

CHƯƠNG 2

TIẾN TRÌNH ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

M.Econ Đặng Thiện Tâm

MỤC LỤC CHƯƠNG

2.1 Giai đoạn chuẩn bị

- 2.1.1 Chuẩn bị chung (ngôn ngữ, thông tin, năng lực & đoàn, thời gian – địa điểm)
- 2.1.2 Chuẩn bị cụ thể (mục tiêu, đánh giá đối tác – bản thân, BATNA, đàm phán thử)

2.2 Giai đoạn tiếp xúc

- 2.2.1 Tạo không khí tiếp xúc
- 2.2.2 Trao đổi thông tin và thăm dò đối tác
- 2.2.3 Điều chỉnh kế hoạch

2.3 Giai đoạn đàm phán

- 2.3.1 Đưa ra và nhận đề nghị
- 2.3.2 Thương lượng và các chiến thuật
- 2.3.3 Xử lý khi rơi vào bế tắc
- 2.3.4 Tiến tới thỏa thuận

2.4 Giai đoạn kết thúc

- 2.4.1 Xác định thời điểm kết thúc
- 2.4.2 Biện pháp giải quyết vấn đề tồn đọng
- 2.4.3 Đàm phán trên lập trường và trên lợi ích

2.5 Giai đoạn hậu đàm phán

Tóm tắt chương

Câu hỏi ôn tập

Tình huống ứng dụng tổng hợp

CHƯƠNG 2

TIẾN TRÌNH ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

The Negotiation Process in Business

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Đàm phán không phải một sự kiện diễn ra một lần, mà là một quy trình chiến lược tổng thể. Một cuộc đàm phán thành công đòi hỏi hai điều xảy ra song song: bên kia đồng ý với điều khoản của ta, đồng thời họ rời bàn đàm phán với cảm giác đã đạt được một thỏa thuận tốt. Để làm được điều đó, người đàm phán cần hiểu và làm chủ từng giai đoạn của tiến trình.

Chương 2 phân tích tiến trình đàm phán trong kinh doanh gồm năm giai đoạn: chuẩn bị, tiếp xúc, đàm phán, kết thúc và hậu đàm phán. Mỗi giai đoạn được làm rõ về mục tiêu, nội dung công việc, kỹ năng và những điểm cần lưu ý, kèm các tình huống thực tế để người học vận dụng. Nội dung được biên soạn tích hợp và cập nhật theo Lewicki–Barry–Saunders, Fisher–Ury–Patton và Chương trình Đàm phán Harvard (PON).

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 2, người học có thể:

- CDR1 – Trình bày và phân tích các thành tố của từng giai đoạn trong tiến trình đàm phán.
- CDR2 – Thực hiện công tác chuẩn bị: xác định mục tiêu (cần – muốn), thu thập thông tin, lập đoàn, xây dựng BATNA.
- CDR3 – Vận dụng kỹ năng tạo không khí, trao đổi thông tin và thăm dò đối tác ở giai đoạn tiếp xúc.
- CDR4 – Lựa chọn và sử dụng các chiến thuật thương lượng; xử lý bế tắc; tiến tới thỏa thuận.

- CDR5 – Hiểu rõ kết quả của một cuộc đàm phán và phân biệt đàm phán trên lập trường với đàm phán trên lợi ích.
- CDR6 – Phân tích thuận lợi, khó khăn và rút kinh nghiệm trong giai đoạn hậu đàm phán.



Hình 2.1 Năm giai đoạn của tiến trình đàm phán trong kinh doanh

Bảng 2.1 Tổng quan năm giai đoạn của tiến trình đàm phán

Giai đoạn	Mục tiêu chính	Công việc trọng tâm
1. Chuẩn bị	Tạo nền tảng và sự tự tin trước khi đàm phán.	Xác định mục tiêu, thu thập thông tin, lập đoàn, xây dựng BATNA, đàm phán thử.
2. Tiếp xúc	Tạo bầu không khí và hiểu đối tác trực tiếp.	Chào hỏi, tìm tiếng nói chung, thống nhất chương trình, trao đổi thông tin, thăm dò.
3. Đàm phán	Bàn bạc, thỏa thuận các vấn đề cốt lõi.	Đưa và nhận đề nghị, thương lượng, xử lý bế tắc, tiến tới thỏa thuận.
4. Kết thúc	Chốt thỏa thuận cuối cùng.	Xác định thời điểm, giải quyết vấn đề tồn đọng, ký kết.
5. Hậu đàm phán	Chính thức hóa và duy trì quan hệ.	Hợp đồng, theo dõi thực hiện, rút kinh nghiệm.

2.1 GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ

Chuẩn bị là công việc thiết yếu để đàm phán thành công; nó mang lại sự tự tin cần thiết. Ngược lại, thiếu chuẩn bị khiến người đàm phán bị động, bộc lộ điểm yếu và dễ rơi vào thế bất lợi. Trong giai đoạn này, các bên xác định rõ mục tiêu (phân biệt điều mình muốn với điều mình thực sự cần), thu thập thông tin, tìm hiểu vị thế đối tác, thành lập đoàn, lựa chọn chiến lược – chiến thuật, xác định địa điểm, thời gian và rèn kỹ năng. Quá trình chuẩn bị cần theo trình tự, có đủ thời gian và nhất quán. Có thể chia thành hai bước: chuẩn bị chung cho mọi cuộc đàm phán và chuẩn bị cụ thể trước một cuộc đàm phán.



© Sơ đồ Phân tích và Thiết kế Hệ thống Giai đoạn Đàm Phán Chuyên Nghiệp

Hình 2.2 Cấu trúc giai đoạn chuẩn bị đàm phán

2.1.1 Chuẩn bị chung

a. Chuẩn bị ngôn ngữ

Ngôn ngữ là nền tảng của kết nối con người và đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong đàm phán. Người đàm phán phải nắm vững và sử dụng thành thạo ngôn ngữ – từ tiếng mẹ đẻ đến ngoại ngữ, trong đó tiếng Anh ngày càng quan trọng. Khi đàm phán diễn ra

giữa các ngôn ngữ và nền văn hóa, phạm vi hiểu lầm tăng lên; vì nhiều cuộc đàm phán xoay quanh tranh luận về từ ngữ và khái niệm, nên không thể xem ngôn ngữ là thứ yếu.

Tình huống – Khoảng cách ngôn ngữ Israel – Syria (1995–1996)

Giáo sư Raymond Cohen (Language and Diplomacy, 2001) phân tích các cuộc đàm phán hòa bình Israel – Syria bị hủy năm 1995–96. Trưởng đoàn Israel Itamar Rabinovich nhận xét đây là ví dụ nổi bật về việc hai kẻ thù cũ thật sự muốn đạt thỏa thuận, cùng nói về những điều khoản giống nhau – nhưng bằng “một ngôn ngữ khác”. Những khác biệt tinh tế trong cách hiểu các từ như “bình thường hóa”, “quan hệ hòa bình bình thường” hay “mặc cả” về hòa bình đã ngăn cản hai bên đạt thỏa thuận, dù lợi ích có nhiều điểm hội tụ.

b. Chuẩn bị thông tin

Trong thời đại bùng nổ thông tin, người nắm bắt thông tin nhanh và chính xác nhất thường là người chiến thắng. Nội dung thông tin cần thu thập rất phong phú:

- **Thông tin về hàng hóa:** giá trị, công dụng, quy cách, bao bì, phân loại; tình hình sản xuất (thời vụ, nguyên vật liệu, công nghệ, chu kỳ sống sản phẩm), giá của đối thủ.
- **Thông tin về thị trường:** luật pháp và tập quán buôn bán, đặc điểm nhu cầu, thuế và chi phí, nhân tố chính trị – xã hội, điều kiện khí hậu – thời tiết.
- **Thông tin về đối tác:** mục tiêu, lĩnh vực, khả năng; ai có quyền quyết định; lịch làm việc (để dùng yếu tố thời gian); nhu cầu và mong muốn; sơ bộ định dạng loại khách hàng.
- **Thông tin về đối thủ cạnh tranh:** nhận biết đối thủ là ai để đánh giá điểm mạnh – yếu của mình so với họ trong mắt đối tác.

Bảng 2.2 Bốn loại khách hàng trong đàm phán mua bán

Loại khách hàng	Đặc điểm	Hướng tiếp cận
Trọng giá cả	Tìm mua giá thấp nhất ở chất lượng tối thiểu; không chấp nhận giá cao đổi lấy chất lượng cao.	Nhấn mạnh chi phí thấp, gói cơ bản, hiệu quả.
Trọng giá trị	Ngại chi phí cao; chỉ chấp nhận giá cao sau khi kiểm tra kỹ chất lượng và so sánh.	Cung cấp bằng chứng chất lượng, so sánh tổng chi phí sở hữu.
Trung thành	Sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng đã biết; ngại rủi ro với đối tác mới.	Củng cố quan hệ, bảo đảm ổn định, hậu mãi tốt.
Trọng tiện lợi	Chọn nơi cung cấp tiện lợi nhất, không so sánh nhiều.	Tối ưu trải nghiệm, tốc độ, dịch vụ thuận tiện.

Myth or Science? – “Càng nhiều thông tin càng tốt”?

Không hẳn. Nghiên cứu cho thấy nhận quá nhiều thông tin trong đàm phán đôi khi gây bất lợi – hiện tượng “thông tin tạo yếu điểm”. Những người biết rõ mối quan tâm ưu tiên của cả hai phía đôi khi lại khó đạt kết quả hơn người không biết. Đơn thuần trao đổi nhiều thông tin không tự động cải thiện nhận thức về ưu tiên của đối tác hay cho kết quả tốt hơn. Hàm ý: điều quan trọng không phải là khối lượng thông tin, mà là thu thập đúng thông tin cần thiết và biết cách sử dụng chúng.

c. Chuẩn bị năng lực và tổ chức đoàn đàm phán

Chuyên gia đàm phán giỏi cần kiến thức toàn diện: đồng thời là nhà thương mại, luật gia, nhà ngoại giao và nhà tâm lý; giỏi ngoại ngữ (đặc biệt tiếng Anh), biết khai thác Internet, có kiến thức kỹ thuật và văn hóa. Về phẩm chất tâm lý: tư duy nhạy bén, nghị lực, nhẫn nại, kiềm chế cảm xúc, không tự ti, không tự kiêu. Về kỹ năng: diễn đạt rõ ràng, lắng nghe, đặt câu hỏi, thuyết phục, thỏa hiệp và tạo thế cạnh tranh công bằng để mở rộng lợi ích tổng thể.

Về tổ chức đoàn, thành phần cần hội đủ chuyên gia ba lĩnh vực: pháp luật, kỹ thuật, thương mại – trong đó chuyên gia thương mại thường làm trưởng đoàn. Trưởng đoàn cần khả năng ra quyết định trong căng thẳng, tổng hợp quan điểm, khí chất điềm tĩnh, năng động, tạo được lòng tin và phân biệt thật – giả; đồng thời được cấp trên ủy quyền. Trong một số đoàn, các thành viên đảm nhận những vai khác nhau để phối hợp chiến thuật.

Bảng 2.3 Một số vai trò trong đoàn đàm phán

Vai trò	Chức năng
Trưởng đoàn	Tiến hành đàm phán, kiểm soát vấn đề chuyên môn, điều phối các thành viên; là người chuyên môn giỏi (không nhất thiết chức vụ cao nhất).
Người “mềm”	Biểu lộ thiện cảm, thấu hiểu quan điểm đối phương, tạo cảm giác an toàn để đối phương nói lòng cảnh giác.
Người “cứng”	Làm chậm tiến trình khi cần, giảm nhẹ lập luận đối phương, gây áp lực và bộc lộ điểm yếu của họ.
Người cứng rắn	Theo đường lối cứng rắn, trì hoãn bằng chiến thuật, quan sát – ghi chép, giữ đoàn tập trung vào mục tiêu.
Người “dọn dẹp”	Gom các quan điểm thành một lập luận thuyết phục, đề xuất cách thoát bế tắc, chỉ ra mâu thuẫn trong lập luận đối phương.

d. Chuẩn bị thời gian và địa điểm

Thời gian đàm phán phụ thuộc thỏa thuận hai bên và phải thuận tiện cho cả đôi bên: cần có thời gian giải lao, thời gian trống để tham mưu; chú ý tập quán giờ làm việc mỗi nơi và việc hiệu quả con người thay đổi theo thời gian, thời tiết. Địa điểm phải bảo đảm tâm lý thoải mái và tiện nghi: có thể là đàm phán chủ trường (tại cơ sở của mình), khách trường (tại cơ sở đối tác) hoặc địa điểm trung lập.

Bảng 2.4 Lựa chọn địa điểm đàm phán

Địa điểm	Ưu điểm	Hạn chế
Sân nhà	Quen thuộc, kiểm soát môi trường; gây ấn tượng hiệu khách; dễ tham khảo cấp trên; ít tốn kém.	Có thể chịu áp lực thời gian; trách nhiệm tổ chức, tiếp đón.
Sân trung lập	Hai bên “ngang nhau”, không bên nào chiếm thượng phong về địa lợi.	Tốn kém; cả hai phải mang theo chuyên gia và tài liệu hỗ trợ.
Sân đối phương	Thể hiện thiện chí, tinh thần học hỏi; quan sát được “sân nhà” của họ.	Thiếu quen thuộc, dễ bối rối; không kiểm soát hậu cần và liên lạc.

2.1.2 Những công việc cần chuẩn bị trước một cuộc đàm phán

Nếu không chuẩn bị kỹ, người đàm phán tất yếu có lúc rơi vào tình trạng “không biết mình đang nói gì”. Trên cơ sở chuẩn bị chung, trước mỗi cuộc đàm phán cần chuẩn bị kỹ các vấn đề sau.

a. Xác định mục tiêu đàm phán

Một nguyên nhân khiến đàm phán thất bại là xác định sai mục tiêu hoặc đặt mục tiêu không khả thi. Đàm phán là để thỏa mãn một nhu cầu, nên hiểu rõ nhu cầu là cơ sở để xác định mục tiêu. Người đàm phán cần phân biệt rõ điều mình thực sự cần với điều mình muốn.

TÌNH HUỐNG 2.1 – Văn phòng phẩm Hồng Hà thuê văn phòng mới (chuẩn bị mục tiêu)

Bối cảnh: Do kinh doanh phát triển nhanh, Công ty Văn phòng phẩm Hồng Hà dự định mở rộng quy mô đầu năm tới và cần văn phòng rộng hơn. Hương được giao tìm thuê văn phòng. Giám đốc yêu cầu: khoảng 200 m², ở trung tâm trong bán kính 2 km, có thang máy, hợp đồng 5 năm, có chỗ để xe cho ~50 nhân viên và khách, giá

thuê khoảng 2.000 USD/tháng, nhận mặt bằng trước tháng 10 (cần ~2 tháng trang trí).

Phân tích: Hương phân biệt “mong muốn” với “nhu cầu” thực sự: diện tích 200 m² là để đáp ứng hiện tại và phát triển 5 năm tới; vị trí trung tâm và thang máy là để thuận tiện cho khách hàng; hợp đồng 5 năm là để ổn định; chỗ để xe để thuận tiện cho nhân viên và khách; giá 2.000 USD để tiết kiệm chi phí. Hiểu đúng nhu cầu giúp Hương linh hoạt hơn: có thể chấp nhận văn phòng tầng trệt (không thang máy) hoặc gần bãi xe công cộng (không cần chỗ để xe riêng).

Ý nghĩa quản trị: Xác định đúng nhu cầu thực sự giúp người đàm phán không mất định hướng và linh hoạt tìm giải pháp thỏa mãn nhu cầu thay vì cứng nhắc theo mong muốn ban đầu.

Câu hỏi thảo luận:

- Đây là “nhu cầu”, đây là “mong muốn” trong yêu cầu của giám đốc?
- Việc phân biệt cần – muốn mở ra những phương án linh hoạt nào cho Hương?

Xác định phạm vi đàm phán. Hiếm khi mọi mong muốn đều được đáp ứng vì còn bị giới hạn bởi mong muốn của đối tác. Vì đàm phán là quá trình trao đổi lợi ích, cần xác định phạm vi cho mỗi mong muốn (giới hạn trên và dưới), mức nhượng bộ và mong muốn nào có thể hy sinh, mong muốn nào thì không. Khi vượt qua giới hạn, ta sẽ ngưng đàm phán.

Phạm vi mong muốn: tối thiểu - lý tưởng - tối đa (ví dụ thuê văn phòng)

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích	180 m ²	200 m ²	-
Vị trí (bán kính)	4 km	2 km	-
Hợp đồng	3 năm	5 năm	10 năm
Giá thuê (USD/th)	-	2.000	2.200

Phân loại: Thiết yếu (diện tích, thời điểm, hợp đồng) · Quan trọng (giá, vị trí) · Có thì tốt (thang máy, chỗ xe)

Hình 2.3 Phạm vi mong muốn (tối thiểu – lý tưởng – tối đa) – ví dụ Hồng Hà

Phân loại mong muốn. Có thể chia mong muốn thành ba nhóm: thiết yếu (nhất định phải được đáp ứng), quan trọng (cần được đáp ứng), và có thì tốt (có thể bỏ qua mà ít ảnh hưởng). Với Hồng Hà: thiết yếu gồm diện tích, thời điểm bàn giao, thời hạn hợp đồng; quan trọng gồm giá thuê, vị trí; có thì tốt gồm thang máy, chỗ để xe. Việc phân loại giúp xác định ưu tiên khi phải nhượng bộ.

b. Đánh giá lại đối tác

Sau khi chọn đối tác, cần tìm hiểu các thông tin cần thiết (không phải càng nhiều càng tốt): mục tiêu đàm phán, tình hình tài chính, doanh số gần đây; BATNA của đối tác; thành viên tham gia (ai, vai trò, kinh nghiệm, quyền quyết định, thói quen, sở thích); đối tác biết gì về doanh nghiệp mình. Nguồn thông tin: hỏi trực tiếp đối tác, tìm hiểu các cuộc đàm phán tương tự trong quá khứ, tình hình hoạt động hiện tại và thông tin thị trường liên quan. Khi không biết hết, cần đưa ra giả định hợp lý dựa trên kinh nghiệm để dự đoán vấn đề đàm phán.

c. Đánh giá lại bản thân: Quyền – Thế – Lực – Thời gian

Trước cuộc đàm phán phải đánh giá khách quan điểm mạnh – yếu của chính mình để tránh bị động, bất ngờ:

Bảng 2.5 Bốn yếu tố tự đánh giá trước đàm phán

Yếu tố	Câu hỏi tự kiểm	Ý nghĩa
Quyền	Tôi là chủ hay khách? Ai có quyền ra quyết định?	Xác định vị thế và thẩm quyền trên bàn đàm phán.
Thế	Tiền lực tài chính, quan hệ, uy tín, ảnh hưởng của tôi so với đối tác? Ai có thế hơn?	Đánh giá tương quan vị thế tổng thể.
Lực	Lực lượng đàm phán của tôi là ai, năng lực, chuẩn bị ra sao so với đối tác?	Đánh giá năng lực đoàn đàm phán.

Yếu tố	Câu hỏi tự kiểm	Ý nghĩa
Thời gian	Thời gian đứng về phía tôi hay đối tác?	Ai chịu áp lực thời gian lớn hơn sẽ yếu thế hơn.

d. Thiết lập BATNA

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – phương án thay thế tốt nhất nếu không đạt thỏa thuận) là khái niệm then chốt từ Getting to Yes (Fisher, Ury & Patton). Việc nên hay không nên đồng ý một điều gì đó phụ thuộc vào mức hấp dẫn của BATNA. Người đàm phán cần hiểu BATNA của chính mình và BATNA của bên kia. BATNA mang lại quyền lực và đòn bẩy: nó cho phép thoát khỏi một thỏa thuận tồi, tránh bị lợi dụng, và xác định “điểm mấu chốt” – thời điểm sẽ rời bàn đàm phán.

Quy trình xây dựng BATNA (Trường Luật Harvard) gồm năm bước:

1. Liệt kê mọi phương án thay thế: nếu đàm phán thất bại, ta có thể làm gì?
2. Đánh giá giá trị từng phương án: mỗi phương án đáng giá bao nhiêu với ta?
3. Chọn phương án thay thế tốt nhất theo tiêu chí mức độ đáp ứng nhu cầu.
4. Xác định BATNA là phương án mang lại giá trị cao nhất.
5. Tính toán mức thỏa thuận thấp nhất ta sẵn sàng chấp nhận (điểm kháng cự).

Ví dụ áp dụng – BATNA của Hương (Hồng Hà)

Nếu không thuê được văn phòng như ý, Hương có thể: cải tạo kho hiện tại thành khu làm việc và thuê kho bên ngoài; bố trí lại văn phòng cho hợp lý; chấp nhận thuê 150 m² và thuê thêm kho; hoặc mở thêm một chi nhánh khác trong thành phố. Giả sử “mở chi nhánh” và “thuê kho” là hai phương án triển vọng nhất, Hương cụ thể hóa chúng (địa điểm, chi phí thuê kho, cải tạo, thuê chi nhánh) để so sánh với việc đạt thỏa thuận hiện tại. Khi đàm phán giá thuê, Hương biết mức hợp lý ~2.200 USD và quyết định sẽ không trả quá 2.400 USD – đó là điểm kháng cự dựa trên BATNA.

TÌNH HUỐNG 2.2 – Colin mua ô tô của Tom (BATNA & ZOPA)

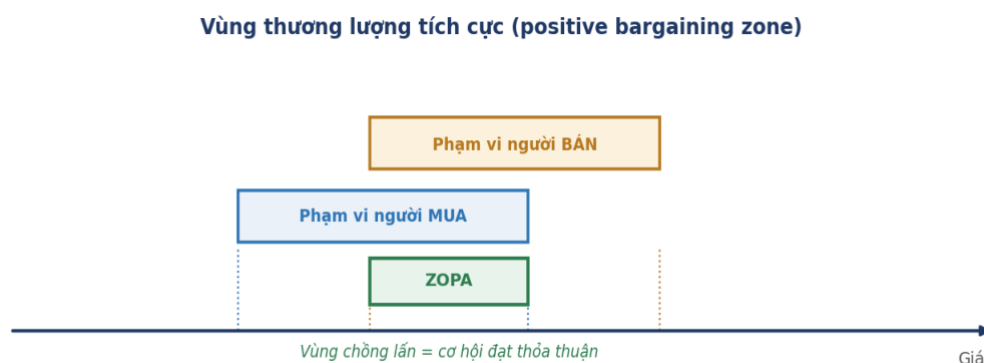
Bối cảnh: Colin cần một chiếc ô tô và thương lượng mua xe của Tom. Tom chào giá 10.000 USD. Colin tìm trên thị trường thấy một chiếc tương tự định giá 7.500 USD – đây là BATNA của Colin: nếu Tom không hạ xuống dưới 7.500 USD, Colin sẽ chọn phương án thay thế. Colin sẵn sàng trả tối đa 7.500 USD nhưng lý tưởng chỉ muốn trả 5.000 USD.

Phân tích: Nếu Tom có thể bán cho người khác 8.000 USD thì BATNA của Tom là 8.000 USD – khi đó không có thỏa thuận, vì Tom chỉ bán tối thiểu 8.000 trong khi Colin chỉ mua tối đa 7.500 (không có ZOPA). Nhưng nếu phương án thay thế tốt nhất của Tom chỉ là bán cho đại lý với 6.000 USD, thì điểm kháng cự của Tom là 6.000 – khi đó tồn tại vùng thương lượng (ZOPA) từ 6.000 đến 7.500 USD, hai bên có thể đạt thỏa thuận.

Ý nghĩa quản trị: BATNA của mỗi bên xác định điểm kháng cự; vùng chồng lấn giữa hai điểm kháng cự (ZOPA) quyết định có thể đạt thỏa thuận hay không. Hiểu BATNA giúp tránh đàm phán không cần thiết, tránh thỏa thuận bất lợi và biết khi nào nên rút lui.

Câu hỏi thảo luận:

- BATNA của Colin và của Tom trong hai kịch bản là gì?
- Vùng ZOPA xuất hiện khi nào, biến mất khi nào?
- Nếu là Colin, bạn sẽ làm gì để cải thiện vị thế của mình?



Hình 2.4 ZOPA – vùng thương lượng tích cực giữa phạm vi người mua và người bán

Ghi nhớ – ZOPA tích cực và tiêu cực

ZOPA (Zone Of Possible Agreement) là phạm vi mà các bên có thể tìm thấy điểm chung. Khi các điều khoản hai bên sẵn sàng chấp nhận chồng lấn nhau, tồn tại vùng thương lượng tích cực (positive bargaining zone) – ví dụ người mua muốn 2.500–3.000, người bán muốn 2.750–3.250 thì ZOPA là 2.750–3.000. Khi không chồng lấn (người mua tối đa 3.000, người bán tối thiểu 3.500), đó là vùng thương lượng tiêu cực – không thể đạt thỏa thuận trừ khi một bên điều chỉnh quan điểm.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao BATNA quan trọng hơn cả “mục tiêu”?

Trong thực tế, nhiều nhà đàm phán chăm chăm vào việc “thắng” cuộc đàm phán mà quên xem xét điều sẽ xảy ra nếu không có thỏa thuận. Đó là sai lầm, vì giá trị thực của bất kỳ đề nghị nào chỉ có ý nghĩa khi đối chiếu với BATNA. Một đề nghị “tệ” so với kỳ vọng vẫn có thể tốt hơn BATNA và nên được chấp nhận; ngược lại, một đề nghị “hấp dẫn” vẫn nên bị từ chối nếu nó kém hơn BATNA. Vì vậy, BATNA vừa là “lưới an toàn” (ngăn ta ký thỏa thuận tồi), vừa là “đòn bẫy” (cho ta tự tin để yêu cầu nhiều hơn). Hai hệ quả thực hành: thứ nhất, hãy chủ động cải thiện BATNA của mình trước khi vào bàn (ví dụ tìm thêm nhà cung cấp, người mua khác) – BATNA mạnh hơn đồng nghĩa quyền lực lớn hơn; thứ hai, hãy ước lượng và, nếu có thể, làm suy yếu BATNA của đối phương một cách hợp pháp. Người không biết BATNA của mình đàm phán trong “bóng tối” và rất dễ bị dẫn dắt.

e. Tiến hành đàm phán thử

Giai đoạn chuẩn bị kết thúc bằng việc đàm phán thử. Càng đàm phán thử kỹ lưỡng – diễn tập các tình huống, lường trước phản ứng của đối tác, kiểm tra lập luận và phương án – thì khả năng thành công trong đàm phán thật càng chắc chắn.

2.2 GIAI ĐOẠN TIẾP XÚC

2.2.1 Tạo không khí tiếp xúc

Để khởi đầu tốt đẹp, người đàm phán cần tự tin vào bản thân và kết quả muốn đạt. Ba bước mở đầu giúp cuộc đàm phán có kết quả tốt hơn: chào hỏi, tìm tiếng nói chung và thống nhất chương trình đàm phán.

Chào hỏi. Là nghi lễ bình thường nhưng tạo ấn tượng đầu tiên quan trọng. Nên: không cầm vật gì ở tay phải khi vào phòng; chủ động bắt tay; bắt tay chắc, nhanh nhưng không siết quá chặt; mỉm cười cởi mở; nhìn thẳng vào mắt đối tác; lắng nghe và đáp lại lời chào. Cần chú ý yếu tố văn hóa: ví dụ ở một số nước châu Á, bắt tay không phải nghi thức chào hỏi phổ biến.

Tìm tiếng nói chung. Dành vài phút đầu xây dựng bầu không khí thuận lợi bằng những chủ đề đơn giản (thời tiết, phim ảnh, âm nhạc, gia đình...); nếu gặp lần đầu, có thể tìm hiểu thêm về đối tác (số thành viên, lĩnh vực, quá trình phát triển) – nhưng không nên quá ồn ào hoặc tò mò vì dễ tạo ấn tượng xấu.

Thống nhất chương trình đàm phán. Khi đã có tiếng nói chung, một bên giới thiệu chương trình đã thống nhất trước, cung cấp ngắn gọn và rõ ràng: lý do đàm phán, những vấn đề cần thảo luận, trình tự thảo luận và ước tính thời gian.

2.2.2 Trao đổi thông tin và thăm dò đối tác

Giai đoạn trao đổi thông tin là cơ hội tìm hiểu đối tác trực tiếp (trước đó chỉ qua kênh gián tiếp). Những việc cần làm: đặt câu hỏi để đối tác cung cấp thông tin; chia sẻ nhu cầu thực sự của mình; lắng nghe và ghi nhận (chứ không phải đồng ý) mong muốn của đối tác. Hiểu biết lẫn nhau là cơ sở để đàm phán thành công: nếu ta che giấu thông tin, đối phương cũng e dè; câu hỏi vòng vo, gián tiếp khiến đối tác cảnh giác. Việc chia sẻ phải tạo được sự tin cậy; không chỉ trích hay châm chọc đối tác và thường xuyên tóm tắt thông tin thu thập được.

Việc thăm dò nhằm khảo sát: đối tác có đáng tin cậy không; có tuân thủ lời hứa không; thành ý hợp tác đến mức nào; kinh nghiệm đàm phán; tác phong, điểm mạnh – yếu; nguyên tắc đối tác phải tuân theo và vấn đề nào họ có thể nhượng bộ.

2.2.3 Điều chỉnh kế hoạch (nếu cần)

Trên cơ sở thông tin khai thác được, cần kiểm tra lại những gì đã chuẩn bị và điều chỉnh kế hoạch nếu cần. Trong đàm phán, thông tin là sức mạnh: càng có nhiều thông tin đúng từ đối tác càng tốt. Cách khai thác tốt nhất là đặt câu hỏi thích hợp; ngoài ra có thể dùng các kỹ thuật như “chất bôi trơn” (tạo thiện cảm), so sánh, và im lặng đúng lúc để đối tác bộc lộ thêm.

Bình luận chuyên sâu – “Chia sẻ để tạo giá trị” nhưng phải “giữ để bảo vệ giá trị”

Giai đoạn trao đổi thông tin chứa một nghịch lý cốt lõi của đàm phán: vừa phải chia sẻ đủ để xây dựng lòng tin và khám phá các đánh đổi cùng có lợi (tạo giá trị), vừa phải giữ lại những thông tin nhạy cảm như điểm kháng cự và BATNA của mình (bảo vệ giá trị). Chia sẻ quá ít, đối tác cảnh giác và không lộ lợi ích thật, ta bỏ lỡ cơ hội tích hợp; chia sẻ quá nhiều, đặc biệt để lộ “giá sàn”, ta tự trao đòn bẫy cho đối phương. Cách xử lý khôn ngoan là chia sẻ về lợi ích và ưu tiên (vì sao điều này quan trọng với tôi) nhưng thận trọng với thông tin về giới hạn (mức tối thiểu tôi chấp nhận). Đặt câu hỏi mở và lắng nghe tích cực thường có giá trị hơn nói nhiều: người hỏi và nghe giỏi thu được thông tin để tạo và giành giá trị, trong khi người nói nhiều thường tự để lộ mình. Đây là lý do “nói quá nhiều” bị xem là một sai lầm phổ biến trong đàm phán.

2.3 GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN

Đây là giai đoạn quan trọng nhất của toàn bộ quá trình. Các bên bàn bạc, thỏa thuận những vấn đề cùng quan tâm: hàng hóa, chất lượng, số lượng, giá cả, giao hàng, thanh toán... nhằm đi đến thống nhất và ký hợp đồng. Giai đoạn này gồm: đưa ra đề nghị, thương lượng, xử lý bế tắc và tiến tới thỏa thuận.

2.3.1 Đưa ra và nhận đề nghị

Xác định thời điểm đúng lúc. Đưa đề nghị trước có lợi thế chọn được thời điểm thuận lợi và đặt mức kỳ vọng (mỏ neo); nhưng nếu chưa chuẩn bị kỹ và sợ “hớ” thì có thể để đối tác đề nghị trước – lúc đó cần lưu ý rủi ro bị neo theo giá trị của đối tác. Nếu cả hai đều chuẩn bị kỹ, việc ai đề nghị trước không quá quan trọng bằng thời điểm đề nghị: đề

ngợi quá sớm khiến đối tác nghĩ ta muốn ép họ hoặc đang ở thế bất lợi; nên đưa ra khi cả hai đã phán đoán được vấn đề.

Đưa ra đề nghị. Trình bày ngắn gọn, rõ ràng, tự tin. Nếu đề nghị trước: chừa chỗ cho thương lượng (người bán thường nói giá cao hơn để người mua trả giá); không bỏ sót vấn đề nào (bảo hành, thanh toán, vận chuyển); nêu rõ điều kiện đi kèm; bắt đầu từ những điểm dễ thống nhất; dự đoán phản ứng và chuẩn bị đối đáp.

Nhận đề nghị. Thể hiện mong muốn đạt thỏa thuận; lắng nghe trọn vẹn, không cắt ngang; chưa rõ thì đợi đối tác trình bày xong rồi mới hỏi; suy xét kỹ trước khi phản hồi. Nếu cần có thể tạm dừng để thảo luận, nhưng không lạm dụng chiến thuật này.

2.3.2 Thương lượng và các chiến thuật

Khi ta đưa đề nghị đầu tiên và nhận phản hồi (hoặc ngược lại), vùng thương lượng được xác định – chính là vùng chông lán giữa giới hạn hai bên. Nếu mức giá tối đa người mua trả thấp hơn mức tối thiểu người bán bán (không chông lán), đàm phán khó thành công. Vùng thương lượng tồn tại không chỉ với giá mà với nhiều yếu tố khác. Nên thăm dò giới hạn của đối tác bằng cách đưa ra các đề nghị khác nhau để phán đoán phản ứng. Khi không có vùng chông lán, có thể thay đổi giới hạn của mình, thuyết phục đối tác đổi giới hạn, hoặc rút lui sớm.

Bảng 2.6 Một số chiến thuật thương lượng

Chiến thuật	Cách dùng	Khi nào hiệu quả
Chia nhỏ	Tách vấn đề lớn đang cản trở thành nhiều vấn đề nhỏ, giải quyết dần.	Khi một vấn đề lớn gây bế tắc toàn cục.
Thăm dò “Nếu...”	Đặt câu hỏi giả định để mở lối thoát khi thảo luận.	Khi cần khám phá phương án mà chưa cam kết.
Lảng tránh	Tạm gác vấn đề khó sang một bên, quay lại sau.	Khi một vấn đề khó làm nghẽn tiến trình.
Trao đổi nhượng bộ	Nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ, không nhượng bộ đơn phương.	Luôn áp dụng; không nhượng bộ quá sớm.

Chiến thuật	Cách dùng	Khi nào hiệu quả
Phương án mới	Đưa ra phương án sáng tạo thay thế phương án cũ.	Khi các phương án hiện có đều bế tắc.
Sức ép thời gian	Dùng thời hạn để thúc đối tác quyết định.	Khi muốn đẩy nhanh hoặc cần thêm thời gian cân nhắc.

2.3.3 Xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc

Không phải cuộc đàm phán nào cũng đi đến thỏa thuận. Bế tắc có thể do chuẩn bị không kỹ, dùng sai chiến thuật, không biết lắng nghe, xác định sai mục tiêu... Khi bế tắc, có hai lựa chọn: cố thoát ra, hoặc rút lui và kết thúc.



Hình 2.5 Hai hướng xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc

Để thoát khỏi bế tắc: tóm tắt lập trường của đối tác và của mình; thẳng thắn nêu “chúng ta đang bế tắc”; tách cảm xúc khỏi thực tế và tách con người khỏi vấn đề; đổi tiền lấy những thứ khác; thay đổi người đàm phán; tạm ngưng trên cơ sở những gì đã thống nhất; sử dụng hoặc bổ sung phương án thay thế tốt nhất.

Nếu quyết định rút lui: cần ý thức rủi ro (đối tác không quay lại, mất cơ hội). Hãy tạo khoảng lặng để lấy lại bình tĩnh và cân nhắc có nên rút, vì sao và khi nào. Chuẩn bị rút lui một cách chuyên nghiệp: viết ra lập trường của mình, cách hiểu lập trường đối tác, lý do không đạt thỏa thuận; nếu có thể, chuyển thành thư gửi đối tác sau khi đã nói trực tiếp – không đổ lỗi, chỉ nêu thực tế và kết thúc bằng lời cảm ơn, luôn mở ra cơ hội tương lai.

2.3.4 Tiến tới thỏa thuận

Mục đích của đàm phán là tiến tới thỏa thuận. Càng tiến gần thỏa thuận, cuộc đàm phán càng trở nên tinh tế; cần tập trung, kiên trì và sử dụng kỹ thuật thích hợp để tiến tới thỏa thuận một cách tốt nhất, tránh để mất thành quả ở phút chót.

2.4 GIAI ĐOẠN KẾT THÚC

Kết thúc là thời điểm đạt được thỏa thuận. Điều quan trọng là tìm hiểu xem bên kia có khả năng thực hiện điều họ cam kết hay không; viết ra những lợi ích chung và đưa ra bản tóm tắt toàn diện về thỏa thuận; thống nhất các bước tiếp theo. Dù kết quả thế nào, đừng quên cảm ơn bên kia vì đã sẵn sàng đàm phán. Thường vẫn còn một số vấn đề nhỏ chưa giải quyết và cần được xử lý để nhanh chóng kết thúc.

2.4.1 Xác định thời điểm kết thúc

Việc xác định thời điểm kết thúc dựa trên kinh nghiệm, trực giác và suy luận thông thường. Khi đối tác đã sẵn sàng, họ thể hiện qua tư thế ngồi, ánh mắt, cách nói. Nếu xác định sai thời điểm, hy vọng đạt thỏa thuận có thể tan biến; nếu kéo dài cuộc đàm phán, đối tác có thể cho rằng ta thiếu thiện chí và chuyển sang phòng thủ.

2.4.2 Các biện pháp giải quyết vấn đề tồn đọng

Trước khi chốt, cần tóm tắt để kiểm tra mức độ sẵn sàng và quay lại những vấn đề khó còn bỏ ngỏ – việc này chỉ hiệu quả nếu hai bên đã tiến xa trong tiến trình và đã tin tưởng nhau. Một số biện pháp thường dùng:

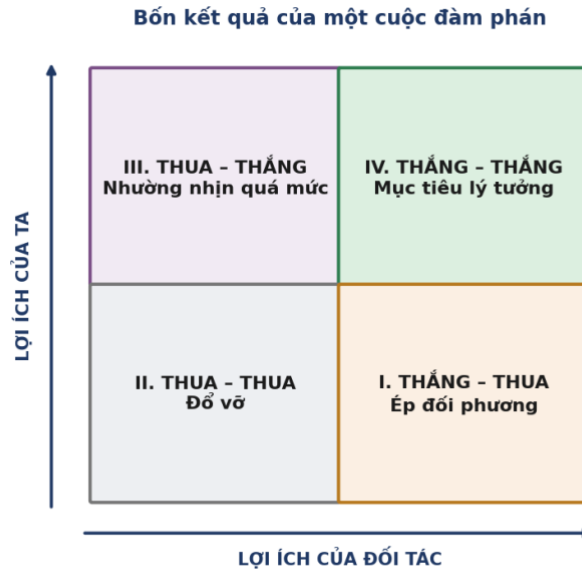
Bảng 2.7 Biện pháp giải quyết vấn đề ở giai đoạn kết thúc

Biện pháp	Cách làm	Lưu ý
Nhượng bộ	Đưa ra hoặc chấp nhận một nhượng bộ đúng lúc để phá thế bế tắc.	Không nhượng bộ vô điều kiện; xem như một sự trao đổi.
Cưa đôi	Đề nghị giải pháp ở giữa hai đề nghị đối lập.	Phải chia khác biệt thật công bằng, không bên nào bị thiệt.
Chọn phương án này hay kia	Đưa ra hai phương án thay thế tương đương để đối tác chọn.	Thể hiện nỗ lực; nhưng không bảo đảm đối tác sẽ chọn.
Trộn gói	Tổng hợp các thỏa thuận đơn lẻ thành một đề nghị hấp dẫn hơn.	Làm nổi bật lợi ích cộng hưởng; tạo lực đẩy đi đến thỏa thuận.
Ý tưởng/đề nghị mới	Đưa ý tưởng mới để thay đổi cách nhìn vấn đề.	Cẩn trọng: có thể phá vỡ thỏa thuận đã đạt, phải bắt đầu lại.

Khi đã đạt một phương án cả hai cùng chấp thuận, đó là thời điểm kết thúc đàm phán; nếu không có gì bất thường, chuyển sang ký kết hợp đồng.

2.4.3 Đàm phán trên lập trường và đàm phán trên lợi ích

Nếu hai bên đều nỗ lực bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường đối tác, đó là đàm phán trên lập trường: các bên chỉ tập trung vào mâu thuẫn trực tiếp mà không tìm hiểu nhu cầu thực sự đằng sau, dẫn tới thiếu giải pháp sáng tạo, mang tính cạnh tranh và ảnh hưởng xấu đến quan hệ. Để tìm thỏa thuận tối ưu, hai bên cần chú trọng nhu cầu thực sự (lợi ích cốt lõi) đằng sau mỗi lập trường – đó là đàm phán trên lợi ích, cơ sở để các bên cùng thắng.



Hình 2.6 Bốn kết quả của một cuộc đàm phán

Trong đàm phán thường có bốn kết quả: Thua – Thua (II), Thắng – Thua (I), Thua – Thắng (III) và Thắng – Thắng (IV). Giải pháp lý tưởng nằm ở vị trí IV – lợi ích cả hai bên đều được thỏa mãn; đây là mục tiêu của mọi cuộc đàm phán. “Cùng có lợi” là yếu tố cốt lõi: nếu chỉ lo lợi dụng sơ hở của đối tác, thực chất là tự chuốc thất bại, vì khi quyền lợi một bên không được quan tâm, bên đó sẽ rút lui. Mục đích của đàm phán là thỏa mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất, chứ không phải bảo vệ lập trường hay chiến thắng đối tác.

2.5 GIAI ĐOẠN HẬU ĐÀM PHÁN

Bước cuối cùng là chính thức hóa thỏa thuận đã đạt được. Với các cuộc đàm phán quan trọng, điều này đòi hỏi cụ thể hóa chi tiết bằng một hợp đồng chính thức. Trước đó, cả hai bên nên cảm ơn nhau vì đã tham dự – bất kể kết quả – vì đàm phán là để tạo và duy trì quan hệ lâu dài. Sau đó, phác thảo kỳ vọng của mỗi bên để bảo đảm thỏa thuận có hiệu lực, và theo dõi để xác nhận việc triển khai diễn ra tốt đẹp.

Đây cũng là giai đoạn kiểm tra lại kết quả của các giai đoạn trước nhằm rút kinh nghiệm cho những lần sau – rút kinh nghiệm ngay sau đàm phán và trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng.

Lưu ý thực hành – Đàm phán là để duy trì quan hệ lâu dài

Lợi nhuận, quan hệ và giao dịch được hoặc mất trong quá trình đàm phán. Giữ gìn quan hệ rất quan trọng để bảo đảm cơ hội kinh doanh lâu dài và tránh để lại cảm giác tiêu cực. Vì vậy, ngay cả khi không đạt thỏa thuận, hãy kết thúc trong sự tôn trọng và mở ra cánh cửa cho tương lai.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao “sau khi ký” mới là lúc đàm phán thật sự bắt đầu?

Nhiều người xem việc ký hợp đồng là vạch đích, nhưng trên thực tế giá trị của một thỏa thuận chỉ hiện thực hóa khi nó được thực thi. Một thỏa thuận “thắng lợi” trên giấy nhưng khiến đối tác cảm thấy bị ép buộc sẽ gặp rủi ro lớn ở khâu thực hiện: chậm trễ, làm cho có, tìm kẽ hở, hoặc không tái hợp tác. Đó là lý do các nhà đàm phán giàu kinh nghiệm quan tâm đến “khả năng thực thi” ngay từ khi soạn cam kết: cam kết phải cụ thể, khả thi, được hai bên thật sự hiểu và có cơ chế theo dõi. Giai đoạn hậu đàm phán cũng là nơi “vốn quan hệ” được bồi đắp hoặc bào mòn: cách hai bên xử lý các trục trặc phát sinh sau ký kết quyết định liệu có lần hợp tác tiếp theo hay không. Nói cách khác, trong kinh doanh, mỗi cuộc đàm phán không phải một ván cờ kết thúc bằng thắng – thua, mà là một mắt xích trong chuỗi quan hệ dài hạn; tư duy “lặp lại” này chính là nền tảng để chọn hợp tác (win-win) thay vì tận dụng (win-lose).

TÓM TẮT CHƯƠNG

Đàm phán trong kinh doanh là một tiến trình gồm năm giai đoạn nối tiếp. Giai đoạn chuẩn bị tạo nền tảng và sự tự tin: chuẩn bị ngôn ngữ, thông tin, năng lực và đoàn, thời gian – địa điểm; xác định mục tiêu (phân biệt cần – muốn, phạm vi, phân loại mong muốn), đánh giá đối tác và bản thân (quyền – thế – lực – thời gian), xây dựng BATNA và đàm phán thử. Giai đoạn tiếp xúc tạo bầu không khí, trao đổi thông tin và thăm dò đối tác. Giai đoạn đàm phán đưa và nhận đề nghị, thương lượng bằng các chiến thuật phù hợp, xử lý bế tắc và tiến tới thỏa thuận. Giai đoạn kết thúc chốt thỏa thuận, ưu tiên đàm phán trên lợi ích để hướng tới kết quả thắng – thắng. Giai đoạn hậu đàm phán chính thức hóa

thỏa thuận, theo dõi thực hiện và rút kinh nghiệm. Những nhà đàm phán hiệu quả đều có điểm chung: lập kế hoạch và chuẩn bị có hệ thống, kỳ vọng cao, danh tiếng đáng tin cậy, kỹ năng lắng nghe và giao tiếp tốt cùng sự tự tin.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các giai đoạn chủ yếu của một cuộc đàm phán.
2. Vì sao phải chuẩn bị trước khi đàm phán? Giai đoạn chuẩn bị gồm những công việc gì?
3. Chuẩn bị thông tin có tầm quan trọng và nội dung công việc như thế nào? “Nhiều thông tin hơn” có luôn tốt hơn không?
4. Chuẩn bị năng lực và tổ chức đoàn đàm phán gồm những gì? Vai trò của trưởng đoàn?
5. BATNA là gì? Trình bày năm bước xây dựng BATNA và liên hệ tình huống Colin – Tom.
6. Cần chú ý những vấn đề gì ở giai đoạn tiếp xúc?
7. Nêu các chiến thuật thương lượng và cách xử lý khi đàm phán rơi vào bế tắc.
8. Phân biệt đàm phán trên lập trường và đàm phán trên lợi ích. Vì sao win-win là mục tiêu?

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

Hương đàm phán thuê văn phòng cho Hồng Hà – vận dụng cả tiến trình

Bối cảnh: Tiếp nối Tình huống 2.1, Hương chuẩn bị kỹ (mục tiêu, phạm vi mong muốn, phân loại, BATNA) rồi tiến hành đàm phán với chủ ngôi nhà mà công ty muốn thuê. Hai bên đã thống nhất hầu hết các vấn đề, chỉ còn vướng giá thuê: chủ nhà muốn 2.500 USD/tháng, Hương biết mức hợp lý ~2.200 USD và xác định sẽ không trả quá 2.400 USD (điểm kháng cự dựa trên BATNA là phương án mở chi nhánh + thuê kho).

Phân tích: Áp dụng tiến trình: ở giai đoạn tiếp xúc, Hương tạo không khí thiện chí và thăm dò mức linh hoạt của chủ nhà; ở giai đoạn đàm phán, cô dùng chiến thuật trao đổi nhượng bộ (ví dụ chấp nhận đặt cọc dài hơn hoặc cam kết 5 năm để đổi lấy giá thấp hơn) và biện pháp “trộn gói” (gộp thời hạn, giá, thời điểm bàn giao). Nếu chủ nhà giữ giá trên 2.400 USD (vượt điểm kháng cự), Hương sẵn sàng dùng BATNA. Nếu đạt mức 2.200–2.400, hai bên nằm trong ZOPA và nên chốt.

Ý nghĩa quản trị: Một cuộc đàm phán thành công là kết quả của chuẩn bị kỹ (đặc biệt BATNA và điểm kháng cự), kỹ năng tạo quan hệ ở giai đoạn tiếp xúc, chiến thuật phù hợp ở giai đoạn thương lượng, và tư duy lợi ích – quan hệ lâu dài ở giai đoạn kết thúc, hậu đàm phán.

Câu hỏi thảo luận:

- Điểm kháng cự và BATNA của Hương ảnh hưởng thế nào đến quyết định chốt hay rút?
- Những chiến thuật nào ở Bảng 2.6 phù hợp để Hương thu hẹp 300 USD khác biệt?
- Nếu rơi vào bế tắc về giá, Hương nên xử lý theo Hình 2.5 ra sao?
- Sau khi ký, Hương cần làm gì ở giai đoạn hậu đàm phán để bảo đảm quan hệ lâu dài?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2018). Kỹ năng đàm phán cơ bản (Essentials of Negotiation). NXB Bách Khoa Hà Nội.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin.
- Thompson, L. L. (2015). The Mind and Heart of the Negotiator. Pearson.
- Salacuse, J. W. (2003). The Global Negotiator. Palgrave Macmillan.
- Cohen, R. (2001). Language and Negotiation: A Middle East Lexicon. In Language and Diplomacy. DiploProjects.

Program on Negotiation, Harvard Law School (2023). BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table.

Shell, G. R. (2006). Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. Penguin.

Thái Trí Dũng (2007). Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh. NXB Thống kê.

Đoàn Thị Hồng Vân (2001). Đàm phán trong kinh doanh quốc tế. NXB Thống kê.

Chương 2 – Tiến trình đàm phán trong kinh doanh | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Lewicki, Fisher–Ury, Harvard PON



ĐẶNG THIÊN
TÂM
GIÁ TRỊ TỪ TÂM