

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان دوره:

اصول و فنون مذاکره و متقاعدسازی

مدرس:

مجتبی پوراسد - دکترای مدیریت

آبان ماه ۱۴۰۰

مقدمه:

- * در محیط رقابتی کسب و کار امروزی، فقدان مذاکره ی اثربخش معمولاً "دلیل اصلی عدم موفقیت است .
- * پیچیدگی روابط بین خریداران و تامین کنندگان نشان میدهد که امروزه افراد درگیر در کسب و کار نیاز دارند مذاکره کنندگان کار کشته ای باشند.
- * در اکثر مواقع هنگامی که خریداران وارد مذاکره می شوند، قصد خرید دارند .
- * در سالهای اخیر تعداد سازمانهایی که از مذاکره کنندگان حرفه ای جهت مبارزه با اثرات رقابتی استفاده میکنند افزایش یافته است.
- * مذاکرات منظم می تواند به یک راه حل قابل قبول برای طرفهای درگیر در مذاکره منجر شود.

ماهیت مذاکرات تجاری:

- مذاکره یعنی مشورت و گفتگو با دیگران برای رسیدن به توافق در مورد موضوع مورد نظر.
- مذاکره یکی از فعالیتهای اساسی انسان است، فرآیندی است که در فعالیتهای روزانه برای مدیریت ارتباطات خود به کار می بریم.
- در برخی مذاکرات مخاطره بالا نیست و لازم نیست به دقت آماده سازی، برنامه ریزی و مذاکره شود، اما در برخی دیگر مانند ارتباطات مربوط به تجارت، مخاطره بالاست و نیاز به آماده سازی، برنامه ریزی و مذاکره است.
- توانایی بالا در مذاکره در تمامی مراحل زندگی به شما این توانایی را می دهد که تمام آنچه را که می خواهید به دست آورید بدون آنکه به روابط خود آسیب بزنید (مک کارتی و هی، 2015).
- در مذاکرات تجاری که یک فرآیند بده - بستان است دو طرف مذاکره می کنند تا به معامله بهتری برسند و پیشنهادهای و انتظارات خود را به منظور نزدیک شدن به یکدیگر تغییر می دهند.
- مذاکره را با چانه زنی اشتباه نگیرید، هر کدام از آنها معانی متفاوتی دارد.
- چانه زنی بیشتر شبیه دعواکردن در یک بازار خاص است زیرا ممکن است چیزی که یک فرد به دست می آورد به بهای ضرر فرد دیگر تمام شود، از این جهت آنرا << برد- باخت >> می نامند (مک کارتی و هی، 2015).

- اما **مذاکره** برد-برد است، جایی که طرفین درگیر میتوانند به طور مساوی به نتایج سودمند برسند.

- **جهت جمع بندی تعاریف، مذاکره را اینگونه تعریف می کنیم:**

یک کاوش داوطلبانه و نظام مند برای منافع طرفین درگیر مذاکره با هدف توافق بر سر یک مصالحه مشترک که تعارضات بین آنها را حل و فصل می کند.

برخی خصوصیات مذاکرات تجاری:

1. جریان باز اطلاعات بین طرفها. یعنی طرفین صادقانه اهداف خود را فاش کرده و به اهداف طرف مقابل گوش می دهند.
2. جست و جوی راه حلی که اهداف طرفین را برآورده کند.
3. طرفین می دانند که درعین داشتن اهداف متعارض، نقاط مشترک نیز دارند و تلاش می کنند راه رسیدن به این اهداف را پیدا کنند.

- **اساس و ذات مذاکره، مصالحه** است. اگر نمی خواهید مصالحه کنید پس مذاکره نکنید، اگر نمی دانید مذاکره باید چگونه باشد یا چه هزینه ای در بر دارد، مذاکره نکنید.

در فضای بازرگانی بین الملل، توسعه فرآیند مذاکره و اینکه طرف ها چگونه ارتباطات را درک می کنند، حیاتی است، زیرا تفاوت های فرهنگی چالشی را در مذاکره کنندگان ایجاد می کند که نیازمند درک و انعطاف پذیری است که یکی از عوامل مهم است.

انواع مذاکرات: طبق دیدگاه مونیگ و فکتکیوتی (2004) اشکال گوناگون مذاکره را به شکل زیر می توان ذکر کرد:

1. **مذاکرات بین دولتی،** مثل مذاکره بین ایران، پاکستان و هندوستان در خصوص خط لوله صلح برای صادرات گاز ایران.
 2. **مذاکرات درون دولتی در درون یا بین یک دولت.** معمولاً "بین نهادهای دولتی یا حزب های سیاسی.
 3. **مذاکرات تجاری بین تجار، شرکت ها، مدیریت، فروش، سرمایه گذاری یا بین یک اتحادیه تجاری.**
 4. **مذاکرات بازرگانی داخلی درون سازمان یا شرکت.** مثل مذاکرات مدیر و کارمند، منابع انسانی، بین بخشی و غیره.
 5. **سازمان های غیر دولتی.** مانند اتحادیه های بازرگانی، اتحادیه های تجاری، حقوق بشر، سازمان محیط زیست و غیره.
- ارکان مذاکره:** هر مذاکره دارای 4 رکن اساسی است که عبارتند از:

1. **ارتباط در مذاکره:** در واقع مذاکره از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک ایجاد می شود. برای اینکه مذاکره تداوم پیدا کند رعایت نکات زیر ضروری است:
- الف:** به طرف اجازه دهید ناراحتی و خشم خود را بیرون بریزد و سخنانی طرف مقابل را قطع نکنید و یا جلسه را ترک نکنید.

ب: در صورت عدم موافقت با صحبت طرف مقابل، واکنش فوری نشان ندهید.

ج: هنگام مذاکره به زبانی که مسلط نیستید صحبت نکنید.

د) به طرف مقابل اطلاعات مثبت بدهید.

ه) به سخن طرف مقابل گوش دهید و گفته ها را درک کنید.

2. اهداف مذاکره:

- اهداف مذاکره باید قبل از جلسه تعیین شده باشند تا مذاکره کننده در موقعیت ضعف قرار نگیرد.

- اهداف مذاکره باید نقطه حداقل و حداکثر داشته باشد تا مذاکره کننده بتواند در محدوده آن عمل کند.

- مذاکره کننده باید هدفهای خود را پیش بینی کرده و روشهای دستیابی به هر یک از این اهداف را طراحی و برنامه ریزی کند.

- **اهداف مذاکره عبارتند از:** **اهداف مادی** (مانند خرید کالا با قیمت پایین تر، زمان تحویل سریعتر)، **اهداف نامشهود** (مانند حس برنده شدن، دفاع از آبروی شرکت) و **اهداف رویه ای** (مانند رعایت نظم و ترتیب در جلسه، انجام رای گیری در مذاکره).

در تعیین اهداف به نکات زیر توجه کنید:

<< اهداف با آرزوها فرق دارند. آرزوها یعنی علاقه مندیها ولی اهداف باید واقع گرا بوده و دسترسی به آن امکان پذیر باشد.

<< اهداف ما با طرف مقابل به یکدیگر مرتبط باشند.

<< برای اهداف حد و حدود تعیین کنید.

<< اهداف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشد تا بتوان درک کرد که طرف مقابل می تواند آنها را تامین کند یا خیر.

3. **اطلاعات در مذاکره:** هر مذاکره بر پایه اطلاعات استوار است و هیچ مذاکره ای بدون داشتن اطلاعات موفق نخواهد شد.

4. **تاکتیک های مذاکره:** مذاکره موضوعی فنی و در خصوص مسایل انسانی است. نحوه بحث و گفتگو تعیین کننده ی نتیجه مذاکره است. بنابراین تاکتیکهای مذاکره تحت تاثیر شخصیت، نقاط قوت و ضعف افراد و مسایل روانشناسی است.

نگاهی بر پنج مرحله مذاکره:

(الف) برنامه ریزی: اولین و حیاتی ترین مرحله مذاکره برای اطمینان یافتن از موفق شدن است. باید برنامه تان را حین مذاکره و بعد از هر مرحله از مذاکره که به آن **سیکل برنامه ریزی** می گویند بازبینی و اصلاح کنید.

اولین سیکل برنامه ریزی، جایگزین است. یعنی این که آیا شما و طرف مقابل جایگزین های معتبر دیگری برای مذاکره دارید یا خیر؟ اگر طرف مقابل جایگزین بهتری داشته باشد، کار شما سخت خواهد شد. اگر شما جایگزین بهتری داشته باشید کار شما راحت تر خواهد بود.

دومین سیکل برنامه ریزی، تحلیل رقیب است. بدانید دقیقاً "رقبای کنونی شما چه کسانی هستند و در برابر محصولات شما چه چیزی ارایه می دهند؟ لیست قیمتشان چیست؟ چه تخفیفی می دهند؟ شرایط پرداختشان به چه صورت است؟

سومین سیکل برنامه ریزی، دقت عمل است. یعنی نیاز به تحقیق، تجزیه و تحلیل، وسعت و استانداردهایی که متناسب با پاداش و خطرات در مذاکره است داشته باشید.

چهارمین سیکل برنامه ریزی، اطلاعات است. اطلاعات مرتبطی که برای استفاده مناسب در مذاکره نیاز دارید. اطلاعات خوب می تواند تفاوت زیادی در جهت موفقیت شما ایجاد کند. هدف گردآوری مجموعه ای از منابع است که با خود به مذاکره می برید.

پنجمین مرحله برنامه ریزی دستور کار است. باید در نظر بگیرید چه کسی دستور جلسه مذاکره را قرار می دهد. دستور کاری که طرف شما معرفی می کند، برخی از منافع و ارزشهای کلیدی آنها را آشکار می کند.

(ب) بحث: دومین مرحله مذاکره بحث است. این مرحله برای تنظیم کردن لحن مذاکره به طوری که طرفین بتوانند اعتماد کرده و شروع به اشتراک گذاری اطلاعات با صداقت کنند. فرصتی است تا طرفین در چشموهای یکدیگر بنگرند و به یکدیگر گوش فرا دهند و به دنبال سیگنالهای طرف دیگر باشند.

قانون 20/80 در مذاکرات این است که کمتر حرف بزنید و بیشتر گوش دهید تا طرف مقابل از شما سیگنالهایی را دریافت نکند. البته تکنانهایی که باعث تشویق آنها شود و زیر لب تکرار کردن "بله، بله" و بالا بردن ابروها می تواند باعث ادامه صحبت آنها شود.

(ج) پیشنهاد: سومین مرحله مذاکره است. در مذاکره اصطلاح پیشنهاد یا طرح پیشنهادی مانند پیشنهاد فروش نیست. هدف طرح پیشنهادی، ایجاد ارتباط بین 3 نوع مختلف از اطلاعات در مورد تولید، محصول یا خدمات است. مثلاً: «اگر شما هزینه سفارش را کامل نقداً پرداخت کنید 20% به شما تخفیف میدهم».

(د) تجارت: این مرحله قلب تپنده مذاکره است. مرحله تجارت زمانی است که شما باید تصمیم بگیرید که چه سازش هایی را در برابر طرف مقابلی که مایل به تجارت است داشته باشید.

در این مرحله شما باید سه سوال تجاری از خود بپرسید تا طرف مقابل را بسنجید: 1) چه هزینه ای برای من دارد؟ 2) چه ارزشی برای طرف مقابل دارد؟ 3) چه چیزی را در عوض آن به دست می آورم؟

(ه) توافق و تایید: زمانی که اطمینان یافتید حالا وقت نهایی کردن تجارت است، به چرخه برنامه ریزی برگردید و معامله را مورد توافق و تایید قرار دهید. قبل از اتمام نهایی شما باید هر کاری که طرف مقابل در صورت ایجاد مشکلات بعد از موافقت و نتیجه گیری انجام دهد را مشخص کنید، مانند تعهد و مستندات. در اولین فرصت معامله را به صورت نوشتار در آورید (بسته به نوع مذاکره و ارزش آن، این نوشتار می تواند ایمیل، نامه یا سند باشد). و قدم آخر در تایید توافق، امضای آن در خط آخر است.

مذاکرات تجاری بین المللی: کاپور (1975) با مطالعه مذاکرات در متن تجارت بین المللی، مشاهده کرد که **محیط** نقش مهمی در تعیین برون داد بازی می کند، از این رو مدل مذاکره ای برای ساختار مذاکره بین المللی ارائه کرد که در آن 4 دایره تو در تو یا داخل هم ترسیم شد. **موقعیت مذاکره** به عنوان دایره مرکزی نشان داده شده، سپس توسط دایره دومی بزرگتری و با 4 فاکتور **علائق مشترک**، **منافع متعارض**، **معیار** و **مصالحه** احاطه شده و دایره ی سوم که نشان دهنده ی محیط و شامل سیستمهای اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی است دایره قبلی را احاطه می کند.

و در نهایت آخرین دایره، **دیدگاه یا استراتژی** مذاکره می باشد که با موقعیت مذاکره، وفق داده می شود. کاپور به این نتیجه رسید که انتخاب نگرش مذاکره در یک کشور با فرهنگی خاص، وابستگی زیادی به دانش و درک عوامل محیطی در آن کشور دارد.

چارچوب مذاکرات تجاری بین المللی: شامل 3 گروه از متغیر است:

(1) **عوامل زمینه ای:** که به عنوان زمینه ای برای فرآیند مذاکره به کار برده می شود و در جو مذاکره نفوذ می کند و شامل **اهداف**، **محیط**، **موقعیت بازار**، **مذاکره کنندگان** و **اشخاص ثالث** است.

(2) **جو مذاکره:** جو همان محیط اجتماعی درک شده است. ویژگیهای مختلف جو حاکم بر مذاکره بر مراحل مختلف فرآیند تسلط دارند. این ویژگیها شامل **تعارض/همکاری**، **قدرت/وابستگی** و **انتظارات** هستند.

(3) **فرآیند مذاکره:** فرآیند مذاکره بین المللی به 3 مرحله **پیش مذاکره** - **مذاکره رو در رو** - **پس از مذاکره** تقسیم می شود:

در مرحله پیش مذاکره دو طرف سعی می کنند نیازها و خواسته های یکدیگر را از طریق جمع آوری اطلاعات و جلسات غیر رسمی درک کنند.

در مرحله مذاکره رو در رو، گروهها به این نتیجه رسیده اند که جهت یافتن یک راه حل برای مورد مشترک می توانند باهم کار کنند.
مرحله سوم، مرحله پس از مذاکره است. در این مرحله همه شرایط مورد توافق قرار گرفته و قرار داد آماده امضاء است.

عوامل فرهنگی:

عوامل فرهنگی نقش مهمی را در مذاکرات بین المللی ایفاء می کند که شامل: زمان، گرایشات زمانی (گذشته، حال، آینده)، رفتار فردی در مقابل رفتار جمعی، الگوهای ارتباطی و تاکید بر روابط فردی می باشد.

عوامل استراتژیکی:

در محیط بین المللی طرفین باید در مورد موضوعاتی که ارایه می شوند، چه راهکارهایی باید مورد استفاده قرار بگیرند و نوع فرآیند تصمیم سازی آمادگی کامل داشته باشند و همچنین شامل ارایه مطالب، استراتژی و تصمیم گیری می باشد.

« با آرزوی توفیقات روز افزون و سلامتی برای شما »

« پایان »