

به نام خدا

# مذاکره بدون ترس

استراتژی‌ها و ابزارهایی برای پیشینه کردن نتایج کسب و کارها

انتشارات ویلی

نویسنده:

دکتر ویکتوریا اچ. مدوک

مترجمان:

فاطمه هفت‌اختان

محمود رسولی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۴۰۲

سرشناسه:  
عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:  
مشخصات ظاهری:  
شابک:

وضعیت فهرست نویسی:  
یادداشت:  
عنوان دیگر:  
موضوع:

شناسه افزوده:  
شناسه افزوده:  
شناسه افزوده:  
شناسه افزوده:

رده بندی کنگره:  
رده بندی دیویی:  
شماره کتابشناسی ملی:  
اطلاعات رکورد کتابشناسی:

مدوک، ویکتوریا اچ. Medvec, Victoria H

مذکره بدون ترس: استراتژی‌ها و ابزارهایی برای بیشینه کردن نتایج کسب و کارها/ نویسنده ویکتوریا اچ.مدوک؛ مترجمان فاطمه هفت‌اختان، محمود رسولی؛ داور، ویراستار علمی و ادبی بیتا نوروزی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۴۰۲. ۳۳۵ ص؛ ۵/۲۱×۵/۱۴؛ ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۴۱-۸۶-۱

فیبا  
عنوان اصلی: [2021] Negotiate without fear: strategies and tools to maximize your outcomes, [2021]  
استراتژی‌ها و ابزارهایی برای بیشینه کردن نتایج کسب و کارها.  
مذاکره Negotiation

هفت‌اختان، فاطمه، ۱۳۵۸-، مترجم  
رسولی، محمود، ۱۳۶۳-، مترجم  
نوروزی، بیتا، ۱۳۵۱-، ویراستار  
شرکت چاپ و نشر بازرگانی

BF۶۳۷  
۱۵۸/۵  
۹۱۵۸۳۱۴  
فیبا



## شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

### مذکره بدون ترس

استراتژی‌ها و ابزارهایی برای بیشینه کردن نتایج کسب‌وکارها

نویسنده: دکتر ویکتوریا اچ.مدوک

مترجمان: فاطمه هفت‌اختان و محمود رسولی

داور، ویراستار علمی و ادبی: بیتا نوروزی

صفحه‌آرا: مریم دمندانی

طراح جلد: جمال سرورسندان

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۲

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۴۱-۸۶-۱

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، نبش کوچه همدان، شماره ۱۲۰۴

توزیع و پخش: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱ / فروشگاه مرکزی: ۶۶۴۲۵۱۱۸ - ۰۲۱

واحد نشر مکتوب: ۶۶۴۳۹۲۰۶ - ۰۲۱

واحد نشر الکترونیک: ۶۶۴۳۹۲۰۲ - ۰۲۱

فروشگاه‌های اینترنتی [WWW.CPPC.ir](http://WWW.CPPC.ir) / [WWW.1CPPC.ir](http://WWW.1CPPC.ir) / [www.takbab.com](http://www.takbab.com)



---

## فهرست مطالب

---

۱۱	تمجید از کتاب مذاکره بدون ترس
۱۹	تقدیر و تشکر
۲۵	درباره نویسنده
۲۷	فصل اول: ترس را از مذاکره بیرون کنید
۳۵	فصل دوم: مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید
۳۶	ایجاد مسائل
۳۸	اهداف محرک مسائل
۳۹	تهیه اهداف و مسائل قابل مذاکره در مذاکره با مشتری
۴۰	به نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری توجه کنید
۴۵	ایجاد رابطه
۴۸	شرکت، محصول یا خدمات خود را متمایز کنید
۵۷	مهارت شرکت خود را برجسته کنید
۵۹	ردپای خود را در کسب‌وکار مشتری گسترش دهید
۶۰	تیم اختصاصی در محل
۶۲	مشوق‌های حجمی

۷۱	تخفیف‌های انحصاری .....
۷۲	پیش‌پرداخت .....
۷۶	بیشینه کردن حاشیه سود .....
۷۸	در همه مذاکرات مسائل درست پای میز مذاکره مطرح شود .....
۸۰	ماتریس موضوعی .....
۸۶	خلاصه .....

### فصل سوم: باتنای خود را بسازید \_\_\_\_\_ ۸۹

۹۰	باتنای خود را به صورت همزمان بسازید .....
۹۲	درخواست پیشنهادات (RFPs) و درخواست سهم (RFQs) .....
۹۶	ایجاد باتنا در زندگی روزمره .....
۹۷	اشتباهات رایجی که شرکت‌های پیچیده در موقعیت‌های ... ..
۱۰۰	باتنا را ساخته و آن را حفظ کنید .....
۱۱۰	خلاصه .....

### فصل چهارم: نقطه کف خود را مشخص کنید \_\_\_\_\_ ۱۱۳

۱۱۳	باتنا در مقابل نقطه کف .....
۱۱۴	اهمیت دانستن نقطه کف .....
۱۱۵	نقطه کف شخص در مقابل نقطه کف شرکت .....
۱۱۷	مشخص کردن نقطه کف در تمام مسائل .....
۱۱۸	ابزار امتیاز دهی .....
۱۲۷	خلاصه .....

### فصل پنجم: یک هدف آرمانی تعیین کنید \_\_\_\_\_ ۱۲۹

۱۳۰	اهمیت هدف .....
۱۳۱	چرا مردم اهداف آرمانی تعیین نمی‌کنند .....

۱۳۲	..... تله‌ای که حرفه‌ای‌ها هم با آن روبرو می‌شوند
۱۳۵	..... هدف و نقطه کف شما نباید با یکدیگر همبستگی داشته باشند
۱۳۷	..... منطقه چانه‌زنی
۱۳۹	..... آیا به کسانی که اهداف بلندپروازانه‌ای می‌سازند، پاداش می‌دهید؟
۱۴۰	..... اهداف باید بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل تعیین شوند
۱۴۲	..... ابزار تحلیل باتنا
۱۴۷	..... ابزار تحلیل باتنا راهنمایی برای اهداف و چیزهای دیگر است
۱۴۸	..... ساختن طرحی برای تضعیف باتنای طرف مقابل در گذر زمان
۱۴۸	..... اضافه کردن مسائلی در مذاکره برای برجسته کردن نقاط ضعف باتنای طرف مقابل
۱۴۹	..... شناسایی فرصت‌ها برای ادغام کردن معاملات جداگانه با هم
۱۴۹	..... همسو کردن تیم
۱۵۱	..... ارزیابی عملکرد مذاکره‌کننده
۱۵۳	..... خطاها در تجزیه و تحلیل باتنا
۱۵۴	..... تعیین اهداف در مذاکرات روزمره
۱۵۸	..... تحلیل قدرت
۱۶۰	..... مدت یک توافقنامه
۱۶۰	..... استراتژی قیمت‌گذاری
۱۶۱	..... مرحله‌بندی یک پروژه
۱۶۳	..... خلاصه

**فصل ششم: اولین پیشنهاد را ارائه دهید و یک پیام قانع‌کننده بسازید** ۱۶۵

۱۶۶	..... چرا شما باید مذاکره را رهبری کنید
۱۶۷	..... مزایای ارائه اولین پیشنهاد
۱۷۱	..... چرا افراد به طرف مقابل اجازه پیشتازی در مذاکره می‌دهند؟
۱۷۳	..... عدم تقارن اطلاعاتی بین خریداران و فروشندگان
۱۷۵	..... پیشنهاد من چقدر باید تهاجمی باشد؟

- ۱۷۶ ..... ایجاد یک پیام قانع کننده
- ۱۸۰ ..... تمرکز دلیل و منطق بر نیازهای طرف مقابل در هر مذاکره
- ۱۸۲ ..... بر منافع طرف مقابل تمرکز کنید
- ۱۸۷ ..... پیشنهاد خود را به درستی چارچوب بندی کنید
- ۱۹۱ ..... برای ایجاد حس فوریت، ضرر و شکست را برجسته کنید
- ۱۹۴ ..... حوزه ضرر را برجسته کنید - ترس ایجاد نکنید
- ۱۹۶ ..... داستانی اضافه کنید
- ۱۹۸ ..... مشخصه های کلیدی پیام قانع کننده
- ۲۰۳ ..... خلاصه

فصل هفتم: پیام خود را با یک پیشنهاد چندگانه تقویت کنید

- ۲۰۵
- ۲۰۶ ..... مسو چیست؟
- ۲۰۷ ..... چرا به جای یک پیشنهاد، سه پیشنهاد باید ارائه داد؟
- ۲۰۸ ..... پیشینه کردن نتیجه
- ۲۰۸ ..... روابط خود را ایجاد کنید
- ۲۰۹ ..... سیگنال انعطاف پذیری و همکاری
- ۲۰۹ ..... یک نقطه شروع تهاجمی اتخاذ کنید
- ۲۱۰ ..... روی نقطه شروع لنگر بیاندازید
- ۲۱۳ ..... درباره اولویت های طرف مقابل اطلاعات کسب کنید
- ۲۱۷ ..... پیشنهاد را سریع تر مطرح کنید
- ۲۱۸ ..... حفظ تمرکز بر پکیج مسائل
- ۲۲۴ ..... اصرار و تمرکز بر خواسته بدون خسته کردن طرف مقابل
- ۲۲۶ ..... با یک پیام قانع کننده ارتباط برقرار کنید
- ۲۲۶ ..... چگونه پیشنهاد های چندگانه را برای ارتباط با قوی ترین پیام ساختار بندی کنید
- ۲۲۸ ..... مثالی از تغییر مسائل درست در مسو برای برقراری ارتباط از طریق پیام خود
- ۲۳۴ ..... مسئله رابط (رابط میان پیشنهاد و پیام شما)

۲۳۵	نمودار تمایز و ماتریس موضوعی مواد تشکیل دهنده نسخه مسوی شما هستند
۲۴۳	تقویت داستان خود با یک توافق مشروط
۲۴۴	قراردادهای مشروط برای غلبه بر حوزه چانه زنی منفی
۲۴۵	موارد مشروط راهی برای آزمایش آن چه طرف مقابل به شما می‌گوید
۲۴۶	به‌کارگیری مسو برای برنده شدن در شرایط مناقصه رقابتی
۲۴۶	پیشنهادات چندگانه در پاسخ به درخواست پیشنهادات (آ.راف.پی)
۲۵۰	پیشنهادات چندگانه در موقعیت رقابتی در زندگی شخصی شما
۲۶۳	خلاصه

### فصل هشتم: پیام را بگویید، ارسال نکنید

۲۶۵	مذاکره در کانال همزمان
۲۶۶	ترس از ارائه پیشنهاد را از بین ببرید
۲۶۶	بیشتر بخواهید
۲۶۷	حفظ روابط
۲۶۸	صرفه جویی در زمان
۲۷۰	چگونه در دنیایی که نمی‌توانیم رو در رو مذاکره کنیم، ...
۲۷۰	وقتی مجبور به استفاده از کانال ارتباطی غیرهمزمان هستیم، چه کار کنیم؟
۲۷۳	چه بگوییم؟
۲۷۴	چگونه پیشنهاد چندگانه را انتقال دهیم؟
۲۷۴	چگونه پیشنهاد را ارائه کنیم؟
۲۷۹	خلاصه

### فصل نهم: جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن باقی بگذارید تا ...

۲۸۵	اهمیت امتیازدهی
۲۸۶	پکیج توافقات
۲۸۸	آیا تابحال تمایل داشتید در مورد یک مساله مذاکره کنید؟
۲۹۱	

۲۹۱	..... برخی مسایل را در کنار دست خود داشته باشید
۲۹۷	..... اگر طرف مقابل پیشنهاد اول را مطرح کرد، چه کنیم؟
۲۹۸	..... وقتی پیشنهادات چنگانه روی میز مذاکره دارید، امتیاز بدهید
۳۰۰	..... غلبه بر مخالفت‌ها
۳۰۲	..... استفاده از استراتژی ماشه
۳۰۷	..... استفاده از شرط برای حصول نتیجه
۳۰۸	..... استفاده از تاکتیک تصدیق و تایید
۳۰۹	..... اطلاع از نقطه کف خود
۳۱۱	..... خلاصه

فصل دهم: پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک مذاکره‌کننده نترس باشید ————— ۳۱۵



این کتاب را تقدیم می‌کنم به:

مادرم، مارجری هاستد، که همیشه با عشق الهام بخش من بوده و پسرانم، برت و  
تیلر که همیشه به من انگیزه‌ای باورنکردنی داده‌اند.



## تمجید از کتاب مذاکره بدون ترس

«زندگی کاری من در راستای توانمندسازی زنان با کمک به آنها برای بیان داستان‌هایشان و شنیده شدن صدای آنها در برنامه شوی اپرا وینفری<sup>۱</sup>، شبکه اون<sup>۲</sup> و شبکه تلویزیونی اپل تی.وی پلاس<sup>۳</sup> بوده است. الگویی که مشاهده کردم زنانی بودند که ارزش ذاتی خود را نمی‌دانستند و نمی‌توانستند بدون ترس در خانه و محل کار مذاکره کنند. ویکی<sup>۴</sup> (دکتر ویکتوریا اچ.مدوک) از فصل اول تا آخر این کتاب شما را گام به گام با ابزارهای قابل لمس هدایت می‌کند و به همه کمک می‌کند تا الگوهای ذهنی قدیمی‌شان را بشکنند و از موضع اعتماد و قدرت شروع به مذاکره کنند. ویکی یکی از باهوش‌ترین و عالی‌ترین زنانی است که می‌شناسم. این کتاب مانند داشتن چنین مشاور هوشیار و روشن فکر در کنار دست تان است.»

تارا مونتگومری<sup>۵</sup>

تهیه‌کننده

شبکه اون/ اپل تی پلاس

- 
1. Oprah Winfrey Show
  2. OWN Network
  3. Apple TV+
  4. Vicki
  5. Tara Montgomery

«استراتژی‌های ویکی به من کمک کرد تا در برخی از پیچیده‌ترین مذاکراتی که در سراسر حرفه‌ام روبرو شدم، موفق باشم. تمرکز او بر توجه به نیازهای طرف مقابل، استراتژی‌های او را قدرتمند کرده است.»

متیو شاتوک<sup>۱</sup>، مدیرعامل پیشین بیم ساتتوری<sup>۲</sup>، مدیر غیرموظف شرکت کلروکس<sup>۳</sup>، مدیر غیرموظف وی.اف کورپوریشن<sup>۴</sup>، رئیس هیات مدیره پیتزای دومینو<sup>۵</sup>

«زمانی که ویکی را ملاقات کردم، فکر می‌کردم خیلی درباره مذاکره اطلاع دارم. به‌عنوان یک مدیر در مایکروسافت<sup>۶</sup> و آی.بی.ام.<sup>۷</sup>، همیشه در حال مذاکره هستم. ویکی استراتژی‌هایی به من آموزش داد که هرگز نمی‌دانستم و دام‌هایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با آن روبرو می‌شوند، برای من برجسته کرد. دائماً او را به سازمان‌هایم می‌برم تا توانمندی‌های تیمم را بالا ببرم و موفقیت مان را بیشتر کنیم.»

گری الیوت<sup>۸</sup>، معاون اجرایی، مدیر فروش و دفتر بازاریابی سیسکو<sup>۹</sup>

«ویکی را دعوت کردم تا به مدیران شرکت خصوصی من و شرکت‌های مشابه در زمینه مذاکره آموزش دهد. زمانی که صحبت‌های او را شنیدم از او خواستم به هیات مدیره ویکی از شرکت‌های ما ملحق شود و معتقد بودم که دیدگاه‌های او می‌تواند ارزش شگرفی به مذاکرات ما ببخشد. او یک ستاره راک است.»

جاستین ایشبیا<sup>۱۰</sup>، مدیرعامل شور کپیتال پارتنرز<sup>۱۱</sup>

- 
1. Matthew Shattock
  2. BeamSuntory
  3. Clorox
  4. VF Corporation
  5. Domino
  6. Microsoft
  7. IBM
  8. Gerri Elliott
  9. Cisco
  10. Justin Ishbia
  11. Shore Capital Partners

«می‌خواستم یک مذاکره‌کننده در کلاس جهانی بهترین تکنیک‌ها را به من آموزش دهد و تغییری فرهنگی در تیم فروش ما در نکستدور<sup>۱</sup> ایجاد کند. جوامع سالم بر اساس اعتماد ساخته شده‌اند و روابط سالم با مشتری نیز بر همین اساس ساخته می‌شوند. از همکاران سابقم در گلدمن ساکس<sup>۲</sup> در این خصوص سوال کردم و یکی مدوک گزینه اولم بود و نتایج آموزش‌ها به خوبی نشان داد که چرا او گزینه اولم بود. پس از آن یکی را به بسیاری از شرکت‌ها مانند والمارت<sup>۳</sup>، نکستدور و همه شرکت‌هایی که براساس اعتماد با آنها همکاری می‌کنیم، پیشنهاد کرده‌ام. یکی مدوک یکی از منابع مورد اعتماد من است.»

سارا فریار<sup>۴</sup>، مدیرعامل نکستدور، مدیر والمارت

«من با یکی در موقعیت‌های مختلف همکاری داشتم و شخصا شاهد تاثیر او بر کار شرکت‌های بزرگ مانند مک دونالد<sup>۵</sup>، گوگل<sup>۶</sup> و دیسکاور<sup>۷</sup> بوده‌ام. من یکی از طرفداران استراتژی‌های یکی مانند ارائه چندین پیشنهاد همزمان برای ایجاد ارتباط قدرتمند هستم.»

مارگو جورجیادیس<sup>۸</sup>، مدیرعامل پیشین انسستری<sup>۹</sup>؛ مدیرعامل پیشین ماتل<sup>۱۰</sup>؛ مدیر مک دونالد

- 
1. Nextdoor
  2. Goldman Sachs
  3. Walmart
  4. Sarah Friar
  5. McDonald's
  6. Google
  7. Discover
  8. Margo Georgiadis
  9. Ancestry
  10. Mattel

«در شرایط سخت و بحرانی ویکی چه کار می‌کند؟ این سوالی است هر موقع با مذاکرات چالشی در کار یا در زندگی روبرو می‌شوم، از خود می‌پرسم. خیلی خوشبخت بودم که ۱۲ سال پیش زمانی که با گلدمن ساکس همکاری داشتم، با ویکی آشنا شدم. او برنامه‌های زیادی برای شرکاء، مدیران و مشتریان مهم برگزار کرد، برنامه‌هایی که هنوز هم در موردش صحبت می‌شود. بسیاری هیجان‌زده هستم که ویکی نظرات و پیشنهادات معرکه‌اش را در کتاب مذاکره بدون ترس جمع‌آوری کرد، کتابی که باید آن را خواند.»

لیزا شالت<sup>۱</sup>، سهام دار پیشین گلدمن ساکس؛ موسس انجمن زنان خارق‌العاده در هیات مدیره؛ عضو هیات مدیره اکیوودر<sup>۲</sup>، شرکت خدمات مالی پنی مک<sup>۳</sup> و بولی پالیت اینترکتیو<sup>۴</sup>

اگر در آغاز کار و نه در پایان دوران کاری‌ام این کتاب را خوانده بودم، مشاوره موفق‌تر و استادی و مدیر دانشگاهی بهتر بودم، چراکه مفاهیم این کتاب بسیار قدرتمند و مورد استفاده است. در این کتاب بر بسیاری از مفاهیم تمرکز شده و به خواننده مهارت و اعتماد به نفس مورد نیاز برای داشتن مذاکره‌ای موفقیت‌آمیز می‌دهد. هر فروشنده و بازاریابی باید این کتاب را بخواند. این کتاب بهترین، کامل‌ترین و جسورانه‌ترین روش‌ها برای مدیریت شرایط پیچیده را ارائه می‌دهد. این کتابی فوق‌العاده در مورد مذاکره است و همه جنبه‌های ایجاد رابطه، قیمت‌گذاری و فروش را ارائه می‌کند.»

بنسون شاپیرو<sup>۵</sup>، استاد بازاریابی و استاد بازنشسته دانشکده کسب‌وکار هاروارد<sup>۶</sup>

- 
1. Lisa Shalett
  2. Extraordinary Women On Boards
  3. Accuweather
  4. PennyMac
  5. Bully Pulpit Interactive
  6. Benson P. Shapiro

«ویکی در بسیاری از مذاکرات دشوار به من مشاوره داده است. با وجود اینکه ۳۰ سال تجربه مذاکرات در سطوح عالی را دارم، با گوش دادن به او همیشه نتایج بهتری به دست می‌آورم - نتایجی بهتر برای هر دو طرف مذاکره. اول صحبت کن ... گزینه‌های مختلف ارائه کن ... در خصوص آنها صحبت کن نه خودت. سنگ‌های محک همیشگی ویکی تبدیل به رویه اصلی من در مذاکرات شده است.»

میشل سائیتس<sup>۱</sup>، رئیس و مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری راسل<sup>۲</sup>؛ مدیر سانا بیوتکنولوژی<sup>۳</sup>

«شرکت‌های اوراق بهادار آمریکا سال‌هاست هم برای آموزش استراتژی‌های مذاکره و هم برای هدایت شرکت‌های پرتفولیوی ما در برخی از چالش برانگیزترین مذاکرات شان، به ویکی وابسته شده‌اند. روابط ما زمانی شکل گرفت که او با مدیرعامل شرکت‌های پرتفولیوی ما گفتگو کرد و به خاطر رویه منحصر به فرد و متمایز او، مدیران عامل تاکید داشتند که او تیم‌های آنان را آموزش دهد. به‌عنوان یک شرکت سهامی خاص، شرکاء و من تجربه زیادی در مذاکره داشتیم اما ویکی ما را از دام‌هایی که سر راه مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای پهن می‌شود، مطلع کرد و بهترین ایده‌های مورد استفاده مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای را ارائه داد و با طرح مثال‌هایی برای استفاده از این ابزارها، به ما اطمینان خاطر داد. حتی حرفه‌ای‌ترین مذاکره‌کنندگان نیز با خواندن این کتاب مزیت‌هایی به دست می‌آورند.»

بیل فرای<sup>۴</sup>، مدیرعامل شرکت‌های اوراق بهادار آمریکا

---

1. Michelle Seitz  
2. Russell  
3. Sana Biotechnology  
4. Bill Fry

«ای کاش زمانی که مدیریت شرکت را برعهده داشتیم، این کتاب را می خواندم. استراتژی های ویکی هر روز در مذاکره با مشتریان، اتحادیه ها، رهبران دولتی، شرکای کسب و کار و سهام داران می توانست به من کمک کند. همچنین می توانستم از این ایده ها برای هدایت بسیاری از زنان موفق که مربی آنها بودم، استفاده کنم. ویکی در هر فصل با ارائه یک بخش به روشنی بیان می کند که چگونه به صورت کارآمد برای خود مذاکره کنید. این کتاب باید به دست همه مدیران ارشد برسد و به واقع باید در دست همه مردم باشد.»

جورجیا نلسون<sup>۱</sup>، مدیر بال کورپوریشن<sup>۲</sup>؛ مدیر شرکت سیمز<sup>۳</sup>؛ مدیر کاستم تراک وان سورس<sup>۴</sup>؛ رئیس سابق میدوست جنریشن<sup>۵</sup>

«زمانی که استراتژی های مذاکره ویکی را فرا می گیرید، با زادخانه ای کامل از ابزار پای میز مذاکره می روید که فوراً می توانید از آن بهره ببرید و نتایج ملموسی به دنبال خواهد داشت. بیش از یک دهه قبل از ویکی درس هایی یاد گرفتیم و هنوز هم هر روز با حضور در سمینارها یا جلسات آموزشی وی، مهارت هایی جدید یاد می گیریم. من دانش آموز، مشتری و مرجع توانایی هایی بوده ام که ویکی چندین بار ایجاد کرده و هر بار فراتر از انتظارات بوده است. شما با گذراندن دوره های ویکی، با چالش روبرو می شوید، مهارت ها و اعتماد به نفس خود را ارتقاء می دهید و تاجر بهتری خواهید شد.»

تریش لوکاسیک<sup>۶</sup>، سهام دار شرکت سرمایه گذاری آتلانتیک استریت<sup>۷</sup>؛ مدیر سارگنتو فود<sup>۸</sup>؛ مدیر شرکت گوریلا گلو<sup>۹</sup>

- 
1. Georgia Nelson
  2. Ball Corporation
  3. Simms
  4. Custom Truck One Source
  5. Midwest Generation
  6. Trish Lukasik
  7. Atlantic Street
  8. Sargento Food
  9. Gorilla Glue



«من حدود ۴۰ سال برای امرار معاش هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی مذاکره می‌کردم و در این مدت با بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای دوره‌گذرانده‌ام. رویه فکری و یکی عملی بود و فراتر از هر دستور العمل دیگری به نتیجه منتهی می‌شد. او استراتژی‌های قابل اجرا ارائه می‌کرد که به موفقیتی قابل اندازه‌گیری منتهی می‌شد. قابلیت او در کالبدشکافی پیچیدگی‌ها در هر مذاکره و ارائه استراتژی‌های ماهرانه، ترکیبی موثر به شمار می‌آمد که به واقع وی را از دیگران متمایز می‌کرد. داستان‌هایی که وی در این کتاب بیان کرده است بیانگر رموز تکنیک‌هایش است.»

**جان هاوارد<sup>۱</sup>، معاون ارشد و مشاور عمومی شرکت دلبیو. دلبیو. گرینجر<sup>۲</sup>**

«من هر روز با پزشکان کار می‌کنم و به دانش منحصر به فرد آنها پی برده‌ام. ویکی مهارتی بی نظیر در مذاکره دارد. او تیم من را در مناسبت‌های مختلف و همراه با رشد سریع شرکت آموزش داده است. هر جلسه آموزشی‌اش نتایجی برای کسب و کار ما به دنبال داشته است. او در کتاب مذاکره بدون ترس استراتژی‌هایی را آموزش می‌دهد که به تیم من نیز آموزش داده است. به من اطمینان کنید زمانی که می‌گویم نتیجه می‌دهد!»

**دکتر جان دی کاپوآ، مدیرعامل شرکت سهامی نورث امریکن<sup>۳</sup> در حوزه بیهوشی**

«ویکی مدوک ارتباط نزدیکی با تیم من در شرکت مک دونالد داشت. او به ما آموزش داد تا چگونه متمایز باشیم و نقاط متمایز مان را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنیم. او همچنین ما را تشویق کرد تا پیامی را ایجاد کنیم که بیانگر تطابق نقاط تمایز ما با نیازهای مبرم کسب و کار طرف مقابل باشد. این استراتژی‌ها به طور کامل گفتگوهای ما را تغییر و به شکل چشمگیری نرخ موفقیت ما را افزایش داد. ما همچنین در عین حال روابط مستحکم‌تری با مشتریان ایجاد کردیم. کتاب ویکی

---

1. John Howard  
2. W.W.Grainger  
3. North American

مهارت‌هایی به شما می‌دهد تا به این موارد دست پیدا کنید. به دقت به مواردی که می‌توان با استفاده از آنها خود را متمایز کرد، دقت کنید. این قابلیت مهم هم در زمان مذاکره و هم برای سازمان شماست.»

مورگان فلتلی<sup>۱</sup>، رئیس ارشد بازاریابی و مسئول تجربه دیجیتال مشتریان، مک دونالد

## تقدیر و تشکر

سال‌ها بود که دانشجویان دوره ام.بی.ای و مشتریانم از من می‌خواستند تا کتابی بنویسم. برخی از مشتریانم حتی من را به فعالان حوزه کتاب معرفی می‌کردند و از من می‌خواستند تا آن‌چه در جلسات خصوصی‌ام با آن‌ها می‌گویم، روی کاغذ پیاده کنم. در ابتدا نگران بودم که اگر استراتژی‌ها را بنویسم، مشتریانم دیگر برای آموزش به من نیاز نخواهند داشت. من عاشق کار کردن با مشتریانم هستم و نمی‌خواستم آن‌ها را از دست بدهم، به همین دلیل بارها نوشتن کتاب را به تعویق انداخته بودم.

در حالی که فرزندانم بزرگ‌تر می‌شدند، مشتریانم که خواستار مشاوره گرفتن از من بودند، به شدت افزایش می‌یافتند و در این موقعیت احساس کردم که دیگر زمان نوشتن کتاب است چرا که به عنوان مادر، همسر، استاد دانشگاه، مؤسس مرکز کالگ در حمایت از زنان، مشاور، مدیرعامل و مشاور شرکت‌هایی در سراسر جهان بسیار شلوغ و پرمشغله شده بودم. زمانی که به ۵۰ سالگی رسیدم، تصمیم به نوشتن کتاب گرفتم، کتابی که از مدت‌ها پیش به نوشتن آن فکر کرده بودم. اگرچه برای من که مهارت ذاتی در صحبت کردن داشتم، نوشتن کار خیلی ساده‌ای نبود.

بدون حمایت چند نفر، ممکن بود هرگز اقدام به نوشتن این کتاب نکنم. دکتر سارا سادراستورم<sup>۱</sup>، دانشجوی سابق دکترای که هم‌اکنون استاد دانشگاه میشیگان هست، به

---

1. Dr. Sara Soderstrom

من کمک کرد تا بتوانم داستان‌هایم در جلسات مشاوره را پیاده‌سازی کنم. این نقطه اصلی شروع نوشتن کتاب بود.

جنا باسکین<sup>۱</sup>، اولین مدیر شرکت مدوک و همکاران، عملاً همه جملات من در صدها جلسه مشاوره را پیاده‌سازی کرد. مطمئن نبودم بدون داشتن این متون، اصلاً می‌توانستم نوشتن کتاب را آغاز کنم. جنا شرکت ما را ترک کرد تا به استرالیا بازگردد و مدیرعامل شرکتی بسیار موفق در آن کشور شود. او حتی از استرالیا نیز روند نوشتن کتاب من را دنبال می‌کرد. او از راه‌های فوق‌العاده‌ای در خلال این پروژه به من انگیزه می‌داد و متون نوشته شده‌اش نیز بی‌نظیر بود.

هر فرد پر مشغله‌ای به خوبی می‌داند که باید ضرب‌الاجلی برای اقداماتش تعیین کند؛ مایک کمبل<sup>۲</sup>، ویراستار ارشد موسسه جان ویلی اند سانز<sup>۳</sup> نیز نقشی کلیدی در این روند داشت. اطمینان او از موفق بودن این پروژه، در نوشتن به من اعتماد به نفس می‌داد. مایک همچنین من را به گری شوارتز<sup>۴</sup>، ویراستار موسسه معرفی کرد که او هر فصل را به دقت می‌خواند و بازخوردهای بسیار ارزشمندی به من می‌داد.

نمی‌دانستم که نوشتن تازه بخش اول تهیه کتاب است. کارهای بسیار زیاد دیگری مانند تهیه جدول‌ها و شکل‌ها، تحقیق، پیدا کردن اسناد و نقل و قول‌ها، نوشتن کلمات کلیدی و تهیه فهرست و کتاب‌شناسی باید انجام شود. تیم من در شرکت مدوک و همکاران نیز در این روند نقش مهمی ایفا کرد. در اینجا می‌خواهم از راشل استرن<sup>۵</sup>، مارشال مک<sup>۶</sup> و چارلز استتر<sup>۷</sup> به خاطر کمک‌هایشان در انجام این پروژه تشکر کنم.

---

1. Jenna Baskin  
 2. Mike Campbell  
 3. John Wiley & Sons  
 4. Gary Schwartz  
 5. Rachel Stern  
 6. Marshall Makk  
 7. Charles Stater

همچنین در اینجا می‌خواهم از باربارا ابلسن<sup>۱</sup> و دکتر گیل برگر<sup>۲</sup> که تک تک کلمات من را خواندند و هر فصل را ویراستاری کردند، تشکر کنم. باربارا پیش از تحویل نسخه اول کتاب به موسسه ویلی و گیل پس از نهایی شدن فصل‌ها به من کمک کردند. آن‌ها در واقع شرکای فکری من بودند تا بتوانم پیام‌های کلیدی را منتقل و داستان‌هایم را روایت کنم. این دو نفر به من کمک کردند تا اطمینان حاصل کنم که شما خوانندگان صدای من را از صفحات این کتاب به خوبی می‌شنوید. حمایت آن‌ها در این پروژه حیاتی بود و اگر بدون آن‌ها این کتاب تهیه می‌شد، کتابی بسیار ضعیف خواهیم داشت.

به علاوه، می‌خواهم از مشتریانی که به من اعتماد داشتند و از توصیه‌های من در مذاکرات حساس خود استفاده کردند، تشکر کنم. مایه افتخار من بود که به این افراد آموزش دادم و تیم‌های آن‌ها را هدایت کردم. دیدن موفقیت مشتریانی که در مذاکرات بسیار فوق‌العاده است و امیدوارم دیگران نیز از این کتاب نکات مهمی را فرا بگیرند.

من باید از اساتیدی که به من این اصول را یاد دادند تا به دیگران آموزش دهم، تشکر کنم. دکتر یوجین گردز<sup>۳</sup>، استاد روانشناسی و مشاور موسسه باکنل<sup>۴</sup> که برای اولین بار من را تشویق به تحقیق و آموزش روانشناسی کرد. او به زنان در شهری کوچک در اوهایو اعتماد به نفس می‌داد و من را تشویق کرد تا به علاقه خود در زمینه روانشناسی و کسب‌وکار پی ببرم.

دکتر تام گیلوویچ<sup>۵</sup>، مشاورم در کرنل، به من کمک کرد تا تحصیلات آکادمیک را آغاز کنم، دانش بی‌نظیری به من منتقل کرد و به من آموزش داد چگونه تحقیق کنم، نتایج را به روش‌های مختلف به خوانندگان منتقل کنم و درس‌هایی مهم را در کلاس‌هایم ارائه داد. تام و من پروژه‌های تحقیقاتی زیادی انجام دادیم که اساس کارهای آکادمیک

---

1. Barbara Abelson  
2. Dr. Gail Berger  
3. Dr. Eugenia Gerdes  
4. Bucknell  
5. Dr. Tom Gilovich

من بود؛ ما افتخار همکاری با نویسندگان بسیاری از جمله دکتر دنیل کانمن، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۰۲ را داشتیم. تام یک معلم، محقق و استاد عالی است و من امروز بدون مشاوره و هدایت‌های تام نمی‌توانستم استاد دانشگاه باشم.

اولین تجربه من در مذاکره زمانی بود که این دوره را همراه با دکتر کتلین مک‌گین<sup>۱</sup> و دکتر ریچارد تالر<sup>۲</sup> در کرنل تدریس می‌کردم. کتلین مک‌گین در ادامه استاد دانشگاه هاروارد شد و ریچارد تالر به دانشگاه شیکاگو رفت و جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۱۷ را به دست آورد؛ کلاس آن‌ها در مدرسه جانسون<sup>۳</sup>، علاقه من به مذاکره را برانگیخت و زندگی من را تغییر داد. این دو استاد من را تشویق و از من در ادامه این روند حمایت کردند و من برای همیشه مدیون آن‌ها هستم.

من کرنل را ترک کردم و به دانشکده کلاگ در دانشگاه نورث وسترن آمدم تا بتوانم با اساتید مذاکره مانند دکتر مکس بازرمن<sup>۴</sup> (که بعدها به هاروارد رفت) و دکتر مگی نیل<sup>۵</sup> (که بعدها به استنفورد رفت) همکاری داشته باشم. مگی و مکس من را به‌عنوان یک استاد جوان در کلاگ راهنمایی کردند. اساتید دیگری مانند دکتر دیوید مسیک<sup>۶</sup>، دکتر جین برت<sup>۷</sup>، دکتر لی تامپسون<sup>۸</sup>، دکتر کیث مزینگان<sup>۹</sup> و دکتر دونالد جاکویز<sup>۱۰</sup> نیز من را هدایت کردند. این اساتید تاثیر بسیاری بر طرز تفکر، آموزش‌ها، اعتماد به نفس و اهداف آرمانی من داشتند.

من همچنین می‌خواهم از دوستانم تشکر کنم؛ من با مجموعه بی نظیری از خانم‌های موفق ارتباط داشتم و هر روز به من انگیزه می‌دادند. آن‌ها به خوبی می‌دانستند که چه کسانی هستند و به من در این روند انگیزه بسیاری دادند.

- 
1. Dr. Kathleen McGinn
  2. Dr. Richard Thaler
  3. Johnson
  4. Dr. Max Bazerman
  5. Dr. Maggie Neale
  6. Dr. David Messick
  7. Dr. Jeanne Brett
  8. Dr. Leigh Thompson
  9. Dr. Keith Murnighan
  10. Donald Jacobs

اما بیش از همه، باید از خانواده‌ام تشکر کنم. مادرم، حامی سرسخت من و بزرگترین مشوق من بود و همان‌طور که بت میدلر<sup>۱</sup> در آوازش می‌خواند «زیر بال‌هایم فوت می‌کند». او همیشه من را تشویق به پیشرفت می‌کرد. پدر و مادرم فداکاری‌های زیادی کردند تا من در باکنل تحصیل و کارم را آغاز کنم.

در پایان می‌خواهم از همسرم پال و پسرانم برت و تیلر تشکر کنم که در نوشتن این کتاب، خواندن فصل‌های مختلف، رایه بازخوردها و ایده پردازی برای نوشته‌هایم به من کمک‌های زیادی کردند. من عاشق شما سه نفر هستم و از حمایت‌های شما تشکر و قدردانی می‌کنم.

**دکتر ویکتوریا اچ. مدوک**





## درباره نویسنده

دکتر ویکتوریا هاستد مدوک یک متخصص پیشرو در جهان در زمینه استراتژی مذاکره، مدیریت شرکت و تصمیم‌سازی است. بسیاری از مدیران عامل، مقامات ارشد و اعضای هیات مدیره شرکت‌های مختلف در سراسر جهان به دنبال مشاوره گرفتن از خانم مدوک در زمینه معاملات و تصمیم‌سازی‌های استراتژیک مهم هستند. دکتر مدوک در خلال دو دهه اخیر به‌عنوان مدیرعامل شرکت مدوک و همکاران در مورد ادغام و اکتساب، قراردادهای مشتریان مهم، پرونده‌های نظارتی و قراردادهای مشارکت مشاوره داده است. مشتریان او شامل صدها شرکت جهانی مهم از جمله یک سوم شرکت‌های فهرست ۱۰۰ شرکت برتر جهان از جمله شرکت‌های گوگل، آی.بی.ام، مک کسون، سیسکو و مک دونالد و همچنین شرکت‌های کوچک‌تر و سازمان‌های پیشرو می‌باشد. او در صنایع مختلف از صنایع تکنولوژیک، خدمات حرفه‌ای، انرژی، خدمات مالی و املاک تا صنایع غذایی، دارویی و بیوتکنولوژی فعالیت کرده است.

دکتر مدوک برای مدت طولانی با مدیران عامل و سایر مسئولان ارشد همکاری کرده است تا نتایج را با تمرکز بر استراتژی بلندمدت به ویژه رشد ثابت درآمدی و مدیریت مشتریان به‌دست آورد. همکاری‌های دکتر مدوک به شرکت‌ها این امکان را داده است تا پیشنهادات و محصولات متمایز ارائه دهند، به شکلی ماهرانه در چشم‌انداز رقابتی خود حرکت کنند، رشد درآمدی ثابت ایجاد کنند و از همه مهم‌تر، موقعیت خود در دایره صنعت را تغییر دهند.

دکتر مدوک از سال ۱۹۹۵ عضو هیات علمی دانشکده مدیریت کلاگ در دانشگاه نورث وسترن بوده است. مقالات و نتایج تحقیقات او در مجلات آکادمیک و همچنین در مجلات رسانه‌ای مردمی مانند وال استریت ژورنال، نیویورک تایمز، واشنگتن پست و تودی شو منتشر شده است.

دکتر مدوک همچنین موسس و مدیرعامل مرکز زنان دانشکده کلاگ است. او در این جایگاه در زمینه پیشرفت زنان و بر عهده گرفتن نقش‌های برجسته در شرکت‌ها و همچنین ورود آن‌ها به هیات مدیریت شرکت‌ها فعالیت می‌کند. او برنامه توسعه مدیریتی زنان را ایجاد کرده است و در ۱۵ سال اخیر به بیش از ۸۰۰ مدیر برجسته خانم در زمینه‌های مدیریتی کمک کرده است. دکتر مدوک در برنامه‌های مختلف در سراسر کشور در زمینه رهبری زنان، مدیریت شرکت و تصمیم‌سازی سخنرانی کرده است.

دکتر مدوک بیش از یک دهه در هیات مدیره شرکت‌های سهامی خاص و عام مختلف فعالیت کرده است. او همچنین یکی از مسئولان شرکت رینگ لیدر ونچرز است، یک صندوق خطرپذیر منحصر به فرد که نوآوری و راه حل‌ها را با نیازهای شرکت‌ها و تکنولوژی‌های استارت آپ تطبیق می‌دهد.

دکتر مدوک همراه با همسر و پسرانش در جکسون هول<sup>۲</sup> در وایومینگ<sup>۳</sup> و لیک فارست<sup>۴</sup> در ایلینوی<sup>۵</sup> زندگی می‌کند.

- 
1. Ringleader Ventures
  2. Jackson Hole
  3. Wyoming
  4. Lake Forest
  5. Illinois

## فصل اول

---

### ترس را از مذاکره بیرون کنید

---

ترس مانع بروز قابلیت‌های افراد برای مذاکره می‌شود. ترس فقط برای آماتورها که به ندرت مذاکره می‌کنند، نیست. ترس بر افرادی که هر روز مذاکره می‌کنند نیز تاثیر می‌گذارد. در ۲۰ سال گذشته به بسیاری از مشتریانم که مذاکراتی با ریسک بالا داشتند، مشاوره داده ام. به بسیاری از روندهای ادغام و اکتساب، قراردادهای مشتریان بزرگ، معاملات املاک تجاری، توافقاتی مشارکت و توافقاتی تامین مشاوره داده ام. همچنین به هزاران مدیر در سراسر جهان از مدیران عامل تا معاونین عالی رتبه توسعه کسب و کار تا مدیران فروش، استراتژی‌های مذاکره را آموزش داده ام. به آنهایی که هر روز مذاکره می‌کنند مانند بانک داران سرمایه‌گذار، شرکای شرکت‌های سهامی خاص و سرمایه‌گذاران املاک تجاری و همچنین آنهایی که از روند مذاکره بیم دارند، آموزش داده ام. شرکت‌هایی نظیر گوگل، مک دونالد، ای بی ام، مک کسون، سیسکو و بیش از ۵۰۰ شرکت خوش شانس دیگر و همچنین کسب و کارهای کوچک‌تر و رشد محور از مشتریان من به شمار می‌آیند.

معمولاً از مدیران ارشد می‌خواهم که اگر احساس می‌کنند که ترس مانع مذاکرات آنها و یا تکمیل مذاکرات تیم آنها می‌شود، توصیه‌هایی به آنها ارائه دهم. آنها همگی اذعان دارند که ترس فاکتوری مهم در مذاکرات است. به همین ترتیب، زمانی که دوره

- 
1. IBM
  2. McKesson
  3. Cisco

مذاکره را برای شرکتی تدریس می‌کنم، اغلب از شرکت‌کنندگان در دوره این سوال را می‌پرسم که آیا ترس نقشی در مذاکرات آنها دارد؟ و بیش از ۸۰ درصد از حاضران معمولاً دست خود را بالا می‌برند و می‌گویند ترس موفقیت آنان را محدود می‌کند.

مردم در مذاکرات بیشتر از چه چیزی می‌ترسند؟ گفتگوهای گسترده من با مدیران عامل این موضوع را آشکار کرده است که مهمترین دلیل دلهره مذاکره‌کنندگان ترس از دست دادن معامله و ترس از آسیب رساندن به روابط است. دیگر ترس‌ها شامل از دست دادن پول سر میز مذاکره، بحث جنجالی و مناقشه برانگیز، تجربه درگیری، سوء استفاده طرف مقابل از شما و کسب نتیجه ضعیف برای خود می‌باشد.

همه این نگرانی‌ها منطقی است اما استراتژی‌ها و ابزارهای درست می‌تواند نتایج شما را به حداکثر برساند و ترس از مذاکره را از بین ببرد. این کتاب با هدف آموزش این استراتژی‌ها و ارائه ابزارهای مشخص طراحی شده است که به شما اجازه می‌دهد بدون ترس مذاکره کنید و موفقیت خود را هر چه بیشتر کنید.

این کتاب در بهترین زمان ممکن منتشر شده است. شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ فضایی ایجاد کرده است که بسیاری از شرکت‌ها با مذاکراتی چالش برانگیز با مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکاء و منابع حمایت مالی خود روبرو هستند. همچنین بسیاری از افراد نیازمند مذاکره برای حفظ کسب‌وکارهای کوچک، حفظ خانه و تامین منابع ضروری خود هستند. بحران اقتصادی ناشی از پاندمی بسیاری از کسب‌وکارها را تهدید می‌کند و صاحبان این کسب‌وکارها نیاز فوری به مذاکره برای خود دارند. این کتاب در همه این شرایط می‌تواند کمک حال باشد، چه شما شرکت صنعتی بزرگی داشته باشید که برای تامین تجهیزات مورد نیاز برای اداره کارخانه خود نیازمند مذاکره باشید، چه یک مدیر فروش باشید که با مشتریان جدیدی که نیازمند خدمات تکنولوژیک شما برای داشتن دست برتر در دنیای مجازی جدید هستند، مذاکره می‌کند و چه یک کسب‌وکار کوچک که با صاحبخانه‌اش بر سر کاهش هزینه اجاره مذاکره می‌کند، یا بازیگری که برای نقشی جدید مذاکره می‌کند. استراتژی‌های مذاکره که در این کتاب ارائه شده است همچنین به شما کمک خواهد کرد تا در بسیاری از مذاکرات که در آینده چه در زندگی

شخصی و چه در زندگی کاری با آن روبرو خواهید بود، دست برتر داشته باشید. به علاوه، این استراتژی‌ها شما را قادر می‌سازد تا به شکلی موثر در حرفه خود به مذاکره بپردازید. مردم اغلب خیلی از مذاکره برای خودشان نگران هستند. تحقیقات نشان داده است که زنان به نسبت مردان کمتر برای خود مذاکره می‌کنند. نتایج بررسی صورت گرفته از دانشجویان فارغ‌التحصیل شده رشته‌ام بی‌ای<sup>۱</sup> (مدیریت کسب و کار) در دانشگاه کارنگی ملون<sup>۲</sup> حاکی است، ۹۳ درصد از زنان برای دریافت حقوق بیشتر مذاکره نمی‌کنند؛ این در حالی است که ۴۳ درصد از مردان تمایلی برای مذاکره به منظور دریافت بیشتر حقوق ندارند (بابکاک و لشور، ۲۰۰۷)<sup>۳</sup>. حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای که برای سازمان‌هایشان مذاکراتی سخت انجام می‌دهند، اغلب از مذاکره برای منافع خود ترس دارند. به همین دلیل، در هر فصل از این کتاب، بخشی ویژه شامل به‌کارگیری تاکتیک‌های مذاکره موثر برای کمک به شما و کاهش ترس از مذاکره تعبیه شده است.

در هر فصل استراتژی‌هایی خاص و ابزارهایی اختصاصی برای کمک به شما آورده شده است تا از حضور در مذاکرات پیش رو ترسی نداشته باشید. این کتاب شامل مثال‌هایی از دنیای واقعی است تا نشان دهد تاکتیک‌های ارائه شده چگونه باید مورد استفاده قرار گیرد. برخی از این مثال‌ها مرتبط به مذاکرات روزمره مانند خرید خودرو یا خرید خانه است. برخی بر مذاکرات سطح بالا با مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکای کسب و کار تمرکز دارد. برخی دیگر بر مذاکره در مورد منافع خود شما تمرکز دارد. استراتژی‌ها و ابزارهای مورد بحث کمک می‌کند تا شما در همه این شرایط دست برتر داشته باشید.

فصل دوم به بحث درباره ارائه گزینه‌های درست پای میز مذاکره می‌پردازد؛ به صورت هدفمند به مسائلی در مذاکره پرداخته می‌شود که برای طرف مقابل مهم و از طرفی ارائه آن برای شما آسان است؛ به همین دلیل این امکان را به شما می‌دهد تا با تمرکز بر مسائل اساسی، بیشتر از آنچه می‌خواهید به دست آورید. فصل دوم همچنین

---

1. MBA

2. Carnegie Mellon

3. Babcock & Laschever, 2007

اهداف مشترکی را مورد بحث قرار خواهد داد که باید موضوعاتی را که در یک مذاکره گنجانده‌اید، هدایت کند؛ در این فصل همچنین ماتریس موضوعی<sup>۱</sup> بی نظیری تهیه شده است که می‌توان از آن برای ارزیابی موضوعاتی که پای میز مذاکره ارائه می‌دهید، حتی پیش از آنکه لب به سخن بگشایید، استفاده کرد. با ارائه موضوعات درست پای میز مذاکره ترس از طرح بحث‌هایی که بار عاطفی دارند یا مناقشه برانگیز هستند، از بین می‌رود و اطمینان کسب می‌کنید که بر سر معامله درستی مذاکره می‌کنید.

مردم همچنین به خاطر ترس از اینکه طرف مقابل میز مذاکره را ترک کند و یا معامله را از دست بدهند، از مذاکره کردن بیم دارند. این موضوع به ویژه زمانی نگران‌کننده می‌شود که مذاکره‌کننده گزینه‌های قدرتمندی ندارد.

فصل سوم به بررسی اهمیت ایجاد گزینه‌هایی برای خود می‌پردازد. این فصل تاکید دارد که بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره (باتنا)<sup>۲</sup> بزرگترین منبع قدرت شما در هر مذاکره است. چراکه با افزایش قدرت، ترس کاهش می‌یابد و به همین دلیل ایجاد باتنا موضوعی ضروری است.

باتنای شما بزرگترین منبع قدرت و مهمترین عامل تعیین‌کننده کف انتظارات شما در مذاکره، یعنی همان نقطه کف<sup>۳</sup> (نقطه کف در مذاکره زمانی است که بالاترین قیمت برای فروش یا پایین‌ترین قیمت برای خرید مورد تایید قرار می‌گیرد) است. فصل چهارم به بررسی اهمیت اطلاع از نقطه کف و بحث در مورد ایجاد ابزار امتیازدهی<sup>۴</sup> به منظور ارزیابی نقطه کف می‌پردازد. ابزار امتیازدهی کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که شما تنها بر سر یک موضوع کمی متمرکز نشوید و بتوانید بر مجموعه‌ای از موضوعات توجه داشته باشید و بتوانید نقطه کف را در مجموعه‌ای از موضوعات ایجاد کنید. اطلاع از کف انتظارات موجب شفافیت بیشتر و کاهش ترس از انجام معامله و یا ترک میز مذاکره می‌شود.

- 
1. Issue Matrix
  2. Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA)
  3. Reservation Point
  4. Scoring Tool

همزمان با اطلاع از کف انتظارات، شما باید بر هدف خود تمرکز داشته باشید. داشتن یک هدف آرمانی موجب می‌شود ترس شکست در مذاکره و یا کسب نتیجه ضعیف در مذاکره کاهش یابد. در فصل پنجم، فرامی‌گیرید که هدف شما باید براساس ضعف گزینه‌های طرف مقابل تعریف شده باشد؛ به معنای آنکه هدف باید براساس ضعف باتنای طرف مقابل تعریف شود. هر چه بیشتر درباره ضعف و شکنندگی باتنای طرف مقابل اطلاع داشته باشید، به همان اندازه می‌توانید بهتر نقطه کف طرف مقابل را برآورد کنید. این فصل به بررسی ابزار تحلیل باتنای<sup>۱</sup> اختصاصی به منظور ارزیابی ضعف باتنای طرف مقابل و ایجاد هدف مناسب می‌پردازد. ابزار تحلیل باتنا همچنین به شما کمک می‌کند تا موضوعاتی را شناسایی کنید که باید پای میز مذاکره مطرح شود و به وسیله آن از کمبود گزینه‌های جایگزین طرف مقابل اطلاع یابید. به علاوه، این ابزار به شما کمک می‌کند تا با گذر زمان بهترین فرصت‌ها به منظور کاهش باتنای طرف مقابل را کشف کنید. شرکت‌ها به خاطر عدم تعریف هدف آرمانی سالانه میلیون‌ها دلار متضرر می‌شوند. موارد مطرح شده در فصل پنجم به شما کمک می‌کند تا ریسک را کاهش دهید و ترس شکست پای میز مذاکره از بین برود.

زمانی که موضوعات درستی را پای میز مذاکره مطرح می‌کنید و تحلیل کاملی از هدف، باتنا و نقطه کف خود و همچنین باتنا و نقطه کف طرف مقابل دارید، شما آماده آغاز مذاکره هستید. در فصل ششم به بررسی اهمیت ارائه پیشنهاد اول و ارتباط پیشنهاد شما با پیامی قانع‌کننده می‌پردازد که بیانگر آن است که چگونه متمایزکننده‌های شما چالش‌ها و نیازهای مبرم طرف مقابل را هدف قرار می‌دهد. مردم اغلب از هدایت مذاکره نگران هستند و ترجیح می‌دهند اول طرف مقابل شروع‌کننده باشد؛ اگرچه در این فصل شواهد گسترده‌ای ارائه می‌شود که نشان می‌دهد طرح پیشنهاد اول به شما اجازه می‌دهد تا نقطه شروع را مشخص کنید، بحث را شکل دهید، موضوعات درست را پای میز مذاکره مطرح کنید و تقویت‌کننده

روابط فی مابین باشید. ارائه پیشنهاد اول مزیت‌هایی برای شما به دنبال دارد، مسیر را برای کسب نتایج بهتر هموار می‌سازد و مبنایی ایجاد می‌کند که بر ایجاد روابط با طرف مقابل تمرکز دارد. استراتژی‌های فصل ششم موجب می‌شود از طرح پیشنهاد اول ترس نداشته باشید.

فصل هفتم به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه ترس از ارائه پیشنهاد اول و ترس از ترک میز مذاکره توسط طرف مقابل می‌تواند به واسطه ارائه چندین پیشنهاد همزمان به جای ارائه تنها یک پیشنهاد، کاهش یابد. ارائه چندین پیشنهاد همزمان (مسو)<sup>۱</sup> مزیت‌هایی زیادی نسبت به ارائه یک پیشنهاد دارد. مسوها طرف مقابل را وارد بحث می‌کند و چارچوب مذاکره را از «اینکه با همدیگر همکاری خواهیم کرد یا خیر» به «چگونه می‌توانیم با هم همکاری کنیم» تغییر می‌دهد. این تغییر چارچوب موجب رهایی از حس بحث و مناقشه و جایگزینی آن با حس حل مشکل می‌شود. مسوها همچنین موجب می‌شود تا نقطه آغاز جذاب‌تر و موثرتری نسبت به تک پیشنهاد ارائه شود. به علاوه، ارائه چند پیشنهاد موجب می‌شود تا پیشنهاد اول شما منطقی‌تر به نظر برسد و امکان اینکه ارائه مسوی آرمانی منتهی به پیشنهاد متقابل تهاجمی یا ترک میز مذاکره از سوی طرف مقابل شود، کاهش می‌دهد.

ارائه مسو همچنین موجب می‌شود اطلاعات بیشتری از مقابل کسب شود و سطوح عمیق‌تری از اطلاعات طرف مقابل روشن شود، نه صرف اطلاعاتی که طرف مقابل خواهان ارائه آن است، بلکه اطلاعاتی ارزشمند که گفته‌ها و خواسته‌های طرف مقابل از آن نشات می‌گیرد. در حالی که شما مواضع خود را محکم می‌کنید و از مزیت‌های اطلاعاتی بهره می‌برید، ارائه مسو موجب می‌شود شما انعطاف پذیرتر و همراه‌تر به نظر برسید و همین موضوع سبب می‌شود بتوانید اصرار و تمرکز بیشتری بر موضوعاتی که برای شما اهمیت دارد، داشته باشید. نتایج تحقیقات صورت گرفته حاکی از آن است که بهره‌گیری از مسو موجب هر چه بیشتر شدن نتیجه و بهبود

---

1. multiple equivalent simultaneous offers (MESOs)



روابط با طرف مقابل می‌شود و در نتیجه کاهش ترس شما از ارائه مسو پای میز مذاکره می‌شود. در فصل هفتم نه تنها در خصوص مزیت‌های ارائه چندین پیشنهاد بلکه در خصوص اهمیت چگونگی طراحی مسو به منظور تقویت پیام شما و ارائه پیشنهاد در قالب استوری برد که بر چگونگی تاثیر متمایزکننده‌های شما بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز دارد، بحث می‌شود.

در فصل هشتم به بررسی چگونگی کاهش ترس با ارائه پیشنهاد از طریق کانال ارتباطی درست پرداخته می‌شود. در این فصل بر این موضوع تاکید می‌شود که شما باید با استفاده از کانال‌های ارتباطی همزمان «پیام را بگویید، ارسال نکنید». اگرچه مذاکره رو در رو بهترین راه است، اما پاندمی کووید-۱۹ تحقق این گونه مذاکره را دشوار کرده است. زمانی که نمی‌توانید شخصی را ملاقات کنید، باید از پلتفرم‌های ویدئویی مجازی مانند زوم<sup>۱</sup>، وبکس<sup>۲</sup>، مایکروسافت تیمز<sup>۳</sup> یا گوگل میت<sup>۴</sup> برای ارائه پیشنهاد رو در روی تصویری استفاده کنید. زمانی که پیشنهاد خود را از کانال همزمان با تصویر خود ارائه می‌دهید، بلافاصله می‌توانید واکنش طرف مقابل را ببینید، پیام خود را چارچوب‌بندی کنید، پیشنهاد خود را تغییر دهید و امتیازات مناسبی بگیرید. زمانی که از طریق کانال‌های همزمان مذاکره می‌کنید، می‌توانید درخواست‌های بیشتری را بدون ترس از دست دادن معامله مطرح کنید؛ بنابراین شما را تشویق می‌کنم «بگویید، مطالب خود را ارسال نکنید و هنگامی که به صورت تصویری مطالب را مطرح می‌کنید، چهره آنها را ببینید». فصل هشتم همچنین چگونگی ارائه تاثیرگذار مسو به منظور انعکاس پیامی متقاعدکننده به طرف مقابل را به تصویر می‌کشد.

تمایل دارید پیشنهاد اول شما بر چگونگی تاثیر تمایز دهنده‌ها بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز داشته باشد و بیانگر منافع طرف مقابل نیز باشد. به علاوه، تمایل

---

1. Zoom  
2. WebEx  
3. Microsoft Teams  
4. Google Meet

دارید اطمینان حاصل کنید که فضایی برای پذیرش درخواست‌های خود برای طرف مقابل باقی می‌گذارد. مردم اغلب از تعامل در مذاکره‌ای که بار عاطفی دارد و یا مناقشه برانگیز است، ترس دارند؛ شما می‌توانید این مذاکرات را با گذاشتن فضایی برای امتیاز دادن مدیریت کنید. زمانی که موضوعی را می‌پذیرید، طرف مقابل احساس پیروزی می‌کند و این موضوع میزان رضایت طرف مقابل از معامله را افزایش می‌دهد. شما همچنین تمایل به دریافت امتیازات دارید چراکه اگر طرف مقابل پیشنهاد اول شما را بپذیرد، به معنای آن است که شما باید بیشتر بخواهید. در فصل نهم بر اهمیت این موضوع تاکید می‌شود که شما با قصد پذیرش مذاکره می‌کنید و برنامه‌ای برای آن دارید. در این فصل، همچنین در مورد دیگر تاکتیک‌های منتهی به امضای قرارداد مانند استفاده از تایید و اجرای استراتژی‌های ماشه برای بستن قرارداد بحث می‌شود.

در فصل دهم استراتژی‌های حیاتی برای نترس کردن مذاکره‌کنندگان به صورت خلاصه مطرح می‌شود. به منظور داشتن مذاکراتی بدون ترس، باید به خوبی آماده باشید و سپس پیشنهاد اول را مطرح کنید، بر طرف مقابل تمرکز کنید، پیشنهاد را به درستی چارچوب بندی کنید، انعطاف پذیر باشید و پیشنهادات ضعیف ارائه ندهید. فصول این کتاب استراتژی‌های مذاکراتی را ارائه می‌دهد که من با مشتریانم در دو دهه اخیر به اشتراک گذاشته‌ام. هر استراتژی مبتنی بر تحقیقات آکادمیک می‌باشد و در بسیاری از موقعیت‌ها در دنیای واقعی آزمایش شده است. این استراتژی‌ها برای مشتریانم میلیاردها دلار سودآوری داشته است و همان‌طور که این استراتژی‌ها را با شما به اشتراک می‌گذارم، داستان زمان‌هایی که این تاکتیک‌ها با موفقیت به کار گرفته شده‌اند، بیان می‌کنم. اطمینان دارم که این استراتژی‌ها به شما کمک خواهد کرد تا به مذاکره‌کننده‌ای نترس در تعاملات خود تبدیل شوید و در مذاکرات مختلف به موفقیت‌های بزرگی دست یابید. به طور خلاصه، یاد خواهید گرفت که بدون ترس مذاکره کنید.

## فصل دوم

---

# مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید

---

بسیاری از مردم از مذاکره می‌ترسند. آنها از شکست و از دست رفتن معامله و از ترک میز مذاکره توسط طرف مقابل می‌ترسند. مردم از مناقشه آمیز و جنجالی شدن مذاکره می‌ترسند. این ترس‌ها ریشه در این حقیقت دارد که بسیاری از مردم دید درستی از مذاکره ندارند. مردم ممکن است متمرکز بر بحث روی یک موضوع مانند قیمت شوند و در میان مذاکره متوجه شوند که دو طرف دیدگاه‌هایی کاملاً متضاد در قبال آن موضوع دارند؛ جای تعجب نیست که آنها از جنجالی و مناقشه آمیز شدن مذاکره و به بن بست رسیدن گفتگوها می‌ترسند. کلید حذف این ترس‌ها، تفکر باز در مورد مذاکرات و آمادگی کامل برای حضور در مذاکرات می‌باشد. این فصل ابزارهایی به شما ارائه می‌دهد تا به خوبی آماده شوید، به شما کمک می‌کند تا مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید و ترس شما از تعامل با دیگران کاهش یابد.

مذاکره کنندگانی که آمادگی بهتری دارند، همیشه بهتر عمل می‌کنند. به واقع زمانی که آمادگی مناسبی دارید، به قدرت طرف خود می‌افزایید. اطلاعات منبع مهمی از قدرت در هر مذاکره می‌باشد؛ هر چه بیشتر درباره منافع، اهداف و گزینه‌های طرف مقابل بدانید، قدرت شما بیشتر خواهد بود. به همین شکل، هر چه اطلاعات بیشتری در خصوص منافع، گزینه‌ها و اولویت‌های خود داشته باشید، قدرت بیشتری در مذاکره خواهید داشت. اطلاعات بزرگترین منبع قدرت در مذاکره نیست، اما منبعی از قدرت است که بیشترین کنترل را روی آن دارید. شما تصمیم می‌گیرید که چقدر

آماده هستید و چقدر اطلاعات در اختیار دارید و چه زمانی اقدامی انجام می‌دهید، تا چه حدی کنترل می‌کنید و در مذاکره چه مقدار قدرت دارید.

به سادگی می‌توان گفت که باید به خوبی آماده باشید، اما آمادگی خوب برای مذاکره به واقع به چه معناست؟ سه گام کلیدی به منظور آمادگی برای مذاکره وجود دارد:

۱. مسائل درست پای میز مذاکره مطرح شود؛
  ۲. هدف، بهترین گزینه خارجی و کف انتظارات تحلیل شود؛
  ۳. برنامه‌ای برای بحث و مذاکره داشته باشید.
- این فصل بر طرح مسائل درست پای میز مذاکره تمرکز دارد. طرح مسائل درست پای میز مذاکره اولین گام در مسیر از بین بردن ترس در مذاکره می‌باشد.

## ایجاد مسائل

دوره آموزشی برای مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای در خصوص دام‌هایی که حرفه‌ای در مذاکرات با آن روبرو می‌شوند، برگزار کردم. اولین دامی که در این دوره آموزش دادم، این بود که بسیاری از حرفه‌ای‌ها بر سر معامله‌ای کاملاً اشتباه مذاکره می‌کنند. بسیاری از حرفه‌ای‌ها به جای مذاکره بر سر مسائل درست با طرف مقابل، بر سر مسائل استاندارد یا معمولی مذاکره می‌کنند.

مذاکره‌کنندگان با تجربه می‌دانند که آنها نمی‌خواهند تنها بر سر یک موضوع تمرکز داشته باشند. مذاکرات تک موضوعی بسیار مناقشه برانگیز می‌شوند و اگر شما به دنبال ایجاد یا حفظ ارتباطات با طرف مقابل باشید، این گونه مذاکرات بسیار خطرناک هستند. اگر تنها بر سر یک موضوع مذاکره می‌کنید، خیلی محتمل است که یا به روابط فی مابین خدشه وارد شود و یا نتیجه ضعیفی از این مذاکرات به دست آورید.

شرایطی را در نظر بگیرید که می‌خواهید چیزی را بفروشید و تنها قصد دارید در خصوص قیمت مذاکره کنید. خریدار خواستار قیمت پایین است و فروشنده به دنبال قیمت بالاست؛ هر دلاری که فروشنده به دست می‌آورد، یک دلار از جیب

خریدار کم می‌شود. مذاکره بر سر یک مسئله فضایی خصمانه ایجاد می‌کند و ذهنیت برد-باخت ایجاد می‌کند.

زمانی که حفظ روابط با طرف مقابل برای شما مهم است، شما در عین اینکه به دنبال حداکثر نتیجه برای خود هستید، حفظ روابط با طرف مقابل نیز برای شما مهم است، بنابراین به جای مذاکره بر سر یک مسئله، در خصوص مسائل مختلف با طرف مقابل مذاکره می‌کنید. زمانی که مسائل مختلفی پای میز مذاکره مطرح می‌شود، می‌توانید متوجه اختلافات نظر میان طرفین شوید، یک موضوع ممکن است برای شما مهم باشد و موضوع دیگری برای طرف مقابل اهمیت داشته باشد و بدین ترتیب می‌توانید موانع نتیجه مطلوب در این بده بستان را شناسایی کنید.

اگرچه حرفه‌ای‌ها ممکن است به دنبال مذاکره بر سر چند مسئله باشند، اما متأسفانه اغلب آنها در خصوص مسائل اشتباه مذاکره می‌کنند. از آنجایی که حرفه‌ای‌ها اغلب مذاکره می‌کنند، ممکن است فقط بر سر مذاکره در خصوص موضوعات استاندارد متمرکز باشند و یا مسائلی که معمولاً مورد مذاکره قرار می‌گیرد؛ به همین دلیل آنها ممکن است از طرح مسائل درست پای میز مذاکره غافل شوند.

چطور می‌تواند اطمینان حاصل کرد که مسائل درست پای میز مذاکره مطرح می‌شود؟

### دام‌هایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با آن روبرو می‌شوند

حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای نیز به دام می‌افتند.

۱. مذاکره بر سر معامله اشتباه - به جای طرح مسائل درست پای میز مذاکره، بر سر مسائل استاندارد و معمول مذاکره می‌کنند.

## اهداف محرک مسائل

به منظور تهیه فهرستی از مسائلی که می‌توان در هر مذاکره‌ای مطرح کرد، می‌بایست در خصوص اهداف خود فکر کنید. اهداف شما بیانگر آن است که به دنبال چه چیزی در کوتاه مدت و بلند مدت، از مذاکره با طرف مقابل هستید. فهرستی از این اهداف تهیه کنید. زمانی که فهرست شما تکمیل شد، می‌بایست یک یا چند مسئله قابل مذاکره برای هر هدف مشخص شده ایجاد کنید.

مسائل قابل مذاکره همان موضوعاتی است که در خصوص آنها با طرف مذاکره بحث و مذاکره می‌کنید؛ ممکن است با این مسائل موافق یا مخالف باشید، اما حتما در خصوص آنها با طرف مقابل مذاکره می‌کنید.

هدف از این موضوع ایجاد تمایز میان مسائل قابل مذاکره با دیگر مسائل است که معمولا در مذاکره مطرح می‌شوند و من آنها را توضیح علت<sup>۱</sup> (توضیح علت خرید یا فروش کالا) می‌نامم. توضیح علت در واقع داستان یا شرح سفارش شماست. توضیح علت موضوعی به شدت مهم است اما نباید جایگزین مسائل قابل مذاکره شود. مذاکره‌کنندگان اغلب توضیحات علت زیادی مطرح می‌کنند اما تنها یک یا دو مسئله قابل مذاکره پای میز مذاکره مطرح می‌کنند. برای مثال، مذاکره‌کنندگان اغلب توضیحات زیادی در خصوص علت قیمت یک کالا و تنها یک مسئله قابل مذاکره مطرح می‌کنند. از شما می‌خواهم توضیحات زیادی در خصوص علت تصمیمات خود ارائه کنید اما در عین حال مسائل قابل مذاکره زیادی نیز مطرح کنید تا به واقع با طرف مقابل مذاکره کرده باشید. اهداف شما باید محرک مسائل قابل مذاکره شما در هر نوع مذاکره‌ای باشد.

در صفحات آتی، به شما نشان می‌دهم چگونه اهداف شما باید محرک مسائل قابل مذاکره شما در مذاکره با مشتری باشد؛ سپس به بررسی سه هدفی که باید محرک مسائل قابل مذاکره در هر مذاکره‌ای باشد، پرداخته می‌شود. همچنین توضیحاتی

در خصوص این موضوع داده می‌شود که در چه جاهایی حفظ روابط با طرف مقابل اهمیت دارد. سرانجام، این فصل را با به‌کارگیری همه این موارد در مذاکره به پایان می‌رسانم و به شما نشان می‌دهم چگونه زمانی که در حال مذاکره برای استخدام خود هستید، باید مسائل درست را پای مذاکره مطرح کنید.

### تهیه اهداف و مسائل قابل مذاکره در مذاکره با مشتری

یک مذاکره معمولی با مشتری را در نظر بگیرید. زمانی که به مذاکره با مشتری نزدیک می‌شوید، احتمالاً اهداف مختلفی به ذهن تان خطور می‌کند. اولین هدفی که به ذهن تان خطور می‌کند ممکن است فروش با بهترین قیمت ممکن باشد. اگرچه نباید در چنین مذاکره‌ای تنها بر سر قیمت مذاکره کرد. اگر تنها بر قیمت متمرکز شوید، فضای مذاکره‌ای برد-باخت ایجاد خواهید کرد (رایفا، ۱۹۸۲؛ هارنت و کامینگز، ۱۹۸۰).<sup>۱</sup> همان‌طور که پیش‌تر توضیح دادم چنین فضایی بر روابط با مشتری خدشه وارد می‌کند و یا نتیجه ضعیفی برای شما به دنبال خواهد داشت. در عوض، باید مسائل بیشتری را به مذاکره بیافزایید تا پتانسیل شناسایی اختلاف نظر طرفین فعال شود (رایفا، ۱۹۸۲).<sup>۲</sup>

به منظور انجام این کار، باید فهرست اهداف خود برای تعاملات کوتاه مدت و بلند مدت با این مشتری را تهیه کنید و دستکم یک مسئله قابل مذاکره بابت هر کدام از اهداف مشخص کنید.

---

1. Raiffa, 1982; Harnett & Cummings, 1980

2. Raiffa, 1982

## به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری توجه کنید

در حالی که یک هدف می‌تواند بیشینه کردن قیمت باشد، اما در هر مذاکره‌ای با مشتری، هدف اول باید توجه به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری باشد. بسیار تکان دهنده است که بسیاری از مدیران فروش این موضوع را به عنوان هدفی کلیدی در نظر نمی‌گیرند. بسیاری از مدیران فروش در مذاکره تنها بر آنچه می‌خواهند محقق شود، متمرکز می‌شوند - محصولی که می‌خواهند بفروشند یا پیشرفتی که می‌خواهند حاصل شود - اما توجهی به تحقق نیازهای مشتری نمی‌کنند. معتقدم اگر بر تحقق نیازهای مبرم کسب و کار مشتری تمرکز کنید، همیشه هر چه از مذاکره می‌خواهید، به دست می‌آورید.

برای تحقق این هدف، باید مهمترین نیازهای مبرم مشتری را بشناسید. زمانی که از مدیران فروش در خصوص چگونگی اطلاع از نیازهای مبرم مشتری سوال می‌پرسم، اغلب می‌گویند از خود مشتری سوال می‌کنیم. این ایده‌ای منطقی است اما با این روش به جای اطلاع از نیازهای کسب و کار شرکت مد نظر، احتمالاً فقط نیازهای شخصی که با وی مذاکره می‌کنید، می‌شنوید. برای مثال، اگر شما با مدیر تدارکات صحبت کنید، احتمالاً از نیازهای تدارکاتی می‌شنوید، اگر با مدیر کارخانه صحبت کنید، احتمالاً از نیازهای تاسیسات کارخانه مطلع خواهید شد.

آنچه به واقع می‌بایست از آن مطلع شوید، نیازهای مبرم کسب و کار شرکت است. نیازهایی که شب‌ها اجازه نمی‌دهد مدیرعامل شرکت خواب خوبی داشته باشد. برای کسب این گونه اطلاعات، باید تحقیقاتی انجام دهید. اگر مشتری شما از شرکت سهامی عام است، من با بررسی تحلیل درآمدهای سه تا چهار دوره سه ماهه اخیر شروع می‌کنم. معمولاً می‌توانید چنین اطلاعاتی را از صفحه سرمایه‌گذاری - روابط در وب سایت شرکت و یا از طریق سرویس‌هایی نظیر سرویس بازارهای مالی سیکینگ آلفا (<https://seekingalpha.com>) استفاده کنید. در بررسی درآمدهای



سه تا چهار دوره سه ماهه اخیر به بخش سوال و جواب توجه ویژه‌ای می‌کنم. آغاز این دوره‌ها به شما کمک می‌کند تا از ابتکارات شرکت مطلع شوید، معیارهایی که شرکت بر آن متمرکز شده است و زبان و بیانی که شرکت تمایل به استفاده از آن دارد. این بخش از اطلاعات بسیار با ارزش است اما سوال و جواب‌ها در پایان این دوره‌های زمانی معدن طلای اطلاعات به شمار می‌آیند.

همان‌طور که این بخش‌ها را در خلال دوره‌های زمانی سه ماهه بررسی می‌کنید، به دنبال سوال‌های مشتری‌گرایی بگردید که تحلیل‌گران می‌پرسند. وقتی که تحلیل‌گران در دوره‌های زمانی مکرراً سؤالاتی خاص را مطرح می‌کنند، یا زمانی که دو تحلیل‌گر سوال یکسانی را در خصوص یک حوزه موضوعی مطرح می‌کنند، اغلب پاسخ این سؤالات بیانگر موضوعی است که تاثیر بسزایی بر قیمت سهام شرکت دارد. براساس تجارب من، مشکلاتی که بر قیمت سهام شرکت تاثیر دارند، همان نگرانی‌هایی است که اجازه نمی‌دهد مدیرعامل شرکت شب‌ها خواب راحتی داشته باشد.

شما باید این اطلاعات را به دست آورید و به این موضوع فکر کنید که چگونه محصول، خدمات یا دیدگاه شرکت شما می‌تواند به رفع این نیازهای مبرم شرکت مشتری کمک کند. اگر شما یک شرکت مشاوره استراتژیک هستید، نمی‌توانید همه یا بسیاری از نیازهای مبرم شرکت را حل کنید اما می‌توانید از این طریق یک یا دو مشکل مبرمی را پیدا کنید که می‌توانید خدمت، محصول یا دیدگاهی برای رفع آن ارائه کنید.

زمانی که با مشتری در خصوص مذاکره با مشتریان، اکتساب، فروش شرکت، معامله املاک تجاری، توافق همکاری یا قرارداد تامین مذاکره می‌کنم، آنها را تشویق می‌کنم اگر شرکت طرف مقابل یک شرکت سهامی عام است، تحلیل دوره‌ای آنها را بررسی کنند. اگر طرف مقابل یک شرکت استارت‌آپ است و شرکت سهامی عام نیست، بررسی ارائه کنفرانس سرمایه‌گذاران و توجه به سؤالاتی که سرمایه‌گذاران بالقوه مطرح می‌کنند، کمک‌کننده خواهد بود. (این ارائه‌ها اغلب در بخش روابط سرمایه‌گذاران شرکت و در بخش رویدادها منتشر می‌شود) اگر طرف مقابل یک

کسب و کار بزرگ خصوصی باشد، مذاکره‌کنندگان را تشویق می‌کنم تا گزارش تحلیل‌گران از رقبای شرکت و مقالات خبری که به سازمان مرتبط می‌شود، بررسی کنند. اگر طرف مقابل یک سازمان غیرانتفاعی یا یک نهاد دولتی است، مقالات خبری می‌توانند منبع مهمی از اطلاعات به حساب آیند. کسب اطلاع از مهمترین نیازهای مبرم کسب و کارها بسیار حیاتی است و مشتریانم را تشویق می‌کنم تا از همه منابع در دسترس برای کسب این اطلاعات استفاده کنند. در واقع معتقدم ضعف در به دست آوردن این اطلاعاتی که در دسترس هستند، نشانه‌ای از بی‌احترامی به مشتری است، چراکه اطلاعاتی در خصوص مشتری شما موجود است و شما به اختیار ترجیح می‌دهید که این اطلاعات را نداشته باشید.

این پیشنهاد همیشه با استقبال مشتریانم روبرو نمی‌شود. زمانی که کسب این اطلاعات را گام اول برای مذاکره عنوان می‌کنم، آنها اغلب به من طوی نگاه می‌کنند، که انگار دیوانه هستم. اگرچه تجارب من نشان می‌دهد که این گام اول منتهی به سود فوق العاده‌ای می‌شود. برای مثال، زمانی با مشتری کار می‌کردم که قطعات اتصال کوچک سیم می‌فروخت. زمانی که به تیم فروش شرکت گفتم که باید آمادگی خود را با بررسی گزارش تحلیل‌گران در چهار بازه سه ماهه اخیر شروع کنیم، تیم فروش طوری به من نگاه می‌کرد که انگار از مریخ آمده‌ام. آنها هرگز گزارش تحلیل‌گران درباره مشتری خود را بررسی نکرده بودند و نمی‌دانستند از کجا باید این اطلاعات را به دست آورند. به نظر آنها هیچ نیازی به شروع مذاکره با مشتری به وسیله کسب این اطلاعات نبود. من یک مشاور لجوج هستم، به همین دلیل اصرار کردم که ما باید با کسب این اطلاعات کار را شروع کنیم. تیم فروش این شرکت هم اکنون به جد این رویه را تایید می‌کند و خودشان متوجه شده‌اند زمانی که با توجه به نیازهای مبرم مشتری از جمله امنیت زنجیره تامین آنها (چیزی که تحلیل‌گران در چند ماه اخیر بر آن تمرکز کرده بودند) پای میز مذاکره می‌روید و فقط بر کیفیت اتصالات سیمی نسبت به رقبا تمرکز نمی‌کنید، اتصالات سیمی بسیار بیشتری می‌فروشید. همیشه باید هدف اول از نشست مذاکره را نیازهای مبرم کسب و کار مشتری بدانیم و باید به خوبی از این نیازها اطلاع داشته باشیم.

زمانی که اهداف نشست با تمرکز بر نیازهای مبرم مشتری فهرست می‌شود، باید مسائل قابل مذاکره ایجاد کنید که به این اهداف مرتبط باشد. به خاطر داشته باشید که باید برای هر هدف در فهرست خود دستکم یک مسئله قابل مذاکره داشته باشید. ممکن است در خلال مذاکره متوجه شوید که اجزا و بخش‌هایی از محصول یا خدمات شما می‌تواند نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری را مرتفع سازد. برای نمونه، مشتری ممکن است نیازمند شناخت بهتر مردم از برندش باشد و موسسه تبلیغاتی شما بتواند با ایجاد کمپین تبلیغاتی به بهبود تصویر برند مشتری شما کمک کند.

مثال دیگر مربوط به مشتری خودم است که با یک هتل زنجیره‌ای معروف کار می‌کرد. این شرکت از سوی تحلیل‌گران تحت فشار بود چراکه از فروش آنها کم شده بود و قابلیت پیش‌بینی چرخه فروش آنها خود به یک مسئله تبدیل شده بود. مشتری من در حال ارائه راه حلی تکنولوژیک برای سیستم رزرو هتل‌ها بود و می‌توانست گزینه‌های خاصی را شناسایی کند که می‌توانست به کارکنان هتل‌ها به منظور کسب اطمینان از رزرو مشتری‌ها کمک کند. این موضوع دامنه پروژه و به تبع آن قیمت را افزایش می‌داد و اما مشتری من با بهبود مستقیم تجربه مشتری و هدایت فروش، عارضه اصلی این هتل زنجیره‌ای را مورد توجه قرار داده بود. مشتری من همچنین پیش از چهار گزارش سه ماهه تحلیل‌گران در خصوص سوالات مربوط به فروش، جلسه توجیهی با مدیرعامل و مدیرمالی این هتل زنجیره‌ای داشت تا آنها را بابت پاسخ به این سوالات آماده کند. وی همچنین جلسات مشابهی با مدیرعامل و مدیر مالی برگزار کرد تا آنها را به منظور پاسخ به سوالات هیات مدیره آماده کند.

همان‌طور که در این مثال‌ها مشخص است، فراتر از محصول یا خدماتی که ارائه می‌کنید، می‌توانید جلسات آگاهی بخشی برگزار کنید، مقامات ارشد شرکت را به روز رسانی کنید، پیش از گزارش تحلیل‌گران جلسات توجیهی برگزار کنید، آماده‌سازی برای جلسات هیات مدیره انجام دهید و دیگر خدماتی که می‌تواند متوجه تحقق نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری باشد. برای مثال ممکن است شما دیدگاه‌هایی در خصوص بازار یا تغییرات مرتبط در حال رخداد در صنایع آنها داشته باشید. این

دیدگاه‌ها ممکن است برای مشتری شما بسیار ارزشمند باشد. بنابراین، همان‌طور که در مورد مسائل مورد مذاکره مرتبط با اهداف مربوط به نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری فکر می‌کنید، موضوعاتی مانند برگزاری جلسات برای مقامات ارشد، به روز رسانی صنایع برای مقامات ارشد شرکت و جلسه توجیهی برای مدیرعامل و دیگر مدیران ارشد شرکت مشتری خود را مد نظر داشته باشید.

زمانی با مشتری کار می‌کردم که خدمات مشاوره پایداری سازمانی ارائه می‌داد و یکی از مشتریان‌شان از سوی تحلیل‌گران به خاطر اثرات انتشار کربن به شدت تحت فشار بود. مشخصاً یک مسئله مذاکره آنها با مشتریان‌شان در خصوص خدمات مشاوره بود. اگرچه آنها همچنین دو جلسه توضیحی برای تیم ارشد شرکت مشتری برگزار کردند؛ یک جلسه بر اهداف پایداری سازمانی دیگر شرکت‌ها در صنایع آنها و دیگری بر تغییرات قابل پیش‌بینی در محیط نظارتی تمرکز داشت. مشتری من همچنین یک جلسه توجیهی ۲۰ دقیقه‌ای با مدیرعامل پیش از جلسه با تحلیل‌گران داشت تا وی را برای پاسخ‌گویی به سوالاتی که در خصوص پایداری سازمانی ممکن بود مطرح شود، آماده کند.

مثال دیگر مربوط به یک شرکت بزرگ مدیریت اموال است. این شرکت یک چادر بزرگ برگزاری مراسم اجاره داده بود و در نظر داشت در خصوص تمدید اجاره مذاکره مجدد داشته باشد. مستاجر در نظر داشت به جای اجاره مجدد این چادر، در محلی بیرون از شهر فعالیت خود را از سر بگیرد. در جلسات پیشین منجر به افزایش فشارها از سوی تحلیل‌گران در خصوص هزینه‌ها روبرو بود و توانایی شرکت برای جذب و برگزاری مراسم‌ها و جایگزینی نیروی کار سالخورده زیر سوال رفته بود. با این شرکت در خصوص طرح پیشنهادهایی برای تمدید اجاره، کاهش فشار هزینه‌های فوری و کمک به توسعه مشترک همکاری کردم تا چگونه نگرانی‌های تحلیل‌گران در خصوص صرفه‌جویی در هزینه‌ها و باقی ماندن در محیط کنونی رفع شود. این شرکت همچنین بر چگونگی تاثیر محل مورد نظر بر جذب استعدادها و جوان تمرکز کرد. مشتری من علت تصمیم خود را با طرح مسائل قابل مذاکره برای برجسته کردن جذابیت مکان

مورد نظر برای نیروی کار توجیه کرد؛ این شرکت بر مطلوبیت مکان مورد نظر از جمله نزدیک بودن به مترو، عضویت در باشگاه در ساختمان مجاور، کوپن‌های غذا برای رستوران‌های همجوار و ایجاد ساعتی شاد با برگزاری کنسرت در پارک همجوار تمرکز کرد. خوشبختانه در نتیجه این اقدامات مستاجر با افزایش مبلغ اجاره در مکان مورد نظر باقی ماند.

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
	• به روز رسانی مدیران ارشد
	• حوزه فعالیت
	• محصول
	• زمان بندی تحویل
	• سرعت خدمات

### شکل ۲،۱: اهداف و مسائل معمول در مذاکرات مشتری

همان‌طور که از این مثال‌های متعدد مشخص است، مسائل زیادی وجود دارد که می‌توان آنها را پای میز مذاکره مطرح و نیازهای مبرم کسب‌وکارهای مشتری را محقق کرد؛ و نباید فقط بر ارائه محصول یا خدمات متمرکز شد. بسیاری از این مسائل به شما کمک می‌کند نه تنها چالش‌های مشتری را رفع کنید، بلکه روابط بهتری با مشتری ایجاد شود. (مشاهده شکل ۲،۱)

### ایجاد رابطه

هدف معمول دیگر در مذاکرات با مشتری، ایجاد رابطه با مشتری است. معتقدم ایجاد رابطه با مشتری باید هدفی در هر مذاکره با مشتری باشد و مدیران فروش را ترغیب می‌کنم تا به‌طور مشخص به این موضوع فکر کنند که با چه کسی و در چه چارچوب زمانی می‌خواهند رابطه ایجاد کنند. برای مثال پیشنهاد می‌دهم هدف

مشخصی مانند ایجاد رابطه با مدیرعامل و مدیرمالی در بازه زمانی ۶ ماه آینده یا ایجاد رابطه با معاون تدارکات و معاون امور نظارتی در ۳ ماه آینده داشته باشند. این گونه اهداف مشخص و قابل لمس نسبت به صرف ایجاد رابطه قابل اجرتر می باشد.

مردم اغلب در خصوص ایجاد رابطه صحبت می کنند اما خیلی روی چگونگی ایجاد رابطه تمرکز نمی کنند. شما باید برنامه اقدام برای ایجاد رابطه با شخصی که تمایل دارید، داشته باشید و باید مسائل درست قابل مذاکره را برای تحقق این هدف روی میز مذاکره قرار دهید. زمانی که ایجاد رابطه خاص هدف واقعی باشد، مانند ایجاد رابطه با مدیر مالی در بازه زمانی ۶ ماهه یا ایجاد رابطه با مدیرعامل یا یکی از اعضای هیات مدیره در بازه زمانی یک ساله، می توانید رفتار خود را به صورت روزانه مورد بررسی قرار دهید و درباره اقداماتی که انجام می دهید و یا می توانید برای ایجاد و تعمیق رابطه انجام دهید، فکر کنید.

گاهی اوقات ایجاد رابطه به نظر بهانه ای برای یک نتیجه مذاکره ضعیف می باشد؛ برای مثال، به رئیس خود بگویید: «می دانم که حاشیه سود وحشتناک است، اما ما در حال ایجاد رابطه هستیم.» مشتریانم را ترغیب می کنم به جای فکر کردن به ایجاد رابطه بعد از یک اتفاق وحشتناک و از موضع دفاعی، در زمینه روابط فعالانه فکر کنند و مسائل قابل مذاکره را مطرح کنند تا به این هدف دست یابند.

مشتریانی داشتم که شرکت های مشاوره استراتژیک بزرگی داشتند. با یکی از شرکا در یکی از این شرکت ها مشغول کار روی پیشنهاد دریافت کارهای بیشتر از مشتریان فعلی بودیم. خریدار پروژه مدیر مالی بود که به تازگی وارد این شرکت و صنعت شده بود. زمانی که مشتری در حال بررسی نیازهای مبرم کسب و کار شرکت بود، وی را ترغیب کردم تا در خصوص نیازهای مبرم مدیر مالی جدید فکر کند تا متوجه شود که چرا شرکت به سرعت اقداماتی انجام داده، وی را وارد این صنعت کرده، وی را آماده تعاملات با هیات مدیره کرده و پاسخ به سوالات تحلیل گران کرده است. شریک من مسائلی مانند جلسات توضیحی برای تیم مدیران ارشد در خصوص تغییرات در صنعت و جلسه توجیهی برای مدیرعامل و مدیر مالی پیش از جلسه تحلیل گران را

در دستور کار قرار داد. شریک باهوش من همچنین هر ماه جلسه‌ای با مدیر مالی برگزار کرد تا وی را در ۱۰۰ روز نخست کار خود هدایت کند و جلسات آمادگی پیش از جلسات هیات مدیره با وی داشت. مشخص بود که شریک من بر نیازهای مبرم کسب و کار شرکت و نیازهای مبرم خریدارش متمرکز شده بود.

در نظر بگیرید چگونه جلسات توضیحی، به روز رسانی صنعت و جلسات توجیهی برای مدیرعامل و مدیر مالی پیش از جلسات تحلیل‌گران می‌تواند بر رفع نیازهای مبرم مشتری و همچنین با هدف ایجاد رابطه با مدیرعامل و مدیر مالی در ۶ ماه آتی، تاثیر داشته باشد. به همین شکل شریک شرکت جلسات کوچینگ و آماده‌سازی پیش از جلسات هیات مدیره روابط با مدیر مالی را بیش از قبل گسترش می‌دهد. ملاقات با مدیرعامل و مدیر مالی پیش از جلسه با تحلیل‌گران در خصوص مباحث مورد نیاز، این فرصت را به شریک می‌دهد تا اطلاعات مهمی درست در زمانی که آنها نیازمند آن هستند، ارائه کند و روابط خود به‌عنوان یک مشاور مورد اعتماد برای تیم رهبری شرکت را تحکیم بخشد.

مردم اغلب بر تلاش برای مجاب کردن مشتریان برای دوست داشتن آنها تمرکز می‌کنند. همیشه به مشتریانم می‌گویم خیلی خوب است که مشتریان تان شما را دوست داشته باشند، اما ضروری است که آنها نیازمند شما باشند. شما باید مسائل قابل مذاکره را در روابط خود بیافزایید تا این گونه وابستگی ایجاد شود.

مدیران اجرایی اغلب تلاش می‌کنند از طریق محصولات یا خدماتی که ارائه می‌کنند، با مدیران ارشد شرکت مشتری ارتباط ایجاد کنند. در مثال پیشین ممکن است این گونه تصور کنید که شریک پروژه تلاش دارد تا با خوب کار کردن و توجیه مدیرعامل در خصوص پروژه، روابطی با مدیران ارشد شرکت ایجاد کند. اگرچه چالش اصلی این است که اگر یک کارمند پایین رتبه در سازمان مسئول تکمیل پروژه باشد، تحکیم روابط با مدیرعامل یا مدیر مالی غیر محتمل است. افراد مسئول این پروژه که صاحب این کار هستند، تمایلی به صحبت کردن شریک با رئیس‌شان در خصوص پروژه ندارند، چراکه این کار ممکن است این گونه برداشت شود که آنها مسئولیت‌های

خود را به درستی انجام نمی‌دهند. زمانی که می‌خواهید با مدیران ارشد روابط داشته باشید، باید با طرح مسائل قابل مذاکره مانند جلسات توضیحی برای تیم‌های ارشد شرکت، توجه مدیران ارشد در خصوص مسائل بازار یا آماده‌سازی آنها پیش از جلسه تحلیل‌گران و یا نشست‌هایی با هیات مدیره به پیشنهاد شما، مسیرهای دسترسی به مدیران عالی رتبه در سازمان را هموار سازید. ارائه این خدمات اضافی مسیرهایی برای ایجاد روابط با مدیران عالی رتبه به غیر از مسیر فروش محصولات یا خدمات مستقیم ایجاد می‌کند. (مشاهده شکل ۲،۲)

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای میرم کسب‌وکار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
• ایجاد روابط با هر کسی در هر بازه زمانی	• به روز رسانی مدیران ارشد
	• حوزه فعالیت
	• محصول
	• زمان بندی تحویل
	• سرعت خدمات
	• آماده‌سازی پیش از جلسه با تحلیل‌گران
	• آماده‌سازی پیش از جلسه با هیات مدیره

شکل ۲،۲: اهداف و مسائل معمول در مذاکرات مشتری

### شرکت، محصول یا خدمات خود را متمایز کنید

هدف دیگری که در هر مذاکره با مشتری باید به آن توجه داشت، متمایز کردن شرکت، محصول یا خدمات خود از دیگر رقباست. هر زمانی که به تیم فروشی آموزش می‌دهم، همیشه از آنها می‌خواهم که بایستند و تنها زمانی به افراد اجازه می‌دهم بنشینند که هدف مشخصی که از سوی که دیگر اعضای تیم بیان نشده باشد، بیان



کنند. هیچ کس معمولاً اهداف، محصول یا خدمات متمایز شرکت را بیان نمی‌کند. اگر شما که این کتاب را مطالعه می‌کنید، مدیرعامل هستید، از شما می‌خواهم این موضوع را با تیم فروش خود آزمایش کنید. جالب است بدانید که بسیاری از مدیران اجرایی نمی‌توانند بر نکات متمایزکننده شرکت تمرکز کنند. آنها در خصوص اهدافی مانند پیشینه کردن قیمت، دستیابی به قرارداد بلندمدت و موفقیت در کار مباحثه می‌کنند و اغلب بر هدف اصلی برای دستیابی به این خواسته‌ها تمرکز نمی‌کنند؛ که همان تمرکز بر متمایز کردن محصول، خدمات یا شرکت است. اگر شما ایجاد تمایز نمی‌کنید، پیشنهاد خود را کالایی می‌کنید، و به واقع عدم تمرکز بر تمایز منتهی به کالایی کردن محصولات و خدمات می‌شود که مدیران عامل از آن بیم دارند و اغلب هدف حمله تحلیل‌گران قرار می‌گیرد. به عنوان یک مدیرعامل از تیم خود می‌خواهم تا در هر تعاملی با مشتریان خدمات ما را متمایز کنند.

زمانی که به نقاط تمایز شرکت خود می‌نگرید، باید تحلیل کنید که چه چیزی در خصوص محصول، خدمات یا شرکت شما متمایز است. به خاطر داشته باشید که یک نقطه تمایز تنها یک نقطه تمایز است، اگر طرف مقابل برای آن اهمیتی قائل شود. اگر شما شرکتی کوچک و خصوصی هستید که با بسیاری از شرکت‌های بزرگ و سهامی عام رقابت می‌کنید، ممکن است بتوانید این موضوع را مطرح کنید که نقطه تمایز من اندازه و ساختار مالکیت شرکت است؛ سوال کلیدی این است که چرا مشتریان شما باید برای کوچک و خصوصی بودن شما اهمیتی قائل شوند؟ این موضوع چه مزیتی برای آنها دارد؟ آیا این بدان معناست که آنها دسترسی سریع‌تری به تصمیم‌گیران شرکت دارند؟ آیا این بدان معناست که شما چابک‌تر هستید و می‌توانید خود را با نیازهای متغیر آنها تطبیق دهید؟ شما فقط می‌توانید خود را در چیزی متمایز کنید که طرف مقابل به آن اهمیت می‌دهد.

اعضای تیم‌های فروش گاهی اوقات می‌گویند نقاط متمایز آنها مهارت و کیفیت بالاست. تردید دارم که رقبا بگویند: «ما مهارت نداریم» یا «محصول ما بی کیفیت است». بنابراین تلاش کنید چیزی واقعاً منحصر به فرد درباره محصول یا خدمات

خود شناسایی کنید. یک شرکت مشاوره‌ای که مشتری من بود همیشه می‌گفت نقاط متمایز آنها افراد و مهارت آنهاست اما به واقع این موارد آنها را از رقبا متمایز نمی‌کند چراکه رقبا نیز خواهند گفت ما هم افرادی فوق‌العاده و مهارتی عالی داریم. مشتری‌ام را مجبور کردم تا به‌طور مشخص آنچه در مورد آنها متمایز است را شناسایی کنند و متوجه شدم که مشتری من یک قابلیت منحصر به فرد در دسترسی به بروکرهای ثالث دارد که رقبا به آنها دسترسی ندارند؛ آنها همچنین در شرکت خود یک مدیر اجرایی دارند که مدیرعامل سابق صنعتی است که در آن فعالیت دارند. این موارد هر دو نقاط متمایز منحصر به فردی به شمار می‌آیند که بسیار قدرتمندتر و ملموس‌تر از «افراد و مهارت» است.

زمانی که نقاط متمایز خود را شناسایی کردید، باید آنها را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنید. حتی مدیران فروشی که محصول یا خدمات خود را متمایز می‌کنند، توضیحی از علت آن ندارند. چالش این است که متمایز کردن تنها از طریق توضیح علت خرید یا فروش، کارآمد نیست. نقاط متمایز شما اغلب با اظهارات شما ترکیب شده و گم می‌شوند به ویژه به خاطر آنکه رقبا نیز توضیح علت مشابهی ارائه می‌دهند. به منظور آنکه نقاط متمایز خود را داشته باشید و به رویه تصمیم‌سازی طرف مقابل شکل دهید، باید نقاط متمایز خود را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنید و باید این مسائل را در زمان تصمیم‌سازی، پای میز مذاکره مطرح کنید.

برای مثال، مشتری داشتم که کیف‌های تک رنگ و موارد شخصی‌سازی شده می‌فروشد. آنها یک تیم طراحی داخل خانه باورنکردنی دارند و از کیفیت کار آنها باورنکردنی است چراکه آنها بر کارخانه تولید خود در چین به‌طور منظم نظارت دارند. تیم فروشی که برای این مشتری کار می‌کند، تیمی کاملاً باتجربه است و همیشه این نقاط متمایز را به مشتریان خود گوشزد می‌کنند. متأسفانه تیم فروش با وجود آنکه همیشه در خصوص نقاط متمایز خود سخن می‌گفتند اما اغلب تنها بر سر قیمت مذاکره می‌کردند. این مشکلی بزرگ برای آنها بود چراکه رقیب‌شان قیمتی پایین‌تر ارائه می‌داد. یک بار از مدیرعامل سوال کردم آیا تیم فروش او برای رقابت کار کرده

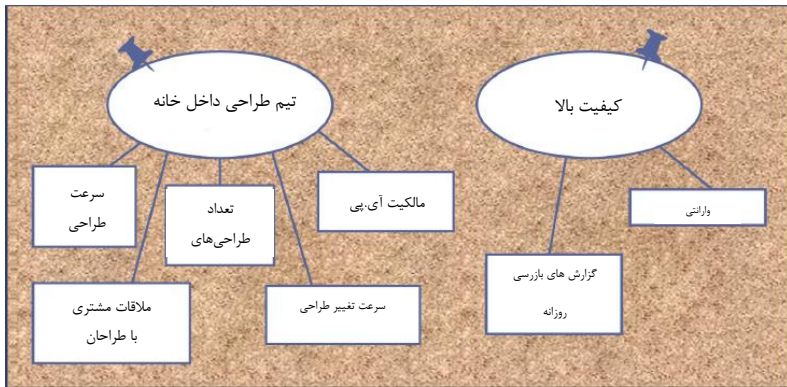
است چراکه به نظر می‌رسید آنها به نفع شرکت رقیب مذاکره می‌کنند. آنها فقط بر سر قیمت مذاکره می‌کردند و با در نظر گرفتن قیمت، شرکت رقیب برنده بود. رقیب آنها نمی‌گفت «ما طرح‌هایمان را از اینترنت خریداری می‌کنیم، بنابراین آنها معمولی و زشت هستند و کیف‌های ما پاره می‌شوند اما قیمت ما واقعا ارزان است.» از سوی دیگر رقیب آنها می‌گفت: «ما کیفیت عالی و طرح‌هایی معرکه داریم و قیمت ما ارزان‌تر است.»

تیم فروش مشتری من لازم بود فرا بگیرند که نقاط تمایز خود را به مسئله تبدیل کنند، مسائلی که می‌توان با مشتری درباره آن بحث و مذاکره کرد و قیمت نیز قابل بحث بود. برای نمونه، نقطه تمایز تیم طراحی داخل ساختمان می‌توانست شامل مسائل قابل مذاکره زیر باشد:

۱. چند بار در سال مشتری می‌تواند با تیم طراحی ملاقات کند؟
  ۲. چند طراحی به مشتری پیشنهاد می‌شود تا از بین آنها انتخاب کند؟
  ۳. یک طرح با چه سرعتی آماده می‌شود؟
  ۴. یک طرح با چه سرعتی اصلاح می‌شود؟
  ۵. مالکیت معنوی طرح پس از ایجاد با چه کسی است؟
- با مذاکره در خصوص هر یک از این ۵ مسئله، تیم فروش توجهات را به تیم طراحی داخل خانه جلب کرد؛ اینکه چگونه این تیم متمایز از رقباست و چه کسی تیم طراحی ندارد. به علاوه، تیم فروش به مشتری نشان داد که چگونه این مزیت منحصر به فرد بر محصولی که آنها دریافت می‌کنند، تاثیر دارد؛ و در نهایت این تمایز برای آنها چه معنایی خواهد داشت.

زمانی که با مشتری‌انم در خصوص اینکه چگونه نقاط متمایز خود را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنند، صحبت می‌کنم از آنها می‌خواهم تا درباره نقاط متمایز خود به عنوان سوزن‌های رنگی روی تخته چوب پنبه‌ای فکر کنند. از هر یک از این سوزن‌های رنگی تکه نخ کوچکی آویزان کنید و هر تکه کوچک نخ به یک مسئله قابل مذاکره وصل می‌شود که به شما اجازه می‌دهد تا بر نقاط تمایز روی سوزن‌های

رنگی تاکید کنید: نخ‌ها را به‌عنوان کلمات «چون ما» در نظر بگیرید و متوجه خواهید شد که چگونه این مسائل به مذاکره‌کننده اجازه می‌دهد تا روی هر نقطه تمایز تمرکز کند. برای مثال مشتری من می‌تواند یک طرح سفارشی را در یک، دو یا سه هفته ارائه کند، «چون ما یک تیم طراحی داخل خانه داریم». آنها همچنین می‌توانند پیشنهاد اصلاح طراح را در بازه زمانی ۱۲، ۲۴ یا ۳۶ ساعت بدهند، «چون ما یک تیم طراحی داخل خانه داریم». همان‌طور که آنها در خصوص این مسائل مذاکره می‌کنند، نقطه تمایز تیم طراحی داخل خانه بیشتر تقویت می‌شود و شرکت از رقبایش که طرح‌ها را از منابع ثالث خریداری می‌کنند، متمایز می‌شود. (مشاهده شکل ۲،۳)

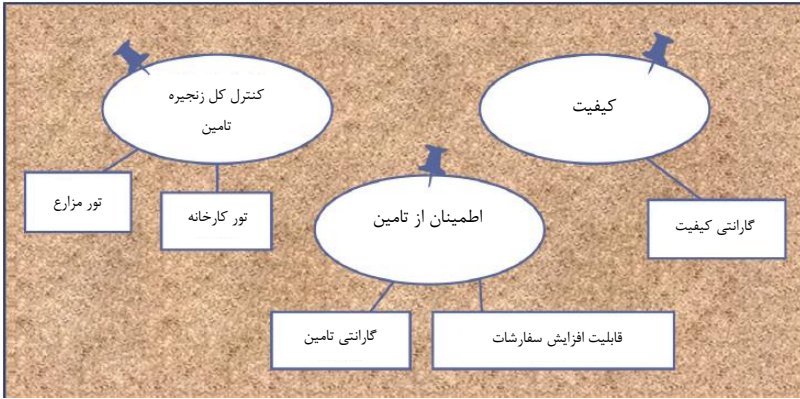


شکل ۲،۳: نقاط تمایز شرکت فروش تبلیغاتی

مفهوم تبدیل نقاط تمایز به مسائل قابل مذاکره اغلب دشوار و دلهره‌آور است به همین دلیل می‌خواهم مثالی دیگر مطرح کنم. یکی از دیگر از مشتریانم یک شرکت خانوادگی تولید مواد غذایی است که کنترل کل زنجیره تامین را در اختیار دارد. کنترل زنجیره تامین در این صنعت کاملاً منحصر به فرد است؛ آنها تنها شرکت در صنعت خودشان هستند که مالک کل زنجیره تامین خود می‌باشند و سرمایه کلانی صرف تامین این نقطه تمایز کرده‌اند. این یک مزیت کلیدی است چراکه کنترل بر کل زنجیره

تامین احتمال بروز هر گونه آلودگی در محصولاتی که منتهی به بازگشت محصول شود را به شدت کاهش می‌دهد. این موضوع همچنین برای مشتریانی که محصولات را با برچسب خصوصی از این شرکت می‌خرند نیز بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه زمانی که محصول حامل نام مشتری است، بازگشت خوردن آن محصول بسیار دردناک خواهد بود.

اگر یک برند محصول بازگشتی داشته باشد، آن برند ضربه می‌خورد اما اگر یک محصول با برچسب خصوصی بازگشتی داشته باشد، خرده فروش ضربه می‌خورد؛ بنابراین کیفیت در فضای محصولات با برچسب خصوصی بسیار مهم است. اگر در بحث بر سر فروش کنترل منحصر به فرد مشتری من روی کل زنجیره تامین مغفول واقع شود، برای این شرکت ویرانگر خواهد بود اما فکر می‌کنم اگر تیم فروش این نقطه تمایز را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنند، موفقیت آن محتمل تر خواهد بود. چراکه تردید دارم که رقبای مشتری من بگویند: «هیچ ایده‌ای ندارم این محصول از کجا تامین شده است.» رقبا تاکید خواهند کرد که آنها مزارع با کیفیت بالا، کارخانه‌هایی عالی و زنجیره تامین امن دارند و احتمالاً کنترل مشتری من بر کل زنجیره تامین در چنین مذاکره‌ای کم رنگ خواهد شد. بنابراین مشتری‌ام را ترغیب کردم تا این نقطه تمایز را به مسائلی قابل مذاکره و نه قابل بحث تبدیل کند. (مشاهده شکل ۲،۴) برای مثال کنترل روی زنجیره تامین را می‌توان در قالب مسائلی قابل مذاکره مانند برگزاری تورهای بازدید از زمین‌های کشاورزی و کارخانه‌ها مطرح کرد.

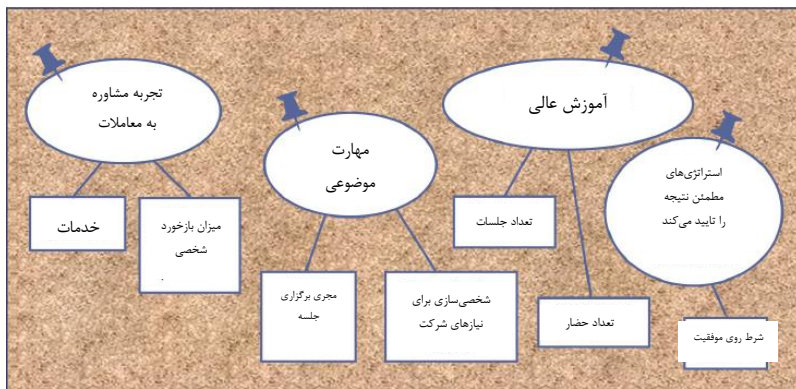


شکل ۲،۴: نقاط تمایز تامین‌کننده مواد غذایی

پیشنهاد برگزاری تورهای بازدید از کارخانه و زمین‌های کشاورزی را با معاون فروش مطرح کردم و او در پاسخ گفت: «ویکی، هیچ‌کس نمی‌خواهد از زمین‌های کشاورزی یا کارخانه بازدید داشته باشد.» به او تاکید کردم اهمیتی ندارد اگر تاکنون هیچ‌کس تور بازدید از زمین کشاورزی یا کارخانه برگزار نکرده باشد (اگرچه مشتریانش به واقع تور بازدید از زمین‌های کشاورزی را دوست داشتند). از او خواستم از این موضوع برای پیشبرد بحث در خصوص کنترل کامل شرکت بر زنجیره تامین، اینکه این موضوع چگونه تضمین‌کننده محصولی با کیفیت بالاتر می‌شود و احتمال کمتر بازگشت خوردن محصول که به شهرت خرده‌فروش لطمه وارد می‌کند، استفاده کند. برای تیم شما کسب اطلاع از نقاط تمایز شرکت بسیار حیاتی است و بنابراین این موضوع را به مسئله‌ای قابل مذاکره تبدیل کنید تا این موضوع در بحث فروش مغفول واقع نشود.

پسرم تیلر مشغول مطالعه این بخش در پیش‌نویس اول کتاب بود و از من سوال کرد چگونه می‌توانم شرکت‌م را متمایز کنم. او گفت شنیدن داستان‌هایی در مورد اینکه چه کارهایی برای دیگر شرکت‌ها انجام دادی، خیلی عالی است اما چگونه از این موضوع برای کسب‌وکار خود استفاده می‌کنید؟ به‌عنوان مدیرعامل شرکت مدوک و

همکاران، دائماً با تیم خود درباره نیاز به ایجاد تمایز در ارائه پیشنهادات در مقایسه با دیگر شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ یا شرکت‌های آموزشی تاکید می‌کنم. یکی از نقاط تمایز ما (مشاهده شکل ۲،۵) این است که ما مهارت چندین دهه مشاوره به معاملات با ریسک بالا را با قابلیت آموزش افراد در خصوص چگونگی استفاده از استراتژی‌هایی که ایجاد کردیم را با هم ترکیب کرده ایم. ما برنامه آموزش کنسروی ارائه نمی‌دهیم و می‌توانیم پیشنهادات منحصر به فردمان به کسب‌وکارهای خاص را شخصی‌سازی کنیم و پیشنهاداتی برای چالش‌های مذاکراتی خاص ارائه کنیم. ما آموزش‌هایی برجسته در خصوص معاملات ارائه می‌دهیم. دیگر نقطه تمایز این است که ما متخصص موضوع مذاکره هستیم و می‌توانیم راه‌حلی برای هر موقعیت ارائه کنیم. به علاوه ما مولد درآمد هستیم و اطمینان داریم که استراتژی‌های ما نتایج مذاکرات را بهبود خواهد بخشید.



شکل ۲،۵: نقاط تمایز شرکت مدوک و همکاران

صحبت در خصوص این نقاط تمایز مهم است و همان طور که گفتیم ترجمه این قابلیت‌های متمایز به مسائل قابل مذاکره حیاتی است. ما به منظور تاکید بر قابلیت‌های آموزشی و مشاوره‌ای خود، به شرکت‌ها تنها مشاوره یا آموزش نمی‌دهیم بلکه جلسات آموزش و مشاوره را با هم ترکیب کرده‌ایم. ما به منظور تقویت مهارت منحصر به فرد خود در ارائه مشاوره در معاملات، متفاوت هستیم چراکه بازخورد شخصی از برنامه‌های مذاکره‌ای شرکت‌ها در جلسات آموزشی دریافت می‌کنیم. به منظور تاکید بر موضوع مهارت، جلسات توسط من یا یکی از همکاران برجسته مدیریت می‌شود، کارشناسانی که همگی افرادی برجسته و محققانی در خصوص مذاکره هستند. این تفاوت‌ها به ما اجازه می‌دهد تا بر تجربه تاکید داشته باشیم. من خود در خصوص معاملات مشاوره می‌دهم و نشان می‌دهم که متمایز هستیم چراکه ما هیچ برنامه‌ای را که توسط افرادی با مهارت ناکافی هدایت شود، ارائه نمی‌دهیم؛ افرادی که در بسیاری از دیگر شرکت‌ها از آنها به عنوان آموزش دهنده نیز استفاده می‌شود.

سرانجام به منظور تاکید بر اعتماد ما در بهبود نتایج مذاکرات، یک شرط‌بندی روی نتیجه ارائه می‌دهیم که مشتریان مان به نتایج دست خواهند یافت. مشتریان می‌توانند بر اساس نرخ روزانه یا هزینه‌ای بر اساس نتایج مذاکره یا ترکیبی از این دو به ما پرداخت کنند.

دقت کنید که چگونه نقاط تمایز خود را به مسائل قابل مذاکره تبدیل می‌کنیم و برنامه‌ریزی می‌کنیم که چگونه می‌توانیم با این مسائل در پیشنهادها متعدد تفاوت ایجاد کنیم. بسیار مهم است که این مسائل را در خلال گزینه‌های متعدد خود تغییر دهید چراکه مردم بیشتر به آنچه در حال تغییر است توجه می‌کنند تا آنچه ثابت است (فرانکونری، هالینگ ورت و سیمونز، ۲۰۰۵؛ تیویس، کرامر، هان و اروین، ۱۹۹۸). شما می‌خواهید توجه طرف مقابل را به نقاط تمایز خود جلب کنید، بنابراین می‌خواهید این قابلیت‌های منحصر به فرد را به مسائل قابل مذاکره تبدیل



کنید (مشاهده شکل ۲,۶) که می‌توانید در سه گزینه خود متفاوت باشید، موضوعی که در فصل هفتم در مورد آن سخن خواهیم گفت.

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
• ایجاد روابط با هر کسی در هر بازه زمانی	• به روز رسانی مدیران ارشد
• ایجاد تمایز در شرکت، محصول یا خدمات خود	• حوزه فعالیت محصول
	• زمان بندی تحویل
	• سرعت خدمات
	• آماده سازی پیش از جلسه با تحلیل گران
	• آماده سازی پیش از جلسه با هیات مدیره
	• نقاط تمایز مانند وارانته، سفارشی سازی و کنترل بر منابع

شکل ۲,۶: اهداف و مسائل معمول در مذاکرات مشتری

### مهارت شرکت خود را برجسته کنید

هدف دیگر در مذاکره با مشتری برجسته کردن مهارت شرکت خود می‌باشد. اگر شرکت خود را رهبر یک صنعت یا بخش به شمار می‌آورید، این موضوع برای شما خیلی حائز اهمیت است. اغلب فرض می‌کنیم که مشتریان از مهارت‌های ما اطلاع دارند و در خلال مذاکرات بر این مهارت‌ها تاکید نمی‌کنیم. هر موقع در مورد این موضوع صحبت می‌کنم، فوراً به یاد یکی از مشتریانم می‌افتم که یکی از بزرگترین شرکت‌های تولید آب معدنی (بطری) در جهان بود. این شرکت مشخصاً رهبر صنعت و بخش خود بود و همه چیز را دربارہ تولید آب معدنی می‌دانست.

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
• ایجاد روابط با هر کسی در هر بازه زمانی	• به روز رسانی مدیران ارشد
• ایجاد تمایز در شرکت، محصول یا خدمات خود	• حوزه فعالیت محصول
• برجسته کردن مهارت شرکت خود	• زمان بندی تحویل
	• سرعت خدمات
	• آماده سازی پیش از جلسه با تحلیل گران
	• آماده سازی پیش از جلسه با هیات مدیره
	• نقاط تمایز مانند وارانته، سفارشی سازی و کنترل بر منابع
	• پیش بینی داده ها
	• به روزرسانی استراتژیک
	• اشتراک گذاری بهترین شیوه های صنعت

### شکل ۲،۷: اهداف و مسائل معمول در مذاکرات مشتری

یکی از رقبای شرکت نستله<sup>۱</sup> است. زمانی که نام شرکت نستله را می شنوید، فعالیتش در زمینه آب معدنی به ذهن تان خطور نمی کند و در عوض به یاد شکلات نستله می افتید. حضور شرکت نستله در صنعت آب معدنی خبر خوبی برای مشتری من نبود، چراکه هر موقع نستله وارد بازاری می شود، آنها به خوبی مهارت های خود را برجسته می کنند. آنها ممکن است از متخصصان تغذیه استفاده کنند تا درباره اهمیت آب در رژیم درمانی صحبت کنند و پیش بینی شود که براساس دمای هوای بیرون، چه مقدار آب می بایست روی قفسه های فروشگاه ها وجود داشته باشد. نستله در انجام این گونه کارها بر مهارت خود در تولید آب معدنی تاکید می کند. شما باید مسائل قابل مذاکره را به نحوی مطرح کنید که بیانگر مهارت شما باشد و تصمیم را به مشتریان واگذار کنید. (مشاهده شکل ۲،۷)

### ردپای خود را در کسب و کار مشتری گسترش دهید

زمانی که با یک مشتری در حال مذاکره هستید، باید به دنبال گسترش ردپای خود در سازمان مشتری باشید؛ شما می‌خواهید کسب و کار خود را در سازمان مشتری گسترش دهید تا بخش بیشتری از پول آنها به جای رقبا، به سمت شما سرازیر شود. اغلب می‌گویم، شما می‌خواهید از هر نظر یک اختاپوس شوید - اختاپوس قدرت گرفتن فوق العاده‌ای دارد چراکه نقاط اتصال (دستان) زیادی دارد. گسترش ردپای خود به شما این امکان را می‌دهد که از روابط فعلی مشتری خود برای ایجاد کسب و کار جدید استفاده کنید. گاهی اوقات، شرکت‌ها بدون توجه به گسترش کسب و کار با مشتریان فعلی، در دام توسعه کسب و کار با مشتریان جدید می‌افتند. زمانی که روابط خود را با مشتریان کنونی گسترش می‌دهید، هزینه فروش کسب و کار شما پایین‌تر و اغلب کمتر رقابتی و بیشتر پایدار و سودآور نسبت به کسب و کار جدید است. این امر گسترش ردپا را برای بهبود حاشیه امن مالی حیاتی می‌کند.

زمانی که می‌خواهید ردپای خود را در یک مشتری گسترش دهید، باید در خصوص چهار مسئله مذاکره کنید. این مسائل علاوه بر محصول یا حوزه فعالیت است که ارائه خواهید کرد، موارد قابل تحویلی است که تکمیل خواهید کرد، تیمی است که از آن استفاده خواهید کرد و زمان بندی است که کسب می‌کنید. این موارد همچنین علاوه بر جلسات توضیحی، به روز رسانی‌ها و جلسات توجیهی است که برای تحقق نیازهای مبرم کسب و کار مشتری ارائه و مسیرهایی برای ارتباط با مدیران ارشد ایجاد می‌کنید. این موارد علاوه بر موضوعاتی است که از آنها برای ایجاد تمایز در محصول، خدمات یا شرکت خود بهره می‌برید.

چهار مسئله در رابطه با گسترش ردپای خود در شرکت مشتری اضافه می‌کنیم تا به شما اجازه دهد کسب و کار خود را در چارچوب مشتری فعلی گسترش دهید، امتیازات بیشتری از ارتباطات با مشتری کسب کنید، بخش بزرگتری از منابع مالی مشتری را دریافت کنید و موانعی برای رقبا جهت کار با مشتری شما را افزایش دهید.

این چهار سیاست گسترش ردپا در کسب و کار مشتری به قرار ذیل است:

۱. تیم اختصاصی در محل؛
  ۲. مشوق‌های حجمی؛
  ۳. تخفیف‌های انحصاری؛
  ۴. پیش پرداخت.
- هر یک از این سیاست‌های گسترش ردپا در ادامه توضیح داده می‌شود.

### تیم اختصاصی در محل

گام اول در گسترش ردپا در کسب‌وکار مشتری قرار دادن خود در کنار مشتری است. برای مثال، اگر شما شریک یک شرکت مشاوره‌ای هستید، شما با مذاکره در خصوص حضور یک روز در هفته تیم اختصاصی در محل شرکت مشتری و یا حضور دو روز در ماه تیم اختصاصی در شرکت مشتری، در کنار مشتری قرار خواهید داشت. اگر شما یک شرکت تولیدکننده هستید، با مذاکره برای حضور یک مهندس در محل برای ساخت نمونه‌های اولیه برای مشتری این هدف را محقق می‌کنید. یکی از مولفه‌های مهم این نوع سیاست ایجاد ردپا در مشتری، بودن در کنار مشتری در محل یا ارتباط نزدیک با آنهاست. زمانی که به این نوع از ارتباط دست یافتید، فرصت خواهید داشت تا بیشتر در مورد نیازهای مشتری بدانید، اطلاعات بیشتری در راهرو و کافه به دست بیاورید و کسب اطلاعات رقابتی از مشتری را تضمین کنید. شما همچنین این شانس را به دست می‌آورید تا روابط مستحکم‌تر با تیم مدیریت شرکت مشتری ایجاد کنید. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نزدیکی منجر به افزایش علاقه می‌شود (نیوکام، ۱۹۶۰)، بنابراین مشتری به ویژه پس از آنکه شما در ردپای مناسبی برای خود در شرکت مشتری ایجاد کردید، مطلوب‌تر در مورد شما فکر می‌کند.

در خلال مذاکرات هرگز نباید بگویید: «من می‌خواهم (در شرکت شما) جایگاهی ایجاد کنم»، چراکه این حضور در شرکت مشتری کاملاً منطبق بر نیازهای شرکت

شماست. در عوض می‌تواند بر سر «تامین یک روز در هفته تیم خدماتی اختصاصی در شرکت (مشتری)» یا «تامین یک روز در هفته مهندس اختصاصی» یا چیز دیگری که به شما اجازه دهد به مشتری نزدیک‌تر شوید و موانعی مقابل رقبا ایجاد کنید، مذاکره کنید.

این نوع از ایجاد ردپا در شرکت مشتری هم برای کسب وکارهایی که به کسب وکارهای دیگر می‌فروشند و هم برای کسب وکارهایی که مستقیماً به مصرف‌کنندگان می‌فروشند، کلیدی است. مردم ممکن است تصور کنند که ایجاد این نوع از ردپا و حضور در شرکت مشتری موضوعی قدیمی است و در دنیای آنلاین و فضای موبایل این گونه ارتباط برقرار کردن دیگر اهمیتی ندارد. من کاملاً با این نوع برداشت و ارزیابی مخالف هستم. در واقع فکر می‌کنم برخی از بهترین تاجران بین‌المللی تکنیک‌هایی بسیار هوشمندانه برای ایجاد ردپا و حضور در شرکت مشتری پیدا کرده‌اند. برای مثال، ۶ سال پیش جلسات مذاکرات پیشرفته‌ای برای گروهی از مدیران عامل در سالت لیک سیتی<sup>۱</sup> آمریکا برگزار می‌کردم. در آنجا با مدیرعامل شرکت آنلاین آلیواند کوکو<sup>۲</sup> (زیتون و کاکائو) ملاقات کردم، شرکتی که محصولات خاص زیادی از جمله جعبه‌های شیرینی و اسنک‌های شور می‌فروشد و می‌توانید این جعبه‌ها را برای دوستان، خویشاوندان و مشتریان خود ارسال کنید. بابت عملکرد این شرکت کنجکاو بودم و می‌خواستم بدانم که آیا می‌توانم لوگوی شرکت من را روی یک جعبه تعبیه کنند؛ بنابراین هدایای شرکت من برای فصل تعطیلات را از این شرکت سفارش دادم. مشتریانم عاشق این رفتار شدند و در مورد بسته‌بندی عالی در جعبه‌های چوبی تعبیه شده با لوگوی من نظر دادند. در ماه آگوست، تماسی تلفنی از کریسی<sup>۳</sup>، مشاور فروش مسئول پرونده شرکت من دریافت کردم. باور نمی‌کردم که شرکت کوچک من یک مشاور فروش در این شرکت آنلاین داشت اما بسیار از بابت این ابتکار تحت

---

1. Salt Lake City  
2. Olive & Cocoa  
3. Chrissy

تاثیر قرار گرفتیم. او به من گفت بسته‌ای با آیتم‌های جدید اضافه شده برای فصل تعطیلات پیش روی برای من ارسال خواهد کرد. هفته بعد، جعبه‌ای با لوگوی شرکت که داخل آن کیف‌های کوچکی خوراکی داشت، دریافت کردم، هدیه‌ای که قابلیت سفارش برای تعطیلات آتی را داشت. عاشق خوراکی‌ها بودم و برند بالایی جعبه به من یادآوری کرد که برای طراحی سفارشی برند در سال قبل چه هزینه‌ای پرداخت کرده بودم. یک ماه بعد، نامه‌ای با تکه چوب کوچکی دریافت کردم که لوگوی شرکت روی آن حک شده بود؛ نامه از کریسی و کاتالوگی با ایده‌هایی برای تعطیلاتی آتی بود. همراه آن نامه فهرست مشتریانم که در تعطیلات گذشته هدیه‌هایی دریافت کرده بودند نیز ضمیمه شده بود. در این نامه توضیح داده شده بود که همه کاری که می‌بایست انجام می‌دادم اضافه کردم آدرس مشتریان جدید و انتخاب هدیه ارسالی برای آنان بود.

این شرکت آنلاین به شکل موفقیت آمیز خود را وارد شرکت مشاوره‌ای من کرده است. پولی که بابت درج برند روی هر جعبه سفارشی پرداخت کردم و راحتی سفارش ناشی از ردیابی داده‌های من به صورت سال به سال، موانعی برای من به منظور تغییر شرکت تامین‌کننده هدایای تبلیغاتی ایجاد کرد. تا پیش از آنکه با شرکت آلیوند کوکو آشنا شوم، هر سال به شرکت‌های مختلف برای تامین هدیه‌های تبلیغاتی سفارش می‌دادم. در واقع، من و دستیارم هر سال به دنبال شرکتی جدید برای تامین هدایا بودیم. جای تعجب ندارد از زمانی که شرکت آلیوند کوکو به شکلی موثر خود را کنار شرکت ما قرار داده و موانعی برای تغییر (شرکت تبلیغاتی از سوی ما) ایجاد کرده است، ۶ سال می‌گذرد و من همه هدایای تبلیغاتی شرکت را از این شرکت آنلاین تهیه کرده‌ام.

### مشوق‌های حجمی

دومین سیاست گسترش ردپا مشوق‌های حجمی است. شما می‌خواهید مشتری را تشویق کنید تا بخش بیشتری از کسب‌وکار خود را با شما انجام دهد. برای دریافت

چنین رفتاری، در واقع جایزه می‌خواهید نه آنچه شایسته‌اش هستید (کر، ۲۰۰۸)؛ اگر شما از یک مشتری بخواهید سهم بیشتری از کسب‌وکار خود را با شما انجام دهد، باید به آنها جایزه بدهید. بسیاری از مردم مشوق‌های حجمی را ابزار قیمت‌گذاری می‌دانند اما من این مشوق‌ها را به عنوان ابزاری برای تحریک طرف مقابل و تبلیغ قابلیت‌های شرکت شما می‌دانم. یک مشوق حجمی می‌تواند به عنوان یک تخفیف حجمی، یک برنامه کاهشی یا ترکیبی از هر دو در نظر گرفته شود. صرف نظر از مشوقی که ارائه می‌کنید، بسیار مهم است که برنامه تشویقی خود را به طور مناسب ساختار بندی کنید.

پیش از ساختار بندی برنامه تشویقی، تفکر در مورد اهداف شما و اینکه چه رفتارهایی می‌خواهید انجام دهید، حیاتی است. مشتریانم را تشویق می‌کنم تا اهداف خود را هم برای سال آینده و هم برای یک دوره سه ساله در نظر بگیرند. هدف شما ممکن است افزایش درآمد حسابی باشد اما ممکن است هدف دیگر شما توسعه فعالیت در جغرافیای جدید یا فروش خدمتی جدید باشد که روابط شما با مشتری را تحکیم می‌کند. همه اهداف خود را در نظر بگیرید و به دقت فکر کنید که چه رفتارهایی می‌خواهید انجام دهید.

همچنین بررسی تاریخ حساب مهم است؛ نباید هرگز یک مشوق حجمی را بدون بررسی تاریخ حساب اعمال کرد، چراکه ممکن است در سال گذشته موضوع نامتعارفی وجود داشته باشد. مشتریانم را تشویق می‌کنم اگر روابط با مشتری به کمتر از ۵ سال می‌رسد، به تاریخ ۵ ساله حساب یا حتی در صورت امکان قبل‌تر از آن رجوع کنند.

برای مثال، مشتری داشتم که تلاش داشت کسب‌وکار مشتری خود را از ۲۵ میلیون دلار به ۴۰ میلیون دلار در طول یک سال گسترش دهد. اولین موضوع مورد بحث هدف مشتری من از این اقدام بود. آنها تلاش داشتند تا حساب مشتری را به ۴۰ میلیون دلار

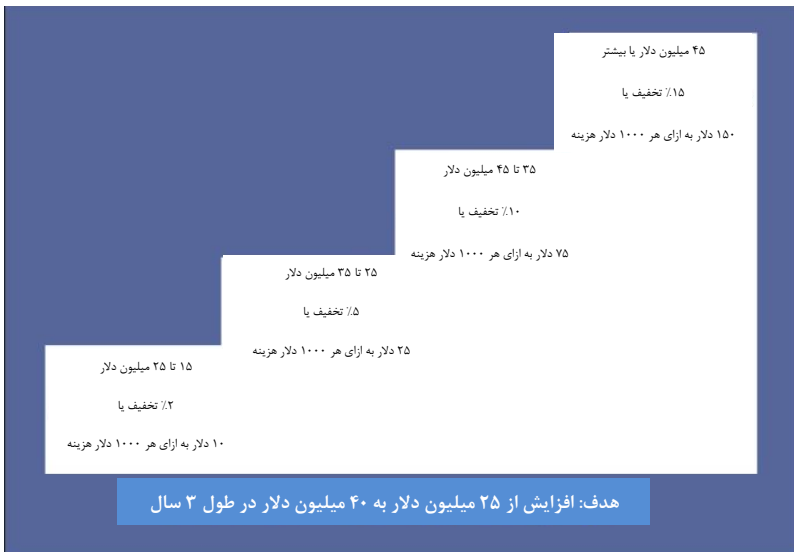
برسانند اما آنها از سوی دیگر تلاش داشتند تا یک رقیب کثیف را که دائماً در حاشیه به آنها لطمه وارد می‌کرد، حذف کنند. هدف رساندن حساب مشتری به ۴۰ میلیون دلار در یک سال بود اما این احساس وجود داشت که در طول ۳ سال در نهایت حساب این شرکت را به ۴۵ میلیون دلار می‌توان ارتقاء داد؛ آنها می‌خواستند فوراً حساب شرکت به ۴۰ میلیون دلار برسد تا بتوانند آن رقیب را در طول یک سال حذف کنند. زمانی که تاریخ حساب را بررسی کردیم، مشتری من از مشتری‌اش در سال جاری ۲۵ میلیون دلار، سال گذشته ۱۸ میلیون دلار، سال قبل از آن ۱۵ میلیون دلار، سال پیش از آن ۲۲ میلیون دلار و پنج سال پیش ۲۵ میلیون دلار درآمد داشت. بنابراین کاملاً شفاف است که این حساب بین ۱۵ و ۲۵ میلیون دلار نوسان داشته است.

زمانی که تاریخچه حساب مورد بررسی قرار گرفت و اهداف شما مشخص شد، شما آماده ایجاد آستانه‌های حجمی هستید که از آنها برای برنامه تشویق خود استفاده می‌کنید. شما باید مشوق خود را براساس دستیابی واقعی به آستانه حجمی، نه وعده خریدهای آتی ایجاد کنید. به علاوه شما باید به جای یک آستانه حجمی، چندین آستانه حجمی داشته باشید. مردم اغلب یک آستانه حجمی ایجاد می‌کنند که محرک کافی برای مشتریان نیست یا آستانه‌ای ایجاد می‌کنند که آنقدر زیادی است که غیرقابل دسترس به نظر می‌آید و بنابراین انگیزه بخش نیست. تلاش کنید با افزایش جایزه‌ها در هر آستانه، آستانه‌های حجمی زیادی ایجاد کنید. با به‌کارگیری این موضوع در مثال بالا، تصمیم گرفتیم اولین آستانه را بین ۱۵ و ۲۵ میلیون دلار ایجاد کنیم. گام بعدی را بین ۲۵ تا ۳۵ میلیون دلار و گام بعدی را بین ۳۵ تا ۴۵ میلیون دلار و گام آخر را بالای ۴۵ میلیون دلار قرار دادیم (مشاهده شکل ۲،۸).

توجه کنید که هدف یک ساله مشتری من در اواسط برنامه قرار دارد و گام آخر هدف ۳ ساله محسوب می‌شود؛ اگرچه این یک برنامه یک ساله محسوب می‌شود. برنامه ۳ ساله به‌عنوان گام آخر با مشوقی قدرتمند بسیار مهم است. شما باید از این مشوق برای جلب توجه مشتری و جرقه آغاز گفتگو استفاده کنید تا مشتری متوجه شود که چه کارهای دیگری ممکن است برای مشتری خود انجام دهید.



برای مثال، یکی از مشتریانم، یک شرکت مهم در زمینه مشاوره استراتژیک، ۵ میلیون دلار از یک مشتری درآمد داشت اما متوجه شد که این مشتری ۵۰۰ میلیون دلار برای کاری که مشتری من می‌توانست ارائه دهد، خرج می‌کند. مشتری من در واقع یک خطای گرد کردن<sup>۱</sup> در کل هزینه‌های مشتری اش بود. از مشتری خواستم تا یک مشوق حجمی ارائه دهد و از آنجایی که هدف ۱۰۰ میلیون دلار در یک بازه زمانی ۳ ساله بود، ما آستانه نهایی را بیش از ۱۰۰ میلیون دلار تعریف کردیم. به واقع ما آستانه‌های زیادی تهیه کردیم که از رقم کنونی ۵ میلیون دلار به ۱۰۰ میلیون دلار در بازه زمانی ۳ ساله می‌رسید اما آستانه نهایی را بیش از ۱۰۰ میلیون دلار تعریف کردیم.



شکل ۲،۸: آستانه‌های حجمی متعدد

زمانی که مشتری من این برنامه تشویق را ارائه داد، مشتری اش شوکه شد و گفت: «منظورت از ۱۰۰ میلیون دلار چیست، ما فقط ۵ میلیون دلار با شما کار می‌کنیم؟» این فرصت مناسبی برای مشتری من بود تا بگوید: «بله، ما ۵ میلیون دلار با هم تعامل داریم چون ما فقط در خصوص این مشکل کوچک با هم همکاری داریم. اما می‌توانیم به شما برای حل این چالش کمک کنیم، می‌توانیم کمک کنیم این مشکل دیگر را نیز حل کنید و حتی می‌توانیم به شما کمک کنیم تا آن مشکل در دیگر حوزه را نیز رفع کنید.» مشتری متعجب شد و گفت: «حتی نمی‌دانستیم شما در آن حوزه‌ها نیز فعالیت می‌کنید؛ ما حتی شما را برای همکاری در آن حوزه‌ها در نظر نمی‌گرفتیم.»

مشتری من در آن روز خود را برای همکاری در ۵ حوزه جدید معرفی کرد و خیلی زود حجم تعاملات تجاری دو طرف از ۵ میلیون دلار به ۲۵ میلیون دلار افزایش یافت. این نوع اطلاع‌رسانی را هر شرکتی باید برای مشتریانش ارائه کند اما شما باید ابتدا نظر مشتری را جلب کنید. مشوق آستانه نهایی با هدف ۳ ساله می‌تواند توجه طرف مقابل را جلب کند، اطلاع‌رسانی شروع شود و به شما کمک کند تا محصولات و خدمات خود را بازاریابی کنید.

زمانی که آستانه‌ها را مشخص کردید، باید تصمیم بگیرید که چه مشوق‌هایی در هر آستانه تخصیص خواهید داد. ممکن است تصمیم بگیرید تا از تخفیف حجمی استفاده کنید و سطوح مختلفی از تخفیف را در هر سطح از آستانه پیشنهاد دهید. برای مثال، تخفیف ۲ درصدی در آستانه اول، تخفیف ۵ درصدی در سطح بعدی، تخفیف ۱۰ درصدی در سطح بعد و در گام آخر تخفیف ۱۵ درصدی ارائه دهید.

گزینه جایگزین ساختار بندی طرح تشویقی تخفیف (کاهشی) است. زمانی که از کلمه تخفیف صحبت می‌کنم به این معنا نیست که شما باید به مشتری پول بازگردانید. اگر شما به مشتری پول بدهید، آنها این پول را صرف خرید از رقیب شما می‌کنند. به جای بازگرداندن پول به مشتری، به این فکر کنید که به مشتری اجازه دریافت پول را بدهید؛ «(نام شرکت خود را وارد کنید) دلار». برای مثال، اغلب به مشتری‌انم طرح «مدوک و همکاران دلار» ارائه می‌کنم. ارائه طرح مدوک و همکاران دلار

بسیار بهتر از دادن جایزه نقدی به مشتریان است فقط به این دلیل که آنها از خدمات شرکت من استفاده می‌کنند. به علاوه، این طرح مدوک و همکاران دلار مانند پول جادویی عمل می‌کنند و اگر استفاده نشوند، در بازه زمانی مشخصی ناپدید می‌شوند. این تاریخ انقضا نوعی حس اضطرار برای خرید ایجاد می‌کند که اگر به صورت نقدی به مشتری تخفیف داده باشید، نمی‌توانید آن را به دست آورید.

اگر شما شرکتی هستید که کسب و کارهای دیگری به عنوان مشتری دارید، ممکن است طرح تخفیف دلاری شما در یک سال یا شش ماه منقضی شود. اگر شما شرکتی هستید که به مشتریان فروش مستقیم دارید، احتمالاً باید طرح دلاری شما در دوره زمانی کوتاه تری منقضی شود. شما حتی می‌توانید خرید مشتریان را به سمت محصولات یا خدمات خاصی هدایت کنید و از آنها بخواهید از دلارهای این طرح برای خرید آن محصولات یا خدمات مشخص استفاده کنند.

برای مثال، یکی از مشتریانم یک شرکت تولیدی دارد که تلاش داشت کسب و کار خود را با توسعه یک کسب و کار خدماتی برای تکمیل کالاهای تولیدی خود، گسترش دهد. در ابتدای همکاری با این سازمان، این شرکت از برنامه تخفیفی استفاده می‌کرد و پول به مشتریان باز می‌گرداند. از آنها خواستم تا به جای بازگرداندن دلارهای عمو سام، از طرح «نام شرکت + دلار» برای مشتریان استفاده کند. مدیرعامل از این طرح استقبال کرد و معتقد بود می‌تواند این تغییرات را انجام دهند و طرح «نام شرکت + دلار» را برای مشتریان اجرایی و مشتریان را به سمت خرید محصولات تولیدی هدایت کنند. من پیشنهاد کردم که به جای اینکه مشتریان از این پول برای خرید کالاهایی استفاده کنند که قبلاً قصد خرید آن را داشتند، شرکت باید دلارهای تخفیفی را بر اساس خرید کالاهای تولیدی که می‌تواند برای خرید خدمات جدید شرکت اعمال شود، هدایت کند. در این روش، تخفیف مشتری را تحریک می‌کند تا خدمات یا محصولات جدید را نیز خریداری کند. شما می‌خواهید مشتری را تشویق

کنید تا کاری را که می‌خواهید انجام دهد (خدمات یا محصول جدید را امتحان کنید) به جای اینکه او را تشویق کنید تا کاری را که قبلاً قصد انجام آن را داشت انجام دهد (همان چیزهایی را که همیشه خریده‌اند از شما بخرد).

در گذشته تحت تاثیر نحوه استفاده نیمن مارکوس<sup>۱</sup> از مشوق‌های حجمی برای جذب شرکت خودم قرار می‌گرفتم. در نسخه مورد علاقه من از برنامه وفاداری آنها، براساس مبلغی که خرج کرده بودم امتیاز کسب می‌کردم و سپس آنها یک کارت هدیه با ارزش براساس امتیازهای کسب شده برای من ارسال می‌کردند. آنها کارت را در اوایل بهار ارسال می‌کردند، زمانی که مشتریان معمولاً خیلی خرید نمی‌کنند. آنها پیش از تعطیلات کارت را ارسال نمی‌کردند که مردم همیشه در این پیک خرید فصلی بسیاری خرید می‌کنند. آنها نیازی به تشویق مشتریان برای خرید در خلال دوره پیک خرید نداشتند؛ در عوض آنها می‌خواستند مشتریان را تشویق کنند تا زمانی که دیگران خرید نمی‌کنند، خرید کنند.

این کارت محدودیت‌هایی در قبال نوع محصولات قابل خرید داشت. برای مثال، با این کارت امکان خرید لباس و لوازم آرایشی وجود نداشت. فکر می‌کنم فرض می‌کردند اگر مردم به لباسی برای مراسمی خاص نیاز داشته باشند، به هر شکل به نیمن مراجعه می‌کنند و خرید خود را انجام می‌دهند و احتمالاً به خوبی می‌دانستند که اغلب ما لوازم آرایشی مورد نیاز را بدون هیچ‌گونه تخفیفی خریداری می‌کنیم.

آنها به خوبی من را تشویق می‌کردند تا هر کاری تمایل دارند، انجام دهم و آنچه به واقع همیشه انجام می‌دادم. آنها من را تشویق می‌کردند تا لوازمی را خریداری کنم که احتمالاً قبلاً از جاهای دیگر تهیه می‌کردم. به علاوه اگر ارزش کارت در بازه زمانی دو هفته‌ای استفاده نمی‌کردم، این پول منقضی می‌شد. این موضوع نوعی اضطراب در من برای خرید ایجاد می‌کرد. جای تعجب نداشت که اگر کارت ۵۰۰ دلار ارزش داشت، معمولاً هنگام خرید خیلی بیشتر از ۵۰۰ دلار هزینه می‌کردم.

نیمن مارکوس هنگام خرید به من تخفیف نقدی نمی‌داد چراکه در این صورت از آن پول برای خرید از بلومینگدیلز<sup>۱</sup> استفاده می‌کردم. آنها در عوض به من پولی می‌دادند که فقط می‌توانستم برای خرید از خودشان استفاده کنم و همیشه به همسر می‌گفتم خود را موظف به خرید از آنها می‌دانم.

توجه داشته باشید نیمن مارکوس برای من کارت می‌ارسال کرد که تخفیف تشویقی در آن بود؛ این تخفیف عملاً پول من شد و نمی‌خواستم این پول را از دست بدهم. زمانی که با شرکت‌ها برای ایجاد برنامه‌هایی مانند این برای مشتریان‌شان کار می‌کنم، تاکید می‌کنم که دلارهای تخفیفی نباید اعتبار تلقی شوند. اگر این دلارها را اعتبار تلقی کنید، این دلارها درک مشابهی در ذهن دریافت‌کنندگان ایجاد نمی‌کند چون این دلارها به عنوان پول صادرکننده و نه پول دریافت‌کننده تلقی می‌شود.

دنیل کانمن<sup>۲</sup>، جک نچ<sup>۳</sup> و ریچارد تالر<sup>۴</sup> در بررسی نشان دادند اگر شما از کسی بخواهید تا ارزش یک لیوان را در یک مغازه ارزیابی کنند، آنها ارزش کمتری ارائه می‌کنند نسبت به زمانی که ارزش همان لیوان را که خود مالک آن هستند ارزیابی می‌کنند؛ مالکیت اثر وقفی دارد (کانمن، نچ، و تالر، ۱۹۹۰)<sup>۵</sup>. بنابراین زمانی که دلارهای تخفیفی می‌دهید، می‌خواهید مردم این گونه احساس کنند که مالک آن دلارها هستند و در نتیجه بیشتر ارزش آن را بدانند. شما ممکن است مانند نیمن مارکوس کارت می‌برای مشتریان خود ارسال نکنید، مگر آنکه اطمینان حاصل کنید که آنها این پول را پول خود می‌دانند و ارزش آن را می‌دانند و نمی‌خواهند آن را از دست بدهند و احساس نکنند که مجبور به خرج کردن آن هستند.

ایجاد حس اضطرار برای خرید زمانی ایجاد می‌شود که اگر آنها این دلارهای تخفیفی را در بازه زمانی مشخصی خرج نکنند، ناپدید خواهد شد. همچنین زمانی

---

1. Bloomingdale's  
 2. Daniel Kahneman  
 3. Jack Knetsch  
 4. Richard Thaler  
 5. Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1990

که مشتریان این حس اضطراب را دارند، شما توانایی کنترل دارید. مشتریانم را تشویق می‌کنم تا به چرخه درآمدی مشتریان خود نگاه و مشخص کنند که آیا آنها افتی در درآمدها دارند. یک استراتژی برای هموار کردن این افت‌ها، منقضی شدن این دلارها در پایان ماه‌های افت درآمد است.

ملاقاتی با مدیرعامل شرکتی که کمدهای سفارشی با کیفیت برای خانه‌ها (تصور کنید کمدهایی برای ستارگان) تولید می‌کرد، داشتم. معمولاً خانواده‌ها برای مراسم شکرگزاری گردهم می‌آیند و معمولاً تمایلی ندارند کمدهی در ماه نوامبر نصب کنند و همین مسئله موجب کاهش سفارشات در این ماه می‌شود؛ مردم همچنین دوست ندارند در ماه دسامبر و نزدیک تعطیلات خانه‌ای شلوغ و به هم ریخته داشته باشند به همین دلیل در این ماه نیز نصب کمدها به ندرت انجام می‌شود. در ماه ژانویه نیز همین روند روی می‌دهد و بنابراین شرکت‌های نصب کمدهی ۳ ماه بسیار کم کار در طول سال را تجربه می‌کنند. در ملاقات با این مدیرعامل از وی خواستم تا دلارهای تخفیفی ارائه کند، دلارهایی که در پایان دسامبر منقضی می‌شود و مختص به خریدهایی باشد که تا یک ماه جلوتر انجام شده باشد. این موضوع باعث شد تا کسادی بازار این شرکت به دو هفته در پایان ماه دسامبر تقلیل یابد و از ۳ ماه بیکاری رهایی پیدا کند.

مشتریانم را تشویق می‌کنم تا انتخاب کنند که آیا براساس اهدافشان می‌خواهند تخفیف حجمی یا دلار تخفیفی ارائه دهند. پیشنهاد من برای مشتریان با واحدهای خرید غیرمتمرکز جایی که تلاش دارید تا خریداران کنونی را تشویق به معرفی شما به خریداران بالقوه در دیگر بخش‌های کسب‌وکار کنید، تخفیف‌های حجمی است. تخفیف حجمی جایزه‌ای برای این معرفی‌هاست چراکه هزینه کلی ممکن است افزایش یابد و تخفیف‌هایی اضافی برای خریدشان ارائه کنید. از سوی دیگر، زمانی دلارهای تخفیفی را پیشنهاد می‌دهم که تلاش دارید تست محصولات یا خدمات جدیدی که مشتریان کنونی آن را از شما خرید نمی‌کنند، انجام دهید. در زمان‌هایی هر دو مشوق را به مشتریان بدهید که هم به دنبال معرفی و هم به دنبال تست خدمات یا کالاهای جدید هستید.

زمانی که می‌خواهید ردپای خود در کسب‌وکار مشتری را گسترش دهید، باید مسائلی که به شما اجازه نفوذ می‌دهد (مانند تیم اختصاصی در محل) و ارائه مشوق حجمی را انجام دهید. شما باید همچنین دو سیاست گسترش ردپا شامل تخفیف‌های انحصاری و پیش پرداخت را نیز در نظر بگیرید.

### تخفیف‌های انحصاری

انحصار یک مسئله تغییردهنده قدرت است؛ زمانی که مشتری شما انحصار را از خدمات شما استفاده می‌کند یا فقط محصولات شما را می‌خرد، شما در رابطه با این مشتری صاحب قدرت هستید. به این دلیل که این مشتری به شما وابسته خواهد شد و فاقد تامین‌کننده جایگزین خواهد بود. انحصار چشم انداز رقابتی را تغییر نمی‌دهد (رقبای شما هنوز هستند)، اما دید مشتری از چشم انداز رقابتی را تغییر می‌دهد. چراکه آنها در قبال رقبایی که مدتی از آنها استفاده نکرده‌اند، مردد خواهند شد. این تردید موجب می‌شود این رقبا کمتر جذاب باشند، درک مشتری از گزینه‌های جایگزین را تضعیف می‌کند و به شما قدرت بیشتری می‌دهد. از آنجایی که انحصار یک مسئله تغییردهنده قدرت است، مدیران تدارکات اغلب «پلیس انحصار» است و تلاش دارند تا از روابطی تک منبعی اجتناب شود.

اگر به یک خریدار مشاوره دهم، به او خواهم گفت که هرگز یک تامین‌کننده را به تامین‌کننده انحصاری تبدیل نکن. اگرچه زمانی که به فروشنده‌گان مشاوره می‌دهم، به آنها می‌گویم همیشه تلاش کنید تا تامین‌کننده‌ای انحصاری باشید. یک راه برای دستیابی به این هدف ارائه تخفیف‌های انحصاری در مذاکرات با مشتری است. مشتری نیازی به ایجاد انحصار برای شما ندارد؛ در عوض شما می‌توانید توافق کنید در صورتی که در هر مقطعی آنها فقط از شما کالا یا خدمات دریافت کنند، به آنها تخفیف دهید. در حالی که دریافت تعهد انحصاری از بخش تدارکات سخت است، تخفیف‌های انحصاری اغلب موجب عبور از بررسی دقیق تدارکات می‌شود و خریداران را تشویق می‌کند تا به جای خرید از منابع مختلف، تنها از شما خرید کنند.

در اختیار داشتن ۱۰۰ درصد از کسب و کار مشتری تنها ۱۰ درصد بهتر از در اختیار داشتن ۹۰ درصد کسب و کار مشتری نیست؛ زمانی که مشتری شما ۱۰ درصد از نیازهایش را از منابعی دیگر تامین می‌کند، تضمین ادامه خرید از شما به راحتی با گزینه جایگزینی که می‌شناسند، می‌تواند به خطر بیافتد. تخفیف انحصاری مشتری را تشویق می‌کند تنها با شما همکاری کند و مانع رقابتی مستحکمی برای دیگر رقبا ایجاد می‌کند.

### پیش‌پرداخت

چهارمین سیاست گسترش ردپا در کسب و کار مشتری که موانع رقابتی عظیمی ایجاد می‌کند، درخواست برای پیش‌پرداخت است. زمانی که این موضوع را با مشتریان مطرح می‌کنم، همیشه نسبت به آن تردید دارند. شرکت مشاوره‌ای را که پیش‌تر در موردش بحث شد، به خاطر بیاورید؛ شرکتی که تلاش داشت تا میزان تعاملات با مشتری‌اش را از ۲۵ میلیون دلار به ۴۰ میلیون دلار در سال افزایش دهد. این شرکت خیلی علاقه‌مند به گسترش ردپای خود در کسب و کار مشتری‌اش بود. به وی پیشنهاد کردم از همه این ۴ سیاست گسترش ردپا استفاده کند. وی در مورد ایده مذاکره برای حضور تیم اختصاصی در محل، مشوق‌های حجمی و تخفیف انحصاری شگفت زده شد.

سپس به وی گفتم باید پیشنهاد دهیم اگر مشتری ۱۰ میلیون دلار را سه ماه زودتر پرداخت کند، به این شرکت تخفیفی بر مبنای نرخ ساعتی ارائه می‌گردد و کلیه خدمات در قبال این پیش‌پرداخت برای آنها به صورت رایگان انجام می‌شود. در پاسخ به این ایده، وی از کلمه ایده «احمقانه» و «مزخرف» استفاده کرد. به خاطر ندارم که آیا او منظورش این بود که من احمق هستم و یا اینکه ایده‌ام احمقانه است. به وی توضیح دادم که این ایده نشأت گرفته از سال‌ها کار با مدیران تدارکات است، مدیرانی متعجب بودند که چرا اغلب تامین‌کنندگان درخواست پیش‌پرداخت نمی‌کنند، چرا که آنها حاضرند به مشتریان تخفیف بدهند.

به خاطر داشته باشید که بسیاری از مدیران تدارکات با تخفیفی که به دست می‌آورند، تشویق به خرید می‌شوند نه با زمانی که باید پول را پرداخت کنند؛ بنابراین



آنها احتمالا در مورد زمان دقیق پرداخت پول بی تفاوت هستند. از سوی دیگر تامین‌کننده تمایل به دریافت پیش‌پرداخت دارد چراکه پیش‌پرداخت خرید را قطعی می‌کند و خرید مشتری از دیگر تامین‌کنندگان را دشوار می‌کند؛ زمانی که یک شرکت به تامین‌کننده پرداخت می‌کند، آن شرکت برای همکاری با رقبای تامین‌کننده باید بودجه بیشتری تامین کند. پیش‌پرداخت مانعی ایجاد می‌کند که قدرت مشتری برای استفاده از دیگر رقبا را محدود می‌سازد.

سال‌ها با یکی از ۴ شرکت بزرگ حسابداری کشور کار می‌کردم و همیشه آنها را تشویق می‌کردم تا با مشتریان مشاوره‌ای و مالیاتی در مورد پیش‌پرداخت مذاکره کند. بسیاری از مدیران این شرکت مقاومت داشتند و می‌گفتند هیچ‌کس پیش‌پرداختی انجام نمی‌دهد. به آنها خاطر نشان کردم که در واقع شرکت‌شان به من بابت چندین جلسه مشاوره‌ای که در سال برگزار می‌کنم، پیش‌پرداخت انجام داده است و طرح این موضوع که هیچ‌کس پیش‌پرداختی انجام نمی‌دهد، درست نیست. اگرچه عدم تمایل آنها برای درخواست پیش‌پرداخت همچنان ادامه داشت.

پس از چندی این شرکت با مشتری روبرو شد که قرار بود براساس یک قرارداد ۵ ساله به آن شرکت خدمات مالیاتی ارائه دهد. آنها برای مشتری از چند شریک مالیاتی بزرگ خود نام بردند و درباره پروژه‌های بالقوه با آنها سخن گفتند؛ تا جایی که مشتری گفت: «او، چه گروه مالیاتی مستعدی دارید.»

با وجود مذاکرات خوب، اما در طول ۵ سال این شرکت هیچ‌کار مالیاتی در اختیار مشتری من قرار نداد. سپس آنها متوجه شدند که یکی از رقبا با دریافت دو سال پیش‌پرداخت همه خدمات مالیاتی این شرکت را برعهده گرفته است و هر سال این مسئولیت مجدد تمدید می‌شود. رقیب با این اقدام عملاً یک دیوار آجری دور این مشتری ایجاد کرده است و مشتری من از شدت خشم سر خود را به دیوار می‌کوبید.

همان‌طور که پیش‌تر در مورد دلارهای تخفیفی بحث شد، پیش‌پرداخت مانعی مستحکم ایجاد می‌کند و اجازه نمی‌دهد مشتری به سراغ دیگر رقبا برود.

معتقدم در ۱۰۰ درصد اوقات موفق به دریافت پیش پرداخت نمی‌شوید اما باور دارم اگر همیشه درخواست پیش پرداخت را مطرح کنید در ۲۵ تا ۳۵ درصد اوقات موفق به دریافت آن می‌شوید. زمانی که درخواست می‌کنید، به شما پیشنهاد می‌کنم پیش پرداخت را به جای اولین پیشنهاد به عنوان اولین امتیاز مطرح کنید. قیمتی پیشنهاد می‌دهم که می‌دانم طرف مقابل واکنش نشان خواهد داد و می‌گوید: «خیلی زیاد است». در پاسخ قبول می‌کنم اگر آنها پیش پرداختی داشته باشند، قیمت را پایین‌تر بیاورم. با این روش این حس به وجود نمی‌آید که شما عملاً درخواست پیش پرداخت مطرح کرده باشید چراکه نسبت به پرداخت طرف مقابل اعتماد ندارید؛ در عوض این گونه برداشت می‌شود که این پیش پرداخت در واکنش به درخواست طرف مقابل برای اعطای تخفیف اعمال شده است.

زمانی در واشنگتن دی.سی بودم و برای گروهی متشکل از ۱۲۰۰ مدیر اجرایی سخنرانی می‌کردم. می‌خواستم موهایم را رنگ کنم. شرکتی را یافتم که رنگ کار حرفه‌ای به محل شما اعزام می‌کرد. خانمی ساعت ۵ صبح به محل اقامت من آمد و گفت او مالک شرکت است و معمولاً همه خدمات اول صبح را شخصا انجام می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که این خدمات هرگز تاخیری نداشته باشد. از رویه کار وی تحت تاثیر قرار گرفتم و بابت مدل کسب و کار وی کنجکاو شدم. او توضیح داد علاوه بر اقدامات مراقبتی برای مهمانان موقت هتل‌ها، سالن زیبایی دارد که با عضویت افراد در آن، خدمات ارائه می‌کند. اعضای این سالن خدمات مراقبت از مو در طول یک سال را با پیش پرداخت سالانه دریافت می‌کردند و در عوض خدمات رنگ مو برای آنها به صورت رایگان در هر مکانی که درخواست کنند، انجام می‌شود. از دانش کارآفرینی این صاحب سالن حیرت زده شدم. او به شکل استادانه‌ای با استفاده از پیش پرداخت، مشتریانی را که به خدمات مراقبت از مو نیاز داشتند، برای خود حفظ می‌کرد و جریان درآمد قابل اطمینان و ثابتی برای خود ایجاد کرده بود.

استراتژی‌های گسترش ردپا در میان مشتریان با درخواست پیش پرداخت و ارائه دلزهای تخفیفی مشابهت‌های روانی دارد. سیاست دلزهای تخفیفی شرکت که اگر استفاده نشوند، ناپدید خواهند شد نیز نوع مشابهی از اضطراب برای خرج کردن ایجاد می‌کند، همان‌طور که پول پیش پرداخت در صورتی که استفاده نشود، از دست می‌رود.

برخی شرکت‌ها معتقدند به سادگی و با کاهش قیمت می‌توانند در میان مشتریان ردپا ایجاد کنند. همیشه تاکید دارم که کاهش قیمت به واقع استراتژی گسترش ردپا در میان مشتریان نیست. ارائه قیمت پایین باعث قفل شدن (حفظ) مشتری نمی‌شود. قیمت پایین باعث نمی‌شود مشتری از رقیب شما خرید نکند؛ قیمت پایین هزینه‌های تغییر تامین‌کننده ایجاد نمی‌کند. اگر شما فقط قیمت را پایین بیاورید، فقط پول کمتری به دست می‌آورد. همان‌طور که به گسترش ردپا در شرکت مشتری فکر می‌کنید، باید در نظر داشته باشید که چگونه موانعی برای تغییر تامین‌کننده و رجوع به رقبا ایجاد کنید (پیش پرداخت، دلزهای تخفیفی، انحصار و حضور در شرکت مشتری)، چگونه می‌توانید اطلاعات بیشتری در مورد کسب‌وکار مشتری نسبت به دیگران داشته باشید (حضور در شرکت مشتری و انحصار) و چگونه می‌توانید مشتری را تشویق کنید تا همکاری بیشتری با شما داشته باشد (مشوق‌های حجمی به شکل تخفیف‌های حجمی و دلزهای تخفیفی). (مشاهده شکل ۲،۹)

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای مبرم کسب و کار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
• ایجاد روابط با هر کسی در هر بازه زمانی	• به روز رسانی مدیران ارشد
• ایجاد تمایز در شرکت، محصول یا خدمات خود	• حوزه فعالیت
• برجسته کردن مهارت شرکت خود	• محصول
• گسترش رد پا در کسب و کار مشتری	• زمان بندی تحویل
	• سرعت خدمات
	• آماده سازی پیش از جلسه با تحلیل گران
	• آماده سازی پیش از جلسه با هیات مدیره
	• نقاط تمایز مانند وارانته، سفارشی سازی و کنترل بر منابع
	• پیش بینی داده ها
	• به روز رسانی استراتژیک
	• اشتراک گذاری بهترین شیوه های صنعت
	• تیم اختصاصی در محل
	• مشوق های حجمی
	• تخفیف های انحصاری
	• پیش پرداخت

شکل ۲،۹: اهداف و مسائل معمول در مذاکرات مشتری

### بیشینه کردن حاشیه سود

هدف دیگر در مذاکرات مشتری بیشینه کردن حاشیه سود می باشد. این هدف مربوط به مسائل قابل مذاکره نظیر قیمت، شرایط پرداخت، شخصی سازی محصولات، سطح خدمات و دیگر مسائل معمول می شود که ممکن است برای حاشیه سود تاثیر داشته باشد. این ها مسائلی حیاتی هستند که باید مشخصا در مذاکرات طرح شوند اما اطمینان از اینکه این ها تنها محورهای بحث نیستند، باید حاصل شود (شکل ۲،۱۰). اغلب اوقات این مسائل استاندارد تنها مسائل مورد بحث پای میز مذاکره هستند. این اشتباهی رایج اما به شدت هزینه بر است که احتمالا موجب

لطمه وارد شدن به روابط با طرف مقابل و همچنین عدم دریافت آنچه از مذاکرات می‌خواهید، می‌شود. اگر شما فقط بر سر قیمت مذاکره نکنید و به نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری توجه کنید، محصول خود را متمایز کنید و مهارت‌های شرکت خود را برجسته کنید، احتمال بیشتری دارد که به بیشینه حاشیه سود دست پیدا کنید. به منظور دستیابی به اهداف تان خیلی حیاتی است که مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید.

اهداف	مسائل قابل مذاکره
• توجه به نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری	• برگزاری جلسات توضیحی
• ایجاد روابط با هر کسی در هر بازه زمانی	• به روز رسانی مدیران ارشد
• ایجاد تمایز در شرکت، محصول یا خدمات خود	• حوزه فعالیت محصول
• برجسته کردن مهارت شرکت خود	• زمان بندی تحویل
• گسترش ردپا در کسب‌وکار مشتری	• سرعت خدمات
• بیشینه کردن حاشیه سود	• آماده‌سازی پیش از جلسه با تحلیل گران
	• آماده‌سازی پیش از جلسه با هیات مدیره
	• نقاط تمایز مانند وارانتهی، سفارشی‌سازی و کنترل بر منابع
	• پیش‌بینی داده‌ها
	• به روز رسانی استراتژیک
	• اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌های صنعت
	• تیم اختصاصی در محل
	• مشوق‌های حجمی
	• تخفیف‌های انحصاری
	• پیش پرداخت
	• قیمت
	• شرایط پرداخت
	• شخصی‌سازی محصول
	• سطح خدمات

## در همه مذاکرات مسائل درست پای میز مذاکره مطرح شود

در حالی که در مثال‌های بالا اهداف و مسائل مرتبط برای مذاکرات با مشتری توضیح داده شد، ایجاد فهرستی منظم از اهداف و مسائل قابل مذاکره مرتبط در همه مذاکرات ضروری می‌باشد. ۴ هدفی که معمولاً با توجه به لزوم حفظ روابط در مذاکرات وجود دارد، به قرار ذیل است:

۱. توجه به نیازهای مبرم کسب‌وکار طرف مقابل
۲. متمایز کردن شرکت، محصول یا خدمات
۳. ایجاد رابطه با طرف مقابل
۴. پیشینه کردن نتایج خود

شما چه با یک تامین‌کننده، شریک تجاری یا خریدار بالقوه مذاکره کنید و چه برای خود در شرایط استخدام مذاکره کنید، باید این ۴ هدف را مد نظر داشته باشید. شما حتی ممکن است مقاصد دیگری را در مذاکرات خاص دنبال کنید اما این ۴ هدف در سراسر همه مذاکرات باید جاری باشد تا نتیجه شما پیشینه شده و در عین حال روابط با طرف مقابل ایجاد شود. در کادر زیر در خصوص چگونگی به‌کارگیری این ۴ هدف زمانی که شما برای خود در مصاحبه استخدامی مذاکره می‌کنید، توضیح داده شده است.

### مذاکره برای خود در موقعیت‌های استخدامی

مردم اغلب از من می‌پرسند چگونه در خصوص حقوق‌شان مذاکره کنند و من همیشه به آنها می‌گویم نباید هرگز فقط در خصوص حقوق مذاکره کنید. طرح مسائل درست پای میز مذاکره به ویژه زمانی که در موقعیت‌های استخدامی برای خود مذاکره می‌کنید، ضروری است؛ چه در حال پذیرفتن یک پیشنهاد از یک کارفرمای جدید بالقوه باشید یا در مورد نقش خود با شرکت فعلی صحبت کنید. شما باید چنین مذاکره‌ای را با فهرست کردن اهداف خود برای مذاکرات و سپس برای هر هدفی که دارید، شروع کنید؛ شما باید دستکم یک یا چند مسئله قابل مذاکره پای میز مذاکره مطرح کنید. زمانی که در هر نوع موقعیت استخدامی برای خود مذاکره می‌کنید، باید بر این نکته تمرکز داشته باشید که چگونه می‌توانید به نیازهای مبرم کسب‌وکار کارفرما توجه کنید، خود را متمایز کنید، با کارفرمای بالقوه ارتباط ایجاد کنید و نتیجه را پیشینه کنید. آماده‌سازی خود را با تفکر درباره اهداف و چالش‌های شرکت آغاز کنید:

۱. اهداف خاص شرکت یا اهداف کلیدی رئیس تان برای سال آینده چیست؟
  ۲. چگونه می‌توانید به رئیس و تیم تان برای دستیابی به این اهداف کمک کنید؟
  ۳. آیا آنها نیازمند مشتریان جدید، افزایش درآمدها از مشتریان فعلی و یا پایگاهی در جغرافیای جدید هستند؟ درباره اهداف شرکت و معیارهای مورد نیاز رئیس تان خاص و مشخص عمل کنید.
- مسائل را پای میز مذاکره مطرح کنید تا بیانگر آن باشد که چگونه می‌توانید به شرکت و رئیس تان برای دستیابی به این اهداف کمک کنید. برای مثال، شاید بتوانید متعهد شوید که روزهای بیشتری در محل کار حضور داشته باشید، به یک سازمان حرفه‌ای ملحق شوید تا نیازهای مشتریان جدید بالقوه محقق شود یا زمان حضور خود در محل شرکت مشتری را افزایش دهید. اگر نیاز شرکت ایجاد پایگاهی در جغرافیای جدید باشد، شاید بتوانید پیشنهاد تغییر ساعات کاری به منظور حضور زودتر در محل کار در سه روز اول هفته به منظور پوشش تلفنی برای پشتیبانی از مشتریان در محل جدید را مطرح کنید. به نیازهای شرکت فکر کنید و اینکه چگونه می‌توانید برای رفع این چالش‌ها کمک کنید.
- همچنین در نظر بگیرید که چگونه موقعیت منحصر به فردی برای مقابله با این چالش‌ها دارید. نقاط تمایز شما چیست و چگونه می‌توانید این نقاط تمایز را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنید؟ خیلی مهم است که خود را در مذاکرات استفاده‌امی متمایز کنید. اگر خود را متمایز نکنید، نمی‌توانید نشان دهید که چگونه شرکت می‌تواند برای شما کاری انجام دهد که نیازی به انجام آن برای افرادی در سطح شما نیست.
- شرکت‌ها اغلب زمانی که با کارکنان مذاکره می‌کنند، درباره ایجاد سابقه خیلی نگران هستند؛ آنها اغلب محدود به کارهایی که می‌توانند برای یک کارمند انجام دهند نیستند، اما در مورد سابقه‌ای که اقدامات آنها ممکن است ایجاد کند بسیار نگران هستند. شما باید این نکته را برجسته کنید که چگونه شرکت می‌تواند بدون ایجاد سابقه برای شما کاری انجام دهد. برجسته کردن نقاط تمایز منحصر به فرد شما خیلی مهم است و خود را از دیگر کارکنان جدا می‌کند.
- برای مثال، تصور کنید یکی از اهداف شرکت گسترش کسب‌وکار در آمریکای جنوبی است و شما زبان اسپانیولی را روان صحبت می‌کنید و سال‌ها در شیلی و آرژانتین کار کرده‌اید. می‌توانید این پیشنهاد را مطرح کنید که چند روز هفته صبح‌ها زودتر در محل کار خود در بوستون<sup>۱</sup> حضور پیدا کنید تا به تماس‌های آمریکای جنوبی پاسخ دهید (چراکه شما در مکالمه زبان اسپانیولی روان هستید). به خاطر داشته باشید که می‌توانید گزینه‌های حول نقاط تمایز خود را متفاوت کنید و شاید بر سر این مذاکره کنید که ساعت ۶، ۶ و نیم و یا ۷ صبح برای تماس‌های آمریکای جنوبی در دفتر حاضر شوید.

شما می‌توانید بر سر این مذاکره کنید که ۲ یا ۳ روز در هفته در محل کار حاضر شوید، «چراکه شما در مکالمه زبان اسپانیولی روان هستید و می‌توانید به شرکت در ایجاد این بازار جدید کمک کنید.» همچنین ممکن است پیشنهاد دهید یک روز در ماه یا یک روز در هر فصل جلسه‌ای با تیم فروش برگزار کنید تا در این جلسه بر تفاوت‌های فرهنگی میان کسب‌وکار در آمریکای شمالی و جنوبی تمرکز کنید، «چراکه شما تجربه‌ای منحصر به فرد از سال‌ها کار در آمریکای جنوبی داشته‌اید.» به منظور دستیابی به هدف تان در خصوص ایجاد رابطه با مدیران ارشد شرکت، ممکن است پیشنهاد دهید با برخی از اعضای تیم رهبری برای بحث در خصوص میزان اهمیت این اطلاعات و جلسات توجیهی ملاقات داشته باشید.

هدف کلیدی دیگر در مذاکرات استخدام نشان دادن این است که شما اطمینان دارید که نقاط تمایز شما به شرکت یا رئیس شما برای دستیابی به اهداف‌شان کمک می‌کند. بهترین مسئله‌ای که می‌توانید برای طرح به میز مذاکره اضافه کنید تا این اطمینان را منعکس کنید، پاداش مشروط و مبتنی بر عملکرد است که در صورت دستیابی به اهداف اعلام شده یا ارائه معیارهای مورد توافق دریافت خواهید کرد. در اصل شما روی توانمندی و قابلیت خود برای دستیابی به این اهداف و تأکید بر اطمینان خود شرط‌بندی می‌کنید.

در خصوص این توافقات مشروط در فصل ششم بیشتر بحث خواهیم کرد و در فصل هفتم نشان می‌دهیم که چگونه این موارد را در پیشنهاد خود بگنجانید. اما در حال حاضر، در ذهن داشته باشید که یکی از اهداف شما در مذاکرات استخدام اغلب تأکید بر اطمینان شما در خصوص آنچه می‌توانید به دست بیاورید، است و برای این منظور، مسئله‌ای که شما پای میز مذاکره مطرح می‌کنید، یک پاداش مبتنی بر عملکرد خاص وابسته به این معیارهاست.

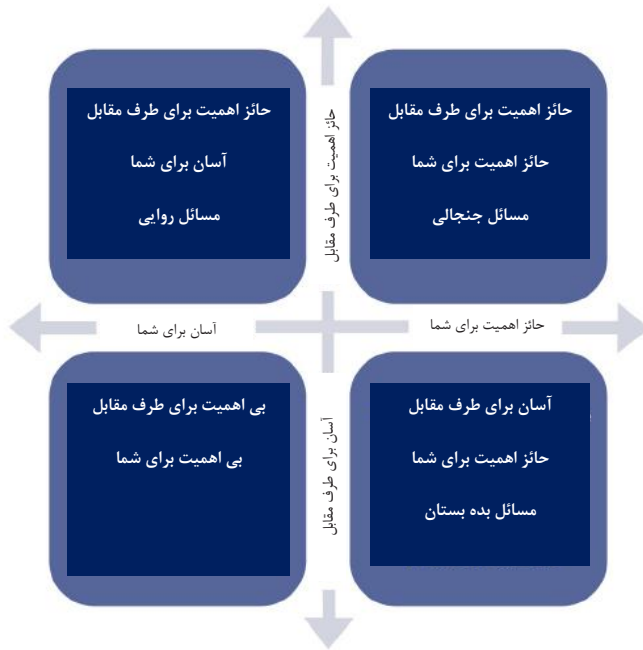
تهیه فهرستی از اهداف و ارتباط هر یک از اهداف با مسئله‌ای قابل مذاکره، اولین گام در مذاکرات تغییر حقوق و بخشی از مذاکرات استخدامی شما محسوب می‌شود.

## ماتریس موضوعی

زمانی که اهداف خود را بررسی و فهرستی از مسائل قابل مذاکره را تهیه کردید، باید موضوعات را روی ماتریس موضوعی قرار دهید تا اطمینان حاصل شود که مسائل درست پای میز مذاکره مطرح می‌شود. ماتریس موضوعی اهمیت نسبی هر موضوع را برای هر دو طرف در نظر می‌گیرد. همان‌طور که در شکل ۲،۱۱ می‌توانید مشاهده کنید، محور X بیانگر آنچه برای شما مهم است و محور Y بر مسائلی که برای طرف مقابل مهم است تمرکز دارد. این شکل دارای ۴ ربع است که ۳ ربع آن شامل مسائل مهم است. ربعی را که در آن هم X و هم Y حائز اهمیت است، در نظر بگیرید. این‌ها مسائلی



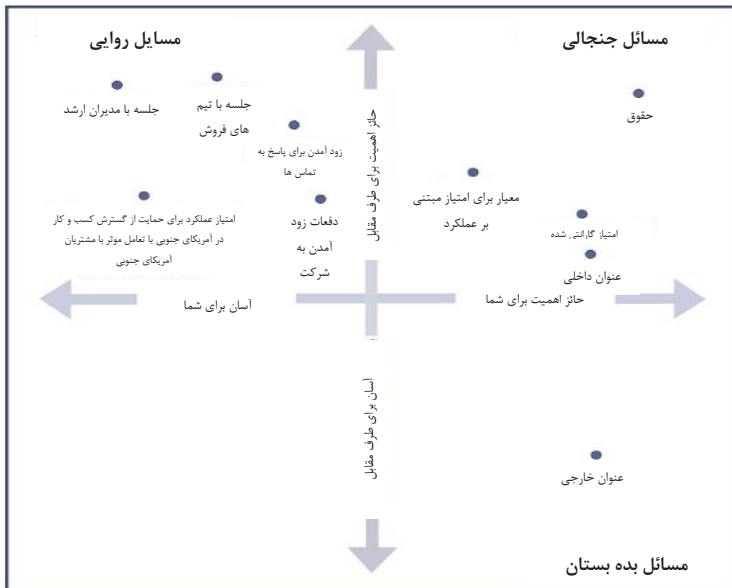
است که هم برای شما و هم برای طرف مقابل مهم است. این‌ها مسائل جنجالی در مذاکره هستند. مسائلی مانند قیمت و شرایط پرداخت اغلب در این ربع قرار می‌گیرند. هرگز نمی‌توانید از مسائل جنجالی اجتناب کنید؛ آنها در هر مذاکره‌ای وجود دارند. اگرچه باید اطمینان حاصل کنید که فقط مسائل جنجالی پای میز مذاکره مطرح نشود چراکه این‌ها سخت‌ترین موضوعات برای مذاکره به شمار می‌آیند. اگر فقط روی مسائل جنجالی پای میز مذاکره مطرح شوند، احتمالاً مذاکره بسیار گرم خواهد بود و کمتر روی نیازهای طرف مقابل تمرکز خواهد داشت. به‌علاوه اگر فقط مسائل جنجالی پای میز مذاکره مطرح شوند، هرگونه توافقی که حاصل شود هزینه‌گزافی برای شما در پی خواهد داشت چراکه هر چه را که در مورد آن بحث می‌کنید، برای شما به شدت ارزشمند است.



شکل ۲،۱۱: ماتریس موضوعی

درواقع یکی از مهمترین موضوعاتی که باید در هر مذاکره وجود داشته باشد، همان طور که در شکل ۲،۱۱ نشان داده شده است، مسائلی است که در ربع Y بالا و X پایین قرار دارد؛ این ها مسائل مربوط به مسایل روایی است. این مسائل برای طرف مقابل مهم است و برای شما ارائه آنها آسان و غیر هزینه بر است. شاید حتی شما تمایل به انجام این کارها را داشته باشید. معتقد نیستم که مسائل روایی مهمترین موضوعات است چون من آدم خوب و نوع دوستی هستم، اما مهم هستند چون مسائل روایی به شما اجازه می دهد تا دست بازتری در مسائل جنجالی و مسائل بده بستان داشته باشید.

مسائل روایی همچنین به شما اجازه می دهد تا توضیحی برای علت پیشنهاد خود ایجاد کنید که بر طرف مقابل و منافع طرف مقابل تمرکز داشته باشد. همان طور که در فصل ششم فرا خواهیم گرفت، تمرکز توضیح علت تان به طرف مقابل به جای تمرکز بر خود و مسائل روایی به شما اجازه خواهد داد تا این کار را به خوبی انجام دهید.



شکل ۲،۱۲: ماتریس موضوعی برای مثال مذاکره برای خود

ربع مسایل روایی شما در مذاکره با مشتری شامل جلسات توضیحی و توجیهی برای مدیران ارشد، آماده‌سازی پیش از جلسه تحلیل‌گران و نشست‌های هیات‌مدیره برای مدیرعامل و مدیر مالی، حضور تیم اختصاصی در محل و همه نقاط تمایز شما می‌باشد. ربع مسایل روایی همچنین ممکن است شامل گارانتی عملکرد سطح خدمات شما برای مشتری باشد.

مسائل مربوط به بده بستان آنهایی هستند که برای شما اهمیت دارد اما برای طرف مقابل از اهمیت کمتری برخوردار است و یا تامین آن برای آنها هزینه بر نباشد. مسائل مربوط به بده بستان ممکن است برای شما به اندازه برخی از مسائل جنجالی حائز اهمیت باشد. اگرچه از آنجایی که برای مشتری شما اهمیت کمتری نسبت به مسائل جنجالی دارد، درخواست و دریافت آنها بسیار راحت‌تر خواهد بود. در مذاکره با مشتری، ربع بده بستان ممکن است شامل قابلیت استفاده از نام یا ارجاعات مشتری که توسط طرف مقابل ارائه می‌شود، باشد.

همان‌طور که در مسائل جنجالی و مسائل روایی امتیازاتی می‌دهید، باید در مسائل بده بستان امتیازات بیشتری دریافت کنید، اگر مسائل روایی را پای میز مذاکره مطرح نکنید، شما بده بستان کمتری خواهید داشت و نمی‌توانید از آنها به خوبی برای دریافت مسائل جنجالی و بده بستان بهره‌گیری کنید.

ربع چهارم (X پایین و Y پایین) نام‌گذاری نشده است. مسائلی که برای شما یا طرف مقابل اهمیتی ندارند، خیلی به مذاکره مربوط نمی‌شوند. پیشنهاد می‌کنم همان‌طور که برای مذاکره برنامه‌ریزی می‌کنید، روی ۳ ربع مهم تمرکز کنید.

در حالی که ماتریس مسائل به نظر ساده می‌رسد، بسیاری از مذاکره‌کنندگان به دام می‌افتند و پای میز مذاکره فقط مسائل جنجالی و بده بستان را مطرح می‌کنند. نتایج تحقیقات نشان داده است که ما انسان‌ها خود محور هستیم و تا حد زیادی روی منافع خود تمرکز می‌کنیم (راس و سیکولی، ۱۹۷۹). این خودمحوریت باعث

می‌شود روی مسائلی که برای ما مهم است تمرکز کنیم و اغلب مسائلی را که برای طرف مقابل مهم است نادیده بگیریم. این دامی متداول است که باعث می‌شود بسیاری از بده بستان‌های بالقوه را پای میز مذاکره از دست بدهیم. این اشتباه را هم مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای و هم مذاکره‌کنندگان مبتدی‌تر مرتکب می‌شوند.

زمانی با گروهی از شرکای بانک سرمایه‌گذاری همکاری می‌کردم و از همه آنها خواستم تا اهداف خود را برای مذاکره مشخص کنند. آنها اهداف مختلفی را فهرست کردند - پیشینه کردن حق الزحمه، اطمینان از بسته شدن معامله، به دست آوردن ارجاعات و ایجاد اعتبار برای تیم خود. همه این اهداف باعث می‌شود مسائل جنجالی یا بده بستان در مذاکره مطرح شوند. اگرچه آنها حتی از یک هدف نام نبردند که مرتبط با مسئله روایی شود.

زمانی با مدیران تدارکات شرکت فورچون ۱۰۰<sup>۱</sup> جلسه‌ای داشتم و از آنها خواستم تا اهداف خود برای مذاکره با تامین‌کننده را بیان کنند. آنها الزامات مهمی مانند به حداقل رساندن قیمت، اطمینان از در دسترس بودن به موقع منابع، انعطاف‌پذیری برای کاهش تعهدات به تامین‌کننده در صورت نیاز، توانایی برای دسترسی به منابع بیشتر اگر تقاضا وجود داشته باشد و شخصی‌سازی موادی که برای تحقق نیازها ارائه می‌شود، بیان کردند. همه این اهداف برای آنها خیلی مهم بود اما همه این‌ها موجب می‌شد تا مسائل جنجالی و بده بستان فقط پای میز مذاکره مطرح شود. حتی باید به مذاکره‌کنندگان بسیار با تجربه نیز اهمیت مذاکره بر سر موضوعات درست را یادآوری کرد و برای این منظور باید تمایل به خودمحموری را کاهش داد، اهداف تان را بدانید، روی طرف مقابل تمرکز کنید و مسائل روایی ایجاد کنید که بتوان به مذاکره اضافه کرد.

همان‌طور که برای مذاکره آماده می‌شوید و قصد دارید مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید، بررسی ماتریس موضوعی بسیار حائز اهمیت است؛ به ویژه باید

اطمینان حاصل کنید که مسائل روایی کافی روی میز مذاکره دارید که بر نیازهای طرف مقابل تمرکز دارد و به شما اجازه می‌دهد امتیازات بیشتری در مسائل جنجالی و بده بستان به دست آورید.

در ادامه توضیح خواهیم داد که چگونه از ماتریس موضوعی به منظور آماده‌سازی برای مذاکره به ویژه در خصوص مسائلی که برای شما خیلی مهم است مثل مذاکره با کارفرما یا کارفرمای بالقوه در خصوص بسته جبرانی شما، استفاده می‌شود.

### مذاکره برای خود در موقعیت‌های استخدای

به خاطر داشته باشید که چیزی به عنوان مذاکره برای حقوق وجود ندارد. نباید هرگز مذاکره‌ای را فقط با مسائل جنجالی شروع کنید. باید اطمینان حاصل کنید که مسائل روایی زیادی دارید چراکه این مسائل به شما کمک می‌کند تا امتیازات بیشتری از مسائل جنجالی و بده بستان دریافت کنید. برای مثال، زمانی که برای خود مذاکره می‌کنید، حقوق یک مسئله جنجالی محسوب می‌شود، در حالی که نقاط تمایز شما می‌تواند به تامین نیازهای مبرم کسب‌وکار شرکت کمک کند (مانند تمایل شما برای حضور زودتر در محل کار برای پاسخ به تلفن‌های آمریکای جنوبی چون شما زبان اسپانیولی را روان صحبت می‌کنید، اینکه چند روز در هفته این کار را انجام خواهید داد، تمایل شما برای برگزاری جلسات در خصوص تفاوت‌های فرهنگی آمریکای شمالی و جنوبی و ملاقات با مدیران ارشد شرکت برای بحث در خصوص محتوای این جلسات توجیهی)، که همه این موارد را می‌توان در ربع مسایل روایی گنجانند.

امتیاز تضمین شده در ربع جنجالی قرار دارد اما امتیاز عملکردی براساس توانایی شما برای کمک به توسعه کسب‌وکار شرکت در آمریکای جنوبی با تعامل با مشتریان به صورت هفتگی، در ربع مسایل روایی شما خواهد بود.

معیارها برای این عملکرد مبتنی بر امتیاز ممکن است در ربع جنجالی قرار گیرد اما تمایل شما برای شرط بندی روی توانایی تعامل موثر با این مشتری‌ها در ربع مسایل روایی قرار می‌گیرد.

ربع بده بستان ممکن است شامل مسائلی مانند عنوان خارجی شما شود. در حالی که عنوان داخلی شما به خاطر سیاست‌های شرکت و نگرانی‌های پیشین اغلب در مسائل جنجالی قرار می‌گیرد، به همین دلیل مذاکره بر سر عنوان خارجی شما اغلب بسیار ساده‌تر است. ایجاد علت توضیحی قوی برای ارتقاء عنوان خارجی اغلب آسان است.

برای مثال، ممکن است بخواهید عنوان مدیر ارشد توسعه تجارت آمریکای جنوبی را احراز کنید که به واسطه آن بتوانید اعتبار لازم برای تعامل با مدیران عامل شرکت‌های کوچک در آمریکای جنوبی را داشته باشید. به همین شکل اگر شما به عنوان معاون منابع انسانی استخدام شده‌اید، ممکن است شما بتوانید حائز عنوان مدیر ارشد استعدادیابی شوید تا بتوانید اعتبار لازم برای تعامل با مدیران ارشد کسب و کار خود را کسب کنید. حتی ممکن است شما عنوان داخلی معاون را داشته باشید اما بتوانید عنوان خارجی با سطح بالاتری به دست آورید.

اطمینان از اینکه شما مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح می‌کنید، باعث می‌شود از حضور پای میز مذاکره ترس نداشته باشید. در ادامه نکاتی بابت مذاکره برای خود در هر فصل عنوان خواهیم کرد اما به خاطر داشته باشید که گام مهم اولیه بحث در مورد مسائل درست پای میز مذاکره است. (مشاهده شکل ۲،۱۲)

## خلاصه

اولین گام در کاهش ترس از مذاکره، حصول اطمینان از طرح مسائل درست پای میز مذاکره است. اگر بخواهیم مذاکره را تنها با مسائل جنجالی (مانند قیمت) یا با مسائلی که همگی جنجالی هستند، شروع کنیم، نگران بودن از مذاکره طبیعی خواهد بود. مذاکره‌ای که تنها به مسائل جنجالی مربوط می‌شود، منتهی به بحث بسیار سخت می‌شود و احتمالاً به روابط شما با طرف مقابل آسیب وارد می‌شود و نتایجی ضعیفی از چنین مذاکره‌ای حاصل می‌شود.

جای تعجب نیست که ما نگران باشیم! می‌توان ترس از مذاکره را با صرف زمان و تمرکز بر اینکه مسائل درست پای میز مذاکره مطرح شود، کاهش داد. به اهداف خود برای مذاکره و روابط خود با طرف مقابل در کوتاه مدت و بلند مدت فکر کنید. به خاطر داشته باشید که در هر مذاکره‌ای که برای شما حفظ ارتباط با طرف مقابل اهمیت داشته باشد، ۴ هدف متداول را می‌توانید دنبال کنید:

۱. توجه به نیازهای مبرم کسب و کار طرف مقابل
۲. ایجاد رابطه با طرف مقابل
۳. خود، شرکت یا خدمات خود را متمایز کنید
۴. نتیجه خود را پیشینه کنید

اگر ۳ هدف اول را به خاطر آورید و مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح کنید، بسیار محتمل است که آخرین هدف را نیز به دست آورید. برای هر هدفی که فهرست می‌کنید، باید حتماً یک یا چند مسئله قابل مذاکره داشته باشید.

زمانی که فهرست اهداف و مسائل قابل مذاکره را تهیه کردید، باید فهرست تهیه شده را روی ماتریس موضوعی تحلیل کنید. به ویژه باید اطمینان حاصل کنید که نسبت به هر گونه مسئله، مسائل روایی بیشتری دارید. مسائل روایی به شما اجازه خواهد داد تا روی علت توضیح پیشنهاد روی طرف مقابل و نه خودتان تمرکز داشته باشید و همین موضوع موجب افزایش توانایی شما برای کسب آنچه در مسائل جنجالی و بده بستان می‌خواهید، می‌شود.

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، آماده‌سازی برای مذاکره شامل طرح موضوعات درست روی میز مذاکره، تحلیل درست و بهبود برنامه برای مذاکره می‌شود. زمانی که آماده تحلیل شدید، هدف، بهترین گزینه خارجی و کف انتظارات خود را در نظر بگیرید. در فصل‌های آینده در مورد هر کدام از این اجزاء بحث خواهد شد.





## فصل سوم

---

### باتنای خود را بسازید

---

مردم، اغلب از مذاکره می‌ترسند، زیرا نگرانند که طرف مقابل در طول مذاکره از آن‌ها امتیازاتی بگیرد یا آن‌ها را مجبور کند با چیزی موافقت کنند که کاملاً به نفع‌شان نباشد. این فصل به شما کمک می‌کند تا با قدرتمند ساختن خود در مذاکره این ترس را از بین ببرید.

بزرگترین منبع قدرت شما در هر مذاکره‌ای از بهترین گزینه جایگزین تان برای توافق در آن مذاکره (باتنا) حاصل می‌شود. (فیشر، یوری و پاتون ۱۹۸۱)<sup>۲</sup>. باتنای شما بهترین گزینه بیرونی شما و برنامه جایگزین (پلن بی)<sup>۳</sup> شماست. باتنای شما آشکار می‌کند که اگر با طرف مقابل خود به توافق نرسید چه کار خواهید کرد. باتنای شما هیچ کاری به معامله‌ای که روی میز است، ندارد؛ بلکه معامله دیگری است که اگر شما این قرارداد را به سرانجام نرسانید، به سراغ آن خواهید رفت.

این مساله حیاتی است که شما پیش از این که هر مذاکره‌ای را آغاز کنید، باتنای خود را ساخته باشید. اگر قصد خرید خانه دارید، هرگز نباید عاشق خانه‌ای شوید، یا بدتر از آن، اجازه دهید که همسر یا شریک زندگی تان عاشق آن خانه شود. شما می‌بایست با شناسایی خانه‌های بالقوه زیادی که ممکن است قصد خرید آن‌ها را

---

1. Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA)

2. Fisher, Ury, & Patton, 1981

3. Plan B

داشته باشید، باتنای خود را بسازید. اگر شما در حال استخدام یک کارمند باشید، باید جستجوی گسترده‌ای انجام دهید تا به جای اینکه محدود به یک فرد خاص شوید، کاندیداهای دیگری هم برای استخدام داشته باشید. درست همانگونه که نمی‌بایست عاشق یک خانه خاص شوید، نمی‌بایست عاشق یک کاندیدای خاص هم برای استخدام شوید. هرچه باتنای تان قدرتمندتر باشد، در هر مذاکره‌ای که باشد، قدرت شما بیشتر خواهد بود.

### باتنای خود را به صورت همزمان بسازید

شما به منظور هرچه بیشتر کردن قدرت تان، باید باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کنید نه به صورت متوالی. به طور معمول ما یک گزینه را پیدا می‌کنیم و بعد اگر آن گزینه به نتیجه نرسید، روی یافتن گزینه دیگری تمرکز می‌کنیم. این در حالی است که این روال، قدرت ما را محدود می‌سازد. برای این که قدرت تان را هر چه بیشتر ارتقاء دهید، باید باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کرده و به جای این که هر بار یک گزینه داشته باشید، پیش از شروع مذاکره گزینه‌های دیگری را نیز برای خود ایجاد کنید.

برای مثال، وقتی مجدداً درباره قرارداد اجاره املاک تجاری مذاکره می‌کنید، باید بدانید که اگر در محل فعلی باقی مانید، به کجا خواهید رفت. آیا فضای اداری دیگری را در نظر گرفته‌اید؟ به طور معمول، شرکت‌ها در ابتدا به سراغ صاحب خانه فعلی خود رفته و به منظور تمدید قرارداد اجاره با آن‌ها مذاکره می‌کنند. شرکت‌ها تمایل دارند صبر کنند و ببینند چه نوع معامله‌ای را می‌توانند به دست آورند، و بعد اگر آن را دوست نداشتند به دنبال جایگزین دیگری برای آن می‌گردند. اما چطور خواهید فهمید که آیا قرارداد خوبی دارید یا خیر وقتی که نمی‌دانید چه قرارداد جایگزین دیگری می‌توانستید داشته باشید؟ اگر شما در ابتدا به شناسایی مکان‌های مناسب دیگری بپردازید و سپس به سراغ صاحب خانه فعلی خود بروید، قدرت تان را افزایش داده‌اید. این مساله بسیار حیاتی است که پیش از آن که مذاکره را شروع کرده و ملک را نگه دارید، باتنای خود را به صورت همزمان ایجاد کرده باشید و آن را در مذاکره عنوان کنید.

اولین سوالی که من همیشه در هنگام مشاوره دادن به مشتریانم در یک مذاکره از آن‌ها می‌پرسم، این است که «باتنای شما چیست؟ اگر این معامله را انجام ندهید، چه کار دیگری خواهید کرد؟» من با مدیر عاملی کار می‌کردم که داشت احتمال فروش شرکتش را بررسی می‌کرد. وقتی من درباره باتنای او پرسیدم گفت که، اگر نتواند شرکتش را به خریدار استراتژیکی که ملاقات کرده بفروشد، احتمالاً خودش به اداره این کسب‌وکار ادامه خواهد داد. او خاطر نشان کرد که این خریدار احتمالی خودش به سراغ او آمده و اینکه پیش از این، برنامه‌ای برای فروش شرکتش نداشته. این امر برای من روشن شد، وقتی که نقدینگی روی میز مذاکره قرار گرفته، برای او بسیار جذاب شده و او دیگر نمی‌خواهد خودش کسب‌وکارش را اداره کند. بنابراین، دوباره از او پرسیدم، اگر این خریدار استراتژیک که با او ملاقات کرده شرکتش را نخرد، چه کسی آن را خواهد خرید؟ او دوباره تکرار کرد که هیچ نظری ندارد؛ و اینکه پیش از این به دنبال هیچ خریداری نبوده و با هیچ شخص دیگری هم در این باره صحبت نکرده است. من به او گفتم پیش از اینکه ما هرگونه گفت و گوی دیگری با خریداری که او ملاقات کرده داشته باشیم، باید بفهمیم چه کس دیگری می‌خواهد این کسب‌وکار را بخرد. تو باید باتنای خود را بسازی پیش از آن که به مذاکره ادامه دهی و سعی کنی شرایط را طی مذاکره بهبود بدهی.

یکبار با مدیر عامل یک شرکت رستورانی کار می‌کردم که به دنبال مکان جدیدی در میامی می‌گشت تا یکی از رستوران‌های خود را در آن جا بسازد. من از او پرسیدم اگر جای دیگری پیدا شود آیا او علاقه‌ای به آن دارد؟ او گفت: «البته یک مکان دیگر هم موجود است، اما به این جا نگاه کن! این محل دسترسی خیلی خوبی به بزرگراه دارد، به خوبی علامت‌گذاری شده و این که به بقیه فروشگاه‌های این محدوده نگاه کن.» من دوباره درباره محل احتمالی دیگری پرسیدم و او تکرار کرد، «قطعا مکان‌های دیگری هم وجود دارد، اما به این جا نگاه کن، این مکان در بهترین محله قرار دارد. پاخور بسیار خوبی دارد و از جاده هم دید خیلی خوبی به این جا وجود دارد.» من به او گفتم پیش از آن که ما بخواهیم با صاحب ملک درباره این محل صحبت کنیم، باید

یک محل دیگر پیدا کنیم که برای وی همین قدر جذاب باشد. تو باید باتنای خود را همزمان با این مذاکره پیدا کنی نه بعد از آن.

این مفهوم، وقتی شما خریدار محصولات یا خدماتی هستی بسیار مهم است. شما چه در زمینه تدارکات کار کنید، چه یک بخش فناوری اطلاعات را اداره کنید و یا گهگاهی خدماتی را برای خانه خودتان خریداری کنید، باید اهمیت ایجاد باتنا به صورت همزمان را به خاطر داشته باشید. ما اغلب به متصدی تامین خود بسیار وابسته می شویم و تمایل چندانی برای در نظر گرفتن جایگزین برای آن نداریم. ما با متصدی تامین فعلی راحتیم و در مورد کاری که آن‌ها انجام می دهند، اطمینان خاطر داریم. این آشنایی با متصدی تامین فعلی، مزایای فعلی را برای ما به ارمغان می آورد. وقتی من خریدار کالا یا خدماتی هستم، می خواهم سعی کنم مزیت تامین را کم تر کنم، در حالی که وقتی تامین کننده کالا یا خدماتی هستم می خواهم مزیت تامین را بالاتر ببرم.

وقتی من متصدی تامین هستم، باید درک کنم که هرگز نیازی نیست که با قیمت رقیب هماهنگ باشم؛ من مورد اطمینان و شناخته شده هستم و خریدار با من راحت است، بنابراین من باید بتوانم قیمت بالایی را نسبت به سایر رقبایم مطالبه کنم. این مزیت تامین است. البته، اگر من خریدار کالا یا خدماتی باشم، می خواهم که این مزیت را با ایجاد گزینه‌ها و افزایش جایگزین‌ها کاهش دهم.

### درخواست پیشنهادات<sup>۱</sup> (RFPs) و درخواست سهم<sup>۲</sup> (RFQs)

(آر. اف. پی) درخواست برای پیشنهادات و (آر. اف. کیو) درخواست برای قیمت، بهترین ابزارها برای ساخت باتنا هستند. من مشتری‌انم را تشویق می‌کنم تا به (آر. اف. پی)ها و (آر. اف. کیو)ها به عنوان ابزارهای ساخت باتنا نگاه کنند، اما تاکید می‌کنم

1. RFPs (Requests for Proposals)

2. RFQs (Requests for Quotes)

که آن‌ها ابزار خرید به صورت عمده نیستند. در حالی که برای خرید جزئی می‌توان از روش (آر. اف. پی) استفاده کرد. شما باید از فرایندهای مناقصه رقابتی برای ایجاد گزینه استفاده کرده و بعد مذاکره کنید. وقتی من به مدیران عامل شرکت‌های سرمایه‌گذاری کوچک و متوسط آموزش می‌دهم، اغلب از این که چه تعداد زیادی از آن‌ها گزارش می‌دهند که از تامین‌کنندگان تک منبعی استفاده کرده و به طور منظم از (آر. اف. پی)ها برای ساخت باتنا استفاده نمی‌کنند، تعجب می‌کنم. تامین‌کننده منابع انحصاری مخاطره آمیز است. بدیهی است که اگر شما جایگزین‌های دیگری نداشته باشید، تامین‌کننده می‌تواند شما را بر سر قیمت گروگان نگه دارد. این خطرات فراتر از صرف قیمت‌گذاری است. ممکن است تامین‌کننده انحصاری شما انگیزه کافی برای یافتن راه حل‌های خلاقانه و یا اجرای تعهدات زمانی را نداشته باشد، زیرا آنها هیچ گونه فشار رقابتی را در مسیر ارائه خدمات به شما احساس نمی‌کنند. یکی از مشتری‌انم شکایت می‌کرد که تامین‌کننده آن‌ها به موقع به تعهداتش عمل نمی‌کند، اما زمانی که من به او پیشنهاد دادم که به تامین‌کننده دیگری سفارش دهند، گفتند که هیچ کس دیگری را برای این کار ندارند. رقابت، نه تنها قیمت‌گذاری را کنترل می‌کند، بلکه شما را مطمئن می‌سازد که کالا، خدمات و نوآوری‌ها را در زمان کوتاه تری دریافت می‌کنید. به علاوه، وابسته بودن به یک تامین‌کننده واحد می‌تواند امنیت زنجیره تامین شما را تهدید کند، زیرا ممکن است این تامین‌کننده کاهش عرضه داشته باشد، با یک رویداد فاجعه بار مواجه شود و یا از حوزه تجاری شما خارج شود. اگر شما فقط یک تامین‌کننده داشته باشید، هر یک از این رویدادها می‌تواند تولید شما را تعطیل کند.

من مشتری‌انم را تشویق می‌کنم که باتنای خودشان را بسازند و از رابطه تامین‌کننده گان انحصاری اجتناب کنند، البته به جز با مشاور مذاکراتی‌شان!

حتی شرکت‌های رده بالا که از آر. اف. پی‌ها به طور منظم استفاده می‌کنند، اشتباهاتی مرتکب می‌شوند که قدرتی که از آر. اف. پی‌ها برای خود ایجاد کرده‌اند را

تضعیف می‌کنند. یکی از بزرگترین اشتباهاتی که این شرکت‌ها مرتکب می‌شوند این است که از طریق آر. اف. پی خرید عمده خود را انجام می‌دهند به جای این که از آر. اف. پی‌ها به عنوان ابزار ایجاد باتنا استفاده کنند.

آر. اف. پی‌ها بهترین ابزار ایجاد باتنا هستند. آن‌ها همچنین اهداف دیگری نیز دارند. آن‌ها متصدیان را متوجه این مطلب می‌کنند که این یک رقابت است و بنابراین به خریدار اجازه می‌دهند تا اطلاعات بیشتری درباره بازار کسب کند: چه چیزهای جدیدی وجود دارد، دیگران چه نوع تکنولوژی‌هایی ارائه می‌دهند و چه چیزهایی امکان پذیر است. آن‌ها شما را نسبت به طیف وسیعی از امکانات آگاه می‌کنند و به متصدی هم اطلاع می‌دهند که شما جایگزین‌های دیگری هم دارید.

خطای دوم زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها ادعا می‌کنند که از آر. اف. پی استفاده می‌کنند، در حالی که تنها برای سه تامین‌کننده پیشنهاد می‌فرستند. هرگاه چنین چیزی را می‌بینم تردید دارم که آیا این شرکت‌ها تدارکات را چک کرده‌اند که می‌گویند فقط به دریافت سه پیشنهاد نیاز دارند؛ و این که آیا آن‌ها واقعا به روند آر. اف. پی به عنوان ابزاری برای ایجاد باتنا نگاه می‌کنند. همچنین وقتی تنها سه پیشنهاد می‌بینم، می‌دانم که خریدار از روند آر. اف. پی به عنوان یک فرصت یادگیری برای بررسی اینکه چه امکانات دیگری وجود دارد و اینکه چه کارهای دیگری می‌تواند انجام دهد، استفاده نکرده است. من مشتریانم را تشویق می‌کنم که از آر. اف. پی برای ایجاد چندین جایگزین استفاده کرده و بعد سه تا پنج تای آن گزینه‌ها را انتخاب کرده و آن‌ها را تا مرحله مذاکره پیش ببرند.

پرهزینه‌ترین خطا در یک پروسه آر. اف. پی زمانی است که مردم از پیشنهاد تولیدکننده به عنوان نقطه شروع مذاکرات‌شان استفاده می‌کنند. آن‌ها پیشنهاد ارائه شده را به دقت بررسی کرده و با گفتن این جمله پاسخ می‌دهند، «پیشنهاد شما خیلی بالاست»، «پیشنهاد شما ۲۰ درصد بیشتر از همه پیشنهادات دیگر است.» و یا «شما باید درباره پیشنهاداتتان تجدید نظر کنید.» تمام این اظهارات مشکل ساز هستند، زیرا به تامین‌کننده اجازه می‌دهند که لنگرگاه خود را در مذاکره ساخته و

مذاکره را از نقطه پیشنهادی خودشان شروع کنند. شما باید با استفاده از آر. اف. پی باتنای خود را بسازید و مشخص کنید که کدام دسته از تامین‌کنندگان را برای ورود به فاز مذاکره پیش روی خود خواهید داشت. در این صورت شما کنترل مذاکره را در اختیار خواهید داشت و نقطه شروع را با ارائه نخستین پیشنهاد بسازید. شما هرگز نباید برسر پیشنهاد تامین‌کننده مذاکره کنید. در عوض، شما باید رقابت شدیدی که در پروسه آر. اف. پی ایجاد شده و تعداد تامین‌کنندگانی که به همکاری با شما علاقه‌مند هستند را پررنگ کنید. شما باید با استفاده از آر. اف. پی و پررنگ کردن آن مذاکره را شروع کنید.

بسیاری از شرکت‌ها به شدت روی پیشنهاد اولیه از سوی تامین‌کنندگان تمرکز می‌کنند. برخی از شرکت‌ها به‌طور گسترده، پیشنهادات ارسالی را امتیاز دهی کرده و این امتیازها را در سرتاسر شرکت به اشتراک می‌گذارند. من به مشتریانم پیشنهاد می‌دهم که نسبت به امتیاز دهی پاسخ‌های آر. اف. پی بسیار مراقب بوده و تاکید کنند که قیمت ارائه شده در پیشنهاد اولیه هرگز در این امتیاز دهی تاثیری ندارد، زیرا مذاکره‌ای بابت این قیمت‌ها صورت نگرفته است. من مشتریانم را تشویق می‌کنم که پاسخ‌های آر. اف. پی را به‌صورت خیلی جزئی امتیاز دهی کنند؛ در این مرحله خریداران فقط باید به دنبال این باشند که آیا این تامین‌کننده می‌تواند خواسته‌های آن‌ها را در زمینه تامین کالاها، خدمات و زمان‌بندی مد نظر برآورده سازد یا خیر. چک لیست‌های مرجع باید نقش مهمی در مشخص کردن این مساله داشته باشند که چه کسی وارد فاز مذاکره خواهد شد و قیمت‌های ارائه شده ابتدایی توسط تامین‌کنندگان به هیچ وجه نباید نقشی در این رویه داشته باشد.

من پیشنهاد خود مبنی بر اجتناب از تمرکز بر قیمت‌های اولیه ارائه شده را بر این حقیقت بنا می‌کنم که در یک موقعیت آر. اف. پی متصدی فروشی که می‌داند با رقابتی مواجه است، اغلب بهترین قیمت‌ها را ارائه می‌دهد. متصدی فروش پیشنهاد خود را با اطلاعات دقیق مطرح می‌کند، درحالی که پیشنهاد دهندگان در ارائه پیشنهاد خود با نوعی عدم قطعیت مواجه هستند. توجه بیش از اندازه به

پیشنهاد اولیه ارائه شده از سوی متصدی مزیت بیشتری را برای او در پی خواهد داشت. هدف آر. اف. پی کاهش مزیت متصدی فروش است، بنابراین در بررسی پیشنهادات اولیه هر یک از تامین کنندگان، باید رسیدن به آستانه‌های مورد نیاز در زمینه موجودی، خدمات و جدول زمانی که از سوی فروشنده تضمین می‌شود، وزن بالایی در رتبه‌بندی و نمره دهی داشته باشد. به خاطر داشته باشید که در این مرحله، شما در حال انتخاب گزینه‌هایی هستید که در ابتدا با آن‌ها مذاکره کنید، نه انتخاب شخصی که از او خرید خواهید کرد یا مبلغی که برای خریدتان خواهید پرداخت.

از آن جایی که آر. اف. پی برای ایجاد گزینه‌های بیشتر طراحی شده، قرار نیست هیچ قانونی برای آن در نظر بگیرید که شما را در انتخاب محدود کند. وقتی آر. اف. پی را گسترش داده و آن را برای ارسال به تامین کنندگان احتمالی تان آماده می‌کنید، نباید خودتان را محدود کنید و صرفاً آنهایی را که کم‌ترین قیمت را مطرح کرده‌اند انتخاب کنید و یا آنهایی را که بیشترین قیمت را پیشنهاد داده‌اند، حذف کنید. به خاطر داشته باشید که در این مرحله شما فقط گزینه‌ها را شناسایی می‌کنید و قرار نیست تامین‌کننده‌ای را انتخاب کنید.

### ایجاد باتنا در زندگی روزمره

همه ما چه در حال مذاکره از طرف شرکت مان باشیم و چه به دنبال خرید کالا یا خدمات برای انجام پروژه‌ای در خانه مان باشیم، می‌توانیم از اشتباهاتی که شرکت‌های پیچیده در زمینه آر. اف. پی‌ها مرتکب می‌شوند درس گرفته و از پیشنهادات ارائه شده برای بهبود تعاملات مان با تامین کنندگان، پیمان کاران و سایر ارائه دهندگان خدمات استفاده کنیم.



## اشتباهات رایجی که شرکت‌های پیچیده در موقعیت‌های آر. اف. پی مرتکب می‌شوند:

۱. ارسال آر. اف. پی برای تنها سه تامین‌کننده
  ۲. ارسال آر. اف. پی هر بار برای همان تولیدکننده‌ها
  ۳. استفاده از آر. اف. پی‌ها به عنوان ابزار خرید، به جای ابزار ایجاد باتنا
  ۴. ایجاد محدودیت در آر. اف. پی که انعطاف‌پذیری شما را محدود می‌کند مثل اینکه بالاترین پیشنهاد را حذف کرده و پایین‌ترین پیشنهاد را برنده می‌کنند.
  ۵. اختصاص زمان بسیار زیادی برای رتبه‌بندی پاسخ‌های اولیه آر. اف. پی‌ها
  ۶. به اشتراک‌گذاری پیشنهادات اولیه - از قبیل قیمت‌ها - با مسئولان خرید داخلی
  ۷. استفاده از پیشنهاد ابتدایی تامین‌کننده به عنوان نقطه شروع مذاکرات
- برای مثال من از تمام این نکات برای ساخت استخر در خانام استفاده کردم. مذاکره درباره استخر با مذاکرات داخلی بین من و همسرم آغاز شد زیرا همسر من از استخر نفرت داشت، اما من از وقتی که پنج ساله بودم یک استخر می‌خواستم. وقتی سرانجام توانستم همسرم را متقاعد کنم که ما باید یک استخر در خانه بسازیم، من یک آر. اف. پی برای چندین شرکت نصاب استخر مختلف ارسال کردم. من چیز زیادی درباره استخر نمی‌دانستم، بنابراین از روند آر. اف. پی برای فهمیدن درباره پیشنهادهایی که نصاب‌های استخر ارائه می‌دهند، استفاده کردم. از چه مصالحی استفاده می‌شود، چه نوع سیستم گرمایشی بیشتر رایج است و چه تفاوتی بین سیستم آب شور و سیستم کلر سنتی وجود دارد. من به تعداد زیادی از شرکت‌کننده‌های نصاب استخر احتمالی آر. اف. پی ارسال کردم، حتی در بین آن‌ها چهار تا از شرکت‌هایی که کنترل بیشتر بازار را در شهر من به دست داشتند هم بودند. همان‌طور که ما منتظر پاسخ‌های اولیه آر. اف. پی مان بودیم، من منابع تعدادی از نصاب‌ها را بررسی کردم. در همین زمان من با تعداد زیادی از نصاب‌ها تماس گرفتم تا درباره زمان‌بندی پروژه با آن‌ها صحبت کنم. ما اوایل اکتبر با آن‌ها تماس گرفتیم چون من

می‌خواستم که استخر برای اول می‌آماده شده باشد. همه نصاب‌ها به من اطمینان دادند که این مهلت کاملاً قابل دستیابی است.

بر اساس این تحقیقات، من فهرستی از سه نصاب تهیه کردم که می‌خواستم با آن‌ها درمورد ساخت استخر وارد مذاکره شوم. توجه داشته باشید که من آن‌ها را بر اساس منابع‌شان انتخاب کردم نه قیمت پیشنهادی‌شان. من توجهی به قیمت اولیه پیشنهادی آن‌ها نشان ندادم، زیرا این قیمت‌ها چیزی به جز نقطه شروع آن‌ها نیست. بعد با این سه شرکت منتخب تماس گرفتم و گفتم: «من از تعداد شرکت‌های نصابی که می‌خواهند استخر ما را بسازند، هیجان‌زده شده‌ام.» بعد ادامه دادم که «این مساله احتمالاً به این دلیل است که استخر ما نخستین استخری است که بعد از سال‌ها در محله ما ساخته خواهد شد» و این که «همه می‌دانند که در محله ما تعداد زیادی خانواده‌های جوان جدید زندگی می‌کند. بنابراین، هر کسی که نخستین استخر را بسازد، مزیت بیشتری دارد برای این که قرارداد ساخت بقیه استخرها را هم در این خیابان به دست آورد.» با وجود چنین شرایطی فکر می‌کنم که ساخت استخر من تبلیغات گسترده‌ای را برای یک شرکت نصاب استخر فراهم خواهد کرد.

از آن جایی که در شعاع ۵ مایلی از خانه من اجازه هیچ‌گونه تبلیغات یا نصب بیلبوردی داده نمی‌شود، پیشنهاد دادم که اگر اجازه دهم این شرکت یکی از کامیون‌های بزرگ خود را در قسمت ورودی خانه من پارک کند، شرکت باید نصب استخر را به صورت رایگان برای من انجام دهد، زیرا کامیون بزرگ آن‌ها می‌تواند فرصت بی‌سابقه‌ای را برای تبلیغ آن‌ها فراهم کند. من گفتم، «با وجود این که شرکت‌های زیاد دیگری هم علاقه‌مند به نصب استخر ما هستند، من تمایل دارم با آن‌ها کار کنم اما برای بررسی به پیشنهادی از سوی آنها مثل X نیاز دارم.» پیشنهادی که من ارائه دادم شامل گرمایش، سیستم آب شور، گارانتی، قیمت و جدول زمان برای تکمیل پروژه بود. جدول زمانی بسیار مهم بود، زیرا من می‌خواستم مطمئن شوم که استخر من تا اول ماه می برای شنا کردن آماده خواهد بود و همین‌طور که قبلاً گفتم، همه نصاب‌ها در ابتدا به من اطمینان خاطر داده بودند که قطعاً این مساله امکان‌پذیر است. آیا تا به حال با

وجود این که قول‌های یک تامین‌کننده بسیار امیدوارکننده بوده، نگران بوده‌اید؟ یک راه عالی برای آزمایش این مطلب این است که از در نظر گرفتن احتمالات برای این منظور استفاده کنید. و از طرف مقابل بخواهید که روی چیزی که به شما می‌گویند، شرط‌بندی کنند. با توجه به این مطلب، پیشنهاد من شامل یک احتمال در جدول زمان‌بندی بود. من دوباره بر اهمیت این مطلب که استخر باید تا ۱ می تکمیل شده باشد، تاکید کردم و گفتم باید به ازای هر روزی که از ۱ می بگذرد و استخر تکمیل نشده باشد، ۵۰۰ دلار از قیمت نهایی ساخت استخر کم شود.

با وجود این که تمام نصاب‌ها در ابتدا اعلام کرده بودند که جدول زمانی مطرح شده از سوی من امکان پذیر است، وقتی با همه آن‌ها تماس گرفتم که پیشنهاد خود را مطرح کنم، یکی از آن‌ها زمان مقرر را به تعویق انداخت و اظهار داشت که نگرانی زیادی دارد که نتواند تا ۱ می کار را تمام کند. در حقیقت، این نصاب بعد از این که پیشنهاد من را شنید دیگر هرگز با من تماس نگرفت. من فکر نمی‌کنم این پیمانکار مطمئن بوده که می‌تواند استخر مرا تا اکتبر هم تمام کند، چه برسد به می. نصاب دیگری گفت که به ساخت استخر علاقه‌مند بوده و جریمه تعیین شده برای احتمال تمام نشدن ساخت استخر را می‌پذیرد، اما فکر می‌کند که این جریمه باید از ۵۰۰ دلار در روز به ۵۰ دلار در روز کاهش یابد. من از او پرسیدم که آیا این مساله به این خاطر است که فکر نمی‌کند بتواند استخر را تا تاریخ مورد نظر تمام کند. او به من اطمینان داد که موضوع این نیست و گفت صرفاً به خاطر این که عوامل زیادی خارج از کنترل او هست که ممکن است منجر به تاخیر در پروژه شود، مثل آب و هوا و سایر پیمانکاران. نصاب سوم که از دور اول مذاکرات انتخاب شده بود، نسبت به شرط جریمه تاخیر، پاسخ بسیار متفاوتی داده و گفت که «هیچ مساله‌ای نیست.» روشن است که او مطمئن بود که ساخت استخر را سر موعد مقرر به اتمام خواهد رساند. معلوم شد که این پیمانکار در مقایسه با سایر پاسخ دهندگان بهترین منابع را در اختیار دارد. همان‌طور که ممکن است انتظار داشته باشید، قیمت پیشنهادی اولیه این نصاب هم بالاترین قیمت بود. من داشتم قیمت ابتدایی را با تمرکز بر رقابت

تعیین می‌کردم، یعنی علاقه شدیدی که دیگران برای احداث این استخر داشتند، به همین دلیل قیمت ابتدایی را پایین‌تر از تمام قیمت‌هایی تعیین کردم که از نصاب‌ها دریافت کرده بودم.

من بدون این که هیچ دروغی گفته باشم، اعلام کردم که این پیشنهاد را از یک نفر دیگر دریافت کرده‌ام، به جای این که پیشنهاد را مطرح کرده و بگویم، «من دوست دارم پیشنهاد آن‌ها مثل این باشد.» شما هرگز نباید با دریافت پیشنهاد بالا از یک تامین‌کننده خاص ناامید شوید، زیرا پاسخ ابتدایی این آر. اف. پی به سادگی شبیه به یک پیشنهاد پیش-مذاکره‌ای است. شما باید تصمیم نهایی را بر اساس پیشنهاداتی بگیرید که پس از مذاکره از درستی آن‌ها اطمینان حاصل کرده باشید، نه بر اساس پیشنهاد اولیه ارسالی از سوی تامین‌کنندگان.

در مورد خرید استخر، من با پیشنهاد خودم وارد فاز مذاکره شدم و آن را به‌عنوان لنگری برای نقطه شروع مذاکره قرار دادم. من یک پیشنهاد چند منظوره ارائه کردم که روی قیمت، زمان تحویل و بسیاری موارد دیگر متمرکز بود. و هرگز درباره قیمت پیشنهادی ابتدایی آن‌ها صحبت نکردم و هرگز از آن‌ها نخواستم که روی قیمت و موارد دیگر تجدید نظر کنند. هر ارجاعی به پاسخ ابتدایی آن‌ها در واقع اعتبار پیشنهاد آن‌ها را تایید می‌کند. یکی از بزرگترین مزایای آر. اف. پی عدم تقارن اطلاعات است. شما پیشنهاد هر یک از تامین‌کنندگان را می‌دانید، اما آن‌ها نمی‌دانند. اگر شما بازگردید و درباره‌ی پیشنهاد آن‌ها صحبت کنید، اشاره می‌کنید که پیشنهاد آن‌ها معقول بوده است. حتی اگر شما به آن‌ها اظهار دارید که قیمت‌شان از همه بالاتر بوده، در واقع این را هم اظهار داشته‌اید که قیمت پیشنهادی آن‌ها نقطه شروع واقعی در مذاکره است. شما هرگز نباید درباره پیشنهاد آن‌ها بحث کنید.

### باتنا را ساخته و آن را حفظ کنید

یکی از مشتری‌انم بخش تدارکات یک شرکت بزرگ جهانی است. آن‌ها خود را وسط مذاکره با بزرگترین و تنها تامین‌کننده‌ای یافتند که مهمترین اقلام اصلی در ردیف

بودجه‌شان را به خود اختصاص می‌داد. این تامین‌کننده نه تنها بسیارگران بود، بلکه خدمات مشتریانش هم بسیار ضعیف بود و اغلب در تحویل سفارشات تاخیر داشت و میزان خطای کارش هم بالا بود. معاون ارشد مدیر تدارکات از من خواست به منظور آمادگی برای مذاکره بسیار دشواری با این تامین‌کننده به تیمش کمک کنم. نخستین سوالی که من از تیم پرسیدم این بود: «باتنای شما چیست؟» آن‌ها پاسخ دادند که هیچ گزینه دیگری وجود ندارد و تاکید کردند که هیچ کس دیگری در تمام جهان نمی‌تواند اطلاعاتی که این شرکت تهیه می‌کند را برای ما فراهم کند. من از آن‌ها پرسیدم که آیا شرکت‌هایی هستند که بتوانند به جای کل جهان در حوزه یک منطقه مشخص به شما خدمات ارائه کنند؟ آن‌ها پاسخ دادند برخی شرکت‌های دیگر هستند که می‌توانند اطلاعات مورد نیاز ما را به صورت منطقه‌ای فراهم کنند، اما قطعاً هیچ شرکت دیگری نیست که بتواند این اطلاعات را از تمام سطح جهان در اختیار ما قرار دهد. من مشتریان را تشویق کردم که آر. اف. پی خود را به جای تمرکز بر کل جهان، با تمرکز بر اطلاعات منطقه‌ای و محصول ایجاد کند. من گفتم این مساله حیاتی است که متصدی تامین‌کننده دریابد که رقابتی در کار است و این که تامین‌کنندگان دیگری نیز هستند که می‌توانند کار آن‌ها را انجام دهند.

زمانی که آر. اف. پی ارسال شد، این شرکت متوجه شد که رفتار مسئول تامین به شدت بهتر شده است. تامین‌کننده سفارشات را سر موقع تحویل می‌داد، کارشان از قبل بهتر شده بود و پاسخ‌گویی‌شان هم نسبت به قبل بسیار بهتر شده بود. مشتری من بسیار خوشحال بود و از کارم قدردانی زیادی کرده و از من خواست تا صورت حساب خودم را بفرستم.

من به آن‌ها اعلام کردم که کارمان هنوز تمام نشده است. آن‌ها تعجب کردند و اظهار داشتند که مسئول تامین آن‌ها حالا دیگر خوش رفتار شده و آن‌ها از این که در این زمینه از آر. اف. پی استفاده کرده‌اند، بسیار خوش‌حالتند. من تکرار کردم که کار ما هنوز تمام نشده و افزودم، «شما باید تغییر ایجاد کنید.» آن‌ها پاسخ دادند، «چه تغییری؟ ما نمی‌خواهیم تغییری ایجاد کنیم» من توضیح دادم که ما باید قسمت‌هایی

از امتیاز تامین در این کسب و کار را به افراد دیگری اعطا کنیم. اگر ما تمام قسمت های این کسب و کار را به تامین کننده فعلی برگردانیم، فقط این برداشت را در آن ها تقویت کرده ایم که شما هیچ گزینه دیگری ندارید. مشتری من شوکه شد. آن ها حالا دیگر از تامین کننده خود راضی بودند و نمی خواستند تغییری صورت بگیرد.

آن ها همچنین اظهار داشتند که پیشنهادات اولیه را رتبه بندی کرده و پیشنهادات و رتبه بندی ها را با مسئولان خرید داخلی خودشان که صاحب کسب و کار هستند، به اشتراک گذاشته اند. مسئولان خرید می خواستند که کار را با همین تامین کننده ادامه دهند، بویژه زمانی که این تامین کننده ارزان ترین گزینه هم بود. حالا من شوکه شده بودم. من هیچ اطلاعی نداشتیم که آن ها پیشنهادات را با مسئولان خرید داخلی شان به اشتراک گذاشته اند. از آن ها پرسیدم که آیا واقعا پاسخ های ابتدایی آر. اف. پی را در اختیار مسئولین قرار داده اید و آن ها گفتند: «البته که پاسخ ها را در اختیار آن ها قرار داده ایم. ما آن ها را امتیاز دهی کرده و به صورت تمام و کمال در اختیار مسئولان خرید داخلی قرار دادیم.» این کار آن ها به وضوح اشتباه بود. پاسخ های ابتدایی آر. اف. پی چیزی به جز همان پاسخ های ابتدایی نیست. من تاکید کردم که این تیم می تواند پارامترهایی از پیشنهادات ارسالی از سوی آر. اف. پی ها را با مسئولان خرید داخلی به اشتراک بگذارد تا آن ها رویکرد یا ظرفیت های تامین کنندگان را رتبه بندی کنند، اما قیمت های پیشنهادی آن ها هرگز نباید به اشتراک گذاشته شود. آن ها پرسیدند، اگر مسئولان خرید داخلی قیمت ها را نبینند، پس چگونه باید تامین کننده ای را که می خواهند انتخاب کنند. من به آن ها خاطر نشان کردم که در پروسه آر. اف. پی هدف هرگز انتخاب یک برنده نیست. روند آر. اف. پی تنها یک ابزار برای ایجاد باتنا است، نه یک ابزار مذاکره ای. هدف از آر. اف. پی به راه انداختن یک رقابت، شناخت گزینه ها، به دست آوردن اطلاعات و انتخاب افرادی است که باید زودتر وارد فاز مذاکره شوند، نه انتخاب یک برنده.

قیمت هایی که این تیم به اشتراک گذاشته بودند، تنها قیمت های پیش از مذاکره بودند، بنابراین هیچ معنایی ندارند و نمی شود از آن ها برای پیش بینی آن

چه که ممکن است بتوانید بر سر آن مذاکره کنید، استفاده کرد. همان طور که توضیح دادم، اگر آن‌ها قیمت‌های پیش از مذاکره را به اشتراک بگذارند، پس بخش تدارکات قرار است چه نقشی در این پروسه داشته باشد؟ وظیفه آن‌ها مذاکره کردن بود. همان طور که پیش از این هم گفتم، مسئول تامین اغلب با بهترین قیمت وارد خواهد شد؛ این تامین‌کننده اطلاعات داخلی شرکت را داشت و درباره هزینه‌ها و حاشیه‌ها مطمئن بود، بنابراین آن‌ها بهترین قیمت اولیه را ارائه کرده بودند. گرچه این مساله اهمیت چندانی نداشت، زیرا هیچ یک از قیمت‌های اولیه مهم نیستند. پیشنهادات مذاکراتی که شما مطرح می‌کنید می‌تواند به طور قطع رتبه‌بندی شده و با مسئولان خرید داخلی به اشتراک گذاشته شود، اما نباید این کار را در مورد پیشنهادات اولیه انجام داد.

من برایشان توضیح دادم که به خاطر این که آن‌ها پیشنهادات اولیه را به اشتراک گذاشته‌اند، کارشان بسیار دشوارتر شده زیرا حالا باید مذاکراتی را درون سازمان و با مسئولان خرید داخلی داشته باشند تا آن‌ها را متقاعد کنند که چرا باید قسمت‌هایی از پروسه تامین را به تامین‌کننده دیگری اعطا کنند. در نهایت آن‌ها متقاعد شدند که نزد مسئولان خرید داخلی رفته و با آن‌ها مذاکره کنند. پس از این گفت و گو، آن‌ها با شماری از تامین‌کنندگان مذاکره کردند. در نهایت، مشتری من نه تنها تغییر کوچکی در روند تامین خود بوجود آورد، بلکه به جای بخش کوچکی از پروسه تامین ۳۳ درصد از این فرایند را به تامین‌کنندگان دیگری واگذار کرد. در ابتدا، این مشتری گفته بود که هیچ گزینه دیگری در جهان نیست که بتواند این کار را انجام دهد، اما در پایان، آن‌ها یک سوم از این کسب و کار را به تامین‌کنندگان دیگری اعطا کردند.

دپارتمان تدارکات که مشتری من بود، در آن سال برای اولین بار برنده جایزه مهمی در شرکت شد. آن‌ها این جایزه را به خاطر چند عامل برنده شدند. شرکت قطعاً به خاطر کاهش هزینه‌های گزافی که با مذاکرات این دپارتمان حاصل شد، قدردان بود. همچنین تیم تدارکات به دلیل اقداماتی چون بهبود خدمات رسانی، پاسخگویی و نوآوری که در این پروسه به کار بسته بود، اعتبار بیشتری هم کسب کرد.

در ایجاد رقابت، قدرتی نهفته است، بنابراین من ایجاد و حفظ باتنا را به مشتریانم توصیه می‌کنم. من همواره به مشتریان خود در بخش تدارکات می‌گویم که آن‌ها تولیدکننده باتنا هستند. هیچ کس دیگری در یک شرکت نمی‌خواهد تا برای تامین‌کنندگان باتنا بسازد، اما بخش تدارکات و گروه زنجیره تامین باید بر این هدف تمرکز زیادی داشته باشد. ممکن است مهندسان بخواهند با تامین‌کننده فعلی که با او احساس راحتی بیشتری می‌کنند، کار را ادامه دهند و مدیر کارخانه و مدیر برند هم بخواهند با تامین‌کننده‌ای کار کنند که می‌توانند به آن تکیه کنند. اغلب هیچ کس دیگری نیست که بخواهد گزینه‌های دیگری ایجاد کند، اما در بخش تدارکات و زنجیره تامین به تولیدکننده باتنا نیاز داریم تا این هدف را دنبال کند.

یکی دیگر از مشتریانم، دپارتمان تدارکات یکی از ۱۰ شرکت برتر است. مدیران این دپارتمان گروهی از مذاکره‌کنندگان باهوش هستند که به راحتی از قدرتشان استفاده می‌کنند. با این وجود، آن‌ها همیشه می‌گفتند که دشوارترین مذاکرات شان، مذاکرات داخلی است زیرا باید بتوانند مسئولان خرید داخلی را قانع کنند که گزینه‌های دیگر را نیز مد نظر قرار دهند. زمانی که کارم را با این مشتری آغاز کردم، از شمار زیاد قراردادهای انحصاری که آنها بسته بودند، متحیر شدم. مدیران تدارکات باید تولیدکننده باتنا و در تلاش مداوم برای توسعه و حفظ جایگزین باشند. زمانی که مدیران تدارکات این شرکت موفق تلاش می‌کردند تا گزینه‌هایی را بسازند، با مقاومت مهندسان، مدیران کارخانه و مدیران برند شرکت مواجه می‌شدند. گروه تدارکات تاکید کرده بود که ممکن است تامین‌کننده قیمت‌ها را بالا ببرد و تاکید کرده بود که تامین‌کنندگان جایگزین می‌توانند قیمت‌های بهتری ارائه دهند، اما به نظر می‌رسید که مدیران خرید داخلی تمایلی به این کار نداشتند. من به تیم تدارکات تاکید کردم که چون این مهندسان و مدیران بر اساس قیمت پرداختی ارزیابی نمی‌شوند، بنابراین قیمت تا حد زیادی برای آن‌ها بی‌ربط است. سایر رهبران در این کسب‌وکار بر اساس کارهایی که انجام می‌دهند، ارزیابی می‌شوند و ترجیح‌شان حصول اطمینان از استفاده دوباره و دوباره از همان تامین‌کنندگان قبلی است. من تیم تدارکات را تشویق کردم تا خطرات تک تامین‌کنندگی را برجسته کند و



این مساله را عنوان کردم که ممکن است دیگران هم در این شرکت از تاخیر و سرویس دهی ضعیف که می‌تواند نتیجه وجود یک تامین‌کننده واحد بدون هیچ رقابتی باشد، ناراضی باشند. همچنین توصیه کردم که آن‌ها بر این نکته تاکید کنند که چگونه یک تامین‌کننده انحصاری می‌تواند تمام زنجیره تامین شرکت را به خطر بیندازد، بویژه اگر این تامین‌کننده دچار بحران شود. اگر این تامین‌کننده واحد دچار بحرانی مثل توفان یا سیل در نزدیکی تاسیساتش شود، یا از کارش دست بکشد، شرکت شما دیگر هیچ تامین‌کننده‌ای نخواهد داشت. مهندسان و سایر رهبران این کسب‌وکار توجه بیشتری به این تهدیدات نسبت به موضوع بالا رفتن قیمت‌ها خواهند داشت و احتمالاً متقاعد شوند که شرکت باید باتنای خود را ساخته و آن را حفظ کند.

در صورت امکان، شما باید از پیشنهادات رقابتی استفاده کنید تا گزینه‌هایی را ساخته و سپس با تقسیم کار بین دو یا چند تامین‌کننده آن‌ها را حفظ کنید. برای مثال، من اغلب به مشتریان ساختمانی خود می‌گویم که آن‌ها نباید برای یک پروژه واحد فقط یک نقاش داشته باشند، بلکه در عوض آن‌ها باید برای طبقات با شماره فرد یک نقاش و برای طبقات با شماره زوج نقاش دیگری انتخاب کنند. با این روش آن‌ها قادر خواهند بود تا نقاش‌ها را پاسخگو نگه دارند، زیرا مشخص است که چه کسی کدام طبقه را رنگ کرده، اما در همان حالی که آن‌ها با این روش نقاشان را در حالت رقابت نگه می‌دارند، گزینه‌های دیگری را هم برای جایگزینی خواهند داشت.

وقتی ما استخرمان را احداث کردیم، یک آر. اف. پی برای شماری از سنگ کارها ارسال کردیم تا سنگ کاری‌هایی را در پاسیو انجام دهند و یک دیوار سنگی اطراف حیاط پشتی بسازند. من از تمام آن استراتژی‌هایی که پیش از این مطرح کردم، استفاده کردم، اما در مذاکراتم با سه گزینه نهایی، نتوانستم سنگ کاری را پیدا کنم که بتواند بهترین پیشنهاد را برای مدل‌های سنگ کاری پاسیو و بهترین قیمت را برای دیوار، یا کسی که بهترین پیشنهاد را برای دیوار و بهترین قیمت را برای سنگ کاری ارائه دهد. من تاکید کردم که با خوشحالی حاضریم این کارها را به دو سنگ‌کار متفاوت ارجاع دهیم. اما در آن صورت آن‌ها نخواهند توانست پروژه خود را به مشتریان

احتمالی آینده‌شان نشان دهند، زیرا آن‌ها مجبور خواهند بود که کار رقیب‌شان را هم به مشتریانشان نشان دهند. در پایان، من یک سنگ کار را برای دیوار و سنگ کار دیگری را برای سنگ کاری پاسیو استخدام کردم. باید اعتراف کنم که در این پروژه قرار بود فقط یک بار انجام شود، قصد نداشتم باتنا را حفظ کنم (چون این یک پروژه کوتاه مدت بود، و من هم فکر نمی‌کردم که در آینده به یک سنگ کار نیاز پیدا کنم). با این وجود، بوجود آوردن رقابت در این پروژه شگفت‌انگیز بود. داشتن دو سنگ کار مختلف که رقیب یکدیگر هم بودند در یک پروژه باعث می‌شد که نتیجه کار از کنترل کیفیت خوبی برخوردار باشد. هر روز صبح زمانی که سنگ کارها و تیم‌شان در محل کار حاضر می‌شدند، نخستین کاری که انجام می‌دادند بررسی کاری بود که سنگ کار دیگر طی روز گذشته انجام داده بود. آن‌ها به هر نقص یا خطایی در کار دیگری اشاره می‌کردند. من در دیوارم یک انحنای دارم که قطعاً درست کردن آن کار سختی است (من درباره سنگ کاری هیچ نمی‌دانم، اما این چیزی است که به من گفته شده است.) وقتی دیگران دیوار را می‌دیدند، همیشه از من می‌پرسیدند که چگونه سنگ کار را وادار کرده‌ام که چنین دیواری برایم بسازد. البته که من او را وادار به ساخت چنین دیواری نکرده بودم، بلکه سنگ کار دیگر این کار را کرده بود!

بنابراین، من شما را تشویق می‌کنم که باتنای خود را بسازید و آن را حفظ کنید. اغلب شرکت‌ها به من می‌گویند می‌خواهند کارشان را به تامین‌کننده واحدی بسپارند به این ترتیب می‌توانند از مزایای خرید با هزینه کمتر و منتهی کردن آن به تخفیف حجمی اطمینان حاصل کنند. روشن است که، برخورداری از تخفیف حجمی خوب است، اما شما همیشه باید به خاطر داشته باشید که داشتن یک باتنای قوی بزرگترین منبع قدرت است و تخفیف بیشتری را نسبت به هر چیز دیگری برایتان بوجود می‌آورد. قطعاً، استفاده از پنج تامین‌کننده نسبت به پانزده تامین‌کننده در به‌دست آوردن تخفیف خرید عمده، مزیت بیشتری برایتان خواهد داشت. اما داشتن یک تامین‌کننده به جای سه تا قدرت شما را به شدت کاهش خواهد داد.

من چند سال پیش این مساله را به صورت مستقیم مشاهده کردم. من یک مشتری داشتم که مدیر عامل شرکتی بود و نسبت به این که افراد تیمش مذاکره کننده‌های خوبی باشند، وسواس داشت. وی اصرار داشت که همه در شرکت مذاکره را آموزش ببینند و تیمش از این استراتژی‌ها در تمام مذاکرات خرید و مذاکره با مشتریان استفاده کنند. همچنین این مدیر عامل تمام طرح‌های مذاکراتی را به وسیله یک مقام ارشدتر بر اساس آستانه‌های مختلف مورد بازنگری قرار می‌داد، بدین ترتیب این تیم هم آموزش می‌دید و هم مسئول بود.

این شرکت، یک شرکت سهامی عام نسبتاً کوچک بود که با تامین‌کنندگان مخابراتی بزرگی مذاکره کرده و در مذاکراتش با تامین‌کنندگان و مشتریان خود بسیار موفق بود. مشتری من بعدها توسط یک شرکت سهامی عام بزرگتر خریداری شد. زمانی که شرکت خریدار، این معامله را به صورت عمومی اعلام کرد، آنها بر چگونگی بسیاری از هم‌افزایی‌ها تاکید کردند. آن‌ها اعلام کردند که به دلیل «قدرت خرید» ی که شرکت سهامی عام بزرگتر می‌تواند فراهم کند، شرکت کوچک‌تر از قراردادهایی که مذاکرات‌شان به وسیله شرکت بزرگتر انجام شده، بهره‌مند خواهد شد. اما در حقیقت، آن چه که در طول دوره ادغام مشخص شد این بود که مشتری من یعنی شرکت کوچکتر در تمام جنبه‌هایی که مذاکره کرده بود، نسبت به قیمت‌هایی که شرکت بزرگتر با تمام «قدرت خریدش» کسب کرده بود به موفقیت بیشتر و قیمت پایین‌تری رسیده بود؛ از جمله قیمت‌های بهتر در حمل و نقل، خدمات تلفن، حسابرسی، امور مالیاتی و هر چیز دیگر. این مثال اثبات می‌کند که قدرت باتنا و استراتژی‌های خوب مذاکراتی می‌تواند از قدرت خریدی که با حجم خرید مرتبط است، پیشی بگیرد. این مثال دیگری است از این که چرا شما باید باتنا بسازید و آن را حفظ کنید.

در یک موقعیت دیگر، من با شرکتی کار می‌کردم که در حال انتخاب تامین‌کننده‌ای برای حمل و نقل خود بود. آن‌ها در حال بحث بر روی انتخاب فدکس<sup>۱</sup> یا یو. پی. اس<sup>۲</sup> بودند. من پیشنهاد کردم که از هر دوی آن‌ها استفاده کنند. به آن‌ها پیشنهاد دادم که کشور را به دو قسمت تقسیم کنند و از فدکس برای نیمی از کشور و از یو. پی. اس برای نیم دیگر کشور استفاده کنند. با این روش آن‌ها می‌توانستند با هر دو تامین‌کننده روابط کاری ایجاد کنند، با ایجاد احساس رقابت بین آن‌ها از حفظ بالاترین سطح کیفیت خدماتشان اطمینان حاصل کنند و اینگونه، اگر خدمات دهی یکی از آن‌ها به مرور رو به کاهش داشت، موانع تغییر کاهش یابد. برای اطمینان از اینکه شما بهترین خدمات، بیشترین نوآوری و سریع‌ترین زمان بندی را داشته باشید، هیچ راهی بهتر از ایجاد حس رقابت نیست. شما باید در راستای منافع خود، با ایجاد باتنا و حفظ آن، این حس رقابت را بوجود بیاورید.

ایجاد باتنا به‌عنوان یک فروشنده

ما تا کنون درباره ایجاد باتنا به‌عنوان یک خریدار صحبت کرده ایم، اما مفهوم ایجاد باتنا به‌عنوان یک فروشنده هم بسیار مهم خواهد بود، بویژه زمانی که شما کالا یا خدماتی را می‌فروشید. در چنین موقعیتی، باتنای شما خط لوله شماست، اگر به این شخص نفروشید به چه کس دیگری خواهید فروخت، یا اگر برای این مشتری کار نکنید، برای چه کس دیگری کار خواهید کرد؟ تمرکز بر گسترش ردپا در مشتریان فعلی و گسترش روابط با مقامات ارشد مشتریان احتمالی به شما در ایجاد باتنا کمک خواهد کرد. شما باید بر گسترش خط لوله خود تمرکز کرده و آن را تا حد ممکن قوی سازید. این مساله همچنین در زمانی که شما استعدادها و توانایی‌های خود را در یک موقعیت استخدامی به فروش می‌گذارید هم صادق است.

1. FedEx

2. UPS.

### مذاکره برای خودتان در موقعیت استخدامی:

باتنای شما زمانی که برای استخدام با یک کارفرما مذاکره می‌کنید، چیست؟ باتنای شما شغل دیگری است که اگر این شغل را نداشته باشید، انجام خواهید داد. روشن است که وقتی به دنبال شغل جدیدی هستید، هر چه پیشنهادات بیشتری داشته باشید بیشتر به نفع تان است. من همیشه شاگردانم در کیلاگ<sup>۱</sup> را تشویق می‌کنم که حتی با داشتن پیشنهاد شغلی خوب از سوی کارفرما بازهم در مصاحبات استخدامی شرکت کنند. من به آن‌ها یادآوری کردم که باتنای آن‌ها می‌تواند بزرگترین منبع قدرت آن‌ها در مذاکره با کارفرمایان باشد و آن‌ها را تشویق می‌کنم که پیش از آن که وارد مذاکره شوند، قوی‌ترین باتنای ممکن را برای خود بسازند. کارفرمایان دوست دارند افرادی را استخدام کنند که پیشنهادات کاری دیگری نیز داشته باشند و ارزش استنباط شده کاندیداها وقتی دیگران هم می‌خواهند آن‌ها را استخدام کنند، افزایش می‌یابد. بنا بر همه این دلایل، من اکیدا توصیه می‌کنم که افراد وقتی به دنبال شغل جدیدی می‌گردند، باتنای خود را بسازند و سعی کنند پیش از شروع مذاکراتشان تاحدا امکان‌گزینه‌های بیشتری را برای خودشان دست و پا کنند.

همچنین افراد زیادی توصیه می‌کنند که وقتی در شغلی قرار گرفتید هم باید به‌طور مداوم باتنای خود را با یافتن پیشنهادات کاری دیگر گسترش دهید. تحقیقاتی وجود دارد که نشان می‌دهد اگر شما پیشنهاد استخدام دیگری داشته باشید، حقوق بیشتری دریافت خواهید کرد (گالو، ۲۰۱۶).<sup>۲</sup> با این وجود اگر شما همیشه به دنبال یافتن پیشنهاد دیگری باشید، ممکن است کارفرمای شما از شما بخواهد که یکی از آن‌ها را انتخاب کنید. همچنین، اگر شما پیشنهادات زیادی را رد کنید، ممکن در آینده زمانی فرابرسد که نیاز به یک گزینه شغلی دیگر داشته باشید و نتوانید آن را به‌دست آورید. در زندگی حرفه‌ای هر شخصی، زمان‌هایی وجود دارد که آن‌ها واقعا نیاز به پیشنهادات شغلی جدیدی دارند و من از آن‌ها می‌خواهم که توانایی خود را برای به‌دست آوردن پیشنهادات شغلی مطمئن در آن لحظات کلیدی حفظ کنند، مانند زمانی که یک معاون در شرکت حقوقی به دنبال شراکت باشد، یا زمانی که شخصی در جستجوی یک پیشرفت بزرگ شغلی باشد و یا زمانی که شخصی از شغلی که دارد بسیار ناراضی بوده باشد و شرکت هم به درخواست‌های این افراد برای ایجاد تغییرات پاسخگو نباشد. در چنین شرایطی جستجو برای پیشنهادات شغلی دیگر حیاتی است و شما قطعاً نمی‌خواهید که رفتار گذشته تان در جستجو برای یک شغل و رد کردن پیشنهاد استخدام، توانایی شما را برای ایجاد پیشنهادات شغلی در این برهه زمانی حساس از بین ببرد. گرچه من مردم را تشویق نمی‌کنم که هر ساله به دنبال پیشنهادات شغلی جدید باشند تا باتنای خود را بسازند، اکیدا توصیه می‌کنم آن‌ها همیشه بدانند که اگر در شغل فعلی شان نبودند، در کجا کار می‌کردند.

من به مردم توصیه می‌کنم به جای اینکه همواره به دنبال پیشنهادات جدید شغلی باشند، انرژی خود را صرف گسترش و بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی‌شان کنند که برای آن‌ها منفعت ایجاد می‌کند. این موضوع کلیدی است که همیشه بدانید اگر شغل فعلی‌تان را نداشته باشید، کجا کار خواهید کرد. چنین باتنایی نه تنها در زمان مذاکره به شما قدرت می‌دهد، بلکه به شما این توانایی را می‌دهد که استانداردهای اخلاقی خود را حفظ کنید.

مردم اغلب احساس می‌کنند که «مجبورند» کارهای غیر اخلاقی انجام دهند، زیرا آن‌ها نگرانند که اگر کاری که از آن‌ها خواسته شده انجام ندهند، شغل‌شان را از دست بدهند. وقتی شما گزینه دیگری داشته باشید، البته می‌توانید انتخاب کنید که چگونه رفتار کنید. باتنا در مذاکرات و در انتخاب نوع رفتارتان به شما قدرت می‌دهد. اگر گزینه‌های کاری قدری آن بیرون داشته باشید، کمتر این حس را خواهید داشت که مجبور به انجام کاری شده‌اید. باتنای شما قدرتمندترین منبع قدرت شما در هر نوع مذاکره‌ای می‌باشد و به شما اجازه می‌دهد تا استانداردهای اخلاقی خود را بیان کنید، بنابراین شبکه ارتباطی خود را گسترش دهید تا درباره فرصت‌های شغلی بدانید، مردم را به خودتان علاقه‌مند نگه دارید و بدانید که اگر در شغل فعلی خود کار نکنید، کجا کار خواهید کرد.

## خلاصه

باتنای شما بزرگترین منبع قدرت شماست، بنابراین شما باید مطمئن باشید که در حال ساخت آن هستید. این درحالی است که، باتنا تنها منبع قدرت شما نیست. اگر شما در یک مذاکره دو جانبه شرکت می‌کنید، دیگر منابع قدرت شما شامل اطلاعات، زمان و تایید کردن است. ما درباره قدرت اطلاعات در فصل آخر صحبت کرده ایم. شما هرچه بیشتر درباره علایق، اولویت‌ها و چالش‌های طرف مقابل‌تان بدانید، وقتی وارد مذاکره می‌شوید، قدرت بیشتری خواهید داشت. به همین ترتیب، هر چه بیشتر درباره اولویت‌ها و ترجیحات خودتان بدانید هم قدرت‌تان بیشتر خواهد شد.

دیگر منبع قدرت شما زمان است. مذاکره‌کننده‌ای که عجله دارد نسبت به طرف مقابل، قدرت را از دست می‌دهد. مساله چالش برانگیز این جاست که گاهی اوقات شما واقعا یک ضرب الاجل دارید مثل پایان یک سه ماهه یا پایان یک سال. وقتی زمان برای شما یک عامل مهم است، باید مطمئن شوید که برای طرف مقابل‌تان هم یک

عامل مهم باشد، به این صورت دیگر شما قدرت را از دست نمی‌دهید. من اغلب به مشتریانم توصیه می‌کنم که با ارائه برخی عناصر که نیاز به زمان‌بندی مشخصی دارند، اهمیت زمانی را برای طرف مقابل بوجود آورند؛ مثل این که «اگر بتوانم این مورد را تا پایان این ماه تحویل بگیرم، می‌توانم تضمین کنم که شما می‌توانید کارتان را با این تیم حاضر در محل ادامه دهید. اگرچه این تیم تقاضای بسیار بزرگی دارد، بنابراین اگر ما نتوانیم تا آن موقع به توافق برسیم، این احتمال وجود دارد که آن‌ها قرار داد را به نفر دیگری واگذار کنند، اما من تیم جدیدی را برای شما تضمین می‌کنم.» برخی از مشتریان سعی می‌کنند که تخفیفی را بر مبنای زمان‌بندی ارائه دهند، که من شما را به انجام چنین کاری تشویق نمی‌کنم، زیرا فکر می‌کنم حفظ اعتبار با پیشنهاداتی این چنینی دشوار است. مثل این است که وقتی یک مشتری یک ماه پس از مهلت اعلام شده نزد شما می‌آید، شما همچنان تخفیف را ارائه خواهید داد و اعتبارتان کاهش پیدا می‌کند. به بیان دیگر، اگر شما از موردی مثل تیم همیشگی استفاده می‌کنید، می‌توانید بطور قابل قبولی اعلام کنید که در صورت نیاز این تیم هنوز در دسترس است. کلید ماجرا این است که شما بتوانید زمانی که به خاطر زمان تحت فشار هستید، با برجسته کردن این فشار برای طرف مقابل، آن را برای خودتان خنثی کنید.

چهارمین منبع قدرت در مذاکره تایید است. این مورد زمانی رخ می‌دهد که شما با گفتن این مطلب که باید با شخص دیگری هماهنگ کنید و یا این که اختیار توافق بر سر موارد بیشتر را ندارید، اختیاراتتان را در مذاکره محدود می‌کنید. تایید در پایان مذاکرات و به‌عنوان استراتژی خاتمه دادن به مذاکرات استفاده می‌شود و ما در فصل ۹ به تفصیل در این مورد گفت و گو خواهیم کرد.

اگر مشغول یک مذاکره چند جانبه هستید، ائتلاف‌هایی که با دیگران ساخته‌اید می‌تواند یک منبع قدرت اضافی برای شما باشد. گرچه منابع قدرت دیگری هم در مذاکرات هستند، باتنای شما همواره بزرگترین منبع قدرت شماست. در مذاکرات هرگز هیچ قدرتی قویتر از داشتن یک جایگزین استثنایی وجود ندارد. در این فصل

بر لزوم ایجاد باتنا تاکید کردیم آن هم به طور همزمان با مذاکره نه به طور متوالی؛ و توضیح دادیم که چگونه می‌توان این کار را کرد. باتنای شما همچنین بزرگترین عامل تعیین‌کننده نقطه کف یا کف انتظارات شماست که در فصل بعدی به آن‌ها اشاره خواهد شد.



## فصل چهارم

---

### نقطه کف خود را مشخص کنید

---

یک دلیلی که اغلب مردم از مذاکره می‌ترسند این است که آن‌ها نگرانند که در معامله ببازند. در فصل ۳ ما درباره ساخت باتنا بحث کردیم و اینکه باتنا بهترین گزینه خارجی شما برای مذاکره است. باتنا برای شما بزرگترین منبع قدرت را در هر مذاکره‌ای فراهم می‌کند. با گسترش گزینه‌های قوی در بیرون شما می‌توانید نگرانی خود را از باختن در معامله کاهش دهید.

همچنین باتنا از این جهت برای شما حیاتی است که می‌تواند نقطه کف شما را تعیین کند. نقطه کف شما، کف انتظارات شماست. فراتر از این نقطه، شما ترجیح می‌دهید که یک بن بست را برطرف کنید به جای آن که توافقی را قبول کنید. دانستن نقطه کف ترس‌تان از این که نتایج ضعیفی را بپذیرید یا معامله‌ای را قبول کنید که باید از آن خارج شوید را کاهش می‌دهد.

#### باتنا در مقابل نقطه کف

نقطه کف نشان دهنده بدترین نتیجه‌ای است که شما حاضر به پذیرفتن آن خواهید بود. نقطه کف شما بوسیله باتنای شما به علاوه یا منهای تمام ویژگی‌های شخصی که منجر می‌شود شما گزینه‌ای را به بقیه ترجیح دهید.

فرض کنید، برای مثال شما در حال مذاکره با صاحب خانه‌تان برای اجاره نامه سال آینده هستید. شما می‌دانید که باید باتنای خود را بسازید بنابراین از چندین

ساختمان بازدید می‌کنید تا آپارتمان‌های جایگزینی را بیابید. گزینه مورد پسند شما آپارتمانی در نزدیکی منزل فعلی تان است که شما اطمینان دارید می‌توانید آن را به قیمت ۲۱۰۰ دلار در ماه اجاره کنید. صاحب خانه کنونی شما اعلام می‌کند که کرایه آپارتمان تان برای سال آینده ماهی ۲۳۰۰ دلار خواهد بود. وقتی باتنای شما کرایه ماهی ۲۱۰۰ دلاری باشد نیازی به تعیین نقطه کف ندارید. آپارتمان کنونی شما ویوی دریاچه و یک کابین دوش در حمام دارد، دو ویژگی که شما واقعا دوست دارید. شما همچنین فکر می‌کنید که جابجایی بسیار پردردسر خواهد بود، بنابراین تصمیم می‌گیرید که اگر بتوانید صاحب خانه را متقاعد کنید که آپارتمان فعلی تان را با اجاره بهای ماهی ۲۲۰۰ دلار یا کمتر به شما اجاره دهد، در همین جا خواهید ماند.

درحالی که باتنای شما آپارتمان جایگزینی با ۲۱۰۰ دلار اجاره بها در ماه است، نقطه کف شما ۲۲۰۰ دلار تعیین می‌شود، به خاطر ویژگی‌هایی که شما در جای کنونی تان دوست دارید و به خاطر چالشی که در اسباب‌کشی با آن روبرو خواهید شد. نقطه کف شما بوسیله باتنای شما تعیین می‌شود به علاوه یا منهای فاکتورهای ویژگی‌های شخصی از این دست.

در این فصل، ما درباره این مطلب صحبت می‌کنیم که چگونه نقطه کف خود را بسازیم که مطمئن باشیم همه عوامل نظیر موقعیت جغرافیایی، ویوی دریاچه، کابین دوش، سختی اسباب‌کشی و قیمت را دربر بگیرد، به جای این که فقط روی قیمت متمرکز باشد.

### اهمیت دانستن نقطه کف

شما همیشه باید نقطه کف خود را بشناسید زیرا باید بدانید که چه زمانی از مذاکره خارج شوید. شما نمی‌خواهید توافقی را بپذیرید که از نقطه کف شما بدتر باشد. به علاوه، شما همچنین باید بدانید که چه زمانی از مذاکره خارج نشوید. توافقی که بهتر از نقطه کف شما باشد، ممکن است چیزی نباشد که شما می‌خواستید به آن برسید و ممکن است جاه‌طلبی شما را کاملا محدود کند، اما ممکن است بسیار بهتر از این باشد که به بن بست برسید.

دانستن نقطه‌ای که باید در آن از مذاکره خارج شوید بسیار حیاتی است، زیرا اغلب در آن نقطه فشار زیادی برای انجام توافق بر روی شما وجود دارد. ممکن است طرف مقابل درباره این موضوع صحبت کند که چه قدر زمان برای این توافق صرف کرده و این که هر دوی شما چه مدت طولانی است که دارید باهم بر سر این موضوع کار می‌کنید. همین طور ممکن است افرادی در طرف خودتان باشند که تاکید کنند "شما نباید این معامله را از دست بدهید." اگر شما نقطه کف خود را شناسایی کنید، ممکن است توافقی را بپذیرید که بدتر از خروج تان از مذاکره باشد.

از آن جایی که باتنا نقطه کف شما را مشخص می‌کند، هرچه باتنای جذاب‌تری داشته باشید، نقطه کف شما هم جذاب‌تر خواهد بود. همان‌طور که در فصل قبل صحبت کردیم، شما باید سخت کار کنید تا با ایجاد گزینه‌های جایگزین به‌طور همزمان باتنای خود را بسازید. ساخت باتنا به شما اجازه می‌دهد تا نقطه کف خود را بهبود بخشید.

### نقطه کف شخص در مقابل نقطه کف شرکت

بسیار مهم است که تشخیص دهید باتنای یک مذاکره‌کننده شخصی ممکن است با باتنای آن شخص به‌عنوان نماینده یک شرکت متفاوت باشد. برای مثال، باتنای یک فروشنده آب معدنی به شرکت کروگر، یک سوپرمارکت زنجیره‌ای بزرگ، را در نظر بگیرید. اگر این فروشنده تنها مسئول شرکت کروگر باشد، فقط حساب کروگر را در اختیار خواهد داشت، در این صورت او باتنای بسیار ضعیفی دارد. اگر او بسته‌های بطری ۱۶ اونسی را به کروگر بفروشد، نمی‌تواند کمیسیون سالانه خود را دریافت کند. او ممکن است از بستن قرارداد با کروگر ناامید شود؛ او باتنای بسیار ضعیفی دارد و بنابراین او نقطه کف بسیار پایینی دارد و ممکن است بدون در نظر گرفتن قیمتی که کروگر پرداخت خواهد کرد، از بستن این قرارداد خوشحال شود. از سوی دیگر،

شرکت آب معدنی باتنای بسیار قوی تری دارد. اگر این شرکت به کروگر نفروشد، آن‌ها می‌توانند بسته‌های بطری ۱۶ انسی را به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ دیگر مثل آلبرت سائز، کاستکو<sup>۱</sup> یا تارگت<sup>۲</sup> بفروشند. در طول ماه‌های گرم سال ممکن است پاسخ‌گویی برای تقاضای بطری‌های ۱۶ انسی آب چالش برانگیز باشد. بنابراین باتنای این شرکت بسیار قوی است، در حالی که باتنای شخصی فروشنده این طور نیست. از آن جایی که این شرکت باتنای بسیار قدرتمندی دارد نقطه کف شرکت بسیار بالاتر از نقطه کف شخصی فروشنده است.

مدیر فروش داخلی این شرکت نمی‌خواهد که این فروشنده معامله بدی با کروگر داشته باشد، زیرا این شرکت جایگزین‌های بسیار خوبی برای فروش محصولش در مناطق دیگر دارد. این موقعیت بسیار معمول است و ممکن است منجر به تعارض میان فروشنده و مدیر فروش شرکت شود. اغلب مدیر شرکت، از تمایل فروشنده به بستن قراردادی که آن را قرارداد بدی می‌دانند، به عنوان «نرمش» یا «تمرکز بیش از حد روی مشتری» از سوی فروشنده یاد می‌کنند. اگرچه این طرز تلقی اشتباه است. آنچه که در اینجا واقعا اتفاق می‌افتد این است که باتنا و البته نقطه کف فروشنده و مدیر فروش متفاوت است.

این بسیار حیاتی است که در موقعیت‌های این چنینی نقطه کف شرکت، کف انتظارات را برآورده سازد. گرچه ممکن است این مسئله فروشنده را ناامید کند، اما شرکت اینگونه بهتر می‌تواند بر روی باتنا و نقطه کف خودش تمرکز کند، به جای تمرکز بر نقطه کف شخصی مورد انتظار فروشنده. برای همین این بسیار حائز اهمیت است که تیم‌های فروش برای ارائه پایین‌ترین میزان پیشنهادی که اجازه مذاکره بر سر آن را دارند، محدود باشند؛ و مهم است که فروشندگان حتما برای ارائه هر گونه پیشنهادی که این مرزها را گسترش دهد و از آن‌ها عبور کند، از مقامات فروش کسب تکلیف کنند.

---

1. Albertsons  
2. Costco  
3. Target

### مشخص کردن نقطه کف در تمام مسائل

نقطه کف شما به هر حال هرگز نباید تنها بر پایه قیمت بنا شده باشد. باتنای شما دربرگیرنده ابعاد زیادی است که تعیین نقطه کف شما باید شامل آن‌ها باشد. تصور کنید شما در حال اجاره فضای اداری در یک ساختمان زیبا در سانفرانسیسکو و مشرف به خلیج هستید؛ باتنای شما فضای دیگری است که اگر این جا را اجاره نکنید، آن را اجاره خواهید کرد. شما نمی‌توانید این دو را با تنها با مقایسه قیمت هر فوت مربع آن محاسبه کنید. این مکان ویوی خلیج سانفرانسیسکو را دارد با فرصت نصب تابلوهای بزرگ و قیمت آن ۳۵۰ دلار برای هر فوت مربع است. این در حالی است که جایگزینی که دارید هیچ ویویی ندارد و امکان نصب تابلو برای آن کم است اما امکان گسترش فضا را دارید، دسترسی راحتی به وسایل حمل و نقل عمومی دارید و قیمت آن ۳۰۰ دلار برای هر فوت مربع است. شما نمی‌توانید این دو گزینه را تنها بر اساس قیمت با هم مقایسه کنید و شما نباید بخواهید که نقطه کف خود را تنها بر اساس قیمت تعیین کنید.

برای اطمینان از اینکه بر تمام موارد به منزله یک بسته تمرکز شده است، من مشتریانم را تشویق می‌کنم که یک ابزار امتیاز دهی ایجاد کنند. این ابزار اجازه می‌دهد که مذاکره‌کننده تمام مسائل موجود در مذاکره را کمی کرده و نقطه کف خود را با در نظر گرفتن کل بسته مسائل موجود، تعیین کند (هاوارد رایفا، ۱۹۸۲). بدون یک ابزار امتیاز دهی، ممکن است مذاکره‌کننده در یک مورد که به خوبی اندازه‌گیری شده غرق شده و بر روی بقیه موارد موجود در بسته تمرکز کمتری داشته باشند. برای مثال، وقتی ما یک ابزار اندازه‌گیری نداشته باشیم، در یک معامله املاک تجاری بر روی قیمت هر فوت مربع، در یک مذاکرات استخدامی بر حقوق و با مشتریان بر قیمت تمرکز می‌کنیم. حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای هم تمایل دارند که در تله تمرکز بر یک مسئله بیشتر کمی شده تمرکز کنند. یک ابزار امتیاز دهی به شما کمک می‌کند تا از این دام اجتناب کنید.

### تله‌هایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با آن‌ها مواجه می‌شوند

حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای هم در تله می‌افتند.

۱. مذاکره برسر یک معامله اشتباه- مذاکره کردن بر سر آن چه که استاندارد یا معمول است به جای اینکه مسائل درست را روی میز قرار دهیم.
۲. تمرکز اصلی بر روی مسائلی که به خوبی کمتی شده‌اند.

### ابزار امتیاز دهی

هنگامی که شما یک ابزار امتیاز دهی را توسعه می‌دهید، می‌توانید تصمیم بگیرید که بر اساس هر معیاری که دوست دارید مسائل مذاکره‌تان را کمتی کنید: شما می‌توانید از امتیاز، واحد پولی یا سایر معیارهای برگشت سرمایه<sup>۱</sup> مرتبط با سازمان‌تان استفاده کنید. البته شما باید از معیار یکسانی برای تمام موارد استفاده کنید. اگرچه، در زمینه استفاده از واحد پولی در ابزار اندازه‌گیری، ملاحظه‌ای وجود دارد که به آن اشاره می‌کنم. اغلب وقتی از واحد پولی استفاده می‌کنید، مواردی که ذاتاً بر اساس واحد پولی کمتی می‌شوند، در ابزار امتیاز دهی وزن بیشتری می‌گیرند. برای مثال، وقتی شما برای یک مذاکره استخدامی ابزار امتیاز دهی درست می‌کنید، مسئله حقوق از ابتدا بر اساس دلار مطرح می‌شود، اما عنوان، موقعیت جغرافیایی و فرصت پیشرفت این طور نیست. اگر حقوق این شغل ۲۰۰ هزار دلار باشد، این مورد در تجزیه و تحلیل شما وزن بسیار بالایی می‌گیرد، حتی اگر مهمترین مورد برای شما توانایی بر تضمین پیشرفت شغلی‌تان در آینده باشد. اگر شما برای به‌دست آوردن ارزش مناسب از مسائل غیر مادی تلاش زیادی می‌کنید، به شما توصیه می‌کنم که از معیار دیگری مثل موضوعات در ابزار امتیاز دهی‌تان استفاده کنید.

در ایجاد ابزار امتیاز دهی شش مرحله وجود دارد (هاوارد رایفا، ۱۹۸۲):

1. ROI: return on investment

۱. فهرستی از موضوعات تان تشکیل دهید.
۲. برای هر موضوع دستکم یک مقوله قابل مذاکره بیابید.
۳. موضوعات را کوچکتر کنید - موضوعات را به بخش‌های کوچکتری تقسیم کنید.
۴. موضوعات را اولویت بندی کنید.
۵. وزن موضوعات را از ۱۰۰٪ کل تعیین کنید.
۶. برای هر گزینه در یک مورد ارزشی تعیین کنید. سپس این ارزش باید در وزن موضوع ضرب شود تا به گزینه مورد مذاکره برای هر موضوع رتبه دهی شود.  
من از یک مثال شخصی برای نشان دادن قدرت ابزار امتیاز دهی و مرحله‌ای که برای ساخت آن نیاز است، استفاده می‌کنم. این مذاکره وقتی صورت گرفت که من داشتم یک پرستار کودک استخدام می‌کردم تا از دو پسرم مراقبت کند؛ آن‌ها اکنون دو مرد جوان هستند که ۱۹ و ۲۴ سال سن دارند. اما این مثال مورد علاقه من، نحوه ایجاد ابزار امتیاز دهی را به خوبی نشان می‌دهد. اگر شما تا به حال یک دایه یا پرستار کودک استخدام کرده باشید، می‌دانید که یک گفتگوی عادی حول محور قیمت بر ساعت می‌چرخد. گرچه اهداف من در این مذاکره، بسیار گسترده‌تر از این بود که بخواهم بر سر نرخ هر ساعت گفتگو کنم. اهداف من به صورت همزمان، مراقبت طولانی مدت و با کیفیت بالا از پسرانم در محیطی دوست داشتنی بود. من همچنین به طولانی مدت بودن این قرارداد بسیار اهمیت می‌دادم زیرا خیلی زود یادگرفته بودم که هزینه‌های تعویض ننگه دار هم برای من و هم برای پسرانم بسیار دردناک بود.  
من همچنین می‌خواستم که متوجه نیازهای دایه احتمالی باشم و اینگونه خانواده مان را به عنوان کارفرمای منتخب او متمایز کنم، بنابراین، پرستار کودک ترجیح می‌داد که برای ما کار کند تا خانواده دیگری. روشن است که باید در مورد قیمت مذاکره شود، اما در میان همه موارد حیاتی برای من، تنها موردی نبود که نیاز به توافق داشت. به یاد داشته باشید که نخستین قدم در مذاکره تهیه فهرستی از اهدافتان است. سپس، برای هر هدفی که دارید، دستکم باید یک، اگر بیشتر از یکی نشود، موضوع مورد مذاکره پیدا کنید.

برای هدف طولانی مدت بودن قرارداد پرستاری از کودک، فکر کردم می‌توانم برخی مواردی را به قرارداد بیفزایم که این امکان را بیشتر کند. من فکر می‌کردم مواردی مانند زمان تعطیلات (که می‌توانست در طولانی مدت افزایش هم پیدا کند)، بیمه درمانی، بیمه دندانپزشکی (این مذاکرات پیش از اصلاحات بیمه امریکا انجام شده بود) می‌توانند نیازهای مبرم پرستار کودک احتمالی مان را تحت پوشش قرار دهند.

من می‌خواستم شخص بسیار قابلی را استخدام کنم که مشتاق تحصیل باشد. چنین شخصی احتمالاً باید به دنبال بهبود شرایط و ارتقاء فرصت‌های استخدامی در آینده باشد. به منظور پاسخ‌گویی به این نیازها، من گزینه‌ای را برای پرستار کودک در نظر گرفتم که با دریافت مدرک فوق لیسانس آموزش حقوقش افزایش یابد. در حالی که این موارد را برای پاسخ‌گویی به نیازهای پرستار کودک احتمالی برای پیشرفت و بهبود وضعیت آینده او در نظر گرفتم، اهداف خودم در زمینه کیفیت بالا و طولانی مدت بودن قرارداد هم لحاظ می‌شد، زیرا من پیشنهاد می‌دادم در هر نیمسال هزینه یکی از درس‌ها را بپردازم و اینگونه یک تعهد ۸ تا ۱۰ ساله تا زمان دریافت مدرک کلی ایجاد می‌کردم. من می‌دانستم که وقتی پرستار کودک مدرک کارشناسی ارشد خود را بگیرد (در زمان این قرارداد، تمام کاندیداهایی که برای این شغل به آگهی من پاسخ داده بودند، زن بودند)، احتمالاً دوست دارد شغل دیگری برای خود دست و پا کند، ولی من فکر کردم که می‌توانم او را برای سال‌ها پس از اتمام درشش هم نگه دارم. همزمان که او تحصیلتش را تمام می‌کرد، فرزندان من هم بزرگتر شده و دیگر نیازی به پرستار کودک نداشتند. دلیل این که من مدرک فوق لیسانس را برای تحصیلات پرستار کودک در نظر گرفته بودم و فقط به یک برنامه تحصیل در مقطع کارشناسی فکر نکرده بودم، این بود که با این کار مطمئن می‌شدم می‌توانم کسی را استخدام کنم که مشتاق تحصیل باشد. من فکر می‌کردم با این کار می‌توانم کیفیت محیط زندگی پسرانم را بهبود بخشم.

همچنین گزینه مدرک بالاتر، یک مکانیسم ترتیب اثر بسیار عالی بود. من در دوران رکود اقتصادی داشتم پرستار بچه‌هایم را استخدام می‌کردم و نمی‌خواستم



شخصی را هم استخدام کنم که علاقه‌ای به تحصیل ندارد یا کسی که در شرایط بهبود اقتصادی ما را به منظور داشتن شغل دیگری ترک کند. این مسئله می‌توانست هدف من در نگه داری بلند مدت از پسرانم را تهدید کند، بنابراین من می‌خواستم کاندیداهایی را مشخص کنم که علاقه واقعی به تحصیل دارند؛ گزینه ادامه تحصیل در مقطع پیشرفته به من در رسیدن به این هدف کمک می‌کرد.

من در منطقه‌ای در ساحل شمالی شیکاگو زندگی می‌کنم که رقابت شدیدی بر سر استخدام پرستار کودک در آن وجود دارد، به طوری که مردم برای استخدام پرستار کودک، به مراکز مخصوص پرستار کودکان در پارک‌ها می‌روند و برخی مواقع با تعیین وقت قبلی در برنامه‌های مصاحبه با پرستاران کودک شرکت می‌کنند. اگر من توافقی را انجام می‌دادم که تنها بر نرخ دستمزد بر ساعت تمرکز داشت، هدف من در بلند مدت بودن قرارداد پرستاری از بچه‌هایم به خطر می‌افتاد. گذشته از این موضوع، والدین دیگر می‌توانستند مبلغ بیشتری به ازای هر ساعت پرداخت کنند و باز هم ممکن بود من پرستارم را از دست بدهم. از نقطه نظر من پرداخت دستمزد ساعتی، بیمه و کمک هزینه تحصیلی برای مدرک کارشناسی ارشد، همگی برای من هزینه بر بودند اما در منطقه‌ای با رقابت سنگین بر سر پرستار کودک، فراهم کردن مزیت تحصیلی راهی بود که چیزی بیش از پول به پرستار کودک ارائه کنم و این گونه خانواده مان را به عنوان یک کارفرمای منتخب برای او متمایز کنم. داشتن گزینه‌هایی مثل مدرک کارشناسی ارشد و انواع بیمه بر روی میز مذاکره، کار را برای کسانی که می‌خواستند پرستار بچه من را استخدام کنند بسیار دشوارتر می‌ساخت و توافقی را بوجود می‌کرد که منافع هر دوی ما را بهتر تحت پوشش قرار می‌داد. (مشاهده جدول ۱/۴).

زمانی که فهرستی از مسائل مربوط به هر یک از اهدافم تهیه کردم، مرحله دوم تقسیم‌بندی مسائل بود. شما باید سعی کنید مسائل را به عناصر کوچکتر تقسیم کنید. خیلی اوقات ما درباره مسائل در سطح سطل بزرگ مذاکره می‌کنیم. ما درباره مسئله‌ای نظیر زمان‌بندی به جای اینکه آن را به موضوعات کوچکتر تقسیم کنیم به

گونه‌ای مذاکره می‌کنیم گویی یک مسئله است. وقتی چنین کاری می‌کنیم، اغلب تفاوت‌هایی که در ترجیحات دو طرف وجود دارد را از دست می‌دهیم. برای مثال، یک شرکت حسابداری ممکن است با مشتری خود بر سر زمان‌بندی یک پروژه در حال مذاکره باشد و هر یک از طرفین تفاوت‌های قابل توجهی در دیدگاه‌های خود داشته باشند. اما زمان اجرای پروژه نباید یک موضوع باشد. زمان‌بندی باید به موضوعات فرعی متعددی تقسیم شود که زیربنای زمان‌بندی کلی هستند، مانند اینکه شرکت چقدر سریع می‌تواند کار را شروع کند، پروژه در چه تاریخی باید خاتمه یابد، آیا کار می‌تواند به صورت ابتدایی آغاز شود و بعداً ادامه پیدا کند یا اینکه باید در زمان مشخصی بطور پیوسته انجام شده و خاتمه یابد، زمان سال و مدت زمان کلی پروژه چقدر است. هنگامی که مکالمه به سادگی و به طور مبهم بر "زمان بندی" متمرکز می‌شود، دو طرف ممکن است تفاوت‌های اساسی در ترجیحات خود را از دست بدهند. ممکن است شرکت تمرکز زیادی بر روی زمان سال داشته باشد چون در برخی فصول شلوغ و در برخی فصول دیگر سرشان خلوت‌تر است؛ در حالی که مشتری بر طول مدت قرارداد تمرکز داشته باشد. مشتری ممکن است از انجام کار در زمان دیگری از سال خوشحال باشد، اگر به این معنی باشد که مدت زمان کلی در محل پروژه کوتاه‌تر خواهد بود. بسیار مهم است که یک موضوع را تجزیه کنید و مسائل زیربنایی را شناسایی کنید. اغلب اوقات، ما در سطح سطل بزرگ مذاکره می‌کنیم، و وقتی موافق نیستیم، به سادگی مصالحه می‌کنیم. شما هرگز نباید قبل از تقسیم مسائل مصالحه کنید.

جدول ۴/۱: اهداف و مسائل در مذاکره من با پرستار کودک

اهداف	مسائل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مورد توجه قراردادن نیازهای مبرم پرستار</li> <li>• نگه داری از بچه‌ها برای طولانی مدت</li> <li>• کیفیت بالا در نگه داری از بچه‌ها</li> <li>• متمایز کردن خانواده مان به عنوان یک</li> <li>• گزینه استخدامی برای پرستار کودک</li> <li>• ایجاد یک رابطه قوی با پرستار بچه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت ساعتی بابت دستمزد</li> <li>• داشتن زمان‌های تعطیلات</li> <li>• بیمه درمانی</li> <li>• بیمه دندان پزشکی</li> <li>• پرداخت کمک هزینه برای تحصیل</li> <li>• پرستار کودک در مقطع کارشناسی ارشد</li> </ul>

به عنوان مثال، به موضوع زمان تعطیلات در مذاکره من با پرستار کودک توجه کنید. درباره این موضوع به صورت واحد، من و پرستار کودک ترجیحات متفاوتی داریم، زیرا او می‌خواهد زمان‌های زیادی تعطیل باشد و من می‌خواهم بر برنامه کنترل داشته باشم. اگر من یک روز تعطیل به او بدهم، کنترل خودم را بر برنامه از دست می‌دهم. بنابراین، در این موضوع به صورت واحد، ترجیحات ما با هم مغایرت دارد. اما ما می‌توانیم این مسئله را به دو زیر شاخه کوچکتر تقسیم کنیم: شمار روزهای تعطیلی و این که چه کسی این روزها را تعیین می‌کند. در این جا، ما ترجیحات بسیار متفاوتی داریم. پرستار کودک می‌خواست روزهای تعطیل زیادی داشته باشد، اما این که چه روزهایی را تعطیل باشد، اهمیت چندانی برایش نداشت. از سوی دیگر، مادامی که خودم می‌توانستم روزهای تعطیل را بر اساس برنامه زمانی خانواده‌ام تعیین کنم، روزهای زیادی بودند که می‌توانستم برای تعطیلی پرستار کودک در نظر بگیرم. او می‌توانست دو هفته را برای تعطیلات سال جدید داشته باشد، دو هفته برای تعطیلات بهار و چهار هفته هم در تابستان تعطیل باشد. در این صورت اگر من می‌توانستم روزهای تعطیل پرستار کودک مان را تعیین کنم، او می‌توانست بیش از هشت هفته تعطیلی داشته باشد؛ اما اگر من روزهای تعطیل را انتخاب نمی‌کردم، حتی نمی‌توانستم اجازه دهم او چهار روز تعطیل هم داشته باشد زیرا نمی‌خواستم کنترل خودم را بر روی برنامه زمان بندی ام از دست بدهم. اگر ما تنها بر سر مسئله زمان تعطیلات به صورت واحد

مصالحه می‌کردیم، او تنها می‌توانست هفت روز تعطیلی داشته باشد که چهار روز آن را من انتخاب می‌کردم و سه روز آن را پرستار کودک انتخاب می‌کرد. اما این مسئله به وضوح کمتر از حد مطلوب می‌بود. اگر ما مسائل را تقسیم‌بندی می‌کردیم، هم برای او بهتر بود و هم برای من. تا زمانی که مسائل را تقسیم‌بندی نکنید و زیر شاخه‌های مسئله اصلی را مشخص نکرده‌اید، هرگز سازش نکنید.

زمانی که تمام مسائل را مشخص کردید، آمادگی دارید تا به قدم چهارم بروید که اولویت‌بندی کردن گزینه‌هاست. شما باید مسائل را از کم اهمیت‌ترین تا پراهمیت‌ترین مورد رتبه‌بندی کنید. اما تنها اولویت‌بندی کردن مسائل کافی نیست و شما باید یک گام جلوتر بروید.

گام پنجم وزن دادن به مسائل است. شما باید ۱۰۰٪ را به تمام گزینه‌ها اختصاص دهید. مهم‌ترین موضوع شما چقدر مهمتر از دومین مورد مهم شماست؟ آیا مهم‌ترین موضوع شما ۳۵ درصد و دومین موضوع مهم ۳۳ درصد ارزش دارد یا مهم‌ترین موضوع شما ۴۰ درصد و دومین موضوع مهم ۲۰ درصد ارزش دارد؟

اکنون شما برای گام نهایی آماده‌اید. حالا باید برای هر مسئله گزینه‌هایی را مشخص کرده و هر گزینه را ارزش‌گذاری کنید. سپس این مقدار در وزن موضوع ضرب می‌شود تا امتیاز گزینه مورد مذاکره برای هر مسئله ایجاد شود. هنگامی که این مورد انجام شد، می‌توانید از ابزار امتیازدهی خود برای ارزیابی باتنای خود استفاده کنید. این به شما کمک می‌کند تا نقطه کف خود را مشخص کنید.

باتنای شما هرگز دقیقاً مانند معامله روی میز به نظر نمی‌رسد، بنابراین شما می‌خواهید باتنای خود را در کل مجموعه مسائل ارزش‌گذاری کنید، و ابزار امتیازدهی امکان انجام این کار را به شما می‌دهد. علاوه بر این، به شما کمک می‌کند اولویت‌ها را شناسایی کرده و بده بستان‌های مختلف را ارزیابی کنید. بدون ابزار امتیازدهی، ممکن است بیش از حد روی مسائل بسیار کمیت شده و سایر موارد بسیار برجسته تمرکز کنید و بقیه بسته را نادیده بگیرید. یک ابزار امتیازدهی به اطمینان از حفظ تمرکز بسته کمک می‌کند. این در هر مذاکره‌ای ضروری است، از جمله مذاکره برای خودتان.

### مذاکره برای خودتان در موقعیت استخدامی:

ما تا کنون در همه فصول درباره مذاکرات استخدامی صحبت کرده ایم. از قبل می دانید که وقتی برای خودتان مذاکره می کنید، باید مطمئن باشید که مسائل درستی را روی میز مذاکره دارید. (این مذاکره هرگز نباید یک مذاکره حقوق و دستمزد باشد، بلکه باید یک مذاکره استخدامی باشد.) شما باید روی رسیدگی به نیازهای مبرم تجاری کارفرما تمرکز کنید، خود را متمایز کنید، و تاکید کنید که چگونه توافق با شما برای دیگران تقدم ایجاد نمی کند. شما همچنین می خواهید باتنای خود را تقویت کنید و از گزینه های خود آگاه باشید. به همین ترتیب، ارزیابی نقطه کف تان بسیار مهم است.

باتنای شما بزرگترین عامل تعیین کننده نقطه کف شما است. نقطه کف شما باید توسط باتنا به علاوه یا منهای هر عامل خاصی که باعث می شود شما یک گزینه را بر دیگری ترجیح دهید، تعیین شود. به عنوان مثال، اگر در حال مذاکره برای یک شغل جدید با شرکت دیگری هستید، باتنای شما بسته ای است که در حال حاضر از کارفرمای فعلی خود دریافت می کنید. در حالی که باتنای شما نقطه کف شما را مشخص می کند، نقطه رزرو شما ممکن است کمی متفاوت از بسته فعلی تان باشد. ممکن است فکر کنید که اگر شغل جدید را انتخاب کنید، باید برای اثبات خود، ایجاد قابلیت ها و ایجاد روابط جدید بسیار سخت تلاش کنید. بنابراین، ممکن است ارزیابی کنید که در حالی که باتنا بسته فعلی شما است، نقطه کف شما بسته فعلی شما به اضافه ۲۰٪ است. از طرف دیگر، ممکن است در شغل فعلی خود واقعاً ناامید شده باشید و از رئیس تان خوششان نیاید. در این صورت، باتنای شما همچنان بسته فعلی شما است، اما نقطه رزرو شما ممکن است بسته فعلی شما منهای ۱۰٪ باشد.

بسیار مهم است که باتنای خود را بشناسید و نقطه کف خود را ارزیابی کنید. اغلب، افراد از چیزی در محل کار بسیار ناامید می شوند و ممکن است بدون در نظر گرفتن باتنا یا تجزیه و تحلیل نقطه کف شان، کار خود را ترک کنند. به همین ترتیب، افراد ممکن است با پیشنهادی موافقت کنند که بعداً پشیمان شوند، زیرا در واقع بدتر از نقطه کف آنها بوده.

همچنین هنگام مذاکره برای خود، داشتن یک ابزار امتیازدهی ضروری است تا در مسائل بسیار کمی (مانند حقوق و دستمزد) یا مسائل بسیار برجسته غرق نشوید. نمونه‌ای از تمایل به تمرکز بر موضوعات برجسته به جای کل بسته، در تجربه‌ای که با یکی از دانشجویان سابقم در کالج ام.بی. ای داشتم، دیده می‌شود. او دانشجوی فوق‌العاده با استعداد با سابقه‌ای عالی بود و در فرآیند استخدام موفقیت‌های زیادی داشت. او شش پیشنهاد استخدامی دریافت کرد و از من برای مذاکره برای پیشنهادش کمک خواست. من از کمک به او بسیار خوشحال شدم و همانطور که به همه دانشجویانم می‌گویم، به او گفتم که هزینه پذیرش من برای کمک به او، یک ابزار نمره دهی کاملاً توسعه یافته است. او گفت روی این موضوع کار خواهد کرد و نزد من باز می‌گردد. چند هفته بعد با او برخورد کردم و از او پرسیدم که آیا همچنان علاقه دارد که با من ملاقات کند یا خیر. او گفت که هنوز روی ابزار امتیازدهی خود کار می‌کند. چند هفته گذشت و دوباره همان سوال را از او پرسیدم. او به من گفت که دیگر نیازی به کمک ندارد زیرا پیشنهادی را پذیرفته است. از او پرسیدم که کدام پیشنهاد را انتخاب کرده. می‌دانستم که او به تازگی بچه دار شده است. او در جلسه اولیه ما به من گفته بود که مهم‌ترین مسئله او گذراندن وقت با فرزند جدیدش است. او همچنین ترجیحات جغرافیایی داشت و اشاره کرد که ترجیح می‌دهد در منطقه خلیج سانفرانسیسکو باشد زیرا او و همسرش از پیاده روی و سایر فعالیت‌های خارج از منزل در آن جا لذت می‌برند.

او یک پیشنهاد مشاوره و پنج پیشنهاد مشارکت داشت. تنها پیشنهادی که در سانفرانسیسکو داشت، پیشنهاد مشاوره بود و چون در سانفرانسیسکو بود، تصمیم گرفت آن را بپذیرد. شرکتی که او به آن رفت به سفرهای دوشنبه تا پنجشنبه شهرت داشت و او در یک تخصص صنعتی کار می‌کرد که در منطقه خلیج یافت نمی‌شد. بنابراین، اگرچه او این شغل را برای حضور در سانفرانسیسکو پذیرفت، اما در واقع قرار نبود چهار روز از هر هفته در سانفرانسیسکو باشد. علاوه بر این، او گفته بود که مهم‌ترین اولویتش این است که هر شب زمان معقولی را با نوزاد جدیدش در خانه بگذراند، این در حالی است که او با پذیرفتن این شغل متعهد شد که هر هفته به مدت چهار شب سفر کند. وقتی چند هفته قبل از فارغ‌التحصیلی با او صحبت کردم، به نظر می‌رسید که نگران انتخابی است که کرده و به شدت نگران سفر و دوری از پسر کوچکش بود. او تصمیم خود را بر اساس موضوع بسیار برجسته موقعیت جغرافیایی گرفته و بقیه بسته را نادیده گرفت. اگر او ابزار امتیازدهی ایجاد می‌کرد و از آن استفاده می‌کرد، از این تله دوری می‌کرد و از یک اشتباه دردناک در امان می‌ماند.

ابزارهای امتیازدهی به ما امکان می‌دهند مسائل را کمی کرده، اولویت‌ها را ارزیابی کنیم و به دقت بدهستان‌هایی را که مایل به انجام آن هستیم، تجزیه و تحلیل کنیم. ابزارهای امتیازدهی همچنین به ما کمک می‌کنند تا راه‌حل‌های خلاقانه‌تری توسعه دهیم، زیرا به ما امکان می‌دهند پیشنهادات مختلفی را که به نظرمان به همان اندازه جذاب هستند، در نظر بگیریم.

هنگامی که برای خود در موقعیت‌های شغلی مذاکره می‌کنید، بسیار مهم است که باتنای خود را با دانستن این مطلب بسازید که اگر این شغل را نپذیرید، چه کاری انجام می‌دهید. ممکن است کاری متفاوت داشته باشید، یا ممکن است شغلی را که از قبل داشتید حفظ کنید. نقطه کف شما ممکن است دقیقاً با باتنای شما یکسان نباشد، اما باتنای شما بزرگترین عامل تعیین‌کننده نقطه کف شما خواهد بود. اکیداً توصیه می‌کنم باتنای خود را با استفاده از یک ابزار امتیازدهی ارزیابی کنید تا بتوانید تمام مسائل موجود در مذاکره را کمی کنید و درگیر مسائل کمی تر نشوید. این ابزار امتیازدهی می‌تواند به شما کمک کند تا روی کل بسته در مذاکرات استخدام تمرکز کنید - نقش، مسئولیت‌ها، فرصت‌های توسعه، دیده شدن، ابزار وجود کردن، موقعیت مکانی، انعطاف‌پذیری، تأثیری که می‌توانید داشته باشید، تجربه، موقعیت برای نقش بعدی، عنوان، دستمزد، داشتن حق سهم، زمان تعطیلات، و هر چیز دیگری. این تضمین می‌کند که روی موضوع حقوق و دستمزد که به راحتی قابل کمی شدن است، یا روی یک موضوع برجسته مانند مکان متمرکز نشوید و سایر اجزای بسته را نادیده بگیرید.

داشتن یک ابزار امتیازدهی به شما کمک می‌کند تا روی کل بسته مسائل تمرکز کنید و آمادگی بیشتری به منظور مذاکره برای خودتان داشته باشید. با داشتن تعداد زیادی مسئله روی میز، درک واضح باتنا، ارزیابی آن با استفاده از ابزار امتیازدهی و آگاهی از نقطه کف، آمادگی شما را برای مذاکره بیشتر و ترس‌تان را در هنگام مذاکره کاهش می‌دهد. همانطور که به ساختن استراتژی‌ها در فصل‌های آینده ادامه می‌دهیم، ترس از این مذاکرات مهم را از بین می‌بریم و به شما کمک می‌کنیم تا با روش‌های مؤثری که رابطه را ایجاد می‌کند و نتایج‌تان را به حداکثر می‌رساند، از خودتان دفاع کنید.

## خلاصه

ما با قرار دادن گزینه‌های درست روی میز، ساخت باتنا و ارزیابی نقطه کف انتظاراتمان، خود را برای مذاکره آماده کرده ایم. در این فصل، ما یاد گرفتیم که باتنای ما تنها و بزرگترین عامل تعیین‌کننده نقطه کف انتظاراتمان است، اما ممکن است این دو دقیقاً یکسان نباشند زیرا ممکن است عوامل خاصی وجود داشته باشد که باعث شود شما یک گزینه را بر گزینه دیگر ترجیح دهید. ما همچنین یاد گرفتیم که به منظور تعیین نقطه کف، بسیار مهم است که بر روی کل بسته مسائل تمرکز کنید و نه فقط بر روی تنها موضوعی که از همه کمی تر بوده و یا برجسته‌ترین موضوع است. یک ابزار امتیازدهی می‌تواند به شما کمک کند تا کل مجموعه مسائل را کمی کنید.

تا به این جای کار ما برای یک معامله بزرگ آماده شده ایم، اما هنوز برای مذاکره آماده نیستیم. در حقیقت یکی از مهمترین گام‌ها در فاز آماده‌سازی برای مذاکره هنوز کامل نشده است. ما هنوز یکی از مهمترین و حیاتی‌ترین مولفه‌های مذاکره را در نظر نگرفته ایم؛ هدف ما چیست؟ ما زمانی را صرف فکر کردن در مورد آنچه باید به دست آوریم (نقطه کف خود) کرده ایم، اما زمانی را صرف توجه به آنچه می‌خواهیم به دست آوریم (هدفمان) نکرده ایم. اغلب مردم هنگام مذاکره می‌ترسند، زیرا آنها در حال مذاکره به نقطه کف خود بسیار نزدیک می‌شوند. فصل بعدی به ما کمک می‌کند تا با تمرکز بر چگونگی ایجاد یک هدف آرمانی، ترس را در مذاکره کاهش دهیم. این نکته به ما امکان می‌دهد که به جای شناور شدن در نزدیکی نقطه کف خود در طول مذاکره به سمت نقطه کف طرف مقابل خود حرکت کنیم.



## فصل پنجم

---

### یک هدف آرمانی تعیین کنید

---

یکی از مهمترین عناصر تحلیل اولیه شما، تعیین هدف خود از مذاکره است. چه می‌خواهید، برای به دست آوردن چه چیزی تلاش می‌کنید، و در مذاکره برای رسیدن به چه چیزی تقلا می‌کنید؟ اهداف بسیار مهم هستند زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که اهداف منجر به نتایج مذاکره می‌شوند (گالینسکی، موسویلر و مدوک، ۲۰۰۲)، بنابراین تعیین یک هدف آرمانی بسیار مهم و حیاتی است.

من فکر می‌کنم مردم اغلب از ایجاد اهداف جسورانه می‌ترسند، زیرا نگران هستند که انجام این کار باعث شود معامله را از دست بدهند، طرف مقابل را آزار دهند یا به رابطه آنها با طرف مقابل آسیب بزنند. این نگرانی‌ها بی‌اساس هستند، اما این تصورات غلط باعث می‌شود که مردم نگران ایجاد اهداف آرمانی باشند. واقعیت این است که یک هدف تهاجمی باعث نمی‌شود که معامله را از دست بدهید. اگر به هدف خود نرسیدید، از معامله خارج نمی‌شوید - فقط در صورتی که نقطه کف خود را تضمین نکرده باشید، کنار می‌روید.

علاوه بر این، مردم از این می‌ترسند که یک هدف آرمانی طرف مقابل را آزار دهد و باعث خروج آنها از مذاکره شود. من همیشه به مشتریانم یادآوری می‌کنم که هدف نمی‌تواند به کسی توهین کند، زیرا هدف هرگز با طرف مقابل به اشتراک گذاشته

نمی‌شود- این هدف در ذهن من است. هدف من بر ذهنیت من در مورد چیزی که امکان دارد، چیزی که به سویس نشانه می‌روم و آنچه که می‌خواهم، تأثیر می‌گذارد. اغلب، بزرگ‌ترین محدودیت در هر مذاکره‌ای، تفکر خود ماست و اینکه چگونه آنچه در ذهن ماست، درک ما را از آنچه ممکن است به دست آوریم محدود می‌کند. واضح است که هدف من اولین پیشنهاد من را شکل خواهد داد (گالینسکی، موسویلر، ۲۰۰۱) که با طرف مقابل به اشتراک گذاشته می‌شود. اولین پیشنهاد من می‌تواند به طرف مقابل توهین کند، بنابراین باید در هنگام ارائه پیشنهاد خود متفکر باشم. اولین پیشنهاد من باید آرمانی باشد، اما نه ظالمانه، تمایزی که در فصل بعدی به آن خواهیم پرداخت. با این وجود، یک هدف تهاجمی نمی‌تواند به من صدمه بزند تا زمانی که در صورت عدم دستیابی به هدفم، آن را ترک نکنم. یک هدف جسورانه بیان نشده به کسی توهین نمی‌کند و به رابطه شما با طرف مقابل آسیب نمی‌رساند. بنابراین، ما نباید از داشتن یک هدف آرمانی هراس داشته باشیم، اما قطعاً باید از نداشتن آن بترسیم.

### اهمیت هدف

هدف ما که در ذهن خودمان است، هدایت رفتار ما در مذاکره، تثبیت انتظارات و تعیین نتایجمان را تعیین می‌کند. هدف ما حد بالایی را برای ما در یک مذاکره تعیین می‌کند. بسیار بعید است که نتیجه‌ای بهتر از آنچه برای دستیابی به آن در تلاشیم را به دست آوریم. هدف سقف را تعیین می‌کند- بهترین نتیجه‌ای که به آن خواهیم رسید. شکست در تعیین یک هدف آرمانی برای ما هزینه زیادی در هر مذاکره خواهد داشت (گالینسکی، موسویلر و مدوک، ۲۰۰۲).<sup>۲</sup>

1. Galinsky & Mussweiler, 2001

2. Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002

در حالی که داشتن یک هدف تهاجمی ضروری است، بسیاری از مذاکره‌کنندگان اهداف آرمانی‌ای برای خود تعیین نمی‌کنند. اغلب، آنها به جای اینکه به آنچه می‌خواهند فکر کنند، بر آنچه باید به دست آورند تمرکز می‌کنند. این اشتباه سالانه صدها میلیون دلار، یورو، ین و پوند برای سازمان‌ها هزینه دارد. وقتی اهداف آرمانی‌ای را تعیین نکنیم، مقدار زیادی پول روی میز باقی می‌گذاریم.

توافق نامطلوب که از شکست در ایجاد یک هدف آرمانی ناشی می‌شود، اغلب نتایج را برای شما و طرف مقابل کاهش می‌دهد. اغلب ما می‌ترسیم که اگر هدفی آرمانی ایجاد کنیم به رابطه آسیب برسانیم. همانطور که در این فصل و فصل‌های آینده خواهید دید، در واقع احتمال آسیب رساندن به نتیجه خود، نتیجه طرف مقابل، و رابطه خود با طرف مقابلتان در هنگام مذاکره در مورد نقطه کف نهایی، بسیار بیشتر از زمانی است که یک هدف آرمانی را تعیین می‌کنید.

### چرا مردم اهداف آرمانی تعیین نمی‌کنند

چرا ما اهداف تهاجمی تعیین نمی‌کنیم؟ عدم تقارن اطلاعاتی، زمینه ساز شکست ما در ایجاد اهداف آرمانی است. وقتی وارد مذاکره می‌شوید، تمایل دارید همه چیز را در مورد طرف خود بدانید - از نقاط قوت خود آگاه هستید، اما همچنین تمایل دارید به شدت از نقاط ضعف خود آگاه باشید. شما می‌دانید که چقدر نیاز دارید که معامله را تا پایان این دوره سه ماهه به نتیجه برسانید. می‌دانید که بدون این رویه نمی‌توانید تعهدات خود را انجام دهید. شما می‌دانید که افراد شما اخراج خواهند شد مگر اینکه شما این تجارت خاص را ایجاد کنید. در حالی که ما از نقاط قوت خود آگاه هستیم و به نقاط ضعف خود کاملاً آگاهی داریم، معمولاً در مورد طرف مقابل بسیار کمتر می‌دانیم.

به طور معمول، ما از نقاط قوت طرف مقابل خود آگاه هستیم، زیرا آنها آشکارا این اطلاعات را با ما به اشتراک می‌گذارند و به ما می‌گویند که دیگران چقدر می‌خواهند با آنها کار کنند و رقبای ما چگونه به کسب و کارشان تمایل دارند. با این حال، ما اغلب

چیز زیادی در مورد نقاط ضعف آنها نمی‌دانیم. بنابراین در حالی که نقاط ضعف خودمان برای ما بسیار برجسته است، ما اطلاعات کمی در مورد آسیب‌پذیری‌های طرف مقابل داریم. این عدم تقارن اطلاعاتی ممکن است باعث شود ما در ایجاد اهداف تهاجمی شکست بخوریم زیرا هدف ما باید بر اساس نقاط ضعف گزینه‌های طرف مقابل باشد.

من مشتری‌انم را تشویق می‌کنم تا روی نقاط ضعف طرف مقابل تمرکز کنند و لیستی از محدودیت‌های خود تهیه کنند. طرف مقابل چه گزینه‌های دیگری دارد؟ اگر با شما به توافق نرسند چه خواهند کرد؟ تغییر تامین‌کننده برای آنها چقدر مخاطره آمیز خواهد بود؟ اگر شما را به عنوان مشتری از دست بدهند چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر قرارداد از بین برود چه کسی اخراج می‌شود؟ من می‌خواهم این معایب برای مشتری‌انم برجسته باشد زیرا معتقدم هدف شما از مذاکره باید بر اساس نقاط ضعف گزینه‌های طرف مقابل باشد.

به‌طور خاص، من فکر می‌کنم هدف شما باید بر اساس نقاط ضعف بهترین گزینه خارجی طرف مقابل (باتنای آنها) باشد. باتنای طرف مقابل شما نشان می‌دهد که اگر آن‌ها با شما به توافق نرسند، چه کاری انجام خواهند داد. هدف شما باید بر اساس نقاط ضعف باتنای آنها باشد، بنابراین باید باتنای طرف مقابل را به دقت تجزیه و تحلیل کنید تا هدف خود را تعیین کنید. هنگامی که شما آسیب‌پذیری‌های باتنای طرف مقابل را تجزیه و تحلیل می‌کنید، می‌توانید نقطه کف طرف مقابل را تخمین بزنید و از این تجزیه و تحلیل برای تعیین هدف خود استفاده کنید.

### تله‌ای که حرفه‌ای‌ها هم با آن روبرو می‌شوند

متأسفانه، من متوجه شدم که حتی مذاکره‌کنندگان بسیار ماهر نیز اغلب ضعف باتنای طرف مقابل را برای تعیین یک هدف آرمانی تجزیه و تحلیل نمی‌کنند. من در دوره آموزشی خود تله‌هایی که مذاکره‌کنندگان خبره با آن مواجه می‌شوند، تله شکست در ایجاد یک هدف بلندپروازانه را برجسته می‌کنم. کارشناسان در این تله

می‌افتند زیرا اغلب بر آنچه که معمولاً در نوع خاصی از مذاکره به دست می‌آید تمرکز می‌کنند و هدف خود را بر این اساس قرار می‌دهند. از آنجایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای اغلب زیاد مذاکره می‌کنند، آنچه که معمولاً به دست می‌آید برایشان بسیار مهم و چشمگیر است و ممکن است نشانگر چیزی باشد که در یک مذاکره خاص برای به دست آوردن آن تلاش می‌کنند.

### تله‌هایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با آن‌ها روبه رو می‌شوند

حتی مذاکره‌کنندگان خبیره هم به دام می‌افتند.

۱. مذاکره در مورد معامله اشتباه - مذاکره در مورد آنچه استاندارد یا معمولی است، به جای قرار دادن مسائل درست روی میز
۲. تمرکز در درجه اول بر روی مسائل بسیار کمی
۳. کوتاهی در ایجاد یک هدف بلندپروازانه

ما اغلب نقاط ضعف باتنای طرف مقابل را ارزیابی نمی‌کنیم زیرا تمایل داریم به جای طرف مقابل، روی خودمان تمرکز کنیم (راس و سیکولی، ۱۹۷۹).<sup>۱</sup> یک بار با شریکی از یک شرکت مشاوره روی یک استراتژی مذاکره کار می‌کردم. اولین سوالی که از او پرسیدم این بود که «اگر مشتری شرکت شما را استخدام نکند چه خواهد کرد؟» او گفت: «من حدس می‌زنم که آنها فقط یک شرکت دیگر را استخدام خواهند کرد - شرکت‌های زیادی وجود دارد که می‌توانند انتخاب کنند.» من او را در این مورد تحت فشار قرار دادم و پرسیدم کدام شرکت خاص را انتخاب می‌کنند. او گفت که نمی‌دانم و «شرکت‌های دیگر زیادی» وجود داشتند. من او را بیشتر هل دادم، و او در نهایت فاش کرد که فکر می‌کند اگر مشتری‌شان با آن‌ها کار نکند، از مک کینزی<sup>۲</sup> استفاده می‌کند. من از او پرسیدم که آیا مشتری ترجیح می‌دهد از شرکت آن‌ها استفاده کند

1. Ross & Sicoly, 1979

2. McKinsey

یا مک کینزی، و او گفت که فکر می‌کند شرکت آن‌ها را ترجیح می‌دهند، زیرا از این نوع پروژه خاص بیشتر انجام داده است، اما اگر مشتری‌شان شرکت آن‌ها را انتخاب نمی‌کرد، مطمئن بود. آنها مک کینزی را انتخاب می‌کنند، به ویژه از آنجایی که مک کینزی در شرکت مشتری مستقر شده است.

من از او پرسیدم که مک کینزی برای این پروژه چقدر هزینه می‌گیرد و او گفت که احتمالاً حداقل یک میلیون دلار برای این کار دریافت خواهند کرد. سپس از او پرسیدم که در ملاقات روز قبلش با مشتری چقدر درخواست کرده است و او گفت ۳۵۰ هزار دلار.

من و شما هر دو می‌توانیم ببینیم که حداقل ۶۵۰ هزار دلار مشکل در این پیشنهاد وجود دارد. باتنای مشتری باید حداقل هزینه کردن ۱ میلیون دلار برای شرکتی باشد که آنها ترجیح نمی‌دهند. بر این اساس، ما تخمین می‌زنیم که نقطه کف مشتری حداقل ۱ میلیون دلار باشد. پس چرا این طرف فقط ۳۵۰ هزار دلار درخواست کرد؟ مبنای این پیشنهاد چه بود؟ این احتمال وجود دارد که پیشنهاد این طرف بر اساس هزینه‌هایی که آن‌ها در خلال انجام این پروژه متقبل می‌شدند (که حدود ۳۰۰ هزار دلار تخمین زده شده بود) باتنای خودشان و نقطه کف خودشان، تعیین شده بود؛ به جای این که به ارزیابی نقاط ضعف باتنای طرف مقابل و تلاش برای تخمین زدن نقطه کف مشتری پرداخته باشند.

این تمایل به تمرکز بر هزینه‌های خود و نقطه کف خودمان فراگیر است. هر زمان که دوره‌ای را تدریس می‌کنم، همیشه از شرکت‌کنندگان می‌پرسم که چه تعداد از آنها شرکت‌هایی دارند که از «قیمت‌گذاری به اضافه هزینه» استفاده می‌کنند. جای تعجب نیست که بیش از ۷۵ درصد از آن‌ها یعنی اکثر مخاطبان من دست خود را بالا می‌زنند. من به قیمت‌گذاری به اضافه هزینه به عنوان قیمت‌گذاری نقطه کف اشاره می‌کنم که قیمت‌گذاری بر اساس هزینه‌های شرکت آن‌ها است، اما این روش به طور کامل نقاط ضعف و آسیب‌پذیری طرف مقابل را نادیده می‌گیرد. وقتی روی هزینه‌های خود تمرکز می‌کنید، در مورد نقطه کف خود مذاکره می‌کنید، به این معنی که به جای تمرکز بر معامله‌ای که می‌خواهید، در محدوده بدترین معاملاتی

که حاضرید بپذیرید، مذاکره می‌کنید. هزینه‌های خود شما برای ایجاد نقطه کف بسیار مهم است، اما باید کاملاً بی ربط به هدف شما باشد زیرا هدف شما نباید بر اساس چیزی در مورد شما باشد. هدف شما باید بر اساس نقاط ضعف باتنای طرف مقابل باشد. اگر مشتریان من بخواهند به قیمت‌گذاری به اضافه هزینه ادامه دهند، من اغلب آنها را دست انداخته و پیشنهاد می‌دهم کارت ویزیتی چاپ کنند با عنوان «من برای بدترین معاملات ممکن مذاکره می‌کنم». این همان کاری است که اگر هدف‌تان را بر اساس نقطه کف خود تعیین کنید، انجام خواهید داد. در عوض، شما می‌باید اهداف بلندپروازانه‌ای را بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل ایجاد کنید.

### هدف و نقطه کف شما نباید با یکدیگر همبستگی داشته باشند

از آنجا که هدف شما بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل است، در حالی که نقطه کف شما بر اساس باتنای خودتان است، هدف شما و نقطه رزرو شما نباید با یکدیگر مرتبط باشند. آنها باید کاملاً مستقل از یکدیگر باشند و قبل از شروع مذاکره باید هر دو را در نظر داشته باشید.

یکی از مشتریان من که صاحب یک تیم حرفه‌ای بیسبال است در حال مذاکره با مالک ورزشگاهی بود که تیمش در آن بازی می‌کند. در حالی که برای مذاکره آماده می‌شد، به من شکایت کرد: «مذاکره وحشتناکی خواهد بود، زیرا من اصلاً قدرتی ندارم.» من پیشنهاد کردم که با ساختن باتنا قدرت او را بهبود بخشیم و شهرهای دیگری را در نظر بگیریم که تیم او می‌تواند در آنجا بازی کند. او پاسخ داد که «نمی‌خواهد تیم را جابجا کند.» پیشنهاد دادم برای دیدن سایر استادیوم‌های احتمالی سفری داشته باشیم. او تکرار کرد که «نمی‌خواهد تیم را جابجا کند.» من پیشنهاد کردم که حداقل با صاحبان تیم‌هایی که تیم خود را جابجا کرده بودند، ملاقات کنیم تا درباره تجربیات آنها بیشتر بدانیم. در پاسخ، او به وضوح اعلام کرد که «نمی‌خواهد تیم را جابجا کند» و گفت به همین دلیل است که مذاکره بسیار دشوار خواهد بود.

من یک تولیدکننده باتنا هستم و همیشه سعی می‌کنم باتنای مشتری‌انم را بسازم، اما برای من واضح بود که او نمی‌خواست باتنای خود را تولید کند. کوتاهی در ساخت باتنا، قدرت او را در مذاکره تضعیف می‌کند، اما نباید به هیچ وجه بر هدف او تأثیر بگذارد. من به او توضیح دادم، تا زمانی که کلماتی که الان بر زبان آورده را دیگر هرگز و برای هیچ کس حتی بهترین دوستان، شریک تجاری، همسر و مادرش هم تکرار نکنند، همچنان می‌تواند هدف بلندپروازانه‌ای برای مذاکره ایجاد کند. او گنج به نظر می‌رسید، شدیداً تاکید می‌کرد « اما من گفتم نمی‌خواهم تیم را جابجا کنم، بنابراین اصلاً قدرتی ندارم.» من توضیح دادم که این واقعیت که او باتنایی ندارد به این معنی است که او نقطه کف ضعیفی دارد و به وضوح فاقد قدرت است، اما این ربطی به هدفی که او باید ایجاد کند ندارد. از آنجایی که هدف او باید بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل باشد، از او خواستم در نظر داشته باشد که صاحب یک استادیوم حرفه‌ای بیسبال بدون تیم چه می‌کند. شاید آنها استادیوم را به تیم‌های لیگ کوچک اجاره می‌دادند یا آخر هفته‌ها در آنجا بازارچه‌های غیرقانونی داشتند -هیچکدام اصلاً شبیه یک باتنای خوب به نظر نمی‌رسید. در حالی که باتنای مالک تیم ضعیف بود و او نقطه کف جذابی نداشت، باتنای طرف مقابل هم چندان چنگی به دل نمی‌زد و جذابیت خاصی نداشت و این بدان معنی بود که مشتری من می‌تواند یک هدف بسیار آرمانی ایجاد کند. به سادگی بین نقطه کف او (بر اساس باتنای ضعیف خودش) و هدف او (بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل) فاصله زیادی وجود دارد.

این مثال به وضوح روشن می‌کند که هدف شما و نقطه کف شما نباید با یکدیگر مرتبط باشند. آنها مستقل از یکدیگر هستند زیرا بر اساس داده‌های کاملاً متفاوتی شکل می‌گیرند. هدف شما بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل است، اما نقطه کف شما بر اساس باتنای خودتان است. بسیاری از مذاکره‌کنندگان در حین آماده‌سازی خود، این دو مفهوم را بطور مجزا در نظر نمی‌گیرند. آنها اغلب بر روی نقطه کف خود تمرکز می‌کنند و هدف خود را مشخص می‌کنند که چیزی بهتر از نتیجه نهایی آنها



باشد. این باعث می‌شود که آنها دقیقاً در مورد نقطه کف خود مذاکره کنند. همانطور که می‌خواهم بگویم، این باعث می‌شود مردم زمان زیادی را صرف مذاکره در مورد "معاملات بد" کنند.

### منطقه چانه‌زنی

در مورد منطقه چانه‌زنی در یک مذاکره مطالب زیادی نوشته شده است. منطقه چانه‌زنی محدوده توافقات ممکن را مشخص می‌کند. در حقیقت، برخی افراد از آن به عنوان «منطقه توافقات احتمالی» یا زوپا<sup>۱</sup> یاد می‌کنند (لویکی، بری و ساندرز، ۱۹۸۵)<sup>۲</sup>. منطقه چانه‌زنی در محدوده بین نقاط کف خریدار و فروشنده شکل می‌گیرد. (نگاه کنید به شکل ۵/۱). در حالی که بسیاری از مردم در مورد مفهوم منطقه چانه‌زنی بحث می‌کنند، ما اغلب در مورد عمق و تاریکی این راز صحبت نمی‌کنیم: اما معمولاً در کل منطقه چانه‌زنی مذاکره نمی‌کنیم. ما اغلب در یک مذاکره در بخشی از منطقه چانه‌زنی که دقیقاً در اطراف نقطه کف خودمان قرار دارد مذاکره می‌کنیم، به همین دلیل است که من می‌گویم ما اغلب در حال انجام «مذاکرات بد» هستیم. به منظور سود بردن از کل محدوده منطقه چانه‌زنی، باید باتنای طرف مقابل را به دقت تحلیل کنیم، به دنبال نقاط ضعف در باتنای آن‌ها باشید، از این اطلاعات استفاده کنید تا نقطه کف طرف مقابل را تخمین بزنید و یک هدف آرمانی ایجاد کنید. ما باید در حول نقطه کف طرف مقابل مذاکره کنیم، نه در اطراف نقطه کف خودمان.

من اغلب با بخش‌های سازمانی به نام «سازمان رئیس‌ان جوان» وای.پی.ا<sup>۳</sup> صحبت می‌کنم. این سازمان متشکل از مدیران عامل بسیار موفقی است که تا سن ۴۰ سالگی به مشاغل برتر رسیده‌اند. آنها واقعاً مجموعه‌ای چشمگیر از کارآفرینان سریالی، صاحبان مشاغل خانوادگی و کارشناسان بسیار خیره‌هستند. من در بسیاری از

---

1. ZOPA: zone of possible agreements  
2. Lewicki, Barry, & Saunders, 1985  
3. YPO: Young Presidents' Organization

بخش‌های وای.پی.اُ در سراسر جهان صحبت کرده‌ام و جلساتی را برای وای.پی.اُ بین‌المللی نیز برگزار کرده‌ام.

در یکی از رویدادهای بین‌المللی صحبت می‌کردم که با مدیرعاملی ملاقات کردم که از من خواست تا با گروه فروش بین‌المللی او در مورد استراتژی مذاکره همکاری کنم. من موافقت کردم که یک آموزش دو روزه برای تیم فروش او برگزار کنم. با این حال، لحظه‌ای که به جلسه رسیدم، می‌توانم بگویم که معاون فروش در مورد جلسه هیجان‌زده نبود. وقتی او برای اولین بار پا به اتاق گذاشت، نگرش او نشان داد که فکر نمی‌کند جلسه ضروری باشد و قطعاً ایده او نبوده است. مدیرعامل که قبلاً در یک دوره دو روزه کامل با من شرکت کرده بود، با تأیید بسیار قوی من را معرفی کرد. با این حال، متأسفانه، مدیرعامل مجبور بود همان بعدازظهر عازم سفر شود، بنابراین من با کل سازمان فروش بین‌المللی و معاون فروش باقی‌ماندم که به وضوح نمی‌خواست میزبان کلاس باشد.



شکل ۵.۱: منطقه چانه زنی

در صبح روز اول جلسه، معاون فروش در یک شبیه‌سازی مذاکره شرکت کرده و بدترین نتیجه را از هر کس دیگری در آن اتاق گرفت. بعداً در همان روز، شرکت‌کنندگان دومین مورد مذاکره را کامل کردند و باز هم معاون فروش بدترین امتیاز را کسب کرد، صبح روز بعد، شرکت‌کنندگان مرحله سوم مذاکره را تکمیل کردند و بار دیگر معاون فروش بدترین نتیجه را به دست آورد. زمانی که ما درباره سومین مرحله مذاکره بحث می‌کردیم، معاون فروش چیزی گفت که من هرگز فراموش نخواهم کرد،

زیرا به خوبی بر این واقعیت تأکید می‌کند که افراد اغلب بر روی نقطه کف خود تمرکز می‌کنند به جای این که هدف بلندپروازانه‌ای برای خود در نظر بگیرند. او گفت: «من در این شرکت به عنوان قرارداد بند شناخته می‌شوم. من بیشتر از هر کس دیگری در این شرکت قرارداد بسته‌ام و این قراردادها را خیلی هم سریع بسته‌ام. من در تمام طول دو روز گذشته به این فکر می‌کرده‌ام که باید طبق روال گذشته تعدادی قرارداد ببندم، در حالی که مثل گذشته روی کف انتظارات خودم تمرکز و دقیقاً حول نقطه کف خودم مذاکره می‌کردم.

من فکر می‌کردم که اعتراف کردن به این موضوع در مقابل تمام تیم برای معاون فروش مدیرعامل نیاز به شجاعت باورنکردنی دارد، اما فکر می‌کنم او این را گفت زیرا فکر می‌کرد این ممکن است یک مشکل نسبتاً فراگیر در سراسر شرکت باشد. این شرکت فاقد استراتژی مذاکره یا تجربه مذاکره نبود. تیم آنها مملو از افرادی بود که تجربه زیادی داشتند. با این حال، تمایل به تمرکز بر روی نقطه کف آن‌ها و شرکت در «قیمت‌گذاری با احتساب هزینه‌ها»، حاشیه‌های شرکت را از بین می‌برد. تیم فروش یک استراتژی داشت، اما آنها فاقد اهداف بلندپروازانه بودند. اهداف، سقف را در مذاکرات تعیین می‌کنند. ما معمولاً بهتر از هدفی که ایجاد می‌کنیم عمل نمی‌کنیم و بنابراین اگر اهداف بلندپروازانه‌ای را ایجاد نکنیم، پول را روی میز جا خواهیم گذاشت.

### آیا به کسانی که اهداف بلندپروازانه‌ای می‌سازند، پاداش می‌دهید؟

سازمان‌ها باید در ایجاد مشوق‌های فروش خود دقت کنند تا اطمینان حاصل شود که به مذاکره کنندگانی که روی نقاط کف تمرکز می‌کنند پاداش نمی‌دهند. در صورتی که سازمان‌ها فقط براساس درآمد تولید شده و یا سهمی که از بازار به دست می‌آورند، به تیم‌های فروش خود انگیزه بدهند، آن‌گاه تیم فروش‌شان به جای تمرکز بر اهداف

بلندپروازانه روی نقاط کف خود تمرکز می‌کنند. من مشتریانم را تشویق می‌کنم که وضعیت خود را در رابطه با نحوه تشویق تیم‌های فروش‌شان دوباره ارزیابی کنند و آنها را وادار می‌کنم تا این مطلب را بررسی کنند که آیا آنها مدیران فروش خود را فقط به بستن قرارداد تشویق می‌کنند یا برای به حداکثر رساندن نتایج تشویق می‌کنند. اگر آنها می‌خواهند مدیران فروش‌شان را برای به حداکثر رساندن نتایج تشویق کنند، نیاز دارند که تیم‌های فروش اهداف آرمانی‌ای برای خودشان ایجاد کنند و باید آن‌ها را به جای تخصیص درآمد یا سهم بازار بر اساس حاشیه، درصد به‌دست آمده از هدف، و سودآوری برای سازمان تشویق کنند.

پاداش دادن به افراد بر اساس دستیابی به یک هدف می‌تواند دشوار باشد، زیرا مردم اگر با این معیارها سنجیده شوند، اغلب در مورد ایجاد اهداف آرمانی ابراز نگرانی می‌کنند. یک مشتری داشتم که به من گفت از ایجاد هدف آرمانی که پیشنهاد کرده‌ام، می‌ترسیدند؛ زیرا از پاسخگویی در قبال این هدف واهمه داشتند زیرا در صورت عدم دستیابی به آن، ارزیابی منفی می‌شدند. شما نمی‌خواهید یک معیار عملکرد مرتبط با دستیابی به هدفی داشته باشید که به‌طور بالقوه اهدافی را که افراد ایجاد می‌کنند کاهش می‌دهد. ممکن است نخواهید عملکرد افراد را با یک هدف فوق‌جه طلبانه «در یک دنیای کامل» اندازه‌گیری کنید، و اگر شما فردی هستید که مورد سنجش قرار می‌گیرید، ممکن است نخواهید این هدف الهام‌بخش استثنایی را با مدیریت یا هیئت مدیره خود به اشتراک بگذارید. من توصیه می‌کنم افراد را با اهداف واقعی‌تر اندازه‌گیری کنید و در عین حال آنها را به تعیین اهداف بسیار آرمانی بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل تشویق کنید.

### **اهداف باید بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل تعیین شوند**

مهم است به یاد داشته باشید که اهداف شما نباید با هزینه‌های شرکت تان یا آخرین توافق امضا شده تان مرتبط باشد، و نباید به آنچه مردم معمولاً در این گونه از مذاکرات به‌دست می‌آورند، گره خورده باشد. اهداف شما باید بر اساس ضعف باتنای طرف

مقابل تان باشد. البته هر چه بیشتر خودتان را به لحاظ ویژگی‌هایی که برای طرف مقابل اهمیت بیشتری دارد، متمایز کنید، باتنای آن‌ها ضعیف‌تر خواهد بود. به‌طور طبیعی، این امر نیازمند این است که هر دوی شما عوامل تمایز را به‌عنوان موضوعات قابل مذاکره در نظر بگیرید همان‌طور که در فصل ۲ اشاره کردیم، و باتنای طرف مقابل را به دقت تجزیه و تحلیل کنید.

این مطلب بوضوح در مجموعه مذاکراتی که در خلال بحران کوید-۱۹ انجام شد و من در آن کمک می‌کردم دیده می‌شود. تعطیلی مرتبط با همه‌گیری، به بسیاری از مشاغل آسیب رساند، اما هیچ‌یک از آنها بدتر از رستوران‌های کوچک و خرده‌فروشان نبودند. بسیاری از این کسب‌وکارها در تلاش بودند تا برای حفظ بقای خود مذاکره مجددی را در ارتباط با کاهش نرخ اجاره بهای املاک تجاری‌شان داشته باشند. من با یک رستوران زنجیره‌ای خصوصی کار می‌کردم که در سراسر ایالات متحده شعبه داشت، ما در تلاش بودیم که در مورد کاهش تمام پرداخت‌های اجاره این شرکت مذاکراتی را انجام دهیم. در اولین گفتگوی مان، دریافتم که تیم ماهری که مسئول این وظیفه بود، کلیه اجاره‌نامه‌ها و سایر هزینه‌های ثابت آنها را بررسی کرده و آنچه را که در این مذاکرات نیاز داشتند به‌دست آورند را مشخص کرده بود. آنها نقطه کف خود را می‌دانستند و آنچه که باید از هر یک از صاحبخانه‌ها دریافت می‌کردند تا همه مکان‌های خود را حفظ کنند را مشخص کرده بودند. با این حال، آنها را تشویق کردم مدتی را برای فکر کردن در مورد آنچه می‌خواهند به‌دست آورند، صرف کنند، نه فقط چیزی که نیاز داشتند که به آن برسند. من به آنها پیشنهاد کردم که برای تعیین اهداف خود روی نقاط ضعف گزینه‌های هر صاحبخانه تمرکز کنند. همچنین پیشنهاد کردم که بسیار مهم است که ما در هر یک از این مذاکرات، رستوران‌های آنها را از دیگر مستاجران خرده‌فروشی متمایز کنیم و با تبدیل عوامل متمایزکننده زنجیره‌ای به موضوعات قابل مذاکره، آنها می‌توانند بر روی نقاط ضعف گزینه‌های صاحبخانه‌های خود دست بگذارند.

## ابزار تحلیل باتنا

بسیاری از مذاکره کنندگان، حتی مذاکره کنندگان بسیار با تجربه مانند تیم املاک و مستغلات برای رستوران‌های زنجیره ای، روی نقاط ضعف باتنای طرف مقابل برای ایجاد هدف تمرکز نمی‌کنند. به همین دلیل است که من به مشتریان خود توصیه می‌کنم که ابزاری برای تحلیل باتنا ایجاد کنند. این ابزار به‌طور خاص برای ارزیابی نقاط ضعف باتنای طرف مقابل طراحی شده است. ابزار تحلیل باتنا شامل ۱۰ سوال است که بر ارزیابی نقاط ضعف گزینه‌های طرف مقابل متمرکز است. هر سوال در مقیاس ۱-۱۰ نمره‌گذاری می‌شود، که در آن «۱» به‌طور مداوم نشان می‌دهد که طرف مقابل گزینه‌های خارجی ضعیفی دارد و «۱۰» به این معنی است که طرف مقابل گزینه‌های خارجی قوی دارد. هنگامی که به هر سوال پاسخ داده شد، نمرات تمام سوالات خلاصه می‌شود و سپس بر ۱۰ تقسیم می‌شود تا میانگین امتیاز تحلیل باتنا ایجاد شود. اگر میانگین امتیاز ۱-۴ باشد، می‌دانید که طرف مقابل گزینه‌های خارجی ضعیفی دارد. این بدان معنی است که شما باید یک هدف تهاجمی داشته باشید. شما انتظار خواهید داشت که هدف تان آرمانی‌تر از هدف معمولی باشد که برای این نوع مذاکرات ایجاد می‌شود. اگر میانگین امتیاز ۵-۷ باشد، می‌دانید که طرف مقابل دارای باتنای متوسطی است و هدفی که برای مذاکره انتظار دارید، سطح معمولی یک هدف برای چنین مذاکراتی را منعکس کند. از سوی دیگر، اگر امتیاز تحلیل باتنای به‌دست آمده ۸ یا بالاتر باشد، می‌دانید که طرف مقابل گزینه‌های بیرونی قوی دارد. اگرچه شما هدف معمولی را در این مذاکره دنبال می‌کنید، اما می‌دانید که رسیدن به آن ممکن است چالش برانگیز باشد.

در شکل‌های زیر یک نمونه از ابزار تحلیل باتنا را برای مذاکرات مشتری و یکی برای مذاکرات تأمین‌کننده آورده‌ام. من به مشتریان خود توصیه می‌کنم که نمونه‌هایی از سوالات را بررسی کنند تا ابزار تحلیل باتنایی را برای مشتریان خود و ابزار دیگری را برای تأمین‌کنندگان خود سفارشی کنند. در ادامه به مثالی که در شکل ۵،۲ از ابزار تحلیل باتنای یکی از مشتریانم در رابطه با مذاکره با مشتریانش طراحی شده است، توجه کنید.

به همین ترتیب، اگر شما خریدار کالا یا خدمات هستید، می‌خواهید ابزار تحلیل باتنایی داشته باشید تا ارزیابی کنید اگر تامین‌کننده به شما چیزی نمی‌فروشد، به چه کسی می‌فروشد (شکل ۵,۳ را ببینید). یک مشتری بسیار عاقل من زمانی پیشنهاد کرد که در یک مذاکره تامین‌کننده، ابزار تحلیل باتنا هم برای شرکت و هم برای شخص فروشنده‌ای که محصولی را به شما می‌فروشد، تکمیل شود. به طور کلی، امتیاز تحلیل باتنا برای شخص فروشنده ضعیف‌تر از امتیاز کلی شرکت خواهد بود. زمانی که هدف خود را برای مذاکره با فروشنده‌ای که کالایی را به شما می‌فروشد، تعیین می‌کنید، این امتیاز پایین بسیار مهم است.

شما می‌توانید این ابزارها را اصلاح کنید تا سؤالات مربوط به شرکت یا صنعت خودتان را شامل شود، اما می‌توانید از همان ۱۰ سؤال در تمام مذاکرات با مشتریان خود در یک بخش خاص و همه مذاکرات تان با تامین‌کننده خود در یک منطقه خاص استفاده کنید. تمام این ۱۰ سؤال باید برای هر مورد استفاده شود تا بتوانید به طور نسبی ارزیابی کنید که در کدام موارد باید اهداف آرمانی تری داشته باشند.

اغلب شرکت‌ها برای فهرست مشتریان و تامین‌کننده گان کسب‌وکار خود به طور کلی هدفی تعیین می‌کنند اما برای هر مشتری یا تامین‌کننده به طور جداگانه هدف خاصی تعیین نمی‌کنند. آنها ممکن است هدفی با ۷۰ درصد حاشیه یا هدفی با افزایش ۱۲ درصدی برای سال داشته باشند. داشتن یک هدف میانگین برای برجسته کردن آنچه می‌خواهید در کل کسب‌وکار تان به دست آورید خوب است، اما همچنین باید به طور خاص، اهدافی را برای هر مشتری یا تامین‌کننده بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل تعیین کنید. اگر این کار را انجام ندهید، تیم فروش شما همیشه می‌تواند توجیه کند که چرا مشتری یا تامین‌کننده‌ای خاص هدف میانگین را ارائه نمی‌کند. آنها به راحتی می‌توانند مشتری یا تامین‌کننده‌هایی را شناسایی کنند که از آن‌ها کمتر از میانگین هدف دریافت خواهید کرد. اما من شک دارم که در رابطه با مشتری یا تامین‌کننده‌ای خاص، کسی پیشنهاد دهد که باید برای بیش از هدف میانگین حرکت کنید. اگر در تمام مشتریان یا تامین‌کنندگان خود هدف متوسط یا کمتر از میانگین را

بخواهید، واضح است که به هدف کلی خود نخواهید رسید. برای دستیابی به هدف میانگین، باید برای هر تامین‌کننده یا فروشنده، تحلیل باتنا را به‌طور جداگانه انجام دهید تا بتوانید تعیین کنید که کدام تامین‌کننده یا مشتری باتنای بسیار ضعیفی دارند تا برآن اساس بسیار بیشتر از هدف متوسط از آن‌ها درخواست کنید.

می تواند تکرار کند	مشتری تا چه حد می تواند خودش محصول یا خدمات را تکرار کند؟	نمی تواند تکرار کند
مهم نیستیم	شما در استراتژی مشتری تان چقدر مهم هستید؟	خیلی مهم هستیم
سابقه عملیاتی قوی	شهرت و سابقه عملیاتی جایگزین مشتری چیست؟	سابقه عملیاتی ضعیف
رابطه ای وجود ندارد	رابطه شما با مدیران ارشد شرکت مشتری تان چقدر قوی است؟	بسیار خوب است
چیزی برای ارائه ندارد	اگر همه چیز از هم بیاشد، مدیر ارشد یا مذاکره کننده طرف مقابل چه چیزی برای ارائه دارد؟	موارد خوبی برای ارائه دارد
شامل محصولات اصلی نمی شود	شما برای محصولات اصلی مشتری تان چقدر مهم هستید؟	در مرکز محصولات اصلی
هزینه تعویض پایین	اگر مشتری شما را ترک کند، هزینه های تعویض برای او چقدر می شود؟	هزینه تعویض بالا
جایگزین های زیاد	مشتری تا چه حد می تواند جایگزینی مستقیم یا غیرمستقیم محصول شما را بپذیرد؟	جایگزین های کم
هیچ محصولی	اگر مشتری از شما جدا شود، چه تعداد از محصولات مشتری به تاخیر می افتند؟	محصولات زیادی
اصلا اهمیتی ندارد	محصول شما برای مشتری نهایی مشتری تان چقدر حیاتی است؟	خیلی حیاتی است

شکل ۵/۲: ابزار تحلیل باتنا در مذاکرات با مشتری





شکل ۵,۳: ابزار تحلیل باتنا: در مذاکرات با تامین کننده

بنابراین، در مذاکرات اجاره‌ای که قبلاً توضیح داده شد، تیم رستوران یک ابزار تحلیل باتنا را برای هر یک از مکان‌های خود تکمیل کرد. این ابزار، ارزیابی می‌کرد که هر صاحبخانه چقدر به کسب‌وکار خود نیاز دارد، صاحبخانه چقدر فضای خرده‌فروشی خالی دارد یا انتظار دارد که داشته باشد، و مکان ویژه این رستوران زنجیره‌ای تا چه حد برای مشتریان خرده‌فروشی و اداری دیگر که به این فضا جذب می‌شوند، جذابیت داشته و باعث افزایش اجاره بها در هر فوت مربع شده است.

پس از تکمیل ابزار تحلیل باتنا برای همه مکان‌های آنها، امتیازات را بررسی کردیم تا اهدافی را که می‌خواهیم به دست آوریم، تعیین کنیم. اگر امتیاز ۱، ۲، ۳ یا ۴ بود، ما اهداف بسیار جاه‌طلبانه‌ای را تعیین می‌کردیم و سعی می‌کردیم ۱۲ تا ۱۶ ماه کاهش اجاره بها را همراه با نرخ اجاره‌ای با تخفیف پس از آن دریافت کنیم. اگر امتیاز متوسط ۵، ۶ یا ۷ بود، هدف ما کاهش ۶ تا ۱۰ ماهه اجاره بها بود که در آن برخی از هزینه‌های ثابت مانند مالیات را پرداخت می‌کردیم. اگر امتیاز بالا بود (۸ یا بالاتر)، می‌دانستیم که گرفتن امتیاز عالی دشوار خواهد بود. ما تلاش می‌کردیم این مذاکرات را به ۶ تا ۱۰ ماه کاهش اجاره بها نزدیک کنیم، اما می‌دانستیم که احتمال کمتری برای رسیدن به این هدف وجود دارد. ما همچنین اجازه دادیم تا امتیازات تحلیل باتنا ترتیب نزدیک شدن ما به مالکان را مشخص کند. من تیم را تشویق کردم که با مالکانی که کمترین امتیاز را داشتند شروع کنند. احتمال بیشتری وجود داشت که تیم در این مذاکرات اولیه به موفقیت دست یابد و سابقه‌ای را ایجاد کند که سایر مالکان با این رستوران زنجیره‌ای کار کنند. قبل از اینکه ما با هم کار کنیم، آنها با چند نفر از صاحبخانه خود صحبت کرده بودند اما در کاهش اجاره بها یا کاهش مداوم نرخ اجاره موفق نبودند. آنها از این گفتگوها ناامید شده بودند و زمانی که ما برای اولین بار پروژه را شروع کردیم، نسبت به کارکرد این استراتژی‌ها شک داشتند. اما وقتی به امتیازات تحلیل باتنا برای مالکانی که ابتدا به آنها مراجعه کردند نگاه کردیم، مشخص شد که چرا آنها موفق نبوده‌اند. این مالکان برخی از بالاترین امتیازات تحلیل باتنا را در بین مالکان، در کارنامه خود داشتند. البته که این صاحبخانه‌ها چالش برانگیز بودند - آنها گزینه‌های بیرونی قوی داشتند و به اندازه دیگران به رستوران‌های زنجیره‌ای نیاز نداشتند.

زمانی که پروژه را با تمرکز بر مالکانی با امتیازات ضعیف تحلیل باتنا آغاز کردیم، یعنی در جایی که اهداف آرمانی‌ای تعیین کرده بودیم، به نتایجی دست یافتیم که تیم هرگز باور نمی‌کرد، امکان پذیر باشد. تحلیل ضعف باتنای طرف مقابل و ایجاد اهداف آرمانی نتیجه خوبی برای این رستوران زنجیره‌ای داشت. آنها توانستند بسیاری از اجاره نامه‌های خود را تنظیم کنند و در نتیجه صرفه جویی زیادی در هزینه‌های ثابت برای شرکت ایجاد شد و به آنها اجازه داد تا از بسته شدن اجباری رستوران‌ها و کاهش ظرفیت خود و ایجاد فاصله ۶ فوتی بین هر میز در زمانی که بازگشایی می‌شوند جلوگیری کنند. کاهش تعهدات اجاره آنها کلید بقای آنها بود و ایجاد اهداف آرمانی بر اساس ضعف باتنای هر صاحبخانه به آنها در انجام این کار کمک کرد.

اگر ابزار تحلیل باتنا نداشته باشیم، تمایل داریم به گزینه‌های طرف مقابل به روشی سطحی فکر کنیم، مانند «آنها به دیگری اجازه می‌دهند» یا «آنها از شخص دیگری استفاده خواهند کرد.» اینکه به چه کسی اجازه می‌دهند، از چه کسی استفاده می‌کنند، از چه کسی می‌خرند یا به چه کسی می‌فروشند، باید کاملاً برای ما مشخص باشد و سپس ضعف آن گزینه را در مقایسه با پیشنهاد خودمان تحلیل کنیم. استفاده از ابزار تحلیل باتنا، یک راه عالی برای کاوش عمیق و تحلیل ضعف باتنای طرف مقابل است. این ۱۰ سوال آنچه را که در تجارت طرف مقابل اتفاق می‌افتد ارزیابی می‌کند و ضعف گزینه‌های آنها را آشکار می‌سازد.

### ابزار تحلیل باتنا راهنمایی برای اهداف و چیزهای دیگر است

ابزار تحلیل باتنا شما را قادر می‌سازد تا اهدافی آرمانی تعیین کنید. همان‌طور که در مثال اجاره می‌بینید، به شما کمک می‌کند تا رویکردی را برای انجام یک سری مذاکرات در پیش بگیرید. وقتی مشتریان من چندین مذاکره با طرف‌های مختلف دارند، اغلب توصیه می‌کنم که مذاکرات خود را با طرف‌هایی که باتنای ضعیفی دارند شروع کنند به جای اینکه به‌طور تصادفی یا با بزرگترین مشتریان خود شروع کنند. این امر احتمال موفقیت زود هنگام را افزایش می‌دهد، اعتماد به نفس مذاکره‌کنندگان را افزایش می‌دهد و سابقه جدیدی ایجاد می‌کند. ابزار تحلیل باتنا همچنین به مذاکره‌کنندگان کمک

می‌کند تا نحوه تضعیف باتنای طرف مقابل را در طول زمان در نظر بگیرند، مسائلی را به مذاکره اضافه کنند تا ضعف باتنای طرف مقابل را برجسته کنند، و فرصت‌هایی را برای انجام معاملات مجزا با آن‌ها شناسایی کنند. به علاوه، این ابزار وسیله قدرتمندی برای همسو کردن تیم مذاکره و ارزیابی عملکرد مذاکره‌کنندگان است.

### ساختن طرحی برای تضعیف باتنای طرف مقابل در گذر زمان

ابزار تحلیل باتنا برای شناسایی جایی که طرف مقابل قدرت دارد هم مفید است. ممکن است طرف مقابل امتیاز کلی ۴٫۳ داشته باشد، اما در چند مورد جداگانه امتیاز بالایی دارد. این مساله برای تجزیه و تحلیل و استفاده در توسعه یک طرح در مورد چگونگی تضعیف باتنای طرف مقابل تان در طول زمان حیاتی است. برای مثال، ممکن است از تحلیل باتنا متوجه شوید که شما روابط خوبی با رهبران ارشد طرف مقابل ندارید. هنگامی که این موضوع را شناسایی کردید، می‌توانید برنامه‌ای متمرکز بر توسعه این روابط بسازید تا در طول زمان باتنای طرف مقابل را تضعیف کرده و قدرت آنها را کاهش دهید.

### اضافه کردن مسائلی در مذاکره برای برجسته کردن نقاط ضعف باتنای طرف مقابل

تجزیه و تحلیل دقیق سوالات به صورت جداگانه در ابزار تحلیل باتنا همچنین به شما کمک می‌کند تا مسائلی را شناسایی کنید که باید به مذاکره اضافه شوند تا ضعف باتنای طرف مقابل برجسته شود. به عنوان مثال، اگر متوجه شدید که طرف مقابل به پروژه‌ای نیاز دارد که خیلی سریع تکمیل شود و گزینه جایگزین او ظرفیت شروع کار را به این زودی‌ها ندارد، ممکن است بخواهید تعدادی از مسائل را به جدول اضافه کنید تا بر این واقعیت تأکید شود که گزینه دیگر آنها به زمان طولانی‌تری برای انجام این کار نیاز دارد. به عنوان مثال، می‌توانید در مورد تاریخ شروع، تاریخ اتمام و ضمانت مالی که پروژه در یک تاریخ خاص به اتمام می‌رسد مذاکره کنید. همه این مسائل ضعف باتنای طرف مقابل را برجسته خواهد کرد.

## شناسایی فرصت‌ها برای ادغام کردن معاملات جداگانه با هم

ابزار تحلیل باتنا همچنین می‌تواند برای کشف فرصت‌های ادغام معاملات با هم استفاده شود. اغلب، زمانی که شرکت‌های بزرگ در حال مذاکره با سایر شرکت‌های بزرگ هستند، ممکن است مذاکرات متعددی در بین دو شرکت در حال انجام باشد. من مشتریان خود را تشویق می‌کنم تا برای هر یک از این مذاکرات مجزا، تحلیلی از باتنای طرف مقابل انجام دهند. اگر مشتری من تشخیص دهد که باتنای طرف مقابل برای یک مذاکره ضعیف و برای مذاکره دیگر قوی است، من آنها را تشویق می‌کنم که این دو معامله را با هم ترکیب کنند. این کار به مشتری من این امکان را می‌دهد که در جایی که طرف مقابل گزینه‌های ضعیفی دارد، از مذاکره استفاده کند تا در جایی که جایگزین‌های قوتی دارد، از مذاکره سود بیشتری ببرد.

به عنوان مثال، یکی از مشتریان سازمانی بزرگ من از ابتدا دارای بخش‌های مختلفی بوده است که به صورت جداگانه به یک مشتری نزدیک می‌شدند. پس از آشنایی با ابزار تحلیل باتنا، آنها متوجه شدند که اگر دو بخش بخواهند به یک مشتری نزدیک شوند، با تجزیه و تحلیل باتنای مشتری برای هر یک از معاملات به صورت جداگانه، مزیتی به دست خواهند آورد. اگر آنها متوجه میشدند که مشتری برای یک معامله، باتنای ضعیف و برای معامله دیگر، باتنای بسیار قوی‌تری دارد، در می‌یافتند که بهتر است این دو معامله را به جای مذاکره جداگانه برای هر کدام، با هم ترکیب کنند و این گونه بهترین خدمت و بیشترین مزیت را برای شرکت ایجاد کنند. این گونه نتایج بسیار بهتری برای مشتری من حاصل شد.

## همسو کردن تیم

من متوجه شده‌ام که یک ابزار تحلیل باتنا همچنین می‌تواند به شما کمک کند تا تیم داخلی خود را قبل از مذاکره هماهنگ کنید. این کمک می‌کند تا همه اعضای تیم بر روی ضعف گزینه‌های طرف مقابل متمرکز شوند و این ضعف کمی‌سازی شود. من هر یک از اعضای تیم را تشویق می‌کنم که ابزار تحلیل باتنا را به صورت جداگانه

تکمیل کنند و سپس پاسخ‌ها را مقایسه کنند. این تحلیل مشترک، تمرکز بر ضعف گزینه‌های طرف مقابل، و کمی کردن نقاط ضعف باتنای طرف مقابل، اغلب کمک می‌کند تا ترس تیم از این که طرف مقابل را آزار دهند یا این که هدفشان خیلی آرمانی باشد، ریشه کن شود.

برای همسو کردن تیم، باید بین تیم معامله و تیم مذاکره تمایز قائل شوید. تیم معامله شامل گروهی گسترده با عملکرد متقابل است که در برنامه‌ریزی برای مذاکره، توسعه استراتژی، نظارت بر پیشرفت، و تایید معامله نقش دارند. تیم مذاکره زیرمجموعه‌ای از تیم معامله است که در واقع بر سر میز مذاکره خواهند بود. در یک موقعیت ایده آل، همه اعضای تیم معامله به صورت جداگانه ابزار تحلیل باتنا را تکمیل می‌کنند تا همه دیدگاه‌های آنها در ارزیابی لحاظ شود. اغلب عضوی از تیم که کمی دورتر از میز مذاکره قرار دارد، ضعف گزینه‌های طرف مقابل را واضح‌تر از فردی می‌بیند که به طور مکرر با طرف مقابل در تعامل است. شخصی که در تماس نزدیک با طرف مقابل است، مانند فروشنده‌ای که دارای ارتباط با مشتری است، گاهی اوقات قدرت باتنای مشتری را بیش از حد ارزیابی می‌کند زیرا آنها اغلب شنیده‌اند که مشتری در مورد قدرت جایگزین‌های خود صحبت می‌کند. یک عضو دورتر تیم اغلب در ارزیابی خود از نقاط ضعف طرف مقابل، عینی‌تر عمل می‌کند. وقتی هر فرد به طور مستقل ابزار تحلیل باتنا را تکمیل می‌کند، شما تمام این تخصص منحصر به فرد را در اختیار خواهید داشت.

بعد از ظهر یک روز جمعه در یک شرکت بزرگ فناوری مشغول تدریس یک دوره مذاکره بودم. یکی از شرکت‌کنندگان در حال کار بر روی مذاکره با یک مشتری بسیار مهم بود، این تیم مذاکره بخشی از یک تیم معامله بزرگ از سراسر تجارت بود. قرار بود تیم مذاکره هفته آینده مذاکره با مشتری را آغاز کند و در مورد پیشنهادی که قصد تمديد آن را داشتند بحث می‌کردند. خانمی که در کلاس من بود، یکی از اعضای تیم مذاکره بود اما مسئولیت ارتباط با مشتری بر عهده او نبود. او ابزار تحلیل باتنا را در جلسه کلاس تکمیل کرد و متوجه شد که باتنای مشتری با نمره کلی ۲٫۶ بسیار

ضعیف است. او از این تحلیل بسیار ناراحت شد، زیرا تیم در حال بحث در مورد یک هدف بسیار ساده برای مذاکره با این مشتری بود. او گفت که فکر می‌کند تیم باید هدفی بسیار آرمانی‌تر انتخاب کند، اما فکر نمی‌کند رهبر فروش که مسئول رابطه با مشتری است، با این کار موافقت کند. من او را تشویق کردم تا اعضای تیم به صورت جداگانه امتیاز تحلیل باتنا را تکمیل کنند، این گونه او می‌توانست با بررسی دقیق باتنای مشتری، به تیم برای مذاکره اطلاع‌رسانی کند.

در حالی که ما در کلاس بودیم، او ابزار تحلیل باتنا را برای تعدادی از اعضای تیم بزرگتر معامله، از جمله تمام اعضای تیم مذاکره که قرار بود هفته بعد با مشتری ملاقات کنند، فرستاد. او از همه آنها خواست که ۲ تا ۳ دقیقه برای تکمیل ابزار تحلیل باتنا وقت بگذارند و امتیازی را که محاسبه کردند برای او ارسال کنند. همه آنها بین ۲ تا ۲٫۸ امتیاز ارسال کردند. این بدان معناست که مشتری باتنای بسیار ضعیفی دارد و تیم باید در تعیین هدف خود برای مذاکره جاه طلب باشد. خانمی که در کلاس من بود، یک جلسه مجازی در اواخر بعد از ظهر جمعه برای گفتگو در مورد تحلیل باتنا و تشویق تیم به اصلاح هدف خود برنامه‌ریزی کرد. در نتیجه، تیم هدفی را که در ابتدا در مورد آن صحبت می‌کرد، بیش از دو برابر کرد و به دلیل این هدف به روز شده، پیشنهاد ابتدایی خود را کاملاً اصلاح کرد. این تیم هفته بعد با هدف بسیار آرمانی خود وارد مذاکره شد و با ۵۰ درصد بیشتر از آنچه در ابتدا قصد داشت در پیشنهاد خود درخواست کند، مذاکره را به پایان رساند. همانطور که این مثال نشان می‌دهد، یک ابزار تحلیل باتنا ترس از تعیین یک هدف بلندپروازانه را از بین می‌برد.

### ارزیابی عملکرد مذاکره کننده

ابزار تحلیل باتنا همچنین پنجره‌ای را برای رهبران ارشد فراهم می‌کند تا مهارت‌های مذاکره‌کنندگان خود را ارزیابی کنند. مانند نگاهی اجمالی از پشت پرده سیاه به روشی است که اعضای تیم آنها مذاکره می‌کنند. رهبران اغلب فروشندگان خود را بر اساس درآمد به دست آمده ارزیابی می‌کنند. با این حال، واقعیت این است که به برخی از

اعضای تیم فروش گزینه‌های آسانی اختصاص داده شد که در آن مشتری جایگزین‌های ضعیفی داشت و به شدت به کالاها یا خدمات شرکت نیاز داشت. هر کسی می‌توانست از این گزینه‌ها درآمد ایجاد کند. به سایر اعضای تیم ممکن است گزینه‌های بسیار چالش برانگیزتری اختصاص داده شده باشد که در آن مشتری جایگزین‌های واقعا قوی داشته باشد. اگر عملکرد را فقط بر اساس درآمد مقایسه کنید، این اختلاف را از دست خواهید داد. ابزار تحلیل باتنا به شما امکان می‌دهد عملکرد افراد را در سطح بسیار عمیق تری مقایسه کنید. این به شما امکان می‌دهد ارزیابی کنید که مذاکره‌کنندگان چقدر خوب عمل کرده‌اند و یا چقدر باید عملکرد بهتری داشته باشند. سؤالات کلیدی این است که آیا فروشنده تمام درآمد ممکن را در حاشیه درست ایجاد کرده است و آیا فروشنده مشتری را در مسیری قرار می‌دهد که در طول زمان وابستگی بیشتری به شرکت شما داشته باشد؟ آیا آنها با رهبران ارشد روابط خوبی برقرار می‌کنند و خدماتی را ارائه می‌دهند که احتمال مراجعه مشتری به شخصی دیگر را دشوارتر کند؟

من مشتریان خود را تشویق می‌کنم که ابزار تحلیل باتنا را در ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری سی.آر.ام<sup>۱</sup> سازمان خود ادغام کنند. این به تیم مدیریت اجازه می‌دهد تا گزارش‌هایی را بر اساس امتیازات تحلیل باتنا فراهم کند و آنها را به گزارش‌های درآمد و حاشیه مرتبط کند. با این کار مشخص می‌شود که کدام فروشنده یا تیم با مشتری‌هایی سروکار دارند که امتیاز تحلیل باتنای بالا دارند و کدام یک با مشتری‌ای با امتیاز تحلیل باتنای پایین سر و کار دارند. این به رهبران فروش اجازه می‌دهد تا به سرعت عملکرد اعضای تیم را با توجه به باتنای مشتری ارزیابی کنند. این امر فروشندگان برتر را برجسته می‌کند که به‌طور مؤثر باتنای مشتری را در طول زمان تضعیف می‌کنند، و بر قیمت‌های اضافی در میان فروشندگان و تیم‌هایی تأکید می‌کند که به‌طور مداوم معاملات نسبتاً ضعیفی را با مشتریانی که امتیاز تحلیل باتنای پایینی دارند، فراهم می‌کنند.



یکی از مشتریان من، آکیومن سولوشنز، برای اپلیکیشن سلز فورس<sup>۲</sup> خود ابزار تحلیل باتنا ساخته بود. آکیومن در موقعیت بسیار خوبی برای انجام این کار قرار داشت زیرا آنها در حال رایزنی به منظور پیاده‌سازی سلفورس برای شرکت‌های سراسر جهان بودند. دیوید جویران<sup>۳</sup> مدیرعامل این شرکت می‌گوید که ابزار تحلیل باتنا به او کمک کرده است تا تیم فروش خود را به روشی بسیار عمیق‌تر ارزیابی کند. او قبلاً نتایج فروش را ارزیابی می‌کرد، اما اکنون این فرصت را دارد که روند کار تیم فروش را نیز ارزیابی کند. آیا اعضای تیم اهداف مناسبی را تعیین می‌کنند؟ آیا آنها به طور موثری جای پای خود را در پرونده‌های مربوط به مشتری‌ها گسترش می‌دهند و روابط مستحکمی را با رهبران ارشد مشتریان برقرار می‌کنند؟ آیا آنها بر تخصص آکیومن تأکید می‌کنند؟ ابزار تحلیل باتنا بینشی در مورد همه این سؤالات ارائه می‌دهد.

### خطاها در تجزیه و تحلیل باتنا

مشتریان اغلب از من می‌پرسند که اگر باتنای طرف مقابل را اشتباه تخمین بزنند چه اتفاقی می‌افتد. من همیشه به آنها می‌گویم که به احتمال زیاد در تخمین باتنای طرف مقابل اشتباه می‌کنند، اما فقط یک نوع خطا مشکل ساز است. من توضیح می‌دهم که من فقط در صورتی نگران هستم که آنها قدرت گزینه‌های طرف مقابل خود را بیش از حد ارزیابی کنند - نه اینکه گزینه‌های خود را دست کم بگیرند. دست کم گرفتن باتنای طرف مقابل و ایجاد هدفی که بیش از حد آرمانی باشد مشکلی نیست. این شما را به ارائه پیشنهادی سوق می‌دهد که ممکن است بیش از حد تهاجمی باشد، اما وقتی متوجه شدید که هدف اولیه شما قابل دستیابی نیست، می‌توانید در مذاکره هدف خود را تنظیم کنید. یادتان باشد اگر به هدفتان نرسیدید کنار نمی‌روید. اما اگر قدرت باتنای طرف مقابل را بیش از حد ارزیابی کنید، در این صورت هدفی

---

1. Acumen Solutions  
2. SalesForce  
3. David Joubran

بسیار پایین در نظر می‌گیرید و پیشنهادی ارائه می‌دهید که به اندازه کافی تهاجمی نباشد. این یک مشکل بزرگ است زیرا شما نمی‌توانید اولین پیشنهادی که بیش از حد محافظه کارانه است را بازیابی کنید. ممکن است قبلاً این مشکل را تجربه کرده باشید، زمانی که پیشنهادی می‌دهید که طرف مقابل فوراً آن را می‌پذیرد و آن لحظه «اوه لعنتی» را تجربه می‌کنید که می‌دانید می‌توانستید بیشتر به دست آورید. ما در فصل ۹ در مورد لزوم باز گذاشتن فضایی برای عقب کشیدن بحث خواهیم کرد. داشتن یک هدف آرمانی به شما این امکان را می‌دهد.

### تعیین اهداف در مذاکرات روزمره

من شرکت‌ها را تشویق می‌کنم برای تمام مذاکراتی که مرتباً با مشتریان، تأمین‌کنندگان، مستأجران و دیگران دارند، یک ابزار تحلیل باتنا داشته باشند. همچنین در بخش بعدی شما را تشویق می‌کنم که وقتی در حال مذاکره برای خود در تمام طول حرفه‌تان هستید، یک ابزار تحلیل باتنا داشته باشید. اگرچه برای هر مذاکره‌ای که در دنیای روزمره با آن مواجه می‌شوید، ابزار تحلیل باتنا نخواهید داشت، اما همچنان باید اهداف بلندپروازانه‌ای را در هر یک از این مذاکرات بر اساس همان نوع تحلیل ایجاد کنید. به‌طور خاص، شما باید هدف خود را با تجزیه و تحلیل ضعف باتنای طرف مقابل تعیین کنید، حتی اگر این باتنا به جای اینکه با ۱۰ سوال در ابزار تحلیل باتنا به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، در یک مذاکره روزمره به صورت سطحی ارزیابی شود.

داستانی از چند سال پیش مرا به یاد این پیام می‌اندازد. وقتی پسرهایم جوان بودند، ما دوست داشتیم «شب‌های بازی‌های خانوادگی» داشته باشیم و گاهی از خانواده‌های دیگر با فرزندان کوچک دعوت می‌کردیم که به ما بپیوندند. زمانی که پسرهای من هفت و سه ساله بودند، ما یکی از همکارانم در کلاگ<sup>۱</sup> را با همسر و دو پسرش دعوت کرده بودیم تا عصر شنبه، برای شام بیایند و با هم بازی کنیم. روز سنت

پاتریک<sup>۱</sup> بود، بنابراین تصمیم گرفتیم که برای دسر کوکی‌های لپرکان<sup>۲</sup> بامزه بخوریم. مقابل یک نانوائی محلی توقف کردم تا چندتا از آنها را بخرم. وقتی من و پسرها ماشین را ترک کردیم، ۲۰ دلار از کیفم برداشتم تا کلوچه بخرم. همانطور که وارد شدیم، من در حال نگاه کردن به گزینه‌های جور واجور کوکی‌ها در جعبه کنار در بودم و متوجه شدم که پسرانم قدم زنان به سمت یخچال بزرگ روی دیوار که کیک‌های غول پیکر روز سنت پاتریک را در خود جای داده بود، می‌رفتند. اینها کیک‌های دو طبقه‌ای بودند که روی آن یک لپرکان، یک گلدان طلا در طبقه پایینی، و آبخاری از سکه‌های شکلاتی طلائی که در سراسر لایه‌ها ریخته شده بود، دیده می‌شد. کیک‌ها خیره‌کننده بودند و به وضوح چشم هر دو پسر را به خود جلب کرده بودند، آنها دستانشان را روی در شیشه‌ای یخچال گذاشته بودند و سعی می‌کردند از نزدیک ببینند. فریاد زدند «مامان، به این کیک‌ها نگاه کن!». توضیح دادم که داریم کلوچه می‌خریم و سعی کردم آنها را به سمت پیشخوان بیسکویت برگردانم، اما چشمان آنها به کیک‌ها چسبیده بود. کیک‌ها ۶۹ دلار بودند و من فقط یک اسکناس ۲۰ دلاری در جیبم داشتم. من در مورد تمام طرح‌های عالی بیسکویت‌ها با آنها صحبت کردم - جذاب، شیرین و رنگین کمان با گلدان‌های طلا در انتهای آن؛ با این حال، آنها ایستاده بودند و از در شیشه‌ای یخچال به کیک‌ها خیره شده بودند. متوجه شدم تعداد زیادی از این کیک‌ها وجود دارد. من هم به ساعت نگاه کردم و دیدم ساعت ۳ بعد از ظهر است. و اینکه نانوائی تا یک ساعت دیگر بسته می‌شود. همانطور که به کیک‌ها نگاه می‌کردم، متوجه شدم که تقریباً همه آنها یک دکمه پلاستیکی کوچک بر روی خامه خود دارند که نشان می‌دهد

### 1. St. Patrick's Day

یک جشن فرهنگی و مذهبی است که هر ساله در ۱۷ مارس برگزار می‌شود که طبق سنت‌ها تاریخ درگذشت سنت پاتریک، مهم‌ترین حامی ایرلند است. روز سنت پاتریک یکی از اعیاد مخصوص و تعطیلات ایرلندی‌هاست؛ که با مهاجرت و نفوذ آنها، به‌ویژه میکده‌های ایرلندی به اکثر کشورهای دیگر، بعد بین‌المللی به خود گرفته است. در این جشن، مردها و زن‌های ایرلندی لباس‌های محلی سبز رنگ خود را پوشیده و نوشیدنی ملی محبوبشان را می‌نوشند و رقص محلی خود را اجرا می‌کنند.

### 2. leprechaun cookies

کیک سفید، زرد یا شکلاتی است. منظورم تقریباً همه آنها است، چون متوجه شدم که در یکی از کیک‌ها این قطعه پلاستیکی وجود ندارد. من متوجه شدم که این واقعیت از دست رفته می‌تواند به من فرصت مذاکره بدهد. من همیشه مادری بودم که ترجیح می‌داد با دیگران مذاکره کند تا با فرزندانم، به پسرانم گفتم: "مامان فقط ۲۰ دلار با خودش به نانوايي آورده و این کیک ۶۹ دلار است. اگر مامان بتواند این کیک را با قیمت ۲۰ دلار یا کمتر بخرد، ما کیک را می‌گیریم، اما اگر نه، همانطور که برنامه‌ریزی کرده بودیم، کلوجه‌ها را می‌گیریم و می‌رویم زیرا باید به خانه برگردیم. سپس کیک را با دکمه گم شده برداشتم. تجزیه و تحلیل سریع من به من نشان داد که نانوايي باتناي ضعيفی در فروش این کیک دارد.

حداقل هفت کیک دیگر در قفسه بود که دکمه‌های طعم را داشتند. بدون دکمه نمی‌توانستید طعم کیک را تشخیص دهید زیرا کیک‌ها آنقدر بزرگ بودند که روی تخته‌های چوبی قرار می‌گرفتند، بنابراین به نظرم رسید که شناخت طعم این کیک برای نانوايي دشوار است. نانوايي ظرف یک ساعت بسته می‌شود و روز بعد باز نمی‌شود، بنابراین کیک‌هایی که ظرف یک ساعت آینده فروخته نمی‌شوند، اصلاً بعید است که به فروش بروند. با توجه به این تحلیل سریع از ضعف باتناي طرف مقابل، یک هدف آرمانی تعیین کرده و اقدام به خرید کردم. وقتی کیک را روی پیشخوان گذاشتم، پرسیدم این کیک چه طعمی دارد؟ کارمند نانوايي به کیک نگاه کرد، آن را برگرداند و گفت: «اوه، حدس می‌زنم ما نمی‌دانیم این کیک چه طعمی دارد، زیرا دکمه طعم روی آن نیست. کیک‌های دیگری هم در این یخچال وجود دارد، اگر می‌خواهید شکلاتی، سفید یا زرد داشته باشید. دکمه‌های روی آن‌ها طعم‌شان را به شما نشان می‌دهند، اما این کیک طعمی ندارد.» گفتم: «خدایا، اگر طعم آن را ندانی، بعید است که این کیک را بفروشی. منظورم این است که چه کسی می‌خواهد کیک بخرد بدون اینکه بداند چه طعمی دارد، مخصوصاً وقتی که هفت کیک دیگر هنوز باقی مانده و شما به زودی تعطیل می‌کنید. من به شما می‌گویم، من امشب برای شام مهمان دارم و نمی‌دانم آنها چه طعمی را ترجیح می‌دهند، بنابراین اگر بخواهید، از

فرصت استفاده می‌کنم و کیک را به قیمت ۱۰ دلار از روی دستان شما برمی‌دارم. ما کمی مذاکره کردیم، اما بیشتر به خاطر خوشحالی دو پسر، من توانستم کیک را با قیمتی کمتر از ۲۰ دلار تهیه کنم، بنابراین آن را به خانه بردیم. بعد از شام جعبه را باز کردیم تا کیک را بیرون بیاوریم و هر چهار بچه با دیدن ظرف طلا و سکه‌های شکلات از خوشحالی جیغ کشیدند. همکارم گفت: "وای، چه کیک زیبایی" و کودک سه ساله‌ام در حالی که پاسخ داد، «و مامانم خیلی خوب معامله کرد.» من رو نابود کرد.

چرا معامله خوبی انجام دادم؟ چون هدفی آرمانی را بر اساس ضعف باتنای نانوائی تعیین کردم. در مذاکرات تجاری پیچیده، باید ضعف باتنای طرف مقابل خود را با استفاده از ابزار تحلیل باتنا تجزیه و تحلیل کنید. در مذاکرات روزانه خودجوش تر، بعید است که از ابزار تحلیل باتنا استفاده کنید، اما همچنان باید ضعف گزینه‌های طرف مقابل را تجزیه و تحلیل کنید. اهداف آرمانی برای تضمین نتایج بهینه مذاکره بسیار مهم هستند. این اهداف آرمانی در مذاکرات روزمره، مانند مذاکره در نانوائی، و در مذاکرات تجاری هم صادق است. این گونه هدف‌گذاری همچنین زمانی که شما در حال مذاکره برای خودتان هستید هم صادق است.

#### تعیین اهداف آرمانی هنگام مذاکره برای خودتان

وقتی برای خودتان مذاکره می‌کنید، قطعاً می‌خواهید اهدافی آرمانی ایجاد کنید. خیلی اوقات، مردم با تمرکز بر آنچه که احساس می‌کنند باید به دست آورند، به این مذاکرات نزدیک می‌شوند، در غیر این صورت آنها را ترک کرده و پیشنهاد دیگری را می‌پذیرند. اغلب، آن‌ها روی آنچه می‌خواهند تمرکز نمی‌کنند، در عوض نسبت به چیزی که باید به دست بیاورند وسواس دارند. این یک مذاکره حساس و پرمخاطره است که به آمادگی کامل نیاز دارد. با فکر کردن در مورد وجوه تمایز خود و نحوه پوشش دادن نیازهای مبرم تجاری کارفوما و مدیر استخدام بوسیله این وجوه تمایز شروع کنید. ضروری است که خود را در مذاکرات استخدام متمایز کنید تا بتوانید نشان دهید که چگونه شرکت می‌تواند کاری را برای شما انجام دهد که پیش از این برای شخص دیگری انجام نداده است.

با متمایز کردن خود، باتنای طرف مقابل را نیز ضعیف می‌کنید. هر چه بیشتر خودتان را متمایز کنید، احتمال کمتری وجود دارد که کارفرما بتواند شخص دیگری را برای انجام کاری که شما در موقعیت منحصر به فردی برای انجام آن هستید، استخدام کند. هر چه بیشتر شایستگی‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد خود را برجسته کنید، باتنای کارفرما ضعیف‌تر خواهد شد.

هنگامی که متمایزکننده‌های خود را مشخص کردید، ضعف باتنای طرف مقابل را با استفاده از ابزار تحلیل باتنا تجزیه و تحلیل کنید و هدف خود را بر اساس ضعف گزینه‌های آنها توسعه دهید. من نمونه‌ای از ابزار تحلیل باتنا را برای مذاکرات شخصی در شکل ۵،۴ آورده‌ام. شما می‌توانید این را بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌های خود تغییر دهید.

متوجه خواهید شد که باتنای طرف مقابل شما زمانی ضعیف‌تر می‌شود که در حال حاضر در همان شرکت هستید، زمانی که کارفرما یک نیاز بسیار منحصر به فرد دارد که شما آن را برآورده می‌کنید، یا زمانی که توانایی‌های بسیار خارق‌العاده دارید. زمانی که شما در گروهی متشکل از متقاضیان مشابه دیگر هستید، زمانی که افراد زیادی را به‌طور منظم استخدام می‌کنند و زمانی که نیاز فوری به مهارت‌های شما ندارند، احتمالاً کارفرما و مدیر استخدام، باتنای قوی‌تری خواهند داشت. هدف شما باید بر اساس ضعف باتنای طرف مقابل باشد. توجه داشته باشید که گاهی اوقات ممکن است شرکت باتنای نسبتاً قوی داشته باشد اما مدیر استخدام یا رئیس فعلی شما (اگر از قبل استخدام شده‌اید) ممکن است جایگزین‌های ضعیفی داشته باشند. این مدیر ممکن است نیاز داشته باشد تا زمانی که شخصی را برای این نقش استخدام کند، خودش کار را انجام دهد، یا ممکن است بدون کمک شما به اهداف خود دست پیدا نکند. من شما را تشویق می‌کنم که ابزار تحلیل باتنا را برای شرکت و مدیر به‌طور جداگانه تکمیل کنید و هدف خود را بر اساس امتیاز ضعیف‌تر قرار دهید. بسیاری از کاندیداهایی که با این نوع مذاکرات روبرو می‌شوند، تمایل دارند بر آنچه که مردم معمولاً به‌دست می‌آورند یا به‌طور معمول قابل حصول است، تمرکز کنند. اما شما در عوض باید ضعف گزینه‌های طرف مقابل را برای تعیین هدف خود تحلیل کنید.

## تحلیل قدرت

ما در مورد اهمیت ارزیابی ضعف باتنای طرف مقابل برای تعیین هدف شما در مذاکره صحبت کردیم. توصیه می‌کنم برای حفظ روابط مستمر با مشتری، تأمین‌کننده و شریک‌تان، ابزار تحلیل باتنا را به‌طور منظم تکمیل کنید زیرا باتنای آنها در طول زمان تغییر می‌کند. همچنین توصیه می‌کنم در توسعه استراتژی مذاکره خود، نحوه تغییر باتنای طرف مقابل خود را در نظر بگیرید. باتنای طرف مقابل پویا است نه ایستا. گاهی اوقات، باتنای آنها پس از شروع کارتان با آنها بهبود می‌یابد، و گاهی اوقات باتنای آنها با همکاری با شما ضعیف‌تر می‌شود. تجزیه و تحلیل چگونگی تغییر باتنای

طرف مقابل شما، در طول زمان بسیار مهم است. این تجزیه و تحلیل قدرت باتنا باید بسیاری از اجزای استراتژی مذاکره شما، از جمله مدت زمان مورد نظر شما برای توافق، استراتژی قیمت گذاری، و رویکرد شما به مرحله بندی پروژه ها را تعیین کند.



شکل ۴، ۵: ابزار تحلیل باتنا: مذاکره برای خودتان

## مدت یک توافقنامه

به‌عنوان مثال، اگر باتنای طرف مقابل در طول زمان بهبود یابد، می‌خواهید یک توافق بلندمدت داشته باشید، زیرا می‌خواهید در آینده که جایگزین‌های قوی‌تری دارند، از مذاکره با آنها اجتناب کنید. از سوی دیگر، اگر باتنای طرف مقابل در طول زمان ضعیف‌تر شود، در واقع باید یک توافق کوتاه‌مدت را ترجیح دهید، که به شما امکان می‌دهد زمانی که آنها بیشتر به شما وابسته هستند، دوباره مذاکره کنید. بسیاری از شرکت‌ها شامل شرایطی می‌شوند که اجازه می‌دهند قراردادها به‌طور خودکار یا «همیشه سبز» بدون انجام تجزیه و تحلیل این چنینی از قدرت تمدید شوند و زمانی که توافق کوتاه‌مدت برای آنها مزایای زیادی به همراه دارد به اشتباه با یک توافق بلندمدت موافقت می‌کنند. تجزیه و تحلیل دقیق قدرت، استراتژی شما را مشخص می‌کند.

## استراتژی قیمت‌گذاری

این نوع تجزیه و تحلیل قدرت، همچنین به شما کمک می‌کند تا در مذاکره با مشتری قیمت را شما تعیین کنید. اغلب، تامین‌کنندگان سعی می‌کنند از یک استراتژی «پالای در»<sup>۱</sup> استفاده کنند (فریدمن و فریزر، ۱۹۶۶)<sup>۲</sup> که در بدو ارتباط با مشتری با قیمتی بسیار پایین وارد می‌شود تا سعی کنند با هدف بالا بردن قیمت پس از ایجاد شرایط و ارتباط با مشتری کار را به دست آورد. اگر زمانی که تامین‌کننده شروع به کار با مشتری کرد، باتنای مشتری پایین بیاید، این استراتژی ممکن است کارساز باشد. از سوی دیگر، اگر باتنای مشتری بهبود یابد، به دلیل این که تامین‌کننده یک مشکل

### 1. Foot-in-the-door (FITD) strategy

- پالای در یک تکنیک متقاعدسازی است که در آن شما قبل از آنکه خواسته اصلی (و بزرگ) خود را مطرح کنید، ابتدا یک خواسته کوچک‌تر را مطرح می‌کنید و بعد از گرفتن تأیید، به سراغ خواسته اصلی خود می‌روید. نام این تکنیک نیز به خوبی مفهوم آن را به ما منتقل می‌کند. وقتی شما پای خود را لای در بگذارید (که یعنی مشتری خود را در مسیر مورد نظر مقداری پیش ببرید)، شانس اینکه در فروش به‌طور کامل برایتان باز شود و مشتری به پیشنهاد بزرگ شما فکر بکند، بیشتر خواهد بود. شما را نمی‌دانم، اما من از تصویری که این تکنیک بازاریابی القا می‌کند، واقعاً لذت می‌برم.

### 2. Freedman & Fraser, 1966



بسیار چالش برانگیز را حل می‌کند که فقط خودش می‌تواند آن را حل کند، و اکنون شرکت‌های جایگزین زیادی وجود دارند که می‌توانند مساله حل شده را اجرا کنند، آنگاه استراتژی «پا لای در» با قیمت پایین ممکن است به یک «درب توی صورت» تبدیل شود و به هیچ وجه کار نخواهد کرد. اگر باتنای مشتری پس از شروع کار توسط تامین‌کننده بهبود یابد، آنگاه قیمت شروع، بالاترین قیمتی است که ممکن است دریافت شود. این امر تاکید می‌کند که چرا وقتی در مورد قیمت‌گذاری فکر می‌کنید، ارزیابی نحوه تغییر قدرت در طول زمان بسیار مهم است.

### مرحله بندی یک پروژه

درک اینکه چگونه قدرت در طول زمان تغییر می‌کند نیز ضروری است؛ اگر شما یک شرکت مهندسی، شرکت ساخت و ساز یا شرکت مشاوره هستید و قصد دارید پروژه‌ای را که برای مشتری انجام می‌دهید، مرحله بندی کنید. اگر پس از شروع کار، باتنای مشتری بهبود یابد، نمی‌خواهید پروژه را مرحله بندی کنید زیرا مشتری با تکمیل کار، گزینه‌های فزاینده‌ای خواهد داشت و هر یک از مراحل بعدی ممکن است فرصتی را برای شرکت دیگری فراهم کند تا کار را به عهده بگیرد. از سوی دیگر، اگر پس از شروع کار، باتنای مشتری کاهش یابد، ممکن است بخواهید پروژه را مرحله بندی کنید. همانطور که باتنای مشتری ضعیف می‌شود، می‌توانید از موضع قدرت برای مراحل آتی کار مذاکره کنید. اغلب، زمانی که شرکت‌ها در حال اجرای پروژه هستند، تخمین‌هایی را برای هزینه‌های مراحل بعدی کار ارائه می‌کنند. با این حال، این تحلیل نشان می‌دهد که نمی‌خواهید این مراحل آینده را پیش قیمت‌گذاری کنید، زیرا می‌خواهید بعداً زمانی که باتنای مشتری ضعیف‌تر است، با آنها مذاکره کنید. در واقع، این تحلیل قدرت نشان می‌دهد که هرگز موردی وجود نخواهد داشت که بخواهید یک پروژه را مرحله بندی کنید و بخواهید مراحل آینده کار را از پیش قیمت‌گذاری کنید.

در نظر گرفتن اینکه چگونه باتنای طرف مقابل در طول زمان تغییر می‌کند بسیار مهم است تا مشخص شود که چگونه می‌خواهید یک توافق را تنظیم کنید. این زمانی درست است که شما در حال مذاکره با مشتری، تامین‌کننده یا شریک تجاری هستید. همانطور که در بخش بعدی بحث خواهیم کرد، هنگام مذاکره برای خود نیز این مساله اهمیت دارد.

### درک چگونگی تغییر باتنای کارفرما در طول زمان هنگام مذاکره برای خودتان

هنگامی که برای یک شرکت شروع به کار می‌کنید، باتنای کارفرما در طول زمان تغییر می‌کند. اگر شما یک کارمند برتر هستید، ممکن است شرکت با کار کردن برای آنها بیشتر به شما وابسته شود و باتنای آنها در طول زمان کاهش یابد. اگر در بسیاری از روابط با مشتری یا ارباب رجوع نقش داشته باشید و ریاستان شما را ضروری بدانند، باتنای آنها نیز ممکن است کاهش یابد. همانطور که باتنای شرکت در طول زمان ضعیف می‌شود، هدف شما برای آنچه می‌توانید به دست آورید باید بلندپروازانه‌تر شود. این مساله می‌تواند به فرصت‌هایی برای شما تبدیل شود تا به دنبال افزایش پاداش، رشد بیشتر و ارتقاء باشید.

همانطور که در فصل ۱ ذکر شد، بسیاری از مردم از مذاکره برای خود می‌ترسند. آنها اغلب منتظر می‌مانند تا کارفرمای‌شان صحبت درباره ترفیعات، افزایش حقوق و فرصت‌های ترفیع را آغاز کند تا اینکه این بحث‌ها را خودشان مطرح کنند. زنان بیشتر از مردان در این تله می‌افتند، اما بسیاری از مردان نیز همین کار را می‌کنند (باباکاک و لاشور، ۲۰۰۳).<sup>۱</sup> من فکر می‌کنم که بسیاری از مردم می‌ترسند برای خود چیزی درخواست کنند، زیرا فکر می‌کنند طرف مقابل را آزار می‌دهند و به رابطه‌شان آسیب می‌رسانند. مردم اغلب به من می‌گویند که از درخواست کردن هم می‌ترسند، زیرا احساس می‌کنند که اگر کارفرما به درخواست آنها عمل نکند، باید حاضر به کناره‌گیری از کارشان شوند. من به آنها یادآوری می‌کنم که اگر به هدف خود نرسیدید کنار نروید. فقط در صورتی که نقطه کف خود را دریافت نکردید باید از آنجا خارج شوید. نقطه کف شما بر اساس باتنای خودتان (شغل دیگری که ممکن است داشته باشید) است و ربطی به هدف شما که بر اساس ضعف گزینه‌های طرف مقابل است، ندارد. اگر فکر می‌کنید که باتنای کارفرما به طور کلی با گذشت زمان کاهش می‌یابد، به خصوص اگر عملکرد بسیار قوی‌ای دارید، توصیه می‌کنم که در طول زمانی که در آن شرکت کار می‌کنید، اهداف بلندپروازانه‌تری را تعیین کنید و شجاعت مذاکره برای خود را داشته باشید.

تجزیه و تحلیل چگونگی تغییر باتنای کارفرما در طول زمان نیز در هنگام استخدام برای یک شغل جدید ضروری است. هر سال، من به بسیاری از دانشجویان ام.بی.ای را که در حال استخدام برای مشاغل پس از ام.بی.ای هستند، مشاوره می‌دهم. این دانش‌آموزان بر این که بر سر چه چیزی با کارفرمایان جدید خود مذاکره کنند، بسیار متمرکز هستند. همانطور که آنها را راهنمایی می‌کنم، اغلب در مورد اینکه چگونه باتنای کارفرما در طول زمان تغییر می‌کند، صحبت می‌کنم. برای مثال، ممکن است دانشجویان بخواهند در سال سوم خود به اروپا منتقل شوند، در چهارمین سال خود، برای دومین بار در بخش مالی شرکت تغییراتی را بوجود بیاورند، یا دو سال پس از شروع، برای ائتقاء شغلی مورد بررسی قرار گیرند. اغلب، آنها می‌خواهند قبل از اینکه پیشنهاد آنها را بپذیرند، برای این چیزها مذاکره کنند. به طور کلی، من به دانشجویان توصیه می‌کنم در نظر داشته باشند که در طول این نوع استخدام ام.بی.ای، کارفرمایان باتنای قوی دارند زیرا متقاضیان زیادی وجود دارند که این موقعیت را دوست دارند. با این حال، باتنای کارفرما به طور کلی زمانی که فارغ التحصیلان سطح بالای ام.بی.ای کلاگ شروع به کار خود کنند، کاهش می‌یابد. بر اساس این تحلیل، معمولاً مذاکره برای این فرصت‌های آتی، زمانی که باتنای شرکت کاهش یافته است، بهتر از زمانی است که باتنای شرکت قوی است. البته استثنائاتی هم در این مورد وجود دارد. به عنوان مثال، اگر دانشجویی کاندیدای بسیار منحصربه‌فرد با تجربه‌ای باشد که کارفرما شدیداً آن را می‌خواهد، در این صورت ممکن است شرکت باتنای ضعیفی در استخدام داشته باشد و دانشجو بتواند از قبل درباره فرصت‌های آینده مذاکره کند، اما من دریافته‌ام که این وضعیت بسیار غیرمعمول است.

تجزیه و تحلیل باتنای کارفرما و ارزیابی چگونگی تغییر آن در طول زمان بسیار مهم است. به طور همزمان، همانطور که قبلاً بحث شد، باید باتنای رئیس خود را نیز در نظر بگیرید. اغلب باتنای رئیس شما در طول زمان حتی به طور قابل توجهی نسبت به باتنای کارفرمای شما کاهش می‌یابد. رئیس شما ممکن است به شما تکیه کند و از شما کمک بخواهد تا به اهداف سالانه خود دست یابد. او ممکن است تشخیص دهد که جایگزین کردن سریع شما غیرممکن است و اگر شما را در تیم خود نداشته باشد، غرق در کار اضافی خواهد شد. شما نیازی به تهدید به ترک ندارید. شما فقط باید نقاط ضعف باتنای شرکت و باتنای مدیر خود را ارزیابی کنید و یک هدف بلندپروازانه تعیین کنید.

## خلاصه

اگر مراحل توصیه شده در تمام فصل‌های قبل را دنبال کرده باشید، اکنون مرحله آماده‌سازی مذاکره را تکمیل کرده‌اید. شما ابتدا با در نظر گرفتن اهدافتان درباره مسائلی که باید روی میز مذاکره قرار دهید خوب فکر کردید و به آنها اجازه دادید تا مسائل قابل مذاکره را پیش ببرند. سپس مسائل مربوط به ماتریس موضوعی را تجزیه و تحلیل کردید تا اطمینان حاصل کنید که به اندازه کافی موضوع برای طرح مسائل

روایی دارید تا با طرح آن روی طرف مقابل تاثیر بگذارید و از این موضوعات برای به دست آوردن چیزی که در این بده بستان‌ها و مسائل بحث برانگیز می‌خواهید استفاده کنید. شما بهترین گزینه خارجی خود «باتنا» را برای افزایش قدرت خود در مذاکره ایجاد کردید. باتنای شما همچنین بزرگترین عامل تعیین‌کننده نقطه کف یا نتیجه نهایی شما خواهد بود. سپس به عنوان آخرین مرحله در مرحله آماده سازی، ضعف باتنای طرف مقابل را برای ایجاد یک هدف آرمانی تحلیل کردید.

این هدف آرمانی برای به حداکثر رساندن نتیجه شما در مذاکره ضروری است. اهداف، سقف را در مذاکره تعیین می‌کنند. شما به طور کلی بهتر از کاری که برای آن تلاش می‌کنید، انجام نخواهید داد، بنابراین ایجاد یک هدف آرمانی ضروری است.

این آمادگی کامل می‌تواند به شما در کاهش ترس تان در هنگام نزدیک شدن به مذاکره کمک کند. ترس شما از آسیب رساندن به رابطه، داشتن یک بحث مشاجره‌آمیز، از دست دادن معامله و گیر افتادن در یک توافق ضعیف، همگی می‌توانند با قرار دادن موضوعات مناسب روی میز، ساختن باتنا، تعیین نقطه کف و تجزیه و تحلیل نقاط ضعف باتنای طرف مقابل برای ایجاد یک هدف آرمانی، کاهش یابد.. هنگامی که خود را کاملاً آماده کردید، می‌توانید مذاکره را با احساس اعتماد به نفس قوی‌تر و ترس کمتر آغاز کنید.

## فصل ششم

---

# اولین پیشنهاد را ارائه دهید و یک پیام قانع‌کننده بسازید

---

اکنون که به خوبی آماده شده‌اید، آماده شروع مذاکره هستید. با این حال، این منجر به یک سوال استراتژی بحرانی می‌شود. آیا باید اولین پیشنهاد را ارائه دهید یا باید اول اجازه دهید طرف مقابل پیشنهادش را مطرح کند؟ این یکی از داغ‌ترین سوالات در مذاکرات است، اگرچه تحقیقات بسیار واضحی وجود دارد که نشان می‌دهد بهترین استراتژی این است که به خوبی آماده باشید و اولین پیشنهاد را ارائه دهید. در این فصل، یافته‌ها را بررسی می‌کنیم و شواهد روشنی ارائه می‌کنیم که نشان می‌دهد شما باید اولین پیشنهاد را ارائه دهید.

ترس بی اساس زیادی در مورد ارائه اولین پیشنهاد وجود دارد. مردم از این می‌ترسند که طرف مقابل را آزار دهند یا باعث خروج طرف مقابل از مذاکره شوند. این ترس اغلب باعث می‌شود که مذاکره‌کنندگان اجازه دهند طرف مقابل جریان مذاکره را رهبری کند، و این باعث می‌شود که آنها در مذاکره با ضرر و زیان بزرگی مواجه شوند. این اضطراب ناشی از سوء تفاهمی است از آنچه که پیشنهاد اول باید شامل آن باشد. همانطور که در فصل ۲ بحث کردیم، این پیشنهاد باید شامل بسیاری از مسائل روایی و بده بستانی باشد، نه فقط یک موضوع جنجالی که بر سر آن بحث و مشاجره شود.

در این فصل، در مورد اهمیت گنجاندن یک بسته کامل از مسائل در پیشنهاد اولیه گفتگو خواهیم کرد. این پیشنهاد همچنین باید دارای منطقی باشد که بر رفع نیازها یا

مشکلات طرف مقابل تمرکز دارد. منطق نباید روی چیزی که شما می‌خواهید تمرکز کند، بلکه باید روی طرف مقابل تمرکز کند. وقتی با بسته‌ای از مسائل متمرکز بر رسیدگی به نیازهای طرف مقابل و داستانی در مورد اینکه نقاط تمایز من چگونه به این نیازها رسیدگی خواهند کرد، به سراغ میز می‌روم، هیچ ترسی ندارم. اما زمانی که من با یک موضوع مورد مناقشه بر سر میز مذاکره می‌روم و برنامه من این است که به طرف مقابل بگویم چه می‌خواهم دلیلی برای ترس دارم. نتیجه این نوع مذاکره احتمالاً ضعیف خواهد بود و می‌تواند به رابطه آسیب برساند. در این فصل، دلیل اینکه می‌خواهید اولین پیشنهاد را ارائه دهید و چگونه این کار را به گونه‌ای انجام دهید که بتواند منجر به اعتماد به نفس و موفقیت شما شود را برجسته خواهیم کرد. شروع مذاکرات با استراتژی مناسب، ترس شما را کاهش می‌دهد و نتایج شما را بهبود می‌بخشد.

### چرا شما باید مذاکره را رهبری کنید

من با مشتریانم درباره هیچ موضوعی شدیدتر از این بحث نمی‌کنم که آیا آنها باید اولین پیشنهاد را ارائه دهند یا به طرف مقابل اجازه دهند که رهبری مذاکره را در اختیار داشته باشند. تحقیقات در این مورد کاملاً واضح است: افرادی که اولین پیشنهاد را ارائه می‌دهند در مذاکرات خود نتایج بهتری نسبت به افرادی به دست می‌آورند که دنباله رو هستند. (گالینسکی و موسویلر، ۲۰۰۱)<sup>۱</sup>، با این وجود، چرا مردم دلیل می‌آورند که باید اجازه دهند طرف مقابل مذاکره را رهبری کند؟

اول از همه، این تحقیق نسبتاً جدید است. یافته‌های تحقیقاتی در این زمینه در ۲۰ سال گذشته کشف شده است. قبل از این، بسیاری از مردم فکر می‌کردند که اجازه دادن به طرف مقابل یک مزیت است. حتی برخی از مریبان محبوب مذاکره اظهار داشتند که «کسی که اول صحبت می‌کند بازنده است.» (کاراس، ۱۹۹۲)<sup>۲</sup>. برعکس،

1. Galinsky & Mussweiler, 2001

2. Karrass, 1992

این تحقیق به وضوح نشان می‌دهد که «کسانی که اول صحبت می‌کنند» برنده می‌شوند و تا زمانی که به خوبی آماده باشند برنده‌های بزرگی هستند (گالینسکی و موسویلر، ۲۰۰۱).

### مزایای ارائه اولین پیشنهاد

مزایای استراتژیک متعددی وجود دارد که مذاکره‌کنندگانی که اولین پیشنهاد را ارائه می‌دهند، قادر می‌سازد تا نتایج بهتری نسبت به کسانی که دست آورند که دنباله‌رو هستند. یک مزیت مهم برای ارائه اولین پیشنهاد این است که وقتی مذاکره را هدایت می‌کنید، تاثیر لنگر را تضمین می‌کنید. تحقیقات زیادی نشان داده است که افراد بر روی اعداد و ایده‌ها لنگر می‌اندازند و به اندازه کافی این نقاط شروع اولیه را تعدیل نمی‌کنند. (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۴). تصور کنید که من دو گروه از مردم را به دو اتاق مختلف دعوت کردم. در جلوی هر اتاق با یک کوزه بزرگ پر از توپ‌هایی که اعدادی روی آنها نوشته شده، ایستاده‌ام. در یک اتاق، یک توپ را بیرون می‌آورم و همه در اتاق می‌بینند که عدد ۵۰۰۰ روی آن است. در اتاق دوم توپی را بیرون می‌آورم که عدد ۵۰۰۰۰ روی آن است. سپس از افراد حاضر در هر اتاق می‌خواهم تعداد رستوران‌های مک دونالد در جهان را تخمین بزنند. بر اساس تحقیقات روی لنگر انداختن، من پیش‌بینی می‌کنم افرادی که عدد ۵۰۰۰۰ را دیدند تعداد رستوران‌های مک‌دونالد را به طور قابل توجهی بیشتر از افرادی که توپ ۵۰۰۰ دیده‌اند، تخمین می‌زنند. مردم روی عددی که می‌بینند لنگر می‌اندازند. وقتی تعداد رستوران‌های مک‌دونالد را تخمین می‌زنند، می‌دانند که شماره‌ای که دیده‌اند نامربوط بوده و آن را تعدیل می‌کنند، اما از نقطه لنگر به اندازه کافی فاصله نمی‌گیرند. این مساله به عنوان خطای لنگر و تعدیل ناکافی نامیده می‌شود. (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۴)

اگر لنگر انداختن بر تخمین افراد از مکان‌های مک‌دونالد تأثیر می‌گذارد، درحالی که مردم می‌دانند که مطلقاً هیچ رابطه‌ای بین اعداد روی توپ و تعداد رستوران‌ها وجود ندارد، وقتی پیشنهادی را روی میز مذاکره قرار می‌دهید، ملاحظه می‌کنید که لنگر انداختن چه تأثیر قدرتمندی بر مذاکره دارد و منطق کاملاً محکمی می‌سازد که نشان می‌دهد چرا لنگر مرتبط می‌شود. لنگر انداختن مزیت فوق‌العاده‌ای است که از ارائه اولین پیشنهاد حاصل می‌شود (گالینسکی و موسویلر، ۲۰۰۱؛ مگی، گالینسکی، و گرونفلد، ۲۰۰۷). وقتی شما مذاکره را هدایت می‌کنید، نقطه شروع را ایجاد می‌کنید و این مزیتی برای شما به حساب می‌آید.

دومین مزیت ارائه پیشنهاد اولیه این است که موضوعات مورد بحث را شما تعیین می‌کنید. در اصل، شما میز مذاکره را می‌چینید. اگر به طرف مقابل اجازه دهید جلسه را هدایت کند، ممکن است آن‌ها فقط یک موضوع بحث برانگیز را روی میز قرار دهند، اما وقتی شما مذاکره را هدایت می‌کنید، می‌توانید مطمئن شوید که مسائل روایی زیادی روی میز دارید. این کار به شما امکان می‌دهد که روی اصول مهم متمرکز شده و هنگام مذاکره بر سر موضوعات بحث برانگیز و بده بستانی، امتیازات بیشتری کسب کنید.

تصور کنید که در حال مذاکره با یک مشتری هستید. اگر به آن‌ها اجازه دهید که مذاکره را هدایت کنند، ممکن است تقاضای کاهش قیمت داشته باشند. آن‌ها هستند که میز را چیده‌اند و تنها موضوعی که مورد بحث قرار می‌گیرد، قیمت است. اما اگر شما مذاکره را هدایت کنید، می‌توانید گفتگو را با برجسته کردن این موضوع آغاز کنید که چگونه همه‌گیری کووید-۱۹ اهمیت داشتن یک زنجیره تامین بسیار ایمن را آشکار کرده است، و اینکه بسیاری از شرکت‌ها آسیب دیده‌اند زیرا نمی‌توانند به منابع ضروری خود دسترسی داشته باشند. به همین دلیل، مایل هستید با آنها در مورد راه‌هایی صحبت کنید که به افزایش امنیت زنجیره تامین کمک شود. شما



می‌خواهید در مورد احتمالات صحبت کنید، مانند ایجاد انبار اضطراری برای آنها در محل خودتان، اجازه دادن به آنها برای تسریع سفارشات در صورت لزوم، اجازه دادن به آنها برای افزایش سفارشات در صورت نیاز، ایجاد ظرفیتی به منظور ارسال محصول از دو مرکز مختلف و دزنظر گرفتن گزینه‌های جایگزین برای حمل سریعتر برای مشتریان. شما همچنین در مورد قیمت سال آینده صحبت خواهید کرد، اما شما فقط در مورد قیمت بحث نمی‌کنید. شما میزی شامل بسیاری از موضوعات دیگر را که برای آنها حیاتی است، آماده کرده‌اید و علاوه بر موضوع بحث برانگیز قیمت، در مورد بسیاری از مسائل روایی نیز بحث می‌کنید.

سومین مزیت ارائه پیشنهاد اول این است که شما بحث را چارچوب‌بندی می‌کنید، چرا که شما میز مذاکره را آماده کرده‌اید. در مثال قبل، نمی‌گویید می‌خواهم در خصوص افزایش قیمت بحث کنیم؛ در عوض، شما مذاکره را بدین شکل چارچوب‌بندی می‌کنید که چگونه کووید-۱۹ نیاز برای داشتن زنجیره‌های تامین مختلف را نشان داد تا در شرایط بحرانی و بسته شدن یک زنجیره تامین از دیگر زنجیره‌ها استفاده شود و اینکه چگونه شما باید این شرایط را فراهم آورید تا اطمینان حاصل شود که مشتریان همیشه براساس زمان ارسال، نیازهای ضروری خود را تامین کنند. شما در ادامه ۳ پیشنهاد مطرح می‌کنید (استراتژی که در فصل هفتم فرا خواهیم گرفت) که در سطح افزونگی کالایی، حجم انبار پشتیبان، موقعیت‌های ارسال و زمان‌های ارسال متفاوت خواهد بود؛ به علاوه این پیشنهاد با قیمت‌هایی ۲۰ تا ۳۰ درصد بالاتر از سال گذشته ارائه خواهد شد. توجه کنید که چگونه این چارچوب‌بندی تمرکز را از افزایش قیمت به سمت تمرکز بر نیازهای مبرم مشتری به منظور حفظ زنجیره تامین منحرف می‌سازد. زمانی که شما پیشنهاد اول را مطرح می‌کنید، مزیت مهمی در زمینه طرح موضوعات و چارچوب‌بندی بحث به دست می‌آورد.

به علاوه، زمانی که پیشنهاد بحث هستید، در موقعیت تقویت روابط پیش می‌روید، اما زمانی که پیرو هستید، در موقعیت تخریب روابط حرکت می‌کنید. زمانی که پیشنهاد اول را مطرح می‌کنید، پای میز مذاکره می‌آید، بحث را چارچوب‌بندی

می‌کنید و پیشنهادی ارائه می‌کنید که نقطه آغاز قدرتمندی به حساب می‌آید. طرف مقابل در ادامه باید به شما پاسخ دهد و بگوید چه مواردی از پیشنهاد شما را دوست ندارد. اگر طرف مقابل پیشنهاد شما را مطرح می‌کند و شما باید پیشنهاد آنها را نقد کنید. زمانی که روابط با طرف مقابل برای من مهم است، نمی‌خواهم با انتقاد از پیشنهادش، بحث را آغاز کنم. پیشنهاد اول را مطرح می‌کنم و در عوض اجازه می‌دهم طرف مقابل واکنش نشان دهد.

اجازه دهید با طرح مثالی مزیت‌های ارائه پیشنهاد اول و ریسک‌های پیشتازی طرف مقابل در بحث را روشن کنم. یکی از مشتریانم یکی از چهار شرکت بزرگ حسابداری است؛ اگر آنها به مشتری اجازه دهند که پیشنهاد شما را مطرح کنند، ممکن است مشتری خواستار تخفیف ۲۰ درصدی باشد. مشتری لنگر خود در مذاکره را با هزینه‌ای ۲۰ درصد کمتر از هزینه‌های معمول می‌اندازد، مذاکره را در جهت کاهش هزینه چارچوب‌بندی می‌کند و یک موضوع بحث برانگیز را روی میز مذاکره قرار می‌دهد. نماینده شرکت احتمالاً باید یا با ضرر مالی، تخفیف ۲۰ درصدی را قبول کند و یا با انتقاد از این درخواست به روابط خود با مشتری لطمه وارد کند و بگوید که پذیرش این پیشنهاد امکان‌پذیر نیست. اگر شما به طرف مقابل اجازه دهید که مذاکره را آغاز کند، هم به درآمدهای شرکت و هم به ارتباط مشتری با شرکت صدمه وارد می‌کنید.

از سوی دیگر، نماینده شرکت می‌تواند پای میز مذاکره حاضر شود و بگوید این شرکت بر کمک به مشتریان برای بهبود عملکرد در خلال این بحران بیماری و بحران اقتصادی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ متمرکز است. چرا که این شرکت بهتر از هر شرکت دیگری مشتری خود را می‌شناسد و می‌تواند به مشتری کمک کند تا جلوی هزینه‌های اضافه را بگیرد و آنها را برای موفقیت‌های آتی آماده سازد. نماینده شرکت سپس می‌تواند در خصوص پکیجی از موضوعات مذاکره کند:

۱. حوزه گسترده خدمات؛

۲. برنامه زمان‌بندی برای انجام کار؛

۳. برگزاری جلساتی با مدیرعامل به منظور بررسی عملکرد دیگر شرکت‌ها در شرایط بحرانی؛
۴. تیمی که در گذشته با این شرکت همکاری داشته است؛
۵. نماینده شرکت در هر زمانی برای مشتری در دسترس خواهد بود و در خلال همه گیری، هر هفته روزهای چهارشنبه ساعت ۲ عصر از طریق اپلیکیشن زوم جلسه‌ای به منظور برنامه‌های چهار ماه آتی شرکت برگزار خواهند کرد؛
۶. هزینه‌های خدمات مختلف؛
۷. ارائه تخفیف حجمی برای خدمات گسترده و
۸. ارائه تخفیف اضافی در صورتی که مشتری برای خدمات مشاوره‌ای در خصوص کاهش هزینه‌ها، فقط از این شرکت استفاده کند.

طرح این موضوعات به نماینده شرکت اجازه می‌دهد تا لنگر خود را بر افزایش هزینه‌ها بیاندازد، رد پای خود را در حوزه‌های خدمات جدید گسترش دهد، روابطی میان مشتری و مدیرعامل ایجاد کند، با تیمی که در گذشته با این شرکت کار کرده است، تمایز ایجاد کند، مهارت و تخصص شرکت را نشان دهد و وابستگی مشتری به شرکت را افزایش دهد. به علاوه، این شرکت بیش از آنکه شرکتی خشک در قبال ارائه تخفیف به نظر بیاید، شرکتی انعطاف پذیر، کمک حال و نگران مشتری به نظر خواهد آمد. ارائه پیشنهاد اول مزیت‌های بسیاری دارد؛ زمانی که شما به طرف مقابل اجازه پیشتازی بدهید، خود را در معرض خطر قرار می‌دهید.

### چرا افراد به طرف مقابل اجازه پیشتازی در مذاکره می‌دهند؟

خب، چرا مذاکره‌کنندگان می‌خواهند به طرف مقابل اجازه ارائه پیشنهاد اول را می‌دهند؟ چرا آنها با نتایج مطرح شده در خصوص مزیت‌های ارائه پیشنهاد اول، مبارزه می‌کنند؟ چرا آنها این گونه استدلال می‌کنند که وقتی شما پیشنهاد اول را مطرح می‌کنید، طرف مقابل پیشتاز بحث می‌شود؟

مذاکره‌کنندگان با تجربه که همیشه پیشنهاد می‌دهند، احتمالاً معتقدند که استراتژی آنها درست است چرا که این باور در ذهن آنها به مرور زمان به موفقیت‌هایشان تقویت شده است. آنها همیشه به طرف مقابل اجازه می‌دهند تا پیشنهاد باشد و احتمالاً این مسئله را دلیل موفقیت خود می‌دانند. اگرچه آنها نمی‌دانند اگر پیشنهاد در مذاکره بودند، احتمالاً موفقیت‌های بسیار زیادتری کسب می‌کردند. اخیراً با یک مشتری برخورد داشتم که این نقطه نظر را داشت. او با سابقه فعالیت در زمینه سرمایه‌گذاری بانکی، به دنبال راه اندازی کسب‌وکاری جدید بود. او معتقد بود در مذاکره باید به طرف مقابل اجازه داد تا بحث را شروع کند چرا که او همیشه به مشتری خود اجازه پیشنهاد می‌داد و نتایج گذشته خود را تحسین می‌کرد. چالش اصلی در دنیای واقعی این است که شما هرگز متوجه نخواهید شد که اگر رویه متفاوتی در پیش می‌گرفتید، نتایج شما چقدر بهتر می‌بود. مشتری از من پرسید چقدر مطمئن هستم که برای نتایج بهتر، باید در مذاکره پیشنهاد بود؛ من در پاسخ گفتم ۱۰۰ درصد مطمئن هستم، کسانی که مذاکره را شروع می‌کنند، برنده هستند.

مردم چه ترس‌هایی دارند که مانع از پیشنهادی آنها در مذاکره می‌شود؟ مشتری من دلایل خود را مطرح کرد و گفت من کاملاً خوب می‌شنوم. او این گونه استدلال کرد اگر ما پیشنهاد اول را مطرح کنیم، ممکن است آن قدر که خود مشتری در شروع ارائه می‌کند، درخواست نکنیم. مردم ممکن است تمایل داشته باشند طرف مقابل بحث را آغاز کند چون آنها نگران هستند که خود در ابتدا بیش از اندازه به مشتری تحفیف دهند و به لحاظ مالی متضرر شوند.

با درخواستی که به اندازه کافی بلندپروازانه نیست، خطر کاهش منطقه چانه زنی را دارید. به همین دلیل است که باید خود را از قبل آماده کنید، ضعف باتنای طرف مقابل را تجزیه و تحلیل کنید، یک هدف آرمانی تعیین کنید و سپس پیشنهاد اول را ارائه دهید. اگر شما به این روش به خوبی آماده شوید، ریسک کاهش منطقه چانه زنی را کاهش می‌دهید و از مزیت لنگر انداختن در ابتدای مذاکره بهره‌مند می‌شوید.

استدلال دیگری که بارها از دانشجویان و مشتریانم شنیده‌ام این است که به این دلیل تمایل دارند طرف مقابل پیشنهاد در مذاکره در باشد که ترجیح می‌دهند اطلاعاتی

در خصوص نیازها و تمایلات طرف مقابل به دست آورند. آنها می‌خواهند متوجه شوند که طرف مقابل به دنبال چیست و به این طریق تمایل آنها پیمایشی طرف مقابل در مذاکره است. آنها متوجه نیستند که طرف مقابل با پیمایشی در مذاکره، در موضوع لنگر می‌اندازد و بر نتیجه تاثیر می‌گذارد. بسیاری از مذاکره کنندگانی که با آنها روبرو شدم، معتقد هستند بدون اینکه تحت تاثیر لنگر طرف مقابل قرار گیرند، می‌توانند اطلاعاتی از طرف مقابل استخراج کنند و آنها عملاً به لنگر طرف مقابل بی‌توجه هستند.

متاسفانه این موضوع درست نیست؛ چرا که لنگر انداختن در سطح نیمه هوشیار مغز صورت می‌گیرد و نمی‌توانم با آن مقابله کنیم (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۴؛ گالینسکی و موسویلر، ۲۰۰۱؛ اپلی و گیلوویچ، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup> حتی پس از تحقیقات خودم در مورد لنگر انداختن، هنوز هم هر روز حس می‌کنم که تحت لنگر انداختن دیگران قرار می‌گیرم (گالینسکی، موسویلر و مدوک، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. درست همان‌طور که نمی‌توان در مقابل لنگر دیگران ناشی از پیشنهاد اول آنها بی‌توجه بود، آنها نیز در مقابل لنگر ما و پیشنهاد اول ما نمی‌توانند بی‌توجه باشند. بنابراین، شما با ارائه پیشنهاد اول به مزیت‌های بسیاری دست پیدا می‌کنید. اما نکته مهم این است که شما برای ارائه پیشنهاد اول باید آماده باشید؛ باید ضعف باتنای طرف مقابل را ارزیابی کرده باشید، چرا که این موضوع کلیدی در آماده‌سازی شماست و به شما اجازه می‌دهد با اطمینان پیشنهاد اول را مطرح کنید و ریسک کاهش منطقه چانه زنی را کم کنید.

### عدم تقارن اطلاعاتی بین خریداران و فروشندگان

اگر در مورد طرف مقابل اطلاعاتی نداشته باشیم، ارزیابی ضعف باتنای طرف مقابل بسیار دشوار خواهد بود. در واقع نوعی عدم تقارن بین خریداران و فروشندگان از نظر آنچه آنها تمایل دارند در مورد باتنای طرف مقابل بدانند، وجود دارد. در کل،

1. Tversky & Kahneman, 1974; Galinsky & Mussweiler, 2001; Epley & Gilovich, 2005

2. Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002

فروشنندگان نسبت به خریداران، دید بهتری نسبت به باتنای طرف مقابل دارند؛ چون فروشنندگان معمولاً مشتریان و رقبای خود را می‌شناسند. اگرچه این عدم تقارن وجود دارد اما باز هم خریداران معمولاً اولین پیشنهاد را مطرح می‌کنند. مزیت ارائه پیشنهاد اول فراتر از نقش‌هاست؛ هم خریداران و هم فروشنندگان می‌توانند از مزیت ارائه پیشنهاد اول بهره‌مند شوند. هنجارهایی در خصوص صنایع خاص وجود دارد که معمولاً چه کسی پیشنهاد را باید جایگزین درک بهترین استراتژی و استفاده از آن به نفع خود شود.

کمبود اطلاعات خریدار در مورد ضعف باتنای فروشنده می‌تواند موجب کاهش ریسک به دو روش شود. اول، آنها می‌توانند از درخواست برای پیشنهاد (RFP) برای دستیابی به اطلاعات استفاده کنند و اطلاعات بیشتری در خصوص فروشنندگان در بازار کسب کنند. خریداران با استفاده از درخواست برای پیشنهاد به عنوان ابزار باتنا، می‌توانند مشخص کنند با کدام فروشنندگان وارد مرحله مذاکره شوند و سپس پای میز مذاکره پیشنهاد اول را مطرح کنند. روش دیگر خریداران برای کاهش احتمال از دست دادن منطقه چانه زنی، ارائه پیشنهاد بسیار تهاجمی است. این تکنیک ممکن است در مذاکرات یک مرحله‌ای (مانند خرید خودرو) مفید واقع شود، جایی که روابط با طرف مقابل اهمیتی ندارد اما زمانی که روابط با طرف مقابل اهمیت داشته باشد، این روش مناسب نیست. این روش حتی در مذاکرات یک مرحله‌ای نیز ریسک‌هایی دارد، موضوعی که در بخش بعدی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. به خاطر وجود این نگرانی‌ها، پیشنهاد می‌کنم تا جای امکان در مورد طرف مقابل اطلاعات به دست آورید، ضعف‌های باتنای طرف مقابل را ارزیابی کنید، یک هدف آرمانی تعیین کنید، پیشنهاد اول را تهاجمی‌تر از این هدف ارائه دهید، دلیلی برای پیشنهاد خود آماده کنید که بر نیازهای طرف مقابل تمرکز داشته باشد و سپس پیشنهاد اول را در مذاکره ارائه دهید. در بخش بعدی، ما بر تفاوت میان پیشنهاد اول تهاجمی و پیشنهاد افراطی و بیش از اندازه تمرکز خواهیم داشت.

## پیشنهاد من چقدر باید تهاجمی باشد؟

ارائه پیشنهادی که افراطی و بیش از اندازه باشد، دو تهدید دارد:

۱. پیشنهاد افراطی می‌تواند واکنش افراطی از طرف مقابل را به دنبال داشته باشد و این احتمال وجود دارد که مذاکره منتهی به بن بست شود، و
۲. اگر پیشنهاد شما افراطی و بیش از اندازه تلقی شود، ممکن است اعتبار خود را از دست بدهید.

تحقیقات نشان داده است که افراد به‌طور غریزی از درخواست‌هایی که بسیار فراتر از محدوده معقول هستند، آزرده می‌شوند و به احتمال زیاد به این نوع پیشنهادها با یک پیشنهاد متقابل تهاجمی پاسخ می‌دهند (امز و میسون، ۲۰۱۵). شاید جای تعجب نداشته باشد که اولین پیشنهادهایی که افراطی تلقی می‌شوند، بیشتر در معرض خطر به بن بست رسیدن در مذاکره هستند (گالینسکی و دیگران، ۲۰۰۲؛ شوینزبرگ، کو، وانگ و پیلوتلا، ۲۰۱۲).

نگرانی شما درباره اعتبار این موضوع ممکن است به میزان ارزش روابط شما با طرف مقابل ارتباط داشته باشد. اگر شما به روابط خود اهمیت می‌دهید، شما باید پیشنهاد اولتان تهاجمی و نه افراطی و بیش از اندازه باشد. تفاوت میان پیشنهاد تهاجمی با پیشنهاد افراطی و بیش از اندازه به این موضوع بستگی دارد که آیا می‌توانید منطقی مناسبی برای پیشنهاد خود ارائه کنید یا خیر. اگر نتوانید منطقی مناسبی ارائه کنید، به احتمال زیاد پیشنهاد شما بیش از آنکه هدفی آرمانی باشد، پیشنهادی افراطی و بیش از اندازه خواهد بود. تفاوت بین هدف آرمانی و پیشنهاد افراطی و بیش از اندازه ممکن است در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد، بنابراین باید براساس هنجارهای فرهنگی، توجیه مناسبی داشته باشید.

---

1. Ames & Mason, 2015

2. Galinsky et al., 2002; Schweinsberg, Ku, Wang, & Pillutla, 2012

در این فصل به بحث در خصوص ارائه منطقی مناسب برای پیشنهاد با ایجاد یک پیام قانع‌کننده می‌پردازیم که بر چگونگی تاثیرگذاری نقاط تمایز بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز دارد. ما همچنین بر اهمیت تمرکز بر منافع طرف مقابل و چارچوب‌بندی درست پیام‌های شما تمرکز خواهد داشت.

### ایجاد یک پیام قانع‌کننده

بسیاری از مذاکره‌کنندگان با تجربه هنگام مذاکره، نمی‌توانند یک پیام قانع‌کننده ایجاد کنند. آنها با تمرکز بر آن چه می‌خواهند به دست بیاورند و نه آن چه باید بگویند، پای میز مذاکره می‌روند.

#### دام‌های پیش روی مذاکره‌کنندگان متبهر

حتی مذاکره‌کنندگان ماهر نیز به دام می‌افتند:

۱. مذاکره بر سر توافق اشتباه - به جای طرح مسائل درست پای میز، مذاکره بر سر آن چه استاندارد یا معمول است
۲. تمرکز به ویژه بر مسائل به شدت کمی
۳. ناتوانی در ایجاد هدف آرمانی
۴. نگفتن مسائل روایی یا مسائل روایی اشتباه در خلال مذاکره

تمرکز بر اینکه چگونه نقاط تمایز شما نیازهای مبرم کسب‌وکار طرف مقابل را هدف قرار می‌دهد

زمانی که شما یک دلیل و منطق ارائه می‌کنید، باید اطمینان حاصل کنید که این دلیل و منطق متمرکز بر طرف مقابل است و براساس این دلیل و منطق چگونه نقاط تمایز شما نیازهای مبرم طرف مقابل را مرتفع خواهد کرد. به منظور تهیه این پیام، شما باید از نیازهای طرف مقابل آگاه باشید. چالش‌های آنها کدامند؟ آنها باید چه چیزی را محقق کنند؟ آنها با چه مشکلاتی روبرو هستند؟ اگر آنها یک شرکت سهامی عام هستند، شما می‌توانید این اطلاعات را همان‌طور که در فصل دوم



توضیح داده شد، از فراخوان فصلی درآمدهای شرکت کسب کنید. اگر طرف مقابل یک شرکت خصوصی هست، اهداف آنها را بررسی کنید تا متوجه شوید که به دنبال تحقق چه مسائلی هستند. نقاط تمایز شما ممکن است همه نیازهای طرف مقابل را مرتفع نکند، اما باید پیام خود را بر اینکه چگونه نقاط تمایز شما نیازهای خاص آنها را مرتفع خواهد ساخت، متمرکز کنید.

زمانی که دلیل و منطق خود را تهیه می‌کنید، نیازی نیست درباره خودتان صحبت کنید؛ شما باید روی طرف مقابل تمرکز کنید. من مشتریانم را تشویق می‌کنم تا در کاربرد ضماین خود بسیار دقیق باشند و اگر آنها از ضماینی مانند من یا ما در دلیل و منطق خود استفاده می‌کنند، آنها درباره موردی اشتباه صحبت می‌کنند. باید آگاه باشیم که تعصب بر خودمحوری (راس و سیکولی، ۱۹۷۹)<sup>۱</sup> ممکن است موجب تمرکز بر خود ما شود و باید بر این تمایل و تمرکز غلبه کنیم و بر عکس باید بر دلیل و منطق طرف مقابل تمرکز داشته باشیم. زمانی که دلیل و منطق خود را تهیه می‌کنید، اطمینان حاصل کنید که جمله اول شما در خصوص طرف مقابل و نه خود شما باشد. این تاکتیک ساده به شما کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود به جای خود روی طرف مقابل متمرکز شوید.

اگر شما با تمرکز دلیل و منطق بر طرف مقابل مشکل دارید، احتمالاً شما مسائل روایی کافی برای پیشنهاد خود ندارید. این موضوع نشان می‌دهد که شما باید به فهرست اهداف و مسائل قابل مذاکره خود بازگردید و اطمینان حاصل کنید که شما اهدافی مانند در نظر گرفتن نیازهای مبرم طرف مقابل، توجه بر نقاط تمایز خود و ایجاد روابط با طرف مقابل را در فهرست خود دارید و مسائلی قابل مذاکره وابسته به هر یک از این اهداف در اختیار دارید. این احتمال وجود دارد که بیشتر این مسائل، هنگام دسته‌بندی آنها در ماتریس مسائل، مسائلی روایی است. زمانی که شما مسائل روایی بیشتری پای میز مذاکره مطرح کنید، تمرکز پیشنهاد بر طرف مقابل راحت‌تر خواهد بود.

### مذاکره برای خود در شرایط استخدام

تمایل به تمرکز بر خود به جای تمرکز بر طرف مقابل به ویژه زمانی که شما در حال مذاکره برای استخدام خود هستید، پر رنگ تر می‌شود. یکی از مشتریانم مدیرعامل شرکتی در میامی است. او به دنبال یک پست مدیریتی در نیویورک بود و پست جدید نیازمند همراهی خانواده‌اش بود. هیات مدیره در حال مذاکره با وی برای تمدید قرارداد پست مدیریت فعلی به مدت یک سال دیگر بود. او با من تماس گرفت و از من در مذاکرات کمک خواست. او به من توضیح داد، برای عزیمت به نیویورک همراه با خانواده‌اش، نیازمند یک قرارداد بلندمدت است. همسرش می‌بایست کار خود را ترک می‌کرد و فرزندانش می‌بایست مدارس خود را تغییر دهند. این یک سال بحرانی و به هم ریخته برای خود و خانواده‌اش به شمار می‌آمد. او برای این تغییرات گسترده، حداقل به دنبال قرارداد ۲ ساله بود.

من از او پرسیدم چگونه قصد داری این موضوع را مطرح کنی و او گفت قصد دارد دقیقاً همان نکاتی را که به من گفت، به هیات مدیره بگوید. به او گفتم خوشحال هستم که پیش از صحبت با کارفرمای جدیدش، با من تماس گرفته است؛ چرا که او مسلماً به کمک من نیاز خواهد داشت. به او توصیه کردم تا گفتگوهایش را از نیازهای خود به سمت و سوی نیازهای سازمان تغییر دهد. چرا هیات مدیره به دنبال استخدام اوست؟ شرکت از او چه انتظاری دارد و چه اهدافی قرار است توسط او محقق شود؟ او توضیح داد، هیات مدیره به دنبال استخدامش هست تا شرکت را زیر و رو کند؛ حاشیه سود شرکت در سال‌های اخیر در حال کاهش است و شهرت آنها به شدت آسیب دیده است. شرکت نیازمند یک تغییر و تحول اساسی است.

ما روی یک پیشنهاد با دلیل و منطق کار کردیم که بر تمایل هیات مدیره برای اجرای برنامه بلند مدت ۵ ساله تحول کسب و کار تمرکز داشت. پیشنهاد او شامل معیارهایی برای اندازه‌گیری تحول شرکت در بازه زمانی ۵ سال بود. پیشنهاد او همچنین شامل یک قرارداد ۵ ساله برای او با امکان تجدید نظر در بازه زمانی ۳ ساله، مزایای مبتنی بر عملکرد با معیارهایی برای تحول و حقوق بود. مذاکرات با یک پکیج جذاب و یک قرارداد ۵ ساله به اتمام رسید. مطمئن هستم، اگر او به جای صحبت در خصوص نیازهای شرکت، در خصوص چالش‌های خود و خانواده‌اش پای میز مذاکره حاضر می‌شد، نمی‌توانست چنین نتایجی کسب کند.

مثال دوم بر این نکته تاکید دارد که مطلوب است نه تنها بر نیازهای مبرم طرف مقابل تمرکز کنید، بلکه نشان دهید که چگونه نقاط تمایز به این نیازها توجه دارد. این مثال خانمی است که در «برنامه رهبری ارشد زنان»<sup>۱</sup> در دانشکده مدیریت کلگ ثبت نام کرده بود. من از کمک به زنان برای پیشرفت در نقش‌های عالی در شرکت‌های جهان استقبال می‌کنم. با توجه به این موضوع، خیلی نگران می‌شوم وقتی متوجه می‌شوم یکی از شرکت‌کنندگان در این برنامه به خاطر مشکلات کاری، مجبور به ترک برنامه است؛ این خانم به خاطر شرایط کاری آن قدر سفر می‌کرد که فرزندانش او را مادر صدا نمی‌زدند و او را با نام کوچک خطاب می‌کردند. او خیلی ناراحت بود و می‌خواست فوراً این برنامه را ترک کند. از او خواست تا پیش از ترک کار، با کارفرمایش مذاکره کند و از او بخواهد تا کمتر سفر کند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد زنان نسبت به همکاران مرد، کمتر در مورد شرایط کاری مذاکره می‌کنند و زنان اغلب زمانی که از کار خود ناراحت هستند، به جای مذاکره برای تغییر شرایط، کار خود را ترک می‌کنند (باباکاک و لسچور، ۲۰۰۳)<sup>۲</sup>. این تمایل عواقب بسیار منفی برای مدیران خانم دارد و باعث می‌شود آنها شرایط کاری خود را ترک کنند؛ حتی شرایط کاری که احتمال بهبود و پیشرفت در آن وجود دارد و همین موضوع باعث می‌شود به روابط آنها با کارفرمایانشان لطمه وارد شود. شرکت‌ها معمولاً ترجیح می‌دهند فرصت حفظ شما را داشته باشند و اغلب اگر بدون بحث و مذاکره بر سر گزینه‌های جایگزین کار خود را ترک کنید، از شما ناراحت می‌شوند (باباکاک و لسچور، ۲۰۰۳)، بنابراین همیشه پیشنهاد می‌دهم پیش از ترک کار، با کارفرمای خود مذاکره کنید.

این خانم مدیر در یک شرکت بیوتکنولوژی کار می‌کرد و مستقیماً نتایج بررسی‌های خود را به مدیرعاملش گزارش می‌کرد. او در مسیر دریافت یک پست عالی در این شرکت بود و خروج او از این شرکت، جایگاه و مسیر پیشرفتش را به کلی تحت تاثیر قرار می‌داد. به او گفتم برای خروج از این شغل عجله نکنند و او را تشویق کردم تا با رئیسش صحبت کند و تلاش کند تا شرایط را پیش از ترک کار، برای خود مهیا کند. زمانی که ما در خصوص برنامه‌اش برای این مذاکره گفتگو کردیم، او در ابتدا می‌خواست با رئیسش صحبت کند و به او بگوید که فرزندان کوچکش به او در خانه نیاز دارند، به همین دلیل دیگر نمی‌تواند به مانند گذشته سفر کند. طبیعی است که در چنین موقعیتی روی خود متمرکز شوید (راس و سیکولی، ۱۹۷۹)؛ زمانی که شما برای خود مذاکره می‌کنید، نیازها و علایق شما به شدت برجسته می‌شوند. اگرچه این موضوع مهم است اما باید این موضوع را مد نظر قرار داد که نقاط تمایز شما چه نیازهایی از طرف مقابل حل می‌کند و به همین دلیل مسائل روایی بیشتری با تمرکز بر نیازهای کارفرما و مدیر خود پای میز مذاکره مطرح کنید. به او پیشنهاد دادم این موضوع را مطرح کند که اگر او بیشتر در دفتر شرکت باقی بماند، چه مزایایی برای شرکت خواهد داشت؟

در ادامه مشخص شد که دو داروی این شرکت اخیراً مجوز سازمان غذا و دارو را اخذ کرده است. این شرکت بیوتکنولوژی هرگز در این موقعیت فوق‌العاده قرار نداشت و چند داروی این شرکت هرگز به صورت همزمان مورد تایید قرار نگرفته بود. این خانم مدیر سابقه فعالیت در یک شرکت دارویی بزرگ را داشت و تجارب ارزشمندی در زمینه تجاری سازی دارو نیز در کارنامه خود داشت؛ بر این اساس او می‌دانست که می‌تواند نقش کمک‌کننده منحصر به فردی برای این شرکت به منظور ارائه این دو دارو در بازار ایفا کند.

او با رئیسش وارد مذاکره شد و بر این نکته تاکید کرد که چگونه می‌تواند موجب موفقیت شرکت در زمینه ارائه این دارو در بازار شود. او همچنین به رئیس خود گفت تحلیل‌گران بر قابلیت این شرکت برای ارائه این دو دارو متمرکز شده‌اند و تحقق اهداف شرکت موجب بهبود شهرت این شرکت در سال‌های آتی خواهد شد. او همچنین توضیح داد که قابلیت‌های منحصر به فردی در زمینه هدایت شرکت به منظور ارائه این دو محصول در بازار دارد اما نیاز هست تا هر روز در دفتر شرکت حضور داشته باشد تا با تیم خود برای نیل به این هدف همکاری کند. او توضیح داد که می‌داند دیگر کارکنان شرکت نیز به مانند او می‌توانند در بازار حضور داشته باشند اما وی خصوصیات و ویژگی‌های منحصر به فردی در زمینه هماهنگی تیم‌های مختلف، ارائه راهکارهای استراتژیک و اطمینان از موفقیت این دو دارو در بازار دارد و می‌تواند شرکت را در مسیر تحقق این موفقیت تجاری همراهی کند.

خوشحال هستم به شما بگویم که مذاکرات او با رئیسش به خوبی پیش رفت. نه تنها تعداد سفرهای او کاهش یافت، بلکه او ارتقاء شغلی دریافت کرد و حقوقش افزایش یافت. اگر او با طرح این موضوع که باید تعداد سفرهایش را کم کند تا بتواند زمان بیشتری را در کنار فرزندانش سپری کند، وارد جلسه مذاکره می‌شد، فکر نمی‌کنم می‌توانست به چنین نتایجی دست پیدا کند. این پرونده نمونه دیگری است که نشان می‌دهد زمانی که شما روی نیازهای مبرم کسب‌وکارتان متمرکز می‌شوید، نتایج بسیار بهتری نسبت به زمان تمرکز بر خواسته‌های خود دریافت می‌کنید.

## تمرکز دلیل و منطق بر نیازهای طرف مقابل در هر مذاکره

حتی در توافقاتی که در یک جلسه مذاکره به نتیجه می‌رسند، شما از ارائه دلیل و منطقی که بر نیازهای مبرم طرف مقابل و نه صرف تمرکز بر منافع خود تمرکز دارد، نفع خواهید برد. پیش‌تر نیز عنوان شد که هنگام خرید خودرو، ممکن است نسبت به مواردی که حفظ ارتباط با طرف مقابل اهمیت دارد، تمایل به استفاده از پیشنهاد افراطی و بیش از اندازه داشته باشیم. من از همین طریق بسیاری از دوستان و اعضای خانواده‌ام را راهنمایی کرده‌ام. همیشه به آنها توصیه می‌کنم که به برجسب قیمت

توجهی نکنند، وارد بنگاه فروش خودرو شوند و اولین پیشنهاد را مطرح کنند. در واقع، به آنها پیشنهاد می‌کنم، اگر می‌خواهید به برچسب قیمت روی خودروها نگاه کنید، باید شب‌ها و یا روزهای یکشنبه که آن بنگاه‌ها تعطیل هستند، به آنجا مراجعه کنند. اگر آنها به برچسب روی شیشه خودروها توجه کنند، آن موقع برچسب قیمت می‌شود اولین پیشنهاد فروشنده. در عوض، از آنها می‌خواهم تا قبل از رفتن برای خرید خودرو، قیمت خودرویی را که ترجیح می‌دهند، هزینه تبلیغات و در نهایت پیشنهادات مخصوص آن منطقه را بررسی کنند. وب سایت ادمندز. کام<sup>۱</sup> یکی از بهترین منابع برای بررسی این اطلاعات است.

زمانی که بررسی‌های کاملی انجام دادید، به بنگاه فروش خودرو مراجعه و اولین پیشنهاد را مطرح کنید. پیشنهاد من این است، اگر افراد به دنبال خرید خودرو از بنگاه‌های فروش خودرو (نه سفارش خودرو از کارخانه) هستند، آنها بر سر قیمت خودرو منهای هزینه انبار، مشوق‌های ویژه، هزینه تبلیغات و منهای ۵ تا ۱۲ هزار دلار مذاکره کنند. احتمال بسیار کمی وجود دارد که خودرو را با چنین قیمتی خریداری کنید اما فکر می‌کنم چنین قیمتی می‌تواند یک پیشنهاد اولیه خوب باشد که لنگر قیمتی شما را در ذهن فروشنده می‌اندازد.

افراد را تشویق می‌کنم، حتی برای چنین آغاز تهاجمی، دلیل و منطق مناسبی برای پیشنهاد خود با تمرکز بر منافع فروشنده و همچنین نیازهای بنگاه فروش خودرو و نه منافع خود، تهیه کنند. به خریداران خودرو پیشنهاد می‌کنم تا در صورت امکان، خودروی خود را در اواخر ماه و اواخر فصل و به ویژه در زمان‌هایی که هوا خوب نیست، خریداری کنند. زمانی که هوا خوب نیست، مثلاً تصور کنید در اواسط زمستان در شیکاگو، افراد بسیار کمی تمایل دارند از خانه خارج شوند، در بنگاه‌های فروش خودرو قدم بزنند و خودروهای جدید را تست کنند. در صورتی که افراد کمی خودرو خرید کنند، باتنای بنگاه‌های خودرو نیز ضعیف‌تر خواهد شد، بنابراین می‌توانید

---

1. <https://www.edmunds.com>

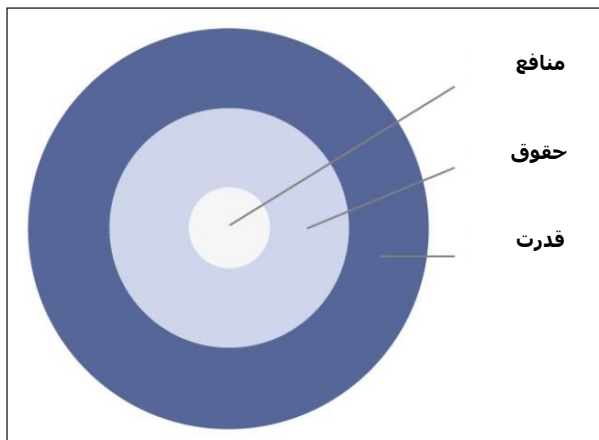
هدف آرمانی تری برای خود داشته باشید. بیشتر فروشندگان خودرو ترجیح می‌دهند تا حد امکان تا آخر ماه تعداد بیشتری خودرو بفروشند تا سود کمیسیون خود را بیشینه کنند. در همین حال بسیاری از بنگاه‌های فروش خودرو ترجیح می‌دهند تا آخر فصل خودروهای بیشتری بفروشند تا محوطه خود را برای ورود خودروهای جدیدتر خالی کنند. بنابراین، زمانی که شما در آخر ماه، آخر فصل و یا در هوای بد خرید می‌کنید، راحت‌تر می‌تواند پیشنهاد اول را با هدفی آرمانی و دلیل و منطق مناسب مطرح کنید، پیشنهادی که متمرکز بر نیازهای طرف مقابل برای تخلیه محوطه بنگاه باشد.

### بر منافع طرف مقابل تمرکز کنید

من می‌خواهم دلیل و منطقی با تمرکز بر اینکه چگونه نقاط تمایز من نیازهای مبرم طرف مقابل را مرتفع می‌سازد، تهیه کنم و می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که به جای حقوق یا قدرت، بر منافع طرف مقابل متمرکز هستم. زمانی که دهان خود را باز می‌کنم، می‌توانم در یکی از این سه سطح صحبت کنم: منافع، حقوق یا قدرت. ویلیام یوری، جین برت و استفان گلدبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) این سه سطح بالقوه مذاکره را مطرح کردند و توصیه‌های مهمی در خصوص تمرکز بر هر سطح در تعاملات روزانه ارائه دادند. اظهار نظرهای مبتنی بر منافع بر آن چه طرف مقابل می‌خواهد و چرایی آن تمرکز دارد. اظهارات مبنی بر حقوق بر محتوای قرارداد، آن چه ما برای انجام دادن توافق می‌کنیم، آن چه سیاست‌های ما می‌گوید و اینکه آیا چیزی عادلانه است و یا به ما وعده داده شده است، تمرکز دارد. زمانی که ما با اظهارات مبتنی بر قدرت شروع به مذاکره می‌کنیم، عموماً در حال تهدید هستیم. این‌ها می‌توانند تهدیداتی برای حذف کسب و کار، تعلیق ارسال کالا، شروع مذاکره با یک مقام ارشد، تحت تعقیب قرار دادن طرف مقابل یا هر گونه تهدید دیگری باشد (یوری، برت و گلدبرگ، ۱۹۸۸).

1. William Ury, Jeanne Brett, and Stephen Goldberg

شما می‌توانید این سه سطح بحث را به‌عنوان دایره‌هایی متحد‌المرکز تجسم کنید، منافع در وسط آن، حقوق پس از آن و دایره قدرت در محوطه خارجی آن قرار دارد (شکل ۶،۱).



شکل ۶،۱: سه سطح بحث

این دایره‌های متحد‌المرکز مانند سیبل تیراندازی و در عین حال مانند یک توپ کریستالی هستند و رفتار ما را منعکس می‌کنند. یوری، برت و گلدبرگ (۱۹۸۸) نشان دادند پیش از آنکه حتی شما دهان خود را باز کنید، می‌توان واکنش طرف مقابل را پیش‌بینی کرد. اگر شما متمرکز بر منافع باشید، طرف مقابل نیز احتمالاً متمرکز بر منافع خواهد بود. اگر شما منافع را در نظر نگیرید و بر حقوق تمرکز کنید، طرف مقابل دستکم بر حقوق متمرکز می‌شود و و حتی ممکن است به سمت دایره قدرت هدایت شوند. احتمال بروز اختلاف و تنش را می‌توان با تمرکز بر منافع کاهش داد. آن لیتل، جین برت و دبرا شاپیرو<sup>۱</sup> در تحقیقاتی دیگر نشان دادند که مذاکره‌کنندگان متمرکز

1. Anne Lytle, Jeanne Brett, Debra Shapiro

بر منافع باقی می‌مانند تا طرف مقابل نیز بر منافع متمرکز بماند و تمرکز بر حقوق یا قدرت می‌تواند اغلب منتهی به نتایج یک طرفه شود که معمولاً مطلوب طرف‌هایی با قدرت بالا می‌باشد (لیتل، برت و شاپیرو، ۱۹۹۹).

از کجا بدانیم که آیا روی منافع متمرکز شده ایم یا خیر؟ اگر به عقب نگاه کنید و درباره اینکه چه کسی چه چیزی گفت، چه کسی چه کاری انجام داد یا چه کسی چه قولی داد، صحبت کرده باشید، احتمال کمی وجود دارد که شما بر منافع متمرکز باشید. همیشه می‌گویم اگر در آینده‌ای به پشت سرتان نگاه کنید، احتمالاً تمرکز بر منافع طرف مقابل ندارید. به منظور حفظ تمرکز بر منافع، باید بر آینده تاکید داشته باشید - چطور می‌توانیم این موضوع را پیش ببریم، چطور می‌توانیم این مشکل را حل کنیم تا به سمت جلو حرکت کنیم، چطور می‌توانیم بار دیگر با همدیگر کار کنیم - این نگاه رو به آینده شما را در دایره منافع حفظ می‌کند. اگر به عقب نگاه کنم، احتمالاً از تمرکز بر منافع تغییر نظر دادم و بر حقوق و یا حتی قدرت متمرکز شده‌ام. شما باید روی منافع متمرکز باشید و این زمانی اهمیت دو چندانی پیدا می‌کند که شما در موضع قدرت نباشید. اگر شما در موضع قدرت نباشید و با دایره حقوق مذاکره را شروع کنید، بحث احتمالاً به سمت و سوی قدرت هدایت خواهد شد و شما بازنده آن مذاکره خواهید بود.

در حالی که تمرکز بر منافع آسان به نظر می‌رسد، از نظر من این کاری دشوار است به ویژه زمانی که می‌دانم حق با من است. از آنجایی که می‌دانم تمایل طبیعی به سمت مذاکره بر اساس حقوق و قدرت دارم و می‌دانم مقاومت در برابر این وسوسه و متمرکز ماندن روی منافع برای من استراتژیک‌تر است، اغلب از شکل بالا برای یادآوری به خود استفاده می‌کنم تا بر منافع طرف مقابل متمرکز باقی بمانم.

به خاطر دارم زمانی که پسر بزرگم، برت (الان ۲۴ سال دارد و فارغ التحصیل دانشگاه استنفورد است) کودکی نوپا بود، ما به فکر ثبت نامش در دوره‌های پیش دبستانی و سپس دبستان بودیم. من عاشق یک پیش دبستانی بودم که منتهی به دبستان می‌شد، اما می‌دانستم که آنها به طور طبیعی لیست انتظار بسیار طولانی



دارند. از سوی دیگر ورود به آن دبستان بسیار دشوار بود مگر آنکه کودکی بزرگتر می‌داشتید که در آن مدرسه درس می‌خواند و یا اینکه شما یکی از اعضای هیات مدیره مدرسه بودید. برت، پسر بزرگ من بود، بنابراین هیچ ارتباطی نمی‌توانستم با آن دبستان داشته باشم. بنابراین، پیش از آن که برت به سن پیش دبستان برسد، تصمیم گرفتم به صورت داوطلبانه برای یک سال در هیات مدیره آن مدرسه فعالیت کنم تا شانس برت برای حضور در آن مدرسه در پاییز سال آینده بیشتر شود. سرانجام، زمان ثبت نام فرا رسید و ما درخواست دادیم. براساس سیاست مدرسه، ابتدا خواهر و برادران دانش‌آموز کنونی مدرسه و سپس فرزندان اعضای هیات مدیره ثبت نام می‌شدند و اگر جای خالی باقی می‌ماند، از دیگران هم ثبت نام به عمل می‌آمد. من تماسی از یکی از اعضای هیات مدیره که مسئول پذیرش بود، دریافت کردم. او گفت امسال خواهر و برادران دانش‌آموزان فعلی مدرسه بسیار زیاد هستند و متأسفانه فقط ۴ کرسی خالی برای ثبت نام باقی مانده است. از آنجایی که اعضای هیات مدیره نیز ۵ فرزند داشتند، به قید قرعه ۴ فرزند برای ثبت نام در آن مدرسه انتخاب شدند و متأسفانه برت انتخاب نشده است. برت در لیست انتظار قرار داده شده است و این نتیجه‌ای نبود که می‌خواستیم.

در آن زمان معتقد بودم که پسرم اگر در پیش دبستان و سپس دبستان درستی تحصیل کند، می‌تواند در ادامه وارد کالج مناسبی نیز بشود. با وجود اینکه از توضیحات مسئول ثبت نام خیلی ناامید شده بودم، خیلی سریع متوجه شدم که چیزی به نظر سر جایش نیست. او گفت سیاست مدرسه حفظ خواهر و برادران دانش‌آموزان فعلی در مدرسه است و یکی از اعضای هیات مدیره دو قلو داشت؛ خب وقتی یکی از این دوقلوها انتخاب شده، به صورت خودکار آن یکی نیز دیگر جای خالی را به دست آورده است. به خاطر دارم یک تبلت از کشوی میز آشپزخانه بیرون کشیدم و دایره‌های متحد‌المرکز بالا را روی یک ورق کشیدم، تلفن را برداشتم و روی صندلی پشت میز ناهار خوری نشستم. از مسئول ثبت نام پرسیدم دقیقاً چطور قرعه‌کشی در میان فرزندان اعضای هیات مدیره را انجام دادید و او گفت آنها نام ۵

دانش آموز را نوشتند و داخل کلاهی انداختند و نام‌ها را یک به یک برداشتند؛ قرعه سوم به نام یکی از دو قلوها افتاد و به صورت خودکار قرعه چهارم نیز به دیگر دوقلو اختصاص پیدا کرد.

زمانی که من از دانشگاه کورنل فارغ التحصیل شدم، آمار تدریس می‌کردم؛ بنابراین می‌دانستم کاری که در مدرسه انجام شده، اشتباه بوده است. آنها احتمالات را تغییر دادند و شانس پذیرش دوقلوها را نسبت به ۳ دانش آموز دیگر افزایش دادند. به دایره‌های متحد‌المركز نگاه کردم، آنها قرعه کشی را اشتباه انجام داده بودند و به شدت وسوسه می‌شدم تا این موضوع را بیان کنم. اگرچه اظهار نظر مبتنی بر حقوق احتمالا منتهی به اظهارات مبتنی بر قدرت می‌شد؛ در موقعیت ضعف قرار داشتم، مدرسه باید فرزند من را ثبت نام می‌کرد و من نیز فرزندی داشتم که می‌خواستم در آن مدرسه ثبت نام شود.

بنابراین به جای اینکه به خطای ریاضی اشاره کنم، از مسئول پذیرش پرسیدم آیا با دیگر خانواده‌ها تماس گرفته است. او گفت البته به خانواده فرزندان پذیرش شده اطلاع داده است؛ همه ابتدا خبرهای خوب را می‌دهند و سپس خبرهای بد را مطرح می‌کنند. این به معنای آن است که قرعه کشی مجدد انجام نخواهد شد. به مسئول پذیرش مدرسه گفتم عاشق فلسفه مدرسه در ثبت نام از خواهر و برادران دانش آموزان فعلی هستم، اما در آینده، احتمالا باید در روند عملیاتی شدن این روند تجدید نظر شود. تاکید کردم که سال آینده، ممکن است تعداد ۴ قلو درخواست پذیرش در این مدرسه را بدهند و اگر چنین شود، باید نحوه قرعه کشی تغییر کند. ممکن است در آینده در حین قرعه کشی به جای نام فرزندان، نام خانواده‌ها نوشته شود اما چیزی در مورد خطای کنونی مطرح نکردم.

سپس به سراغ مدیر پیش دبستانی رفتم و به او توضیح دادم چه اتفاقی روی داده است و چرا نیاز هست روند فعلی تغییر کند؛ اما در عین حال تاکید کردم که دلیلی ندارد قرعه کشی امسال مجدد برگزار شود. در عوض، از او خواستم در تعداد دانش آموزان در هر کلاس تجدید نظر کند و اگر امکان داشته باشد، کلاسی برای پیش

دبستان به مدرسه اضافه شود. از آنجایی که می‌دانستم منافع مدیر پیش دبستان در حفظ هماهنگی میان همه اعضای هیات مدیره است، تاکید کردم که نمی‌خواهم امسال هیچ تنشی میان اعضای هیات مدیره روی دهد. اگر بر خطای قرعه کشی که مسئول ثبت نام انجام داده، تاکید می‌کردم، وارد دایره حقوق می‌شدم و منافع مدیر پیش دبستان به خطر می‌افتاد. در عین حال کاملاً مطمئن بودم که مسئول ثبت نام رویه قرعه کشی فعلی را به وجود نیاورده است و مسلماً این رویه همان رویه‌ای بوده که سال‌ها در این مدرسه انجام شده است. توجه به دایره حقوق تنش ایجاد می‌کرد اما معتقد بودم نمی‌تواند منتهی به ورود پسر من به این مدرسه شود. در حقیقت، فکر می‌کردم تمرکز بر دایره حقوق منتهی به تمرکز بر دایره قدرت خواهد شد و شانس پسر من برای ثبت نام در این مدرسه کاهش خواهد یافت.

در عوض، این‌گونه ارزیابی کردم، شانس ثبت نام برت با تمرکز بر منافع مدیر پیش دبستان و اجتناب از تنش در هیات مدیره و اجتناب از بحث در مورد مشکلات گذشته بیشتر خواهد بود. مذاکره من با مدیر پیش دبستان مثبت و سازنده بود؛ او به دقت تعداد دانش‌آموزان هر کلاس را بررسی کرد و متوجه شد که می‌توان تعداد دانش‌آموزان یک کلاس را افزایش دهد و بنابراین با خوشحالی پسر من را در آن مدرسه ثبت نام کردم. در حالی که استراتژی من در این شرایط جواب داد، باید بپذیریم که در این‌گونه زمان‌ها اجتناب از تمرکز بر دایره حقوق بسیار دشوار است. زمانی که می‌دانم حق با من است، وسوسه می‌شوم بر حق خودم تاکید کنم اما در عین حال می‌دانم تمرکز بر منافع طرف مقابل اقدامی استراتژیک‌تر به حساب می‌آید، پس دایره‌های متحده مرکز را کشیدم و تلاش کردم تا بر منافع طرف مقابل تمرکز کنم.

### **پیشنهاد خود را به درستی چارچوب‌بندی کنید**

زمانی که پیشنهاد خود را آماده می‌کنید، شما باید دلیل و منطقی برای آن تهیه کنید که بر طرف مقابل و منافعش تمرکز داشته باشد و بحث را به درستی چارچوب‌بندی کند. چارچوب‌بندی یکی از قدرتمندترین ابزارهای تاثیرگذاری است، بنابراین هنگام

آماده شدن برای مذاکره و یا حل و فصل یک اختلاف، باید به درستی آن را متوجه شده و به کار گیرید. دنیل کانمن و آموس تورسکی دریافتند که مردم در حوزه دستاوردها، ریسک گریز و در حوزه ضرر، ریسک پذیر هستند. آنها این موضوع را در نظریه دورنما<sup>۱</sup> توضیح دادند (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹)<sup>۲</sup>، نظریه‌ای که برای توضیح رفتار انسان بسیار مهم است؛ دنی کانمن در سال ۲۰۰۲ به خاطر فعالیت‌هایش روی این نظریه و تحقیقات گسترده‌اش در این زمینه، جایزه نوبل اقتصاد دریافت کرد.

من این افتخار را دارم که با دنی کانمن ملاقات داشتم، مقاله‌ای مشترک با او تالیف کردم (گلوویچ، مدوک و کانمن، ۱۹۹۸)<sup>۳</sup> و زمانی که او از من برای ارائه مقاله‌ای در دانشگاه پرینستون دعوت کرد، برای صرف شام به منزلش رفتم و با همسر فوق‌العاده اش، آن تریسمن<sup>۴</sup>، آشنا شدم. دنی کانمن یک دانشمند شگفت‌انگیز است که الهام بخش بسیاری از روانشناسان اجتماعی و اقتصاد دانان در سراسر دنیاست.

کانمن و تورسکی (۱۹۷۹) توضیح دادند که مردم در حوزه دستاوردها ریسک‌گریز هستند و دستاوردی مشخص را بر انجام ریسک به منظور کسب دستاورد بیشتر ترجیح می‌دهند. از سوی دیگر، مردم در حوزه شکست و ضرر، ریسک‌پذیر هستند و ریسک ضرر بزرگتر را بر ضرری مشخص ترجیح می‌دهند. ما دوست داریم دستاوردها را برای خودمان نگه داریم و دستاوردی مشخص را به شانس دستاوردی بزرگتر ترجیح می‌دهیم. ما ضرر را دوست نداریم. ما ریسک ضرری بزرگتر را به جان می‌خریم تا ضرری مشخص انجام ندهیم. من اغلب از قیاس بازی فوتبال آمریکایی برای توضیح این ایده استفاده می‌کنم. اگر شما تاکنون فوتبال بازی کرده باشید، یا مسابقه فوتبال حرفه‌ای را تماشا کرده باشید و یا فرزندان تان را هنگام بازی فوتبال نگاه کرده باشید (همان‌طور که من سال‌ها شاهد فوتبال بازی کردن پسرانم بودم)، متوجه می‌شوید

1. Prospect Theory

2. Kahneman & Tversky, 1979

3. Gilovich, Medvec, & Kahneman, 1998

4. Anne Treisman

که زمانی که در اواخر بازی یک تیم پیشتاز است، آنها اغلب ریسک گریز می‌شوند؛ آنها عقب نشینی می‌کنند و معمولاً دفاعی‌تر بازی می‌کنند. از سوی دیگر، زمانی که آنها در آستانه شکست هستند، آنها ریسک پذیرتر می‌شوند و حتی ممکن است در دقایق آخر مسابقه، دروازه بان خود را نیز به زمین بازی حریف بیاورند تا فشار بیشتری به رقیب وارد کنند.

نظریه دورنما (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹) توضیح می‌دهند که ما در حوزه دستاوردها ریسک گریز و در حوزه ضرر و شکست ریسک پذیر هستیم و آن شکست و ضرر به نسبت دو به یک، جلوه بزرگتری نسبت به دستاوردها دارد. این بدان معناست که یک شکست و ضرر وزنی دو برابر یک دستاورد (در یک سطح) در ذهن ما دارد.

زمانی که شما در حال تهیه دلیل و منطق خود هستید، این موضوع چه تاثیری می‌تواند بر استراتژی شما داشته باشد؟ ابتدا باید از خود بپرسید از نظر شما طرف مقابل چه کاری باید انجام دهد. آیا می‌خواهید طرف مقابل وضعیت فعلی خود را حفظ کند و به آن چه هم اکنون انجام می‌دهد، ادامه دهد یا از آنها می‌خواهید وضعیت فعلی خود را تغییر دهد و کاری جدید یا متفاوت انجام دهد؟ انجام کارهایی که قبلاً هم انجام می‌دادیم، در واقع همان ریسک‌گریزی ماست؛ بنابراین زمانی که می‌خواهیم وضعیت فعلی را حفظ کنید، شما بر دستاورد خود تاکید می‌کنید. کلمات چارچوب دستاوردها می‌تواند شامل مزیت، سود، افزایش، بهبود، تقویت، ارزش، درآمد و توسعه باشد.

از سوی دیگر، زمانی که از طرف مقابل می‌خواهید تا کاری جدید یا متفاوت انجام دهد، از آنها می‌خواهید تا ریسکی را بپذیرند؛ بنابراین با تاکید بر ضرر و شکست، شما می‌خواهید که آنها ریسک‌پذیر باشند. کلمات چارچوب شکست و ضرر شامل ریسک، تهدید رقابتی، هزینه، قرار گرفتن در معرض خطر و آسیب‌پذیری است. من همیشه به مشتریانم یادآوری می‌کنم تا دستاورد را با حفظ وضع موجود و شکست و ضرر را با تغییر وضع موجود برجسته کنند.

ما باید در انتخاب چارچوب دلیل و منطق خود بسیار هدفمند باشیم که افراد را به انجام کاری که می‌خواهیم، سوق دهد. برای توضیح این مفهوم، اغلب از مدیران اجرایی می‌پرسیم که آیا تا به حال سعی در تغییر رهبری در سازمان خود داشته‌اید و با چه کسی این کار را انجام دادید. تقریباً همه آنها اتفاق نظر دارند که انجام تغییرات موفقیت آمیز در سطح سازمان کاری بسیار دشوار است. اگرچه، آنها خاطر نشان می‌کردند که انجام تغییرات در خلال یک بحران بسیار ساده‌تر از انجام تغییرات فعالانه در خلال فعالیت‌های سازمان آنهاست. بحران یک چارچوب ضرر ایجاد می‌کند، افراد ریسک‌پذیر می‌شوند و قصد دارند کاری متفاوت انجام دهند. ما نمی‌خواهیم صبر کنیم تا بحران روی دهد و سپس به دنبال تغییر باشیم؛ ما باید تغییراتی فعالانه در سازمان خود انجام دهیم تا مانع از بروز بحران شویم. اگرچه، چالش اصلی این است که ما اغلب چارچوب بندی تغییر را کاملاً اشتباه انجام می‌دهیم؛ ما اغلب برای تغییر، روی مزایا، سود و توسعه تمرکز می‌کنیم. براساس مطالبی که ذکر شد، اکنون می‌دانیم افراد برای جلوگیری از ضرر و نه برای دریافت منافع بالقوه تغییر می‌کنند (تورسکی و کانمن، ۱۹۸۱؛ کانمن، نیچ، تالر، ۱۹۹۱).<sup>۱</sup> اگر بخواهید تغییراتی انجام دهید، باید بر ریسک عدم تغییر تمرکز کنید. ما شاهد چنین در خلال همه گیری اخیر کووید-۱۹ بودیم. در خلال این بحران، بسیاری از سازمان‌ها تغییراتی در کسب‌وکار خود ایجاد کردند که شاید در شرایط عادی انجام آن تغییرات به زمان بسیار طولانی تری نیاز داشت. این جمله معروف که می‌گوید «هرگز نباید یک بحران را هدر دهید»، ریشه در این حقیقت دارد که مردم در حوزه شکست و ضرر ریسک‌پذیر هستند و خواستار تغییر هستند. در نظر بگیرید که چه تعداد شرکت موفق شدند کسب‌وکار خود را با سرعت به فضای مجازی تغییر دهند. بسیاری از شرکت‌ها خیلی سریع خود را با تکنولوژی‌های جدید وفق دادند؛ چارچوب ضرر و شکست ناشی از این بحران موجب حرکت سریع بسیاری از شرکت‌ها شد؛ شرکت‌هایی که شاید هرگز پیش از سال ۲۰۲۰ شاهد تغییراتی گسترده

1. Tversky & Kahneman, 1981; Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991

نبودند؛ در صورتی که در خلال این بحران شرکت‌ها تنها مزایای دور کاری را در نظر می‌گرفتند، هرگز چنین تغییراتی صورت نمی‌گرفت.

شما اغلب در مذاکرات تلاش می‌کنید تا طرف مقابل را مجبور به انجام کاری جدید یا متفاوت از آن چه تاکنون انجام داده است، بکنید. ممکن است تلاش کنید تا مشتریان چیزی جدید از شما بخرند، یک تامین‌کننده را ترغیب کنید تا عملکرد خود را بهبود بخشد، یک سرمایه‌دار را ترغیب کنید تا کسب و کار شما را خریدار کند یا از یک شریک تجاری بخواهید تا سهام اضافی ارائه کند. عموماً زمانی که مذاکره می‌کنیم، تلاش داریم تا وضعیت موجود طرف مقابل را تغییر دهیم؛ بنابراین اغلب باید چارچوب ضرر و شکست را تغییر دهیم. توجه داشته باشید که چگونه مواردی را که به شما پیشنهاد کردام در حین آماده شدن برای مذاکره در نظر بگیرید، ساختاری دارند که شما را به یک چارچوب ضرر و شکست هدایت می‌کنند. به شما توصیه کردم تا درباره چالش‌ها و نیازهای مبرم طرف مقابل فکر کنید، ضعف‌های گزینه‌های طرف مقابل را تجزیه و تحلیل کنید و پیامی را ساختار بندی کنید که بیانگر آن باشد چگونه نقاط تمایز شما نیازهای مبرم طرف مقابل را مرتفع می‌سازد. همه این موارد به گونه‌ای طراحی شده که شما را تحریک کند تا چارچوب‌های ضرر را در نظر بگیرید، زیرا معمولاً با نزدیک شدن به مذاکرات، خود می‌خواهید یک چارچوب ضرر و شکست ایجاد کنید.

### برای ایجاد حس فوریت، ضرر و شکست را برجسته کنید

تصور کنید شما مسئول فروش یک تولیدکننده تجهیزات هستید و تلاش دارید تا مشتریانی را که تاکنون همیشه از یکی از رقیبان شما خرید کردند، مجاب کنید تا از تجهیزات شما خرید کنند. ممکن است در نگاه اول اقدام وسوسه‌کننده این باشد که به سراغ مشتری بروید و درباره مزایای تجهیزات خود یا اینکه چقدر نسبت به تجهیزات رقیب سریع‌تر عمل می‌کنند، صحبت کنید. اما باید به خاطر داشته باشید که مشتری ارزش مشخصی که از تامین‌کننده کنونی‌اش دریافت می‌کند را

نسبت به ریسک خرید از شما ترجیح می‌دهد کما اینکه ممکن است با خرید از شما ارزش بیشتری در ادامه دریافت کند. همان‌طور که کانمن و تورسکی (۱۹۷۹) به ما آموزش دادند، افراد دستاورد مشخص را به شانس دریافت دستاورد بیشتر ترجیح می‌دهند. شرکت‌ها دریافت ارزش مشخص امروز و از تامین‌کننده کنونی خود را به دریافت ارزش بیشتر احتمالی از تامین‌کننده جدید را ترجیح می‌دهند. بنابراین اگر شما می‌خواهید یک مشتری جدید کسب کنید و خواستار این باشید که مشتری به جای رقیب تان، از شما خرید کند، باید حوزه ضرر و نکات منفی و نه دستاورد را برجسته کنید. اگر شما ریسک خراب شدن تجهیزات و قیمت خدمات آن را برجسته کنید و سپس توضیح دهید که چگونه تجهیزات شما از سیستم منحصر به فردی بهره‌مندی دارند که ریسک خراب شدنشان کمتر است، احتمال بیشتری برای جذب مشتری خواهید داشت. بدون برجسته کردن نکات منفی، احتمال کمی وجود دارد که بتوانید مشتری را مجاب کنید از شما خرید کند و تامین‌کننده خود را تغییر دهد.

در گفتگو با مشتریانم همیشه بر اهمیت چارچوب‌بندی تاکید می‌کنم. در گفتگو با یکی از مشتریانم که یکی از چهار شرکت بزرگ حسابداری است، در خصوص گزینه‌های شرکت برای گسترش فعالیت‌هایش در سطح جهان صحبت می‌کردیم. همزمان با مجموعه‌ای از تغییرات در قوانین مالیاتی در آمریکا، نماینده این شرکت در خصوص فروش خدماتش از من درخواست کمک کرد تا اطمینان حاصل کند که عوایدش از مالیات پرداختی بیشتر باشد و متضرر نشود. او قصد داشت به مشتری اطلاع دهد اگر برنامه مهاجرتی خود را برای هماهنگی با قوانین مالیاتی جدید بهبود بخشد، به‌طور بالقوه می‌تواند ۳ میلیون دلار پس‌انداز مالیاتی داشته باشد. او را تشویق کردم تا بحث خود را مجدد چارچوب‌بندی کند، و بر ضروری که مشتری‌اش در صورت عدم تعدیل برنامه مهاجرتی خود تجربه می‌کند، تمرکز کند. او ادبیات خود را به حوزه ضرر تغییر داد و به مشتری‌اش توضیح داد که به دلیل قوانین مالیاتی جدید، اکنون بین برنامه مهاجرتی فعلی آنها و قوانین مالیاتی جدید شکاف وجود دارد که این شکاف برای آنها حداقل ۳ میلیون دلار در سال جاری هزینه خواهد داشت. و اینکه اگر برنامه



فورا تعدیل نمی‌شد، این شکاف در عرض دو سال ۶ میلیون دلار و در یک دوره سه ساله ۹ میلیون دلار هزینه خواهد داشت. بر مبنای این هزینه‌های گزاف، او مشتری‌اش را ترغیب کرد تا فورا تغییرات را در برنامه مهاجرتی انجام دهد. این چارچوب‌بندی براساس حوزه ضرر جواب داد و مشتری او را مسئول انجام این کار کرد.

تاکید بر حوزه ضرر، احساس اضطراب ایجاد می‌کند که تاکید بر حوزه دستاورد، حامل چنین حسی نیست (دی مارتینو، کوماران، سیمور و دولان، ۲۰۰۶؛ چو و مورنینگان، ۲۰۱۳)؛ کسب دستاورد خوب است؛ زمانی که دستاوردی داریم، ممکن است ترجیح دهیم دستاوردهای بیشتری داشته باشیم. از سوی دیگر، حوزه ضرر احساس اضطراب ایجاد می‌کند؛ من ضرر را دوست ندارم و احساس اضطراب می‌کنم تا از ضرر بیشتر اجتناب کنم. در مثال پیشین مشتری ام، آن شرکت پس از مذاکره در آن روز و نه در آینده می‌خواست کار را به وی منتقل کند. تاکید بر حوزه ضرر این حس اضطراب را ایجاد می‌کند.

زمانی که در روند فروش یک کسب‌وکار قرار می‌گیرید، ترجیح می‌دهید طرف مقابل شرایط کنونی‌اش را تغییر دهد و همان روز و نه در آینده، آن خرید را انجام دهد. در حالی که استفاده از کلمات و عباراتی در خصوص مزیت‌های مالکیت بر آن کسب‌وکار، ارزشی که شرکت می‌تواند ارائه کند یا هم افزایی ناشی از این خرید نمی‌تواند احساس اضطراب ایجاد کند. اغلب در چنین مذاکراتی در خصوص هم افزایی صحبت می‌شود اما نمی‌تواند قدرت محرکی برای خریدار احتمالی باشد که فورا بخواهد آن کسب‌وکار را خریداری کند. چارچوب‌بندی دستاورد براساس هم افزایی خالی از احساس اضطراب است و احتمال دارد منتهی به تصمیم خریدار احتمالی برای خرید کسب‌وکار در زمانی در آینده شود. در عوض، شما باید با استفاده از چارچوب‌بندی در حوزه ضرر، کاهش ریسک‌های آینده خریدار احتمالی را برجسته کنید.

ایجاد باتنای به وسیله سایر خریداران علاقه‌مند نیز می‌تواند به شما کمک کند تا یک چارچوب ضرر قدرتمند به وجود آورید، چون می‌توانید علاقه رقبا به خرید شرکت شما و خطر خریدار احتمالی در صورتی که رقیب آنها مالک کسب‌وکار شما باشد، را برجسته کنید. من تاکنون به بسیاری از بنیانگذاران کسب‌وکارها کمک کردم تا کسب‌وکار خود را بفروشند و به شدت معتقدم که یکی از قدرتمندترین محرک‌های شرکت‌ها برای خرید یک کسب‌وکار، دورنگه داشتن رقبای خود از خرید آن کسب‌وکار است. یک چارچوب ضرر قدرتمند را می‌توان با مذاکره در خصوص ریسک دو برابر شدن ردپای رقیب در آن صنعت ایجاد کرد. خریداران بالقوه نمی‌خواهند یک شرکت رقیب با خرید آن کسب‌وکار وارد صنعت شوند و برای چنین خریدی نوعی حس اضطرار در آنها به وجود می‌آید.

### حوزه ضرر را برجسته کنید - ترس ایجاد نکنید

به عقیده من، چارچوب‌بندی یکی از قدرتمندترین ابزارهای تاثیرگذاری است و می‌خواهم بدانم چگونه هنگام تهیه پیشنهادم، دلیل و منطق خود را به شکلی تاثیرگذار چارچوب‌بندی کنم. در قسمت قبل در خصوص تهیه چارچوب ضرر به منظور خروج طرف مقابل از وضعیت کنونی بحث شد اما قصد دارم موضوعی را به روشنی بیان کنم و آن این است که تفاوت مهمی میان ضرر و ترس وجود دارد. نمی‌توانیم با ایجاد ترس تغییر ایجاد کنیم. ترس معمولاً افراد را فلج می‌کند و آنها را به وضعیت بی‌تحریکی پیش می‌برد و منجر به عواقب ناخواسته انجماد افراد در رفتار فعلی آنها می‌شود (جاب و سومز، ۱۹۸۸).<sup>۱</sup> این کتاب بر بیرون کردن ترس از مذاکره به منظور حذف فلج ناشی از این احساس منفی تمرکز دارد. تحقیقات روانشناسی تایید کرده‌اند که ترس این گونه اثر می‌گذارد: «وقتی ترس غلبه می‌کند، وحشت را تجربه می‌کنید: نه می‌جنگید و نه فرار می‌کنید. در واقع، شما هیچ کاری نمی‌کنید ...

1. Job & Soames, 1988

آزار می بینید ... نشخوار فکری می کنید، شکایت می کنید، اما هیچ اقدامی نمی کنید» (تساوسیدز، ۲۰۱۵)<sup>۱</sup>. بنابراین زمانی که طرف مقابل را می خواهید از وضع موجود خارج کنید، باید حوزه ضرر و نه ترس را مورد تاکید قرار دهید.

می توانیم به اعلامیه های خدمات عمومی نگاهی بیاندازیم تا تفاوت میان ترس و ضرر را مشاهده کنیم. بسیاری از کمپین های خدمات عمومی بسیار بی تاثیر هستند چرا که آنها از چارچوب دستاورد استفاده می کنند تا مزایای ماسک زدن، مزایای سیگار نکشیدن یا ارزش تصویربرداری های سرطانی را به تصویر بکشند. این پیام های حوزه دستاورد بعید است که بتواند وضع موجود طرف مقابل را تغییر دهد و بنابراین نباید انتظاری در تغییر رفتار مخاطبان آن داشت. در مقطعی افرادی که چنین کمپین های خدمات عمومی ایجاد می کردند، شروع به استفاده از حوزه ضرر در پیام های خود کردند. یکی از اولین تلاش ها در این مسیر، کمپین ضد استعمال دخانیات بود که تصاویر ریه سیاه را به منتشر کرد. این کمپین با شکست روبرو شد چرا که این کمپین با عبور از پیام ضرر، پیامی حامل ترس القا می کرد. افراد با دیدن ریه های سیاه ممکن است بیم داشته باشند که ریه هایشان هم اکنون نیز سیاه باشد، بنابراین آنها به سیگار کشیدن ادامه می دهند. این کمپین ضد استعمال دخانیات ممکن است موجب ترس سیگاری ها شده باشد اما متاسفانه رفتار آنها را تغییر نداد (لشر، بولز و وایز، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup>. در حقیقت، این کمپین حتی این مشکل را پیچیده تر نیز کرد. دکتر آر.اف. جاب در این زمینه گفت: «پیام های تحریک کننده ترس یا اضطراب شدید ممکن است در متوقف کردن رفتارهایی که خود باعث کاهش اضطراب می شوند، بی اثر باشند، چرا که این پیام ممکن است رفتار ناخواسته ای درخواست بیشتر برای سیگار کشیدن را برانگیزد (جاب و سومز، ۱۹۸۸، صفحه ۱۶۵).

---

1. Tsaousides, 2015

2. Leshner, Bolls, & Wise, 2011

این پیام برای اثرگذاری نیازمند برجسته کردن حوزه ضرر است و باید این پیام را به افراد منتقل کند که چگونه می‌توان از این ضرر اجتناب کرد. مثال بسیار خوب این پیام که عملکرد خوبی داشت، کمپین «بازگشت به خواب»<sup>۱</sup> با هدف خواباندن کودکان به پشت به جای خواباندن کودکان روی شکم به منظور مقابله با سندروم مرگ ناگهانی نوزاد<sup>۲</sup> بود (دی لوکا و هیند، ۲۰۱۶)<sup>۳</sup>. این پیام بیانگر یک اتفاق وحشتناک (مرگ نوزاد) بود اما در عین حال خیلی شفاف به مردم می‌گفت که می‌توانند با تغییر روش خواب نوزادان، از مرگ آنها جلوگیری کنند. این کمپین حوزه ضرر با آگاهی دادن به مردم درباره اینکه به پشت خواباندن نوزادان ریسک سندروم مرگ ناگهانی نوزاد را که در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ افزایش چشمگیری داشت را کاهش داد و این یک موفقیت بزرگ به شمار می‌آمد (دی لوکا و هیند، ۲۰۱۶) و بر همین مبنا مرگ ناشی از سندروم مرگ ناگهانی نوزاد از زمان آغاز این کمپین در حال کاهش است (سی دی سی، ۲۰۲۰)<sup>۴</sup>. پیام‌های حوزه ضرر به شکل تاثیرگذاری وضع کنونی افراد را تغییر می‌دهد در حالی که برجسته کردن دستاوردها مانند مزایا یا سود و یا ایجاد ترس نمی‌تواند چنین تاثیری داشته باشد.

## داستانی اضافه کنید

چارچوب بندی یک ابزار قدرتمند و تاثیرگذار است که باید هنگام تهیه دلیل و منطق برای پیشنهاد خود، از آن بهره بگیرید. مدیران فروش اغلب معتقدند داده‌ای که در دلیل و منطق خود تهیه می‌کنند، طرف مقابل را در تغییر تامین‌کننده و خرید از آنها متقاعد می‌کند. داده یک ابزار تاثیرگذار به شمار نمی‌آید. ارائه داده مهم است اما باید داده تهیه شده را به یک ابزار تاثیرگذار متصل کنید. داده، صرف نظر از اینکه تا چه اندازه استادانه تهیه شده باشد، نمی‌تواند موجب تغییر تامین‌کننده شود.

- 
1. Back to Sleep
  2. SIDS
  3. de Luca & Hinde, 2016
  4. CDC, 2020

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که افراد اغلب داده‌ها را زمانی که با یک داستان همراه باشد، بهتر به خاطر می‌آورند. نتایج آزمایشات در زمینه حفظ اطلاعات افراد در حوزه‌های ساختار موضوعی، درک مطلب و توانایی درک و یادآوری حاکی است بدون در نظر گرفتن محتوای داستان، میزان یادآوری آن داده‌ها در میان افراد مختلف افزایش می‌یابد (تورندیک، ۱۹۷۷).<sup>۱</sup>

نتایج حاصل از تحقیقات آموس تورسکی و دنی کانمن حاکی است رویدادهایی که مهم هستند و به راحتی به ذهن می‌رسند، احتمال وقوع بیشتری نسبت به رویدادهایی با اهمیت کمتر دارند (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۳). یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش اهمیت یک پیام، بیان آن همراه با یک داستان است که تقویت‌کننده پیام به حساب می‌آید. تصور کنید که من فروشنده خدمات امنیت سایبری یک شرکت هستم و تلاش دارم فردی را برای خرید این خدمات متقاعد کنم. نباید با مشتری درباره مزیت‌های امنیت سایبری بهتر مذاکره کنم، چون این پیام چارچوب حوزه دستاورد، موجب تغییر شرایط کنونی این مشتری بالقوه و خرید خدمات من نخواهد شد. در عوض، من ریسک حملات امنیت شبکه را برجسته می‌کنم و بر لزوم نظارت مستمر بر این تهدیدات امنیتی با خرید خدمات شرکت خود تاکید می‌کنم. این چارچوب ضرر در تغییر وضعیت کنونی مشتری من بسیار تاثیرگذار خواهد بود. اگر بخواهم این پیام را قدرتمندتر کنم و در خاطر مشتری ام حک شود، در مورد تعداد حملات سایبری در سال گذشته و دو نمونه روشن از افشای گسترده اطلاعات و تبعات آن برای شرکت‌ها در بازار صحبت می‌کردم. ترکیب داستان و چارچوب بندی درست ابزاری قدرتمند به شمار می‌آید که پیام شما را تاثیرگذارتر و به یاد ماندنی‌تر خواهد کرد.

## مشخصه‌های کلیدی پیام قانع کننده

می‌خواهید اطمینان حاصل کنید که پیش از ارائه پیشنهاد اول، پیامی قانع‌کننده تهیه کنید. این پیام باید بر این نکته متمرکز باشد که چگونه نقاط تمایز شما، نیازهای مبرم طرف مقابل را مرتفع می‌سازد. همچنین باید اطمینان حاصل کنید که پیام شما روی منافع طرف مقابل متمرکز است و این پیام به درستی چارچوب بندی شده است. به خاطر داشته باشید که زمانی که روی کلمات دستاوردی تاکید کنید، طرف مقابل شرایط کنونی را حفظ می‌کند و زمانی که روی کلمات ضرر تمرکز کنید، طرف مقابل شرایط کنونی خود را تغییر می‌دهد. این موضوعی کلیدی در همه مذاکرات پیش روی شما از جمله مذاکرات برای استخدام شما به شمار می‌آید.

### ارائه پیشنهاد و تهیه پیامی قانع‌کننده در مذاکره برای خود

مردم اغلب هنگام مذاکره برای خود احساس ترس شدیدی دارند. آنها نگران هستند که آیا باید صحبت را خود شروع کنند و چه باید بگویند. تماس‌های زیادی از مشتریان، خانواده، دوستان و دوستان دوستان دریافت می‌کنم که برای این مذاکرات شخصی از من مشاوره می‌خواهند.

### شما شروع کنید

در ابتدا تمایل خود برای شروع مذاکره را نشان دهید. همان‌طور که در این فصل بحث شد، ارائه پیشنهاد اول در هر مذاکره ای، مزایای بی شماری دارد. زمانی که شما شروع می‌کنید، می‌توانید لنگر خود را در نقطه شروع جذابی بیاندازید، گفتگو را چارچوب بندی کنید، میز مذاکره را با مسائل درست بچینید و روابط خود را با طرف مقابل بهبود دهید. در حالی که ترجیح می‌دهم در هر مذاکره‌ای شروع‌کننده باشم، اما زمانی که برای خود مذاکره می‌کنم، همیشه نمی‌توانم شروع‌کننده باشم. چرا؟ چون هرگز نمی‌توانم مذاکره را شروع کنم تا زمانی که پیشنهاد استخدام در دستم باشد. زمانی که جوان هستم یا در حال مصاحبه برای شغلی با یک گروه بزرگ هستم (برای مثال، یک دانشجوی ام.بی.ای برای یک موقعیت شغلی در یک شرکت مشاوره مصاحبه می‌کنم)، پیشنهاد استخدام عموماً به شما ارائه می‌شود. کارفرمای بالقوه احتمالاً در چنین مصاحبه‌ای می‌گوید: «ما تمایل به استخدام شما داریم و این پیشنهاد ماست». شما نمی‌توانید مذاکره را شروع کنید تا زمانی که پیشنهاد استخدام را دریافت کنید؛ چرا که اگر در این شرایط مذاکره را شما آغاز کنید، احتمال استخدام کاهش می‌یابد. بنابراین، شما مجبور هستید منتظر پیشنهاد استخدام کارفرما بمانید و معمولاً این پیشنهاد استخدام شامل مفادی است. در این شرایط، با وجود تمایل شما به آغاز مذاکره، این کارفرماست که شروع‌کننده مذاکره می‌باشد.

اگرچه با افزایش تجربه شما در آن موقعیت شغلی، شانس شما برای آغاز در مذاکرات استخدامی بیشتر می‌شود. کارفرما ممکن است به شما بگوید مایل به استخدام شما می‌باشد و از شما بخواهد شرایط خود را بیان کنید و این موقعیتی است که شانس شما برای آغاز مذاکره را بیشتر می‌کند. به علاوه، هنگام مذاکره با کارفرمای فعلی خود، همیشه شما باید پیشنهاد اول را مطرح کنید. زمانی که از شما خواسته می‌شود تا مسئولیت بیشتری تقبل کنید، باید مذاکره را با پیشنهادی آغاز کنید که شامل مسئولیت‌های جدید شما، معیارهای کلیدی، برنامه انتقالی، برنامه زمان بندی، عنوان، موضوعات اقتصادی و مزایای مبتنی بر عملکرد شما در آن پست جدید باشد. به همین شکل، وقتی که پست جدیدی درخواست می‌کنید، باید درخواست خود را با یک پیشنهاد ارائه کنید. زمانی که پیشنهاد اول را به کارفرمای کنونی خود ارائه می‌کنید، از همه مزایایی که تاکنون بحث شد، بهره‌مند خواهید شد.

مزیت لنگر در مذاکرات استخدامی بسیار فراگیرتر است چرا که با استفاده از آن تعداد دورهای مذاکره کمتری خواهید داشت. زمانی که قصد دارید یک خودرو یا یک خانه خریداری کنید، ممکن است چندین بار رفت و آمد کنید و چندین دور پس از ارائه پیشنهاد اول، مذاکره داشته باشید. اما این موضوع در مذاکرات استخدامی مرسوم نیست. اغلب به مشتریان و دوستانم توصیه می‌کنم که آنها احتمالاً سه تا چهار دور گفتگو خواهند داشت (شما پیشنهاد می‌دهید، آنها پاسخ می‌دهند، شما قرارداد را نهایی می‌کنید و یا پیشنهادی دیگر می‌دهید، آنها پاسخ می‌دهند، شما پیشنهاد متقابل می‌دهید، آنها توافق را نهایی می‌کنند). بنابراین اگر شما پیشنهاد استخدام دارید، همان‌طور که با کارفرمای فعلی تان گفتگو کردید، بسیار مهم است که اولین پیشنهاد را مطرح کنید و از مزیت نقطه شروع بهره‌برده باشید.

### مسائل روایی را مطرح کنید

پیشنهاد اول شما باید روی مجموعه‌ای از مسائل و نه فقط حقوق متمرکز باشد. باید در پیشنهاد اول خود مسائل روایی که بیانگر نقاط تمایز شماست و می‌تواند نیازهای مبرم کارفرما را برطرف سازد، بگنجانید. مسائلی مانند مسئولیت‌های شما، معیارهای موفقیت، برنامه زمانی دستیابی به معیارها و تضمین عملکرد می‌تواند موارد مناسبی برای مسائل روایی باشد. پیشنهاد شما می‌تواند شامل تضمین عملکرد باشد که راه بسیار عالی برای نشان دادن اطمینان از نحوه عملکرد خود می‌باشد. مواردی، مانند پاداش مبتنی بر عملکرد که در آن اگر به رشد ۱۰ درصدی در مشتریان جدید دست یابید و در عین حال همه مشتریان سودآور را حفظ کنید، ۲۰ درصد از حقوق پایه خود را به‌عنوان پاداش دریافت خواهید کرد، می‌تواند یک مسئله روایی عالی باشد زیرا به شما امکان می‌دهد پیام روشنی به طرف مقابل در مورد آن چه از تحققش اطمینان دارید، ارسال کنید.

زمانی که یک مورد مانند پاداش مذکور را در قرارداد خود ذکر می‌کنید، باید معیارهایی برای اندازه‌گیری هدف که مورد توافق دو طرف باشد، مشخص شود. برای مثال، وقتی شما و کارفرمای شما تعریف‌های متفاوتی از سودآوری دارید، نمی‌توان سودآوری را به‌عنوان یکی از نقاط عملکرد خود بیان کنید. بنابراین شرط بستن روی مشتریان جدید و درآمدزایی بیشتری می‌تواند گزینه بهتری باشد.

درآمد می‌تواند هدف باشد، هدفی که قابل اندازه‌گیری است و دو طرف می‌توانند آن را محاسبه کنند. اگر من شرکتی بودم که با شرکت دیگری قرارداد مشارکت می‌بندد، ممکن است نگران می‌شدم که اگر شرکت دیگر فروش را رزرو کند، ممکن است بیشتر از من درباره درآمد بدانند و اگر چنین باشد، ممکن است به دنبال معیار دیگری باشم که عینی، قابل اندازه‌گیری و برای هر دوی ما شناخته شده باشد. ما در فصل‌های آتی چندین بار در خصوص توافق مشروط بحث خواهیم کرد اما می‌خواستم در اینجا اشاره کوتاهی به آن داشته باشم چرا که به هر فردی که مشاوره می‌دهم، به او می‌گویم که باید توافقی مشروط در پیشنهادش وجود داشته باشد. همان‌طور که در فصل بعد مشاهده خواهید کرد، همچنین پیشنهاد می‌کنم توافق مشروط را در یک یا دو بند از گزینه‌هایش و نه در همه گزینه‌هایش بگنجانند. شما در فصل آتی در این مورد بیشتر فرا خواهید گرفت.

در این بخش، فقط اشاره می‌کنم که توافق مشروط ابزار مهمی در مسائل روایی است که بر اطمینان شما در آن چه می‌توانید به دست آورید، تاکید دارد. همچنین شما را ترغیب می‌کنم تا داستانی که بیانگر نقاط تمایز شماست و باعث موفقیت‌های شما در گذشته شده است، بیان کنید.

افرادی که در مصاحبه شغلی شرکت می‌کنند، اغلب تشویق می‌شوند تا داستانی واضح از توانایی‌هایشان بیان کنند، اما به آنها توصیه می‌کنم که روند روایی شما نباید در مرحله مصاحبه متوقف شود. شما باید داستانی را بیان کنید که در زمان ارائه پیشنهاد، بیان‌کننده نقاط تمایز شما باشد و باید داستانی را بیان کنید که عملکرد شما را برجسته کند. همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، افراد زمانی که داده را همراه با داستان بیان می‌کنید، بهتر به خاطر می‌آورند. داستانی در مورد عملکرد عالی شما، سوگیری طرف مقابل را تحریک می‌کند (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۳؛ تورندیک، ۱۹۷۷) و از نظر طرف مقابل عملکرد عالی شما اقدامی مکرر و محتمل به نظر می‌رسد. همیشه به خاطر داشته باشید که هیچ‌کس به اندازه خود شما به عملکردتان توجه ندارد (هنمن، ۱۹۷۴)، بنابراین شما باید با بیان داستانی قانع‌کننده، برنامه‌های محقق‌شده شغلی خود را به طرف مقابل نشان دهید و برداشت طرف مقابل از عملکرد خود را شکل دهید.



### بر سطح حقوق یا قدرت تمرکز نکنید

پیشنهاد شما باید شامل پکیجی از مسائل روایی همراه با مسائل جنجالی عادی (حقوق و عنوان داخلی) و مسائل بده بستان (زمان بندی آغاز کار، هزینه جابجایی و عنوان خارجی) باشد. پیشنهاد شما همچنین باید شامل داستانی باشد که نشان دهد چگونه نقاط تمایز شما می تواند نیازهای مبرم کسب و کار کارفرما را مرتفع سازد. به علاوه، پیشنهاد شما باید به جای حوزه حقوق و قدرت، بر منافع کارفرما متمرکز باشد. زمانی که با کارفرمای فعلی خود مذاکره می کنید، ممکن است بگویید شما باید حقوق من را افزایش دهید چرا که به عنوان مثال باب که کارش ضعیف تر از من است، حقوق بیشتری دریافت می کند. از بیان چنین عباراتی اجتناب کنید زیرا بیان چنین جملاتی به چند جهت مشکل زا است. اول، این جمله فقط روی یک موضوع پرداخت تمرکز دارد و گفتگوی شما را به سمت مسائل جنجالی هدایت می کند. بیان این جمله خطرناک است چرا که نوعی بی عدالتی را بیان می کند و به جای منافع طرف مقابل، بر حقوق متمرکز است. می دانیم زمانی که ما بر حقوق تمرکز کنیم، طرف مقابل یا بر حقوق و یا بر سطح بالاتر قدرت متمرکز خواهد شد (لیتل و دیگران، ۱۹۹۹). در مورد این موضوع، کارفرما ممکن است روی حقوق متمرکز شود و حالت دفاعی به خود بگیرد و شواهدی ارائه کند که باب شایسته دریافت حقوق بیشتری نسبت شماست، یا ممکن است کارفرما به سطح قدرت ورود کند و بگوید اگر این سیستم دریافتی را دوست ندارید، می توانید به دنبال شغلی دیگر باشید. در مثال پیشین، اگر شما بر منافع کارفرما تمرکز و بر چالش های پیش روی آنها برای اهداف جدید سال آینده تاکید کنید و در عین حال بیان کنید که چگونه نقاط تمایز شما می تواند به آنها در غلبه بر این چالش ها و دستیابی به اهداف شان کمک کند، این گفتگو نتایج مطلوب تری برای شما به همراه خواهد داشت.

### پیشنهاد خود را به درستی چارچوب بندی کنید

بارها توصیه کردم به جای صحبت در مورد اینکه چگونه نقاط تمایز شما می تواند به کارفرما در دستیابی به اهدافش کمک کند، در مورد این موضوع صحبت کنید که چگونه نقاط تمایز شما می تواند به کارفرما در غلبه بر چالش هایی مشخص کمک کند. این گونه فرض کردم که شما درخواست پستی جدیدی یا افزایش حقوق را داده اید، بنابراین باید تلاش کنید تا کارفرما حالت موجود خود را تغییر دهد. به خاطر داشته باشید که زمانی که تلاش دارید تا طرف مقابل حالت موجود خود را تغییر دهد، باید او را ریسک پذیر کنید تا چیزی جدید یا متفاوت انجام دهد و همان طور که می دانید، افراد ریسک پذیر در حوزه ضرر و شکست و نه در حوزه دستاورد هستند (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹). به همین دلیل از شما می خواهم تا کلمات حوزه ضرر مانند چالش های پیش روی کارفرما، تهدید رقابتی پیش روی کسب و کار یا برخی ریسک های کسب و کار را مطرح کنید. شما باید کاری کنید تا پیشنهادتان بر این موضوع تاکید داشته باشد که چگونه نقاط تمایز شما می تواند به کارفرما در غلبه بر چالش ها، ریسک ها یا تهدیدهای موجود در کسب و کار غلبه کند. اگر شما پستی عالی رتبه دارید، باید این گونه به نظر برسد که فقط شما می توانید این کارها را انجام دهید، اما به نظر من این رویه را می توان در همه سطح کاری انجام داد.

### مخمصه مغازه بستنی فروشی مورد علاقه من

به منظور روشن شدن این موضوع، می‌خواهم در مورد مغازه بستنی فروش ام صحبت کنم. مغازه بستنی فروشی مورد علاقه من دو شعبه دارد. یک شعبه در مرکز شهر و شعبه دیگر که شعبه‌ای فصلی در یک کابین در کنار رودخانه گریک و جایی که ساکنان منطقه معمولاً در فصل تابستان در آنجا تفریح می‌کنند. این یک شعبه ایده آل برای یک مغازه بستنی فروشی است چرا که عصرهای تابستان این منطقه بسیار شلوغ هست و خوردن بستنی خوشمزه بعد از تفریح لذت بخش هست. چالش مغازه بستنی فروشی مورد علاقه من و دیگر کسب و کارهای محلی در خلال کووید-۱۹، این است که این همه گیری تعداد افرادی را که حاضر در کارهای عمومی هستند، کاهش داده است و بسیاری از مغازه‌ها و رستوران‌ها با چالش کمبود نیروی انسانی به منظور تامین نیازهای خود و به ویژه مسافران تابستانی در این منطقه روبرو هستند. این چالش روی مغازه بستنی فروشی مورد علاقه من نیز اثرگذار بود. عصر یکشنبه برای خرید بستنی به کابین بستنی فروشی مراجعه کردم و متوجه شدم که مغازه تعطیل است. چرا باید این مغازه عصر یک روز آفتابی تابستان تعطیل باشد؟ احتمالاً به خاطر اینکه آنها نیروی کار کافی برای شعبه دوم خود نداشتند. تصور کنید، من کارمند شعبه اصلی این مغازه هستم اما در عین حال می‌دانم که می‌توانم مدیریت شعبه دوم را کسب کنم. از آنجایی که در حال حاضر شغل خود را دارم، با احساس آرامش می‌توانم با صاحب مغازه ملاقات کنم و پیشنهاد اول خودم را مطرح کنم که چگونه می‌توانم این بحران را در شعبه دوم حل و فصل کنم. نقاط تمایز من می‌تواند این باشد که من فردی قابل اعتماد هستم، من یک دانش آموز دبیرستانی با دوستان زیادی هستم که تمایل دارند با من همکاری کنند و آن قدر روی این دوستانم تأثیرگذار هستم که از دوستانم بخواهم هر روز در محل کار حاضر شوند و تا پایان شیفت کاری من را همراهی کرده، مشتریان را پوشش داده، ماسک به صورت زده و بستنی‌های لذیذ را به مشتریان بدهند. می‌توانم به سراغ کارفرما بروم و با او درباره حوزه ضرر کسب و کار، تعطیلی شعبه دوم و تهدیدهای رقابتی با او صحبت کنم. حتی می‌توانم داستانی درباره خانواده یکی از دوستانم بگویم که به این شعبه مراجعه کرده و با مغازه بسته روبرو شدند؛ سپس خانواده شش نفره خود را به یکی از شعب مغازه رقیب بردند و با خود گفتند چطور قبلاً هرگز بستنی رقیب را امتحان نکرده بودند، اما واقعا آن را دوست داشتند. سپس پیشنهاد می‌دهم که ناظر شعبه دوم شوم و این گونه مطرح می‌کنم که دو مسئولیت اصلی من جذب و حفظ نیروی کار خواهد بود. دیگر مسئولیت‌های من آموزش تیم فروش برای اطمینان از اینکه در خلال همه گیری کووید-۱۹ عملکردی مناسب داشته باشند، خدماتی مناسب به مشتریان ارائه کنند و همیشه شعبه دوم باز نگه داشته شود. همچنین پیشنهاد می‌دهم، از آنجایی که از عملکرد خود مطمئن هستم می‌توانم بخشی از حقوق خود را به عنوان تضمین برای دستیابی به هدف باز نگه داشتن مغازه و جذب و حفظ نیروی کار اختصاص دهم و از سوی دیگر در صورت تحقق این اهداف، پاداشی دریافت کنم. این مثال بر اهمیت طرح مسائل درست پای میز مذاکره و تهیه پیامی قانع‌کننده در خلال مذاکره برای خود، در هر سطحی، تأکید دارد. در فصل بعد، صحبت خواهیم کرد که چگونه می‌توانید پیام خود را با ارائه چندین پیشنهاد تقویت کنید و چگونه باید این پیام را ساختار بندی کنید.

## خلاصه

بسیاری از مذاکره‌کنندگان از ارائه پیشنهاد اول نگران هستند و بر اساس همین پیش فرض، اجازه می‌دهند طرف مقابل مذاکره را آغاز کند. زمانی که این کار را انجام می‌دهند، اشتباهی وحشتناک مرتکب می‌شوند، چراکه طرف مقابل در مذاکره لنگر موضوعی خود را در نقطه شروع می‌اندازد، بحث را چارچوب‌بندی می‌کند، میز مذاکره را فقط با مسائلی که ترجیح می‌دهد، می‌چیند و موقعیت بهتری در جهت بهبود روابط برای خود ایجاد می‌کند. اگرچه ممکن است از شروع مذاکره نگران باشید، اما باید به واقع از اینکه اجازه دهید طرف مقابل آغازگر مذاکره باشد، بترسید.

اگر شما دلیل و منطق درستی برای پیشنهاد خود ایجاد کنید، ترس شما از ارائه پیشنهاد اول کاهش خواهد یافت. شما باید اول مذاکره را آغاز کنید و پیامی قانع‌کننده هم راستا با پیشنهاد خود ارائه دهید. پیام شما باید به جای خود، بر طرف مقابل متمرکز باشد و این موضوع را روشن کند که چگونه نقاط تمایز شما قرار است نیازهای مبرم طرف مقابل را حل کند و علاوه بر تمرکز بر منافع طرف مقابل، به دستی چارچوب‌بندی شده باشد. زمانی که بخواهید طرف مقابل را از موضع کنونی‌اش جابجا کنید، باید بر عبارات حوزه ضرر تاکید کنید؛ و زمانی که بخواهید طرف مقابل وضع کنونی‌اش را حفظ کند، باید بر عبارات حوزه دستاورد تاکید داشته باشید. همچنین باید داستانی روشن به منظور افزایش تاثیر چارچوب‌بندی انتخاب شده مطرح کنید.

زمانی که پیام شما حاضر شد، باید پیشنهاد خود را آماده کنید که تقویت‌کننده پیام قانع‌کننده شما خواهد بود. در فصل بعد، در مورد اینکه چگونه با استفاده از سه پیشنهاد و نه یک پیشنهاد، به کار بگیرید، صحبت خواهیم کرد.



## فصل هفتم

---

# پیام خود را با یک پیشنهاد چندگانه تقویت کنید

---

ما اغلب از طرح پیشنهاد اول نگران هستیم چراکه می‌ترسیم باعث رنجاندن طرف مقابل شویم یا اینکه طرف مقابل میز مذاکره را ترک کند. زمانی که پای میز مذاکره می‌روید با طرح سه پیشنهاد به جای تنها یک پیشنهاد، می‌توانید ترس خود را کاهش دهید و با این پیشنهادات پیام قانع‌کننده شما تقویت شود. این فصل بر استراتژی ارائه یک پیشنهاد همزمان چندگانه (مسو) تمرکز دارد. درباره این موضوع بحث خواهد شد که چرا باید به جای ارائه تنها یک پیشنهاد، چندین پیشنهاد همزمان ارائه داد و اینکه چگونه باید مسوی خود را به نحوی ایجاد کنید که بیشترین تاثیر را بر پیام قانع‌کننده شما داشته باشد.

شروع مذاکره با سه پیشنهاد به صورت همزمان طرف مقابل را درگیر بحث می‌کند و شما را منعطف‌تر و آماده‌تر برای همکاری نشان می‌دهد - که توانایی شما برای ایجاد روابط با طرف مقابل را تقویت می‌کند. پیشبرد مذاکره با ارائه چندین پیشنهاد همزمان ترس را از مذاکره دور می‌کند و مزیت‌های استراتژیک زیادی به همراه دارد که در این فصل به توضیح آن‌ها خواهیم پرداخت. این مزیت‌ها شما را قادر می‌سازد تا هم روابط تان با طرف مقابل را بهبود بخشید و هم نتیجه را به حداکثر برسانید.

### مسو چیست؟

زمانی که شما یک پیشنهاد همزمان چندگانه (مسو) ارائه می‌کنید، در واقع در یک لحظه چندین پیشنهاد مطرح کرده‌اید. عموماً پیشنهاد می‌کنم که شما ۳ پیشنهاد ارائه کنید. این سه پیشنهاد تقریباً از ارزش یکسانی برای شما برخوردار است، بنابراین آن‌ها را برابر در نظر بگیرید اما این احتمال وجود دارد که طرف مقابل ارزش آن‌ها را کاملاً متفاوت در نظر بگیرد. شما این پیشنهادات را در یک زمان، در کنار هم و به صورت همزمان مطرح می‌کنید. جدول ۷،۱ نشان می‌دهد که چگونه ساختار این سه پیشنهاد باید طراحی شود.

جدول ۷،۱: معماری مسوی شما

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۱: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۲: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۳: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۴: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۵: مسئله روایی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۶: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۷: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۸: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۹: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
متغیر یا ثابت	متغیر یا ثابت	متغیر یا ثابت	مسئله ۱۰: مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۱۰: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی

عموما سه پیشنهاد را در قالب گزینه الف، گزینه ب و گزینه ج مطرح می‌کنم چراکه دوست دارم بحث را حول محور انتخاب قرار دهم تا معامله‌گری. مردم عاشق گزینه داشتن هستند (بریم، ۱۹۵۶؛ براون، رید و سامرز، ۲۰۰۳). بنابراین بعید است که طرف مقابل خیلی راحت یکی از پیشنهادات را انتخاب کند (همان‌طور که در فصل نهم بحث خواهد شد به واقع شما می‌خواهید که یک گزینه انتخاب شود). ارائه یک گزینه متشکل از سه پیشنهاد مزیت استراتژیک شگرفی به دنبال خواهد داشت.

### چرا به جای یک پیشنهاد، سه پیشنهاد باید ارائه داد؟

زمانی که از پیشنهادات چندگانه استفاده می‌کنید، از تاثیر لنگرگاهی قدرتمندتری استفاده می‌کنید. ارائه سه پیشنهاد همزمان به شما اجازه می‌دهد تا اطلاعات بیشتری درباره اولویت‌های مرتبط طرف مقابل کسب کنید و ترجیحات آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهید. به علاوه، پیشنهادات چندگانه شما را قادر می‌سازد تا در عین اینکه منعطف و همکار به نظر برسید، در پیشنهاد تهاجمی عمل کنید. همان‌طور که در این فصل مطرح خواهد شد، با ارائه مسوفا می‌توانید زمان بیشتری روی مسائل متمرکز شوید؛ این موضوع بسیار حائز اهمیت است چراکه در عین حال می‌توانید نقاط تمایز خود را برجسته و از طریق طرح داستانی قانع‌کننده با طرف مقابل ارتباط برقرار کنید. مهمتر از همه اینکه زمانی که به جای یک پیشنهاد ساده، یک پیشنهاد چندگانه مطرح می‌کنید، می‌توانید نتیجه را بیشینه و روابط خود را با طرف مقابل ایجاد کنید.

در حالی که طرح یک پیشنهاد چندگانه نسبت به طرح یک پیشنهاد ساده مزیت‌های زیادی دارد، بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای از استراتژیک یک پیشنهاد استفاده می‌کنند. ممکن است ارائه یک پیشنهاد عادی باشد اما در این فصل بر شما آشکار خواهد شد که ارائه مسو اقدامی استراتژیک‌تر به شمار خواهد آمد.

### دام‌هایی که مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای با آن روبرو می‌شوند

حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای نیز به دام می‌افتند.

۱. مذاکره بر سر معامله اشتباه - به جای طرح مسائل درست پای میز مذاکره، بر سر مسائل استاندارد و معمول مذاکره می‌کنند.
۲. تمرکز اولیه بر مسائل کاملاً کمی
۳. ناتوانی در ایجاد یک هدف آرمانی
۴. عدم طرح مساله روایی یا مساله روایی اشتباه در مذاکره
۵. ارائه یک پیشنهاد به جای استفاده از رویه ارائه یک پیشنهاد چندگانه

### بیشینه کردن نتیجه

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که پیشنهادهای چندگانه ارائه می‌دهند، نسبت به افرادی که یک پیشنهاد مطرح می‌کنند، به نتایج بهتری دست پیدا می‌کنند (لئوناردلی، گو، مک روئر، مدوک و گالینسکی؛ ۲۰۱۹).<sup>۱</sup> به خاطر مزیت‌های تاکتیکی بسیاری که در این فصل توضیح داده خواهد شد، به نتایج بهتر دست پیدا می‌کنید. نه تنها به نتایج بهتر می‌رسید، بلکه نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که این استراتژی احتمالاً نتیجه طرف مقابل را در مقایسه با نتایج به‌دست آمده از استراتژی ارائه یک پیشنهاد، بهبود می‌بخشد (لئوناردلی و دیگران؛ ۲۰۱۹).<sup>۲</sup>

### روابط خود را ایجاد کنید

در حالی که با استفاده از مسو نتیجه خود را بیشینه می‌کنید، طرف مقابل نیز در مقایسه با ارائه تنها یک پیشنهاد از جانب شما، به سود بیشتری دست پیدا می‌کند. بنابراین استفاده از مسو به شما اجازه می‌دهد تا نتیجه را بیشینه و با طرف مقابل رابطه ایجاد کنید (لئوناردلی و دیگران؛ ۲۰۱۹).<sup>۳</sup>

1. Leonardelli, Gu, McRuer, Medvec, & Galinsky, 2019

2. Leonardelli et al., 2019

3. Leonardelli et al., 2019



## سیگنال انعطاف‌پذیری و همکاری

چرا زمانی که به جای استفاده از یک پیشنهاد از مسو استفاده می‌کنید، باعث ایجاد رابطه با طرف مقابل می‌شود؟ نتایج تحقیقات (لئوناردلی و دیگران؛ ۲۰۱۹)<sup>۱</sup> نشان داده است که زمانی که گزینه پیشنهادهای چندگانه را ارائه می‌کنید، شما انعطاف‌پذیرتر و همکاری‌تر به نظر می‌رسید. افراد دوست دارند که گزینه داشته باشند حتی زمانی که آنها یکی از این گزینه‌ها را انتخاب نمی‌کنند (بریم، ۱۹۵۶؛ گیلبرت و ابرت، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. استفاده از پیشنهاد چندگانه به شما اجازه می‌دهد تا با طرف مقابل رابطه ایجاد و نتیجه خود را بیشینه کنید. مزیت کلیدی مسوها این است که آنها به صورت همزمان روی نتیجه و رابطه با طرف مقابل تاثیر می‌گذارد.

## یک نقطه شروع تهاجمی‌تر اتخاذ کنید

با استفاده از مسو، علاوه بر سیگنال انعطاف‌پذیری و همکاری بیشتر شما، این امکان را خواهید داشت تا پیشنهاد اول تان را بسیار آرمانی‌تر از شرایطی مطرح کنید که تنها یک پیشنهاد ارائه کرده‌اید. همان‌طور که در فصل ششم بیان شد، زمانی که به روابط با طرف مقابل اهمیت می‌دهید، تمایل دارید که پیشنهاد شما آرمانی و نه ظالمانه و عصبانی‌کننده باشد؛ تمایل دارید علت توضیح مهمی ایجاد کنید که بر طرف مقابل تمرکز دارد و همچنین به دنبال آن هستید که نقاط تمایز شما نیازهای مبرم طرف مقابل را هدف قرار دهد. تمایل ندارید پیشنهادی بدهید که اعتبار شما را از بین ببرد. به علاوه، مدارکی وجود دارد که نشان می‌دهد یک پیشنهاد تکی تهاجمی نه تنها به روابط آسیب وارد می‌کند بلکه ممکن است تاثیر منفی بر نتیجه شما داشته باشد. نتایج این بررسی نشان داد که یک پیشنهاد تهاجمی ممکن است تحریک‌کننده پیشنهاد متقابل تجاوزگرانه باشد (امس و میسون؛ ۲۰۱۵)<sup>۳</sup>.

---

1. Leonardelli et al., 2019  
2. Brehm, 1956; Gilbert & Ebert, 2002  
3. Ames & Mason, 2015

نتایج تحقیقات همچین نشان داده است که زمانی شما یک مسو ارائه می‌کنید، انعطاف پذیرتر و همکارتر به نظر می‌رسید، بنابراین بدون تحریک پاسخ تهاجمی از جانب طرف مقابل، نتیجه بیشتری دریافت می‌کنید (لئوناردلی و دیگران؛ ۲۰۱۹).

### روی نقطه شروع لنگر بیاندازید

همان‌طور که بحث شد، یک دلیل اینکه چرا زمانی که از مسو استفاده می‌کنید در مقایسه با یک پیشنهاد تنها به نتیجه بهتری ختم می‌شود، این است که می‌توانید با نقطه تهاجمی بیشتری شروع کنید و احتمال کمی دارد طرف مقابل را به پاسخ خصمانه تحریک کنید (لئوناردلی و دیگران ۲۰۱۹؛ جونز و نیسبت، ۱۹۷۱).<sup>۲</sup> به علاوه ارائه پیشنهاد چندگانه دو مزیت محکم نسبت به ارائه پیشنهاد تنها دارد. اول آنکه یک پیشنهاد چندگانه پیچیده‌تر از یک پیشنهاد ساده است و براساس نتایج تحقیقات، پیچیدگی منجر به تاثیر قدرتمندتر می‌شود. پیشنهادهای چندگانه احتمالاً نسبت به یک پیشنهاد تنها، مزیت نقطه آغاز قدرتمندتری ایجاد می‌کند. هر چه سطح پیچیدگی بالاتر باشد، می‌توان انتظار داشت تاثیر مستحکم تری حاصل شود (تورسکی و کانمن، ۱۹۷۴؛ وایت و سبنیس ۱۹۹۷؛ گالینسکی، کو و ماسولر، ۲۰۰۹).<sup>۳</sup>

به علاوه نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد زمانی که از یک پیشنهاد چندگانه استفاده می‌کنید، پیشنهادات اولیه شما معتبرتر دیده می‌شوند و افراد زمان بیشتری برای تفکر روی آنها صرف خواهند کرد و همین موضوع تاثیر لنگر را بیشتر می‌کند (لئوناردلی و دیگران ۲۰۱۹).<sup>۴</sup> به ویژه نتایج این تحقیق نشان داد که مسوهای جدی‌تر به نظر می‌آیند و نسبت به یک پیشنهاد جدی‌تر گرفته می‌شوند. این تاثیر جدیت به معنای آن است که طرف مقابل شما زمان بیشتری روی ارزیابی این پیشنهاد صرف می‌کند بنابراین اثر لنگر را افزایش می‌دهد و موجب نتیجه بهتر می‌شود.

---

1. Leonardelli et al., 2019  
 2. Leonardelli et al., 2019; Jones & Nisbett, 1971  
 3. Tversky & Kahneman, 1974; Whyte & Sebenius, 1997; Galinsky, Ku, and Mussweiler, 2009  
 4. Leonardelli et al., 2019

زمانی که می‌خواستیم یک خانه در شیکاگو<sup>۱</sup> خریداری کنیم، این تاثیر را تجربه کردم. همسر و من خانه‌های بسیاری را دیدیم تا اینکه مشاورمان یک خانه در خیابانی در کنار دریاچه میشیگان<sup>۲</sup> به ما نشان داد. این خانه فوق‌العاده بود و البته قیمتش بالاتر از قدرت خرید ما بود. من هرگز به خاطر قیمت یک خانه از خرید آن منصرف نشدم چراکه می‌دانم به خاطر ضعف باتنای فروشنده، قیمت را می‌توان در خلال مذاکره به شدت پایین آورد. تصمیم گرفتم تا قیمت این خانه را که در خیابان کنار دریاچه موسوم به لیک رود<sup>۳</sup> بود را کاهش دهم. متوجه شدم افرادی که این خانه را ساخته بودند، بازنشسته شده و به این شهر نقل مکان کرده‌اند. پیام مان را تهیه کردم تا بر نقل مکان ساده آنها به شهر تمرکز شود؛ سه پیشنهاد تهیه کردم که بسته به میزان لوازمی که در خانه باقی می‌ماند، متفاوت بود. این موضوع را برجسته کردم که ما خانواده‌ای جوان هستیم که به خوبی از خانه آنها مراقبت می‌کنیم و قصد داریم دو پسرمان را در آن خانه پرورش دهیم. همچنین این پیام را منتقل کردم که ما می‌خواهیم به ساده‌ترین شکل ممکن به ساختمان آنها در شیکاگو نقل مکان کنیم. به‌عنوان گزینه الف، گفتم که می‌خواهیم این خانه و همه وسایل داخل آن را به منظور تسهیل نقل مکان مان خریداری کنیم. گزینه ب خاطر نشان می‌کرد که ممکن است آنها تمایل به نگهداری برخی از وسایل داشته باشند اما ما می‌توانیم از باقی وسایل استفاده کنیم.

از سوی دیگر اگر آنها بخواهند همه وسایل را با خود ببرند، برای ما مشکلی نیست و این پیشنهاد را به‌عنوان گزینه ج مطرح کردم. ما تمرکز پیام مان را روی این موضوع گذاشتیم که چگونه می‌خواهیم کمک کنیم آنها نیز به سادگی نقل مکان کنند. هزینه خرید این خانه در گزینه‌های الف، ب و ج متفاوت بود که گزینه الف گران‌ترین قیمت و گزینه ج ارزان‌ترین قیمت بود اما همه این پیشنهادها قیمتی بسیار پایین‌تر از قیمت آنها ارائه می‌داد. ممکن است تعجب کنید که قیمت چقدر پایین‌تر بود؟ پیشنهادات

---

1. Chicago  
2. Lake Michigan  
3. Lake Road

از حدود ۴۰ درصد پایین تر از قیمت مد نظر آنها شروع می‌شد. قیمت‌های پایین ارائه شده از سوی ما موجب شد تا مشاور ما احساس ناراحتی داشته باشد؛ آنها احساس کردند قیمت‌های پیشنهادی ما بسیار پایین است و اصلاً پاسخ ندادند. اذعان می‌کنم که این پیشنهادها آرمانی بودند، معتقدم می‌بایست پاسخ دریافت می‌کردیم چراکه مسو داستانی متمرکز بر نیازهای فروشنده ایجاد کرده بود.

یکی از مزیت‌های مسائل روایی در مذاکرات این است که می‌توانید داستان خود را بر نیازهای طرف مقابل متمرکز کنید. ما این مسائل روایی را در سراسر سه پیشنهادمان داشتیم و تمرکز جدی بر رفع نیازهای مشتری ایجاد کردیم. براساس تجارب من، زمانی که پیام خود را روی طرف مقابل متمرکز می‌کنید، خیلی بعید است که جواب نگیرید. مشاور ما اصرار داشت و می‌گفت اگر چنین پیشنهادهایی پایینی ارائه شود، به اعتبار آنها خدشه وارد می‌شود. به او گفتم تمایل دارم مستقیماً با فروشنده ملاقات کنم و این سه پیشنهاد را به او بدهم تا اعتبار آن مشاور خدشه دار نشود. اگرچه فروشنده ترجیح داد که من به مشاور آنها ملاقات کنم. موافقت کردم و سه پیشنهادم را به مشاور فروشنده ارائه کردم؛ همه این پیشنهادها بر نقل مکان راحت‌تر فروشنده تمرکز داشت.

خیلی ذوق‌زده شدم چراکه فروشنده یک پیشنهاد متقابل متشکل از سه گزینه مطرح کرد. همه سه گزینه فروشنده تا حد زیادی کمتر از فهرست قیمت اولیه بود. مسویی که ما ارائه کردیم فروشنده را تحت تاثیر قرار داده بود و او قیمت را تا حد زیادی با قیمت ما تطبیق داده بود؛ پیشنهادی که مشاور ما را متعجب کرده بود، مشاوری که معتقد بود تا پایان مذاکره ما نهایتاً می‌توانیم از فروشنده ۱۰ درصد تخفیف بگیریم. در عوض ما در اولین پیشنهاد متقابل از جانب فروشنده، تخفیف زیادی دریافت کرده بودیم. تردید دارم که اگر این سه پیشنهاد را مطرح نکرده بودیم می‌توانستیم به چنین چیزی دست پیدا کنیم. اگر ما فقط با یک پیشنهاد جلو می‌رفتیم، ممکن بود فروشنده را رنجیده خاطر کنیم و همین موضوع سبب پیشنهاد متقابل فروشنده با قیمتی نزدیک به نقطه شروع و قیمت اولیه می‌شد. در عوض، مسو تاثیر لنگر داشت

و موجب شد پیشنهاد اول ما به نظر معتبرتر بیاید و ما را منعطف‌تر و همکارتر نشان دهد. همین موضوع موجب شد تا بتوانیم این خانه را با قیمتی به مراتب پایین‌تر از پیشنهادهایی که فروشنده در گذشته رد کرده بود و قیمتی پایین‌تر از پیشنهاد متقابل اول فروشنده، خریداری کنیم. مطمئن هستم که مسویی که به کار بردیم نقشی کلیدی در این موفقیت داشت و موفق شدیم خانه‌ای را بخریم که در ۱۶ سال اخیر عاشقانه در آن زندگی کرده ایم - اگرچه هرگز در خلال مذاکرات عاشق این خانه نشده بودیم.

### درباره اولویت‌های طرف مقابل اطلاعات کسب کنید

مسو در مقایسه با ارائه یک پیشنهاد، همچنین به شما اجازه می‌دهد تا اطلاعات بهتری درباره اولویت‌ها و ترجیحات طرف مقابل کسب کنید. زمانی که از یک پیشنهاد استفاده می‌کنید، اغلب با طرح سؤالاتی اطلاعات به دست می‌آورد اما زمانی که از مسو استفاده می‌کنید، از مشاهده واکنش‌های طرف مقابل اطلاعات کسب می‌کنید. معتقدم این روش به شما اجازه می‌دهد تا اطلاعات به مراتب بهتری نسبت به اطلاعات ناشی از طرح سوال، به دست آورید. سؤالات به شما اجازه می‌دهد تا چیزهایی را که طرف مقابل می‌خواهد، به دست آورید اما یک پیشنهاد چندگانه به شما اجازه می‌دهد تا مسائل مختلف ارزشمندی به دست آورید و آن چیزهایی را متوجه شوید که طرف مقابل در قبال به دست آوردن آن چه می‌خواهد، به شما خواهد داد.

مذاکرات من با پرستار کودکی که در فصل چهارم توضیح داده شد را در نظر بگیرید. اگر قصد داشتیم فقط یک پیشنهاد به این پرستار ارائه کنم، اول می‌بایست از او سؤالاتی می‌پرسیدم. برای مثال، باید ابتدا از او درباره انتظارش از حقوق می‌پرسیدم. کاملاً مطمئنم که او به جای ساعتی ۱۲ دلار می‌گفت انتظارش ساعتی ۲۱ دلار است. همچنین مطمئنم اگر از او می‌پرسیدم یک هفته تعطیلات را ترجیح می‌دهد یا شش هفته تعطیلات، او می‌گفت شش هفته تعطیلات را ترجیح می‌دهد و حتی دوست داشت روزهای تعطیل را نیز خودش مشخص کند. فکر می‌کنم او همچنین می‌گفت داشتن بیمه بسیار عالی است و حتی گزینه ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد

را نیز در نظر داشت. در اصل، می‌دانستم که او چه می‌خواهد و انتظار داشتم که او همه چیز را بخواهد.

بسیاری از مذاکره‌کنندگان سوالات زیادی می‌پرسند چراکه می‌خواهند آن چه طرف مقابل می‌خواهد را به دست آورند. اما معتقدم دانستن اطلاعاتی که طرف مقابل می‌خواهد، کافی نیست؛ آن چه به واقع نیاز هست بدانید چیزی است که طرف مقابل می‌خواهد در ازای دریافت آن چه از شما می‌خواهد، به شما ارائه کند. ارزش این موضوع برای طرف مقابل چقدر است؟ بعید است که بتوانید به این اطلاعات صرفاً از طریق طرح سوالات برسید. اگرچه می‌توانید این اطلاعات را از طریق مشاهده دقیق واکنش‌های طرف مقابل به یک پیشنهاد چندانگانه متوجه شوید.

با پرستار کودک یک مسو متشکل از سه گزینه به جای یک پیشنهاد مطرح کردم. هر سه گزینه برای من از یک میزان ارزش برخوردار بود اما به نظر او متفاوت بود. فکر می‌کردم او به واقع از مزایای درمانی بسیار خوشحال خواهد شد. او به من گفت در گذشته هرگز از مزایای درمانی استفاده نکرده است و از قرار داشتن این موضوع در قرارداد کاری اش بسیار ذوق زده است.

چرا من باید مزایای درمانی را لحاظ کنم، در حالی که در آن مقطع زمانی به طور کلی در پیشنهاد به پرستاران کودک در خانه چنین پیشنهادی ارائه نمی‌شود؟ این پرستار کودک قرار بود با دو پسر باشد، بنابراین می‌بایست سالم باشد و بتواند هر موقع که لازم باشد به پزشک مراجعه کند. زمانی که پسرانم کوچک بودند، همیشه معتقد بودم که یک پرستار کودک بیمار به معنای کودک بیمار به معنای مادر بیمار و مادر بیمار به معنای زندگی بیمار است؛ بنابراین حتماً می‌خواستیم پرستار کودکان هر موقع که لازم بود بتواند به پزشک مراجعه کند.

زمانی که سه گزینه را مطرح کردم، بیمه درمانی در هر سه گزینه بود. از واکنش او نسبت به این پیشنهادها متوجه شدم که بیمه درمانی به اندازه دیگر موضوعات در این گزینه‌ها برای او اهمیت نداشت؛ برای او روزهای تعطیل و دلراهی که بابت هر ساعت دریافت می‌کرد، بسیار مهم‌تر از بیمه درمانی بود. از او پرسیدم اگر شوهرش

بیمه درمانی دارد، به من اطلاع دهد. بیمه درمانی من برنامه ثانویه برای او بود و به واقع به آن نیاز نداشت و خیلی برای او ارزشمند نبود. هزینه این بیمه درمانی برای من دستکم سالی ۳۵۰۰ دلار بود و متوجه شدم که این بیمه درمانی برای او خیلی ارزشمند نیست.

معمولاً به مشتریانم پیشنهاد می‌کنم در صورت جواب نگرفتن و دریافت پیشنهاد متقابل یکی از سه گزینه خود را تغییر دهند؛ برای مثال گزینه ج را تغییر دهید. خیلی بعید است که نیاز باشد هر سه گزینه اولیه را کنار گذاشت اما زمانی که متوجه شوید چیزی برای طرف مقابل نسبت به هزینه‌ای که باید انجام دهید، بسیار کم ارزش است، این دقیقاً کاری است که باید انجام داد. بر همین اساس، من هر سه گزینه را تغییر دادم و به این پرستار کودک گزینه‌های د، ه، ی را بدون بیمه درمانی ارائه دادم. در گزینه د، نرخ پرداخت ساعتی را افزایش دادم؛ در گزینه ه، روزهای تعطیل را افزایش دادم و در گزینه ی، ترکیبی از پرداخت به نسبت بیشتر (در مقایسه با پیشنهادات اولیه) و تعطیلات به نسبت بیشتر را ارائه دادم. در همه گزینه‌های جدید، پیشنهاد ۱۷۰۰ دلار اضافی بین دستمزد ساعتی و زمان مرخصی ارائه دادم اما هر یک از سه گزینه در واقع ۱۸۰۰ دلار برای من بهتر از سه پیشنهاد اصلی‌ام بود چراکه مزایای بیمه درمانی ۳۵۰۰ دلاری لحاظ نشده بود.

چگونه از جانب طرف مقابل به نظر می‌رسیدم وقتی که سه پیشنهاد جدید مطرح کردم و همگی نسبت به سه پیشنهاد اصلی برای من بهتر بود؟ در واقع من انعطاف‌پذیرتر و همکاری‌تر به نظر رسیدم. براساس آن چه پرستار کودک به من گفت او با واکنش‌هایش به مسو اصلی قدردان بود؛ من دو گزینه ارائه دادم که دستمزد او افزایش می‌یافت و دو پیشنهاد ارائه دادم که روزهای تعطیلی او افزایش می‌یافت. یکی از گزینه‌هایی که ارائه کردم، ترکیب مرخصی بیشتر و اندکی پرداخت بیشتر بود. من از مسو استفاده کردم تا مشخص کنم که چه چیزی برای او مهم بود و با کسب این اطلاعات بهتر، توانستم با ارائه سه گزینه که برای او ارزشمندتر بود اما برای من نسبت به سه پیشنهاد اولیه ۱۸۰۰ دلار هزینه کمتری داشت، به موفقیت دست پیدا کنم.

جدول ۷،۲: پیشنهاد به پرستار کودک

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
شامل نمی شود	شامل نمی شود	کارفرما هزینه یک واحد در هر ترم را در کالج محلی می پردازد	فرصت برای ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد
کارفرما با کسر سالانه ۱۰۰۰ دلار بیمه خدمات درمانی ارائه می کند	کارفرما با کسر سالانه ۵۰۰ دلار بیمه خدمات درمانی ارائه می کند	کارفرما با کسر سالانه ۱۰۰ دلار بیمه خدمات درمانی ارائه می کند	بیمه خدمات درمانی
یک هفته تعطیلات	۳ هفته تعطیلات	۶ هفته تعطیلات	تعداد روزهای تعطیل
۴ روز توسط کارفرما و ۳ روز توسط کارمند مشخص می شود.	روزهای تعطیل توسط کارفرما مشخص می شود اما به صورت هفتگی ارائه می شود	روزهای تعطیل توسط کارفرما مشخص می شود اما به صورت هفتگی ارائه می شود	انتخاب روزهای تعطیل
ساعتی ۲۱ دلار	ساعتی ۱۴ دلار	ساعتی ۱۲ دلار	نرخ پرداخت ساعتی

همان طور که این مثال نشان داد، مسو به شما اجازه می دهد تا اطلاعات بیشتری نسبت به استراتژی ارائه یک پیشنهاد به دست آورید و مهم تر آن که به شما این امکان را می دهد تا ترجیحات مرتبط طرف مقابل را فرا بگیرید. زمانی که درباره یک موضوع سوال می پرسید، تنها درباره ترجیحات فرد درباره آن موضوع خاص و نه چیز دیگری، اطلاعات کسب می کنید. اگر از پرستار سوال می کردید که آیا بیمه خدمات درمانی می خواهد، می گفت بله؛ اگرچه مسو به ما اجازه داد تا متوجه شویم که ارزش بیمه درمانی برای او به اندازه دیگر مسائل نبود و ما هم با ارائه گزینه های جدید هزینه کمتری می پرداختیم.

همیشه مشتریانم را تشویق می کنم تا از طرح سوالات تک موضوعی اجتناب کنند. برای مثال، این گونه سوال نمی کنم: «چه منطقه جغرافیایی مد نظرتان هست؟» یا



«می‌توانیم با هم همکاری انحصاری داشته باشیم؟» این نوع سؤالات تک موضوعی ترجیحات مطلق طرف مقابل را به جای ترجیحات نسبی آنها آشکار می‌کند. همیشه مشتریانم را ترغیب می‌کنم تا به جای سؤالاتی مانند چه چیزی برای شما مهم‌تر است، مسائل جغرافیایی یا داشتن انحصار؟ سؤالاتی در خصوص بده بستان مطرح کنند. حتی بهتر از آن، هرگز آنچه را که طرف مقابل در پاسخ به هر سؤالی به شما می‌گوید باور نکنید و در عوض، آن را با یک پیشنهاد آزمایش کنید. این بدان معنا نیست که طرف مقابل عامدانه قصد دارد شما را فریب دهد، مسئله این است که آنها ممکن است از ترجیحات نسبی خود آگاه نباشند؛ بنابراین طرح یک سوال بازخوردی درباره ترجیحات مطلق آنها را نمایان می‌کند. یک پیشنهاد چندگانه به شما اجازه می‌دهد تا ترجیحات نسبی طرف مقابل را کشف کنید و این حس را به دست آورید که هر مسئله چقدر برای طرف مقابل ارزش ایجاد می‌کند.

### پیشنهاد را سریع‌تر مطرح کنید

اغلب، مردم سؤالات زیادی می‌پرسند تا اطلاعاتی را که احساس می‌کنند از طرف مقابل برای ارائه پیشنهاد نیاز دارند، به دست آورند. ریسک این رویه این است که هر بار که شما سؤالی مطرح می‌کنید، این ریسک را به جان می‌خرید که طرف مقابل با یک پیشنهاد سوال شما را پاسخ دهد و از مزیت لنگر به نفع خود بهره بگیرد. نتایج تحقیقات نشان داده است که پیشنهاداتی که با مقدار کمی اطلاعات در ابتدای مذاکرات مطرح می‌شوند، نتایج بهینه کمتری نسبت به پیشنهاداتی که بعداً در مذاکره ارائه می‌شود، زمانی که اطلاعات بیشتری رد و بدل شده است، به همراه دارد (سیناسر، مادوکس، واسیلویچ، ناکل و گالینسکی؛ ۲۰۱۳). زمانی که شما صرف سوال پرسیدن و تبادل اطلاعات می‌کنید، ریسک طرح پیشنهاد از سوی طرف مقابل را افزایش می‌دهد.

با استفاده از مسو می‌توانید روند مذاکره را تغییر دهید و به شما این امکان را می‌دهد که خیلی زودتر در تعامل با طرف مقابل یک پیشنهاد ارائه دهید و از مسو به‌عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده کنید. این موضوع به شما اجازه می‌دهد تا با طرح یک پیشنهاد در میز مذاکره و با استفاده از تاثیر لنگر، بتوانید اطلاعات اساسی برای کسب نتایج بهینه را به‌دست آورید.

گاهی اوقات مشاهده کرده‌ام که مشتریانم در حالی که خود را آماده مذاکره می‌کنند، از تجزیه و تحلیل عاجز هستند و انگار ذهن‌شان فلج می‌شود. همان‌طور که در فصل قبل صحبت کردیم، ترس موجب این‌گونه عجز می‌شود. به نظر می‌آید تمایل دارند هر سناریوی ممکن را پیش از طرح پیشنهاد اول تجزیه و تحلیل کنند. همیشه آنها را تشویق می‌کنم تا تجزیه و تحلیل خود را بر ضعف باتنای طرف مقابل متمرکز کنند، یک هدف آرمانی ایجاد کرده و اطمینان حاصل کنند که همه اهداف‌شان را در نظر گرفته‌اند و بدین ترتیب مسائل درست را پای میز مذاکره مطرح می‌کنند؛ از آنها می‌خواهم تا پیام خود را تجزیه و تحلیل، مسوی خود را ایجاد و اولین پیشنهاد را پای میز مذاکره مطرح کنند. همان‌طور که پیش‌تر بحث شد، می‌توانید با استفاده از واکنش‌های طرف مقابل به پیشنهاد خود، سوخت مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل اطلاعات را به‌دست آورید.

### حفظ تمرکز بر پکیج مسائل

مزیت مهم دیگر مسو این است که به شما کمک می‌کند تا به جای مذاکره جداگانه روی هر موضوع، تمرکز خود را بر کل پکیج مسائل حفظ کنید. بسیاری از مردم معتقدند که هر بار که بحث به جلو می‌رود، حل و فصل موضوعات راحت‌تر می‌شود. اگر این کار را انجام دهیم، احتمالاً تنها مسائل جنجالی روی میز مذاکره باقی می‌ماند و موجب داغ‌تر شدن بحث می‌شود. زمانی که مسئله به مسئله مذاکره را پیش می‌برید، احتمالاً نسبت به زمانی که پکیج مسائل را روی میز مذاکره قرار می‌دهید و می‌توانید اختلافات دو طرف را تجزیه و تحلیل کنید، بحث‌ها پای میز مذاکره جنجالی‌تر

می‌شود و زمان طولانی‌تر باید صرف مذاکره شود. زمانی که مسئله به مسئله مذاکره می‌کنید، شما در واقع اهرم خود را از دست می‌دهید چراکه نمی‌توانید از مسئله‌ای که پیش‌تر حل و فصل شده برای امتیازگیری درباره دیگر مسائل استفاده کنید.

مذاکرات مسئله به مسئله با احتمال زیاد منتهی به بن بست می‌شود چراکه در نهایت چنین مذاکراتی فقط مسائل جنجالی روی میز مذاکره باقی می‌ماند. حتی اگر در مذاکرات مسئله به مسئله به توافقی دست پیدا کنید، به احتمال زیاد این توافق نسبت به توافق حاصل از مذاکره بر سر پکیج مسائل، غیر بهینه خواهد بود چراکه زمانی که شما مسائل را یک به یک حل و فصل می‌کنید، نمی‌توانید بده بستان‌ها و منافع خود را درست تشخیص دهید. از سوی دیگر زمانی که در سطح پکیج مسائل مذاکره می‌کنید، شما مسائل روایی را دارید که می‌توانید از آنها برای کسب منافع بیشتر در مسائل جنجالی و بده بستان‌ها و با مذاکرات کمتر جنجالی به نتیجه مطلوب برسید. زمانی که در خصوص پکیج کامل موضوعات مذاکره می‌کنید، مذاکره زمان کمتری می‌گیرد و احتمال بیشتری دارد که بتوانید بده بستان‌ها و منافع خود را در سراسر مسائل تشخیص دهید و در نهایت به توافق بهینه تری دست پیدا کنید.

مردم اغلب به من می‌گویند که دوست دارند مسائل آسان را در اول مذاکره حل و فصل کنند تا بتوانند حس پیشرفت و روابط متقابل ایجاد کنند. معتقدم دو چالش مهم در خصوص این رویه وجود دارد؛ اول، فقط به خاطر این که حل و فصل موضوعی برای شما آسان است، بدان معنا نیست که این موضوع برای طرف مقابل ارزشمند نیست. این مسئله ممکن است یک مسئله روایی فوق‌العاده باشد که بتوان با استفاده از آن چیزهای بیشتری در مسائل جنجالی و بده بستان‌ها به دست آورد. حل و فصل تنها یک موضوع، قابلیت شما برای استفاده از آن به منظور کسب دیگر مسائل را تضعیف می‌کند.

همچنین معتقدم روابط متقابل موضوع بسیار مهمی است اما طرف مقابل ممکن است آخرین توافق را به یاد نیاورد. ممکن است سعی کنید به آن‌ها یادآوری کنید که همان چیزی را که می‌خواستند در زمان تحویل به آنها دادید اما ممکن است در پاسخ

به شما بگویند: «ما دیگر درباره زمان تحویل صحبت نمی‌کنیم، الان در خصوص بهینه‌سازی محصول صحبت می‌کنیم و نیازمند همکاری با هم برای بهینه‌سازی محصول هستیم.» از مشتریانم می‌خواهم با حفظ همه مسائل پای میز مذاکره تا زمان حل و فصل همه مسائل، اهرم را برای خود حفظ کنند. صحبت در مورد پکیج معاملات آسان، اما زندگی بر اساس این قانون سخت است.

ما تمایل داریم همیشه جذب مذاکرات مسئله به مسئله شویم. یک استراتژی برای اجتناب از توافق‌های مسئله به مسئله مراقبت از به‌کار بردن برخی افعال است. استفاده از فعل «خواهد» ما را به یک توافق مسئله به مسئله هدایت می‌کند اما استفاده از فعل «توانستن» بحث را به سمت کل پکیج مسئله هدایت می‌کند. مشتریانم را تشویق می‌کنم تا تصور کنند که طرف مقابل یک مانند یک سردابه غول پیکر است که کنار آنها قرار دارد و هر بار که یک مسئله را حل و فصل می‌کنند، بیشتر در این سردابه گیر می‌افتند.

زمانی که می‌گویم «ما با این روش این محصول را بهینه می‌کنیم»، کاری که انجام می‌دهیم انداختن بهینه‌سازی در این سردابه است. اگر بگویم «محصول را تا فلان تاریخ برای شما ارسال می‌کنم»، زمان تحویل را نیز در این سردابه انداخته‌ام. تصور کنید در این سردابه را با این دو تعهد بسته و کلید این سردابه را به طرف مقابل داده‌ام. ما باید در مورد قیمت محصول بحث کنیم و دیگر هیچ اهرمی ندارم که بتوانم از آن برای حفظ قیمت خوب استفاده کنم چراکه طرف مقابل از پیش دیگر بخش بخش‌های توافق را در این سردابه از آن خود کرده است. خیلی خوش شانس خواهم بود اگر طرف مقابل یک پتک (چکش بزرگ) در نیاورد و توی سر قیمت نزند چراکه طرف مقابل هم اکنون همه ابزارهای لازم برای داشتن بهترین قیمت ممکن را در اختیار دارد و من اهرمی برای بهینه کردن قیمت در اختیار ندارم. از سوی دیگر اگر بگویم «می‌توانیم محصول را به این روش بهینه کنیم و می‌توانیم تا این تاریخ تحویل دهیم اگر برای شما اولویت داشته باشد»، من هنوز در این سردابه را باز نگه داشتم و هنوز می‌توان در خصوص همه چیز تحت یک پکیج مذاکره کرد. می‌توان از اهرم

ترجیحات طرف مقابل برای بهینه‌سازی محصول و زمان تحویل استفاده کرد تا آن چه در خصوص قیمت محصول می‌خواهم، به دست آورم.

این مثال به خوبی نشان داد که چرا همیشه تاکید می‌کنم که زمانی که مسئله به مسئله مذاکره می‌کنید، اهرم را در قبال طرف مقابل از دست می‌دهید؛ زمانی که موضوعی را حل و فصل کردید، دیگر آن موضوع را در اختیار ندارید که بتوانید از آن برای کسب آن چه می‌خواهید، بهره بگیرید. نکته کلیدی اجتناب از تعهد دادن در قبال یک مسئله و باز نگه داشتن در سردابه است؛ به خاطر داشته باشید که هیچ چیزی حل و فصل نمی‌شود تا همه پکیج مسائل حل و فصل شوند.

برای حل و فصل مسائل در سطح پکیج مسائل، خیلی مهم است که مراقب افعال خود باشیم و همچنین با دقت از زبان مان در بحث استفاده کنیم. عباراتی مانند «مرتبط»، «متصل»، «وابسته به هم»، «وابسته به یکدیگر»، «یکپارچه» و «راه حل کامل» مسیر را به منظور ایجاد ارتباط میان مسائل و تمرکز بر حل و فصل مسائل در سطح پکیج مسائل هموارتر می‌سازد.

به اعتقاد من، بهترین راه برای تمرکز بر پکیج مسائل بهره‌گیری از مسو به جای استفاده از یک پیشنهاد است. زمانی که از یک پیشنهاد استفاده می‌کنید، مکالمه اغلب به سمت و سوی بحث‌های مسئله به مسئله می‌شود. از سوی دیگر، زمانی که یک مسو با با سه بسته پیشنهادی را روی میز مذاکره قرار می‌دهید، حتی اگر مکالمه میان طرفین یک سطح هم پایین بیاید، هنوز در خصوص یک پکیج از سه پکیج ارائه شده و نه تنها یک موضوع مذاکره می‌کنید.

بسیاری از بخش‌های تدارکات تلاش دارند تا مسائل را یک به یک حل و فصل و در نهایت در خصوص قیمت مذاکره کنند. آن‌ها معتقدند باید همیشه همه چیز را ثابت نگه دارند تا بتوانند تامین‌کنندگان مختلف را با یکدیگر مقایسه کنند. اما اگر شما یکی از این تامین‌کنندگان باشید، ممکن است نخواهید این مقایسه بر قیمت متمرکز شود؛ ممکن است شما بخواهید این نکته برجسته شود که چگونه نقاط تمایز شرکت شما به خوبی نیازهای مبرم کسب‌وکار طرف مقابل را رفع می‌کند.

ممکن است شما خواستار بحث در خصوص کل پکیج و نه بحث در خصوص تنها یک مسئله باشید. شما ممکن است بخواهید در این سردابه را باز نگه دارید و اطمینان حاصل کنید که همه چیز و نه تنها قیمت، تا زمان انتخاب تامین‌کننده از سوی مشتری، روی میز مذاکره است. استفاده از مسو معمولاً بخش خرید را تحت فشار قرار می‌دهد تا مشتریان داخلی را برای شفاف‌سازی یا بحث در مورد ترجیحات آن‌ها درباره گزینه‌های ارائه شده، جذب کند، که به شما کمک می‌کند تا تمرکز خود را بر کل پکیج به جای یک موضوع واحد حفظ کنید.

یک مثال درباره باز نگه داشتن سردابه در مذاکرات مربوط به یکی از مشتریانم می‌شود. شرکت آن‌ها پروژه‌هایی درباره سیستم‌های مراقبت پزشکی یکپارچه و بیمارستان‌ها انجام می‌داد. آن‌ها در مناقصه یک پروژه شرکت داشتند که بر احیای مجدد پول از دست رفته مراقبت‌های پزشکی برای یک بیمارستان بزرگ تمرکز داشت. پیشنهاد آن‌ها قیمتی معادل ۳ میلیون دلار بود. به مشتری من اطلاع داده شده بود که بخش تدارکات نمی‌تواند این پروژه را تایید کند چراکه رقیب آن‌ها قصد داشت این پروژه را با رقم یک و نیم میلیون دلار انجام دهد. به مشتری من گفته شده بود که آن‌ها به واقع تیم‌شان را دوست دارند و می‌خواهند با شرکت مشتری من همکاری داشته باشند اما آن‌ها باید قیمت ارائه شده را با قیمت شرکت رقیب هماهنگ کنند. چند بار تاکنون شما یا شخصی در شرکت شما گفته است: «آیا ما با این (قیمت ارائه شده) هماهنگ هستیم؟» رو راست باشید. اگر پاسخ شما دستکم یک بار مثبت بوده است، از شما و تیم شما می‌خواهم تا روی این جمله کار کنید که به واقع باید با طرف مقابل ارتباطات داشته باشید. زمانی که می‌گویید «با آن هماهنگ خواهیم شد»، شما جمله‌ای کامل را بیان می‌کنید اما خود شما تنها نیمی از این جمله را می‌شنوید. بنابراین اگر شما یا شخصی در تیم شما بگوید «ما با آن (قیمت) هماهنگ خواهیم شد»، در آن صورت تیم خود را گردهم جمع کنید و این جمله را همگی با هم با صدای بلند تکرار کنید. «ما با این (قیمت) هماهنگ می‌شویم ... چراکه ما از آن‌ها بهتر نیستیم.» وقتی این کلمات را بیان می‌کنید، پیامی روشن در بر

دارد که به طرف مقابل منتقل می‌کنید. اگر شما صدای این جمله را دوست ندارید، از گفتن بخش اول آن اجتناب کنید.

مشتری من بیش از یک بار در کلاس‌های آموزشی من حضور داشته و تبدیل به یک مذاکره‌کننده باهوش و زرنگ شده است. حرف‌های من در گوش‌هایش صدا می‌کند. او به این گروه بیمارستانی بازگشت، عذرخواهی کرد و گفت پیشنهادش را با این پیش‌فرض مطرح کرده است که آنها بر بازگرداندن همه پول‌های از دست رفته خدمات پزشکی تمرکز داشتند. او تاکید کرد تیمی را گردهم آورده که ۴۱ بار در پروژه‌های مشابه در گذشته در زمینه بازگرداندن پول مراقبت‌های پزشکی فعالیت داشته است. او به این تیم بیمارستانی گفت از آنجایی که تصور می‌کرد آن‌ها خواستار بازگرداندن همه پول‌های مراقبت‌های پزشکی هستند، این تیم بسیار با تجربه را در این پیشنهاد لحاظ کرده است. او در ادامه توضیح داد مطمئن است که رقیبش نیز تیم خوبی دارد اما آن‌ها نمی‌توانند تا این اندازه با تجربه باشند چراکه شرکتش اولین شرکتی است که این گونه پروژه‌ها را انجام می‌دهد و نسبت به دیگر شرکت‌ها پروژه‌های بسیار بیشتری را به سرانجام رسانده است.

او پیشنهاد داد شاید مشتری با رقیب نیز در حال مذاکره باشد چراکه آنها به جای تنها تمرکز بر بازگرداندن همه پول مراقبت پزشکی، تلاش دارند هزینه پروژه را به توازن برسانند. او در ادامه گفت اگر هدف آنها ایجاد توازن در هزینه پروژه و نه تمرکز بر بازگرداندن همه پول گم شده باشد، از همکاری کردن با آن‌ها خشنود خواهد شد و توضیح داد که او تیم‌های زیاد دیگری دارد که می‌تواند این پروژه را به خوبی انجام دهند. در واقع او تیمی داشت که بسیار شبیه تیم مورد انتظار رقیب بود. او توضیح داد تیمش پیش‌تر کاری مشابه همین کار را ۵ بار با موفقیت برای ۵ بیمارستان انجام داده البته نه با کیفیت و نرخ بازگشت پولی که تیم دیگرش ۴۱ بار با موفقیت برای ۴۱ سیستم بیمارستانی انجام داده است. او گفت این تیم بسیار شبیه تیمی است که شرکت رقیب به کار خواهد گرفت و بنابراین قیمت ارائه شده برای همکاری با این تیم که ۵ پروژه موفق انجام داده است، یک و نیم میلیون دلار خواهد بود. از سوی

دیگر اگر مشتری خواهان به کارگیری تیمی باشد که ۴۱ پروژه موفق انجام داده است، می‌بایست برای آن تیم ۳ میلیون دلار در نظر گرفته شود.

جای تعجب ندارد که این گروه بیمارستانی تیم با تجربه را با پرداخت ۳ میلیون دلار انتخاب کرد و هرگز از این تصمیم خود پشیمان نشد. در دنیای بودجه مراقبت‌های درمانی، اختلاف پرداخت یک و نیم میلیون دلاری در مقابل ارزش دریافت همه پول‌های پرداخت نشده، چیزی نیست. بسیار محتمل بود که اگر مشتری من مرتکب اشتباه می‌شد و پیش از مذاکره در خصوص دستمزد، به صورت مسئله به مسئله در خصوص یک تیم خاص مذاکره می‌کرد، احتمالاً این توافق را به دستمزدی بسیار پایین‌تر به دست می‌آورد. او با حفظ پکیج مسائل روی میز مذاکره و ارائه یک مسو، هم نتیجه پولی و هم رضایت مشتری از تکمیل کار را به حداکثر رساند.

پیشنهاد‌های چندگانه به شما اجازه می‌دهد تا تمرکز روی پکیج حفظ شود و نتایج بهینه بیشتری به دست‌آید. یک عنصر کلیدی برای به دست آوردن توافقی‌های بهینه، اصرار و تمرکز بر مواردی است که برای شما مهم می‌باشد. همان‌طور که در فصل بعد بحث خواهد شد، مسو به شما اجازه می‌دهد تا بدون خسته کردن طرف مقابل، بر خواسته خود اصرار و تمرکز داشته باشید.

### اصرار و تمرکز بر خواسته بدون خسته کردن طرف مقابل

ما اغلب هنگام مذاکره و به محض فشار طرف مقابل یک مسئله را حذف می‌کنیم و می‌گوییم این مسئله برای آن‌ها به کار نمی‌آید. ممکن است بترسیم اگر اصرار کنیم، به طرف مقابل توهین شود یا معامله را از دست بدهیم، بنابراین خیلی سریع یک مسئله و یک خواسته را حذف می‌کنیم. حذف مسئله و خواسته به این شکل منتهی به توافقی‌های غیر بهینه و موجب از دست دادن مقادیر زیادی پول پای میز مذاکره می‌شود. برای مثال، شما یک پیشنهاد به شریک بالقوه ژاپنی ارائه می‌دهید که شامل رزرو فروش شرکت شما در آمریکای شمالی می‌شود. طرف مقابل پاسخ می‌دهد که آن‌ها می‌خواهند در عوض فروش در آمریکای شمالی را رزرو کنند. شما یک پیشنهاد



متقابل ارائه می‌کنید مبنی بر اینکه شرکت شما رزرو فروش در آمریکای شمالی را می‌خواهد و آن‌ها مجدد تاکید می‌کنند که آن‌ها مخالف این موضوع هستند. در این صورت بسیار دشوار خواهد بود که بتوان یک پیشنهاد دیگر مطرح کرد که شامل رزرو فروش شرکت شما در آمریکای شمالی باشد چرا که این گونه به نظر می‌رسد که شما به طرف مقابل گوش نمی‌دهید. شما با این ریسک روبرو هستید که یا روابط خود با طرف مقابل را تشدید کنید یا درخواست شرکت خود را برای رزرو فروش در آمریکای شمالی لغو کنید، موضوعی که برای شما بسیار حائز اهمیت است. هیچ کدام از این راه حل‌ها بهینه نیستند، یک گزینه نتیجه شما را می‌کاهد و گزینه دیگر ممکن است به روابط شما با طرف مقابل آسیب وارد کند.

اگر در عوض شما از یک مسواستفاده کرده بودید، می‌توانستید بیشتر اصرار کنید و نتیجه خود را بیشینه کنید و در عین حال به روابط شما با طرف مقابل نیز آسیبی وارد نمی‌شد. هر کدام از سه پکیج ابتدایی مسو می‌تواند شامل پیشنهاد رزرو فروش شرکت شما در آمریکای شمالی باشد. دیگر عناصر این پیشنهادها می‌توانست متفاوت باشد اما این مسئله بده بستان در سراسر هر سه پیشنهاد ثابت بود و می‌توانستید روی این موضوع اصرار داشته باشید. زمانی که طرف مقابل بیان می‌کند که آن‌ها در عوض می‌خواهند این فروش‌ها را رزرو کنند، می‌توانید بگویید که حرف آن‌ها را می‌شنوید و بدون حذف پیشنهاد فقط نظر طرف مقابل را در نظر بگیرید. شما به سادگی می‌توانید یکی از گزینه‌ها را اصلاح کنید - گزینه ج را به گزینه د تبدیل کنید - و در گزینه جدید ممکن است رزرو فروش در آمریکای شمالی را ۵۰-۵۰ کنید اما در عین حال به طرف مقابل نشان خواهید داد که این تقسیم فروش چگونه بر درآمد طرفین و دیگر موارد فی مابین تاثیر می‌گذارد. بنابراین، در این صورت طرف مقابل گزینه‌های الف، ب و د را مورد بازنگری قرار می‌دهد. در نظر داشته باشید که رزرو همه فروش آمریکای شمالی برای شرکت شما هنوز در دو گزینه از سه گزینه مطرح شده، روی میز است و این موضوعات هنوز کاملاً به صورت جدی محل بحث است. استفاده از مسو به شما اجازه می‌دهد تا سیگنالی ارسال کنید مبنی بر اینکه شما به

حرف‌های طرف مقابل گوش می‌دهید و چون یکی از گزینه‌ها را تغییر دادید، انعطاف پذیر هستید اما در عین حال روی مسئله اصلی که در دو گزینه دیگر مطرح است، اصرار دارید. این نوع اصرار در جهت بهینه کردن نتیجه و کاهش از دست دادن پول پای میز مذاکره بسیار موثر است.

### با یک پیام قانع‌کننده ارتباط برقرار کنید

همیشه مشتری‌انم را تشویق می‌کنم تا از یک مسو استفاده کنند تا این پیام را تقویت کنند که شما می‌خواهید ارتباط داشته باشید. مسو با ارائه داستانی به شما کمک می‌کند تا نقاط تمایز خود را برجسته کنید و نیازهای میرم کسب‌وکار طرف مقابل را مورد توجه قرار دهید.

مسو همچنین بحث‌هایی ایجاد می‌کند، در حالی که یک پیشنهاد اغلب منتهی به ارائه یک طرفه می‌شود. مسو چارچوب بحث را از اینکه «تمایل دارید با من همکاری کنید؟» به «چگونه می‌خواهید با من همکاری کنید؟» تغییر می‌دهد و طرف مقابل را وارد مکالمه‌ای می‌کند که شانس تعامل فی مابین را افزایش می‌دهد.

### چگونه پیشنهادهای چندگانه را برای ارتباط با قوی‌ترین پیام ساختار بندی کنید

زمانی که در حال آماده‌سازی سه گزینه برای اولین پیشنهاد هستید، می‌خواهید مسائل روایی را که در ماتریس موضوعی ایجاد کردید، تغییر دهید، مسائل بده بستان را ثابت نگه دارید و عموماً مسائل جنجالی نیز ثابت نگه داشته شوند اگرچه مسائلی مانند قیمت ممکن است تغییر پیدا کند (جدول ۷،۱ برای ارجاع راحت‌تر در اینجا آمده است).

از آنجایی که داستان بر آن چه به منظور رفع نیازهای میرم طرف مقابل می‌توانید انجام دهید، تمرکز دارد، باید مسائل روایی را در بالای فهرست پیشنهادات بیاورید تا نقاط تمایز شما که این نیازها را مرتفع می‌سازد، برجسته شود. ممکن است همچنین بخواهید آن چه درباره این مسائل پیشنهاد می‌دهید را تغییر دهید چراکه مردم توجه

بیشتری به مسائل متغیر نسبت به مسائل ثابت در سراسر پیشنهاد معطوف می‌کنند (فرانکونری، هالینگورث و سیمونز، ۲۰۰۵؛ تیوز، کرامر، هان و اروین، ۱۹۸۸).

جدول ۷،۱: ساختار مسوی شما

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۱: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۲: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۳: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۴: مسئله روایی
متغیر	متغیر	متغیر	مسئله ۵: مسئله روایی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۶: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۷: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۸: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۹: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی
متغیر یا ثابت	متغیر یا ثابت	متغیر یا ثابت	مسئله ۱۰: مسئله جنجالی
ثابت	ثابت	ثابت	مسئله ۱۰: مسئله بده بستان یا مسئله جنجالی

هیچ محدودیتی در خصوص تعداد مسائلی که می‌توانید در یک پیشنهاد بگنجانید، وجود ندارد اما در خصوص تعداد مسائلی که می‌توانید تغییر دهید، یک محدودیت وجود دارد. مردم عموماً می‌توانند پنج تا نه چیز را به خاطر بیاورند (میلر،

۱۹۵۶). اگر بخواهید پیام شما روشن و غیرمبهم باشد، هرگز بیش از نه مسئله را در پیشنهاد اولیه خود تغییر ندهید. می‌توانید مسائل کمتری را در سراسر سه گزینه خود تغییر دهید اما بیش از نه مسئله را تغییر ندهید. مسائل روایی اصلی را انتخاب کنید که به تقویت پیام شما کمک می‌کند و این مسائل را در گزینه‌های اولیه خود تغییر دهید؛ شما می‌توانید برخی از مسائل بده‌بستان و جنجالی را در پیشنهادات بعدی تغییر دهید تا نشان دهید که چگونه به طرف مقابل واکنش نشان می‌دهید. اگرچه ممکن است بخواهید در مسائل روایی در پیشنهاد اولیه تغییراتی بدهید تا این موضوع را برجسته کنید نقاط تمایز شما چگونه نیازهای مبرم طرف مقابل را مورد توجه قرار می‌دهد؛ مسائل بده‌بستان را ثابت نگه دارید و عموماً مسائل جنجالی را نیز تغییر ندهید (اگرچه یک مسئله کمی مانند قیمت ممکن است تغییر کند).

### مثالی از تغییر مسائل درست در مسو برای برقراری ارتباط از طریق پیام خود

معتقدم با ارائه یک مثال طراحی مسوی اولیه روشن‌تر می‌شود. اجازه دهید به ذکر مثالی از یکی از مشتریانم پردازم که لوازم بسته‌بندی مانند کارتن تولید می‌کرد. ممکن است این گونه فکر کنید که کارتن یک کالای ساده است اما مشتری من سه مشخصه و نقطه تمایز داشت که می‌خواست روی این نقاط تمایز تاکید شود:

۱. آنها کارتن‌هایی در شکل‌های متفاوت تولید می‌کردند چراکه دستگاه برش منحصر به فردی داشتند؛

۲. آنها کارتن‌هایی با کیفیت بسیار بالا تولید می‌کردند که پاره نمی‌شد و ته کارتن در نمی‌رفت به همین دلیل شکستگی به شدت کاهش پیدا می‌کرد؛ و

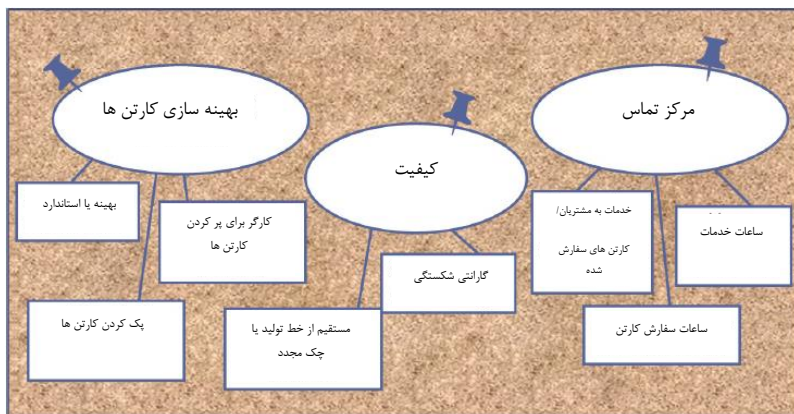
۳. آنها تنها شرکت در این صنعت بودند که مرکز تلفن ۲۴ ساعته داشتند.

مشتریان می‌توانستند با مرکز تلفن تماس بگیرند و در صورت نیاز کارتن‌های بیشتری سفارش دهند، که نیاز به نگه‌داری موجودی مواد بسته‌بندی بیشتر از حد

مطلوب را کاهش می‌داد یا خطر تمام شدن کارتن‌ها و نیاز به ایجاد وقفه در بسته‌بندی را کاهش می‌داد.

مشتری من همیشه این نقاط تمایز را برجسته می‌کرد، اما مشتریانش برخی اوقات می‌گفتند: «قیمت کارتن‌های شما چند است؟ اگر با قیمت رقبا برابر باشد، از کارتن‌های شما خریداری می‌کنیم.» البته آن‌ها نمی‌خواستند با قیمت شرکت‌های رقیب برابر باشند (که این پیام را می‌داد که آن‌ها بهتر از رقبا نیستند)، بنابراین تصمیم گرفتند از مسو استفاده کنند تا نقاط تمایز خود را برجسته کنند.

جدول نقاط تمایز این مشتری در شکل ۷،۱ آمده است. توجه کنید این مشتری چقدر خوب نقاط تمایز خود را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کرد. این مسائل سپس ماتریس موضوعی آن‌ها را همان‌طور که در شکل ۷،۲ آمده است، تشکیل داد.

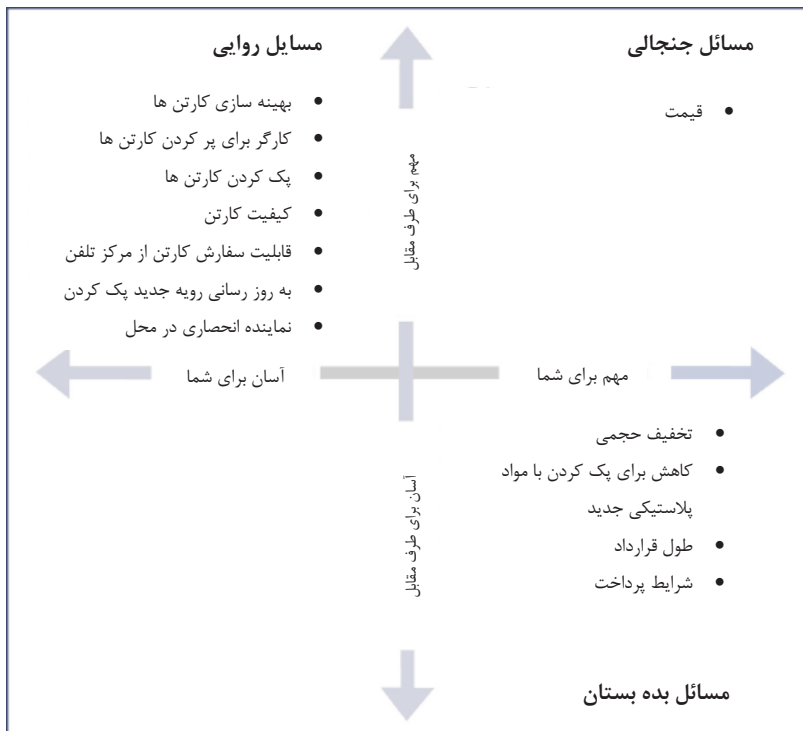


شکل ۷،۱: نقاط تمایز شرکت تولید کارتن

مسائل مرتبط با نقاط تمایز آن‌ها رابع مسایل روایی را پر می‌کند و به آن‌ها مسائل زیادی ارائه می‌کند تا بتوانند از آن‌ها برای دریافت بیشتر خواسته‌هایشان در مورد مسائل جنجالی و بده بستان استفاده کنند.

مشتری من می‌خواست با ارسال این پیام که چگونه نقاط تمایز آن‌ها نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتریان را مرتفع می‌کند، ارتباط برقرار کند؛ بنابراین آن‌ها مسویی ایجاد کردند که جزئیات آن در جدول ۷,۳ آمده است. توجه کنید که چگونه مسئله اول این است که آیا مشتری یک جعبه مربع استاندارد می‌خواهد یا یک شکل سفارشی با استفاده از قالب منحصر به فرد مشتری من؛ اما مشتری من موقعیت منحصر به فردی داشت تا یک پیشنهاد بهینه ارائه کند. شکل جعبه بر مقدار کارتن مورد نیاز برای بسته‌بندی، هزینه آن، میزان کار مورد نیاز برای قرار دادن آن و هزینه این کار تاثیر می‌گذارد. توجه داشته باشید که چگونه این پیشنهاد بر نقاط تمایز تاکید دارد بر اساس اینکه آیا جعبه استانداری را انتخاب می‌کنند که رقیب می‌تواند آن را نیز تحویل دهد یا جعبه منحصر به فردی که فقط مشتری من ارائه می‌دهد.

نکته جالب این است که مشتری من دیگر مواد لازم برای بسته‌بندی یا کارگر برای بسته‌بندی ارائه نمی‌کند اما از این چهار مسئله برای اطلاع رسانی به مشتریان در خصوص تفاوت میان آن چه ارائه می‌کند و آن چه دیگر مشتریان ارائه می‌کنند، استفاده کرد. در یک سناریوی تک پیشنهادی، تاکید بر اینکه کارتن‌های رقیب به دیگر مواد بسته‌بندی‌گران قیمت نیاز دارد و نیروی کار برای چیدمان کارتن‌ها، تحقیر آمیز به نظر می‌رسید. با استفاده از یک پیشنهاد چندگانه، مشتری من به سادگی به مشتری در مورد پیامدهای گزینه‌های مختلفی که می‌توانست ارائه دهد، آگاهی می‌داد.



شکل ۷,۲: ماتریس موضوعی شرکت تولید کارتن

جدول ۷,۳: مسوی شرکت تولید کارتن

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
کارتن بهینه شده	کارتن بهینه شده	کارتن مربع استاندارد	بهینه سازی
X	X	XXXXXXX	مقدار کارتن بسته بندی
\$	\$	\$\$\$\$\$	هزینه کارتن بسته بندی
X	X	XXXXXXX	کارگر برای بسته بندی
\$	\$	\$\$\$\$\$	هزینه کارگر برای بسته بندی
بررسی تک تک کارتن ها	مستقیم از خط تولید	مستقیم از خط تولید	کیفیت کارتن ها
استفاده از مرکز تماس (۲۴ ساعته، ۷ روز هفته)	استفاده از مرکز تماس (ساعت ۸ تا ۱۰ صبح)	یک بار در ماه (استاندارد صنعت)	سفارش کارتن های جدید
دو بار در سال	دو بار در سال	یک بار در سال	به روز رسانی در مورد روند بسته بندی جدید
ثابت	ثابت	ثابت	تخفیف حجمی
ثابت	ثابت	ثابت	کاهش مواد بسته بندی پلاستیکی جدید
در محل یک روز در هفته	در محل یک روز در هفته	در محل یک روز در هفته	نماینده اختصاصی
\$\$\$	\$\$	\$	قیمت
ثابت	ثابت	ثابت	شرایط پرداخت
ثابت	ثابت	ثابت	طول قرارداد



مسئله بعدی کیفیت کارتن هاست. مشتری من می‌تواند مستقیم از خط تولید ارسال کند که با این رویه کیفیت بهتری نسبت به کارتن‌های رقیب ارائه می‌دهد. این موضوع در گزینه الف و ب می‌باشد. اگرچه گزینه ج شامل بررسی مجدد کیفیت کارتن پیش از ارسال هر کارتن است. این موضوع همچنین باعث ارائه سطح کیفی بالاتری می‌شود که احتمال هر گونه شکستگی را کاهش می‌دهد. کاهش شکستگی مسئله‌ای مهم برای این مشتری خاص به شمار می‌آید.

این پیشنهاد همچنین بر چگونگی سفارش کارتن‌ها تمرکز دارد. استاندارد این صنعت سفارش به صورت ماهانه است و این گزینه اول می‌باشد. در گزینه دوم، به مشتری اجازه داده می‌شود تا کارتن‌ها را از طریق مرکز تلفن در ساعات ۸ تا ۱۰ صبح سفارش دهد و سفارش خود را روز بعد تحویل بگیرد. با توجه به جایگاه جهانی این شرکت، این پوشش برای این مشتری کافی نیست؛ بنابراین در گزینه سوم، مشتری می‌تواند کارتن‌ها را از طریق مرکز تلفن ۲۴ ساعته و به صورت ۷ روز در هفته سفارش دهد. با این گزینه جایگزین، آن‌ها در هر زمانی به کارتن نیاز داشته باشند، می‌توانند با مرکز تلفن تماس گرفته و تا صبح روز بعد کارتن‌ها را تحویل بگیرند.

مشتری من به عنوان رهبری در صنعت بسته بندی، خواستار برجسته شدن مهارتش می‌باشد. برای این منظور، آن‌ها ایده به روز رسانی رویه بسته بندی را به صورت یک یا دو بار در سال ارائه کردند. شما می‌خواهید مسائل روایی خود را در پیشنهادتان تغییر دهید چراکه آن‌ها به نقطه کانونی در بحث مطرح خواهد شد. در همین حال، می‌خواهید مسائل بده بستان را ثابت نگه دارید. در این صورت، محرک حجمی (یک مسئله بده بستانی) در سراسر این سه گزینه ثابت ماند و فضا برای کنار آمدن با طرف مقابل مهیا شد. به همین شکل یک مسئله بده بستان دیگر دلارهای تخفیفی بود که مشتری من به مشتری خود ارائه داد و این دلارهای تخفیفی براساس حجم خرید به دست می‌آید و می‌توان از آن برای بسته بندی پلاستیکی جدید بهره برد. این مسئله نیز ثابت نگه داشته شد البته فضای زیادی برای کنار آمدن باقی مانده است. همه این مسائل در مسئله جنجالی قیمت وجود دارند، مسئله‌ای که در سراسر این گزینه متفاوت هستند.

مسویی که ایجاد کردیم، به مشتری‌ام اجازه داد تا پیامی را درباره چگونگی تاثیر نقاط تمایز خود (بهینه‌سازی کارتن‌ها، کیفیت کارتن‌ها و مرکز تلفن منحصر به فردی که از آن می‌توان برای سفارش استفاده کرد) بر نیازهای میرم کسب و کار طرف مقابل برجسته کند. اجازه دادن به مشتری برای خرید کارتن بهینه‌سازی شده که به خوبی اندازه کالاهای ارسال‌اش می‌باشد، حجم بسته‌بندی را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب صرفه جویی مشتری در حوزه استفاده از کارگر برای بسته‌بندی محصولات می‌شود. به علاوه، کیفیت کارتن باعث کاهش احتمال شکستگی می‌شود که همان‌طور که مطرح شد، این برای مشتری حیاتی می‌باشد و همان‌طور که مطرح می‌کنند تاکنون «هرگز برند آن‌ها شکسته به مقصد نرسیده است.»

همچنین قابلیت سفارش کارتن‌ها با استفاده از مرکز تلفن در واقع لحاظ کردن سفارشات غیرمنتظره به شمار می‌آید و به این معناست که کارتن‌های مشتری هرگز تمام نمی‌شود و هرگز خط تولید مشتری به خاطر کمبود کارتن متوقف نخواهد شد. در عین حال انعطاف‌پذیری در خصوص سفارش کارتن، نیاز مشتری برای انباشت مقادیر زیادی از کارتن در فضایی محدود را مرتفع می‌سازد.

### مسئله رابط<sup>۱</sup> (رابط میان پیشنهاد و پیام شما)

در فصل بعد درباره چگونگی ارائه این پیشنهاد چندگانه همراه با ارسال پیام خود برای انتقال موثرترین روند بحث خواهیم کرد. توجه داشته باشید که چگونه ساختار پیشنهاد چندگانه توجه گیرنده را بر روی موضوعاتی متمرکز می‌کند که در سه گزینه پیشنهادی متفاوت هستند و نه مواردی که ثابت هستند. مسائل بده بستان و جنجالی ممکن است در دور بعدی مذاکرات و هم زمان با اعطای برخی امتیازات، متفاوت باشد اما پیشنهاد اولیه با استفاده از مسائل داستان پردازی متغیر، پیامی روشن به طرف مقابل انتقال می‌دهد.

شما باید کاری کنید که مسوی شما، پیام شما را تقویت کند و به عنوان استوری مورد عمل کند؛ بنابراین ضروری است که شما ترتیب مسائل را در پیشنهاد خود رعایت کنید. مسئله اول همان چیزی است که دوست دارم آن را مسئله «رابط» نام گذاری کنم چرا که این مسئله پیشنهاد شما را به پیام شما متصل می کند.

در مورد مثال تولیدکننده کارت، مسئله رابط این بود که آیا این کارتن به شکل استاندارد و یا به شکل منحصر به فرد ارائه شود، چرا که این نقطه تمایز پیشنهاد مشتری من در قبال رقبای خود به شمار می آید. باید مسئله اول ارتباط مستقیمی با پیام شما داشته باشد. همیشه مشتری نام را تشویق می کنم تا به نحوی پیشنهاد خود را ارائه کنند که قابلیت ارزیابی این موضوع را داشته باشد که آیا مسائل با ترتیب درستی مطرح شده است یا خیر. شما باید با ترتیب ارائه مسائل، پیام انتقالی را تقویت کنید.

شما ممکن است بیش از نه مسئله روایی داشته باشید؛ اگر این طور باشد، ممکن است بخواهید انتخاب کنید که کدام یک از این مسائل ثابت و کدام یک متغیر باشند. مسائلی را که به پیام کلیدی شما وابسته است را متغیر کنید. به مثال تولیدکننده کارت توجه کنید که ما حضور نماینده شرکت در محل را ثابت در نظر گرفتیم. این یک مسئله روایی است اما این یک نقطه تمایز کلیدی به شمار نمی آید که با پیام ناشی از اختلاف میان کارتن استاندارد و کارتن شخصی سازی شده مرتبط باشد. به همین علت، این مسئله در پیشنهاد اول ثابت در نظر گرفته شد و در ممکن است در دوره های بعدی مذاکرات و بار د و بدل شدن برخی امتیازات، متغیر باشد.

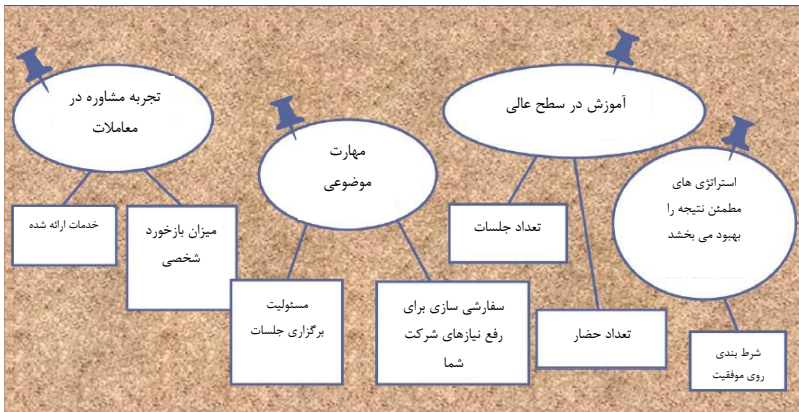
### نمودار تمایز و ماتریس موضوعی مواد تشکیل دهنده نسخه مسوی شما هستند

اجازه دهید به مثالی دیگر بپردازیم تا مشخص شود که چگونه نمودار تمایز و ماتریس موضوعی مواد تشکیل دهنده یک مسواست و پیام شما را درباره چگونگی تاثیر نقاط تمایز بر نیازهای مبرم طرف مقابل برجسته می کند. این مفاهیم را همیشه به مشتری نام

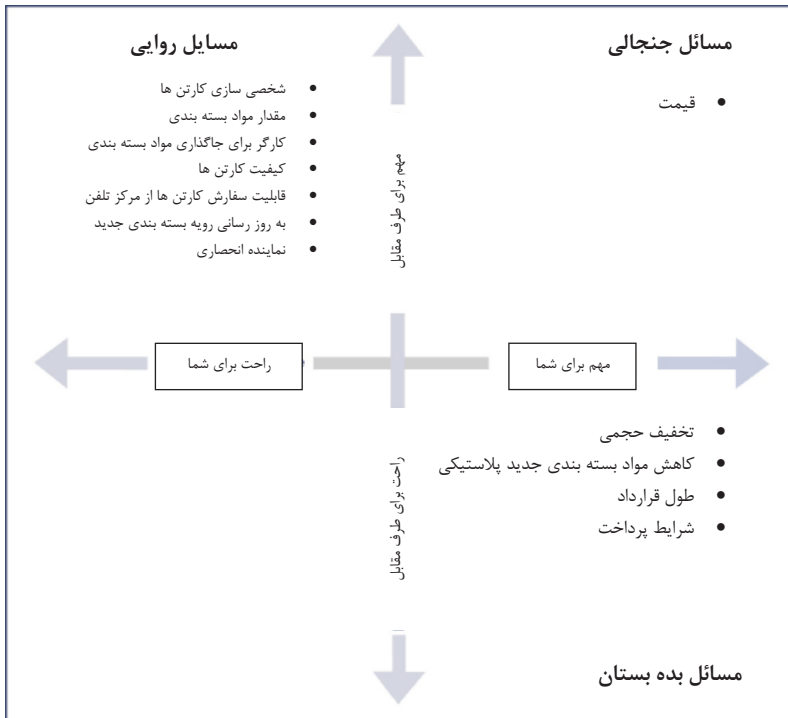
آموزش داده‌ام و خودم از این مفاهیم برای مشتریانم در شرکت مدوک و همکاران استفاده کرده‌ام.

اگر به نمودار تمایز شرکت مدوک و همکاران که در فصل دوم ارائه شد، دقت کنید، متوجه خواهید شد که نقاط تمایز ما شامل تجربه مشاوره در زمینه معاملات، قابلیت تدریس در سطوح عالی، تخصص در مورد موضوع و اطمینان از اینکه استراتژی‌ها نتایج را بهبود می‌بخشند، است.

هر کدام از این نقاط تمایز به مسائل قابل مذاکره‌ای ترجمه می‌شوند که به شما اجازه می‌دهد نقاط تمایز خود را بهبود بخشید. در نمودار تمایز که در شکل ۷,۳ نشان داده شده است، روش‌هایی را مشخص کردم که این مسائل را می‌توان در سراسر پیشنهادهای چندگانه‌ام تغییر داد. سپس این مسائل را در ماتریس موضوعی که در شکل ۷,۴ نشان داده شده است، قرار دادم و به خوبی می‌دانم که برای پیشنهاد اولم، باید مسائل روایی‌ام را در مسو تغییر دهم.



شکل ۷,۳: نقاط تمایز شرکت مدوک و همکاران



شکل ۷،۴: ماتریس موضوعی شرکت مدوک و همکاران

مسوی من باید برای هر مشتری شخصی سازی شود تا پیامی را در مورد این که چگونه نقاط تمایز من نیازهای مبرم کسب و کار یک مشتری خاص را برآورده می کند، تقویت شود و هر مسو کمی متفاوت به نظر می رسد. مسوی قابل ملاحظه در جدول ۷،۴ برای یک مشتری برای شرکت مدوک و همکاران تهیه شد که علاقمند بود تیم فروش استراتژی های مذاکره را آموزش ببیند. این مشتری در آوریل ۲۰۲۰ و در خلال شیوع پاندمی کووید-۱۹ با من ارتباط برقرار کرد، بنابراین به جای پیشنهاد برگزاری جلسات حضوری یا شخصی، من پیشنهاد برگزاری چهار جلسه ۲ ساعته مجازی به این شرکت دادم. این مشتری نیازمند آموزش بود چراکه در میانه مذاکراتی بسیار مهم با بزرگترین

مشتری اش قرار داشت و شرایط برای این شرکت به خوبی پیش نمی رفت. زمانی که اولین بار با مدیرعامل این شرکت صحبت کردم، او گفت تمایل به دریافت مشاوره برای معامله ای خاص و همچنین برگزاری جلسات آموزشی برای تیم فروش دارد.

#### جدول ۷,۴: مسوی شرکت مدوک و همکاران

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
برگزاری ۴ جلسه آموزش مذاکرات پیشرفته برای تیم فروش و مشاوره در خصوص معامله ای خاص	برگزاری ۴ جلسه آموزش مذاکرات پیشرفته برای تیم فروش و مشاوره در خصوص معامله ای خاص	برگزاری ۴ جلسه آموزش مذاکرات پیشرفته برای تیم فروش	خدمات ارائه شده
محتوای این جلسه توسط دکتر ویکتوریا مدوک تهیه و ارائه می شود. مشاوره به صورت شخصی از جانب دکتر مدوک و با حمایت کارشناس برجسته شرکت که با تیم شما همکاری می کند، ارائه می شود.	محتوای این جلسه توسط دکتر ویکتوریا مدوک تهیه می شود. این محتوا توسط یکی از کارشناسان برجسته شرکت مدوک و همکاران ارائه می شود. مشاوره به صورت شخصی از جانب دکتر مدوک و با حمایت کارشناس برجسته شرکت که با تیم شما همکاری می کند، ارائه می شود.	محتوای این جلسه توسط دکتر ویکتوریا مدوک تهیه می شود. این محتوا توسط یکی از کارشناسان برجسته شرکت مدوک و همکاران ارائه می شود.	ارائه دهنده مشاوره تخصصی

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
<p>دکتر مدوک با مسئولان برجسته شرکت برای کشف چالش‌های مذاکراتی و طراحی دوره دیدار می‌کند. به علاوه دکتر مدوک و تیم انحصاری در شرکت شما پس از هر جلسه برای به روز کردن پیشرفت تیم فروش و دریافت بازخورد با مسئولان ارشد ملاقات می‌کنند. در هر یک از این دیدارها و در جلسه اضافی پس از جلسه چهارم، دکتر مدوک در خصوص استراتژی‌های کوچینگ بحث می‌کند تا از حداکثر تاثیرگذاری این دوره اطمینان حاصل شود.</p>	<p>دکتر مدوک با مسئولان برجسته شرکت برای کشف چالش‌های مذاکراتی و طراحی دوره دیدار می‌کند. به علاوه دکتر مدوک و تیم انحصاری در شرکت شما پس از هر جلسه برای به روز کردن پیشرفت تیم فروش و دریافت بازخورد با مسئولان ارشد ملاقات می‌کنند. در هر یک از این دیدارها و در جلسه اضافی پس از جلسه چهارم، دکتر مدوک در خصوص استراتژی‌های کوچینگ بحث می‌کند تا از حداکثر تاثیرگذاری این دوره اطمینان حاصل شود.</p>	<p>دکتر مدوک با مسئولان برجسته شرکت برای کشف چالش‌های مذاکراتی و طراحی دوره دیدار می‌کند. او همچنین با مسئولان برجسته شرکت در پایان دوره کارگاهی برای بحث در خصوص استراتژی‌های کوچینگ دیدار می‌کند تا از حداکثر تاثیرگذاری این دوره اطمینان حاصل شود.</p>	<p>جلسات کوچینگ با مسئولان شرکت</p>
<p>برنامه‌های مذاکراتی شرکت‌کنندگان بین هر جلسه با ارائه بازخورد شخصی و نوشتاری در خصوص طرح مذاکراتی‌شان بررسی می‌شود. به علاوه، جلساتی شخصی و مشخص نمونه‌هایی از بازخورد شفاهی در خصوص برنامه‌های مذاکراتی در این جلسات ارائه می‌شود.</p>	<p>برنامه‌های مذاکراتی شرکت‌کنندگان بین هر جلسه با ارائه بازخورد شخصی و نوشتاری در خصوص طرح مذاکراتی‌شان بررسی می‌شود. به علاوه، جلساتی شخصی و مشخص نمونه‌هایی از بازخورد شفاهی در خصوص برنامه‌های مذاکراتی در این جلسات ارائه می‌شود.</p>	<p>ارائه بازخورد شفاهی در خصوص برنامه‌های مذاکراتی شرکت‌کنندگان در جلسات شخصی و مشخص</p>	<p>ارائه بازخورد شرکت کنندگان</p>

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
سالی دو بار پس از تکمیل دوره آموزشی	سالی یک بار پس از تکمیل دوره آموزشی	سالی یک بار پس از تکمیل دوره آموزشی	به روز رسانی مدیران برجسته شرکت برای رفع چالش‌های مذاکراتی جدید
دکتر مدوک اطمینان دارد که مشاوره ارائه شده موجب موفقیت شما در مذاکرات می‌شود و در صورت عدم موفقیت به شکل زیر جبران می‌کند (شامل احتمالات خاص و منحصر به فرد).	شامل نمی‌شود.	شامل نمی‌شود.	تضمین موفقیت مشاوره ارائه شده در خصوص معامله‌ای خاص
۴	۴	۴	تعداد جلسات هر کارگاه
۴۰	۴۰	۴۰	تعداد شرکت‌کنندگان در هر کارگاه
\$\$\$	\$\$	\$	هزینه هر جلسه
Y (کمتر از هزینه پایه در گزینه ب است اما با در نظر گرفتن احتمالات مذاکره، هزینه‌اش بالاتر می‌رود)	YY	شامل نمی‌شود.	هزینه خدمات مشاوره‌ای



گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
۸ جلسه اول براساس هزینه اعلامی ۸ جلسه بعدی با ۵ درصد تخفیف ۱۶ جلسه بعدی با ۱۰ درصد تخفیف همه جلسات اضافی با ۱۵ درصد تخفیف	۸ جلسه اول براساس هزینه اعلامی ۸ جلسه بعدی با ۵ درصد تخفیف ۱۶ جلسه بعدی با ۱۰ درصد تخفیف همه جلسات اضافی با ۱۵ درصد تخفیف	۸ جلسه اول براساس هزینه اعلامی ۸ جلسه بعدی با ۵ درصد تخفیف ۱۶ جلسه بعدی با ۱۰ درصد تخفیف همه جلسات اضافی با ۱۵ درصد تخفیف	تخفیف حجمی
۵ هزار دلار به ازای هر کارگاه	۵ هزار دلار به ازای هر کارگاه	۵ هزار دلار به ازای هر کارگاه	تخفیف دلاری شرکت مدوک و همکاران برای ارائه خدمات مشاوره‌ای در آینده و جلسات تصمیم‌سازی اجرایی

یک مسو طراحی کردم تا پیامی را که به مشتری آینده نگر خود ارائه دادم در مورد اینکه چگونه شرکت مدوک و همکاران به طور منحصر به فردی استراتژی‌های مذاکره را به تیم مشتری آموزش می‌دهد، در مورد بسیاری از مذاکرات در حال انجام مشاوره می‌دهد و مشاوره خاص و هدفمند در مورد مذاکره فعلی شرکت با بزرگترین مشتری خود ارائه می‌دهد، را تقویت کنم. توجه داشته باشید که چگونه پیشنهاد خدمات ارائه شده را متفاوت می‌کند (آموزش یا آموزش و مشاوره) و همچنین اینکه چه کسی این خدمات را ارائه می‌کند، متفاوت خواهد بود. هدف برجسته کردن مهارت گسترده تیم و بحث درباره اینکه آیا مشتری تمایل دارد من محتوای جلسات را ارائه کنم یا ترجیح می‌دهند من محتوا را آماده کرده و یکی از کارشناسان ارشد این دوره را برگزار کند. همچنین می‌خواهم بر این نکته تاکید کنم که این دوره‌ها برای هر مشتری کاملا

شخصی سازی و سفارشی می باشد، بنابراین با مقامات ارشد آن شرکت پیش از آغاز دوره دیدار می کنم تا از چالش های آن ها مطلع شوم و محتوای دوره را تهیه کنم؛ همچنین در برخی اوقات من با مدیران ارشد شرکت پیش از دوره و در بین هر چهار جلسه آموزشی دیدار می کنم تا محتوای دوره را براساس نیازها تهیه کنم.

جلسات کوچینگ نیز با هدف برجسته کردن تاثیر آموزش بر نتایج شرکت برگزار می شود و بسامد این جلسات نیز در گزینه های مختلف متفاوت است و نظر مشتریان به اهمیت این موضوع جلب شود.

به منظور تاکید بر اینکه ما با شرکت های آموزشی تفاوت داریم چرا که ما کارشناسان مذاکره با قابلیت های منحصر به فرد در زمینه ارائه مشاوره به مذاکرات جاری و تاثیر بر نتایج آن ها هستیم، موضوعی مرتبط با بازخورد گرفتن را ارائه کرده ایم. ما در خلال جلسات در مورد برنامه های مذاکراتی شرکت کنندگان بازخوردهایی ارائه می کنیم. هر شرکت کننده در برنامه های ما طرحی برای یکی از مذاکرات خود در یکی از زمین های بازی اختصاصی ما ارائه می کند. توجه داشته باشید که در گزینه الف، ما همه طرح های مذاکره را بررسی می کنیم تا محتوای جلسات را مدیریت کنیم، برای مثال طرح های برخی از شرکت کنندگان را در کلاس قرار می دهیم و بازخورد شفاهی در مورد مثال های شرکت کنندگان ارائه می کنیم. در گزینه های ب و ج، ما همه این کارها را انجام می دهیم و همچنین به هر شرکت کننده بازخورد شخصی و نوشتاری در خصوص طرح های مذاکراتی اش در هر جلسه ارائه می کنیم.

مشاهده می کنیم که ارائه مشاوره در خصوص مذاکره با بزرگترین مشتری شان نیز در گزینه های ب و ج لحاظ شده است. تاکید می کنم که همه خدمات مشاوره ای توسط من ارائه می شود تا بر این نکته تاکید شود که من شخصا در حل و فصل مشکلی که آن ها با آن روبرو هستند، دخیل هستم. می خواهم اطمینان حاصل کنم که می توانم به آن ها کمک کنم تا در مذاکرات به موفقیت دست پیدا کنند؛ بنابراین روی نتیجه گزینه ج شرط بندی می کنم، جایی که دستمزد من برای مشاوره وابسته به موفقیت آن ها خواهد بود، در حالی که گزینه ب شامل نرخ ثابتی برای خدمات مشاوره است.

ترجیح می‌دهم روی این موفقیت شرط‌بندی کنم تا اطمینان خود به خدماتی که ارائه می‌کنم، نشان دهم. اغلب یکی از نقاط تمایز شما وابسته به چیزی است که اطمینان دارید می‌توانید آن را انجام دهید یا به دست آورید. زمانی که نقطه تمایزی مانند این دارید، شرط‌بندی روی موفقیت خود برای دست یافتن به این اهداف در بر دارنده پیامی متقاعدکننده است.

### تقویت داستان خود با یک توافق مشروط

شرط‌بندی راهی بسیار عالی برای نشان دادن اعتماد و برجسته کردن نقاط تمایز خود می‌باشد اما باید بدانید که چگونه این موارد مشروط را ایجاد کنید. اول، باید اطمینان حاصل کنید که روی معیارهایی شرط‌بندی می‌کنید که واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت دو طرف باشد. برای مثال، ممکن است با طرف مقابل روی دستیابی به یک نتیجه خاص شرط‌بندی کنید، زمانی که هر دو اطلاعاتی در مورد دستیابی به هدف داشته باشید. در مورد مشتری من، حاضرم روی اینکه آیا مشتری خود را حفظ می‌کند یا خیر، یا حاضرم روی درآمدی که در قرارداد با مشتری آن‌ها توافق شده است شرط‌بندی کنم، اما روی حاشیه سود آن‌ها شرط‌بندی نمی‌کنم. فقط می‌خواهم روی چیزهایی شرط‌بندی کنم که واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت دو طرف باشد؛ چه این که آن‌ها اطمینان حاصل کنند دستیابی به توافق واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و قابل شناخت از سوی دو طرف باشد یا خیر (چرا که به این مشتری اعتماد دارم که به من این اطلاعات را می‌دهد). دستمزدی که روی آن توافق می‌کنیم نیز واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و قابل شناخت از سوی دو طرف است (چرا که من به این مشتری اعتماد دارم که قرارداد را به من نشان می‌دهد). اگرچه من به این مشتری اعتماد دارم، اما روی حاشیه سودش از این توافق شرط‌بندی نمی‌کنم چرا که اطلاعات در خصوص حاشیه سود را یک طرف از مذاکره می‌داند و هر دو طرف آن را نمی‌دانند و حاشیه سود را می‌توان از راه‌های بسیار زیادی اندازه‌گیری کرد. این موضوع ریسکی در توافق ایجاد می‌کند و به صورت بالقوه احتمال اختلاف نظر در این خصوص به وجود می‌آورد.

اگر از احتمال استفاده می‌کنید، باید اطمینان کسب کنید زمانی که شرط‌بندی می‌کنید، بیش از حد از خود مطمئن نیستید. پیشنهادهای مشروط اندازه سهم شما از کیک را بیشتر نمی‌کند. به جای ارزش افزوده، ارزش را منتقل می‌کنند، زیرا یک طرف پول می‌دهد و طرف دیگر جمع‌آوری می‌کند. اگرچه احتمالات درک از ارزش را می‌افزاید چرا که هر طرف معتقد است که به درستی آینده را پیش‌بینی کرده است. اگر شما بر قابلیت خود برای ارائه در چارچوب معیارهای مشخص، بیش از حد اعتماد داشته باشید، بنابراین هزینه زیادی بابت این شرط‌بندی پرداخت خواهید کرد.

### قراردادهای مشروط برای غلبه بر حوزه چانه زنی منفی

قراردادهای مشروط نیز می‌توانند به غلبه بر حوزه چانه زنی‌های منفی کمک کنند. مذاکرات اغلب حوزه چانه زنی مثبت دارد (جایی که نقطه کف خریدار بالاتر از نقطه کف فروشنده است)، اما گاهی اوقات در موقعیتی قرار می‌گیرید که حوزه چانه زنی منفی داریم (جایی که نقطه کف فروشنده بالاتر از نقطه کف خریدار است). این حالت زمانی روی می‌دهد که خریدار اطمینان ندارد که فروشنده بتواند به وعده‌های خود عمل کند. تصور کنید که تامین‌کننده یک قطعه از تجهیزات مکانیکی برای اولین بار در تلاش برای فروش به یک شرکت بزرگ است و ادعا می‌کند که این قطعه زمان توقف فعالیت خط تولید شرکت را گاهی می‌دهد. فروشنده فکر می‌کند که در حال فروش یک قطعه خاص است که برای خریدار بسیار ارزشمند می‌باشد اما خریدار که با این قطعه ناآشناست، فکر می‌کند که قیمت خیلی بالاست.

این پرونده احتمالاً منتهی به حوزه چانه زنی منفی می‌شود. یک توافق مشروط بهترین راه برای غلبه بر حوزه چانه زنی منفی است. در این مثال، می‌توان یک قیمت پایه برای این قطعه تعیین کرد و خریدار می‌تواند باقی‌مبلغ را در پایان سال و در صورتی که این قطعه زمان توقف خط تولید را در طول یک سال کاهش داد، پرداخت کند. راه دیگر برای ایجاد این قرارداد مشروط این است که خریدار بهای کامل و قیمت بالا را در ابتدا پردازد و در صورتی که خط تولید آن‌ها با مشکل روبرو شد، پول خود را از

فروشنده پس بگیرد. این احتمال وجود دارد که خریدار ساختار اول و فروشنده توافق دوم را ترجیح دهد. در هر صورت، توافق مشروط این معامله را امکان پذیر می‌کند، معامله‌ای که با بالاتر بودن نقطه کف فروشنده نسبت به خریدار، امکان پذیر نبود. هر وقت در موقعیتی قرار گرفتید که با طرف مقابل در خصوص چیزی که در آینده اتفاق خواهد افتاد، بحث می‌کردید، این مطلب را در نظر بگیرید که آیا می‌تواند به جای بحث کردن، روی آن شرط‌بندی کنید. یک توافق مشروط ابزاری مفید برای توقف بحث محسوب می‌شود. مطمئن باشید که روی معیارهایی شرط‌بندی می‌کنید که واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت دو طرف باشد چراکه قرار نیست امروز بحث را متوقف کنید که در آینده در مورد آن دعوا و بحث کنید.

### **موارد مشروط راهی برای آزمایش آن چه طرف مقابل به شما می‌گوید**

همچنین می‌توان از توافقاتی برای تشخیص این که آیا چیزی که طرف مقابل به شما می‌گوید اغراق آمیز است یا حتی اگر به شما دروغ می‌گوید، استفاده کرد. همان‌طور که در فصل سوم توضیح دادم، زمانی که با یک پیمانکار برای نصب استخر در حیاط پشتی خانه‌ام مذاکره می‌کردم، از یک توافق مشروط استفاده کردم. در آن فصل، توضیح داده شد که چگونه از یک توافق مشروط برای آزمایش آن چه تأمین‌کننده در خصوص قابلیت‌های خود به شما می‌گوید، استفاده کردم تا پروژه تا اول ماه می به اتمام برسد. در حالی که همه پیمان کاران گفته بودند که می‌توانند این ضرب الاجل را رعایت کنند، تنها یکی از آن‌ها حاضر شد روی این چارچوب زمانی شرط‌بندی کند. زمانی که یکی از پیمان کاران با اطمینان عنوان کرد که ضرب الاجل را با جریمه روزانه ۵۰۰ دلار تضمین می‌کند، متوجه شدم که او باور دارد که می‌تواند این کار را در زمان مقرر به اتمام برساند. از توافق مشروط می‌توان به عنوان یک ابزار مساله‌روایی برای برجسته کردن اطمینان خود به آن چه می‌توانید انجام دهید، استفاده کرد؛ از توافق مشروط همچنین می‌توان به عنوان یک ابزار کاهش ریسک برای ارزیابی اطمینان طرف مقابل به آن چه می‌گوید، استفاده کرد.

زمانی که از یک توافق مشروط برای ابراز اطمینان خود به انجام کاری استفاده می‌کنید، این یک مسئله روایی به حساب می‌آید و در نتیجه باید این موضوع را در نظر بگیرید که از آن در هر سه گزینه خود استفاده کنید یا خیر و در واقع متغیر باشد یا خیر. ممکن است بخواهید این موضوع را در یکی از سه گزینه خود استفاده کنید و در دو گزینه دیگر از آن بهره نگیرید. از سوی دیگر، زمانی که از توافق مشروط برای کاهش ریسک استفاده می‌کنید، توافق مشروط یک مسئله بده بستان به شمار می‌آید و باید آن را در هر سه گزینه خود ثابت نگه دارید.

### به‌کارگیری مسو برای برنده شدن در شرایط مناقصه رقابتی

مسوها ابزارهای روایی قدرتمندی هستند و یک مسو با شرط مبتنی بر عملکرد در یک یا دو پیشنهاد، پیام بسیار قانع‌کننده‌ای را به طرف مقابل منتقل می‌کند. با در نظر گرفتن این موضوع، مسوها ابزارهایی فوق‌العاده برای استفاده در شرایط مناقصه رقابتی به شمار می‌آیند. برای مثال، به همه مشتریانم توصیه می‌کنم زمانی که به درخواست پیشنهادات (آ.اف.پی) مشتری خود پاسخ می‌دهند، از یک مسو استفاده کنند.

### پیشنهادات چندگانه در پاسخ به درخواست پیشنهادات (آ.اف.پی)

به مشتریانم تاکید می‌کنم که اگر در شرایط آ.اف.پی یک پیشنهاد ارائه کنند، ممکن است در تلاش برای برنده شدن روی قیمت باشند اما هرگز به این موفقیت نمی‌رسند. اگر شما بهترین قیمت را داشته باشید اما خریدار نخواهد شما را انتخاب کند، در آن صورت خریدار به سادگی از قیمت پایین شما برای پایین‌تر آوردن قیمت تامین‌کننده‌ای که ترجیح می‌دهد، استفاده می‌کند. معتقدم می‌توانید روی قیمت بازنده شوید اما هرگز نمی‌توانید روی قیمت برنده شوید. نکته کلیدی در آ.اف.پی متمایز کردن خود است. اگر شما به آ.اف.پی با یک پیشنهاد پاسخ دهید، در آن صورت شما نیز به مانند دیگران به همان سوالات پاسخ داده‌اید و احتمالاً به شما نیز با همان نگاه به دیگران، نگریسته خواهد شد. از سوی دیگر تهیه یک پیشنهاد

چندگانه به شما اجازه می‌دهد تا خود را متمایز کنید چراکه می‌توانید نقاط تمایز خود را در سراسر سه گزینه برای جلب توجه به صورت متغیر مورد استفاده قرار دهید. یکی از مشتری‌انم به یک درخواست مشاوره آر.اف.پی برای کمک به یک شرکت به منظور ایجاد استراتژی‌های کاهش ریسک پاسخ می‌داد. مشتری من یک اسپانسر در داخل داشت که به او گفته بود این شرکت قرار است یک شرکت دیگر را انتخاب کند و تنها نام شرکت مشتری من به جهت تکمیل نیازهای بخش تدارکات در فهرست گنج‌نامه شده است. اسپانسر همچنین گفته بود انتظار می‌رود قیمت این پروژه ۵ میلیون دلار باشد. شرکتی که با او همکاری می‌کردم، فکر می‌کرد این پروژه را نمی‌تواند به دست آورد به همین دلیل تصمیم گرفت از یک مسو استفاده کند؛ در حالی که تاکنون هرگز از مسو استفاده نکرده بود.

از من خواست تا در تهیه پیشنهاد به او کمک کنم. زمانی که این پروژه را دقیق‌تر بررسی کردم، متوجه شدم که این شرکت واقع در آمریکا است اما مالکیت آن بر عهده یک شرکت هلدینگ استرالیایی است که قصد دارد این شرکت را در سال آینده به فروش برساند. از مشتری‌ام سوال کردم آیا اتخاذ استراتژی‌های کاهش ریسک از سوی این شرکت می‌تواند موجب افزایش قیمت فروش این کسب‌وکار شود. من هیچ چیزی درباره این گونه پروژه‌ها نمی‌دانستم اما درباره معاملات اطلاعات زیادی داشتم و می‌دانستم که تکمیل این پروژه می‌تواند روی چندین موضوع در این معامله تاثیر بگذارد و به همین دلیل این پروژه برای این شرکت خیلی ارزشمند بود. مشتری من گفت اگر حسابرس شرکت استراتژی‌های کاهش ریسک را پیش از معامله امضا کند، به شکل باور نکردنی ارزشمند خواهد بود اما فکر نمی‌کند این زمان بندی امکان پذیر باشد چراکه چنین پروژه‌هایی پیش از آغاز فرآیند فروش، معمولاً به زمانی بیش از ۶ ماه نیاز دارد. از او سوال کردم که آیا تمییز می‌تواند این پروژه را خیلی سریع به اتمام برساند و او توضیح داد آن‌ها معمولاً چنین پروژه‌هایی را به این شکل انجام نمی‌دهند. او را تحت فشار قرار دادم تا بررسی کند که آیا شرکتش می‌تواند این پروژه را خیلی سریع به اتمام برساند. او پاسخ داد، به لحاظ تکنیکی آن‌ها می‌توانند این پروژه را در

چارچوب زمانی کوتاه‌تر انجام دهند اما این کار نیازمند کارشناسان ارشد بیشتری است و آن‌ها باید مشاوران با تجربه خود را از دیگر پروژه‌ها خارج کنند تا به اتمام این پروژه کمک کنند. او گفت به منظور تکمیل این پروژه در زمان کوتاه‌تر باید به جای ۵ میلیون دلار، ۱۵ میلیون دلار هزینه کند. به او توصیه کردم این موضوع را به عنوان گزینه ج در مسواریه و تمام این گزینه را به موقعیت شرکت برای فروش متمرکز می‌کنیم.

زمانی که آر.اف.پی را تکمیل می‌کنیم، گزینه الف همیشه باید دقیقا همان چیزی باشد که طرف مقابل می‌خواهد. نباید به شخصی در تدارکات اجازه دهید پیشنهاد شما را به خاطر عدم پاسخ‌گویی مستقیم به درخواست آن‌ها حذف کند؛ بنابراین همیشه به مشتریانم پیشنهاد می‌کنم در گزینه الف ذکر شود که «در پاسخ به درخواست شما» یا «همان‌طور که درخواست کردید». همچنین پیشنهاد می‌کنم مشتریانم این نکته را برجسته کنند که گزینه‌های ب و ج با هدف تحقق خواست مشتری یا چیزی که قبلاً برای آن‌ها اولویت بوده، طراحی شده است. باید کاری کنید مشتری این گونه احساس کند که دو گزینه اضافی به نحوی مورد درخواست آن‌ها بوده است.

بنابراین گزینه الف مشتری من بدون هیچ‌گونه شاخه و برگ، مستقیماً شامل آن چیزی است که در آر.اف.پی درخواست شده است. آر.اف.پی مشخص کرده است که پروژه باید در ۱۲ ماه تکمیل شود و این همان چارچوب زمانی است که در گزینه الف با قیمت ۵ میلیون و ۳۰۰ هزار دلار آمده است. گزینه ج که بر موقعیت فروش شرکت، تکمیل بسیار سریع‌تر پروژه و لزوم امضای استراتژی کاهش ریسک حسابرس شرکت پیش از انجام معامله تمرکز دارد، با قیمت ۱۵ میلیون دلار ارائه شده است. مشتری من تصمیم گرفت در گزینه ب پیشنهاد دو ساله را مطرح کند چراکه فکر می‌کرد بهترین راه برای اجرای این پروژه اجرای استراتژی‌های کاهش ریسک در سال اول و سپس آزمایش آن‌ها در خلال سال دوم بود. او گزینه دو ساله را اضافه کرد که فکر می‌کرد گزینه‌ای بهینه باشد این در حالی است که در آر.اف.پی چارچوب زمانی یک ساله ذکر شده بود. او گزینه را ۱۳ میلیون دلار قیمت گذاشته بود.



در رویه آر.اف.پی مشخص شده بود که مشتری من تنها محدود به صحبت با بخش تدارکات در خصوص این پیشنهاد است. مشتری من از تیم تدارکات خواست که آیا آن‌ها علاقه‌ای به ارائه گزینه‌ای برای تکمیل بسیار سریع این پروژه دارند که این موضوع می‌تواند قیمت فروش بالقوه این کسب‌وکار را افزایش دهد. مدیر اجرایی تدارکات پیشنهاد داد که مشتری من در مورد این موضوع با مدیر مالی شرکت صحبت کند.

زمانی که مشتری من با مدیر مالی در این خصوص صحبت کرد، مدیر مالی پیشنهاد داد که این موضوع را با مدیرعامل در میان بگذارد. به خاطر داشته باشید، مشتری من در ابتدا مجوز صحبت با هیچ‌کس جز بخش تدارکات را نداشت و اکنون او عازم جلسه‌ای با مدیرعامل شرکت بود. زمانی که او همین سوال را از مدیرعامل پرسید، مدیرعامل گفت «فکر می‌کنم شما بیش از ما درباره این پروژه فکر کردید.» در آن لحظه مشتری من متوجه شد که شانس او برای پیروزی در این پروژه مسلماً افزایش یافته است. در نهایت او این پروژه را با قرارداد دو ساله (گزینه ب) با اندکی تغییرات و با قیمت ۱۲ میلیون دلار به دست آورد.

جالب‌ترین بخش این بود که او در خلال ۱۸ ماه آینده این پروژه را گسترش داد و به قراردادی بیش از ۷۰ میلیون دلار با این شرکت دست یافت. ۵۸ میلیون دلار اضافی بر موضوع موقعیت شرکت برای فروش تمرکز داشت، نکته‌ای که شرکت احتمالاً تا پیش از آر.اف.پی مشتری من، از آن مطلع نبود. مشتری من با تمرکز بر نه تنها کار مورد درخواست، بلکه چرایی تکمیل این پروژه و چگونگی موقعیت منحصر به فرد شرکتش برای کمک به فروش آن کسب‌وکار در آینده، به شکل بسیار خوبی شرکت خود را متمایز کرد. این نقطه تمایز منتهی به پیروزی مشتری من در مناقصه و همچنین همکاری‌های بسیار بیشتر با شرکت مذکور در آینده شد.

مشتریان من اغلب می‌پرسند، چگونه می‌توانند پیشنهادی ارائه دهند که بدون صحبت در مورد نقاط ضعف رقبا، نقاط تمایز خود را برجسته کنند. اذعان دارم که هرگز نباید با بد صحبت کردن درباره رقبا، فروش داشته باشید. مشتری‌انم را ترغیب

می‌کنم تا بر پیام خود تمرکز کنند و پیشنهاد خود را بر مبنای این حقیقت که آن‌ها موقعیت منحصر به فردی در حل یک مشکل خاص دارند، یا چگونه آن‌ها تنها کسی هستند که می‌توانند یک محصول یا خدمات خاص برای رفع نیازهای مبرم مشتری ارائه دهند، متمرکز کنند. اگر پیشنهاد را به این شکل مطرح کنید، هیچ نکته منفی در خصوص رقیب نمی‌گویید و در عوض ریسک‌های موجود در کسب و کار مشتری را که می‌توانید حل و فصل کنید، مطرح می‌کنید.

استفاده از مسو برای پاسخ به آر.اف.پی مزیت‌های زیادی دارد؛ از جمله مزیت‌ها، این حقیقت است که معمولاً بخش تدارکات را وادار می‌کند به سراغ خریداران اقتصادی برود تا بیشتر در مورد آن چه می‌خواهند، متوجه شوند و آن‌ها را وارد بحث کند. مدیران اجرایی تدارکات اغلب آر.اف.پی را ایجاد می‌کنند تا بتوانند «همه چیز را ثابت نگه دارند» و تنها گزینه قیمت را مقایسه می‌کنند. در حالی که بخش تدارکات ممکن است تامین‌کنندگان بالقوه را به لحاظ کالایی بسنجد تا بتواند تنها پیشنهادات را براساس قیمت مورد ارزیابی قرار دهد، یک تامین‌کننده مشخصاً نمی‌خواهد براساس این رویه کار انجام شود.

تامین‌کنندگان نیازمند تمرکز بر خریدار براساس نقاط تمایز و چگونگی تاثیر این قابلیت‌های متمایز بر نیازهای مبرم کسب و کار مشتری می‌باشد. زمانی که تامین‌کننده بایک پیشنهاد چندگانه پاسخ می‌دهد، قابلیت بخش تدارکات برای ثابت نگه داشتن همه چیز را تضعیف می‌کند چرا که مسائل در خلال سه گزینه مطرح شده است و احتمالاً این موضوع توجه خریدار اقتصادی را به خود جلب خواهد کرد.

### پیشنهادات چندگانه در موقعیت رقابتی در زندگی شخصی شما

شرایط مناقصه رقابتی که نیازمند استفاده از یک پیشنهاد چندگانه می‌باشد، فقط در محل کار رخ نمی‌دهد. به یک دوست برای خرید یک خانه در شرایط رقابتی کمک می‌کردم؛ در خلال این روند متوجه شدم که مسوها به خوبی عمل کردند و به دوستم اجازه داد تا نقاط تمایز خانواده خود را به شکل موثری برجسته کند.

اجازه دهید تاکید کنم که بهتر است در شرایط رقابتی خانه‌ای خریداری نکنید. بسیار بهتر است خانه را زمانی خریداری کنید که باتنای فروشنده پایین است تا زمانی که باتنای فروشنده بالاست.

دوست من می‌خواست خانه‌ای در هاوایی خریداری کند؛ همان‌طور که می‌دانید خانه در مناطق تفریحی بسیار سریع به فروش می‌رسند. با توجه به این موضوع زمانی که دوستم خانه‌ای پیدا کرد که بیش از یک سال به فروش گذاشته شده ولی فروخته نشده بود، بسیار هیجان‌زده شد. دوستم فکر می‌کرد این یک فرصت فوق‌العاده است چراکه احتمالاً باتنای فروشنده ضعیف است و می‌تواند این خانه را با قیمتی خوب خریداری کند. در حالی که دوستم خود را آماده ارائه پیشنهاد اولش می‌کرد، تماس تلفنی از جانب مشاور املاکش دریافت کرد که گفت فروشنده قرار است دو پیشنهاد دیگر نیز دریافت کند. دوستم در این موقع با من مشورت کرد و به وی در روند مذاکرات کمک کردم. دوستم و من هر دو درباره اطلاعات مشاور املاک مشکوک بودیم؛ به نظر مشکوک می‌آمد خانه‌ای که یک سال بدون مشتری در بازار ارائه شده، ناگهان زمانی که دوستم خود را آماده ارائه پیشنهاد می‌کرد، به صورت همزمان در انتظار دو پیشنهاد دیگر نیز بود. دوستم به مشاور املاکش گفت به نظرش دو پیشنهاد دیگر به واقع وجود ندارند و از او خواست تا مدرکی در این زمینه ارائه کند.

مشاور املاک گفت یکی از پیشنهادها یک پیشنهاد زبانی از مدت‌ها قبل است اما فروشنده از خریدار خواسته است تا پیشنهاد رسمی خود را مطرح کند. مشاور املاک توضیح داد خریدار بالقوه‌اش باید خانه‌ای را در یک منطقه جغرافیایی دیگر که خیلی جذاب نیست، بفروشد تا بتواند این خانه جدید را خریداری کند و به همین دلیل فروشنده در ابتدا هیچ علاقه‌ای به این پیشنهاد کلامی نداشت. به دوستم گفتم فکر نمی‌کنم این خریدار رقیب باشد چراکه فروشنده هنوز هم نمی‌خواهد این ریسک را بپذیرد که آیا خریدار می‌تواند خانه‌اش را بفروشد یا خیر و به نظر نمی‌آید فروشنده بخواهد منتظر این خریدار بماند.

خریدار بالقوه دوم کاملاً در شرایط متفاوتی قرار داشت و یک تهدید جدی به شمار می‌آمد. این خریدار یک سرمایه‌گذار بود که به این خانه علاقه‌مند شده بود چراکه این خانه مدت‌ها در بازار بود و با توجه به کاهش قیمت اخیرش، به نظر گزینه مناسبی برای خرید بود. این خانه در یک محله خوب با دروازه ورودی و با طیف وسیعی از خانه‌ها واقع شده بود. خانه‌های کوچک تری مانند خانه‌ای که دوستم به خرید آن علاقه داشت، موجود بود؛ همچنین خانه‌های بزرگی با ویوی اقیانوس نیز وجود داشت. اختلاف قیمت کوچک‌ترین خانه‌ها با خانه‌های بزرگ با ویوی اقیانوس بسیار زیاد بود و خانه‌ای که دوستم به آن علاقه داشت احتمالاً کوچک‌ترین و ارزان‌ترین خانه در این محله بود. مشتریان من در زمینه املاک همیشه می‌گویند لوکیشن و محل خانه مهمترین عامل است و این خانه در بهترین محل و لوکیشن واقع شده بود.

همان‌طور که برای دوستم توضیح دادم، یک سرمایه‌گذار معمولاً یک خریدار رقابتی محسوب می‌شود چرا که آن‌ها معمولاً با پول نقد سریع اقدام به خرید می‌کنند. اغلب می‌شنوید که مردم در زمینه املاک می‌گویند «پول نقد پادشاه است». فکر می‌کنم پول نقد معامله را خیلی زود به نتیجه می‌رساند و به روند انجام معامله سرعت می‌بخشد - دو نکته‌ای که اغلب برای یک فروشنده به شدت جذاب است.

دوستم زمانی که از علاقه یک سرمایه‌گذار برای خرید این خانه اطلاع پیدا کرد، دلسرد شد؛ به ویژه زمانی که مطلع شد قیمتی که سرمایه‌گذار پیشنهاد داده، بیشتر از بودجه اوست. دوستم می‌خواست از رویه خرید کنار بکشد اما از او خواستم تا جدول نقاط تمایزش را تهیه کند و ارزیابی کند که چه عواملی او را از سرمایه‌گذار متمایز می‌کند.

به خاطر داشته باشید که یک نقطه تمایز تنها زمانی نقطه تمایز است که طرف مقابل به آن اهمیت دهد. به منظور شناخت نقاط تمایز دوستم، تحقیقاتی در مورد فروشنده انجام دادیم. متوجه شدیم که فروشنده در حالی این خانه کوچک را خریدار کرده که خانواده‌اش در حال ساخت یک ملک فوق‌العاده رو به اقیانوس در همین

محلّه بودند. ما برای بازدید از این خانه جدید رفتیم و از زیبایی اش تحت تاثیر قرار گرفتیم. این خانه مسلماً یکی از بهترین خانه‌های این محلّه بود و خانه کوچکی که دوستم به آن علاقه داشت از پنجره‌های بزرگ این خانه جدید قابل مشاهده بود. با در نظر گرفتن این موضوع یک نقطه تمایز بسیار مهم بین دوستم و سرمایه‌گذار پیدا کردیم؛ یک تمایز بالقوه مهم بین دوست من و سرمایه‌گذار بر روی کاری که هر خریدار بالقوه با خانه انجام می‌دهد، بود. سرمایه‌گذار به احتمال زیاد قصد داشت این خانه را اجاره دهد. این محلّه در ابتدا به منظور اجاره دادن خانه‌ها به مسافران ساخته شده بود اما هیچ کس به واقع خانه‌اش را اجاره نمی‌داد؛ بنابراین این خانه کوچک به اولین خانه اجاره‌ای این محلّه تبدیل می‌شد.

از سوی دیگر دوستم قصد داشت در بیشتر اوقات سال در این خانه زندگی کند و فردی فعال در جامعه بود؛ او هیچ علاقه‌ای به اجاره دادن این خانه نداشت چراکه او به تمیزی و سوساس داشت و هیچ علاقه‌ای نداشت یک قریبه در خانه‌اش بماند.

به دوستم پیشنهاد دادم این موضوع می‌تواند تا حد زیادی میان او و سرمایه‌گذار تمایز ایجاد کند. ما پیام و مسورا با تمرکز بر آن چه دوستم با خانه انجام خواهد داد، تهیه کردیم. دوستم خیلی ساده می‌توانست به فروشنده بگوید که این خانه را اجاره نخواهد داد اما صرف همین موضوع کفایت نمی‌کند. دوستم می‌بایست خود را به عنوان یک خریدار و مصرف‌کننده متمایز کند و گفتگوها را پیرامون آینده استفاده از این خانه و نه تمرکز بر قیمت یا شرایط پرداخت شکل دهد. دوستم متوجه شد که سرمایه‌گذار پیشنهاد خرید نقدی را مطرح کرده است که با این روند خرید تا دو هفته آینده تکمیل می‌شد؛ به علاوه این که سرمایه‌گذار قیمت بالاتری از توان دوست من پیشنهاد داده است.

در نگاه اول، ممکن است به نظر برسد که دوست من هیچ شانس برای پیروزی ندارد. او نیازمند وام بانکی و تامین مالی بود و زمان بیشتری برای تکمیل روند نیاز داشت؛ بنابراین او به واقع نیازمند دوره ۴ ماهه برای تکمیل خرید بود (طولانی‌ترین زمانی که می‌توانست تعهدات مالی را حفظ کند) و در عین حال قیمت پیشنهادی اش کمتر از قیمت سرمایه‌گذار بود.

به دوستم گفتم دلسرد نشو. به او گفتم درست است که فروشنده می خواهد این خانه کوچک را با بالاترین قیمت بفروشد، اما مطمئن هستم که او اهمیت زیادی برای حفظ ارزش خانه جدیدش در ساحل اقیانوس قائل است و می توانیم این نکته را به موضوع کانونی بحث تبدیل کنیم. به دوستم گفتم این که صرفا به فروشنده بگوییم که نمی خواهی این خانه را اجاره دهی، کافی نیست؛ چراکه این موضوع در صورتی که پیشنهادها مورد بررسی قرار گیرد، از اهمیت آن کاسته می شود. در عوض از او خواستم تا نقاط تمایز خود را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کند و پای میز مذاکره هم زمان با بحث در خصوص قیمت و زمان اتمام معامله مطرح کند.

به دوستم کمک کردم تا تعدادی مسئله ایجاد کند که نقاط تمایز او را برجسته می کرد؛ مانند این که او این خانه را اجاره خواهد داد یا خیر، چند بار در سال می تواند این خانه را اجاره دهد و حداقل مقدار اجاره چقدر است تا با طرح این سوالات فروشنده متوجه شود که تفاوت هایی میان اجاره برای یک شب و اجاره برای یک ماه وجود دارد. در حالی که مسورا تهیه کردیم، هدف ما چارچوب بندی گفتگوها پیرامون ریسک های بالقوه اجاره دادن این ملک بود.

زمانی که دوست من این پیشنهاد را به فروشنده منتقل کرد، گفت تصور کرد که فروشنده مایل است برای خانه کوچک خود قیمت خوبی مطرح کند، اما در عین حال او مشغول ساخت یک خانه زیبا در حاشیه اقیانوس در همین محله بود، با کمی تعلل و فکر گفت ممکن بود نه تنها درباره چقدر بابت این خانه پول کسب می کند بلکه این خریدار تا مدت از این خانه استفاده خواهد کرد.

دوستم گفت مسلما اگر بخواهم این خانه را اجاره دهم، پول بیشتری می توانم برایش پرداخت کنم، زیرا با اجاره بها می تواند به سادگی اقساط وام را پرداخت کند چراکه خانه های اجاره ای در هاوایی برای توریست ها از محبوبیت خاصی برخوردار است.

اما در عین حال دوستم گفت که نمی خواهد این خانه در این محله را اجاره دهد. مستاجران ممکن است به این خانه یا دیگر خانه های محله، زمین گلف، باشگاه ورزشی، ساحل و حتی خانه بسیار زیبای فرشته آسب وارد کنند. شاید فروشنده

ترجیح دهد که این خانه اجاره نرود تا از خسارت‌های احتمالی اجتناب کند. دوستم همچنین این نکته را برجسته کرد که متوجه است که داشتن ملک اجاره‌ای در این محله ممکن است ارزش دیگر املاک این منطقه به ویژه گران‌ترین خانه‌های این محله را تحت تاثیر قرار دهد و این نکته ممکن است فروشنده و دیگر ساکنان این محله را نگران کند. او پیشنهاد کرد اگر این موارد برای فروشنده مهم است، می‌بایست روند فروش ملک را محدود کند.

دوستم در گزینه الف می‌توانست خانه را ۳۶۵ روز در سال با حداقل یک شب اقامت اجاره دهد. این گزینه بالاترین قیمت خرید را داشت. در گزینه ب، دوستم پیشنهاد کرد تا میزان اجاره را تا ۱۲ بار در سال و هر بار تا ۷ شب اقامت محدود کند. قیمت این گزینه کمتر از گزینه الف و اما بالاتر از گزینه ج بود. گزینه ج تصریح می‌کرد که دوست من هرگز این خانه را اجاره نخواهد داد. البته قیمت خرید برای این گزینه بسیار کمتر از گزینه‌های الف و ب بود. هر سه قیمت تا حد زیادی کمتر از قیمت پیشنهادی سرمایه‌گذار بود. و همه این موارد شامل رویه اخذ وام بانکی و نهایی کردن پروسه خرید در بازه زمانی ۴ ماهه بود.

خوشبختانه دوست من این خانه را خرید و من اکنون یک جای بسیار عالی برای اقامت در هاوایی دارم. هیچ کدام از پیشنهاد‌های اولیه‌اش مورد قبول واقع نشد، اما در نهایت دوستم با قیمتی کمتر از قیمت پیشنهادی سرمایه‌گذار و مشروط به دریافت وام بانکی و اتمام معامله در بازه زمانی ۴ ماهه این خانه را به دست آورد.

دوستم چگونه توانست این کار را انجام دهد؟ او خود را متمایز کرد و با استفاده از یک مسو، پیام خود درباره چگونگی توجه به نیازهای فروشنده با کیفیت منحصر به فردش را تقویت کرد. تمایز خود در شرایط رقابتی بسیار حائز اهمیت است؛ استفاده از مسو به شما اجازه می‌دهد تا پیام خود درباره نقاط تمایزتان را با روشی بسیار قانع‌کننده تقویت کنید.

### به کار بردن مسو در مذاکرات شخصی

در حالی که متمایز کردن خود در شرایط رقابتی حائز اهمیت است، متمایز کردن خود زمانی که برای خود مذاکره می‌کنید نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. همان‌طور که در فصل گذشته بحث شد، باید خود را در شرایط استخدامی متمایز کنید تا این نکته برجسته شود که چگونه کارفرما می‌تواند برای شما کاری انجام دهد بدون این که مجبور شود همان کار را برای دیگران نیز انجام دهد. در اصل، نقاط تمایز شما به کارفرما این قابلیت را می‌دهد تا به شما بیش از دیگران امتیاز دهد.

زمانی که نقاط تمایز خود را مشخص کردید، آن‌ها را به مسائل قابل مذاکره تبدیل کنید و پیامی ارائه کنید که بیانگر قابلیت‌های منحصر به فرد شما برای رفع نیازهای مبرم کسب‌وکار کارفرما باشد؛ و همچنین باید یک مسو ایجاد کنید تا پیام شما تقویت شود. به مردم توصیه می‌کنم تا در همه مذاکرات استخدامی از مسو استفاده کنند، چه مصاحبه در خصوص نقش یک کارمند جدید، چه در خصوص یک نقش جدید برای یک کارمند فعلی، مسئولیت جدید برای کارمند فعلی یا بازگشت یک کارمند قدیمی.

همان‌طور که در این فصل نشان داده شد، مسو به شما اجازه می‌دهد تا انعطاف پذیر به نظر برسید، روابط با طرف مقابل ایجاد کنید و نتیجه خود را به حداکثر برسانید. در مذاکرات استخدامی ضروری است که بر ایجاد و حفظ روابط خود را طرف مقابل تمرکز داشته باشید. مسلماً نمی‌خواهید ۵ هزار دلار بیشتر به دست آورید اما روابط خوبی با طرف مقابل نداشته باشید و در نتیجه به یک دفتر حاشیه‌ای فرستاده شده و هرگز ارتقاء شغلی نگیرید.

ضروری است که در شرایط استخدامی روابط خود را با طرف مقابل حفظ کنید، بنابراین باید به شکلی مذاکره کنید که در عین حالی که روابط خود را ایجاد می‌کنید، بیشینه نتیجه را به دست آورید. مسوها به شما اجازه می‌دهند به چنین چیزی دست پیدا کنید.

به خاطر داشته باشید که در شرایط استخدامی، اگر در خصوص فرصتی بالقوه با یک شرکت جدید بحث می‌کنید، نمی‌توانید تا زمان دریافت پیشنهاد استخدام، مذاکره را آغاز کنید. نباید مذاکره را در خلال مرحله مصاحبه اولیه شروع کنید. این بدان معناست که در شرایط استخدامی جدید، به ویژه زمانی که جوان هستید، اغلب قرار نیست پیشنهاد اول را دریافت کنید.



کارفرما اغلب از مزیت لنگر برای پیشنهاد اول برخوردار است چراکه پیشنهاد استخدام به پیشنهاد واقعی او وابسته است. زمانی که چنین اتفاقی روی می‌دهد و پیشنهاد واقعی را دریافت می‌کنید، شما اگر به جای تنها یک پیشنهاد از یک پیشنهاد چندگانه استفاده کنید، مزیت فوق العاده‌ای کسب می‌کنید. ارائه یک پیشنهاد چندگانه شما را انعطاف پذیرتر و همکارتر نشان می‌دهد و نقطه شروع را دوباره تثبیت می‌کند چراکه عموماً پیچیده‌تر از پیشنهاد اول کارفرماست. به علاوه، یک پیشنهاد چندگانه موجب می‌شود در بیان درخواست‌ها تهاجمی‌تر باشید و به شما کمک می‌کند تا پیام خود در خصوص این که چگونه نقاط تمایز شما نیازهای مبرم کسب‌وکار کارفرما را رفع می‌کند، تقویت کنید.

زمانی که با کارفرمای فعلی خود مذاکره می‌کنید، می‌توانید بحث درباره ارتقاء شغلی یا مسئولیت جدید را شروع کنید و از مسو برای طرح پیشنهاد بهره بگیرید. این استراتژی به شما اجازه می‌دهد تا بحث را پیرامون مسئولیت‌هایی که برعهده خواهید گرفت تا نیازهای کارفرما را رفع کنید و این که با قابلیت‌های منحصر به فرد خود چگونه این کار را انجام می‌دهید، چارچوب‌بندی کنید.

بسیاری از مردم در خصوص مذاکره درباره افزایش حقوق مشورت می‌گیرند و همیشه می‌گویم چنین چیزی به عنوان مذاکره برای افزایش حقوق وجود ندارد. شما باید با کارفرمای خود در مورد یک بسته کلی مذاکره کنید و هرگز تنها در خصوص حقوق با کارفرما مذاکره نکنید.

من اغلب برای ارائه پیشنهاد در خصوص این شرایط از مثال قطار استفاده می‌کنم. موتور قطار هرگز حقوق شما نیست؛ موتور قطار نیازهای مبرم کسب‌وکار کارفرمای شماست. واگن بعدی مسئولیت‌های شماست که در راستای نیازها و اهداف شرکت است. واگن بعدی نقاط تمایز شماست که نیازهای مبرم کسب‌وکار کارفرما را رفع می‌کند. واگن بعدی ممکن است شرط‌بندی روی این موضوع باشد که چگونه قابلیت‌ها و عملکرد منحصر به فرد شما نیازهای شرکت را رفع می‌کند. واگن بعدی شامل دیگر نقاط تمایز و دیگر مسایل روایی است. اما در نهایت واگن و محل استقرار کارگران قطار، حقوق و مزایای سالانه شماست. واگن محل استقرار کارگران قطار همیشه به قطار متصل است اما در انتهای آن و نه در ابتدای قطار واقع شده است. به همین شکل بحث در مورد حقوق و مزایا نیز باید در انتهای بحث و نه در ابتدای گفتگو مطرح شود. شما باید با بحث در مورد موتور شروع کنید و پیام خود را بر شرکت و نیازهای آن متمرکز کنید.

در این گونه شرایط چطور مسو را تنظیم می‌کنید؟ من تاکنون به تعداد زیادی از دانشجویان مدیریت کسب و کار، دوستان و مشتریانم کمک کرده‌ام تا در شرایط استخدامی پیشنهادات خود را ارائه کنند. تاکنون به بسیاری از افراد کمک کردم تا برای استخدام، خروج و یا ارتقاء مقام در شرکت مذاکره کنند. همه این پیشنهاد منحصراً به فرد هستند اما از چند قانون ساده تبعیت می‌کنند. اول، تا جایی که می‌توانید درباره نیازهای مبرم شرکت اطلاعات کسب کنید. مدیرعامل چه تعهدات عمومی داده است؟ اگر در یک شرکت سهامی عام مشغول هستید، کارشناسان چه نگرانی‌هایی را درباره این شرکت مطرح می‌کنند؟ اگر در یک شرکت استارت آپ مشغول هستید و شرکت به خوبی فعالیت می‌کند، سوالات احتمالی سرمایه‌گذاران در کنفرانس سرمایه‌گذاری چه خواهد بود؟ (متن سوالات مطرح شده در کنفرانس سرمایه‌گذاری معمولاً در وب سایت شرکت و در بخش سرمایه‌گذاری موجود می‌باشد).

پس از آن، نقش خود در رابطه با نیازهای شرکت را مد نظر قرار دهید. هیچ شخصی به تنهایی نمی‌تواند همه نیازهای شرکت را حل و فصل کند؛ اما چگونه یک یا تعدادی از نقاط تمایز شما مستقیماً به نیازها یا اهداف شرکت مرتبط می‌شود؟ شما ممکن است بخواهید مسئولیت‌ها را در خلال سه گزینه مطرح شده براساس این نقاط تمایز تغییر دهید و تأثیر بیشتری بر اهداف شرکت در یک یا دو پیشنهاد از سه پیشنهاد مطرح شده ارائه کنید. گنجاندن مسئولیت‌هایی که در ابتدا در مساله رابط ذکر شد، ارتباط عالی بین پیام و پیشنهاد شما ایجاد می‌کند.

منحصراً به فردی داشته باشید که برای شرکت ارزشمند باشد و به شما اجازه دهد نقش خود را گسترش داده و یا وظائف خاصی را تکمیل کنید. در این صورت شما باید این مسایل را تغییر دهید تا توجه را به نقاط تمایز خود جلب کنید.

مساله بعدی شرط‌بندی روی آن چه می‌توانید به دست آورید، می‌باشد؛ این یک مزیت مبتنی بر عملکرد است که می‌تواند در یک یا دو گزینه شما گنجانده شود. ممکن است نخواهید این موضوع را در هر سه گزینه خود مطرح کنید چرا که شما باید نسبت به اعتماد به نفس خود جلب توجه کنید که شما می‌توانید به اهداف خاصی دست پیدا کنید. به خاطر داشته باشید که شما باید تنها روی چیزهایی شرط‌بندی کنید که واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت طرفین باشد.

دیگر نقاط تمایز و مسایل روایی باید در ادامه مطرح شود و ممکن است بخواهید مسایلی را که مرتبط با نیازهای مبرم کسب و کار شرکت است، تغییر دهید. شما باید همه مسایل بده بستان مانند عنوان خود را ثابت نگه دارید. شما همچنین باید بیشتر مسایل جنجالی را ثابت نگه دارید اگرچه حقوق پایه احتمالاً متغیر خواهد بود چرا که می‌تواند در گزینه‌هایی بدون مزایای مبتنی بر عملکرد بالاتر باشد و در گزینه‌ای با مزایای مبتنی بر عملکرد پایین‌تر باشد؛ اگرچه جبران خدمات کل<sup>۱</sup> با مزایا بیش از جبران خدمات کل بدون مزایاست. این ساختار توجه شما را به آن چه می‌توانید به دست آورید جلب می‌کند و همچنین یک اثر تقابلی قدرتمند ایجاد می‌کند؛ جبران خدمات کل بالاتر در گزینه شرط‌بندی منطقی‌تر به نظر می‌رسد چرا که این موضوع منوط به دستیابی به هدف شرکت است اما همچنین باعث می‌شود جبران خدمات کل درخواست شده در دو گزینه پیشنهادی دیگر (با پایه بالاتر) معقول‌تر به نظر برسد. باز هم، پیشنهادات فردی متفاوت است، اما این الگو برای مسو در یک موقعیت استخدامی نسبتاً ثابت است.

برای مثال، تصور کنید شرکتی آمریکایی نیاز فوری به رشد پایگاه مشتری دارد و به فکر توسعه بازار خود در منطقه آمریکای جنوبی است. شما یک مدیر فروش عالی با سابقه موفق در زمینه جذب مشتری و توسعه کسب و کار با مشتریان کنونی هستید. شما پیش از نقل مکان به بوستون آمریکا، بیش از ۹ سال سابقه کار در شهرهای مختلف آمریکای جنوبی را دارید. شما همچنین زبان اسپانیولی را روان صحبت می‌کنید و هم اکنون بازاریاب یک شرکت آمریکایی هستید. در عین حال می‌دانید که می‌توانید به منبع ارزشمندی برای رشد درآمد تبدیل شوید چراکه پیش‌تر برای دو شرکت در زمینه فروش در آمریکای جنوبی کار کرده‌اید. هم اکنون فرصت‌های بزرگی برای توسعه کسب و کار شرکت فعلی شما در بازار آمریکای جنوبی وجود دارد اما افراد کمی در شرکت شما در بوستون به زبان اسپانیولی مسلط هستند و اغلب کارکنان هرگز کسب و کاری در آمریکای جنوبی نداشته و یا حتی اصلاً به آن جا سفر نکرده‌اند؛ بنابراین این شرکت موانع بزرگی برای رشد در آمریکای جنوبی دارد. تیم ارشد رهبری شرکت درک درستی از بازار آمریکای جنوبی ندارد و حتی نمی‌داند چه شهرهایی را باید هدف توسعه خود قرار دهد.

۱. جبران خدمات کل یا جامع (Total Compensation/Reward) عبارت از هر آن چیزی است که برای کارکنان در روابط استخدامی دارای ارزش است. جبران خدمات کل در برگیرنده عایدات پولی و غیر پولی است که برای جبران وقت، تلاش و استعدادهایی که کارکنان صرف سازمان می‌کنند، برای آن‌ها فراهم می‌شود.

مساله بعدی باید بر این موضوع متمرکز شود که چگونه سایر نقاط تمایز نیازهای شرکت را برآورده می‌کند. شاید شما مهارت‌های شما مطمئن هستید که در صورت به‌کارگیری تیمی در منطقه که درک درستی از بازار آمریکای جنوبی داشته باشد، می‌توانید در زمینه مورد نظر شرکت در آمریکای جنوبی کسب درآمد کنید. ممکن است بخواهید در صورت انجام این تغییرات، به بخش فروش بروید و تا سطح معاونت فروش شرکت ارتقاء پیدا کنید؛ شما هم اکنون یک مدیر میانی هستید و یک سطح پایین‌تر از مدیر فروش سازمان تان به شمار می‌آید. حقوق شما هم اکنون ۱۳۵ هزار دلار است و هدف شما افزایش حقوق خود تا ۱۶۵ هزار دلار است. جدول ۷،۵ مسویی را نشان می‌دهد که برای چنین مذاکره‌ای می‌توان از آن استفاده کرد. توجه داشته باشید که چگونه این پیشنهاد چالش‌های شرکت را برجسته می‌کند و با تمرکز شما بر نقش جدید در این شرکت، این چالش‌ها را تغییر می‌دهد.

مسئولیت‌ها و نقش شما در سراسر این سه گزینه پیشنهادی تغییر می‌کند. توجه داشته باشید که چگونه «مساله رابط» مسئولیت‌ها مستقیماً به پیام شما در خصوص نیاز شرکت برای رشد درآمدی مرتبط می‌شود. گزینه‌های اول و دوم بر توسعه کسب‌وکار شرکت در بازار آمریکای جنوبی به صورت فوری یا در بازه زمانی یک ساله تمرکز دارد؛ در حالی که در گزینه سوم، شما به شرکت کمک می‌کنید تا براساس یک برنامه بلندمدت برای توسعه در آمریکای جنوبی، در آمریکای شمالی نیز به درآمد فوری برسد.

همچنین توجه داشته باشید که چگونه نقاط تمایز شما یعنی تجربه شما در بازار آمریکای جنوبی، تسلط بر زبان اسپانیولی و قابلیت شما در توسعه درآمد برجسته شده است و چگونه می‌توانید با ارائه این گزینه پیشنهادی به شرکت کمک کنید تا به اهدافش در آمریکای جنوبی دست پیدا کند. حقوق شما در دو گزینه پیشنهادی اول ثابت است اما حقوق پایه شما در گزینه اول کمتر است چرا که در این گزینه مزایای شغلی مبتنی بر عملکرد ۱۰۰ هزار دلاری گنجانده شده است؛ اگرچه حقوق پایه کمتر است اما اگر شما به اهداف شرکت در جهت توسعه در آمریکای جنوبی دست پیدا کنید، دریافتی کل یا همان جبران خدمات کل شما بیشتر خواهد بود.

توجه داشته باشید که شرط‌بندی روی درآمد صورت می‌گیرد؛ موضوعی واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت شما و کارفرما. همچنین به این نکته دقت کنید زمانی شرط‌بندی می‌کنید که برنامه پیشنهادی شما یعنی به‌کارگیری تیمی در آمریکای جنوبی انجام شود.

جدول ۷/۵: مسو مذاکرات استخدای

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
<p>هدایت شرکت به رشد درآمد فوری در آمریکای شمالی با برنامه توسعه دوساله در آمریکای جنوبی</p>	<p>هدایت شرکت به رشد درآمد در بازار آمریکای جنوبی در یک سال</p>	<p>هدایت شرکت به رشد درآمد فوری در بازار آمریکای جنوبی</p>	<p>مستولیت ها</p>
<p>معاون فروش</p>	<p>معاون فروش برای منطقه آمریکای جنوبی</p>	<p>معاون فروش برای منطقه آمریکای جنوبی</p>	<p>نقش</p>

سرعت درآمدزایی در آمریکای جنوبی	بسیار سریع - در بازه زمانی ۶ ماهه	سریع - در بازه زمانی یک ساله	در بازه زمانی ۱۸ تا ۲۴ ماهه
جلسات توجیهی در خصوص کسب و کار در آمریکای جنوبی و فرهنگ این منطقه	جلسات به صورت دو هفته یکبار با مدیران ارشد و تیم فروش	جلسات ماهانه با مدیران ارشد	جلسات فصلی با مدیران ارشد
انتخاب هدف استراتژیک بازارهای آمریکای جنوبی	جلسات هفتگی با معاون اجرایی فروش برای انتخاب بازارهای هدف و جلسات توجیهی برای مدیران اجرایی	جلسات ماهانه با معاون اجرایی فروش برای انتخاب بازارهای هدف و جلسات توجیهی برای مدیران اجرایی	جلسات فصلی با معاون اجرایی فروش برای انتخاب بازارهای هدف و جلسات توجیهی برای مدیران اجرایی
شرط بندی روی توسعه کسب و کار در آمریکای جنوبی	مزایای شغلی ۱۰۰ هزار دلاری در صورتی که فروش در آمریکای جنوبی در بازه زمانی ۱۲ ماهه به بیش از ۵ میلیون دلار برسد	شامل نمی شود	شامل نمی شود
انتقال به نقش جدید	در یک ماه	در یک ماه	در یک ماه
ساختار گزارش دهی	گزارش به معاون فروش	گزارش به معاون فروش	گزارش به معاون فروش
حقوق پایه	۱۶۵ هزار دلار	۱۸۰ هزار دلار	۱۸۰ هزار دلار

## خلاصه

مزیت‌های زیادی برای ارائه یک پیشنهاد چندانگانه در قیاس با ارائه یک پیشنهاد وجود دارد. مسو به شما اجازه می‌دهد تا به شکلی موثر با ارائه یک پیشنهاد آرمانی، کسب اطلاعات در خصوص ترجیحات طرف مقابل و اصرار بر چیزهایی که برای شما مهم است و در عین حال نشان دادن انعطاف و همکاری، روی نقطه شروع لنگر بیاندازید.

در همین حال مسو به شما کمک می‌کند تا پیامی قانع‌کننده را مخابره کنید و چارچوب مذاکره را از اینکه «آیا می‌خواهید با هم همکاری کنیم؟» به «چگونه می‌خواهید با هم همکاری کنیم؟» تغییر دهید. این تغییر چارچوب به منظور ورود طرف مقابل به بحث ضروری است. استفاده از مسو به شما اجازه می‌دهد نه تنها به نتیجه بهتری دست یابید بلکه روابط خود را با طرف مقابل بهبود بخشید.

از مسو می‌توان در همه انواع مذاکرات - مذاکره با مشتریان، تامین کنندگان، خریدارهای بالقوه، شرکاء، کارفرمایان، مشاوران املاک و دیگران استفاده کرد. در همه این موارد، می‌توان از مسو برای برجسته کردن این موضوع استفاده کرد که چگونه نقاط تمایز شما نیازهای مبرم طرف مقابل را مورد توجه قرار می‌دهد. مسو همچنین به شما اجازه می‌دهد تا پیش فرض‌های خود در قبال ترجیحات و اولویت‌های طرف‌های مقابل را آزمایش کنید و به جای صرف تمرکز بر آن چه طرف مقابل می‌خواهد، بر میزان اهمیت آن برای طرف مقابل متمرکز شوید. به علاوه، مسو به شما اجازه می‌دهد تا آهنگ و ریتم مذاکرات را تغییر دهید.

معمولاً زمانی که سوالی مطرح می‌کنید، چیزی یاد می‌گیرید. یک سوال دیگر مطرح کنید و چیز دیگری یاد بگیرید. سوالات بیشتر بپرسید و سپس پیشنهاد خود را مطرح کنید. ریسک این کار این است که هر بار که سوالی مطرح می‌کنید، طرف مقابل شما می‌تواند همان‌طور که در فصل ۶ بحث شد، با یک پیشنهاد پاسخ شما را بدهد و از مزیت لنگر انداختن استفاده کند. مسو به شما اجازه می‌دهد تا پیشنهاد خود را بسیار زودتر در خلال بحث مطرح کنید و می‌توانید در گفتگو لنگر بیاندازید و

از واکنش طرف مقابل نسبت به این پیشنهاد چیزهایی بیاموزید. شما چیزهایی در خصوص ابعادی که برای طرف مقابل مهم است و حتی بده بستان‌ها می‌آموزید. در این فصل همچنین چگونگی ساخت مسو برای ایجاد ارتباط بهتر و ارسال پیام شفاف برجسته شد. جدول نقاط تمایز و ماتریس موضوعی، همان‌طور که در فصل ۲ بحث شد، محتوای مهمی برای مسو به شمار می‌آید. در پیشنهاد اول، شما باید مسایل روایی را تغییر دهید، مسایل بده بستان را ثابت نگه دارید و عموماً مسایل جنجالی را نیز ثابت نگه دارید؛ اگرچه برخی از این مسایل مانند قیمت، ممکن است تغییر کند. برای این که پیام خود را شفاف منتقل کنید، نباید بیش از ۹ مورد از مسایل را در سراسر سه گزینه پیشنهادی تغییر دهید. در فصل بعد، درباره چگونگی ارایه تاثیرگذار این پیشنهادها بحث خواهد شد.

استفاده از مسو بسیاری از ترس‌هایی را که مذاکره‌کنندگان تجربه می‌کنند، از بین می‌برد. مسو مذاکره‌کننده را قادر می‌سازد تا اولین پیشنهاد را ارائه کند و ترس ناشی از شکست در معامله، توهین به طرف مقابل، خدشه وارد شدن به روابط فی مابین و از دست دادن پول پای میز مذاکره را از بین می‌برد. مسوها به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا نتایج خود را بهینه کنند، روابط خود با طرف مقابل را بهبود بخشند و ابزاری کلیدی برای مذاکره بدون ترس به شمار می‌آیند.



## فصل هشتم

---

# پیام را بگویید، ارسال نکنید

---

یکی از بزرگترین علل ترس در مذاکره این است که طرف مقابل میز مذاکره را ترک کند. مردم می‌ترسند که اگر چنین اتفاقی روی دهد، یک معامله را از دست می‌دهند و ممکن است در نهایت به جای توافق به بن بست منتهی شود. همان‌طور که در فصل ششم بحث شد، این ترس اغلب موجب می‌شود مردم اشتباه کنند و اجازه دهند طرف مقابل اولین پیشنهاد را مطرح کند، اما همان‌طور که می‌دانید، شما باید اولین پیشنهاد را مطرح کنید.

در فصل هفتم در مورد این موضوع بحث شد که چگونه می‌توانید با ارائه یک پیشنهاد چندگانه به جای ارائه یک پیشنهاد، مذاکره را هدایت کنید و ترس خود از شکست در معامله را کاهش دهید.

در این فصل، بر اهمیت انتخاب کانال درست ارتباطی برای ارائه یک پیشنهاد چندگانه تاکید می‌شود. متوجه خواهید شد که چرا همیشه مشتریانم را تشویق می‌کنم تا «پیام خود را بگویند، ارسال نکنند»، و چرا همزمانی در مذاکره به شما اجازه می‌دهد تا با کاهش احتمال ترک میز مذاکره از جانب طرف مقابل، ترس را از تعامل خارج کنید.

## مذاکره در کانال همزمان

شما باید تلاش کنید در کانالی همزمان و نه در کانالی غیرهمزمان مذاکره داشته باشید. کانال‌های همزمان برای ارتباطات شامل نشست‌های رو در رو، صحبت کردن پای تلفن و نشست‌های جمعی مجازی از طریق برنامه‌هایی مانند زوم، مایکروسافت تیمز، وبکس، گوگل میت یا دیگر پلتفرم‌های مورد استفاده می‌باشد که به شما اجازه می‌دهد طرف مقابل را ببینید و با طرف مقابل به صورت زنده صحبت کنید. از سوی دیگر ارتباطات غیرهمزمان از طریق کانال‌های ارتباطی مانند ایمیل، ایمیل صوتی، پیام‌های متنی و ارسال پروپوزال صورت می‌گیرد.

### ترس از ارائه پیشنهاد را از بین ببرید

اگر درگیر ارتباطات همزمان باشم، می‌توانم صحبت و بلافاصله بازخورد و واکنش طرف مقابل را دریافت کنم. اگر یک پیشنهاد را از طریق کانال همزمان مطرح کنم، می‌توانم صدا و واکنش طرف مقابل را دریافت کنم و چارچوب پیام، واکنش و پذیرش احتمالی را تنظیم کنم (سواب و گالینسکی؛ ۲۰۰۷). ارتباطات همزمان ترس از تعامل را از بین می‌برد.

از سوی دیگر اگر پیشنهادی را از طریق کانال غیر همزمان مانند ایمیل، ایمیل صوتی، متن و یا پاسخ به آر.اف.پی ارسال کنم، نمی‌توانم بلافاصله پاسخ دهم. زمانی که طرف مقابل واکنش نشان می‌دهد، در آن جا نیستم و نمی‌توانم تعاملات را کنترل کنم. من خیلی بیشتر از بیان پیشنهادم، از ارسال آن می‌ترسم؛ ترجیح می‌دهم پیشنهادم را از طریق کانال‌های همزمان ارائه کنم تا بتوانم طرف مقابل را ببینم.

من اغلب بر اهمیت این که «پیام را بگویید، ارسال نکنید»، با مشتریانم صحبت می‌کنم. اغلب پیشنهاد می‌کنم اگر اگر من در دفترم مقابل مشتری بنشینم، از آنجایی که پیشنهاد اول را مطرح می‌کنم، بازنده نخواهم بود. وقتی که داخل اتاق باشم، می‌توانم

واکنش مشتری را ببینم و پیشنهاد خودم را مجدد چارچوب بندی و تنظیم کنم و یا آن را تغییر دهم. اگر مشتری در نهایت و زمانی که از اتاق خارج می‌شویم، راضی نباشد، ممکن است معامله را از دست بدهم؛ اما به خاطر نقطه شروع، معامله را از دست نخواهم داد. همین موضوع در مورد پلتفرم‌های ویدئویی مجازی مانند زوم، گوگل میت، تیمز یا وبکس نیز صادق است و زمانی که می‌توانم گفتگو را پیرامون پیشنهادم کنترل کنم، می‌توانم موفق باشم. در این کانال‌های همزمان، دیگر نگران این نیستم که مشتری پس از شنیدن پیشنهاد اولم میز مذاکره را ترک کند.

زمانی که به صورت تلفنی صحبت می‌کنم نیز همین رویه مصداق دارد و می‌توانم در صورت نیاز بلافاصله واکنش نشان دهم. برای مشتری قطع کردن تلفن ممکن است راحت‌تر از ترک میز مذاکره باشد؛ اما مسلماً مشتری به سادگی تلفن را قطع نخواهد کرد. معمولاً فرصت برای پاسخ‌گویی از طریق کانال‌های همزمان فراهم است.

از سوی دیگر، اگر من پیشنهادم را با ایمیل به مشتری ارسال کنم، همه کنترل‌م بر تعامل با مشتری و اطلاع از واکنش مشتری را از دست می‌دهم. مشتری می‌تواند عصبانی شود و من دیگر آن‌جا نیستم تا بلافاصله مکالمه را تغییر دهم. تعامل از طریق کانال غیر همزمان بسیار خطرناک‌تر است.

افراد نباید نگران طرح پیشنهاد اول باشند اما آن‌ها باید بیشتر از این موضوع نگران باشند که طرف مقابل پیشنهاد اول را ارائه کند. اگر شما مذاکره را به صورت همزمان انجام دهید، هدایت آن جای هیچ‌نگرانی ندارد. همزمانی ترس را از مذاکره بیرون می‌کند.

### بیشتر بخواید

زمانی که شما در کانال ارتباطی همزمان هستید، می‌توانید بدون ترس از دست دادن معامله، درخواست‌های آرمانی بیشتری مطرح کنید. به خوبی می‌دانید که می‌توانید براساس واکنش طرف مقابل، درخواست خود را مطرح کنید، بنابراین می‌توانید با پیشنهاد آغازین آرمانی‌تر مذاکره را هدایت کنید. اگر قرار بود با ایمیل پیشنهاد خود را ارسال کنید، ممکن بود از این بترسید که پیشنهاد شما به طرف مقابل توهین کند

و این که آن‌ها ممکن است از ملاقات مجدد با شما اجتناب کنند یا آن‌ها ممکن است میز مذاکره را ترک کنند. این ترس‌ها ممکن است منتهی به مذاکره شما علیه خودتان شود؛ این ترس‌ها ممکن است موجب شود پیشنهاد خود را کاهش دهید یا نقطه آغازین غیرتهاجمی‌تر اتخاذ کنید چرا که نسبت به ناتوانی در مدیریت واکنش طرف مقابل نگران هستید. زمانی که شما به صورت همزمان مذاکره می‌کنید، احتمالاً می‌توانید روابط خود با طرف مقابل را حفظ و حتی تقویت کنید.

### حفظ روابط

نتایج تحقیقات نشان داده است که زمانی که ما از کانال‌های غیر همزمان ارتباط برقرار می‌کنیم و نمی‌توانیم به صورت همزمان صدا یا تصویر طرف مقابل را بشنویم یا ببینیم، احتمال بیشتری وجود دارد که به روابط با طرف مقابل آسیب وارد کنیم (کیسلر و اسپرول، ۱۹۹۲؛ سواب و گالینسکی، ۲۰۰۷؛ سواب، کرن، دیرمیر و مدوک، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> چرا که ما معمولاً تمایل داریم چیزهایی را از طریق این کانال‌ها بگوییم که هرگز اگر در مذاکرات رو در رو باشیم، مطرح نمی‌کنیم؛ چرا که احتمال سوء برداشت در این گونه موارد بسیار زیاد است (سواب و دیگران، ۲۰۰۹؛ سواب و گالینسکی، ۲۰۰۷).<sup>۲</sup> براساس نتایج تحقیقات صورت گرفته همکاران و خود من، مذاکره از طریق کانال همزمان همچنان به کاهش «توهم شفافیت»<sup>۳</sup> می‌انجامد (جیلوویچ، ساویتسکی و مدوک، ۱۹۹۸).<sup>۴</sup> ما تمایل داریم بیش از حد تصور کنیم که دیگران چقدر می‌توانند افکار یا احساسات درونی ما را بخوانند یا درک کنند. توهم شفافیت نوعی از لنگر انداختن و تعصب تنظیم ناکافی است. ما زمانی لنگر می‌اندازیم که شفافیت افکارمان برای خودمان ثابت شده باشد. به خوبی می‌دانیم که آن‌ها احتمالاً نمی‌توانند

1. Kiesler & Sproull, 1992; Swaab & Galinsky, 2007; Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec, 2009
2. Swaab et al., 2009; Swaab & Galinsky, 2007
3. Illusion of Transparency
4. Gilovich, Savitsky, & Medvec, 1998

به اندازه شفافیت دیگران نسبت به ما، شفاف باشند و ما تخمین‌های خود را براساس میزان انتقال، تنظیم می‌کنیم - اما به اندازه کافی ادراک خود را تنظیم نمی‌کنیم. توهم شفافیت در ارتباطات همزمان و غیر همزمان بر ما تاثیر می‌گذارد اما در کانال‌های همزمان می‌توانیم براساس بازخورد طرف مقابل، خود را به روز رسانی کنیم، چیزی که در کانال‌های غیر همزمان امکان پذیر نیست. زمانی که در یک کانال همزمان هستیم، چیزی می‌گوییم و سپس صدا یا چهره طرف مقابل را می‌شنویم یا می‌بینیم. واکنش طرف مقابل ممکن است خشمگینانه یا سردرگم یا ناراحت به نظر برسد. همه این اطلاعات به ما کمک می‌کند تا لنگر خود را تنظیم کنیم و درک بهتری از شفافیت آن برای طرف مقابل داشته باشیم. اگر چنین کاری انجام نشود، ممکن است منتهی به سوء برداشت و سوء تفاهم بیشتر در مذاکرات غیر همزمان نسبت به مذاکرات همزمان شود.

من همیشه به مشتریانم می‌گویم اگر قرار است چیز مهم یا چیزی که ممکن است موجب جنجال شود (در مذاکره) را به دیگران انتقال دهید، همیشه باید این کار از طریق کانال همزمان انجام شود. ارتباط از کانال غیرهمزمان احتمال توهین غیرعمد یا خشمگین کردن طرف مقابل را افزایش می‌دهد.

نتایج تحقیقات نشان داده است که ارتباطات مستقیم و از طریق کانال‌های همزمان به شکل قابل توجهی احتمال بروز سوء تفاهم در تعاملات جنجالی مانند مذاکره را کاهش می‌دهد (شارر، کرن، برگر و مدوک، ۲۰۱۸). شما می‌توانید در یک کانال ارتباطی همزمان بلافاصله واکنش طرف مقابل را ارزیابی و نقطه نظر خود را شفاف بیان کنید تا اطمینان حاصل شود که سوء تفاهمی خطرناک مانع از پیشرفت مذاکرات نخواهد شد.

## صرفه جویی در زمان

ارتباط از کانال همزمان همچنین زمان مورد نیاز برای تکمیل مذاکرات را کاهش می‌دهد. من به مشتریانم همیشه می‌گویم که سریع‌ترین راه برای رسیدن به توافق، نشستن روبروی طرف مقابل و مذاکره کردن با وی است. مطالعات متعدد نشان داده است که ارتباطات از طریق کانال‌های غیرهمزمان الکترونیکی مانند ایمیل، از سرعت و کارایی کمتری نسبت به کانال‌های ارتباطاتی رو در رو برخوردار است (بالتس، دیکسون، شرمن و بایر، ۲۰۰۲؛ بردی، نای و بالاکریشنن، ۲۰۰۰؛ استراوس و مک‌گرث، ۱۹۹۴).

مردم اغلب معتقدند که با استفاده از ایمیل در مذاکرات می‌توانند در زمان صرفه جویی کنند چراکه آن‌ها می‌توانند هر زمانی که بخواهند ارتباط با طرف مقابل را آغاز کنند. آن‌ها می‌توانند ساعت ۳ یا ۶ صبح یا ساعت ۲ ظهر یا در نیمه شب مذاکره را آغاز کنند؛ آن‌ها در واقع می‌توانند در هر زمانی مذاکره را آغاز کنند، بنابراین فکر می‌کنند با استفاده از این کانال‌های ارتباطی غیرهمزمان در زمان صرفه جویی می‌کنند. اگرچه همان‌طور که همیشه به مشتریانم گفته‌ام، آغاز مذاکره هدف نیست. پایان دادن موفق به مذاکره هدف است؛ زمانی که من ایمیل را به جای مذاکره رو در رو انتخاب می‌کنم، زمان بیشتری میان آغاز و پایان مذاکره ایجاد می‌شود. همیشه انتخاب کانال‌های همزمان موجب صرفه جویی در زمان می‌شود.

## چگونه در دنیایی که نمی‌توانیم رو در رو مذاکره کنیم، از کانال‌های ارتباطی همزمان استفاده کنیم

کووید-۱۹ توانایی ما برای مذاکره رو در رو با مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکاء، خریداران بالقوه و دیگران را محدود کرده است. ما در عوض مجبور به تعامل از راه

دور شده ایم. اگرچه، تکنولوژی به ما در این گونه تعاملات کمک کرده است. در حالی که پیش از شیوع کووید-۱۹ برنامه‌هایی مانند زوم، تیمز، وبکس و گوگل میت وجود داشتند، این پلتفرم‌ها در خلال این دوره همه‌گیری بهبود یافتند و تبدیل به راه‌های رایج تعامل تبدیل شدند. ما تولد و مهمانی‌ها را از طریق این پلتفرم‌ها جشن می‌گیریم، جلسات تیمی برگزار می‌کنیم و با دوستان و اعضای خانواده که نمی‌توانیم رو در رو با آن‌ها دیدار کنیم، ارتباط برقرار می‌کنیم. این پلتفرم‌ها همچنین به ابزاری برای مذاکره همزمان تبدیل شده‌اند؛ در حالی که نمی‌توانیم در کنار همدیگر باشیم، این پلتفرم‌ها به کانال ارتباطی رو در رو تبدیل شده‌اند.

من مشتریانم را تشویق می‌کنم، زمانی که نمی‌توانند به صورت فیزیکی با طرف مقابل ملاقات داشته باشند، به جای تماس تلفنی از این پلتفرم‌ها برای مذاکره استفاده کنند. در ماه مارس ۲۰۲۰ به یکی از مشتریانم پیشنهاد کردم تا با مذاکره رو در رو، یک معامله بسیار بزرگ را به سرانجام برساند. مشتری من در اواسط ماه مارس و در زمانی که مسافرت‌های تجاری محدود شدند، به دلیل اهمیت معامله با استفاده از یک هواپیمای شخصی خود را به شهر محل مذاکره رساند اما دفاتر شرکت‌ها در آن بازه زمانی بسته شدند و عملاً مذاکره رو در رو برای ادامه مذاکرات غیرممکن شد. بسیار تردید داشتم که مشتری‌ام در مذاکره از طریق این پلتفرم‌ها بتواند به اندازه ملاقات حضوری تاثیرگذار باشد. اولین مذاکره پس از آخرین ملاقات رو در رو به صورت تلفنی انجام شد. اگرچه این یک کانال همزمان به شمار می‌آید، نسبت به مذاکره حضوری و رو در رو از میزان ارتباطات کمتری برخوردار است. ما نمی‌توانستیم واکنش‌های طرف مقابل به پیشنهادات خود را مشاهده کنیم.

برای جلسه بعد، از مشتری‌ام خواستم تا از پلتفرم‌های ارتباطات همزمان مانند زوم استفاده کند. زمانی که دوربین این پلتفرم را روشن کردیم، من شاهد تفاوت فاحشی در تعاملات بین طرفین بودم. این اولین بار بود که مذاکره از طریق زوم را تجربه می‌کردم و از اینکه چقدر شفاف و واضح می‌توانستیم چهره اعضای تیم طرف مقابل را ببینیم و چقدر اطلاعات از مشاهده واکنش‌های طرف مقابل به دست آوریم، شگفت زده شده بودم.

ماه‌ها از آن زمان گذشته است و اکنون هزاران جلسه مذاکره از طریق پلتفرم‌های زوم، تیمز، وبکس و گوگل میت برگزار کرده ایم و اکنون به شدت معتقدم زمانی که نمی‌توانیم به صورت رو در رو و حضوری ملاقات کنیم، باید ملاقات رو در رو را از طریق یکی از این پلتفرم‌های ویدئویی با دوربین‌های روشن دو طرف داشته باشیم. من هم اکنون در زمینه ترغیب طرف مقابل برای روشن کردن دوربینش خبره شده‌ام. نکته کلیدی در این زمینه این است که در ۱۰۰ درصد اوقات دوربین خود را روشن نگه داریم و اگر طرف مقابل دوربینش را روشن نکرده است، فوراً بگویید «متأسفانه نمی‌توانم شما را ببینم. می‌شود لطفاً دوربین خود را روشن کنید». همچنین من در خلال یک جلسه از همه حاضران پای میز کنفرانس خواستم تا در صورت امکان به پلتفرم ویدئویی متصل شوند تا بتوانم چهره هر یک از آنان را مشاهده کنم.

نتایج تحقیقات نشان داده است که مردم زمانی که می‌توانند در چشمان طرف مقابل نگاه کنند، خلاق‌تر هستند (کالوین، ۲۰۲۰).<sup>۱</sup> من قویاً معتقدم مذاکره نیاز به خلاقیت دارد و این نبوغ و حس ارتباط زمانی تقویت می‌شود که بتوانید طرف مقابل را ببینید. همچنین معتقدم دیدن واکنش طرف مقابل به جای شنیدن پاسخ آن‌ها از طریق خط تلفن، بسیار مفید است. من در مذاکرات بسیاری بوده‌ام که در آن‌ها به دقت طرف مقابل را زیر نظر گرفته‌ام تا مطمئن شوم که آیا نیاز به دادن امتیاز اضافی برای بستن معامله دارم یا خیر و تعدیل من چقدر باید باشد. اگر به جای مذاکره رو در رو یا ویدئویی، به صورت تلفنی مذاکره می‌کردم، احتمالاً مجبور می‌شدم امتیازات غیرضروری به طرف مقابل بدهم. مذاکره رو در رو چه به صورت حضوری یا ویدئویی، من را از اعطای امتیازات بیهوده و از دست دادن مقادیر زیادی پول نجات داده است. بنابراین هم اکنون به مشتری‌انم تاکید می‌کنم که باید «پیام خود را بگویید، نباید آن را ارسال کنید، و باید زمانی که پیام خود را می‌گویید، چهره طرف مقابل را ببینید.»



**وقتی مجبور به استفاده از کانال ارتباطی غیرهمزمان هستیم، چه کار کنیم؟**

گاهی اوقات شما مجبور هستید از طریق کانال‌های ارتباطی غیرهمزمان مذاکره کنید. برای مثال، زمانی که شما به عنوان یک تامین‌کننده به آر.اف.پی مشتری پاسخ می‌دهید، ممکن است در دام مذاکره غیرهمزمان بیافتید. پیشنهاد من به مشتریان این است که باید همیشه تلاش کنید پیش از تحویل پاسخ آر.اف.پی، گفتگویی با طرف مقابل داشته باشید. در شرایط بهینه، ممکن است بتوانید گفتگویی ویدئویی با طرف مقابل داشته باشید، آن‌ها را با گزینه‌های خود آشنا سازید و پیش از تقدیم پیشنهاد نهایی، بتوانید آن را ویرایش کنید. شما همچنین ممکن است بخواهید تغییراتی که پیش از تحویل پاسخ خود به منظور ایجاد حس «رد پای طرف مقابل» در پیشنهاد انجام دادید، برجسته کنید.

گاهی اوقات مقررات پیرامون آر.اف.پی مانع از این گونه تعاملات می‌شود و شما مجبور به مذاکره از طریق کانال‌های غیرهمزمان هستید. منظور من این نیست که هرگز چنین چیزی روی نمی‌دهد؛ اما پیشنهاد می‌کنم سعی کنید در این موقعیت قرار نگیرید. از هدایت گفتگوها با طرف مقابل به سمت این گونه آر.اف.پی‌ها اجتناب کنید. در پایان ملاقات با مشتری، اگر آماده ارائه پیشنهاد نبودید، درخواست یک ملاقات دیگر کنید؛ بگویید «پیشنهاد را برای شما ارسال خواهم کرد».

زمانی که از طریق زوم با مشتری صحبت می‌کنید و آن‌ها می‌گویند پیشنهاد خود را ارسال کنید، بلافاصله بگویید «البته، اجازه دهید خدمت برسم تا پیشنهاد را ملاحظه کنید» یا بگویید خوشحال خواهم شد تا پس از گفتگوی کوتاه آتی ارسال کنم تا اطمینان حاصل کنم که آن چه باید ارسال شود، ارسال شود و از وقت دو طرف تلف نشود. به این موضوع فکر کنید که ارسال پیشنهاد باید موجب تغییر تعامل از کانال‌های ارتباطی غیرهمزمان به کانال‌های ارتباطی همزمان شود؛ به خاطر داشته باشید که همیشه «پیام را بگویید، آن را ارسال نکنید».

### چه بگوییم؟

می دانیم که باید با تبدیل کانال ارتباطی به کانال همزمان و رو در رو، «پیام خود را بگوییم، آن را ارسال نکنیم و طرف مقابل را زمانی که پیام را می‌گوییم، ببینیم».

اگرچه هنوز این سوال باقی است که چه بگوییم و این نکته اصلی بحث در ادامه این فصل است.

متوجه شدیم که باید با برجسته کردن این موضوع که چگونه نقاط تمایز ما نیازهای مبرم کسب‌وکار طرف مقابل را رفع می‌کند، پیام خود را منتقل کنیم و می‌بایست پیام خود را با یک پیشنهاد چندگانه تقویت کنیم.

### چگونه پیشنهاد چندگانه را انتقال دهیم؟

زمانی که پیشنهاد خود را انتقال می‌دهید، فکر کنید پیام شما مانند یک ساعت شنی باشد. شما از یک فضای باز پیام خود را شروع می‌کنید و سپس ریز می‌شوید و به جزئیات آن توجه و در نهایت به شکل گسترده‌ای نقاط کلیدی پیام خود را منتقل می‌کنید.

برای مثال، اگر من از طرف شرکت کارتن‌سازی مذکور در بخش‌های گذشته می‌خواستم به مشتری پیشنهاد دهم، این نکته را برجسته می‌کردم که چگونه در خصوص نیازهای آن‌ها برای بسته‌بندی بحث می‌کنم. این نکته را خاطر نشان می‌کردم که می‌دانم آن‌ها خواستار بحث در خصوص قیمت هستند و خوشحال خواهم شد این همکاری شکل گیرد اما اول می‌بایست اطمینان حاصل کنم که می‌توانیم دقیقاً همان ابزار بسته‌بندی مورد نیاز آن‌ها را تامین کنیم. به ویژه باید اطمینان حاصل کرد که آن‌ها از شکل کارتن‌ها، کیفیت مورد نیاز و قابلیت سفارش کارتن‌های جدیدی که تامین می‌کنیم، راضی هستند. حتماً این نکته را بیان می‌کردم که می‌دانم آن‌ها در حال گفتگو با شرکت رقیب در خصوص کارتن‌های مربع هستند و اگر این چیزی است که آن‌ها می‌خواهند، مسلماً می‌توانیم کارتن‌های ساده مربع تولید کنیم. اما در عین حال خاطر نشان خواهم کرد ما تنها شرکت بسته‌بندی هستیم که طرح‌های منحصر به فرد ارائه می‌دهیم، طرح‌هایی که به ما اجازه تامین

کارتن‌های شکل دار می‌دهد مانند کارتن‌های هشت ضلعی که در گذشته سفارش دادند. به آن‌ها می‌گوییم، اگر شما کارتن مربع را ترجیح می‌دهید، مسلماً می‌توانیم آن را تامین کنیم اما می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم چرا که کارتن مربع نیازمند مواد بسته زیاد و هزینه‌ای برای کارگر به منظور بسته‌بندی کارتن‌هاست.

هزینه کلی حمل و نقل کارتن‌های هشت ضلعی پایین‌تر خواهد بود چرا که این کارتن‌ها نیازمند مواد بسته‌بندی زیادی نیستند. آن‌ها ممکن است یک منبع جدید عالی برای مواد بسته‌بندی داشته باشند و واقعا به کارتن مربع تمایل داشته باشند، اما نمی‌خواهیم اگر آن‌ها کارتن هشت ضلعی را می‌خواهند با دریافت کارتن مربع ناامید شوند.

همچنین در خصوص کیفیت کارتنی که به آن تمایل دارند، بحث خواهیم کرد چرا که آن‌ها همیشه به من گفته‌اند بزند آن‌ها وابسته به ارسال محموله‌های شکسته نشده است. تاکید خواهیم کرد که کیفیت کارتن‌های ما که مستقیماً از خط تولید به دست مشتری می‌رسد، بهتر از کارتن‌های رقباست، چرا که ما همیشه همه کارتن‌ها را پیش از ارسال، مجدد مورد بررسی قرار می‌دهیم و اعتقاد داریم که کیفیت نکته بسیار مهمی محسوب می‌شود.

در نهایت، از آن‌ها می‌پرسم چگونه می‌خواهند کارتن‌ها را سفارش دهند. می‌توانیم کارتن‌ها را یک بار در ماه برای مشتری ارسال کنیم، این رویه عادی این صنعت است و از دیگر رقبا نیز به همین شکل می‌توانید کارتن‌ها را دریافت کنید. نگرانی من این است که می‌دانم آن‌ها معمولاً سفارش‌ها را به صورت سریع دریافت می‌کنند اما از آنجایی که کارخانه آن‌ها کوچک است، انبار کردن کارتن‌ها و مواد بسته‌بندی برای آن‌ها دشوار است. به آن‌ها خاطر نشان خواهیم کرد که به من داستانی درباره تجربه گذشته و تعطیلی یک هفته‌ای خط تولید کارخانه به دلیل اتمام کارتن و عدم امکان دریافت محموله گفته بودند. آن‌ها به من گفتند در آن یک هفته مشتریانی را از دست دادند و هرگز مجدد از این شرکت خرید نکردند و به همین دلیل آن‌ها برای تامین کارتن‌های مورد نیاز به شرکت بسته‌بندی ما روی آوردند. هرگز نمی‌خواهیم بار دیگر

چنین شرایط روی دهد؛ در نتیجه اگر آن‌ها تمایل داشته باشند، می‌توانیم به آن‌ها امکان سفارش کارتن از طریق سیستم منحصر به فرد خدمات مشتریان ۲۴ ساعته برای سفارشات اضطراری ارائه کنیم.

به آن‌ها خواهیم گفت می‌خواهم از ترجیحات‌شان در خصوص شکل کارتن‌ها، کیفیت کارتن‌ها و چگونگی سفارش آن‌ها مطلع شوم و سه گزینه بالقوه در خصوص این مسایل آماده کنم. سپس به آن‌ها مسوی نوشته شده (جدول ۸/۱) با گزینه‌های الف، ب و ج را نشان خواهم داد. توجه داشته باشید که «مساله رابط» شکل کارتن‌هاست؛ این مساله به شکل تاثیرگذاری پیام را به دیگر بخش‌های پیشنهاد مرتبط می‌سازد. در حالی که پیشنهاد را با آن‌ها بررسی می‌کنم، به توضیح مسایلی می‌پردازم که در خلال این گزینه‌ها متغیر است. من به جزئیات نمی‌پردازم و به عنوان مثال مفاد گزینه الف و سپس گزینه ب را از بالا تا پایین ذکر نمی‌کنم. در عوض، ابتدا در خصوص شکل کارتنی که می‌خواهند بحث می‌کنم و سپس بر این نکته تاکید می‌کنم که گزینه الف برای کارتن مربعی است، در حالی که گزینه‌های ب و ج مربوط به کارتن‌های هشت ضلعی بی‌نظیر خواهد بود. سپس در خصوص تاثیر شکل کارتن‌ها بر استفاده از مواد بسته‌بندی و هزینه آن و همچنین هزینه کارگر برای بسته‌بندی بحث خواهم کرد.

در ادامه به ذکر این نکته پرداخته می‌شود که می‌توانیم کارتن‌ها را مستقیماً از خط تولید خود همان‌گونه که در گزینه‌های الف و ب ذکر شده است، ارسال کنیم و به آن‌ها یادآوری می‌کنم که کیفیت کارتن‌هایی که مستقیماً از خط تولید ارسال می‌شوند، بهتر از کیفیت کارتن رقباست چراکه همان‌طور که در گزینه ج مطرح شد است، کارتن‌های شرکت ما پس از تولید و پیش از ارسال برای مشتری با دست چک می‌شوند.

به لحاظ سفارش کارتن‌ها، مشتری می‌تواند به مانند دیگر شرکت‌های رقیب یک بار در ماه سفارش خود را طرح کند یا می‌تواند با مرکز خدمات مشتری منحصر به فرد ما برای سفارش کارتن ارتباط برقرار کند و بین ساعت ۸ تا ۱۰ صبح، همان‌طور که در گزینه ب مطرح شده است، ثبت سفارش کند. اگر مشتری با کمبود کارتن روبرو بود، می‌تواند صبح سفارش دهد و روز بعد سفارش خود را تحویل گیرد.

با این حال، تاکید می‌کنم که حتی این روند نیز ممکن است برای آن‌ها کافی نباشد زیرا در سرتاسر جهان کارخانه دارند و در گزینه ج ما جایگزینی برای سفارش جعبه‌ها به صورت ۲۴ ساعته در هفته از طریق مرکز خدمات مشتری خود به آن‌ها ارائه می‌دهیم که امکان ذخیره مجدد کارتن‌ها را فراهم می‌کند و هرگز خطر تعطیلی خط تولید آن‌ها را تهدید نمی‌کند. اعلام می‌کنم که به عنوان رهبر صنعت بسته بندی، دوست داریم آن‌ها را هر سال یک یا دو بار و یا هر موقع که تمایل داشته باشند، با بسته بندی‌های جدید به روز رسانی کنیم. به آن‌ها می‌گوییم، اگر بخواهید کارتن‌ها را شخصی‌سازی کنید و اگر بخواهید کارتن‌ها به صورت دستی چک شوند و اگر بخواهید از خدمات سفارش ۲۴ ساعته در هفته بهره ببرید، می‌بایست قیمت بالاتری نسبت به سفارش کارتن‌های مربعی استاندارد و ارسال مستقیم از خط تولید به صورت یک بار در ماه پرداخت کنید. به آن‌ها تاکید می‌کنم که به واقع تمایل دارم ترجیحات آن در خصوص شکل و کیفیت کارتن‌ها و چگونگی سفارش را بدانم تا بتوانیم دقیقاً همان سفارش مد نظر آن‌ها را ارسال کنیم.

توجه داشته باشید که چگونه با برجسته کردن مساله روایی، مسو را بیان کردم و چگونه به توضیح سه گزینه پیشنهادی پرداختم. اغلب اوقات اصلا مسایل بدهستان و جنجالی را در خلال این گزینه ذکر نمی‌کنم؛ این مسایل در پیشنهاد مکتوب دقیقاً جلوی چشمان آن‌ها هستند اما من در ارائه پیشنهاد شفاهی اشاره‌ای به آن‌ها نمی‌کنم.

جدول ۸،۱: مسوی شرکت تولیدکننده کارتن

گزینه ج	گزینه ب	گزینه الف	
کارتن سفارشی	کارتن سفارشی	کارتن مربع استاندارد	سفارشی سازی
X	X	XXXXXXXX	تعداد مواد بسته بندی
\$	\$	\$\$\$\$\$	هزینه مواد بسته بندی
X	X	XXXXXXXX	کارگر برای مواد بسته بندی
\$	\$	\$\$\$\$\$	هزینه کارگر برای مواد بسته بندی
با دست هر کارتن چک می شود	مستقیم از خط تولید	مستقیم از خط تولید	کیفیت کارتن
استفاده از مرکز تماس تلفنی (۲۴ ساعته در هفته)	استفاده از مرکز تماس تلفنی (ساعت ۸ تا ۱۰ صبح)	یک بار در ماه (استاندارد صنعت)	سفارش کارتن جدید
دو بار در سال	دو بار در سال	یک بار در سال	به روز رسانی روندهای بسته بندی
ثابت	ثابت	ثابت	تخفیف حجمی
ثابت	ثابت	ثابت	تخفیف مواد بسته بندی پلاستیکی جدید
یک بار در هفته	یک بار در هفته	یک بار در هفته	حضور انحصاری در محل
\$\$\$	\$\$	\$	قیمت
ثابت	ثابت	ثابت	شرایط پرداخت

همچنین توجه داشته باشید که چگونه برخی از مسایل را در چارچوب ارائه و جلوگیری از متضرر شدن شرکت با هم ترکیب کردم چرا که می‌خواستم طرف مقابل پیش فرض کنونی خود مبنی بر رجوع به رقیب در صورت عدم توافق بر سر قیمت را کنار گذارد. هرگز در چنین موقعیت‌هایی نمی‌گویم که با قیمت رقیب خود را سازگار می‌کنم چرا که بیان چنین موضوعی به معنای آن است که من از رقیب بهتر نیستم. در عوض، با ارائه یک پیشنهاد چندگانه نقاط تمایز خود را برجسته می‌کنم و به بیان این موضوع می‌پردازم که چگونه نقاط تمایز من نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری را هدف قرار می‌دهد.

پیشنهاد خود را با یک پیام آسانسوری<sup>۱</sup> شروع می‌کنم، وارد جزئیات سه‌گزینه پیشنهادی می‌شوم و سپس با برجسته کردن نقاط تمایز خود به طرح بخش‌های کلیدی سفارش خود می‌پردازم.

### چگونه پیشنهاد را ارائه کنیم؟

اگر شما می‌خواهید یک پیشنهاد پیچیده را ارائه کنید، باید حتما سه‌گزینه پیشنهادی را همان‌طور که مطرح می‌کنید، به صورت مکتوب نیز در اختیار طرف مقابل قرار دهید. در یک ملاقات حضوری ترجیح می‌دهم پیشنهاد من چاپ شده و در اختیار همه افراد حاضر در جلسه قرار گیرد. همچنین ممکن است پیشنهاد را روی یک صفحه نمایش داده شود، اما دوست دارم آن را چاپ کنم زیرا به من این امکان را می‌دهد با خودکار قلمز خود تغییراتی در آن ایجاد کنم، موضوعی که در فصل بعد به آن خواهیم پرداخت.

---

۱. پیام آسانسوری (elevator pitch)، یک نمای کلی از یک ایده، محصول، سرویس، پروژه، یا راه حل بهتری برای یک مساله است و فقط برای شروع یک گفتگو طراحی می‌شود. پیام آسانسوری، برای جلب توجه سریع مخاطبین طراحی می‌شود تا آن‌ها را متقاعد کنید که به آن چه می‌خواهید بگویید توجه نمایند و بخواهند بیشتر در این مورد بشنوند.

هرگز تا زمانی که معرفی آسانسوری پیشنهادم انجام نشده باشد، پیشنهاد را روی صفحه نمایش نشان نمی‌دهم یا نسخه چاپی آن را در اختیار حضار نمی‌گذارم. پیش از پرداختن به جزئیات پیشنهاد، ترجیح می‌دهم همه توجه حضار روی پیام آسانسوری من باشد.

در یک جلسه مجازی نیز با پیام آسانسوری شروع می‌کنم و تا زمانی که این پیام به اتمام نرسیده باشد، مسو و پیشنهاد خود را مطرح نمی‌کنم. پس از آن، پیشنهادم را به نمایش می‌گذارم و تغییرات در پیشنهادم در حاشیه بحث را حاشیه نویسی می‌کنم. سپس در پایان جلسه، نسخه اصلاح شده با رنگ قرمز را از طریق ایمیل برای طرف مقابل ارسال می‌کنم. همه این توصیه‌ها مطابق با فلسفه «پیام خود را بگوید، ارسال نکنید» می‌باشد چرا که شما هرگز پیش از بحث درباره موضوعی با طرف مقابل، پیشنهاد خود را نباید ارسال کنید.

اگر پیشنهاد خیلی ساده است، می‌توانید گزینه‌ها را به صورت شفاهی بیان کنید. برای مثال، اگر بخواهم با مشتری ملاقات کنم، ممکن است بگویم می‌دانم که می‌خواهید در مورد موضوعی بحث کنید که برای شما اضطراری است. می‌خواهید قرار ملاقات مان روز دوشنبه ساعت ۲ بعد از ظهر یا سه شنبه ساعت ۳ بعد از ظهر یا جمعه ساعت ۱۲ ظهر برگزار شود؟ من به آن‌ها یک مسووی ساده ارائه می‌کنم که مذاکره را پیرامون این موضوع شکل می‌دهد که چه زمانی قرار است همدیگر را ملاقات کنیم نه این که این گفتگوی تلفنی به بحث در خصوص مساله طرف مقابل اختصاص یابد.

در حالی که می‌توان یک مسووی ساده را به صورت شفاهی بیان کرد؛ اما هر چه پیچیده‌تر می‌شود، مهم است که آن را مکتوب و سپس همزمان به صورت مکتوب و شفاهی ارائه کنید تا طرف مقابل در حالی که سخنان شما را می‌شنود، بتواند نسخه مکتوب آن را نیز مشاهده کند.

زمان‌هایی هست که می‌خواهید به جای این که پیشنهاد از قبل نوشته شده ارائه شود، این گونه به نظر برسد که در حین گفتگو به صورت خود به خود این پیشنهاد



شکل گرفته است. در این گونه موارد باید پیش از جلسه پیشنهاد خود را بارها یادداشت کنید و دقیق همه نکات گزینه‌ها را به خاطر بسپارید تا این که بتوانید در حین جلسه آن را همزمان با بحث با طرف مقابل به صورت خود به خود یادداشت و نهایی کنید. در حالی که شما قبلاً نوشتن پیشنهادات را تمرین کرده‌اید، اما هنگامی که پیشنهاد را جلوی طرف مقابل می‌نویسید، به نظر پیشنهادی بدون هماهنگی قبلی می‌آید. اغلب زمانی که برای خود مذاکره می‌کنید، می‌خواهید این حس خود جوش بودن به طرف مقابل القاء شود که در بخش‌های بعدی درباره آن توضیح داده خواهد شد.

### استفاده از کانال ارتباطی همزمان در مذاکرات شخصی

زمانی که به دنبال حفظ روابط خود با طرف مقابل هستید، مذاکره از طریق کانال‌های همزمان مهم است. این موضوعی مهم در مذاکرات استخدامی شما می‌باشد. شما هرگز نباید پیشنهاد خود را برای کارفرما ایمیل کنید، به او پیام متنی بفرستید و یا از ایمیل صوتی استفاده کنید. شما هرگز نباید در مورد پیشنهاد، چیزهای نامطلوب در مورد شغل خود، فرصت ترفیع یا هر چیز دیگری که بر شغل شما تأثیر دارد، برای کارفرما ایمیل بزنید، پیامک ارسال کنید یا پیام صوتی بگذارید. همیشه به مشتریان و دانشجویانم می‌گویم زمانی که با کارفرمایان ارتباط برقرار می‌کنید، «پیام خود را بگویید، هرگز ارسال نکنید». ایمیل می‌تواند یک ابزار هماهنگی عالی برای برگزاری جلسه با کارفرما باشد اما نباید مذاکره خود را از طریق این کانال ارتباطی غیرهمزمان آغاز کنید. هر سال در کلاس‌های مدیریت کسب و کار (ام.بی.ای) می‌گویم و اغلب به دانشجویانم در خصوص شخصی می‌گویم که این رویه را رعایت نکرد. یکی از دانشجویانم پیشنهاداتی از طرف کارفرماهای مختلف داشت اما به یکی از این کارها علاقمند بود. او ایمیلی به کارفرما ارسال کرد و گفت خیلی از این پیشنهاد خوشنود هست اما پیشنهادی از طرف شرکت X دارد که حقوقی بالاتر را پیشنهاد کرده است و تمایل دارد با مسئولان این شرکت در خصوص افزایش حقوق صحبت کند. این شرکت این ایمیل را با یک ایمیل خیلی زیبا پاسخ داد و برای این دانشجویی من ابراز امیدواری کرد که از فعالیت در شرکت X لذت ببرد. او شوکه و از این پاسخ متاثر شد. زمانی که این داستان را برای دانشجویانم تعریف می‌کنم، بر این نکته تأکید می‌کنم که شما باید «پیام خود را بگویید، نباید پیام خود را ارسال کنید»؛ تأکید می‌کنم که همیشه در مذاکرات استخدامی باید از طریق کانال‌های همزمان اقدام کنید.

متوجه شده‌ام که دانشجویانم هرگز نمی‌توانند این توصیه را خوب بشنوند. در دنیای امروز، ارتباطات غیرهمزمان آن قدر مرسوم است که مردم خیلی راحت و بدون در نظر گرفتن ریسک آن، از کانال‌های ارتباطی غیرهمزمان استفاده می‌کنند. این موضوع را حتی در مورد فرزندان خودم نیز می‌بینم. زمانی که پسر بزرگترم، برت، دانشجوی دانشگاه استنفورد بود، هر سال تابستان دوره کارآموزی می‌گذراند. به خاطر دارم که او در ابتدای دوره دانشگاه با یک شرکت برای کارآموزی صحبت می‌کرد. دور اول و دوم مذاکراتش به خوبی پیش رفت و فکر می‌کرد که می‌تواند این پیشنهاد را به دست آورد. به او گفتم به محض دریافت پیشنهاد، با من تماس بگیرد تا درباره اقدام بعدی بحث کنیم. زمانی که پیشنهاد را دریافت کرد، سریع به من پیام داد. در یک جلسه با مشتری‌ام بودم و به پسرم پیام دادم با او طی ساعات آتی تماس خواهم گرفت. زمانی که با تماس گرفتم تا به خاطر این پیشنهاد تبریک بگویم، به من گفت آنها خواسته‌اند که کار را مورخ ۱۲ ژوئن آغاز کند اما او نمی‌تواند چرا که تا تاریخ ۱۴ ژوئن مشغول امتحانات خواهد بود.

به او گفتم این اصلاً مشکلی ندارد و می‌تواند با آن‌ها تماس بگیرد و از آن‌ها بخواهد تا تاریخ شروع کار را به تاریخ اول جولای موکول کنند؛ به او یادآوری کردم که قرار است بلافاصله پس از پایان امتحاناتش، برای تعطیلات به اروپا برویم. او گفت کارفرما گفت این کار ممکن نیست و باید کار را سریع‌تر شروع کند. به او توضیح دادم که این اولین پیشنهاد کارفرماست و مطمئن هستم که او می‌تواند کار را دیرتر شروع کند و او می‌تواند در سه هفته اول سپتامبر نیز برای کارفرما کار کند چرا که ترم پاییز دانشگاه استنفورد بسیار دیرتر از دیگر دانشگاه‌ها آغاز می‌شود. پسرم گفت «نه مامان، به آن‌ها ایمیل زدم که امتحاناتم تا ۱۴ ژوئن ادامه دارد و آن‌ها گفتند می‌توانم کار را از تاریخ ۱۶ ژوئن آغاز کنم.» به او گفتم «چی کار کردی؟» و مجدد گفت به آن‌ها ایمیل زده است. به پسرم گفتم «برت، مامان همیشه به شما چه می‌گوید - هرگز هرگز هرگز به کارفرما ایمیل ارسال نکنید.»

او این سفر خانوادگی به اروپا را از دست داد اما یک درس ارزشمند از زندگی را در اوایل دوران کاری‌اش یاد گرفت - «پیام را بگویید، ارسال نکنید.»

شما در همه مذاکرات استخدامی چه در مذاکره با کارفرمای جدید و چه در مذاکره با کارفرمای کنونی، باید از کانال‌های ارتباطی همزمان استفاده کنید. در مورد نقش جدید یا شرایط کاری که دوست ندارید، به رئیس خود ایمیل ارسال نکنید. باید مذاکره خود را از طریق کانال‌های همزمان پیش ببرید. ممکن است بحث خود را با یک ایمیل تشکر پیگیری کنید اما باید فقط از طریق کانال‌های ارتباطی همزمان اقدام به مذاکره کنید.

## خلاصه

در این فصل بر این موضوع تاکید شد که می‌توانید ترس خود در مذاکره را با ارائه پیشنهاد خود از طریق کانال‌های ارتباطی همزمان کاهش دهید. ارائه پیشنهاد از طریق کانال‌های ارتباطی همزمان مزایای زیادی به همراه دارد اما اگر نتوانستید

به صورت رو در رو پیشنهاد خود را ارائه کنید، باید از طریق پلتفرم‌های فضای مجازی مانند زوم، وبکس، گوگل میت یا تیمز پیشنهاد خود را به صورت رو در رو ارائه دهید. همه این‌ها مصادیق کانال‌های ارتباطی همزمان هستند، جایی که می‌توانید پیشنهاد خود را ارائه دهید و واکنش طرف مقابل را بشنوید و ببینید و بلافاصله پیشنهاد خود را مجدد تغییر داده یا چارچوب بندی کنید و به/از طرف مقابل امتیاز بدهید یا بگیرید. زمانی که از طریق کانال‌های همزمان ارتباط برقرار می‌کنید، بهتر می‌توانید بحث را کنترل کنید، بیشتر بخواهید و در عین حال روابط خود با طرف مقابل را حفظ کنید. کانال‌های ارتباطی غیرهمزمان ریسک بیشتری در زمینه توهین به طرف مقابل و از دست دادن معامله ایجاد می‌کند. چرا که ما از این ریسک‌ها می‌ترسیم و اغلب زمانی که از طریق کانال‌های غیرهمزمان ارتباط برقرار می‌کنیم، موارد بیشتر را درخواست نمی‌کنیم. زمانی که از طریق ایمیل، پیام متنی، ایمیل صوتی یا دیگر کانال‌های غیرهمزمان ارتباط برقرار می‌کنیم، نتیجه و روابط با طرف مقابل را قربانی می‌کنیم. زمانی که در مذاکرات از کانال‌های ارتباطی همزمان استفاده می‌کنیم، می‌توانیم ترس را از بین ببریم و نتیجه را بیشینه کنیم.

در این فصل همچنین توضیح داده شد که چگونه باید پیشنهاد خود را با تمرکز بر مساله روایی و چگونگی تاثیر نقاط تمایز شما بر نیازهای مبرم کسب و کار طرف مقابل ارائه داد. یک پیشنهاد چندگانه یک ابزار عالی برای تقویت پیام خود به شمار می‌آید و به بررسی این موضوع پرداخته شد که چگونه باید یک پیشنهاد چندگانه را به بهترین شکل ممکن ارائه داد. زمانی که پیشنهاد اول را ارائه می‌کنم، می‌دانم که ممکن است پذیرفته نشود. در واقع، همان‌طور که در فصل آینده بحث خواهد شد، اصلا نمی‌خواهم پذیرفته شود. در فصل نهم در خصوص این که باید جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن در مذاکره باقی بگذارید و چگونه این کار را انجام دهید تا معامله به سرانجام برسد و روابط با طرف مقابل بهبود یابد، بحث خواهد شد.



---

# جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن باقی بگذارید تا معامله به سرانجام برسد

---

گذاشتن جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن در مذاکره بهترین راه برای کاهش ترس در مذاکره به شمار می‌آید. عمل عقب کشیدن و امتیاز دادن باعث می‌شود شما در مذاکره منعطف و همکاری‌تر به نظر برسید و احتمال رسیدن به توافق را افزایش می‌دهد (پروت، ۱۹۸۱).<sup>۱</sup> در حالی که پیشنهاد اول را مطرح می‌کنید، باید برنامه‌ای برای امتیاز دادن داشته باشید. در واقع، شما باید نقطه شروع را تنظیم کنید. زمانی که امتیاز می‌دهید، طرف مقابل فکر می‌کند که آن‌ها موفق شدند؛ آن‌ها از این معامله رضایت بیشتری پیدا می‌کنند و احتمال بیشتری دارد که مذاکره منتهی به توافق شود و آن‌ها بیشتر تمایل به انجام معامله با شما در آینده خواهند داشت (هیوز و ارتل، ۲۰۲۰).<sup>۲</sup>

نتایج تحقیقات همچنین نشان داده است زمانی که در مذاکره به نظر می‌رسد طرف مقابل عقب کشیده و امتیاز داده است، افراد به واقع خوشحال‌تر خواهند بود تا زمانی که مذاکره بدون هیچ‌گونه امتیاز دهی از سوی طرف مقابل به پایان برسد (گالینسکی، ماسولر و مدوک، ۲۰۰۲).<sup>۳</sup> شما باید برای این که به طرف مقابل احساس پیروزی بدهید، برنامه‌ریزی کنید و عامدانه جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن به طرف مقابل بگذارید. شما می‌خواهید طرف مقابل احساس پیروزی کند در حالی

---

1. Pruitt, 1981

2. Hughes & Ertel, 2020

3. Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002

که شما همه چیزهای مورد نظر را به دست آورده‌اید؛ برای تحقق این هدف باید برای عقب کشیدن و امتیاز دادن برنامه‌ریزی کنید.

به شما پیشنهاد می‌کنم پیش از ارائه پیشنهاد اول، برای امتیاز دادن برنامه‌ریزی کنید. این بدان معنا نیست که باید امتیاز بدهی و یا مجبوریت خواهند کرد تا امتیاز بدهی؛ این بدان معناست که به مشتری‌انم همیشه پیشنهاد می‌کنم تا برای به دست آوردن معامله آماده امتیاز دادن باشند. اگر شما پیشنهاد اول را مطرح کردید و بلافاصله پذیرفته شد، باید آن روز را روز بسیار بدی بدانید؛ اگر پیشنهادی به راحتی از طرف مقابل مورد پذیرش قرار می‌گیرد به معنای آن است که می‌توانستم امتیازات بسیار بیشتری از طرف مقابل بگیرم. شما باید در مذاکره عقب بکشید و امتیاز بدهید و در این فصل ما درباره چگونگی انجام موثر این کار بحث خواهیم کرد.

### اهمیت امتیازدهی

همیشه از من این سوال پرسیده می‌شود که پیشنهاد اول چقدر باید آرمانی باشد. همیشه می‌گویم پیشنهاد اول باید بسیار آرمانی‌تر از هدف شما باشد تا شما فضای کافی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن داشته باشید در عین این که هدف شما دست نخورده باقی بماند.

در فصل ششم، در مورد ایجاد توضیح علت به منظور ارائه پیشنهاد اول تهاجمی صحبت کردیم. پیشنهاد اول به ندرت مورد پذیرش قرار می‌گیرد (گالینسکی، ماسولر و مدوک، ۲۰۰۲) و همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد اگر پیشنهاد اول شما بلافاصله پذیرفته شد، احتمالاً پیشنهاد اول بسیار بدی بوده است و بسیار بیشتر می‌توانستید از طرف مقابل دریافت کنید.

اگر پیشنهاد اول ما خیلی به نقطه کف نزدیک باشد، ما فضای کافی برای امتیازدهی برای خود باقی نگذاشته‌ایم. این عدم وجود فضای کافی موجب بن بست می‌شود و

احتمال دارد بر روابط ما با طرف مقابل تاثیر مخرب داشته باشد (بابکاک و لوونشتاین، ۱۹۹۷). نکته جالب این است که مذاکره‌کنندگان زمانی که خیلی در مورد حفظ روابط با طرف مقابل نگران هستند، اغلب مذاکره را از نزدیکی نقطه کف خود شروع می‌کنند و تمایل ندارند با ارائه پیشنهاد آرمانی به طرف مقابل توهین کنند. این همان زمانی است که پیش از ارائه پیشنهاد اول، افراد شروع به مذاکره کردن با خود می‌کنند.

یک بار شاهد چنین موضوعی در یک شرکت مشاوره‌ای بودم. سه شریک این شرکت در حال مذاکره تلفنی در خصوص ارائه پیشنهاد به یک مشتری بودند؛ یکی از شرکاء پیشنهاد داد که پیشنهاد اول باید ۲ میلیون دلار باشد. شریک دیگر گفت فکر می‌کند این پیشنهاد خیلی زیاد است و تاکید کرد که حفظ روابط با این مشتری بسیار مهم است و پیشنهاد کرد که رقم یک میلیون و ۸۰۰ هزار دلار را مطرح کنیم. شریک سوم گفت احساس می‌کند شرکت‌های دیگر پیشنهاد یک میلیون و ۷۰۰ هزار دلار را مطرح خواهند کرد. این سه نفر یک میلیون و ۷۰۰ هزار دلار را در نظر گرفتند و گفتند شاید باید پیشنهاد خود را یک میلیون و ۶۰۰ هزار دلار ارائه دهند تا از رقبای خود متمایز شوند. به آن‌ها خاطر نشان کردم که هزینه آن‌ها برای این پروژه یک میلیون و ۵۰۰ هزار دلار است و ارائه پیشنهاد یک میلیون و ۶۰۰ هزار دلاری فضای کمی برای امتیازدهی آن‌ها باقی می‌گذارد. به آن‌ها یادآوری کردم که امتیاز تحلیل باتنای آن‌ها برای این مشتری نسبتاً کم و عدد ۳٫۲ بود و به آن‌ها پیشنهاد دادم که مشتری برای انجام این پروژه به آن‌ها نیاز دارد. پیشنهاد کردم که آن‌ها رقم ۲ میلیون و ۵۰۰ هزار دلار را مطرح کنند و فضای کافی برای عقب کشیدن و امتیاز دهی باقی بگذارند تا بتوانند علاقه خود برای کار کردن با مشتری را نشان دهند. به آن‌ها گفتم امتیازی که قبل از شروع مذاکره می‌دهید، هیچ ارزشی در حفظ روابط با طرف مقابل ندارد. افراد دوست دارند امتیازدهی شما در خلال مذاکره و نه پیش از آغاز مذاکره را ببینند. طرف مقابل هرگز از امتیازدهی شما پیش از آغاز مذاکره آگاه نمی‌شود بنابراین این

امتیازدهی تأثیری در آن‌ها نخواهد داشت. زمانی که مذاکره را نزدیک به نقطه کف آغاز می‌کنیم و جایی برای عقب کشیدن و امتیازدهی باقی نمی‌گذاریم، حتی با توجه به این که هدف ما منطقی به نظر رسیدن است و نگران روابط با طرف مقابل هستیم اما انسانی لجوج و یک دنده به نظر می‌رسیم و همین امر بر روابط با طرف مقابل اثر منفی می‌گذارد.

شما باید در خلال مذاکره با طرف مقابل امتیاز بدهید و باید این امتیازدهی را برجسته کنید. شما همچنین باید امتیازدهی خود را منطقی کنید. اگر شما درخواست ۱۰۰ میلیون دلار کنید و زمانی که طرف مقابل فشار می‌آورد، بلافاصله پیشنهاد خود را به ۸۰ میلیون دلار کاهش دهید، این سوء تفاهم پیش می‌آید که شما فقط سعی داشتید ارزیابی کنید که آیا طرف مقابل این قدر احمق هست که ۱۰۰ میلیون دلار پرداخت کند یا خیر، زیرا این گونه به نظر می‌رسد شما از ۸۰ میلیون دلار هم رضایت دارید. برای اجتناب از ایجاد چنین حسی، باید بابت امتیازدهی خود توضیح بیان کنید و هرگز تنها در مورد یک مساله مذاکره نکنید. زمانی که شما پکیج مسایل را روی میز مذاکره می‌گذارید و همه موارد همزمان مورد مذاکره قرار می‌گیرد، می‌توانید توضیح مناسبی برای امتیازدهی خود ارائه کنید.

### پکیج توافقات

در شرایطی که در بالا توضیح داده شد، شرکاء نگران چگونگی منطقی کردن امتیازدهی در هزینه بودند تا بتوانند در این معامله موفق باشند. به آن‌ها یادآوری کردم که باید امتیاز بدهند اما نباید این امتیازدهی تنها مربوط به هزینه باشد. در عوض، آن‌ها می‌توانند به عنوان بخشی از پکیج توافق امتیاز دهند. زمانی که مذاکره می‌کنید، قاعدتاً نمی‌توانید همه مسایل را به صورت یک جا حل و فصل کنید.

همان طور که در فصل هفتم مطرح شد، همیشه باید مسایل را به صورت پکیج حل و فصل کنید. زمانی که مسایل را یک به یک حل و فصل می‌کنید، مذاکره احتمالاً گرم‌تر می‌شود چرا که شما مسایل بده بستان را تفکیک نکرده‌اید، بنابراین شما همه



مسایل را در زمره مسایل جنجالی قرار می‌دهید. به همین دلیل، این گونه مذاکرات جنجالی‌تر خواهند شد و ممکن است طولانی‌تر شوند. اگر مذاکره جنجالی‌تر و طولانی‌تر شود و شما سعی داشته باشید مسایل را یک به یک حل و فصل کنید، رسیدن به بن بست محتمل‌تر می‌شود. حتی اگر در چنین شرایطی به توافق برسید، احتمال از دست دادن منافع مالی پای میز مذاکره بیشتر می‌شود.

هاوارد رایفا<sup>۱</sup> به خوبی در خصوص اهمیت نتایج بهینه پارتو<sup>۲</sup> که هیچ منابع مالی برای طرف مقابل پای میز مذاکره باقی نمی‌گذارد، بحث کرده است (رایفا، ۱۹۸۲)<sup>۳</sup>. این بدان معناست که یک طرف بدون متضرر کردن طرف مقابل نمی‌تواند به بهترین نتیجه دست پیدا کند. اگر نتیجه مبتنی بر کارایی پارتو<sup>۴</sup> نباشد، بدان معناست که یک طرف می‌تواند بدون هیچ هزینه‌ای برای طرف دیگر، عملکرد بهتری داشته باشد و در واقع هر دو طرف می‌توانند به بهترین شکل عمل کنند. نمی‌خواهم توافقی را بپذیرم که نتیجه بهتر برای من می‌تواند هیچ هزینه‌ای برای طرف مقابل نداشته باشد یا عملکرد بهتر طرف مقابل می‌تواند هیچ هزینه‌ای برای من نداشته باشد یا شاید هر دو طرف بتوانند بهترین عملکرد را داشته باشند. تمایل ندارم پولی پای میز مذاکره از دست بدهم و روی نتایج غیر بهینه توافق شود. به منظور دستیابی به نتیجه کارایی پاراتو، ما باید مسایل بده بستان را از میان باقی مسایل شناسایی کنیم، بنابراین ما نیازمند مذاکره در سطح پکیج مسایل هستیم. از مشتریانم می‌خواهم تا در نظر داشته باشند که هیچ چیزی نباید به صورت مساله به مساله حل و فصل شود و باید همه چیز با هم حل و فصل شده و دو طرف به نتیجه برسند.

1. Howard Raiffa

2. Pareto

3. Raiffa, 1982

۴. کارایی پارتو یا بهینگی پارتو (Pareto Efficient) یک مفهوم در علم اقتصاد و به معنای آن است که تخصیص منابع به شکلی صورت گیرد که در آن امکان بهتر کردن وضعیت یک فرد بدون بدتر کردن وضعیت فردی دیگر وجود ندارد.

به منظور تمرکز بر پکیج مسایل، باید هدف و نقطه کف خود را در سراسر پکیج مسایل و نه براساس مساله به مساله مشخص کنید. این بدان معناست که زمانی که یک ابزار امتیازدهی تعریف می‌کنید، همان‌طور که در فصل چهارم توضیح داده شد، باید از تعیین نقطه کف برای هر مساله خاص اجتناب و در عوض نقطه کف خود در سراسر پکیج مسایل را براساس باتنای خود مشخص کنید.

در شرایط خاص و در برخی مذاکرات، ممکن است نتوانید از تعیین نقطه کف برای یک مساله اجتناب کنید اما در مجموع، باید تلاش کنید هدف و نقطه کف خود را در سطح پکیج مسایل مشخص کنید. برای مثال، در فروش صنایع دارویی، «بهترین قیمت»، قیمتی است که نقطه کف روی یک مساله منحصر به فرد وجود داشته باشد. «بهترین قیمت» کنونی در سراسر توافق‌های دارویی، بر توافق‌های دارویی مدیکید<sup>۱</sup> تاثیر می‌گذارد؛ یک تغییر منفی در این قیمت می‌تواند صدمات زیادی را در سراسر صنایع دارویی ایجاد کند، بنابراین قیمت‌ها را نمی‌توان برای یک توافق به خطر انداخت.

توجه داشته باشید، زمانی که یک نقطه کف برای یک مساله ایجاد می‌کنید، ممکن است قدرت خود را از دست بدهید. اگر طرف مقابل متوجه شود که شما نمی‌توانید روی این یک مساله مانور دهید، ممکن است سعی کند از آن برای امتیازگیری از شما استفاده کند. به همین دلیل، بهترین کار تعیین نقطه کف و هدف در سراسر پکیج مسایل به جای یک مساله است. در همین راستا، شما با ارائه راه‌های مختلف برای دستیابی به اهداف خود، سعی می‌کنید تا جای ممکن در مذاکرات منعطف باشید.

۱. مدیکید (Medicaid) برنامه بهداشتی آمریکا برای خانواده‌ها و افراد با منابع و درآمد کم است.

## آیا تابحال تمایل داشتید در مورد یک مساله مذاکره کنید؟

توجه داشته باشید که گفتم عموماً شما باید در خصوص پکیج مسایل مذاکره کنید. اما دو استثنا برای این قانون وجود دارد. اول این که اگر اطمینان دارید که می‌توانید مهمترین مسایل را در مذاکره با طرف مقابل به دست آورید، ممکن است در خصوص این موضوع مذاکره و سپس در مورد پکیج مسایل بحث کنید. اگرچه یک اشکال ذاتی در خصوص این استراتژی پر ریسک وجود دارد؛ اگر این استراتژی کار کرد، ممکن است بتوانید مهمترین مسایلی را که می‌خواهید به دست آورید و منافع عظیمی از این مذاکرات به دست آورید. اگرچه چالش اصلی زمانی است که این استراتژی کار نکند که در آن صورت در موقعیت دشواری قرار می‌گیرید و می‌بایست یک بار دیگر همه مسایل را با هم مطرح کنید.

من معمولاً پیشنهاد می‌کنم که افراد این استراتژی را انجام ندهند مگر زمانی که آن‌ها کاملاً اطمینان داشته باشند که می‌توانند از مذاکره با طرف مقابل موفق خارج شوند. منظورم این نیست که هرگز از چنین استراتژی استفاده نمی‌کنم. گاهی اوقات از این استراتژی استفاده می‌کنم اما خیلی به ندرت. در مجموع معتقدم همه مسایلی که به واقع برای شما اهمیت دارد، چه مسایل جنجالی، چه مسایل بده بستان و چه مسایل روایی که برجسته‌کننده چگونگی تاثیر نقاط تمایز شما بر نیازهای مبرم کسب و کار طرف مقابل می‌باشد، می‌بایست در قالب پکیج مسایل مطرح شود.

با این حال پیشنهاد می‌کنم برخی مسایل را از بسته پیشنهادی اولیه خود کنار بگذارید. به ویژه، پیشنهاد می‌کنم که برخی از مسایل کم اهمیت روایی را در کنار دست خود برای اطمینان از حصول نتیجه داشته باشید.

## برخی مسایل را در کنار دست خود داشته باشید

پیشنهاد می‌کنم حتی زمانی که پکیج مسایل را دنبال می‌کنید، باید همیشه برخی از مسایل کم اهمیت‌تر روایی را به صورت آماده در کنار دست خود داشته باشید. چرا ممکن است به این مسایل کنار دستی نیاز داشته باشید؟ شما باید زمانی که طرف

مقابل خود را در گوشه‌ای گیر می‌اندازد و می‌گوید «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد است»، چیزی برای اضافه کردن به مذاکرات داشته باشید. هر زمان طرف مقابل چنین اقدامی کرد باید کمک کنید تا مذاکره از بن بست خارج و منتهی به توافق شود. در شرایطی که طرف مقابل خود را در گوشه‌ای گیر می‌اندازد، بهترین راه برای کمک به طرف مقابل برای خروج از این شرایط، طرح یک مساله جدید است. البته، باید اطمینان حاصل کنید که هرگز خود را در مذاکره محدود نکنید، خود را در گوشه‌ای گیر نیاندازید و هرگز نباید عباراتی مانند «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد است» را مطرح کنید. شما می‌خواهید طرف مقابل انعطاف پذیر باشد و خود نیز باید انعطاف‌پذیری تان را برای دستیابی به بهترین توافق حفظ کنید. همیشه تلاش می‌کنم تا زمانی که ماتریس موضوعی را تجزیه و تحلیل و پیشنهاد اولم را تهیه می‌کنیم، مسایلی در کنار دست خودم داشته باشم. اگرچه گاهی اوقات در موقعیت‌هایی بودم که کیف مسایل کنار دستی‌ام خالی است. برای مثال، زمانی که دانشکده مدیریت کلاگ<sup>۱</sup> با من تماس گرفت تا در دانشگاه نورث وسترن<sup>۲</sup> تدریس کنم، من به همراه همسرم از نیویورک به شیکاگو آمدم. من عضو هیات علمی دانشگاه کرنل<sup>۳</sup> بودم و به همراه همسرم نگاهی به خانه‌ها در شهر ایتاکا<sup>۴</sup> در سواحل زیبای دریاچه کایوگا<sup>۵</sup> می‌کردیم. برای مثال، با همان قیمت یک خانه نوساز و زیبای چهار خوابه با ویوی دریاچه در ایتاکا، می‌توانستیم یک خانه قدیمی ساز سه خوابه در مناطق روستایی حومه شمالی شیکاگو خریداری کنیم. زمانی که قیمت خانه‌ها در شیکاگو را بررسی کردیم، همسرم و من هر دو شوکه شدیم. این شوک با این واقعیت پیچیده‌تر شد که من یک قانون برای خرید خانه دارم که باید حداقل سه خانه را از قبل مد نظر قرار دهم تا در خصوص یکی از آن‌ها پیشنهاد قیمتی ارائه کنم.

- 
1. Kellogg School of Management
  2. Northwestern University
  3. Cornell University
  4. Ithaca
  5. Cayuga Lake

با توجه به شرایط ما از کمبود اطلاعات در خصوص بازار مسکن شیکاگو رنج می‌بریم و نیاز بود خانه‌های زیادی را بررسی کنیم، دقیقاً ۱۵۲ خانه، تا بتوانیم سه خانه مد نظر در شیکاگو را برای ارائه پیشنهاد قیمتی پیدا کنیم. یکی از این خانه‌هایی که پیدا کردیم یک خانه نوساز بود که روند ساخت آن هنوز تکمیل نشده بود. این خانه نیمه ساز بود و هنوز فرصت برای تغییرات زیاد در طراحی و اتمام آن وجود داشت. من باید از همه استراتژی‌های مذاکراتی‌ام برای پیشنهاد خرید این خانه استفاده می‌کردم چرا که قیمت این خانه بالاتر از قیمت مورد نظر ما بود و بسیار بالاتر از رقمی بود که با آن می‌توانستیم یک خانه مناسب در ایتاکا خریداری کنیم.

سازنده این خانه می‌خواست در خصوص قیمت این خانه و امکانات آن به صورت جداگانه با ما صحبت کند، اما من قیمت و امکانات را به صورت پکیج با هم ادغام و پیشنهادها را چندگانه تهاجمی را آماده کردم. ما چندین مرتبه پیشنهاد دادیم و فروشنده نیز پیشنهادات خود را مطرح کرد و فروشنده دیگر حوصله من را نداشت. فکر می‌کردم که او در آستانه گفتن این عبارت است که «این را بگیر یا ولش کن». نگران بودم چون هیچ مساله اضافی کنار دستم نداشتم. من از مجموعه‌ای از مسایل روایی در بسته مذاکراتی‌ام استفاده می‌کردم تا بتوانم مسایل جنجالی و بده بستان بیشتری به دست آورم اما هیچ مساله جدیدی برای ارائه در مذاکرات نداشتم.

پس از مدتی، سازنده از من سوال کرد اگر خانه را به ما بفروشند، اجازه می‌دهیم تصاویری از نسخه نهایی خانه داشته باشد؟ از او پرسیدم، با این عکس‌ها چه کار می‌خواهد انجام دهد و توضیح داد که او یک سازنده جزء است و هر چه می‌سازد می‌فروشد و می‌خواهد از این تصاویر برای نشان دادن کیفیت کارش استفاده کند. این موضوع به من یک ایده خوب داد. روز بعد، از او سوال کردم آیا خانه‌های دیگری ساخته است که بتوانیم آن‌ها را بازدید کنیم. به او توضیح دادم که در مورد قیمت این خانه خیلی از هم فاصله داریم؛ او کیفیت کارهایش را می‌داند اما من کیفیت کار او را ندیدم و اگر کیفیت کارهایش را ببینم، ممکن است بتوانیم پلی برای کاهش فاصله میان دو طرف ایجاد کنیم.

سازنده از من خواست تا نگاهی به چند آدرسی که داد، بیاندازم. به او گفتم، این خانه‌ها را از بیرون دیدم اما می‌خواهم داخل این خانه‌ها را ببینم، مدل داخل خانه را ببینم، از راه پله‌ها بالا بروم، نرده‌های پلکان را احساس کنم، کمد‌ها را باز کنم و به واقع کیفیت کارش را از نزدیک ببینم.

او به من گفت متأسفانه چیزی برای نشان دادن به من ندارد چرا که همه ساختمان‌های قبلی را فروخته است؛ او گفت ای کاش چیزی برای نشان دادن من داشت، زیرا معتقد بود کارش استثنایی است و برایش بسیار ارزشمند است که بتواند کیفیت کارش را به رخ بکشد.

من الان با این وضعیت مساله‌ای در کنار دستم ایجاد کردم. اما الان زمان استفاده از آن نبود چرا که سازنده هنوز خود را در گوشه‌ای گیر نیانداخته بود. امیدوار بودم که این مساله خیلی زود روی دهد چرا که می‌دانستم او از من خیلی خسته شده است. دو روز پس از آن، سازنده با کلی احساس گفت «این را بگیر یا ولش کن». در آن لحظه، من مساله جدید را از کنار دستم بیرون آوردم و گفتم چقدر با ارزش خواهد بود که سازنده بتواند کیفیت کارش را نشان دهد و به او پیشنهاد دادم خانه ما می‌تواند به عنوان مدلی برای او در آینده مورد استفاده قرار گیرد. بر این نکته تأکید کردم که به او اجازه خواهیم داد تا کیفیت کارش را به مشتریان نشان دهد و با این کار بتواند خریداران را متقاعد کند تا خانه‌هایش را بخرند.

اضافه کردن این مساله به سازنده اجازه داد تا گزینه‌ای برای نمایش کارهایش پیدا کند؛ ما چهار گزینه مختلف ارائه دادیم که سه گزینه قیمتی آن کمتر از پیشنهاد قیمتی «این را بگیر یا ولش کن» سازنده بود. در گزینه اول، او می‌توانست با هماهنگی از دو ساعت قبل، کیفیت کارش در خانه ما را در دو سال آینده ۱۲ بار به خریداران نشان دهد. در گزینه دوم، او می‌توانست این خانه را در دو سال آینده ۸ بار به خریدارانش نشان دهد و در گزینه سوم، او می‌توانست این خانه را در خلال دو سال آینده ۴ بار به خریداران نشان دهد. گزینه چهارم با قیمت «این را بگیر یا ولش کن» سازنده یکسان بود اما شامل هیچ فرصتی برای بازدید خریداران احتمالی نبود. من

مساله جدیدی را اضافه کردم که سازنده می‌گفت برای او بسیار ارزشمند است؛ در واقع یک پیشنهاد چندگانه مطرح کردم تا متوجه شوم که به واقع نقطه کف فروشنده کجاست و آیا می‌توان تخفیف بیشتری بابت قیمت از او دریافت کرد یا خیر.

در پایان مذاکره، می‌توانید یک مساله روایی را به مسو اضافه کنید تا ملاحظه کنید که آیا معاملات بالقوه بیشتری برای انجام وجود دارد یا خیر؛ این یک تکنیک عالی برای بهینه‌سازی معامله از طریق استراتژی کارایی پارتو می‌باشد. توجه داشته باشید که در این پرونده من از چهار گزینه استفاده کردم، این در حالی است که تقریباً همیشه سه گزینه پیشنهاد می‌دهم.

در ۹۸ درصد اوقات و زمانی که مسو را تهیه می‌کنم، سه گزینه پیشنهادی ارائه می‌کنم. در شرایط فوق چهار گزینه ارائه کردم چرا که هیچ ایده‌ای نداشتم که داشتن یک مدل برای سازنده چقدر می‌تواند با ارزش باشد و نمی‌دانستم او در یک سال چند مشتری بالقوه خواهد داشت که نیازمند استفاده از این مدل باشد. امیدوار بودم او تمایل به استفاده کردن از مدل خانه من باشد که برای من دستکم ۱۰ هزار دلار ارزش داشت؛ همچنین می‌خواستم انعطاف‌پذیری خودم را به او نشان دهم و به همین دلیل تصمیم گرفتم چهار گزینه پیشنهادی ارائه کنم. همسر از دیدن مسوی من ترسیده بود و گفت «می‌خواهی به غریبه‌ها اجازه بدهی داخل خانه ما بیایند و وسایل با ارزش خانه ما را ببینند؟» به همسرم یادآور شدم که ما هیچ وسیله با ارزشی در خانه نداریم و با توجه به فشار بودجه کنونی برای خرید این خانه، تا مدت‌ها هیچ وسیله با ارزشی در خانه نخواهیم داشت. فکر می‌کنم زمانی که سازنده گزینه چهار را انتخاب کرد که گزینه عدم استفاده از مدل خانه ما بود، همسر احساس آرامش کرد.

این موضوع به من نشان داد که ما خیلی نزدیک نقطه کف قیمتی سازنده بودیم چرا که او علناً گفت این مساله برای او خیلی ارزشمند است؛ اگرچه در نهایت او گزینه چهارم را انتخاب کرد. در حالی که این سازنده گزینه عدم استفاده از پیشنهاد مدل خانه ما را انتخاب کرد، اما من در ۲۵ سال گذشته بارها از گزینه نشان دادن کیفیت کار افراد استفاده کرده‌ام. اکثر پیمانکاران از این گزینه استفاده کرده‌اند، بنابراین دفعه

بعد که خواستید از یک پیمانکار استفاده کنید، این نکته را در ذهن داشته باشید (البته تا زمانی که هیچ وسیله ارزشمندی نداشته باشید!).

یکی از مثال‌های مورد علاقه من در خصوص مزیت این روش، به دانشجوی سابقم دنیل برمی‌گردد. او پس از فارغ التحصیلی از دانشکده کلاگ، موفقیت‌های زیادی به دست آورد. او و همسرش سوزان تصمیم داشتند خانه‌ای خریداری کنند. این خانه قیمت بالایی داشت و با توجه به قیمت بالای زمین این خانه، سازندگان آن هیچ خانه‌ای به عنوان «خانه مدل» نداشتند. دنیل با سازنده خانه مذاکره کرد و به سازندگان پیشنهاد دادند تا از این خانه به عنوان خانه مدل برای نشان دادن به مشتریان استفاده کنند. دنیل و سوزان در عوض این پیشنهاد، تخفیف زیادی گرفتند.

اگرچه باید گفت که دنیل و سوزان با این توافق بسیار بیشتر از یک خانه به دست آوردند. برای مثال، سازنده طبق قرارداد همه کارهای باقی مانده خانه را ظرف یک هفته به اتمام رساند. اگر در گذشته خانه‌ای خریداری کرده و یا ساخته باشید، می‌دانید که کارهای باقی مانده پیش از تکمیل خانه گاهی اوقات تا یک سال زمان می‌برد. کارهای باقی مانده پیش از تکمیل خانه در یک هفته به پایان رسید چرا که سازنده می‌خواست زمانی که دیگر مشتریان از این خانه به عنوان مدل بازدید می‌کنند، همه چیز عالی به نظر برسد.

دنیل و سوزان در ماه اکتبر به این خانه نقل مکان کردند و انتظار داشتند محوطه‌سازی خانه تا بهار آینده به طول بیانجامد. اگرچه از آنجایی که سازنده می‌خواست این خانه کامل به نظر برسد، نه تنها محوطه‌سازی را انجام داد بلکه با هزینه خود پیاده رو و مسیر ماشین رو را نیز با سنگفرش تکمیل کرد. دنیل و سوزان قصد داشتند این کارها را در ادامه انجام دهند اما حالا بدون هیچ هزینه‌ای همه این کارها تکمیل شده بود. آن‌ها شاید باید سه سالی صبر می‌کردند تا بتوانند محوطه‌سازی، پیاده رو و مسیر ماشین رو را کامل کنند اما حالا سازنده با هزینه خود این کارها را تکمیل کرده بود.



دنیل نیز به مانند من از این مساله استفاده کرد و در پایان مذاکره با سازنده اش، یک پیشنهاد چندگانه از مسایل کنار دستی اش ارایه کرد. اضافه کردن یک مساله جدید به مذاکره به شما اجازه می دهد تا متوجه شوید آیا ارزش افزوده دیگری در این معامله وجود دارد یا خیر؛ کاری که دنیل و سوزان آن را انجام داده و ارزش افزوده به دست آوردند. البته به همین شکل سازنده نیز احتمالاً ارزش افزوده ای از این معامله به دست آورده است.

خانه دنیل و سوزان تماشایی بود و احتمالاً خریداران زیادی را متقاعد به خرید خانه از این سازنده باهوش کرده است، سازنده ای که با بسته پیشنهادات آن ها موافقت کرد. شناسایی مسایل بده بستان بهینه اغلب به دو طرف اجازه می دهد تا به نتایج بهتری دست پیدا کنند و فکر می کنم همین موضوع در خصوص مثال دنیل، سوزان و سازنده خانه شان صادق باشد.

### **اگر طرف مقابل پیشنهاد اول را مطرح کرد، چه کنیم؟**

همان طور که می دانید در فصل ششم توضیح داده شد که باید پیشنهاد اول را ارایه کنید اما اجازه دهید فرض کنیم که طرف مقابل نیز در یکی از کلاس های من حاضر بوده و پیشنهاد اول را به شما ارایه کند. شما برنامه ریزی کرده اید که پیشنهاد اول را مطرح کنید اما آن ها پیش از شما پیشنهاد را روی میز مذاکره می گذارند. در این صورت چه کار باید کرد؟

راه های زیادی برای پاسخ دادن وجود دارد اما تنها برخی از این گزینه ها به واقع گزینه های استراتژیک به شمار می آیند. می توانید درباره پیشنهاد طرف مقابل سوال کنید، به ایراد پیشنهاد آن ها اشاره کنید و بگویید پیشنهاد آن ها احمقانه است، سکوت کنید، پیشنهاد آن ها را نادیده بگیرید و یا به سرعت پیشنهاد خود را مطرح کنید. دو راه استراتژیک برای مقابله با این وضعیت نادیده گرفتن پیشنهاد طرف مقابل و یا ارایه پیشنهاد متقابل می باشد. هر دوی این استراتژی ها به شما اجازه می دهد تا مانع از استفاده طرف مقابل از مزیت لنگر انداختن با ارایه پیشنهاد اول شوید.

اگر سوال مطرح کنید، در مورد پیشنهاد بحث کنید یا به آن‌ها بگویید چه ایرادی در پیشنهادشان وجود دارد، عملاً شما مشغول بحث در خصوص پیشنهاد آن‌ها می‌شوید و این موضوع به آن‌ها اجازه می‌دهد تا پیشنهادشان جا بیافتد. هر زمانی که شما در آغاز مذاکره به این موضوع اختصاص دهید، موجب ریشه دارتر شدن لنگر طرف مقابل و تبدیل آن به نقطه کلیدی بحث می‌شود. حتی سکوت نیز خطرناک است چرا که سکوت شما طرف مقابل را تحریک می‌کند تا پیشنهاد گسترده‌تر و یا پیشنهاد متقابل ارائه کند؛ اگر طرف مقابل پیشنهاد متقابل ارائه کند، این پیشنهاد احتمالاً نزدیک به پیشنهاد نقطه شروع خواهد بود و موجب استحکام بیشتر پیشنهاد اولیه آن‌ها خواهد شد.

بهترین کار برای شما ارائه پیشنهاد متقابل با سه گزینه می‌باشد. مسو بسیار پیچیده‌تر از یک پیشنهاد است و این پیچیدگی تاثیر لنگر قدرتمندی به دنبال دارد. مسو به شما اجازه می‌دهد تا بخشی از مزیت لنگر طرف مقابل را که با ارائه پیشنهاد اول به دست آورده است، به خود اختصاص دهید.

### وقتی پیشنهادات چندگانه روی میز مذاکره دارید، امتیاز بدهید

شما چه در صورتی که پیشنهاد اول را با گزینه الف، ب و ج مطرح کرده باشید و چه در صورتی که پیشنهاد متقابل اول را پس از پیشنهاد اول طرف مقابل مطرح کنید، باید برنامه‌ای برای امتیاز دادن داشته باشید. شما باید برنامه‌ای برای امتیاز دادن و ارائه گزینه‌های دیگری داشته باشید. اگرچه نیاز نیست این گزینه‌ها را به صورت چاپ شده در اختیار داشته باشید. باید کاری کنید تا این گونه احساس شود که امتیاز دادن شما در نتیجه واکنش، اهداف و نگرانی‌های طرف مقابل بوده است. اگر این گونه به نظر برسد که شما از قبل پیشنهادهایی برای مذاکره آماده کرده‌اید، نشان می‌دهد که شما همیشه تمایل به انجام تغییراتی در گزینه‌های اعلامی دارید و این گزینه‌ها از نگرانی‌های طرف مقابل نشأت نمی‌گیرد. به جای در آوردن کاغذ حاوی پیشنهادات جدید، باید یک یا چند گزینه پیشنهادی را مقابل طرف مقابل تغییر دهید. اگر شما

در نشست‌های رو در رو حاضر هستید، به شما پیشنهاد می‌کنم تا تغییرات را به صورت دست‌نویس با خودکار قرمز روی مسوی اصلی بنویسید. زمانی که روی گزینه ج خط می‌زنید و گزینه پیشنهاد د را تهیه می‌کنید، شما به واقع روی امتیاز دادن به خاطر نگرانی‌های طرف مقابل تاکید می‌کنید.

اگر شما در نشست‌های مجازی حاضر هستید، ممکن است بتوانید با رنگ قرمز تغییرات در پیشنهاد را حاشیه‌نویسی کنید. اگر نه، می‌توانید گزینه د را در کنار سه گزینه دیگر یادداشت کنید. شما باید اطمینان حاصل کنید که همیشه امتیاز دهی خود را هم به صورت کلامی و هم به صورت بصری مورد تاکید قرار می‌دهید. برای نمونه، اگر شما امتیازاتی در یک نشست می‌دهید و سپس جلسه بعدی برگزار می‌شود، پیشنهادات اولیه را کاملاً پاک نکنید و در جلسه دوم پیشنهادات را در یک کاغذ سفید یادداشت نکنید. در عوض، همان کاغذ قبلی و اصلاحات صورت گرفته با هدف امتیاز دهی را به طرف مقابل نشان دهید.

بسیاری از افراد از ارائه یک پیشنهاد چندگانه می‌ترسند چرا که نگران هستند طرف مقابل با انتخاب بهترین بخش از هر گزینه، یک گزینه گلچین برای خودش انتخاب کند. آن‌ها نگران هستند که طرف مقابل بهترین بخش‌های گزینه الف، ب و ج را انتخاب و با استفاده از آن‌ها یک پیشنهاد متقابل ارائه کند. بسیاری از مذاکره‌کنندگان نگران گلچین کردن طرف مقابل هستند اما من این را موضوع بدی نمی‌دانم. فکر می‌کنم شما می‌توانید با استفاده از انتخاب‌های طرف مقابل، اطلاعات ارزشمند را دست‌چین کنید. ریسک گلچین کردن این است که شما تحت تاثیر لنگر پیشنهاد طرف مقابل قرار گیرید، بنابراین شما هرگز نباید درباره آن بحث کنید. در عوض، باید آن چه را طرف مقابل احتمالاً انتخاب می‌کند، پیش‌بینی و پیشنهادات متقابل با گزینه مختلف آماده کنید که شامل مسایل احتمالی طرف مقابل پای میز مذاکره باشد.

من معمولاً مستقیماً از گزینه‌های الف، ب، ج به سراغ گزینه‌های د، ه، ی نمی‌روم. معمولاً هر سه گزینه پیشنهادی اولیه را با سه گزینه پیشنهاد جدید جایگزین

نمی‌کنم، مگر آن که به اطلاعات بسیار مهمی دست پیدا کنم که نشان دهد چیزی در گزینه‌های پیشنهادی الف، ب، ج برای طرف مقابل ارزشمند نیست و تامین آن برای من هزینه بر است (همان‌طور که در فصل‌های ۴ و ۷ در خصوص مذاکره با پرستار کودکانم توضیح داده شد؛ زمانی که متوجه شدم بیمه درمانی برای او ارزشمند نیست، این موضوع را از گزینه‌های پیشنهادی حذف کردم، موضوعی که برای خود من بسیار هزینه داشت). من به جای جایگزین کردن هر سه پیشنهاد، دو موضوع در یک گزینه را تغییر می‌دهم و آن را تبدیل به گزینه پیشنهادی د می‌کنم و سپس تغییراتی می‌دهم و آن را تبدیل به گزینه پیشنهادی ه می‌کنم. سعی می‌کنم اعتراضات احتمالی طرف مقابل را پیش‌بینی کنم و پیش از جلسه گزینه‌های پیشنهادی د، ه را برای رفع این نگرانی‌ها آماده داشته باشم اما در نهایت همان‌طور که گفته شد براساس مذاکرات گزینه‌های اولیه را اصلاح می‌کنم و به نوعی این کار را انجام می‌دهم که انگار این پیشنهادات از مذاکرات مان نشأت گرفته است. ممکن است عباراتی مانند «از آن چه گفتید این‌گونه متوجه شدم که»، «همان‌طور که به شما گوش می‌دادم»، «به نظر می‌آید موضوع X برای شما حایز اهمیت است»، «شاید بتوانیم نگرانی شما در مورد موضوع X را این‌گونه رفع کنیم که» و ... را مطرح کنم و سپس در برابر چشمان طرف مقابل گزینه د را بنویسم.

### غلبه بر مخالفت‌ها

همان‌طور که بحث شد، باید سعی کنید اعتراضات احتمالی طرف مقابل را پیش‌بینی کنید، اعتراضاتی که فکر می‌کنید طرف مقابل پای میز مذاکره مطرح خواهد کرد و می‌بایست گزینه‌هایی برای رفع این نگرانی‌ها و ایجاد گزینه پیشنهادی جدید داشته باشید. این بخشی از برنامه شما برای امتیازدهی به شمار می‌آید. مردم اغلب می‌ترسند که طرف مقابل بگوید «نه» و نگران هستند که این ممکن است پایان مذاکره با طرف مقابل باشد. همیشه به مشتریانم می‌گویم که گفتن «نه» پایان مذاکره نیست بلکه شروع مذاکره است. نباید به «نه» به‌عنوان یک دیوار بنگریم که

مذاکرات را متوقف می‌کند بلکه باید به آن به‌عنوان پنجره‌ای برای شروع مذاکره نگریست. مذاکرات با «نه» شروع می‌شود. زمانی که می‌شنوید طرف مقابل می‌گوید «نه»، می‌توانید اطمینان داشته باشید که مرزهای طرف مقابل را به خوبی شناسایی کرده‌اید و متوجه شده‌اید که طرف مقابل در چه نقطه‌ای واکنش نشان خواهد داد.

زمانی که خود را برای مذاکره آماده می‌کنید، باید متن خود را برای کل مذاکره در نظر بگیرید و اعتراضات احتمالی طرف مقابل را پیش‌بینی کرده باشید. همیشه به مشتریان پیشنهاد می‌کنم نه تنها درباره چگونگی آغاز مذاکره بلکه در خصوص چگونگی پایان دادن به مذاکره برنامه‌ریزی کنید. بسیاری از مردم حتی آن‌هایی که اغلب روی چگونگی آغاز مذاکره تمرکز دارند، خود را آماده مذاکره نمی‌کنند. می‌خواهید مذاکره را قدرتمند آغاز کنید اما پایان مذاکره معمولاً آن جایی است که مردم اغلب بزرگترین اشتباهات را مرتکب می‌شوند. آن‌ها ممکن است در پایان مذاکره بگویند «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد است»؛ همان‌طور که قبل‌تر عنوان شد، باید از این دو عبارت اجتناب کرد. از مشتریانم می‌خواهم در نظر بگیرند که چگونه ممکن است مذاکره به پایان برسد، «از یک پایان رویایی تا یک پایان کابوس‌وار»؛ از آن‌ها می‌خواهم تا همه مسیرهای احتمالی مذاکره و پایان آن را پیش‌بینی کنند و به نحوی این کار را انجام دهند که به آن‌ها شانس برای حفظ روابط با طرف مقابل و مذاکره مجدد بدهد.

بسیاری از مذاکرات حرفه‌ای بزرگ طی چندین نشست برگزار شده است. به مشتریانم توصیه می‌کنم همیشه در نشست اول دستکم در مورد یک موضوع به طرف مقابل امتیاز بدهید و توجه زیادی به آن معطوف کنید. این کار باعث می‌شود شما انعطاف‌پذیر به نظر برسید و نشان می‌دهد که می‌خواهید با طرف مقابل همکاری داشته باشید. به خاطر داشته باشید که نباید درباره هیچ موضوعی به تنهایی توافق کنید و به جای آن باید یک یا دو بخش از یکی از گزینه‌های پیشنهادی خود را تغییر دهید.

همچنین به مشتریانم پیشنهاد می‌کنم اطمینان حاصل کنند که مسوی تغییر یافته آن‌ها در پایان نشست روی میز مذاکره است تا از مزیت لنگر بتوانند در خلال نشست‌ها بهره ببرند. به خاطر داشته باشید هر چه افراد زمان بیشتری روی یک موضوع صرف کنند، لنگر شما عمیق‌تر می‌شود و به همین دلیل حفظ پیشنهاد شما در خلال نشست‌های مختلف مسلماً مزیتی مناسب برای شما به شمار می‌آید.

### استفاده از استراتژی ماشه

زمانی که طرف مقابل می‌گوید «نه»، ممکن است بخواهید از استراتژی ماشه استفاده کنید، استراتژی که ابزاری مهم برای به حرکت در آوردن و تغییر وضعیت طرف مقابل محسوب می‌شود. از عبارت «استراتژی ماشه» استفاده کردم چرا که فکر می‌کنم اغلب در مذاکرات تصور می‌شود که طرف مقابل متقاعد شده است اما نمی‌توانید طرف مقابل را به انجام توافق و آغاز اجرای آن ترغیب کنید. شما از طرف مقابل می‌خواهید که «ماشه را بچکاند» و توافق کند. چالش شما در این شرایط وادار کردن طرف مقابل به حرکت از وضعیت فعلی، توافق در مورد چیزی جدید و ایجاد وضعیتی جدید برای توافق می‌باشد. وضعیت موجود مانند سیمان لاستیکی<sup>۱</sup> است. بسیار چسبنده و محتمل‌ترین حالت آینده می‌باشد (کانمن، نتش و تالر، ۱۹۹۱)<sup>۲</sup>. راحت‌ترین راه برای تغییر وضعیت فعلی طرف مقابل، برجسته کردن نقاط ضعف (همان‌طور که در فصل ۶ بحث شد) و همراهی کردن چارچوب ضعف‌ها با آن چه من آن را استراتژی ماشه می‌نامم، است؛ به این معنا که این احساس را به طرف مقابل بدهید که آن‌ها فرصت تغییر نظر دارند.

۱. سیمان لاستیکی (Rubber Cement) همان چسب ساخته شده از پلیمرهای الاستیک است. این چسب پیوندی محکم دارد و در عین حال بسیار انعطاف پذیر می‌باشد.

2. Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991

معتقدم این موضوع مانند چراغ چشمک زن با نشانه «خروج» هست. برجسته کردن این که چگونه طرف مقابل در صورت عدم رضایت می‌تواند به وضعیت اصلی خود بازگردد، بسیار حایز اهمیت می‌باشد. البته به محض آن که طرف مقابل چنین اقدامی انجام دهد، وضعیت جدیدی به وجود می‌آید و مجدد طرف مقابل به حفظ وضعیت موجود جدید تمایل خواهد داشت. اجازه دهید با ذکر چند مثال این مفهوم و فلسفه پشت آن را روشن کنم.

مثال اول این نکته را برجسته می‌کند که چگونه ارزش تغییر نظرمان را بیش از حد برآورد می‌کنیم. تصور کنید که شما دو پکیج بازنشستگی پیش رو دارید: یک مورد هیچ هزینه اداری ندارد، اما وقتی پول در صندوق است، نمی‌توانید آن را جابجا کنید. دیگری هزینه اداری دارد اما هر موقع که بخواهید می‌توانید پول خود را جابجا کنید. اگر از افراد سوال شود که کدام گزینه را انتخاب می‌کنید، اغلب آن‌ها گزینه دوم را انتخاب خواهند کرد، گزینه‌ای که هزینه اداری دارد چرا که اغلب مردم ترجیح می‌دهند بتوانند آزادانه پول‌های خود را جابجا کنند. با این حال می‌دانیم که بسیاری از آمریکایی‌ها پول خود را در حساب‌هایشان جابجا نمی‌کنند (مالیتو، ۲۰۱۹)، اما برای آن‌ها این ایده ارزشمند است که بتوانند این کار را آزادانه انجام دهند. ما ارزش قابلیت تغییر نظرمان را بیش از اندازه برآورد می‌کنیم، حتی زمانی که احتمالاً نمی‌خواهیم آن را تغییر دهیم. ما میزان چسبندگی مان به وضعیت موجود را دستکم می‌گیریم.

ایده ارزش بیش از حد قائل شدن برای تغییر نظرمان، پایه و اساس استراتژی ماشه را تشکیل می‌دهد. با بهانه دادن به مردم احتمال تست یک چیز جدید در میان آن‌ها را می‌توان افزایش داد. برای مثال، تبلیغات تجاری در تلویزیون تقریباً همیشه شامل گارانتی بازگشت پول می‌باشد.

گارانتی بازگشت پول در واقع یکی از استراتژی‌های ماشه به شمار می‌آید. اگر فقط تبلیغات بازرگانی تلویزیون را برای یک محصول جدید مشاهده می‌کنید، ممکن

است برای تغییر وضعیت فعلی خود در قبال خرید آن محصول بی میل باشید. شما ممکن است این گونه فکر کنید که پیش از خرید آن، باید کمی بیشتر تحقیق و گزینه‌های خود را ارزیابی کنید. آن شرکت با ایجاد فرصت تغییر نظر شما و خیلی ساده با پذیرش بازگرداندن محصول در قبال دریافت هزینه کامل آن، موانع شما برای تصمیم‌گیری و آزمایش آن محصول را کاهش می‌دهد. البته، زمانی که شما محصول را دریافت می‌کنید، بسیار بعید است که آن محصول را بازگردانید چرا که وضعیت فعلی شما در زمینه داشتن آن محصول تغییر کرده است و این وضعیت فعلی بسیار چسبنده خواهد بود.

توجه کنید اگر شما گارانتی ۳۰ روزه برای بازگشت محصول و دریافت پول خود داشته باشید، هیچ کس روز ۲۹ام با شما تماس نخواهد گرفت تا به شما هشدار دهد که زمان در آستانه اتمام است و باید فوراً محصول را بازگردانید یا برای همیشه آن را نگه دارید. عنصر کلیدی استراتژی ماشه این است که ساختار آن باید به گونه‌ای باشد که طرف مقابل بتواند برای خارج شدن از وضعیت موجود جدید اقدام کند. یک بار از طریق آگهی‌های بازرگانی یک دستگاه حرکات ورزشی خریدم. خیلی تحت تاثیر قرار گرفتم که چاک نوریس<sup>۱</sup> در سن ۷۵ سالگی از این دستگاه ورزشی استفاده می‌کرد و این قدر خوش هیكل بود، پس من هم تصمیم گرفتم همین دستگاه را خریداری کنم. گارانتی بازگشت پول تصمیم‌گیری برای خرید این دستگاه را برایم آسان کرد چرا که اگر از آن رضایت نداشتم می‌توانستم این دستگاه را پس دهم. در آن روز من اصلاً تصمیم به خرید دستگاه ورزشی برای خانه نداشتم و حتی به دنبال خرید گزینه‌های مشابه نیز نبودم، اما فکر کردم من نیز باید چنین دستگاهی را تست کنم. به خوبی می‌دانستم که این استراتژی ماشه است که من را به خرید این دستگاه ترغیب می‌کند اما در عین حال می‌دانستم که چاک نوریس نیز به واقع هیکلی بسیار زیبا دارد.

---

1. Chuck Norris



زمانی که این دستگاه ورزشی ارسال و در خانه ما قرار گرفت، یک وضعیت موجود جدید به وجود آمد و به خوبی می دانستم که تمایل به حفظ این وضعیت موجود جدید ایجاد خواهد شد. این دستگاه ورزشی جدید را دوست داشتم و می خواستم آن را نگه دارم اما حتی اگر می خواستم آن را پس دهم، چگونه باید این کار انجام می شد؟ جعبه آن کجا بود؟ چگونه می توانستم این دستگاه ورزشی بزرگ را داخل جعبه اش قرار دهم؟ چه کسی می خواست این دستگاه ورزشی را از پله ها بالا ببرد؟ پس دادن این دستگاه ورزشی خود یک چالش بود و وضعیت موجود جدید من تمایل زیادی به بقا داشت. این در واقع اصل و اساس استراتژی ماشه است.

در خلال رکود اقتصادی و زمانی که تولیدکنندگان تلاش داشتند خودروهای خود را به مردمی که از امنیت شغلی خود نگران بودند، بفروشند، شرکت هیوندای<sup>۱</sup> از یک استراتژی ماشه خلاقانه و زیرکانه استفاده کرد. شرکت هیوندای با ایجاد طرح تضمینی خریدار<sup>۲</sup> بر تردید خریداران غلبه کرد. مشتریان می توانستند خودروی هیوندای خریداری کنند و اگر آن ها شغل خود را از دست می دادند، می توانستند خودروی خریداری شده را پس دهند (والدز-داپنا، ۲۰۰۹)<sup>۳</sup>. این استفاده ای فوق العاده از استراتژی ماشه به شمار می آمد.

امکان بازگرداندن خودرو موانع برای خرید خودرو را کاهش می دهد. زمانی که شخصی یک خودروی هیوندای جدید خریداری می کند، وضعیت موجود جدید مبنی بر مالکیت یک خودروی جدید ایجاد می شود. تصور کنید که این خریداران شغل خود را از دست بدهند. آیا آن ها واقعا خودروهای جدید خود را پس می دهند؟ چگونه آن ها می توانند بدون خودرو به دنبال شغل های جدید بگردند؟ در این مثال استراتژی ماشه کار کرد و هیوندای در حالی که فروش دیگر خودروسازان با رکود بی سابقه ای همراه بود، خودروهای بسیار زیادی فروخت. فروش شرکت هیوندای در

---

1. Hyundai  
2. Buyer Assurance Plan  
3. Valdes-Dapena, 2009

سال ۲۰۰۹ نسبت به سال پیش از آن با رشد ۴۷ درصدی همراه بود؛ این در حالی است که فروش خودرو در سال ۲۰۰۹ نسبت به سال پیش از آن تنها یک درصد رشد داشت (بانکلی، ۲۰۰۹).

بر این اساس، متوجه شدم تاکتیک دادن راه فرار به طرف مقابل با قابلیت تغییر نظر در هر زمان، معمولاً به طرفین کمک می‌کند تا معامله را به سرانجام برسانند. برای مثال، تصور کنید که شما به دنبال اجاره دادن یک ملک هستید. یک زوج کارمند به ملک شما علاقه‌مند است اما تمایلی به امضای قرارداد ندارد. اگر بخواهید از استراتژی ماشه استفاده کنید، نیاز هست با چارچوب ضعیف‌ها شروع کنید. می‌توانید بر این نکته تأکید کنید که این ملک امکانات خاصی از جمله ویوی دریاچه دارد و می‌خواهید اطمینان کسب کنید که این ملک فوق‌العاده را از دست ندهد. شما پیشنهاد می‌دهید که آن‌ها می‌توانند قرارداد اجاره را امضا کنند و به آن‌ها دو هفته به منظور تغییر نظر احتمالی فرصت می‌دهید. در هر زمانی در دو هفته آینده اگر نظرشان تغییر کرد می‌توانند این قرارداد را فسخ کنند. این راه فرار احتمالاً آن‌ها را ترغیب به امضای قرارداد خواهد کرد. مستاجر ممکن است این گونه فکر کند که قرارداد را امضا می‌کند و سپس به دنبال خانه‌ای بهتر خواهد گشت و در صورت پیدا کردن خانه‌ای مناسب‌تر این قرارداد را فسخ خواهد کرد. اگرچه زمانی که مستاجر قرارداد اجاره را امضا کرد، آن‌ها هرگز به دنبال خانه‌ای دیگر نخواهند گشت. قابلیت تغییر نظر و فسخ باعث می‌شود مستاجر ترغیب به امضای قرارداد شود اما زمانی که این قرارداد را امضا کردند، احتمال بسیار کمی وجود دارد که آن‌ها نظرشان تغییر کند چرا که وضعیت موجود جدید قدرت می‌گیرد و مانع از تغییر می‌شود.

شما می‌توانید از این استراتژی برای حصول توافق با مشتری نیز استفاده کنید. تصور کنید شرکت شما قصد دارد یک خدمت جدید را به یک مشتری بفروشد. شما چارچوب ضعیف‌ها مانند در معرض خطر قرار گرفتن مشتری را برجسته می‌کنید تا

تمایل آن‌ها برای خرید خدمات را افزایش دهید. شما یک قرارداد دو ساله با مشتری امضا می‌کنید و یک دوره دو ماهه نیز قرار می‌دهید تا مشتری هر زمانی خواست از دریافت این خدمات انصراف دهد. مشتری احتمالاً این قرارداد را امضا می‌کند چرا که آن‌ها فرصتی برای انصراف دارند. اگرچه زمانی که توافق جاری شود، یک وضعیت موجود جدید ایجاد می‌شود. داشتن این خدمات به یک هنجار برای مشتری تبدیل می‌شود. شما با ارایه دوره دو ماهه، به مشتری راهی برای فرار می‌دهید اما در واقع مشتری به راحتی نمی‌تواند از چسبندگی وضعیت موجود جدید رهایی یابد.

### استفاده از شرط برای حصول نتیجه

ما در فصل‌های سوم و هفتم در خصوص توافقاتی که مشروط به بحث کردیم. شرطی که برجسته‌کننده اطمینان شما به نقاط تمایز خود جهت رفع نیازهای مبرم کسب‌وکار مشتری می‌باشد، باید در یک یا دو گزینه از پیشنهاد اولیه شما گنجانده شود. حتی شروط کمتر وابسته به نقاط تمایز شما نیز می‌بایست در بسته مسایل کنار دستی شما وجود داشته باشد. ارایه نوعی گارانتی ممکن است موجب شود طرف مقابل راحت‌تر توافق را امضا کند. برای مثال، اگر شما مشغول فروش یک قطعه به یک شرکت تولیدکننده هستید و مذاکرات به بن بست رسیده است، شما باید گارانتی دهید که این قطعه در طی سه هفته روی دستگاه‌ها نصب خواهد شد، وگرنه هزینه آن‌ها پس داده خواهد شد.

شما باید شرط را براساس معیارهایی واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و مورد شناخت دو طرف تعیین کنید اما این نوع گارانتی ممکن است ترس‌های طرف مقابل در خصوص تاخیر در نصب تجهیزات را رفع کند و همین امر مسیر را برای امضای توافق هموار کند.

## استفاده از تاکتیک تصدیق و تایید

تصور کنید که می‌خواهید توافقی را نهایی کنید و طرف مقابل شما را تحت فشار قرار داده است. شما خسته شده‌اید و می‌خواهید بگویید این آخرین پیشنهاد است اما متوجه می‌شوید که گفتن این عبارت خطرناک است چرا که شما هنوز در نقطه کف خود نیستید. گفتن عبارت «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد من است» تاکتیک‌های تعهدی برای اطمینان از نهایی شدن توافق است. استفاده از این تاکتیک‌ها بسیار خطرناک است اما زمانی که طرف مقابل پیشنهادهای شما را نمی‌پذیرد، شما هیچ راه قابل قبول دیگری جز استفاده از این تاکتیک‌ها ندارید. استفاده از تاکتیک تعهدی بهتر از تصدیق و تایید است (نارایانان، بوچ، مک تیگ، جاشی و لاوانچی، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. تایید و تصدیق یک تاکتیک پایان بازی است که به منظور نهایی کردن توافق مورد استفاده قرار می‌گیرد. شما با این کار قدرت خود را افزایش می‌دهید و می‌توانید عباراتی مانند «هیات مدیره فقط این موضوع را تایید کرده است» یا «من فقط اجازه دارم تا اینجا جلو بروم»، را بیان کنید. بیان این گونه جملات موجب می‌شود آن‌ها به دنبال راهی جز راه حل شما نباشند و همچنین به شما اجازه می‌دهد تا در صورتی که طرف مقابل بخواهد میز مذاکره را ترک کند، بتوانید به مذاکره ادامه دهید.

زمانی که می‌گویید «این آخرین پیشنهاد من است»، تقریباً غیرممکن است بتوانید مجدد مذاکره را از سر بگیرید مگر آنکه از تایید و تصدیق استفاده کنید؛ شما همیشه می‌توانید بگویید هیات مدیره تجدید نظر کرد یا هیات مدیره از من خواسته است تا موضوع مجدد مورد بررسی قرار گیرد. اگر طرف مقابل از تایید و تصدیق علیه شما استفاده کند، بهترین دفاع استفاده شما از خود همان تایید و تصدیق است. هر موقع که می‌خواهم خودرو بخرم، انتظار دارم فروشنده بگوید که باید با مدیرش چک کند. این تکنیک تایید و تصدیق است و می‌دانم که آن‌ها احتمالاً به جای رفتن به اتاق

مدیر، به دستشویی می‌روند. به منظور خنثی کردن قدرت تاکتیک تایید و تصدیق، باید اطمینان حاصل کنم که من نیز می‌توانم از همین تاکتیک استفاده کنم و من نیز باید برخی مسایل را چک کنم.

### اطلاع از نقطه کف خود

در این فصل تاکید شد که شما باید برای امتیازدهی برنامه‌ریزی داشته باشید و شما باید هنگام مذاکره منعطف و همکار به نظر برسید. تمایل شما بیشینه کردن نتیجه و ایجاد روابط با طرف مقابل است. شما در حالت ایده آل یک هدف تهاجمی تعریف می‌کنید که جایی فراتر از اهداف شما باشد و برای خود فضای کافی برای امتیازدهی باقی می‌گذارید. شما باید در خصوص هدف خود و نه در خصوص نقطه کف خود مذاکره کنید. شما باید از نقطه کف خود اطلاع داشته باشید چرا که باید بدانید در چه مقطعی به جای ادامه مذاکره بهتر است میز مذاکره را ترک کنید.

به مذاکره‌کنندگان فشار زیادی به منظور دستیابی به توافق وارد می‌شود (کارنوال، اوکانر و مک کاسکر، ۱۹۹۳)<sup>۱</sup> و این امر باعث می‌شود زمانی که بهتر است میز مذاکره را ترک کنید، به مذاکره ادامه دهید. اگر شما همه پیشنهادات ارائه شده در خلال این فصل را فرا بگیرید، تردید دارم که نزدیک نقطه کف خود مذاکره کنید یا مجبور به ترک میز مذاکره شوید. اما در عین حال اطلاع از کف انتظارات بسیار مهم است. این موضوع در هر مذاکره‌ای مصداق دارد اما یکی از سخت‌ترین زمان‌ها برای تعهد به انجام این تکنیک‌ها زمانی است که برای خود مذاکره می‌کنید.

### زمانی که برای خود مذاکره می‌کنید، جایی برای عقب کشیدن و امتیاز دادن باقی بگذارید

اغلب زمانی که ما برای خود مذاکره می‌کنیم، پیش از آغاز مذاکره، مذاکراتی با خود علیه خود داریم. ما آن قدر نگران هستیم که خیلی تهاجمی می‌شویم و پیش از آغاز بحث با کارفرمای خود، امتیازات زیادی می‌دهیم. به خاطر داشته باشید امتیازاتی که پیش از آغاز مذاکره می‌دهیم، هیچ اهمیتی در حفظ روابط با طرف مقابل ندارد. شما باید برای امتیازدهی در خلال مذاکره و نه پیش از آن، برنامه‌ریزی کنید.

برای مثال، تصور کنید حجم کاری شما آن قدر زیاد شده است که نیازمند یک دستیار تمام وقت، ۵ روز کار در هفته، هستید. شما می‌دانید که جلب نظر موافق رییس در این خصوص بسیار دشوار است چرا که استخدام در محل کار شما متوقف شده است و اگر هم پیشنهاد استخدامی مطرح شود می‌بایست از طریق مدیر مالی مورد بررسی قرار گیرد. شما به واقع نیازمند یک دستیار هستید. شرکت هدف درآمدی بالایی دارد و شما و تیم شما باید بر جذب مشتریان بیشتر و حفظ مشتریان جدید تمرکز داشته باشید. شما می‌دانید که باید درخواست جذب دستیار کنید اما این گونه فکر می‌کنید که ممکن است اگر به جای ۵ روز در هفته پیشنهاد ۴ روز کار در هفته را بدهید، احتمال جذب دستیار برای شما وجود داشته باشد.

همان‌طور که این موضوع را بیشتر بررسی می‌کنید، فکر می‌کنید درخواست برای جذب دستیاری که ۳ روز در هفته کار کند، بهتر باشد چرا که احتمالاً جذب یک نیروی نیمه وقت برای مدیر مالی باید مطلوب‌تر باشد. شما سپس این گونه فکر می‌کنید که طرح درخواست جذب یک دستیار که ۳ روز در هفته کار کند و با دیگر همکاران نیز همکاری داشته باشد، مطلوب‌تر خواهد بود. با این کار نه تنها نیازهای خود بلکه نیازهای بخش‌های دیگر نیز مرتفع می‌شود.

سپس مجدد فکر می‌کنید این دستیار لازم است به دو همکار دیگر شما نیز کمک کند و اگر درخواست برای جذب دستیار برای سه همکار مطرح شود، بهتر خواهد بود. این حداقل درخواست است و احساس می‌کنید نیازمند کمک دیگر همکاران نیز هستید.

بنابراین، شما به سراغ رییس تان می‌روید و می‌گویید نیازمند یک دستیار برای خود و دو تن دیگر از همکاران به صورت نیمه وقت و ۳ روز کار در هفته هستید. رییس پاسخ می‌دهد جذب نیرو بسیار دشوار است چرا که روند استخدامی متوقف شده است. صدای شما کمی بالا می‌رود و می‌گویید «من باید این کمک را داشته باشم». رییس به شما یادآوری می‌کند که همه درخواست‌های استخدام باید توسط مدیر مالی تایید شود.

البته شما می‌دانستید که این درخواست باید از سوی مدیر مالی تایید شود و به همین دلیل بود که شما درخواست خود از ۵ روز کاری را به ۳ روز کاری و دستیار برای خود را به دستیار برای دو تن دیگر از همکاران نیز کاهش دادید. شما صبر خود را از دست می‌دهید و حتی با صدای بلندتر عنوان می‌کنید: «من باید این کمک را داشته باشم.» می‌ترسید که مثل یک آدم دیوانه به نظر برسید اما در عین حال شما به واقع نیازمند کمک هستید.

یک سناریوی جایگزین را تصور کنید، جایی که شما مذاکره خود را با تاکید بر نیاز تیم به تمرکز بر جذب و حفظ مشتریان جدید برای کمک به شرکت برای رسیدن به اهداف درآمدی آغاز می‌کنید. برای این موضوع، شما باید دو دستیار برای حمایت از تیم در ۵ روز کاری هفته جذب کنید: یک دستیار که از شما حمایت کند و دیگری از باقی تیم تا بتوان بر این حوزه تمرکز کرد. زمانی که رییس شما موضوع توقف جذب نیرو را مطرح می‌کند، شما می‌توانید مذاکره خود را ادامه دهید و بگویید خب در این صورت تنها یک دستیار جذب کنید که به شما کمک کند. در این صورت شما منعطف، همکار و متمرکز بر اهداف شرکت به نظر می‌آیید. در شرایط جایگزین، جایی که شما پیش از آغاز مذاکره امتیاز می‌دهید، شما احتمالاً تهاجمی و لجاجت به نظر می‌آیید. زمانی که پیش از آغاز مذاکره امتیاز دهی می‌کنیم، اغلب مذاکره را خیلی نزدیک به نقطه کف خود آغاز می‌کنیم. این باعث می‌شود ما در مذاکره غیرمنعطف و مطالبه گر به نظر برسیم. شما باید فضایی برای امتیازدهی باقی بگذارید و باید به خاطر داشته باشید امتیازاتی که حین مذاکره می‌دهید برای شما اعتبار ایجاد می‌کند، نه امتیازاتی که پیش از آغاز مذاکره می‌دهید. شما بهتر است هنگامی که پای میز مذاکره می‌روید در خصوص اهداف درآمدی شرکت و راه‌های مختلفی که برای جذب مشتریان جدید برنامه‌ریزی کردید، را همزمان با موضوع جذب دو دستیار جدید مطرح کنید. بهتر است مذاکره در سطح پکیج صورت گیرد و برای خود فضای کافی برای امتیازدهی باقی بگذارید.

## خلاصه

در این فصل در خصوص چگونگی دستیابی به توافق بحث شد. شما می‌خواهید مذاکره را با بهترین نتیجه ممکن برای خود به پایان برسانید اما در عین حال می‌خواهید روابط خود با طرف مقابل را نیز حفظ کنید. در این فصل در مورد چگونگی دستیابی به این دو هدف به صورت همزمان تاکید شد. این فصل همچنین به شما خاطر نشان شد که شما باید برنامه‌ای برای امتیازدهی و عقب نشستن داشته باشید. زمانی که امتیاز می‌دهید، طرف مقابل احساس می‌کند که برنده است و از حصول توافق خوشحال می‌شود.

به علاوه، اگر پیشنهاد اول شما بلافاصله مورد پذیرش قرار گرفت، احتمالاً شما به اندازه کافی امتیاز از طرف مقابل نخواستید. بنابراین شما باید وارد هر مذاکره‌ای که می‌شوید، انتظار امتیازدهی داشته باشید، بخواهید امتیاز بدهید و برای امتیازاتی

که می‌دهید برنامه‌ریزی داشته باشید. اگر شما تنها در خصوص یک مساله مذاکره می‌کنید، شما قابلیت امتیازدهی را از دست می‌دهید.

برای مثال، اگر شما فقط در خصوص قیمت مذاکره می‌کنید و در خصوص آن امتیاز بدهید، به نظر می‌رسید همیشه در خصوص قیمت امتیاز خواهید داد. اگر من درخواست ۱۵ هزار دلار کنم و شما نپذیرید، بلافاصله پیشنهاد خودم را به ۱۲ هزار دلار تغییر می‌دهم و این به تنها موضوع مورد بحث تبدیل می‌شود؛ به نظر می‌رسد شما را ارزیابی می‌کردم تا متوجه شوم آن قدر احمق هستید که قیمت ۱۵ هزار دلار با پذیرید چرا که این گونه به نظر می‌رسد که همیشه قیمت ۱۲ هزار دلار را پیشنهاد داده‌ام. باید اطمینان حاصل کنید که پکیج کامل مسایل روی میز مذاکره قرار دارد و در سطح پکیج مسایل مذاکره کنید. این موضوع به شما اجازه می‌دهد تا علت هر امتیازدهی را مطرح کنید و همیشه برای خود فضا برای عقب نشینی داشته باشید.

در این فصل همچنین در مورد تاکتیک‌های خاص برای غلبه بر اعتراضات طرف مقابل و رسیدن به توافق بحث شد. علاوه بر برنامه‌ریزی برای امتیازدهی، در نظر داشته باشید که چگونه می‌توانید از مسایل کنار دستی و پیشنهاد‌های مشروط برای امتیازدهی استفاده کنید تا مذاکرات ختم به توافق شود.

استراتژی ماشه نیز ابزار مهمی برای حصول نتیجه در مذاکره است. با ارایه فرصتی به طرف مقابل برای تغییر نظر، تصمیم‌گیری و خرید برای طرف مقابل را آسان می‌کنید.

تمایل شما به توافق ممکن است شما را به اقداماتی ضعیف مانند گفتن عبارت «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد من است» هدایت کند. شما باید از طرح چنین عباراتی اجتناب کنید و از تاکتیک‌های تعهدی امن‌تر مانند تاکتیک تصدیق و تایید استفاده کنید تا میزان چسبندگی طرف مقابل به پیشنهاد شما افزایش یابد و در عین حال مسیر برای ادامه مذاکره در صورت نیاز، هموار خواهد بود.

همچنین به خاطر داشته باشید که هرگز نباید طرف مقابل را در گوشه‌ای گیر بیندازید و از او بخواهید «بهترین و آخرین پیشنهاد» را مطرح کند. در عوض، باید از طرف مقابل بخواهید تا به صورت منعطف عمل کند تا توافق حاصل شود. اگر



به صورت اتفاقی طرف مقابل با گفتن عبارت «این را بگیر یا ولش کن» یا «این آخرین پیشنهاد من است»، در گوشه‌ای گیر کرد، به خوبی می‌دانید که با طرح یک مساله جدید از بسته مسایل کنار دستی، او را از این شرایط نجات دهید.

در حالی که برای امتیاز دهی باید برنامه داشته باشید، همچنین باید بدانید در چه نقطه‌ای باید میز مذاکره را ترک کنید. دانستن نقطه کف بسیار مهم است چرا که فشار زیادی روی شما به منظور نهایی کردن توافق وجود دارد و باید بدانید که بهتر است میز مذاکره را ترک کنید تا به توافقی دست پیدا کنید که در نقطه‌ای بدتر از نقطه کف باشد.

شما با به‌کارگیری همه استراتژی‌هایی که در این کتاب بحث شد، باید در نزدیکی اهداف و نه در نزدیکی نقطه کف مذاکره کنید و با این کار احتمال ترک میز مذاکره کاهش می‌یابد. استراتژی‌های ارائه شده در این فصل نیز ترس‌هایتان از شکست در مذاکره، رسیدن به بن بست یا دستیابی به توافقی بد در زمانی که بهتر بود میز مذاکره را ترک کنید، کاهش می‌دهد. شما هم اکنون همه ابزارهای لازم برای دستیابی به توافق، پیشینه کردن نتیجه و ایجاد روابط با طرف مقابل را در اختیار دارید.



## فصل دهم

---

# پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک

## مذاکره‌کننده ترس باشید

---

در فصل‌های ابتدایی این کتاب، ما بر آماده‌سازی خود برای مذاکره تمرکز کردیم. بحث کردیم که چگونه می‌توانیم با آماده‌سازی خود، ترس از مذاکره را کاهش دهیم. ما بر اهمیت طرح مسایل درست پای میز مذاکره از جمله طرح مسایل روایی در بحث، تاکید بر این که چگونه نقاط تمایز خود نیازهای مبرم کسب‌وکار طرف مقابل را مرتفع می‌سازد و تهیه یک هدف آرمانی براساس نقاط ضعف طرف مقابل و گذاشتن فضایی برای امتیازدهی و عقب کشیدن تاکید کردیم. ما همچنین بر تمرکز بر قدرت خود به منظور کاهش ترس از مذاکره تاکید کردیم. ما در خصوص منابع چندگانه قدرت صحبت و تاکید کردیم که می‌توانید با بهبود باتنای خود، بزرگترین منبع قدرت را در خود ایجاد کنید. ما همچنین در خصوص اهمیت ایجاد نقطه کف براساس باتنای خود بحث کردیم و گفتیم همیشه میان هدف آرمانی و کف انتظارات شما اختلاف وجود دارد.

استراتژی‌های آماده‌سازی باید ترس‌های شما از بحث‌های جنجالی، ترک میز مذاکره از سوی طرف مقابل، شکست در مذاکره، پذیرش نتیجه ضعیف، توهین به طرف مقابل، کاهش اعتبار خود و خدشه وارد کردن به روابط فی مابین را کاهش دهد. اگر به خوبی آماده مذاکره باشید، مشخصا از مذاکره ترسی نخواهید داشت و در فصل‌های اول تا پنجم درباره چگونگی انجام این کار بحث شد.

ما در فصل‌های قبلی در خصوص کارهایی که باید پای میز مذاکره و در خلال مذاکرات واقعی انجام دهید تا ترس شما از بین برود، تمرکز کردیم. در این فصل‌ها بر ۵ استراتژی اصلی برای از بین بردن ترس در مذاکره تاکید شد. در ادامه به استراتژی‌هایی اشاره می‌شود که به آن‌ها عنوان «پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک مذاکره‌کننده نترس باشید»، اطلاق می‌کنم:

### پنج استراتژی برای اطمینان از این که شما یک مذاکره‌کننده نترس باشید

۱. **پیشنهاد اول را بدهید:** شما باید پیشنهاد اول را مطرح کنید.
۲. **روی طرف مقابل تمرکز کنید:** توضیح علت به جای خود باید بر طرف مقابل متمرکز باشد و بیانگر این پیام باشد که چگونه نقاط تمایز شما نیازهای میرم کسب‌وکار طرف مقابل را مرتفع می‌سازد.
۳. **پیشنهاد خود را به درستی چارچوب‌بندی کنید:** ضعف‌ها را برجسته کنید تا طرف مقابل خود را از وضعیت موجود خارج و نقاط قوت را برای حفظ وضعیت موجود برجسته کنید.
۴. **منعطف باشید:** برای خود فضایی برای عقب نشستن و امتیازدهی باقی بگذارید و از پیشنهادهای همزمان چندگانه یا همان مسواستفاده کنید.
۵. **پیشنهاد ضعیف ندهید.**

در حالی که در فصل‌های پیش در خصوص چهار استراتژی اول بحث شد، آخرین استراتژی هنوز مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. شما باید اطمینان حاصل کنید که یک پیشنهاد شفاف و مشخص ارائه می‌دهید. در بسیاری از اوقات ما پای میز مذاکره می‌رویم و پیشنهادهای ضعیف مطرح می‌کنیم که حاوی درخواست‌هایی مشخص نیست. برای مثال، ممکن است شما وارد فروشگاه‌های شوید و تی شرتی ببینید که لک شده باشد و به فروشنده بگویید «میشه به من تخفیف بدهید؟». این یک پیشنهاد ضعیف است و حاوی درخواستی روشن و واضح نیست. در عوض، باید بگویید «وای خدای من، نمی‌توانم باور کنم، خیلی لک بدی است و احتمالاً

نمی‌توانید این تی شرت را بفروشید. من با ۳۵ درصد تخفیف شما را از شر این تی شرت نجات می‌دهم.» این یک پیشنهاد شفاف و مشخص است که نه بر خود، بلکه بر طرف مقابل تمرکز دارد. مردم اغلب پیشنهادهای ضعیف ارابه می‌دهند. حتی مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای نیز می‌گویند «میشه کمی تخفیف بدهید؟» یا «ممکنه قفسه بهتری در اختیار ما قرار دهید؟» یا «میشه به ما قیمت بهتری بدهید؟». همه این‌ها پیشنهادهای ضعیف هستند چرا که درخواستی مشخص و شفاف را بیان نمی‌کنند.

همیشه به خاطر داشته باشید که شما باید پیشنهاد اول را مطرح کنید، به جای خود بر طرف مقابل تمرکز داشته باشید، پیشنهاد خود را به درستی چارچوب‌بندی کنید، معطف باشید و پیشنهادی ضعیف ارابه نکنید.

در این بخش قصد دارم یک داستان در خصوص استفاده از این ۵ استراتژی مذکور بیان کنم. اگر شما پسر نوجوان داشته باشید، احتمالاً شما هم همین موضوع را تجربه کرده باشید. پسران من در نوجوانی ارتباطات گسترده خود با من را کاهش دادند. آنها اغلب با جواب‌هایی بسیار کوتاه به من پاسخ می‌دادند که مکالمه میان مان را چالشی می‌کرد. اگرچه آن‌ها ارتباطات خیلی خوبی با دوستان‌شان داشتند؛ تصمیم گرفتم تا از آن‌ها زمانی که با دوستان‌شان صحبت می‌کنم، چیزهایی یاد بگیرم. زمانی که آن‌ها سن کمتری داشتند، اغلب پیشنهاد می‌دادم از دوستان‌شان برای صرف شام یا رفتن به سینما دعوت کنند، چرا که داخل ماشین چیزهای زیادی از آن‌ها می‌شنیدم. اما زمانی که بزرگتر شدند، صرف شام یا رفتن به سینما با دوستان‌شان و پدر و مادرشان دیگر بخشی از فهرست تفریحات‌شان نبود. بنابراین من با انجام کارهایی بسیار خلاق‌تر شدم.

زمانی که پسر بزرگترم وارد دبیرستان شد، پیشنهاد دادم که ما با ۵ نفر از بهترین دوستانش به اسکی برویم. آن روز خیلی خوش گذشت و این شانس را داشتم تا به منابع اطلاعاتی بزرگی در خصوص زندگی پسرم دست پیدا کنم. سال بعد، یک سفر مشابه ترتیب دادم. ما به یک منطقه تفریحی کوهستانی رفتیم. داخل هتل هم

اتاق‌های جداگانه و هم اتاق‌های مشترک داشت. قرار بود در یک سوئیت نوساز و شیک با اتاق‌های مشترک اقامت داشته باشیم. در واقع هنوز صاحبان این سوئیت در آنجا اقامتی نداشتند. آن‌ها قرار بود در خلال تعطیلات برای اولین بار در این سوئیت اقامت داشته باشند. اما ما همیشه یک هفته پیش از زمان شلوغی تعطیلات، به سفر می‌رفتیم تا اتاق‌هایی با قیمت‌های مناسب‌تر اجاره کنیم؛ بنابراین ما اولین مهمانان این سوئیت نوساز و شیک بودیم.

البته از آنجایی که این سوئیت نوساز بود، مشکلاتی هم داشت؛ مهم‌ترین مشکل این بود که تلویزیون اتاق نشیمن کار نمی‌کرد. اگر این تلویزیون کار نمی‌کرد، نمی‌توانستیم بعد از شام کنار هم بنشینیم، پف فیل بخوریم، با پسرانم فیلم تماشا کنیم و گفتگویی نیز میان ما اتفاق نمی‌افتاد. پنج شنبه شب به این سوئیت رسیدیم و به محض این که متوجه شدیم این تلویزیون کار نمی‌کند، از هتل خواستم تا فردی را برای تعمیر تلویزیون به سوئیت ما بفرستد. یک تعمیرکار به سوئیت ما آمد و حدود ۳۰ دقیقه مشغول تعمیرات بود اما نتوانست تلویزیون را راه اندازی کند. مدیر هتل نیز به سوئیت ما آمد و تلاش کرد تا تلویزیون را راه اندازی کند اما تلویزیون روشن نشد که نشد. به نظر می‌رسید مشکل از خود تلویزیون نبود و مشکل از سیم کشی اتاق بود. مهندس ساختمان هتل نیز که روز پنج شنبه تعطیل بود، به درخواست ما صبح روز جمعه به سوئیت ما آمد. او نیز با وجود چند ساعت کار روی سیم کشی اتاق نتوانست تلویزیون را روشن کند. پس از اسکی روز جمعه، به من اطلاع داده شد که تلویزیون تا روز دوشنبه و زمانی که شرکت نصاب سیستم‌های صوتی و تصویری در دسترس باشد، امکان راه اندازی ندارد. متأسفانه به من گفته شد این شرکت در روزهای تعطیل کار نمی‌کند.

من بلافاصله به سراغ دفتر مسئول هتل رفتم و درخواست ملاقات با رئیس هتل را دادم. به آن‌ها گفتم از این که نمی‌توانند تلویزیون را راه اندازی کنند خیلی ناراحت هستم و تا زمانی که این تلویزیون راه اندازی نشود، پولی بابت هتل پرداخت نخواهم کرد و ممکن است احساس گناه کنم که بابت چهار شب اقامت پولی پرداخت نخواهم کرد. ساعت ۷ صبح روز بعد تعمیرکار شرکت نصاب سیستم‌های صوتی و

تصویری پشت در اتاق ما بود. او مشغول راه اندازی تلویزیون شد و ساعت ۲ بعداز ظهر سرانجام این تلویزیون راه اندازی شد.

آن روز وقتی که از اسکی بازگشتم، مدیرکل هتل من را به اتاقش دعوت کرد. او گفت ظاهراً در سوئیت شما مشکلی پیش آمده است. به او گفتم ما در سوئیتی فوق‌العاده اسکان داریم و خیلی خوشحالیم که اولین افرادی هستیم که این سوئیت را اجاره کردیم و پیش از آن که صاحبان هتل هفته آینده وارد این سوئیت شوند، همه چیز در آن کامل خواهد بود. به او گفتم به خوبی می‌دانم که اولویت اصلی شما اطمینان حاصل کردن این موضوع است که صاحبان جدید این هتل از خانه جدیدشان خشنود باشند و از آنجایی که در مدت اقامت ما همه مشکلات این سوئیت رفع شد، مطمئن هستم که این سوئیت برای آن‌ها معرکه خواهد بود.

او گفت مطلع شده است که من نمی‌خواهم تا زمان راه اندازی تلویزیون پولی بابت سوئیت پرداخت کنم. به او اطمینان دادم که هم اکنون و با راه اندازی تلویزیون، از پرداخت پول هتل راضی هستم اما بابت روزهایی که سوئیت مشکل داشت، پولی پرداخت نخواهم کرد. او گفت نمی‌تواند به خاطر عدم راه اندازی تلویزیون، دو شب اقامت ما در هتل را رایگان در نظر بگیرد. به او گفتم به واقع دو و نیم روز اقامت باید رایگان محسوب شود. او در پاسخ گفت به خاطر مشکلات سوئیت، می‌تواند یک شب را رایگان در نظر بگیرد اما نمی‌تواند شب‌های بیشتری را رایگان منظور کند، چراکه در هر ۴ اتاق خواب تلویزیون موجود بوده و فقط تلویزیون اتاق نشیمن مشکل داشته و ۴ تلویزیون برای مشاهده کردن موجود بوده است. به او پاسخ دادم دقیقاً همان ۴ تلویزیون دیگر مشکل اصلی بودند؛ خیلی خوشحال هستم که با اقامت ما مشکل این سوئیت رفع شده است. به او گفتم فقط تصور کنید صاحبان این هتل در شب اول اقامت، از سرآشپز می‌خواستند تا میز شام را برای شان در اتاق نشیمن روی میز بچیند، همه چیز برای آن‌ها تزیین شود، آتش در شومینه روشن باشد و بعد هنگام صرف شام و زمانی که بخواهند تلویزیون را روشن کنند، متوجه شوند که تلویزیون خراب است، تصور کنید آن‌ها چقدر عصبانی می‌شدند. اگر تلویزیون دیگری در این سوئیت نبود،

بچه مسلما مجبور می شدند پای میز شام بمانند اما با آن ۴ تلویزیون دیگر، بچه ها به اتاق های خود می رفتند و ضیافت شام مخصوص خانواده از هم می پاشید.

به مدیر هتل گفتم خیلی خوشحالم که با اقامت ما این فاجعه رفع شد و خیلی خوشحالم که این فاجعه برای شما در هنگام اقامت صاحبان جدید هتل رخ نداد. مدیرکل هتل گفت یک شب اقامت ما را رایگان حساب می کند و در اقامت آتی نیز یک شب دیگر را به صورت رایگان برای ما در نظر خواهد گرفت. به او گفتم مسلما ما دو شب اقامت رایگان را ترجیح می دهیم اما متوجه هستم که او نیز محدودیت هایی دارد. به او گفتم که ما واقعا این سویییت را دوست داریم و تیم هتل نیز فوق العاده هستند؛ بنابراین ما از این که یک شب به صورت رایگان در هتل اقامت داشته باشیم، خوشحال هستیم و در تعطیلات روز ریاست جمهوری<sup>۱</sup> نیز یک شب دیگر به صورت رایگان در هتل شما خواهیم بود.

اگر تاکنون در تعطیلات روز ریاست جمهوری در آمریکا به اسکی رفته باشید، احتمالا به خوبی می دانید که نرخ اتاق ها در این تعطیلات به شدت بالا می رود و نرخ ها معمولا دو برابر می شود. این به معنای آن است که با یک شب اقامت رایگان در آن زمان، ما عملا سه شب رایگان در این هتل اقامت خواهیم داشت. چرا این داستان را برای شما تعریف کردم؟ چون فکر می کنم این داستان به خوبی بیانگر ۵ استراتژی مذکور و لزوم اجتناب از ارایه پیشنهادات ضعیف است. ممکن بود به مسئول هتل بگویم که «تلویزیون سویییت ما کار نمی کند. ممکن است کاری برای ما انجام دهید؟» این یک درخواست ضعیف محسوب می شد. ممکن بود بگویم که من دارم اولین پیشنهاد را مطرح می کنم اما چنین درخواستی ضعیف و مبهم بود. طرح پیشنهادی ضعیف مانند این نمی تواند برای شما مزیتی به دنبال داشته باشد چرا

۱. روز ریاست جمهوری یا روز تولد واشنگتن، سومین دوشنبه ماه فوریه است که به افتخار همه کسانی که در پست ریاست جمهوری آمریکا مسئولیت داشتند و به ویژه به افتخار جورج واشنگتن که بر جنگ آمریکا پایان داد و اولین رئیس جمهوری این کشور شد، جشن گرفته می شود.



که شما درخواستی مبهم مطرح کردید و از آنجایی که طرف مقابل شما را در موضع ضعف می‌بیند، در واکنش به آن پاسخ درستی نمی‌دهد.

برای مثال، اگر در هتل من گفته بودم «ممکن است کاری برای من انجام دهید؟»، فکر می‌کنم هتل نیز در پاسخ به این مشکل تعدادی شکلات توت فرنگی برای سوویت ما ارسال می‌کرد و این کاری است که اغلب هتل‌ها در پاسخ به بروز مشکلی در یک اتاق انجام می‌دهند. زمانی که هتل این مشکل را در حد چند شکلات توت فرنگی در نظر بگیرد، به همان اندازه به آن اهمیت می‌دهد و در واکنش به این موضوع نمی‌توانستم آن را مشکلی چند هزار دلاری قلمداد کنم. به همین دلیل است که شما باید پیشنهاد اول را با درخواستی روشن و قدرتمند مطرح کنید.

شما همچنین باید به جای خود، روی طرف مقابل تمرکز کنید. مشخصاً من از سویتی که با یک تلویزیون خراب خسته شدم اما به خوبی می‌دانم که مدیر هتل بر کامل و بی نقص بودن هتل برای صاحبان جدیدش که هفته آینده در آن اقامت خواهند داشت، متمرکز هست. در حالی که روی طرف مقابل تمرکز دارید، باید پیشنهاد را نیز به درستی چارچوب‌بندی کنید. در این مورد، من عامدانه روی مشکلات سویت تمرکز کردم چرا که می‌خواستم مدیر هتل از وضع موجود خود خارج شود و خود را با وضع جدید مطرح شده از جانب من وفق دهد. در این مذاکره من دست پایین را داشتم چرا که کارت اعتباری من در اختیار هتل بود و با ۶ پسر به این سفر آمده بودم و نیازمند سویت هتل بودم. نمی‌خواستم هتل را عوض کنم و به همین دلیل من باتنای ضعیفی داشتم و نقطه کف من نیز اصلاً جالب نبود. من یک هدف مبهم داشتم چرا که فکر می‌کردم باتنای مدیر هتل نیز کاملاً ضعیف است.

او نمی‌خواست مشتری هتل ناراضی باشد و در عین حال نمی‌خواست در مدت اقامت صاحبان جدید هتل در آن سویت در هفته آینده نیز مشکلی وجود داشته باشد. هدف من مبهم بود اما باتنای من ضعیف بود، بنابراین میان هدف و نقطه کف من فاصله زیادی وجود داشت. استفاده از استراتژی درست در این زمان بسیار مهم بود چرا که می‌خواستم مدیر هتل را از وضع موجودش خارج کنم و چارچوب‌بندی

پیشنهادم نقطه کلیدی این استراتژی بود. من بحث خود را به سمت و سوی لزوم رضایت صاحبان جدید هتل هدایت کردم، صاحبانی که پول زیادی بابت این هتل پرداخت کرده‌اند و اگر در بدو ورود متوجه شوند که این هتل مشکلاتی دارد و اولین شب اقامت هنگام صرف شام با تلویزیون خراب مواجه شوند، خیلی ناراحت و عصبی خواهند شد و در عین حال از اینکه با اقامت ما این مشکلات پیش از ورود صاحبان جدید رفع شد، خوشحال هستیم. من از چارچوب نقاط ضعف برای بیان علت استفاده کردم.

من در این مذاکره خیلی منعطف بودم و جا برای عقب نشینی و امتیاز دادن گذاشته بودم. وقتی عصر جمعه اولین بار با مسئولان هتل صحبت کردم، پسرها از من پرسیدند به آن‌ها چه گفتم. به پسرها گفتم به آن‌ها گفتم تا زمانی که تلویزیون راه اندازی نشود، پولی بابت هتل پرداخت نخواهم کرد. پسرها خیلی متعجب شدند. به پسرها گفتم «این اولین پیشنهاد من بود و من جا برای عقب نشینی و امتیاز دادن گذاشته‌ام.» شما باید با هدف عقب نشینی و امتیاز دادن و برنامه‌ریزی برای چنین عقب نشینی و امتیاز دانی وارد مذاکره شوید. موضوع دوم این است که شما باید با ارایه یک پیشنهاد چندگانه، منعطف باشید. من مشخصاً از این استراتژی استفاده نکردم اما به‌طور کلی همین کار را انجام دادم به ویژه زمانی که مذاکرات حساس هست می‌بایست از این استراتژی استفاده کرد.

توجه داشته باشید من در این مذاکره یک درخواست مشخص و شفاف و نه یک درخواست ضعیف را مطرح کردم. زمانی که براساس اصول این کتاب آماده مذاکره می‌شوید و از ۵ استراتژی مذکور پای میز مذاکره استفاده می‌کنید، شما به یک مذاکره‌کننده نترس و بی‌باک تبدیل می‌شوید. احتمالاً مهمترین بخش این داستان این است که درخواستم را مطرح کردم. فکر می‌کنم بسیاری از ما در مواقع زیادی ناراضی و ناراحت هستیم ولی درخواستی مطرح نمی‌کنیم. من همیشه به مردم می‌گویم که هرگز نباید از شرایط ناراضی باشید؛ در عوض باید با مذاکره شرایط را تغییر دهید. اجازه ندهید ترس شما از مذاکره مانع بیان خواسته‌هایتان شود. زمانی که از استراتژی‌های مورد بحث در این کتاب استفاده می‌کنید، می‌تواند نترس و بی‌باک باشید، نتایج بهتری برای خود کسب کنید و روابط با طرف مقابل را بهبود بخشید.

زمانی که مردم داستان هتل من را می‌شنوند، اغلب می‌گویند مدیر هتل احتمالاً آرزو می‌کند دیگر هرگز من به آن هتل باز نگردم. در واقع این اصلاً درست نیست، چرا که من تا سال‌ها پس از آن به آن هتل می‌رفتم و اگر تا ماه جولای برای تعطیلات رزرو را انجام نمی‌دادم، مدیر آن هتل با من تماس می‌گرفت و برای رزرو به من یادآوری می‌کرد.

یکی از بزرگترین ترس‌های مردم از مذاکره، تخریب روابط فی مابین است. این ترس حتی ممکن است مانع از آغاز مذاکره شود. به عقیده من، موفق‌ترین مذاکره، مذاکره‌ای است که در آن هم بتوانم نتایج خود را بیشینه کنم و هم بتوانم روابط با طرف مقابل را بهبود بخشم. استراتژی‌های ارائه شده در این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا به صورت هم‌زمان به این اهداف دست پیدا کنید.

از آن جایی که اغلب مذاکرات در خلال روابط ما با طرف مقابل برگزار می‌شود و حفظ و بهبود این روابط برای ما حایز اهمیت می‌باشد، باید به نحوی مذاکره کنیم که نه تنها موجب حفظ و بهبود روابط فی مابین شود، بلکه نتایج ما را بیشینه کند. طرح مسایل روایی پای میز مذاکره به ما کمک می‌کند تا بر توضیح دلایل خود تمرکز کنیم، اهداف آرمانی داشته باشیم که موجب طرح پیشنهادهای اول شود و برای ما فضای کافی برای عقب نشینی و امتیازدهی باقی گذارد. به علاوه با ارائه پیشنهادهای چندگانه منعطف و همکار به نظر برسیم و همچنین امتیازات داده شده از سوی ما برجسته شود تا ترس از تخریب روابط فی مابین از بین برود.

ما می‌توانیم به خوبی مذاکره کنیم و در عین حال روابط با طرف مقابل را حفظ کرده و بهبود ببخشیم. نیازی نیست از تخریب روابط با طرف مقابل و یا از دست دادن معامله ترس داشته باشیم. زمانی که از استراتژی‌ها و ابزار درست استفاده کنیم، می‌توانیم مذاکره‌کننده‌ای نترس و بی‌باک باشیم و به موفقیتی عالی دست پیدا کنیم.

برای شما در همه مذاکرات تان در آینده آرزوی موفقیت می‌کنم و از طریق آدرس ذیل من را از موفقیت‌های خود مطلع سازید.