

KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

I - Các khái niệm chung

Trong kinh doanh, doanh nghiệp nào cũng muốn đạt kết quả, lợi nhuận cao nhất. Điều dĩ phụ thuộc rất nhiều ở tài ngoại giao, đàm phán, thương thảo hợp đồng của nhà kinh doanh trên thương trường.

1- Khái niệm đàm phán:

Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp cứ đi cứ lại được thiết kế nhằm thỏa thuận trong khi giữa ta và bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và có những quyền lợi đối kháng.

Francois de Cailere, một nhà đàm phán, thương thuyết nổi tiếng của Pháp ngay từ năm 1716 đã khẳng định: "Một nhà đàm phán kinh doanh giỏi phải là người mềm dẻo như ngọn cỏ và cũng phải cứng rắn như một khối đá. Người đi phải có phản xạ ứng xử nhanh nhạy và phải là người biết lắng nghe, lịch sự và có thể đem lại cảm giác dễ chịu cho đối tác. Song đồng thời cũng phải biết tranh luận, thuyết phục bằng cách biết hé lộ, đưa ra những thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác.

Nhà đàm phán giỏi còn phải biết tự chế ngự mình để thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác để tránh bị mắc vào chủ định, thậm chí bẫy của đối tác, tránh buột miệng nói những lời chưa kịp nghĩ và không bị chi phối bởi định kiến chủ quan.

2 - Những nguyên tắc cơ bản:

1. Đàm phán là một hoạt động tự nguyện.
2. Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
3. Mục đích của đàm phán là thỏa thuận.
4. Không phải mọi cuộc đàm phán đều kết thúc bằng thỏa thuận.
5. Không đạt được thỏa thuận chỉ khi là kết quả tốt.
6. Thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán.
7. Không để cuộc đàm phán bị phá vỡ hòng tồn.
8. Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả 2 bên.
9. Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người đàm phán của các bên.

3 - Các phương pháp đàm phán

Đàm phán có thể chia ra làm 3 phương pháp cơ bản:

Vấn đề	Đàm phán mềm	Đàm phán cứng	Đàm phán nguyên tắc
Đối tác	Bè bạn	Địch thủ	Người cộng tác
Mục tiêu	Đạt được thỏa thuận	Giành được thắng lợi	Giải quyết công việc hiệu quả

Nhượng bộ	Nhượng bộ để tăng tiến quan hệ	Yêu cầu bên kia nhượng bộ	Phân tích công việc và quan hệ để trao đổi nhượng bộ
Thái độ	Ôn hòa	Cứng rắn	Ôn hòa với người, cứng rắn với công việc
Tín nhiệm	Tín nhiệm đối tác	Không tin nhiệm đối tác	Sự tin nhiệm không liên quan đến đàm phán
Lập trường	Dễ thay đổi lập trường	Giữ vững lập trường	Trọng điểm đặt ở lợi ích chứ không ở lập trường
Cách làm	Đề xuất kiến nghị	Uy hiếp bên kia	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Điều kiện để thỏa thuận	Nhượng bộ để đạt được thỏa thuận	Để đạt được cái muốn cũ mới chịu thỏa thuận	Cả 2 bên cùng cũ lợi
Phương án	Tìm ra phương án đối tác cũ thể chấp thuận	Tìm ra phương án mà mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án cho 2 bên lựa chọn
Kiên trì	Kiên trì muốn đạt được thỏa thuận	Kiên trì giữ vững lập trường	Kiên trì tiêu chuẩn khách quan
Biểu hiện	Hết sức tránh tính nể nang	Thi đua sức mạnh ý chí giữa đôi bên	Căn cứ vào tiêu chuẩn khách quan để đạt được thỏa thuận
Kết quả	Khuất phục trước sức ép của đối tác	Tăng sức ép khiến bên kia khuất phục hoặc đổ vỡ.	Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép.

4 - Các hình thức đàm phán:

Do đàm phán là quá trình cũ tính mục đích nên trong thực tế cũ rất nhiều cách được thể hiện để đàm phán. Tựu chung lại cũ thể chia đàm phán theo hình thức thể hiện, gồm đàm phán bằng văn bản, đàm phán bằng gặp mặt và đàm phán qua điện thoại.

Trong kinh doanh, mỗi một hình thức đàm phán được sử dụng phát huy những hiệu quả rất rõ rệt nếu doanh nhân biết sử dụng chúng đúng nơi, đúng lúc.

a - Đàm phán bằng văn bản

Các dạng đàm phán bằng văn bản thường thấy trong hoạt động kinh doanh là:

- Hỏi giá: Do người mua đưa ra và không ràng buộc người hỏi phải mua
- Chào hàng
 - Chào hàng cũ định: Người chào hàng bị ràng buộc với chào hàng của mình trong thời hạn hiệu lực của chào hàng.
 - Chào hàng tự do: Người chào hàng cũ ng bị ràng buộc với chào hàng của mình.

- **Đổi giá:** Đổi giá xảy ra khi một bên từ chối đề nghị của bên kia và đưa ra đề nghị mới. Khi đi đề nghị mới trở thành chào hàng mới và làm cho chào hàng cũ hết hiệu lực.

- **Chấp nhận.**

Một chấp nhận dĩ hiệu lực phải đảm bảo:

- Hồn tồn, vớ điều kiện.

- Khi chào hàng vẫn cịn hiệu lực.

- Do chính người được chào hàng chấp nhận.

- Được truyền đạt đến tận người chào hàng.

- Xác nhận:

Là việc khẳng định lại những điều thỏa thuận cuối cùng giữa các bên để tăng thêm tính chắc chắn và phân biệt với những đàm phán ban đầu.

b- Đàm phán bằng gặp mặt và điện thoại

*** *Bắt tay***

Bắt tay khi gặp mặt và chia tay nhau trong cùng một ngày tại cùng một địa điểm hoặc khi bày tỏ sự chúc mừng người khác.

Các nguyên tắc bắt tay thông dụng:

- Người chìa tay trước: Phụ nữ, người lớn tuổi, người cũ chức vụ cao, chủ nhà

- Cần tránh: đeo găng tay, bĩp quá mạnh, cầm tay hờ hững, lắc quá mạnh, giữ quá lâu.

- Mắt nhìn thẳng, tập trung, nét mặt vui vẻ

- Giới thiệu

Giới thiệu trẻ với già, người địa vị xã hội thấp với người địa vị xã hội cao, nam với nữ, khách với chủ.....

*** *Trao và nhận danh thiếp***

Khi trao danh thiếp cần chú ý:

- Đưa mặt cũ chữ dễ đọc

- Không cầm cả hộp đựng danh thiếp để trao
- Đưa bằng hai tay
- Vừa đưa vừa tự giới thiệu họ tên mình
- Trao cho tất cả những người cũ mặt

Khi nhận danh thiếp cần chú ý:

- Nhận bằng 2 tay với thái độ trân trọng, tránh hờ hững, tránh vồ vập
- Cố gắng nhớ tên và chức vụ của người trao rồi mới cất đi
- Trao danh thiếp của mình. Nếu không cũ thì phải xin lỗi, hẹn lần sau.

*** Ứng xử với phụ nữ**

Luôn tỏ ra quan tâm, sẵn sực, tôn trọng và giúp đỡ. Ví dụ

- Lối đi hẹp, nhường phụ nữ đi trước
- Chỗ khễ đi, phải đi trước mở đường
- Phải để phụ nữ chủ động khốc tay chỗ quăng đường khễ đi
- Lên cầu thang, phụ nữ đi trước, xuống cầu thang phụ nữ đi sau.
- Kéo ghế mời phụ nữ ngồi
- Muốn hút thuốc phải xin lỗi
- Không chạm vào người phụ nữ khi chưa được phép, nhưng phụ nữ được quyền chạm vào nam giới mà không cần xin phép.

*** Thăm hỏi**

Nếu muốn thăm hỏi, cần báo trước xin được thăm hỏi. Nếu tặng hoa thì tặng tận tay, nếu tặng quà thì chỉ để trên bàn. Đến và ra về đúng giờ đã hẹn.

*** Tiếp chuyện**

Trong phụng khách xếp ghế nệm dài, chủ nhà bên trái, khách bên phải, những người khác lần lượt ngồi các ghế tiếp theo theo thứ tự trên dưới theo vị trí xuất khẩu hay tuổi tác. Không rung đùi hay nhìn ngang liếc dọc, không lấy thứ gì ra xem khi chủ nhà không gửi thiệu.

*** Điện thoại**

- Người gọi tự giới thiệu mình là ai? Ở đâu? Lý do gọi?
- Người nhận thể hiện sự sẵn lòng nghe
- Hãy mỉm cười khi nói chuyện điện thoại
- Khi cần giữ máy, hãy chứng tỏ mình vẫn đang cầm máy. Nếu cần giữ quá lâu thì hãy yêu cầu người gọi xem mình có thể gọi lại cho họ không?
- Sẵn sàng ghi chép khi điện thoại
- Để người gọi kết thúc cuộc nói chuyện

5 - Những lỗi thông thường trong đàm phán

1. Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn
2. Không biết đối tác ai là người có quyền quyết định
3. Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào
4. Bước vào đàm phán với mục đích chung chung
5. Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị
6. Không kiểm soát các yếu tố tương như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề
7. Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước
8. Bỏ qua thời gian và địa điểm như là 1 vũ khí trong đàm phán
9. Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc
10. Không biết kết thúc đúng lúc

Những điểm cơ bản để tránh lỗi thông thường

1. Không ngắt lời bên kia. Nói ít và tích cực nghe
2. Đặt các câu hỏi mở có mục đích để tạo sự hiểu biết
3. Sử dụng chú giải, những bình luận hài hước và tích cực
4. Sử dụng việc ngừng đàm phán để kiểm soát được nội bộ
5. Lập 1 mục tiêu rõ ràng, cụ thể và thực tế trước khi đàm phán
6. Tìm tất cả thường xuyên
7. Liệt kê những điểm cần giải thích và những điểm đã hiểu
8. Tránh dùng những ngôn ngữ yếu
9. Không chỉ trích bên kia. Tìm ra những điểm chung của cả 2 bên để đi đến thỏa thuận
10. Tránh chọc tức
11. Tránh đưa ra quá nhiều lý do cho đề nghị của mình.
12. Tránh bộc lộ cảm xúc bột phát, khiển trách, công kích hay chế nhạo cá nhân.

6 - Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán

1. Ấn tượng ban đầu.

Không nên đối đầu ngay với đối tác đàm phán bằng những yêu cầu đì hời. Trước hết phải tạo ra một không khí tin cậy, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính cá nhân bằng cử chỉ và thái độ vui vẻ, dễ chịu. Bạn luôn nhớ rằng sẽ không bao giờ cơ hội lần thứ hai để gây ấn tượng ban đầu. Sau đó bạn sẽ bắt đầu nói về chủ đề nội dung mà bạn định đàm phán, thương thuyết với đối tác.

2. Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.

Ít nhất một nửa thông tin định truyền đạt trong đàm phán được thông qua và tiếp nhận qua các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể bạn. Ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua tiếng nói, giọng điệu và cách nói của người đàm phán. Một gương mặt hồ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ phía đối tác đàm phán. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán sẽ thể hiện ngay trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán và thuyết phục thành công nếu tự người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình sẽ hoặc đang đối diện với đối tác.

3. Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.

Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán thương thuyết, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng của mình thành những mục tiêu nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chắc chắn đạt được.

4. Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình kỹ năng lắng nghe đối tác nói.

Người ta nói rằng người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe đối tác trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bức bối không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin.

5. Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.

Đừng bao giờ nói rằng vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Đừng nói thẳng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói hàng hóa, dịch vụ của mình là rẻ vì rẻ thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hóa, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không còn quá gay gắt khi tiếp tục đàm phán.

6. Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.

Người nào hỏi nhiều thì người đi sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng nghe bạn có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán. Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp. Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu đàm phán. Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi dẫn đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không. Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu.

7. Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới giới hạn nào.

Đâu là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đâu là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán thương thuyết thương mại nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng thương mại. Người có khả năng đàm phán tốt phải là người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu ký kết một hợp đồng kinh doanh nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cả, ngã về không".

8. Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết.

Có khi "một mĩn quà nhỏ", một sự nhường nhịn, chấp nhận nhỏ cho đối tác thì có thể đem lại cho bạn cả một hợp đồng kinh doanh béo bở. Đàm phán kinh doanh là một quá trình thường xuyên phải chấp nhận "cho và nhận"; phải cân nhắc so sánh, phải tranh luận và chờ đợi. Đừng nên để xuất hiện cảm giác lộ liễu có người thắng và người thua sau cuộc đàm phán kinh doanh, nếu như bạn cịn tiếp tục kinh doanh với đối tác đi. Kết quả đàm phán là cả hai bên đều có lợi, là sự trao đổi tự nguyện giữa hai bên. Vì vậy, khi đàm phán không chỉ chú ý cứng nhắc một chiều quyền lợi, mục đích riêng của một bên mà phải chú ý đến cả nhu cầu của bên kia.

9. Để tránh cho những hiểu lầm vô tình hay hữu ý và để tránh nội dung đàm phán, thương thuyết bị lệch hướng, nhà đàm phán phải biết nhắc lại kết luận những điểm đã trao đổi, thống nhất giữa hai bên trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới.

Làm được điều đi tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tìm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

7- Những điều cần tránh để đàm phán không thất bại

1. Nói quá nhỏ:

Nếu nãi quá nhỏ khi đàm phán sẽ làm đối tác không tập trung và dĩ thể dẫn đến hiểu lầm. Vì vậy cần phải nãi đủ nghe rõ, ngắn gọn và nên nãi chậm hơn lúc bình thường. Như thế đối tác sẽ dĩ thời gian để nghe, tiếp nhận và hấp thụ các thông tin, lý lẽ mà nhà đàm phán muốn truyền đạt.

2. *Không nhìn vào mắt đối tác đàm phán:* sẽ gây cảm giác không thiện cảm, không tin tưởng, thậm chí gây nghi ngờ từ phía đối tác, nhìn vào mắt đối tác khi đàm phán, vừa thể hiện sự tự tin, quan tâm của mình vừa đem lại tin cậy cho đối tác.

3. *Không dĩ kế hoạch cụ thể:* Cuộc đàm phán không dĩ kế hoạch cụ thể định trước sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Nếu dĩ nhiều nội dung, lĩnh vực đàm phán thì cần phải phân loại, sắp xếp trước để tránh lẫn lộn khi đàm phán.

4. *Không thông báo trước nội dung đàm phán khi thỏa thuận lịch đàm phán với đối tác:*

Điều này dĩ thể làm cho buổi đàm phán thương thuyết sẽ thất bại và nhiều khi thất bại với lý do đáng buồn như nhằm nội dung đàm phán hay phía công ty đối tác cử nhằm người ra đàm phán vì không rõ nội dung sẽ đàm phán.

5. *Để cho đối tác quá nhiều tự do, quyền chủ động khi đàm phán:*

Nếu đối tác nãi quá nhiều thì người đàm phán nên chủ động, khéo léo, cắt ngang hay đổi hướng bằng những câu hỏi hợp lý để cùng nhau quay về nội dung chính của đàm phán. Dĩ nhiều trường hợp đối tác lợi dụng gặp gỡ đàm phán để quảng cáo, đàm phán bán một mặt hàng hồn tồn khác.

6. *Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ đầu buổi đàm phán:*

Như vậy, chẳng khác gì nhà đàm phán đã "bắn hết đạn" ngay từ lúc đầu mà không hiệu quả. Hãy sử dụng lần lượt các thông tin, lý lẽ thuyết phục của mình cho từng nội dung hay từng thắc mắc tìm hiểu của đối tác. Nên nhớ rằng đối tác cần dĩ thời gian để tiếp nhận, "tiêu hóa" các thông tin trước khi bị thuyết phục để đi đến thống nhất trong đàm phán.

7. *Lảng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối tác:*

Điều dĩ chỉ làm cho đối tác càng dĩ lý do khẳng định ý kiến phản đối hay nghi ngờ của họ và từ dĩ sẽ gây ra định kiến trong suốt quá trình đàm phán. Vì vậy, cần phải hỏi lại thắc mắc của đối tác và kiên nhẫn trả lời bằng tất cả các lý lẽ thông tin của mình.

8. *Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi đàm phán:*

Điều này đã hạn chế rất nhiều phạm vi đàm phán khi không thể dĩ những linh hoạt nhân nhượng trong chừng mực dĩ thể. Và như thế, không chỉ gây thất bại cho lần đàm phán thương thuyết này mà cịn tạo ra định kiến và báo trước thất bại cho cả những lần đàm phán sau.

9. *Người đàm phán tìm cách áp đảo đối tác:*

Người đàm phán giỏi không tìm cách áp đảo, dạy bảo đối tác mà nên tự đặt mình là người thể hiện tinh thần học hỏi khi đàm phán. Không nên chỉ những lời lẽ, cử chỉ mang tính áp đảo gây mất cảm tình, khi chịu cho đối tác.

II - Chuẩn bị đàm phán

1 - Đánh giá tình hình:

a - Thu thập thông tin về thị trường.

- Luật pháp và tập quán buôn bán.
- Đặc điểm của nhu cầu trên thị trường.
- Các loại thuế và chi phí.
- Các nhân tố chính trị và xã hội.
- Các điều kiện về khí hậu, thời tiết.

b - Thu thập thông tin về đối tượng kinh doanh

Đối tượng kinh doanh có thể là hàng hóa, dịch vụ, nhà đất, ... cần được tìm hiểu đầy đủ những thông tin về nó, chẳng hạn:

- Công dụng và đặc tính.
- Xu hướng biến động cung cầu, giá cả.
- Các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng.

c - Thu thập thông tin đối tác

- Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động và những khả năng.
- Tổ chức nhân sự: Tìm hiểu quyền hạn bên kia, ai là người có quyền quyết định.
- Lịch làm việc: Nếu nắm được lịch làm việc của bên kia, có thể sử dụng yếu tố thời gian để gây sức ép.
- Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác. Sơ bộ định dạng đối tác.

Ví dụ: Trong đàm phán mua bán, có thể tạm chia khách hàng thành những loại sau:

Khách hàng trọng giá cả

Là khách hàng tìm cách mua với giá thấp nhất với chất lượng ở mức tối thiểu. Họ không chấp nhận giá cao hơn để đổi lấy chất lượng cao hơn.

Khách hàng trọng giá trị:

Là loại khách hàng ngại chi phí cao và nhận thức rõ về sự chênh lệch chất lượng. Họ chỉ chấp nhận giá cao sau khi đã kiểm tra kỹ về chất lượng và so sánh sự chênh lệch về chi phí giữa các giải pháp thay thế.

Khách hàng trung thành:

Là khách hàng thường sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng mà họ đã biết rõ. Họ ngại rủi ro cũ thể xảy ra nếu với những đối tác mới.

Khách hàng trọng tiện lợi.

Là những khách hàng thích chọn nơi cung cấp tiện lợi nhất, không cần so sánh các giải pháp thay thế để tìm ra chênh lệch về chi phí và chất lượng.

d- Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.

Cần nhận biết đối thủ cạnh tranh của mình là ai để có những biện pháp khắc phục và cạnh tranh lại. Từ đó đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường và trong quan điểm của đối tác.

Phân tích SWOT

- Điểm mạnh: là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong cho phép ta đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ.
- Điểm yếu: Là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta gặp khó khăn để đạt đến mục tiêu cũng như tận dụng được mọi cơ hội và tránh được những nguy cơ.
- Cơ hội: là tất cả những gì xảy ra bên ngoài tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.
- Nguy cơ: Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.

2 - Đề ra mục tiêu:

Mục tiêu đề ra càng cụ thể càng tốt, và đương nhiên phải tính đến các yếu tố như: tính thực tế, mối quan hệ giữa kết quả và chi phí, mức độ chấp nhận....Doanh nghiệp có thể lựa chọn:

- + Một mục tiêu cao nhất - kết quả có thể đạt được tốt nhất.
- + Một mục tiêu thấp nhất - kết quả thấp nhất, vẫn có thể chấp nhận.
- + Một mục tiêu trọng tâm- cái mà bạn thực sự mong muốn được giải quyết.....

3 - Chuẩn bị nhân sự

+ Thành viên trong đồn đàm phán

Trưởng đồn, chuyên viên pháp lý, kỹ thuật, thương mại, phiên dịch (nếu cần)

+ Tự đánh giá:

Tự đánh giá để biết những tính cách cá nhân của từng người cũ lợi và bất lợi cho đàm phán

Thế nào là người đàm phán giỏi ?

- Những người đàm phán trung bình chỉ nghĩ đến hiện tại, nhưng những người đàm phán giỏi thì bao giờ cũng cân nhắc đến mục đích lâu dài. Họ đưa ra nhiều gợi ý khác nhau và bao giờ cũng cân nhắc các giải pháp hai lần.
 - Những người đàm phán trung bình đặt ra các mục tiêu của họ một cách đơn lẻ - ví dụ "chúng tôi hy vọng sẽ nhận được giá là 2 đơ la".
 - Những người đàm phán giỏi đặt ra các mục tiêu của họ trong một phạm vi nhất định, điều này cũ thể hiểu như là "chúng tôi hy vọng nhận được 2 đơ la, nhưng nếu chúng tôi chỉ nhận được cũ 1.50 đơ la thì cũng được". Điều cũ nghĩa là người đàm phán giỏi rất linh hoạt.

Những người đàm phán giỏi không tự khổ mình vào một chỗ mà điều cũ thể làm họ mất mặt nếu họ phải nhượng bộ. Những người đàm phán trung bình cố gắng thuyết phục bằng cách đưa ra thật nhiều lý lẽ. Họ sử dụng một loạt các biện pháp tranh luận khác nhau. Nhưng những người đàm phán giỏi thì không đưa ra quá nhiều lý do. Họ chỉ nhắc lại những lý do giống nhau. Họ cũng tìm tắt và cân nhắc các điểm chính, kiểm tra xem họ cũ hiểu mọi thứ một cách chính xác hay chưa.

4 - Lựa chọn chiến lược, chiến thuật

4.1 - Lựa chọn kiểu chiến lược

a - Chiến lược “Cộng tác”

Sự tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là giải quyết cũ nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cũ 2 bên cũ đạt được mục đích của mình. Quan điểm cũ xung đột là những hành động cá nhân không cũ đại diện cho lợi ích của bản thân mà cũ đại diện cho lợi ích của bên đối kháng. Khi nhận thấy xung đột tồn tại, người đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột cũ chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà cũ địi hỏi cũ 2 bên cũ giữ quan điểm “thắng-thắng”, tuy nhiên cũ cũ địi hỏi thời gian, nghị lực và sáng tạo.

Chiến lược “Cộng tác” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề rất quan trọng cũ thỏa hiệp.
- Mục đích cũ để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- Cần sự cam kết cũ giải quyết công việc.

- Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

b - Chiến lược “Thỏa hiệp”

Khi nhận thấy một giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không có thể, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lợi kéo cũ ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách cũ thể dùng được chấp nhận mà cũ phần nào làm hài lòng cả 2 bên. Tình thế thỏa hiệp cũ nghĩa là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít- thua ít”.

Chiến lược “Thỏa hiệp” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
- Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hạ giải.
- Các bên cũ sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp.
- Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- Chỉ cũ một sự lựa chọn duy nhất chứ không cũ giải pháp nào khác.

c - Chiến lược “Hạ giải”

Cách tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là cần phải duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, cũ liên quan rất ít hoặc không cũ liên quan gì đến mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp vơ nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua- thắng”, mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

Chiến lược “Hạ giải” sử dụng tốt nhất khi:

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được xem là người biết điều.
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- Sự hạ thuận và ổn định là quan trọng hơn.

d - Chiến lược “Kiểm soát”:

Người đàm phán tiếp cận với xung đột là để nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù tiêu phí mỗi quan hệ. Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần thắng lợi bằng bất cứ cách nào. Đây là một cách giải quyết mà người đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng.

Chiến lược “Kiểm soát” sử dụng tốt nhất khi:

- Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống cịn (như trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

e- Chiến lược “Tránh né”.

Người đàm phán xem xét xung đột là những cái phải tránh xa bằng mọi giá. Chủ đề trung tâm của kiểu này là lảng tránh, nỗ lực tạo ra kết quả là làm thất vọng hẳn hoi cho các bên liên quan. Mục đích của các bên không được đáp ứng, mà cũng không duy trì được mối quan hệ. Kiểu này có thể tạo hình thức ngoại giao để làm chệch lệch một vấn đề, hoãn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa. Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong dĩ quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

Chiến lược “tránh né” sử dụng tốt nhất khi:

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

4.2 - Lựa chọn chiến thuật**a - Địa điểm đàm phán.**

- Đàm phán chủ trường: được tiến hành tại văn phòng của mình.
- Đàm phán khách trường: Đàm phán tiến hành tại cơ sở của khách hàng.
- Đàm phán ở địa điểm trung lập.

b - Thời gian đàm phán.

Lưu ý:

- Cần có thời gian để giải lao.
- Thời gian trống cho phép trưởng đồn và chuyên gia có ý kiến tham mưu, hay trưởng đồn hai bên tham khảo ý kiến của nhau.
- Chú ý về tập quán về thời gian làm việc ở mỗi nơi (bắt đầu và kết thúc lúc mấy giờ).
- Hiệu quả làm việc của con người thay đổi theo thời gian và nhiệt độ, thời tiết.

c - Thái độ đàm phán.

Thái độ đơn giản và thẳng thắn:

Là thái độ “nói cho nhanh, cho đỡ tốn thì giờ”, trình bày thẳng vào vấn đề. Nĩ có tác dụng tước vũ khí của bên kia và nhanh chóng đi đến thỏa thuận.

Chỉ sử dụng khi:

- Đã quen thuộc bên kia.
- Cuộc đàm phán đang bị bế tắc, cần được gỡ ra càng sớm càng tốt.
- Sức ép về thời gian không cho phép kéo dài thời gian đàm phán, buộc phải kết thúc đàm phán ngay.

Thái độ gây sức ép và cương quyết:

Là thái độ đề cập mạnh, xuyên qua các vấn đề nhạy cảm, cần thực hiện hết sức tinh tế, vì nếu bên kia biết được họ sẽ rất khó chịu.

Được sử dụng khi:

- Ta ở thế mạnh hơn.
- Phía bên kia cần kết thúc sớm.

- Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán.

Thái độ thờ ơ, xa lánh:

Là thái độ tỏ ra không quan tâm đến sức mạnh của đối tác, sử dụng tâm lý ngược đối với bên kia, tránh cho bên kia nghĩ là họ hơi hênh. Thái độ này làm cho đối tác bối rối không biết được tình hình của mình thế nào.

Chỉ sử dụng khi:

- Phía bên kia họ mạnh hơn.
- Ta đang chịu sức ép thời gian.
- Ta đã có giải pháp thay thế.

III - Mở đầu đàm phán.

1. Tạo không khí đàm phán

Nếu xuất phát từ góc độ có lợi cho việc đạt được thỏa thuận, nên tạo được một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác.

Cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ giây phút gặp mặt, dù bạn đã biết hoặc không biết họ trước đó. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ là những cầu nối làm quen cũ hiệu quả trong hoàn cảnh này

2. Đưa ra những đề nghị ban đầu:

Sự tiến triển của cuộc đàm phán bị ảnh hưởng lớn vào những đề nghị ban đầu của 2 bên vì một số lý do sau:

- Nỗ lực truyền đạt thông tin về thái độ, nguyện vọng, sự quan tâm và nhận thức của bên kia và những vấn đề bất đồng.
- Nỗ lực khả năng tiếp tục tạo bầu không khí trong đàm phán.
- Nỗ lực có thể được sử dụng để các bên thăm dò tình hình của phía bên kia trước khi đưa ra quyết định của mình.
- Nỗ lực có thể được các bên sử dụng để thiết lập vùng đàm phán.
- + Lựa chọn vấn đề “dễ trước, khó sau”.
- + Khuyến khích bên kia đưa ra đề nghị trước.

- + Không bao giờ chấp nhận một đề nghị đầu tiên mà phải luôn yêu cầu những đề nghị tốt hơn.
- + Không đưa ra đề nghị đầu tiên tốt nhất và kiên trì bảo vệ.
- Cần phải tính toán để đưa ra đề nghị hợp lý nằm trong phạm vi có thể thỏa thuận.
- Lợi ích thực sự từ một đề nghị quá cao ban đầu phải được cân nhắc với những mất mát thể diện do phải nhượng bộ lớn để tránh thất bại lớn trong đàm phán.
- Tạo ra cạnh tranh: Cần cho bên kia biết rằng chúng ta không phải chỉ có một cơ hội này, họ không phải là đối tác duy nhất.

3. Lập chương trình làm việc

Đối với những cuộc đàm phán chính thức cho những vấn đề lớn, việc lập ra chương trình làm việc nên được bằng văn bản, cung cấp cho bên kia để có thời gian chuẩn bị. Tuy nhiên chương trình làm việc vẫn có thể đàm phán thay đổi lại.

IV- Tạo sự hiểu biết.

1. Đặt câu hỏi

1.1. Năm chức năng của câu hỏi trong đàm phán

- Thu thập thông tin nhất định.
- Đưa ra thông tin.
- Làm cho phí bên kia chuyển hướng.
- Hướng suy nghĩ của phía bên kia đi đến một kết luận.
- Thu hút sự chú ý.

Loại câu hỏi:

- Câu hỏi mở để đạt được thông tin khái quát liên quan đến vấn đề có liên quan.
- Câu hỏi thăm dò để gợi thêm ra những thông tin.
- Câu hỏi đóng để xác minh những điểm nhất định về sự kiện và để nhận được những câu trả lời đơn giản là có và không.
- Câu hỏi giả thiết để khai thác những ý kiến của bên kia về một vấn đề nhất định.

1.2 Kỹ thuật đặt câu hỏi.

- Không đặt nhiều những câu hỏi đing trừ khi không cần thiết.
- Đặt câu hỏi yêu cầu trả lời bằng số liệu, chứ không nên yêu cầu trả lời bằng giải pháp.
- Ngữ điệu của câu hỏi là trung tính và thái độ bình tĩnh. Nhưng cương kích lớn tiếng hoặc áp đặt không mang lại những đáp ứng tích cực.
- Nếu định lấy thông tin khĩ moi hỏi, hãy đặt một loạt các câu hỏi mềm mỏng trước để tự động hĩa câu trả lời của bên kia, sau đĩ mới đặt câu hỏi chính.

2. Im Lặng.

Sự im lặng trong đàm phán dĩ ý nghĩa:

- Buộc bên kia tiếp tục phát biểu.
- Báo hiệu rằng mình đã nĩ đủ.
- Thể hiện những bất bình hoặc không chấp nhận những quan điểm của bên kia.
- Thể hiện một sự thất vọng.
- Im lặng trong một khoảng thời gian ngắn sau một số câu nĩ cịn dĩ tác dụng thu hút sự chú ý của bên kia.
- Im lặng cịn thể hiện sự miễn cưỡng.

3. Lắng nghe:

Lắng nghe trong đàm phán để:

- Thể hiện sự tôn trọng của ta và cũng thỏa mãn nhu cầu tự trọng của bên kia làm cho quan hệ hai bên gắn bĩ hơn, đàm phán thuận lợi hơn.
- Phát hiện sự mâu thuẫn, thiếu nhất quán trong quan điểm, lập luận của bên kia.
- Phát hiện những điểm then chốt dĩ giá trị (bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của bên kia...) để đốn được sự trung thực trong lời nĩ của phái bên kia.
- Biết được bên kia thực sự dĩ hiểu vấn đề chưa.

Muốn lắng nghe dĩ hiệu quả cần:

- Loại bỏ tất cả những gì có thể phân tán tư tưởng.
 - Phát một tín hiệu thể hiện đang lắng nghe.
 - Bộc lộ thái độ chia sẻ.
 - Sử dụng những câu từ, lời nói.
 - Hãy lắng nghe cả cách nói.
 - Không cắt ngang.
 - Không phát biểu giúp (nói leo) khi bên kia gặp khó khăn trong diễn đạt.
 - Nhắc lại hoặc chú giải về điều mà phía bên kia vừa mới nói để kiểm tra lại tính chính xác hoặc để cơ động lại.
 - Không vội phán quyết.
 - Yêu cầu giải thích những điểm chưa rõ.
 - Sử dụng những câu nói để chuyển sang chủ đề tiếp theo.
 - Ghi chép để vạch ra những điểm cơ bản.

4. Quan sát

4.1. Diện mạo:

Quan sát diện mạo phải hết sức cẩn thận vì có thể bị nhầm lẫn. Do đó phải dùng cả kinh nghiệm, linh cảm và những thông tin thu thập được về bên kia để có cách hành động. Nói chung việc cảm nhận qua diện mạo chỉ dùng để tham khảo.

4.2. Thái độ:

Nếu bên kia có thái độ kiêu ngạo thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong không khí đối địch, nếu có thái độ thân thiện, thẳng thắn thì đàm phán sẽ diễn ra trong tinh thần hợp tác cùng giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên cũng không nên tin ngay vào các giả thiết về thái độ ngay từ ban đầu vì thái độ của họ sẽ biến đổi theo tình hình của cuộc đàm phán.

4.3. Cử chỉ:

- Nghe chăm chú, thể hiện:

- Mở mắt to và lanh lợi.
- Khuynh hướng hơi đổ về phía trước.
- Bàn tay mở và cánh tay duỗi.
- Thủ thế, thể hiện.
- Mở mắt và lanh lợi.
- Tư thế thẳng đứng.
- Cánh tay và chân hơi chéo nhau.
- Nắm chặt tay.
- Thất vọng, thể hiện.
- Bàn tay nắm hơi chặt.
- Xoa gáy.
- Nhìn ra lối ra hoặc bên ngoài.
- Chán ngán, thể hiện.
- Khuynh hướng ngả về sau.
- Nhìn đồng hồ.
- Vẽ nguệch ngoạc hoặc gõ ngón tay.
- Tin tưởng, thể hiện.
- Cử chỉ thư giãn và cởi mở.
- Ngồi thẳng.
- Dối trá, thể hiện.
- Ít tiếp xúc bằng mắt.
- Đột ngột thay đổi độ cao của giọng nói.
- Che miệng trong khi nói.

5. Phân tích những lý lẽ và quan điểm

Khi phân tích nên nhìn vào:

- Những nhầm lẫn hoặc bỏ sót thực tế.
- Thiếu logic.
- Sử dụng thông kê cĩ chọn lọc.
- Những công việc ẩn dấu.
- Xuyên tạc những điều ưu tiên.

6 - Trả lời câu hỏi

- Không trả lời nếu:
 - Chưa hiểu câu hỏi.
 - Phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời.
- Kéo dài thời gian suy nghĩ: không nên trả lời ngay khi bên kia đặt câu hỏi.

Nêu lý do chưa trả lời.

- Cĩ thể trả lời bằng cách.
 - Trả lời một phần.
 - Chấp nhận sự cắt ngang câu trả lời.
 - Cử chỉ thể hiện không cĩ gì để nĩ.
 - Trả lời mập mờ, không khẳng định mà cũng phủ định.
 - Hỏi một đằng trả lời một nẻo.
 - Buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời.

V - Thương lượng

1. Truyền đạt thông tin

- Năm nguyên tắc cơ bản trong truyền đạt thông tin:

- Truyền đạt thông tin là quá trình 2 chiều
- Biết chính xác giá trị cái mà mình muốn nãi.
- Nãi như thế nào thường quan trọng hơn là nãi cái gì
- Quan sát bên kia khi nãi với họ.
- Cách bố cục những câu nãi cũ định hướng tác động mạnh mẽ đến đối thủ.

• **12 lời khuyên để tạo bố cục câu nãi cũ sức thuyết phục hơn:**

- Sử dụng những lý lẽ 2 mặt.
- Rút ra kết luận.
- Ngôn ngữ diễn đạt lý lẽ rõ ràng, khúc chiết.
- Những tính từ kích động, động từ mạnh.
- Sự suy rộng.
- Tạo lý lẽ phù hợp với người nghe.
- Ngắn gọn và đơn giản. Trình bày số liệu.
- Đưa ra lý do.
- Lý lẽ mạnh nhất.
- Những câu hỏi mở (Tại sao? Ở đâu? Khi nào?) và những câu hỏi giả thiết (cái gì....nếu...?)
- Logic và mạch lạc
- Ý kiến và kết luận của mình.

2. Thuyết phục

- Hướng về người ra quyết định.
- Nêu ra lợi ích của phía bên kia nếu họ chấp thuận.
- Nêu ra hậu quả đối với phía bên kia nếu họ không chấp thuận.
- Dẫn chứng bằng xác nhận của bên thứ 3.

- Khuyên bảo và gợi ý:

Ví dụ : Đặt mình vào tình thế của bên kia.

- Đề nghị giá trọn gói.

- Đề nghị giá bằng số lẻ: Gây cảm tưởng thấp hơn đáng kể so với giá thực tế.

- Giữ thế diện cho bên kia.

3. Đối phó với những thủ thuật của bên kia

- Sắp xếp chỗ ngồi: Sắp xếp chỗ ngồi sao cho ta quan sát được nhiều nhất các cử chỉ, thái độ của đối thủ.

- Quan sát: Không bỏ qua bất kỳ chi tiết nào của đối thủ.

- Lảng tránh: Khi không muốn trực tiếp bàn bạc, thương lượng về vấn đề.

- Đe dọa: Nhằm gây sức ép buộc đối thủ nhanh chóng chấp nhận.

- Phản bác: Đưa ra các luận cứ chứng minh đề nghị của bên kia là vô lý.

- Đưa ra đề nghị cuối cùng: Gây sức ép về tâm lý hoặc gửi tới đối thủ thông điệp “chấm dứt đàm phán”.

- Giận dữ và thù địch

- Đòi mức giá phải chăng.

+ So sánh với mức giá trong quá khứ.

+ So sánh với giá ở nơi khác.

+ So sánh với các nhà cung cấp khác.

+ So sánh với những giá của hàng hĩa khác.

+ Nêu ra quan hệ giá và chất lượng.

- Nhượng bộ.

- Câu giờ/ kéo dài thời gian.

- Tự đề cao.

- Lấn tới.
- Người tốt- kẻ xấu.
- Biết thành chuyện đã rồi.
- Động tác giả.
- Lộ thông tin: Cố tình để lộ thông tin.
- Chuyển trọng tâm.
- Chia để trị
- Xoa trước đánh sau.
- Leo thang thăm quyền.
- Bao nhiêu - nếu.

4. Nhượng bộ

Nhượng bộ là sự thay đổi một quan điểm trước đĩ mà bạn đã giữ và bảo vệ một cách công khai. Nhượng bộ là cái bắt buộc phải cĩ và luôn được trọng đĩ trong đàm phán.

4.1. Trước khi đưa ra nhượng bộ.

Trước khi đưa ra bất cứ một sự nhượng bộ nào cũng cần đặt ra 3 vấn đề:

- Cĩ nên thực hiện bây giờ hay không?
- Nên nhượng bộ bao nhiêu?
- Sẽ được trả lại cái gì?

4.2. Kỹ thuật nhượng bộ.

- Nhượng bộ nhỏ
- Nhượng bộ cĩ điều kiện
- Nhượng bộ cĩ lý do.
- Diễn đạt bằng chính những từ ngữ và thành ngữ mà bên kia sử dụng.

5. Phá vỡ bế tắc

5.1 - Nguyên nhân bế tắc

Bế tắc có thể xảy ra bởi một số nguyên nhân sau:

- Chưa hiểu biết lẫn nhau.
- Cả hai bên có những mục tiêu khác xa nhau.
- Một bên nhằm lẫn sự kiên quyết với sự cứng nhắc về quan điểm lập trường và sẽ không nhượng bộ ngay cả để giữ cho một cuộc đàm phán tồn tại.
- Vì một chiến thuật thận trọng trong đàm phán để bắt ép phía bên kia xem xét lại quan điểm của họ và nhượng bộ.

5.2. Xử lý bế tắc

- Quay trở lại những thông tin thu được và tạo sự hiểu biết để tạo thêm những lựa chọn bổ sung. Có thể có một vấn đề quan trọng chưa được nêu ra:

- Tìm ra phương án khác để cùng đạt được mục đích.
- Thông báo cho phía bên kia về hậu quả nếu không đạt được một giải pháp nào cả.
- Chuyển sang thảo luận một vấn đề khác ít quan trọng hơn cả 2 bên có thể thỏa thuận
- Nhượng bộ một điểm nào đó không quan trọng
- Tạo ra thời gian ngừng đàm phán để suy nghĩ vấn đề và đàm phán lại sau đó. Đưa ra yêu cầu nếu cần những thông tin bổ sung.
- Chuyển từ đàm phán song phương sang đàm phán đa phương và thông báo cho đối tác biết về việc này.
- Sử dụng người thứ ba: yêu cầu một người ngồi hành động như là một người hòa giải, người dàn xếp hay người trọng tài.
- Bỏ bàn đàm phán để bên kia liên hệ lại. Sử dụng khi:
 - + Phía bên kia không muốn ký kết thỏa thuận.
 - + Bên kia muốn ký kết thỏa thuận mà ta không chấp nhận nổi.
 - + Bên kia đưa ra những thỏa thuận mà ta không hề dự kiến.

- + Khi có những số liệu được cung cấp khiến cho việc đi đến thỏa thuận không còn lợi với ta nữa.

VI - Kết thúc đàm phán

Khi bạn cảm thấy việc đàm phán đã đạt được những thỏa thuận chủ yếu, bạn có thể kết thúc bằng những công việc sau:

1. Hoàn tất thỏa thuận

Để tránh những sự bất ngờ khó chịu, trước khi ngừng việc đàm phán cuối cùng:

- Làm cho dễ hiểu những điều kiện của thỏa thuận.
- Tự hỏi những câu hỏi: Ai đạt được bao nhiêu của cái gì, khi nào?
- Lập thỏa thuận thành văn bản.

2. Rút kinh nghiệm

Hãy tự hỏi những câu hỏi như sau:

- Mình có hài lòng với kết quả của cuộc đàm phán không?
- Ai là người đàm phán có hiệu quả nhất?
- Ai đã nhượng bộ nhất? tại sao?
- Những chiến lược và những hành động nào hữu hiệu cho đàm phán nhất?
- Những hành động nào đã cản trở cuộc đàm phán?
- Mình đã tin cậy phía bên kia chưa? Điều gì ảnh hưởng đến cảm nhận này nhất?
- Thời gian đã được sử dụng như thế nào? Liệu có thể sử dụng tốt hơn không?
- Các bên đã lắng nghe lẫn nhau như thế nào? Ai đã nói nhiều nhất?
- Những giải pháp sáng tạo có được đề nghị không? điều gì xảy ra với chúng?
- Mình đã hiểu thấu đáo những vấn đề ẩn dấu và những vấn đề có liên quan đến bên kia không? Phía bên kia liệu có hiểu mình không?
- Sự chuẩn bị của mình có thích đáng không? Nó ảnh hưởng đến đàm phán như thế nào?

- Những lý lẽ nào, mạnh nhất được phía bên kia nêu ra. Họ tiếp thu ý kiến và lý lẽ của mình như thế nào?

- Những điểm cơ bản nào mà mình học được từ cuộc đàm phán này? Mình sẽ làm gì khác trong lần đàm phán tới?.....

VII - Văn hóa trong đàm phán kinh doanh quốc tế

1- Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác:

- Tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa của những người bạn định đàm phán.
- Đề nghị đưa ra nhận định chủ quan về văn hóa.
- Những phong cách về chiến lược và chiến thuật cần đàm phán làm cho thích nghi với con người, văn đề và hoàn cảnh
- Ngôn ngữ là vấn đề quan trọng để liên kết giữa các nền văn hóa và giữa những người đàm phán, nhưng nó cũng có thể là rào cản.
- Cần thận về ngôn ngữ cử chỉ và ý nghĩa kèm theo.
- Với những nền văn hóa khác nhau cần có những kiểu đàm phán khác nhau.

Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương đông và phương Tây.

Vấn đề	Phương Tây	Phương Đông
Phong tục tập quán	Chú trọng tới các quyền, mục đích, ý muốn riêng của từng người	Chú trọng tới tính cộng đồng, cái riêng được coi là một phần của cái chung.
Đổi mới	Coi trọng ý nghĩ mới, cách thực hiện tốt nhất công việc đang làm	Coi trọng phong tục, tính kế thừa và sự duy trì cấu trúc xã hội hiện tại
Năng động	Cĩ tính năng động cao. Không cần thiết phải cĩ mối quan hệ cá nhân đậm đà và vững chắc mới được coi là tiền đề cho giao dịch	Ít năng động hơn. Những người đồng sự kinh doanh cĩ khuynh hướng buôn bán với nhau lâu dài và thường khoan dung cho nhau những khuyết điểm của người kia (ở một mức độ nhất định)
Diễn cảm	Mạnh dạn biểu hiện cảm xúc một cách tự nhiên	Thường hay bộc lộ cảm xúc mạnh ở nơi công cộng
Đối chất	Việc thách thức, đối chất và ngạo mạn là những điều thuộc về bản chất trong nhiều mối quan hệ	Hợp tác đạt mục tiêu chung và tránh mọi hành vi làm mất mặt
Mất uy tín	Sau khi thua trận (mất uy tín), vẫn cĩ thể hành động bình thường	“Mất mặt” là một điều hết sức xấu và tổn hại tới công việc sau này.

Quan điểm đối với số liệu	Việc quyết định cơ xu hướng dựa vào tính hợp lý và dựa trên cơ sở các số liệu tổng quát	Việc quyết định cơ xu hướng vào trực giác
Cách suy nghĩ	Bắt đầu từ việc quan sát sự vật xung quanh và thận trọng rút ra một nguyên lý hành động cho một tình huống cụ thể. Đây là kiểu suy nghĩ “từ dưới lên”	Bắt đầu với những nguyên lý chung của hành động và được gắn vào các tình huống. Đây là kiểu suy nghĩ “từ trên xuống”
Người đàm phán	Người đàm phán thường là một ủy viên điều hành của công ty	Người chủ công ty thường là người đàm phán
Tập trung	Một nhà kinh doanh thường chỉ những việc khác nhau trong đầu kết hợp với việc đàm phán hiện tại	Hướng suy nghĩ vào một mục tiêu duy nhất. Họ chỉ nghĩ về giao dịch hiện tại
Thời gian	Thời gian là một mối bận tâm chủ yếu	Cong việc đạt được kết quả mỹ mãn chỉ giá trị hơn công việc được thực hiện đúng tiến độ
Luật pháp và đạo đức	Tôn trọng luật pháp . Hợp đồng là cơ bản	Sống theo đạo đức. Cảm giác tín nhiệm là cơ bản.

2- Kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài:

Bắt đầu đàm phán:

- Đừng bao giờ nói "Vâng" với đề nghị đầu tiên
- Đặt hỏi nhiều hơn những gì bạn hy vọng đạt được
- Chỉ phản ứng trước từng đề xuất của đối tác
- Tránh đôi đầu.
- Đặt vai trò người bán hay người mua bắt đầu.
- Việc cấp quyết định cao hơn hoặc "kẻ đâm người xoa".
- Đừng bao giờ đề nghị nhượng bộ ngang bằng
- Biết cách đặt các vấn đề bế tắc sang một bên (Bế tắc không hẳn là ngõ cụt hờn thù).
- Luôn đề nghị thỏa hiệp
- Đề phụng tạo ra ấn tượng trong chờ vào những nhượng bộ tiếp theo của bạn.

Trong quá trình đàm phán:

- Đừng bao giờ bị hẹp nội dung đàm phán vào một vấn đề.
- Trong đàm phán không phải tất cả mọi người đều có mối quan tâm giống nhau. Giá cả không phải lúc nào cũng là vấn đề quan trọng nhất.
- Đừng quá tham lam
- Khi đàm phán đã kết thúc hãy tặng lại cho đối tác một vài nhượng bộ nhỏ. Ví dụ: một dịch vụ hỗ trợ không quan trọng.
- Bạn cần hiểu rõ phong cách đàm phán của bản thân và cố gắng sửa đổi cho thích nghi với đối tác.
- Chuẩn bị thật kỹ cho đàm phán.

Kết thúc đàm phán:

- Đặt phía đối tác vào hoàn cảnh dễ chấp nhận kết quả đàm phán.
- Luôn tự hỏi: Đây có phải là tình thế cả hai bên đều giành được thắng lợi hay không?

a - Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu

Cần nhạy cảm với nguồn gốc dân tộc, đặc tính văn hóa; Nắm nhiều thông tin về các dân tộc châu Âu nhưng không theo mẫu rập khuôn bởi hiện tại đây là một cộng đồng các dân tộc đa dạng hơn bao giờ hết; Chuẩn bị tốt và tự tin; Linh hoạt khi trao đổi và không ngại đưa ra các câu hỏi đơn giản.

Đối tác Anh:

- Hẹn làm việc trước, hãy đến đúng giờ nhưng đừng đến sớm.
- Người Anh ít hỏi những vấn đề liên quan đến cá nhân.
- Là một xã hội phân biệt giai cấp, mặc dù hiện nay vấn đề này đang dần thay đổi.
- Các doanh nhân không giữ một tốc độ làm việc điên rồ như người Mỹ.
- Đừng nên lẫn lộn phong cách Anh và Mỹ

Đối tác Pháp

- Họ làm việc trong môi trường cạnh tranh cao, vì vậy thường gây ấn tượng là người không lịch sự lắm.
- Thường niềm nở và thân mật, tự hào về văn hóa và khả năng hùng biện của dân tộc mình.

- Thích thắng trong cuộc tranh luận về tính hợp lý của vấn đề mình đưa ra.
- Trong đàm phán "Vâng" tức là "Cĩ thể", "Không" tức là chúng ta hãy cùng thỏa thuận.
- Hệ thống lãnh đạo trong các doanh nghiệp Pháp rất tập trung từ cao xuống thấp. Hãy luôn đến đúng giờ, đừng làm hỏng bữa ăn vì cĩ ý bàn chuyện kinh doanh trong khi dùng bữa.

Đối tác Đức

- Phong cách ứng xử lễ nghi hơn người Mỹ. Hẹn đúng giờ là yêu cầu rất quan trọng
- Tập trung vào thỏa thuận hợp đồng hơn là giữ mối quan hệ giữa các bên đối tác
- Thích các hợp đồng thật chi tiết và thực hiện chính xác các hợp đồng đĩ. Không thích thay đổi hợp đồng khi đã soạn thảo xong.
- Rất chú ý đến các chức danh: Ví dụ Ngài Giáo sư Schmitt.

b - Đàm phán với đối tác Nhật Bản:

- Cách ứng xử qua điện thoại

Doanh nhân Nhật rất coi trọng ứng xử qua điện thoại. Khi điện thoại cho đối tác, cần xưng hô rõ ràng tên cá nhân và tên công ty, cố gắng nĩi ngắn gọn nội dung công việc để không làm mất thời gian người mình đối thoại khi họ đang bận. Cần ghi trước ra giấy những điểm cần nĩi

- Giữ đúng hẹn.

Luôn giữ đúng hẹn, tuyệt đối không để đối tác chờ là một nguyên tắc bất di bất dịch.

- Coi trọng hình thức

Sự coi trọng hình thức được xem là một đặc điểm thể hiện văn hóa Nhật Bản. Chú ý đến hình thức bên ngoài là phép lịch sự thể hiện việc giữ gìn phẩm chất con người và đương nhiên được coi trọng trong môi trường kinh doanh. Trang phục yêu cầu cĩ phần khác nhau tùy theo từng ngành và từng loại công việc nhưng thường thì những người làm công việc giao dịch cần phải đặc biệt lưu ý. Việc gây ấn tượng gọn gàng và cảm giác sạch sẽ bằng trang phục phù hợp với hoàn cảnh công việc được cho là cĩ ảnh hưởng quan trọng đến uy tín của cá nhân và sau đĩ là uy tín của công ty. Cách làm của người Nhật là “xuất phát từ hình thức”, cĩ nghĩa là [bắt đầu từ việc hoàn thiện hình thức sau đĩ tiếp tục cụ thể hóa nội dung]. Người Nhật “cắt” công việc trong ngăn kéo cho đến khi đạt được hình thức ở mức mong muốn mới tiến hành, cĩ lẽ vì thế mà cĩ ý kiến đánh giá người Nhật ứng xử phĩ chậm. Nhưng thực ra cĩ khi bên trong công việc đang được tiến hành từng bước. Trước một cuộc họp, bản tóm tắt về nội dung cuộc họp phải được phát. Đọc trước bản tóm tắt, nắm bắt nội dung chính của cuộc họp và chuẩn bị ý kiến của mình được coi là việc làm không chỉ cho người phát biểu mà cho tất cả mọi người tham gia. Sự coi trọng hình thức không chỉ được thể hiện qua các tài liệu giấy

tờ như văn thư, sổ kế toán của công ty mà nhiều yếu tố khác cũng được thiết lập dưới những hình thức thống nhất.

Con dấu và danh thiếp

Người nước ngoài cho rằng con dấu dễ bị làm giả hơn chữ kí bằng tay và hồi nghi không biết cách nào để phân biệt thật giả, nhưng ở Nhật Bản quy định đóng dấu trên các văn bản chính thức, chứ không dùng chữ kí. Chữ kí không có hiệu lực pháp lý, do vậy các cá nhân cũng như công ty, các cơ quan Chính phủ đều có con dấu riêng của mình và dùng nó trong các văn bản chính thức.

Khi chào hỏi làm quen lần đầu tiên bao giờ người Nhật cũng trao đổi danh thiếp, từ đó bắt đầu quan hệ. Sau khi nhận danh thiếp, phải giữ gìn danh thiếp rất cẩn thận để thể hiện sự tôn trọng đối với người mình gặp. Không được nhét vào túi mà phải cẩn thận cho vào sổ để danh thiếp, trong trường hợp đang nói chuyện thì người ta đặt danh thiếp đã lên bàn. Người Nhật nhìn danh thiếp, nhận biết tên công ty và chức vụ của người đối thoại để qua đó thể hiện thái độ và sử dụng kinh ngữ phù hợp với địa vị của người đi.

Địa điểm đàm phán

Việc trao đổi kinh doanh không nhất thiết phải tiến hành ở văn phòng. Tất nhiên, phần nhiều thoả thuận tại văn phòng, song cũng không ít những cuộc thoả thuận được tiến hành dưới hình thức những bữa ăn tối. Khi người Nhật vừa chúc rượu vừa bàn bạc chuyện kinh doanh đến tận những chi tiết cụ thể, bữa ăn tối cũng chính là dịp để trao đổi thông tin.

Những nét tinh thần độc đáo hình thành qua lịch sử lâu đời được thế hệ người Nhật ngày nay kế tục, song đồng thời quá trình quốc tế hoá đã tạo nhiều cơ hội tiếp xúc với nền văn hoá mới cũng làm cho cả người Nhật và công ty Nhật Bản dần dần thay đổi. Nhân viên của các công ty Nhật Bản trải qua quá trình đào tạo, giáo dục và tích lũy kinh nghiệm thực tế trong công việc, khi được cử sang các chi nhánh ở nước ngoài phải đối mặt với việc thích ứng với nền văn hoá của nước đi. Vì vậy, làm sao để giữ gìn được bản sắc văn hoá độc đáo của dân tộc, đồng thời hoà nhập được với công đồng quốc tế là một vấn đề lớn mà mỗi một cá nhân và công ty của Nhật Bản đều quan tâm.