



CUM SĂ NEGOCIEZI ÎN STIL STEVE JOBS?

STUDIUL DE CAZ NEGOCIERE între Steve Jobs și Rupert Murdoch

Scris de Marian Rujoiu

www.marian-rujoiu.ro

www.traininguri.ro

Este foarte interesant să afli cum se negociază la cel mai înalt nivel atunci când sunt în joc sute sau miliarde de euro. Ați fi surprinși să observați că folosesc tehnici pe care le poți folosi și tu. Totodată vă veți da seama cât puteți pierde prin necunoașterea acestor tactici! Când nu negociem bine, pierdem bani, timp, calitate și așa mai departe. Într-o lume în care dispunem de resurse limitate este important ca în cadrul negocierilor să pierdem cât mai puțin din aceste resurse.

Există o vorbă care spune: *teoria ca teoria, dar practica ne omoară!* Este o zicală bună, însă valabilă doar parțial în acest caz, pentru că **aveți în față o situație practică din care puteți învăța să fiți mai persuasivi** pe de o parte și mai ales cum **să fiți în gardă atunci când cineva o aplică pe voi**. Fiind cu inima și mintea deschisă, parcurgeți acest studiu de caz. Nu-l citiți doar în diagonală pentru că veți scăpa lucrurile cu adevărat importante. Puteți decide la final ce puteți aplica și ce nu, esențial este să fiți deschiși. El este un studiu de caz, astfel că **nu intră în discuție dacă sunteți sau nu de acord cu strategia, ci mai degrabă este important să vedeți în detaliu o strategie care funcționează**. Poate în locul lui Steve Jobs ați fi procedat altfel, cine știe!

Este frumos când publicul larg poate avea acces la culisele unei negocieri la cel mai înalt nivel. Ocazia este mai puțin fericită în sesul în care guvernul SUA a lansat un proces împotriva companiei Apple care este acuzată de creșterea artificială a prețurilor pentru e-bookuri. Acum, analiza noastră nu privește analiza etică sau legală a negocierilor. Noi vom analiza corespondența emailurilor dintre Jobs și Murdoch strict din perspectiva procesului de negociere și a tacticilor folosite. Acest articol se bazează pe **corespondența reală de**



emailuri făcută publică de Curte dintre Steve Jobs și Robert Murdoch. (Steve Jobs – CEO-ul Apple în 2010 și James Rupert Murdoch – Acționar News Corp, editura HerperCollins) .

În aparență, un negociator neexperimentat ar putea spune că negocierea este una nu foarte spectaculoasă. Totuși, dacă vom remarca finețea unor detalii, am putea să înțelegem **cum procedează un negociator experimentat în situații cu miză importantă**. Apple are fani, însă nu puțini sunt și aceia care sunt împotriva strategiilor Apple, astfel că vă rog să vă distanțați de emoții, de antipatii sau simpatii în acest moment. Steve Jobs a clădit un imperiu, iar mare parte din succesul său se datorează și abilităților sale de negociere. El este recunoscut ca fiind un negociator cu greutate. Din acest studiu de caz puteți vedea practic cum:

1. cum reacționezi în situații limită de negociere?
2. Cum folosești timpul în avantajul tău?
3. Cum îți crești puterea de negociere?
4. Cum să folosești imagini emoționale pentru a provoca decizii ?
5. Cum prezinți o situație și un context care în aparență nu te avantajează?

Așadar vom trece la analiza sumară a fiecărui schimb de emailuri între cei doi Steve Jobs (reprezentatul Apple și Rupert Murdoch, reprezentatul HarperCollins, una din cele 6 mari edituri recunoscute la nivel mondial. Deși negocierile încep pe poziții diametral opuse Steve Jobs reușește în final să-l convingă pe Murdoch să ajungă la o înțelegere.

CONTEXTUL NEGOCIERII

Principala divergență era reprezentată de prețul la care s-ar putea vinde un e-book. Această negociere avea loc cu numai patru zile înainte de anunțul de lansare al iPad-ului în 2010. HarperCollins distribuia prin Amazon e-bookurile sale. E-bookurile erau achiziționate la prețul de aproape 13\$, însă Amazon vindea aceste e-bookuri la 9.99\$. Practic vindea fără adaos, probabil în scopuri de marketing. Această situație nu era pe placul lui Jobs pentru că



acest tip de aranjament în care Amazon vindea fără profit, îl forța și pe el, prin intermediul aplicației APPStore, fie să facă același lucru, fie să vândă cu prețul de listă de 13\$. În prima situație nu ar fi generat nici un profit, iar în a doua, atât timp cât editura HC permitea Amazonului să vândă la un preț scăzut el ar fi avut e-bookurile la preț mult mai mare și ar fi fost necompetitiv.

Prima întrebare logică ar fi: **Cum ar putea Apple să convingă editura să nu mai permită Amazonului să vândă la preț redus**, mai ales că editura încasa prețul normal, neafectând-o în nici un fel politica de preț a Amazonului? Adică atât timp cât Amazonul vindea la un preț mai mic, editura încasa suma întreagă, genera și volum de vânzări, editura Harper Colins (HC) era perfect mulțumită, cum ar fi și normal. Este foarte interesant cum Steve Jobs a reușit să întoarcă această situație făcându-l în final pe Rupert Murdoch să accepte propunerea sa de a nu mai permite Amazonului să vândă la preț redus. Mai sunt și alte aspecte pe care aceștia le iau în discuție în aceeași linie pe care le veți înțelege văzând corespondența de mai jos.

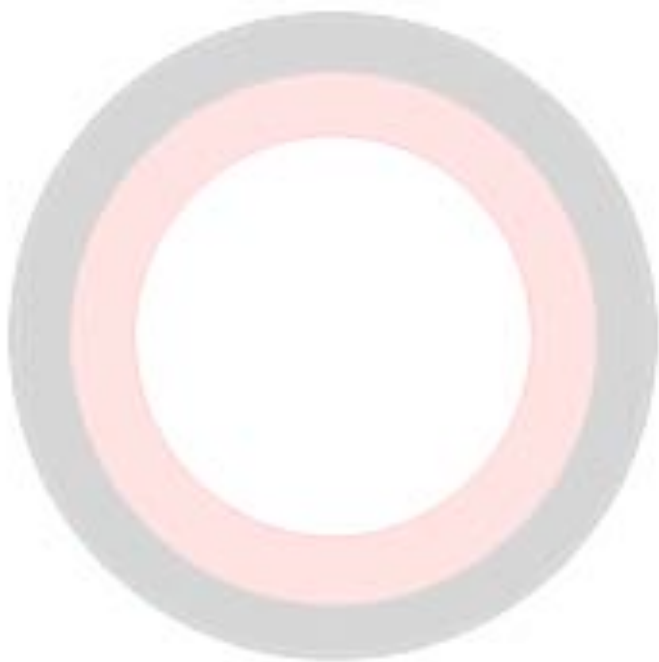
Jobs a purtat de-a lungul vremii numeroase negocieri nu doar în zona de e-bookurilor, ci și în zona de video și cea muzicală, rezultatele sale surprinzând de fiecare dată. Veți afla cum procedeză Steve Jobs de reușește să aibă asemenea rezultate.

Așadar, contextul rezumat negocierii era următorul: (22 Ianuarie 2010)

1. Harper Collins distribuia e-bookurile sale prin Amazon în condițiile prezentate mai sus;
2. Apple se pregătea să lanseze cel mai nou produs al său (tableta iPad). Una din caracteristicile importante ale acesteia era varietatea largă de conținut care putea fi accesată de pe ea;
3. HarperCollins, nu era dispusă să semneze un contract pentru vânzarea e-bookurilor sale prin magazinul virtual al lui Apple, iTunes respectiv App Store în condițiile Apple;



4. **Eddy Cue**, directorul iTunes și al App Store are o întâlnire cu directorii HarperCollins și compania mamă a editurii News Corp
5. **Mai erau 5 zile rămase până la lansarea iPad-ului**
6. Apple semnase contracte cu rivalii lui HarperCollins, cum ar fi Penguin (o divizie a Pearson) și Simon & Schuster (parte din CBS). Acele contracte îi permiteau lui Apple să fixeze un preț de 12.99 dolari pentru titlurile noi, - cu 3 dolari mai mult decât prețul practicat de Amazon – și să încaseze un procent de 30% din fiecare vânzare.
7. **Esența celor discutate o regăsiți în emailul 1, de mai jos trimis de către CEO-ul HC, Brian Murray către Eddy Cue, directorul iTunes și App Store.** Acesta sublinia oferta inițială a editurii cu cinci zile înainte de la lansarea iPad-ului.



EMAIL 1

Eddy,

Mulțumesc pentru vizita din dimineața aceasta. Am discutat propunerea și vreau să fiu sigur că ai un rezumat al contractului pe care HarperCollins este dispusă să-l semneze în timpul pe care îl mai aveți la dispoziție.

1. *Prețul: avem nevoie de flexibilitate la preț pe unitate, dincolo de grila fixată în contract. Noi vom face tot ce putem ca să atingem grila discutată.*

2. *Statutul de „națiune favorizată” (MFN [“most favored nation” status]): În situația în care Harper Collins și Apple nu ajung la înțelegere în ceea ce privește prețul final pentru o carte, HarperCollins trebuie să poată distribui cartea în cauză prin alți agenți care practică prețuri mai ridicate (convenabile).*

3. *Comisioane: Avem nevoie să oferim un comision mai mic pentru titluri noi pentru ca și noi și autorii noștri să fie satisfăcuți. Suntem de părere că un comision de 30% va forța mai mulți autori să ceară amânarea publicării e-book-urilor, ceea ce nu ar fi nici în interesul lui HarperCollins, nici a lui Apple.*

4. *Fereastra de publicare [este un fel de exclusivitate pe perioadă limitată]: necesită flexibilitate în ceea ce privește perioada de agenție. Credem că aceasta ar trebui să fie de 6 luni și nu de 12 în eventualitatea în care unul sau mai mulți mari retaileri nu urmează modelul de agenție [un fel de prețuri standard propuse de agenție].*

Leslie îi va trimite lui Kevin un contract care reflectă aceste puncte în eventualitatea în care dorești să continuăm urmând termenii de mai sus.

Merci
Brian



Observăm cum editura nu dorește să-i acorde lui Apple nici o facilitate suplimentară și nici nu este dispusă să agreeze un model de prețuri propus de Apple. Pare că editura HC este foarte fermă pe poziția sa, iar propunerea pare de neîntors.

Conform unuia dintre e-mail-urile sale, Steve Jobs l-a sunat pe Murdoch imediat. Jobs era un om ocupat, dar știa că unele negocieri sunt foarte importante. Pentru a avea o ofertă importantă și credibilă de cărți electronice, avea nevoie de toate editurile mari, inclusiv HarperCollins.

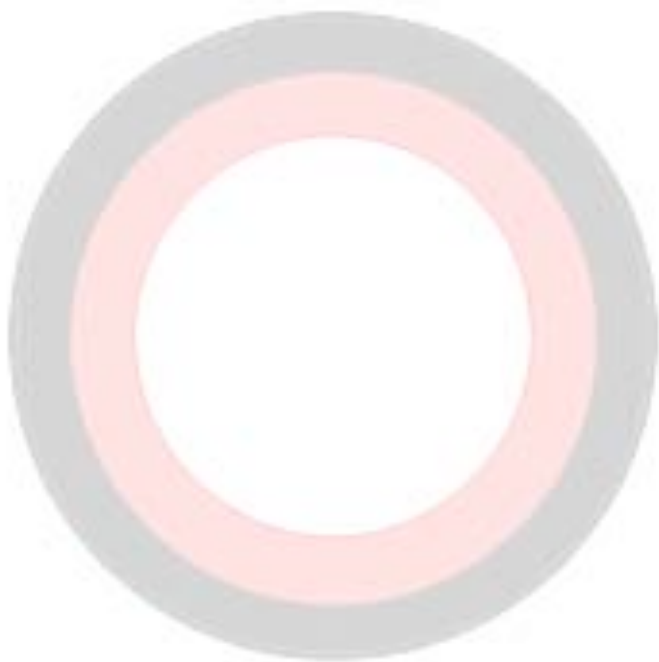
Totodată era în situația dificilă în care dacă ar fi dat înapoi în fața HC și celelalte edituri ar fi forțat renegocierea contractelor. Totodată era conștient că nu are putere mare de



negociere raportate contractele dintre HC și Amazon care controla mare parte din piața e-bookurilor. Amazon plătea 13 \$ pe e-book la preț de engros, o vindea cu 9.99\$ (în pierdere /fără comision) însă Amazon își asuma această politică pentru a-și crește cota de piață.

Este posibil să vi se pară multe informații sau greu de urmărit. Este însă ușor dacă priviți problema în ansamblul ei. Totodată este necesar să înțelegeți aceste informații pentru că sunt detalii care fac diferența, iar un negociator experimentat ia în calcul atât viziunea de ansamblu, cât și fiecare detaliu în parte.

HarperCollins, după cum vedeți în emailul de mai sus, își dorea independența de a fixa propriile prețuri. Totodată considera că prețul minim de 12.99\$ i-ar fi afectat vânzările în sens negativ, pe de altă parte și era îngrijorat că 12.99 dolari/e-book i-ar fi afectat negativ vânzările pe iPad, dar și pe Kindle. Editura nu era dispusă nici să renunțe la 30%. Ca să-și întărească această poziție, James Murdoch, un director important de la News Corp a trimis emailul lui Murray (cel de mai sus) și către CEO-ul Apple de la acea vreme, Steve Jobs. Totodată și-a reafirmat poziția HC după cum vedeți mai jos. Încă era vineri și a inclus următorul comentariu. Era încă vineri.





EMAIL 2

Steve,

Merci pentru telefonul de mai devreme și pentru săptămâna trecută.

Am vorbit cu Brian Murray și Jon Miller [atunci directorul de digital media de la News Corp.]—iar Brian îi va trimite un e-mail lui Eddy astăzi. Consider că am pus lucrurile la punct. Pe scurt – am vrea să colaborăm cu Apple – dar există niște temeri justificate.

Matematica e simplă. [Amazon] Kindle ne plătește un preț en-gros de 13 dolari și le revinde cu 9.99. Un autor primește 4.20 dolari pentru o copie fizică și 3.30 dolari pentru un e-book pe Kindle.

[O parte a e-mail-ului a fost cenzurată de Curte.]

Practic, întregul profit ipotetic al unei cărți, neincluzând materia primă și costurile de distribuție, îi revin lui Apple și nu editurii sau autorului.

Cealaltă problemă critică pentru noi e aceea că dacă nu ajungem la un consens asupra prețului unui titlu, propunerea remisă de echipa ta ne împiedică să distribuim cartea prin alt retailer, chiar la un preț mai mare. Asta e prea mult pentru noi.

De asemenea, suntem îngrijorați de prețul ridicat – multe e-book-uri costă 9.99 dolari. O perioadă de lansare nouă și un comision mai redus (să zicem 10%) pentru primele șase luni ne-ar permite să fixăm niște prețuri mult mai tentante pentru clienții Apple. Am vrea să facem asta.

Mai multe detalii găsești în e-mail-ul trimis de Brian către Eddy. [emailul prezentat mai sus] Acolo e în linii generale o înțelegere pe care putem să o facem.

Mă poți contacta oricând în acest weekend dacă vrei să discutăm.

Eu sunt în Anglia (8h înaintea Californiei). Țasta e numărul meu de telefon de acasă și îmi verific e-mail-ul în mod regulat.

Steve, trebuie să înțelegi că toată lumea din companie (TV, Studiouri, Cărți și Ziare) își

HarperCollins --- > Apple



James Murdoch
a high-ranking
News Corp (HC)



Steve Jobs,
CEO of Apple



dorește să colaborăm cu Apple. Dar atât noi cât și partenerii noștri care produc, scriu, editează și colaborează cu noi avem opiniile noastre asupra a ceea ce înseamnă un preț corect și ținem la flexibilitate. Sper să găsim o cale, dacă nu acum, la timp pentru lansarea voastră, atunci poate în viitor.

Numai bine,

JRM

Observați mesajul lui Murdoch destul de ferm. Pare că nu există cale de întors, iar HC niciodată nu va agreea termenii propuși de Apple. Dacă ați avut răbdare să citiți până aici, este important să vedeți cum acum începe negocierea reală. Este o lecție de manual cum Steve Jobs reușește să prezinte și să interpreteze această realitate. În același timp trebuie apreciate și abilitățile de negociere ale lui Murdoch. Acesta rămâne ferm pe poziție, punctează că-și dorește mult încheierea unui acord. Totodată Murdoch subliniază cât este de rezonabil în poziția sa.

Puteți să faceți un exercițiu de imaginație să vă întrebați ce i-ați putea răspunde în asemenea situație. De multe ori, de la cel mai mic nivel al negocierii până la cel mai mare nivel pare că nu avem argumente pentru a finaliza o negociere așa cum ne dorim, însă întotdeauna ne rămân la dispoziție strategii pentru a modifica rezultatele.

Steve Jobs va folosi o strategie interesantă:

- 1. se folosește de una din principalele surse de putere în negociere (puterea de a te ridica de la masa negocierilor)**
- 2. nu neagă realitatea faptică, însă construiește un scenariu negativ cu ce s-ar putea întâmpla dacă se păstrează această situație și ce consecințe pozitive ar implica schimbarea acestei situații (adică propunerea Apple). O să numim aceasta tehnică BING-BANG**

Legat de punctul unu este important de folosit, de înțeles și de aplicat. Dacă ai



puterea de a te ridica de la masa negocierii, ai și putere de negociere. Dacă nu-ți asumi din start că vrei să închei negocierea însă nu în orice condiții, atunci ai putere de negociere foarte mică. Adică, vrei să închei afacerea, însă dacă nu este suficient de convenabilă nu o vei încheia. Dacă te afli în situația opusă în care partenerul tău simte că ești dispus să închei afacerea cam în orice condiții (adică nu ești dispus să te ridici de la masa negocierilor), acesta foarte probabil să te preseze și să nu-ți răspundă pozitiv. Atenție, puterea de a te ridica de la masă este diferită de amenințarea că: "dacă tu nu vrei în condițiile mele, mă duc la altul". Aceasta nu este o poziție rezonabilă, cu toate că se numără printre tacticile de negociere folosite care generează rezultate. Negociatorii experimentați spun ceva de genul:

"Îmi doresc mult să închei afacerea cu tine, însă nu sunt dispus să fac acest lucru indiferent de condițiile afacerii. Dacă ajungem la o poziție rezonabilă pentru ambele părți încheiem afacerea, dacă nu, nu".

Un asemenea mesaj transmite interlocutorului mesajul ferm că nu te poate presa și nu-ți poate cere orice. Acest lucru îl determină (la nivel emoțional) să-și regândească poziția, să păstreze un flux al negocierii cât mai natural, iar prin acceptarea acestei premise de la care pleacă negocierea, el este implicit de acord că este dispus la o înțelegere win-win (câștig-câștig). Dând un exemplu din alt registru, gândiți-vă la negocierile guvernului SUA cu teroriștii pentru eliberarea ostaticilor! Guvernul USA spune: noi nu negociem cu teroriștii! De ce spun acest lucru? Pentru a descuraja răpirile! În realitate, ei negociază însă pe poziții și tot în aceeași linie: "nu suntem dispusi să facem orice pentru a recupera ostaticul". Tot la fel de real este că se țin și de cuvânt, în sensul în care ostaticii au fost omorâți sau nu au mai fost văzuți niciodată. Pare inuman, probabil și este, însă încercând să privim și din punctul de vedere al SUA, o poziție extrem de deschisă din partea guvernului nu ar fi decât un motiv suficient de puternic pentru a stimula teroriștii să răpească. Dacă teroriștii ar fi convinși că guvernul SUA ar fi dispus să facă "orice" pentru a-și recupera ostaticii ar avea o putere de negociere uriașă, putând face cereri după cereri care la un moment dat ar putea pune în pericol întreaga lume. Așadar rețineți că puterea de a te



ridica de la masa negocierilor luată cu comunicare elegantă a acestui lucru îți dă putere în negociere. Reversul îți slăbește puterea de negociere.

Revenind la negocierea care face obiectul prezentului studiu de caz, după cum am spus la început, o putem privi foarte simplu, schimbul de emailuri ca nefiind mare lucru. Însă aici apare marea artă a negocierii, să știi când și cum să folosești asemenea lucruri. Este important de spus că, în materie de negociere, nimeni nu inventează tehnici noi. Ele sunt aceleași, însă modul cum le folosești, respectiv folosirea tehnicii potrivite, face diferența.

Al doilea aspect, menționat mai sus (strategia lui Steve JOBS), nu neagă realitatea faptică, însă construiește un scenariu negativ cu ce s-ar putea întâmpla dacă se păstrează această situație și ce consecințe pozitive ar implica schimbarea acestei situații (adică propunerea Apple).

Mulți negociatori neexperimentați încearcă să convingă prezentând caracteristici, avantaje sau beneficii. Nu-i nimic rău în acest lucru, ba chiar ajută. Totuși, de foarte multe ori trebuie mers mai departe. Ne place sau nu, oamenii nu sunt motivați să genereze o schimbare doar de ce consecințele pozitive ci și de ce consecințele negative ar putea să apară dacă nu intră în acțiune.

Uneori trebuie să privim lucrurile mai simplu. Când negociem dorim să provocăm anumite decizii, iar în spatele deciziilor stă motivația. **Și care este esența motivației? Căutarea plăcerii și evitarea durerii!** Sunt două lucruri simple care acționează simultan. Când vorbim de plăcere vorbim de o stare de bine, de siguranță, de prestigiu, etc. Când căutăm, de exemplu, să câștigăm o anumită sumă de bani, motivația nu este reprezentată de banii în sine, ci de potențialul sentiment pe care-l avem închipuindu-ne că am fi posesorii acelei sume de bani sau pur și simplu ne imaginăm ce am putea face cu acei bani. Gândiți-vă la deciziile pe care le luați în general și veți observa că intră în una din cele două categorii: căutarea plăcerii sau evitarea durerii. Atunci când cumperi ceva, îl cumperi având la bază



una sau ambele motivații. Îl cumperi să-ți faci viața mai ușoară, mai plăcută sau pur și simplu îl cumperi doar de dragul de a-l avea, adică te-ai simți mai bine să-l ai. Totodată, multe dintre achizițiile pe care le facem sunt și pentru a evita anumite dureri (probleme). Gândiți-vă la asigurările pe care le încheiați sau atunci când achiziționați o mașină. Ati putea fi interesați de gradul de siguranță al acesteia (sunteți interesați dacă, în caz de accident, v-ar proteja cât mai mult). De exemplu, ca manager luați anumite decizii pentru a evita falimentul sau scăderea vânzărilor. De exemplu, uneori nu luăm anumite decizii pentru că este prea riscant. Sau uneori luăm anumite decizii pentru că ar fi prea riscant să păstrăm o situație anume, să nu luăm nici o decizie.

Ce este important de reținut ca strategie de negociere: Atunci când prezentăm o anumită situație putem lăsa emoțiile să intre în joc, adică să prezentăm consecințele pozitive emoționale dacă încheiem afacerea sau consecințe emoționale negative dacă nu încheiem afacerea. Practic nu vorbim doar la nivel logic sau argumentativ ci putem face o "călătorie" în viitor imaginându-ne cum ne-am simți dacă am încheiat afacerea, cum s-ar putea schimba lucrurile în bine și ce consecințe pozitive ar putea să apară. Pe de altă parte, este bine să face o proiecție negativă a consecințelor: ce s-ar schimba în negativ dacă nu încheiem afacerea.

Am crede că majoritatea negocierilor sunt ghidate de argumente logice precum cel mai mic preț. Realitatea este diferită, deciziile oamenilor au în spate sentimente precum: lăcomie, frică, dorință de putere, teama de eșec, stare de bine, etc.

Veți vedea în cele două emailuri de mai jos cum Steve Jobs folosește din plin această strategie. El îi prezintă lui Murdoch nu argumente, cum făcuse Murdoch anterior, ci îi prezintă implicit două scenarii ipotetice: unul bazat pe sentimente pozitive și unul bazat pe ce s-ar putea întâmpla dacă nu (nesustenabilitate, profit mai mic, frica de a nu rămâne în urmă, etc). Haideți să vedem răspunsul lui Steve Jobs.



EMAIL 3

(vedeți în email – voi marca cu roșu posibilele beneficii pe care HC le-ar putea avea urmarea a propunerii sale și ce consecințe negative ar putea să apară dacă va alege să nu încheie afacerea cu albastru.

James,

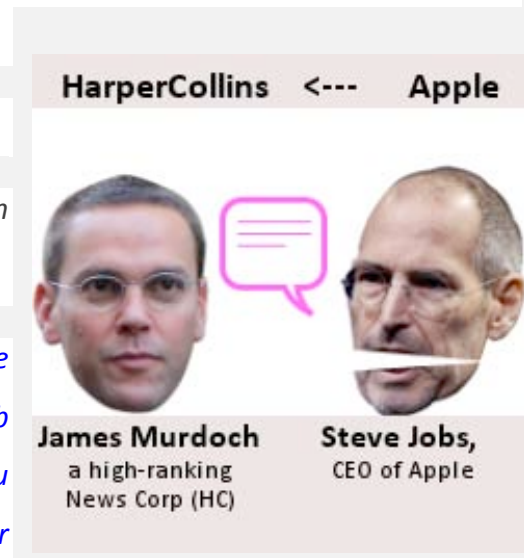
Câteva lucruri pe care ar trebui să le iei în considerare (te-aș ruga să rămână între noi):

1. Actualul model de business urmat de companii ca Amazon care distribuie e-book-uri sub prețul de achiziție sau fără a face un profit decent, nu este sustenabil. Pe măsură ce piața e-book-urilor crește, distribuitorii vor fi nevoiți să facă măcar un profit modic, și vei vrea și tu asta ca să poți investi în viitorul companiei prin infrastructură, marketing, etc.

2. Toate marile edituri ne spun ca prețul fixat de Amazon, de 9.99 dolari erodează ideea de valoare a produselor lor în ochii clienților, și că nu vor ca această practică să continue pentru noile titluri lansate.

3. Apple își propune ca cel mai câștigat să fie clientul și nu Apple. De aceea un titlu nou va costa 12.99 dolari și nu 16.99 sau chiar mai mult. Apple nu urmărește să aibă o marjă de profit mai mare decât cea modică pe care o încasează în prezent distribuind muzică, filme, etc.

4. 9 dolari pe titlu nou ar trebui să reprezinte un model de business neutru cu o marjă de profit brută pentru edituri. Noi nu le cerem să facă mai puțini bani. Cât despre autori,





putem să le dăm *aceleași redevențe ca în prezent și să îi permitem editurii să încaseze aceleași profituri*, trimițându-le o scrisoare prin care să fie informați că vor *primi un procentaj mai mare pentru e-books*. Nu vor fi deranjați.

5. *Analiștii estimează că Amazon a vândut mai mult de 1 milion de unități Kindle în peste 18 luni. Noi vom vinde mai multe dispozitive în primele săptămâni după lansare decât Kindle-uri vândute în total până acum. Dacă alegi să colaborezi doar cu Amazon, Sony, etc. o să descoperi că ai fost lasat în urma revoluției e-book.*

6. *Clienții vor dori o soluție completă, o librărie online ce oferă cărțile, operează tranzacțiile cu cărți de credit și livrează e-book-urile către dispozitivele lor. Până acum doar două companii au demonstrat că pot opera volume mari de tranzacții în magazinele lor online: Apple și Amazon, iTunes și App Store, ambele magazine Apple, au peste 120 de milioane de clienți posesori de cărți de credit înregistrați și peste 12 miliarde de produse descărcate. Astea sunt resursele online necesare pentru a face piața e-book-urilor cu adevărat interesantă pentru edituri.*

Deci da, 9 dolari pe titlu nou e mai puțin decât cei aproximativ 12.50 dolari pe care îi plătește Amazon în prezent, dar situația actuală nu este una durabilă și nu reprezintă o fundație solidă pentru afacerea cu e-books.

[O parte a e-mail-ului a fost cenzurată de Curte.]

Apple este una din doar două companii actualmente capabilă să aibă un impact semnificativ pe piață, și avem contracte cu patru din cele șase mari edituri. Odată ce deschidem porțile și pentru al doilea eșalon de edituri vom avea o oferta foarte generoasă. Am fi încântați ca HC să se numere printre ei.

Merci pentru timpul tău.

Steve



Observați marcajele cu albastru! Steve în fiecare paragraf, direct sau indirect sădește o emoție negativă (consecință negativă dacă nu încheie afacerea). Observați că partea pozitivă este mult prea puțin prezentă, iar în fiecare paragraf Steve sădește imagini negative. Aceste imagini, sunt doar teoretice și ipotetice, nu reprezintă starea de fapt! Vedeți exemplele:

1. *Actualul model de business urmat de companii ca Amazon care distribuie e-book-uri sub prețul de achiziție sau fără a face un profit decent, nu este sustenabil.- aici îi spune indirect de fapt că ar putea să eșueze curând, că se bazează pe ceva total nesigur!*

3. *Pe măsură ce piața e-book-urilor crește, distribuitorii vor fi nevoți să facă măcar un profit modic,- îi spune că pune în pericol distribuitorii care nu ar mai putea face nici măcar un profit mediu!*

4. *Prețul fixat de Amazon, de 9.99 dolari erodează ideea de valoare a produselor lor în ochii clienților, - lucrezi cu cineva care îți devalorizează produsele, pe termen lung, ce poate însemna acest lucru decât falimentul!*

5. *. De aceea un titlu nou va costa 12.99 dolari și nu 16.99 sau chiar mai mult – adică îi spune că actuala propunere este bună, situația, prin contrast ar putea fi mult mai gravă!*

6. *. Noi nu le cerem (editurilor) să facă mai puțini bani – adică sunt alții care ar putea cere acest lucru prin alte politici de preț. Adică nelucrând cu Apple, alege variante nesigure, poate unele chiar mai puțin profitabile*

7. *Cât despre autori, putem să le dăm aceleași redevențe ca în prezent și să îi permitem editurii să încaseze aceleași profituri – aici Steve sugerează că autorii ar putea primi mai puțini bani, ceea ce evident în termeni de consecințe s-ar putea răsfrânge negativ asupra editurii. Totodată menționează că și editura ar putea pierde din profituri.*



8. *o să descoperi că ai fost lasat în urma revoluției e-book. – aici este unul din cele mai dure mesaje pe care Steve îl transmite. Ce poate fi grav pentru un business decât să rămână în urmă. Avem și o "revoluție" a ebook-urilor la care HC ar putea să nu fie parte. Steve face același lucru, proiectează o imagine înfricoșătoare dacă ei nu fac afacerea. Cel puțin teoretic este greu să-ți asumi acest risc de a fi lăsat în urmă! Probabil este riscul cel mai mare al oricărui business, iar Steve folosește cu îndemânare această strategie.*

9. *Până acum doar două companii au demonstrat că pot opera volume mari – aici îi sugerează indirect aceeași imagine și anume că ar putea să-l piardă pe Apple, el fiind unul din cei care i-ar putea asigura un volum mare. Aparent îi spune un beneficiu, practic indirect, în linia emailului îi arată ce ar putea să piardă: (ambele magazine Apple, au peste 120 de milioane de clienți posesori de cărți de credit înregistrați și peste 12 miliarde de produse descărcate)*





EMAIL 4

HarperCollins --- > Apple

Steve,

Consider că problema cheie a acestei negocieri este flexibilitatea noastră de a oferi produsele noastre altor distribuitori dacă nu cădem de acord asupra unui preț.

Dacă am promite că un procent din titlurile publicate de noi (>50%) ar fi disponibile urmând grila voastră de prețuri (< sau = cu 14.99) v-ați simți mai liniștiți?

Sunt de părere că e mai importantă problema imposibilității de a oferi produsele noastre prin alți distribuitori și faptul că Apple fixează prețurile decât simpla negociere a prețului în sine.

Nu am discutat această chestiune cu HC în mod direct încă – deci tot ce discutăm este ipotetic, dar dacă ai fi dispus să accepți posibilitatea colaborării noastre și cu alți distribuitori (la prețuri care nu v-ar impacta în mod negativ), cu garanția unui volum substanțial prin Apple, poate aș reuși să gasesc înțelegere la HC.

Te rog să îmi comunici decizia ta.

O altă întrebare: avem patru arii de negociere (legate de produsele noastre) între echipele noastre în momentul de față: Cărți, SUA Video, Video International și ziare. Fiecare în diferite stadii de discuție, dar fiecare având ca scop central dorința noastră de a ne face produsele cât mai accesibile și mai atractive pentru clienți. Cu toate astea fiecare negociere pare să se lovească de o mentalitate „accepți sau nu”, și implicit nu am reușit până acum să încheiem un parteneriat care să ne permită să punem lucrurile în mișcare.

Putem considera că în următoarele luni sau săptămâni unele dintre aceste puncte nevralgice ar trebui rezolvate? Este clar că Apple deja devine o platformă extrem de tentantă pentru mulți dintre clienții noștri din toată lumea. Fiind în esență o companie de creație, NWS [News Corp.] și Apple ar putea colabora mult mai strâns una cu alta decât o fac astăzi.

Numai bine,

JRM





Fără a mai face analiza fiecărei fraze, vedeți cum Murdoch se arată foarte dispus să negocieze, exprimându-și doar câteva îngrijorări minore spre deosebire de ultimul email. El a sugerat explicit două posibile compromisuri, menționând în același timp că derulau negocieri pe mai multe fronturi iar în final menționează și faptul că nu-i este pe plac abordarea lui Steve de tipul "accepti sau nu". Aici Murdoch arată că este rezonabil și într-un fel folosește și el tactica lui Steve Jobs aducând în discuție negocierile desrise pe celelate fronturi. Acest răspuns, după cum puteți vedea în corespondența originală vine a doua zi după emailul trimis de Steve Jobs.

În acest moment, anunțul oficial pentru lansarea I-padului era doar la 4 zile distanță, iar Murdoch era pe cale să cedeze.

După cum veți vedea mai jos, Steve Jobs continuă folosind aceeași strategie. El folosește totodată și tehnica sacrificării pionului cum am numit-o în cartea scrisă de mine (Biblia Negociatorului). El îi oferă lui Murdoch trei variante dintre care două sunt oarecum absurde sau mai bine spus știe că HC nu poate sau nu vrea să le considere. Dar vă rog să vedeți emailul mai jos





EMAIL 5

James,

Propunerea noastră fixează limita superioară pentru retail-ul de e-book-uri raportat la prețul pentru volumele fizice. Facem asta pentru ca experiența noastră vastă în vânzarea de conținut online ne spune că piața e-book-urilor nu este viabilă cu prețuri mai mari de 12.99 sau 14.99 dolari. Cine știe, Amazon vinde la 9.99 și poate că au dreptate iar noi vom eșua chiar și la 12.99. Suntem dispuși însă să încercăm la prețul propus, dar nu mai mare, pentru ca altfel vom da greș cu toții.

După cum văd eu lucrurile, HC are următoarele opțiuni:

1. Să se alătore lui Apple și să încercăm împreună să creăm o piață e-book cu adevărat populară la 12.99 și 14.99 dolari.
2. Să continue cu Amazon la 9.99 dolari. Poți face ceva mai mulți bani pe termen scurt, dar pe termen mediu Amazon va spune că va plăti 70% din 9.99 dolari. Au și ei acționarii lor.
3. Să își retragă cărțile de la Amazon. Fără o modalitate pentru clienți să vă cumpere cărțile, le vor fura. Asta va fi începutul pirateriei și odată lansat, fenomenul nu va mai putea fi oprit. Crede-mă, am mai văzut asta întâmplându-se.

Poate că am ratat eu ceva, dar chiar nu văd altă alternativă. Tu vezi?

Numai bine,
Steve

HarperCollins <--- Apple



James Murdoch
a high-ranking
News Corp (HC)



Steve Jobs,
CEO of Apple

Vedeți dincolo de calculele tehnice exprimate în primul paragraf esența acestui email este reprezentat **de cele trei alternative**. Steve prezintă prima optimă ca fiind alăturarea HC de Apple menționând că piața populară de ebookuri este de la 12.99\$ la 14.99\$. Prin opoziție, piața era în afara acestei marje, cum ar fi cea folosită de Amazon.

Apoi el prezintă și **celelate două variante în care Apple nu ar fi fost în acest joc**. Însă, în aceste două variante vedeți cum din nou folosește aceeași tactică: el prezintă un



scenariu ipotetic cu o imagine înfricoșătoare bazată pe consecințe negative : Să continue cu Amazon la 9.99 dolari. Poți face ceva mai mulți bani pe termen scurt, dar pe termen mediu Amazon va spune că va plăti 70% din 9.99 dolari. Au și ei acționarii lor. Observați că Steve nu neagă că actuala înțelegere dintre Amazon și HC ar putea fi doar una pe termen scurt întrucât, financiar vorbind, este logic ca nici o companie să nu susțină o variantă în pierdere. Și-i sădește din nou în minte ideea că în viitor ar putea ca Amazonul să-l preseze și să câștige doar 70 % adică să piardă 30 %.

Și punctul 3 este din nou prezentat ca fiind unul cu **consecințe emoționale dramatice: Să își retragă cărțile de la Amazon.** Fără o modalitate pentru clienți să vă cumpere cărțile, le vor fura. Acesta va fi începutul pirateriei și odată lansat, fenomenul nu va mai putea fi oprit. Crede-mă, am mai văzut asta întâmplându-se.

Acum că sunteți la finalul acestei analize probabil zâmbiți pentru că ați înțeles mecanismul folosit de Steve. El folosește cuvinte grele cum ar fi *Piraterie, nu mai poate fi oprit, lansarea fenomenului, etc* . Anul trecut a fost lansat un film interesant (Inception – Începutul). Dacă nu l-ați văzut, vă recomand să-l vedeți ca o completare a acestui studiu de caz. Acolo veți observa ce înseamnă de fapt "a sădi idee" în mintea cuiva. Steve numai acest lucru a făcut, el nu s-a folosit de rațiune aducând argumente logice, ci a sădit idei cu consecințe care în mintea oricărui om ar declanșa sentimente precum frică sau nesiguranță. Și după cum vorbeam la început **Frica intră în categoria : evitarea durerii iar oamenii iau decizii importante pentru a evita o posibilă durere.**

Analiza prezentată nu este una etică sau legală. Am privit totul din perspectiva procesului de negociere, un proces cu care v-ați putea întâlni oricând. Iar în cazul în care i-ați putea plânge de mila lui Murdoch, nu aveți de ce o face pentru că s-a dovedit a fi o afacere bună. Marți, cu o zi înainte de lansarea oficială a iPad-ului, HarperCollins și-a dat acceptul pentru termenii propuși de Apple. E-book-urile editurii au fost incluse în iBookstore lansată pe 27 Ianuarie împreună cu noua tabletă, vânzând până acum peste 100 de



millioane de unități.

Pe coperta Bibliei Negociatorului scrie – în viață nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi. Vedeți așadar că negocierea este un proces dinamic, în care poți câștiga mult sau poți evita să pierzi mult. **Lecția oferită de Steve este una valoroasă, mai ales că ne prezintă o dovadă clară că nu doar prin prezentarea unor beneficii convingi, ci și prin prezentarea pericolelor.** Strategia folosită de Jobs este una ușoară pe care o puteți integra în negocierile pe care le purtați de la cea mai mică miză până la cea mai mare. Principiile negocierii sau principiile persuasiunii nu se schimbă în funcție de nivelul sau domeniul negocierii, ci doar arta folosirii lor. Negocierea este un proces dinamic, iar odată ce ai înțeles acest lucru ai luat startul pentru a avea rezultate remarcabile.

Acest model este ușor de aplicat. Când vrei să vă convingeți partenerul de viață să facă ceva ce nu dorește, construiți-i un scenariu pesimist al menținerii situației curente. La fel la serviciu, dacă vrei să-ți convingi șeful de ceva anume, de un proiect, prezintă-i beneficiile, însă și mai important, arată-i ce ar putea să piardă dacă nu demarează acel proiect. Amintiți-vă această expresie, când cineva vă spune de exemplu:

- *Este prea riscant să facem acest lucru!*

I-ai putea răspunde!

- *Însă îți dai seama că este un risc și mai mare să nu-l faci! Ești dispus să-ți asumi acest risc! Ești dispus să riști să fii lăsat în urmă?*

În funcție de context, poți modifica ușor răspunsul meu, însă ideea este simplă, **negocierea nu este doar un joc rațional sau logic, ci este mai mult un joc emoțional pe care trebuie să-l joci foarte bine.** Altfel vei pierde foarte multe lucruri cum ar fi: bani, prestigiu, autoritate, relații, poziționare etc. Sunteți dispuși să riscați să pierdeți aceste lucruri? Probabil că nu :) Ați prins tactica :)



În concluzie ce este de reținut?

DE REȚINUT

1. Pentru DA- Încheierea afacerii - "Pictează" o imagine emoțională pozitivă a consecințelor
2. Pentru NU – A nu încheia afacerea - " Pictează" o imagine emoțională negativă a consecințelor
3. Arată că înțelegi contextul și de ce propunerea ta e mai bună.
4. Înțelege importanța și asumă-ți că poți pierde (puterea de a nu încheia afacerea/puterea de a te ridica de la masa negocierii)

Despre Marian Rujoiu

Marian Rujoiu, autorul studiului, este recunoscut ca speaker motivațional, specialist în negociere, formator acreditat, deținând totodată o bogată experiență în leadership, negociere, vânzări și management. Până în prezent, a instruit mii de persoane din domenii diferite (medical, auto, imobiliar, bancar, organizări evenimente, echipamente, producție, administrativ, IT, presă etc).

Marian Rujoiu este pasionat de meseria de trainer, deținând, totodată, o serie de formări menite să-i asigure succesul. Printre acestea enumerăm:



- Formare în Hipnoza Eriksoniană;
- Acreditat International Firewalking Institute of Research and Education, Dallas, Texas
- Acreditare Manager de Proiect;
- Acreditare Agent Vânzări;
- Acreditare Manager Vânzări;
- Acreditare Manager Resurse Umane;
- Formare ca business NLP Practitioner;
- Doctorat în Sociologie, Masterat Studii Europene și Drept Comunitar și Licență în Filosofie;
- Acreditare Expert Achiziții Publice;
- Formator autorizat;



- participant la conferințe și seminarii internaționale de profil.

Lucrări publicate:

- Autor – *Biblia Negociatorului*, editura Vidia;
- Autor – *Tips & tricks pentru a fi mai fericit* – format electronic;
- Autor – *Tips & Tricks în carieră* – format electronic;
- Autor – *Tips & Tricks în management și leadership* – format electronic;
- Autor – *Tips & Tricks pentru motivarea nonfinanciară a angajaților* – format electronic;
- Autor – *Ghidul succesului* – format electronic;
- Coordonator și autor – „Ghidul Antreprenorului”, editura Vidia;
- Coordonator și autor – *Ești Genial Oricum*, Editura Extreme Training Publishing

Clienții au apreciat întotdeauna la Marian Rujoiu implicarea sa, pregătirea și profesionalismul de care a dat dovadă. Totodată, un atuu al acestuia a fost experiența dobândită în trecut ca angajat și angajator, dar mai ales faptul că, înainte de toate, în cadrul cursurilor a dat startul trecerii la acțiune, mobilizând participanții către rezultate imediate și succes. Mai multe despre Marian Rujoiu puteți afla pe blogul său personal www.marian-rujoiu.ro sau citind ce au scris sau au spus alții despre Marian RUJOIU:

Scris de Marian Rujoiu
www.marian-rujoiu.ro

www.traininguri.ro

