

# مهارت‌های مذاکرات تجاری

مترجم: محمدرضا ابراهیمی مهر

مذاکره با شرکتهای داخل مشکلتر است، زیرا رسوم و زبان طرف مقابل، ممکن است از رسوم و زبان کشور متبوع کاملاً متفاوت باشد. این عوامل فرهنگی به پیچیدگی معامله می‌افزاید. بسیاری از مدارس بازرگانی پیشرو، سمینارها و دوره‌های تخصصی در زمینه مذاکرات تجاری را در برنامه‌های خود می‌گنجانند، برخی مواقع، شرکتهای مشاوره‌ای نیز برای ارتقای مهارت‌های مذاکراتی، خدماتی را ارائه می‌دهند. اما چنین فرصت‌ها و خدمات آموزشی، اغلب در اختیار شرکتهای کوچک، در کشورهای در حال توسعه، قرار نمی‌گیرند. البته مدیران صادرات شرکتهای کوچک و متوسط در این کشورها می‌توانند تکنیکهای انجام مذاکره خود را با اصول راهنمای چندی بهبود بخشند.

چنانچه اصول راهنمای پایه‌ای مشخصی دنبال گردد، اجرای مذاکرات تجارت بین‌المللی می‌تواند یک فرایند مستقیم باشد. در اینجا پیشنهاد‌های چندی برای موفقیت ارائه می‌گردد. مدیران شرکتهای کوچک و متوسط، اغلب بدون مهارت‌های لازم برای انجام مذاکرات تجاری، به بازارهای بین‌المللی می‌روند. هنگامی که شرکت محصولات خود را صادر می‌کند، توانایی انجام مذاکره مؤثر، ممکن است برای بحث با وارد کنندگان یا نمایندگان آنها لازم باشد. چنانچه شرکت امکانات سرمایه‌گذاری مشترک در خارج یا خرید مواد اولیه از عرضه کنندگان خارجی را بررسی می‌کند چنین مهارت‌هایی بازم مورد نیاز است. مذاکره با شرکای تجاری که در کشورهای دیگر هستند از

## مراحل انجام مذاکره

می‌دهد فرایند مذاکره بازرگانی معمولاً از وضعیت مباحثه شروع و به مرحله نتیجه ختم می‌شود. مباحثه به این معناست که هر طرف از نقطه متفاوتی که امید دارد مذاکره از آنجا به نتیجه برسد، شروع می‌کند. نتیجه عبارت است از توافق نهایی بین طرفین در مورد آنچه که هر طرف برای رسیدن به هدف مشترک انجام خواهد داد.

در مورد بالا وقتی که مدیر صادرات نمایندگیهای بالقوه را در بازار هدف، ملاقات می‌کند، منافع خاصی را در معاملات تجاری در نظر دارد که لزوماً با منافع طرف مقابل منطبق نیست. ممکن است مدیر برای آنکه بتواند سود اضافی را برای توسعه و نوسازی تولید در شرکت، سرمایه گذاری کند، از نماینده بخواهد در مقابل حق‌العمل کمی، برای وی کار کند. به علاوه مدیر ممکن است بخواهد با چندین نماینده دیگر در همان کشور برای افزایش امکانات صادرات قرارداد ببندد و نیز برای آزمودن بازار قرارداد نمایندگی را برای مدت کوتاهی منعقد کند. از طرف دیگر ممکن است نمایندگی مورد نظر، درصد بیشتری از فروش را نسبت به آنچه که به او پیشنهاد شده است به عنوان حق‌العمل تقاضا کند و بر نمایندگی انحصاری شرکت اصرار ورزیده و همچنین بخواهد قرارداد چندین ساله به جای قرارداد کوتاه مدت آزمایشی منعقد شود. در این وضعیت صادر کننده باید بداند که چگونه

فرض کنید که مدیر صادرات یک شرکت صنعتی کوچک که در ظروف و اسباب چوبی آشپزخانه تخصص دارد، می‌خواهد برای تولیدات خود در یک بازار هدف، نماینده‌ای پیدا کند و به این منظور زمانی را برای بازدید از آنجا تعیین کرده است. مدیر مزبور قبلاً هرگز به آن کشور مسافرت نکرده است. بدین ترتیب با عرفهای تجاری و رسوم فرهنگی آنجا آشنایی ندارد و قبل از اینکه با نمایندگیهای بالقوه ملاقات کند، پی می‌برد که درک روشنتری از چگونگی برگزاری مذاکرات تجاری، لازم است. به هر حال، محدودیت زمان و منابع مالی به مقامات شرکت اجازه نمی‌دهد که دوره‌ای را در این زمینه (با فرض اینکه چنین دوره‌هایی در طول سال در محل وجود داشته باشد)، بگذرانند.

در چنین حالتی، صادر کننده وقتی برای مذاکره آماده می‌شود، چند مفهوم ساده را در ذهن خود خواهد داشت. این مفاهیم نشان دهنده مراحل اولیه است که فرایند مذاکره به منظور رسیدن به نتایج مثبت باید طی کند. مفاهیم مزبور در شبکه صفحه ( ) ارائه گردیده است.

واژه‌های مربوط به مفاهیم مزبور، ساده و به راحتی قابل یادآوری است، زیرا همه آنها با حرف C شروع می‌شود.

نقطه شروع: به طوری که شبکه نشان

مذاکرات را دنبال کند تا مطمئن شود حداکثر منافع شرکت در توافق نهایی تأمین گردیده است. این امر، وی را به کادریهای داخل شبکه هدایت می‌کند.

**مراحل میانی:** واژه‌های «روشن کردن»<sup>۱</sup>، «درک کردن»<sup>۲</sup>، «اطمینان کردن»<sup>۳</sup>، «همسوسدن»<sup>۴</sup>، «اعتبار داشتن»<sup>۵</sup>، «توافق»<sup>۶</sup> و «پذیرش»<sup>۷</sup>، مراحل اصلی فرایند مذاکره بین وضعیت نقطه شروع و توافق نهایی است. با به کارگیری متوالی هر یک از این مفاهیم در مذاکرات - به طوری که در شبکه نشان داده شده است - مدیر صادرات می‌تواند پیشرفت منطقی در دوران مذاکرات را دنبال کند.

«روشن کردن» و «درک کردن» گامهای اولیه برای اجتناب از وضعیت مقابله است. هم صادرکننده و هم عاملین بالقوه باید نظرات خود را روشن کنند و در پی درک طرف دیگر، در زمینه مسائل مورد علاقه خاص یکدیگر باشند. برای مثال در این نمونه برای صادرکننده مهم است که نرخ پایین حق‌العمل را به دست آورده و برای نماینده مهم است که حق نمایندگی انحصاری در منطقه را داشته باشد.

مراحل بعد در مذاکرات تجاری با مفاهیم اعتبار و اطمینان مرتبط است که باید هر دو طرف با بحث در مورد نیازمندیهای خویش و علل آنها، در ایجاد آن بکوشند. در مثال فوق این امر می‌تواند به این مفهوم باشد که نماینده، نیاز صادرکننده به سرمایه‌گذاری مجدد نسبت

زیادی از سود، به منظور حفظ قابلیت رقابت شرکت را باور کند. از طرف دیگر صادرکننده باید اطمینان یابد که نماینده حداکثر کوشش خود را در ارائه محصول می‌ذول می‌دارد و بنابراین مطمئن شود قرارداد بلند مدت تر برای او زیان بخش نیست. وقتی که مذاکرات پیش می‌رود دو طرف در زمینه تعدادی از نکات مورد بحث به همسویی نظرات می‌رسند.

به دنبال مرحله بالا، مرحله «توافق» و «پذیرش» است. در این مرحله، موضوعات نهایی که طرفین تاکنون در مورد آن توافق نکرده‌اند از طریق سازش طرفین، حل و فصل می‌شود.

«نتیجه»، مرحله نهایی است. یعنی توافق بین طرفین. در مورد صادرکننده مورد نظر، این مرحله به مفهوم امضای قرارداد با نمایندگی جدید است که در این قرارداد حداقل برخی از نظرات اولیه صادرکننده (مثلاً حق‌العمل کم نسبت به فروش) و برخی از نظرات اصلی نماینده (مثلاً قرارداد دوساله) ملحوظ است.

1. Clarification
2. Comprehension
3. Confidence
4. Convergence
5. Credibility
6. Conciliation
7. Concession

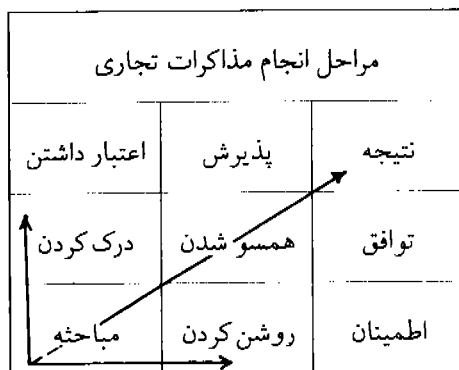
از یک فرد اجرا شود، گروه باید کاربرگها را به طور جمعی تکمیل کند تا روش گروهی تأمین گردد. توصیه می شود که فرمهای تکمیل شده‌ای توسط کارمندان ارشد شرکت از قبل تهیه گردد تا نظرات تخصصی در زمینه مورد بحث به دست آید.

### برنامه انجام مذاکره

به عنوان بخشی از آمادگی برای انجام مذاکرات تجاری، مدیر صادرات باید نسبت به وضعیت جاری شرکت از نظر نقاط ضعف و قوت ارزیابی به عمل آورد. این ارزیابی می تواند با روش مشخص کردن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها و یا به طور خلاصه SWOT<sup>۱</sup> که فنی برای ارزیابی وضعیت مدیریت تجاری است، انجام گیرد. اگرچه این فن، ابزاری شناخته شده برای مدیریت تجاری است، ولی توجه کافی به ارتباط بین نتایج تجزیه و تحلیل SWOT با توسعه راهبرد مذاکرات تجاری صورت نگرفته است.

روش SWOT آن گونه که برای مقاصد مدیریت تجاری به کار برده شده، به بیان ساده، عبارت است از، توجه به اهداف تولید و بازاریابی و ارزیابی عملیات شرکت و خط

۱. SWOT از به هم پیوستن حروف اول کلمات Strengths, Weaknesses, Opportunities و Threats تشکیل شده است.



**کاربرگها:** مدیر صادرات به منظور آمادگی برای انجام مذاکرات می تواند برای هر یک از نکات نه گانه بالا، کاربرگی تکمیل کند. هرکاربرگ مشکلات و راه حلهای ممکن یا حق انتخابها را برای مرحله مربوطه مذاکرات دربر دارد. منافع طرف دیگر مذاکرات باید در طراحی این فهرستها در نظر گرفته شود. در این روش صادرکننده می تواند تاکتیکهای فرایند مذاکره را طراحی کند. بنابراین، این عمل امکانات صادرکننده را برای گرفتن نتایجی که به نفع دو طرف است، افزایش می دهد و در نتیجه تضمینی برای موفقیت است. کادر صفحه (۶۵) نشان می دهد که چگونه یک برگ برای شرکت صادرکننده در مثال فوق تکمیل شده است. اگرچه کاربرگها باید قبل از مذاکرات تکمیل گردد، ممکن است لازم باشد برخی از آنها در دوران گفتگوها و وقتی که موقعیت مذاکرات تغییر می کند، چنانچه زمان اجازه دهد (برای مثال، در دوران استراحتهای کوتاه در جلسات مذاکره)، تکمیل شود. اگر مذاکرات توسط بیش

## درک کردن

### روشن کردن

#### بحث کردن

##### راه حل‌های بالقوه

##### مسائل پیش بینی شده

- ۱- ذخیره قطعات در بازار هدف
- ۲- فروش قطعات به صورت امانی یا با اعتبار طولانی
- ۱- تقسیم هزینه‌ها با نماینده
- ۲- جبران عامل از طریق حق العمل بیشتر یا تخفیف قیمت
- ۱- قرار داد فرعی با تولید کنندگان معتبر
- ۲- رسیدن به توافق طرح مشترک با خریدار به منظور گسترش ظرفیت انعقاد قرارداد سرمایه گذاری مشترک با خریدار برای افزایش ظرفیت

- بهبود خدمت پس از فروش (قطعات یدکی و جایگزینی)
- تعیین مسؤلیت مالی برای تبلیغات در بازار هدف
- سفارشات بزرگ بیشتر از ظرفیت تولید

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

مشخص مقابله کرد.

برحسب طبیعت مذاکرات، یک مدیر صادرات می‌تواند جنبه‌ها یا عناصر خاصی از تجزیه و تحلیل SWOT را در طراحی راهبرد مذاکره مورد تأکید قرار دهد. مثلاً تجزیه و تحلیل SWOT چنانچه هدف، وارد شدن به یک طرح سرمایه‌گذاری مشترک باشد، دارای تغییر دیگری است تا زمانی که می‌خواهیم یک نماینده جدید پیدا کنیم.

**یک مدیر صادرات وقتی برای مذاکرات آماده می‌شود باید وضعیت شرکت را ارزیابی کند.**

در حالت مورد بحث، چنانچه شرکت تجزیه و تحلیل SWOT را انجام داده دریا باید یکی از نقاط ضعف، آشنا نبودن مشتری با محصولات شرکت است، مدیر صادرات سعی خواهد کرد که در مذاکره با نمایندگیهای مورد نظر، براین نقطه ضعف در بازار هدف فائق آید.

در عین حال، مدیر مزبور کیفیت مطلوب وسایل چوبی آشپزخانه را که از طریق تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان یکی از نقاط قوت شرکت مشخص شده، جهت متقاعد ساختن نماینده مورد نظر به کار می‌برد تا آماده باشد با شرایط مساعد، با شرکت کار کند. وقتی صادرکننده کاربرگها را مطابق مراحل نه گانه‌ای که در بالا طرح گردید، برای مذاکره آماده می‌کند، این جنبه‌ها جزو نکات مورد بحث قرار خواهد

مشی‌ها و رویه‌های مدیریتی در پرتو آن اهداف چارچوب این تجزیه و تحلیل چهار واژه کلیدی است: «نقاط قوت»، «نقاط ضعف»، «فرصتها» و «تهدیدها». تمام جنبه‌های فعالیتهای شرکت بررسی می‌شود و تحت این واژه‌ها طبقه بندی می‌گردد.

وقتی نتایج SWOT در مورد برنامه انجام مذاکره به کار رود دیده خواهد شد که این تجزیه و تحلیل آن را گامی جلوتر برده است. نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها برای برنامه ریزی تاکتیکیها و راهبرد انجام مذاکره به کار برده می‌شود. به کار بردن فن SWOT برای مذاکرات، به مدیران صادرات کمک می‌کند تا نقاط قوت شرکت خود را به حداکثر و نقاط ضعف را به حداقل رسانده و فرصتها را مغتنم بدانند و همچنین در صورت تهدید برای مذاکره آماده باشند.

به اعتبار نقاط قوت شرکت، مدیر صادرات می‌تواند حمایت بیشتری برای پیشنهادهای شرکت در دوران مذاکره فراهم آورد. همین طور برای جبران نقاط ضعف، مدیر می‌تواند با تمرکز بر سایر جنبه‌های مذاکرات و وسیع کردن دامنه مقولات، اهمیت آنها را به حداقل برساند.

در ارتباط با فرصتها، برنامه‌های مشخصی می‌تواند در راهبرد مذاکره جهت بهره‌گیری از فرصتها در نظر گرفته شود. نهایتاً با هر تهدیدی در مورد عملیات تجاری شرکت که از طریق تجزیه و تحلیل SWOT مشخص می‌شود، می‌توان از طریق اقدامات یا پیشنهادهای

گرفت.

شرط اساسی است. مذاکره کنندگان مجرب مهارت در ایجاد فرصتهای انتخاب را برای انجام مذاکرات موفق، سرمایه کلیدی می‌دانند. القاء این احساس به طرف دیگر که ایده‌های جدید پیشنهاد شده از ناحیه هر دو طرف است نیز تا حد زیادی به هموار شدن مذاکرات کمک می‌کند.

هدف در چنین مذاکراتی نیل به توافقی است که برای طرفین سودبخش باشد و به نتایج اساسی در بلند مدت منجر گردد. انجام مذاکره برای قراردادهایی که به نفع طرفین باشد به اشتیاق برای همکاری با دیگران نیاز دارد؛ بنابراین گفتگوها باید حول منافع مشترک طرفین متمرکز گردد. چنانچه گفتگو به علتی به بن بست رسید، لازم است که با تجزیه و تحلیل و درک نیازها و مشکلات هر طرف دوباره به

## وارد شدن در مذاکرات

وقتی که مذاکرات تجاری انجام می‌گیرد، مدیران صادرات باید برخی نکات را که ممکن است در زمان پیشرفت مذاکرات مطرح شود، در نظر می‌گیرند. کلماتی که نشان دهنده این نکات است نیز با حرف C شروع می‌گردد که به این ترتیب به خاطر سپردن آنها آسان می‌شود. شرایطی که در دوره مذاکره از آنها باید دوری جست عبارات اند از: برخورد<sup>۱</sup>، مجادله<sup>۲</sup> و انتقاد<sup>۳</sup> در مقابل طرف دیگر.

**ایجاد امکانات انتخاب و حفظ عدم تعصب برای انجام مذاکرات امری اساسی است.**

1. Conflict
2. Controversy
3. Criticism
4. Communication
5. Collaboration
6. Cooperation
7. Change
8. Coherence
9. Creativity
10. Compromise
11. Concessions
12. Commonality
13. Consensus
14. Commitment
15. Compensation
16. Open mind

گرایشهایی را که در دوران مذاکرات باید توسعه داد عبارت‌اند از: ارتباط<sup>۴</sup>، تشریک‌مساعی<sup>۵</sup> و همکاری<sup>۶</sup>. اهدافی که در دوره مذاکرات باید جستجو کرد: تغییر<sup>۷</sup> (در غیر این صورت، تداوم)، ارتباط<sup>۸</sup>، خلاقیت<sup>۹</sup>، سازش<sup>۱۰</sup>، پذیرش<sup>۱۱</sup>، اشتراک<sup>۱۲</sup>، توافق<sup>۱۳</sup>، تعهد<sup>۱۴</sup> و جبران<sup>۱۵</sup>. در مذاکرات تجاری به خصوص وقتی که این امر بین مدیران صادرات که از محیطهای متفاوت اقتصادی و اجتماعی هستند صورت می‌گیرد، ایجاد فرصتهای انتخاب و حفظ عدم تعصب<sup>۱۶</sup> برای ایجاد رابطه همکاری ثمربخش،

گفتگو پرداخت.

به طور خلاصه، روش مذاکرات تجاری، روش کوشش دو جانبه است. در یک توافق تجاری بین‌المللی، خواه برای بدست آوردن

سفارش صادرات، انتصاب نماینده‌ای جدید، یا ورود به یک طرح سرمایه‌گذاری مشترک، هدف، ایجاد سرمایه‌گذاری مشترکی برای آینده مشترک مناسبات تجاری می‌باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی