

CÁC TÌNH HUỐNG ĐÀM PHÁN

Người thực hiện: Th.S Đặng Thiện Tâm

Các tình huống được tổng hợp và dịch tại Program On Negotiation Harvard Law School.

TÌNH HUỐNG 1: ĐÀM PHÁN QUỐC TẾ HÀNG ĐẦU: LỜI XIN LỖI CỦA APPLE Ở TRUNG QUỐC

Tầm quan trọng của sự chân thành trong lời xin lỗi trong đàm phán quốc tế - hàn gắn hàng rào với các đối tác tức giận

Trong một trong những ví dụ hàng đầu về đàm phán quốc tế vào tháng 4 năm 2013, Giám đốc điều hành Apple Timothy D. Cook đã thực hiện một động thái bất thường khi xin lỗi khách hàng Trung Quốc về chính sách bảo hành của công ty mình và hứa sẽ sửa đổi, từ *New York Times* đưa tin.

Xin lỗi ở Trung Quốc

Vào ngày 15 tháng 3 năm 2013, Ngày Quốc tế Người tiêu dùng ở Trung Quốc, mạng lưới truyền hình nhà nước lớn nhất quốc gia đã chỉ trích Apple vì đã bảo hành ngắn hạn cho khách hàng iPhone ở Trung Quốc và tính phí người tiêu dùng để thay thế vỏ lưng bị lỗi trên iPhone. Các sản phẩm của Apple vô cùng phổ biến ở Trung Quốc.

Các phương tiện truyền thông nhà nước khác đã tham gia vào cuộc tấn công của Apple, và sự phản đối kịch liệt của công chúng ngày càng tăng. Một số suy đoán rằng các khiếu nại là một chiến dịch được tính toán của chính phủ Trung Quốc để thúc đẩy các đối thủ cạnh tranh Trung Quốc của Apple.

Apple ban đầu không trả lời các cáo buộc chống lại các chính sách bảo hành của mình. Sau đó, trong một bức thư ngỏ được phát hành bằng tiếng Trung, Cook thừa nhận rằng sự thiếu giao tiếp của công ty ông đã dẫn đến nhận thức rằng "Apple kiêu ngạo và không quan tâm hoặc không coi trọng phản hồi của người tiêu dùng." Bức thư tiếp tục, "Chúng tôi chân thành xin lỗi vì bất kỳ mối quan tâm hoặc hiểu lầm nào mà điều này đã mang lại cho khách hàng."

Trong các thí nghiệm gần đây, Giáo sư William W. Maddux của INSEAD và các đồng nghiệp của anh ấy đã nghiên cứu phản ứng đối với lời xin lỗi ở Hoa Kỳ và Nhật Bản.

Kết quả cho thấy rằng trong các nền văn hóa tập thể như Nhật Bản và Trung Quốc, một lời xin lỗi có thể là một phương tiện đặc biệt hiệu quả để giảm bớt xung đột trong đàm phán quốc tế, bất kể người xin lỗi có phải chịu trách hay không.

Nói chung, những lời xin lỗi được đưa ra cẩn thận có thể khôi phục lại phẩm giá và niềm tin theo cách mà việc bồi thường tài chính tuyệt đối không thể.

TÌNH HUỐNG 2: ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH: NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH VỀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP CỦA APPLE VÀ SAMSUNG

Những gì đã xảy ra giữa Apple và Samsung tạo nên một ví dụ tuyệt vời về đàm phán trong kinh doanh

Trong hai ngày vào cuối tháng 5 năm 2012, Giám đốc điều hành Apple Tim Cook và Giám đốc điều hành Samsung Gee-Sung Choi đã gặp một thẩm phán ở Hoa Kỳ. Tòa án quận Bắc California trong nỗ lực đạt được thỏa thuận trong một vụ án bằng sáng chế cao cấp của Hoa Kỳ, một ví dụ nghiêm túc về đàm phán.

Trở lại vào tháng 4 năm 2011, Apple đã đệ đơn kiện cáo buộc Samsung sao chép "giao diện" của iPhone khi công ty Hàn Quốc tạo ra dòng điện thoại Galaxy của mình.

Samsung đã phản đối Apple vì đã không trả tiền bản quyền cho việc sử dụng công nghệ truyền dẫn không dây của mình. Kể từ đó, số lượng bằng sáng chế đang tranh chấp đã tăng vọt, theo *Thời báo Hàn Quốc*, cũng như số lượng tòa án liên quan ở nhiều quốc gia khác nhau. Hai công ty đã nhiều lần cáo buộc lẫn nhau sao chép giao diện và chức năng của điện thoại thông minh và thiết bị máy tính bảng của họ.

Các công ty đã thể hiện một số sẵn sàng thỏa hiệp trong nỗ lực tránh ra tòa: theo đề xuất của tòa án California, họ đã cắt giảm một nửa số lượng bằng sáng chế tranh chấp. Nhưng ngay cả khi các CEO ngồi xuống bàn để hòa giải, điều này được tòa án thúc giục, Apple đã đệ trình một kiến nghị yêu cầu thẩm phán chủ tọa cấm bán Galaxy Tab 10.1 của Samsung với lý do máy tính bảng được thiết kế để "phản chiếu" iPad thế hệ thứ hai của Apple (xem thêm, Ba loại giải quyết tranh chấp cơ bản là gì? Những điều cần biết về Hòa giải, Trọng tài và Tranh tụng).

Cả hai bên đã nói rằng họ hy vọng tránh được một cuộc chiến pháp lý. Cho rằng Samsung là một trong những nhà cung cấp lớn nhất của Apple, các công ty đã có động lực mạnh mẽ để vượt qua tranh chấp và xây dựng mối quan hệ đối tác đang diễn ra của họ. Tuy nhiên, các cuộc đàm phán kéo dài hai ngày qua trung gian giữa các CEO vào cuối tháng Năm đã kết thúc trong bế tắc, với việc cả hai bên từ chối rút lui khỏi lập luận của họ. Vụ kiện sau đó đã được đưa ra xét xử hai lần, với việc Apple cuối cùng đã giành được hơn 409 triệu đô la.

Hòa giải giữa các nhà đàm phán kinh doanh và cơ hội thành công

Như ví dụ về đàm phán trong kinh doanh này cho thấy, hòa giải như một kỹ thuật giải quyết tranh chấp giữa các nhà đàm phán kinh doanh ít có khả năng thành công hơn khi các bên tham gia miễn cưỡng hơn là khi họ tích cực tham gia vào việc tìm kiếm giải pháp. Khi các nhà đàm phán cảm thấy họ đã dành thời gian và năng lượng đáng kể trong một vụ án, họ có thể cảm thấy họ đã đầu tư quá nhiều để từ bỏ.

Hơn nữa, họ càng dành nhiều thời gian để chiến đấu với nhau, họ càng có nhiều khả năng gây tranh cãi và bất hợp tác. Bài học? Khi tranh chấp kinh doanh phát sinh, bạn nên luôn cố gắng hết sức để thương lượng hoặc hòa giải một giải pháp trước khi đưa nó ra tòa.

? Bạn đã học được gì từ cuộc đàm phán kinh doanh này? Bạn có đứng về phía Apple hay Samsung trong nghiên cứu điển hình giải quyết tranh chấp này không? Hãy cho chúng tôi biết suy nghĩ của bạn trong phần bình luận.

TÌNH HUỐNG 3: CÁC NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH VỀ ĐÀM PHÁN QUỐC TẾ HÀNG ĐẦU TRONG KINH DOANH: THỎA THUẬN MICROSOFT-NOKIA

Đàm phán quốc tế mang đến nhiều thách thức hơn hầu hết. Trở lại vào ngày 3 tháng 9 năm 2013, Microsoft đã công bố thỏa thuận mua lại hoạt động kinh doanh thiết bị cầm tay và dịch vụ của công ty điện thoại Phần Lan Nokia với giá 7,2 tỷ đô la, tờ *New York Times* đưa tin. Thỏa thuận đánh dấu một động thái muộn màng nhưng táo bạo của Microsoft nhằm nâng cấp sự hiện diện của mình trong các thiết bị cầm tay và báo hiệu sự kết thúc cuộc đấu tranh lâu dài của Nokia để tham gia vào thị trường điện thoại thông minh siêu cạnh tranh (và cực kỳ sinh lợi). Kỹ năng đàm phán nào đã đưa các nhà đàm phán đến một thỏa thuận trong một trong những thương vụ mua lại lớn nhất của ngành công nghệ và các nhà đàm phán kinh doanh có thể sử dụng chiến lược thương lượng nào để đưa các đối thủ cạnh tranh đến một thỏa thuận được đàm phán trong các kịch bản đàm phán tương tự? Bài báo này khám phá ngắn gọn động lực đằng sau các cuộc đàm phán chứng kiến gã khổng lồ điện thoại của Phần Lan hợp tác với biểu tượng công nghệ và phần mềm của Hoa Kỳ, Microsoft.



Đàm phán quốc tế đằng sau thỏa thuận của Microsoft và Nokia

Cả hai bên đều có động lực mạnh mẽ để hợp lực. Nokia đã mất đi vị thế đáng kể trong những năm gần đây vào tay các nhà sản xuất điện thoại thông minh, đáng chú ý nhất là Samsung và Apple, do không theo kịp những đổi mới như màn hình cảm ứng.

Sau khi ngừng kinh doanh thiết bị cầm tay kém hiệu quả, Nokia đã lên kế hoạch tập trung vào thiết bị viễn thông, kinh doanh bản đồ và danh mục bằng sáng chế. Ballmer lần đầu tiên tiếp cận Giám đốc điều hành Nokia Stephen Elop về khả năng mua lại trong hội nghị ngành Đại hội Thế giới Di động ở Barcelona. Ballmer và chủ tịch Nokia Riisto Siilasmaa đã tiến hành các cuộc đàm phán có phương pháp, kín đáo trên toàn cầu vào năm 2013.

Làm thế nào để vượt qua rào cản văn hóa trong đàm phán quốc tế: Hợp nhất các nền văn hóa kinh doanh khác biệt

Như với bất kỳ vụ sáp nhập hoặc mua lại lớn nào, vụ này thậm chí còn phải đối mặt với sự phức tạp hơn sau khi mực khô trên hợp đồng - cụ thể là những thách thức trong việc tích hợp nhân viên từ các nền văn hóa khác nhau (để biết thêm thông tin về việc vượt qua các rào cản văn hóa trong đàm phán, vui lòng xem báo cáo miễn phí của chúng tôi, [Vượt qua rào cản văn hóa trong đàm phán](#)).

Hợp nhất các nền văn hóa riêng biệt có thể là một quá trình khó hiểu, kéo dài - ngay cả khi không có sự phức tạp hơn khi kết hợp hai trong số các công ty lớn nhất thế giới, mỗi công ty đều là biểu tượng của đất nước mẹ theo cách riêng của mình.

Nó thường có ý nghĩa để duy trì bản sắc độc đáo của mỗi tổ chức và vay mượn từ những người giỏi nhất của cả hai. Hơn nữa, bởi vì văn hóa quốc gia chỉ là một khía cạnh của bản sắc chúng ta, nên xem các đối tác đàm phán là những cá nhân độc đáo

hơn là đại sứ văn hóa. Hãy ghi nhớ điều này, sẽ không bao giờ đau lòng khi suy ra các chiến lược dựa trên các chuẩn mực văn hóa dự kiến miễn là sự thừa nhận này là một phần của quá trình thương lượng toàn diện nhằm tạo ra giá trị và tạo ra các thỏa thuận khả thi, bền vững.

Cuối cùng, Microsoft đã mua lại Nokia, nhưng theo Computerworld, Ballmer gọi đó là 'sai lầm hoành tráng' và cuối cùng đã xóa hàng tỷ đô la, gọi đó là "phí suy giảm" là 7,6 tỷ đô la, gần với số tiền họ đã trả cho Nokia và các bằng sáng chế của nó.

TÌNH HUỐNG 4: MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN QUỐC TẾ HÀNG ĐẦU: CUỘC KHỦNG HOẢNG SÍP

Vào ngày 19 tháng 3 năm 2013 với nền kinh tế của quốc gia Địa Trung Hải nhỏ bé Síp sập sụp đổ, các nhà lập pháp của họ đã từ chối gói cứu trợ quốc tế trị giá 10 tỷ euro, khiến tổng thống quốc gia, Nicos Anastasiades, phải vật lộn để đưa ra Kế hoạch B.

Các ngân hàng Síp đã tích lũy được những khoản lỗ khổng lồ trong vài năm qua trong các giao dịch với nước láng giềng Hy Lạp. Với các ngân hàng của mình trên mặt đất run rẩy, chính phủ Síp đã đóng cửa chúng để ngăn chặn việc chạy đua vào các tổ chức tài chính của quốc gia.

Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF), Ngân hàng Trung ương Châu Âu (ECB) và Ủy ban Châu Âu đã hợp tác để đưa ra một gói cứu trợ yêu cầu Síp đưa ra một phần đáng kể số tiền thông qua thuế một lần đối với những người gửi tiền ngân hàng Síp thông thường. Công dân xuống đường để phản đối, và quốc hội đã bác bỏ kế hoạch này.

Viết trên tờ Times, Hugo Dixon lưu ý rằng Síp còn lại ba lựa chọn: "bán linh hồn của mình cho Nga, vỡ nợ và có thể từ bỏ đồng euro, hoặc cùng nhau vá một thỏa thuận mới với khu vực đồng euro."

Lựa chọn #1, một gói cứu trợ từ Nga để đổi lấy quyền của ngành năng lượng cho trữ lượng khí đốt tự nhiên ngoài khơi có tiềm năng phong phú của Síp, sẽ khiến Síp "quay lưng lại với sự hiện đại", theo Dixon. Nếu Síp chọn **Phương án #2** - để các ngân hàng của mình bị treo cổ - các ngân hàng có thể đã sụp đổ, một giải pháp thay thế không hấp dẫn khác.

Hy vọng thứ ba, tốt nhất của Síp là đàm phán lại thỏa thuận với châu Âu. Cuối cùng, Síp đã đồng ý với gói cứu trợ châu Âu được sửa đổi và chính phủ bắt đầu tịch thu 9,9% tài sản của bất kỳ ai nắm giữ hơn 136.000 đô la trong một ngân hàng Síp.

Trong một cuộc khủng hoảng như cuộc đàm phán quốc tế hàng đầu này, các nhà đàm phán thường phải đối mặt với nhiệm vụ khám phá các thỏa thuận khả thi trên nhiều mặt trận - và chấp nhận rằng thỏa thuận tốt nhất mà họ có thể nhận được có thể tốt hơn là không có thỏa thuận nào cả.

TÌNH HUỐNG 5: INTERNATIONAL NEGOTIATIONS: NORTH AND SOUTH KOREA TALKS COLLAPSE

Trở lại vào tháng 6 năm 2013, Triều Tiên và Hàn Quốc được cho là sẽ gặp nhau tại Seoul để khám phá xem liệu họ có thể vượt qua sự chia rẽ kéo dài hàng thập kỷ của mình và tạo ra mối quan hệ hay không. Đó sẽ là cuộc đối thoại cao nhất của chính phủ giữa các quốc gia bị chia rẽ trong nhiều năm.



Sau đó, tin tức được đưa ra rằng Hàn Quốc đã bổ nhiệm phó bộ trưởng thống nhất làm đại biểu chính. Bị xúc phạm, Triều Tiên yêu cầu Hàn Quốc thay vào đó gửi một quan chức cấp cao hơn. Theo tờ New York Times, miền Nam đã leo thang xung đột bằng cách vận lại rằng đại biểu chính được đề xuất của Bắc Triều Tiên đã có địa vị thấp hơn đại biểu của miền Nam.

Đêm trước khi các cuộc đàm phán được lên kế hoạch bắt đầu, Triều Tiên đã rút lui và cáo buộc miền Nam là "một sự xúc phạm", các quan chức Hàn Quốc nói với tờ Times. Các quan chức Hàn Quốc cho biết họ vẫn hoan nghênh một cuộc đối thoại nhưng sẽ không thừa nhận về vấn đề lựa chọn đại biểu.

Các chuyên gia chỉ trích chính phủ Hàn Quốc vì đã làm hỏng cơ hội tham gia với miền Bắc. Miền Nam có nhiều lợi ích từ việc thừa nhận vấn đề đại biểu tương đối nhỏ và cho phép miền Bắc giữ thể diện.

Câu chuyện minh họa thực tế rằng mong muốn giữ thể quan trọng trong đàm phán cũng như bản chất của các giao dịch mà chúng ta đạt được. Tuy nhiên, các nhà đàm phán thường rất quan tâm đến việc duy trì ý thức về khuôn mặt của họ đến nỗi họ bỏ qua giá trị của việc giúp đỡ các đối tác bảo vệ hình ảnh của chính họ, một sai lầm mà Hàn Quốc dường như đã mắc phải trong các giao dịch với Triều Tiên.

Thông tin thêm về việc giữ thể diện trong các cuộc đàm phán

Khi bạn chỉ trích lập luận của một nhà đàm phán hoặc đặt câu hỏi về động cơ của cô ấy, bạn có nguy cơ đe dọa "khuôn mặt" hoặc hình ảnh xã hội của cô ấy. Theo nghiên cứu của Judith White (Đại học Gallmouth), Renée Tynan (Đại học Notre Dame), và Leigh Thompson (cả hai đều thuộc Đại học Northwestern), những mối đe dọa trực tiếp như vậy đối với lòng tự trọng có thể gây ra sự bối rối, tức giận và hành vi cạnh tranh ở đối tác của bạn.

Một số người nhạy cảm với những người nhỏ hơn những người khác, White và các đồng nghiệp đã học được. Những cá nhân da mỏng, tự ý thức này làm việc chăm chỉ để kiểm soát cách người khác nhìn nhận chúng.

Điều gì xảy ra khi những người nhạy cảm nhẹ thương lượng? Khi họ đàm phán với tư cách là người bán trong một mô phỏng, họ có khả năng tuyên bố bé tắc cao gấp đôi so với những người khác mặc dù thỏa thuận sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Thật thú vị, những nhà đàm phán gai góc này đã không phản ứng thái quá khi họ đóng vai người mua trong cùng một mô phỏng. Các nhà nghiên cứu kết luận rằng khi những người nhạy cảm nhẹ được cá nhân đầu tư vào một vấn đề đang được thương lượng - ví dụ, khi họ đang bán vật gia truyền hoặc phỏng vấn xin việc - họ dễ bị đe dọa và kết quả là cư xử cạnh tranh.

TÌNH HUỐNG 6: CÁC CUỘC ĐÀM PHÁN QUỐC TẾ HÀNG ĐẦU: CÁC CUỘC ĐÀM PHÁN BỊ HỦY BỎ GIỮA MỸ VÀ NGA

Tránh xa các cuộc đàm phán có vẻ không có kết quả có thể là BATNA tốt nhất của bạn

Vào ngày 7 tháng 8 năm 2013, Tổng thống Barack Obama đã hủy bỏ hội nghị thượng đỉnh với Tổng thống Nga Vladimir Putin dự kiến vào tháng 9 cùng năm tại Moscow, với lý do thiếu tiến bộ trong nhiều cuộc đàm phán.

Thông báo được đưa ra sau quyết định của Nga cấp tị nạn tạm thời cho cựu nhà thầu Cơ quan An ninh Quốc gia và Edward Snowden, người đã công khai dữ liệu bí mật về các chương trình giám sát của Mỹ.



Nhưng một quan chức chính quyền cho biết quyết định của Obama "bắt nguồn từ một đánh giá rộng hơn nhiều và sự thất vọng sâu sắc hơn" về sự tham gia của Nga vào chương trình nghị sự mà hai quốc gia phải đối mặt. Moscow và Washington đã thất bại trong việc đạt được nhiều vấn đề, bao gồm kiểm soát vũ khí, phòng thủ tên lửa, thương mại, nhân quyền và Syria.

Sự khinh thường Putin của Obama vừa thực tế vừa mang tính biểu tượng. Một mặt, tổng thống Mỹ đã đưa ra quyết định có tính toán là không lãng phí thời gian quý báu trong nhiệm kỳ cuối cùng của mình vào các cuộc đàm phán dường như không thể tiến triển. Đồng thời, chính quyết định không đàm phán có thể được coi là một chiến thuật đàm phán tích cực. Như chuyên gia về Nga Andrew Kuchins đã nói với tờ Times, "Tại sao chúng ta không để [Putin] lơ lửng trong gió một lúc?"

Câu chuyện gợi ý một lý do chiến lược để cắt đứt quan hệ, nếu chỉ là tạm thời, với một đối tác. Nếu bạn nhận thấy phía bên kia đã đào sâu vào gót chân của anh ấy và từ chối hợp tác, việc kết thúc các cuộc đàm phán có thể ngăn chặn một chu kỳ phá hoại và lãng phí thời gian - và có lẽ thúc đẩy đối tác của bạn mở rộng một nhánh ô liu.

1. Hỏi "Tại sao?" những câu hỏi. Các câu hỏi mở như "Tại sao điều đặc biệt quan trọng là chúng ta cắt giảm 5% ngân sách trong quý này?" thể hiện sự quan tâm đến mối quan tâm của đối tác của bạn có thể làm sâu sắc thêm cuộc trò chuyện.

2. Hỏi "Tại sao không?" Như Ury lưu ý, những người miễn cưỡng tiết lộ mối quan tâm của họ có thể quá vui khi chỉ trích mối quan tâm của bạn. Do đó, hãy đặt những câu hỏi như "Thay vào đó, tại sao chúng ta không cắt giảm ngân sách tiếp thị?" có thể kích động đối tác của bạn tiết lộ nhiều thông tin về mối quan tâm của anh ấy (chẳng hạn như ảnh hưởng có thể xảy ra đến doanh số bán hàng, danh tiếng của anh ấy, v.v.) trong quá trình hạ gục ý tưởng của bạn.

3. Hỏi "Nếu như thì sao?" Thu hút bên kia tham gia vào một phiên động não bằng cách đặt ra các câu hỏi, chẳng hạn như "Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi có thể giúp

bạn thuyết phục Giám đốc điều hành rằng sáng kiến mới của bộ phận tôi sẽ tiết kiệm cho công ty hơn 5% trong quý này?"

4. Xin lời khuyên. Nghe có vẻ đáng ngạc nhiên, nhưng bạn thường có thể giải giáp một người mặc cả khó tính chỉ bằng cách yêu cầu sự hướng dẫn của cô ấy. Ví dụ, nếu bạn cần sự chấp thuận của quản trị viên đối với chính sách của công ty, hãy hỏi cô ấy xem cô ấy sẽ khuyên bạn tiến hành như thế nào. Cô ấy có thể sẽ được tăng bổng bởi yêu cầu và đưa ra một số ý tưởng hữu ích.

5. Hỏi "Điều gì làm cho điều đó công bằng?" Nếu quan điểm của bên kia khiến bạn trở nên vô lý, Ury đề nghị bạn nói điều gì đó như thế này: "Bạn phải có lý do chính đáng để nghĩ rằng đó là một giải pháp công bằng. Tôi muốn nghe họ." Sau đó, hãy đề cập đến bất kỳ tiêu chuẩn công bằng nào mà bạn cho là phù hợp hơn với cuộc thảo luận, chẳng hạn như thực tiễn thị trường hoặc tiền lệ trong quá khứ

TÌNH HUỐNG 7: PHÂN PHỐI CÀ PHÊ STARBUCKS – VÍ DỤ VỀ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

Đàm phán trong kinh doanh: Xung đột cà phê của Starbucks và Kraft

Đôi khi ngay cả những thỏa thuận tốt nhất cũng có thể thất bại và đó là trường hợp tranh chấp giữa những gã khổng lồ thực phẩm Starbucks và Kraft (nay là Kraft-Heinz). Tranh chấp kéo dài ba năm giữa Starbucks và Kraft Foods về việc phân phối cà phê đóng gói của Starbucks trong các cửa hàng tạp hóa đã được giải quyết khi một trọng tài xác định rằng Starbucks đã vi phạm thỏa thuận với Kraft và ra lệnh cho nhà sản xuất cà phê phải trả cho gã khổng lồ thực phẩm 2,75 tỷ đô la, Stephanie Strom đưa tin trên tờ The New York Times.

Tranh chấp bắt nguồn từ một thỏa thuận được đàm phán vào năm 1998 khi Kraft bắt đầu bán cà phê đóng gói Starbucks thông qua các cửa hàng tạp hóa. Vào năm 2010, với doanh số bán cà phê nguyên hạt xay đạt 500 triệu đô la hàng năm, Starbucks đã đề nghị Kraft 750 triệu đô la để chấm dứt thỏa thuận thương lượng của họ.

Starbucks muốn linh hoạt hơn trong việc bán vỏ cà phê phục vụ một lần đang cắt cạnh trên thị trường vào thời điểm đó. Thỏa thuận của công ty với Kraft giới hạn Starbucks bán vỏ hoạt động trong các máy Tassimo của Kraft. Starbucks có nguy cơ bị bỏ lại phía sau trong cuộc đua giành thị phần chống lại hệ thống Keurig của Green Mountain Coffee và các gói phục vụ đơn K-Cup.

Kraft sau đó phản đối việc chấm dứt thỏa thuận, nhưng Starbucks vẫn quyết định cắt đứt mối quan hệ kinh doanh và bắt đầu bán các gói K-Cup.



Sau đó, thị phần của Starbucks trên thị trường phục vụ một lần đã tăng 18.4% theo Strom. Và, không còn chia sẻ lợi nhuận với Kraft, Starbucks đã thấy lợi nhuận của họ cho các sản phẩm cửa hàng tạp hóa của mình (bao gồm cả đồ uống đóng chai) tăng khoảng 47% trong hai năm, với 1,4 tỷ đô la doanh thu tích lũy trong năm tài chính 2013.

Tranh chấp của hai bên về việc Starbucks chấm dứt quan hệ đối tác của họ cuối cùng đã chuyển sang trọng tài khi hai bên không thể tự mình giải quyết vấn đề. Khoản thanh toán được thực hiện cho Mondelez, một doanh nghiệp bán đồ ăn nhẹ và bánh kẹo đã tách ra khỏi Kraft vào năm 2012.

Cuối cùng, Starbucks không đồng ý với quyết định của trọng tài viên. "Chúng tôi tin rằng Kraft đã không thực hiện trách nhiệm của mình đối với thương hiệu của chúng tôi theo thỏa thuận," công ty đã đưa ra trong một tuyên bố công khai.

Các mối quan hệ và đàm phán trong kinh doanh: Các thỏa thuận thích ứng để thay đổi các điều kiện

Tranh chấp kinh doanh minh họa xu hướng thị trường linh hoạt như thế nào, điều này có thể khiến các thỏa thuận kinh doanh được đàm phán trở nên không mong muốn theo thời gian. Trong thỏa thuận ban đầu của họ, Kraft và Starbucks sẽ là khôn ngoan khi đồng ý về thời gian đã định để đàm phán lại, trong thời gian đó họ sẽ có thời gian để xem xét lại các điều khoản thỏa thuận hiện có khi đối mặt với các điều kiện kinh tế và công nghiệp thay đổi.

Họ cũng có thể đã thương lượng các điều kiện để kết thúc thỏa thuận sớm, chẳng hạn như hình phạt hủy bỏ và các hình thức bồi thường khác.

Trong các cuộc đàm phán kinh doanh, thường có rất ít cách để nói một thỏa thuận sẽ diễn ra như thế nào theo thời gian. Các nhà đàm phán thông minh dự đoán sự không chắc chắn này - và tiềm năng xảy ra tranh chấp kinh doanh tốn kém - và xây dựng các cơ chế để đối phó với nó trong các giao dịch của họ. Bằng cách chuẩn bị, bạn có thể giúp ngăn chặn các vụ kiện tụng về các tranh chấp kinh doanh trong tương lai.

Bạn đã học được gì từ cuộc đàm phán này giữa hai tập đoàn lớn?

TÌNH HUỐNG 8: SIMON & SCHUSTER

SIMON & SCHUSTER

Trong trường hợp của gã khổng lồ xuất bản Simon & Schuster, nhiều tháng đàm phán đã đi đến bế tắc vào năm 2013 chống lại Barnes & Noble khi hiệu sách này cố gắng đạt được đòn bẩy bổ sung bằng cách giảm đơn đặt hàng của Simon & Schuster. Họ cũng sử dụng các chiến thuật đàm phán cứng rắn khác, dưới hình thức không cho phép các tác giả của gã khổng lồ xuất bản tổ chức các buổi đọc sách tại cửa hàng.

Vì Barnes & Noble bán khoảng 20% sách dành cho người tiêu dùng ở Mỹ, các đại lý, nhà văn và biên tập viên của công ty xuất bản đã xin lỗi về việc người bán sách lựa chọn sử dụng chúng như một công cụ thương lượng.

TÌNH HUỐNG 9. TIME WARNER – VÍ DỤ VỀ ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

Khi gã khổng lồ truyền hình cáp Time Warner nhận thấy số thuê bao truyền hình bị mất hàng quý, tương đương với khoản mất thuê bao lớn nhất trong lịch sử, thì tin xấu bắt nguồn từ sự bất đồng liên quan đến mạng lưới truyền hình CBS về phí, dẫn đến việc Time Warner chặn CBS khỏi hàng triệu gia đình trong năm 2013.

Kết thúc là một chiến thắng cho CBS, giành được lời hứa về mức phí cao hơn liên quan đến chương trình ở những thành phố bị chặn đó, từ một đô la cho mỗi người đăng ký đến hai đô la, bao gồm cả quyền kỹ thuật số trong việc cung cấp nội dung cho các nhà phân phối dựa trên web như Netflix.

6. Amazon



Năm 2007, 5 nhà xuất bản lớn ở Mỹ đã đàm phán về một mô hình kinh doanh mới hơn liên quan đến giá sách điện tử với Apple, hãng sắp giới thiệu iPad. Sau khi một nhà xuất bản đe dọa sẽ đình chỉ việc phát hành các phiên bản kỹ thuật số cho Amazon trừ khi nó chuyển sang một mô hình tốt hơn, Amazon đã đồng ý với sự miễn cưỡng và giá sách điện tử tăng vọt lên khoảng 14,99 đô la

Thông qua các ví dụ về đàm phán trong kinh doanh, chúng ta sẽ có thêm cái nhìn mới về việc đàm phán trong kinh doanh. Không phải mọi cuộc đàm phán đều đem lại kết quả tốt đẹp cho cả hai bên.

Ví dụ đàm phán #9. Apple và Hoa Kỳ. Nhà xuất bản sách

Vào ngày 12 tháng 4 năm 2012, Bộ Tư pháp Hoa Kỳ (DOJ) đã kiện Apple và năm nhà xuất bản lớn của Hoa Kỳ vì đã thông đồng để tăng giá sách điện tử. Ba trong số các nhà xuất bản đã giải quyết vụ kiện; hai người khác và Apple không muốn giải quyết.

Vào tháng 1 năm 2010, các nhà xuất bản đã đàm phán một mô hình kinh doanh mới về định giá sách điện tử với Apple khi họ chuẩn bị ra mắt iPad: để đổi lấy 30% hoa hồng bán hàng, Apple sẽ cho phép các nhà xuất bản đặt giá riêng cho sách điện tử. Đối với các nhà xuất bản, mô hình định giá này dường như là một cải tiến lớn

trong thỏa thuận bán buôn của họ với Amazon. Sau khi ít nhất một trong những nhà xuất bản đe dọa trì hoãn việc phát hành các phiên bản kỹ thuật số của mình, Amazon miễn cưỡng thay thế mức giá cố định 9,99 đô la cho sách điện tử bằng mô hình của Apple và giá trên toàn ngành lên trung bình khoảng 14,99 đô la.

Vụ kiện của DOJ cho thấy rằng các nhà đàm phán và luật sư liên quan có thể đã bỏ qua việc phân tích kỹ lưỡng liệu thỏa thuận của họ có thực sự tạo ra giá trị cho người tiêu dùng hay không - và do đó liệu nó có nằm trong các thông số của luật chống độc quyền của Hoa Kỳ hay không. Trong quá trình đưa ra một thỏa thuận dường như tạo ra sức mạnh tổng hợp cho tất cả mọi người liên quan, các nhà đàm phán đôi khi bỏ qua việc xem xét thỏa thuận của họ có thể ảnh hưởng đến người ngoài như thế nào, một sự giám sát có ý nghĩa đạo đức và pháp lý.

Ví dụ đàm phán #10. Disney mua Lucasfilm

Vào ngày 30 tháng 10 năm 2013, Công ty Walt Disney đã đưa ra một thông báo bất ngờ rằng họ đang mua lại Lucasfilm, quê hương của thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao vô cùng thành công, từ người sáng lập, George Lucas, với giá 4,05 tỷ đô la, được chia đều giữa cổ phiếu và tiền mặt. Lucas là cổ đông duy nhất trong công ty của anh ấy.

Việc mua lại đã củng cố vị thế của Disney với tư cách là người dẫn đầu trong lĩnh vực hoạt hình và phim siêu anh hùng và cho nó cơ hội thu được thu nhập khổng lồ từ đế chế bán hàng và truyền thông Chiến tranh giữa các vì sao vốn đã sinh lợi. Disney hứa sẽ bắt đầu sản xuất và phát hành các bộ phim mới trong loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao hai hoặc ba năm một lần. Việc mua lại thậm chí còn bao gồm việc xử lý kịch bản chi tiết cho ba bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao tiếp theo.

Lucas 68 tuổi đã quyết định bán công ty của mình sau khi bắt đầu lên kế hoạch nghỉ hưu vài năm trước. Theo Chủ tịch Walt Disney Robert Iger, một nhà đàm phán nổi tiếng ở Hollywood, ông và Lucas đã đích thân tiến hành các cuộc đàm phán, bắt đầu vào đầu năm 2011. Nói về quyết định của Lucas để bàn giao di sản sáng tạo của mình cho Disney, Iger nói với tờ *New York Times*, "Có rất nhiều niềm tin ở đó."

Công thức vàng để xử lý từ chối của khách hàng

Feel, Felt, Found, một kỹ thuật bán hàng đáng kinh ngạc được sử dụng để xử lý các phản đối một cách dễ dàng và một kỹ thuật mà nhiều người vô tình sử dụng. Nhưng chúng ta hãy phá bỏ những rào cản đối với phương pháp xử lý phản đối tuyệt vời này và ném vào một chút năng lực tốt của NLP.

Break It Down