

پیشنهاد مشروط یا موکول

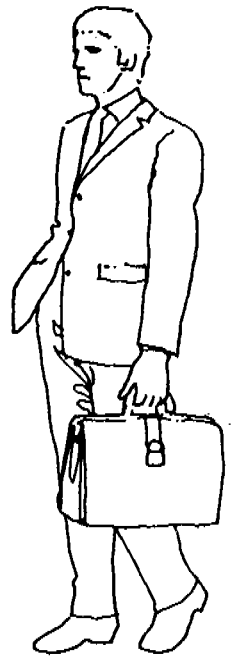
در این روش یکی از طرفین مذاکره، پیشنهاد نهایی خود را به صورت مشروط ارائه می‌دهد و انتخاب آن را به طرف دیگر واگذار می‌کند. مثلاً به طرف دیگر می‌گوید که من حاضریم «حق کمیسیون» یا میزان «کارمزد» فروش را کاهش دهیم، مشروط بر آنکه تو به هزینه خود کالاها را به انبار من حمل کنی (یعنی کرایه حمل کالا را تا انبار خریدار پرداخت نمایی).

فرض پذیرش پیشنهاد

در این روش مذاکره کننده فرض می‌کند که توافق بدست آمده است لذا سایر مسائل مانند جزئیات حمل کالا و تاریخ دقیق آن، شرایط یا برنامه پرداخت بهای کالا و... را مطرح می‌کند. فروشندگان غالباً برای کشاندن خریداران به سمت عقد قرارداد از این تکنیک استفاده می‌کنند. این روش در صورتی نتیجه‌بخش است که آغازگر مذاکره یا کسی که ابتکار عمل را در دست دارد بیش از یک پیشنهاد برای ارائه به طرف دیگر در اختیار داشته باشد.

استفاده از امتیازات اعطا نشده

وجه مشخصه این تکنیک آن است که مذاکره کننده تعدادی از امتیازات را تا آخرین مرحله مذاکره ذخیره می‌کند تا با استفاده از آنها طرف دیگر را به عقد قرارداد تشویق کند. استفاده از این روش - هنگامی که قرارداد نهایی در شرف امضاء است، حسن نیت اعطا کننده امتیاز را نشان می‌دهد و تاثیر خوبی در روحیه طرف مقابل دارد. اما باید به خاطر داشت که امتیازاتی که در آخرین دقیق مذاکره به طرف قابل داده می‌شود نباید بیش از حد سخاوتمندانه باشد (زیرا به طرف مقابل احساس اغوا شدن دست خواهد داد و تصور خواهد کرد که اگر پیشنهادهای مطرح شده را نمی‌پذیرفت به نتایج بهتری دست می‌یافت). از طرف دیگر امتیازات



آشنایی با فنون مذاکرات بازرگانی

تکنیک یا فن پایان دادن به مذاکرات باید در مرحله آمادگی (قبل از شروع مذاکره) انتخاب شود و فردی که درصدد به کار بردن آن است باید از کارایی و موثر بودن آن اطمینان حاصل نماید. این تکنیک باید با محیط و فضایی که در آن مباحثات انجام می‌گیرد همخوانی داشته و با اهداف کلی مذاکرات متناسب باشد.

- محیط فرهنگی یا فضایی که در آن انجام می‌گیرد؛
- روشهای مذاکره‌ای که شرکت‌کنندگان در پیش گرفته‌اند؛
- مسائل مطرح شده در مذاکرات؛
- امکان عقد قرارداد جدید یا تمدید موافقتنامه‌ای که قبلاً منعقد شده است؛
- مداولت‌ترین تکنیک‌های مذاکره**
- مداولت‌ترین روشهایی که امروزه برای خاتمه دادن به مذاکرات بکار گرفته می‌شود عبارتند از:
- ۱- پیشنهاد مشروط یا موکول به اقدامی دیگر
- ۲- فرض پذیرش پیشنهاد
- ۳- استفاده از امتیازات اعطا نشده
- ۴- پیشروی مرحله به مرحله
- ۵- جمع بندی مسائل مطرح شده
- ۶- مرتبط ساختن امتیازات به یکدیگر
- ۷- برانگیختن یا ترغیب طرف دیگر
- ۸- شکافتن موارد اختلاف
- ۹- اتمام حجت

در اینجا کوشش می‌کنیم که با استفاده از تجربیات «مرکز بازرگانی بین المللی ژنو» به نکاتی که توجه به آنها در مرحله پایانی مذاکرات مهم است اشاره کنیم.

خاتمه دادن به مذاکرات تجاری - به گونه‌ای که نتیجه بخش باشد به مهارت و تکنیک‌های خاصی نیاز دارد - در آنجا که موقعیت هیچ یک از افرادی که مذاکره می‌کنند - و مضمون مذاکرات آنها شبیه یکدیگر نیست - نمی‌توان الگویی مناسب یا استاندارد که همیشه کاربرد داشته باشد ارائه داد. مذاکره کنندگان باید با توجه به فهم و درایت و قدرت قضاوت خود مناسب‌ترین روش را برای پایان دادن به مذاکره انتخاب کنند.

تکنیک‌های متعددی برای انتخاب وجود دارد و انتخاب هر یک از این تکنیک‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد که این عوامل عبارتند از:

- روابط بین دو طرف مذاکره؛
- اهداف مذاکرات؛

دقایق آخر باید برای طرف دیگر مهم باشند تا به حصول توافق و نهایی کردن مذاکرات رغبت نشان دهد.

پیشروی مرحله به مرحله

روش دیگری که یک مذاکره‌کننده ممکن است در پیش گیرد آن است که روی موضوع خاصی به توافق برسد و مذاکره را پیش ببرد تا بر سر مسائل معوق نیز توافق بدست آید. این روش هنگامی بکار می‌رود که فرایند مذاکره از نظم خاصی برخوردار باشد و بر سر موضوعات مورد اختلاف مرحله به مرحله توافق بدست آید.

مرتبط ساختن امتیازات به یکدیگر

مرتبط ساختن امتیاز مورد درخواست طرف مقابل با امتیازی که متقابلاً مورد نظر شماست یکی دیگر از روشهای مورد عمل است. کاربرد این روش معمولاً هنگامی از بیشترین تأثیر برخوردار است که طرفین قبلاً بر سر مسائل اساسی توافق کرده و نیازمند آن باشند که پیش از رسیدن به توافق نهایی بقیه موارد اختلاف را حل و فصل نمایند.

برانگیختن یا ترغیب طرف دیگر

روش Promoting برای سرعت بخشیدن به حصول توافق بکار می‌رود. بدین طریق که یکی از طرفین پیشنهاد نهایی خود را که مستضمن امتیازات ویژه‌ای است ارائه می‌دهد و برخوردار از این امتیازات را به قبول فوری آنها مشروط می‌کند.

ممکن است یکی از طرفین مذاکره به طرف مقابل خود امتیازات خاص زیر را ارائه دهد:

۱- نصب مجانی ماشین آلات یا تأسیسات خریداری شده

۲- تعمیر رایگان آنها

۳- عدم افزایش قیمت محصولات تا یک سال بعد

۴- کارآموزی رایگان یا تربیت متخصص برای طرف دیگر بدون دریافت هزینه.

اما موافقت فوری او را با معامله

رهنمودهای مربوط به ختم

مذاکرات

آنچه باید انجام داد:

۱- هنگامی که استراتژی و تاکتیک خود را در مورد مذاکرات تنظیم می‌کنید درخواستهایی را که طرف مقابل در آخرین لحظه مطرح می‌کند پیش‌بینی نمایید.

۲- با دستور جلسه‌ای موافقت کنید که منعکس‌کننده اهداف شما باشد و ضرب‌الاجل‌های آن واقع‌گرایانه تعیین شده باشد.

۳- به مخالفت‌های طرف مقابل یا عدم موافقت وی با پیشنهادهای خود گوش فرا دهید و سعی کنید دلیل رد شدن آنها را بیابید.

۴- بر روی منافعی که در نتیجه پذیرش پیشنهاد شما عاید طرف مقابل خواهد شد تأکید کنید.

۵- راه‌هایی را بیابید که طرف مقابل در امتیازات خود - از نظر میزان، تناوب و الگو - تغییر ایجاد نماید.

۶- با ارائه توضیحات روشن درباره پیشنهادهای خود بر مخالفت‌های طرف مقابل غلبه کنید.

۷- در خلال مذاکرات از همه مسائل مطرح شده - از جمله امتیازاتی که ارائه می‌دهید یا طرف مقابل به شما ارائه می‌دهد - یادداشت بردارید.

۸- سعی کنید آخرین پیشنهاد (اُفر) شما با ارزش و متقاعد کننده باشد.

۹- پیش‌نویس قرارداد را به دقت بررسی کنید و درصدد برآیید که قبل از امضاء هر نکته‌ای که برایتان مبهم است روشن شود.

پیشنهادی درخواست نماید. (بدیهی است که تأخیر در قبول این درخواست مانع از آن خواهد شد که ارائه‌دهنده پیشنهاد بر سر گفته‌های خود باقی بماند).

جمع‌بندی نکات مطرح شده

در این روش یکی از مذاکره‌کنندگان همه مسائل و موضوعات مطرح شده را جمع‌بندی می‌کند و بر روی امتیازات و منافعی که طرف دیگر در نتیجه قبول پیشنهاد بدست خواهد آورد تأکید می‌ورزد. همانطور که مذاکرات به مرحله پایانی خود نزدیک می‌شود، یکی از طرفین خلاصه مسائل و موارد مطرح شده را بیان می‌کند و از طرف دیگر تقاضا می‌کند که آنها را تأیید کند. خلاصه مطالبی که بیان می‌شود باید درحد امکان کوتاه و منعکس‌کننده مسائلی باشد که به طور دقیق مورد بحث قرار گرفته است. این روشی است که در هر شرایطی یا در هر محیط فرهنگی یا تجاری قابل اعمال است.

شکافتن موارد اختلاف

یکی از تکنیک‌های مناسبی که برای ختم مذاکرات تجاری بکار می‌رود، شکافتن موارد اختلاف است که نشان می‌دهد دو طرف به توافق نزدیک هستند و مواردی که بر سر آنها تفاهم وجود ندارد بسیار اندک است.

در این موقعیت، ممکن است بررسی موارد اختلاف یا شکافتن آنها به مراتب بهتر از ادامه دادن به مباحثات بی‌پایان پیرامون مسائلی باشد که جزئی هستند یا در مقایسه با اهداف کلی مذاکرات در درجه دوم اهمیت قرار داشته باشند یا حتی روابط طرفین را به مخاطره بیفکنند.

استفاده از روش «شکافتن موارد اختلاف» هنگامی سودبخش است که دو طرف، مذاکرات را با طرح یا ارائه پیشنهادها و واقع‌بینانه آغاز کرده باشند. در غیراینصورت، این روش، مزیت غیرعادلانه‌ای نصیب طرفی خواهد کرد که

افرادی که درگیر مذاکرات تجاری هستند ضرورتاً باید به مرحله اجرای قرارداد نیز فکر کنند و بر روی روشهای اجرای قرارداد نیز توافق نمایند.
لذا مناسب است شرایطی بوجود آورند که در فواصل معین یا به طور ادواری با یکدیگر ملاقات کنند یا تماس مستمر داشته باشند.

پایین‌ترین پیشنهاد یا آفر (برای خرید) یا گرانترین پیشنهاد را (برای فروش) به طرف مقابل ارائه داده است. این روش، متداول‌ترین تکنیکی است که برای سرعت بخشیدن به پایان مذاکرات می‌تواند بکار گرفته شود اما مذاکره‌کنندگان باید مطمئن شوند که استفاده از این روش به عقد یک قرارداد نامتوازن (یا غیرعادلانه) منجر نخواهد شد.

پیشنهاد آزمایشی

پیشنهاد آزمایشی روشی است که برای سنجش یا به محک زدن بکار می‌رود تا مشخص شود که طرف مقابل تا چه حد به حصول توافق نزدیک است. هنگام مذاکره یکی از طرفین با ارائه یک پیشنهاد آزمایشی به طرف دیگر فرصت می‌دهد تا نظرات خود را درباره کم و کیف آن بیان دارد. مخالفت با پیشنهاد آزمایشی مواردی را که به بحث نیاز دارد مشخص می‌کند. طرفی که آفر (پیشنهاد) آزمایشی را ارائه داده است متعهد به اجرای آن نیست اگر طرف آن را نپذیرد. به طور کلی یک پیشنهاد آزمایشی نتیجه‌ای که به بار می‌آورد آنست که سبب می‌شود مباحثات سازنده و مفیدی درباره مسائل باقی مانده صورت گیرد و این مذاکرات دوجانبه بین دوطرف تا زمان حصول توافق ادامه یابد. فایده این روش یا تکنیک آنست که مسائل مطرح نشده‌ای را که باید روشن شوند - تا توافق بدست آید - به محک می‌زند یا مورد آزمایش قرار می‌دهد.

اتمام حجت (اولتیماتوم)

روش دیگری که در مرحله پایانی مذاکره بکارگرفته می‌شود ملزم کردن

طرف مقابل به اخذ تصمیم درباره آخرین پیشنهاد ارائه شده است. اگر طرف مقابل نتواند به این پیشنهاد پاسخ مثبت دهد یا آن را نپذیرد، آغازگر مذاکره خود را کنار می‌کشد و مذاکرات را ختم می‌کند. کارشناسان معمولاً کاربرد روش اولتیماتوم یا اتمام حجت را در مذاکراتی که اساس آن را اعتماد و حسن نیت تشکیل می‌دهد برای حصول توافق توصیه نمی‌کنند.

انتخاب روش

تکنیک یا فن پایان دادن به مذاکرات باید در مرحله آمادگی (قبل از شروع مذاکره) انتخاب شود و فردی که درصدد به کار بردن آن است باید از کارایی و موثر بودن آن اطمینان حاصل نماید. این تکنیک باید با محیط و فضایی که در آن مباحثات انجام می‌گیرد همخوانی داشته و با اهداف کلی مذاکرات متناسب باشد.

مذاکره‌کنندگان کارآموده می‌توانند یک تکنیک را با تکنیک مناسب دیگر عوض کنند یا آنکه متناسب با روشهای اعمال شده توسط طرف مقابل یک یا چند روش را با هم تلفیق کنند.

مذاکره‌کنندگان مجرب از همه فنون و روشهایی که قبلاً برشمرديم (امتیاز دادن یا ذخیره کردن امتیازها برای دور نهایی مذاکره، شکافتن موارد اختلاف، جمع‌بندی، برانگیختن علاقه طرف مقابل، پیشنهاد آزمایشی و...) حسب مورد، باتوجه به فضای مذاکرات یا محیط فرهنگی که در آن گفتگوهای تجاری جریان می‌یابد استفاده می‌کنند.

اگر مذاکره‌کنندگان قبلاً آمادگی لازم را

کسب کرده باشند می‌توانند از بسیاری از اشتباهات متداول بپرهیزند. در جداول همراه مطلب کوشش می‌کنیم مجموعه‌ای از رهنمودهای لازم را درباره چگونگی ختم مذاکرات ارائه دهیم و مشخص کنیم که چه کارهایی باید انجام گیرد یا از انجام دادن آنها خودداری شود و توجه به چه نکاتی ضرورت دارد.

زمان ختم مذاکره

از آنجا که هر مذاکره‌ای - به ویژه در عرضه مبادلات بین‌المللی - ماهیتی متفاوت با دیگری دارد زمان مناسب برای ختم مذاکره باتوجه به موقعیتهای گوناگون، متفاوت است.

عوامل زیر در تشخیص زمان ختم مذاکره تاثیر زیادی دارند.

- پیچیدگی معامله

- روابط بین خریدار و فروشنده در حال حاضر

- درجه اعتماد یا اطمینانی که طرفین به یکدیگر دارند

- زمینه‌های فرهنگی یا فضای مذاکره

برای نمونه یادآور می‌شود هنگامی که دو شرکت که سالیان متمادی با یکدیگر داد و ستد می‌کنند بخواهند درباره تجدید سفارشهای مورد نظر مذاکره کنند احتمالاً خیلی زودتر به نتیجه می‌رسند، در حالیکه مذاکره برای تشکیل یک شرکت با سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی - یا یک شرکت سهامی - ممکن است ماهها به درازا بکشد تا موافق نهایی بدست آید.

یکی از نکات مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که وقتی پیشنهاد نهایی

را به طرف مقابل ارائه می‌دهید باید مطمئن باشید که وی اختیار کافی برای تصمیم‌گیری دارد. در غیر این صورت ممکن است بحث راجع به پیشنهاد نهایی به زمان بیشتری نیاز داشته باشد (زیرا فردی که اختیار تام ندارد باید در سازمان متبوع خود موضوع را مطرح کند).

در برخی از کشورها، به نتیجه رسیدن مذاکرات به وقت زیادی نیاز دارد، زیرا مذاکره‌کنندگان باید در این مورد با اعضای دیگر سازمان متبوع خود مشورت کنند و موافقت آنان را جلب نمایند. این مباحثات اضافی ممکن است حصول توافق را به تأخیر بیندازد و طرف مقابل امتیازات بیشتری را در آخرین دقایق مطالبه کند. برای مقابله با چنین وضعیتی ممکن است آغازگر مذاکره - هنگام ارائه اُفر نهایی - صریحاً اعلام کند که هرگونه تغییری نیاز به بررسی مجدد همه مسائلی دارد که قبلاً درباره آنها توافق شده است.

چند نکته مهم می‌تواند به مذاکره‌کنندگان کارآموده رهنمود بدهد که چه موقع وقت پایان دادن به مذاکرات است. یکی از بدیهی‌ترین مواقع، هنگامی است که امتیازات اعطا شده توسط یکی از طرفین، برای طرف دیگر اهمیتش را از دست بدهد و وی رغبتی به ادامه مذاکره از خود نشان ندهد. در این حالت می‌توان استنباط کرد که امکان مصالحه وجود ندارد. هر امتیازی فراتر از آنچه داده شده است اعطا شود ممکن است به قطع مذاکره منجر شود.

تقریباً در همه مذاکرات تجاری، زمانی فرا می‌رسد که دو طرف به اکثر خواسته‌های خود رسیده‌اند و آماده‌اند که برای رسیدن به توافق از طرف، درباره مسائل مورد نظر به گفتگو پرداخته و راجع به نیازهای خود اتخاذ تصمیم نموده‌اند و حدسیات خود را به یقین مبدل کرده و دامنه مذاکرات و نوع امتیازاتی را که باید به

رهنمودهای مربوط به ختم

مذاکرات

آنچه نباید انجام داد:

۱- فرآیند خاتمه دادن به مذاکرات را به عنوان مرحله‌ای مجزا و منفک از مذاکرات تلقی نکنید.

۲- برای پایان دادن به مذاکرات هرگز عجله نکنید.

۳- هرگز در آخرین دقایق مذاکره، امتیازات بزرگی به طرف مقابل ندهید (زیرا صحت پیشنهادهای شما را زیرسؤال خواهد برد).

۴- به سبب نزدیک شدن زمان ختم مذاکرات - جهت حصول نتیجه - هرگز امتیازاتی را که متضمن تحمل هزینه‌های زیاد است به طرف مقابل ندهید.

۵- هنگامی که مسائل جزئی از هر طرف ذهن شما را به خود مشغول می‌کند اهداف دراز مدت خود را بدست فراموشی نسپارید.

۶- تا آن حد به منافع خود توجه نکنید که طرف مقابل ناگزیر به ترک مذاکره شود.

۷- هنگام پایان گرفتن مذاکرات دستخوش احساسات نشوید بلکه تا آنجا که ممکن است در این مرحله با قضا یا به روشنی و با تعقل برخورد کنید.

۸- هنگامی که به توافق نهایی دست یافتید لازم نیست که بار دیگر راجع به آنچه اتفاق افتاده است با طرف دیگر بحث کنید (در غیر این صورت باید خطر تجدید مذاکرات را پذیرا باشید).

یکدیگر اعطا کنند مشخص کرده‌اند. معمولاً طرفین بیشتر امتیازات را در مراحل نهایی مذاکره - بویژه هنگامی که به پایان خود

نزدیک می‌شود - اعطا می‌کنند. بطوری که برآورد شده است بالغ بر ۸۰ درصد امتیازات در مرحله پایانی اعطا می‌شود. در این مرحله، دو طرف با منافع یکدیگر آشنا می‌شوند. برای حل مشکلات تبادل نظر می‌کنند و امتیازاتی را که در نظر دارند به یکدیگر اعطا کنند مورد بررسی قرار می‌دهند.

نشانه دیگری که ما را به شناخت زمان ختم مذاکرات رهنمون می‌شود آنست که یکی از طرفین استنباط کند که حداکثر نتیجه را از مذاکرات بدست آورده و تصمیم بگیرد که پیشنهاد نهایی را به طرف دیگر ارائه دهد. پیشنهاد نهایی باید متقاعدکننده بوده و همراه با آن از طرف مقابل درخواست شود که خود را به طور جدی ملزم به پذیرش آن بداند. گاهی اوقات اتخاذ تصمیم در این مورد مشکل است که آیا طرفی که پیشنهاد نهایی را ارائه شده است واقعاً در ادعای خود صادق است یا آنکه از یکی از تاکتیکهای مربوط به ختم مذاکرات استفاده می‌کند تا قضیه را به نفع خود فیصله بخشد.

زمان ختم مذاکره تا حدود زیادی به رابطه بین طرفین مذاکره، میزان اعتماد آنها به یکدیگر و محیط فرهنگی که در آن مذاکره انجام می‌گیرد بستگی دارد. در برخی از کشورها یک پیشنهاد در صورتی نهایی تلقی می‌شود که مبین اشتیاق فراوان ارائه دهنده آن به حصول توافق باشد.

هنگامی که یکی از طرفین پیشنهاد نهایی خود را ارائه می‌دهد اگر طرف دیگر از پذیرش آن خودداری می‌کند باید مذاکرات خاتمه یابد. به هر حال برای جلوگیری از ختم ناخواسته مذاکرات، طرفی که پیشنهاد نهایی را مطرح کرده است باید ضرب‌الاجلی نیز برای بررسی آن به طرف مقابل بدهد. این وضع به طرف دریافت‌کننده پیشنهاد فرصت بیشتری می‌دهد تا پیشنهاد دریافتی را از نو بررسی

*** بسیاری از مذاکره‌کنندگان بازرگانی نمی‌دانند که چگونه مذاکرات خود را باید با موفقیت به پایان برسانند.**

*** مذاکره‌کنندگان بازرگانی از طریق کسب مهارت‌های لازم در تکنیک‌های ختم مذاکرات می‌توانند به توافق‌هایی دست یابند که در تمام مدت اجرای قرارداد پابرجا بوده و حسن اجرای قرارداد را تسهیل کند.**

کند یا اطلاعات اضافی بدست آورد که
تداوم مذاکرات را امکان‌پذیر سازد.

در برخی از کشورها مذاکره‌کنندگان،
مباحثات خود را ابتدا با موضوعات کلی
آغاز می‌کنند و سپس به مسائل و
موضوعات مشخص می‌رسند. طرفی که
معمولاً موضوعات مشخص را مطرح و
عنوان کرده است علاقه‌مند است که
مذاکرات را به پایان برساند. در سایر
کشورها، مذاکره‌کنندگان مسائل و
موضوعات مشخص را مورد به مورد به
میان می‌کشند تا بر سر همه مسائل همه
توافق بدست آید. این تفاوت روش، ناشی از
تأثیر زمینه‌ها و عوامل فرهنگی بر مذاکرات
تجاری است که ایجاب می‌کند در معاملات
بین‌المللی انعطاف لازم وجود داشته باشد
تا نتایج مورد نظر بدست آید.

این نظر به نحو وسیعی پذیرفته شده
است که همه مذاکره‌کنندگان پیش از توافق
بر سر پیشنهاد نهایی مایلند از امتیازاتی که
در آخرین لحظات اعطا می‌شود بهره‌مند
شوند.

چنین خواسته‌ها یا توقعاتی دور از
انتظار نیست و بخشی از فرآیند مذاکره را
تشکیل می‌دهد.

مذاکره‌کنندگان برای آنکه بتوانند به
این درخواستها پاسخ مثبت بدهند باید
تعدادی از امتیازات را برای لحظات آخر
مذاکره ذخیره نگاهدارند تا طرف مقابل
آنها با شوق و رغبت قرارداد را امضاء کند
و به مذاکرات پایان دهد. امتیازاتی که در
دقایق آخر اعطا می‌شود باید از دیدگاه
طرف مقابل واجد ارزش و اهمیت باشد اما

در عین حال نباید هزینه‌گزافی برای اعطا
کننده به بار آورد.

به همین دلیل، هر مذاکره‌کننده‌ای باید
نیازهای واقعی طرف دیگر را شناسایی کند
و امتیازات مورد نظر را درست قبل از ختم
مذاکرات و در چارچوب توافقی کلی اعطا
کند.

به هر حال، مذاکره‌کنندگان قبل از
استفاده از تکنیک‌های مربوط به اختتام
مذاکره باید از خود بپرسند:

۱- آیا قراردادی که منعقد خواهد شد
هدفهای ما را تأمین می‌کند.

۲- آیا ما در وضعی هستیم که بتوانیم
توافق بدست آمده را اجرا کنیم؟

۳- آیا قرارداد واجد آن چنان اهمیتی
است که ما منابع خود را جهت اجرای آن
بکار اندازیم؟

۴- آیا طرف مقابل توانایی تعهداتی را
که پذیرفته است دارد؟

اگر پاسخ همه سؤالات فوق مثبت باشد
به نفع طرفین است که خود را برای خاتمه
دادن به مذاکرات آماده کنند.

ضرب‌الاجل

انقضای مهلت تعیین شده به وضوح
نشان می‌دهد که زمان خاتمه مذاکرات فرا
رسیده است.

نکته‌ای که تذکر آن مهم است اینست که
طرفین باید بر روی «ضرب‌الاجل» یا آخرین
فرصت پاسخ به پیشنهاد نهایی، از قبل
توافق کنند. (این توافق ممکن است در
مرحله آغاز مذاکره یا هنگام تنظیم دستور
جلسه انجام گیرد).

ضرب الاجلی که توسط یکی از طرفین
به طور خودسرانه - بدون مشورت با
دیگری - در خلال مذاکره تعیین شود ممکن
است نتایج مثبتی به بار نیآورد و اجباراً به
قطع مذاکرات منجر شود. مهلت‌هایی که
تعیین می‌گردد باید قابل جرح و تعدیل
باشد. باید به طرفین امکان داده شود که
بتوانند در مورد تغییر ضرب‌الاجل‌ها
مجدداً مذاکره کنند و مذاکره را تا حصول
توافق ادامه دهند.

به هر حال هنگامی که طرفین - در
فضای فرهنگی متفاوت - راجع به مسائل
پیچیده‌ای مذاکره می‌کنند احتمال تمديد
ضرب‌الاجل یا افزایش زمان پاسخ به
پیشنهادهای نهایی را نباید در برنامه
منظور نکرد.

آخرین نکات

اگر مذاکره‌کنندگان علاقه‌مندند که در
مرحله اجرای قرارداد با تجربه نامطلوبی
روبه رو نشوند، هنگام «جوش خوردن
معامله» باید پاسخ چند پرسش را در ذهن
خود بیابند. باید دانست قراردادهایی که
اجرای آنها در عمل با مشکل روبه رو
می‌شود دفعتاً مسئله‌زا نیستند بلکه عدم
توجه به پاره‌ای نکات جزئی یا پیش‌بینی
نشده یا موکول کردن آنها به زمان دیگر
تولید اشکال می‌کند و به بحرانهای بزرگ
منتهی می‌شود. مذاکره‌کنندگان برای آنکه
اطمینان حاصل کنند که قرارداد منعقد شده
به راحتی قابل اجراست باید جواب این
پرسشها را پیدا کنند:

۱- آیا همه موضوعات اساسی مورد بحث قرار گرفته است؟

۲- آیا پیشنهاد مورد توافق برای هر دو طرف قابل اجراست؟

۳- آیا در قرارداد آنچه که طرفین باید رعایت کنند (از جمله شرایط پرداخت، برنامه زمان بندی شده حمل کالا، مشخصات کالا و...) به روشنی تشریح شده است؟

۴- آیا موانع عمده اجرای قرارداد شناسایی شده و راههای غلبه بر این موانع مورد توافق قرار گرفته است؟

۵- چنانچه در جریان اجرای قرارداد اختلافاتی بروز کند برای حل آنها - در قرارداد - چه مکانیسم هایی تعبیه شده است؟

۶- اگر هر یک از طرفین تجدید مذاکره را درباره شرایط قرارداد ضروری تشخیص دهند، برای نیل به این هدف از چه روشهایی باید استفاده کنند؟

افرادی که درگیر مذاکرات تجاری هستند ضرورتاً باید به مرحله اجرای قرارداد نیز فکر کنند و بر روی روشهای اجرای قرارداد نیز توافق نمایند.

لذا مناسب است شرایطی بوجود آورند که در فواصل معین یا به طور ادواری با یکدیگر ملاقات کنند یا تماس مستمر داشته باشند.

طرفین از طریق توجه به جزئیات و نکات کم اهمیت و برقراری رابطه منظم می توانند مطمئن شوند که روابط بازرگانی آنها بدون اشکال - و به راحتی - ادامه خواهد یافت.



نتیجه گیری

بسیاری از مذاکره کنندگان نمی دانند که چگونه مذاکرات بازرگانی خود را با

موفقیت به پایان برسانند. این افراد باید آمادگی لازم را به طور کامل کسب کنند و به این نکته پی ببرند که از تکنیکهای مناسب چگونه و چه موقع استفاده کنند و در قبال فنون و روشهایی که طرف مقابل بکار می گیرد چگونه عکس العمل نشان دهند.

مذاکره کنندگان از طریق کسب مهارت در تکنیکهای ختم مذاکرات می توانند به توافقیهای دست یابند که در تمام مدت اجرای قرارداد پابرجا بوده و حسن اجرای قرارداد را تسهیل کند.

هنگام بسته شدن یک قرارداد باید به این نکته توجه کرد که اگر مذاکرات برپایه اعتماد و انصاف جریان یافته باشد امکان تجدید قرارداد و تداوم داد و ستد وجود خواهد داشت.

از آنجا که پیدا کردن شرکای جدید تجاری، اقدام پرهزینه ای است و به زمان زیادی نیاز دارد، به بازرگانان توصیه می شود که در حفظ شرکای تجاری فعلی خویش کوشا باشند و هنگام مذاکره تجاری بر روی شرایطی توافق کنند که متضمن حفظ منافع و آسایش خاطر دو طرف باشد.

رهنمودهای مربوط به ختم

مذاکرات

همیشه به خاطر داشته باشید

که:

۱- انعطاف پذیری شرط اصلی موفقیت در مذاکراتی است که در شرف پایان است.

۲- مذاکره کنندگان مجرب تاکتیکهای مربوط به ختم مذاکرات را از قبل هنگام آماده شدن برای مذاکره طراحی می کنند.

۳- مذاکره کنندگان موفق، هدفهای از قبل تعیین شده را دنبال می کنند و کوششهای خود را بر روی موضوعات اساسی متمرکز می سازند.

۴- طرف دیگر را ترغیب کنید که در زمان مناسب پیشنهاد شما را بپذیرد و به مذاکره خاتمه دهد. بسیاری از مذاکره کنندگان نمی دانند که چگونه و چه موقع باید مذاکره را ختم کرد.

۵- بهترین زمان پایان دادن به مذاکرات هنگامی است که هر دو طرف به هدفهای مورد نظر خود دست یافته اند.

۶- هنگامی مذاکره را ختم کنید که معامله مطلوب است (نه تنها برای شما بلکه برای هر دو طرف).

۷- به سبب متفاوت بودن عوامل فرهنگی، مفهوم ختم مذاکره یا روشهای مربوط به آن در همه کشورهای دنیا یکسان نیست.

۸- مذاکرات را نباید با شتاب به پایان برد.

۹- جوابگویی به ایرادات یا انتقادات طرف مقابل بخشی از جلب موافقت وی برای پذیرش پیشنهادهاست.

۱۰- خریداران اغلب پیش از آنکه یک بار «بلی» بگویند دوبار «نه» می گویند.

۱۱- هیچ قراردادی تا زمانی که بر سر همه چیز توافق بدست نیاید منعقد نمی شود.

۱۲- همه مذاکرات به «معامله» ختم نمی شوند. گاهی اوقات اگر معامله ای صورت نگیرد بهتر است تا یک قرارداد نامناسب به امضا برسد.

* مقاله ای که از نظر خوانندگان گرامی گذشت توسط آسای وکلود لیش (Claude Cellich) رئیس بخش «نوسعه منابع انسانی مرکز بازرگانی بین المللی» (ژنو) نوشته شده است که با اندکی تغییر به فارسی برگردانده شده است. نقل از مجله پیام صادرات شماره ۳۹ مرداد ۷۶