



# مهارت‌های لازم در

## مذاکرات تجاری

طرفهای تجاری مقیم در کشورهای دیگر دشوارتر از معامله با شرکتهای محلی است، زیرا عرف و عادت و زبان طرف تجاری ممکن است بسیار متفاوت با داخل باشد. این عوامل فرهنگی به پیچیدگیهای معامله می‌افزاید.

بسیاری از مدارس بازرگانی مهم، سمینارهای ویژه یا درسهایی را پیرامون مذاکرات بازرگانی بین‌المللی در برنامه‌های خود می‌گنجانند. مؤسسات مشاور نیز گاه خدماتی را برای ارتقاء مهارت‌های مذاکراتی شرکتهای ارائه می‌دهند. اما این فرصتهای

مسئولان اجرایی «بنگاههای تجاری کوچک و متوسط»<sup>۱</sup> که وارد بازار بین‌المللی می‌شوند اغلب فاقد مهارت‌های لازم در مذاکرات تجاری هستند. هنگامی که بنگاههای مزبور محصولات خود را صادر می‌کنند توانایی انجام مذاکرات مؤثر، در بحث با واردکنندگان یا «نمایندگان تجاری»<sup>۲</sup> مورد نیاز خواهد بود. اگر این بنگاهها به دنبال شناسایی امکانات سرمایه‌گذاری مشترک در خارج یا خرید مواد اولیه از عرضه‌کنندگان خارجی باشند، باز هم، چنین مهارتهایی لازم است. مذاکره با

(1): Small and Medium - Size Firms (SMEs)

(2): Agents

آموزشی و خدمات، اغلب در اختیار بنگاههای کوچک کشورهای در حال توسعه قرار ندارند. بهرحال، مدیران بخش صادرات بنگاههای تجاری کوچک و متوسط در کشورهای مزبور می‌توانند با پیروی از چند رهنمود اساسی، فنون مذاکراتی خود را بهبود بخشند.

## مراحل مذاکره

فرض کنید مدیر بخش صادرات یک شرکت تولیدکننده کوچک که در وسایل چوبی آشپزخانه تخصص دارد می‌خواهد برای محصولات شرکت نماینده‌ای تجاری در بازاری خاص پیدا کند و بدین منظور سفری را برنامه‌ریزی می‌کند. این مدیر هرگز در آن کشور نبوده و بنابراین با رویه‌های تجاری یا عادات فرهنگی آنجا آشنا نیست، بنابراین وی نیاز به درك بهتر از چگونگی هدایت

مذاکرات تجاری در آن بازار را قبل از ملاقات با چند نماینده تجاری بالقوه ضروری تشخیص می‌دهد. بهرحال، محدودیت وقت و پول به این مقام رسمی شرکت اجازه نمی‌دهد که دوره خاصی را در این خصوص بگذراند (به فرض آنکه چنین دوره‌ای در طول سال در کشور وی وجود داشته باشد).

در چنین مواردی صادرکننده می‌تواند برای آماده شدن جهت مذاکره، چند مفهوم ساده را به ذهن خویش بسپارد. این مفاهیم مبین مراحل هستند که به منظور دستیابی به نتایج مثبت، روند مذاکره باید آنها را پشت سر گذارد. این مفاهیم در جدول زیر نشان داده شده است. بخاطر سپردن این مفاهیم ساده بوده و در زبان انگلیسی همه آنها با حرف C شروع می‌شوند!

مراحل مذاکرات تجاری		
نتیجه‌گیری	امتیازدهی	قابل قبول بودن
ممالحه	همگرایی	تفاهیم
اطمینان یافتن	توضیح	مطابقت

(۱): معادل انگلیسی این مفاهیم ضمن بحث در پاروقی ذکر خواهد شد.

حق‌عملی بیش از درصد پیشنهادی از فروش تقاضا کند یا برای گرفتن نمایندگی انحصاری در کشور مزبور اصرار ورزد و یا بجای يك دوره کوتاه آزمایشی خواستار انعقاد قرارداد چند ساله گردد. در چنین وضعیتی صادرکننده باید بداند که برای تضمین بیشترین منافع شرکت در توافق نهایی، چگونه باید در مذاکرات اقدام کند. چگونگی این امر در خانه‌های جدول نمایان است.

#### مراحل بینابینی:

اصطلاحات «توضیح»<sup>۱</sup>، «تفہیم»<sup>۵</sup>، «اطمینان یافتن»<sup>۶</sup>، «همگرایی»<sup>۷</sup>، «قابل قبول بودن»<sup>۸</sup>، «مصالحه»<sup>۹</sup> و «امتیازهی»<sup>۱۰</sup> مراحل اصلی روند مذاکرات از شروع تا رسیدن به توافق هستند. با دنبال کردن متوالی این مراحل در مذاکرات، آنگونه که در جدول فوق مشخص گردیده است، مدیربخش صادرات می‌تواند در جریان مذاکرات پیشرفتی منطقی داشته باشد.

بجز وضعیت مقابله، «توضیح» و «تفہیم» نخستین گامها هستند. در مثال فوق، هم صادرکننده و هم نمایندگان تجاری

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد روند مذاکرات تجاری معمولاً از وضعیت «مجادله»<sup>۱</sup> وارد مرحله «نتیجه‌گیری»<sup>۲</sup> می‌گردد. «مجادله» بدین معناست که هر طرف با توجه به انتظارش از مذاکره بحث را به گونه‌ای متفاوت آغاز می‌کند. «نتیجه‌گیری» به توافق نهایی میان طرفین در مورد چگونگی تعهداتشان جهت دستیابی به هدف مشترک مربوط می‌شود.

در مثال فوق، هنگامی که مدیر بخش صادرات با نمایندگان تجاری بالقوه در بازار مورد نظر ملاقات می‌کند منافع خاص در معامله تجاری دارد که لزوماً با منافع طرف تجاری وی یکسان نیست. این مدیر ممکن است از نماینده تجاری بخواهد که با حداقل حق‌العمل<sup>۳</sup> کار کند تا منافع مازاد بتواند جهت توسعه شرکت و مدرنیزه کردن تولید، سرمایه‌گذاری شود. به علاوه وی ممکن است بخواهد که به منظور افزایش امکان فروش صادراتی، با نمایندگان تجاری دیگری در همان کشور قرارداد امضاء کند یا به منظور آزمایش بازار خارجی، قرارداد نمایندگی را به دوره‌ای کوتاه محدود گرداند. در مقابل نیز آن نماینده بالقوه ممکن است

- (1): Contention
- (2): Conclusion
- (3): Commission
- (4): Clarification
- (5): Comprehension

- (6): Confidence
- (7): Convergence
- (8): Credibility
- (9): Conciliation
- (10): Concession



رقابستی شرکت قبول کند. از سوی دیگر صادرکننده نیز ممکن است اطمینان یابد که نماینده تجاری نهایت سعی خود را جهت افزایش فروش محصول، مبذول خواهد داشت و بنابراین بپذیرد که انعقاد يك قرارداد بلند مدت تر به نفعش خواهد بود. با پیشرفت جریان مذاکرات، دو طرف می‌توانند به تدریج به مرحله «همگرایی» نقطه نظرها در خصوص تعدادی از مسائل مورد بحث برسند. پس از این، مراحل «امتیازدهی» و «مصالحه» فرا می‌رسد. در این مقطع آن دسته از مسائل نهایی که دو طرف تا آن زمان هنوز درباره آن به توافق نرسیده‌اند باید از طریق سازشهای<sup>۲</sup> متقابل حل و فصل گردند. مرحله نهایی، «نتیجه‌گیری» یعنی توافق میان طرفین خواهد بود. برای

بالقوه باید نقطه نظرهای خود را توضیح دهند و بکوشند طرف مقابل مسائل مورد نظرشان را بفهمد، به عنوان نمونه، برای صادرکننده حائز اهمیت فراوان است که درصد حق العمل اندکی به نماینده بپردازد و برای نماینده تجاری نیز مهم است که در سرزمین مورد نظر نمایندگی انحصاری داشته باشد.

مراحل بعدی مذاکرات تجاری به مفاهیم «قابل قبول بودن» و «اطمینان یافتن» مربوط می‌گردد، یعنی برداشتهایی! که باید به هنگام بحث طرفها در مورد شرایطشان و دلائل نهفته در پس آنها، بوجود آید. در مثال فوق، این امر می‌تواند بدین صورت باشد که نماینده تجاری نیاز صادرکننده به سرمایه‌گذاری مجدد منافع حاصله از فروش را به منظور حفظ قدرت

(1): Attitudes

(2): Compromises

صادرکننده مثال بالا، این امر به صورت امضاء قراردادی با يك نماینده جدید است که در آن حداقل برخی از نقطه نظرهای اساسی صادرکننده (مانند پرداخت حق العمل اندک از بابت فروش محصولات) و برخی از ملاحظات اصلی نماینده تجاری (برای نمونه، انعقاد يك قرارداد دو ساله) گنجانده می‌شود.

که چگونه يك فرم برای شرکت صادرکننده در مثال فوق، پر می‌شود.  
گرچه فرم‌های کار باید پیش از آغاز مذاکرات تکمیل گردند، اما در صورت داشتن فرصت، برخی از آنها را می‌توان در جریان گفتگوها و به موازات تغییر مواضع — در ضمن چانه‌زنی — پر کرد (برای مثال در اوقات تنفس میان جلسات). اگر بیش از

مذاکرات معمولاً با اختلاف نظر شروع می‌شود که منعکس کننده وجود اهداف متفاوت است.

فرم‌های کار:<sup>۱</sup>  
به موازات آماده شدن جهت انجام مذاکره، مسئولان بخش صادرات می‌توانند فرم‌های کاری را برای هر يك از نکات نه گانه فوق الذکر تکمیل کنند. در هر فرم می‌توان مشکلات و همین‌طور راه حلها و شقوق احتمالی برای هر مرحله از مذاکرات مورد نظر را فهرست کرد. در تنظیم این فهرستها، منافع طرف دیگر مذاکره نیز باید مدنظر قرار گیرد. بدین طریق صادرکننده می‌تواند برای روند مذاکرات تاکتیک‌هایی را طرح ریزی کند. چنین کاری، این احتمال را که صادرکننده بتواند به نتایجی که مطلوب هر دو طرف باشد، دست یابد، افزایش می‌دهد و بدین ترتیب موفقیت مذاکرات را تا حدی تضمین می‌کند. شکل زیر نشان می‌دهد

يك نفر در مذاکرات شرکت داشته باشد، برای اطمینان از اعمال نقطه نظرهای اعضاء شرکت کننده در مذاکرات، این فرم‌ها باید با همکاری آنها پر شوند. به علاوه توصیه می‌شود که قبلاً چند مقام عالی‌رتبه شرکت این فرم‌ها را پر کنند تا از نقطه نظرهای آنان در خصوص موضوعات مورد بحث اطلاع حاصل شود.

#### طرح مذاکراتی:

به عنوان بخشی از آمادگی جهت انجام مذاکره تجاری، يك مدیر بخش صادرات باید وضع موجود شرکت خود از جمله نقاط قوت و ضعف آن را ارزیابی کند. این کار می‌تواند از طریق بررسی «توانا ئیها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و خطر ها»<sup>۲</sup> صورت گیرد. گرچه ارزیابی این چهار عامل (SWOT) ابزار کاملاً شناخته

(1): Worksheets

(2): Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (S W O T).

تفہیم	
توضیح	
مجادلہ	
<p><u>راہ حلہای بالقوہ</u></p> <p>۱- ذخیرہ قطعات دریا زاموردنظر            ۲- فروش قطعات بصورت اما نئی یا از طریق تمدید اعتبار</p> <p>۱- سهم شدن در هزینه‌ها با نمایندہ تجاری            ۲- جبران هزینه‌های نمایندہ تجاری از طریق پرداخت حق العمل یا اعطای تخفیف بیشتر</p> <p>۱- انعقاد قرارداد با دیگر تولیدکنندگان مطمئن            ۲- انعقاد موافقتنامہ سرما بہ گذاری مشترک با خریدار بہ منظور افزایش ظرفیت تولید</p>	<p><u>مشکلات قابل پیش بینی</u></p> <p>- بہبود خدمات پس از فروش ( قطعات بدکی و قطعات شعوبی )            - مسئولیت مالی تبلیغات در کشور مورد نظر</p> <p>- انجام سفارشات بزرگ فراتر از ظرفیت تولید</p>

عملیات شرکت و خط مشی‌ها و روش‌های مدیریت در پرتو هدف‌های مزبور است کہ چارچوب این تحلیل، چهار کلمہ کلیدی (یعنی، توانائیها، ضعفها، فرصتها و خطرها) می‌باشد لذا تمام جنبہ‌های فعالیت یک شرکت، در ذیل یکی از این کلمات، بررسی و طبقہ بندی می‌شوند.

شدہ‌ای در مدیریت بازرگانی است، اما در مورد پیوند میان نتایج حاصل از تحلیل این عوامل با ارائه یک استراتژی در مذاکرات بازرگانی، توجہ کافی نشده است.

روش بررسی عوامل چهارگانه آنگونه کہ برای مقاصد مدیریت بازرگانی بکار می‌رود، بہ زبان ساده شامل: بررسی هدف‌های تولید، بازاریابی شرکت، و ارزیابی

یک مدیر بخش صادرات برای آمادہ شدن جهت مذاکرہ باید وضعیت شرکت را ارزیابی کند.



به عنوان پشتوانه پیشنهادهای خود در مذاکرات استفاده کند همچنین وی می‌تواند به منظور جبران نقطه ضعفها، با تکیه بر دیگر جنبه‌های گفتگوبیا گسترش دامنه موضوعات، اهمیت این ضعفها را به حداقل برساند. تا جایی که به فرصتها مربوط می‌شود، می‌توان طرحهای خاصی را به منظور جلب نظر موافق طرف مقابل جهت سرمایه‌گذاری این فرصتها، در استراتژی مذاکراتی گنجاند. سرانجام، می‌توان با در نظر گرفتن اقدامات یا پیشنهادهای خاص در مذاکرات، با هر خطری که براساس تحلیل چهار عامل (SWOT) عملیات تجاری

هنگامی که لازم باشد نتایج برگرفته از این چهار عامل به منظور یک طرح مذاکراتی بکار رود، این تحلیل یک گام فراتر خواهد رفت. چهار عامل (یعنی تواناییها، ضعفها، فرصتها و خطرها) برای تنظیم تاکتیکها و استراتژی در مذاکرات بکار می‌روند. استفاده از روش «SWOT» در مذاکرات تجاری به مسئولان بخش صادرات کمک می‌کند تا تواناییهای شرکت خود را بهینه سازند، ضعفهایشان را به حداقل رسانند، باب فرصتهای جدید را بگشایند و در صورت بروز خطر آماده‌چانه‌زنی باشند. مدیر بخش صادرات می‌تواند از تواناییهای شرکت

## آغاز مذاکرات

مسئولان بخش صادرات به هنگام مذاکرات تجاری باید نکات چندی را به خاطر بسپارند که ممکن است با پیشرفت مذاکرات مطرح گردند. این نکات عبارتند از:

— وضعیت‌هایی که در جریان مذاکرات باید از آنها اجتناب کرد؛ یعنی، برخورد، مشاجره و انتقاد رودررو از طرف مقابل. برداشتهایی که طی گفتگو ایجاد می‌شوند؛ یعنی، ارتباطات، اشتراك مساعی و همکاری

— هدفهایی که در جریان بحث‌ها دنبال می‌شوند؛ یعنی، تغییردادن روند بحث‌ها (یا برعکس تداوم بخشیدن به آن)، انسجام، خلاقیت، سازش، امتیازدهی، اجماع، تعهد و جبران.

در مذاکرات تجاری بویژه هنگامی که میان مسئولان صادرات کشورهای دارای نظام اقتصادی و اجتماعی متفاوت انجام می‌گیرد، ارائه شقوق مختلف جهت انتخاب و داشتن ذهن منطقی جزءباید‌های برقراری يك رابطه مبتنی بر همکاری و ثمربخش است. وجود مذاکره کنندگان مُجرب که مهارت عرضه راه حل‌های مختلف را داشته باشند، سرمایه اصلی پیشبرد مذاکرات به گونه‌ای

شرکت را تهدید می‌کند، به مقابله برخاست. بسته به ماهیت مذاکرات، مدیر بخش صادرات می‌تواند در تنظیم استراتژی بر جنبه‌ها و عناصر خاصی از تحلیل «SWOT» تأکید ورزد؛ اگر برای مثال، هدف سهم شدن در يك سرمایه‌گذاری مشترك باشد، استفاده از تحلیل چهارعامل به گونه‌ای متفاوت از موردی صورت خواهد گرفت که منظور یافتن يك نماینده تجاری در کشور خارجی است.

با در نظر گرفتن مثال فوق، اگر شرکت مورد بحث تحلیل چهارعامل را بعمل آورده و دریابد که یکی از نقاط ضعفش عدم آشنایی مصرف‌کننده با محصولاتش است، مدیر بخش صادرات خواهد کوشید در مذاکره با نمایندگان تجاری آتی در بازار مورد نظر بر این ضعف فائق آید. همزمان مدیر مزبور ذر تلاش برای متقاعد ساختن نماینده تجاری آتی جهت همکاری با شرکت براساس شرایط مطلوب، از یکی از نقاط قوت معلوم شده در نتیجه ارزیابی چهارعامل (مثلاً کیفیت بالای وسایل چوبی شرکت) استفاده خواهد کرد. هنگامی که صادرکننده، فرمهای فوق را طبق نُه مرحله خلاصه شده در بالا، جهت مذاکرات آماده می‌کند، جنبه‌های یاد شده باید به عنوان نکات مورد بحث در آنها گنجانده شوند.

ارائه راه‌حل‌های مختلف و داشتن ذهن منطقی عوامل اصلی پیشرفت جریان مذاکرات هستند



موفقیت آمیز است. بوجود آمدن این احساس در طرف مقابل که ایده‌های پیشنهادی جدید از هر دو سوی مذاکره سرچشمه می‌گیرد، در پیشرفت متعادل جریان مذاکرات سهم بسزایی دارد.

شود. اگر موضوعات بهر دلیلی در بن بست قرار گیرد ممکن است لازم باشد که با تحلیل و درک نیازها و مسائل هر طرف، آن موضوعات را مورد بررسی مجدد قرار داد. بطور خلاصه، مذاکرات تجاری را

ایجاد این احساس در طرف مقابل که پیشنهادهای جدید از هر دو سوی مذاکره سرچشمه می‌گیرد در پیشرفت متعادل جریان مذاکرات سهم بسزایی دارد.

باید تلاشی متقابل تلقی کرد. در یک موافقتنامه تجاری بین المللی، اعم از اینکه به گرفتن سفارشات صادراتی، انتخاب نماینده تجاری یا سهام شدن در یک سرمایه گذاری مشترک مربوط گردد یا نه، هدف همانا سرمایه گذاری متقابل برای یک رابطه بازرگانی مشترک در آینده است. ۵

در چنین مذاکراتی هدف دستیابی به توافقی است که به نفع هر دو طرف باشد و به نتایج اساسی در بلند مدت منجر شود. مذاکره درباره موافقتنامه‌هایی که نفع همگان در آن مطرح باشد، مستلزم تمایل طرفها به همکاری با یکدیگر است. بنابراین گفتگوها باید بر منافع مشترک طرفها متمرکز

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

به نقل از:

Claude Cellich, «Skills for Business Negotiations.» *FORUM*, October - December 1990.