

مقدمه

مخاطبان کتاب

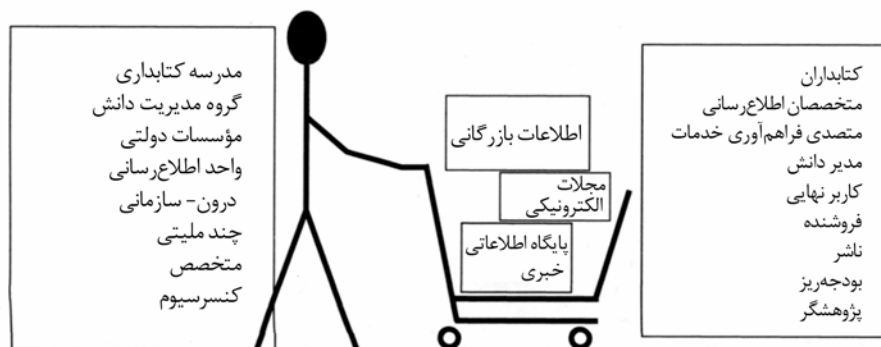
مذاکره همان کاری است که مردم هر روز در زندگی انجام می‌دهند: مذاکره نویسنده با ناشر، خریدار خانه با فروشنده یا آژانس املاک و کارگر با کارفرما. اما اطلاعات، ویژگی و روابط خاصی دارد؛ که اگر به‌درستی شناخته شود، بهترین منافع را برای خریدار و فروشنده خواهد داشت.. این کتاب به متخصصان اطلاع‌رسانی در تمام بخش‌ها و مسئولان حقوقی کمک می‌کند تا بهترین معامله را برای سازمانشان انجام دهند (نگاه کنید به شکل ۱). کتابی مرجع برای مذاکره‌کنندگان با تجربه و اثری مقدماتی برای تازه کاران است.

اشتراک درون خطی، مجلات الکترونیکی تا پایگاه‌های اطلاعاتی چند بخشی، و مطالب اختصاصی تا مجموعه‌هایی از منابع ردیف سوم را پوشش می‌دهد. وجه اشتراک این منابع درون خطی این است که خریدار عملاً آنها را خریداری، مدیریت و سپس از آنها استفاده می‌کند. گاهی اوقات این وظایف توسط یک نفر انجام نمی‌شود، اما هر نقشی به شکل‌گیری مراحل مذاکره کمک می‌کند (نگاه کنید به جدول ۱).

در پس مباحث مهم مذاکره برای اشتراک منابع درون خطی، محدودیت‌های جغرافیایی یا بخشی (بخش دولتی، خصوصی و ...) نهفته است. توصیه‌ها و روش‌های ارائه شده در فصل‌های بعدی، به هر فرد یا گروهی که با خرید رسانه‌های الکترونیکی سر و کار دارد مانند کتابدار و متخصص اطلاع‌رسانی یا مدیران فراهم‌آوری و ناشران، کمک خواهد کرد. یک کتابدار متخصص همان‌قدر می‌تواند در مذاکرات موثر واقع شود که رئیس یک بخش بزرگ. وی ممکن است تنها متخصصی باشد که در آن حوزه باید

منابع اطلاعاتی درون خطی را خریداری کند و تا حد ممکن هزینه‌ها را پایین نگه دارد. این کتاب در راستای منافع آنها و تمام کسانی است که چنین وظایفی را بر عهده دارند.

شکل ۱. انواع مذاکرات



این کتاب می‌تواند مورد استفاده مشاورانی قرار گیرد که کارکنان جزء را در مراحل مذاکره درگیر می‌کنند. همچنین می‌تواند مورد استفاده کاربران محصولات الکترونیکی قرار گیرد تا مذاکره کنندگان مطمئن شوند که آنها بازخورد مناسبی از منابع استفاده شده را خواهند داشت. مراحل تشریح شده در این کتاب می‌تواند برای قراردادهای انفرادی و نیز مجوزهای بین‌المللی چندگانه به کار رود.

مشارکت‌کنندگان در مراحل مذاکره به نمایندگی از خریداران، در جدول ۱ مطرح شده‌اند. در برخی از واحدهای کوچک اطلاع‌رسانی یا برای متخصصان ممکن است همه این نقش‌ها از طرف یک نفر ایفا شود.

مهارت‌های ویژه در فرایند مذاکره	نقش
اطلاعاتی کلی از انواع منابع اطلاعاتی فراهم می‌کند و مفاد قرارداد و قیمت‌ها را با محصولات دیگر می‌تواند مقایسه کند. آیا ریسس گروه می‌داند چه شخص دیگری می‌تواند به فرایند مذاکره کمک کند.	کتابدار / ریسس گروه اطلاع‌رسانی
برقرار نمودن ارتباط با سایر اعضای گروه برای تنظیم بودجه، بررسی قیمت‌های سال گذشته و برآورد پرداخت‌های آینده، پیش‌بینی سال‌های آتی	بودجه‌ریز (اگر همانند مورد فوق نباشد)
داشتن تخصص در فراهم‌آوری خدمات نه فقط اطلاع‌رسانی. داشتن درک درستی از قراردادها	متصدی فراهم‌آوری خدمات
نقاط قوت و ضعف محصول را می‌شناسد و پشتیبان مذاکره‌کننده انتصابی می‌تواند باشد. شناخت خوبی از ارزش محصول برای کار، پژوهش یا مطالعه دارد. می‌تواند ببیند اگر قرارداد به کاربران اجازه می‌دهد تا آنچه را که برای سازمانشان نیاز دارند را انجام دهند.	استفاده‌کننده محصول
در مسائل سازگاری و اعتماد می‌تواند به متخصصان اطلاع‌رسانی کمک کنند و آمار استفاده را ممکن است بتوانند تهیه کنند (چنانچه خود ناشر آن را فراهم نکند).	متخصصان فناوری اطلاعات
شناخت خوبی از سهولت استفاده از محصول و فرصت ارتباط نزدیک را با کاربران نهایی دارد.	مریی درون سازمانی

جدول ۱: افراد شرکت‌کننده در فرایند مذاکره

مذاکره چیست؟

بیش تر خریداران، هنگام خرید خانه در باره موقعیت محل تحقیق می‌کنند، از صحت مالکیت آن مطمئن می‌شوند و در عین حال که آماده می‌شوند مبلغ آن را بپردازند، امیدوارند که بتوانند با مبلغ کم تر آن را به دست آورند. فروشنده هم امیدوار است آن را به بالاترین قیمت بفروشد، اما می‌داند که ممکن است مجبور شود پیشنهاد کم تر را بپذیرد. موضوع مشترک بین آن‌ها ضرورت مذاکره را نشان می‌دهد. گاهی مذاکره برای ایجاد توافق است. مذاکره درباره گفت و گو دو یا چند نفر با هم است.

برای متخصصان اطلاع‌رسانی، مذاکره نه تنها بیش تر اوقات در مورد ناشر، بلکه با افراد داخلی مانند بودجه‌ریزهاست. مذاکره برای ناشر در مورد اهداف، اعتمادسازی ارزش محصول و حفظ یک رابطه خوب با خریدار است.

مذاکره می‌تواند به‌عنوان یک حادثه مجزا دیده شود، هرچند خیلی فراتر از آن است. در مقایسه با یک خرید تکی، ماهیت یک اشتراک درون خطی به این صورت است که احتمال دارد مذاکره چند بار، شاید بیش از ده بار برگزار شود. اگر معامله‌ای در یک سال

با حالت پرخاشگرانه انجام شود، می‌تواند بر موفقیت مذاکرات سال‌های آینده نیز تأثیر منفی بگذارد. اگر بنا به دلایلی در یک سال بخواهید قیمت‌ها را با پرخاشگری کاهش دهید، دلایل باید برای نماینده تشریح شود و خریدار باید بداند که اگر نماینده بخواهد مطالبات آن سال را وصول شود، ممکن است برای برنامه‌های سال بعد به تفاهم مشترک نیاز داشته باشند. از دیدگاه نماینده، اگر آن‌ها به دنبال افزایش چشمگیر قیمت محصول یا کاهش دسترس پذیری باشند، باید بتوانند این مسأله را کاملاً توجیه کنند و نمی‌توانند انتظار داشته باشند که هر سال چنین تغییری رخ دهد.

هدف از مذاکره مجاز، دستیابی به یک موافقت نامه قابل قبول برای هر دو طرف است. این گونه نیست که تنها یکی از طرفین از دیگری امتیاز بگیرد. در این صورت گروهی که سال بعد برای مذاکره می‌آیند، گروه موفقی نخواهند بود و احتمالاً پیشرفتی هم نخواهند داشت. در این کتاب سعی شده با مواردی آشنا شوید که به خاطر آن مذاکره می‌کنید و فصل‌های بعدی کتاب بر اهمیت بحث تأکید بیش تری دارد. مذاکره خوب مستلزم ارتباطات خوب است، یعنی تمایلات و انتظارات خریدار در مورد محصول مشخص شود و ناشر بداند محصول چگونه عمل می‌کند، چه ارزشی برای یک سازمان خاص دارد و شفافیت قیمت و عملکرد آن محصول را باید نشان داد. بنابراین مذاکره برای اشتراک درون خطی یک الگوی چرخشی به شکل زیر ایجاد می‌کند:

آماده‌سازی < مذاکره و توضیحات > پیشنهادها < چانه‌زنی > نتیجه‌گیری

این الگو می‌تواند بر اساس نیازها و مهارت‌های مذاکره‌کننده برنامه‌ریزی و تنظیم شود. برای نمونه، یک معامله (مذاکره) نباید همانند یک قرارداد، دارای عبارت‌های طولانی باشد - در یک زمان ممکن است مذاکره برای یک قرارداد چند ساله مفید باشد و در زمانی دیگر ممکن است برای تجدید اشتراک همان محصول فقط برای مدت یک سال لازم باشد. به موقع بودن مذاکره و مبتنی بر چرخه یک ساله خاص، با جزئیات بیش تر می‌تواند در ضمیمه ۲ مشاهده شود.

چرا مذاکره؟

دلایل زیادی وجود دارد که بسیاری از سازمان‌ها در مذاکره برای رسیدن به قیمت اشتراک بهتر یا شرایط مطلوب‌تر شکست می‌خورند. یکی از این دلایل این است که احتمالاً مدت زمان مذاکره منطبق با نتایج احتمالی نباشد. طولانی شدن مذاکره از نظر منطقی اغلب باعث این قضاوت می‌شود که مذاکره ضرورتی ندارد. یکی از دلایل مهم برای اجتناب از مذاکره، ترس از آن است. زیرا مذاکره ممکن است آرامش آن‌ها را به هم زده و به احتمال شکست فکر کنند، ضعیف یا سلطه‌جو به نظر برسند یا به روابط ناشر-مشتری آسیب وارد شود. موانع و بهانه‌های دیگر برای عدم مذاکره در معامله‌ها موارد زیر است:

- مکان‌هایی که برای اجناس موجود در فروشگاه‌ها از قیمت مقطوع استفاده می‌شود، بیش‌تر توافق روی یک قیمت؛ خیلی آسان‌تر است تا روبه‌رو شدن با دردسر مذاکره.
- در یک باور عمومی فقط شرکت‌های بزرگ، مؤسسات بزرگ یا کنسرسیوم‌ها می‌توانند مذاکره کنند
- شرایط یا تخفیف‌های استاندارد بیش‌تر مد نظر است تا جریان‌ات دیگر (به‌عنوان مثال برای مؤسسات خیریه یا مؤسسات دانشگاهی).
- محصول فقط چند پوند می‌ارزد، بنابراین مذاکره چندان مطلوب نیست.
- بعضی از مردم از برقراری ارتباط با نماینده‌شان می‌ترسند.
- برخی از مردم بر این باورند که احتمال موفقیت در دستیابی به معامله‌ای بهتر وجود ندارد، پس دلیلی وجود ندارد که در این زمینه تلاش کنند.
- شرایط مالی واحدهای اطلاع‌رسانی تقریباً همیشه این‌گونه بوده است که بیش‌تر تمایل دارند نسخه‌های چاپی را بخرند، چون قیمت آن‌ها بسیار شفاف‌تر و باثبات‌تر است.
- نداشتن فرصت کافی
- ناکامی در فراهم کردن تجدید اشتراک یعنی ممکن است هم تجدید اشتراک با هر هزینه‌ای که باشد، مسئولیت دارد و هم اطلاعات کافی برای پشتیبانی هر مورد، به جز مفاد قرارداد و قیمت تعیین شده، وجود خواهد داشت.
- برداشت نادرستی وجود دارد که تنها می‌توان در مورد قیمت مذاکره کرد. در حالی که بسیاری از مسائل دیگر در مورد محصولات الکترونیکی وجود دارد که می‌توان درباره آن‌ها مذاکره نمود، مانند این که محصول چگونه و در کجا می‌تواند استفاده شود.

- محصول الکترونیکی ممکن است برای خریدار شناخته شده نباشد، بنابراین ناشر می‌تواند خیلی راحت فقط مزایای محصولش را برای خریدار تشریح کند، در حالی که خریدار اصلاً نمی‌داند آن محصول چگونه می‌تواند سبب ارزش افزوده برای سازمانش خواهد شد.
- سه دلیل آخر در بیش تر جلسات مذاکره مطرح می‌شوند و فصل‌های بعدی کتاب به مباحثی در این زمینه کمک خواهد کرد که چگونه یک محصول را بهتر بشناسید، آن محصول برای سازمانتان چه منافی خواهد داشت و چگونه می‌توانید آن را با بهترین قیمت و بهترین شرایط، فراهم کنید.
- دلایل، انگیزه‌ها و جاذبه‌های زیادی وجود دارد که چرا فرد برای اشتراک منابع درون خطی باید مذاکره کند، آیا مذاکره در یک سطح ساده برگزار می‌شود یا پیشرفته:
- مفاد قرارداد ممکن است با نیازهای سازمان منطبق نباشد.
- ناشر و خریدار به حفظ یک رابطه خوب نیاز دارند و مذاکره اطمینان می‌بخشد هر دو طرف نسبت به معاملاتشان اعتماد و رضایت دارند.
- قیمت پیشنهادی ممکن است بالا باشد و محدودیت‌های دیگر بودجه‌ای وجود داشته باشد.
- خریدار تصمیم می‌گیرد که آیا یک اشتراک خاص را حفظ کند.
- محصولات رقابتی یا جایگزین در بازار وجود دارد.
- قیمت‌ها به‌نحو قابل ملاحظه‌ای با آن چه در سال گذشته پرداخت شده، متفاوت است.
- بازخورد مثبت یا منفی از کاربران، ارزش محصول را برای سازمان تغییر می‌دهد.
- محصول ممکن است "مناسب برای داشتن" باشد و نه یک محصول ضروری.
- اگر سازمان مشتریان، مراجعان یا سهام‌دارانی دارد، احتمالاً وظیفه دارد به قیمت بهتر دسترسی یابد.
- برای اشتراک ۱۰۰۰۰۰۰ پوندی، یک درصد تخفیف مبلغ ناچیزی نیست.
- برای متخصص اطلاع‌رسانی، بهبود شرایط یا کاهش هزینه بسیار ارزشمند است و روشی سنجشی از ارزش آن‌ها برای کارفرمایشان است.
- وقتی هزینه یا شرایط قرارداد مانع اشتراک شود، ناشر می‌تواند با مذاکره، حداقل مقداری درآمد و مشتری دیگری به‌دست آورد.

هدف این کتاب

هدف این کتاب افزایش اعتماد به نفس برای مذاکره کنندگان است. برای این کار وظایف آن‌ها تشریح می‌شود. هر دو گروه (خریدار و فروشنده) برای کسب نتایج بهتر به اعتماد به نفس نیاز دارند. با دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز، منافع طرفین افزایش می‌یابد:

- رضایت متخصصان
- یک معیار مالی موفق برای کارکنان یا تجارت
- بهترین محصول با بهترین قیمت برای کاربر نهایی
- بهترین شرایط، توانمندسازی در استفاده بهینه از محصول برای طیف گسترده‌ای از کاربران نهایی.
- رفع هرگونه نگرانی در مراحل مذاکره.
- رفع سوء تفاهمات بین خریدار و ناشر.

در این کتاب، روش‌هایی وجود ندارد که نشان دهد چگونه به شکلی غیر منصفانه امتیازهایی را کسب کنیم، چگونه فریبکاری کنیم یا به‌طور کلی چگونه گروه مقابل را به زور به انجام کاری وادار نماییم. هدف کتاب، بررسی جزئیات مذاکره است، اما نکات کلیدی هم مشخص شده‌اند، به نحوی که بتوانند به راحتی در خاطر بمانند؛ به خصوص در شرایطی که مذاکره به بن‌بست و مشکل برخورد می‌کند. این کتاب به مذاکره‌کنندگان با تجربه‌تر نشان می‌دهد که در حال حاضر چه قدر می‌دانند و چگونه می‌توانند دانش خود را برای شرکت در مذاکره و گسترش مهارت‌های دیگران به‌کار گیرند.

مهارت‌های تکمیلی

مهارت‌های زیادی برای مذاکره‌کنندگان، مهارت تکمیلی محسوب می‌شوند، اما همه نمی‌توانند با جزئیات در این کتاب بیابند، بلکه موضوعاتی است که در جای خود مناسبند. به‌عنوان مثال:

مهارت‌های ارتباطی - با ایجاد ارتباط مؤثر با رشته‌های آموزشی گسترده می‌توان به شناخت بین ناشر و خریدار در جریان مذاکره کمک کرد.

انتخاب محصولات - انتخاب اشتراک درون خطی یک مهارت کاملاً جدید است که می‌تواند بر مذاکرات شما مؤثر باشد. آگاهی از محصولات جایگزین در بازار می‌تواند به وضعیت مذاکرات شما کمک کند.

پویایی توافقات کنسرسیومی - این کتاب بر مذاکرات چند-گروهی برای کنسرسیوم‌ها تأکید نمی‌کند، اما روش‌ها و رهنمودها با هر فردی که برای مذاکره معرفی شده باشد مرتبط خواهد بود.

توافق نامه سطح خدمات (SLAs) - گرچه توافق نامه سطح خدمات به محصولات اطلاعاتی منحصر نمی شود؛ اما وقتی یک سازمان بزرگ، نرم افزاری را می خرد، توافق نامه سطح خدمات کاملاً رایج است. وقتی محصول منبع مهمی باشد که هر وقفه یا دسترسی به منابع اطلاعاتی بتواند به طور جدی بر ارزش محصول برای یک سازمان تأثیر بگذارد، توافق نامه سطح خدمات مفید می باشند.

مسائل حقوقی - هر چند فصل دوم کتاب بر قرارداد و راحتی بیش تر مذاکره کننده با اصطلاحات حقوقی (که گاهی به کار می برند) تأکید دارد، اما یک برداشت حقوقی نخواهد بود.

به مناقصه گذاشتن معامله - برخی سازمانها به خصوص بخش های دولتی، ممکن است متعهد باشند کارهایی را که هزینه بالا دارند به مناقصه بگذارند. نوشتن اسناد مناقصه یک مهارت ویژه است و اگر چه بسیاری از راهکارهای ارائه شده در این کتاب، به خصوص در بخش فراهم آوری، به اسناد مناقصه ای کمک خواهد کرد، در واقع فقط نحوه نوشتن یک یادداشت مناقصه ای برای اشتراک منابع الکترونیکی ارائه شده است.

راه اندازی اشتراک درون خطی - در این کتاب، مسائل فناوری اطلاعات در مورد اشتراک درون خطی بررسی نشده است. در حال حاضر سامانه های زیادی برای سهولت دسترس پذیری طراحی شده اند (مثل اینترنت) و به تخصص بسیار بالا نیازی ندارند. ممکن است یکی از نکات مهم مذاکره سازمان، تأیید پروتکل اینترنت (آی پی) یا مشتری پسند کردن صفحات وب باشد و این موارد و مثال های دیگر در بخش های بعدی کتاب آمده است.

مدیریت بودجه - به طور مسلم، مدیریت بودجه گروه اطلاع رسانی یک مهارت است و انجام درست آن (اگر بخش زیادی از بودجه برای منابع درون خطی صرف شود) به مدیر بودجه، یا فردی که در گروه برای این کار در نظر گرفته شده یا مذاکره کننده خوب بستگی دارد.