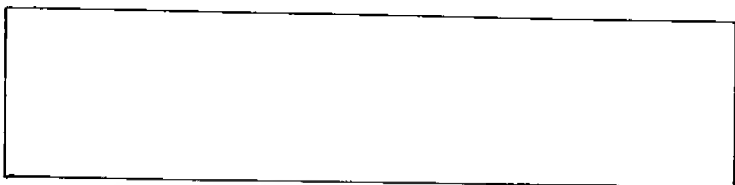


استراتژیهای مذاکرات تجاری:

مسئله قیمت



مذاکرات مایل به سازش در مورد قیمت باشند که در نتیجه از سایر نقاط قوت قابل مذاکره که احیاناً برخوردارند، مثل مزایای محصولات، سوابق تجاری شرکت و التزام آنها به صدور محصولات مرغوب چشم‌پوشی می‌کنند.

از آنجایی که قیمت گذاری غالباً حساسترین مبحث مذاکرات تجاری می‌باشد، معمولاً تا زمانی که در مورد سایر جنبه‌های معامله بحث و توافق حاصل نگردیده، موضوع قیمت گذاری مسکوت می‌ماند. طبق تخمین بعمل آمده حدود هشتاد درصد موضوعات مورد مذاکره ماهیتی غیر از قیمت را دارا می‌باشند. بندرت

در کشورهای در حال توسعه، صادرکنندگانی که به بازارهای جدید راه پیدا می‌کنند خصوصاً موسسات کوچک و متوسط (SMEs)*، در زمینه مذاکرات مقدماتی با واردکنندگان، نمایندگان و خریداران در بازار مورد نظر غالباً با مشکلاتی مواجه می‌باشند. این مشکلات عموماً حول موضوع قیمت گذاری است، خصوصاً زمانی که تصور شود قیمت‌های آنها بیش از حد بالاست. اگرچه موضوع قیمت صرفاً یکی از مباحث متعدد مطرحه ضمن مذاکرات تجاری می‌باشد، لیکن غالباً گرایش به تأثیرگذاری بر کل روند مذاکره داشته است. صادرکنندگان جدید احتمال دارد در ابتدای

*Small and Medium Size Enterprises.

تصمیمات راجع به سفارشات صادرات با تعهدات درازمدت صرفاً بر مبنای قیمت بوده، بلکه در این موارد بیشتر بر مبنای شرایط کلی صادرات اتخاذ می‌گردد. این موضوع خصوصاً در بازارهایی مشاهده می‌شود که اولاً، مشتریان نسبت به کیفیت کالا، نوع و علامت تجاری دقت داشته، ثانیاً، کانالهای بازاریابی به خوبی سازمان یافته باشد، ثالثاً، معرفی و ارائه محصول به بازار وقت گیر و پرهزینه باشد. با ارائه یک رشته مذاکرات جامع‌تر و با روشی که به خوبی طراحی و سازمان یافته باشد، صادرکنندگان می‌توانند میزان تأثیرگذاری مذاکرات تجاری خود و در درازمدت قابلیت سوددهی فعالیتهای صادراتی خویش را افزایش دهند.

تاکتیکهای مذاکرات:

واردکننده جهت کسب موضع برتر در طول مذاکره و به امید اخذ حداکثر امتیاز در سایر موارد مطرحه، ممکن است از ابتدای بحث با قیمت پیشنهادی صادرکننده مخالفت نماید. واردکننده همچنین ممکن است بمنظور آزمایش جدیت صادرکننده در قیمت پیشنهادی؛ اطلاع از اینکه تا چه میزان وی مایل به کاهش قیمت می‌باشد، و با عنوان این مطلب که علامت تجاری محصول در بازار شهرت نداشته و یا با تظاهر به عدم تمایل به معامله به علت فقدان شرایط لازم بازار در محصول مورد نظر، با قیمت مقرر توسط صادرکننده مخالفت کرده و

خواستاریک قیمت کمتر شود.

اگر واردکننده قیمت را نپذیرد صادرکننده بجای گرفتن موضع دفاعی یا پذیرش سریع قیمت نازلتر، می‌بایست با عکس‌العملی مثبت بحث را به سمت موضوعات غیر از قیمت هدایت نماید. تصمیم مباحث و کشف دلایل واقعی مخالفت با قیمت مقرر، به مذاکره مبنای متعادل و سازنده تری خواهد داد. صادرکننده تنها با اطلاع از علل مخالفت می‌تواند یک پیشنهاد متقابل منطقی ارائه دهد. این پیشنهاد متقابل لازم نیست صرفاً بر اساس قیمت باشد، بلکه می‌تواند سایر موضوعات مرتبط را نیز شامل شود.

بمنظور مقابله با عدم پذیرش قیمت مورد نظر، بعضی از صادرکنندگان به طور تصنعی قیمت اولیه خود را افزایش داده که این امر به آنها امکان قبول تخفیف قیمت در آغاز مذاکرات و بدون تحمل هیچ خطر مالی را می‌دهد. خطر این نحوه برخورد در این است که فوراً مذاکره وارد مباحث قیمت شده و سایر اجزاء مهم بازاریابی فراموش می‌گردد. عموماً این گونه تخفیف قیمت در آغاز مذاکره موجب تقاضای خریدار جهت کاهش بیشتر در قیمت شده که نتیجتاً کاهش سوددهی معامله صادرات را بدنبال خواهد داشت. به عنوان نمونه، خریدار ممکن است به موارد ذیل جهت کسب امتیاز تاکید نماید:

۱ - تخفیف بدلیل کمیت زیاد

مورد معامله

۲- تخفیف برای سفارشات مجدد

۳- بهبود نحوه بسته بندی و

برچسب زنی (با حفظ قیمت قبلی)

۴- مهلت محدودتری برای تحویل

کالا که ممکن است موجب افزایش هزینه تولید و حمل و نقل کالا شود.

۵- ارسال جزوات تبلیغی کالا بصورت

مجانی و به زبان بازار وارد کننده

۶- خدمات مجانی بعد از فروش

۷- تدارک لوازم یدکی مجانی جهت

جایگزینی قسمتهایی که بر اثر استفاده معمولی از کالا خراب شده است.

۸- آموزش مجانی پرسنل جهت تعمیر

و استفاده از کالا

۹- انحصار بازار

۱۰- قرارداد درازمدت نمایندگی

۱۱- حق کمیسیون بیشتر

۱۲- شرایط بهتر در اعطای اعتبار و

پرداخت.

جهت اجتناب از رویارویی با اینچنین

تقاضاهای پرهزینه ای، یک صادر کننده

می بایست در وهله اول سعی نماید علاقه

اصلی خریدار نسبت به کالا را تشخیص

دهد. این هدف را می توان از طریق طرح

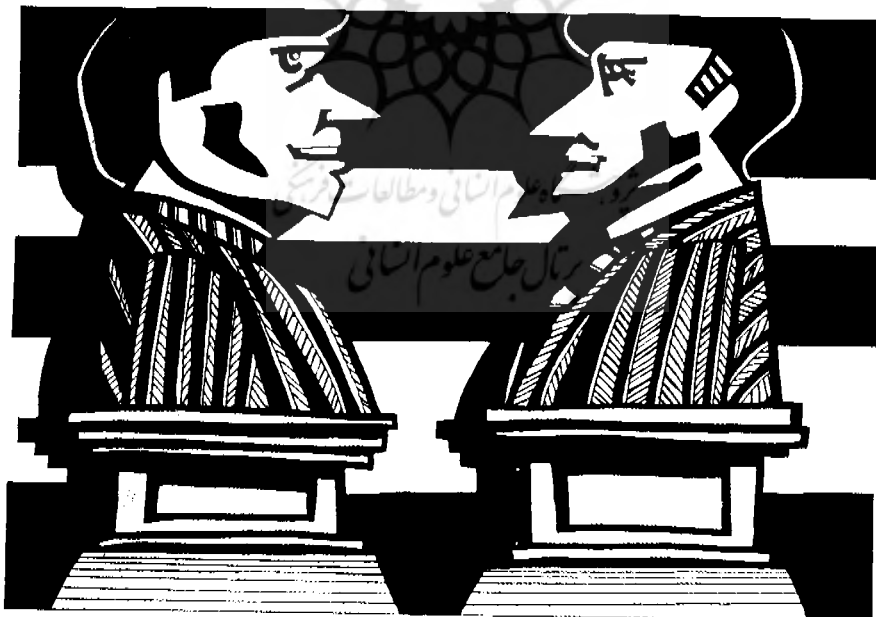
سؤالات مناسب تحقق بخشید، لیکن

می بایست بر اساس تحقیق و تهیه سایر

مقدمات قبل از شروع مذاکرات نیز باشد. تنها

در این شرایط می توان پیشنهادات متقابل

مناسب را ارائه داد.



تهیه مقدمات برای مباحث قیمت :

پاسخ قابل تصور صادرکننده	عکس العمل واردکننده در قبال قیمت پیشنهادی
<p>از خریدار سوال شود معنی خیلی با لاجیست و برچه مبنایی، کاهش قیمت موردتقاضاست . قبل از بحث راجع به قیمت ، بیشتر بسر روی کیفیت و منافع کالا تاکید شود .</p>	<p>۱- قیمت اولیه مقرر خیلی با لا بوده و کاهش اساسی در قیمت لازم می باشد</p>
<p>جزئیات بیشتری از اینگونه پیشنهادات را مطالبه کرده و کشف کنید این پیشنهادات تا چه حد جدی می باشند . خریدار را قانع کنید که شرکت صادرکننده پیشنهاد بهتری دارد .</p>	<p>۲- پیشنهاد بهتری از سایر صادرکنندگان دریافت شده است .</p>
<p>از ارائه يك پیشنهاد بهتر بدون درخواست چیزی در عوض ، بهره‌یزد اما بدون بمخاطره انداختن منافع خود، وقتی درخواست چیسزی در عوض می کنید پیشنهاد معینی را نیز مطرح نمائید، مثل " اگر من ۵ درصد تخفیف دهم آیا شما ترتیب حمل و نقل زمینی شامسل هزینه انبارداری را تقبل می کنید؟"</p>	<p>۳- يك پیشنهاد متقابل لازم بوده و تخفیف در قیمت ، مورد انتظار است .</p>
<p>از پذیرش فوری اینگونه پیشنهادهای بهره‌یزد . از کمیت سفارشات مطلع شوید . مشخص کنید آیا سفارشات مجدد صورت خواهد گرفت و چه کسی هزینه انبارداری ، تبلیغات ، خدمات بعسد از فروش و غیره را متقبل خواهد شد .</p>	<p>۴- قیمت ۰۰۰ دلار آخرین پیشنهاد من است (واردکننده يك قیمت کمتر را تعیین می کند) .</p>
<p>توافق کنید راجع به جزئیات هزینه بحث شود . منافع محمول ، اعتبار خود بعنوان يك عرضه‌کننده منظم ، تحویل به موقع کالا ، طراحی منحصر به فرد و غیره را تبلیغ کنید .</p>	<p>۵- محصول قابل قبول است لیکن قیمت بیش از حد گران می باشد .</p>
<p>کشف کنید چرا واردکننده این قدر به پیشنهاد علاقمند است . مجدداً " مخارج را محاسبه کنید . وضعیت رقبا را بررسی نمائید . با سایر خریداران بالقوه جهت اخذ جزئیات بیشتر از شرایط بازاری تماس بگیرید . استراتژی قیمت گذاری خود را بررسی کنید . فقط يك سفارش آزمایشی را قبول نمائید .</p>	<p>۶- قیمت اولیه مقرر قابل قبول است .</p>

علاقه واقعی خریدار باید در وهله اول مذاکره مشخص گردد.

شرکتهای صادراتی کوچک و جدید در مذاکره با خریداران خارجی
قبل از بحث پیرامون قیمت می بایست یک رشته از عوامل بازاریابی را
بررسی نمایند.

طراحی مذاکرات تجاری:

جهت دستیابی به نتایج مطلوب در مذاکرات تجاری، صادرکننده می بایست طرحی از اقدامات حاوی چند مبحث کلیدی را قبل از شروع مذاکره ترسیم نموده باشد. مذاکره کنندگان باتجربه معتقدند که هشتاد درصد از کل وقت آنها که به امر مذاکرات اختصاص می یابد بایستی صرف تهیه مقدمات آن شود. کار اولیه می بایست بر روی کسب اطلاعات صحیح و ذیربط از بازار مورد نظر و خریدار محصول متمرکز گردد. همچنین بهتر است زمینه های طرح پیشنهادات متقابل در صورت مخالفت با هریک از مواضع مذاکراتی صادرکننده را نیز شامل شود. بنابراین تهیه مقدمات باید شامل تنظیم استراتژی و تاکتیکهای مذاکره باشد.

بررسی بازار:

علم به خواسته یا نیاز خریدار مستلزم بررسیهای پیش از مذاکره می باشد. علاوه بر ترجیحات مشتریان، صادرکننده باید رقابت از سوی عرضه کنندگان داخلی و خارجی را توأمآ ارزیابی نموده و از قیمت های ارائه شده توسط آنها مطلع باشد. کانالهای توزیع کالا و ابزار و پیامهای تبلیغاتی مورد نیاز نیز

می بایست مورد آزمایش قرار گیرند.

این نوع اطلاعات طی مذاکره با خریداران باارزش خواهند بود. هر قدر از بازار مورد نظر و خریدار کالا اطلاعات بیشتری در اختیار باشد، به همان میزان صادرکننده در موضع بهتری جهت هدایت مذاکرات و تطبیق پیشنهاد با احتیاجات خریدار قرار خواهد گرفت.

ارزیابی تدارکات:

ارائه پیشنهاد متقابل نیز مستلزم داشتن اطلاعات دقیق از هزینه های عملیات تولید، بیمه، حمل و نقل، بسته بندی و سایر مخارج مربوطه برای صادرکننده می باشد. صادرکننده می بایست یک ارزیابی واقع بینانه از میزان کالای قابل عرضه و جدول زمانی تحویل آنها را صورت دهد. تمامی تلاشها باید جهت هماهنگی اندازه، وضعیت مالی، ظرفیت تولید، تخصص فنی، استحکام سازمانی و تعهدات صادراتی شرکت صادرکننده با خریداران موافق و سازگار معطوف گردد. بعنوان بخشی از تهیه مقدمات مذاکره، صادرکننده باید فهرستی از مخالفت های قابل تصویری که ممکن است توسط خریدار در مقابل قیمت پیشنهادی ارائه شود به همراه پاسخ مقتضی برای آنها را تهیه نماید.

بعضی از عمومی ترین مخالفتها نسبت به قیمت به همراه بعضی از عکس العملهای پیشنهادی در جدول ذیل درج گردیده است. صادرکنندگان می توانند مندرجات جدول را با محصول خود، وضعیت رقابتی خاص و شرایط ویژه بازار تطبیق دهند.

شروع به مذاکره:

در مذاکرات صادرکننده می بایست در بدو امر احتیاجات واقعی خریدار را کشف نموده و در صورت مطرح شدن موضوع قیمت در وهله اول مذاکره، زمینه های مخالفت باقیمت را تعیین کرده تا خواسته های خریدار را بهتر درک نماید، لیکن بدون آنکه در این مقطع هیچ گونه تعهد یا سازشی بر روی قیمت را بپذیرد. پس از آن باید به صحبت در مورد مسائل زیر پرداخت.

ویژگیهای شرکت:

اینک وقت تبلیغ قابلیت های شرکت صادرکننده به عنوان یک شریک تجاری قابل اعتماد و متعهد به روابط تجاری درازمدت می باشد. خریدار باید قانع شود که صادرکننده قادر به تهیه کالاهاى مورد درخواست و براساس شرایط قابل پذیرش است. صادرکننده می تواند بر جنبه های ذیل عملیات شرکت خود تاکید کند:

۱ - توانایی در مدیریت

۲ - ظرفیت تولید و شیوه های

آماده سازی کالا و سیستم کنترل کیفیت

۳ - همکاریهای فنی با شرکتهای

خارجی (حسب مورد اگر وجود داشته باشد).

۴ - ساختار صادراتی شرکت جهت انجام سفارشات

۵ - تجارب صادراتی شامل انواع شرکتهایی که با آنها در ارتباط بوده است.

۶ - وضعیت مالی و ارتباط با موسسات بانکی

۷ - عضویت در اتحادیه های تجاری و صنعتی معتبر از جمله اتاق های بازرگانی

ویژگیهای کالا:

وقتی شرکت صادرکننده مورد اعتماد خریدار واقع شد، مذاکرات را می توان به سوی بحث پیرامون کالا و مزایای آن هدایت کرد. از آنجا که ویژگیهای کالا نزد هر مشتری به نوعی متفاوت جلوه می کند، بنابراین ضروری است که در حداقل زمان ممکن، احتیاجات خریدار کشف و چگونگی انطباق کالا با آنها تعیین گردد. در بعضی از موارد تامین شرایط خریدار امری ساده است. مثلاً، طی مذاکره فروش کارد و چنگال در یک بازار بزرگ، واردکننده به صادرکننده کالا اظهار می دارد که اگرچه کیفیت و پرداخت و جلوه کالا مطابق شرایط بازار است، لیکن قیمت گران می باشد. ضمن بحث صادرکننده مطلع می شود که واردکننده مایل به خرید انبوه بجای سیری دوازده تایی بسته بندی شده است، زیرا مشتریان آن بازار کارد و چنگال را یا به صورت تکی یا سری هشت تایی خریداری

می‌کنند. در این وضعیت صادرکننده پیشنهاد متقابل فروش به صورت انبوه و با توجه به صرفه‌جویی بعمل آمده در هزینه‌های بسته‌بندی، حمل و نقل، عوارض وارداتی، با قیمت خیلی کمتر را ارائه می‌دهد. این پیشنهاد مورد قبول واردکننده واقع شده و هر دو طرف معامله از آن متنفع می‌شوند. این مثال نشان می‌دهد که چگونه علم به خصوصیات از کالا که واردکننده به دنبال آن است می‌تواند موجب انتفاع صادرکننده گردد. کالای صادراتی ممکن است در بازار منحصر به فرد نباشد، لیکن از طریق تأکید بر ویژگی‌های کالا و سایر عوامل بازاریابی در مذاکره، صادرکننده می‌تواند یک پیشنهاد منحصر به فرد ارائه دهد.

حفظ انعطاف‌پذیری:

در جریان مذاکره خریدار ممکن است اصلاحی در کالا و نحوه عرضه آنرا تقاضا کند. صادرکننده باید در صورت امکان تمایل خود نسبت به پذیرش اینگونه تقاضاها را ابراز نماید، مشروط به اینکه، نتیجه آن معامله‌ای با منفعت برای وی باشد. مثلاً مذاکره‌ای جهت صدور میز قهوه‌خوری ساخته شده از چوب ساج بعلت قیمت بالای تعیین شده به بن‌بست رسیده بود. صادرکننده ضمن بحث متوجه شد که خریدار عمدتاً نسبت به رویه مرغوب میز علاقمند است، لذا تهیه میز قهوه‌خوری با قیمت نازلتر با همان رویه از چوب ساج، لیکن با پایه‌های ساخته شده از قطعات ارزاتر چوب را به عنوان پیشنهاد متقابل مطرح نمود. واردکننده پیشنهاد مزبور را پذیرفته و صادرکننده به این طریق توانست به یک معامله صادراتی سودآور دست یابد.

موضوع قیمت

بعد از اتمام همه موضوعات غیر از قیمت، صادرکننده می‌تواند بحث را به مرحله نهایی خود یعنی مسائل مالی موثر بر قیمت تعیین شده منتقل کند. اینک زمان آن فرا رسیده که طرفین معامله بر روی موضوعاتی مثل شرایط اعطای اعتبار، جدول زمانی پرداخت وجه، نوع ارز پرداختی، بیمه،



مخالفت واردکننده با قیمت صادرکننده ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد.



درصد حق کمیسیون، هزینه انبارداری، مسئولیتهای خدمات بعداز فروش، هزینه های تعویض کالاها، معیوب و غیره به توافق برسند توافق حاصله بر روی این نکات موضوع قیمت را معین می کند. هرگونه تغییر در تقاضای خریدار می بایست تغییر در قیمت را بدنبال داشته باشد. به عنوان نمونه، چنانچه خریدار کالا را پذیرفته، لیکن قیمت بنظرش خیلی گران است، صادرکننده می تواند پیشنهاد متقابلی مثل کاهش قیمت در مقابل تقبل خریدار به پرداخت هزینه حمل و نقل و انبارداری را مطرح کند. درجدول ذیل نمونه سوالاتی جهت آزمایش میزان آمادگی

صادرکننده برای مذاکره پیرامون موضوع قیمت درج گردیده است.

سوالات صادرکننده	اقدام مقتضای
۱- آیا من بخوبی آماده ام ؟	بررسی دقیق بر روی بازارها خریدارهای موردنظر صورت گیرد.
۲- آیا من به مزایای کالای خود غیر از موضوع قیمت واقفم ؟	مهرستی از مزایای کالا جهت استفاده در صورت مخالفت خریدار با قیمت را تهیه کنید.
۳- آیا من بهترین بازارها و خریداران کالای خود را می شناسم ؟	اطلاعات دقیق از بازار و تقاضای خریدار به همراه پیشنهادات آماده جهت ارائه را تهیه کنید.
۴- آیا خریدار به صحبت های من توجه کرده و مرا جدی خواهد گرفت ؟	ضمن داشتن اتکا، به نفس، نحوه برقراری ارتباط دو طرفه را تمرین کنید.
۵- آیا برای دادن امتیاز آماده ام ؟	در مورد حداکثر امتیازی که می توانید بدهید تصمیم گرفته و چند انتخاب برای مذاکره آماده کنید.
۶- آیا در موقعیتی هستم که معامله مذاکره شده را بپذیرم ؟	تعیین کنید چه چیزی می تواند قرارداد فروشی قابل تحمل محسوب شود. از قبل تصمیم بگیرید که صرفاً " جهت صادرات وارد معامله نشوید. توجه داشته باشید که معامله نکردن بهتر از انجام معامله بد است.

استثنائات:

در بعضی موارد قیمت مهمترین عامل در مذاکرات فروش محسوب می‌شود که واضح‌ترین این موارد وقتی است که شرکتها در بازاری با رقابت فشرده و با کالاهای مشابه فعالیت دارند. وقتی خریداران فقط به داشتن نازلترین قیمت ممکن بدون توجه به منبع تهیه کالا علاقمند باشند، فرار از بحث راجع به قیمت در وهله اول مذاکره مشکل است. در این وضعیت توصیه می‌شود که در درازمدت وجه تمایز کالای شرکت خود با کالای سایر تهیه کنندگان را متذکر شده تا امکان مذاکره بر روی سایر عوامل مثل کیفیت و نوع و طرح کالا بوجود آید.

نتیجه گیری:

شرکتهای صادرکننده کوچک و متوسط از کشورهای در حال توسعه در مذاکرات

مأخذ:

Claude Cellich «Negotiating Strategies: The Question of Prices», *International Trade Forum* April-June 1991 pp. 10- 13