

توافق در مذاکرات بازرگانی

● مترجم: فرهاد احمدی نائینی

summarizing

splitting the difference

trail

ultimatum / or else

جمع‌بندی

میان‌ه را گرفتن

آزمایشی

اتمام حجت / اوگرنه (در غیراین صورت)

پیشنهادگزیننه (alternative)

نام دیگر این روش «توافق این با آن» است. در این روش یکی از طرفین مذاکره‌کننده، آخرین پیشنهاد خود را با اختیار انتخاب برای طرف مقابل مطرح می‌کند. برای مثال یک طرف مذاکره مایل است میزان کمیسیون خویش را کاهش دهد، در صورتی که طرف مقابل هزینه حمل کالا را تقبل نماید.

○ رسیدن به یک توافق موفقیت‌آمیز، نیاز به یک رویکرد مناسب با آن شرایط خاص دارد.

در عرصه تجارت، رسیدن به توافق، نیاز به مهارت‌ها و روش‌های خاصی دارد. از آنجایی که هیچ‌یک از دو نمونه مذاکرات مشابه دیگری نیست، نمی‌توان یک روش خاص را تجویز نمود. در حقیقت خود مذاکره‌کننده باید روش مناسب را برگزیند. روش‌های متعدد و متنوعی برای انتخاب در این زمینه وجود دارد. انتخاب روش مذاکره به روابط موجود بین گروه‌های مذاکره‌کننده، اهداف آنها، زمینه فرهنگی، روش‌های مذاکره شرکت‌کنندگان، ماهیت مباحث و اینکه آیا بحث در ارتباط با فرصت‌های تجاری یا بسط قراردادهای موجود می‌باشد، بستگی دارد.

تعدادی از روش‌های شناخته شده و متداول از این قرارند:

روش‌های متداول

متداول‌ترین روش‌های مورد استفاده در مذاکرات برای

رسیدن به توافق عبارتند از:

alternative

پیشنهادگزیننه

assumption

مفروض گرفتن

concession

امتیاز دادن

incremental

تدریجی

linkage

ارتباط

promoting

تشویق

۱- برگرفته از:

International Trade Forum

شماره ۱، سال ۱۹۹۷.

مفروض گرفتن (assumption)

بدون افزایش قیمت برای سفارشات سال آینده و آموزش رایگان در صورتی که طرف مقابل موافقت کند در همان مقاطع کلیه عملیات نهایی گردد.

در این روش مذاکره‌گر فرض می‌کند که طرف مقابل در زمینه جزئیات، تاریخ تحویل، روش پرداخت و غیره راضی به موافقت و ادامه بحث می‌باشد. این روشی است که اغلب به وسیله فروشندگان برای تشویق خریداران و جلب موافقت آنها به کار گرفته می‌شود. چنین رویکردی به خصوص هنگامی مفید است که طرف پیشقدم، بیش از یک راه حل پیشنهادی برای طرف مقابل دارد.

جمع‌بندی (summarizing)

در این حالت یکی از مذاکره‌کنندگان کلیه مسایل مورد بحث را جمع‌بندی می‌کند. با تأکید بر امتیازات اعطا شده و ذکر مزایایی که طرف مقابل با قبول هر یک از راه‌حل‌های پیشنهادی به دست می‌آورد. در عین حال که بحث به انتها می‌رسد و موافقت کلی در موارد مهم حاصل می‌گردند. یکی از طرفین مذاکره جزئیات را خلاصه کرده و از طرف مقابل تأیید آن را می‌خواهد. خلاصه مطالب مورد مذاکره بایستی مختصر بوده و دقیقاً منعکس‌کننده مواردی باشد که مورد بحث قرار گرفته است. این رویکردی است که می‌توان در هر محیط فرهنگی یا شرایط تجاری به کار گرفت.

امتیاز دادن (concession)

در این روش مذاکره‌گر چند امتیاز را به طور احتیاطی تا انتهای مذاکره نگاه می‌دارد تا اینکه در آخر مذاکره تشویقی برای جلب موافقت طرف مقابل باشد. این روش به خصوص در مواقعی مفید است که اعطاء امتیازات به عنوان حسن نیت قبل از توافق نهایی تلقی می‌شود. اعطاء چنین امتیازاتی در آخرین دقیق مذاکره بایستی بیش از حد سخاوتمند باشد، فقط آنقدر که طرف مقابل را برای نهایی نمودن گفت‌وگوها تشویق کند.

میانه را گرفتن (splitting the difference)

یک روش مفید برای کسب توافق در حالتی که دو طرف مذاکره در آستانه توافق هستند و بقیه اختلافات ناچیز است، «تقسیم اختلاف» می‌باشد. در این حالت احتمالاً «تقسیم اختلاف» از ادامه یک بحث بی‌نتیجه در ارتباط با مسایل جزئی که نسبت به اهداف کلی از درجه اهمیت پایین‌تری برخوردار است و می‌تواند موجب تیرگی روابط گردد، جلوگیری می‌کند. در شیوه «تقسیم اختلاف» فرض بر این است که طرفین، مذاکره را با پیشنهاد معقولانه‌ای آغاز نموده‌اند. در غیر این صورت مزیت نسبی غیرعادلانه‌ای نصیب طرفی می‌شود که پیشنهاد سطحی پایینی (به وسیله خریدار) یا پیشنهاد سطح بالایی (به وسیله فروشنده) داده است. از این روش متداول می‌توان برای تسریع در رسیدن به توافق نهایی در مذاکرات استفاده کرد. اما مذاکره‌کنندگان باید مراقب باشند که نتیجه مذاکره یک موافقت نامتعادل نباشد.

تدریجی (incremental)

روش دیگر این است که مذاکره‌گر در مورد موضوع به خصوصی پیشنهاد موافقت می‌کند. سپس برای توافق در سایر موارد تلاش می‌کند تا جایی که رضایت در کلیه موضوعات باقی مانده جلب شود. این روش در مواقعی به کار می‌آید که مراحل مذاکره از یک ترتیب و توالی در توافق‌ها یکی پس از دیگری پیروی می‌کند.

ارتباط (linkage)

مرتبط ساختن یک امتیاز درخواستی در برابر امتیاز دیگر، رویکرد متفاوتی است. معمولاً روش امتیاز متقابل در مواقعی مؤثرتر است که طرفین قبلاً در مورد مسایل اساسی به موافقت رسیده‌اند و تنها قبل از توافق کلی نیاز به تعیین جزئیات دارند.

آزمایشی (trail)

رویکرد «آزمایشی» روشی است جهت تشخیص اینکه طرف مقابل تا چه حد به موافقت نزدیک است. در رویکرد آزمایشی یک طرف پیشنهادی را فقط به بهانه بلند فکر کردن به زبان می‌آورد و به طرف مقابل فرصت می‌دهد تا برداشت‌ها یا سابقه ذهنی خود را نسبت به پیشنهاد مزبور اظهار کند.

تشویق (promoting)

«تشویق» برای رسیدن به یک موافقت فوری استفاده می‌شود. به وسیله ارایه پیشنهادی با مزایای خاص فقط در صورتی که طرف مقابل آن را فوراً بپذیرد. برای مثال، این حالت ممکن است پیشنهاد پاداشی باشد برای صرف نظر کردن از تمام اعتراض‌ها، مثلاً نصب و خدمات رایگان پس از فروش.

مخالفت با پیشنهاد آزمایشی حاکی از نیاز به بحث بیشتر در این زمینه است.

به‌وسیله پیشنهاد آزمایشی، طرف پیشنهادکننده خود را متعهد نمی‌داند. در حالی که طرف دیگر نیز در مورد قبول آن تحت فشار قرار نمی‌گیرد. معمولاً پیشنهاد آزمایشی موجب بحث‌انگیزی در مورد مابقی مسایل می‌گردد، در حالی که گفت‌ووشنود سودمندی بین طرفین ادامه می‌یابد تا به نتیجه کلی نایل آیند. این روش وسیله مفیدی برای سنجش و روشن کردن مباحث باقی‌مانده است.

اتمام حجت، در غیر این صورت (ultimatum or else)

روش دیگر تحت فشار قرار دادن طرف مقابل برای تصمیم‌گیری در مورد آخرین پیشنهاد است. اگر طرف عقابل از عهده پاسخ دادن یا قبول پیشنهاد برنیاید، طرف اول میز مذاکره را ترک می‌کند. روش «اگر نه / در غیر این صورت» همچنین مشهور به «تهدید» نیز هست. معمولاً این روش در مذاکراتی که هنگام اجرای مفاد توافق‌شده نیاز به اعتماد و حسن نیت است، توصیه نمی‌شود.

بعضی از بایدها و نبایدها

بایدها:

- هنگام طرح استراتژی و ترفندهای مذاکراتی انتظار دریافت تقاضاهای طرف مقابل را در آخرین دقایق مذاکره داشته باشید.
- با دستور جلسه‌ای موافقت کنید که منعکس‌کننده اهداف بوده و مبتنی بر مهلت زمانی معقولی باشد.
- به نظرات مخالف طرف مقابل گوش دهید، بپرسید چرا موافق نیستند.
- بر منافعی که طرف مقابل با پذیرش پیشنهاد شما به دست می‌آورد، تأکید داشته باشید.
- در پی تغییراتی در قالب بُعد و تناوب امتیازات طرف مقابل باشید.
- با توضیحات روشن بر مخالفت‌ها فایق آید.
- در طول مدت جلسات یادداشت بردارید. هم از امتیازاتی که خودتان اعطا می‌کنید و هم از امتیازات طرف مقابل.
- «آخرین پیشنهاد» خود را صادقانه و با عقیده‌ی راسخ آرایه دهید.

- پیش‌نویس موافقت‌نامه را به دقت بررسی کنید و قبل از امضاء کلیه نکات مهم را روشن کنید.

نبایدها:

- توافق را قدم متفاوتی در مذاکرات انگاشتن.
- برای کسب موافقت عجله نکنید.
- در آخرین دقایق مذاکره امتیازات زیادی اعطا کنید.
- به علت تنگنای زمانی عجولانه امتیازات پرهزینه‌ای اعطا کنید.
- برتری‌های خود را آنقدر به رخ طرف بکشید تا میز مذاکره را ترک کند.
- هنگامی که مسایل خرد مانع پیشرفت کار شده است، ابعاد بلندمدت اهداف خود را فراموش کنید.
- هنگام به توافق رسیدن، بیش از حد هیجان‌زده شوید (لازم است هنگام موافقت کردن حتی‌الامکان بتوانید به وضوح فکر کنید).
- پس از موافقت یک بار دیگر در مورد موضوع بحث کنید (این کار خطر طرح مجدد مذاکره را پیش می‌آورد).

به‌خاطر آورید که:

- جوهره موافقت در مذاکرات انعطاف‌پذیری است.
- مذاکره‌کنندگان توانمند شیوه‌های موافقت خود را طی مذاکرات مقدماتی طراحی می‌کنند.
- مذاکره‌کنندگان موفق اهداف تعیین‌شده خود را دنبال می‌کنند و کوشش خود را به مسایل اساسی معطوف می‌دارند.
- در زمان مناسب، طرف مقابل را به موافقت تشویق می‌کنند. زیرا خیلی از مذاکره‌کنندگان یا دله‌ره دارند یا نمی‌دانند چگونه موافقت را نهایی کنند.
- بهترین زمان برای نهایی نمودن توافق هنگامی است که طرفین به اهداف موردانتظار خود رسیده باشند.
- نهایی نمودن معامله تنها هنگامی مفید است که نه تنها برای شما بلکه برای طرف مقابل هم مفید باشد.
- برداشت از توافق در نقاط مختلف دنیا تفاوت دارد، زیرا عوامل فرهنگی لازم در فنون کسب موافقت متفاوت است.
- موافقت با عجله صورت نمی‌گیرد.
- چیره شدن بر مخالفت‌ها نسبت به پیشنهادهای جزئی از مراحل جلب موافقت است.
- موفقیت در حصول موافقت نیاز به اعطاء امتیاز دارد.

مباحثی از روش‌های کسب موافقت:

متداول‌ترین موارد:

- امتیاز دادن
- جمع‌بندی

● میانه را گرفتن

سایر موارد:

● پیشنهاد گزینیه

● مفروض گرفتن

● تدریجی

● ارتباط

● تشویق

● اتمام حجت / وگرنه (درغیراین صورت)

هنگام آرایه آخرین پیشنهاد، اطمینان داشتن از اینکه طرف قابل کاملاً صاحب اختیار است، بسیار اهمیت دارد. زیرا در غیر این صورت ممکن است برای مشورت با اعضاء سازمان خود پیرامون آخرین پیشنهاد وقت اضافی بخواهد. در بعضی از کشورها نهایی کردن موافقت وقت زیادی می‌برد، از آنجا که مذاکره‌کنندگان احتیاج دارند برای تأیید با سایر اعضاء سازمان مشورت کنند. این مذاکرات اضافی نه تنها ممکن است موجب تأخیر شود، بلکه احتمال دارد موجب درخواست امتیازات بیشتری هم در آخرین لحظات بشود. برای مقابله با چنین درخواستی، طرفی که آخرین امتیاز را می‌دهد، بایستی به وضوح روشن کند که پیشنهاد هر گونه تغییر جدید موجب بررسی مجدد کلیه مسایلی می‌شود که تاکنون موافقت شده است.

نشانه‌هایی وجود دارد که مذاکره‌گر مجرب با توجه به آنها می‌تواند حدس بزند چه زمانی برای جمع‌بندی و ختم مذاکرات مناسب است. یکی از واضح‌ترین علائم وقتی است که اعطاء امتیاز از طرف مقابل اهمیت خود را از دست می‌دهد و با تناوب کمتر و اگرچه بیشتر صورت می‌گیرد. اصولاً در چنین حالتی نشان از آن است که سازش بیشتر مقدور نیست. هر امتیازی فراتر از این حد ممکن است منجر به شکست مذاکرات گردد.

تقریباً در اکثر مذاکرات، زمانی فرامی‌رسد که طرفین به اکثر اهداف خود رسیده‌اند و راضی به رسیدگی به مسایل کم‌اهمیت‌تر برای رسیدن به موافقت کلی هستند تا آن مقطع هر دو طرف تبادل نظر می‌کنند تا احتیاجات متقابل خود را مشخص کنند، تعهدات خود را ارزیابی کنند و دامنه مذاکرات و

- خریداران اغلب «نه» می‌گویند، فقط یک بار بیشتر قبل از اینکه «بله» بگویند.

- قبل از اینکه روی همه چیز موافقت شود، هیچ موافقتی وجود ندارد.

- تمام مذاکرات منتهی به موافقت و عقد قرارداد نمی‌شود. گاهی اوقات توافق نکردن بهتر از معامله بد است.

انتخاب یک روش (choosing a method)

روش موافقت بایستی ضمن مذاکرات مقدماتی مشخص شود. پس از تعیین روش باید از تسلط خود به موضوع کاملاً اطمینان حاصل کند. روش انتخاب شده بایستی با شرایط و فضایی که مذاکره صورت می‌گیرد، مطابقت داشته باشد و همچنین با اهداف کلی مذاکرات هماهنگ باشد.

در صورت داشتن تجربه، مذاکره‌کنندگان می‌توانند از یک روش مذاکره به روش دیگر متمایل شوند یا ترکیبی از آنها را به عنوان تدبیری برای مذاکره برگزینند.

به طور کلی، مذاکره‌کنندگان مجرب روش اعطاء امتیاز، جمع‌بندی و روش تقسیم اختلاف را ترجیح دهند. اگر چه روش‌های به عهده گرفتن، تشویق، تسلسل و آزمایش، در بعضی از مذاکرات و فرهنگ‌ها برای رسیدن به توافق مؤثر است.

آمادگی قبلی مذاکره‌گر می‌تواند بسیاری از اشتباهات متداول در مراحل مذاکره را کاهش دهد. فهرستی از بایدها و نبایدها و همچنین نکات کلیدی برای یادآوری به توافق رسیدن در مذاکرات در جدول فوق الذکر شده است.

کی موافقت کنیم (When to close)

از آنجا که هر مذاکره‌ای با مورد دیگر متفاوت است، به خصوص در تجارت بین‌الملل، در نتیجه مدت زمان لازم برای حصول موافقت در شرایط مختلف، کاملاً متفاوت است. همچنین زمان‌بندی متأثر از زمینه‌های فرهنگی مذاکره‌کنندگان، پیچیدگی معامله، روابط موجود بین آنها و میزان اعتماد موجود بین طرفین است. برای مثال، در حالی که دو کمپانی که سال‌هاست با هم ارتباط بازرگانی دارند و در مورد تجدید سفارشات بحث می‌کنند، احتمال زیادی دارد که خیلی سریع به نتیجه مطلوب برسند، در حالی که بحث در ارتباط با یک سرمایه‌گذاری مشترک ممکن است ماه‌ها و حتی سال‌ها به طول بیانجامد.

مذاکره‌کنندگان و نیاز به انعطاف‌پذیری در حصول نتیجه در عملیات تجاری بین‌المللی است.

اغلب مذاکره‌کنندگان علاقه‌مند هستند که قبل از موافقت نهایی در ضمن آخرین پیشنهاد، درخواست کسب امتیازاتی در آخرین دقایق داشته باشند. انتظار چنین درخواست‌هایی وجود دارد و جزیی از مراحل مذاکره شمرده می‌شود. برای آمادگی داشتن و از عهده درخواست‌های در آخرین دقایق برآمدن، مذاکره‌کنندگان بایستی چند امتیاز ذخیره داشته باشند تا بتوانند در آن لحظه برتری خود را حفظ و طرف مقابل را به موافقت نهایی تشویق کنند. چنین امتیازاتی ترجیحاً باید ارزشمند بوده و مورد تقدیر طرف درخواست‌کننده قرار گیرد. در عین حال پرهزینه نیز نباشند. به این دلیل مذاکره‌کنندگان بایستی نیازهای واقعی طرف مقابل را تشخیص دهند و همچنین امتیازات احتمالی را که قبل از موافقت نهایی برای تکمیل کلی معامله خواهند خواست، مورد شناسایی قرار دهند. قبل از به‌کار گرفتن هر یک از روش‌های جلب موافقت ذکر شده، بهتر است مذاکره‌کننده سؤالات ذیل را از خود به‌عمل آورند:

- آیا این موافقت، اهداف ما را برآورده می‌سازد؟
 - آیا قادر خواهیم بود از عهده تعهدات خود برآییم؟
 - آیا قصد داریم منابع خود را برای تحقق بخشیدن به موافقت اختصاص دهیم؟
 - آیا طرف مقابل قادر است به تعهدات خود نسبت به موافقت به‌عمل آمده عمل نماید؟
- تنها در صورتی که پاسخ سؤالات فوق مثبت باشد، طرفین می‌توانند موضوعات مورد بحث را نهایی کنند.

آخرین مهلت‌ها (deadlines)

بديهی‌ترین علامتی که به‌واسطه آن به‌راحتی می‌توان حدس زد، زمان نهایی کردن مباحث فرارسیده، زمانی است که به آخرین مهلت تعیین شده نزدیک می‌شویم. بنابراین اهمیت فراوان دارد که قبلاً هر دو طرف در مراحل اولیه مذاکرات یا زمانی که دستور کار را مشخص می‌کنند بر روی آخرین مهلت توافق کنند. اگر آخرین مهلت به دلخواه یکی از طرفین در ضمن صحبت‌ها تعیین شود، احتمال دارد طرف مقابل چندان مقید به رعایت آن نباشد.

باید در مورد آخرین مهلت‌ها انعطاف‌پذیر بود و می‌توان در این ارتباط بحث را بازگشود و اجازه داد مباحث تا حصول

نوع امتیازات لازمه را برآورد کند.

اکثر امتیازات در اواخر مباحث اعطا می‌گردد. به‌خصوص هر چه به موعد مقرر نزدیک‌تر می‌شویم، متداول است که تا حدود ۸۰ درصد امتیازات در مراحل نهایی موافقت ردوبدل می‌شود تا این مرحله طرفین مذاکره با مصالح یکدیگر آشنا شده‌اند، تمایل به یک نگرش راهگشا دارند و معمولاً اعطا امتیازات را برای رسیدن به موافقت نهایی مورد توجه قرار می‌دهند.

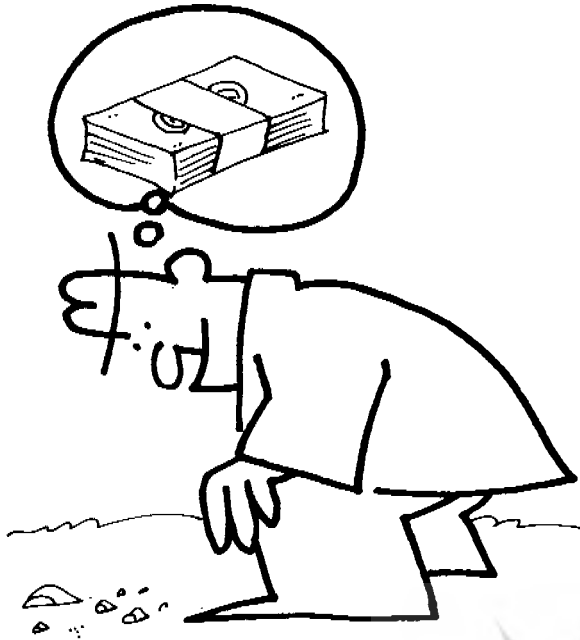
نشانه دیگر از نزدیک شدن به ختم مذاکرات، زمانی است که یک طرف می‌پذیرد به حداکثر نتیجه‌ای که می‌خواسته، رسیده و تصمیم می‌گیرد آخرین پیشنهاد خود را عرضه کند. این آخرین پیشنهاد بایستی با عقیده راسخی بیان شود و به دنبال آن تعهد قاطعانه‌ای در قبال آن از طرف مقابل خواسته شود. گاهی اوقات به‌سادگی نمی‌توان تشخیص داد که اگر گروه رایه‌دهنده آخرین پیشنهاد قابل اعتماد هستند، یا اینکه تنها شیوه‌ای را به صرف جلب موافقت طرف مقابل به نفع خود و برای ختم مذاکرات به‌کار گرفته است.

مجدداً همه چیز بستگی زیادی به روابط و میزان اعتماد طرفین به یکدیگر و همچنین زمینه فرهنگی که در آن مذاکرات صورت می‌گیرد، دارد. در بعضی از کشورها آخرین پیشنهاد نهایی تلقی می‌شود. در حالی که در بعضی حاکی از تمایل طرف به نهایی بودن جریان موافقت است. هنگام آرایه آخرین پیشنهاد طرف مطرح‌کننده باید تمایل داشته باشد که در صورت عدم پذیرش طرف مقابل مذاکرات را منتفی تلقی کند. برای اجتناب از شکست مراحل مذاکرات، هر چند طرف مطرح‌کننده می‌تواند مهلتی برای قبول آخرین پیشنهاد برای طرف دیگر تعیین کند. این کار باعث می‌شود که آن طرف فرصت بیشتری برای بررسی مجدد پیشنهاد داشته یا اطلاعات اضافی برای امکان ادامه مذاکرات به‌دست آورد.

در بعضی از کشورها، مذاکره‌کنندگان بحث را با اصول کلی آغاز می‌کنند و سپس به مسایل خاص می‌پردازند. طرفی که بحث را به مسایل خاص سوق می‌دهد، معمولاً بدین وسیله تمایل خود را در جهت دادن و رسیدن به موافقت کلی نشان می‌دهد.

با این وجود، در بعضی از کشورهای دیگر، مذاکره‌کنندگان در مورد مسایل خاص، یکی یکی شروع به موافقت می‌کنند تا جایی که درباره کلیه مسایل کلی به موافقت برسند. چنین نگرش‌های متفاوتی نمایانگر نفوذ زمینه فرهنگی

تجاری همواری را تضمین کنند.



نتیجه (conclusion)

بسیاری از مذاکره‌کنندگان نمی‌دانند چگونه صحبت‌های تجاری خود را به یک توافق موفقیت‌آمیز سوق دهند. آنها بایستی کاملاً آماده بوده و بدانند چه موقع و چطور یک روش مناسب را به کار گیرند و به تلاش طرف مقابل برای ختم مباحث پاسخ مناسبی بدهند. با تسلط یافتن به فنون جلب توافق، مذاکره‌کنندگان می‌توانند به موافقت‌هایی نایل آیند که دو طرف در طول مدت زمان موافقت‌شده برای عملیات پروژه آن مفاد را به راحتی به اجرا درآورند.

برای به توافق رسیدن در یک معامله، باید به خاطر داشت مذاکراتی که بر اساس اعتماد متقابل و تبادل عادلانه باشد احتمال تجدید قراردادهای تجاری و رجوع دیگران را در پی خواهد داشت. از آنجا که یافتن شرکای تجاری هزینه و زمان زیادی را دربردارد، مقرون به صلاح است که شرکای فعلی را با توافق بر سر شرایط و ضوابطی که طرفین احساس نسبتاً خوبی از آن دارند حفظ کنید.

موافقت ادامه پیدا کند. به خصوص هنگامی که مذاکره‌کنندگان وارد مباحث پیچیده‌ای در زمینه‌های متفاوت فرهنگی می‌شوند، مدت اضافی احتمالی را بایستی در برنامه در نظر گرفت.

○ مذاکرات براساس مبادلات عادلانه احتمالاً موجب تجدید معاملات تجاری می‌گردد.

نکات نهایی (final points)

هنگامی که یک معامله در شرف اتمام است، مذاکره‌کنندگان بایستی برای پرهیز از تکرار تجارب ناخوشایند گذشته در ضمن اجرای پروژه نکات خاصی را برای خود روشن کنند. در اکثر موافقت‌هایی که با مشکل مواجه می‌شوند، مشکلات در حین اجرا حادث نمی‌شوند، بلکه در اصل مسایل پیش‌پاافتاده‌ای هستند که به آنها بی‌توجهی شده یا کنار گذاشته می‌شوند و به مرور زمان به یک بحران عمده منتهی می‌شوند، برای اطمینان از اجرای یک پروژه بدون اشکال، مذاکره‌کنندگان باید سؤالات ذیل را برای خود مطرح نمایند.

● آیا کلیه مسایل اساسی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است؟

● آیا طرح پیشنهادی و توافق شده برای دو طرف قابل اجرا است؟

● آیا در توافق به عمل آمده کلیه مسایل از جمله شرایط پرداخت، برنامه، تحویل و مشخصات محصولات و غیره به وضوح برای دو طرف مشخص شده؟

● آیا محدودیت‌های اساسی در اجرای پروژه مشخص شده و در مورد راهکارهای فایق آمدن بر آنها موافقت شده است؟

● در صورت بروز اختلاف عمده در حین اجرای پروژه، چه ساختار اصولی برای حل و فصل آن در نظر گرفته‌اید؟

● چنانچه هر یک از طرفین نیاز داشت در مورد شرایط، مجدداً مذاکره کند، چه مراحل را باید دنبال کرد؟

بهتر است افرادی که عهده‌دار انجام مذاکرات هستند در مراحل اجرایی نیز متعهد باشند، هر یک از طرفین بایستی مراحل اجرایی قرارداد را با توجه به مراحل توافق‌شده و با بازرسی نوبتی و ارتباط مستمر مورد بررسی قرار دهند با حفظ ارتباط و توجه به نکات جزئی، طرفین می‌توانند یک روابط