

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پروژه جهت اخذ مدرک کارشناسی

اصول و فنون مذاکرات تجاری

دانشجو : منصوره ایرانشاهی نژاد

سال : 94

تقدیم به

پس از سپاس و ثنای بی حد بر آستان صفات بی همتای احدیت که در کمال رافت و در نهایت عطوفت رخصت اتمام این پایان نامه را به نگارنده عطا فرموده است؛ در کمال مودت و مسرت، این پایان نامه را که حاصل ماهها تلاش و کوشش مستمر این بنده بوده است؛ تقدیم می نمایم به پدر و مادر عزیزم و و به تمام آزاد مردانی که نیک می اندیشند و عقل و منطق را پیشه خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت جامعه، هدفی ندارند.

تقدیر و تشکر:

با تشکر خالصانه خدمت همه کسانی که به نوعی مرا در به انجام رساندن این مهم یاری نموده اند .

به ویژه استاد گرانقدرم سرکار خانم الهام علی اکبر که در تدوین این تحقیق مرا یاری فرمودند و همیشه راهنما و مشوق من در این تحقیق بوده است .

چکیده

ما انسان ها هر روز در موقعیت های گوناگون مذاکره قرار میگیریم , از صف خرید نان و سوار شدن به تاکسی گرفته تا زمانی که می خواهید ملکی را بخرید یا حتی وقتی دزدی چاقویش را زیر گلویتان گذاشته و می خواهد هر چه دارید را تصاحب کند . حتی بسیاری از جنگ های بزرگ و قتل و غارت های تاریخی به دلیل عدم درک متقابل و آشنا نبودن رهبران تمدن های مختلف به این فنون رخ داده اند.

مذاکره کننده خوب باید قمار باز خوبی هم باشد این توصیه من را به عنوان ((تشویق و ترویج قمار)) تفسیر نکنید

قمار واژه ای است که بد نام شده است اما واقعیت این است که همه ما هر روزه قمار میکنیم , میدانیم که در مدیریت مالی میگویند سودی که یک فرد در فعالیت اقتصادی به دست می آورد متناسب با ریسکی است که انجام می دهد (البته به شرطی که ریسک حساب شده باشد). تلاش برای کسب سود نا متعارف با توسل به ریسک نا متعارف است.

تعریف علمی قمار در مذاکره ها و مکالمه ها , کلمات و جمله ها لایه های سطحی گفتگو هستند . اگر کمی عمیق تر شویم رویا ها و ارزوها و خواسته ها هستند که با یکدیگر سخن می گویند . در این تحقیق سعی بر این بوده که با فنون مذاکرات و مکاتبات تجاری آشنایی جزئی ارائه داده شود که امیدوارم مفید واقع شود.

فهرست

1	فصل اول:
2	مقدمه:
2	تعریف موضوع تحقیق:
3	اهمیت تحقیق:
3	هدف تحقیق:
5	فصل دوم: اصول اساسی مذاکره:
6	برانگیختن رفتار انسانی
14	تکنیک های به کار گیری مذاکره:
23	انعقاد قرارداد با توجه به حالات اشخاص
27	طرح محیط فیزیکی مذاکره:
33	انواع مذاکره:
35	انواع مذاکره کنندگان:
36	مراحل مذاکره:
37	چند نکته در مورد مذاکرات بین المللی فروش:
38	نکاتی مفید جهت برقراری یک مذاکره تجاری موفق:
39	ارتباطات کلامی:

40	انواع روش های طرح سوال :
41	ارتباطات غیر کلامی:
48	10 راه حل برای مذاکره مطلوب:
50	زمان ترک مذاکره:
51	تفاوت مذاکره و پیشنهاد مناقصه
58	فصل سوم :
58	روش تحقیق:
59	علت به کارگیری:
59	محدودیت های تحقیق:
59	مزایای به کارگیری این فن:
60	فصل چهارم:
61	نتیجه گیری:
62	پیشنهادهات:
		Error! Bookmark not defined. فصل پنجم:
63	منابع :

فصل اول:

تعریف

www.markazdanesh.ir

مقدمه :

طبیعت مذاکره، هنر رسیدن به تفاهمی عمومی از طریق چانه زدن بر سر نکات اساسی توافق از قبیل نحوه تحویل، مشخصات، قیمت‌ها و شرایط می باشد. از آنجائیکه بین این عناصر با عناصر دیگر روابط بسیاری وجود دارد، مذاکره هنری است مشکل که نیازمند تمرین، داوری، کاردانی و قضاوت صحیح است. مذاکره کننده موثر، باید یک خریدار واقعی باشد و از احتمالات معامله با فروشنده آگاهی داشته باشد. یک مذاکره کننده تنها از طریق آشنائی و اطلاع از قدرت نسبی چانه زنی می تواند بداند چه موقع باید محکم باشد و یا احتمالاً چه زمانی باید در قیمت‌ها و شرایط امتیازاتی اعطا کند. مسئولیت ذخیره سازی و انبار، زمان تحویل، روش‌های حمل و نقل، بیمه، بازرسی و قیمت‌ها تنها شمه ای از عناصر متعددی هستند که پیش از تکمیل شدن خرید باید درباره آنها توافق حاصل گردد.

تعریف موضوع تحقیق:

در این تحقیق قصد دارم به نحوه تهیه و تنظیم قراردادهای تجاری بپردازم مدتی که در این زمینه تحقیق و پژوهش کردم البته به نظر من تجربه کاری و تنظیم قراردادهای متعدد یکی از موارد اصلی هست که باعث پختگی قراردادها می شود .

بسیاری از مذاکره گران سعی نمی نمایند که فاصله بین تجربه تا درک درونی را از بین ببرند. آنها فعالانه در مذاکرات شرکت می جویند، اما هرگز در زمینه مذاکرات مدارج عالی تحصیلی را طی نمی نمایند. بعضی از افراد نمی توانند این فاصله را از بین ببرند، زیرا در وهله اول از حقیقت موضوع آگاهی ندارند. افراد دیگری ارزش یادگیری بیشتر در مورد تئوری مذاکره را درک می نمایند، به عبارت دیگر آنها خود را در میان مجموعه ای از مثالهای مربوط به مذاکره می یابند که به درک اصول مهم و لازم جهت دستیابی به موفقیت در مذاکرات تجاری کمکی نمی نماید. لذا برای یادگیری فنون مذاکره تجاری باید به موارد زیر پرداخت:

۱. درک اصول فنون مذاکرات

۲. بهکارگیری تاکتیکهای مذاکره

۳. نکات مهم در مذاکره

برای مذاکره در کتاب ها و مقالات تعریف های مختلفی ذکر شده است در حقیقت به دلیل تنوع در ارتباطات میان افراد تعریف های متعددی برای مذاکره ارائه شده است به طور کلی میتوان گفت که مذاکره، هنر و مهارت است که با تسلط به آن می توان جنگی را آغاز یا پایان داد.

مذاکره یک هنر است. مذاکره موفق، در هر حال، مانند سایر هنرها نیاز به دانش کاملی از اصول تکنیکهای مهم دارد. احتمال آن برای شما بسیار کم است که بدون این دانش بتوانید به عنوان یک مذاکره گر بر دیگران تأثیر بگذارید چه برسد به آنکه به عنوان شخصی برجسته مطرح باشید. شما با مجهز شدن به این ابزار فرصتی واقعی برای یادگیری و عملی کردن استعدادهای خلاقیت خواهید داشت که متخصص واقعی را در عرصه مذاکره تمیز میدهد.

اهمیت تحقیق :

چواب ان بسیار ساده است شما به کمک ان میتوانید موقعیت بسیار خوبی برای دستیابی به اهداف تجاری خود پیدا کنید و بدون آشنایی با این فنون راه بر هم زدن معامله , از دست دادن کار خود یا نابودی شهرت کاری خود هموار میگردد. در امر مذاکره تنها تجربه کافی نیست, برای انکه بتوانید مذاکره کننده خوبی باشید باید دلیل این مسئله را درک نمایید که چرا استراتژی های مذاکره در شرایط متفاوت نتایج یکسانی ندارند , به این معنی که بعضی از انها با موفقیت و بعضی دیگر با شکست روبه رو میشوند. در حقیقت شما باید منابع و موارد استفاده از فنون مذاکرات تجاری را درک نمائید.

هدف تحقیق:

افزایش مهارت ها و دانستنی های لازم در تسلط به مذاکرات حرفه ای .

آشنایی با تعاریف مذاکره و مراحل و اداب و اصول مذاکرات تجاری .

نگاهی به شیوه و چگونگی مذاکرات ونحوه شروع و ترک مذاکره .

بیان مسئله

مذاکره را اینگونه تعریف می کنند: فرایند ایجاد یک برنامه توأم خرید و فروش، تا رسیدن به

یک نقطه رضایتمندی دو طرفه

اگر از نظر فنی مطلب را بررسی کنیم، این تعریف تقریباً کلیه واکنشهای بین فروشنده و خریدار

را شامل می شود. از یک بحث تلفنی درباره قیمت چند گالن مواد روغنکاری گرفته تا کنفرانسهای

طولانی در مورد شرایط خریدی اساسی در این مقوله جای دارند.

در عمل، این مفهوم، معمولاً از خریدهای صنعتی استنباط می شود که در آنها روابط پیچیده بین

خریدار و فروشنده وجود دارد و در این میان پیش از رسیدن به توافق قطعی هر دو طرف پیشنهادات

مختلفی را ارائه می کنند.

در تعریف فوق «برنامه» کلمه کلیدی است و نشان دهنده این است که چیزی بیشتر از یک مقایسه

ساده بین پیشنهادها و یا پذیرش قیمتی ارائه شده می باشد.

فصل دوم :

اصول اساسي مذاكره:

www.markazdaneh.ir

این بخش اجمالاً به اصول اصلی مذاکره می پردازد. این اصول که به عنوان پایه هر تلاشی برای دستیابی به فنون مذاکرات تجاری به کار می رود عبارت هستند از:

برانگیختن رفتار انسانی

زبان اشاره

حفظ نوسانات روحی

بهبود بهره‌گیری نیروهای فردی در مذاکره

هدایت امواج موزون مذاکره

برانگیختن رفتار انسانی

شما برای موفق شدن در مذاکرات، باید درکی قوی از عواملی که رفتار انسانی را برمی انگیزد داشته باشید. این مطلب به خصوص زمانی مصداق پیدا می کند که با مذاکره گری روبه رو می شوید که در زمینه تکنیکها و استراتژی های مذاکره آموزشهایی در سطح بالا دیده باشد. درک رفتار انگیزشی انسان به دو دلیل از اهمیت برخوردار است. اولاً، آن می تواند شما را در شناخت و اجتناب از نقشه های بازاریابی و تاکتیکهای دیگری که رقیب مذاکره گرتان از آنها استفاده می کند یاری رساند، ثانیاً می تواند به شما در درک بهتری از اعمال و تفکراتان کمک نماید.

به طور اساسی، رفتار انسانی با گرایش برای ارضاء بعضی نیازهای جسمی و روانی برانگیخته میشود. پروفیسور آبراهام ماسلو هفت نمونه از این نیازها را ارائه داده که اهمیت آنها از بالا به پائین افزایش می یابد و به گروه نیازهای ماسلو شهرت دارد. براساس گفته های ماسلو، ما در جستجوی آن هستیم تا نیازهای خود را به ترتیب زیر برآورده نمائیم.

۱. نیازهای فیزیولوژیکی

۲. نیازهای ایمنی و مصونیت

۳. نیاز دوست داشتن و وابستگی

۴. نیاز به خودبینی

۵. نیاز به اینکه واقعیت وجود خود را تحقق ببخشیم

۶. نیاز به دانش و ادراک

۷. نیازهای مربوط به زیبایی.

برای اینکه مذاکرات تجاری عامل مؤثری باشد شما باید نیازهایی را که رقیبتان ممکن است در طی جلسات مذاکره به برآوردن آنها باشد بشناسید. اگر از این نیازها بی اطلاع باشید، تاکتیکهای مذاکراتی شما می تواند نتیجه معکوسی به بار آورد؛ زیرا آنها سهواً نیازهایی را که رقیبتان را بشناسید، می توانید تاکتیکهایتان را به روشی طرح نمائید که آن نیازها را تقویت کند و بدین وسیله تأثیر تلاشهایی را که برای مذاکره انجام می دهید دوچندان نماید.

شما با به کارگیری نیازهای ماسلو به عنوان نقطه آغاز، باید برای شناخت نیازهای انگیزشی مهم (هم نیازهای ترکیبی و هم فردی) رقیب مذاکره گرتان تلاش کنید. به علاوه شما می توانید از طریق ارائه پیشنهاداتی که ظاهراً نیازهای رقیبتان را برآورده می سازد، قدرت قابل توجهی برای مذاکره به دست آورید. شما می توانید این قدرت را با به کارگیری پیشنهادات جدید (که ممکن است کمتر به نفع شما باشند) به طرزی اعمال کنید که ظاهراً با نیازهای انگیزشی رقیبتان مغایر باشد و بدین وسیله جذابیت نسبی پیشنهاد اصلی شما را برای مذاکره افزایش دهید.

زبان اشاره

درک عمیق هنر خواندن زبان اشاره یا ارتباطات غیرزبانی می تواند وسیله مؤثری در شناخت نیازهای انگیزشی رقیب مذاکره گرتان باشد. در سطحی وسیعتر، آموزشهای اساسی در زمینه زبان اشاره پیشنهادی ضروری برای هر فردی است که علاقه مند به کسب مهارتهای تخصصی میباشد. بنابراین شما باید در خود تعهد اولیه را برای پرورش استعدادهایی که برای شناخت و تفسیر ارتباطات غیرزبانی ضروری است، به وجود آورید. اگرچه پاراگرافهای بعدی خلاصهای از این تکنیکهای مهم را ارائه می دهند، اما باید در ابتدا به چند نکته مهم توجه نمائید.

اول اینکه، شما نمی توانید در ظرف یک شب مهارتهای لازم برای خواندن زبان اشاره را کسب نمائید. اگرچه درک مفاهیم اصلی نسبتاً آسان است، اما رشد کسب مهارتهای لازم برای بهره برداری کامل از این ابزار در مذاکره کندتر صورت می گیرد. از چند جهت تسلط، بر زبان اشاره به تمرینهایی

نیاز دارد که بی شباهت به تمرینهای لازم برای یادگیری یک زبان خارجی نیست.

دوم اینکه، یک گروه از زبان اشاره معین ممکن است دربرگیرنده حرکات مناسب و نامناسب باشد. درک ارتباط بین حرکات مناسب و نامناسب گوناگون در یک گروه اگر وجود داشته باشند، ضروری است.

نکته سوم اینکه، گروه اشارات و حرکات باید با موضوع ارتباط زبانی مقایسه شوند. اگرچه تناسب نسبی بین حرکات و اشارات می تواند در مقایسه با ثبات نسبی در گروه اشارات و کلمات فرد از ارزش بیشتری برخوردار باشد، اما ارتباط زبانی و غیرزبانی باید با هم مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

چهارم اینکه، زبان اشاره به دلایلی مصون از خطا نمی باشد. تعدادی از افرادی که به یادگیری هنر خواندن این زبان صامت مبادرت می ورزند، صرفاً به روشی شایسته برای ارزیابی صحیح آن آموزش نمی بینند. بعضی از متکلمان زبان اشاره از حرکاتی استفاده می کنند که غیرعادی است یعنی گروهی از حرکات و اشارات که به صورت ناهنجاری ترجمه می شوند و به موجب آن تفسیر نادرستی منتج می گردد (مطالعات نشان می دهد زمانی که گروههای متفاوتی از حرکات و اشارات در کار باشند، امکان خطر تفسیر نادرست بسیار است). دیگر اینکه متکلمان زبان اشاره خود دانشجویان این هنر هستند و بدین ترتیب از تعبیه و انتقال پیامهای صامتی که برای فریب رقیب مذاکره گر طرحریزی می شوند لذت می برند (علی رغم این حقیقت، بسیاری از کارشناسان این رشته اظهار می دارند که استفاده از زبان اشاره به حالت تهاجمی یا فریبنده غیرممکن و یا حداقل نشانی از بی پروائی است). زبان اشاره در حالات زیر می تواند کاربرد داشته باشد و باید مورد توجه مذاکره گران قرار گیرد:

دفاع، رویارویی و سوءظن

دست به سینه نشستن: این حرکت از مهمترین و همگانی ترین علائم دفاع، ناسازگاری، سوءظن و بعضی اوقات در ارتباط با احساس ناامنی می باشد. مشتان گره شده یا انگشتانی که بازوان را در برگرفته حتی می تواند نشانگر برخورد منفی قوی تری باشد.

یک پا را روی پای دیگر انداختن: به طور کلی این حرکات، علائم ناسازگاری یا رقابت یا رویارویی فزاینده می باشند. به هر حال، آنها همچنین می توانند فقط نشانگر احساس راحتی یا خستگی باشند.

خاراندن بینی، مالیدن چشم: اگرچه این حرکات نسبت به بعضی از حرکات مذکور مشخص تر است، اما این حرکات همچنین ممکن است به عکس العمل منفی اشاره داشته باشند؛ مخصوصاً زمانی که توسط حرکات دفاعی یا مقابله ای دیگری همراه شوند. تکان دادن صندلی، به طرف در حرکت نمودن و نگاه کردن به ساعت همچنین می توانند این حرکات را تقویت نمایند (البته بعضی از حرکات خاراندن بینی و مالیدن چشم صرفاً فیزیکی است و حاوی پیغامی نمی باشد).

فرورفتن در صندلی یا به عقب تکیه دادن: حرکات فرو رفتن در صندلی یا به عقب تکیه دادن یا صندلی را به روی یک پایه هدایت کردن می تواند نشانگر مقابله، ناباوری و دفاع باشند؛ مخصوصاً زمانی که با دستانی که روی سینه یا دستانی که در جیب قرار می گیرند همراه شوند. این حرکات اغلب نشانگر دیدگاه خودنمایی است که در شروع نمایش فروش که توسط نمایندگان بازاریابی انجام می شود، یافت می شوند.

گشاده روئی و ارزیابی

- بازبودن دستان، دگمه کت را بازنگذاشتن، نگرفتن دستان، پاها را روی هم نینداختن: هر کدام از این حرکات می توانند نشانه واضحی از گشاده روئی و تمایل به شنیدن (و در حد امکان موافقت کردن) باشند. در آوردن کت همچنین می تواند دارای معنی باشد. تمام این حرکات اگر در حضور شنونده انجام گیرند و بعضی اوقات مکالمه یا مذاکره دیده شوند به احتمال زیاد رساننده پیغامی هستند.

- دست به کمر ایستادن: اگر این حرکت با حرکات دیگری همراه شود، می تواند نشانگر آمادگی و گشاده روئی باشد. به هر حال، این حرکت می تواند در بعضی مواقع بیانگر احساس برتری باشد.

- سر را به حالتی کج یا راست گرفتن: این حرکت یکی از مهمترین و همگانی ترین علائم علاقه و ارزیابی صادقانه می باشد.

- با چانه، ریش یا سبیل بازی کردن، دست زدن به چانه با دست یا انگشتان: این حرکات اغلب بیانگر تفکر، ارزیابی و در نظر گرفتن موضوعات مطرح شده میباشد.

- خم شدن به سمت جلو روی میز یا در صندلی - روی لبه صندلی نشستن: به غیر از زمانی که این حالات نشانگر خستگی باشند، حرکت کردن یا متمایل نمودن سر یا بدن روی میز و یا مایل شدن

روی صندلی به طرف جلو می تواند نشانگر گشاده روئی و در نظر گرفتن مسائل به طور جدی باشد. حالات چهره، دست زدن به بینی و حرکاتی که دست در آنها دخیل می باشد مصادیقی بر این تفسیر هستند. نشستن بر روی لبه صندلی و یا به جلو خم شدن اغلب علاقه شدید یا توافق بالقوه را نشان می دهند.

اطمینان و احساس برتری داشتن

- شئی را برداشتن و با دقت روی میز قرار دادن: مطالعه دقیق و قراردادن شیء در مکانی مطلوب به خصوص اگر آن مورد علاقه شخص باشد می تواند نشانگر احساس برتری (در مفهوم مالکیت) و حس نظارت باشد (اگر فقط شئی را لمس کنیم و آن را در جایی قرار ندهیم می تواند فقط نشانگر ارزیابی و یا حتی خستگی باشد).
- در جایگاه رفیع قرار گرفتن: این ارزیابی معمولاً در برگیرنده پیغام احساس برتری و مقام است. استادان بالای سر شخصی که نشسته است، یا گشتن به دنبال صندلی که نسبت به دیگر صندلی ها بلندتر است و قدم زدن هنگام ایستادن می تواند نشانگر چنین دیدگاهی باشد. اگرچه امروزه از حرکت به مقدار قابل توجهی استفاده نمی شود، اما صدای پاشنه ها هنگام ایستادن می تواند رساننده تأثیر مشابهی باشد (توجه داشته باشید، زمانی که بلندی جایگاه انتخابی دائمی نیست، انتخاب جایی نزدیک یا بغل سر میز کنفرانس می تواند به پیغام مشابهی اشاره داشته باشد).
- انداختن پا روی پایه صندلی: همانطور که در بالا گفته شد، این حرکات می تواند بیانگر احساس برتری، حاکمیت و همچنین دشمنی و یا عدم همکاری باشد.

عصبی شدن و دستپاچی

- صاف کردن سینه: صاف کردن مختصر سینه می تواند نشانگر ناراحتی، معذب بودن یا نگرانی باشد. به هر حال این حرکت نمی تواند در برگیرنده ترس باشد. بیشتر کسانی که این حرکت را انجام میدهند تقریباً از تفاوت مهم بین دو نوع از سرفه مطلع هستند. تغییرات در صدا، لکنت داشتن و استفاده از "آ" یا "می دانید و" بسیار خوب" همچنین می توانند بیانگر عصبی شدن باشند.
- باز کردن بازوها در حالی که کف دست روی میز باشد و یا گرفتن میز با دستان: این حالت می تواند به دستپاچی زیاد و ناراحتی اشاره داشته باشد، مخصوصاً زمانی که با حرکات قبلی و ارتباطات زبانی همزمان تقویت شوند. زمانی که مذاکره گر آخرین تلاش خود را برای متقاعد کردن

رقیب می کند، حالت نگرانی و عصبی شدن را می توان مشاهده کرد.

- فشردن دستها، با چیزی بازی کردن، تکان خوردن هنگام نشستن: اینگونه حرکات از علائم

عصبی شدن یا دستپاچگی است که همه به آنها واقف هستند. با توجه به حالات دیگر در یک گروه،

این حرکات می توانند به احساس خستگی اشاره داشته باشند.

- خاموش کردن یا نکشیدن سیگار روشن: ((نیرن برگ و کارلو همچنین اظهار مدارند که در

مذاکرات تجاری روشن کردن سیگار نشانه تنش یا عصبی شدن نیست، بلکه آنها بر این باورند که

مذاکره گری که عصبی شده یا دارای تنش میباشد سیگار روشن را خاموش می کند یا آن را نمی

کشد.)) این اظهارات جالب به آسانی در مذاکرات تجاری واقعی تأیید می شوند.

- گذاشتن دستان یا انگشتان روی دهان هنگام صحبت کردن: واضح صحبت کردن یا صحبت

کردن زمانی که دستی یا انگشتان روی دهان باشد می تواند نشانگر نگرانی یا عصبی شدن باشد. این

موضوع همچنین عدم صداقت و وفاداری را می رساند (به هر حال این حرکت را نباید با حرف زدن با

انگشتان که به شکل برج در آمده اند اشتباه گرفت که خود می تواند نشانگر احساس برتری، مهارت در

کسب پیروزی در مذاکره بدون تخلف از مقررات آن و یا احساس خودبینی باشد.

پذیرش و موافقت

- برداشتن موانع، به هم نزدیکتر شدن: زمانی که فاصله ها کمتر می شود، رسیدن به توافق زمان

کمتری به خود می گیرد. این حرکت فیزیکی ممکن است زمانی صورت بگیرد که دو مذاکره گر به

طرف یکدیگر متمایل شوند یا زمانی که یکی از مذاکره گران از صندلی خود به به پا خیزد، دوری بزند

و با رقیب خود که در صندلی مخصوص مهمان نشسته است به گفتگو بپردازد. تجدید قوا از طرف

شنونده در این مقطع نشانه توافق را بیشتر می تواند تقویت نماید (نباید راجع به نزدیکتر شدن برای

مذاکرات محرمانه قضاوت نادرست کرد؛ چراکه این عمل لزوماً نشانگر توافق می باشد).

- لمس نمودن: با توجه به افراد و مجموعه حرکات آنها، لمس کردن یا گرفتن بازو یا شانه

شنونده می تواند نشانگر توافق یا تمایل واقعی یا بالقوه برای نزدیک شدن به توافق بر سر موضوع باشد.

- نشستن بر روی لبه صندلی: همانطور که در بالا ذکر گردید، نشستن بر لبه صندلی یا به سمت

جلو خم شدن به تمایل شدید اشاره دارد و اغلب میل به حرمت را نشان می دهد. با توجه به حرکات

دیگری که در جریان هستند، این حرکت ممکن است بر توافق و سازش دلالت داشته باشد. به هر حال

در مواقع دیگر، این حرکت می تواند احساس خستگی، اکراه و یا میل به ترک جلسه را نشان دهد.

حفظ نوسانات روحی

در حقیقت، در تمام مذاکرات تجاری مؤثر، تغییرات شامل ترقی و تنزل طرفین مذاکره می ماند در ابتدا مذاکره را رهبری نماید. با این حال، این تغییرات شدید در مقطعی دیگر می تواند به طرز قابل توجهی تنزل داشته باشد، شاید زمانی که اولین جلسه برای گفتگو درباره موضوعی مشکل تشکیل میشود.

این نوع نوسانات در تغییرات نسبی مذاکره، هم به مقیاس زیاد و هم به مقیاس کم وجود دارند. بنابراین، این تغییرات در کل فرآیند تهیه لوازم یعنی از هر پیشنهاد قیمت قطعی و مرحله تقاضای پیشنهاد تا بستن قرارداد نوسان دارند. در مقیاس محدود، این تغییرات در جلسهای مشخص از مذاکره یعنی از بیانات مربوط به افتتاحیه تا مرحله بنیست و یا پایان موفقیتآمیز جلسه ادامه دارد. در مقیاسی گسترده تر، روش و تنظیم وقت شما می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر نوسانات نسبی مذاکره ناشی از شما و رقیبتان داشته باشد.

اطلاعات قابل اطمینان و الهامات قوی در کسب موفقیت در مذاکرات تجاری از اهمیت بسزائی برخوردارند. تجارب واقعی و وقوف به آنچه که انتظار آن را داریم از عوامل مهم در خلق و انتقال حس قوی اعتماد به نفس می باشند.

مراحل مذاکره و تنظیم وقت می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر نوسانات نسبی شما داشته باشد. اگر شما نقطه ضعف موقعیتتان را خیلی سریع در فرآیند مذاکره آشکار سازید باید بسیار تلاش کنید تا دوباره نوسانات واقعی تان را در طی مذاکره به دست آورید. با توجه به این عوامل، باید تشخیص دهید که نقطه ضعف موقعیت شما در مذاکره هم به صورت واضح و هم به طور ضمنی می تواند نمایان گردد.

به کارگیری نیروهای فردی در مذاکره

همان طوری که نوسانات روانی طرفین مذاکره با گذشت زمان تغییر می کنند، نیروهای شخصی در مذاکره سیری دورانی دارند، حتی در مورد بهترین مذاکره گران، نیروهای فردی به خاطر دلایل شخصیتی و تخصصی در جریان مذاکره نوساناتی پیدا می کند. مذاکره گران اوقات بد و خوبی دارند و زمانی در موضع قدرت و زمانی در موضع ضعف قرار دارند. در بعضی مواقع، نقشه حمله

مذاکره گران بدون بروز اشکالی پیش می رود، به طوری که با همان حالت هنرمندانه مجسمه ساز ماهر یا ورزشکار حرفه ای معامله ای را از آن خود می سازد. در مواقع دیگر، تلاشهای مذاکره گران چندان امیدبخش نیست و طبق انتظار پیش نمی رود. شاید رقیب برتر است و یا شاید در لحظاتی حساس، مذاکره گر از تکنیکهائی استفاده می کند که فاقد طبیعی خلاق است.

مذاکره گر خلاق همیشه نیروهای فردی مؤثر در مذاکره رقیب خود را در سراسر جلسه معامله، مطالعه و ارزیابی می نماید و به درک تأثیر نیروهای فردی جهت انتخاب تاکتیکهای موردنظر می پردازد (تصمیمگیری در برهه ای از زمان در مورد اینکه از چه تاکتیکهائی باید استفاده کرد از مشکلترین مراحل فرآیند مذاکره می باشد و مطالعه نیروهای فردی در مذاکره و تلاشهای دیگر تأثیری در ارائه پاسخی کامل ندارند).

شما باید نیروهای فردی در مذاکره را در متن تمام ارتباطات و حرکات و اشاراتی که در زمانی معین توسط رقیبتان نمایان می شود مورد ارزیابی قرار دهید. در ارزیابی هر دسته، شما باید مخصوصاً مواظب هرگونه ناسازگاری باشید که می تواند در گروه کاملی از حرکات و اشارات وجود داشته باشد.

هدایت امواج موزون مذاکره

مذاکرات تجاری مطلوب متضمن پائین آمدن سطح جاه طلبی های هر دو رقیب تا سطحی می باشد که برای طرفین قابل قبول باشد. معمولاً بنبستها در مذاکرات با زمانهای متفاوت زمانی اتفاق می افتد که هر دو طرف جاه طلبی های زیادی داشته و بر اهداف خود شدیداً پافشاری می نمایند. اگرچه مذاکرات موفقیت آمیز می توانند بدون رسیدن به بنبستی بر سر مسئله معینی برگزار گردند اما مذاکرات تجاری بسیار مهم، حداقل اگر طرفین مذاکره جاه طلبی های شدید خود را دنبال نمایند به یک بنبست یا بنبستهای بیشتری می رسند. همان طوری که مذاکره گری مجرب اظهار می نماید "اگر مذاکرات در مورد معامله ای مهم بدون مشکلی به پایان نرسند، چه احساسی خواهید داشت؟" این سؤال فقط می تواند به این مسئله اشاره داشته باشد که شما کارتان را خیلی خوب انجام نداده اید.

زمانی که مذاکرات به بنبست می رسند، مسئله حفظ سطح جاه طلبی های زیاد شکل حادثتری به خود می گیرد. اگر مذاکرات قرار است به نتیجه ای موفقیت آمیز برسند، بنبست باید از طریق سازش یا دادن امتیاز شکسته شود و اگر یکی از مذاکره گران از سطح جاه طلبی های خود در برهه ای بحرانی

بکاهد، طرف دیگر مذاکره می تواند موفقیت زیادی را به صورت امتیازی که بیشتر از آنچه برای شکستن بنبست لازم است به دست آورد و به ادامه مذاکرات بپردازد.

به عبارت دیگر، هنگام رسیدن به بنبست، هر مذاکره گر باید سازشها و امتیازات بالقوه ای را که می تواند به شکست بنبست منتهی گردد مدنظر بگیرد. اگر مذاکره گر از سطح جاه طلبی های زیادی در آن مقطع برخوردار نیست، او می تواند امتیاز انحصاری قائل شود، به این صورت که امتیازی را که بیشتر از آنچه برای شکستن بنبست لازم است پیشنهاد کند و از وقفه در مذاکره جلوگیری نماید (هنر دانستن اینکه فقط چه مقدار امتیاز باید قائل شد، البته صرفاً دربرگیرنده داشتن سطح جاه طلبی زیاد نیست، در هر صورت این عامل از عناصر مهمی در این هنر می باشد.

تکنیک های به کارگیری مذاکره:

حمله غافلگیرانه

عبور از موانع با یک پرش

ایجاد وقفه در مذاکره

اقدام به حمله

بکارگیری تاکتیک FAIT ACCOMPLI

نقض مفاد قرارداد

حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمی

در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه

اگرچه بیشتر مذاکره گران بعد از سالها تجربه گزارشی از تاکتیکهای مؤثر ارائه می دهند، اما افرادی که در سر میز مذاکره از وقت کمتری برخوردار هستند نیز می توانند به کارگیری تاکتیکهای اساسی و نسبتاً آسان را بیاموزند. این تاکتیکهای اساسی مذاکره گر مبتدی را قادر می سازد که در مذاکرات پیشرفت معقولی داشته باشد، در عین حالی که مهارت های پیچیده تری که فقط از طریق تجربه و تمرین های مستمر در فرد به وجود می آید را توسعه دهد.

حمله غافلگیرانه

عامل غافلگیری می تواند تاکتیک مؤثری باشد و بدین ترتیب این عامل باید در انبار مهمات

جنگی مذاکره گر مجرب وجود داشته باشد. در هر صورت، از غافلگیری، (مانند عصبانیت) باید از روی قصد برای دستیابی به بهترین نتیجه استفاده نمود و از اثرات متقابل بالقوه منفی دوری جست.

اگرچه تعاریف بسیاری در زمینه تاکتیک غافلگیری وجود دارد، اما شاید بهترین و اساسی ترین تعریف، هرگونه مانور در مذاکرات می باشد که تغییرات ناگهانی و غیرمترقبه ای در مورد رقیب ایجاد می نماید. کتابهای زیادی در مورد این تاکتیک وجود دارد و مذاکره گران مجرب آن عناصری را بر می گزینند که بتوانند شخصاً به نحو احسن بر آنها تسلط یابند. شما مانند تمام تاکتیکهای موجود در مذاکره باید روشهایی را برگزینید که بسیار طبیعی جلوه کند و برایتان مؤثر واقع شود.

مثالهای ذیل خلاصهای از روشهای مؤثر به کارگیری ای تاکتیک را ارائه می دهد.

- عصبانیت آنی.
- تغییر غیرقابل پیشبینی و آشکار در زیر و بم صدا بر طبق آنچه در بالا ذکر گردید.
- تغییرات از پیش تعیین شده در اتاق استراحت.
- ابراز غیر مترقبه احساسات، یا معرفی موضوعی احساسی در مذاکرات (مثلاً موضوعی که مذاکره گری را بتواند تا حد معقولی به هیجان آورد).
- به بن بست کشاندن ناگهانی مذاکرات برای مدتی کوتاه یا طولانی تر. بیشتر مذاکره گران در به کارگیری تاکتیک غافلگیری مشکل چندانی ندارند، در هر صورت مسئله ای که بیشتر مشکل آفرین است زمان استفاده از این تاکتیک میباشد.

بکارگیری تاکتیک FAIT ACCOMPLI

عبارت Fait accompli عبارتی فرانسوی است که به صورت ”معامله انجام می شود“ و یا ”کارها درست می شود“ ترجمه می گردد. این عبارت همچنین در جریان مذاکرات بیانگر تاکتیکی است که شامل اقدامی متهورانه می باشد که برای قرار دادن طرفی از معامله در جایگاهی برتر طرحریزی می شود. در مذاکرات تجاری، فردی که این تاکتیک را با موفقیت به کار می برد به طرف مقابل (شفاهاً و یا در عمل) می گوید که یا باید با موضوعی موافقت نماید یا آن را قبول نکند.

به خاطر وجود قاطعیت، این تاکتیک به استراتژی قطع مذاکرات ارتباط پیدا می کند. به هر حال، تکنیک FAIT ACCOMPLI و یا معامله انجام می شود) می تواند بسیار ظریفتر و اصیلتر باشد.

این تاکتیک برای دستیابی به اهداف ذیل می تواند بسیار سودمند باشد.

- استیلا یافتن بر رقیبی ضعیفتر برای این منظور، طرفی که از امتیاز انجام معامله برخوردار

است این تاکتیک را برای وادار ساختن رقیب ضعیفتر به انجام معامله به کار می برد.

- غافلگیر کردن طرفی از معامله که آمادگی ندارد. در اینجا طرفی که از این تاکتیک استفاده می کند،

مذاکره گری را که در شرایط نامساعدی قرار دارد خلع سلاح می نماید. در این حالت مذاکره گر

ضعیف به خاطر ترس از دست دادن معامله، یا نداشتن اطلاعاتی که ممکن است شرایط را به صورت

دیگری جلوه گر سازد، به امضاء قرارداد تن در می دهد.

- به کار بردن طرحهایی با مقتضیات زمان. در این حالت مذاکره گری که از موضوع ضعیفتری

برخوردار است از عدم انجام معامله می ترسد و اینکه شاید واقعاً چنین موقعیتی برای مدتها برای او فراهم نگردد.

- به نتیجه رساندن موضوعات. زمانی که به مذاکرات بیشتری نیاز نیست و یا ادامه مذاکرات به علت کمی وقت انجام پذیر نمی باشد.

عبور از موانع با یک پرش

بسیاری از مذاکره گران مجرب به این تاکتیک صرفاً، عبارت عبور "از موانع با یک پرش" را

اطلاق می کنند. نام آن هر چه باشد، این تاکتیک لزوماً روش دستیابی یا حفظ نیرو به جهت مذاکره

می باشد. در جریان مذاکرات تجاری، مهمترین مسئله در مورد این دیدگاه افشاء اهدافتان برای رقیب

می باشد. بدین وسیله شما رقیبتان را وادار نمائید که به طور جداگانه اهدافتان را رد یا با آنها توافق نماید.

این تاکتیک فواید زیادی دارد. اول اینکه به شما در دستیابی و حفظ نیروی کنترل در

مذاکرات کمک می نماید. از آنجائی که فقط شما از لیست کامل خریدتان آگاه هستید، توانائی رقیب

شما در طرح استراتژی کامل و به دست گرفتن مذاکرات کمتر خواهد بود. به عبارت دیگر، اهداف خود

را به طور جداگانه طرحریزی کرده، آنها را افشاء و یا از افشاء آن خودداری کنید و یا تا آنجائی که به

سود شما باشد توافقاتی حاصل نمائید. دوم، این تاکتیک شما را قادر می سازد تا در هر مرحله از

مذاکره موضوعی دیگر را مطرح نمائید. از آنجائی که رقیبتان از طول لیست خریدتان مطلع نمی باشد،

می توانید در جریان مذاکرات نکات بیشتری را که به ذهنتان می رسد مطرح سازید بدون آنکه در مورد

طرح آنها در آخرین دقایق مورد انتقاد قرار گیرید. سوم، این تاکتیک به طور نامحسوسی رقیب را تحت فشار قرار می دهد که تعادل خود را از دست بدهد. به خاطر دو دلیل فوق، این تاکتیک نمی گذارد که رقیبتان به طرز صحیحی موقعیت شما را در مذاکره مورد ارزیابی قرار دهد. به لحاظ عملی، این تاکتیک بیشتر مذاکره گران را از دیوار راست بالا می برد و به شما امتیازات روانشناختی روشنی ارائه می دهد. چهارم، این تاکتیک شما را قادر می سازد که با موقعیت رقیب، خود را در مذاکره ارزیابی کرده و در نهایت انعطاف، نسبت به آن واکنش نشان دهید. طبیعتاً شما می توانید عکس العمل رقیبتان را در مورد موضوعات مختلفی که از طرف شما مطرح می شود، تجزیه و تحلیل نمائید و براساس آن تصمیم بگیرید که چه سیاستی را باید در پیش گرفت. پنجم، این تاکتیک امکان این مسئله را افزایش می دهد که رقیبتان با مسئله خاصی که شما در مذاکره مطرح نمودید موافقت نماید.

نقض مفاد قرارداد

بیشتر استانداردهائی که به قراردادی منجر می شود شامل مفادی می باشند که بسیار یک طرفه هستند. زمانی که پیشنهاد قرارداد از طرف و یا توسط مذاکره گر رقیب نوشته می شود و یا ارائه می گردد، شما باید تشخیص دهید که این مفاد معمولاً رقیب را بسیار مورد حمایت قرار می دهد و منفعت کمی "اگر داشته باشد" برای سازمانتان خواهد داشت. در حقیقت، بسیاری از این مفاد خطرات عمده ای برای شرکتتان به وجود می آورد.

یکی از مسائل مشکلی که مذاکره گران با آن روبه رو می شوند این است که چطور می توان این مفاد را طوری تغییر داد تا آسانتر شوند. این مسئله زمانی حاد می شود که تیم مذاکره گر یا وکیلان تجربه کمی در برخورد با فروشنده و یا قرارداد دارد.

یکی از روشهای مؤثر برخورد با مفاد استاندارد، بررسی آنها می باشد تا بتوان آنها را به طور مساوی برای هر دو طرف در معامله قابل اجراء ساخت.

خطر عمده در به کارگیری تاکتیک نقض مفاد این است که وکیل طرفی که فرم قرارداد را ارائه می دهد درک بیشتری از قوانین حاکم و توانائی بیشتری در استفاده از این امتیاز خواهد داشت، به طوری که می تواند مفادهای اصلاحی را به نفع طرف موردنظر تمام نماید. در بیشتر قراردادها ذکر می شود که قوانین خاصی بر آنها حکم فرما است. شرکتهای با تجربه قوانین کشور فروشنده و یا کشورهائی را انتخاب می کنند که به نفع آنها باشد. وکلای خریداران در چنین معاملاتی کمتر با قوانین

کشورهای موردنظر آشنائی دارند. این تفاوت درباره دانش وکیل فروشنده و وکیل خریدار، افراد قبلی را قادر می سازد که مفاد اصلاح شده ای ارائه دهند که عوارض تأسف آوری برای خریدار متبوع آن کشور داشته باشد. البته بهترین راه حل این است که وکیلی مفاد استنتاج شده را بررسی نماید که با قوانین حاکم آشنائی داشته باشد. متأسفانه این دیدگاه در اکثر اوقات امکانپذیر نمی باشد. بهترین حمایت در این مقطع که از درجه دوم اهمیت برخوردار می باشد این است که نوع زبانی که در مورد فروشنده و خریدار به کار می رود را تا حد امکان تغییر دهیم. اگرچه این دیدگاه خریدار را مورد حمایت قرار می دهد، اما مشکل را کاملاً مرتفع نمی سازد، زیرا قوانین به طور مساوی در مورد خریدار و فروشنده اجراء نمی شود.

ایجاد وقفه در مذاکره

شما باید مایل و قادر باشید که به منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه ای در مذاکرات ایجاد نمائید. اگر شما برای دستیابی به اهدافتان قادر یا مایل به این کار نباشید، در شروع کار، مذاکرات تجاری خوبی نخواهید داشت. در بسیاری از مواقع تنها راهی که می تواند سطح انعطافپذیری رقیبتان را در مورد مسئله ای خاص مشخص نماید قطع عمدی مذاکرات است. با توجه به مطالب فوق و موقعیت مذاکرات، این استراتژی را می توان به روشهای مختلفی به کار گرفت. مؤدبانه تقاضا نمائید که برای چهار ساعت مذاکرات قطع شود. نشان دهید از آنجائی که هیچگونه پیشرفتی حاصل نشده است مایل می باشید که ادامه مذاکرات به هفته بعد موکول شود و یا اینکه قاطعانه (و یا شاید به طرزی نمایشی) به رقیبتان بگوئید که جلسه را ترک نماید بدون آنکه از زمان مذاکرات آتی حرفی به میان آورید.

زمانی که شما تصمیم می گیرید این تاکتیک را به کار بندید باید نفس عمیقی بکشید، محتاطانه عمل نمائید و منتظر حرکت بعدی رقیبتان باشید. جلوگیری از ادامه مذاکرات بعضی اوقات باعث می شود که طرف مقابل عکس العمل شدیدی نشان خواهد داد و در بعضی از مواقع، عکس العمل رقیبتان ممکن است به صورت خونسردی افراطی و یا بی تفاوتی نمایان گردد.

صرفنظر از اینکه عکس العمل رقیبتان به صورت آزردهگی، بی تفاوتی و یا بین این دو باشد، این عکس العمل ها احتمالاً برای تهدید و متقاعد کردن شما برای ادامه مذاکرات می باشد. زمانی که

رقیب عکس العملی نشان می دهد، شما باید آماده دفاع از موضع خود و جلوگیری از ادامه مذاکرات باشید.

اگر بعد از تهدید به جلوگیری از ادامه مذاکرات فوراً تسلیم رقیبتان شوید، دیگر نمی توانید از این تاکتیک در مورد همان رقیب استفاده نمایید. به علاوه این عمل معمولاً از امکان دستیابی به امتیازاتی که در آخر توسط رقیبتان در مذاکرات پیشنهاد می شود خواهد کاست. البته در بعضی مواقع رقیبتان ممکن است نسبت به وقفه در مذاکرات به امتیازاتی که شما پیشنهاد می کنید عکس العمل نشان دهد.

به جای کاهش امکان سازش از طریق حفظ وقفه در مذاکرات شاید برای شما بسیار عاقلانه تر باشد پیشنهاد رقیبتان را بپذیرید و مذاکره را در مورد مسائل دیگر ادامه دهید.

حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمی

یکی از مؤثرترین تکنیکها در مذاکره که اغلب اوقات نادیده گرفته میشود، تاکتیکی است که در مذاکرات غیر رسمی به کار گرفته می شود. این تاکتیک دقیقاً در برگیرنده آن چیزی است که از نام آن پیدا است: مذاکرات غیر رسمی در میان مذاکره گران گروههایی مختلف، بیرون از جلسات رسمی مذاکره. بعضی از مذاکره گران بسیار مجرب در تجارت اعتقاد راسخی دارند که بیشتر از طریق ارتباطات غیر رسمی، تا هرگونه تاکتیک دیگر، در مذاکره می توان به امتیازات زیادی دست یافت و بنیستهای بیشتری را از بین برد.

برای اینکه تاکتیک ارتباطات غیر رسمی مؤثر واقع شود، باید با مذاکرات رسمی کاملاً تفاوت داشته باشد. این تفاوت می تواند به روشنی یک مکالمه غیر رسمی در راهرو اداره یا در گوشه ای از اتاق مذاکره باشد.

نکته مهم در هر مرحله این است که چراغهای نورافکن خاموش است، بنابراین و طرف مذاکره که در جلسات رسمی با هم به مقابله می پرداختند می توانند به آرامی موقعیت را مورد بررسی قرار دهند و توافقات را عملی سازند (توافقات ممکن است به صورت رسمی اعلام شوند و حتی در کنفرانس عمومی آتی به طور رسمی درباره آن به مذاکره بپردازند) در نتیجه هر دو مذاکره گر می توانند بدون از دست دادن آبرو و احترام خود در جریان مذاکرات با سازشها موافقت نمایند. هیچ کدام از مذاکره گران مجبور نیستند در جلسات رسمی مذاکره به اشتباهات خود اعتراف کنند و یا تسلیم شوند. در حقیقت

سازشهای ناشی از جلسات رسمی مذاکره را می توان به صورتی طرحریزی کرد که هیچکدام موقعیت خود را از دست ندهند.

اگرچه اکثر افراد تیم مذاکره گرتان می توانند از تاکتیک ارتباطات غیر رسمی استفاده کنند، اما افرادی که درگیر ارتباطات غیر رسمی هستند اساساً باید دارای دو ویژگی باشند.

۱. آنها باید خود را به عنوان فردی قابل اعتماد و معتبر بدانند.

۲. آنها باید در تصمیماتی که با تیم مذاکره گر مقابل گرفته می شود به معنای واقعی اختیار داشته باشند و یا حداقل به طور جدی بر آنها تأثیر بگذارند. اگر دو طرف مذاکره اعتمادی متقابل نسبت به همدیگر نداشته باشند، آنها نمی توانند پیشنهادات منصفانه ای بدون ترس ارائه دهند و رقیب آنها پیشنهاد آنها را در جلسه بعدی به باد تمسخر خواهد گرفت. اگر یکی یا هر دو طرف مذاکره نتوانند از طرف موکل خود تعهدی بدهند جلسه غیر رسمی چیزی بیشتر از تبادل نظر غیر رسمی نخواهد بود. اگرچه تبادل غیر رسمی اطلاعات به نوبه خود با ارزش است (و می تواند اولین مرحله از نمونه واقعی تری از ارتباطات غیر رسمی باشد) اما اگر مذاکره گران شرکت کننده نتوانند حداقل به طور آزمایشی از طرف موکل خود تعهدی بدهند، این تاکتیک ارزش خود را از دست می دهد. از آنجائی که فرد در مذاکره باید اعتبار و اختیار داشته باشد، اغلب افراد ارشد یا مجربتر تیمهای مذاکره کننده برای مذاکرات غیر رسمی انتخاب می شوند.

اقدام به حمله

یکی از تاکتیکهای اساسی تر و با ارزشتر در مذاکره، حمله کردن است. علی رغم این حقیقت که بیشتر مذاکره گران تجاری به طور نظری با این گفته موافق هستند، اما فقط عده کمی می دانند که چطور باید از این نظریه در مذاکرات حقیقی استفاده نمود. به زبانی بسیار ساده، حمله کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به منظور دست نیافتن به آن است.

برای استفاده مؤثر از این تاکتیک در مذاکرات شما باید در جریان مذاکره در اسرع وقت اقدام به حمله نمایید. به هر حال "اسرع وقت" به معنای زمانی است که شما توانائی اقدام به گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آن را دارید. تنظیم وقت، کاملاً مانند تکنیکهائی که حقیقتاً برای استفاده از تاکتیکها در مذاکره لازم هستند از اهمیت خاصی برخوردار می باشد.

تمرکز بر نقاط رقیبتان در مذاکره یکی از تکنیکهای خوب برای حماسه است. این دیدگاه

رقیبان را وادار مسازد که وقت و توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود صرف نماید (هم برای آمادگی جهت شرکت در مذاکرات و هم در جلسات واقعی) از آنجائی که رقیبان باید برای تقویت نقاط ضعف او کاردانی زیاد و غیر مترقبه ای به خرج دهد، او زمان کمتری برای تمرکز بر روی نقاط ضعف شما خواهد داشت. در حقیقت، بعضی از نقاط قوت رقیبان ممکن است به خاطر فقدان حمایت و توجه ناکافی، ضعیفتر شوند. زمانی که این مسئله روی می دهد، شما می توانید این موارد را به لیست نقاط ضعف رقیبان اضافه نمائید و بدین وسیله بر نیروی کنترل خود در مذاکرات شدت بخشید.

یکی دیگر از روشهای مفید حمله توجه کردن به نوع زبانی است که رقیب از آن استفاده می نماید. زمانی که رقیبان برای توصیف موقعیت خود (محصولات، خدمات و حمایت به صورت شفاهی و یا از طریق بروشورها و تبلیغات) از کلمات بسیار سختی استفاده می نماید، شما می توانید از وسیله ای مؤثر برای حمله استفاده نمائید. برای به کارگیری این روش، شما باید مذاکرات را به سمتی سوق دهید که بر کلمات صریحی که رقیب از آن استفاده می نماید متمرکز شود.

زمانی که نیروی حرکت را به دست آورید، باید برای تقویت موقعیتان تلاش نمائید. برای بیشتر مذاکره گران آسانتر است که در شروع مذاکرات دست به حمله بزنند، نه زمانی که موقعیت آن را از دست دادند و برای بازپسگیری آن باید تلاش نمایند. اگرچه مذاکره گران مجرب می توانند با ادغام حالتی تهاجمی و محافظه کارانه در مورد مسائل گوناگون موقعیت حمله خود را حفظ کنند، اما برای مذاکره گرانی با تجربه کمتر بهتر است که به جنبه مثبت مسئله تمرکز نمایند تا اینکه بتوانند در جلسات مذاکره در اقدام به حمله پیشگام باشند.

تاکتیکهای متقابل در برابر پیشی جستن در حمله به قرار زیر است:

۱. در موقعیت قوی تری اقدام به حمله نمائید.
۲. به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدتی کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبل از آنکه ضرری جدی شما را تهدید نماید، این موقعیت را از آن خود سازید. هر دو این تاکتیکها در برابر مذاکره گری که تجربه کمی دارد بسیار مؤثر است.

در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه

یکی از تاکتیکهای دیگر مذاکره تهیه دستور رسمی جلسه برای هر جلسه از مذاکرات مهم می باشد. دستور جلسه ای که تیمتان آماده می سازد، امتیازات زیادی دارد.

اول اینکه دستور جلسه شما را وادار می سازد که اولویتها و اهدافتان را در مورد جلسه مطرح شده مورد بررسی قرار دهید. اگرچه این بررسی به نوبه خود نمی تواند به عنوان تاکتیکی در نظر گرفته شود، اما بر ارزش آن هم زیاد تأکید نگردیده است. در اکثر مواقع، مذاکره گران فقط از موضوعات یا مسائلی آگاهی دارند که می خواهند در جلسه خاصی مطرح نمایند. آنها در مورد نظم جلسه یا امتیازات روانشناختی که ممکن است از طریق طرح مسائلی به روش خاص به دست آیند، کمتر فکر می نمایند. دستور جلسه باعث می شود که فرد قبل از شروع جلسه رسمی مذاکره در مورد این مسائل بیندیشد.

دوم، دستور جلسه توانائی شما را در به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره تقویت می نماید و بدینوسیله توانائی بالقوه‌تان را در تحقق بخشیدن به اهداف تیمتان افزایش می دهد. در دست گرفتن کنترل جلسه تقریباً همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می شود، به خصوص زمانی که این کنترل شما را قادر می سازد که استراتژی های از قبل طرحریزی شده را به کار بندید و یا مانع از موفقیت نقشه های رقیبتان گردید. دستور جلسه ای که به دقت طرحریزی شده است شما را قادر می سازد که موضوعات را با توجه به اهمیت آنها به صورتی مطرح سازید که حتی به حل مسائل معوقه منجر گردد و این اطمینان را به وجود آورد که مسائل مهم مرتبط به هم با هم مدنظر قرار خواهند گرفت.

توانائی شما در کسب موفقیت در مذاکره به مهارتتان در به دست گرفتن کنترل نظم مسائل مختلف مربوط به هم بستگی دارد که در جلسه به آنها پرداخته می شود. عدم توانائی در نظر گرفتن مسائل مربوط به هم، رقیب مذاکره گرتان را قادر می سازد تا بعدها در مذاکره ادعای غافلگیری نماید و بدین وسیله باعث شود که مذاکرات مربوط به مسائل معوقه خارج از اندازه ادامه پیدا کند.

نکات مهم در مذاکره:

زمان و محل مذاکره می تواند بر نتیجه مذاکره تأثیر خاصی بگذارد. متأسفانه تعداد کمی از مذاکره گران تجاری به طور جدی برای به کنترل درآوردن مذاکره و سود بردن از آن تلاش می کنند. بعضی از افراد نمی توانند اهمیت محیط را درک نمایند و از تغییر محل امتناع می ورزند، زیرا نمی خواهند خود را درگیر کارهای غیرطبیعی سازند.

برای اینکه مذاکره گری مؤثر باشید، باید اهمیت محیط را تشخیص دهید و درک نمائید که اگر شما

به دنبال در کنترل درآوردن محیط مذاکره نمی باشید، رقابتان این کار را خواهد نمود.

بهطور کلی نکات مهم در مذاکره عبارت هستند از:

انعقاد قرارداد با توجه به حالات اشخاص

بیشتر افراد فقط در زمانهای خاصی بهترین کارآئی را دارند. اگرچه اثبات بدترین و بهترین مواقع برای اشخاص بسیار مشکل است، اما افراد بسیاری هستند که فقط در مواقع خاصی در ماه به بهترین نحو کار خود را انجام می دهند. هر عضوی از تیم مذاکره گرتان باید خصوصیات فردی خود را ارزیابی نماید و معین کند که در چه مواقعی برای مذاکره از بهترین حالت برخوردار است. اگرچه این دوران نمی تواند برای تمام اشخاص تیم یکسان باشد، اما گاهی می توانند با هم تلاقی نمایند. در هر صورت بهترین دوران را باید به طور کلی برای تیم در نظر گرفت و زمانی به مذاکره مبادرت ورزید که افراد در این دوران به سر می برند.

در مورد استفاده از این اصول در جلسات مذاکره در مواقعی به جزء این دوران باید دقت زیادی به خرج داد. اگرچه بهترین دوران مذاکره گر معمولاً بستگی به تغییرات زمان محل زندگی خود دارد، اما خستگی سفر یا هواپیما و عوامل مؤثر دیگری می تواند این تجربه را تغییر دهد.

مبارزه با عامل خستگی

خستگی به طور آشکارا بر هشیاری فکری مذاکره گر و توانائی مذاکره گر را در به کارگیری تاکتیکهای خود کاهش می دهد. همچنین ظرفیت و روحیه افراد را کم می کند و بروز عصبانیت کنترل نشده که در افراد به طور بالقوه وجود دارد را افزایش می دهد.

زمانی که خستگی از کار زیاد ناشی می شود، ممکن است بر عدم آمادگی اشاره داشته باشد. به خاطر وجود چنین مواردی، شما باید سعی نمائید که در دوران خستگی جلسه ای را برای مذاکره تعیین ننمائید. به علاوه، شما باید تشخیص روشی را که خستگی می تواند بر مذاکرات جاری تأثیر گذارد فرا گیرید. حتی زمانی که اعضا تیم با دقت زیادی آموزش ببینند، آنها زمانی که مجبور شوند تمام روز را مذاکره نمایند، ممکن است آمادگی فکری خود را از دست بدهند. در نتیجه، آنها زیاد اشتباه خواهند کرد و بدین وسیله زمینه را برای روی دادن اشتباه در مورد موضوعات اساسی مثل لیست محصولات و بررسی دوباره آن هموار خواهند ساخت. مهمتر اینکه، شاید در قضاوت آنها اشتباه نمایند. مثلاً یک

وکیل شاید نتواند تمام تأثیر حقوقی یا تجاری مفادی که از طرف نماینده بازاریابی و یا وکیل رقیب مطرح می شود را درک نماید و یا یک کارشناس امور مالی ممکن است نتواند هزینه بهره اضافه نمودن برنامه و خدمات آموزشی نسبتاً ارزان را به اجازه طولانی مدت لوازم تخمین بزند.

خستگی ناشی از مذاکرات طولانی همچنین ممکن است به تدریج از شدت مبارزه سیستمهای مذاکره گر بکاهد. همچنان که زمان می گذرد افراد مجبور می شوند از صرف شام با خانواده خود بگذرند و کارها بر روی میز انباشته می شود و اعضای تیم مذاکره گر به این می اندیشند که آیا این معامله ارزش این همه تلاش را داشته است. در نتیجه، آنها برای دستیابی به اهداف خود دیگر بر نکتههای خاص با شدت قبلی اصرار نمی ورزند. اگرچه این تأثیر بیشتر از آنکه خود آگاه باشد، ناخودآگاه است، اما مذاکره گران خیلی زودتر از مراحل اولیه مذاکره اقدام به سازش می نمایند. نتایج نامطلوب خستگی را می توان از طریق تاکتیک احساس نیاز مشخص ساخت. مذاکره گری که خسته است بسیار در مورد این مسئله حساس است که با استدلال عقلی توضیح دهد که پایان بخشیدن به مذاکرات و انعقاد معامله در اسرع وقت بسیار به نفع شرکت وی می باشد. می توان برای به حداقل رساندن اثرات نامطلوب ناشی از خستگی گامهایی برداشت. اگرچه می توان این راه حلها را در هر مرحله از فرآیند مذاکره برای به حداقل رساندن اثرات خستگی به کار برد، اما این راه حلها بیشتر در ساعت های پایانی و بحرانی مذاکرات طولانی مؤثر می باشند.

اولین قدم که شاید از مهمترین آنها باشد این است که شما و همکارانتان باید مشکل و پیچیدگی آن را تشخیص دهید.

دوم، شما باید از ابتدا اراده نمائید تا اثرات ضروری احساس نیاز شدید را کاهش دهید. این عمل را می توان با روشهای زیادی انجام داد. اما یکی از مؤثرترین روشها تشخیص این مسئله است که معامله پیشنهادی همان اندازه که برای شما مهم است، برای رقیب مذاکره گران نیز از اهمیت برخوردار است. سوم، شما باید از تلاشهای رقیبتان برای منحرف ساختن اولویتهای موجود در مذاکره (یعنی از مسائل مهم به موضوعات غیر ضروری پرداختن) آگاه باشید.

چهارم، شما باید در به کنترل در آوردن اثرات خستگی با استفاده از عوامل محیطی که در این بخش راجع به آنها بحث شد، تلاش نمائید. یکی از بهترین روشها برای مهار کردن خستگی تیم مذاکره گران به طور کلی و افزایش خستگی رقیبتان این است که فردی تازه نفس را وارد میدان نمائید.

پیروی از رژیم غذایی مذاکره گران

رژیم غذایی مذاکره گر می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر کارآئی او در میز مذاکره داشته باشد. در اساسی ترین سطح، غذا بر متابولیسم بدن اثر می گذارد. کمبود غذا به خصوص در وعده های غذایی طبیعی، می تواند توجه شخص را منحرف ساخته و خستگی زیادی به بار آورد. در نتیجه، در جدول زمانی مذاکرات باید وقت مناسبی برای صرف غذا در نظر گرفته شود. به هر حال، اطمینان یافتن از مقدار کافی غذا جذب شده تنها مشکل متابولیسمی نمی باشد. برای بیشتر افراد غذا موقتاً هنگام هضم شدن عملکرد حشهای آنها را کند می نماید. اگرچه بیشتر مذاکره گران هنگام شامی طولانی بهترین عملکرد را از خود نشان می دهند، اما بیشتر افراد یک ساعت بعد از ناهار یا شامی متوسط یا سنگین از عملکرد ضعیفی برخوردار هستند. برای به حداقل رساندن این مشکل، شما باید از تعیین جلسات مذاکره فوراً بعد از ناهار یا شام امتناع ورزید. زمانی که در برنامه مذاکرات طولانی باید برنامه وعده های غذایی را گنجانید، این برنامه ها بعد از غذای صرف شده باید در برگیرنده جلساتی که نوعی از رقابت در آنها دیده نشوند، باشند. اگرچه در اکثر مذاکرات چنین موقعیتی را فراهم نمی آورند، شما و همکارانتان باید برای رعایت رژیمهای غذایی خود تلاش نمائید. قوانین برای رعایت رژیم غذایی فوق بسیار ساده هستند و می توان آنها را هنگام دعوت رسمی به شام و یا هنگام ناهار در میز کنفرانس به کار بست. اولین و مهمترین قانون این است که باید از غذاهای ساده استفاده نمود. با کاهش مقدار غذای جذب شده، شما میتوانید احساس خواب آلودگی و رخوت را که معمولاً بعد از خوردن غذای زیاد به انسان دست می دهد بر طرف سازید. دومین قانون، امتناع از خوردن غذاهای سنگین است. غذاهای سبک، گوشتهائی که به راحتی هضم می شوند مثل مرغ و ماهی اثر کمتری بر هوشیاری انسان نسبت به گوشتهای قرمز پرچربی، غذاهای مرکب از گوشت و آرد و دسر دارند.

تعیین محل مذاکره

بهترین محل برای مذاکره محلی است که بتوانید کنترل خود را بر فرآیند مذاکره به حداکثر برسانید. هر مذاکره گر مجربی محیط هائی که باعث تقویت توانائی اش برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می شود را می شناسد. برای بعضی از مذاکره گران، اتاق مخصوص کنفرانس در محل کار یا

دفاتر مشترکین تنها محیط امن برای مذاکره است و برای افراد دیگری دفاتر رقبا از محللهائی هستند که امکان دستیابی به موفقیت را چند برابر می سازد. مهمترین مسئلهای که باید به خاطر سپرد این است که چشم پوشی از حق انتخاب محل مذاکره یا استفاده از این حق بدون توجه اشتباهی نابخشودنی است. در شروع هر معامله تجاری، شما باید امتیازات و ضررهای ناشی از مذاکره در دفتر خود در دفتر رقیب یا دفتر شخص ثالثی را ارزیابی نمائید. از آنجائی که خوبی ها و بدی های محل خاصی ممکن است با توجه به پیشرفت مذاکرات در جلسه ای خاص تغییر نماید، اما شما هنگامی که مذاکرات در حال پیشروی هستند، باید این مطلب را از نظر دور نگاه ندارید و هرچند گاهی موضوع را دوباره ارزیابی نمائید.

طرحریزی برنامه های مسافرت

مسافرت اغلب به خستگی موقتی منجر می گردد، حتی زمانی که مسافت نسبتاً کوتاه است و مذاکره گر قبلاً چند مسافرت جهت انجام کار داشته است. زمانی که باید برای مذاکره اقدام به سفر نمود، شما و همکارانتان باید زمانی را برای استراحت کافی اختصاص دهید و وقت خود را قبل از شروع کنفرانس تنظیم نمائید، اگرچه توانائی افراد مختلف در به دست آوردن دوباره انرژی خود بعد از سفر یکسان نمی باشد. یکی از بهترین روشها برای کاهش اثرات نامطلوب و بالقوه مسافرت برای مذاکره این است که هنگام بعدازظهر و یا اول شب سفر کنید و در مورد بهترین زمان برای مذاکره برای روز بعد برنامه ریزی نمائید. برای بیشتر مذاکره گران یکی از بدترین برنامه های سفر این است که شب هنگام سفر کنند و فردا صبح در جلسه حاضر شوند.

زمان و استراحت تنها عوامل مؤثر در مسافرت نیستند، کیفیت مسافرت همچنین می تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. بسیاری از شرکتهای، مخصوصاً در زمان رکود اقتصادی، اصرار می ورزند که تمام کارکنان به طور توریستی مسافرت نمایند و مخارج زیادی به جهت کرایه اتاق و پانسیون برای شرکت به وجود نیاورند. اگرچه محدودیت در بودجه را نباید از نظر دور داشت، اما آنها را باید با توجه به شرایط به کار بست، مخصوصاً زمانی که برای معامله ای چند میلیون دلاری سفر نمود. زمانی که از نقطه نظری صحیح این موضوع مورد بررسی قرار می گیرد، مسافرت با وسایل نقلیه درجه یک مخارج زیادی در بر نخواهد داشت، با این وجود به ارزش آن مسافرت می توان در جریان مذاکرات پی برد. یک قانون بسیار خوب و ساده را باید به کار بست: ”تمام اعضاء تیم مذاکره گران برای مذاکره در

مورد مسائل مهم باید با وسایل درجه یک مسافرت نمایند.“

زمانی که راجع به هزینه و خدمات اضافی در مورد جا و غذا و یا مسافرت با وسایل درجه یک فکر نکنیم، می توانیم خستگی و امکان آزار و اذیت دیدن از عوامل خارجی را کاهش دهیم. به علاوه، مسافرت با وسایل نقلیه درجه یک امتیاز روانی مهم و ظریفی دارد. این امتیاز به سادگی مذاکره را وادار می نماید تا احساس نماید که شرکت وی مایل است مبلغ بیشتری برای تضمین راحتی او بپردازد. مسافرت با وسایل نقلیه درجه یک به کارمند می فهماند که ”شما برای این شرکت مهم هستید“. زمانی که از شما خواسته می شود بهترین کارآئی را داشته باشید و شما آن کارآئی لازم را خواهید داشت، این مسئله به این معنا است که مأموریت مهمی به شما واگذار شده است. دست نوازش بر پشت کشیدن می تواند به مذاکره گر انگیزه نیروی قوی و لازم برای دستیابی و نگهداری سطح بالای جاه طلبی و امتیازات روانی زیادی را در مذاکره بدهد.

طرح محیط فیزیکی مذاکره:

دکور

محل استقرار

خصوصیات شخصی و کاری

دما و نور

تصمیم به ایجاد تغییر در محیط

توفیقافتن بر محیط بیرونی

محیط فیزیکی محل مذاکره می تواند به همان اندازه شهری که می خواهند در آن مذاکرات

را برپا نمایند از اهمیت برخوردار باشد. عواملی مانند دکور، دما، جا، نور، راحتی محل با توجه به خصوصیات شخصی و کاری می توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر محیط فیزیکی مذاکرات داشته باشند. با درک روابط متقابل این عوامل، شما می توانید بینش بهتری درباره علم دینامیک مذاکره پیدا کنید.

با بهکارگیری این عوامل قبل از اینکه رقیبتان این عوامل را بر علیه شما به کار گیرد شما ممکن است بتوانید امتیاز مهمی را در مذاکره نصیب خود نمایید.

با توجه به این مسائل، شما باید درک نمایید که بعضی از عوامل محیطی غالباً توافق بین دو طرف مذاکره را به وجود می آورند، در حالی که بعضی دیگر باعث عدم توافق بین آنها می گردند. با درک این عوامل و به کارگیری آنها به نفع خود، شما می توانید محیطی فیزیکی فراهم آورید که احتمال ایجاد توافق بین خود و رقیبتان در جلسه ای معین را افزایش دهد. به عبارت دیگر، شما این عوامل را می توانید به روشی به کار گیرید که پیام مورد نظر شما در مذاکرات مبنی بر اینکه توافق در این زمان ناممکن است را تقویت نماید..

دکور

زمانی که مذاکرات در محل کار شما برگزار می شود و یا دفتر شخص ثالثی را که بی طرف می باشد برای مذاکرات انتخاب می نمایید، به طور کلی این گزینش ها باید معقولانه باشد تا احساس اطمینان را در مذاکره گرانتان تدریجاً القاء نماید و حس قدرت و کنترل را به رقیبتان منتقل نماید. به هر حال، استثنائاتی در این مورد وجود دارد. برای مثال، اگر شما با شرکتی کوچکتر از شرکت خود مذاکره می نمایید، این امکان وجود دارد که محیط شیک و مناسب شرکت شما رقیب را به هیجان آورد و حالتی تدافعی را در او تقویت نماید. اگر شما تصمیم بگیرید که مذاکرات را در دفتر حقوقی خود که با دکوری گران بها تزئین شده است برگزار نمایید، همان اتفاق روی خواهد داد. رئیس یکی از شرکتهای کوچک توضیح داد: که ”زمانی که من اتاق کنفرانس را دیدم، متوجه شدم که در شرایطی مشابه ما نمی توانیم وکیلی بگیریم و از او بخواهیم که بر سر معاملهای جدید با خریدار مذاکره نماید. در نتیجه، با توجه به شرایط مالی شرکت، من با هرگونه تغییری مخالفت نمودم، البته موضوع مهم این تغییرات نبودند که من مخالف آنها بودم بلکه مسئله بر سر پرداخت مبلغی به دفتر حقوقی خودمان برای مذاکره با آن افراد بود. به عبارت دیگر، زمانی وجود دارد که شما می خواهید خوش سلیقگی از خود نشان دهید. ” بعضی از تاجران ترجیح می دهند که در اتاق کنفرانس خصوصی (مثلاً در هتل یا دفتر حقوقی) به مذاکره بپردازند تا راه رقیب خود را به دفتر بی تجمل خود باز نمایند. هنوز بعضی از این شرکتهای بر روی این موضوع تأکید می ورزند که تا زمانی که محیط محل کار عامل مهمی می باشد، دستیابی به امتیازات مالی چیزی غیر محال نخواهد بود. درباره مسئله دکور می

توان جزئیات بیشتری را مطرح نمود. بعضی از بهترین مذاکره گران تجاری کتابهایی را انتخاب می کنند که در جلسه مذاکره می توانند نظر رقیب را جلب نمایند. یکی از مؤثرترین تکنیکها در این زمینه این است که در روی میز خود کتابی راجع به چگونگی رزرو میز برای صرف قهوه بگذارید. زمانی که رقیب مذاکره گرتان کتاب را برمی دارد متوجه می شود که ممکن است شما طرفدار آن نویسنده باشید و یا بدتر اینکه با آن نویسنده روابط دائمی داشته باشید. بعضی از مذاکره گران بعضی از تابلوهای آویزان شده در دیوار محل کار خود را عوض می نمایند، مخصوصاً زمانی که به لحاظ سیاسی از اهمیت برخوردار باشد.

دما و نور

دما و نور بر محیط مذاکره تأثیر می گذارند. به کارگیری این عوامل (تا جایی که در حیطه رهنمودهای محیطی مجاز باشد) می تواند راه رسیدن به توافق یا عدم توافق را با توجه به هدف موردنظر هموار سازد. اگرچه افراد عکس العملهای متفاوتی نسبت به دما دارند، اما اگر تمام اتاقهای مذاکره از بروستی مطلوب تا سرمای زیاد از حد برخوردار باشد، شما به طور کلی می توانید راه رسیدن به توافق را هموار سازید (و این امکان را فراهم آورید که تمام مذاکره گران از بیشترین هشیاری فکری برخوردار باشند). به عبارت دیگر اگر طیف دمای اتاق بین گرم و تا خفه کننده باشد، احتمال رسیدن به توافق معمولاً کاهش می یابد. همچنین نور مناسب می تواند راه رسیدن به توافق را هموار سازد. اگر نور از همان نوعی باشد که مذاکره گران خودتان به آن عادت دارند (مثل اشعه سرد لامپ فلورسنت) با هیچگونه مشکلی مواجه نخواهید شد. نور کم یا نامیزان می تواند موضوع آزاردهنده ای باشد و امکان رسیدن به توافق را کاهش دهد.

از طرفی دیگر روشنایی زننده می تواند تأثیر مشابهی داشته باشد. دفتر یا اتاق مذاکره با درخشندگی زیاد می تواند مکان دلپذیری باشد اما اگر مکان های نشیمن و پرده های پنجره ها به صورتی باشند که روشنایی زننده ای را برای یکی از طرفین ایجاد نمایند، و یا نگذارند که مذاکره گری به درستی به چشمان رقیب خود بنگرد، آن وقت تنش ایجاد می شود و افرادی که چنین مشکلاتی را ندارند بهتر می توانند کنترل مذاکرات را در دست بگیرند.

محل استقرار

مکان های نشیمن در محل مذاکره را باید مدنظر قرار داد. اگر تمام مذاکره گران به طور نسبی مکان خوبی برای نشستن داشته باشند، به این معنا که هیچ کدام از افراد در مکانی بلندتر یا راحتتر از رقبای خود ننشسته باشند، امکان رسیدن به توافق افزایش می یابد. به عبارت دیگر محل نشستن امکان عدم توافق را افزایش می دهد، جلسات را کوتاه تر می سازد و یا این احساس را در افراد به وجود می آورد که مذاکرات را تحت کنترل خود دارند. برای مثال اگر محل نامناسبی را برای نشستن رقبای خود در نظر بگیرید، جلسه مذاکره را کوتاه تر خواهید نمود و یا حداقل در آنها ایجاد تنش می نمائید. اگر رقیبتان را بر روی صندلی های آنها بنشانید که کوتاهتر از صندله ای شما و همکارانتان باشد، شما بر کنترل و قدرت نسبی خود در مذاکرات می افزائید (زمانی که خود در این موقعیت قرار می گیرد، می توانید برای مقابله با این مشکل، گاه گاهی بایستید و بدین وسیله می توانید بر رقیبی که بی حرکت ننشسته است تفوق یابید).

اثر جای نشستن می تواند با عوامل مؤثر دیگر بر محیط مانند نور آمیخته گردد. برای مثال اگر اتاق مذاکره پنجره (بدون پرده یا با پرده) داشته باشد، رقبای مذاکره گران را می توان در محلی نشانند که روشنایی زیاد چشمانشان را آزار دهد و حوادث بیرونی تمرکز حواس آنها را بر هم زند. مذاکره گران خود را می توانید در محللهائی بنشانید که پشت آنها به طرف پنجره باشد و بدین وسیله این مصیبت را از نقطه نظر آنها از بین ببرید. بعضی از مذاکره گران مجرب دقت زیادی در انتخاب محل اتاق کنفرانس یا اتاقهای دیگر به خرج می دهند تا اطمینان یابند که مکانهای مخصوص نشستن بنا بر نظر آنها ترتیب داده شده باشند. شکل میز همچنین باید مورد ارزیابی قرار گیرد، چرا که طرحهای متفاوت میز در ایجاد محیطهای متفاوت در مذاکره نقش مهمی ایفاء می کنند.

تصمیم به ایجاد تغییر در محیط

صرفنظر از تکنیک هائی که به کار گرفته می شوند، شما باید اهمیت در دست داشتن کنترل محیط مذاکرات را درک نمائید و اقدامات مقتضی انجام دهید تا بتوانید در طول فرآیند مذاکره کنترل محیط را در دست داشته باشید. اگرچه استفاده مثبت از عوامل محیطی ممکن است در وهله اول غیر تخصصی و یا حتی غیر اخلاقی به نظر برسد، اما شما باید قبل از تکیه بر شانس خود، با دقت تمام جنبه های این مسئله را مدنظر قرار دهید. نکاتی هستند که بر این مسئله تأکید می ورزند که شناخت و

به کارگیری عوامل محیطی در محدوده ای منطقی، تاکتیک قابل قبول و عاقلانه ای در جریان مذاکرات می باشد. اول، عوامل محیطی مثل عواملی که در این بخش مورد بررسی قرار گرفت می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر نوسانات مذاکره بگذارد. اگر شما نتوانید اهمیت تأثیر این عوامل را درک کنید، تاکتیک هائی که انتخاب می نمائید و قضاوتهائی که در جریان مذاکره خواهید داشت کامل نخواهند بود. دوم، مذاکره گران مجرب به خوبی از امتیاز مهار کردن محیط مذاکره آگاه می باشند. در بسیاری از مواقع، اگر شما برای در دست داشتن کنترل محیط مذاکره تلاشی ننمائید، رقیبتان سعی خواهد نمود که از تمام آن عوامل بر علیه شما سود جوید. سوم، شناخت و کنترل محیط به این معنا نمی باشد که شما خود را درگیر تاکتیک های تجاری نامناسب و غیراخلاقی نمائید. شما بایستی عوامل محیطی را انتخاب نمائید که منطقی و مناسب به نظر مآیند. شما باید اهمیت غذا و وعده های غذایی را در فرآیند مذاکره درک نمائید و اطمینان حاصل کنید که هر قضاوتی که از جانب شما می شود موقعیت شما را در عوض موقعیت رقیبتان تقویت می نماید. در حقیقت اگر شما به خودتان به عنوان شخصی که در استعمال کلمات صحیح وسواس دارد معتقد باشید، باید دانش کاملی از عوامل محیطی را فراگیرید تا بتوانید اطمینان یابید که قضاوت شما به طرفین این اجاره را نخواهد داد که امتیاز یا زبانی را از به کارگیری آن عوامل در شرایط مساوی نصیب خود سازند.

خصوصیات شخصی و کاری

خصوصیات شخصی و کاری می توانند بر محیط مذاکره تأثیر داشته باشند. برای مثال، در بسیاری از جلسات طولانی مذاکرات، اتاقهائی را باید برای وقفه بین جلسات و گردهمائی های افراد اختصاص دارد. اگر شما می خواهید زمینه را برای توافق و همکاری هموار سازید باید روش خود را تغییر دهید تا اینکه طرف مقابل شما احساس نماید که هر دو طرف از امکانات تقریباً مساوی برخوردار هستند. به عبارت دیگر اگر شما می خواهید احساس دشمنی نسبی و عدم توافق را به وجود آورید، می توانید هیچگونه امکاناتی برای گردهمائی رقبایان فراهم نیاورید. در این میان، شما می توانید اتاقی که از شرایط استاندارد کافی برخوردار نیست را برای گردهمائی رقبا فراهم آورید و برای گردهمائی افراد تیم خود اتاق کنفرانس اصلی یا بهترین محل را در نظر بگیرید. می توان در مورد تسهیلات تلفنی برای تماس با دفتر یا مشاوران خارجی شرایط مشابهی را به وجود آورد. اگر شما می خواهید که رقبای خود را تحت فشار بگذارید، می توانید دسترسی به تسهیلات تلفنی را محدود سازید یا بگذارید که

نمایندگان رقیب از تلفن دفاتر عمومی مثلاً از تلفن میز منشی یا مکان های مشابهی استفاده نمایند. به عبارت دیگر، اگر شما می خواهید محیطی تخصصی با تأکید بر حس همکاری ایجاد نمایید، باید اتاق کنفرانس جداگانه ای برای تماس های تلفنی رقبایان فراهم نمایید.

اگر شما می خواهید احساس بیقراری را به طرف مقابل القاء نمایید و بر این عقیده پافشاری کنید که فقط بروی موضوعی معین باید جلسه ای کوتاه داشت، شما می توانید قهوه، غذا و نوشیدنی های دیگر را فراهم نیاورید. به عبارت دیگر اگر شما می خواهید این تأثیر را بر طرف مقابل بگذارید تا زمان رسیدن به توافق حاضر به برگزاری مذاکرات به طور تمام وقت می باشید، باید نوشیدنی و غذا و امکانات دیگری که ممکن است به آنها نیاز باشد را فراهم آورید.

اگرچه ایده فراهم نمودن امکاناتی مانند اتاق استراحت ممکن است خوشایند نباشد، اما بعضی از تاجران این کارها را انجام می دهند. این امکانات می توانند مانند فرستادن رقیب به اتاقهای عمومی که در آنها قفل می باشد و هر بار باید برای گرفتن کلید به پذیرش مراجعه نمود از اهمیت زیادی برخوردار باشند (در عین حال، البته مذاکره گران خودتان از امکانات داخل دفتر استفاده خواهند کرد و یا حداقل اینکه هرکدام از آنها می توانند کلید چنین اتاقهایی را در اختیار داشته باشند). بعضی از مذاکره گران برای تأکید بر موضوعی خاص اقدامات قابل توجه دیگری انجام می دهند. یکی از بهترین مثالها درباره مذاکره گری ارشد بود که توضیح می داد که دقیقاً زمانی که رقیب مذاکره گر او معذرت خواست و به اتاق استراحت رفت و او به رقیب گفت شما تا زمانی که مسئله را حل ننموده اید می توانید استراحت نمایید. تا جایی که به من مربوط است، اگر تا زمانی که در مورد موضوع موردنظر به توافق نرسیده باشیم، شخصی اتاق را ترک نماید معامله ملغی می گردد. بدون توجه به اینکه این طرز برخورد خوب است یا خیر، یقیناً بر محیط مذاکره تأثیر می گذارد.

توفیق یافتن بر محیط بیرونی

شما علاوه بر به کنترل درآوردن محیط فیزیکی مذاکره باید برای توفیق یافتن بر محیط روانی نیز تلاش نمایید. تعدادی استراتژی های مهم برای این منظور وجود دارند که هدف از طرح تمام آنها افزایش حس کنترل، اطمینان و توفیق بر رقیب مذاکره گران می باشد. اگرچه به کارگیری استراتژی ها در محل کار خود بسیار آسانتر است، اما بیشتر آنها را می توان در هر محلی به کار بست.

مخصوصاً در جلسات مذاکراتی که از قبل تنظیم شده اند، شما باید از هیچگونه تلاشی در

جهت حفظ نشاط مذاکره گراتان مضایقه ننمائید. خواب به اندازه کافی بسیار خوشایند است، اما همیشه امکان آن وجود ندارد. زمانی که مدت خواب کوتاه و جلسات مذاکره طولانی می باشد شما باید اعضاء تیم خود را به نوبت در جلسات مذاکره فرا بخوانید. اعضائی که در حال چرخش هستند باید استراحت نمایند و از فشار ناشی از جلسات بر خود بکاهند. استحمام، تعویض لباسها و کمی استراحت به صورتی که پاها در بالا قرار بگیرند به مقدار قابل ملاحظه ای مذاکره گران مجرب را با نشاط می سازند.

در جلسات طولانی که امکان استراحت اصلاً وجود ندارد، بعضی از مذاکره گران مجرب اتاقهای هتل نزدیکی را با هم برای سکونت و استراحت موقت اجاره می نمایند و یا از آن اتاقها تا زمانی که مذاکرات جریان دارد استفاده می کنند. زمانی که مذاکرات در محلی به غیر از شهر خودتان برگزار می شود، دیدگاهی مشابه را باید به کار گرفت. در مذاکراتی که خارج از شهرتان برپا می شود، شما باید هتلی را برگزینید که به اندازه کافی به محل مذاکره نزدیک باشد تا افرادی که در حال رفت و آمد به جلسات هستند بتوانند به آنجا رفته و برای مدتی کوتاه استراحت نمایند.

افزودن بر مدت استراحت مذاکره گران فقط یک روی سکه می باشد. بعضی از مذاکره گران سعی می نمایند که از طریق کاهش مدت استراحت رقبا، کنترل محیط روانی جلسه را در دست بگیرند. روشهای بسیاری برای به کارگیری این استراتژی وجود دارد. بعضی از مذاکره گران اطمینان حاصل می نمایند که اعضاء تیم مقابل همیشه دلیلی برای حضور خود در جلسه یا گردهمائی های خصوصی داشته باشند. هنگام استفاده از این دیدگاه، می توان از مذاکره گر رقیب درست قبل از موقع شام یا استراحت از پیش تعیین شده سؤالی طولانی مطرح کرد و بعد تقاضا نمود که در آن موقع با دفتر مرکزی تماس گرفته و راجع به موضوع جستجو نماید، چرا که برای روشن شدن موضوع به آن کار احتیاج می باشد. از این دیدگاه می توان برای جدا ساختن یا خسته کردن عضو مخصوصی از تیم مذاکره گر مقابل استفاده نمود.

انواع مذاکره:

سه نوع اصلی مذاکره توسط محققان در پروژه مذاکره هاروارد شناسایی شده است. این سه گونه عبارتند از:

چانه زنان نرم

چانه زنان سخت

چانه زنان اصولگرا

نرم: این افراد مذاکره را به رقابت بسیار نزدیک می بینند، بنابراین شیوه ملایمی از چانه زنی را انتخاب می کنند. پیشنهادهایی که آنها می دهند در بردارنده بهترین منافع آنها نیست، آنها متعهد به تقاضاهای دیگران، اجتناب کننده از رویارویی هستند و رابطه خوبی را به همتایان مذاکره کننده خود دارند. درک آنها از دیگران دوستی است و هدف آنها توافق است. آنها افراد را از مسائلشان جدا نمی کنند، اما در هر دو مورد نرم و ملایم هستند. آنها از مبارزه خواسته ها اجتناب می کنند و بر توافق پای می فشارند و راهکارهایی ارائه کرده و به سادگی به دیگران اعتماد می کنند و دیدگاهشان را تغییر می دهند.

سخت: این افراد از استراتژی های مداوم برای نفوذ استفاده می کنند و از اصطلاحاتی مانند ((این آخرین پیشنهاد من است)) و ((ان را بگیر یا رهاش کن)) بهره می گیرند. آنها تهدید می کنند، به دیگران بی اعتمادی هستند و بر منافع خود پای می فشارند و برای مذاکره از ابزار فشار استفاده می کنند. آنها دیگران را به مثابه دشمن و رقیب می دانند و هدف نهایی شان پیروزی است. به علاوه آنها به دنبال یک جواب هستند و بر حصول توافق بر این جواب پای می فشارند. آنها ادم ها را از اهدافشان جدا نمی کنند (مانند نرم) اما آنها در هر دو مورد افراد درگیر و مسائل سخت گیر هستند.

اصول گرایان: افرادی که از این طریق چانه زنی می کنند به دنبال راهکارهای یکپارچه هستند و این کار را به وسیله تعهد تدریجی به مواضع خاص انجام می دهند. آنها بر مسائل به جای اهداف، انگیزه ها و نیاز های افراد درگیر تمرکز می کنند. آنها مردم را از مسائل جدا می کنند و منافع را جستجو می کنند و از لایه های پائینی اجتناب کرده و به نتایجی بر اساس استاندارد ها (که مستقل از خواست افراد است) می رسند. آنها به جای قدرت و فشار و نفع خود و یا رویه های تصمیم سازی داوری، گزینه هایشان را بر مبنای شاخص های روشن استوار می سازند. این شاخص ها از استاندارد های اخلاقی، اصول انصاف، استاندارد های حرفه ای سنت و برگرفته شده است.

محققینی از پروژه مذاکره هاروارد پیشنهاد می کنند که مذاکره کنندگان شماری از جایگزین ها برای مسائلی که آنها برای حصول بهترین نتایج با آنها رو به رو می شوند را جستجو کنند ، اما غالباً این درست نیست (زمانی که شما ممکن است با اهره گیری فردی از تاکتیک ها ی چانه زنی سخت یا نرم رو به رو شوید .)

انواع مذاکره کنندگان:

در اکثر متون مختلف مذاکره کنندگان به سه دسته تقسیم می شوند : ملایم ، سخت و اصولی . مذاکره کننده ملایم خواستاران است که از بر خوردهای شخصی پرهیز کند لذا به سادگی به امتیاز دادن می پردازد تا نیل به توافق را هموار سازد . وی به دنبال دست یابی به یک راه حل دوستانه است . لذا غالب اوقات خود را در وضعیتی می بیند که مورد سوء استفاده قرار گرفته و احساس تلخی را نصیب خود کرده است .

مذاکره کننده سر سخت هر موقعیتی را به عنوان جدال خواست های طرفین می بیند که در این درگیری و تقابل ، طرفی که مواضع افراطی تر اتخاذ کند و بیشتر ایستادگی کند نتیجه بهتری خواهد گرفت مذاکره کننده سر سخت می خواهد پیروز شود با این وجود نتیجه کار چنین شخصی اغلب منجر به ایجاد پاسخی به همان میزان سخت و خشن می شود که او را مایوس میکند و نیروی او را از بین می برد و بر روابط وی با طرف مقابل لطمه میزند . راه سومی هم برای مذاکره وجود دارد . راهی که نه سخت است و نه ملایم بلکه هم سخت است هم ملایم . این روش ، روش مذاکره اصولی است . روش مذاکره اصولی این است که بایستی در مورد موضوعات بر اساس شایستگی و قدرت و اعتبار آن ها تصمیم گرفت نه از طریق چک و چانه زدن و پای فشردن بر روی آنچه که هر یک از دو طرف میگوید که می کند یا نمی کند . روش مذاکره اولی به شما میگوید که هر جا امکان دارد به دنبال منافع متقابل باشید و هر جا که منافع شما در تضاد قرار میگیرد شما باید مصراً به دنبال آن باشید که نتیجه و حاصل مذاکره مبتنی بر نوعی معیار منصفانه ، مستقل از اراده و خواست هر یک از طرفین باشد . روش مذاکره اصولی در مورد شایستگی ها سخت است و در مورد مردم ملایم . این روش از هیچ نوع حيله و نیرنگ ویا هیچ

نوع وضع حالت به خصوصي بهره نمي گيرد . مذاکره اصولي به شما نشان ميدهد که چگونه ان چه را کهاستحقاق ان را داريد بدست اوريد و در عين حال اراسته و محبوب ونجيب باشيد .روش مذاکره اصولي به شما اين توان را ميدهد که جانب انصاف را رعايت کنيد ودر همين حال شمارا در برابر کساني که در صددنداز منصف بودن شما بهره برداري کنند مصون و محفوظ ميدارد. در ادامه اين بحث به بيان تعدادي از خصوصيات یک مذاکره کننده موفق ميپردازيم:

متفکر و سريع الانتقال

قدرت ارتباط با ديگران

تحليل گر و پرسشگر

هدف مندي سازماني و نه خود بيني

شکيبا و خونسرد

انساني مودب و موقر

خوش مشرب و خوش اخلاق

مراحل مذاکره:

1- ايجاد رابطه

نخستين قدم در مذاکره, رابطه سازي بين طرفين مذاکره است .در فرهنگ هاي مختلف براي اين مرحله از مذاکره امتيازهاي متفاوتي در نظر گرفته ميشود مثلا ژاپني ها براي برقراري رابطه اوليه نسبت به امريکاييها اهميت زيادي قائل هستند.

2- تبادل اطلاعات

کسب اطلاعات در مورد مذاکره به ما کمک ميکند با قدرت بيش تري به فرايند مذاکره وارد شويم. هر قدر قبل از نشستن بر سر ميز مذاکره ,اطلاعات بيش تري درباره سازمان ونحوه مديريت طرف مذاکره,انگيزه طرف مذاکره,ميزان قدرت فرد مذاکره کننده در مورد سازمان مطبوعش ,تغييرات اخير در

سازمان وي و تحولات احتمالي اتي قابل پيش بيني , معيار هاي اقتصادي و ساير معيار هاي مرتبط با ماهيت موضوع مذاكره به دست اوريم, سهم ما در ساير موارد مذاكره بيشتر مي شود. فقدان اطلاعات در مذاكره سبب ضعف ما خواهد شد و گاهي نيز به از دست رفتن منافع حياتي ما منجر ميشود. به طور كلي منظور از تبادل اطلاعات عبارت است از بيان وضعيت و نيازهاي يك طرف و درك وضعيت و نيازهاي طرف مقابل

3- ترغيب

ترغيب عبارت است از اعمال نفوذ بر فرد يا گروه به منظور انجام دادن يك كار خاص. در ترغيب طرفين سعي مي كنند بر قبولاندن نظرات خود به طرف مقابل, در او نفوذ كنند.

4- توافق

مرحله نهايي مذاكره توافق و احتمالا عقد قرارداد است. موفقيت در اين مرحله به معنای پايان موفقيت اميز مذاكره است

چند نکته در مورد مذاكرات بين المللي فروش :

(Let me chek) رو سها معروفند به :

يعني در مورد هر چيزي صحبت كنيد و توافق كنيد مي گويند بگذاريد چك كنم و بعد مي گويند متاسفانه قبول نكردند.

در ژاپن هميشه قبل از شروع مذاكرات در محل حاضر شويد. ولي در امريكا لاتين سر وقت بودن امتيازي محسوب نمي شود

در المان سر ميز مذاكرات به كسي كارد و چنگال ندهيد, به اعتقاد الماني ها اين امر دوستي ها را از بين ميبرد.

در ايتاليا به كسي دستمال هديه ندهيد .

در تایوان و چین هرگز به شخصي ساعت ديواري (به عنوان کادوي تبليغاتي) هديه ندهيد، زيرا اين امر علامت قطع ارتباط است

در اسپانيا هيچگاه از بيمه عمر صحبت نکنيد .

در هنگ کنگ نبايد به کسي گل سفيد تعارف کرد .

در فرانسه استفاده از گل زرد علامت پيمان شکني است .

در مکزيک از رنگ زرد در لباس پوشيدن استفاده نکنيد.

در مالزي رنگ سبز , علامت مرگ است.

نکاتي مفيد جهت برقراري یک مذاکره تجاري موفق:

1 - هنگام مذاکره و صحبت با طرف مقابل سعي شود از جملات مثبت يا به عبارتي جملاتي مه تداعي کننده همکاري باشد استفاده کنید . عباراتي مانند ((بيايد باهم کار کنيم)) يا ((شما ممکن است علاقه مند باشيد...)).

2- سعي کنید که قبل از شروع مذاکره اهداف مذاکره مورد نظر خود و يا سازمان را بر روي یک برگ کاغذ نوشته و انها را اولويت بندي کنید.

3- تعيين و مشخص کردن موانع و عواملی که باعث ميشود مذاکره به صورت موفق به پايان نرسد مهم مي باشد . بنابرین در طول جلسه بايد به اين نکته توجه داشته باشيم تا از ارائه راه ها ي پيشنهادهاتي که باعث به بنبست رسيدن مذاکره ميشود جلوگیری کنیم

4- یک مذاکره کننده موفق حواس خود را به دقت بر آنچه گفته ميشود چگونگي گفته شدن ان متمرکز مي کند گوش موثر , طرف مقابل را به بيان کامل تر مواضع خود ترغيب ميکند . با اطلاع بهتر از مواضع طرف مقابل شما مي توانيد با سهولت بيشتري در جهت کسب نتايج مطلوب خود مذاکره کنید .

5- آنچه از گفتار طرف مقابل درک کرده ايد را با عباراتي مثبت و از دیدگاه او تکرار کنید چرا که پيامي که دريافت ميشود الزاما همان پيامي نيست که مقصود و هدف طرف مقابل است.

در ادامه این بحث به بیان تکنیک های ارتباطی موثر در مذاکرات تجاری و برخورد با طرف مقابل می پردازیم

ارتباطات کلامی :

کلمات در پیامی که به دیگری منتقل میکنیم تاثیر فراوانی دارد. در محیط کار شما نماینده و سفیر کسب و کارتان هستید و باید کلماتی را انتخاب کنید که نشان دهنده شخصیت کمپانی تان باشد. توجه به نکات زیر هنگام مذاکره و سخن گفتن با مشتری در برقراری ارتباط موثر به شما کمک خواهد کرد.

الف) کلمات مناسبی انتخاب کنید

- 1- پیش از لب به سخن گشودن کمی فکر کنید و کلمات قابل فهم به کار ببرید.
- 2- 2- وقتی با مشتری صحبت میکنید که هیچگونه آشنایی با شرکت یا سازمان ندارد از کلمات مناسب کمک شایانی به برقراری ارتباط خواهد کرد.
- 3- 3- وقتی بین استفاده از دو لغت مترادف مردد می شوید همواره از لغات ساده تر استفاده کنید
- 4- 4- سعی کنید دقیق روان و پر محتوا انتخاب کنید. مثلاً به جای استفاده از کلمات پر زرق و برق، ناگهانی تغییر پذیر می توانید به ترتیب از کلمات جالب سریع و متغیر استفاده کنید.

ب) علاوه بر انتخاب کلمه مناسب به لحن و نحوه بیلن نیز دقت کنید

- 1- در هنگام صحبت کردن با مشتری ناراضی، از لحن جدی و کمک کننده استفاده کنید
- 2- در هنگام سوال کردن از مشتری از لحنی مشتاق استفاده کنید، لحنی که نشان دهد واقعا به شنیدن پاسخ سوالاتان علاقه دارید.

ج) از کلمات گرم و مثبت استفاده کنید

کلماتی که در حالت مثبت و اطمینان بخش دارند تداعی کننده یک برخورد مثبت و احترام آمیز برای مشتری است.

ارتباطاتي نظير ((بله !بسيار خوشحال خواهم شد كه اين كار را انجام دهم)) پيامي براي طرف مقابل ارسال كنيد كه حاكي از خوشحالي و علاقه مندي براي كمك كردن به طرف مقابل باشد

(د) واضح و روشن سخن بگوييد

سعي كنيد كلمات را به شكل درست و رسمي بيان كنيد .به جاي عبارت ((چي ميخواي؟)) از جملات ((چه چيزي ميخواهيد سفارش دهيد ؟)) ويا ((چه كمكي از دست من بر مي آيد؟)) استفاده كنيد

چگونگي پرسش در مواجهه با مشتري در مذاكرات تجاري:

در هنگام برقراري ارتباطات كلامي و سخن گفتن با مشتري آشنائي با روش هاي طرح سوال و فنون پرسش كردن مي تواند نقش يك صلاح قوي براي برقراري ارتباط با مشتري را ايفا كنيد.

فروشنده با استفاده از طرح سوال مناسب ميتواند مشتري را به پاسخ وادار كند تا اين كه به ارزيابي او پردازد.

نيازهاي او را تشخيص دهد , علاقه خود را به مشتري نشان دهد و در نهايت به شناخت هر چه بيشتر مشتري براي متقاعد كردن او اقدام كند.

انواع روش هاي طرح سوال :

سوالات باز

سوالاتي كه داراي يك جواب مثبت يا منفي نباشند . از سوال باز براي شروع صحبت استفاده كنيد . سوالات باز مشتري را به صحبت وادار مي دارد و بهترين راه براي درك نيازهاي مشتري است. در خدمت شما هستم چه امري داريد ؟چه خدمتي ميتوانم براي شما ارائه كنم ؟ ...نمونه هايي از سوال هاي باز هستند

سوالات بسته

سوال بسته مشتري را محدود مي نمايد که پاسخ بلي يا خير بدهد. به عبارت ديگر براي پاسخ گويي به اين گونه سوالات کافي است که يکي از چند گزينه را انتخاب کنيد. نمونه هايي از سوالات بسته عبارتند از: چايي ميل داريد يا قهوه؟ ايا مایلید که یک حساب در این شعبه باز کنید

سوال هدايت کننده

سوالاتي که در عين سوالي بودن مشتري را نيز به انتخاب گزينه خاصي در مورد نظر فروشنده يا مذاکره کننده است ويا بيشترين منافع را براي او تامين ميکند هدايت مي نمايد . براي پولتان احتياج به یک حساب قرض الحسنه داريد اين طور نيست؟ شما به ارزش پول ممتعديد، غير از اين است؟ هميشه منطقي است که بهترين محصول را بخریم اين طور نيست؟

ارتباطات غير کلامي:

افزون بر مباحث کلامي در ارتباطات عوامل ديگري نيز در برقراري یک ارتباط تاثير گذار هستند که (body language) معروف است که ارتباطات غير کلامي ناميده ميشود . ارتباطات غير کلامي که به زبان بدن فواصل ميان فردي , لبخند, شيوه هاي دست دادن , و ارتباط چشمي و شامل ژست و وضع بدن مي باشد . در ابتدا مذاکره و سخن گفتن با مشتري قبل از اين که شروع بعه صحبت کنيد سيگنال هايي از طرف شما به طرف مقابل روانه ميشود و به نوعي شروع به صحبت ميکند انجا که ارتباطات کلامي نيمي از انتقال پيام را در برخوردهاي چهره به چهره شامل مي شود , اگاهي و رعايت ان ضرورتي انکار ناپذير است .

1) ژست و وضع بدن

وضع و حالت بدن از مهم ترين مواردی است که مردم به ان توجه مي کنند . طرز قدم برداشتن , ايستادن و نحوه نشستن افراد پشت صندلي مابين وضعيت رواني فرد مي باشد علاوه بر اين در مورد وضع بدن لازم است بدانيم که وضع بدني و جسماني باز (ژست و وضع بدني باز حالي است که در ان دستها و پاها کشيده و صاف است و به طور کلي چهره و وضع بدني به سمت طرف مقابل بوده و نشان دهنده توجه به شخص مقابل است) اين پيام را براي مشتري در پي دارد که آماده برقراري ارتباط با او هستيد .

رعایت نکات زیر در هنگام راه رفتن و ایستادن نشاندهنده اطمینان خاطر و اعتماد به نفس

شما در مقابل مشتری است:

1- سعی کنید در هنگام راه رفتن بدن صاف و گردن راست باشد .

2- هماهنگی قدم ها را رعایت کنید واز کشیدن قدم ها روی زمین خودداری کنید.

3 هنگام ایستادن دستها باید کشیده و صاف باشد , شکم به داخل و شانه ها رو به عقب و سر رو به بالا قرار گیرد .

به هنگامی که با مشتری مینشینید همیشه روبه روی مشتری قرار بگیرید و هرگز به پشتی صندلی تکیه نکنید . تکیه دادن به پشتی صندلی می تواند بی تفاوتی شما را به نمایش بگذارد. نکته مهم این است که افراد تحت تاثیر زبان تن افرادی که با آنها حرف می زنند قرار می گیرند . وقتی راست و قائم می نشینید به جلو متمایل می شوید و به پیرامونتان توجه دارید سبب می شود که مشتری به این نتیجه برسد که آنچه به او انتقال میدهید بسیار مهم است .

2) فاصله :

ادوارد حال یکی از متخصصین انسان شناسی در یک مطالعه مقدماتی بر روی اثرات فاصله در هنگام برقراری ارتباط، چهار بعد یا منطقه از ابعاد فضایی اطراف بدن را تشخیص داده است این مناطق عبارتند از مناطق صمیمی , شخصی , اجتماعی و عمومی . شما در حین برقراری ارتباط با مشتری یا طرف مذاکره می توانید با دستکاری این فاصله ها سرعت تشکیل رابطه گرم و صمیمانه خود را افزایش دهید و بر عمق آن بیافزایید. عوامل داخلی و خارجی زیادی در تایید فاصله بین افراد مختلف تاثیر گذار است . میزان آشنایی (هر چه روابط گرم تر باشد فاصله در هنگام ایستادن کمتر خواهد بود), شخصیت افراد در ون گرا سعی میکنند بین خود و دیگران بیشتر از افراد برون گرا فاصله ایجاد کنند . ملیت و زمینه اخلاقی , هنجارها و انتظارات فرهنگی در برخوردهای افراد با یکدیگر تاثیر بسزایی دارد از عوامل مهم در تعیین فاصله می باشد

فواصل میان فردی به گروه های زیر طبقه بندی میشود:

الف - فاصله صمیمی (زیر 45 سانتی متر)

مخصوص فعالیت هایی مانند عشق ورزی ، هم اغوش شدن با نزدیکان در دید و بازدید است . افراد فقط به همسر ، بچه ها و والدین و دوستان بسیار نزدیک خود اجازه می دهند که به این منطقه وارد شوند ، دقت کنید که نا خواسته حریم خصوصی کسی را مورد حمله قرار ندهید . وارد شدن به حریم خصوصی افراد به خصوص در فرهنگ های مختلف سبب می شود که طرف مقابل تحت تاثیر قرار گیرد و برانگیخته شود .

ب- فاصله شخصی نزدیک (45 تا 75 سانتی متر)

معمولا دوستان نزدیک به این منطقه می توانند وارد شوند افراد به شیوه های مختلف از منطقه شخصی خود محافظت می کنند ، شخص با استفاده از ژست و حالت بدنی بسته مانند روی هم گذاشتن پا ها ، یا روی سینه گذاشتن دست ها سعی می کند که از مداخله و ورود نا خواسته دیگران به قلمرو شخصی خود محافظت کند .

ج- فاصله شخصی دور (75 تا 120 سانتی متر)

در کشورهای غربی آقایان ترجیح می دهند در هنگام صحبت کردن با دوستان نه چندان نزدیک خود ، همکاران و همسایه ها آنان را در این فاصله نگه دارند.

د- فاصله اجتماعی نزدیک (120 تا 210 سانتی متر)

از این منطقه در هنگام برخورد با بیگانگان و در برخورد های غیر شخصی استفاده می شود .

ه- فاصله اجتماعی دور (1-2 تا 2/5 متر)

فاصله ای است که در آن معمولا معلمین هنگام صحبت کردن در مقابل گروهی از دانش آموزان یا دانشجویان از آن استفاده می کنند ، همچنین این فاصله برای جلسات مهم و نسبتا شخصی ، بحث ها ، تبادل افکار و..... مناسب است.

ی- فاصله عمومی (5 تا 7 متر)

در این فاصله ترجیحا معلمین ، اساتید و سخنرانان که در مجالس بزرگ و گسترده سخنرانی می کنند قرار می گیرند . حفظ این فاصله توسط سخنرانان و اساتید اعتبار و اقتدار به همراه دارد .

همان طور که بیان شد آگاهی و شناخت از انواع فاصله، در هنگام برقراری ارتباط باعث ایجاد یک ارتباط موثر و مفید با طرف مقابل خواهد شد. در حال این سوال مطرح میشود که بهترین و مناسب ترین فاصله در برخورد با مشتریان و مذاکرات تجاری کدام یک از فواصل بیان شده می باشد؟ مناسب ترین فاصله در مذاکرات تجاری فاصله شخصی دور و فاصله اجتماعی نزدیک است. فروشنده یا ارائه دهنده خدمت می تواند با حفظ این فاصله تعامل مناسبی با مشتری برقرار سازد و به هدف مورد نظر خود که افزایش فروش و ارائه خدمت است دست یابد.

3) خنده: خنده یک وضع و حالت صورت می باشد که در برقراری ارتباط بسیار موثر است. خنده ها، علاقه، هیجان، یکدلی و نگرانی را نشان می دهد. خنده باعث ایجاد محیطی مثبت و سرخوش می شود.

انواع خنده ها و مفهوم آن ها:

1- خنده ساده - شدت کم

گوشه های دهان به میزان کمی عقب کشیده شده، بالا می روند. پیامی که خنده در این صورت با خود به همراه دارد یکی از موارد عدم اطمینان، شک و تردید است. جهت برقراری یک ارتباط موثر لازم است که از این نوع خنده بپرهیزید چرا که تداعی کننده یک برخورد غیر دوستانه می باشد.

2- خنده ساده - شدید

در این نوع خنده لب ها کمی از هم فاصله می گیرند به طوری که می توان قسمت کوچکی از دندان های فوقانی را نیز مشاهده کرد. این نوع خنده پیام اطمینان و دل گرمی را به شخص می رساند. خنده ساده - شدید بهترین نوع خنده است که شما می توانید در هنگام ملاقات با افرادی مثل همسایگان، مشتریان و در کل با افرادی که دوستی و صمیمیت خیلی نزدیکی ندارید استفاده کنید.

3- خنده بالا - شدت کم

اتصال دندان ها به لب های پایین برقرار است و فقط دندان های پیشین فوقانی دیده می شود (دندان های زیرین دیده نمی شوند). پیامی که بدین ترتیب ارسال می شود بیانگر آن است که

فرد از برخوردی مکه دارد خوشحال است . اگر دوست دارید پیامی را که می خواهید با خنده خود بخ طرف مقابل بدهید اثری قوی تر , مطمئن تر و دوستانه تر از یک خنده ساده با شدت بالا داشته باشد می توانید از یک خنده بالا با شدت کم استفاده کنید .

4- خنده بالا – شدت بالا

دندان های فوقانی بیشتر اشکار می شوند , شکاف دهان عریض تر می شود و روزنه های چشم باریک تر شده که در مجموع باعث بالا رفتن شدت خنده می شود . از این نوع خنده در مواردی مانند برخورد با دوستان نزدیک و یا معاشرین تجاری که مدت های زیادی با آنان ارتباط گرم و دوستانه داشته اید می توانید استفاده کنید .

5- خنده گسترده

هر دو ردیف از دندان های فوقانی و تحتانی اشکار می شوند . علاوه بر این خنده با صدای بلند نیز همراه است . پیام

این نوع خنده نهایت شادی , رغبت و لذت را می رساند . استفاده از یک خنده گسترده در هنگام برخورد با مشتریان و

مذاکرات تجاری به دور از اداب و معاشرت است و باید از آن پرهیز کرد .

خنده مناسب و صحیح در هنگام برخورد با مشتریان و مذاکرات تجاری تاثیر زیادی در برقراری ارتباط دارد چرا که

می تواند به ایجاد یک محیط صمیمی و مثبت بین فروشنده و مشتری کمک کند همان گونه که در بالا بیان شد خنده

ساده – شدید و خنده بالا – شدت کم بهترین نوع خنده در تعامل با مشتری است . لازم به ذکر است که از این دو نوع

خنده در تبلیغات و ساخت بنر های تبلیغاتی نیز استفاده می شود .

4) دست دادن

دست دادن به یکدیگر از رسوم دیرینه بشر است که از بدو پیدایش به صورت های گوناگونی انجام گرفته و به شکل امروزی در آمده است و آن ، حکایت از ابزار محبت و دوستی و خوشحالی از به هم رسیدن دو انسان است . علاوه بر این از مولفه های مهم دیگری که در رویارویی با مشتری و برقراری ارتباط موثر نیاز است تا یاد بگیریم ، دست دادن محکم و استوار می باشد .

در دست دادن رعایت نکات زیر لازم است:

- 1- دست دادن باید خیلی گرم و مشتاقانه باشد و در حالی که دست خود را به سمت طرف مقابل دراز می کنید باید لبخند ی حاکی از خوشحالی و رضایت خاطر در چهره اشکار شود و کلماتی متناسب موقع از قبیل ابراز خوشحالی از ملاقات بر زبان آورده شود.
- 2- دست دادن مانند راه رفتن باید نشانه اعتماد به نفس و علاقه به آشنایی و ملاقات باشد . دست دادن سرد و بی حال توأم با بی اعتنائی و بی تفاوتی اثر مورد نظر را در طرف مقابل ایجاد نمی کند .
- 3- هنگام دست دادن باید تماس چشمی به طور مداوم با طرف مقابل برقرار باشد .
- 4- فشردن و نگه داشتن دست طرف مقابل باید در حد استاندارد باشد . زمان استاندارد جهت نگه داشتن دست طرف مقابل در حدود 3 تا 5 ثانیه می باشد .

شیوه های دست دادن:

الف) نوع فرا دست

اگر قصد دارید با طرف مقابل بگویید که می خواهیم نقش غالب را در مقابل او ایفا کنید ، دست خود را طوری بچرخانید که کف آن در هنگام دست دادن به سمت پایین قرارگیرد این نوع دست دادن نشانه تسلط نسبت به طرف مقابل می باشد.

ب) سبک مبتنی بر همکاری :

در جایی که می خواهید به هنگام برقراری ارتباط با طرف مقابل برابری و مساوات را رعایت کنید از این سبک استفاده می کنیم . از این شیوه دست دادن در برخورد با مشتری و مذاکرات تجاری

استفاده می شود چرا که این سبک نشان دهنده مشارکت و همکاری است و همچنین پیش از زمینه یک رابطه گرم و صمیمی نیز میباشد

ج) روش ملیحانه :

اگر می خواهید خواسته های طرف مقابل را بر خواسته های خود ترجیح دهید و در امور جاری از او استفاده کنید این سبک را به کار ببرید . این نوع دست دادن همچنین در مواردی مناسب است که می خواهید با کار گزار یا کارفرمایی صحبت کنید و اثبات خاطر او را فراهم آورید .

5- ارتباط چشمی :

در غالب فرهنگ ها پرهیز از نگاه به طرف مقابل مورد تایید و قبول افراد نمی باشد و امری مذموم تلقی می شود . اگر بتوانید به چشم مشتری نگاه کنید و رفتاری نرم و راحت را با او در پیش داشته باشید انگاه احتمال بسیار بیشتری وجود خواهد داشت که تاثیر مناسب را بر جایی بگذارد در برقراری ارتباط چشمی 3 سوال اساسی مطرح می شود :

1- به کجا باید نگاه کرد ؟

2- به چه مدتی باید نگاه کرد؟

3- چه زمانی باید نگاه کرد؟

باید به این نکته توجه کرد که پاسخ به سوالات مطرح شده به طرز برخورد شما با شخص مقابل بستگی دارد . برقراری ارتباط چشمی در مواجهه با مشتری و جلسات تجاری نسبت به زمانی که یک برخورد دوستانه و غیر رسمی دارید متفاوت است .

الف) where to look

چشم ها معمولا در جلسات تجاری به یک مثلث متمرکز می شود . این مثلث تشکیل شده از یک خط افقی که از گوشه های بیرونی چشم ها طرف مقابل می گذرد و دو خط مایل از گوشه های خارجی چشم شروع شده و در روی خط میانی صورت که همان خط میانی بینی باشد به هم دیگر می رسند (اماج تجاری) . ثابت کردن نگاه در این ناحیه جدیت و اعتماد به نفس شما را می رساند . در

یک برخورد دوستانه و غیر رسمی نگاه خود را به پایین تر بیندازید ، یعنی از لب ها رد شده و به چانه برسند (اماج دوستانه) این موضوع علاقه و صمیمیت بیشتری را نسبت به طرف مقابل نشان میدهد.

ب (how long to look)

ارتباط چشمی در برخورد های تجاری و مواجهه با مشتری باید هفتاد تا هشتاد درصد از وقت مکالمه شما را اشغال کند . کمتر از این مقدار نشان دهنده کمبود اعتماد به نفس ، علامت خستگی است و بیشتر از آن علامت عناد و مخالفت و رک بودن بیش از حد تعبیر می شود در برخوردهای رسمی و اجتماعی لازم است طول نگاه خود را افزایش دهید . افزایش تماس چشمی بیان کننده صمیمیت و دوستی بیشتر است .

ج (when to look)

به محض شروع یک مکالمه و هنگام صحبت کردن طرف مقابل بهترین زمان برقراری برای ارتباط چشمی است . هنگام گفتن خداحافظی نیز تماس چشمی را قطع نکنید چرا که این امر باعث میشود تاثیر مثبتی از شما در طرف مقابل باقی بماند. تماس چشمی نه تنها نشان دهنده اعتماد شما است بلکه به شما کمک خواهد کرد آنچه که شخص به طور شفاهی بیان می کند بهتر درک کنید گوش دادن مهم ترین مهارت در برقراری ارتباط انسانی است و ارتباط چشمی مناسب نقش مهمی را در نشان دادن توجه و علاقه به دیگران ایفا می کند بنا بر این به دنبال قطع خیلی مختصر ارتباط چشمی (3 تا 4 ثانیه) در گفتار بی صدا که دقیقاً مانند ویرگول در یک جمله نوشته شده عمل می کنیم دوباره تماس چشمی را برقرار کنید تا ارتباط موجود تداوم یابد.

10 راه حل برای مذاکره مطلوب:

1- هیچگاه اولین پیشنهاد را شما ندهید

بسیار ساده است، اینطور نیست؟ تا آنجا که می توانید، در هر موقعیتی هم که برای مذاکره قرار دارید، اولین پیشنهاد را شما ندهید.

اگر طرف شما با یک پیشنهاد بزرگ جلو آمد، نشان می دهد که ممکن است معامله انجام

نشود و آنها راهشان را بکشند و بروند

چون سنگ بزرگ همیشه نشانه نزدن است. با رعایت این نکته می توانید از قصد و نیت طرفتان مطلع شوید.

2- همیشه دو خریدار را در کنار هم قرار دهید

کاری که به شما خیلی قدرت عمل می دهد این است که همیشه برای یک جنس مشخص دو خریدار را کنار هم قرار دهید. چه در کار باشد و چه در تجارت، اینکه دو نفر خواستار شما باشند همیشه باعث افزایش قدرت شما می شود.

3- همیشه قیمت بالاتری بدهید

همیشه قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خودتان اعلام کنید، اما نه اینقدر بالا که کسی حتی برای نگاه کردن هم جلو نیاید چون با اینکار فقط یک طمعکار جلوه خواهید کرد.

4- هیچگاه خود را مشتاق نشان ندهید

هر چقدر هم که ب نظرتان معامله عالی باشد و کلی با آن سود کرده باشید و بسیار خوشحال باشید، هیچوقت چهره خود را شاد و مشتاق به طرف مقابل نشان ندهید. چون با اینکار درونتان را به آنها نشان خواهید داد و این اصلاً خوب نیست. همیشه خونسرد و آرام باشید.

5- همیشه برای ترک مذاکره آماده باشید

اصلاً مهم نیست که چقدر دوست دارید آن معامله انجام شود، باید همیشه خود را برای سر نگرفتن معامله هم آماده نشان دهید. ممکن است این سخت ترین کار در طی یک مذاکره باشد، اما گاهی بسیار به نفع شما خواهد بود. اگر می بینید که مذاکره ای درست نیست و ممکن است سرتان کلاه گذاشته شود، می توانید سریعاً کناره گیری کنید.

6. فکر کنید که طرف معامله به شما نیاز دارد

یکی از سخت ترین قسمت های معامله این است که شما فکر کنید طرف شدیداً به شما نیاز دارد. اگر اینطور فکر نکنید، اعتماد به نفستان پایین خواهد آمد. همیشه در ذهنتان مجسم کنید که طرف معامله عمیقاً خواستار کالای شماست.

7- یاد بگیرید که ساکت بمانید

گاهی اوقات وقتی پیشنهادی به شما ارائه می شود، خیلی مهم است که جوابی نداده و چیزی نگویید. و طرف مقابل برای شکستن این سکوت جزئیات بیشتری بیان خواهد کرد. شما ساکت بمانید، کناره گیری نکنید اما فقط به آنچه که طرف مقابل بازگو می کند گوش فرا دهید.

8- در مورد همه چیز تحقیق کنید.

چه با دانستن در مورد گذشته طرف معامله تان باشد، چه اتفاقاتی که در جریان مذاکره می افتد یا تحقیق در مورد کالای مورد نظر باشد، همیشه بدانید که در چه مورد می خواهید صحبت کنید.

9- هیچگاه در وسط کار مذاکره را بر هم نزنید

در معاملات همیشه تخفیف و امتیاز دهی صورت می گیرد. مهم نیست که از چقدر می گذرید تا مذاکره را تمام کنید،

اما مهم این است که مذاکره نباید بر هم بخورد. هر چند که ممکن است آخر کار اصلاً رضایت زیادی از آن مذاکره نداشته باشید.

10- همیشه مودب باشید

مهم نیست که طرف مقابلتان با شما بد حرف می زند یا کالایتان را تحقیر می کند، شما هیچگاه خونسردی خود را از دست ندهید. با بد رفتاری چیزی جز شرمندگی نصیبتان نخواهد شد.

زمان ترک مذاکره:

هنر ترک مذاکره به اندازه هنر مذاکره مهم هست در بعضی موارد اگر شما مذاکره کنید چیزهای زیادی را از دست می دهید چیزهایی که از نتیجه مذاکره مهم تر هست پس آن را ترک کنید. در هر جایی از مذاکره وقتی مطمئن شدید گزینه بهتری وجود دارد مذاکره را ترک کنید. گاهی زمان مذاکره زیاد میشود مذاکره را ترک کنید زیرا زمان مذاکره خود یک هزینه هست، خیلی وقتها طولانی شدن مذاکره به نفع شما نیست.

يکي ديگر از مواردی که نباید مذاکره کنیم عبور از خط قرمزهاست.... مذاکره کننده حرفه ای باید خط قرمز داشته باشد باید مرزهایی داشته باشد که تحت هر شرایطی از آن عبور نکند اگر این مرزها را نداشته باشیم قربانی "استراتژی کالباسی" میشویم

"استراتژی کالباسی" معروفترین استراتژی مذاکره هست و بدین معنی هست که:

کسی به شما میگوید آیا این کالباس را میخوری؟

و شما میگویید نه...

بعد کالباس را خرد میکند و قسمتی از آن را با تعارف به شما میدهد و سپس قسمتی را با اصرار و ...

به عبارتی خواسته ای را بر میدارند بسیار خرد میکنند و به تدریج به شما میقبولانند..

تفاوت مذاکره و پیشنهاد مناقصه

میان خرید بطریق مذاکره و خرید بوسیله پیشنهاد رقابتی، تفاوتی وجود دارد که اکنون به آن می پردازیم.

خرید مناقصه ای، در ساده ترین شکل آن، دارای فروشنده گانی است که قیمتها و یا شرایط خود را بر طبق نیازهای بازار خرید ارائه می کنند. سیستم خرید مناقصه ای بصورت گسترده جهت تامین نیازهای دولتی انجام می گیرد. معمولاً دعوتنامه ای جهت مناقصه و بصورت عمومی انتشار می یابد و به فروشنده گان واجد شرایط اجازه شرکت داده می شود. پیشنهادات در حضور عموم بررسی می گردند و فروشنده ای که پائین ترین قیمت را پیشنهاد نموده است به اصطلاح برنده برنده شده از او صورت می پذیرد.

در موارد خاصی از خریدهای صنعتی بازرگانی از اینگونه مناقصه های رقابتی استفاده می شود. اما آگهی نمودن برای پیشنهاد مناقصه تقریباً نادر بوده و نه تنها با بازگشایی عمومی پیشنهادات احتیاجی نیست، بلکه این نوع عملکرد مطلوب هم نمی باشد. حتی پیشنهاد کننده ای که کمترین قیمت را ارائه داده نیز همواره برنده نمی شود.

اغلب روش دیگری از مناقصه بکارگرفته می شود. در این روش تقاضاهایی جهت

پیشنهاد قیمت (RFOs) انتشار می یابد. این تقاضاهای اعلام قیمت برای بسیاری از

فروشنده گانی که صلاحیتشان تأیید شده است و نه برای همه آنها ارسال می گردند. شرکت

خریدار ممکن است کمترین پیشنهاد قیمت را انتخاب نماید و یا بسادگی اطلاعاتی که به وسیله فروشنده و بعنوان پیشنهاد قیمت ارائه شده است را به عنوان زمینه مذاکره قرار دهد. (به هر حال اگر از اطلاعات موجود در پیشنهاد قیمت فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده کنیم، بدین معنی که اطلاعات محرمانه در مورد قیمت‌های یک فروشنده را برای مجبور نمودن فروشنده دیگر جهت کاهش قیمت‌های یک فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده کنیم، بدین معنی که اطلاعات محرمانه در مورد قیمت‌های یک فروشنده را برای مجبور نمودن فروشنده دیگر جهت کاهش قیمت‌ها افشاء نمائیم، عملی برضد اصول اخلاقی سیستم خرید بکار برده ایم).

هنگامیکه در خریدهای صنعتی از مناقصه استفاده می‌شود، معمولاً نشان دهنده آن است که بازاری برای آن اقلام خاص وجود دارد و محدوده‌ای از قیمت‌ها نیز مد نظر می‌باشد. محصولی که قرار است خریداری گردد، استاندارد پذیرفته شده‌ای داشته و دارد و مشخصات آن نیز ساده بوده و بروشنی اعلام شده است.

از سوی دیگر «مذاکره» از فروشنده و خریدار برای بحث‌هایی رو در رو دعوت بعمل می‌آورد تا جزئیات مهم و اساسی که تنها بوسیله رد و بدل کردن توافقنامه‌های نوشته شده حل نمی‌گردند را آشکار سازد. محصول مورد نظر ممکن است محصولی از یک نوع با طرحی خاص و یا تولید شده بوسیله رقیبی خاص باشد. بندرت بازاری برای چنین اقلامی وجود دارد و قطعاً قیمت‌های تثبیت شده‌ای نیز وجود ندارند.

بطور قطع زمانی از مذاکره استفاده می‌گردد که خریدار و فروشنده درباره تخمین مخارج ساخت، نحوه تحویل و خدمات محصول مورد نظر اختلافاتی دارند. مذاکره درگیر مباحث مربوط به عناصری است که فراتر از قیمت اند. عناصری چون ضمانتها، کمک‌های فنی و سرویس دهی، روش‌های حمل و نقل و بسته بندی و شرایط پرداخت از این جمله اند. حتی قراردادهایی در مورد اقلام استاندارد که محتاج هزینه‌های گزافی برای مدت‌های بیش از یک سال می‌گردند نیز باید بر همین اصل مورد مذاکره قرار گیرند.

مذاکره، همانطور که آنرا تعریف نمودیم - "دستیابی به یک برنامه توأم خرید و فروش است" - که معمولاً در شرایطی از قبیل آنچه که در ذیل می‌آید بکار گرفته می‌شود. حالاتی که فرض

می‌کنیم مقادیر عظیمی از پول در معامله وجود دارد:

--- به هنگام خرید تجهیزاتی که منحصر بفرد و یا پیچیده اند و پیش از این هم خریداری نشده اند و اطلاعات کمی در مورد مخارج و هزینه های آنها موجود است.

--- خط نقل و انتقال در یک کارخانه خود کار تهیه مواد غذایی مثال خوبی است. قبل از اینکه خرید قطعی صورت پذیرد، بحثهای فنی از قبیل جزئیات ساختمان، نحوه عمل و هزینه هایی از قبیل نصب لازم و ضروری اند.

--- هنگامیکه قیمتها بوسیله گمرک، قوانین تجارت عادلانه و یا تبانی فروشندگان تثبیت شده باشد. اگر فروشندگان زیادی در یک رشته فعالیت نمایند، معمولاً تاکتیکهای خوب مذاکره در کسب امتیاز تولید کننده ای که برای فروش مشتاق است موثر واقع می‌گردد.

--- هنگامیکه فروشندگان اندکی وجود دارند و یا تنها یک فروشنده در این رشته فعالیت می‌کند اما محصول مورد نظر در کارخانه خریدار قابل ساخت است و یا می‌توان آنرا از خارج خریداری نمود و یا برای آن جانشین آماده ای در نظر گرفت.

--- هنگامیکه عده ای از فروشندگان در مورد یک قلم کالا پیشنهاد مناقصه داده اند اما هیچیک از آنها کاملاً جلب رضایت نمی‌کند. بدین معنی که هیچ یک از پیشنهادات، نیازمندیهای خریدار را از نقطه نظر قیمت، شرایط، نحوه تحویل و یا مشخصات برطرف نمی‌سازد. در چنین شرایطی، خریدار پیش از اقدام به مذاکره باید مطمئن گردد که در قبال شرایطی که وی ابتداءً در مقابل فروشندگان نهاده است هیچکدام از پیشنهادات او را ارضاء نمی‌کنند.

اگر یک فروشنده را وادار نمائیم تا پیشنهاد قیمت بدهد، و این مظنه را صرفاً بخاطر این که وی را در موقعیت نامناسبی از معامله و چانه زنی گرفتار نمائیم بگیریم، این عمل ما بسیار ضد اخلاقی خواهد بود.

--- هنگامیکه قرارداد موجود در حال تغییرات بوده و میزان پولی که در جریان است از عهده تضمین کار بر می‌آید. برای مثال تغییرات عمده در اقلامی با مقادیر زیاد، مباحثی جالب برای مذاکره می‌باشد.

معمولاً اساسی ترین موانع پیشنهادات خرید و مناقصه بصورت زیر فهرست می‌شوند:

- - - هنگامیکه پیشنهاد مناقصه دقیقاً با مشخصات محصول مطابقت ننماید، بدین معنی که فروشنده برنده مناقصه مسکن است محصولی ارائه نماید که با مشخصات تطبیق کند اما همیشه آنچه خریدار انتظار دارد را نتواند تهیه نماید.

غالباً برنده مناقصه طرفی است که بخاطر کاهش قیمت از کیفیت می‌کاهد. کیفیت ارائه شده بوسیله این تولید کننده قابل رقابت نبوده و از سوی بازار تأثیر می‌پذیرد. در این صورت خریدار با جنس نامرغوب روبرو می‌شود که از آنچه که انتظارش می‌رفته است، سریعتر فرسوده شده از بین می‌رود.

- - - در صنایعی از قبیل صنایع هواپیما و کشتی‌سازی که اساساً بر سفارشات دولتی استوارند، کافی است ارائه کننده مناقصه تمام و یا قسمت اعظمی از نیازهای دولتی را در اختیار داشته باشد تا بتواند دیگر رقبا را از میدان بیرون کند. او در چنین حالتی عملاً قادر خواهد بود تا سقف قیمت‌ها را به خواست خود افزایش دهد.

بسیاری از اقتصاددانان بر این عقیده اند که وقتی یک صنعت تحت سلطه دو یا سه تولیدکننده قرار گرفت، حتی بدون اینکه بین آنها توافق و تبانی صورت گرفته باشد، نتیجه اش ساختار انحصاری قیمت خواهد بود. تولیدکنندگان در چنین حالتی طریقه قیمت گذاری منطقی را دنبال می‌کنند و الگوی دنباله روی از رهبر اشاعه می‌یابد. در این چنین موقعیتی مناقصه به صورت آگهی جزو نتایج رقابت نیست.

هرگز هدف و طبیعت مذاکره بطور کامل درک نگردیده است. حتی برخی مدیران، خرید مذاکره ای را در سطحی هم طراز یا چانه زدن قرار می‌دهند. سالها پیش، حتی برخی از آنها از این هم پا را فراتر نهاده و بحث بر سر قیمت با فروشنده را غیر اخلاقی و مبتذل می‌پنداشتند. خریداران جهت بهینه سازی موقعیت خود در هر نوع خرید، از طریق مذاکره گامهای موثری بر می‌دارند. اما آنها بدون مذاکره، همه نوع پیشنهادی را صرفاً پذیرا هستند.

یکی از اجزاء اصلی سیستم اقتصاد آزاد، وجود رقابت شدید در قیمت‌ها است. اجتناب از تلاش برای رسیدن به قیمت‌های بهتر در طول مذاکره مانند این است که فرض کنیم پیشنهادی کاملاً مناسب و درست بوده و برای کلیه موارد بهترین قیمت می‌باشد.

بیشترین انتقادی که نسبت به مذاکره ابراز می‌گردد، مستقیماً به روشهایی که بکار گرفته

می شوند بر می گردد. اما در محدوده قوانین و اخلاق تجارت سالم، خریداران بخاطر موقعیت خود شدیداً بدنبال بهترین قیمت هستند، یعنی قیمتی که کمترین مخارج و هزینه ها را در برداشته و برای تشکیلات آنها بهترین شرایط را فراهم نماید.

در کسب و کار، «روابط» نقش مهمی بازی می کنند، همه ما این موضوع را می دانیم اما اغلب آن قدر درگیر مسائل روزانه می شویم که به بهترین راه های ممکن برای ایجاد ارتباط فکر نمی کنیم.

وقتی با آدم های موفق صحبت می کنیم، آنها دلیل موفقیت شان را در نوع رابطه و اعتمادی می دانند که بین شرکا و دوستان برقرار کرده اند.

به نیازهای دیگران توجه کنید

همه می دانند که هدف از تلاش برای ایجاد ارتباط، در نهایت این است که بتوانیم با هم و در کنار هم کار کنیم، اما برای رسیدن به چنین هدفی می بایست توجه به دیگران را سرلوحه تلاش خود قرار دهیم. جری ایکاف یکی از نویسندگان کتاب «مرز ارتباطات تجاری» در این باره می گوید: «باید دقت کنید که دیگران برای چه چیز ارزش قائلند.» به اعتقاد وی کلید دست یافتن به چنین چیزی در «صبور بودن» و «کنجکاوی بودن» است.

با دیگران تبادّل نظر کنید

پی بردن به اینکه چه عاملی در افراد انگیزه ایجاد می کند نکته ای مهم است اما بلافاصله پس از آن باید بتوانید اعتماد ایجاد کنید. به اعتقاد «ایکاف» بهترین روش این است که با حالتی خستگی ناپذیر، ثابت قدم و قابل پیش بینی گام بردارید یعنی نشان دهید آن قدر ارزشمند هستید که دیگران بخواهند با شما ارتباط برقرار کنند. اما برای آنکه از نظر دیگران شخصیتی خودشیفته (از خود راضی) به نظر نرسید بهتر آن است که قبل از انجام هر کاری دیگران را در ایده های خوب خود سهیم کنید. جان پالمبو رئیس شرکت بازاریابی dvc که برخی از مشتریان کارکنان فیلم فوجی و تیغ ژیلت هستند در این باره می گوید: «هرگاه کسی را ملاقات می کنم، اگر نکته آموزشی مفیدی را به او نگویم، کارم را به درستی انجام نداده ام حالا چه او برای حرف من اهمیت قائل باشد چه نباشد، فرقی نمی کند.»

از هر موقعی برای برقراری ارتباط استفاده کنید

شما می بایست پیوسته در این فکر باشید که چگونه و کجا می توانید روابطی را ایجاد و آنها را تقویت کنید. یعنی از هر فرصتی مثل نوشیدن چای، صرف ناهار و شام و یا هر نوع ارتباط و تماسی که در مسافرت ها دست می دهد استفاده کنید و گرنه مجبور خواهید بود راه دور و درازی را برای رسیدن به این هدف طی کنید.

ویژگی های خود را بشناسید

حقیقتاً ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارت موفق شود، کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد یعنی می بایست مترصد امکانات باشید و در عین حال به اعمال تان آگاه باشید. می توانید موانعی را که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می آید، از میان بردارید. «جیمز تام» نویسنده کتاب مشارکت بنیادی در این باره می گوید: به رفتار تان نگاه کنید و بازتاب آن را بسنجید. او می گوید: رفتارهای دفاعی که ممکن است مانع پیشرفت شما باشند را شناسایی کنید مثلاً احتمال دارد وقتی که وحشت زده و ترسان می شویم دیگری را غرق در اطلاعات کنیم یا در سکوت فرو رویم که این می تواند یک اخطار اولیه باشد. وقتی چنین رفتاری را در خود تشخیص دادید، خواهید توانست اقداماتی را به عمل آورید، آنگاه یا لازم است که آهسته تر پیش روید یا می بایست برای خنثی کردن آن رفتار هر کاری از دست تان برمی آید بکنید. با افراد مستقیماً ارتباط برقرار کنید یا مسوولیت برقراری ارتباط را برعهده دیگران نگذارید یا از واسطه کردن دیگران پرهیز کنید. برای ارتباط برقرار کردن با دیگران تلاش کنید، گهگاهی یک تلفن یا ایمیل می تواند آنها را برای مدتی طولانی با شما مرتبط سازد. هر چند چنین ارتباطی خیلی قوی و پررنگ نیست اما مفید است، خوب به هر حال هرکسی مشغله ای دارد و نیازی به رفتار دراماتیک نیست.

ارتباط مستقیم برقرار کنید

هیچگاه فکر نکنید که برقراری ارتباط از طریق شبکه می تواند مانند ارتباط رودررو موثر باشد. به گفته ویتمن متاسفانه ارتباطات شبکه ای برای خیلی ها هدف شده است. او می گوید: «ارتباط گران شبکه ای بیکارانی هستند که قبلاً بیکار نبوده اند، همه شبکه را به هم توصیه می کنند ولی آنها در شبکه چه می کنند؟ آنها مرتباً افرادی که هیچ وقت با آنها صحبت نکرده

اند را فرا مي*خوانند و همه حرف شان يا «من» است يا «به كمكت احتياج دارم»، ولي چنين كاري
ايجاد ارتباط نيست بلكه نوعي چاپلوسي و تن آسايي است.

هيچگاه مايوس نشويد

حفظ رابطه در تجارت مثل حفظ رابطه در مدرسه نيست. يعني در تجارت ممكن است با
وجود آنكه طي سال ها دليلي براي صحبت با كسي نداشته ايد، بتوانيد ارتباطي را دوباره آغاز كنيد.
حتي يك تلفن و يا ايميل مي تواند روابط تيره و تار شده را دگرگون سازد.

www.markazdanesh.ir

فصل سوم :

روش تحقیق

روش تحقیق:

روش تحقیق به صورت کتابخانه ای و استفاده از اینترنت و دانلود مقالات و استفاده از نظر

کارشناسان مرتبط با این موضوع بوده است.

علت به کارگیری:

این مقاله مطالعه معنا شناسانه و ساختار کلی از اصول مذاکرات تجاری را تحلیل میکند , زیرا معتقدیم دانستن فن مذاکره دانش نوینی در تجارت دنیای امروز است.

محدودیت های تحقیق:

با وجود زیادی مطالب مرتبط با موضوع تحقیق امکان جمع اوری تمام مطالب به صورت جزء به جزء نبوده است .

مزایای به کارگیری این فن:

مذاکره یک هنر است. مذاکره موفق، در هر حال، مانند سایر هنرها نیاز به دانش کاملی از اصول تکنیکهای مهم دارد. احتمال آن برای شما بسیار کم است که بدون این دانش بتوانید به عنوان یک مذاکره گر بر دیگران تأثیر بگذارید چه برسد به آنکه به عنوان شخصی برجسته مطرح باشید. شما با مجهز شدن به این ابزار فرصتی واقعی برای یادگیری و عملی کردن استعدادهای خلاقیت خواهید داشت که متخصص واقعی را در عرصه مذاکره تمیز میدهد.

فصل چهارم:

نتیجه گیری:

نتیجه گیری

با توجه به آنچه که گذشت می توان این گونه بیان کرد مه روش مذاکره اصولی به شما این توان را می دغد که جانب انصاف را رعایت کنید و در همین حال شما را در برابر کسانی که در صددند از منصف بودن شما بهره برداری کنند مصون و محفوظ می دارد . بر عکس چانه زدن بر روی مواضع , روش مذاکره اصولی یعنی تمرکز بر روی منافع , حق انتخاب هایی که برای هر دو طرف رضایت بخش باشد و استاندارد های منصفانه , معمولاً به یک توافق معقول منتهی می شود . این روش به شما اجازه می دهد که به تدریج یک تصمیم مشترک , با کارایی لازم و فارغ از هزینه های متعارف پافشاری روی مواضع دست یابید , فقط باید خود را از قید و بند این مواضع رها سازید و جدا کردن اشخاص از مساله به شما اجازه می دهد که مستقیماً و به طور نمایان با اشخاص طرف مذاکره به عنوان یک انسان رو به رو شوید و به این ترتیب نیل به توافق دوستانه را میسر سازید . مسلماً هر مذاکره ویژگی های خاص خود را دارد و با دیگر مذاکرات متفاوت است ولی عناصر اساسی مذاکره تغییر نمی کند . آشنایی و نحوه برقراری ارتباط موثر سبب موفقیت در مذاکره خواهد شد . یک مذاکره کننده یا فروشنده باید با روش های برقراری ارتباط و متقاعد کردن به گونه ای آشنا باشد و در آن تبحر داشته باشد که بتواند در مقابل سخت گیر ترین خریداران موفق باشد و فرایند رسیدن به توافق را به نحوی هداست کند و خاتمه پذیرد که طرفین احساس کنند برنده شده اند . رضایت طرف مقابل از مذاکره و بر خورد احترام امیز سبب خواهد شد که وی به عنوان یک ابزار تبلیغی و به نوعی به یک پشتیبان برای سازمان تبدیل بشود.

پیشنهادات:

هر روزي که مي گذرد دامنه ارتباطات ما چه به عنوان شخص و چه در قالب شرکت و چه در قالب دولت با ديگران گسترده تر و پيچيده تر مي شود. ما هر شغل , تخصص و حرفه اي که داشته باشيم , در کنار ان مذاکره کننده هستيم

از سوي ديگر تمام زندگي ما در ارتباط با ديگران خلاصه مي شود و براي اداره کردن اين ارتباطات گسترده و پيچيده نياز به ابزار ان داريم . ابزار برقراري و حفظ و بهبود ارتباطات , مذاکره است. چنانچه پس از سال ها انتظار ايران اجازه ورود به سازمان تجارت جهاني را دريافت کند , دنيايي از مذاکرات دو و چند جانبه که در بر گيرنده تمام جنبه هاي اقتصادي , سياسي , صنعتي کشور ماست بر روي ايران باز مي شود و لذا نياز به خيل عظيمي از مذاکره کنندگان حائز شرايط و مطلع خواهيم داشت .

روز به روز دامنه ارتباطات ما با کشورهاي ديگر گسترده تر مي شود و پيشرفت پديده غير قابل اجتناب جهاني شدن به ما هشدار مي دهد که بايد فرهنگ ملل مختلف در مذاکره را ياد بگيريم .

نتايج اين تحقيق يافته ها و تجزيه و تحليل هاي اينجانب بوده است و امکان دارد افراد و يا موسسات مختلف در اين تحقيق به نتايج ديگري رسیده يا خواهند رسید.

منابع :

کتاب:

انزلی حسن, اداب معاشرت و راه زندگی, انتشارات انزلی, 1370

اینسون رنه , 101 تکنیک برای جذب و حفظ مشتری , ترجمه امیر توفیقی, انتشارات رسا , 1380

بلوریان تهرانی محمد , طراحی استراتژی , برنامه ریزی و مهارت های فروش و فروشندگی , انتشارات سازمان بازرگانی, 1379

لوئیس دیوید , زبان بدن از موفقیت , ترجمه جالینوس کرمی, انتشارات جالینوس, 1380

مقاله:

راجر فاشر و ویلیام یوری , اصول و فنون مذاکره , ترجمه مسعود حیدری , انتشارات سازمان مدیریت صنعتی , 1370

زاهدی شمس السادات , بررسی تطبیقی سبک های مذاکره در جهان , فصل نامه مطالعات مدیریت , شماره 21, 1378

غفاریان وفا , هنر گوش کردن در مذاکره , مجله تدبیر شماره 51, اردیبهشت 74

سایت :

www.tajerbank.com

www.sideroad.com

www.careermage.com

www.chinessnegotiating.com