

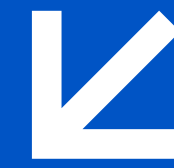


ارتقای اثربخشی مذاکرات تجاری به روش BATNA در صنعت داروسازی

 دکتر اشکان احسانی

اردیبهشت ۱۴۰۴





برخی از مفاهیم کارگاه اصول و فنون مذاکره

negotiation

۱- مرور مفاهیم کلیدی مذاکره

۲- گام های کلی مذاکره

۳- برنامه پیشبرد مذاکره

۴- مهارتهای اصلی برای یک مذاکره موفق

۵- مفهوم مذاکره به روش BATNA

۶- برنامه ریزی قبل از شروع مذاکره

۷- راههای شناخت BATNA

۸- مهارت دستیابی به مناسبترین BATNA برای مذاکره

۹- ارتباط بین BATNA و ZOPA

۱۰-.....

تعاریف مذاکره Negotiation

- هنر رسیدن به تفاهمی عمومی از طریق چانه زدن بر سر نکات اساسی توافق، از قبیل نحوه تحویل، مشخصات، قیمت‌ها و شرایط می باشد. از آنجائیکه بین این عناصر با عناصر دیگر روابط بسیاری وجود دارد، مذاکره هنری است مشکل، که نیازمند تمرین، دآوری، کاردانی و قضاوت صحیح است. به بیانی دیگر، مذاکره مجموع کنش‌ها و واکنش‌های طرفین معامله بر سر موضوع‌های مورد علاقه (شاید بهتر باشد آن را فرایند بنامیم به مراتب) فراتر از ارائه حضوری یک پیشنهاد و پذیرش یا رد آن است.

- ابزار رسیدن به خواسته هایی است که از دیگران انتظار دارید.

- عمل یا فرایند گفتگو با دیگران برای دستیابی به توافق بر سر مساله.

- داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی که هریک چیزی از دیگری می خواهد.

- مذاکره فرایندی است که طی آن طرفین مذاکره با هدف توافق و از روش گفتگو ارزشهای را داد و ستد میکنند.





مذاکره چه چیزی نیست؟

- مشاعره نیست
- مشاجره نیست
- مجادله نیست
- محاکمه نیست
- مرافعه نیست
- مخاصمه نیست
- مناظره نیست



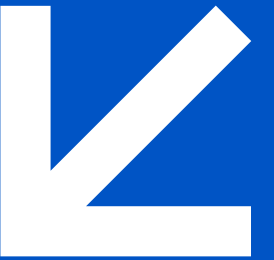
برنامه پیشبرد مذاکره

- تعریف موضوع و ابعاد موضوع مذاکره
- اولویت بندی ابعاد موضوع مذاکره
- تعریف خواسته ها و نیازها
- انتخاب نقطه هدف و نقطه شروع ابعاد موضوع مذاکره
- چیدمان تیم مذاکره خود
- راهبرد و سبک مذاکره من چیست
- تحلیل موقعیت طرف مذاکره / افراد تاثیر گذار
- ۱- اهداف / استراژی و
- ۲- بررسی تیم طرف مذاکره
 - تهیه دستور مذاکره
 - پروتکلهای مذاکره

مهارتهای اصلی برای یک مذاکره موفق

- توانایی توصیف اهداف و انعطاف پذیری نسبت به برخی از آنها
- توانایی کشف و ساخت راه حل‌های متعدد
- توانایی کسب امدادگی لازم
- توانایی گوش دادن و سوال کردن
- توانایی تشخیص اولویتهای





مذاکره به روش BATNA چیست؟

اصطلاح BATNA نخستین بار توسط راجر فیشر و ویلیام یوری در کتاب پرفروش سال ۱۹۸۱ خود با عنوان «رسیدن به توافق: مذاکره بدون تسلیم شدن» معرفی شد. این واژه مخفف عبارت **“Best Alternative To a Negotiated Agreement”**

به معنای «بهترین جایگزین برای یک توافق مذاکره‌شده» است.

مفهوم BATNA به طرفین مذاکره کمک می‌کند تا به پیشنهادی دست یابند که منافع هر دو طرف را تأمین کند و از پذیرش نتیجه‌ای که نسبت به گزینه‌های دیگر نامطلوب‌تر است جلوگیری نمایند.

به عبارت دیگر، BATNA گزینه انتخابی یک طرف مذاکره در صورت عدم توافق در مذاکره است.





Best Alternative To A Negotiable Agreement (BATNA)



به کار گیری روش BATNA برای رسیدن به توافق است، بدون اینکه اجباری در کار باشد. توافق نیز وقتی به نتیجه می رسد که هر دو طرف معامله به سود رسیده باشند.

در این میان ممکن است هر دو طرف به یک میزان سهم ببرند، مانند مذاکره یکپارچه.

یا اینکه سهم یک طرف از طرف دیگر بیشتر باشد مانند مذاکره توزیعی. بنابراین BATNA در مذاکره دارای چندین کاربرد است

❖ به نتیجه رسیدن مذاکراتی که طرفین آن تمایل به توافق دارند ولی نه با راهکارهای مطرح شده فعلی

❖ برای جلوگیری از شکست خوردن معامله و رسیدن به توافق

❖ زمانی که انجام توافق به ورود شخص ثالث نیاز دارد



برنامه ریزی قبل از شروع مذاکره

برای اینکه بهترین گزینه جایگزین برای رسیدن به توافق را انتخاب کنید، باید قبل از شروع مذاکره برنامه ریزی کنید. این آمادگی نه تنها به این معناست که باید یک BATNA مناسب را از قبل آماده کنید، بلکه باید BATNA احتمالی طرف مقابل را هم در نظر بگیرید.

برای مثال میزان سود و زیان خود را برای زمانی که BATNA مورد پذیرش قرار بگیرد، محاسبه کنید. با انجام این کار می توانید به این نتیجه برسید BATNA ای که مطرح کرده اید تا چه اندازه به کسب موفقیت شما کمک می کند.

نباید BATNA را بدون بررسی و به صورت لحظه ای مطرح کنید. با انجام این کار میزان احتمال پشیمانی افزایش می یابد.

همانطور که چند راه حل اصلی را برای شروع مذاکره در نظر می گیرید،

برای BATNA نیز همین کار را انجام دهید.

به مطرح کردن یک راه حل جایگزین اکتفا نکنید و با انجام بررسی های گسترده، چند راهکار مختلف را در نظر بگیرید.

سعی کنید BATNA مختلف را با شرایط متفاوت تعیین کنید نه اینکه همگی به نفع شما و به طور کلی به ضرر فرد مقابل باشند.

به کار گیری روش BATNA از نظر هزینه به صرفه است، زیرا با بکارگیری درست این روش، می توان هزینه های اجتناب ناپذیر را کاهش داد و در نتیجه سود سازمان افزایش میابد.

- چگونه BATNA خود را بشناسیم؟
- همان‌طور که اشاره شد، داشتن یک گزینه جایگزین مناسب، قبل از شروع مذاکره بسیار مهم است. توجه به موارد زیر کمک می‌کند تا BATNA خود را بشناسید:
- تمام گزینه‌های موجود در مذاکره فعلی را لیست کنید.
- ارزش هر گزینه را ارزیابی کنید. یعنی بسنجید هر کدام از جایگزین‌ها چقدر برایتان ارزش دارد.
- گزینه‌ای را انتخاب کنید که بالاترین ارزش را برایتان داشته باشد.
- پس از مشخص کردن BATNA، کمترین ارزش معامله را که حاضرید قبول کنید، محاسبه نمایید.





مهارت دستیابی به مناسب‌ترین BATNA برای مذاکره

۱-تحلیل و بررسی موقعیت

شروع به تحلیل و بررسی موقعیت و شرایط مذاکره کنید. مطالعه و درک دقیق از موضوع مذاکره، نیازها و محدودیت‌های خود و طرف مقابلتان، هدف‌هایتان و نقاط قوت و ضعف دو طرف می‌تواند به شما در شناسایی BATNA مناسب کمک کند.

۲-تحقیق و بررسی گزینه‌ها

تحقیق و بررسی گزینه‌های مختلف می‌تواند به شما در پیدا کردن BATNA مناسب کمک کند. بررسی بازار، تامین‌کنندگان موجود، رقبا و منابع دیگر می‌تواند ایده‌هایی برای گزینه‌های جایگزین برای توافق فراهم کند.

۳- بررسی تعاملات قبلی

اگر قبلاً با طرف مقابل مذاکره کرده‌اید، تجربیات گذشته را بررسی کنید. ارزیابی نتایج مذاکرات گذشته و پیدا کردن الگوهای عملکرد می‌تواند به شما در تشخیص BATNA هایی کمک کند که به‌خوبی کار کرده‌اند یا بهترین نتایج را داشته‌اند.

۴- انعطاف‌پذیری

بدون انعطاف‌پذیری دستیابی به یک Batna مناسب کار دشواری است. انتخاب یک گزینه جایگزین نیازمند انعطاف‌پذیری شما نسبت به مواضع اولیه خودتان است. با در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف و بازبینی مجدد شرایط و نیازها، می‌توانید به گزینه‌های جایگزین مناسب‌تری دست یابید.

شرایط می‌توانند به‌سرعت تغییر کنند، به‌ویژه در کشوری مانند ایران! شما ممکن است هر لحظه با تغییراتی مانند اطلاعات جدید، افزایش ناگهانی هزینه‌ها و قیمت‌ها یا قوانین و مقررات جدید روبه‌رو شوید. به یاد داشته باشید که هر تغییر در شرایط در حین مذاکره می‌تواند بر قدرت BATNA طرفین تأثیر بگذارد.



ارتباط بین BATNA و ZOPA

همان‌طور که گفته شد BATNA یعنی پلن B شما در مذاکره،

که اگر در وهله اول به توافق نرسیدید،

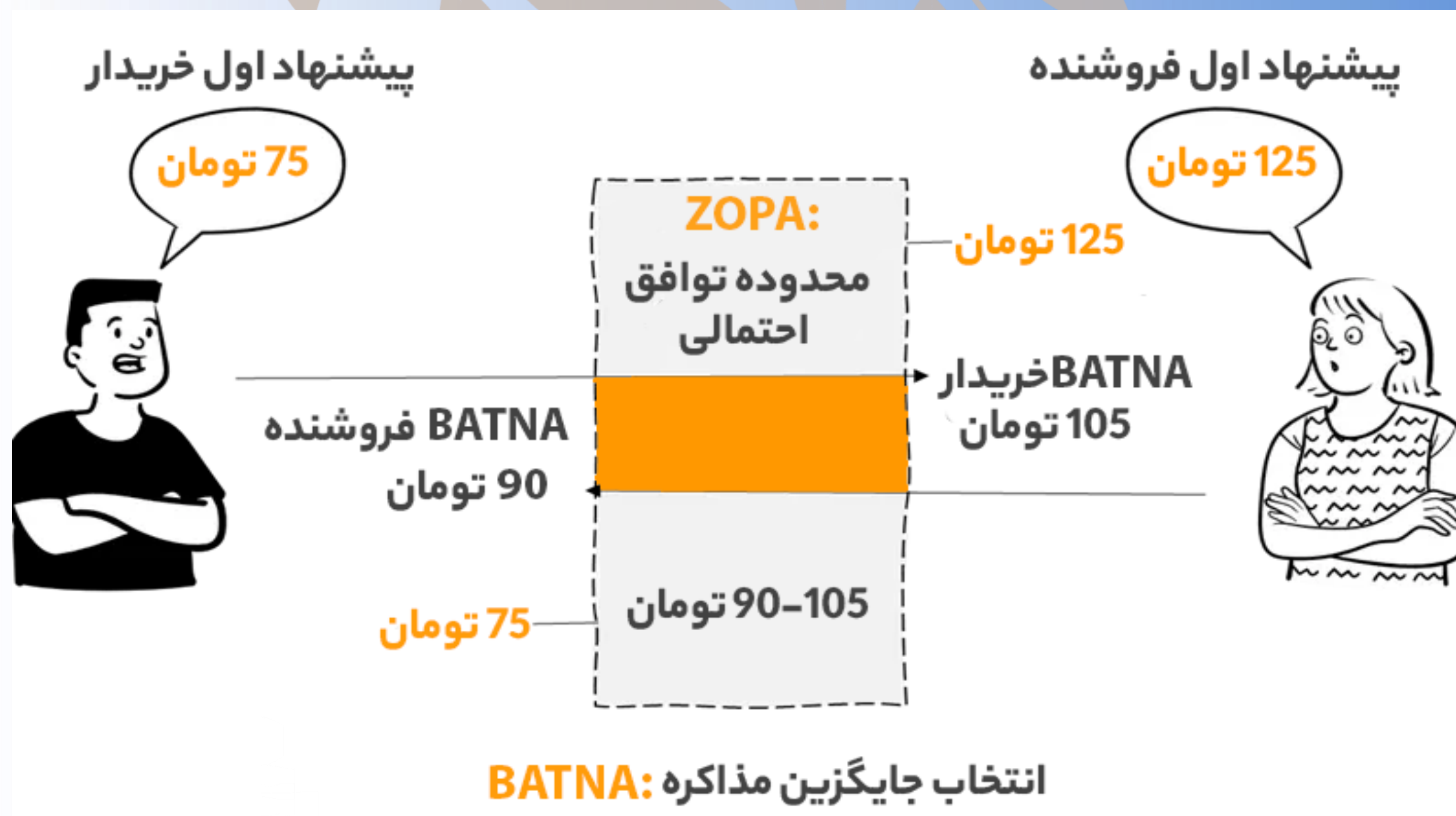
بهترین جایگزین برای آن چیست و باید چه کار کنید.

ZOPA مجموعه تمام نتایج احتمالی است که هر دو طرف مذاکره مایلند قبول کنند.

اگر ZOPA را از قبل بدانید کمک می‌کند احتمال یک توافق برد-برد را شناسایی کنید و زمان را برای طرح‌های پیشنهادی غیرواقعی هدر ندهید.

در واقع ZOPA کمک می‌کند روی جایگزین‌هایی تمرکز کنید که هر دو طرف به آنها تمایل دارند.

برای اینکه ZOPA را پیدا کنید باید BATNA طرف مقابل را حدس بزنید و بدانید علایقش چیست و می‌خواهد از این مذاکره به چه چیزی برسد.





تفاوت بین BATNA و ارزش ذخیره

BATNA و ارزش ذخیره ، دو مفهوم متفاوت در مذاکره هستند.

درک تفاوت آن‌ها به مدیران کسب و کار کمک می‌کند تا استراتژی مذاکره بهتری را تعیین کنند. قدرت و تأثیرگذاری خود را ارتقا دهند و ریسک‌های مذاکرات را بهتر مدیریت کنند.

ارزش ذخیره:

به حداقل توافقی اشاره دارد که طرف مذاکره حاضر است به آن برسد و در صورت عدم رضایت از توافقات، منصرف شود.

ارزش ذخیره معمولاً به‌عنوان نقطه حدودی یا مینیمی برای طرف مذاکره در نظر گرفته می‌شود و به‌طور کلی تعیین می‌کند که طرف مذاکره تا چه حد حاضر است توافق کند.

ارزش ذخیره برای طرف مذاکره به‌عنوان یک محدودیت استفاده می‌شود.

اگر توافقی پیشنهادی با ارزش ذخیره طرف مذاکره مغایرت داشته باشد، طرف مذاکره ممکن است از مذاکره منصرف شود و به جایگزینی دیگر بپردازد.



ماهیت

BATNA استراتژی جایگزینی است که طرف مذاکره در نظر می‌گیرد، در حالی که ارزش ذخیره یک حداقل توافقی است که طرف مذاکره تعیین می‌کند.

جایگاه استفاده

BATNA برای بهبود موقعیت در مذاکرات و اطمینان از وجود گزینه جایگزین قوی استفاده می‌شود، در حالی که ارزش ذخیره برای تعیین نقطه حداقل توافق و مرزی که طرف مذاکره حاضر است تسلیم شود، استفاده می‌شود.

معیار انتخاب

BATNA بر اساس بهترین گزینه جایگزین تعیین می‌شود، در حالی که ارزش ذخیره بر اساس مینیمم توافق قابل قبول برای طرف مذاکره تعیین می‌شود.

دلیل اهمیت

BATNA قدرت و اعتماد به نفس در مذاکره را افزایش می‌دهد، در حالی که ارزش ذخیره به طرف مذاکره محدودیتی اعمال می‌کند.



بایدها و نبایدها در جمع بندی و انتهای جلسه مذاکره

- ۱- وقتی استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره را طراحی می کنید تقاضاهای دقایق آخر را پیش بینی کنید.
- ۲- درباره دستور جلسه به توافق برسید و محدودیت های زمانی را شناسایی نمایید.
- ۳- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را بپرسید.
- ۴- بر روی منافی که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می رسد تاکید کنید.
- ۵- در طی جلسه مذاکره یادداشت برداری کنید.
- ۶- پیشنهاد آخرتان را قابل قبول و معتبر و با اعتقاد بیان نمایید.
- ۷- پیش نویس توافق را بررسی کرده و بعد از روشن کردن نکات غیر واضح آن را امضا کنید.



بایدها و نبایدها در جمع بندی و انتهای جلسه مذاکره

۸- در صورت کفایت بحث، طرف مقابل را به اتمام مذاکره تشویق کنید.

ممکن است او نحوه و زمان اتمام جلسه را نداند.

۹- به انتهای مذاکره به عنوان بخشی جدا از مذاکره نگاه کنید.

۱۰- برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید.

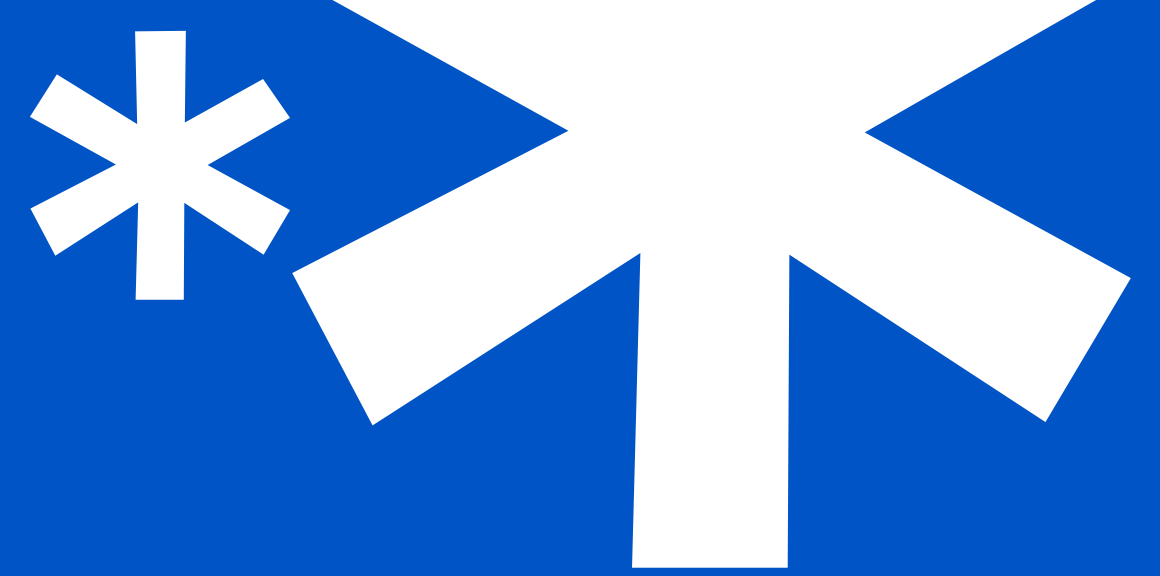
۱۱- هنگام اتمام مذاکره خیلی احساساتی عمل نکنید.

۱۲- هنگامی که در موضوعات کوچک به بن بست می رسید از نگاه به

هدف اصلی غافل نشوید.

۱۳- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.





قوانین کلی مذاکره

قانون اول

افکار خود را منظم کنید.

قانون دوم

درباره آنچه می خواهید بگوئید کاملا فکر کنید. سطحی درباره آن فکر نکنید.

قانون سوم

همیشه توجه داشته باشید که "دو صد گفته چو نیم کردار نیست"

بهترین مذاکره کننده سعی می کند به شیوه ای صحبت و عمل کند که دقیقا پیغام مورد نظرش را برساند. حرف آخر اینکه هرچه در فرستادن و دریافت پیغام های غیر شفاهی کار آمد تر باشید. نه تنها فکر کردن کامل درباره آنچه میگوئید مهم است بلکه نحوه گفتن آن نیز اهمیت دارد.



**THANK
YOU**

Present by Dr. Ashkan Ehsani

