

## شناخت فرهنگها در فروش بین المللی

پیمان غفاری آشتیانی

peyman\_ghafari2002@yahoo.com

### چکیده

مذاکره فرآیندی است که از طریق آن حداقل دو طرف می‌کوشند به توافقی در خصوص موضوعات مورد علاقه شان دست یابند. وقتی مذاکره با افرادی از کشوری دیگر و با زمینه های فرهنگی متفاوت صورت می‌گیرد، این فرآیند می‌تواند تبدیل به مانعی برای دستیابی به موفقیت در مذاکرات شود.

با توجه به روند رو به رشد تجارت جهانی، شرکت‌های فعال در تجارت بین المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی گوناگونی که با آن روبرو هستند باید با شیوه های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. مطالعه حاضر به درک موانع بالقوه مرتبط با فرهنگ که پیش روی مذاکره کنندگان تجاری بین المللی است کمک کرده و بازاریابان بین المللی را در برطرف کردن موثر این موانع که می‌توانند عاملی در شکست مذاکرات میان فرهنگی باشند، یاری می‌کند.

### مقدمه

امروزه مردم جهان به طور روزافزونی مجبور به کنش متقابل، مذاکره و تفاهم با فرهنگهای دیگر هستند. فرهنگ یک کشور مدتهاست که به عنوان یک عامل محیطی مهم علت اصلی تفاوت‌های نظام مند در رفتار را تشکیل می‌دهد. به حساب نیابردن تفاوت‌های فرهنگی، دلیل بسیاری از شکست‌های تجاری بوده است (Steenkamp, 2001: 30). با این حال، زمانی که تفاوت‌های فرهنگی به خوبی درک و به طور موفقیت آمیزی هدایت شوند، می‌توانند به عملیات تجاری خلاق و منابع پایدار مزیت‌های رقابتی منجر شوند.

شرکت‌های فعال در تجارت بین المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی مختلفی که با آن روبرو هستند باید با شیوه های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. این به مفهوم آن است که مذاکره کنندگان در تعامل با افرادی با فرهنگهای نا همگون بوده و باید قادر باشند سبک‌های مذاکرات متفاوتی را با توجه به موقعیت ارایه نمایند (Simintiras and Thomas, 1998: 10).

اثر تنوع فرهنگی بر تجارت بین المللی  
شرکت‌های جهانی به طور فزاینده ای به اثر

هستند. این امر بدین معنا است که سوء مدیریت تفاوت‌های فرهنگی از ریسک های بالایی برخوردار است.

غفلت یا هدایت غلط این تفاوت‌ها می‌تواند به معنای ناتوانی در حفظ و برانگیزش کارکنان، تعبیر نادرست از قابلیت اتحاد بین المللی مرزی، اشتباهات اجتناب‌ناپذیر در بازاریابی و عدم توفیق در ایجاد منابع پایدار مزیت‌های رقابتی باشد. سوء مدیریت در تفاوت‌های فرهنگی ممکن است، سایر سازمانها و مدیران موفق را نیز در فعالیتهای میان فرهنگی با بن بست و عدم کارایی مواجه سازد. ولی زمانی که تفاوت‌های فرهنگی با موفقیت مدیریت شوند، می‌تواند منجر به عملیات تجاری خلاق، آموزش بهتر و سریع تر در سازمانها و ایجاد منابع پایدار مسزیت‌های رقابتی شود (هوکلین، ۱۳۷۷: ۵۱).

### نقش مذاکرات فروش در تجارت بین الملل

تجارت بین الملل سهم مهمی در افزایش و رشد تجارت جهانی را در بر داشته است. شرکت‌های فعال در تجارت بین المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی گوناگونی که با آن روبرو هستند باید با شیوه های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. این به مفهوم آن است که مذاکره کنندگان با افرادی با فرهنگهای متفاوت در تعامل بوده و برای موفقیت در امر مذاکرات باید قادر باشند سبک‌های مذاکره متفاوتی را با توجه به موقعیت ارایه کنند (Simintiras and Thomas, 1998: 10).

موانع دست یابی به توافقات موفقیت آمیز در مذاکرات تجاری میان فرهنگی، بیشتر موانع فرهنگی است تا اقتصادی یا قانونی. در چنین مواقعی، طرفین مذاکره بر مبنای پیش زمینه های قومی و نژادی و تجربیات خود طرف مقابل را درک کرده و اغلب نیز طرفین علت اینکه چرا مذاکرات با شکست مواجه شده است را نمی‌فهمند. این مطلب بیانگر فقدان آگاهی و اطلاع از فرهنگ و توقعات عجیب و غیر طبیعی طرف دیگر است که به عنوان مانعی در مذاکرات موثر و کارآمد با افرادی از فرهنگهای دیگر قلمداد می‌شود. موفقیت در مذاکرات میان فرهنگی

بخشی مذاکرات تجاری برای بقا و رشدشان وابسته هستند. در جستجوی فرصتهایی در بازارهای جهانی، مدیران به میزان قابل ملاحظه ای درگیر مذاکرات تجاری بین المللی شده‌اند. به طوری که مذاکرات بین المللی یکی از چالش برانگیزترین وظایف تجاری شده و مدیران بیش از ۵۰ درصد زمان خود را در این راه صرف می‌کنند (Reynolds et al, 2003: 236).

همانطور که بازارها، رقابت و سازمانها جهانی می‌شوند، تجار، سیاست مداران و مصرف کنندگانی که این نهادها را تشکیل می‌دهند نیز مجبور به کنش متقابل، هدایت، مذاکره و تفاهم با مردم فرهنگهای دیگر می‌شوند. کارکردن با مردمی که ارزشها و باورهایشان به خاطر زبان و سنن، متفاوت از شما است می‌تواند موجب کج فهمیها و حتی شکست‌های تجاری پر هزینه ای شود. به همین روی تجربه های گران بهایی، مدیران و سیاست مداران را آگاه ساخته است که تجارت و سیاست دو امر مجزا نبوده و سیطره عقلی فعالیت از باورها و ارزشهای فرهنگی خاص یک جامعه جدا است. تمامی رفتارهای اجتماعی در زمینه خاصی تحقق یافته و عمیقاً با ارزشها و باورها در ارتباط

فرهنگی به نتایج مطلوبی دست یافت (Gulbro and Herbig, 1995: 20).

### فرهنگهای کم آداب و پرآداب

پیام کلامی و اشارات غیر کلامی مفهوم کامل یک ارتباط را تعیین می کنند. از طرفی مردم در فرهنگهای مختلف پیام کلامی و اشارات غیر کلامی را به شکل های متفاوتی ارسال و تفسیر می کنند. این اختلافها در ایجاد ارتباط، فرهنگها را به دو دسته کم آداب سهل و پر آداب سخت تقسیم کرده است (اختر، ۱۳۸۰؛ ۹۸).

ادوارد هال اظهار داشته که یکی از ابعاد مهم و کلیدی فرهنگ که به ویژه با موقعیتهای مذاکره مرتبط است، زمینه ارتباط است. به عقیده هال فرهنگها بر مبنای نقش زمینه ارتباط، در پیوستاری از فرهنگ سخت به فرهنگ سهل در امتداد هستند.

در فرهنگ سهل، ارتباط به شکل پیام های صریح و آشکار مورد استفاده قرار می گیرد و افراد بیشتر به ارتباطات رسمی و بیانات کلامی تأکید دارند و در چنین فرهنگهایی این کلمات هستند که مفهوم پیام را می رسانند. کشورهای چون ایالات متحده آمریکا، سوئیس و آلمان را می توان از این دسته نامید. در مقابل فرهنگهای با زمینه عمیق، اطلاعات کمتر به صورت بیانات کلامی آشکار و صریح ارایه کرده و پیام بدون در نظر داشتن زمینه ارتباط قابل درک نیست. در چنین فرهنگی حالات چهره، ژست و زبان اندام حائز اهمیت هستند. کشورهایی از قبیل ژاپن، چین، برزیل و مکزیک، اسپانیا و ایتالیا را می توان از این دسته قلمداد کرد (Simintiras and Thomas, 1998: 12).

در فرهنگ های کم آداب از قبیل آمریکای شمالی، آلمان و سوئیس، ارتباطات صریح و دقیق است. در این فرهنگ ها، این کلمات هستند که مفهوم یک پیام را می رسانند و آداب در این زمینه نقش مهمی به عهده ندارند. بنابراین چیزی که گفته می شود از چگونه گفتن و کجا گفتن آن مهم تر است. آلمانی ها و آمریکایی ها به عنوان دارندگان فرهنگهای کم آداب ویژگیهای مشترکی دارند. با این حال آنها نیز تفاوت قابل ملاحظه ای در نوع روابطشان دارند.

منافع متقابل دست یابند (Gulbro and Herbig, 1996: 17).

فرآیند مذاکره یک فرآیند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تاثیر فرهنگ (فرهنگهای) مذاکره کنندگان قرار دارد. برای مثال در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تاثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرشها و عادات شکل گرفته در فرهنگ مذاکره کنندگان قرار می گیرد.

افراد با دارا بودن زمینه های فرهنگی مشابه گرایش به ارایه و نمایش الگوهای مشترکی از تفکر، احساس و عکس العمل در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می توان چنین اظهار کرد که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری داشته و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می طلبد. در ادبیات درون فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته اند، این سازگاری مورد تأیید قرار گرفته است.

با وجود ادبیات غنی و پر بار در خصوص رفتارهای مذاکره درون فرهنگی، توجه کمی به رفتارهای مذاکرات میان فرهنگی شده است. در مذاکرات فروش بین المللی هنگامی که طرفهای درگیر در مذاکره به فرهنگهای مختلفی (ناهمگونی) تعلق دارند، دارای تفکرات، احساسات و رفتارهای متفاوتی نیز خواهند بود. چنین تفاوتی در مذاکرات میان فرهنگی متداول و مرسوم بوده و می توانند بر فرآیند و نتایج مذاکرات اثر گذار باشند (Simintiras and Thomas, 1998: 11).

در هنگام مذاکره با شخصی از کشوری دیگر با زمینه فرهنگی متفاوت، فرآیند و روند مذاکره می تواند به عنوان مانعی بر سر راه مذاکرات تجاری موفق قلمداد شود (Gulbro and Herbig, 1995: 19).

درک کامل دیگران روشی است که می توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی عملکرد موفقتری داشت. درک و شناخت صحیحی از فرهنگ طرفهای درگیر در مذاکره و استفاده موثر از این شناخت برای پی بردن به خواسته های هر یک از طرفین مذاکره و جهت دادن مذاکرات به سوی وضعیت برنده- برنده، روشی است که می توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان

بستگی به توان دیدن مسائل از منظر و دیدگاه دیگر افراد حاضر در مذاکره و درک ارزشهای فرهنگی و پیش زمینه های آنها دارد (Gulbro and Herbig, 1995: 19).

با توجه به اینکه امروزه مذاکرات بین المللی یکی از مهمترین و ضروری ترین مهارتها در هر شکل از تجارت بین المللی به شمار می رود و از طرف دیگر با توجه به رشد چشم گیر تجارت بین الملل در سطح جهانی، توانایی و مهارت در مذاکرات فروش بین المللی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و به عنوان یک مزیت مهم به شمار می آید (Simintiras and Thomas, 1998: 10).

بیشتر فروشهای تجاری با مهارتهای مذاکره پیوند خورده اند. طرفین درگیر معامله نیاز به توافق در خصوص قیمت و دیگر مسایل مرتبط با فروش دارند. بازاریابی، وابسته به فعالیتهای مبادله و همچنین روشی است که در آن مبادله صورت می پذیرد. در مذاکره دو یا چند موجودیت برای دستیابی به توافقی با یکدیگر پیوند می خورند. اگرچه قیمت یکی از مواردی است که بیشتر مورد مذاکره قرار می گیرد ولی موارد دیگری از قبیل زمان اتمام قرارداد، کیفیت کالاها و خدمات پیشنهادی، حجم خرید، مسئولیت و تعهدات مالی، ریسک، ارتقا و ایمنی محصول نیز از دیگر موارد مذاکره هستند.

بازاریابانی که در موقعیت مذاکره و چانه زنی قرار می گیرند برای اینکه عملکرد اثر بخش و موثری داشته باشند نیازمند ویژگی و مهارتهای خاصی هستند. مهمترین این مهارتها عبارتند از: مهارت برنامه ریزی و آگاهی در خصوص ماهیت و موضوع مورد مذاکره، توانایی صحیح و سریع در شرایط تحت فشار و نامطمئن، مهارت گوش دادن موثر، قضاوت و هوش عمومی، درستی و صداقت، توانایی ترغیب کردن دیگران و شکیبایی (Kotler, 2000: 638-639).

### اثر فرهنگ بر مذاکرات فروش میان فرهنگی

مذاکره یکی از مهمترین عناصر (اجزا) خرید و فروش به شمار می رود. مذاکره فرآیندی است که از طریق آن حداقل دو طرف سعی می کنند به توافقی در خصوص

آلمانی ها در مقایسه با آمریکایی ها در هنگام صحبت با یکدیگر رسمی تر هستند. آنها حتی همکاران نزدیک خود را با القابی چون آقا و یا خانم خطاب می کنند. در آلمان رسم است که افراد متخصص را نیز برای مثال آقای دکتر و یا خانم دکتر خطاب می کنند (اختر، ۱۳۸۰: ۹۹).

به طور خلاصه می توان گفت مردمی که در غرب زندگی و رشد می کنند گرایش به ارتباط کلامی دارند و در مقابل شرقی ها بیشتر متمایل به ارتباطات غیر کلامی هستند. تعجب آور نیست که در شرق انتظار می رود که افراد بتوانند اشارت‌نگرهای غیر شفاهی و آنچه را که شفاهاً گفته نشده است را درک کنند. غربی ها باید در هنگام تماسهای تجاری، با چنین فرهنگ‌هایی توجه کمتری به آنچه می شنوند کرده و در عوض توجه بیشتری به آنچه می بینند داشته باشند (Kecgan, 2002: 74).

در مقابل در فرهنگهای پر آداب (سخت) از قبیل فرهنگ های آسیایی، آمریکای لاتین و خاورمیانه، زمینه ارتباط از اهمیت زیادی برخوردار است. در این فرهنگها، تنها کلمات پیام را منتقل نمی کنند بلکه علاوه بر آن، معانی از متن و مضمون پیام بیرون کشیده می شوند (اختر، ۱۳۸۰: ۹۹).

بنابراین ارتباطات در فرهنگهای سخت شدیداً به قراین یا جنبه های غیر کلامی ارتباطات بستگی دارد. در حالی که در فرهنگهای سهل، ارتباطات به طور عمده به موارد صریح و روشن و ارتباطات کلامی وابسته است (شکل ۱).

مطالعات اخیر حاکی از آن است که رابطه محکمی بین فرهنگ کم آداب و پر آداب «هال» و شاخص فردگرایی - جمع گرایی و نیز شاخص فاصله قدرت «هافستد» وجود دارد. برای مثال، فرهنگ سطحی آمریکایی دارای شاخص فاصله قدرت پایین و فردگرایی بالا است، در حالی که فرهنگ عمیق کشور های عربی دارای شاخص فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین است. به طور کل احتمالاً مدیران در یک فرهنگ سهل، بهترین عملکرد را خواهند داشت زیرا آنها به نوشتن گزارش، قرارداد و دیگر جنبه های ارتباطی مکتوب عادت کرده اند. در یک فرهنگ سهل، شخص می خواهد خیلی سریع وارد معامله شود. در

یک فرهنگ عمیق هدایت کسب و کار بیشتر طول می کشد. زیرا ضرورت دارد قبل از گسترش روابط، به اطلاعات بیشتری در مورد افراد فعال در کسب و کار دست یافت. افراد فعال در کسب و کار دارای فرهنگ عمیق، نمی دانند چگونه روابط خود را با افرادی که دارای فرهنگ سطحی هستند اداره کنند. «هال» می گوید اگر در خاورمیانه مایل نباشید زمان خود را صرف نوشیدن چای با دیگران کنید، با مشکل مواجه خواهید بود. شما باید حوصله کردن را بیاموزید و برای ورود به معامله عجله نکنید. حتی در فرهنگهای سهل، ارتباطات ما تا حد زیادی به قراین فرهنگی ما بستگی دارد. اغلب ما به این موضوع آگاهی نداریم. در این راستا «هال» می گوید چون بخش عمده فرهنگ ما خارج از حیطه آگاهی ما قرار دارد، در اغلب موارد ما حتی نمی دانیم چه چیزی را می دانیم (کاتورا، ۱۳۸۳: ۱۴۰).

#### فرآیند مذاکره

مذاکره شامل دو جنبه است: موضوع اصلی (موردی که مذاکره روی آن صورت می گیرد مثل یک قرارداد میان اعضای کانال برای توزیع و بازاریابی یک محصول) و دوم خود فرآیند مذاکره (چطور مذاکره انجام شود).

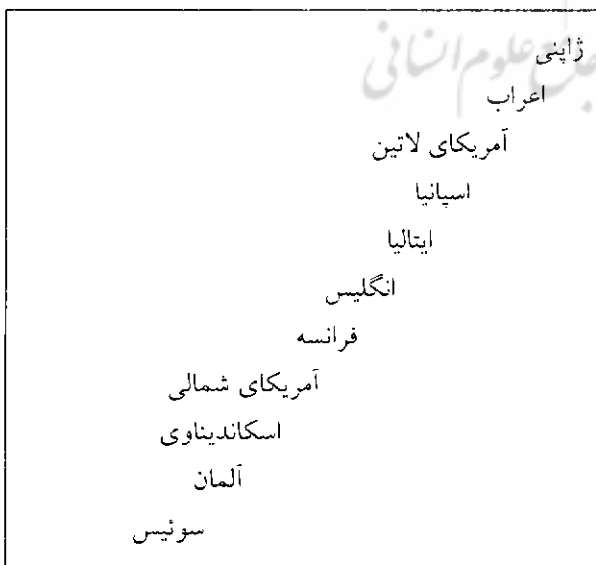
مورد دوم هنگامی که مذاکرات در زمینه فرهنگ عمیق

های فرهنگی مشابه و مشترک انجام می شود به ندرت به عنوان یک موضوع قابل ملاحظه مطرح می شود. تنها هنگامی که معامله با فردی از کشور دیگر و زمینه فرهنگی متفاوت صورت می گیرد، فرآیند و روند کار معمولاً مانعی جدی بر سر راه موضوع اصلی می شود و در چنین وضعیتی در ابتدا لازم است فرآیند کار قبل از شروع مذاکرات تعیین شود.

در دیدگاه کلاسیک فرآیند مذاکره شامل چهار مرحله می شود: غیر وظیفه ای، وظیفه ای، متقاعد سازی و توافق.

مرحله اول به توصیف فرآیند آشنا سازی و برقراری سازگاری و توافق بین اعضای تیم های مذاکره می پردازد. این مرحله شامل تبادل اطلاعات مرتبط با جلسات کسب و کار (تجارت) نمی شود. به عقیده گراهام اختلاف اصلی میان آمریکایی ها و ژاپنی ها آن است که ژاپنی ها در کسب و کار (تجارت) بیشتر روی روابط شخصی تأکید دارند و بیشتر از آمریکایی ها وقت صرف حسن تفاهم (روابط نزدیک) می کنند. این موضوع موجب به وجود آمدن تعارض میان شرکتهای تجاری این دو کشور می شود و احتمال شکست مذاکرات را افزایش می دهد (Gulbro and Herbigs, 1995: 21).

همچنین در مطالعه دیگری در رابطه با فرآیند معامله با چینی ها اشاره شده که چینی ها با افرادی که نمی شناسند و یا به آنها اعتماد



شکل ۱- سابقه قراین فرهنگی کشورهای مختلف

می شود، بلکه این که آن چگونه گفته شده است نیز بسیار حائز اهمیت است.

در فرهنگهای سهل اختلاف کمتری بین نقش ها وجود داشته و قوانین کمتری در خصوص این که رفتار درست چگونه است وجود دارد. در عوض افراد بیشتر بر روابط شخصی و غیر رسمی در مذاکرات اعتماد می کنند. مطابق نظر گراهام برتری موقعیت اثر قابل ملاحظه ای بر مذاکرات فروش میان فرهنگی داشته و می تواند بر نتایج آن تاثیر گذار باشد. اختلافات در برتری موقعیتهای مذاکره کنندگان بین فرهنگهای عمیق و سطحی منبع بالقوه ای از مسایل و مشکلات هستند (Simintiras and Thomas, 1998; 14).

**صحت شکل گیری عقاید:** در مرحله تعامل غیر وظیفه ای مذاکره کنندگان گرایش به شکل گیری عقایدشان درباره نگرشها و ویژگیهای یکدیگر دارند. این موضوع مهمی است، چرا که ادراک اولیه افراد از دیگران در اولین برخورد و مواجهه با آنها می تواند مبنایی برای استراتژی چانه زنی آینده محسوب شود.

گراهام تأکید می کند که بر اساس چنین درکی است که استراتژی های مذاکره فرمول بندی می شوند. ارتباطات شکل می گیرد و استراتژی ها ارزیابی می شوند. شکل گیری نادرست عقاید، می تواند روی مراحل بعدی مذاکرات اثرات منفی داشته و مذاکرات آتی را تخریب کند.

یافته ها در این زمینه بیانگر آن است که در هنگام ملاقات شخصی برای اولین بار، افراد درک و شناخت اولیه ای از یکدیگر پیدا می کنند که مقدمه ای است بر مراحل دیگر و نوعاً این شناخت بر پایه حداقل اطلاعات شکل می گیرد و افراد درباره دیگران بر اساس این درک و شناخت اولیه که متأثر از عوامل شخصی است قضاوت می کنند.

نتایج تحقیقات بیانگر آن است که مذاکره کنندگانی که از فرهنگهای متفاوتی هستند و برای یکدیگر بیگانه به نظر می رسند، ممکن است مشکلاتی در زمینه ارزیابی یکدیگر داشته باشند. تشابهات به مذاکره کنندگان این امکان را می دهد که درک و شناخت درستی از یکدیگر داشته و از آن به عنوان پایه ای برای اعتماد و روابط شخصی متقابل استفاده

گشاید و موجب می شود تا مذاکره کنندگان ارتباطات را بهتر بشناسند. پیامد این فعل و انفعالات تأثیر بر روی برتری موقعیت، صحت (درستی) شکل گیری عقاید و جذابیت بین افراد در مذاکرات است.

مرحله دوم فرآیند مذاکره به توصیف تعامل وظیفه ای پرداخته و آن با مذاکره کسب و کار مرتبط است و این مرحله شامل تبادل اطلاعات درباره نیازها و ترجیحات مذاکره کنندگان است. این مرحله تأکیدی است بر تبادل اطلاعات، ترغیب و استراتژی های چانه زنی، واگذاری و دادن امتیاز که در پایان مذاکرات بر روی آنها توافق خواهد شد. اعتقاد بر این است که فرهنگهای سخت و سهل بر عوامل مرتبط غیر وظیفه ای و وظیفه ای تأثیر گذارند و به عبارتی بر نتایج فروش میان فرهنگی اثر گذار خواهند بود. شکل شماره ۲ بیانگر دیدگاه سیمینتیراس و توماس در رابطه با تعاملات فرآیند مذاکرات فروش میان فرهنگی است.

#### ۱- تعامل غیر وظیفه ای

**برتری موقعیت:** در مرحله تعامل غیر وظیفه ای فرآیند مذاکره، برتری موقعیت، نقش مهمی را ایفا می کند. موقعیت می تواند به وسیله شرایط فردی، سن، جنسیت، تحصیلات، موقعیت فرد در شرکت و نیز موقعیت نسبی هر شرکت تعیین شود. تقریباً در هر مذاکره ای، تفاوتی در موقعیت طرفهای مذاکره وجود دارد که به عنوان یک مبنای فرهنگی قدرتمند در مذاکرات بین المللی باید مدنظر گرفته شوند. در مذاکرات فروش میان فرهنگی این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است که فروشندگان و خریداران برتری موقعیت را تشخیص داده و درک کنند. فرهنگهای مختلف درجات مختلفی از اهمیت را برای موقعیت در مذاکرات قائل هستند.

فرهنگهای عمیق موقعیت را محور کار قرار می دهند. زیرا درک طرفین از یکدیگر در ارتباطات، در هر شخص نهادینه شده و درک و معنای هر قسمت از ارتباطات در ذهن افراد انجام می شود. در چنین فرهنگهایی روابط بین افراد طبیعت عمودی داشته و کلمات به کار رفته در مذاکره مهم تر از موقعیت مذاکره کننده نیست. در اینجا نه تنها آنچه که گفته

ندارند کار تجاری انجام نمی دهند. بنابراین ایجاد یک رابطه دوستانه و محکم بر اساس اعتماد متقابل قبل از عقد قرارداد بسیار مهم است (Herbigs and Drew, 1998; 40).

مرحله دوم، به مبادله اطلاعات مرتبط با نیازها و ترجیحات طرفین می پردازد. به عنوان مثال در شرکتهای ژاپنی این تبادل اطلاعات بخش اصلی مذاکره است. سوالات و توضیحات بسیار ژاپنی ها برای رسیدن به شناخت کاملی است که از نظر آنها برای موفقیت نهایی مذاکرات ضروری است.

مرحله متقاعد سازی و مصالحه (سومین مرحله) تلاشی است در جهت تعدیل دیدگاه ها و نظرات طرفین و استفاده از رویه های گوناگون متقاعد سازی. ژاپنی ها زمان زیادی را صرف این مرحله نمی کنند و به عبارت بهتر آنها زمان بیشتری را به دو مرحله قبلی اختصاص می دهند. ژاپنی ها معتقدند اگر طرفین شناخت کافی از یکدیگر پیدا کرده باشند، دیگر زمان زیادی برای متقاعد سازی لازم نیست. در عوض شرکتهای آمریکایی زمان زیادی را صرف این مرحله می کنند و معتقدند اگر کنترل صحیحی صورت نگیرد، شکست حتمی خواهد بود.

مرحله چهارم که همان مرحله پذیرش و توافق است، مرحله نهایی فرآیند مذاکره است که در آن طرفین به توافق دست می یابند. برای رسیدن به توافقی که قابل قبول طرفین باشد هر یک از طرفین باید معمولاً امتیازی را به طرف مقابل بدهد. بنابراین پذیرش هر دو طرف برای رسیدن به یک توافق ضروری است (Gulbro and Herbigs, 1995; 21).

از دیدگاه سیمینتیراس (SIMINTIRAS) و توماس پس از کسب آمادگی اولیه برای مذاکرات فروش میان فرهنگی، بخشهای مختلف فرآیند مذاکره می توانند به دو مرحله مختلف تقسیم شود:

۱- تعامل غیر وظیفه ای

۲- تعامل وظیفه ای

مرحله اول یا همان تعامل غیر وظیفه ای، توصیفی است از مرحله شناسایی یکدیگر یا مرحله برقراری ارتباط بین اعضای تیم مذاکره کننده. این مرحله تعامل رو در روی اعضا است که باب جلسات و نشستها در خصوص مبادله اطلاعات مرتبط با کسب و کار را می

فروشهای میان فرهنگی با مشکل برقراری ارتباطات غیر کلامی نیز رو به رو هستند. این موضوع می تواند به شکست در فرآیند مذاکرات بیانجامد.

محققان به برخی از مشکلات رایج در زمینه تبادل اطلاعات غیر کلامی در مذاکرات میان فرهنگی اشاره کرده اند. برای مثال، یافته ها نشان می دهند که رفتارهای شناخته شده فرهنگی همراه با احترام، نگاه خیره به طرف مقابل، حالت های صورت و استفاده از زمان و فضا می تواند تأثیرات مضرى در تبادل اطلاعات میان فرهنگی داشته باشند.

زمینه های فرهنگی یک فرد در ارتباطات در طول مذاکره آشکار می شود. یک فرد از فرهنگی سهل بر پیامهای واضح و شفاهی تأکید بیشتری خواهد کرد. از سوی دیگر، برقراری ارتباط میان دو نفر با زمینه های فرهنگی پرآداب بیشتر ضمنی بوده و رفتارهای غیر کلامی بیان کننده منظور هستند. این گونه رفتارها را می توان شامل، توضیحات ادا شده با حرکات صورت و بدن (زبان اندام) و ژست ها برشمرد.

هنگامی که خریدار و فروشنده با یک زمینه فرهنگی مشابه با یکدیگر مذاکره می کنند، مشخصاً عناصر رایج کلامی و غیر کلامی در ارتباطات را با هم مبادله می کنند. اما در مذاکرات تجاری بین فروشندگان و خریداران با زمینه های فرهنگی متفاوت، احتمال زیادی وجود دارد که اطلاعات مبادله شده شدیداً تحت تأثیر پیچیدگیهای مربوط به ارتباطات کلامی و غیر کلامی قرار گیرد. در نتیجه، احتمال بیشتری وجود دارد که

به طرف مقابل واگذار می کنند. بنابراین شخص مذاکره کننده ممکن است مزایایی را به خاطر اینکه رضایت طرف مقابل را به دست آورد، از دست بدهد (Simintiras and Thomas, 1998; 17-18).

## ۲- تعامل وظیفه ای

تبادل اطلاعات: دومین مرحله از فرآیند مذاکره به تشریح تعاملات وظیفه ای می پردازد. در طی این مرحله، تبادل اطلاعات صورت می گیرد و در آن نیازها و انتظارات طرفین تعریف می شود. به ویژه در این مرحله تأکید ویژه ای بر عملی ساختن انتظارات طرفین در زمینه های مورد علاقه وجود دارد. مذاکره کنندگان باید موضع و نیازهای خود را به طور واضح بیان کنند و موضع و نیازهای طرف مقابل خود را بشناسند. در این مرحله درک شفاف و صحیح از نیازها و انتظارات طرفین از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

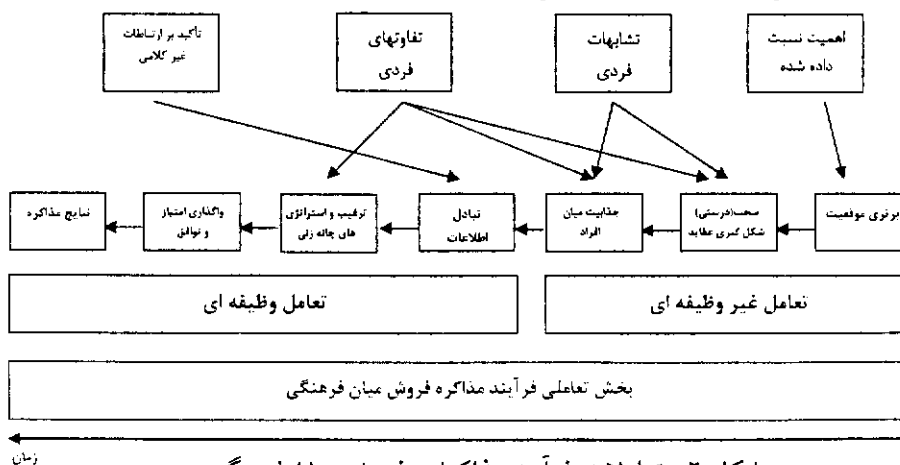
مطالعات تریاندیس بیانگر آن است که شباهت های ارتباطی بیشتر منجر به تعامل موثرتری بین طرفین مذاکره می شود.

با وجود هزاران زبان، لهجه و گویش محلی در جهان، برقراری ارتباطات شفاهی و کلامی پیچیده به نظر می رسد. حتی در مواردی که دو طرف زبان یکدیگر را می فهمند و هر دو طرف نیز گفتاری روان دارند، معنای اطلاعات مبادله شده ممکن است در نتیجه گفتارهای ضمنی و غیر مستقیم از دست برود.

علاوه بر پیچیدگیهایی که در برقراری ارتباطات کلامی وجود دارد، مذاکره کنندگان

کنند. به عبارت دیگر، مذاکره کنندگانی که زمینه های فرهنگی مشابهی دارند، الگوهای شناختی مشترکی در روند ارتباطات از خود بروز داده و در نتیجه احتمال این که طرفین مذاکره شناخت دقیق تری نسبت به یکدیگر پیدا کنند، افزایش می یابد و در مقابل برای مذاکره کنندگان با زمینه های فرهنگی متفاوت، احتمال اینکه طرفین مذاکره درک و شناخت دقیقی از یکدیگر پیدا کنند، کاهش می یابد (Simintiras and Thomas, 1998; 16-17).

جاذبه میان افراد: افراد شبیه به هم نسبت به افراد متفاوت، احتمالاً بهتر با هم کنار می آیند و یکدیگر را بهتر درک می کنند. شباهت میان طرفین مذاکره می تواند در آنها ایجاد اعتماد کرده و در نهایت منجر به جاذبه میان افراد شود. ابعاد مختلفی از شباهت مورد بررسی قرار گرفته است، از جمله طرز برخورد و تلقی از یکدیگر، علایق، ارزشها و شخصیت افراد. اشخاص علاقه مندند افرادی را که به طرق مختلف شبیه خودشان هستند را دوست داشته باشند. افراد مشابه علاقه بیشتری به همکاری با یکدیگر دارند تا افراد غیر مشابه. میزان جاذبه میان افراد می تواند اثرات مثبت یا منفی روی پیامد مذاکرات داشته باشد. در ابتدا این امر می تواند میزان رضایت طرفین در مذاکرات را افزایش دهد. ثانیاً این امر می تواند تأثیر منفی بر نتایج مذاکرات نیز داشته باشد. فروشندگان و خریداران که مشتاق حفظ روابط شخصی رضایت مندانه بینایی هستند، ممکن است امتیازات اقتصادی را فدای روابط خود کنند. افرادی که جذب طرف مقابل می شوند، احتمالاً امتیازاتی را



شکل ۲- تعاملات فرآیند مذاکرات فروش میان فرهنگی

مذاکرات حاصل نخواهد شد (Simintiras and Thomas, 1998: 20).

**واگذاری امتیاز و توافق:** مذاکره کنندگان در هر مرحله ای از فرآیند مذاکره می توانند به یکدیگر امتیازاتی بدهند. امتیاز عبارت است از مانور مذاکره کنندگان روی موضوعی که در آن زمینه با هم مذاکره می کنند. در واقع این مرحله بازتاب تلاشهای طرفین مذاکره برای حرکت از نقطه شروع به سوی توافق نهایی است. اگر چه تحقیقات صریحی در این زمینه صورت نگرفته است، ولی چنین به نظر می رسد که افراد با فرهنگهای متفاوت، درباره نحوه و چگونگی واگذاری امتیاز نظرات متفاوتی دارند. در بسیاری از کشورهای آسیایی طرفین مذاکره قبل از اعطای هر گونه امتیازی، در مورد تمام جوانب به طور کامل به بحث پرداخته و هنگامی امتیاز می دهند که اعتقاد پیدا کرده باشند که به پایان مذاکره رسیده اند. در مقابل مذاکره کنندگان با فرهنگ کم آداب، علاقه مند هستند تا در طول فرآیند مذاکره امتیازات کوچکی را واگذار کرده و از طرف مقابل نیز انتظار جبران دارند.

آخرین مرحله مذاکره رسیدن به توافقی است که در برگیرنده منافع طرفین مذاکره باشد. مطابق با دیدگاه گانوری توافق باید حافظ توسعه روابط بوده و در مقابل تغییرات خواسته و ناخواسته ای که در آینده اتفاق می افتد، از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد (Simintiras and Thomas, 1998: 21).

#### نتیجه گیری

امروزه اعتقاد بر آن است که مذاکرات بین المللی یکی از چالش برانگیزترین وظایف تجاری است. مذاکره کنندگان برای موفقیت در بازارهای بین المللی نیازمند حساسیت و شناخت فرهنگهای دیگران هستند. حساسیت فرهنگی یا توان درک و تصور صحیح یک فرهنگ باید به دقت پرورش داده شود. احتمالاً مهم ترین گام در این راستا پذیرش این مسأله است که غلط یا درست بودن، خوب یا بد بودن فرهنگ معنی ندارد، بلکه آنها صرفاً با یکدیگر تفاوت دارند. صرف این که یک فرهنگ با فرهنگهای دیگر مغایرت دارد، نمی توان آن را غلط دانست. هر چه یک فرهنگ خارجی با فرهنگ کشور مذاکره

پیامد حاصل از مذاکرات میان فرهنگی در میان فروشندگان و خریدارانی با زمینه های فرهنگی متفاوت، منفی باشد (Simintiras and Thomas, 1998: 18).

**استراتژی چانه زنی و ترغیب:** مرحله ترغیب در فرآیند مذاکرات، در بر گیرنده تلاش طرفین برای تغییر و اصلاح انتظارات طرف مقابل است. مطالعات میان فرهنگی نشان می دهد که هر کشوری روش فرهنگی خاص خود را برای ترغیب به کار می برد.

مرحله ترغیب بر اهمیت استراتژی چانه زنی که می تواند روی فرآیند مذاکره اثرگذار باشد، تأکید دارد. از دیدگاه مدیریتی سوال مهمی که در رابطه با فرآیند مذاکره مطرح است، این مطلب است که چگونه استراتژی چانه زنی روی نتایج مذاکرات تأثیر می گذارد.

اساساً دو استراتژی چانه زنی تحت عناوین استراتژی راه حل گرا و استراتژی ابزاری وجود دارد. استراتژی های راه حل گرا هنگامی کاربرد دارند که ارتباطات بر پایه شناخت مسائل، جستجو برای راه حل و انتخاب مناسب ترین راه حل ممکن استوار باشند. برای مثال زمانی که فروشنده ای با خریدار همکاری نموده و به جستجوی اطلاعات مورد نظر خریدار برمی آید. استراتژی های ابزاری هنگامی به کار می روند که برقراری ارتباط در مرحله تأثیرگذاری بر رفتار و طرز برخورد طرف مقابل باشد. مثلاً هنگامی که فروشنده با قولهای قانع کننده، توصیه ها و پاداشها روی خریدار تأثیر می گذارد. توصیه شده است که فروشندگان از استراتژی های ابزاری دوری کرده و به جای آن از استراتژی های راه حل گرا بهره ببرند، چرا که مذاکره در محیطی توأم با همکاری احتمال توافقی سود آور را برای طرفین افزایش می دهد.

اعتقاد بر آن است که در برقراری ارتباط بین افرادی با زمینه های فرهنگی مشابه، استراتژی راه حل گرا بیشتر مورد استفاده قرار گرفته و به همین دلیل، نتایج مطلوب تری از مذاکرات حاصل می آید و در مقابل چنانچه طرفین مذاکره متعلق به فرهنگهای متفاوتی باشند، بیشتر تمایل به استفاده از استراتژی ابزاری دارند و به همین دلیل، نتایج دلخواه از

کننده تفاوت بیشتری داشته باشد، حساسیت، تحمل و انعطاف پذیری بیشتری را از ناحیه مذاکره کننده طلب می کند.

درک و شناخت صحیحی از فرهنگ طرف های ذرگیر در مذاکره و استفاده موثر از این شناخت برای پی بردن به خواسته های هر یک از طرفین مذاکره و جهت دادن مذاکرات به سوی وضعیت برنده- برنده، روشی است که می توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی به نتایج مطلوبی دست یافت. □

#### منابع

1. آخرتو، اس. اچ. (۱۳۸۰)، «بازاریابی جهانی»، ترجمه حسن اسماعیل پور و محسن نضیان، تهران: نگاه دانش.
  2. کاتنورا، فلیپ آر. (۱۳۸۳)، «بازاریابی بین المللی»، ترجمه: هاشم نیکومرام و محمد علی عبدالوند، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
  3. هولکین، لیزا. ا. (۱۳۷۷)، «مدیریت تفاوت های فرهنگی»، ترجمه: علی طایفی، تهران: ماهنامه تخصصی بازاریابی، شماره اول.
  4. Gulbro: Robert and Herbig: Paul. (1995). "Differences in cross-cultural negotiation behavior between industrial product and consumer product firms". Journal Of Business & Industrial Marketing, vol. 10 No.3.
  5. Gulbro: Robert and Herbig: Paul. (1996). "Cross-cultural negotiating processes", Industrial Management & Data Systems, vol. 96 No.3.
  6. Herbig: Paul and Drew: Martin. (1998). "Negotiating with Chinese: A cultural perspective". Cross Cultural Management, vol. 5 No.3.
  7. Keegan: Warren J. (2002). "Global Marketing Management", Seventh edition, New York: Prentice-Hall.
  8. Kotler: Philip. (2000). "Marketing Management", the Millennium edition, New York: Prentice-Hall.
  9. Reynolds: Nina, Simintiras: Antonis and Vlachou: Efi. (2003). "International business negotiations". Industrial Marketing Review, vol.20 No.3.
  10. Simintiras: Antonis C. (1998). "Cross-cultural sales negotiations", International Marketing Review, vol.15 No.1.
  11. Steenkamp: Jan-Benedict E.M. (2001). "The role of national culture in international marketing research", International Marketing Review, vol.18 No.1.
- پیمان غفاری آشتیانی: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک