

اشاره:

کشورهای پیشرفته صنعتی غرب در سه قرن گذشته مرکز تحولات اساسی در زمینه علم و تکنولوژی بوده‌اند حال آن که جهان سوم انگشت حیرت به دهان گزیده، ناظر اعمال آنهاست. این تحیر و انفعال ناشی از آن، ریشه در سلطه استعماری و نو استعماری غرب و شکاف عظیم بین جهان سوم و غرب پیشرفته در عرصه علم و تکنولوژی دارد. پر کردن این خلاء و شکاف تکنولوژیک برای کشورهای جهان سوم امری ضروری و حیاتی است، خصوصاً از این جنبه که با انقلاب علمی- فنی پس از جنگ جهانی دوم (گسترش محیرالعقول رایانه‌ها و تکنولوژی اطلاعات که به درستی انقلاب صنعتی دوم نام گرفته است) سرعت تغییرات شگفت، آواراست و مفاهیم زمان و منابع در حال دگرگونی می‌باشد. نظریات گوناگون توسعه در تبیین راه‌های غلبه بر عقب‌ماندگی جملگی به نقش موثر و فزاینده خوداتکایی تکنولوژیک در فرآیند توسعه به مثابه یکی از وجوه و مظاهر توسعه یافتگی توجه دارند.

اولین گام در کسب تکنولوژی «مذاکره» است. تاریخ، گواه

این مساله است که کشورهای پیشرفته صنعتی غرب به راحتی و سادگی کشورهای جهان سوم را از موهبت «انتقال تکنولوژی» برخوردار نساخته‌اند و در این مهم مقاومت می‌ورزند. لذا انجام مذاکره با توجه به پیچیدگی ابعاد تکنولوژی به سادگی امر خرید و فروش کالا نیست. در ایران اولین تلاش‌های هدفمند در این زمینه در زمان صدارت میرزاتقی‌خان امیرکبیر صورت گرفت که وجود عزم ملی در انداختن کشور به مسیر و شاهراه پیشرفت و توسعه اقتصادی از ویژگی‌های بارز آن بود.

هم‌اکنون در شرایط بازسازی و نوسازی پس از جنگ، بار دیگر مذاکره بر سر انتقال تکنولوژی اهمیت فراوانی پیدا می‌کند. مقاله حاضر که توسط «س. ک. پال‌هان» مشاور صنعتی وزارت صنایع هندنگاشته شده و در شماره آوریل-ژوئن ۱۹۹۱ مجله مینتننس (MAINTENANCE) چاپ شده است، سعی می‌کند نکات، مشکلات و مباحث مهم در مذاکره را روشن نماید.

چگونه با طرف‌های خارجی بر سر انتقال تکنولوژی مذاکره کنیم؟

نویسنده: س. ک. پال‌هان

مشاور صنعتی DGTD وزارت صنایع هند ترجمه: محمدحسین حکیمیان

منبع: MAINTENANCE APRIL-JUNE 1991



اگر شما یک ماهی به فردی بدهید، او را برای یک روز سیر می‌کنید، در حالی که اگر شیوه ماهیگیری را یاد بدهید وی تا ابد از این موهبت برخوردار است.»
(یک ضرب‌المثل چینی)

تکنولوژی به منظور توسعه

ضرب‌المثل فوق، روشنگر تفاوت بین کمک و انتقال تکنولوژی است. تکنولوژی به مثابه ابزار مهم جهت شتاب بخشیدن به فرایند توسعه شناخته شده است. علم و تکنولوژی یکی از نیروهای عمده محرک پیشرفت بشر بوده و تاریخ گواه این واقعیت است. کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تفاوت عمیقی در قابلیت‌های تکنولوژیک دارند. تکنولوژی برای توسعه اقتصادی و صنعتی و خود اتکالی استراتژیک ضروری است. برای نیل به اهداف توسعه، دو انتخاب وجود دارد، اول - تکنولوژی ممکن است به صورت بومی از طریق تلاش‌های خود ما گسترش یابد، ثانیاً ممکن است از منبعی در بیرون کشور یا از خارج کسب شود. انتخاب اول توسعه بومی تکنولوژی نیاز به نیروی انسانی علمی/فنی، زیربنای تحقیق و توسعه (R & D) و تدارک مالی دارد. اکثر کشورهای در حال توسعه، زیربنای مکنفی برای توسعه یا مدرنیزه کردن تکنولوژی خود ندارند و در نتیجه به دیگر کشورهای پیشرفته برای کسب تکنولوژی وابسته می‌شوند. بیابیه سبب است تکنولوژی مربوط به دولت هند (۱۹۸۳) به وضوح بر استلزام ترکیب صحیح و مناسبی از توسعه تکنولوژی بومی و جذب و سازگاری کارای تکنولوژی وارداتی تاکید دارد.

کسب تکنولوژی

کشورهای در حال توسعه، تکنولوژی وارداتی را اکثراً از کشورهای توسعه یافته کسب می‌کنند، لذا تفاوت قابل ملاحظه‌ای در قابلیت‌های تکنولوژیک فروشنده و خریدار وجود دارد. این مسأله، قدرت چانه زنی کشورهای در حال توسعه را در کسب تکنولوژی کاهش می‌دهد. انتقال تکنولوژی ابتدا با شناسایی کالا یا خدمتی جهت اجرا به شکل پیش‌نویس یک پروژه آغاز می‌گردد. قدم بعد، جستجو برای تکنولوژی مناسب است که مستلزم کسب اطلاعات از منابع دیگر تکنولوژی می‌باشد.

مراحل مذاکرات در زمینه تکنولوژی

شناسایی منبع تکنولوژی که از آینده خوبی برخوردار باشد، ممکن است از طریق تبادل نامه یا ملاقات برای تعیین امکان‌پذیری انتقال تکنولوژی پی‌گیری شود. مراحل اصلی در فرایند مذاکره برای انتقال تکنولوژی عبارتند از:

- ۱- پیش مذاکره
 - ۲- موافقت در اصول (یادداشت تفاهم)
 - ۳- توافق در جزئیات
 - ۴- اجرای موافقت نامه
- پیش مذاکره یکی از مهمترین مراحل کسب تکنولوژی است. این مرحله مقایسه فنی/اقتصادی دیگر منابع تکنولوژی و تمرکز بر روی موضوعات مرتبط با کالا/خدمت انتخاب شده را در بر می‌گیرد. به عنوان مثال اگر ما به دنبال برپائی کارخانه ذوب فلز برای ابزار ماشینی هستیم، در نتیجه شناسایی مواد ریخته‌گری، اندازه ریخته‌گری‌های مورد نیاز، میزان مورد نیاز، نرخ ضایعات ریخته‌گری قابل قبول و غیر لازم است. اطلاعات فوق باید از طریق بررسی و تحقیق بازار جمع‌آوری شود.

قدم دوم در پیش مذاکره، بررسی وضعیت طرف خارجی است. این مسئله به دلیل بررسی شایستگی او برای انتقال تکنولوژی مناسب، ضروری است. اطلاعات لازم شامل کل فروش، دامنه تولید، پذیرش بازار، کیفیت و عملکرد محصولات، کم یا زیاد شدن سهم بازار (نوسانات)، صادرات و هزینه تحقیق و توسعه است. اطلاعات فوق ممکن است از طریق ملاقات شخصی یا از طریق دیگر شرکت‌های هندی که با طرف خارجی

مورد نظر در زمینه کسب تکنولوژی، عرضه کالاهای سرمایه‌ای و غیره سروکار داشته‌اند، جمع‌آوری شود. رقبای طرف خارجی فوق ممکن است اطلاعاتی راجع به جنبه‌های مثبت یا منفی ارائه کنند اما باید مراقب بود که این اطلاعات بی‌طرفانه نیست. بانکداران طرف خارجی نیز می‌توانند ضمانت اعتبار مالی را بنمایند. کانال‌های دیگر برای بررسی عبارتند از: مرکز بررسی شرکت‌های فراملیتی سازمان ملل متحد (UNCTC)، شعب خارجی مرکز سرمایه‌گذاری هند و امتیاز گیرندگان قبلی. یکی از ارزانتترین روش‌های کسب اطلاعات مستقل، به خدمت گرفتن مهندس/مشاور خبره در کشور طرف خارجی است و یکی از کانال‌هایی که به وسیله بسیاری از کارفرمایان (ENTREPRENEURS) نادیده گرفته می‌شود، تماس مستقیم با خود طرف خارجی به صورت تبادل جزئیات از طریق نامه یا ملاقات شخصی است.

در مرحله آمادگی، مهم این است که کلیه اطلاعات در کنار هم گردآوری شده و واقعیات و فرضیات به یاری داده‌های کمکی از هم جدا گردد. واقعیت ممکن است این باشد که شرکت X یک سازنده عمده تجهیزات الکتریکی سنگین (قوی) و با فرض این که آن شرکت سازنده عمده خازن‌های ضریب توان هم می‌باشد. داده‌های

- * توافقی‌های مبتنی بر مذاکرات زیر کانه که برد یک طرف و باخت طرف دیگر را در پی دارد ممکن است به ایجاد خصومت دائمی بیانجامد و اجرای ضعیف پروژه را به دنبال داشته باشد.
- * مذاکره موثر به شرط آمادگی کامل در مرحله پیش مذاکره امکان پذیر است.
- * عده‌ای ممکن است تکنولوژی را منتقل نموده تا در کشور شما با هزینه پائین آزمایش شده و سپس با اصلاحات تکنولوژیک پس گرفته شود.

پروژه مانند وضعیت طرف خارجی، جزئیات تکنیکی محصولات، دورنمای پیشنهاد، شرایط پرداخت، جنبه‌های قانونی و غیره باید طبقه‌بندی شود. قبل از مذاکره با طرف خارجی، در چارچوب مسائل داخلی شرکت، پیشنهادات به بحث گذاشته می‌شود تا حدود تغییرات توافقی بر روی جنبه‌های مهم آن روشن گردد.

به عنوان مثال: حق الامتیاز نباید بیش از ۵٪ باشد (اتفاقاً خط مشی دولت)، وسعت همکاری باید حداقل شامل دو نمونه بوده و حجم واردات نباید بیش از ۴۰٪ در سال اول باشد.

پیچیدگی مذاکرات درباره تکنولوژی

در فرایند مذاکره، منافع انتقال تکنولوژی باید بین دهنده و گیرنده تقسیم شود. در خصوص مذاکره تکنولوژی موضوع به دلیل موارد زیر پیچیده می‌شود:

- ۱- انتقال تکنولوژی یک فروش ساده کالا یا خدمت نیست که برای مدت بسیار کوتاه دوام داشته باشد. این مسأله رابطه داد و ستد بیش از ۵ تا ۱۰ سال آینده را در بر می‌گیرد.
- ۲- پیشرفت‌های آینده تکنولوژی، امروز شناخته شده نیست اما از هم اکنون باید مورد بحث قرار گیرد.
- ۳- موافقت‌نامه‌های تکنولوژی به وضوح بیشتری نیاز دارد چرا که در بسیاری موارد شخصی که در مذاکره موافقت‌نامه را امضاء کرده است، ممکن است همان کسی نباشد که دریافت تکنولوژی، اجرای پروژه، تصمیم‌گیری روی پرداخت‌ها و تفسیر جنبه‌های قانونی را به عهده خواهد داشت. اگر افراد بیشتری در جریان مذاکرات قرار گیرند، انتقال تکنولوژی در مسیر هموارتری انجام می‌شود. شرکت‌های بزرگ ژاپنی، سعی در ایقا پیوستگی کارکنان در کسب و انتقال تکنولوژی دارند.

۴- مجموعه تکنولوژی شامل وجوه بسیاری از قبیل طراحی، تولید، اجرا، تحقیق و توسعه، مقررات دولتی، مالیه، جنبه‌های قانونی، حق ثبت اختراع، بازاریابی، آموزش نیروی انسانی و غیره می‌باشد و یک فرد از درک تمامی این موارد عاجز است. لذا مذاکره بر سر موافقت‌نامه انتقال تکنولوژی توسط یک فردشدنی نیست. در پروژه‌های وسیع، مذاکره همواره از طریق یک تیم که نمایانگر وجوه اصلی و کلیدی مجموعه تکنولوژی است، انجام می‌شود.

۵- موافقت‌نامه‌های انتقال تکنولوژی بین طرف‌هایی است که نگرش فرهنگی و سیستم ارزشی متفاوتی دارند. به عنوان مثال، ژاپنی‌ها طولانی و به تفصیل مذاکره می‌کنند (که ممکن است بعضی اوقات شکیبایی شما را هم بسنجند) ولی بالاخره تمایل به امضا موافقت‌نامه‌ای که طبیعتاً کلی و عمومی است، دارند. در عوض، آمریکائی‌ها بر روی قرارداد بسیار سریع تصمیم‌گیری می‌نمایند و فقط با قرارداد تفصیلی در مرحله نهائی احساس راحتی می‌کنند. در نتیجه جنبه‌های فرهنگی بسیار مهم است. در اینجا جا دارد که دو کتاب را معرفی نمود: «سیستم مذاکره بازرگانی چینی‌ها» و «چگونه با ژاپنی‌ها تجارت کنیم» توسط «بویه‌دمانته» (BOYE DE MONTE) در سال ۱۹۸۸ که راهنمای کاملی جهت آشنایی با آداب و رسوم ژاپنی‌ها و عرف تجاری آنان است.

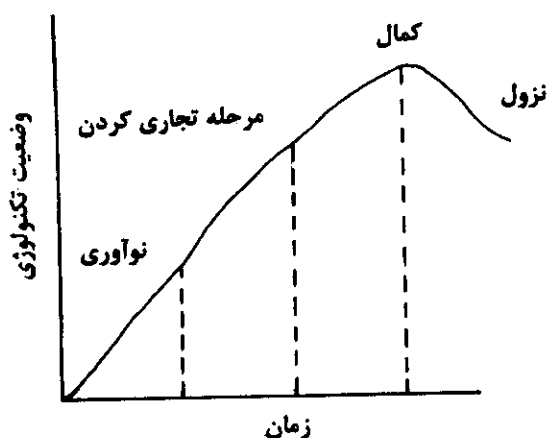
قبل از شروع مذاکرات، بهتر است علت اشتیاق طرف خارجی به انتقال تکنولوژی مشخص گردد. هدف او ممکن است صرفاً پرداخت یک جا، حق‌الامتیاز یا حق مهندسی نباشد. گاهی او در جستجوی نفوذ به بازار کشور شما یا برای فروش چند جانبه کالاها سرمایه‌ای، قطعات مواد خام، کالاهای واسطه‌ای یا خدمات مشاوره‌ای است. انگیزه ممکن است دورنگاه داشتن رقبا از بازار شما باشد. عده‌ای ممکن است تکنولوژی را منتقل نموده تا در کشور شما با هزینه پائین آزمایش شده و سپس با اصلاحات تکنولوژیک پس گرفته شود. در بعضی موارد، انگیزه ممکن است بایک (۱) کالا به هزینه پائین باشد چرا که او بد طریق پیشنهاد توقف تولید محصول خاصی را به دلیل سود کم، مشکلات نیروی کار یا قوانین موکد آلودگی کشور می‌نماید. اگر گیرنده تکنولوژی پیشنهاد مزایای مناسب و احتمالی برای طرف خارجی ارائه نماید، قابلیت چانه‌زنی بهتر می‌شود. تفاوت در انگیزه‌ها ممکن است توسط این حکایت روشن‌تر شود. یک برادر و خواهر راجع به توزیع یک پرتقال بحث می‌کردند و تصمیم گرفته شد تا آنرا به دو قسمت مساوی تقسیم کنند (با فرض از دست دادن چند قطره در هنگام بریدن) از نظر اداری یا قانونی ظاهراً توزیع منصفانه است. به هر حال در این فرایند توزیع، فرض شد که هم برادر و هم خواهر در پی یک چیز هستند یعنی پرتقال کامل و حال آنکه برادر پرتقال را برای عصاره آن و خواهر پرتقال را عمدتاً برای پوست (خلال) آن جهت مارمالاد می‌خواست. نتیجه این که باید مشخص شود که طرف خارجی در پی عصاره یا پوست پرتقال است و این که آیا امکان دارد هر دو طرف بیش از ۵۰٪ از آنچه می‌خواهند، به دست آورند.

چرخه عمر تکنولوژی

لازم است تا مرحله چرخه عمر تکنولوژی که در آن انتقال تکنولوژی مورد مذاکره قرار می‌گیرد بررسی شود، مثلاً در ابتدای ساخت تکنولوژی امکان دسترسی به آن به قیمت تمام شده پائین وجود دارد اما این امر مستلزم تلاش‌های زیادی در جهت توسعه تکنولوژی محصول، بهبود کیفیت و غیره است. به هر حال در مرحله بعدی توسعه، مجموعه تکنولوژی کاملاًتر می‌شود و در نتیجه قیمت تمام شده آن افزایش می‌یابد. اکثر کشورهای در حال توسعه، تکنولوژی وارداتی را در مرحله کمال یا نزول چرخه عمر کسب می‌کنند

در مرحله نزول، تکنولوژی کاملاً مورد استفاده قرار گرفته است، حق ثبت اختراع دیگر به هیچ‌وجه معتبر نیست و کسب تکنولوژی با قیمت تمام شده پائین امکان‌پذیر می‌گردد ولی خطر در این است که تکنولوژی در حال

شکل ۱



ظهور قیمت تمام شده تولید را پائین می‌آورد یا سبب بهبود کیفیت می‌گردد و تکنولوژی کهنه از لحاظ اقتصادی فاقد قابلیت رشد و دوام و بقا می‌باشد. مرحله چرخه عمر تکنولوژی از طریق رشد، ثبات یا کاهش سهم بازار برای محصولات که از تکنولوژی مناسب به دست آمده است، تشخیص داده می‌شود.

شناخت طرف خارجی

فلسفه بسیاری از ژنرال‌های مشهور این است که شما باید دشمن خود را بشناسید و همچنین حرکت وانگیزه او را پیش‌بینی کنید. در بازار بین‌المللی انتقال تکنولوژی به وضوح روشن است که انتقال دهنده همواره راجع شما بیش از آنچه خود تصور می‌کنید شناخت دارد. او وضعیت مالی، سوابق، سیستم امتیازدهی، خط‌مشی‌های انتقال تکنولوژی، حجم بازار و نقاط ضعف و قوت شما را به خوبی میداند.

برای چانه‌زنی موثر، شما همچنین باید او و انگیزه‌هایش را جهت انتقال تکنولوژی بشناسید. همچنین لازم است که حوزه اصلی تجارت تأمین‌کننده تکنولوژی را بررسی کنید یعنی آیا او شرکت تولیدی، مهندسی یا شرکت مجاز تجاری برای انتقال تکنولوژی است یا سازنده تأمین‌کننده کالاهای سرمایه‌ای، مشاور یا دلال بدون هیچ حق و حقوقی روی تکنولوژی می‌باشد؟ ضمانت‌های اتکالی (مقابل) (۱) در حالی که امتیاز دهنده مالک تکنولوژی نباشد، بی‌نهایت مهم می‌شود. در بعضی کشورها ممکن است شما بایک شرکت صادراتی تجاری موافقت‌نامه‌ای را به امضا برسانید که هیچ کنترلی روی شرکت سازنده در خصوص هر گونه ترمیم اداری سیاسی ندارد.

پویائی‌شناسی قیمت‌گذاری تکنولوژی

در مذاکره قیمت تکنولوژی دوعدد کاملاً به هم مربوط است.

۱- حد پائین تأمین‌کننده (فروشنده)

۲- حد بالای خریدار

حد پائین تأمین‌کننده قیمتی است که پائین‌تر از آن، تکنولوژی را عرضه نمی‌کند. این بستگی به قیمت تمام شده واقعی تکنولوژی انتقالی دارد (یعنی نفر ساعت لازم، مستندات و غیره)، قیمتی که در آن تکنولوژی مشابه اخیراً توسط همان شرکت یا دیگر تأمین‌کننده تکنولوژی رقابتی فروخته شده است. در بعضی موارد قیمت تمام شده ممکن است با هزینه صرف شده بر توسعه تکنولوژی یا منافع احتمالی برای گیرنده تکنولوژی ربط داشته باشد.

حد بالای خریدار ممکن است به امکان پرداخت، هزینه توسعه بومی تکنولوژی، مزایای موردانتظار، هزینه متداول کسب تکنولوژی از دیگر

منابع یا خط‌مشی‌های دولت در پرداخت‌های تکنولوژی بستگی داشته باشد.

تعریف محصول

تعریف محصول، کار ساده‌ای در تدوین موافقت نامه انتقال تکنولوژی نیست. به دو گونه ممکن است فردی کالایی را عنوان نماید مثلاً «تراکتور ۲۵ اسب بخار» قید کند یا با شرح مفصل و خاصی بنویسد: «تراکتور ۲۵ اسب بخار شامل: عناصر اساسی، قطعات و مجموعه‌های مونتاژ ساخت آمریکا یا دیگر کشورها با داشتن حداقل میزان سوخت ۸ کیلومتر؛ لیتر و مناسب برای کشت و زرع و کاربردهای حمل‌ونقل (۱۲ نوع گوناگون) همراه با ضمایم طراحی و نقشه‌ها.» اگر محدوده خاصی از تراکتور (۱۵ تا ۲۰ اسب بخار) همراه با اصلاحات و تغییرات انجام شده توسط انتقال‌دهنده در طول دوره همکاری مورد نظر است باید محصول با انعطاف بیشتری تعریف شود. در اقلام الکترونیک که منسوخ شدن آن بسیار سریع است بهتر است در مورد سری مدل‌هایی که در ۵ سال آینده توسط طرف خارجی معرفی می‌شود، مذاکره گردد.

موافقت عادلانه

در فرایند مذاکره، بعضی اطلاعات فقط برای طرف خارجی و بعضی دیگر فقط برای گیرنده شناخته شده است اما یک بخش اطلاعات برای هر دو مشترک است. هر چه این بخش اطلاعات مشترک بیشتر و وسیع‌تر باشد، فرایند مذاکره راحت‌تر و هموارتر است. وسعت اطلاعات مشترک معمولاً از طریق تبادل اطلاعات در مراحل ابتدایی ارتباط انجام می‌شود.

مذاکره، کوششی است برای رسیدن به توافق بر روی بعضی موضوعاتی که دو طرف یا بیشتر مخالف آن می‌باشند. انتقال تکنولوژی یک امر آنی نیست و بر اساس رابطه متقابل در یک مدت طولانی انجام می‌پذیرد. توافق

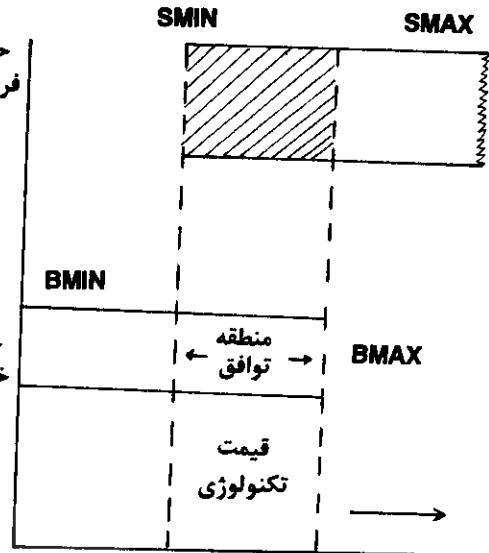
باید از منفعت متقابل برخوردار باشد.

- * پر کردن خلاء و شکاف تکنولوژیک برای کشورهای جهان سوم امری ضروری و حیاتی است.
- * اولین گام در کسب تکنولوژی «مذاکره» است.
- * تکنولوژی برای توسعه اقتصادی و صنعتی و خوداتکایی استراتژیک ضروری است.
- * اکثر کشورهای در حال توسعه، زیربنای مکفی برای توسعه یا مدرنیزه کردن تکنولوژی خود ندارند و در نتیجه به دیگر کشورهای پیشرفته برای کسب تکنولوژی وابسته می‌شوند.

توافقات مبتنی بر مذاکرات زیر کانه که بردیک طرف و بخت طرف دیگر را در پی دارد ممکن است به ایجاد خصومت دائمی بیانجامد و اجرای ضعیف پروژه را به دنبال داشته باشد. توافقات تکنولوژی که از طریق مذاکرات برد/برد تدوین می‌شود، شانس بهتری برای اجرا دارد. مذاکره موثر به شرط آمادگی کامل در مرحله پیش مذاکره امکان‌پذیر است.

۱- **بای بک - BUY BACK**: در این نوع معامله از یک سوماشین آلات، تجهیزات تولیدی یا یک کارخانه کامل از سوی یک عرضه‌کننده به کشور دیگری صادر می‌گردد و در مقابل، محصولاتی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به وسیله همین تسهیلات تولید می‌شود بابت تمام یا بخشی از بهای این تسهیلات در مدت زمان معینی دریافت می‌گردد. (آشنایی با تعاریف و اصطلاحات بازرگانی - اقتصادی - جلد چهارم، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)

۲- **BACK TO BACK GUARANTEES**: در این حالت که انتقال تکنولوژی به کمک واسطه صورت می‌گیرد و گیرنده تکنولوژی با سازنده اصلی تکنولوژی تماس مستقیم ندارد، واسطه ملزم می‌گردد تا به اتکای تضمین‌های مورد قبول دوطرف، موافقت سازنده را با تضمین‌ها جلب نماید و بدین صورت قرار داد از ثبات بیشتری برخوردار می‌شود. □



حد پایین فروشنده = SMIN
 حد بالای فروشنده = SMAX
 حد پایین خریدار = BMIN
 حد بالای خریدار = BMAX

نمودار بالا، حدود فروشنده و خریدار را برای قیمت تکنولوژی نشان می‌دهد.

واضح است که توافق تنها هنگامی امکان‌پذیر است که نظر مشترکی وجود داشته باشد و BMAX بیش از SMIN باشد. در فرآیند مذاکره، قیمت نهایی بین SMIN و BMAX خواهد بود. در صورت چانه‌زنی ضعیف، خریدار ممکن است نزدیک به BMAX قرارداد را امضا نماید. هر چند در کلیه موارد خریدار قرارداد را با پرداخت بالاتر از SMIN به سرانجام می‌رساند و در نتیجه اصل مشهور «خریدار همیشه مغبون است» در مذاکرات مصداق می‌یابد.

مرجع مذاکره

در فرآیند مذاکره، خریداران تمایل دارند تا تیم قوی در بالاترین سطح برای چانه‌زنی موثر تعیین کنند. در این صورت ببینیم چه اتفاقی می‌افتد. در حالتی که شما افراد سطح بالا را کاندید کرده‌اید یعنی مقام شماره ۱ در مقابل فرد شماره ۲ رقیب، در نتیجه هر موردی که قابل قبول دوطرف است، توافق می‌شود. بدین معنی که هر موضوعی که برای فرد رقیب مورد قبول است موافقت شده و بقیه موضوعات که در آن تفاوت عقیده وجود دارد توسط مذاکره در سطوح بالاتر حل و فصل می‌گردد. و حتی در بهترین مذاکره، گیرنده ممکن است تنها در نصف موارد برسد داشته باشد. لذا تیمی که گروه مقابل را که از لحاظ مقام بالاتر است در اولین مذاکره متقاعد نماید، در برابر شکست مقاومت می‌کند.

موضوع بالا را می‌توان با مثالی تاریخی روشن‌تر بیان نمود. در جنگ جهانی اول، رئیس جمهور ویلسون از آمریکا راجع به «پیمان صلح» با فرد شماره ۲ از طرف مقابل مذاکره میکرد. هر موضوعی که مورد قبول طرف مقابل قرار نمی‌گرفت با «رجوع به افراد بالاتر» به تعویق می‌افتاد و در نتیجه آن نمی‌توانست به توافق منتهی شود.