بسم الله الرحمن الرحيم

WWW

دانشگاه پیام نور

پروژه جهت اخذ مدرک کارشناسي

اصول و فنون مذاکرات تجاري

ارسال جهت انتشار در پروژه دات کام

www.Prozhe.com

دانشجو : منصوره ايرانشاهي نژاد

www.Prozhe.com

سال : 94

تقديم به

پس از سپاس و ثناي بي حد بر آستان صفات بي همتاي احديت که در کمال رافت و در نهايت عطوفت رخصت اتمام اين پايان نامه را به نگارنده عطا فرموده است؛ در کمال مودت و مسرت، اين پايان نامه را که حاصل ماهها تلاش و کوشش مستمر اين بنده بوده است؛ تقديم مي نمايم به پدر و مادر عزيزم و و به تمام آزاد مرداني که نيک مي انديشند و عقل و منطق را پيشه خود نموده و جز رضاي الهي و پيشرفت و سعادت جامعه، هدفي ندارند.

www.Prozhe.com

تقدير و تشكر :

با تشكر خالصانه خدمت همه كساني كه به نوعي مرا در به انجام رساندن اين مهم ياري نموده اند .

به ويژه استاد گرانقدرم سركار خانم الهام علي اكبر كه در تدوين اين تحقيق مرا ياري فرمودند وهميشه راهنما و مشوق من در اين تحقيق بوده است .

چکیده

ما انسان ها هر روز در موقعیت هاي گوناگون مذاکره قرار میگیریم , از صف خرید نان و سوار شدن به تاکسي گرفته تا زماني که مي خواهید ملکي را بخرید یا حتي وقتي دزدي چاقویش را زیر گلویتان گذاشته و مي خواهد هر چه دارید را تصاحب کند . حتي بسیاري از جنگ هاي بزرگ و قتل و غارت هاي تاریخي به دلیل عدم درک متقابل و اشنا نبودن رهبران تمدن هاي مختلف به این فنون رخ داده اند.

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

قمار واژه اي است که بد نام شده است اما واقعیت این است که همه ما هر روزه قمار میکنیم ,میدانیم که در مدیریت مالي میگویند سودي که یک فرد در فعالیت اقتصادي به دست مي اورد متناسب با ریسکي است که انجام مي دهد (البته به شرطي که ریسک حساب شده باشد).تلاش براي کسب سود نا متعارف با توسل به ریسک نا متعارف است.

تعریف علمي قمار در مذاکره ها و مکالمه ها , کلمات و جمله ها لایه هاي سطحي گفتگو هستند .اگر کمي عمیق تر شویم رویا ها و ارزوها و خواسته ها هستند که با یکدیگر سخن مي گویند .در این تحقیق سعي بر این بوده که با فنون مذاکرات و مکاتبات تجاري اشنایي جزئي ارائه داده شود که امیدوارم مفید واقع شود.

فهرست

فصل اول: 1
مقدمه :..... 2
تعریف موضوع تحقیق:..... 2
اهمیت تحقیق : 3
هدف تحقیق: 3
فصل دوم : اصول اساسي مذاکره:..... 5
برانگیختن رفتار انسانی..... 6
تکنیک هاي به کار گیري مذاکره: 14
انعقاد قرارداد با توجه به حالات اشخاص..... 23
طرح محیط فیزیکی مذاکره:..... 27
انواع مذاکره:..... 33
انواع مذاکره کنندگان:..... 35
مراحل مذاکره: 36
چند نکته در موردمذاکرات بین المللي فروش : 37
نکاتي مفید جهت برقراري یک مذاکره تجاري موفق: 38
ارتباطات کلامي :..... 39

www.Prozhe.com

انواع رو ش هاي طرح سوال : 40
ارتباطات غير كلامي: 41
10راه حل براي مذاكره مطلوب: 48
زمان ترک مذاكره: 50
تفاوت مذاكره و پيشنهاد مناقصه 51
فصل سوم : 58
روش تحقيق: 58
علت به كارگيري: 59
محدوديت هاي تحقيق: 59
مزاياي به كار گيري اين فن: 59
فصل چهارم: 60
نتيجه گيري 61
پيشنهادات: 62
فصل پنجم: ..... **Error! Bookmark not defined.**
منابع : 63

www.Prozhe.com

فصل اول:

تعریف

www.Prozhe.com

مقدمه :

طبيعت مذاكره، هنر رسيدن به تفاهمي عمومي از طريق چانه زدن بر سر نكات اساسي توافق از قبيل نحوه تحويل، مشخصات، قيمتها و شرايط مي باشد. از آنجائيكه بين اين عناصر با عناصر ديگر روابط بسياري وجود دارد، مذاكره هنري است مشكل كه نيازمند تمرين، داوري، كارداني و قضاوت صحيح است. مذاكره كننده موثر، بايد يک خريدار واقعي باشد و از احتمالات معامله با فروشنده آگاهي داشته باشد. يک مذاكره كننده تنها از طريق آشنائي و اطلاع از قدرت نسبي چانه زني مي تواند بداند چه موقع بايد محكم باشد و يا احتمالاً چه زماني بايد در قيمتها و شرايط امتيازاتي اعطا كند.مسئوليت ذخيره سازي و انبار، زمان تحويل، روشهاي حمل و نقل، بيمه، بازرسي و قيمتها تنها شمه اي از عناصر متعددي هستند كه پيش از تكميل شدن خريد بايد درباره آنها توافق حاصل گردد.

تعريف موضوع تحقيق:

در اين تحقيق قصد دارم به نحوه تهيه و تنظيم قراردادهاي تجاري بپردازم مدتيه كه در اين زمينه تحقيق و پژوهش كردم البته به نظر من تجربه كاري و تنظيم قراردادهاي متعدد يكي از موارد اصلي هست كه باعث پختگي قراردادها مي 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 نمي نمايند. 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

براي مذاکره در کتاب ها و مقالات تعريف هاي مختلفي ذکر شده است در حقيقت به دليل تنوع در ارتباطات ميان افراد تعريف هاي متعددي براي مذاکره ارائه شده است به طور کلي ميتوان گفت که مذاکره، هنر و مهارتيست که با تسلط به آن مي توان جنگي را آغاز يا پايان 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 خلاقی خواهید داشت که متخصص واقعی را در عرصه مذاکره تمیز مدهد.

اهمیت تحقیق :

چواب ان بسيار ساده است شما به کمک ان ميتوانيد موقعيت بسيار خوبي براي دستيابي به اهداف تجاري خود پيدا کنيد و بدون اشنايي با اين فنون راه بر هم زدن معامله , از دست دادن کار خود يا نابودي شهرت کاري خود هموار ميگردد.در امر مذاکره تنها تجربه کافي نيست, براي انکه بتوانيد مذاکره کننده خوبي باشيد بايد دليل اين مسئله را درک نماييد که چرا استراتژي هاي مذاکره در شرايط متفاوت نتايج يکساني ندارند , به اين معني که بعضي از انها با موفقيت و بعضي ديگر با شکست روبه رو ميشوند. در حقيقت شما بايد منابع و موارد استفاده از فنون مذاکرات تجاري را درک نمائيد.

هدف تحقيق:

افزايش مهارت ها ودانستني هاي لازم در تسلط به مذاکرات حرفه اي .

اشنايي با تعاريف مذاکره و مراحل و اداب و اصول مذاکرات تجاري .

نگاهي به شيوه و چگونگي مذاکرات ونحوه شروع و ترک مذاکره .

بيان مسئله

مذاكره را اينگونه تعريف مي كنند: فرايند ايجاد يک برنامه توأم خريد و فروش، تا رسيدن به يک نقطه رضايتمندي دو طرفه

اگر از نظر فني مطلب را بررسي كنيم، اين تعريف تقريباً كليه واكنشهاي بين فروشنده و خريدار را شامل مي شود. از يک بحث تلفني درباره قيمت چند گالن مواد روغنكاري گرفته تا كنفرانسهاي طولاني در مورد شرايط خريدي اساسي در اين مقوله جاي دارند.

در عمل، اين مفهوم، معمولاًاز خريدهاي صنعتي استنباط مي شود كه در آنها روابط پيچيده بين خريدار و فروشنده وجود دارد و در اين ميان پيش از رسيدن به توافقي قطعي هر دو طرف پيشنهادات مختلفي را ارئه مي كنند.

در تعريف فوق «برنامه» كلمه كليدي است و نشان دهنده اين است كه چيزي بيشتر از يک مقايسه ساده بين پيشنهادها و يا پذيرش قيمتي ارائه شده مي باشد.

www.Prozhe.com

فصل دوم :

اصول اساسي مذاکره:

www.Prozhe.com

ا ین 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 انساني

زبان اشاره

حفظ نوسانات روحي

بهکارگیري نیروهاي فردي 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 آموزشهائی 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 تفکراتتان کمک نماید.

به طور اساسي، رفتار انسانی با گرایشی برای ارضاء بعضی نیازهای جسمی و روانی برانگیخته مشود. پروفسور 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 زیبائی.

برای اینکه مذاکرات تجاری عامل مؤثری باشد شما باید نیازهائی را که رقیبتان ممکن است در طی جلسات مذاکره به برآوردن آنها باشد بشناسید. اگر از این نیازها بی اطلاع باشید، تاکتیکهای مذاکرهای شما می تواند نتیجه معکوسی به بار آورد؛ زیرا آنها سهواً نیازهائی را که رقیبتان را بشناسید، می توانید تاکتیکهایتان را به روشی طرح نمائید که آن نیازها را تقویت کند و بدین وسیله تأثیر تلاشهائی 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 فردي) 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 پیشنیازی ضروری برای هر فردی است که علاقه مند به کسب مهارتهای تخصصی مباشد.

بنابراین شما باید در خود تعهد اولیه را برای پرورش استعدادهائی 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 تمرینهائی

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، رویاروئی و سوءظن

دست به سینه نشستن: این حرکت از مهمترین و همگانی ترین علائم دفاع، ناسازگاري، 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 رویاروئی فزاینده می باشند. به هر حال، آنها همچنین می توانند فقط نشانگر احساس راحتی یا خستگی باشند.

خاراندن بيني، ماليدن 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 صندلي، 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 خودنمائی 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 مباشد.

- 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 برروی 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 شيء 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 شیئی را لمس کنیم و آن را در جائی 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. استادن 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 جائی نزدیک یا بغل سر میز کنفرانس می تواند به پیغام مشابهی اشاره داشته باشد).

- انداختن پا روی پایه صندلي: همانطور که در بالا گفته شد، این حرکات می تواند بیانگر احساس برتري، حاکمیت و همچنین دشمنی و یا عدم همکاری باشد.

عصبی شدن و دستپاچگی

- صاف کردن سینه: صاف کردن مختصر سینه می تواند نشانگر ناراحتي، معذب بودن یا نگرانی باشد. به هر حال این حرکت نمی تواند در برگیرنده ترس باشد. بیشتر کسانی که این حرکت را انجام مدهند 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 دستپاچگی 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 مباشد سیگار روشن را خاموش می کند یا آن را نمی کشد.)) این اظهارات جالب به آسانی در مذاکرات تجاری واقعی تائید 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 برتري، 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 برروی لبه صندلي: 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 خستگي، 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 مشود.

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 بنبست 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 حادتری 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 هاي به کارگیري مذاکره:

حمله غافلگیرانه

عبور از موانع با یک پرش

ایجاد وقفه در مذاکره

اقدام به حمله

بکارگیري تاکتیک FAIT ACCOMPLI

نقض مفاد قرارداد

حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمي

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 مهارتهای پیچیده تری که فقط از طریق تجربه و تمرینهای 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 غافلگیري، (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 غیرمتقربه 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 روشهائی 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 بنبست 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 مباشد.

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 تجاري، 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 طرحهائی 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 تجاري، مهمترین مسئله در مورد ایین 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 عملي، 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 پیشنویس 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 کمي"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 وکیلتان 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 نمایشي) 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 آزردگي، 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 نمائید. 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 مشود، 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 گروههائی مختلف، بیرون از جلسات رسمی مذاکره. بعضی از مذاکره گران بسیار مجرب در تجارت اعتقاد راسخی دارند که بیشتر از طریق ارتباطات غیر رسمي، تا هرگونه تاکتیک دیگر، در مذاکره می توان به امیتیازات زیادی دست یافت و بنبستهای 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 نمائید. 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

رقیبتان 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 واقعي) از آنجائی که رقیبتان باید برای تقویت نقاط ضعف او کاردانی زیاد و غیر مترقبه ای به خرج دهد، او زمان کمتری برای تمرکز برروی نقاط ضعف شما خواهد داشت. در حقیقت، بعضی از نقاط قوت رقیبتان ممکن است به خاطر فقدان حمایت و توجه ناکافي، ضعیفتر، شوند. زمانی که این مسئله روی می دهد، شما می توانید این موارد را به لیست نقاط ضعف رقیبتان 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 رقیبتان 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 موقعیتتان 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، رقیبتان 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 نماید. 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 مواردي، 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 برروی میز انباشته می شود و اعضاء 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 نکتهای 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 گامهائی 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 گرتان 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 گرتان به طور کلی و افزایش خستگی رقیبتان این است که فردی تازه نفس را وارد میدان نمائید.

پیروی از رژیم غذائی مذاکره گران

رژیم غذائی 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 غذائی طبیعي، 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 حسهای 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 غذائی 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 غذائی خود تلاش نمائید. قوانین برای رعایت رژیم غذائی 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 متوانید 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 پرچربي، 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 محلهائی 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 تجاري، 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 شرکتها، مخصوصاً در زمان رکود اقتصادي، 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 گرتان 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 ظریقی 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 شخصي و کاري

دما و نور

تصمیم به ایجاد تغییر در محیط

توفقیافتن بر محیط بیروني

محیط فیزیکی محل مذاکره می تواند به همان اندازه شهری که می خواهند در آن مذاکرات را برپا نمایند از اهیمت 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 برعلیه شما به کار گیرد شما ممکن است بتوانید امتیاز مهمی را در مذاکره نصیب خود نمائید.

با توجه به این مسائل، شما باید درک نمائید 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 نمائید، 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 نمائید، 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 گرانبها تزئین شده است برگزار نمائید، 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 معاملها ی 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 حقوقي) به مذاکره بپردازند تا راه رقیب خود را به دفتر بی تجمل خود باز ننمایند. هنوز بعضی از این شرکتها برروی 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 کتابهائی 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 جائی 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 برودتی 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 روشنائی 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 روشنائی 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 برروی صندلی های آنها بنشانید که کوتاهتر از صندلیه 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 نشسته 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 گرتان را می توان در محلی نشاند که روشنائی زیاد چشمانشان را آزار دهد و حوادث بیرونی تمرکز حواس آنها را بر هم زند. مذاکره گران خود را می توانید در محلهائی 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 منطقي، 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 غذائی 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 فرا گیرید تا بتوانید اطمینان یابید که قضاوت شما به طرفین این اجاره را نخواهد داد که امتیاز یا زیانی 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 رقبایتان 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 نمائید، باید اتاق کنفرانس جداگانه ای برای تماس های تلفنی رقبایتان فراهم نمائید.

اگر شما می خواهید احساس بیقراری را به طرف مقابل القاء نمائید و بر این عقیده پافشاری کنید که فقط برروی 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 اتاقهائی 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 نمائید. تا جائی 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.

توفق یافتن بر محیط بیرونی

شما علاوه بر به کنترل درآوردن محیط فیزیکی مذاکره باید برای تفوق یافتن بر محیط روانی نیز تلاش نمائید. تعدادی استراتژی های مهم برای این منظور وجود دارند که هدف از طرح تمام آنها افزایش حس کنترل، اطمینان و تفوق بر رقیب مذاکره گرتان 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 گرانتان 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 نماید 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 گرتان 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 اصلي مذاکره توسط محققان در پروژه مذاکره هاروارد شناسايي شده است. اين سه گونه عبارتند از :

چانه زنان نرم

چانه زنان سخت

چانه زنان اصولگرا

نرم: اين افراد مذاكره را به رقابت بسيار نزديک مي بينند, بنابراين شيوه ملايمي از چانه زني را انتخاب مي كنند .پيشنهادهايي كه انها مي دهند در بردارنده بهترين منافع انها نيست , انها متعهد به تقاضاهاي ديگران , اجتناب كننده از رويارويي هستند و رابطه خوبي را به همتايان مذاكره كننده خود دارند . درک انها از ديگران دوستي است و هدف انها توافق است . انها افراد را از مسائلشان جدا نمي كنند , اما در هر دو مورد نرم و ملايم هستند . انها از مبارزه خواسته ها اجتناب مي كنند و بر توافق پاي مي فشارند و راهكارهايي ارائه كرده و به سادگي به ديگران اعتماد ميكنند و ديدگاهشان را تغيير مي دهند.

سخت: اين افراد از استراتژي هاي مداوم براي نفوذ استفاده مي كنند و از اصطلاحاتي مانند ((اين اخرين پيشنهاد من است)) و ((ان را بگير يا رهايش كن)) بهره مي گيرند . انها تهديد مي كنند , به ديگران بي اعتماديهستند و بر منافع خود پاي مي فشارند و براي مذاكره از ابزار فشار استفاده مي كنند . انها ديگران را به مثابه دشمن و رقيب مي دانند و هدف نهائي شان پيروزي است .به علاوه انها به دنبال يک جواب هستند و بر حصول توافق بر اين جواب پاي مي فشارند.انها ادم ها را از اهدافشان جدا نمي كنند (مانند نرم) اما انها در هر دو مورد افراد درگير و مسائل سخت گير هستند.

اصول گرايان :افرادي كه از اين طريق چانه زني مي كنند به دنبال راهكارهاي يكپارچه هستند و اين كار را به وسيله تعهد تدريجي به مواضع خاص انجام مي دهند . انها بر مسائل به جاي اهداف , انگيزه ها و نياز هاي افراد درگير تمركز مي كنند . انها مردم را از مسائل جدا مي كنند و منافع را جستجو مي كنند و از لايه هاي پائيني اجتناب كرده و به نتايجي بر اساس استاندارد ها (كه مستقل از خواست افراد است) مي رسند . انها به جاي قدرت و فشار و نفع خود و يا رويه هاي تصميم سازي داوري, گزينه هايشان را بر مبناي شاخص هاي روشن استوار مي سازند . اين شاخص ها از استاندارد هاي اخلاقي , اصول انصاف , استاندارد هاي حرفه اي سنت و ..... برگرفته شده است .

محققيني از پروژه مذاكره هاروارد پيشنهاد مي كنند كه مذاكره كنندگان شماري از جايگزين ها براي مسائلي كه انها براي حصول بهترين نتايج با انها رو به رو مي شوند را جستجو كنند , اما غالبا اين درست نيست (زماني كه شما ممكن است با اهره گيري فردي از تاكتيک ها ي چانه زني سخت يا نرم رو به رو شويد .)

انواع مذاكره كنندگان:

در اكثر متون مختلف مذاكره كنندگان به سه دسته تقسيم مي شوند :ملايم ,سخت و اصولي . مذاكره كننده ملايم خواستاران است كه از بر خوردهاي شخصي پرهيز كند لذا به سادگي به امتياز دادن مي پردازد تا نيل به توافق را هموار سازد .وي به دنبال دست يابي به يک راه حل دوستانه است .لذا غالب اوقات خود را در وضعيتي مي بيند كه مورد سوء استفاده قرارگرفته و احساس تلخي را نصيب خود كرده است.

مذاكره كننده سر سخت هر موقعيتي را به عنوان جدال خواست هاي طرفين مي بيند كه در اين درگيري و تقابل ,طرفي كه مواضع افراطي تر اتخاذ كند و بيشتر ايستادگي كند نتيجه بهتري خواهد گرفت مذاكره كننده سر سخت ميخواهد پيروز شود با اين وجود نتيجه كار چنين شخصي اغلب منجر به ايجاد پاسخي به همان ميزان سخت و خشن مي شود كه او را مايوس ميكند و نيروي او را از بين مي برد و بر روابط وي با طرف مقابل لطمه ميزند . راه سومي هم براي مذاكره وجود دارد .راهي كه نه سخت است و نه ملايم بلكه هم سخت است هم ملايم .اين روش ,روش مذاكره اصولي است .روش مذاكره اصولي اين است كه بايستي در مورد موضوعات بر اساس شايستگي و قدرت و اعتبار ان ان ها تصميم گرفت نه از طريق چک و چانه زدن و پاي فشردن بر روي انچه كه هر يک از دو طرف ميگويد كه مي كند يا نمي كند. روش مذاكره اولي به شما ميگويد كه هر جا امكان دارد به دنبال منافع متقابل باشيد و هر جا كه منافع شما در تضاد قرار ميگيرد شما بايد مصرا به دنبال ان باشيد كه نتيجه و حاصل مذاكراه مبتني بر نوعي معيار منصفانه, مستقل از اراده و خواست هر يک از طرفين باشد .روش مذاكره اصولي در مورد شايستگي ها سخت است ودر مورد مردم ملايم .اين روش از هيچ نوع حيله ونيرنگ ويا هيچ

نوع وضع حالت به خصوصي بهره نمي گيرد . مذاكره اصولي به شما نشان ميدهد كه چگونه ان چه را كهاستحقاق ان را داريد بدست اوريد و در عين حال اراسته و محبوب ونجيب باشيد .روش مذاكره اصولي به شما اين توان را ميدهد كه جانب انصاف را رعايت كنيد ودر همين حال شمارا در برابر كساني كه در صددنداز منصف بودن شما بهره برداري كنند مصون و محفو ظ ميدارد. در ادامه اين بحث به بيان تعدادي از خصوصيات يک مذاكره كننده موفق ميپردازيم:

متفكر و سريع الانتقال

قدرت ارتباط با ديگران

تحليل گر و پرسشگر

هدف مندي سازماني و نه خود بيني

شكيبا و خونسرد

انساني مودب و موقر

خوش مشرب و خوش اخلاق

مراحل مذاكره:

1-ايجاد رابطه

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

2- تبادل اطلاعات

كسب اطلاعات در مورد مذاكره به ما كمک ميكند با قدرت بيشتري به فرايند مذاكره وارد شويم.هر قدر قبل از نشستن بر سر ميز مذاكره ,اطلاعات بيشتري درباره سازمان ونحوه مديريت طرف مذاكره,انگيزه طرف مذاكره,ميزان قدرت فرد مذاكره كننده در مورد سازمان مطبوعش ,تغيرات اخير در

سازمان وي وتحولات 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 شدوگاهي نيز به از دست رفتن منافع حياتي ما منجر ميشود.به طور كلي منظور از تبادل اطلاعات عبارت است از بيان وضعيت و نيازهاي يک طرف و درک وضعيت ونيازهاي طرف مقابل

3- ترغيب

ترغيب عبارت است از اعمال نفوذ بر فرد يا گروه به منظور انجام دادن يک 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 معناي پايان موفقيت اميز مذاكره است

چند نكته در موردمذاكرات بين المللي فروش :

(Let me chek) رو سها معروفند به :

يعني در مورد هر چيزي صحبت كنيد و توافق كنيد مي گويند بگذاريد چک 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 تايوان و چين هرگز به شخصي ساعت ديواري (به عنوان كادوي تبليغاتي)هديه ندهيد,زيرا اين امر علامت قطع ارتباط است

در اسپانيا هيچگاه از بيمه عمر صحبت نكنيد .

در هنگ كنگ نبايد به كسي گل سفيد تعارف كرد .

در فرانسه استفاده از گل زرد علامت پيمان شكني است .

در مكزيک از رنگ زرد در لباس پوشيدن استفاده نكنيد.

در مالزي رنگ سبز , علامت مرگ است.

نكاتي مفيد جهت برقراري يک مذاكره تجاري موفق:

1 - هنگام مذاكره و صحبت با طرف مقابل سعي شود از جملات مثبت يا به عبارتي جملاتي مه تداعي كننده همكاري باشد استفاده كنيد . عباراتي مانند((بياييد باهم كار كنيم)) يا ((شما مممكن است علاقه مند باشيد...)).

2- سعي كنيد كه قبل از شروع مذاكره اهداف مذاكره مورد نظر خود و يا سازمان را بر روي يک برگ كاغذ نوشته و انها را اولويت بندي كنيد.

3- تعيين ومشخص كردن موانع و عواملي كه باعث ميشود مذاكره به صورت موفق به پايان نرسد مهم ميباشد .بنابراين در طول جلسه بايد به اين نكته توجه داشته باشيم تا از ارائه راه ها ئ پيشنهاداتي كه باعث به بنبست رسيدن مذاكره ميشود جلوگيري كنيم

4- يک مذاكره كننده موفق حواس خود را به دقت بر انچه گفته ميشود چگونگي گفته شدن ان متمركز مي كند گوش موثر , طرف مقابل را به بيان كامل تر مواضع خود ترغيب ميكند .با اطلاع بهتر از مواضع طرف مقابل شما مي توانيد با سهولت بيشتري در جهت كسب نتايج مطلوب خود مذاكره كنيد .

5- انچه از گفتار طرف مقابل درک كرده ايد را با عباراتي مثبت و از ديدگاه او تكرار كنيد چرا كه پيامي كه دريافت ميشود الزاما همان پيامي نيست كه مقصود و هدف طرف مقابل است.

در ادامه این بحث به بیان تکنیک هاي ارتباطي موثر در مذاکرات تجاري و برخورد با طرف مقابل مي پردازي

ارتباطات کلامي :

کلمات در پیامي که به دیگري منتقل میکنیم تاثیر فراواني دارد .در محیط کار شما نماینده و سفیر کسب و کارتان هستید و با ید کلماتي را انتخاب کنید که نشان دهنده شخصیت کمپاني تان باشد . توجه به نکات زیر هنگام مذاکره و سخن گفتن با مشتري در برقراري ارتباط موثر به شما کمک خواهد کرد .

الف)کلمات مناسبي انتخاب کنید

1- پیش از لب به سخن گشودن کمي فکر کنید و کلمات قابل فهم به کار ببرید.
2- 2-وقتي با مشتري صحبت میکنید که هیچگونه اشنایي با شرکت یا سازمان ندارد از کلمات مناسب کمک شایاني به برقراري ارتباط خواهد کرد.
3- 3-وقتي بین استفاده از دو لغت مترادف مردد مي شوید همواره از لغات ساده تر استفاده کنید
4- 4-سعي کنید دقیق روان و پر محتوا انتخاب کنید . مثلا به جاي استفاده از کلمات پر زرق و برق, ناگهاني تغیر پذیر مي توانید به ترتیب از کلمات جالب سریع و متغیر استفاده کنید.

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

1-در هنگام صحبت کردن با مشتري ناراضي ,از لحن جدي و کمک کننده استفاده کنید

2- در هنگام سوال کردن از مشتري از لحني مشتاق استفاده کنید,لحني که نشان دهد واقعا به شنیدن پاسخ سوالاتان علاقه دارید.

ج)از کلمات گرم و مثبت استفاده کنید

کلماتي که در حالت مثبت و اطمینان بخش دارند تداعي کننده یک برخورد مثبت و احترام امیز براي مشتري 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 كمک كردن به طرف مقابل باشد

د)واضح و روشن سخن بگوييد

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

چگونگي پرسش در مواجهه با مشتري در مذاكرات تجاري:

در هنگام برقراري ارتباطات كلامي و سخن گفتن با مشتري اشنايي با روش هاي طرح سوال و فنون پرسش كردن مي تواند نقش يک 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 بپردازد.

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 رو ش هاي طرح سوال :

سوالات باز

سوالاتي كه داراي يک جواب مثبت يا منفي نباشند . از سوال باز براي شروع صحبت استفاده كنيد . سوالات باز مشتري را به صحبت وا ميدارد و بهترين راه براي درک 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 كه پاسخ بلي يا خير بدهد. به عبارت ديگر براي پاسخ گويي به اين گونه سوالات كافي است كه يكي از چند گزينه را انتخاب كنيد .نمونه هايي از سوالات بسته عبارتند از: چايي ميل داريد يا قهوه؟ ايا مايليد كه يک حساب در اين شعبه باز كنيد

سوالت هدايت كننده

سوالاتي كه در عين سوالي بودن مشتري را نيز به انتخاب گزينه خاصي در مورد نظر فروشنده يا مذاكره كننده است ويا بيشترين منافع را براي او تامين ميكند هدايت مي نمايد . براي پولتان احتياج به يک حساب قرض الحسنه داريد اين طور نيست ؟شما به ارزش پول ممعتقديد,غير از اين است؟ هميشه منطقي است كه بهترين محصول را بخريم اين طور نيست؟

ارتباطات غير كلامي:

افزون بر مباحث كلامي در ارتباطات عوامل ديگري نيز در برقراري يک ارتباط تاثير گذار هستند كه( )bady language معروف است كه ارتباطات غير كلامي ناميده ميشود .ارتباطات غير كلامي كه به زبان بدن فواصل ميان فردي ,لبخند,شيوه هاي دست دادن ,و ارتباط چشمي و شامل ژست و وضع بدن ميباشد . در ابتدا مذاكره و سخن گفتن با مشتري قبل از اين كه شرو ع بعه صحبت كنيد سيگنال هايي از طرف شما به طرف مقابل روانه ميشود وبه نوعي شروع به صحبت ميكند انجا كه ارتباطات كلامي نيمي از انتقال پيام را در برخوردهاي چهره به چهره شامل مي شود , اگاهي و رعايت ان ضرورتي انكار ناپذير است .

1)ژست و وضع بدن

وضع و حالت بدن از مهم ترين مواردي است كه مردم به ان توجه مي كنند .طرز قدم برداشتن , ايستادن و نحوه نشستن افراد پشت صندلي مبين وضعيت رواني فرد ميباشد علاوه بر اين در مورد وضع بدن لازم است بدانيم كه وضع بدني و جسماني باز (ژست و وضع بدني باز حالتي است كه در ان دستها و پاها كشيده و صاف است و به طور كلي چهره و وضع بدني به سمت طرف مقابل بوده ونشان دهنده توجه به شخص مقابل است) اين پيام را براي مشتري در پي دارد كه اماده برقراري ارتباط با او هستيد .

رعايت نكات زير در هنگام راه رفتن وايستادن نشاندهنده اطمينان خاطر و اعتماد به نفس شما در مقابل مشتري است:

1-سعي كنيد در هنگام راه رفتن بدن صاف و گردن راست باشد .

2- هماهنگي قدم ها را رعايت كنيد واز كشيدن قدم ها روي زمين خودداري كنيد.

3هنگام ايستادن دستها بايد كشيده و صاف باشد , شكم به داخل و شانه ها رو به عقب و سر رو به بالا قرار گيرد .

به هنگامي كه با مشتري مينشينيد هميشه روبه روي مشتري قرار بگيريد وهرگز به پشتي صندلي تكيه نكنيد .تكيه دادن يه پشتي صندلي مي تواند بي تفاوتي شمارا به نمايش بگذارد.نكته مهم اين است كه افراد تحت تاثير زبان تن افرادي كه با انها حرف مي زنند قرار مي گيرند . وقتي راست و قائم مي نشينيد به جلو متمايل مي شويد وبه پيرامونتان توجه داريد سبب مي شود كه مشتري به اين نتيجه برسد مه انچه به او انتقال ميدهيد بسيار مهم است .

2(فاصله :

ادوارد حال يكي از متخصصين انسان شناسي در يک مطالعه مقدماتي بر روي اثرات فاصله در هنگام برقراري ارتباط,چهر بعد يا منطقه از ابعاد فضاي اطراف بدن را تشخيص داده است اين مناطق عبارتند از مناطق صميمي , شخصي , اجتماعي و عمومي .شما در حين برقراري ارتباط با مشتزي يا طرف مذاكره مي توانيد با دستكاري اين فاصله ها سرعت تشكيل رابطه گرم و صميمانه خود را افزايسش دهيد و بر عمق ان بيافزاييد.عوامل داخلي و خارجي زيادي در تاييد فاصله بين افراد مختلف تاثير گذار است . ميزان اشنايي (هر چه روابط گرم تر باشد فاصله در هنگام ايستادن كمتر خواهد بود), شخصيت افراد در ون گرا سعي ميكنند بين خود و ديگران بيشتر از افراد برون گرا فاصله ايجاد كنند .مليت و زمينه اخلاقي ,هنجارها و انتظارات فرهنگي در برخوردهاي افراد با يكديگر تاثير بسزايي دارد از عوامل مهم در تعيين فاصله مي باشد

فواصل ميان فردي به گروه هاي زير طبقه بندي ميشود:

الف- فاصله صميمي (زير 45 سانتي متر)

مخصوص فعاليت هايي مانند عشق ورزي , هم اغوش شدن با نزديكان در ديد و بازديد است .افراد فقط به همسر , بچه ها و والدين و دوستان بسيار نزديک خود اجازه مي دهند كه به اين منطقه وارد شوند , دقت كنيد كه نا خواسته حريم خصوصي كسي را مورد حمله قرار ندهيد . وارد شدن به حريم خصوصي افراد به خصوص در فرهنگ هاي مختلف سبب مي شود كه طرف مقابل تحت تاثير قرار گيرد و برانگيخته شود .

ب- فاصله شخصي نزديک (45 تا 75 سانتي متر)

معمولا دوستان نزديک به اين منطقه مي توانند وارد شوند افراد به شيوه هاي مختلف از منطقه شخصي خود محافظت مي كنند , شخص با استفاده از ژست و حالت بدني بسته مانند روي هم گذاشتن پا ها , يا روي سينه گذاشتن دست ها سعي مي كند كه از مداخله و ورود نا خواسته ديگران به قلمرو شخصي خود محافظت كند .

ج—فاصله شخصي دور (75 تا 120 سانتي متر)

در كشورهاي غربي اقايان ترجيح مي دهند در هنگام صحبت كردن با دوستان نه چندان نزديک خود , همكاران و همسايه ها انان را در اين فاصله نگه دارند.

د- فاصله اجتماعي نزديک (120 تا 210 سانتي متر)

از اين منطقه در هنگام بر خورد با بيگانگان و در برخورد هاي غير شخصي استفاده مي شود .

ه- فاصله اجتماعي دور(1-2 تا 2/5 متر)

فاصله اي است كه در ان معمولا معلمين هنگام صحبت كردن در مقابل گروهي از دانش اموزان يا دانشجويان از ان استفاده مي كنند , همچنين اين فاصله براي جلسات مهم و نسبتا شخصي , بحث ها , تبادل افكار و.....مناسب است.

ي- فاصله عمومي (5 تا 7 متر)

در اين فاصله ترجيحا معلمين , اساتيد و سخنرانان كه در مجالس بزرگ و گسترده سخنراني مي كنند قرار مي گيرند .حفظ اين فاصله توسط سخنرانان و اساتيد اعتبار و اقتدار به همراه دارد .

همان طور که بيان شد اگاهي و شناخت از انواع فاصله , در هنگام برقراري ارتباط باعث ايجاد يک ارتباط موثر و مفيد با طرف مقابل خواهد شد . درحال اين سوال مطرح ميشود که بهترين و مناسب ترين فاصله در برخورد با مشتريان و مذاکرات تجاري کدام يک از فواصل بيان شده مي باشد؟

مناسب ترين فاصله در مذاکرات تجاري فاصله شخصي دور و فاصله اجتماعي نزديک است .فرو شنده يا ارائه دهنده خدمت مي تواند با حفظ اين فاصله تعامل مناسبي با مشتري برقرار سازد و به هدف مورد نظر خود که افزايش فروش و ارائه خدمت است دست يابد.

3)خنده : خنده يک وضع و حالت صورت مي باشد که در برقراري ارتباط بسيار موثر است. خنده ها , علاقه , هيجان , يکدلي و نگراني را نشان مي دهد . خنده باعث ايجاد محيطي مثبت و سر خوش مي شود .

انواع خنده ها و مفهوم ان ها :

1- خنده ساده – شدت کم

گوشه هاي دهان به ميزان کمي عقب کشيده شده , بالا مي روند. پيامي که خنده در اين صورت با خود به همراه دارد يکي از موارد عدم اطمينان , شک و ترديد است . جهت بر قراري يک ارتباط موثر لازم است که از اين نوع خنده بپرهيزيد چرا که تداعي کننده يک بر خورد غير دوستانه مي باشد .

2- خنده ساده – شديد

در اين نوع خنده لب ها کمي از هم فاصله مي گيرند به طوري که مي توان قسمت کوچکي از دندان هاي فوقاني را نيز مشاهده کرد . اين نوع خنده پيام اطمينان و دل گرمي را به شخص مي رساند . خنده ساده – شديد بهترين نوع خنده است که شما مي توانيد در هنگام ملاقات با افرادي مثل همسايگان , مشتريان و در کل با افرادي که دوستي و صميميت خيلي نزديکي نداريد استفاده کنيد .

3- خنده بالا – شدت کم

اتصال دندان ها به لب هاي پايين برقرار است و فقط دندان هاي پيشين فو قاني ديده مي شود (دندان هي زيرين ديده نمي شوند) .پيامي که بدين ترتيب ارسال مي شود بيانگر ان است که

فرد از برخوردي مکه دارد خوشحال است . اگر دوست داريد پيامي را که مي خواهيد با خنده خود بخ طرف مقابل بدهيد اثري قوي تر , مطمئن تر و دوستانه تر از يک خنده ساده با شدت بالا داشته باشد مي توانيد از يک خنده بالا با شدت کم استفاده کنيد .

4- خنده بالا – شدت بالا

دندان هاي فوقاني بيشتر اشکار مي شوند , شکاف دهان عريض تر مي شود و روزنه هاي چشم باريک تر شده که در مجموع باعث بالا رفتن شدت خنده مي شود . از اين نوع خنده در مواردي مانند برخورد با دوستان نزديک و يا معاشرين تجاري که مدت هاي زيادي با انان ارتباط گرم و دوستانه داشته ايد مي توانيد استفاده کنيد .

5- خنده گسترده

هر دو رديف از دندان هاي فوقاني و تحتاني اشکار مي شوند . علاوه بر اين خنده با صداي بلند نيز همراه است .پيام

اين نوع خنده نهايت شادي , رغبت و لذت را مي رساند . استفاده از يک خنده گسترده در هنگام برخورد با مشتريان و

مذاکرات تجاري به دور از اداب و معاشرت است و بايد از ان پرهيز کرد .

خنده مناسب و صحيح در هنگام برخورد با مشتريان و مذاکرات تجاري تاثير زيادي در برقراري ارتباط دارد چرا که

مي تواند به ايجاد يک محيط صميمي و مثبت بين فروشنده و مشتري کمک کند همان گونه که در بالا بيان شد خنده

ساده –شديد و خنده بالا – شدت کم بهترين نوع خنده در تعامل با مشتري است . لازم به ذکر است که از اين دو نوع

خنده در تبليغات و ساخت بنر هاي تبليغاتي نيز استفاده مي شود .

4)دست دادن

دست دادن به يكديگر از رسوم ديرينه بشر است كه از بدو پيدايش به صورت هاي گوناگوني انجام گرفته و به شكل امروزي در امده است و ان , حكايت از ابزار محبت و دوستي و خوشحالي از به هم رسيدن دو انسان است . علاوه بر اين از مولفه هاي مهم ديگري كه در رويارويي با مشتري و برقراري ارتباط موثر نياز است تا ياد بگيريم , دست دادن محكم و استوار مي باشد .

در دست دادن رعايت نكات زير لازم است:

1- دست دادن بايد خيلي گرم و مشتاقانه باشد ودر حالي كه دست خود را به سمت طرف مقابل دراز مي كنيد بايد لبخند ي حاكي از خوشحالي ورضايت خاطر در چهره اشكار شود و كلماتي متناسب موقع از قبيل ابراز خوشحالي از ملاقات بر زبان اورده شود.
2- دست دادن مانند راه رفتن بايد نشانه اعتماد به نفس و علاقه به اشنايي و ملاقات باشد .دست دادن سرد و بي حال توام با بي اعتنايي و بي تفاوتي اثر مورد نظر را در طرف مقابل ايجاد نمي كند .
3- هنگام دست دادن بايد تماس چشمي به طور مداوم با طرف مقابل برقرار باشد .
4- فشردن و نگه داشتن دست طرف مقابل بايد در حد استاندارد باشد . زمان استاندارد جهت نگه داشتن دست طرف مقابل در حدود 3تا5 ثانيه مي باشد .

شيوه هاي دست دادن:

الف) نوع فرا دست

اگر قصد داريد با طرف مقابل بگوييد كه مي خواهيم نقش غالب را در مقابل او ايفا كنيد , دست خود را طوري بچرخانيد كه كف ان در هنگام دست دادن به سمت پايين قرارگيرد اين نوع دست دادن نشانه تسلط نسبت به طرف مقابل مي باشد.

ب) سبک مبتني بر همكاري :

در جايي كه مي خواهيد به هنگام برقراري ارتباط با طرف مقابل برابري و مساوات را رعايت كنيد از اين سبک استفاده مي كنيم . از اين شيوه دست دادن در بخورد با مشتري و مذاكرات تجاري

استفاده مي شود چرا كه اين سبک نشان دهنده مشارکت و همکاري است و همچنين پيش از زمينه يک رابطه گرم و صميمي نيز ميباشد

ج) روش مليحانه :

اگر مي خواهيد خواسته ها ي طرف مقابل را بر خواسته هاي خود ترجيح دهيد ودر امور جاري از او استفاده کنيد اين سبک را به کار ببريد . اين نوع دست دادن همچنين در مواردي مناسب است که مي خواهيد با کار گزار يا کارفرمايي صحبت کنيد و اثباب خاطر او را فراهم اوريد .

5- ارتباط چشمي :

در غالب فرهنگ ها پرهيز از نگاه به طرف مقابل مورد تاييد و قبول افراد نمي باشد و امري مذموم تلقي مي شود . اگر بتوانيد به چشم مشتري نگاه کنيد و رفتاري نرم و راحت را با او در پيش داشته باشيد انگاهه احتمال بسيار بيشتري وجود خواهد داشت که تاثير مناسب را بر جاي بگذارد در برقراري ارتباط چشمي 3 سوال اساسي مطرح مي شود :

1- به کجا بايد نگاه کرد ؟

2- به چه مدتي بايد نگاه کرد؟

3- چه زماني بايد نگاه کرد؟

بايد به اين نکته توجه کرد که پاسخ به سوالات مطرح شده به طرز برخورد شما با شخص مقابل بستگسي دارد . برقراري ارتباط چشمي در مواجهه با مشتري و جلسات تجاري نسبت به زماني که يک برخورد دوستانه و غير رسمي داريد متفاوت است .

الف)where to look

چشم ها معمولا در جلسات تجاري به يک مثلث متمرکز مي شود . اين مثلث تشکيل شده از يک خط افقي که از گوشه هاي بيروني چشم ها طرف مقابل مي گذرد و دو خط مايل از گوشه هاي خارجي چشم شروع شده و در روي خط مياني صورت که همان خط مياني بيني باشد به هم ديگر مي رسند (اماج تجاري) .ثابت کردن نگاه در اين ناحيه جدييت و اعتماد به نفس شما را مي رساند . در

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

ب) how long to look

ارتباط چشمي در بر خورد هاي تجاري و مواجهه با مشتري باید هفتاد تا هشتاد درصد از وقت مکالمه شما را اشغال کند . کمتر از این مقدار نشان دهنده کمبود اعتماد به نفس , علامت خستگي است و بیشتر از ان علامت عناد و مخالفت و رک بودن بیش از حد تعبیر مي شود در برخوردهاي رسمي و اجتماعي لازم است طول نگاه خود را افزایش دهید . افزایش تماس چشمي بیان کننده صمیمیت و دوستي بیشتر است .

ج) when to look

به محض شروع یک مکالمه و هنگام صحبت کردن طرف مقابل بهترین زمان برقراري براي ارتباط چشمي است . هنگام گفتن خداحافظي نیز تماس چشمي را قطع نکنید چرا که این امر باعث میشود تاثیر مثبتي از شما در طرف مقابل باقي بماند.تماس چشمي نه تنها نشان دهنده اعتماد شما است بلکه به شما کمک خواهد کرد انچه که شخص به طور شفاهي بیان مي کند بهتر درک کنید گوش دادن مهم ترین مهارت در برقراري ارتباط انساني است و ارتباط چشمي مناسب نقش مهمي را در نشان دادن توجه و علاقه به دیگران ایفا مي کند بنا بر این به دنبال قطع خیلي مختصر ارتباط چشمي (3 تا4 ثانیه) در گفتار بي صدا که دقیقا مانند ویرگول در یک جمله نوشته شده عمل مي کنیم دوباره تماس چشمي را برقرار کنید تا ارتباط موجود تداوم یابد.

10راه حل براي مذاکره مطلوب:

1- **هیچگاه اولین پیشنهاد را شما ندهید**

بسیار ساده است، اینطور نیست؟ تا آنجا که مي توانید، در هر موقعیتي هم که براي مذاکره قرار دارید، اولین پیشنهاد را شما ندهید.

اگر طرف شما با یک پیشنهاد بزرگ جلو آمد، نشان مي 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 مي توانید از قصد و نیت طرفتان مطلع شوید.

2- همیشه دو خریدار را در کنار هم قرار دهید

کاري که به شما خیلي قدرت عمل مي دهد این است که همیشه براي 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 مي شود.

3- همیشه قیمت بالاتري بدهید

همیشه قیمتي بالاتر از قیمت واقعي خودتان اعلام کنید، اما نه اینقدر بالا که کسي حتي براي 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 عالي باشد و کلي 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 براي ترک مذاکره آماده باشید

اصلاً مهم نیست که چقدر دوست دارید آن معامله انجام شود، باید همیشه خود را براي سر نگرفتن معامله هم آماده نشان دهید. ممکن است این سخت ترین کار در طي یک مذاکره باشد، اما گاهي بسیار به نفع شما خواهد بود. اگر

مي بینید که مذاکره اي درست نیست و ممکن است سرتان کلاه گذاشته شود، مي توانید سریعاً کناره گیري کنید.

6. فکر کنید که طرف معامله به شما نیاز دارد

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

7- یاد بگیرید که ساکت بمانید

گاهي اوقات وقتي پيشنهادي به شما ارائه مي شود، خيلي مهم است كه جوابي نداده و چيزي نگوييد. و طرف مقابل براي شكستن اين سكوت جزئيات بيشتري بيان خواهد كرد. شما ساكت بمانيد، كناره گيري نكنيد اما فقط به آنچه كه طرف مقابل بازگو مي كند گوش فرا دهيد.

8- در مورد همه چيز تحقيق كنيد.

چه با دانستن در مورد گذشته طرف معامله تان باشد، چه اتفاقاتي كه در جريان مذاكره مي افتد يا تحقيق در مورد كالاي مورد نظر باشد، هميشه بدانيد كه در چه مورد مي خواهيد صحبت كنيد.

9- هيچگاه در وسط كار مذاكره را بر هم نزنيد

در معاملات هميشه تخفيف و امتياز دهي صورت مي گيرد. مهم نيست كه از چقدر مي گذريد تا مذاكره را تمام كنيد،

اما مهم اين است كه مذاكره نبايد بر هم بخورد. هر چند كه ممكن است آخر كار اصلاً رضايت زيادي از آن مذاكره نداشته باشيد.

10- هميشه مودب باشيد

مهم نيست كه طرف مقابلتان با شما بد حرف مي زند يا كالايتان را تحقير مي كند، شما هيچگاه خونسردي خود را از دست ندهيد. با بدرفتاري چيزي جز شرمندگي نصيبتان نخواهد شد.

زمان ترک مذاکره:

هنر ترک مذاکره به اندازه هنر مذاکره مهم هست

در بعضي موارد اگر شما مذاكره كنيد چيزهاي زيادي را از دست ميدهيد چيزهايي كه از نتيجه مذاكره مهم تر هست پس آن را ترک كنيد.

درهرجايي از مذاكره وقتي مطمئن شديد گزينه بهتري وجود دارد مذاكره را ترک كنيد.

گاهي زمان مذاكره زياد ميشود مذاكره را ترک كنيد زيرا زمان مذاكره خود يک هزينه هست, خيلي وقتها طولاني شدن مذاكره به نفع شما نيست.

يكي ديگر از مواردي كه نبايد مذاكره كنيم عبور از خط قرمزهاست....مذاكره كننده حرفه اي بايد خط قرمز داشته باشد بايد مرزهايي داشته باشد كه تحت هر شرايطي از آن عبور نكند اگر اين مرزها را نداشته باشيم قرباني "استراتژي كالباسي " ميشويم

"استراتژي كالباسي" معروفترين استراتژي مذاكره هست و بدين معني هست كه:

كسي به شما ميگويد آيا اين كالباس را ميخوري؟

و شما ميگوييد نه...

بعد كالباس را خرد ميكند و قسمتي از آن را با تعارف به شما ميدهد وسپس قسمتي را با اصرار و ...

به عبارتي خواسته اي را برميدارند بسيار خرد ميكنند و به تدريج به شما ميقبولانند..

تفاوت مذاكره و پيشنهاد مناقصه

ميان خريد بطريق مذاكره و خريد بوسيله پيشنهاد رقابتي، تفاوتي وجود دارد كه اكنون به آن مي پردازيم.

خريد مناقصه اي، در ساده ترين شكل آن، داراي فروشندگاني است كه قيمتها و يا شرايط خود را بر طبق نيازهاي بازار خريد ارائه مي كنند. سيستم خريد مناقصه اي بصورت گسترده جهت تامين نيازهاي دولتي انجام مي گيرد. معمولاً دعوتنامه اي جهت مناقصه و بصورت عمومي انتشار مي يابد و به فروشندگان واجد شرايط اجازه شركت داده مي شود. پيشنهادات در حضور عموم بررسي مي گردند و فروشنده اي كه پائين ترين قيمت را پيشنهاد نموده است به اصطلاح برنده برنده شده از او صورت مي پذيرد.

در موارد خاصي از خريدهاي صنعتي بازرگاني از اينگونه مناقصه هاي رقابتي استفاده مي شود. اما آگهي نمودن براي پيشنهاد مناقصه تقريباً نادر بوده و نه تنها با بازگشائي عمومي پيشنهادات احتياجي نيست، بلكه اين نوع عملكرد مطلوب هم نمي باشد. حتي پيشنهاد كننده اي كه كمترين قيمت را ارائه داده نيز همواره برنده نمي شود.

اغلب روش ديگري از مناقصه بكارگرفته مي شود. در اين روش تقاضاهائي جهت پيشنهاد قيمت (RFOs)انتشار مي يابد. اين تقاضاهاي اعلام قيمت براي بسياري از فروشندگاني كه صلاحيتشان تأييد شده است و نه براي همه آنها ارسال مي گردند. شركت

خريدار ممكن است كمترين پيشنهاد قيمت را انتخاب نمايد و يا بسادگي اطلاعاتي كه به وسيله فروشنده و بعنوان پيشنهاد قيمت ارائه شده است را به عنوان زمينه مذاكره قرار دهد. (به هر حال اگر از اطلاعات موجود در پيشنهاد قيمت فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده كنيم، بدين معني كه اطلاعات محرمانه در مورد قيمتهاي يک فروشنده را براي مجبور نمودن فروشنده ديگر جهت كاهش قيمتهاي يک فروشنده به قصد برهم زدن مناقصه استفاده كنيم، بدين معني كه اطلاعات محرمانه در مورد قيمتهاي يک فروشنده را براي مجبور نمودن فروشنده ديگر جهت كاهش قيمتها افشاء نمائيم، عملي برضد اصول اخلاقي سيستم خريد بكار برده ايم).

هنگاميكه در خريدهاي صنعتي از مناقصه استفاده مي شود، معمولاً نشان دهنده آن است كه بازاري براي آن اقلام خاص وجود دارد و محدوده اي از قيمتها نيز مد نظر مي باشد. محصولي كه قرار است خريداري گردد، استاندارد پذيرفته شده اي داشته و دارد و مشخصات آن نيز ساده بوده و بروشني اعلام شده است.

از سوي ديگر «مذاكره» از فروشنده و خريدار براي بحثهائي رو در رو دعوت بعمل مي آورد تا جزئيات مهم و اساسي كه تنها بوسيله رد و بدل كردن توافقنامه هاي نوشته شده حل نمي گردند را آشكار سازد. محصل مورد نظر ممكن است محصولي از يک نوع با طرحي خاص و يا توليد شده بوسيله رقيبي خاص باشد. بندرت بازاري براي چنين اقلامي وجود دارد و قطعاً قيمتهاي تثبيت شده اي نيز وجود ندارند.

بطور قطع زماني از مذاكره استفاده مي گردد كه خريدار و فروشنده درباره تخمين مخارج ساخت، نحوه تحويل و خدمات محصول مورد نظر اختلافاتي دارند. مذاكره درگير مباحث مربوط به عناصري است كه فراتر از قيمت اند. عناصري چون ضمانتها، كمكهاي فني و سرويس دهي، روشهاي حمل و نقل و بسته بندي و شرايط پرداخت از اين جمله اند. حتي قراردادهائي در مورد اقلام استاندارد كه محتاج هزينه هاي گزافي براي مدتهاي بيش از يک سال مي گردند نيز بايد بر همين اصل مورد مذاكره قرار گيرند.

مذاكره، همانطور كه آنرا تعريف نموديم- "دستيابي به يک برنامه توام خريد و فروش است"- كه معمولاً در شرايطي از قبيل آنچه كه در ذيل مي آيد بكار گرفته مي شود. حالاتي كه فرض

مي كنيم مقادير عظيمي از پول در معامله وجود دارد:

- - - به هنگام خريد تجهيزاتي كه منحصر بفرد و يا پيچيده اند و پيش از اين هم خريداري نشده اند واطلاعات كمي در مورد مخارج و هزينه هاي آنها موجود است.

- - - خط نقل و انتقال در يک كارخانه خود كار تهيه مواد غذائي مثال خوبي است. قبل از اينكه خريد قطعي صورت پذيرد، بحثهاي فني از قبيل جزئيات ساختمان، نحوه عمل و هزينه هائي از قبيل نصب لازم و ضروري اند.

- - - هنگاميكه قيمتها بوسيله گمرک، قوانين تجارت عادلانه و يا تباني فروشندگان تثبيت شده باشد. اگر فروشندگان زيادي در يک رشته فعاليت نمايند، معمولاً تاكتيكهاي خوب مذاكره در كسب امتياز توليد كننده اي كه براي فروش مشتاق است موثر واقع مي گردد.

- - - هنگاميكه فروشندگان اندكي وجود دارند و يا تنها يک فروشنده در اين رشته فعاليت مي كند اما محصول مورد نظر در كارخانه خريدار قابل ساخت است و يا مي توان آنرا از خارج خريداري نمود و يا براي آن جانشين آماده اي در نظر گرفت.

- - - هنگاميكه عده اي از فروشندگان در مورد يک قلم كالا پيشنهاد مناقصه داده اند اما هيچيک از آنها كاملاً جلب رضايت نمي كند. بدين معني كه هيچ يک از پيشنهادات، نيازمنديهاي خريدار را از نقطه نظر قيمت، شرايط، نحوه تحويل و يا مشخصات برطرف نمي سازد. در چنين شرايطي، خريدار پيش از اقدام به مذاكره بايد مطمئن گردد كه در قبال شرايطي كه وي ابتداً در مقابل فروشندگان نهاده است هيچكدام از پيشنهادات او را ارضاء نمي كنند.

اگر يک فروشنده را وادار نمائيم تا پيشنهاد قيمت بدهد، و اين مظنه را صرفاً بخاطر اين كه وي را در موقعيت نامناسبي از معامله و چانه زني گرفتار نمائيم بگيريم، اين عمل ما بسيار ضد اخلاقي خواهد بود.

- - - هنگاميكه قرارداد موجود در حال تغييرات بوده و ميزان پولي كه در جريان است از عهده تضمين كار بر مي آيد. براي مثال تغييرات عمده در اقلامي با مقادير زياد، مباحثي جالب براي مذاكره مي باشد.

معمولاً اساسي ترين موانع پيشنهادات خريد و مناقصه بصورت زير فهرست مي شوند:

- - - هنگاميكه پيشنهاد مناقصه دقيقاً با مشخصات محصول مطابقت ننمايد، بدين معني كه فروشنده برنده مناقصه مسكن است محصولي ارائه نمايد كه با مشخصات تطبيق كند اما هميشه آنچه خريدار انتظار دارد را نتواند تهيه نمايد.

غالباً برنده مناقصه طرفي است كه بخاطر كاهش قيمت از كيفيت مي كاهد. كيفيت ارائه شده بوسيله اين توليد كننده قابل رقابت نبوده و از سوي بازار تاثير مي پذيرد. در اين صورت خريدار با جنس نامرغوب روبرو مي شود كه از آنچه كه انتظارش مي رفته است، سريعتر فرسوده شده از بين مي رود.

- - - در صنايعي از قبيل صنايع هواپيما و كشتي سازي كه اساساً بر سفارشات دولتي استوارند، كافي است ارائه كننده مناقصه تمام و يا قسمت اعظمي از نيازهاي دولتي را در اختيار داشته باشد تا بتواند ديگر رقبا را از ميدان بيرون كند. او در چنين حالتي عملاً قادر خواهد بود تا سقف قيمتها را به خواست خود افزايش دهد.

بسياري از اقتصاددانان بر اين عقيده اند كه وقتي يک صنعت تحت سلطه دو يا سه توليدكننده قرار گرفت، حتي بدون اينكه بين آنها توافق و تباني صورت گرفته باشد، نتيجه اش ساختار انحصاري قيمت خواهد بود. توليدكنندگان در چنين حالتي طريقه قيمت گذاري منطقي را دنبال مي كنند و الگوي دنباله روي از رهبر اشاعه مي يابد. در اين چنين موقعيتي مناقصه به صورت آگهي جزو نتايج رقابت نيست.

هرگز هدف و طبيعت مذاكره بطور كامل درک نگرديده است. حتي برخي مديران، خريد مذاكره اي را در سطحي هم طراز يا چانه زدن قرار مي دهند. سالها پيش، حتي برخي از آنها از اين هم پا را فراتر نهاده و بحث بر سر قيمت با فروشنده را غير اخلاقي و مبتذل مي پنداشتند.

خريداران جهت بهينه سازي موقعيت خود در هر نوع خريد، از طريق مذاكره گامهاي موثري بر مي دارند. اما آنها بدون مذاكره، همه نوع پيشنهادي را صرفاً پذيرا هستند.

يكي از اجزاء اصلي سيستم اقتصاد آزاد، وجود رقابت شديد در قيمتها است. اجتناب از تلاش براي رسيدن به قيمتهاي بهتر در طول مذاكره مانند اين است كه فرض كنيم پيشنهادي كاملاً مناسب و درست بوده و براي كليه موارد بهترين قيمت مي باشد.

بيشترين انتقادي كه نسبت به مذاكره ابراز مي گردد. مستقيماً به روشهائي كه بكار گرفته

مي شوند بر مي گردد. اما در محدوده قوانين و اخلاق تجارت سالم، خريداران بخاطر موقعيت خود شديداً بدنبال بهترين قيمت هستند، يعني قيمتي كه كمترين مخارج و هزينه ها را در برداشته و براي تشكيلات آنها بهترين شرايط را فراهم نمايد.

در كسب و كار، «روابط» نقش مهمي بازي مي كنند، همه ما اين موضوع را مي دانيم اما اغلب آن قدر درگير مسائل روزانه مي شويم كه به بهترين راه هاي ممكن براي ايجاد ارتباط فكر نمي كنيم.

وقتي با آدم هاي موفق صحبت مي كنيم، آنها دليل موفقيت شان را در نوع رابطه و اعتمادي مي دانند كه بين شركا و دوستان برقرار كرده اند.

به نيازهاي ديگران توجه كنيد

همه مي دانند كه هدف از تلاش براي ايجاد ارتباط، در نهايت اين است كه بتوانيم با هم و در كنار هم كار كنيم، اما براي رسيدن به چنين هدفي مي بايست توجه به ديگران را سرلوحه تلاش خود قرار دهيم. جري ايكاف يكي از نويسندگان كتاب «مرز ارتباطات تجاري» در اين باره مي گويد: «بايد دقت كنيد كه ديگران براي چه چيز ارزش قائلند.» به اعتقاد وي كليد دست يافتن به چنين چيزي در «صبور بودن» و «كنجكاو بودن» است.

با ديگران تبادل نظر كنيد

پي بردن به اينكه چه عاملي در افراد انگيزه ايجاد مي كند نكته اي مهم است اما بلافاصله پس از آن بايد بتوانيد اعتماد ايجاد كنيد. به اعتقاد «ايكاف» بهترين روش اين است كه با حالتي خستگي ناپذير، ثابت قدم و قابل پيش بيني گام برداريد يعني نشان دهيد آن قدر ارزشمند هستيد كه ديگران بخواهند با شما ارتباط برقرار كنند. اما براي آنكه از نظر ديگران شخصيتي خودشيفته (از خود راضي) به نظر نرسيد بهتر آن است كه قبل از انجام هر كاري ديگران را در ايده هاي خوب خود سهيم كنيد.

جان پالومبو رئيس شركت بازاريابي dvc كه برخي از مشتريانش كاركنان فيلم فوجي و تيغ ژيلت هستند در اين باره مي گويد: «هرگاه كسي را ملاقات مي كنم، اگر نكته آموزشي مفيدي را به او نگويم، كارم را به درستي انجام نداده ام حالا چه او براي حرف من اهميت قائل باشد چه نباشد، فرقي نمي كند.»

از هر موقعيتي براي برقراري ارتباط استفاده كنيد

شما مي بايست پيوسته در اين فكر باشيد كه چگونه و كجا مي توانيد روابطي را ايجاد و آنها را تقويت كنيد. يعني از هر فرصتي مثل نوشيدن چاي، صرف ناهار و شام و يا هر نوع ارتباط و تماسي كه در مسافرت ها دست مي دهد استفاده كنيد وگرنه مجبور خواهيد بود راه دور و درازي را براي رسيدن به اين هدف طي كنيد.

ويژگي هاي خود را بشناسيد

حقيقتاً ايجاد روابطي خوب كه منجر به تجارت موفقي شود، كار مشكلي نيست. اين كار به يك تنظيم ذهني نياز دارد يعني مي بايست مترصد امكانات باشيد و در عين حال به اعمال تان آگاه باشيد. مي توانيد موانعي را كه در مسير گسترش روابط مورد نيازتان پيش مي آيد، از ميان برداريد. «جيمز تام» نويسنده كتاب مشاركت بنيادي در اين باره مي گويد: به رفتارتان نگاه كنيد و بازتاب آن را بسنجيد. او مي گويد: رفتارهاي دفاعي كه ممكن است مانع پيشرفت شما باشند را شناسايي كنيد مثلاً احتمال دارد وقتي كه وحشت زده و ترسان مي شويم ديگري را غرق در اطلاعات كنيم يا در سكوت فرو رويم كه اين مي تواند يك اخطار اوليه باشد. وقتي چنين رفتاري را در خود تشخيص داديد، خواهيد توانست اقداماتي را به عمل آوريد، آنگاه يا لازم است كه آهسته تر پيش رويد يا مي بايست براي خنثي كردن آن رفتار هر كاري از دست تان برمي آيد بكنيد. با افراد مستقيماً ارتباط برقرار كنيد يا مسوليت برقراري ارتباط را برعهده ديگران نگذاريد يا از واسطه كردن ديگران پرهيز كنيد. براي ارتباط برقرار كردن با ديگران تلاش كنيد، گهگاهي يك تلفن يا ايميل مي تواند آنها را براي مدتي طولاني با شما مرتبط سازد. هر چند چنين ارتباطي خيلي قوي و پررنگ نيست اما مفيد است، خب به هر حال هركسي مشغله اي دارد و نيازي به رفتار دراماتيك نيست.

ارتباط مستقيم برقرار كنيد

هيچگاه فكر نكنيد كه برقراري ارتباط از طريق شبكه مي تواند مانند ارتباط رودررو موثر باشد. به گفته ويتمن متاسفانه ارتباطات شبكه اي براي خيلي ها هدف شده است.

او مي*گويد: «ارتباط گران شبكه اي بيكاراني هستند كه قبلاً بيكار نبوده اند، همه شبكه را به هم توصيه مي كنند ولي آنها در شبكه چه مي كنند؟ آنها مرتباً افرادي كه هيچ وقت با آنها صحبت نكرده

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.Prozhe.com

فصل سوم :

روش تحقیق

روش تحقیق:

روش تحقیق به صورت کتابخانه اي و استفاده از اینترنت و دانلود مقالات و استفاده از نظر کارشناسان مرتبط با این موضوع بوده است.

www.Prozhe.com

علت به كارگيري:

این مقاله مطالعه معنا شناسانه و ساختار كلي از اصول مذاكرات تجاري را تحليل ميكند , زيرا معتقديم دانستن فن مذاكره دانش نويني در تجارت دنياي امروز است.

محدوديت هاي تحقيق:

با وجود زيادي مطالب مرتبط با موضوع تحقيق امكان جمع اوري تمام مطالب به صورت جزء به جزء نبوده است .

مزاياي به كارگيري اين 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 خلاقی خواهید داشت که متخصص واقعی را در عرصه مذاکره تمیز مدهد.

www.Prozhe.com

فصل چهارم:

نتیجه گیري:

www.Prozhe.com

نتيجه گيري

با توجه به انچه که گذشت مي توان اين گونه بيان کرد مه روش مذاکره اصولي به شما اين توان را مي دخد که جانب انصاف را رعايت کنيد و در همين حال شما را در برابر کساني که در صددند از منصف بودن شما بهره برداري کنند مصون و محفوظ مي دارد . بر عکس چانه زدن بر روي مواضع , روش مذاکره اصولي يعني تمرکز بر روي منافع , حق انتخاب هايي که براي هر دو طرف رضايت بخش باشد و استاندارد هاي منصفانه , معمولا به يک توافق معقول منتهي مي شود . اين روش به شما اجازه مي دهد که به تدريج يک تصميم مشترک , با کارايي لازم و فارغ از هزينه هاي متعارف پافشاري روي مواضع دست يابيد , فقط بايد خود را از قيد و بند اين مواضع رها سازيد و جدا کردن اشخاص از مساله به شما اجازه مي دهد که مستقيما و به طور نمايان با اشخاص طرف مذاکره به عنوان يک انسان رو به رو شويد و به اين ترتيب نيل به توافق دوستانه را ميسر سازيد .مسلما هر مذاکره ويژگي هاي خاص خود را دارد و با ديگر مذاکرات متفاوت است ولي عناصر اساسي مذاکره تغيير نمي کند . اشنايي ونحوه برقراري ارتباط موثر سبب موفقيت در مذاکره خواهد شد . يک مذاکره کننده يا فروشنده بايد با روش هاي برقراري ارتباط و متقاعد کردن به گونه اي اشنا باشد و در ان تبحر داشته باشد که بتواند در مقابل سخت گير ترين خريداران موفق باشد و فرايند رسيدن به توافق را به نحوي هداست کند و خاتمه پذيرد که طرفين احساس کنند برنده شده اند . رضايت طرف مقابل از مذاکره و بر خورد احترام اميز سبب خواهد شد که وي يه عنوان يک ابزار تبليغي و به نوعي به يک پشتيبان براي سازمان تبديل بشود.

www.Prozhe.com

پیشنهادات:

هر روزي كه مي گذرد دامنه ارتباطات ما چه به عنوان شخص و چه در قالب شركت و چه در قالب دولت با ديگران گسترده تر و پيچيده تر مي شود. ما هر شغل , تخصص و حرفه اي كه داشته باشيم , در كنار ان مذاكره كننده هستيم

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

روز به روز دامنه ارتباطات ما با كشورهاي ديگر گسترده تر مي شود و پيشرفت پديده غير قابل اجتناب جهاني شدن به ما هشدار مي دهد كه بايد فرهنگ ملل مختلف در مذاكره را ياد بگبريم .

نتايج اين تحقيق يافته ها و تجزيه و تحليل هاي اينجانب بوده است و امكان دارد افراد و يا موسسات مختلف در اين تحقيق به نتايج ديگري رسيده يا خواهند رسيد.

www.Prozhe.com

منابع :

كتاب:

انزلي حسن, اداب معاشرت و راه زندگي, انتشارات انزلي, 1370

اينسون رنه , 101تكنيک براي جذب و حفظ مشتري , ترجمه امير توفيقي, انتشارات رسا , 1380

بلوريان تهراني محمد , طراحي استراتژي , برنامه ريزي و مهارت هاي فروش و فرو شندگي , انتشارات سازمان بازرگاني ,1379

لوئيس ديويد , زبان بدن از موفقيت , ترجمه جالينوس كرمي, انتشارات جالينوس ,1380

مقاله:

راجر فاشر و ويليام يوري , اصول و فنون مذاكره , ترجمه مسعود حيدري , انتشارات سازمان مديريت صنعتي , 1370

زاهدي شمس السادات , بررسي تطبيقي سبک هاي مذاكره در جهان , فصل نامه مطالعات مديريت , شماره 21, 1378

غفاريان وفا , هنر گوش كردن در مذاكره , مجله تدبير شماره 51, ارديبهشت 74

سايت :

www.tajerbank.com

www.sideroad.com

www.careermage.com

www.chinessnegotiating.com

www.Prozhe.com