

# مذاكرات بازرگانی بین المللی

## در تئوری و عمل

پروز ان. گائوری

اورسولا اف. اُت

حسین جی. رامال

مترجمان

موسی الرضا وحیدی

امید بابلیان

انتشارات ادوارد الگار

2020

# مذاكرات بازرگانی بین المللی

## در تئوری و عمل

پروز ان. گائوری

استاد بازرگانی بین المللی دانشگاه بیرمنگام انگلستان

اورسولا اف. اُت

استاد بازرگانی بین المللی دانشگاه ناتینگهام ترنت انگلستان

حسین جی. رامال

دانشیار بازرگانی بین المللی و راهبرد دانشگاه فناوری سیدنی استرالیا

انتشارات ادوارد الگار

2020

## فهرست مطالب

مقدمه مترجم

پیشگفتار

بخش یک: اهمیت مذاکرات بازرگانی

فصل اول: ماهیت مذاکرات

بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در مذاکره (بتنا)

توافق کردن (بده و بستان)

فصل دوم: حل و فصل اختلافات

2. 1 اختلاف چیست؟

2. 2 منشاء اختلاف

2. 2. 1 فرصت

2. 2. 2 ترجیحات

2. 2. 3 برداشت

2. 2. 4 محرک‌های اختلاف: تأثیر احساس و اهمیت ارتباط

2. 2. 5 تأثیر منفی احساس بر ارتباط

2. 2. 6 افزایش اختلافات با کاهش ارتباطات

2.3 آیا اختلاف می‌تواند مثبت باشد؟

2.3.1 همکاری

2.3.2 تمایل به همکاری

2.3.3 ابراز تمایل

2.4 چارچوب‌های حل اختلاف از منظر روانشناسی

2.4.1 مدل توجه دوگانه

مثال 2.1 عذرخواهی اپل در چین

2.4.2 نظریه‌ی منافع - حقوق - قدرت

2.5 مدل حل اختلاف در مذاکرات بین‌المللی از منظر سیاسی

مثال 2.3 بحران قبرس

مثال 2.4 اختلافات چندجانبه اتحادیه‌ی اروپا

2.6 حل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

2.6.1 روش‌های مدیریت اختلاف

مثال 2.5 اختلاف میان فرهنگی

2.6.2 حل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

مثال 2.6 گفت و گو: اختلاف بین فرهنگ‌ها - توزیع کنندگان یامادا

## فصل سوم: پایه های نظری مذاکرات بازرگانی بین المللی

3. 1 نظریه ی مبادله ی اجتماعی

مثال 3-1 مذاکرات کشور با کشور: اختلاف تجاری ایالات متحده ی آمریکا و چین

3. 2 اقتصاد هزینه ی مبادله

مثال 3. 2 انصراف آکسیاتا و تله نور از تصمیم نسبت به ادغام عملیات های آسیایی

3. 3 تجزیه و تحلیل تصمیم

3. 4 نظریه ی بازی ها

3. 4. 1 بازی با اطلاعات کامل

مثال 3. 3: مذاکره بین بانوی تاجر آمریکایی و مرد تاجر ژاپنی

3. 4. 2 بازی با اطلاعات ناقص

3. 5 تحلیل مذاکره

مثال 3. 4 بازی هشدار به مشتری

3. 6 رویکرد نظری نسبت به مذاکرات بازرگانی بین المللی – از منظر ریاضی

مثال 3. 5 معامله مایکروسافت – نوکیا

## فصل چهارم: فرهنگ در مذاکرات بازرگانی بین المللی

4. 1 فرهنگ چیست؟

4. 2 انواع مختلف فرهنگ

مثال 4. 1 کی اف سی در چین: از استانداردسازی تا سازگاری

4. 2. 1. فرهنگ ملی

4. 2. 2. فرهنگ کسب و کار

4. 2. 3. فرهنگ شرکتی / سازمانی

مثال 4. 2. فرهنگ جهانی تویوتا

4. 2. 4. فرهنگ شغلی / حرفه ای

4. 3. مروری بر ابعاد مختلف فرهنگ

4. 4. چگونگی تاثیرگذاری فرهنگ بر مذاکرات

4. 4. 1. ایجاد رابطه

4. 4. 2. نحوه برخورد با زمان در فرهنگ های مختلف

4. 4. 3. چگونگی مدیریت موثر زمان

مثال 4. 3. زمان و بازرگانی در دنیای عرب

نمایه 4-1 دستورالعمل های ایجاد و حفظ روابط در مذاکرات بازرگانی بین المللی

4. 4. 4. پیشنهاد فرهنگی مذاکره کنندگان

مثال 4. 4. مذاکرات اتحاد رنو- نیسان

4. 4. 5. رویکرد به مذاکرات

4. 5. دستورالعمل های مدیریت تفاوت های فرهنگی

4. 5. 1. قوم گرایی در مقابل نسبی گرایی فرهنگی

4. 5. 2 مدیریت انگیزه ها

4. 5. 3 انعطاف پذیری

پایان مثال های بخش اول

مورد 1: صندوق چشم انداز سافت بانک (عربستان سعودی و ابوظبی) و گوازی (چین)

مورد 2: مذاکرات کسب حداکثر سهام و کنترل شرکت (رقابت ورسوم آمریکا و مرک آلمان)

**بخش دوم: عوامل موثر بر مذاکرات بین المللی**

**فصل پنجم: اهمیت ارتباطات در مذاکرات**

5-1. مدل ارتباطی

مثال 5-1 ملاقات های پیش از موعد هند

5-2. زمینه و بافت در ارتباطات

مثال 5-2 پیام های ناموفق

5-3. ارتباطات غیرکلامی

مثال 5-3 موافقت با یک توافق با تکان دادن سر

5-4 برقراری ارتباط در مذاکرات بازرگانی بین المللی

مثال 5-4 گوش دادن فعال

**فصل ششم: افراد و تیپ های شخصیتی**

6.1 افراد و تیپ های شخصیتی: شالوده نظری

6.2 تیپ های شخصیتی مایرز-بریگز (آزمون (MBTI))

6.2.1 انواع برون گرا

6.2.2 انواع درون گرا

6-2-3 کدام گونه و توپولوژی برای مذاکرات بهتر است؟

مثال 6.1 مایرز و بریگز ، اساتید گونه شناسی و تردید در مورد آن

مثال 6.2 مایرز-بریگز در محل کار

6.3 سبک های مذاکره

6-4 پیشینه حرفه ای افراد و رفتار مذاکراتی آنها

مثال 6.3 چه کسی می تواند نپسان را بازسازی کند؟

6.4.1 مذاکرات فروش

مثال 6.4 مذاکرات فروش برای صادرات

6.4.2 سوابق حقوقی در مذاکرات: کارشناسان حقوقی در مذاکرات

6.4.3 پیشینه فنی در مذاکرات: مهندسان و مخترعین در مذاکرات

مثال 6.5 مذاکره با افراد مناسب

6.4.4 رفتار مذاکراتی کارآفرینان

مثال 6.6 بازنشستگی جک ما از شرکت علی بابا



پایان بخش دوم، مطالعه موردی

مطالعه موردی 1 آدانی و معدن کارمایکل

مطالعه موردی 2 شرکت شاو اسپورتز: مذاکره خارج از مرزهای ملی

مطالعه موردی 3 گروه ای سی جی: تقلب و انحلال یک سرمایه گذاری مشترک در چین

**بخش سوم: فرایند مذاکره**

**فصل هفتم: زمینه مذاکره**

1-7 زمینه

مثال 7.1 تصمیم شرکت های فلیپ موریس و آلتريا برای ادغام و تاسیس شرکت توباكو تیتان

2-7 نقش نمایندگان

مثال 7.2 مذاکره برای توزیع/ توافق نامه نمایندگی

3-7 نقش طرفهای ثالث

تمرین 7.1 سناریوی بن بست

مثال 7-3 توافق نیجریه و شرکت رویال داچ شل برای آغاز مذاکرات توافق

مثال 7-4 تصمیم شرکت کلاریانت برای توقف مذاکرات سرمایه گذاری با عربستان سعودی

7-4 مذاکرات چندجانبه: گروهها

مثال 7-5 مذاکرات چندجانبه: طرح دعوی علیه گروه بولور<sup>1</sup> بر سر مزارع کامرون

---

<sup>1</sup>. Bollore Group

## فصل هشتم: فرآیند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

1-8 مراحل فرآیند مذاکرات

1-1-8 مرحله اول: پیش‌امذاکره

2-1-8 مرحله دوم: مذاکرات رو در رو

3-1-8 مرحله سوم: پس‌امذاکره

مثال 8-1 توافق (و اختلاف) استارباکس و کرفت

2-8 چارچوبی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

1-2-8 فضا در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

مثال 8-2 والمارت: شریک غیرقابل مذاکره

2-2-8 عوامل زمینه‌ای

مثال 8-3 برگزیت و اقتصاد بریتانیا

مثال 8-4 بحران مالی جهانی 2009-2008 و بخش تولید در چین

مثال 8-5 مذاکرات جنرال موتورز و دوو

مثال 8-6 حمایت از صنعت هوانوردی

8-2-3 متغیرهای فرهنگی و راهبردی تأثیرگذار بر فرآیند مذاکرات

8-3 برنامه‌ریزی و مدیریت مذاکرات

8-3-1 برنامه‌ریزی و مدیریت مذاکرات؛ مرحله اول: پیش‌امذاکره

8-3-2 برنامه‌ریزی و مدیریت مرحله دوم: مذاکرات رو در رو

8-3-3 برنامه‌ریزی و مدیریت مرحله سوم: پسامذاکره

### فصل نهم: راهبردها و تاکتیک‌ها در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

9-2 آمادگی راهبردی و چانه‌زنی

9-2 عوامل راهبردی مؤثر بر مذاکره

9-2-1 ارائه پیشنهادات

مثال 9-2 خرید ولوو توسط جیلی

9-2-2 راهبرد

مثال 9-3 خرید پلتفرم توئیچ توسط آمازون

9-2-3 تصمیم‌گیری

مثال 9-4 خرید ناموفق نوکیا توسط مایکروسافت

9-2-4 نیاز به واسطه یا طرف ثالث

9-3 ملاحظات تاکتیکی در طول مذاکرات

مثال 9-5 تاکتیک چین برای کاهش سرعت مذاکرات

### فصل دهم: اخلاق در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

10-1 اصول اخلاقی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

10-2 مواضع اخلاقی و غیراخلاقی

مثال 10-1 نفوذ غیرضروری (لابی‌گری)

مثال 10-2 نقض حق انحصاری تولید داروهای عمومی

مثال 10-3 سیب زمینی روغنی (فساد در مذاکره)

10-3 جهان گرایی در برابر نسبی گرایی

10-4 اجتناب ناپذیری مذاکرات غیراخلاقی – از دیدگاه روانشناختی

مثال 10-4 چه کسی می تواند شرکت نیسان را احیاء کند؟

### فصل یازدهم: مذاکره درباره انواع قراردادها

11-1 قرارداد واسطه/توزیع کننده

11-2 مذاکره درباره صدور مجوز و اعطای امتیاز

11-3 کسب و کارهای مشترک

مثال 11-1 قرارداد 20 ساله مک دونالد با سینوپک چین

11-4 مذاکره درباره ادغام و کسب مالکیت شرکتها در عرصه بین المللی

11-5 مذاکره بر سر پروژههای پیمان کاری

مثال 11-2 بهره گیری از دانش سازمانی در توافقهای پیمان کاری

پایان بخش 3 مورد پژوهی

مورد پژوهی 1 دوراهی اخلاقی در جریان مذاکرات

مورد پژوهی 2 ایرباس و بوئینگ: آیا مذاکرات می تواند پایانی بر اختلافات پانزده ساله باشد؟

مورد پژوهی 3 شرکت تی-بلید: سفر به بازار آمریکای شمالی با اسکیت

بخش چهارم مذاکرات کارآمد

### فصل دوازدهم: مذاکره در سراسر جهان

12-1 مذاکره در آسیا

1-1-12 چین

مثال 12-1 خرید آی بی ام توسط لنوو

2-1-12 هند

مثال 12-2 مذاکرات پرهزینه انرون در هند

2-12 مذاکره در جهان عرب

مثال 12-3 واسطه: پارتی‌بازی یا خودی بودن

3-12 مذاکره در روسیه

مثال 12-4 فساد در روسیه

### فصل سیزدهم: رهنمودهایی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

1-13 فهرست یادآور در مذاکرات

1-1-13 برخورداری از اهداف شفاف

2-1-13 گردآوری اطلاعات

3-1-13 درک تفاوت‌های فرهنگی

4-1-13 ارزیابی الگوی ارتباطی

5-1-13 تسلط بر زبان بدن و مراعات آن

6-1-13 محدودیت‌های خود را بشناسید

7-1-13 تدوین راهبرد و تاکتیک‌ها

13-1-8 کنترل امتیازدهی

13-1-9 فضیلت بردباری

13-1-10 انعطاف در مورد دستور کار

13-2 ایجاد رابطه

13-2-1 موضع گیری علیه رقبا

13-2-2 شناسایی تصمیم گیرنده ی تیم مقابل

13-2-3 توسعه اعتبار و بهره مندی از آن

13-2-4 آمادگی برای مذاکره فراتر از توافق

13-2-5 جلوگیری از امکان اقامه ی دعوی

13-3 آیا به کارگزار نیاز داریم؟

13-3-1 شما به گشاینده ی در نیازمندید

13-3-2 ملاحظات اخلاقی

پایان بخش 4: نمونه ها

مطالعه موردی 1: گوگل و دولت چین: مطالعه ی موردی در زمینه ی مذاکرات بین فرهنگی

مطالعه موردی 2: مذاکرات بین اسنوهیتا و رأس الخیمه درباره ی طراحی مرکز همایش نمادین (قلعه ی شنی):

ساخت شهری در بیابان رأس الخیمه)

تمرین اجرای نقش: تجهیزات فرآوری شیر برای عربستان سعودی

رشد سریع تجارت و بازرگانی جهانی، باعث افزایش اهمیت مهارت‌های مذاکراتی و پیدایش فرهنگ آمادگی مستمر برای مذاکره در عرصه بازرگانی و تجارت بین الملل شده است. مدیران، بازرگانان، دیپلمات‌ها و دیگر کنشگران بین المللی در تمامی فرهنگ‌ها و کشورها، جهت موفقیت در هرگونه تعامل و داد و ستد در بازارهای بین‌المللی، نیازمند تجهیز به فنون جدید مذاکراتی و غلبه بر مشکلات کلامی و غیرکلامی و چالش‌های مربوط به هنجارهای متفاوت تعاملی و رفتاری در مذاکرات مختلف بین المللی می‌باشند.

کتاب آموزنده و پرمایه جدید درسی «مذاکرات بازرگانی بین المللی در تئوری و عمل» که توسط سه تن از اساتید مبرز بازرگانی بین الملل دانشگاه‌های بیرمنگام و ناتینگهام انگلستان و دانشگاه فناوری سیدنی استرالیا تألیف شده و در سال 2020 توسط انتشارات معتبر ادوارد الگار<sup>1</sup> منتشر شده است، درک جامعی از نظریه‌ها و شیوه‌های کلیدی مذاکره در تعاملات بازرگانی بین المللی در قرن بیست و یکم ارائه می‌کند. این کتاب با به کارگیری یک چارچوب کلی و همه‌نگر، به درک عوامل تاثیرگذار بر فرآیند مذاکره، چالش‌های مرتبط با مذاکرات فرامرزی و راهبردهای مورد استفاده توسط مذاکره‌کنندگان بین المللی کمک می‌نماید.

هدف نویسندگان از تألیف این کتاب ارائه ابزاری کارآمد برای دانشجویان و خوانندگان به منظور درک و فهم بهتر مذاکرات بازرگانی بین المللی و توسعه مهارت‌های آن‌ها برای تبدیل شدن به مذاکره‌کنندگانی موفق در عرصه بین المللی است.

مشخصات و مزایای اصلی این کتاب عبارتند از:

- فراهم کردن یک چارچوب جامع و سیستماتیک برای مذاکرات بازرگانی بین المللی که در هر زمینه مذاکره‌ای قابل اعمال و اجرا است.

---

<sup>1</sup> . Edward Elgar

• بحث در مورد روش های حل اختلاف، تکنیک ها و راهبردهای مورد استفاده در مذاکرات مربوط به انواع مختلف قراردادهای، ابزاری ارزشمندی به خوانندگان برای بررسی و درک مذاکرات پیچیده و دشوار بین المللی ارائه می کند.

• جداول، نمودارها و نمونه های مطالعاتی جدید و مثال های واقعی بین المللی ذکر شده در این کتاب ، درک دانشجویان و دیگر کنشگران بین المللی را از تاکتیک های مذاکراتی تقویت می نماید.

• ارائه تصاویر عمیق از نظریه ها و روش های مهم مذاکره در مناطق مختلف جغرافیایی جهان از جمله کشورهای اروپایی، کشورهای عربی، جنوب شرق آسیا و طرح موضوعات برای بحث در کلاس، نوعی شبیه سازی و تمرین مذاکره است و خوانندگان را برای مذاکرات عملی با نمایندگان فرهنگ های مختلف آماده می کند. پرسش های کلاسی طرح شده در پایان هر فصل نیز به فهم و درک بهتر آنها از مباحث ارائه شده کمک می نماید.

در هنگام تدریس در کارگاههای آموزشی دانشکده روابط بین الملل متوجه نیاز مدیران و فعالین بخش اقتصادی به متونی شدم که علاوه بر غنای علمی و تئوریک به جنبه های عملی نیز توجه کرده باشند، به همین دلیل این کتاب که متنی جامع و کاربردی است و در برخی دانشگاههای غربی نیز تدریس می شود، برای ترجمه انتخاب شد. مهمترین مزیت آن این است که علاوه بر ارائه آخرین نظریات و تجربیات علمی در زمینه مذاکرات بازرگانی بین المللی، راهنمایی عملی مفیدی است و خوانندگان را با آخرین تجارب، تکنیک ها و راهبردهای مذاکراتی آشنا می سازد. علیرغم اینکه تمرکز اصلی کتاب بر مذاکرات بازرگانی بین المللی است، اما مطالب ارائه شده برای هر نوع تعامل و مذاکره بین المللی اعم سیاسی، اقتصادی و میان فرهنگی موثر و سودمند می باشد.



نویسندگان این کتاب نیز جزو پیشگامان این عرصه بوده و دانش علمی بالایی در زمینه مذاکرات بازرگانی بین‌المللی دارند. نویسنده اول کتاب آقای پروز ان. گائوری<sup>۱</sup>، استاد بازرگانی بین‌الملل دانشگاه بیرمنگام بریتانیا و سردبیر مجله اینترنشنال بیزینس ریویو<sup>۲</sup> است. او بیش از 30 کتاب در زمینه بازاریابی و موضوعات بازرگانی بین‌المللی تألیف کرده و به چندین شرکت چندملیتی در زمینه مذاکرات بازرگانی بین‌المللی و راهبردهای ورود به مذاکره، خدمات مشاوره‌ای ارائه کرده است.

اورسولا اف. اُت<sup>۳</sup>، نویسنده دیگر کتاب، استاد بازرگانی بین‌المللی دانشگاه ناتینگهام ترنت انگلستان و رئیس گروه تحقیقاتی بازرگانی بین‌المللی، راهبرد و تصمیم‌گیری<sup>۴</sup> است. او به خاطر کارهایش در مذاکرات بین‌المللی جوایزی کسب کرده و مقالات پژوهشی متعددی در مجلات معتبر بین‌المللی منتشر کرده است.

حسین جی. رامال<sup>۵</sup>، نویسنده سوم، دانشیار بازرگانی بین‌المللی و راهبرد دانشگاه فناوری سیدنی استرالیا است. او همچنین سردبیر مشترک مجله راهبرد و بازرگانی بین‌الملل<sup>۶</sup> و سردبیر مؤسس مجموعه کتاب‌های مسائل در حال ظهور در تجارت و راهبرد جهانی می‌باشد و چندین کتاب و مقاله پژوهشی در موضوعات مذاکرات بازرگانی، مدیریت استعدادها و بین‌المللی سازی شرکت‌های بازرگانی و خدماتی منتشر کرده است.

این کتاب با همکاری آقای امید بابلیان، دانشجوی دکترای مطالعات جهان دانشگاه تهران ترجمه شده است. امید است که ترجمه آن به کار علاقمندان، دیپلمات‌ها، مذاکره‌کنندگان و کنشگران عرصه بازرگانی و تجارت بین‌الملل بیاید و بر غنای علمی و کاربردی مباحث مذاکرات بازرگانی و تجاری در کشورمان بیفزاید.

موسی الرضا وحیدی

بهار 1401

---

1 . Pervez N. Ghauri

2 . International Business Review

3 . Ursula F. Ott

4 . The Head of the Research Group in International Business, Strategy and Decision Making (IBSD)

5 . HUSSAIN G. RAMMAL

6 . Review of International Business and Strategy

## پیشگفتار

مذاکره، بخشی اساسی از فرایند مدیریت است و کاملاً به اجرای راهبردهای بازرگانی، مربوط می شود. بازاریاب‌های بین‌المللی به طور روزافزونی تبدیل به مذاکره‌کنندگان متخصص بازرگانی می شوند و به طور منظم و فراتر از مرزهای ملی با بازیگران مختلف از جمله شرکای بازرگانی، خریداران، عرضه‌کنندگان، نهادهای حکومتی و حتی با رقباء، گفت‌وگو و بده بستان می‌کنند. رشد سریع تجارت بین‌الملل، برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، باعث افزایش اهمیت مهارت‌های مذاکراتی برای مدیران شده است، زیرا بدون مذاکره، هیچ یک از موارد فوق، حاصل نمی شود. معاملات بازرگانی، صرفاً نتیجه گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی نیست، بلکه دستیابی به پیش‌نویس یک توافق، نیازمند حجم گسترده‌ای از چانه زنی و بده و بستان در میان تجار و بازرگانانی با سوابق و ویژگی‌های فرهنگی و روانشناختی متفاوت می باشد.

مدیران در تمامی فرهنگ‌ها و کشورها، جهت داد و ستد در بازارهای بین‌المللی، نیازمند غلبه بر مشکلات کلامی و غیرکلامی و چالش‌های مربوط به هنجارهای متفاوت تعاملی و رفتاری می باشند. ایجاد، حفظ و تقویت روابط، از اهمیت بالایی برای انجام معاملات در بازار برخوردار است. بنابراین، مذاکرات بازرگانی، جایگاه والایی را در توافقات بین‌المللی به خود اختصاص داده اند؛ زیرا هر معامله‌ای، هر چند درباره‌ی طیف محدودی از مسائل، به نوعی مورد مذاکره قرار می‌گیرد. معاملات پیچیده‌ی بین‌المللی، بسیار چالش‌برانگیزند؛ این صرفاً شامل توافقات‌نامه‌های فروش نمی شود، بلکه مذاکره در مورد ایجاد دفاتر نمایندگی، قراردادهای توزیع کالا در بازارهای خارجی، سرمایه‌گذاری مشترک، توافقات‌نامه‌های اخذ پروانه یا مجوز، پروژه‌های بزرگ و بسته‌های معاملاتی و خرید کلی را در بر می‌گیرد.

علاوه بر این، ظهور فناوری‌های اطلاعاتی، فرصت‌ها و چالش‌هایی استثنایی برای مذاکره‌کنندگان فراهم کرده و منجر به پیدایش فرهنگ آمادگی مستمر شده است. علی‌رغم توسعه و پیشرفت فناوری، پیچیدگی

ممکن است زمانی پدیدار شود که شرکایی با پیش‌زمینه‌های ملی و فرهنگی متفاوت که دارای زبان بومی مشترک نیستند، گردهم می‌آیند و تمایلی جدی به انجام معامله با یکدیگر ندارند.

هدف ما از نوشتن این کتاب درسی این است که به دانشجویان و خوانندگان خود، ابزاری برای پرداختن به مذاکرات بازرگانی بین‌المللی ارائه دهیم. این کتاب در موارد ذیل به آنها کمک می‌کند:

1. شناسایی و فهم عوامل مؤثر بر مذاکرات بازرگانی بین‌المللی
2. فهم فرایند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی
3. درک درست از موضوعات مورد بحث و اهمیت کسب آمادگی مناسب قبل از مذاکره
4. توسعه مهارت‌های لازم برای تبدیل شدن به یک مذاکره‌کننده‌ی موفق بین‌المللی

بنابراین، این کتاب به چهار بخش تقسیم شده است: (1) اهمیت مذاکرات بازرگانی بین‌المللی؛ (2) عوامل تأثیرگذار بر مذاکرات بین‌المللی؛ (3) فرایند مذاکره؛ (4) مذاکره مؤثر

بخش نخست به منظور پرداختن به اصول مذاکرات بازرگانی بین‌المللی تنظیم شده است. فصل اول، نمایی کلی از مبانی مذاکرات و فرایندهای آن ارائه می‌دهد و به منظور آماده‌سازی ذهن، سؤالاتی درخلاف متن، ارائه شده است. در فصل دوم، دلایل ایجاد اختلافات بیان می‌شود و سپس حل اختلاف بازرگانی به عنوان شیوه‌ای برای رفع ناهماهنگی‌های ناشی از تعامل بین مذاکره‌کنندگان متعلق به کشورها و فرهنگ‌های متفاوت، معرفی می‌شود. عدم هم‌راستایی فرهنگی و راهبردی بین مذاکره‌کنندگان میان‌فرهنگی، ممکن است به دلیل فاصله‌ی اجتماعی و فقدان آگاهی اجتماعی باشد. فصل سوم به بنیان‌های نظری مرتبط، مخصوصاً نظریه‌ی بازی‌ها و نحوه‌ی اثرگذاری آن در حل اختلافات می‌پردازد.

بخش دوم به بررسی عوامل مؤثر بر مذاکرات بازرگانی می‌پردازد. در فصل چهارم، نقش اساسی فرهنگ در راهبردهای گوناگون مورد استفاده مذاکره‌کنندگان در عرصه‌ی بازرگانی بین‌المللی مورد بحث قرار می‌گیرد. در

ادامه، توضیحی از تفاوت‌های فرهنگی و نحوه‌ی اثرگذاری فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی بر تعاملات خریدار-فروشنده، ارائه می‌شود. این نقش، از منظر متغیرهای مربوط به کشور، شرکت و فرد در شکل‌دهی به رفتار مذاکراتی در سطح بین‌المللی، تعیین می‌شود. فرهنگ، عامل اصلی تعیین‌کننده‌ی راهبردها و تاکتیک‌ها در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی است. فصل پنجم، اهمیت ارتباطات کلامی و غیرکلامی را شرح می‌دهد و چگونگی تفاوت الگوهای ارتباطی در فرهنگ‌های مختلف را بیان می‌کند. فصل ششم، اثرات تعامل اجتماعی را بر نتایج مذاکره مدنظر قرار می‌دهد و به نحوه‌ی تأثیرگذاری اشخاص، پیش‌زمینه و شخصیت متفاوت آنها بر مذاکرات بازرگانی می‌پردازد. در این فصل همچنین نقش افراد در انتخاب سبک مذاکره و نحوه‌ی اثرگذاری خصوصیات شخصی آنها بر نتایج تیم‌های مذاکره مورد بحث قرار می‌گیرد.

بخش سوم کتاب با فرایند مذاکره و چگونگی مدیریت آن آغاز می‌شود. در دو فصل آغازین این بخش (فصول هفتم و هشتم)، یک چارچوب نظری برای فرایند مذاکره و مراحل آن، ارائه می‌شود و مرحله‌ی قبل از مذاکره<sup>۱</sup>، مذاکره‌ی حضوری<sup>۲</sup> و مرحله‌ی پسا مذاکره<sup>۳</sup> و اقدامات انجام‌شده در هر مرحله را مورد بحث قرار می‌دهد.

انواع گوناگونی از راهبردها و تاکتیک‌ها در مذاکرات بازرگانی وجود دارد که شامل سخت، نرم، عمل متقابل و پلیس خوب/پلیس بد است که در فصل نهم ارائه می‌شود. فصل دهم به بررسی چالش‌های اخلاقی و تاکتیک‌هایی می‌پردازد که برای حفاظت از منشور اخلاقی و مدیریت تنگناهای اخلاقی پیش روی مذاکره‌کنندگان بازرگانی بین‌المللی، استفاده می‌شود. انواع گوناگون قراردادهای و مذاکرات لازم برای این قراردادهای در فصل بعدی مرور می‌شوند. در فصل یازدهم، فروش بین‌المللی، معاملات صادراتی، توافق‌نامه‌های مربوط به صدور مجوز و نقش نمایندگی‌ها بیان شده است. این فصل نشان می‌دهد که چگونه مذاکره‌ی توأم با همکاری و مبتنی بر منافع مشترک به مثابه سرمایه‌ای برای فعالیت‌های بازرگانی آتی به کار می‌رود.

---

<sup>1</sup> . The pre-negotiation stage

<sup>2</sup> . The face-to-face negotiation

<sup>3</sup> . The post-negotiation

بخش چهارم و پایانی کتاب، خط مشی های کاربردی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی ارائه می‌کند. فصل دوازده، تمرکزی منطقه‌ای تر دارد و به چگونگی مدیریت مذاکرات با حضور اشخاصی از نواحی جغرافیایی مختلف می‌پردازد، با این وجود، عوامل فرهنگی و جنبه‌های محتوا محور مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را اساس کار قرار می‌دهد. در این فصل، امکان بررسی جامع تمام مناطق فراهم نبود؛ در نتیجه، تصمیم گرفتیم بر کشورها و نواحی تمرکز کنیم که بخش قابل توجهی از تجارت جهانی را تشکیل می‌دهند. برخی دستورالعمل های کلی نیز در فصل سیزده طرح شده‌اند؛ در فصل آخر، مطالب فصل‌های پیشین ترکیب شده و برخی قوائد کلی راهنما در مذاکرات میان فرهنگی ارائه شده‌اند.

حسین جی. رامال<sup>۳</sup>

اورسولا اف. اُت<sup>۲</sup>

پروز ان. گائوری<sup>۱</sup>

سیدنی

ناتینگهام

لندن

---

<sup>1</sup>. Pervez N. Ghauri: London

<sup>2</sup>. Ursula F. Ott: Nottingham

<sup>3</sup>. Hussain G. Rammal: Sydney

بخش یک

اهمیت مذاکرات بازرگانی

## فصل اول

### ماهیت مذاکرات

مذاکره فرایندی است که از طریق آن دو یا چند طرف که دارای اهداف و خواسته‌های خاص هستند، به منظور دستیابی به حداکثر اهداف مورد نظر با یکدیگر گفت و گو می‌کنند. به عبارت دیگر، مذاکره فعالیتی است که افراد به منظور مدیریت روابط خود به صورت روزانه در آن شرکت می‌کنند.

مذاکرات در اشکال گوناگونی صورت می‌گیرد. مذاکره بین زن و شوهر در مورد اینکه چه کسی امور مدرسه را انجام می‌دهد، بین کودک و والدین در مورد اینکه آیا کودک می‌تواند جدیدترین کنسول بازی ویدئویی را داشته باشد، بین کارفرمایان و کارمندان درباره‌ی ماهیت یک کار، بین خریدار و فروشنده در مورد قیمت یک محصول و مذاکره بین شرکای بازرگانی در خصوص مسیر راهبردی شرکت.

برخی از این مذاکرات، یک توافق روزمره ساده هستند و هیچ کدام از مذاکره‌کنندگان نیازی به برنامه‌ریزی قبلی برای مدیریت فرایند یا نتیجه مذاکره احساس نمی‌کنند، اما در برخی موارد، همانطور که در روابط بازرگانی اتفاق می‌افتد، به دلیل امکان ریسک بالا، مذاکره‌کنندگان لازم است با دقت بیشتری نسبت به آماده‌سازی، برنامه‌ریزی و پیگیری جهت دستیابی به اهداف و نتایج ترجیحی، اقدام نمایند. در تمامی روابط بازرگانی، از جمله روابط بازرگانی بین‌المللی، هر یک از طرفین با این باور مذاکره می‌کند که قادر به تاثیرگذاری بر فرایند مذاکره برای رسیدن به توافقی بهتر می‌باشد تا اینکه صرفاً بخواهد پیشنهاد طرف مقابل را قبول یا رد کند. بنابراین مذاکره یک فرایند داوطلبانه متقابل است که در آن طرفین با تعدیل در انتظارات و پیشنهادات خود به نتیجه ای می‌رسند که رضایت همه افراد درگیر را جلب می‌کند.

مذاکرات بین دو طرف از دو فرهنگ و یا کشور مختلف، با مذاکرات بین دو طرف از فرهنگ و کشور مشابه،

معیار خودارجاعی: باور ناخودآگاه در وجود افراد مبنی بر اینکه فرهنگ، ارزش ها و هنجارهای آنها مناسب ترین هستند.

متفاوت است. ویژگی منحصر به فرد مذاکرات بازرگانی بین‌المللی از این واقعیت ناشی می‌شود که این مذاکرات تحت تاثیر طیف متنوعی از محیطها، هنجارهای بازرگانی و دیدگاههای متفاوت افراد مختلف قرار دارد که چه چیزی عقلانی، مناسب و حتی

درست و یا اشتباه است. دلیل این امر این است که رفتار هر یک از طرفهای مذاکره، توسط «معیار خودارجاعی»<sup>۱</sup> تعیین می‌شود؛ منظور از این معیار، باوری ناخودآگاه در وجود افراد است که فرهنگ، ارزشها و شرکت آنها، شناخت بیشتری نسبت به انجام کارها به بهترین روش، دارند.<sup>۱</sup>

مهارت‌های مذاکره، ویژگی ذاتی و ژنتیکی نیستند. مذاکره یک هنر/مهارت است که می‌توان آن را از طریق مطالعه و تمرین، آموخت و توسعه داد.<sup>۲</sup> مذاکرات بین‌المللی نیازمند فهم نظام‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و همچنین شناخت خصوصیات فردی طرف مقابل است. بنابراین، مذاکرات، فرایند رسیدن به توافق میان دو طرف یا چند طرف است، جایی که در آن هر یک از طرفین، برای دستیابی به اهداف خود تلاش می‌کنند. با این حال، طرفین کاملاً واقف هستند که به منظور دستیابی به همه اهداف، باید برخی از خواسته‌های طرف مقابل را نیز بپذیرند. به عبارت دیگر، مذاکرات فرایند بده و بستان به منظور دستیابی به بیشترین اهداف ممکن است. این فرایند در مثال 1-1 تشریح شده است.

به توجه به افزایش وابستگی متقابل اقتصادهای جهانی، ماهیت نظام‌های تولیدی بین‌المللی با گسترش زنجیره‌های ارزش جهانی<sup>۱</sup> و تمرکز بر برون‌سپاری، تغییر یافته است.<sup>۳</sup> این وضعیت نیاز به مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را میان خریداران و عرضه‌کنندگان و بین خریداران و توزیع‌کنندگان/فروشنندگان افزایش داده است.

<sup>1</sup> . Self-reference criteria



## مثال 1-1: مذاکرات برگزیت<sup>۲</sup>

بریتانیا بیش از پنجاه سال است که رابطه‌ی عشق و نفرت با اروپا دارد. در اوایل دهه‌ی 1960، دو بار با ورود آن به بازار مشترک اروپا مخالفت شد. سرانجام جواز ورود را در سال 1973 دریافت کرد. با این حال، این ایده در سال 1975 به همه‌پرسی گذاشته شد که پیروزی قاطع طرفداران «پیوستن به اروپا» را به همراه داشت.

دیوید کامرون<sup>۳</sup>، نخست‌وزیر وقت بریتانیا در طول کارزار انتخاباتی برای دوره‌ی دوم نخست‌وزیری، اعلام داشت که در صورت پیروزی، یک همه‌پرسی برای ماندن یا ترک اتحادیه اروپا برگزار خواهد کرد. بنابراین، همه‌پرسی در سال 2016 برگزار شد که پیروزی طرفداران ترک اتحادیه را با حاشیه‌ی 3.8 درصد آرا در پی داشت. این منجر به آغاز فرایند برگزیت شد، اما کسب موافقت پارلمان جهت خروج از اتحادیه تقریباً سه سال به طول انجامید و در این مدت دو انتخابات برگزار شد. بریتانیا یک دوره‌ی گذار یک‌ساله برای مذاکره درباره‌ی جزئیات توافق خروج در اختیار داشت.

در حالت ایده‌آل، بریتانیا خواهان دسترسی به بازار واحد اروپا و مذاکره درباره‌ی توافق‌نامه‌های ویژه در زمینه‌ی خدمات مالی، مسائل امنیتی، مرز ایرلند شمالی و عدم رفت و آمد آزاد مردم است. در مقابل، اتحادیه اروپا می‌خواهد از تضعیف خود توسط بریتانیا از طریق توافق‌نامه‌های بازرگانی با شرکای بازرگانی، توافق بر سر مساعدت دولتی به شرکت‌ها، استانداردهای کار و مقررات زیست محیطی جلوگیری کند. همچنین از طریق دیوان دادگستری اروپا، خواهان برخی سازوکارهای حکومتی برای اختلافات آینده است. بریتانیا خواستار کنترل آبهای خود برای صید ماهی می‌باشد، اما اتحادیه اروپا می‌خواهد همراه با برخی سهمیه‌ها به آن دسترسی داشته باشد. با توجه به مواضع متضاد طرفین در این موضوعات و مسائلی مانند خدمات، تدارکات عمومی، قوانین داده‌ها، ترابری و هوانوردی، به نظر می‌رسد که دو طرف در حال عزیمت به یک برگزیت بدون توافق هستند.

به نظر می‌رسد اگر بریتانیا بتواند در موضوعاتی مانند شیلات و قوانین اتحادیه اروپا، انعطاف بیشتری نشان دهد، اتحادیه اروپا نیز ممکن است در مواردی مثل یارانه به شرکت‌ها، قوانین محل کار و خدمات مالی، نرمش کند. به هر حال، مذاکره یعنی بده بستان و مصالحه. با این همه، به نظر می‌رسد طرفین در مذاکرات برگزیت، اولویت‌ها و ترجیحات متفاوتی دارند: در حالی که اتحادیه اروپا بیشتر نگران پیامدهای اقتصادی و بازرگانی است، بریتانیا بیشتر دغدغه‌ی حاکمیت و استقلال دارد. به عبارت دیگر، در حالی که اتحادیه اروپا می‌خواهد یک رویکرد عقلانی اتخاذ کند، راهبرد مذاکره‌ی بریتانیا بر پایه‌ی رویکردی احساسی بنا شده است.

<sup>1</sup>. زنجیره ارزش (Value Chain) مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود.

2 . BREXIT NEGOTIATIONS

3 . David Cameron

**نکته برای بحث در کلاس:** درباره راهبردهای مذاکره بریتانیا و اتحادیه اروپا گفت و گو کنید و بهترین رویکرد ممکن را که هر یک از طرفین می‌تواند اتخاذ کند، پیشنهاد نمایید.

در مذاکرات بازرگانی، طرف‌ها نه تنها نیازمند توجه به منفعت خود، بلکه نیازمند توجه به سود طرف مقابل نیز هستند. این امر اغلب در قالب «مدل توجه دوگانه»<sup>۱</sup>، همانگونه که در نمودار 1-1 آمده، بیان می‌شود. همان گونه که در شکل 1-1 مشاهده می‌کنید، در مذاکره‌ی بین خریدار و فروشنده، فروشنده نمی‌تواند تنها هدف خود را موفقیت در فروش بداند، بلکه باید اطمینان حاصل کند که خریدار نیز منتفع می‌شود. فروشنده باید خریدار را متقاعد کند، معامله‌ی که انجام می‌دهد، بهترین گزینه برای او است. به عبارت دیگر، باید مانند یک مشکل گشا برای حل مساله مشترک رفتار نماید. خریدار هر چه بیشتر باور کند که در حال رسیدن به یک معامله‌ی سودمند است، احتمال اینکه در آینده با همان فروشنده تجارت کند، افزایش می‌یابد. این بدان معنا است که برای دستیابی به یک تجارت بلندمدت و پایدار، طرفین معامله می‌بایست طبق «مدل توجه دوگانه»<sup>۲</sup> و نه صرفاً در راستای منافع خود عمل کنند.

---

<sup>1</sup> . Dual Concern Model

<sup>2</sup> . The dual concern model



شکل 1-1: مدل توجه دوگانه

منبع نمودار: برگرفته از روبین و دیگران، (1994)<sup>۴</sup>

همان طور که شکل 1-1 نشان می دهد، طرفین مذاکره هرچه بیشتر به منفعت خود توجه نمایند، به سمت راست محور افقی متمایل تر می شوند. اگر بیشتر به منفعت مشترک اهتمام بورزند (منفعت خود و دیگری)، به سمت چپ محور افقی نزدیک می شوند. با این حال، بسته به تعامل آنها، به احتمال زیاد، طرفین در جایی در وسط شکل قرار می گیرند. بر اساس این شکل، طرفهای مذاکره می توانند پنج رفتار/راهبرد متفاوت داشته باشند.<sup>۵</sup>

1. مجادله/رقابت:<sup>۱</sup> یک طرف مذاکره منافع خود را تعقیب می کند و توجهی به منافع دیگری ندارد.
2. تسلیم/سازگاری:<sup>۱</sup> یک طرف، توجه کمتری به منافع خود دارد و بیشتر نگران نحوه دستیابی طرف دیگر به اهداف خود است.

<sup>1</sup>. Contending/Competing

3. عدم اقدام/ اجتناب:<sup>۲</sup> هر دو طرف بی علاقه و بی تفاوت هستند، گویا توجهی ندارند که خودشان یا طرف دیگر می‌توانند به اهداف مورد نظر دست یابند.

4. حل مسئله/تعامل:<sup>۳</sup> هر دو طرف به انجام معامله و دستیابی به اهداف خود توجه دارند و خواهان دستیابی به حداکثر سود مشترک می‌باشند.

5. مصالحه:<sup>۴</sup> در این مورد، دو طرف تا حدودی علاقمند به دستیابی به اهداف خود بوده و مایل به بده بستن می‌باشند تا به برخی از اهداف خود نائل شوند.

همان‌طور که مشاهده می‌کنیم، در مذاکرات بازرگانی، چندین راهبرد و رفتار مذاکره‌ای در دسترس طرفین قرار دارد. در عین حال، اغلب توصیه می‌شود که طرفین راهبرد حل مساله را انتخاب کنند<sup>۶</sup>

اکنون می‌توانیم مذاکره را فرآیندی تعریف کنیم که طرفین به واسطه‌ی آن، تصمیمات مشترکی درباره‌ی رفتارهای آتی خود در قبال یکدیگر، اتخاذ می‌کنند. دو عنصر در هر مذاکره‌ای تقریباً جهانی است: نخست اینکه طرف‌های مذاکره دارای منافع مشترک هستند؛ دوم اینکه در برخی منافع، اختلاف دارند که باید حل و فصل شود.<sup>۷</sup> در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی گاهی ریسک و خطر، خیلی بالا نیست و طرف‌های مذاکره مجبور به انجام مذاکرات طولانی نیستند. با این وجود، گاهی ریسک آن بالا است و طرفین مجبور به گفت و گوی طولانی درباره همه‌ی جزئیات و تضادهای قابل پیش‌بینی از جمله تاخیر در پرداخت‌ها، تاخیر در تحویل‌ها و شرایط پرداخت می‌باشند. بنابراین مذاکرات بازرگانی بین‌المللی دارای خصوصیتی است که با انواع دیگر مذاکرات، متفاوت می‌باشد. این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌باشد:

1. فرایند مذاکره دارای ماهیتی متضاد است. موافقت با قیمت بالاتر منجر به سود بیشتر برای یکی از طرف‌های مذاکره و ضرر دیگری می‌شود؛ زیرا قیمت بالاتر به معنای افزایش هزینه‌ها خواهد بود.

---

<sup>1</sup> . Yielding/Accommodating

<sup>2</sup> . Inaction/Avoiding

<sup>3</sup> . Problem Solving/Collaborative

<sup>4</sup> . Compromising

2. همیشه دو یا چند طرف مذاکره‌کننده وجود دارد. در مذاکرات بازرگانی پرمخاطره، معمولاً بیش از دو طرف در معامله دخیل هستند که ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد.
  3. تبادل اطلاعات بین طرف‌ها در مقایسه با سایر انواع مذاکرات نسبتاً وجود دارد. دو طرف یکدیگر را از خواسته‌ها و وضعیت کنونی خود مطلع می‌سازند. علاوه بر این، موضع ایده‌آل خود را به دیگری درباره‌ی برخی مسائل مانند ویژگی‌های محصول یا خدمات، زمان تحویل، قیمت و روش پرداخت (پیش‌پرداخت، پرداخت اعتباری، پرداخت اقساطی و غیره) توضیح می‌دهند.
  4. هر دو طرف این درک را دارند که قادر به کسب کامل خواسته‌های خود نیستند و برای رسیدن به بهترین نتیجه ممکن، مجبور به اعطاء برخی امتیازات به دیگری می‌باشند. بنابراین طرفین مایلند که خواسته‌های خود را در طول مذاکره، تعدیل نمایند.<sup>۱</sup>
  5. طرف‌های مذاکره بر این باورند که از طریق مذاکره می‌توانند نتایج بهتری کسب کنند تا اینکه مذاکره نکنند یا رویکرد «پذیرش یا رد»<sup>۱</sup> را اتخاذ کنند. بنگاه‌های کسب‌وکار همیشه و در صورت امکان به دنبال روابط طولانی با مراجعان چه عرضه‌کنندگان و چه مشتریان می‌باشند.
  6. طرف‌های مذاکره درک می‌کنند مذاکره‌ای که در زمانی معین در حال انجام است، تنها به منظور حل و فصل اختلافات موجود و یا یک اختلاف خاص و قابل شناسایی، انجام نمی‌شود، بلکه هدف آن، فراهم کردن زمینه برای توافق‌های آتی با طرف دیگر نیز می‌باشد.
  7. مذاکرات بازرگانی همیشه فرایندی داوطلبانه است. یعنی که اگر یک طرف منفعتی برای خود متصور نباشد، می‌تواند به سادگی و بدون هیچ مشکلی جدی از مذاکره خارج شود. چنین حالتی توضیح می‌دهد که چرا مذاکرات بازرگانی بین‌المللی همیشه به صورت برد-برد هستند.
- در متون تحقیقاتی، گاهی دو واژه چانه‌زنی و مذاکره<sup>۱</sup> به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما از نظر ما، دو چیز متفاوت هستند. چانه‌زنی، جر و بحث روی قیمت و مبادله‌ای است که بیشتر مناسب بازار سنتی<sup>۲</sup> تا بازارهای

---

<sup>۱</sup>. Take it or Leave it (می‌خواهی بخواه، نمی‌خواهی نخواه، همین است که هست)

بین‌المللی است. چانه‌زنی، مشابه پیشنهادهای خرید رقابتی و حراج مانند و یک رویکرد توزیعی<sup>۳</sup> است که یک دارایی ثابت در آن تقسیم می‌شود. هدف از چانه‌زنی توزیعی به حداکثر رساندن منفعت و اکتساب بیشترین مقدار ممکن توسط یک طرف به هزینه از دست رفتن سود طرف دیگر است. این یک وضعیت برد-باخت است. در این گونه موارد، طرفین تمایلی به تبادل اطلاعات ندارند؛ چون محرک و انگیزه پنهان‌سازی جزئیات مهم از طرف دیگری قوی تر است؛ {به دلیل اعتماد متقابل محدود، ارتباطات آنها محافظه کارانه است.} چنین شرایطی با ماهیت یک مذاکره بازرگانی بین‌المللی در تضاد است.

از طرف دیگر مذاکره به روند حل مشکلات مشترک اشاره دارد که در آن طرفین به دنبال نتیجه‌ی برد-برد هستند که برای همه‌ی طرف‌های دخیل سودمند باشد. چنین خواسته‌ای نیازمند یک رویکرد تلفیقی<sup>۴</sup> است. رویکرد تلفیقی شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن هر دو طرف بتوانند به اهداف خود برسند. هر وقت مذاکرات به طور موثری مدیریت نشود، دستاورد آنها کمتر خواهد بود. مذاکرات بازرگانی بین‌المللی که در این کتاب مورد توجه قرار گرفته‌اند، مذاکرات تلفیقی محسوب می‌شوند.<sup>۹</sup>

مذاکراتی که از رویکرد توزیعی یا رقابتی پیروی می‌کنند به مطلوب‌ترین نتیجه برای هیچ یک از طرف‌ها دست نمی‌یابند. در این گونه موارد، از دید طرف‌های مذاکره، اهداف آنها در تضاد با یکدیگر قرار دارد و به صورت همزمان قابل دستیابی نیست. هرچند در واقعیت ممکن است اهداف آنها دارای تضاد یا تناقض نباشند. اما اگر طرفین، رویکردی تلفیقی اتخاذ کنند، درک اهداف مشترک، آسان‌تر خواهد بود. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، طرفین به هم وابسته هستند؛ یک طرف نمی‌تواند به تنهایی داد و ستد کند و نیازمند مشارکت طرف دیگر است. رویکرد توزیعی تنها زمانی استفاده می‌شود که موضوع مذاکره تنها انجام یک معامله باشد و قصد و تمایلی برای انجام تجارت بلندمدت وجود نداشته باشد. در بیشتر موقعیت‌های بازرگانی، هم خریدار و هم

---

1 . Bargaining and Negotiation

2 . Bazaar

3 . Distributive approach

4 . Integrative approach

فروشنده، انتخاب‌های دیگری نیز دارند و اگر توافقی با یک طرف مذاکره به سرانجام نرسد، احتمالاً معامله با طرفی دیگر صورت می‌گیرد.

تنها از طریق یک رویکرد تلفیقی است که طرفین می‌توانند یکدیگر را متقاعد نمایند که این بهترین معامله ممکن است و هر یک می‌تواند دیگری را ترغیب کند تا حد و خواسته خود را تعدیل نماید. در رویکرد تلفیقی، طرفین می‌توانند بسته‌های پیشنهادی مختلف را ارائه دهند و ترکیب‌های مختلفی را امتحان نمایند. در این حالت، آنها می‌توانند گزینه‌های مختلف را با هم بررسی نمایند و حتی میزان بده بستان هر پیشنهاد را مورد گفت و گو قرار دهند. با استفاده از رویکرد تلفیقی، طرفین تمایل بیشتری به بحث درباره‌ی نقاط اشتراک تا تفاوت دارند و نشان می‌دهند که متعهد به تامین نیازهای هم می‌باشند. در مقایسه با رویکرد توزیعی، طرفین تمایل بیشتری به تبادل اطلاعات دارند.<sup>10</sup> با استفاده از رویکرد تلفیقی، طرفین رغبت بیشتری دارند تا درباره‌ی منافع اساسی و بنیادین و محتوای غیرملموس یک توافق خاص فکر کنند. این به کشف راه حل‌های نوآورانه برای رضایتمندی هر یک از طرفین کمک خواهد کرد. بنابراین مسیر را برای رسیدن به نتیجه‌ی برد-برد هموار خواهد ساخت. روش‌های متعددی برای ایجاد راهکارهای برد-برد در مذاکرات وجود دارد که برخی از آنها در جدول 1-1 خلاصه شده است. همه‌ی اینها، نیازمند کار مشترک با طرف دیگر مذاکره است که به خودی خود امکان دستیابی به یک راهکار تلفیقی و حل مساله را بهبود می‌بخشد.

## 1-1. بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در یک مذاکره (بتنا)<sup>1</sup>

در فرایند مذاکره، باید از قبل امکان ایجاد بن بست یا رسیدن به توافق، پیش بینی شود. اگر مذاکرات جاری به بن بست برسد، بهترین گزینه‌ها یا انتخاب‌ها، خارج از این مذاکره کدامند؟ بیشتر مذاکره‌کنندگان با تجربه، ارزش ارزیابی بتنا یا «بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در یک مذاکره» را می‌دانند.<sup>11</sup> آگاهی از بتنا

<sup>1</sup> . BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

می‌تواند به یک مذاکره‌کننده، اعتماد به نفس لازم جهت کنار کشیدن از یک توافق سطح پایین را بدهد.<sup>۱۲</sup> کارشناسان مذاکره همواره قدرت چانه‌زنی و بتنا را عواملی مرتبط با نتیجه‌ی مذاکره محسوب کرده‌اند.

### جدول 1-1 ایجاد راهکار برد-برد در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

توصیف	رویکرد
از جمله دغدغه‌های جدی در هر مذاکره‌ای، کمبود منابع است که مانع تلاش طرفین در دستیابی به اهدافشان می‌شود. یکی از راه‌های فائق آمدن بر این مشکل، پیشنهاد تقسیم متفاوت منابع میان طرفین مذاکره است.	بزرگ‌تر کردن کیک
موضوعی را که باعث اختلاف جدی شده، به موضوعات و مسائل کوچک‌تر تقسیم نمائید و سپس هر کدام را طبق اولویت‌های هر طرف مرتب نمائید؛ چنین اقدامی راه حل‌های جدیدی را به همراه می‌آورد.	تفکیک موضوع
بگذارید یک طرف در یک موضوع به هدفش نائل شود و منفعت طرف دیگر به طریقی که مربوط به یک موضوع نامرتب است، جبران شود. به عنوان مثال، اگر طرفی درخواست هفت درصد تخفیف در مورد قیمت ماشین‌آلات را دارد، در صورتی که قیمت مورد نظر شما را پذیرفت، شما پیشنهاد پانزده درصد کاهش قیمت برای خریدهای آتی قطعات تعویضی یا یدکی را مطرح کنید یا پیشنهاد تعمیر و نگهداری رایگان برای پنج سال آینده را عرضه نمائید.	جبران نامشخص
موضوعات اصولی و بنیادین هر یک از طرفین را احراز کنید. اولویت‌های هر طرف را به ترتیب اهمیت از بالا به پایین فهرست نمائید. درک اولویت‌های نسبی آنها، راه حل‌های مورد پذیرش هر دو را ایجاد خواهد کرد.	پل زدن روی اختلافات



فکر کردن  
خارج از  
چارچوب

مذاکره‌کنندگان، در بعضی مواقع، اصرار دارند یکدیگر را متقاعد نمایند که پیشنهاد آنها تنها گزینه ای است که باید پذیرفته و تأیید شود، در حالی که، راهکار ایده‌آل، خارج از چارچوب پیشنهادی آنها، قابل دستیابی است. داستان مشاجره دو نفر را در یک کتابخانه در نظر بگیرید. یکی می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری مایل است بسته بماند. آنها درباره‌ی مقدار باز بودن پنجره - کاملاً باز، نیمه‌باز، اندکی باز - بحث می‌کنند. کتابدار علت مشاجره آنها را جویا می‌شود. یکی می‌خواهد پنجره باز باشد تا هوای تازه دریافت کند و دیگری برای اجتناب از نشستن در مسیر جریان هوا، اصرار دارد پنجره بسته بماند. آن‌گاه کتابدار به اتفاق مجاور می‌رود و پنجره‌ی آنجا را باز می‌کند؛ او زمینه ورود هوای تازه به کتابخانه را بدون ایجاد جریان مستقیم باد، فراهم می‌سازد.<sup>۱۳</sup>

---

منبع: برگرفته از لویکی<sup>۱</sup> (1994).<sup>۱۴</sup>

بتنا را می‌توان در یک فرایند چهار مرحله‌ای، ارزیابی کرد: در نظر گرفتن گزینه‌های جایگزین، ارزیابی گزینه‌های جایگزین، تعیین بتنا و انتخاب روشی برای انجام کار که در صورت شکست در توافق در حال انجام، بالاترین ارزش<sup>۲</sup> مورد انتظار را دارا باشد.<sup>۱۵</sup> علاوه بر این، محاسبه‌ی ارزش احتیاطی<sup>۳</sup> - کمترین ارزشی که مذاکره‌کننده در یک توافق حاضر به پذیرش آن است - کاملاً ضروری می‌باشد. ارزش احتیاطی برای یک فروشنده، حداقل مبلغی است که می‌تواند بپذیرد، اما این برای یک خریدار، حداکثر آمادگی پرداخت می‌باشد. اگر مذاکره‌کننده بخواهد آستانه‌ای برای رد پیشنهاد تعیین کند، ارزیابی بهترین گزینه‌ی جایگزین در یک توافق، حیاتی است. مذاکره‌کنندگان کارا و تاثیرگذار، بتناهای خود را قبل از شروع مذاکره تعیین می‌کنند، چرا که ممکن است اشتباهات پرهزینه مانند رد کردن توافقی که باید پذیرفته می‌شد، یا پذیرفتن توافقی که رد کردن آن عاقلانه بود، در خلال مذاکره اتفاق بیفتد. در مذاکرات، داشتن آرمان‌های بزرگ و مبارزه سخت برای رسیدن

---

1. Lewicki

2. ارزش در یک مذاکره، همان مطلوبی است که طرف مذاکره می‌خواهد به آن دست پیدا کند. این ارزش می‌تواند هر چیزی باشد، کسب سود یا تخفیف بیشتر، پایان دادن به یک درگیری و هر مورد دیگری.

3. Reservation Value

به نتیجه‌ی مطلوب اهمیت دارد. با این وجود، تعیین نقطه ترک مذاکره<sup>۱</sup> با بنیانی محکم به همان میزان ضرورت دارد. اگر ارزش توافق پیشنهادی، پایین‌تر از ارزش احتیاطی باشد، بهتر است آن پیشنهاد را رد کنید و بتنا را پیگیری نمائید. این سازوکارهای حل اختلاف، راهی ارزشمند برای برجسته‌سازی اهمیت محیط مذاکره و عوامل پیش‌زمینه‌ای قبل، حین و بعد از مذاکرات می باشد. علاوه بر این، هسته و بخش اصلی فرایند مذاکره نه تنها شامل تبادل اطلاعات، آماده‌سازی و ایجاد ساختارهای همکاری‌محور است؛ بلکه حل و فصل اختلافات و بن‌بست‌ها به منظور برخورداری از فرایند مذاکره موثر همراه با نتیجه‌ای رضایت‌بخش را نیز در بر می گیرد.<sup>۱۶</sup>

## 1-2. توافق کردن

توافق و انجام بده و بستان<sup>۲</sup> رفتار مشارکتی بین طرفین را مورد توجه قرار می‌دهد و جنبه‌ای مثبت به مذاکرات می‌بخشد.<sup>۱۷</sup> مذاکرات بین‌المللی، مراحل مختلفی را طی کرده و توافق‌های سرمایه‌گذاری دوجانبه و معاملات بازرگانی از آنها پیروی می‌کنند. به همین دلیل، حل تعارض و تکنیک‌های مذاکره در این فرایند بسیار مهم است. در اینجا ضروری است که قاعده‌ی تصویر-آینه<sup>۳</sup>، میزان اقتدار و قصد هر مذاکره‌کننده مدنظر قرار گیرد، همچنین اطمینان حاصل شود که توافق‌ها بعداً به دلیل زمینه‌های فنی به هم نمی‌خورند. این بدین معناست که هر توافقی باید شامل یک پیشنهاد، پیشنهاد متقابل (بده بستان) و پذیرش آن باشد. طرفین با دادن مقداری ارزش به یک توافق، آن را از طریق قوانین قرارداده‌ها، قابل اجراء می‌سازند.

تلفیق دیدگاه‌های رواشناختی و علوم سیاسی حل اختلاف، مبنایی برای چارچوب‌های مذاکرات بازرگانی بین‌المللی فراهم می‌سازد که در فصول بعدی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

---

<sup>1</sup>. Walk-away Point

<sup>2</sup>. Deal making

<sup>3</sup>. در قانون قرارداده‌ها، قانون تصویر-آینه که به عنوان یک شرط پذیرش صریح و مطلق نیز خوانده می‌شود، بیان می‌کند که پیشنهاد باید دقیقاً بدون تغییر پذیرفته شود.

### 1-3. خلاصه

در این فصل، ماهیت مذاکرات به صورت اجمالی مرور شد. مذاکره مؤثر، یک مهارت بسیار ارزشمند است که از طریق تمرین و به مرور زمان آموخته و توسعه می یابد. در محیط های بین المللی، مذاکره کنندگان باید تأثیر تفاوت های فرهنگی، سیاسی و نهادی را بر فرایند مذاکره در نظر بگیرند. مذاکره، یک فرایند پیچیده است که در آن دو یا بیش از دو طرف گردهم می آیند تا رابطه ای جدید خلق کنند یا مسائل مربوط به روابط جاری خود را به بحث بگذارند. عناصر همکاری و تعارض در تمامی مذاکرات وجود دارد، زیرا طرفین تلاش می کنند منافع و دستاوردهای سازمان خود را به حداکثر برسانند. یک رویکرد برد-برد به مذاکره شامل طرف هایی می شود که برای رسیدن به نتیجه ای مثبت برای همه، گام بر می دارند. با این حال، اگر طرفین رویکرد برد-باخت داشته باشند، همه ی طرف های درگیر در مذاکره را در معرض خطر نتیجه ی باخت-باخت قرار می دهند.

### پرسش ها:

1. مذاکره کنندگانی که از معیار خودارجایی در مذاکره استفاده می کنند، چه محدودیت هایی دارند؟
2. کاربرد مدل توجه دوگانه را در مذاکرات بازرگانی، توضیح دهید.
3. برخی از تفاوت های میان دو رویکرد چانه زنی توزیعی و تلفیقی را بیان نمایید.
4. برخی از روش های دستیابی به نتایج برد-برد در مذاکرات را توضیح دهید.

- <sup>1</sup> . Ghauri, P. and Cateora, P. (2014) *International Marketing*. 4th ed. London, McGraw-Hill.
- <sup>2</sup> . Kapoor, A. (1975) *Planning for International Business Negotiations*. Cambridge MA, Ballingers Publishing Co.
- <sup>3</sup> . Buckley, P. and Ghauri, P. (2004) Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*. 35(2), 81–98.
- <sup>4</sup> . Rubin, J., Pruitt, D. and Kim, S.H. (1994) *Social Conflict Escalation, Stalemate and Settlement*. 2nd ed. Boston MA, McGraw-Hill.
- <sup>5</sup> . Lewicki, R., Barry, B. and Saunders, D. (2007) *Essentials of Negotiations*. 4th ed. New York, McGraw-Hill.
- <sup>6</sup> . Lewicki, R. (1992) Negotiating strategically. In: Cohen, A. (ed.) *The Portable MBA in Management*. New York, John Wiley & Sons, pp. 147–89.
- <sup>7</sup> . Ike, F.C. (1964) *How Nations Negotiate*. New York, Praeger.
- <sup>8</sup> . Lewicki et al. (2007) op. cit.
- <sup>9</sup> . Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) (2003) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/ Elsevier.
- <sup>10</sup> . Kelly, H.H. (1966) A classroom study of the dilemma in inter-personal negotiations. In: Archibald, K. (ed.) *Strategic Interaction and Conflict, Original Papers and Discussion*. Berkley, Institute of International Studies, pp. 49–73.
- <sup>11</sup> . Fisher et al. (1991) op. cit.
- <sup>12</sup> . Fisher et al. (1991) op. cit.; Subramanian, G. (2007) Bargaining in the shadow of PeopleSoft's (defective) poison pill. *Harvard Negotiation Law Review*, Winter.
- <sup>13</sup> . Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. London, Penguin.
- <sup>14</sup> . Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Minton, J.W. and Saunders, D.M. (1994) *Negotiation*. 2nd ed. Burr Ridge, Irwin.
- <sup>15</sup> . Fisher et al. (1991) op. cit.; Malhotra, D. (2004) Risky business: trust in negotiation. *Negotiation*. 7(2).
- <sup>16</sup> . Ghauri, P.N. (2003) A framework for international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 3–22; Ott, U.F., Prowse, P., Fells, R. and Rogers, H. (2016) The DNA of negotiations as a set theoretic concept: a theoretical and empirical analysis. *Journal of Business Research*. 69(9), 3561–71.
- <sup>17</sup> . Raiffa, H., Richardson, J. and Metcalfe, D. (2002) *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press; Subramanian, G. (2006) Contracts 101: what every negotiator should know about contract and agency law. *Harvard Business Review*. Available from: <https://store.hbr.org/product/contracts-101-what-every-negotiator-should-know-about-contract-and-agencylaw/N0602D>.

---

Agndal, H., Age, L. and Eklinder-Frick, J. (2017) Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 32(4), 487–504.

Fells, R., Rogers, H., Prowse, P. and Ott, U.F. (2015) Unraveling business negotiations using practitioner data. *Negotiation and Conflict Management Research*. 8(2), 119–36.

Luomala, H.T., Kumar, R., Singh, J.D. and Jaakkola, M. (2015) When an intercultural business negotiation fails: comparing the emotions and behavioural tendencies of individualistic and collectivistic negotiators. *Group Decision and Negotiation*. 24(3), 537–61

Wang, Y., Wang, K.Y. and Ma, X. (2016) Understanding international business negotiation behavior: credible commitments, dispute resolution, and the role of institutions. *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice*. 21(1), 165–98.

## فصل دوم

### حل و فصل اختلافات<sup>1</sup>

این فصل، تفاوت‌های بین همکاری و اختلاف را بررسی می‌کند. مدل‌های حل اختلاف برای مذاکرات بین‌المللی، هم بین کشورها و هم شرکت‌ها و افراد وجود دارد. در زمینه‌ی سازوکارهای حل اختلاف، احتمالات راهبردی مشخصی وجود دارند و مدل‌های اولیه‌ی حل اختلاف، هنوز برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی مناسب می‌باشند، زیرا توسط بسیاری از محققین این رشته پذیرفته شده‌اند.

همکاری و اختلاف، دو بخش اساسی هر مذاکره‌ای را تشکیل می‌دهند. این فصل، اختلافات را تعریف می‌کند و چارچوب‌های نظری برای دسته‌بندی راهبردهای حل آن را مرور می‌نماید. سازوکارهای حل اختلاف که در مذاکرات بین‌المللی استفاده می‌شود در انتهای فصل تشریح شده‌اند تا به خواننده ابزاری برای فهم، تجزیه و تحلیل و حل اختلافات در شرایط بازرگانی واقعی ارائه نمایند.<sup>1</sup>

#### 2.1 اختلاف چیست؟

تعریف اختلاف، بازتاب‌دهنده‌ی تلاش‌های متعدد پژوهشگران در رشته‌های گوناگون (روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی) است. شباهت‌های تعاریف ارائه‌شده بر مبنای دو اصل قرار دارد:<sup>2</sup>

اختلاف، عبارت از وضعیتی است که افراد دارای ترجیحات متفاوتی در مورد نحوه‌ی دستیابی به یک هدف می‌باشند و این تفاوت‌ها، مانع توانایی هر طرف در دستیابی به خواسته‌هایش می‌شود.

1. در مورد نحوه دستیابی به یک هدف، افراد دارای ترجیحات متفاوتی هستند.

2. این ترجیحات متفاوت، مانع توانایی هر طرف در دستیابی به خواسته‌هایش می‌شود.

جوهره اصلی اختلاف این است که طرفین اختلاف تلاش می‌کنند به نتیجه‌ای برسند که ترجیحات آنها را برآورده سازد. نیرویی اجتماعی است که به زیست جهان

<sup>1</sup> . Conflict resolutions

ما شکل می دهد. نتایج اختلافات قبلی، خواه اقتصادی، ایدئولوژیک، قومی و حتی بین‌المللی (که شدیدترین حالت آن جنگ است)، عمیقاً عقاید، رفاه و حتی زبان‌های مورد استفاده ما در برقراری ارتباط با یکدیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. تأثیر اختلاف بر جهان و پیچیدگی مفهوم آن، تا حدودی به دلیل سادگی تعریف اولیه در لغت‌نامه‌ها نادیده گرفته شده است؛ در فرهنگ لغت مریم-وبستر<sup>۱</sup>، «اختلاف» به معنای «مبارزه برای قدرت» تعریف شده است. حتی تعریف کامل‌تر آن در این فرهنگ لغت، یعنی «مبارزه، نبرد و جنگ»<sup>۲</sup> نیز بسیار ساده و مستقیم است. زیرا ممکن است گمراه‌کننده باشد و اطلاعات مهم را حذف نماید. برای مثال، نه تعریف اولیه و نه کامل آن، اطلاعاتی درباره‌ی منابع و دلایل بروز اختلاف ارائه نمی‌کنند. همچنین درباره‌ی مقیاس و دامنه‌ی اختلاف و حتی درباره‌ی سطح و واحدی از جامعه که اختلاف ممکن است در آن رخ دهد، اطلاعاتی نمی‌دهند. با این حال، اختلافات از لحاظ مبانی، مدت، نحوه‌ی حل و فصل، نتایج و پیامدها با یکدیگر متفاوت می‌باشند.<sup>۳</sup> جهت درک صحیح این مسائل و فهم اینکه چرا اختلاف، عنصری مهم در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی است، نیازمند تعریف پیچیده‌تری از آن می‌باشیم.

تعریف اختلاف در وهله اول چه به عنوان مبارزه برای قدرت و چه کشمکش، دارای مزیت قابل توجه نیست، زیرا توجه ما را به این واقعیت متمرکز می‌کند که ضرورتاً مربوط به عدم توافق و تضاد دو نهاد یا واحد است. تضاد و اختلاف نهادها/ واحدها با یکدیگر می‌تواند به اشکال گوناگونی از قبیل تضاد در ایده‌ها، منافع یا ارزش‌ها باشد. اما نکته‌ی مهم این است که اختلاف یک فرایند تقابلی و کنش و واکنشی می‌باشد. تلاقی دو منفعت یا دغدغه که با یکدیگر ناسازگارند و به همین دلیل قادر به هم‌زیستی نیستند.<sup>۴</sup> دو روانشناس به نام‌های کارن جن<sup>۳</sup> و کورین بندرسکی<sup>۴</sup>، تعریف گسترده‌تری از اختلاف ارائه کرده‌اند: «ناسازگاری‌های قابل درک و ملموس و یا وجود نظرات ناهمگن در میان طرف‌های درگیر» که به تعریف اولیه‌ی از اختلاف مربوط می‌شود.<sup>۵</sup> یک عنصر مهم دیگر در تعریف اختلاف توسط توماس شلینگ<sup>۵</sup> برنده‌ی جایزه‌ی نوبل ارائه شده است. او در کتاب «راهبرد اختلاف»<sup>۶</sup> استدلال می‌کند که وضعیت‌های اختلاف در واقع موقعیت‌هایی برای چانه‌زنی هستند و تأکید می‌کند با اینکه اختلاف به معنای واگرایی منافع بر سر متغیرهایی معین در مناقشات است،<sup>۷</sup> در دل هر اختلاف، یک منفعت مشترک قوی و ذاتی برای دستیابی به نتیجه‌ای غیرمخرب برای طرفین، وجود دارد. او سپس نظر خود را با این استدلال تقویت می‌کند که یک اعتصاب موفق کارکنان

<sup>۱</sup>. Merriam-Webster

<sup>۲</sup>. Fight, Battle, War

<sup>۳</sup>. Karen Jehn

<sup>۴</sup>. Corinne Bendersky

<sup>۵</sup>. Thomas Schelling

<sup>۶</sup>. The Strategy of Conflict

آن نیست که کارفرما را از لحاظ مالی ویران کند؛ بلکه، در واقع اعتصابی است که هرگز اتفاق نیفتد. بنابراین، تعریف اختلاف به عنوان فرایندی که در آن واگرایی منافع وجود دارد به طوری که « یک طرف این گونه برداشت می‌کند که طرف دیگر با منافعش مقابله می‌کند یا بر آن تأثیر منفی می‌گذارد» مجدداً تکرار شده است.<sup>8</sup>

با مرور و جمع بندی تعاریف گوناگون، می‌توان پنج معیار اصلی را بیان کرد که «اختلاف» را در راستای اهداف مذاکرات بازرگانی بین‌المللی شرح می‌دهند، این معیارها عبارتند از:

1. اختلاف، نوعی مبارزه و کشمکش است.
2. اختلاف، نوعی عدم توافق ملموس و قابل درک میان دو موجودیت دارای تضاد است.
3. اختلاف نوعی تقابل دوسویه و عبارت است از تلاقی دو دسته از منافع که قادر به همزیستی مشترک نیستند و ناسازگارند.
4. وضعیت های اختلافی، موقعیت های برای چانه زنی در مورد منافع واگرا هستند.
5. سرانجام، هر دو طرف از دستیابی به نتیجه‌ای سازنده، منتفع خواهند شد.

مذاکره، ابزاری برای مدیریت اختلافات است که در معیارهای فوق بیان شد. مذاکره در تلاش است تا تنازع و تقابل را حل و فصل نماید، به اختلافات پایان دهد، منافی را که قبلاً قادر به همزیستی نبودند با یکدیگر سازگار نماید و از طریق چانه‌زنی، زمینه همگرایی منافع متضاد را فراهم سازد تا امکان دستیابی طرفین درگیر به نتیجه‌ای سازنده میسر شود.

اکنون تعریفی از اختلاف بر اساس پنج معیار کلیدی فوق به دست آمد. گام بعدی مستلزم ارائه‌ی فهمی کامل از اختلاف و کارکرد آن در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی و مشخص کردن سطوحی می‌باشد که ممکن است در آن اختلاف بروز نماید. در این رابطه، رحیم<sup>9</sup> بین اختلاف شکل‌گرفته در سطح درون‌سازمانی و بین‌سازمانی تفاوت قائل می‌شود. او با اصلاح و توسعه‌ی طبقه‌بندی مطرح شده در یکی از مقاله‌های مشترک خود در سال 1979، چهار زیرسطح مختلف را دسته‌بندی می‌کند که اختلاف سازمانی ممکن است در آن ایجاد شود:<sup>10</sup>



1. درون فردی<sup>1</sup> (اختلاف و تعارض در درون فرد رخ می دهد)
2. بین فردی<sup>2</sup> (اختلاف بین دو یا بیش از دو فرد اتفاق می افتد)
3. درون گروهی<sup>3</sup> (اختلاف درون یک گروه پیش می آید)
4. بین گروهی<sup>4</sup> (اختلاف بین دو یا بیش از دو گروه ایجاد می شود).

اولین زیرسطح، یعنی اختلاف و تضاد درون فردی، حالتی روانشناختی از اختلاف است که درون فرد رخ می دهد و محدود به اوست. برای مثال، در ذهن یک فرد ممکن است بین باور و عدم باور به خدا، بین تجدیدنظر در یک آزمایش و یا شرکت در یک میهمانی با دوستان، اختلاف و تضاد درونی وجود داشته باشد.<sup>11</sup> با اینکه نمی توان انکار کرد که معارضه درون فردی، سطحی مهم از اختلاف و تضاد است؛ اما اختلاف از لحاظ اجتماعی، زمانی به صورت روشن و دقیق قابل توضیح است که حداقل دو طرف را شامل شود.<sup>12</sup> اختلافی که بین دو طرف رخ می دهد با پنج معیار اصلی که در تعریف اختلاف استفاده شد، مطابقت بیشتری دارد. علاوه بر این، در چارچوب مذاکرات بازرگانی بین المللی، تعریف اختلاف به شکلی که بین دو یا بیش از دو طرف رخ می دهد، گستره و تعمیم پذیری بیشتری دارد. بنابراین، اختلافات بین فردی، درون گروهی و بین گروهی، سطوحی هستند که در آنها اختلافات درون سازمانی بین دو یا بیش از دو طرف ممکن است اتفاق بیفتد.

اختلاف بین فردی، اختلافی است که بین دو فرد مانند زن و شوهر، خریدار و فروشنده در یک معامله و یا بین رئیس و نایب رئیس یک شرکت وجود دارد یا احساس می شود که وجود دارد.

سطح بعدی اختلاف که ممکن است بین دو یا بیش از دو طرف، بروز نماید، سطح درون گروهی است. اختلاف درون گروهی، نوعی اختلاف و تضاد است که ممکن است میان تیم مدیریت عالی یک شرکت، میان اعضای یک تیم فوتبال لیگ برتر یا در بین اعضای کمیته ای اخلاق در پژوهش یک دانشگاه، رخ دهد. گوتسکو و جی،<sup>5</sup> اولین پژوهشگرانی بودند که بین دو نوع از اختلافاتی که ممکن است درون گروه ها ایجاد شود، تفاوت مفهومی قائل شدند:<sup>13</sup> یک نوع از اختلاف، ریشه در اصل وظیفه ای دارد که گروه

<sup>1</sup> . Intrapersonal

<sup>2</sup> . Interpersonal

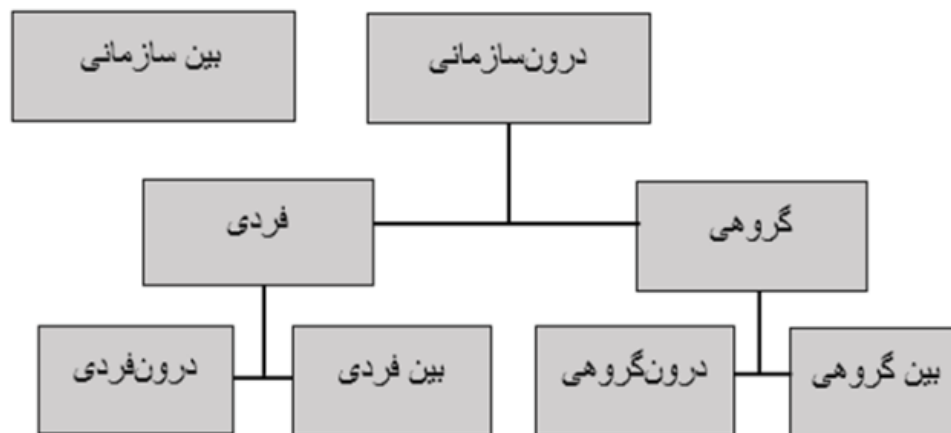
<sup>3</sup> . Intragroup

<sup>4</sup> . Intergroup

<sup>5</sup> . Guetzkow and Gyr

انجام می دهد و دیگری ناشی از جنبه های احساسی و عاطفی روابط بین فردی گروه است. اخیراً، کرن جن<sup>1</sup> این تمایز را مجدداً فرمول بندی و توضیح داده و بین دو نوع اختلاف درون گروهی، تمایز قائل شده است: اختلاف در روابط و اختلاف در وظایف.<sup>14</sup> اختلاف در روابط، زمانی پیش می آید که بین اعضای گروه، ناسازگاری های بین فردی شکل می گیرد و معمولاً شامل تنش، خصومت و دلخوری در میان اعضای گروه می شود. اختلاف در وظایف، زمانی واقع می شود که بین اعضای گروه، ناهمگونی و تباین درباره ی محتوای وظایف در حال انجام- شامل تفاوت در دیدگاه ها، ایده ها و نظرات- پدید می آید. اختلاف در وظایف، در میان گروه هایی خاص مانند تیم های مدیریتی عالی رتبه، اجتناب ناپذیر است.<sup>15</sup> با این حال، حل موفقیت آمیز اختلافات درون گروهی از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا بر توانایی گروه در حل و فصل اختلافات درونی و دستیابی به اهداف گروهی به طور مؤثری، تأثیرگذار است.<sup>16</sup>

چهارمین سطحی که ممکن است در آن اختلاف درون سازمانی بین دو یا بیش از دو طرف ایجاد شود، سطح بین گروهی است. اختلاف بین گروهی ممکن است بین کارکنان و مدیریت، بین فروشگاه های خرده فروشی و دفتر مرکزی، یا بین بخش بازاریابی و امور مالی سازمان رخ دهد. اختلاف بین گروهی را نیز مانند اختلاف بین فردی می توان با استفاده از تکنیک های نظریه ی بازی ها فهمید، زیرا گروه صرفاً مجموعه ای از افراد به هم پیوسته است که از طریق با هم بودن شناسایی می شوند و نه از طریق مذاکراتی که توسط گروه به عنوان یک کل صورت می گیرد.<sup>17</sup>



شکل 2-1 طبقه بندی سطوحی که در آن اختلاف و تضاد بروز می کند.

<sup>1</sup> . Karen Jehn

سرانجام، اختلاف و تضادی که در سطح بین‌سازمانی ایجاد می‌شود، همان‌گونه در شکل 2-1 آمده، نباید نادیده گرفته شود. در واقع، اختلاف نه تنها یک مشخصه اصلی روابط بین سازمانی است،<sup>18</sup> بلکه طبق نظریه‌ی بازرگانی بین‌الملل، اختلاف بین سازمانی به عنوان مثال بین شرکت‌های چندملیتی<sup>1</sup> و دولت کشور میزبان یا مادر، درباره مسائل مربوط به توزیع و یا میزان قدرت آنها نسبت به کشور مادر، یا در مقیاسی کلی‌تر، اختلاف بین بازارهای هدایت‌شده توسط بنگاه‌های چندملیتی و دولت‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است.<sup>19</sup> به بیان دقیق‌تر، گونه‌ای از اختلاف که بین شرکا در اتحادهای راهبردی بین‌المللی به وجود می‌آید، نوع قابل توجهی از اختلافات بین سازمانی است که منحصراً به موضوع مذاکرات بازرگانی بین‌المللی تعلق دارد.

## 2.2 منشأ اختلاف چیست؟

تا به اینجا، پنج معیار کلیدی برای تعریف اختلاف و پنج سطحی که در آن اختلاف ممکن است رخ دهد، مشخص شدند. اما تا این مرحله در مورد منشأ اختلاف بحثی نشده است. این بخش بر این موضوع تمرکز دارد. شناسایی منابع اختلاف، برای حل و فصل موفقیت‌آمیز آن، اهمیت زیادی دارد؛ اگر دلایل عدم توافق و واگرایی منافع شناسایی نشوند، جست‌وجوی راهی برای حل اختلاف یا انجام مذاکره‌ای موفق با برون‌دای سازنده برای دو طرف، ناممکن می‌شود. برای ایجاد اختلاف، سه عامل بالقوه فرصت، ترجیح و برداشت وجود دارد:<sup>20</sup>

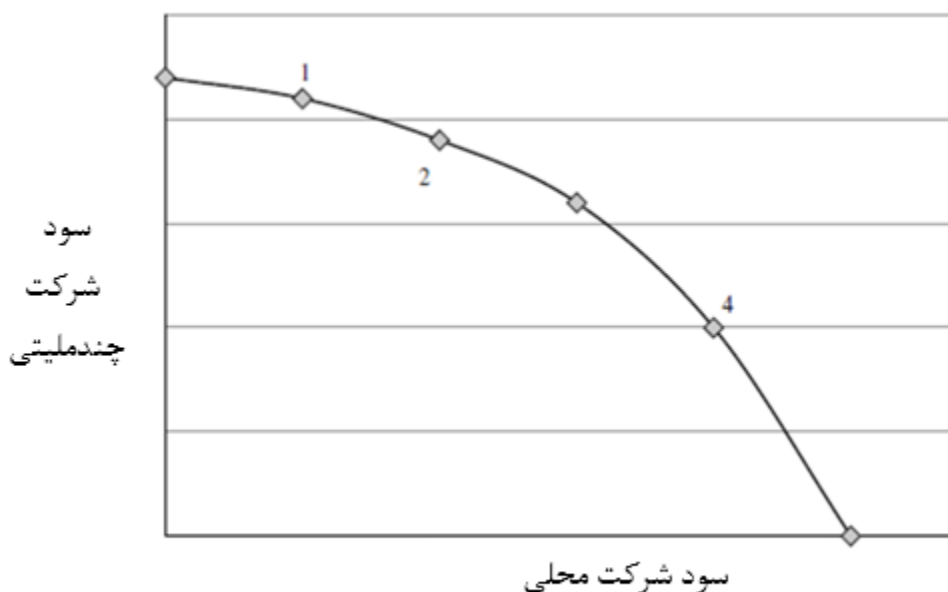
### 2.2.1 فرصت

فرصت<sup>2</sup>، ممکن است دلیل بروز اختلاف باشد، زیرا یک طرف بر این باور است که موقعیتی پیش آمده که در آن بهبود شرایط فعلی یا چشم‌انداز کسب منفعت او زیاد است. با این حال، این منفعت یا پیشرفت ممکن است تنها به هزینه‌ی طرف دیگر یا با اثرات منفی بر منافع آن طرف کسب شود. برای نشان دادن این موضوع که چگونه فرصت ممکن است باعث ایجاد اختلاف

1. Multinational Enterprises (MNEs)

2. Opportunity

شود، فرض کنید یک شرکت چندملیتی بزرگ و با سابقه تصمیم می‌گیرد برای اولین بار، بازار خود را به یک کشور خارجی گسترش دهد. با اینکه این شرکت چندملیتی دارای تجربه‌ی فعالیت در بازارهای خارجی است، در این مورد خاص، زیرساخت‌های لازم برای فروش محصولات را در اختیار ندارد.<sup>21</sup>



شکل ۲-۲: نمودار تخصیص سود شراکت بین شرکت چندملیتی و شرکت محلی

اما، یک شرکت محلی، دارای زیرساخت‌های مناسبی است که شرکت چندملیتی می‌تواند از آن جهت فروش محصولاتش در بازار خارجی استفاده کند. در ازای دسترسی شرکت چندملیتی به زیرساخت‌های مورد نظر، شرکت محلی خواستار تخصیص نسبتی از سود حاصله است که در نقطه‌ی 4 در شکل 2-2 قابل مشاهده است. در ابتدا، شرایط تخصیص سود برای شرکت محلی مطلوب است و بیانگر این واقعیت است که شرکت چندملیتی هیچ انتخاب مناسب دیگری به جز شراکت با شرکت محلی، ندارد.

پس از گذشت مدتی، فرصت لازم برای شرکت چندملیتی جهت ایجاد و توسعه زیرساخت‌های خاص خودش در کشور میزبان فراهم می‌شود. دیگر، اتحاد با شرکت محلی، تنها انتخاب مناسب برای شرکت چندملیتی نیست. اکنون شرکت چندملیتی این فرصت را دارد تا به تنهایی فعالیت کند و بر سود حاصل از سرمایه‌گذاری کنترل کامل داشته باشد. اما ایجاد زیرساخت‌های

لازم، نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی است و تعدادی از اعضای هیات مدیره و سهامداران اصلی به دلیل هزینه بالای چنین پروژه‌ی نامشخصی ناراضی هستند؛ در این شرایط، آنها سود سهام بیشتر یا بازخرید سهام را ترجیح می‌دهند.

در نتیجه، مدیران ارشد شرکت چندملیتی به شرکت محلی پیشنهاد می‌دهند که با توجه به موقعیت جدید، به جای پایان دادن کامل اتحاد، سهم کمتری از سود همکاری را بپذیرد که در نقطه‌ی 1 شکل 2-2 نشان داده شده است. اما، شرکت محلی از این که قرار است سهم کمتری از سود را در مقایسه با گذشته دریافت نماید، دلسرد می‌شود. تغییر شرایط تخصیص سود، حتی ممکن است برنامه‌های سرمایه‌گذاری آتی شرکت محلی را مختل نماید. لذا، شرکت محلی به شرکت چندملیتی پیشنهاد می‌دهد که به جای تخصیص سود در نقطه‌ی 1، آن را طبق نقطه‌ی 2 در شکل 2-2 تقسیم کنند.

در این مرحله، انجام یا عدم انجام توافق بین شرکت محلی و چندملیتی اهمیت چندانی ندارد. مهم این است که اختلاف بین دو طرف حاصل وضعیتی است که امکان دارد در نتیجه یکی از طرفین شرایط خود را به هزینه و یا زیان طرف دوم، بهبود ببخشد. لازم به ذکر است که هم شرکت چندملیتی و هم شرکت محلی دارای منفعتی دوجانبه برای رسیدن به یک نتیجه‌ی رضایت‌بخش هستند. منافع بالقوه‌ای در صورت تداوم تولید مشترک و زیان‌های احتمالی در صورت عدم دستیابی به یک نتیجه‌ی میانه، برای طرفین وجود دارد.

## 2.2.2 ترجیحات

دومین منبع بالقوه اختلاف، ترجیحات<sup>1</sup> و اولویت‌های یکی از طرفین است. این ترجیحات، در واقع، اصول، فرضیات و ارزش‌هایی هستند که یک فرد، گروه و یا سازمان بیش از هر چیزی به آنها متعهد هستند. این اولویت‌ها می‌تواند مواردی مانند: ایده‌آل‌های جهانی حقیقت، آزادی و عدالت، ایده‌های ذهنی و خاص درباره‌ی حداکثرسازی ارزش سهام‌داران یا فعالیت به روشی پایدار با ملاحظات زیست محیطی را شامل شود.

---

1 . Preferences

ترجیحات شرکتی اغلب در بیانیه‌های مأموریت آن بیان می‌شوند. به عنوان مثال، توئیتر<sup>1</sup> اعلام کرده که مأموریت آن این است که « به همه افراد، قدرت ایجاد و به اشتراک گذاری فوری و بدون مانع ایده‌ها و اطلاعات را بدهد.» ولی از زمان شروع به کار، متحمل زیان‌های عملیاتی قابل توجهی شده و تا تاریخ 31 دسامبر 2014، کسری بودجه انباشته‌ی آن به 1/57 میلیارد دلار بالغ شده است. ترجیح توئیتر، حداقل تا کنون، لزوماً سودآوری نبوده، بلکه «دموکراتیزه کردن فرایند تولید و توزیع محتوا و کمک به ممکن ساختن پژوهاک سریع و بدون فیلتر هر صدایی در سرتاسر جهان» بوده است.<sup>22</sup>

اساساً ترجیحات یک فرد، گروه یا سازمان ممکن است که به ظاهر غیرمنطقی به نظر برسد، ولی هر فرهنگ یا خرده‌فرهنگی بر اساس مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک و یا ترجیحات مورد توافق، تعریف می‌شود. یک فرهنگ بدون هسته‌ای از ارزش‌های مشترک امکان وجود ندارد و یک جامعه به فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها دسته‌بندی می‌شود، زیرا می‌توان گروه‌ها و افراد را بر مبنای ارزش‌هایی مشترک شناسایی کرد.<sup>23</sup> با این حال، چنین ترجیحاتی به دلیل ماهیت خاص ممکن است باعث ایجاد شرایطی شود که در آن منافع یک طرف با طرف دیگر در تضاد قرار گیرد. برای نمونه، توئیتر به طور رسمی در چین مسدود شد، چون ترجیحات توئیتر با اولویت‌های چین، تضاد پیدا کرد. این اتفاق احتمالاً ارتباط کمتری به تعهد توئیتر به نشر بدون مانع ایده‌ها و اطلاعات داشت و بیشتر به اولویت اقتصادی دولت چین برای رشد شرکت چینی سینا ویبو،<sup>2</sup> مربوط بود.

طی یک اختلاف یا وضعیت چانه‌زنی، مجموعه‌ای از باورها و ترجیحات ریشه‌دار، ممکن است بر جنبه‌های مختلف شرایط اختلاف و نتیجه‌ی آن، تاثیر بگذارند: آنچه یک طرف به آن نیاز دارد (A1) یا آرزومند آن است، لزوماً با آنچه طرف دیگر می‌خواهد (A2)، همسو نیست؛ آنچه که بالاترین اولویت (B3) برای یکی از طرف‌ها محسوب می‌شود، امکان دارد برای طرف دیگر که بالاترین اولویتش (B4) موضوعی به کلی متفاوت است، یک اولویت به نسبت سطح پایین باشد. در حالی که امکان دارد یکی از طرفین از همتای مذاکره‌کننده‌اش، انتظار صداقت و تواضع داشته باشد، شریک آن شاید جهت دستیابی به مطلوب‌ترین نتیجه به صورت فریبکارانه یا گستاخانه عمل نماید و (به اشتباه) بر این باور باشد که اقتضای دستیابی به نتیجه دلخواه، اقدام با چنین روشی است.

---

1. Twitter  
2. Sina Weibo

## 2. 2. 3 برداشت

سومین منبع بالقوه‌ی اختلاف، نوع برداشت و ادراک است. برداشت مربوط به اطلاعات است و این که چگونه افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها خود را با محیط اطراف هماهنگ و منطبق می‌سازند و معانی را به پیام‌های مختلف، نسبت می‌دهند.<sup>24</sup> عملکرد افراد و گروه‌ها، اغلب بر اساس برداشت و درک از محیطی است که در آن قرار دارند و یا زمینه‌ای که وقایع در آن اتفاق می‌افتد. از نظر بازرگانی، این شرایط ممکن است منجر به وضعیتی شود که یک بنگاه اقتصادی به اشتباه قدرت نسبی یکی از محصولاتش را بیش از حد تخمین بزند و یا همزمان قدرت محصول یک رقیب را دست کم بگیرد. از سوی دیگر، یک مصرف‌کننده ممکن است این گونه برداشت کند که یک شرکت، اخلاق مدار، قابل اعتماد و از نظر اجتماعی مسئولیت‌پذیر است، در حالی که در واقع چنین نیست! بنابراین، برداشتهای نادرست می‌تواند باعث نتایجی کمتر از حد مطلوب برای صنایع، مصرف‌کنندگان و جامعه شود.

برداشت، می‌تواند منشاء اختلاف باشد، زیرا یکی از طرفین به اشتباه بر این باور است که می‌تواند از طریق آغاز شرایط اختلاف (چانه‌زنی)، نتیجه‌ای بهتر از سود فعلی را تضمین نماید. جنگ ویتنام، نمونه‌ای فوق‌العاده در این زمینه است. جنگی که ایالات متحده بر اساس برداشت «دستیابی راحت و با کمترین هزینه به پیروزی، امکان‌پذیر است.»، درگیر نزاعی به شدت مخرب شد.<sup>25</sup> در سطحی دیگر، دو مدیر به دلیل برداشتهای متفاوت درباره‌ی میزان ثبات یک بازار خارجی، میزان سود دهی و دوام محصولاتشان در آن بازار، ممکن است دچار اختلاف شوند.

در مثال قبلی در مورد رابطه شرکت محلی و چندملیتی، احتمال دارد هرگز فرصت ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌های موردنظر برای شرکت چندملیتی فراهم نشود، زیرا ماهیت فرصت این گونه است. با این حال، مدیریت ارشد شرکت چندملیتی ممکن است احساس کنند که اگر از اهرم تهدید به ترک همکاری استفاده کنند و شریک محلی را رها نمایند، شاید بتوانند سهم بزرگتری از سود را به دست آورند (نقطه‌ی 1). شرکت چندملیتی این گونه رفتار می‌کند زیرا تصور می‌کند که بدون اتحاد، دارایی و سود شرکت محلی به طرز برگشت ناپذیری آسیب خواهد دید. این برداشت ممکن است درست باشد و شرکت محلی با تخصیص سهم بزرگتری از سود به شرکت چندملیتی موافقت نماید، ولی به دلایلی مشابه، ممکن است این برداشت نادرست باشد. احتمال دارد سود و دارایی شرکت محلی بدون اتحاد هم رضایتبخش باشد و بنابراین شرکت محلی مخالف شرایط شرکت چندملیتی و تخصیص سهم بیشتری از سود به آن باشد و در نتیجه به همکاری پایان دهد. در این صورت، شرکت چندملیتی

بدون هیچ منفعت و ابزاری برای ادامه‌ی فعالیت در آن بازار رها می‌شود، در حالی که شرکت محلی می‌تواند مانند گذشته به همکاری ادامه دهد.

در یک موقعیت تعارضی، برداشت و ادراک دقیق، همواره تحت تأثیر پیش‌فرض‌ها درباره‌ی یک فرد یا گروه، مستعد تحریف هستند. ایده‌های از پیش تصور شده، بنیان کلیشه‌ها و پیش‌داوری‌ها را شکل می‌دهند. کلیشه‌ها، باورهای تجمیع‌شده درباره‌ی خصوصیات گروهی از افراد هستند:<sup>26</sup> آلمانی‌ها کارآمدند و همیشه در ضربات پناالتی برنده می‌شوند، سوئیسی‌ها وقت‌شناس هستند و یا ژاپنی‌ها بسیار مؤدب می‌باشند؛ در حالی که پیش‌داوری و تعصب، عبارت از نگرش‌های انباشت‌شده در قبال فرد، گروه یا یک سازمان می‌باشند. در اینجا، نگرش به معنای ارزیابی یک عامل محرک (رنگ پوست، لهجه، نحوه‌ی پوشش فرد) از طریق درجه‌بندی مثبت-منفی است. بنابراین پیش‌داوری، هرچند به طور سنتی، عموماً یک نگرش منفی محسوب می‌شود و با گرایش به اتخاذ رفتار منفی نسبت به گروهی دیگر همراه است، اخیراً به عنوان جنبه‌ای فرض می‌شود که علاوه بر ارزیابی منفی، به ارزیابی مثبت نیز اشاره دارد.<sup>27</sup> در شرایط اختلاف، کلیشه‌ها و پیش‌داوری‌ها به طور همزمان نتایج خصومت‌های پیشین بین گروه‌ها یا افراد هستند و با حفظ و تداوم اختلاف، تقویت می‌شوند.

## 2.2.4 محرک‌های اختلاف: تأثیر احساس و اهمیت ارتباط

همانطور که بیان شد اختلاف می‌تواند به وسیله‌ی فرصت، ترجیح و برداشت ایجاد شود، اما به واسطه‌ی یک واکنش احساسی یا درگیری عاطفی نسبت به یک مساله یا مشاجره، تداوم یابد، پیشرفت کند و یا تشدید شود. احساساتی مانند جاه‌طلبی، غرور، خودبینی و خشم می‌توانند بر شرایط اختلاف اثرگذار باشند. برای مثال، اعضای یک گروه پویش محیط زیستی که به شدت به محیط زیست اهمیت می‌دهند، ممکن است اجازه دهند احساسات عمیق آنها درباره مسائل زیست‌محیطی، بر تعاملات آنها مسلط شود و اختلاف آنها را با یک شرکت استخراج منابع، مستحکم تر کند. احساس، باعث ایجاد احساس بیشتر می‌شود و از آنجا که احساسات به تدریج مسلط می‌شوند، در نتیجه، محتوای اصلی اختلاف، ممکن است به تدریج تضعیف شود و با جایگزین شدن احساسات، هیچ راه حلی پیدا نشود؛ مذاکره به بن‌بست برسد و طرفین تمایلی به جستجوی نتیجه‌ای سازنده، نداشته باشند.<sup>28</sup>



بیشتر تحقیقات مربوط به دخالت احساسات بر شرایط اختلاف و چانه‌زنی (مذاکره)، بر روی تأثیرات درون‌فردی وضعیت احساسی یک مذاکره‌کننده متمرکز بوده‌اند.<sup>29</sup> یک مذاکره‌کننده از نظر احساسی، ممکن است خوشحال، خشمگین یا فاقد احساسات باشد. یک پژوهشی بنیادی که توسط کارنوال<sup>1</sup> و ایسن<sup>2</sup> انجام شده، نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان دارای احساسات مثبت، در مقایسه با مذاکره‌کنندگان بی تفاوت از نظر احساسی، در مذاکرات سازنده تری شرکت داشته‌اند و راه حل‌های بهینه تری نیز تولید کردند. بر عکس آن، میزان بالای خشم (احساس منفی) و میزان پایین همدردی (احساس مثبت)، باعث آسیب جدی به مذاکرات می‌شود، به طوری که منفعت و بهره هر دو طرف مذاکره‌کننده را کاهش می‌دهد.<sup>31</sup>

## 2.2. 5 تاثیر منفی احساس بر ارتباط

جدی‌ترین تهدیدی که احساس برای حل و فصل موفقیت‌آمیز موقعیت‌های اختلافی ایجاد می‌کند این است که بر توانایی طرفین در برقراری ارتباط با طرف دیگر تأثیر نامطلوب می‌گذارد. وقتی ارتباط بین طرفین دارای اختلاف، مختل شد، اعتماد به اطلاعات دریافتی از طرف مقابل کاهش می‌یابد؛ در عوض، سوء ظن و افکار ناشی از اطلاعات غلط، شروع به رشد می‌کند. در نتیجه، به جای این که ارتباط بین طرفین، نتیجه‌ای رضایت‌بخش تولید نماید، تفاوت‌ها و نقاط واگرایی، تقویت و بزرگ‌تر می‌شود و همزمان، ارتباط، به طور فزاینده‌ای امری بی‌هوده محسوب می‌شود. زمانی که اختلاف به طور بی‌وقفه مهارناپذیر و غیرقابل حل گردد، ارتباط، تنها تفاوت‌های بین طرفین را بزرگ‌تر جلوه می‌دهد.

## 2.2. 6 افزایش اختلافات با کاهش ارتباطات

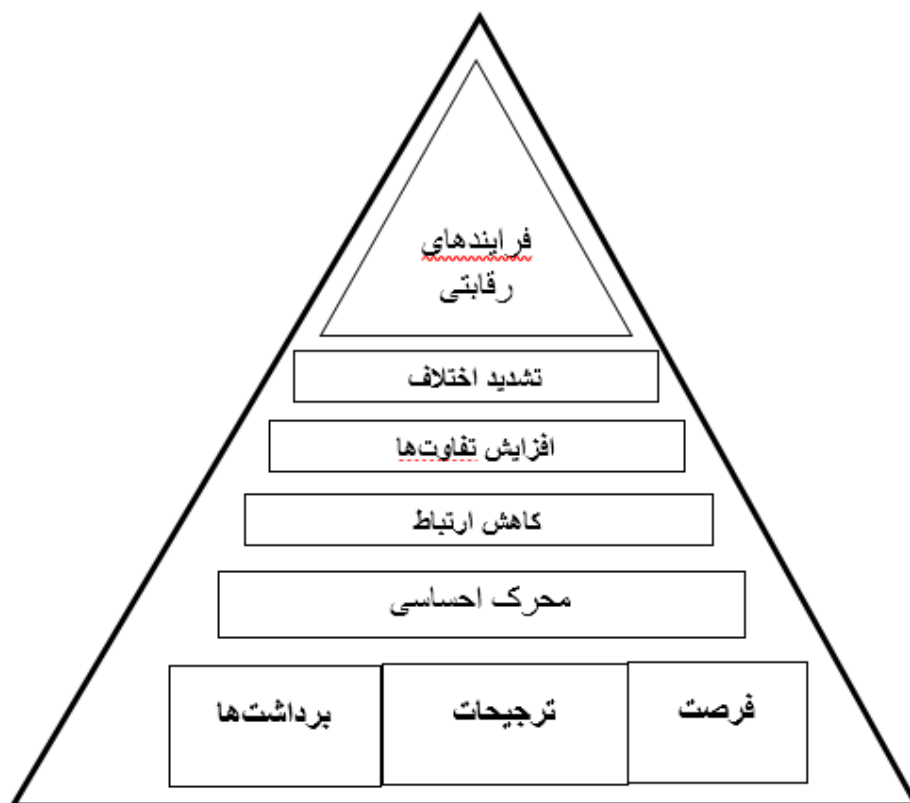
زمانی که ارتباط صرفاً تبدیل به تجربه‌ای تکراری از رد راه حل‌ها و اختلاف نظر بیشتر شود، باور به امکان سازش و نتیجه‌ای اتحادآفرین تضعیف شده و باعث تشدید اختلاف می‌گردد. به جای آن، هر طرف به دنبال ارتقاء موضع و قدرت خود و

<sup>1</sup>. Carnevale

<sup>2</sup>. Isen

همزمان تضعیف موضع و قدرت طرف دیگر خواهد بود. این چرخه‌ی خودتداوم بخش مخرب و منفی که در شکل 2-3 نشان داده شده، برگرفته از تحقیقات یک روان‌شناس اجتماعی به نام مورتون دوئیچ<sup>1</sup> است.<sup>32</sup>

برای جلوگیری از این چرخه‌ی مخرب در شرایط اختلاف و تعارض، لازم است اهمیت احساس درک شده و با آگاهی از وضعیت احساسی خود و طرف دیگر، برای کنترل آن تلاش شود. آخرین تحقیقات نشانگر آن است که احساسات در حقیقت اطلاعاتی را درباره‌ی نحوه‌ی پاسخ‌گویی و واکنش، ابراز می‌کنند.



شکل 2-3 هرم تشدید اختلاف منفی<sup>۲</sup>

اگر ارتباط بین دو طرف ضعیف باشد یا یک طرف مایل به تعامل نباشد، آن‌گاه اختلافات و تضادها، بزرگنمایی و تشدید می‌شود و دو طرف با خصومت آشکار به رقابت می‌پردازند. بنابراین، توانایی در برقراری ارتباط و تفسیر درست پیام طرف مقابل، برای اطمینان از کسب نتیجه‌ای نسبتاً غیرمخرب برای طرفین، اهمیت زیادی دارد.

<sup>1</sup>.Morton Deutsch

<sup>2</sup>. اختلاف و تعارض منفی، زمانی اتفاق می‌افتد که موضوعات به روشی مولد و سازنده مورد بحث و بررسی قرار نگیرند.

## 2. 3 آیا اختلاف می تواند مثبت باشد؟

در یکی از فیلم‌های اورسن ولز<sup>۱</sup> به نام «مرد سوم»<sup>۲</sup>، که ولز، شخصیت هری لایم<sup>۳</sup> شرور را بازی می کند و داروهای پزشکی در بازار سیاه، خرید و فروش می نماید، وقتی به هالی مارتینز<sup>۴</sup> که قبلاً دوست و تحسین کننده او بود، حقیقت را درباره‌ی فعالیت‌های غیرقانونی‌اش می گوید، مارتینز ناراحت می‌شود. با این وجود، لایم به او می‌گوید که خیلی از شنیدن حقیقت غمگین نباشد، زیرا با همه این حرف‌ها «در ایتالیا، در طول سی سال حکومت خاندان بورجیا<sup>۵</sup>، آنها جنگ، ترور، قتل و خونریزی داشتند، اما توانستند میکل آنژ<sup>۶</sup>، لئوناردو داوینچی<sup>۷</sup> و رنسانس را تولید نمایند. در سوئیس، مردم دارای عشق برادرانه بودند، پانصد سال دموکراسی و صلح داشتند ولی چه تولید کردند؟ ساعت کوکو<sup>۸</sup>».

این فصل تا کنون با این فرض پیش رفته است که اختلاف امری منفی و مخل است و نیرویی زیانبار برای هر واحد اجتماعی می باشد. با وجود این، مجموعه‌ای از تحقیقات نشان می دهد که این فرض، دور از واقعیت است و اگر به خوبی مدیریت شود ممکن است نتایج مثبت به همراه داشته باشد، به روابط، زندگی و انرژی ببخشد، وابستگی متقابل طرفین را تحکیم کند و بهره‌وری، ابتکار و نوآوری را تقویت نماید.<sup>۳۳</sup> از لحاظ نظری، ارزش مثبت اختلاف، دارای سابقه‌ای طولانی است.<sup>۳۴</sup> یکی از ایده‌هایی که برای محققان و مشارکت‌کنندگان در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی اهمیت ویژه‌ای دارد این است که اختلاف می‌تواند از طریق ایجاد پیوستگی بین افراد جدا از هم<sup>۳۵</sup> یا ایجاد ائتلاف از طریق گردآوری گروه‌های سابقاً منفرد، تأثیر مثبت داشته باشد.<sup>۳۶</sup> چنین ائتلاف‌هایی می‌توانند از طریق ارزش‌ها و هنجارهای مشترک و تجربه‌ی استقامت جمعی در یک منازعه، تبدیل به نهادهایی پایدارتری شوند. با این وجود، چنین پیشرفتی نیازمند مصالحه و تمایل همه‌ی طرف‌ها به همکاری است. بنابراین، ترویج همکاری و ساخت اهداف مشارکتی برای داشتن اختلاف مثبت، ضروری می باشد.<sup>۳۷</sup>

1. Orson Welles

2. The Third Man

3. Harry Lime

4. Holly Martins

5. Borgias

6. Michelangelo,

7. Leonardo da Vinci

8. Cuckoo clock

## 2. 3. 1 همکاری

در بازرگانی بین‌المللی لازم است که همکاری همزمان هم به عنوان ورودی و هم خروجی یک اختلاف یا وضعیت چانه‌زنی، تجزیه و تحلیل شود و بین همکاری به عنوان ورودی و همکاری به عنوان خروجی، تفاوت قائل شویم. جنبه‌ی ورودی همکاری، آگاهی دو طرف درگیر در پروسه اختلاف، نسبت به وجود یک مساله یا مشکل و تمایل برای حل فصل آن می باشد. همکاری می تواند به عنوان خروجی در نظر گرفته شود، زیرا تعهد و تمایل اولیه‌ی ابراز شده توسط یک طرف، باعث اعتماد بیشتر و باور به تعهد همه‌ی طرف‌ها در قبال کار مخاطره آمیزی است که همگی در آن مشارکت دارند.<sup>38</sup> برای ایجاد همکاری، طرفین باید در ابتدا تمایل و قصد خود را به شرکاء اعلام نمایند. همه‌ی شرکا به طور کامل از مسائل و موضوعاتی که نیاز به حل و فصل دارد، آگاهی پیدا کنند تا نتیجه‌ی رضایت‌بخش حاصل شود؛ چنین ارتباطاتی، بخشی جدایی‌ناپذیر از روند مذاکره است.

## 2. 3. 2 تمایل به همکاری

نشانه اولیه تمایل به همکاری، برداشتن اولین گام اساسی در برقراری و تداوم همکاری است و همکاری ایجادکننده‌ی اختلاف مثبت، از طریق راهبرد «این در برابر آن»<sup>1</sup> (مقابل به مثل)، نشان داده می‌شود. در مثال بازی معمای زندانی، راهبرد «این در برابر آن» متکی به بازی ای است که به دفعات نامحدود انجام می‌شود. چنین شرایطی برای یک بازی، واقعگرایانه‌تر است زیرا چه در بازار آزاد و چه در مبادلات اقتصادی سلسله‌مراتبی، بازیگران هرگز نمی‌توانند مطمئن شوند که هر رابطه‌ی ای تا چه مدت دوام خواهد داشت. شروع راهبرد «این در برابر آن» بدین گونه است که بازیگر شماره یک با بازیگر دیگر همکاری کرده و نزد پلیس اعتراف نمی‌کند؛ ولی در بازی‌های بعدی، بازیگر یک از حرکت قبلی بازیگر دو تقلید می‌کند. بنابراین، اگر حرکت آغازین بازیگر یک، همکاری جویانه باشد، ولی با حرکتی مخالف از سوی بازیگر دو مواجه شود، یعنی، اگر بازیگر دو قصور کند و پیش پلیس اعتراف نماید که او و بازیگر یک مجرم هستند، آن گاه بازیگر یک، دفعه‌ی بعدی با بازیگر دو همکاری نخواهد کرد و نزد پلیس اعتراف می نماید. بازیگر یک تنها در صورتی دوباره با بازیگر دو همکاری می کند که حرکت قبلی بازیکن دیگر، همکاری باشد.<sup>39</sup>

<sup>1</sup> . Tit for tat Strategy

## 2. 3. 3 ابراز تمایل

نکته‌ی کلیدی راهبرد « این در برابر آن » این است که تمایل اولیه به همکاری و انتقال آن تمایل به بازیگر دیگر در فضاهای مکرر، می‌بایست بازیگر دیگر را به سازگاری و تغییر رفتار از عدم همکاری به همکاری، ترغیب نماید. با این وجود، تمایل اولیه به همکاری باید به درستی فهم شود و چنین امری ممکن است در محیط پر آشوب دنیای واقعی، دشوار باشد. فهم نادرست حرکت اولیه‌ی همکاری، یا اجرای بد رفتار همکاری جویانه می‌تواند منجر به شکست یک طرف در تغییر یا انطباق رفتار شود.<sup>40</sup> چگونه می‌توان در دنیای پرهممه و پر آشوب، این موضوع را مدیریت کرد تا حرکت همکاری جویانه اولیه از دست نرود و نتیجه‌ی همکاری حاصل شود؟

با این که هیاهوهای سیاسی و خبری هرگز نمی‌تواند به طور کامل ریشه‌کن شوند، اما می‌توان با برقراری ارتباط درست بین افکار، نیت‌ها و انگیزه‌ها با کلمات و رفتاری که در ارتباطات تبادل می‌شود، آن را کاهش داد. انتساب صحیح معنا، به هوش بین فردی متکی است که «توانایی درک و تمایز بین افراد مختلف به خصوص از نظر خلق و خو، مزاج، انگیزه و نیت» می‌باشد.<sup>41</sup>

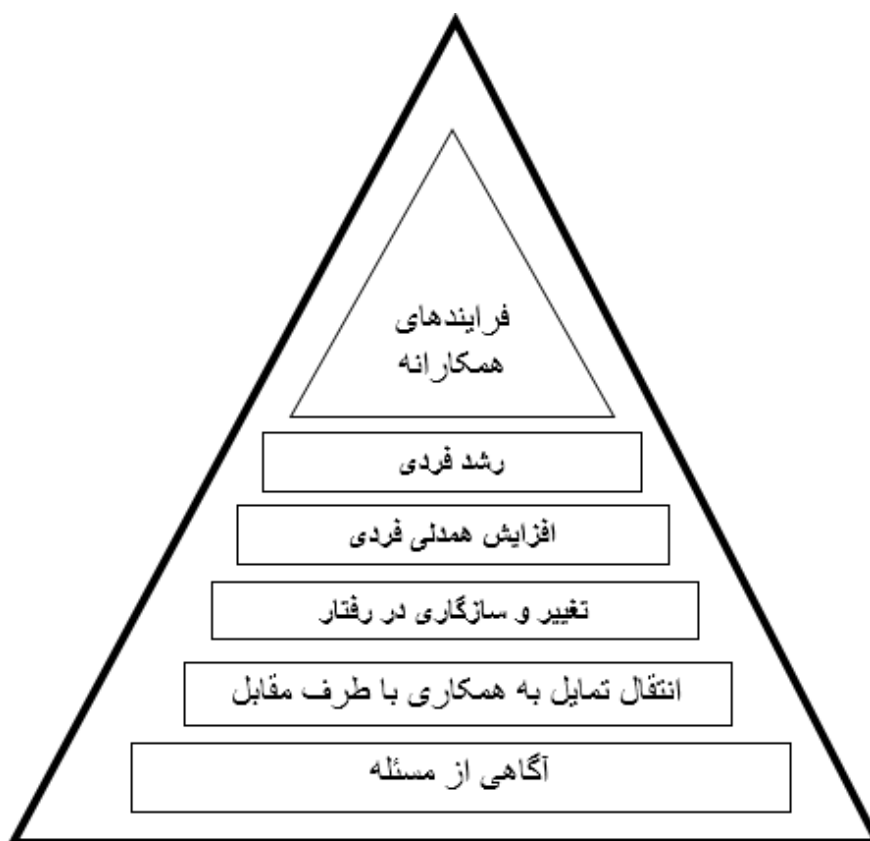
اختلاف و تضاد مثبت، منجر به افزایش هوش بین فردی می‌شود و زمینه تقویت و پیشرفت افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را فراهم می‌سازد. از این رو، اختلاف مثبت، بخشی از آزمودن و ارزیابی قدرت یک فرد، گروه یا سازمان است،<sup>42</sup> و به طرفین منازعه امکان می‌دهد که با همکاری یکدیگر، کارهای انجام دهند که قبل از آن هرگز تصور آن، امکان پذیر نبود. به علاوه، فرایند اختلاف مثبت ممکن است از طریق افزایش آگاهی از مساله‌ای که نیازمند تغییر و اصلاح است، آغاز شود.<sup>43</sup>

نحوه‌ی پیشرفت اختلاف مثبت و اقدامات لازم برای بهره‌برداری از پتانسیل‌های آن، در شکل 2-4 خلاصه شده است. وزن یا قدرت فرایندهای همکاری در سرتاسر ساختارهای پشتیبان آن، توزیع شده است: این ساختار در وهله اول، بر آگاهی هر دو طرف از وجود مشکل بنا شده است. پس از آن، لازم است طرفین تمایل خود را به همکاری اعلام کنند و رفتار خود را با آن سازگار نمایند. انطباق رفتار، موجب همدلی و توانایی دیدن مساله از منظر دیگری می‌گردد. این گسترش افق فکری و تلاش

دسته‌جمعی برای حل اختلاف، منجر به رشد جداگانه و جمعی آنها نیز خواهد شد. کل فرایند همکاری، منجر به نتایج مثبت بیشتری می‌گردد تا اینکه طرفین اجازه دهند اختلاف رشد نماید و هیچ اقدام مشترکی نیز صورت نگیرد.

## 4.2 چارچوب‌های حل اختلاف از منظر روانشناسی

مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، از رویکردهای متفاوت مفهومی و نظری روانشناسی، اقتصاد و علوم سیاسی ناشی می‌شود و از آنها بهره می‌برد. این بخش از کتاب، به چارچوب‌های روانشناختی برای حل و فصل اختلاف می‌پردازد. ادبیات پژوهشی روانشناختی دو چارچوب: مدل توجه دوگانه<sup>1</sup> و نظریه‌ی منافع-حقوق-قدرت<sup>2</sup> را از هم متمایز می‌کند:



شکل 2-4 هرم اختلاف مثبت

<sup>1</sup> . The dual concern model

<sup>2</sup> . The interest- rights-power (IRP) theory

## 2. 4. 1 مدل توجه دوگانه

مدل توجه یا نگرانی دوگانه به اختصار در فصل یک معرفی شد؛ در اینجا آن را بیشتر توضیح می‌دهیم. نگرانی و توجه نسبت به رفاه و سعادت «خود» و «دیگری» منعکس‌کننده‌ی گزینه‌های راهبردی طرفین اختلاف است. طرفین با ترکیب این نگرانی‌ها و تقسیم‌بندی راهبردها در مورد چگونگی مدیریت اختلاف، می‌توانند گزینه‌های زیر را انتخاب نمایند:<sup>44</sup>

1. تسلط

2. همسازی

3. مصالحه

4. سرکوب

5. اجتناب

راهبرد تسلط:<sup>1</sup> در این راهبرد، یک طرف بیشتر به منافع اصلی خود توجه دارد تا طرف دیگر، بر عکس این حالت، در راهبرد سرکوب/ تبعیت اتفاق می‌افتد که به نیازهای دیگری توجه می‌کند.

راهبرد همسازی:<sup>2</sup> طرف منازعه به شدت علاقمند به برآورده‌سازی رفاه و سعادت طرفین است.

راهبرد مصالحه:<sup>3</sup> منازعه‌کننده در حدی متعادل علاقمند به تامین منافع هر دو طرف است.

راهبرد سرکوب:<sup>4</sup> یک طرف، نیازهای خود را به نفع طرف مقابل سرکوب می‌کند.

راهبرد اجتناب:<sup>5</sup> طرف اختلاف، توجهی به رفاه حال طرف دیگر ندارد و دربارهی تفاوت‌ها و اختلافات نیز بایکدیگر صحبت نمی‌کنند.

---

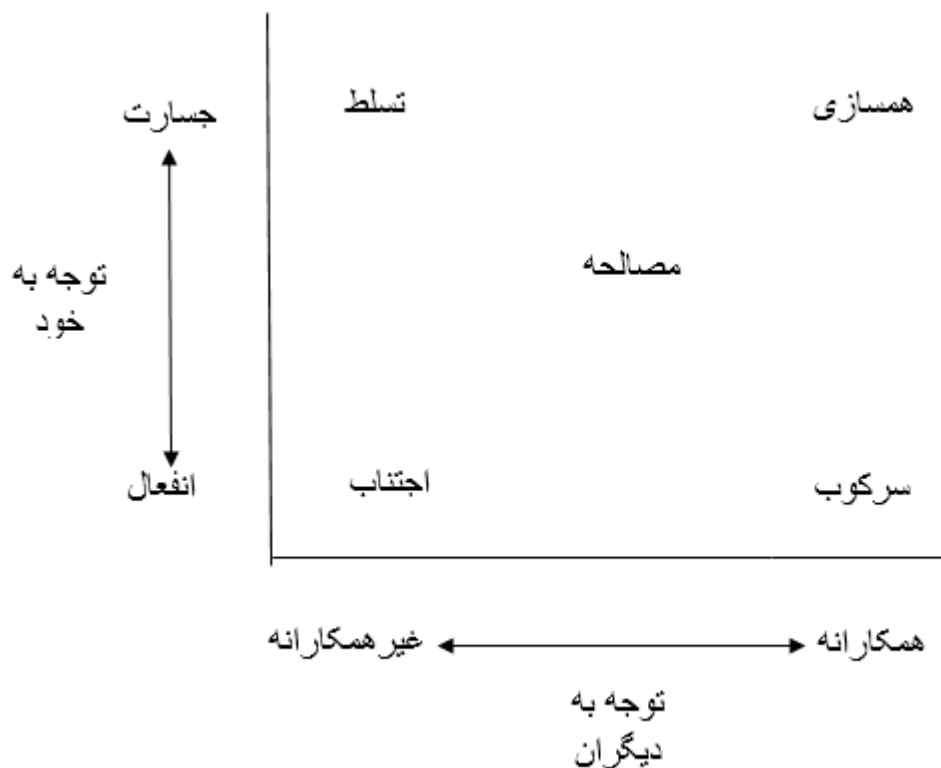
<sup>1</sup> . *Domination strategy*

<sup>2</sup> . *Integration strategy*

<sup>3</sup> . *Compromise strategy*

<sup>4</sup> . *Suppression strategy*

<sup>5</sup> . *Avoidance strategy*



منابع: برگرفته از دی درو (2004)<sup>45</sup>، شاپیرو و کولیک (2004)<sup>46</sup>، سانر (2003)<sup>47</sup>، و الگویبار و دیگران (2017)<sup>48</sup>.  
**شکل 2-5 مدل پایه‌ی توجه دوگانه**

به غیر از راهبرد اجتناب، سایر راهبردهای انتخابی، با مصالحه و اعطاء امتیاز همراه هستند. توافق‌های پایدار، اغلب مبتنی بر راهبردهایی هستند که مستلزم امتیازات متقابل است، زیرا منجر به نتایج رضایتبخش‌تری می‌شوند. دی درو<sup>1</sup> مدل توجه دوگانه را در قالب یک نمودار توجه به علائق و منافع خود و توجه به علائق و منافع دیگری، با استفاده از راهبردهای مربوطه ترکیب نموده است.<sup>49</sup> (شکل 2-5)

در مثال 2-1 ما این چارچوب را در مورد عذرخواهی شرکت اپل<sup>2</sup> در چین به کار بسته‌ایم تا کارکرد آن را نشان دهیم.

<sup>1</sup>. De Dreu

<sup>2</sup>. Apple



## مثال 2-1 عذرخواهی اپل در چین

یک شبکه‌ی تلویزیونی چینی در 15 مارس 2013، اعلام کرد که اپل به مشتریان آیفون در چین گارانتی بلندمدت نمی‌دهد و از آنها بابت جایگزین کردن قاب‌های معیوب پشت آیفون‌ها، مبلغی دریافت می‌کند. با پوشش این خبر توسط سایر رسانه‌ها، اعتراضات عمومی بالا گرفت. برخی حدس می‌زدند که این شکایات، یک کارزار حساب شده توسط رقبای محلی برای تضعیف موقعیت اپل در بازار چین است. اپل در ابتدا نتوانست به اتهامات وارده به سیاست‌های گارانتی‌اش، پاسخ مناسبی بدهد. نیویورک تایمز در آوریل 2013 گزارش داد که مدیرعامل شرکت اپل، تیموتی دی. کوک<sup>1</sup> در اقدامی غیرمعمول از مشتریان چینی به دلیل سیاست گارانتی شرکت، عذرخواهی کرده و متعهد به اصلاح سیاست‌ها شده است. در نامه‌ی سرگشاده‌ای که به زبان چینی منتشر شد، کوک اعتراف کرد که ضعف ارتباطی شرکت، باعث ایجاد این تصور شده که «اپل مغرور است و به بازخورد مشتریان چینی اهمیتی نمی‌دهد و برای آنها ارزشی قائل نیست.» نامه ادامه می‌دهد، «ما صمیمانه به دلیل ایجاد هرگونه نگرانی یا سوء تفاهم ناشی از این وضعیت برای مشتریان، عذرخواهی می‌کنیم.»

به‌کارستن مدل توجه دوگانه در مورد عذرخواهی اپل در چین در شکل 2-6 نشان داده شده است.

**نکته برای بحث:** راهبردهای به کار رفته در این مثال، شامل راهبرد همسازی و مصالحه بودند. آیا سناریوهای احتمالی جایگزینی وجود دارد؟ سعی کنید نظرات دیگری ارائه و موارد مشابه را پیدا نمایید



شکل 2-6 مدل توجه دوگانه‌ی اپل - چین

<sup>1</sup> Timothy D. Cook

مدل توجه دوگانه برای حل تعارض، می‌تواند رویکردهای مختلف را همسو سازد و زمینه مناسبی برای تجزیه و تحلیل فراهم نماید.

مذاکرات بین‌المللی، به منافع خود و دیگری توجه دارند که برای پُل زدن بین تفاوت‌های فرهنگی سهیم شده‌اند. تفاوت‌های فرهنگی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، معمولاً شامل راهبردهای مختلف همکاری و مصالحه می‌شوند و این به پیش‌زمینه‌ی فرهنگی فردگرایانه یا جمع‌گرایانه آنها بستگی دارد. توجه به خود یا سایرین، بخشی از تراژدی متداول است که ماهیتاً یک سناریوی اختلافی بین رویکردهای فردگرایانه یا جمع‌گرایانه می‌باشد. شکل 2-7 را می‌توان به عنوان یک امکان اساسی برای تعیین رویکردهای مختلف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، در نظر گرفت.



شکل 2-7: مدل توجه دوگانه برای مذاکرات

## 2.4.2 نظریه‌ی منافع - حقوق - قدرت (IRP)<sup>1</sup>

چارچوب دیگر حل اختلاف/تعارض، مبتنی بر ارتباط بین طرف‌ها و چگونگی نحوه‌ی حل و فصل اختلاف از طریق پیام‌های آنها به روش‌های مختلف است. در ابتدا، اوری<sup>2</sup>، برت<sup>3</sup> و گولدرگ<sup>4</sup> این موضوع را مطرح کردند که وقتی طرف‌های منازعه، ارتباط برقرار می‌کنند، تمایل به تبادل سه نوع پیام دارند:<sup>50</sup>

1. پیام‌های منافع محور، زمانی که پیام حل اختلاف ارسال یا داده می‌شود، ترجیحات طرفین را همساز و تلفیق می‌کند.
2. پیام‌های حقوق محور، محتوای پیام حل اختلاف به قواعد، قوانین، هنجارها و معیارهایی اشاره دارد که فرایند حل اختلاف را هدایت می‌کند.
3. پیام‌های قدرت محور، محتوای پیام حل اختلاف، دارای ماهیتی تهدیدکننده است.

این پیام‌ها در شرایط حل اختلاف می‌توانند به صورت موازی یا ترکیبی انجام شوند. پیام‌های حقوق یا قدرت محور می‌توانند به طور همزمان استفاده شوند که منجر به تشدید اختلاف و تعارض می‌شود. کارشناسان حل اختلاف توصیه می‌کنند که در اوایل فرایند حل اختلاف، از به کارگیری حرکات و کلمات مربوط به حقوق و قدرت خودداری شود. مؤثرترین روش برای متوقف کردن تعارض، ترکیب پیام‌های قدرت محور و منافع محور است. در زمینه‌ها و بافت‌های بین فرهنگی، الگوهای ارتباطی مهم هستند، زیرا تفاوت‌های فرهنگی بر پیچیدگی حل اختلاف می‌افزایند. در استفاده از فناوری‌های جدید (اینترنت، تالارهای چت) که مشاجرات در آنها به صورت چهره به چهره حل و فصل نمی‌شود، ماهیت اختلاف و منازعه به سطح دیگری منتقل می‌شود. در این حالت، لازم است طرفین از مدل توجه دوگانه به سمت مدل توجه چندگانه حرکت نمایند، مدلی که در آن رفاه و منافع جمعی در نظر گرفته می‌شود. راهبردهای غیرمستقیم نسبت به راهبردهای موجود در مدل‌های متعارف، مناسب تر هستند.

<sup>1</sup> . The interest-rights-power (IRP) theory

<sup>2</sup> . Ury

<sup>3</sup> . Brett

<sup>4</sup> .Goldberg

ما در مثال 2-2 از همان شرایط اختلافی ذکر شده در مثال قبلی مربوط به اپل در چین استفاده کرده و با کاربست

چارچوب تئوری منافع - حقوق - قدرت آن را حل و فصل خواهیم کرد.

## مثال 2-2

### عذرخواهی اپل در چین

یک شبکه‌ی تلویزیونی چینی در 15 مارس 2013، اعلام کرد که اپل به مشتریان آیفون در چین گارانتی بلندمدت نمی‌دهد و از آنها بابت جایگزین کردن قاب‌های معیوب پشت آیفون‌ها، مبلغی دریافت می‌کند. با پوشش این خبر توسط سایر رسانه‌ها، اعتراضات عمومی بالا گرفت. برخی حدس می‌زدند که این شکایات، یک کارزار حساب شده توسط رقبای محلی برای تضعیف موقعیت اپل در بازار چین است. اپل در ابتدا نتوانست به اتهامات وارده به سیاست‌های گارانتی‌اش، پاسخ مناسبی بدهد. نیویورک تایمز در آوریل 2013 گزارش داد که مدیرعامل شرکت اپل، تیموتی دی. کوک<sup>1</sup> در اقدامی غیرمعمول از مشتریان چینی به دلیل سیاست گارانتی شرکت، عذرخواهی کرده و متعهد به اصلاح سیاست‌ها شده است. در نامه‌ی سرگشاده‌ای که به زبان چینی منتشر شد، کوک اعتراف کرد که ضعف ارتباطی شرکت، باعث ایجاد این تصور شده که «اپل مغرور است و به بازخورد مشتریان چینی اهمیتی نمی‌دهد و برای آنها ارزشی قائل نیست.» نامه ادامه می‌دهد، «ما صمیمانه به دلیل ایجاد هرگونه نگرانی یا سوء تفاهم ناشی از این وضعیت برای مشتریان، عذرخواهی می‌کنیم.»

پیام‌های منافع‌محور: با استفاده از نامه، اختلاف وارد مسیر حل و فصل گردید و از رویکردی استفاده شد که در فرهنگ‌های جمع‌گرا خیلی مهم است: عذرخواهی.

پیام‌های حقوق‌محور: پیام‌های مبادله شده بین اپل و دولت چین در مورد سیاست گارانتی و قواعد قانونی، منجر به ایجاد وضعیت درگیری می‌شود.

پیام‌های قدرت‌محور: دولت چین قدرت خود را به رخ اپل می‌کشد که در ابتدا قدرتمندتر از مشتریان چینی به نظر می‌رسید.

پیام‌های حقوق‌محور و قدرت‌محور در حل اختلاف بین فرهنگی به شکست می‌انجامند.

اختلاف از بسیاری از جهات می‌تواند مثبت باشد. اختلاف، ترجیحات و اولویت‌های متفاوت طرف‌ها را آشکار می‌سازد و توانایی و تمایل آنها به یافتن راهکاری برای حل یک مشکل اساسی را به نمایش می‌گذارد. اختلاف، باعث ارائه راهبردهای حل اختلاف نوآورانه، آگاهی نسبت به برنامه‌ریزی دقیق و تبادل اطلاعات و همچنین استفاده از بن‌بست‌ها جهت یافتن مسیرهای جایگزین برای دستیابی به نتیجه‌ای رضایت‌بخش در مذاکرات، خواهد شد.

**موضوع برای بحث:** بر اساس تجارب شخصی خود، مثال‌هایی در مورد اختلاف مثبت، مطرح نمایید.

<sup>1</sup> Timothy D. Cook

## 2. 5 مدل حل اختلاف در مذاکرات بین‌المللی از منظر سیاسی

با رویکردی انتزاعی این بحث را آغاز می‌کنیم: ادبیات روابط بین‌الملل به اختلاف بین دولت‌ها می‌پردازد. این نشان دهنده بالاترین سطح تعامل در مذاکرات بین‌المللی است. نتیجه‌ی یک بحران بین‌المللی می‌تواند به جنگ منجر شود، بنابراین، میانجی‌گری بخشی اساسی از مذاکرات بین دولت‌ها می‌باشد. بحران بین‌المللی به شرح ذیل تعریف می‌شود:<sup>51</sup>

1. تغییری که در نوع و یا شدت تعامل مخرب (خصمانه از نظر کلامی و فیزیکی)، بین دو یا بیش از دو دولت رخ می‌دهد و با احتمال افزایش رویارویی نظامی همراه است؛

2. این تغییرات به نوبه خود موجب بی‌ثبات شدن روابط بین دولت‌ها و به چالش کشیدن ساختار نظام بین‌الملل می‌گردد.

میانجی‌گری مدت بحران را کوتاه می‌کند و منجر به نتایجی بهتر و یک محیط مسالمت آمیز می‌شود، اما تفاوت‌های فرهنگی در این روند، با نتایج ناموفق همراه هستند.

تعریف اختلاف، مدیریت اختلاف و حل و فصل اختلاف، تفاوت بین دستورکار آنها را برجسته می‌سازد. مدیریت اختلاف با اختلاف و تشدید آن سروکار دارد، در حالی که حل و فصل اختلاف به معنای کاهش، رفع یا حل یک تعارض است. برای اینکه حل و فصل اختلاف صورت بگیرد، طرف‌ها باید با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و نظرات خود را تبادل کنند، شرایط را دگرگون سازند، قواعد، بازیگران یا ساختار را تغییر دهند و یا حتی از طرف ثالث به عنوان میانجی استفاده کنند. چون فرایندهای حل و فصل اختلاف و تعارض، در مذاکرات و میانجی‌گری رخ می‌دهند.<sup>52</sup>

حل و فصل اختلاف در مذاکرات بین‌المللی به زمان‌های دور بازمی‌گردد و هنگامی که نوبت به بررسی فرایندهای حل مناقشات می‌رسد، متوجه می‌شویم که بسیاری از پژوهشگران، ساختارهایی مشابه با مذاکرات بین‌المللی برای آن ارائه

مدیریت اختلاف با اختلاف و تشدید آن سروکار دارد.

حل اختلاف به معنای کاهش، رفع یا حل یک تعارض است.

ارتباط و تبادل دیدگاهها، ضروری است.

کرده‌اند. «ژورنال حل و فصل اختلاف»<sup>1</sup>، مدلی اولیه و کلی از مذاکرات بین‌المللی را منتشر کرده که مراحل مذاکره را نشان می‌دهد. این مدل بر بازیگران، اقدامات، راهبردها، نتایج و همچنین بر اجرا متمرکز است. در سال 1966، راندولف<sup>2</sup>، مذاکرات بین‌المللی را بر بستر حل و فصل اختلاف مفهوم‌سازی کرد. مفهوم‌سازی راندولف همانطور که در جدول 2-1 نشان داده شده، در بسیاری از چارچوب‌های مذاکرات بین‌المللی، قابل مشاهده است.<sup>53</sup>

این مفهوم‌سازی از شرایط اختلاف که جزء ذاتی و جدانشدنی از مذاکرات بین‌المللی است، اهمیت درک مراحل مذاکرات بین‌المللی را نشان می‌دهد. مرحله‌ی پیش‌مذاکره، از لحاظ اختلاف و همکاری، بر فرایند مذاکره تاثیر می‌گذارد. متون پژوهشی حل اختلاف، به بحران‌ها و تعارضات سیاسی بین‌المللی اشاره می‌کنند. در این فصل، حل و فصل اختلاف هم به بعد سیاسی بین کشورها و هم به اختلاف بین افراد در قالب گروه‌ها و شرکت‌های بین‌المللی مربوط است. در هر صورت، میزان اختلاف به دلیل تاثیر فرهنگ‌های متفاوت در تعاملات اجتماعی است. به منظور پرداختن به حل اختلاف و فرهنگ، یکی از قسمت‌های بعدی را به این موضوع مهم اختصاص می‌دهیم. به طور عملی، فرایند حل و فصل اختلاف به ارائه راه حل برای معضلات و وضعیت‌های دشوار و/یا بحران‌های ایجاد شده، سروکار دارد.

**برای حل یک اختلاف یا اجتناب از ورود به آن، چه اقداماتی بایستی انجام شود؟ طبق مفهوم حل اختلافات بین‌المللی راندولف<sup>3</sup>، مرحله‌ی پیش‌مذاکره، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق است، در مرحله مذاکره، باید راهبردهای حل اختلاف را در کنار رویکردهای مدیریت اختلاف که پیش‌تر درباره آن بحث شد، مورد توجه قرار داد؛ مرحله توافق نیز رسیدن به توافق را به عنوان سازوکاری برای حل و فصل اختلاف مورد توجه قرار می‌دهد و سرانجام در مرحله‌ی اجرا، بایستی «بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در مذاکره (بتنا)<sup>4</sup>» مدنظر قرار گیرد. این چارچوب می‌تواند در مورد بحران قبرس که در مثال 2-3 بیان شد، اعمال شود.**

بحران قبرس را می‌توان با مدل حل اختلاف راندولف، تحلیل کرد و هر بخش از اختلاف در فرایند مذاکره را به عناصر مربوطه در مذاکرات بین‌المللی ارجاع داد. جاهای خالی جدول 2-2 را پر نمائید و در کلاس مورد بحث قرار دهید.

<sup>1</sup>. Journal of Conflict Resolution

<sup>2</sup> Randolph

<sup>3</sup>. Randolph

<sup>4</sup>. Best Alternatives to a Negotiated Agreement (BATNA)

کاربرد دیگر آن می‌تواند، اختلاف چندجانبه‌ی اتحادیه‌ی اروپا باشد که در مثال 2-4 مطرح شده است.

## جدول 2-1: مدل حل اختلاف برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

مدل پیشنهادی مذاکرات بین‌المللی			
مرحله پیش‌مذاکره	مرحله مذاکره	مرحله توافق	مرحله اجرا
<p>توانایی مذاکره</p> <p>تعداد بازیگران؛</p> <p>اهداف قابل دستیابی؛</p> <p>موضوعات مورد مذاکره؛</p> <p>منابع در اختیار و مطلوب؛</p> <p>استعداد تجارت؛</p> <p>ارزش‌ها و ارتباط؛</p> <p>اعتماد متقابل؛</p> <p>سایر موارد: زمان، عدم</p> <p>مداخله، عدم دغدغه</p> <p>فکری، نمایندگان حاضر</p>	<p>طرف‌های مذاکره</p> <p>افراد- طرف‌ها؛</p> <p>مذاکرات متقارن؛</p> <p>طرف‌های دوستانه؛</p> <p>مذاکرات دوجانبه یا</p> <p>چندجانبه قطبی‌شده</p>	<p>رفع اختلاف</p> <p>مصالحه؛</p> <p>کسب رضایتمندی قابل</p> <p>قبول طرف‌ها با ریسک قابل</p> <p>تحمل؛</p> <p>نبود ابهام و شرط‌های</p> <p>رهایی از تعهد؛</p> <p>توافق بر اساس مزیت‌ها؛</p>	<p>اعمال اراده با استفاده از:</p> <p>مذاکرات متقارن؛</p> <p>حل و فصل مسائل اخلاقی و</p> <p>وجدانی؛</p> <p>توسعه منافع</p>
<p>تمایل به مذاکره</p> <p>منفعت مستقیم طرف‌ها؛</p> <p>تعهد پیشینی به مذاکره؛</p> <p>اطمینان در دستیابی به</p> <p>اهداف یا قابلیت افزایش</p> <p>اطمینان؛</p>	<p>پیشنهادها</p> <p>اهداف مطلوب در</p> <p>بلندمدت؛</p> <p>پیشنهادهای کلی؛</p> <p>تغییرات مناسب در</p> <p>وضع موجود</p>	<p>پیامدهای بعدی</p> <p>تغییرات مناسب در وضع</p> <p>موجود؛</p> <p>شرایطی که از نظر طرف</p> <p>های مذاکره‌کننده مشروع و</p> <p>مجاز است؛</p> <p>شرایطی که اجازه کار و</p> <p>توسعه موضوع را می‌دهد،</p> <p>تعهدات محدود و منافع</p> <p>نامحدود</p>	<p>توافق</p> <p>به عنوان یکی از یک مجموعه</p> <p>یا یکی به عنوان نتیجه</p> <p>دیگری؛</p> <p>اعطاء منافع مثبت</p> <p>(رضایتمندی بالا برای</p> <p>مشارکت‌کنندگان)</p>
مرحله پیش‌مذاکره	مرحله مذاکره	مرحله توافق	مرحله اجرا

<p><b>مرحله پساتوافق</b></p> <p>حفظ فشار مطلوب بر مشارکت کنندگان؛ نبود اقدامات تلافی جویانه برای جلوگیری از اجرا؛ عدم وقوع یک رویداد بیرونی جهت جلوگیری از اجرا</p>	<p><b>مصالحه</b></p> <p>تجارت کالاهای مشابه؛ تمرکز به آینده؛ ارتقای منافع مشترک</p>
	<p><b>پیامدهای بعدی</b></p> <p>قابلیت مشروعیت بخشی به اعضای هیات‌های مذاکره کننده، مذاکرات غیربحرانی</p>

منبع: برگرفته از راندولف (1966)<sup>54</sup>

<p><b>مثال 2-3</b> <b>بحران قبرس</b></p>
<p>اقتصاد قبرس در 19 مارس 2013، در آستانه سقوط قرار داشت؛ قانون‌گذاران این کشور، بسته‌ی نجات مالی بین‌المللی 10 میلیارد یورویی را رد کردند و رئیس‌جمهور، نیکوس آناستاسیادس<sup>1</sup> را مجبور به ارائه طرح جایگزین نمودند. طی چند سال، بانک‌های قبرسی در معاملات خود با یونان، متحمل زیان‌های کلانی شده بودند. دولت قبرس جهت جلوگیری از هجوم مردم به مؤسسات مالی، بانک‌ها را تعطیل کرد. صندوق بین‌المللی پول<sup>2</sup>، بانک مرکزی اروپا<sup>3</sup> و کمیسیون اروپا<sup>4</sup> یک بسته‌ی کمک مالی پیشنهاد کردند که قبرس را ملزم به تامین سهم قابل توجهی از منابع مالی از طریق اخذ مالیات یکباره از سپرده‌گذاران معمولی قبرسی می‌کرد. شهروندان برای اعتراض به خیابان‌ها آمدند و در نتیجه پارلمان این طرح را رد کرد. در چنین وضعیتی سه انتخاب برای دولت قبرس باقی مانده بود: «روح خود را به روسیه بفروشد، به تعهد خود عمل نکند و احتمالاً منطقه‌ی یورو را ترک نماید یا با هر شرایطی با منطقه‌ی یورو به توافقی جدید برسد.»</p> <p>گزینه‌ی 1: دریافت بسته‌ی کمک مالی از روسیه در عوض برخورداری روسیه از حقوق مربوط به صنعت انرژی در آبهای ساحلی قبرس با ذخایر بالقوه غنی گاز طبیعی که مساوی با «پشت کردن قبرس به مدرنیته» خواهد بود.</p> <p>گزینه‌ی 2: بانک‌ها را به حالت تعلیق رها نماید، در این صورت ممکن است سقوط کنند- این یک گزینه‌ی ناگوار دیگر است.</p>

<sup>1</sup> . Nicos Anastasiades

<sup>2</sup> . The International Monetary Fund (IMF)

<sup>3</sup> . European Central Bank (ECB)

<sup>4</sup> . The European Commission



گزینه‌ی 3: بار دیگر درباره‌ی توافق با اروپا مذاکره کند.

در نهایت دولت قبرس با نسخه‌ی اصلاح‌شده‌ای از بسته‌ی نجات مالی اروپا موافقت کرد و 9/9 درصد از سرمایه هر فردی را که بیش از 136000 دلار سپرده در بانک‌ها داشت، ضبط کرد. واکاوی توافقی‌های ممکن در حوزه‌های متعدد در مذاکرات بین‌المللی، نشان دهنده آن است که بهترین توافقی که می‌توان به آن دست یافت، از نرسیدن به هیچ توافقی، بهتر است.

## جدول 2-2: به کارگیری مدل حل اختلاف برای بحران قبرس

### مدل پیشنهادی مذاکرات بین‌المللی

مرحله پیش‌مذاکره	مرحله مذاکره	مرحله توافق	مرحله اجرا
توانایی مذاکره بازیگران:	طرف‌های مذاکره مذاکرات چندجانبه قطبی‌شده، در این مورد:	رفع اختلاف مصالحه:	اعمال اراده با استفاده از: مذاکرات متقارن:
اهداف قابل قبول دستیابی: موضوعات مذاکره:	قبرس	کسب رضایتمندی قابل قبول طرف‌ها از طریق ریسک قابل تحمل؛	حل و فصل مسائل اخلاقی: گسترش منافع:
منابع: استعداد تجارت: ارزش‌های همساز:		نبود ابهام و شرایط رهایی از تعهد؛ رفع اختلاف با توجه به مزیت ها:	
ارتباط: اعتماد متقابل:			
زمان: عدم مداخله، عدم دغدغه فکری، نمایندگان حاضر			
تمایل به مذاکره طرف‌های مذاکره با منافع مستقیم:	پیشنهادها اهداف مورد نظر در بلندمدت:	پیامدهای بعدی تغییرات مناسب در وضع موجود:	توافق به عنوان یکی از یک مجموعه یا یکی به عنوان نتیجه

<p>دیگری؛</p> <p>اعطا منافع مثبت (رضایتمندی بالا برای مشارکت کنندگان):</p>	<p>شرایطی که از نظر طرف های مذاکره کننده مشروع و مجاز است: شرایطی که اجازه کار و توسعه موضوع را می دهد، تعهدات محدود و منافع نامحدود:</p>	<p>پیشنهاد های کلی: تغییرات مناسب در وضع موجود</p>	<p>تعهد پیشینی به مذاکره: اطمینان در دستیابی به اهداف: قابلیت افزایش اطمینان:</p>
<p>مرحله پساتوافق حفظ فشار مطلوب بر مشارکت کنندگان:</p> <p>نبود اقدامات تلافی جویانه برای جلوگیری از اجرا:</p>		<p>مصالحه تمرکز بر آینده: ارتقای منافع مشترک</p>	
<p>عدم وقوع رویداد بیرونی جهت جلوگیری از اجرا:</p>		<p>پیامدهای بعدی قابلیت مشروع سازی اعضای تشکیل دهنده هیات های مذاکره کننده: مذاکرات در وضعیت غیر بحرانی</p>	

#### مثال 2-4

#### اختلافات چندجانبه ای اتحادیه ای اروپا

مذاکرات چندجانبه به طور معمول پیچیده و چالش برانگیزند و اغلب مستلزم یک بتنای (بهترین گزینه ای جایگزین برای توافق در مذاکره) بسیار مطلوب می باشند. یکی از اجلاس های سران اتحادیه ای اروپا که در اواخر اکتبر سال 2013 برگزار شد، در اتخاذ سیاست های هماهنگ اقتصادی بین اعضا، پیشرفتی به دست نیاورد. با توجه به مخالفت آلمان، مقامات اروپایی نسبت به احتمال موفقیت در مذاکرات تا سال آینده به منظور پی ریزی اتحادیه ای بانکی برای هفده کشور منطقه ای یورو، بدبین بودند. اتحادیه ای بانکی پیشنهادی، با ادغام

سرمایه ها، به مردم این امکان را می داد که در هزینه های مشترک، وام گرفتن و دیگر فعالیت ها، سهیم شوند. برنامه‌ی هماهنگی مالی گسترده‌تر، ابتدا در اوج بحران مالی اروپا در سال 2012 مطرح شد. اتحادیه‌ی اروپا با رشد اجماع در مورد عدم پایداری واحد پول مشترک به دلیل سیاست های اقتصادی متفاوت 17 کشور عضو، شروع به بررسی راههای برای جلوگیری از وقوع حوادث ناگوار در آینده کرد. کسانی که از ادغام گسترده‌تر حمایت می کردند به دنبال مدلی شبیه به سیستم فدرالیسم آمریکا بودند. یک کارگروه، مذاکره درباره‌ی برنامه‌های پیشنهادی جهت برقراری یک بودجه‌ی مرکزی را آغاز کرد که به واسطه‌ی آن کشورهای آسیب‌دیده از بحران، مانند اسپانیا و ایرلند، از طریق اقداماتی مانند تأمین هزینه‌ی مزایای بیکاری، آسیب کمتری بینند. اما، همزمان با فروکش کردن بحران مالی، کشور های آلمان، بلژیک و فرانسه، مخالفت با پیشنهادهای مربوط به وحدت مالی گسترده تر را آغاز کردند.

مذاکره در مورد توافق‌های چندجانبه دشوار است. پی بردن به چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها و توافق بر سر آنها، اهمیت دارد. در ابتدا باید فرایند مذاکره و رویه‌های رأی‌گیری، مشخص شود. احتمال ائتلاف های مختلف، باید به دقت برنامه‌ریزی شود. در موقعیت‌های بازرگانی، نمونه‌ای از مذاکرات چندجانبه و نتایج مربوط به آن، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادها هستند.

سه موضوع، باعث پیچیدگی بیشتر مذاکرات چندجانبه، نسبت به گفت‌وگوهای دوجانبه می شود: (1) شکل‌گیری ائتلاف، (2) مسائل مربوط به مدیریت فرایند و (3) بهترین گزینه‌ی جایگزین هر یک از طرفین برای توافق در مذاکره (بتنا)

منبع: برگرفته از برنامه‌ی مذاکره.<sup>55</sup>

**نکته برای بحث:** در سناریوی فوق، با توجه به نظریه‌ی توجه دوگانه و نظریه‌ی منافع- حقوق- قدرت، چه رویکردی می‌توان انتخاب کرد؟ چگونه می‌توان این اختلاف را در قالب مدل مذاکره‌ی بین‌المللی راندولف، نشان داد؟ نظر شما در مورد نحوه انجام توافق، حل اختلاف و بتنا در مثال فوق چیست.

## 2-6 حل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

### 2.6.1 روش های مدیریت اختلاف

در قسمت‌های قبلی بیان شد که اختلاف‌های که به خوبی مدیریت شوند، ممکن است نتایج مثبتی به همراه داشته باشند، به طوری که رضایت همه‌ی طرف‌های دخیل در فرایند مذاکره را برآورده کرده و آنها احساس کنند که نتیجه‌ی ارزشمندی کسب کرده‌اند. اکنون چند چارچوب‌های تحلیلی برای کمک به دستیابی به حل و فصل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، معرفی می‌شود.

یکی از چارچوب‌های پرکاربرد، «شبکه‌ی مدیریتی»<sup>1</sup> است که برگرفته از چشم‌انداز روانشناختی حل اختلاف است. این چارچوب که پنج رویکرد مختلف نسبت به مدیریت اختلاف را دسته‌بندی می‌کند،<sup>57</sup> در ابتدا به عنوان یکی از روش های تحلیل

<sup>1</sup> . Managerial grid

سبک و رفتار مدیریتی توسعه یافت.<sup>56</sup> این دسته‌بندی‌ها بر اساس دو متغیر کلیدی شکل گرفته‌اند: توجه به تولید که در محور افقی ترسیم شده و توجه به مردم که در محور عمودی رسم شده است.<sup>58</sup> شبکه‌ی مدیریتی بعداً به صورت مجدد، بازتفسیر شد و بر اساس دو بُعد اساسی: جسارت و همکاری، پنج گرایش در مدیریت اختلاف را پیشنهاد کرد. این چارچوب پایه در شکل 2-8 برای مدیریت اختلاف ارائه شده است.<sup>59</sup> محور عمودی «جسارت» را نشان می‌دهد که بیانگر تلاش‌های یک طرف برای برآورده‌سازی دغدغه‌های خود است، در حالی که «همکاری» در محور افقی، نشانگر تمایل یک طرف جهت تامین دغدغه‌ی طرف مقابل می‌باشد.



شکل 2-8 شیوه‌های مدیریت اختلاف

در این نمودار، اولین مورد از گرایش‌های پنج‌گانه برای مدیریت اختلاف، در گوشه‌ی پایین سمت چپ، مقوله اجتنابی است. اجتناب‌گر بودن، هم‌غیرجسورانه (طرف اختلاف تمایل اندکی به برآورده‌سازی خواسته‌ی خود دارد) و هم‌غیرهمکارانه است (طرف اختلاف تمایل اندکی به تامین علائق طرف دیگر دارد). در گوشه‌ی بالا سمت چپ، رده رقابتی قرار می‌گیرد که بسیار جسورانه است (طرف اختلاف تمایل بالایی به برآورده‌سازی نگرانی‌های خود دارد) و علاوه بر آن غیرهمکارانه است (طرف اختلاف

تمایل اندکی به اجابت خواسته‌های دیگری دارد). در گوشه‌ی پایین سمت راست، گرایش سازگار شونده قرار دارد که غیرجسورانه است (یکی از طرف‌ها تمایلی اندکی به اجابت خواسته‌های خود دارد) ولی بسیار همکارانه است (طرف اختلاف تمایل بالایی به عملی شدن مطلوب‌های طرف دیگر دارد). در گوشه‌ی بالا سمت راست، گرایش همکاری جویانه قرار می‌گیرد. گرایش همکارانه هم بسیار جسورانه است (طرف اختلاف تمایل بالایی به تحقق دغدغه‌های خود دارد) و هم بسیار همکارانه است (تمایل بالایی به متحقق شدن خواسته‌های طرف مقابل وجود دارد). در وسط نمودار نیز «مصالحه» جای گرفته است که بین جسارت و همکاری، توازن ایجاد می‌کند. به منظور ارزیابی بیشتر این پنج گرایش، در ادامه هر یک از آنها با جزئیات بیشتر بررسی می‌شوند.

## رقابتی

گرایش رقابتی، نمونه‌ای از رویکرد خصمانه است که در آن یک طرف به شدت خواستار دستیابی به اهداف و مقاصد فردی خود است و به اهداف و مقاصد طرف دیگر توجهی ندارد یا اهمیت اندکی برای آن قائل است. معمولاً، چنین گرایشی با استفاده از مفهوم مطلق‌گرایی توصیف می‌شود که در آن حداقل زمینه برای توجه به تفاوت‌ها و قدرت مانور وجود دارد: در واقع، مصداق ضرب‌المثل «حرف، حرف من است»<sup>1</sup> می‌باشد. این گرایش از «تمایل یک طرف به اتخاذ مواضع سخت و افراطی به امید تسلیم شدن طرف مقابل»، قابل فهم است.<sup>60</sup> از آنجا که هیچ انعطافی در این رویکرد وجود ندارد، پذیرای هیچ نشانه‌ای از همکاری نیز نیست.<sup>61</sup> گرایش رقابتی با رفتارهای اجبارآمیز و تاکتیک‌های فشار برای کسب موفقیت، همراه است.<sup>62</sup> رفتار رقابتی توسط طرف‌هایی به نمایش گذاشته می‌شود که فکر می‌کنند در موضع برتر قرار دارند و متاثر از چنین برداشتی، طوری رفتار می‌کنند که انتظار دارند طرف مقابل تسلیم شود. گرایش رقابتی، شبیه بازی حاصل جمع - صفر است که در آن سود یک طرف، برابر با زیان مستقیم طرف دیگر است.

## اجتنابی

---

<sup>1</sup> . My way or the highway

مشخصه گرایش اجتنابی، کناره‌گیری و پذیرش شکست است. اجتناب به واسطه‌ی بی‌علاقگی و سرانجام ترک آگاهانه‌ی طرف اجتناب‌کننده از موقعیت اختلافی، تعریف می‌شود.<sup>63</sup> اجتناب، نشان‌دهنده‌ی سطح پایین توجه دو طرف نسبت به خود شرایط اختلاف (اجتناب‌کننده نسبت به مساله بی‌تفاوت است) و همچنین تضمین نتیجه‌ای رضایت‌بخش می‌باشد.<sup>64</sup> درگرایش اجتنابی حتی اگر یکی از طرفین، راه حلی برای یک مساله داشته باشد، ترجیح می‌دهد از طرح آن خودداری نماید. نتیجه‌ی اجتناب، تقریباً برای هر دو طرف یکسان است، زیرا مطلوبیت اندکی دارد و هیچ‌یک از طرفین از آن رضایت ندارند. تاکتیک‌های اجتناب، شامل به حداقل رساندن گفت و گو درباره اختلاف، اجتناب از طرح مسائل ضروری و تعلل است. این گرایش برای حفظ وضع موجود، از همکاری و تخصص پرهیز می‌نماید. در گرایش اجتنابی تلاش می‌شود تا با حفظ و تداوم حداکثر انعطاف، در آینده از تصمیمات دشوار احتراز شود به این امید که در مراحل بعدی، گزینه‌ی انتخابی طرفین، خیلی دشوار و ناخوشایند نباشد.

## سازگار شونده

گرایش سازگار شونده، به واسطه‌ی تمایل یک طرف اختلاف به گذشتن از منافع و اهداف خود جهت کمک به طرف دیگر برای دستیابی به اهدافش تعریف می‌شود. بنابراین با توجه به این که به میزان بالایی، پذیرای مطالبات طرف مقابل است، برابر نهاد یا نقیض گرایش رقابتی محسوب می‌شود.<sup>65</sup> تمرکز این گرایش، بر مماسات و پیروی، پذیرفتن و لحاظ نمودن نیازهای دیگران است.<sup>66</sup> از این رو، این گرایش ممکن است به اشتباه به عنوان نشانه‌ای از ضعف یا ملایمت، برداشت شود. طرف‌های سازگار شونده به شدت انعطاف پذیر و پذیرای تمایلات همکاری جویانه هستند. کِنِت بولدینگ<sup>1</sup>، طرف‌های پذیرنده این گرایش را به عنوان «جاذب اختلاف/ ضربه گیر اختلاف» تعریف می‌کند، به گونه‌ای که خصومت شدید را با خصومت خفیف و حتی با صمیمیت پاسخ می‌دهند.<sup>67</sup> تاکتیک‌های که طرف سازگار شونده ممکن است به کار ببرد، ماهیتی اطاعت‌آمیز دارند: توافقی‌های بی‌قید و شرط و تلاشی مضاعف فراتر از آنچه مورد نیاز است.

## همکارانه

<sup>1</sup> . Kenneth Boulding

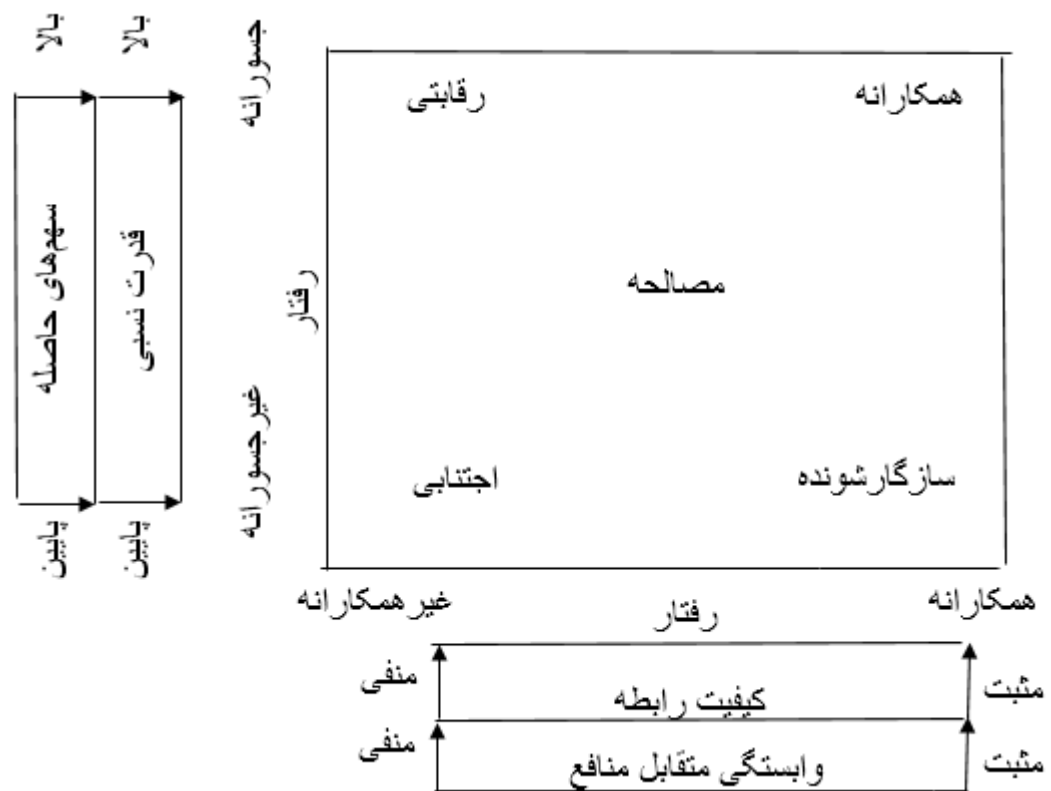
گرایش همکارانه، بیانگر تلاش‌های طرفین اختلاف در راستای ابراز آگاهی نسبت به ریشه‌ی اصلی مشکل و انجام کار مشترک به منظور دستیابی به راه حلی سودمند برای همه‌ی طرف‌ها است.<sup>68</sup> تمرکز این گرایش بیش از آنکه بر انگیزه‌های شخصی و منافع خودبینانه باشد، بر نیت و اهداف مشترک است. همکاری، شامل کار کردن با یکدیگر در شرایط مناقشه به عنوان گروهی واحد است، به گونه‌ای که دو طرف، درجه‌ای از انعطاف و گشودگی را برای همکاری از خود بروز می‌دهند.<sup>69</sup> گرایش همکارانه حاکی از سطح بالایی از توجه نسبت به خودِ شرایط اختلاف (طرف‌های همکاری، راغب به حل مساله هستند) و همچنین توجه بالا نسبت به تضمین نتیجه‌ای رضایت‌بخش برای هر دو طرف اختلاف می باشد. بنابراین، نقطه مقابل گرایش اجتنابی محسوب می‌شود. به طور خلاصه، تاکتیک‌های همکارانه، شامل یادگیری از یکدیگر، ارائه‌ی پیشنهادهای متفکرانه و سازنده، همچنین مشارکت و ارائه پیشنهاد برای فعالیت‌های تنش‌زدا، می باشد.

## مصالحه

گرایش مصالحه، موضعی میانه است و نتیجه‌ای تولید می کند که تا حدودی- و نه کاملاً- برای طرفین راضی کننده است و یک راه حل نصف و نیمه محسوب می شود. در مصالحه، تأکید بر انصاف و عدالت است و دو طرف به میزانی اندک، امتیاز می دهند. زمانی که طرفین مساله‌ی مورد اختلاف را در شرایط غیرقابل تغییر ببینند، مصالحه می‌کنند و بیش از این که راهکاری مطلوب با سودمندی متوسط باشد، صرفاً راهکاری رضایت بخش است.<sup>70</sup> اگر مساله‌ی مورد اختلاف، دارای اولویت ویژه و بالای رقابتی نبوده و طرفین مایل به صرف منابع لازم برای همکاری نباشند، ممکن است احساس کنند که انتخاب مصالحه اجتناب ناپذیر است. از سوی دیگر، زمانی که شرایط اختلافی به شدت حساس است و دستیابی به هر نتیجه‌ای بهتر از عدم دستیابی باشد، ممکن است مصالحه راهکاری مناسب به نظر برسد که ممکن است بعداً به توافق ختم شود. تاکتیک‌های مصالحه، شامل پیشنهاد بده و بستان است، تأکید بر این که صرفاً راه حلی کوتاه‌مدت است و حداکثرسازی برد از به حداقل رساندن ضرر، اهمیت بیشتری دارد.<sup>71</sup> مصالحه زمانی قابل دستیابی است که هر دو طرف احساس کنند که به یک اندازه قدرت دارند و اهداف آنها به طور متقابل ناسازگار و مانع‌الجمع است.<sup>72</sup> سرانجام، زمانی که تلاش‌ها برای همکاری یا رقابت بدون هیچ موفقیتی مورد آزمون قرار گرفت، مصالحه می‌تواند یک جهت‌گیری جایگزین مناسب باشد.

## تصمیم‌گیری در مورد یک گرایش

سناریوها و وضعیت‌های مختلف به این معناست که طرف‌های اختلاف در زمان‌های متفاوت، باید جهت‌گیری خاصی داشته باشند و رفتار خود را با آن منطبق نمایند. برای مثال، برای حفظ رابطه با یک تأمین‌کننده‌ی اصلی، جهت‌گیری سازگار شونده احتمالاً بهترین انتخاب خواهد بود. از سوی دیگر، اگر یک شرکت بین‌المللی به این نتیجه برسد که صرفه‌جویی در هزینه‌ها در یکی از شرکت‌های تابعه در خارج از کشور ضروری است، تیم مدیریتی آن ممکن است گرایش رقابتی را ترجیح دهد. در چارچوب ارائه شده در شکل 2-9 می‌توان هر یک از شرایط اختلافی را بر اساس مزیت‌های آن و عوامل تأثیرگذار احتمالی بر حل و فصل اختلاف، ارزیابی کرد. این چارچوب این امکان را فراهم می‌کند که مناسب‌ترین گرایش و جهت‌گیری اتخاذ شود.



شکل 2-9: عوامل تعیین‌کننده‌ی رفتار اختلافی

وابستگی متقابل منافع و نتیجه



در وهله‌ی اول، عوامل تعیین‌کننده‌ی چارچوب رفتاری اختلاف، باعث توسعه حالات ساده‌ی چارچوب مدیریت اختلاف می‌شود که در شکل 2-8 ارائه شد؛ این کار از طریق تمایز قائل شدن بین میزان وابستگی متقابل منابع که در محور افقی شکل 2-9 رسم شده و میزان سهم حاصله یا دستاورد که در محور عمودی ترسیم شده، انجام می‌شود. وابستگی متقابل منافع به میزان اتکا و وابستگی طرفین به یکدیگر برای دستیابی به اهدافشان مربوط می‌شود. وابستگی متقابل مثبت، نشان دهنده‌ی این است که تحقق اهداف هر یک از طرفین به میزان بالایی به هم وابسته است. اگر دو طرف دارای وابستگی متقابل مثبت باشند، احتمال سازگاری و همکاری آنها با یکدیگر بسته به سهم و نتیجه حاصله بیشتر می‌شود. با این وجود، اگر دو طرف دارای وابستگی متقابل منفی باشند، آنگاه گرایش هر یک، احتمالاً بسته به سهم حاصله، اجتنابی یا رقابتی خواهد بود.

سهم حاصله، در اصل مربوط به این است که هر یک از طرفین چه میزان در مورد روش وقوع اختلاف و یا پیامدهای حل اختلاف، سهیم بوده و نگران هستند و یا روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند. سهم حاصله، از پایین‌ترین تا بالاترین حد را شامل می‌شود. زمانی که سهم حاصله برای یکی از طرفین بالا باشد، احتمال اتخاذ گرایش رقابتی یا مشارکتی بیشتر می‌شود و زمانی که سهم حاصله پایین باشد، گرایش‌های اجتنابی یا سازگار شونده، احتمال بالاتری دارند.

### جدول 3-2: گرایش اختلاف به عنوان محصول وابستگی متقابل منافع و سهم حاصله

وابستگی متقابل منافع	سهم حاصله	گرایش اختلاف
مثبت	بالا	همکارانه
مثبت	پایین	سازگار شونده
منفی	پایین	اجتنابی
منفی	بالا	رقابتی
صفر	متعادل	مصالحه

جهت‌گیری مناسب برای حل اختلاف با توجه به تعامل بین وابستگی متقابل منافع و سهم حاصله در جدول 2-3 نشان داده شده است.

زمانی که وابستگی متقابل منافع مثبت باشد و سهم‌های حاصله بالا باشند، گرایش مشارکتی محتمل‌تر است. اگر سهم حاصله پایین باشد، ولی وابستگی متقابل منافع همچنان مثبت باشد، سازگاری مناسب‌ترین گرایش خواهد بود. وابستگی متقابل

منفی منافع و سهم حاصله‌ی پایین، منجر به گرایش اجتنابی می‌شود، در حالی که وابستگی متقابل منفی منافع در ترکیب با سهم حاصله‌ی بالا به این معناست که گرایش رقابتی محتمل‌تر است. زمانی که وابستگی متقابل منافع نه مثبت و نه منفی و متعادل باشد، سهم‌های حاصله نسبتاً مهم هستند و در نتیجه گرایش مصالحه مناسب‌ترین است.

این تحلیل باعث طرح این پرسش می‌شود که چه چیزی میزان وابستگی متقابل منافع یک طرف یا سهم حاصله را تعیین می‌کند؟ همان طور که چارچوب فوق نشان می‌دهد، دو متغیر به مثبت یا منفی بودن وابستگی متقابل منافع و بالا یا پایین بودن سهم حاصله مرتبط هستند. وابستگی متقابل منافع با ویژگی‌های رابطه (در شکل 2-9 به عنوان کیفیت رابطه، اشاره شده است) مرتبط است، در حالی که سهم‌های حاصله به میزان قدرت نسبی هر طرف مربوط است.

### کیفیت رابطه و رفتار

میزان وابستگی دو طرف به یکدیگر در دستیابی به اهدافشان، به نوع رابطه‌ی آنها با یکدیگر بستگی دارد. ویژگی‌های رابطه از عوامل متعددی از جمله موارد زیر تأثیر می‌پذیرد:

- مدت زمانی که دو طرف با یکدیگر در ارتباط بوده‌اند.
- موفقیت یا شکست در فعالیت‌های مهم قبلی که با یکدیگر انجام داده‌اند.
- میزان اعتبار و حسن شهرت طرفین
- وجود یا عدم وجود مالکیت بر منابع مشترک
- میزان سرمایه گذاری هر طرف در فعالیت مشترک

اگر رابطه دارای ویژگی‌های مثبت زیادی باشد، آن گاه احتمال هماهنگی و همسویی مثبت منافع طرفین، در مقایسه با حالتی که رابطه دارای جنبه‌های منفی است، بیشتر خواهد بود. وابستگی متقابل مثبت منافع که بر پایه‌ی رابطه‌ای با ویژگی‌های مثبت بنا شده باشد، منجر به رفتارهای مشارکتی خواهد شد، در حالی که وابستگی متقابل منفی منافع که بر پایه‌ی رابطه‌ای با مشخصات منفی بنا شده، منجر به رفتارهای غیرمشارکتی خواهد شد؛ همانطور که در جدول 2-4 نشان داده شده است.

جدول 2-4: گرایش اختلاف و رفتار به عنوان محصول وابستگی متقابل منافع بر اساس کیفیت رابطه و سهم حاصله بر اساس قدرت نسبی

وابستگی متقابل منافع	کیفیت رابطه	رفتار	سهم حاصله	قدرت نسبی	رفتار	گرایش اختلاف
مثبت	مثبت	همکارانه	بالا	بالا	جسورانه	همکارانه
مثبت	مثبت	همکارانه	پایین	پایین	غیر جسورانه	سازگار شونده
منفی	منفی	غیر همکارانه	پایین	پایین	غیر جسورانه	اجتنابی
منفی	منفی	غیر همکارانه	بالا	بالا	جسورانه	رقابتی
صفر	صفر	میانجی‌گری شده	متعادل	متعادل	متعادل	مصالحه

### قدرت نسبی و رفتار

میزان ارزشی که هر یک از طرفین برای نتیجه‌ی اختلاف قائل هستند، با قدرت نسبی آنها مرتبط است. عوامل تاثیرگذار بر قدرت یک طرف نسبت به دیگری، شامل موارد زیر می‌شود:

- قدرت مالی طرفین
- میزان دانش طرفین
- مشروع یا نامشروع شناخته شدن قدرت طرفین
- توانایی یک طرف برای اعمال زور یا اعطاء مشوق به طرف مقابل
- امکان‌پذیری یا در دسترس بودن گزینه‌های دیگر

اگر یکی از طرفین قدرت بیشتری نسبت به دیگری داشته باشد و هر دو واقعی بودن آن را به رسمیت بشناسند، در این صورت، طرف دارای قدرت نسبی بالاتر، به شیوه‌ای جسورانه و قاطعانه تر از طرف دارای قدرت نسبی کمتر، رفتار خواهد کرد.

مثال 2-5

اختلاف میان فرهنگی

- مالک جدید (به زودی): شما هرگز به موقع تصمیم نمی‌گیرید.
  - شریک سابق (به زودی): تصمیم‌گیری سریع، مسأله‌ی مهم ما نیست، اجماع و اتفاق نظر مهم‌تر است.
  - مالک جدید: خوب، فقط به فروشندگان بگوئید، محصولات ما بهترین در جهان هستند؛ می‌توانند به غیر از اینجا، در همه جا، آنها را بفروش برسانند.
  - شریک سابق: اما فروشندگان گله دارند که محصولات شما صرفاً خوب هستند، اما نه عالی و حتی بدتر از آن، با نیازها و ترجیحات زیبایی‌شناختی مشتری‌های محلی، سازگار نیستند.
  - مالک جدید: ادعای غیر منطقی! آنچه مشتری‌ها در همه جای جهان به آن توجه دارند، کارائی فیزیکی محصول است و در این زمینه کسی همتای ما نیست.
  - شریک سابق: شاید. با وجود این، بعضی از فروشندگان، گزارش می‌دهند که محصولات شما بسته‌بندی مرتب و دقیقی ندارند و اغلب نمای بیروشان خراشیدگی دارد.
  - مالک جدید: اما این بر عملکرد آنها تأثیری ندارد.
  - شریک سابق: این را به خود فروشندگان بگوئید. آنها مدعی‌اند، نمی‌توانند در زمان فروش، عملکرد محصول را به مشتری نشان دهند؛ بنابراین، زیبایی ظاهری اهمیت دارد و محصولات شما از این نظر ضعیف هستند. ما مجبور خواهیم شد، قیمت را کاهش دهیم.
  - مالک جدید: با چه جرئتی این حرف را می‌زنی؟! ما در ایالات متحده و اروپا موفق شدیم قیمت را به اندازه‌ی 5 درصد گران‌تر از رقبا حفظ کنیم. اگر در ژاپن مشکلی داریم به خاطر شما است. نداشتن تلاش و دانش و حتی عدم اعتماد شما به محصولات ما چیزهایی هستند که مانع فروش آنها می‌شوند. علاوه بر این، رؤسای شما همچنان برای مدیران گروه سرمایه‌گذاری ما، تعدادی افراد پیر بی‌عرضه و بی‌کفایت می‌فرستند. به ندرت افراد شایسته را به ما می‌دهند. شاید قصد دارند رابطه با ما را کاملاً از بین ببرند و با راه اندازی واحد تولیدی خود، محصولات بدلی تولید کنند.
  - شریک سابق: خوب، اگر شما چنین احساسی دارید، دلیل چندانی برای ادامه‌ی همکاری وجود ندارد.
  - مالک جدید: خوشحالم که این حرف را زدید. پس ما 50 درصد دیگر سهام را می‌خریم و خودمان به تنهایی ادامه خواهیم داد.
  - شریک سابق: موفق باشید. راستی، چند مدیر مسلط به زبان ژاپنی در شرکت خود دارید - یعنی بعد از این که همه‌ی افراد مسن بی‌کفایت را کنار بگذارید.
  - مالک جدید: هیچ کس. ولی نگران نباش. تعدادی مشاور و کاریاب حرفه‌ای استخدام می‌کنیم و در سریع‌ترین زمان ممکن، شروع به کار خواهیم کرد.
- منبع: برگرفته از اوهامه<sup>1</sup> (1989، ص. 148)<sup>73</sup>
- نکته برای بحث:** این مثال را با توجه به چارچوب پیش‌گفته‌ی حل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی مورد بحث و گفت و گو قرار دهید.

## 2.6.2 حل اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

<sup>1</sup> . Ohmae

متون حل اختلاف، جریانات پژوهشی گوناگون مانند تحقیقات مربوط به روابط بین‌الملل و روانشناسی میان‌فرهنگی را ترکیب می‌کند. اختلاف در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، از تفاوت‌های بین بازیگران در زمینه‌ی پیشینه فرهنگی، نگرش‌ها، رفتار و هنجارهای آنان، ناشی می‌شود. برخورد میان فرهنگ‌ها به طور معمول منجر به آگاهی نسبت به اختلاف‌های فرهنگ‌محور در مذاکرات بین‌المللی می‌شود. برای میانجیگری در اختلافات، در قسمت‌های پیشین، راهبردها و مفاهیم گوناگون تشریح شد.

تعریف میانجی‌گری به آثار برکویچ<sup>۱</sup>، آناگنوسون<sup>۲</sup> و ویل<sup>۳</sup> برمی‌گردد: <sup>74</sup> میانجی‌گری «فرایند مدیریت اختلاف است، وقتی که طرفین منازعه، مساعدت یا پیشنهاد کمک یک فرد، گروه، دولت یا سازمان را جهت حل و فصل اختلافات یا تفاوت‌هایشان می‌پذیرند، بدون این که به زور یا مرجع قانونی متوسل شوند». میانجی‌گری، شکل متمایزی از مذاکره است که در آن طرف ثالث جهت کمک به یافتن راه حل یا رسیدن به توافق، وارد عمل می‌شود. مذاکرات بین‌المللی هنگامی نیاز به میانجیگری طرف ثالث دارند که ادراک‌های متفاوت فرهنگی بر نتیجه‌ی مذاکرات تأثیرگذار باشد. در فصل هفتم، جزئیات و مثال‌های بیشتری درباره‌ی میانجی‌گری در شرایط مذاکره بیان شده است.

ادبیات پژوهشی روان‌شناسی میان‌فرهنگی، تأثیر فرهنگ بر میانجی‌گری و مذاکره را مورد کنکاش قرار می‌دهد. بسیاری از محققان،<sup>75</sup> ویژگی‌های فرهنگ‌های مختلف، از مشخصات مذهبی تا رفتار سازمانی و رهبری را مورد ارزیابی قرار داده و دسته‌بندی کرده‌اند که در قسمت‌های بعدی بیان خواهد شد. این فصل، به بررسی فرهنگ و میانجی‌گری می‌پردازد و پارامترهای لازم برای ارزیابی‌های بعدی نقش فرهنگ را فراهم می‌کند. تعاریف مختلف فرهنگ به پیچیدگی کل فرهنگ، لایه‌های مختلف آن، طرح‌واره‌های ذهنی و رفتار قابل پذیرش در گروه‌ها می‌پردازد. اینمان<sup>۴</sup> و سایرین،<sup>76</sup> تأثیر فرهنگ بر میانجی‌گری را مشاهده و تجزیه و تحلیل کرده و دو رویکرد را برجسته ساخته‌اند: (1) مقدارسنجی فاصله و تفاوت‌های فرهنگی بین طرفین اختلاف بر فرایند میانجی‌گری و (2) ارزیابی تأثیر ارزش‌های یک فرهنگ خاص بر نتیجه. این پژوهش نتیجه می‌گیرد که تفاوت‌های فرهنگی، تأثیر قابل توجهی بر توانایی طرف ثالث در متقاعدسازی طرفین اختلاف به پذیرش میانجی‌گری دارد. با این حال، وقتی که طرف‌های اختلاف دور میز میانجی‌گری می‌نشینند، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر میانجی‌گری، ناچیز است. آگاهی

1. Bercovitch

2. Anagnoson

3. Wille

4. Inman

از تفاوت‌های فرهنگی، تأثیر بیشتری بر فرایند و راهبردهای میانجی‌گری دارد. در میانجی‌گری بین کشورهای مختلف، تفاوت‌های فرهنگی مرتبط با زبان، نژاد، مذهب و ارزش‌ها به سطح آمده و آشکار می‌شوند. دموکراسی‌ها، به طرز جالبی، بیشتر از میانجی‌گری برای حل اختلافات استفاده می‌کنند و تعصب کمتری نسبت به تفاوت‌های مذهبی دارند. تفاوت‌های مذهبی، تأثیر اندکی بر وقوع یا عدم وقوع میانجی‌گری دارند. دولت‌های ضعیف‌تر احتمال بیشتری دارد تا از میانجی‌گری به عنوان روشی برای حل اختلافات استفاده نمایند، در حالی که دولت‌های قوی‌تر، ممکن است دخالت طرف‌های ثالث را نپذیرند. اگر از زاویه‌ی نگاه دولتی فاصله بگیریم، مشاهده می‌کنیم که به اختلافات بازرگانی، اغلب به صورت مرحله‌ای رسیدگی می‌شود و از رویکردهای راهبردی حل اختلاف، استفاده می‌شود. همان قواعدی که در مذاکرات سازنده به کار می‌روند، برای میانجی‌گری در موقعیت‌های تعارض و اختلاف نیز ضروری هستند:<sup>77</sup>

- 1- امنیت روانی را فراهم کنید. { مذاکره کنندگان، نباید نگران عواقب تصمیمات و اشتباهات خود باشند؛ هرچه امنیت روانی آنها بیشتر باشد، قدرت خلاقیت و ریسک‌پذیری آنان افزایش می‌یابد. }
- 2- از عصبانیت و هتک حرمت اخلاقی بپرهیزید.
- 3- از تحریک شدن به انجام واکنش احساسی پرهیز کنید.
- 4- راهبردهای مشارکتی را نادیده نگیرید.
- 5- از زمان به نفع خود استفاده نمائید.

مثال 2-6 اختلاف بین فرهنگ‌ها را در قالب یک گفت‌وگو نشان می‌دهد.

دو راهبرد قطبی ولی وابسته به هم در مذاکره وجود دارند<sup>78</sup> که تحت عنوان توزیعی و تلفیقی شناخته می‌شوند. مذاکره‌ی توزیعی<sup>1</sup> به این معنی است که اقدامات صورت گرفته در مذاکره، ابزاری برای دستیابی به اهداف یک طرف است، وقتی که در تضاد اساسی با اهداف طرف مقابل قرار دارد. در مذاکره‌ی تلفیقی<sup>2</sup>، جهت‌گیری فعالیت‌های طرفین مذاکره، معطوف به

---

<sup>1</sup>. مذاکره توزیعی (Distributive negotiation) یک استراتژی چانه زنی رقابتی است، یعنی در صورتی یک طرف سود می‌کند که طرف مقابل چیزی را از دست بدهد، چون منابع مانند پول، سرمایه و غیره بین طرفین توزیع شده است.

یافتن منافع مشترک یا مکمل و همچنین حل مشکلات پیش رو می باشد. مذاکرات تلفیقی و توزیعی، به بهترین نحو فرایندهای حل اختلاف در مذاکرات را توضیح می دهند و در مذاکرات بین‌المللی به لحن مذاکره و نتایج آن نیز مرتبط هستند. پس به طور کلی، تمامی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی نیازمند برخی قواعد و مولفه های اساسی می باشند که شامل برنامه‌ریزی دقیق، حل و فصل مناقشه، توافق کردن و بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در مذاکره (بتنا) می باشند. مذاکرات بازرگانی بین‌المللی مسیر نشان داده شده در جدول 2-5 را طی می‌کنند.

## مثال 2-6

### گفت‌وگو: اختلاف بین فرهنگ‌ها – توزیع‌کنندگان یامادا<sup>1</sup>

آقای اسمیت<sup>2</sup>: از آنجا که چند دقیقه از ملاقات بیشتر باقی نمانده، مایلم موضوع توزیع‌کنندگان یامادا را مطرح کنم.  
 آقای ماسامی<sup>3</sup>: یامادا؟ در مورد چه چیز آنها؟  
 اسمیت: خوب، فکر نمی‌کنم کسی از ما خیلی از خدمات آنها راضی باشد. به نظرم باید توزیع‌کننده‌ی جدیدی پیدا کنیم. شنیده‌ام شرکت اینوئه<sup>4</sup> نسبتاً بهتر است.  
 ماسامی: مایل هستم نظر بقیه را هم بدانیم. آیا در این مورد با شخص دیگری صحبت کرده‌اید؟  
 اسمیت: نه واقعا، به همین دلیل الان آن را مطرح کردم تا نظر شما را جویا شوم.  
 ماسامی: بله، لازم است قبل از تصمیم‌گیری، نظر سایر افراد را اخذ کنیم.  
 اسمیت: خوب، حالا نظر شما چیست، جناب ماسامی؟  
 ماسامی: حقیقتاً نمی‌توانم نظری بدهم.

منبع: برگرفته از سورتی<sup>5</sup> (1994)<sup>79</sup>

برای کمک به حل این اختلاف، در ادامه، تفاوت‌های فرهنگی و راه حل اختلاف، اضافه شده است:

- 1- ژاپنی‌ها به غافلگیر شدن در جلسات علاقه‌ای ندارند، مخصوصاً این که از آنها خواسته شود نظر خود را به طور عمومی بیان کنند.
- 2- در ژاپن، تصمیمات با اجماع اتخاذ می‌شود؛ در فرهنگ ژاپنی، ابراز نظرات سخت و تند به دلیل خطر از دست دادن وجهه، شایسته نیست.
- 3- برای آقای اسمیت، به عنوان یک آمریکایی، این موضوع تنها یک مقایسه ی ساده در مورد مزایای دو توزیع‌کننده‌ی متفاوت و یافتن بهترین است.
- 4- در این موقعیت، مسائل حساسی وجود دارد از جمله: چه کسی شرکت جدید را پیشنهاد کرد؟ آیا این شخص شرمسار خواهد شد؟ چه کسی همکاری با شرکت دیگر را ترغیب می‌کند؟ و آیا اگر تصمیمی به ضرر شرکت توزیع‌کننده گرفته شود، بر شخص انتخاب‌کننده

1. Yamada Distributors  
 2. Mr Smith  
 3. Mr Masami  
 4. Inoue Corporation  
 5. Sorti

تأثیری خواهد داشت؟ ارشدیت در شرکت‌های ژاپنی اهمیت دارد.

5- سرانجام، در ژاپن، کیرتسو<sup>1</sup> - شبکه‌ای به هم پیوسته از روابط بین تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان - به دقت ساخته و پرداخته شده تا به همه مشارکت‌کنندگان منفعت رسانی نماید. این بدین معناست که اگر یک بازیگر تغییر کند، ساختار شبکه متأثر می‌شود. برای ژاپنی‌ها این مساله در مذاکره مهم و در مورد آن نگران هستند، در حالیکه در کشورهای غربی، تغییر یک فرد یا شرکت، اهمیتی ندارد.

**نکته‌ای برای بحث:** سعی کنید با استفاده از مدل‌های توجه دوگانه و منافع-حقوق-قدرت (IRP)، راهکاری برای این وضعیت بیابید و سپس گفت‌وگو را در کلاس ادامه دهید.

## جدول 2-5: یک مدل حل اختلاف برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، همسو با چارچوب‌های روانشناختی و سیاسی

### مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

مرحله پیش‌مذاکره	مرحله مذاکره	مرحله توافق	مرحله اجرا
توانایی و تمایل به مذاکره	طرف‌های مذاکره پیشنهادها مصالحه پیامدهای بعدی	رفع اختلاف پیامدهای بعدی	توافق مرحله‌ی پساتوافق
برنامه‌ریزی دقیق	حل اختلاف (مدیریتی، مدل‌های روانشناختی)	بتنا (بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در مذاکره)	انجام معامله

### برنامه ریزی دقیق

برنامه‌ریزی دقیق توسط مذاکره‌کنندگان به این معناست که باید سه رویکرد مرتبط با هم را در نظر بگیرند:

1- سنجش دقیق نتایج بلندمدت انتخاب‌های مختلف،

2- ارزیابی ساختارهایی که تفکر کوتاه‌مدت را به هزینه پیامدهای آینده، ترغیب و تقویت می‌کنند.

3- انجام مذاکره به صورت مرحله‌ای.

<sup>1</sup>. keiretsu



بنابراین، ملاحظه‌ی پیشرفت تدریجی که با مذاکرات نهایی شروع شده و با انجام توافق دنبال می‌شود، اهمیت دارد. این بهترین روش، برای مذاکره است، اگرچه ممکن است این مسیر به برخی بن‌بست‌ها ختم شود، اما این با شیوه مطلوب مذاکره، تناسب دارد.<sup>80</sup> برنامه‌ریزی دقیق جزئی از شرایطی است که منجر به نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز می‌شود و پیش‌بینی مشکلات، بخشی از سازوکار حل اختلاف است. به خصوص در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، فهم طرف مقابل و ارزش‌های فرهنگی، هنجارها، نگرش‌ها و رفتار آنها، جزئی از روند یک مذاکره موفق می‌باشد.

## حل اختلاف

بعد از برنامه‌ریزی دقیق، بایستی روش‌ها، تکنیک‌ها و سازوکارهای حل مناقشه مورد توجه قرار گیرد. بهترین راه برای انجام این کار، پایبندی به رویکردهای حل اختلاف و استفاده از روش‌های قدرت‌محور و منافع محور برای مدیریت اختلاف می‌باشد (به نظریه‌ی منافع- حقوق- قدرت نیز رجوع شود). راهبردهای حل مناقشه، راهبردهایی رقابتی هستند و بر فضای حاکم بر مذاکره تأثیرگذارند.<sup>81</sup> حل و فصل مناقشات از طریق بهبود ارتباط بین طرفین، معرفی یک طرف ثالث به عنوان میانجی و تغییر برداشت طرفین از بازی حاصل جمع- صفر به بازی برد- برد، قابل دستیابی است.<sup>82</sup>

با این حال، هنوز این امکان وجود دارد که مذاکره کنندگان در طی روند مذاکره، مجبور شوند با مشکلات ناشی از ویژگی‌های متفاوت مذاکره‌کنندگان درگیر شوند که شامل تفاوت در اهداف، راهبردها و نتایج موردانتظار هر یک می‌شود. مهمترین پیشنهادها برای پرداختن با چنین مشکلاتی، شامل: ساخت پلی طلایی برای حفظ وجهه طرف مقابل، چارچوب بندی مجدد مشکل،<sup>83</sup> مشارکت دادن طرف مقابل در یافتن راه حل، ارائه گزینه‌های مختلف و تأکید بر منافع مشترک می‌باشد. علاوه براین، بسیاری از نویسندگان، روش‌هایی مانند: یافتن ارزش در یک مناقشه به ظاهر غیرقابل حل،<sup>84</sup> جست و جوی تفاوت‌ها در ترجیحات، اولویت‌ها و منابع مذاکره کنندگان و ارائه مشوق‌های مناسب به آنها را در طول حیات یک توافق، پیشنهاد می‌کنند.

## 7.2 خلاصه فصل

این فصل، شالوده اولیه برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را فراهم می‌سازد. رئیس کلی مؤلفه‌های اختلاف بین طرفین مذاکره را تشریح می‌کند و سپس سازوکارهای حل تعارض را ارائه می‌دهد. اختلاف بین افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و ملت‌ها در کانون بررسی قرار دارد. این کار با اختلافات بین فردی و درون‌فردی آغاز می‌شود، سپس به اختلافات بین گروهی و درون‌گروهی می‌پردازد. مدل‌های حل اختلاف از دیدگاه روانشناختی و سیاسی، سازوکارهایی برای غلبه بر تعارضات ارائه می‌کنند که منجر به همکاری می‌شود. پژوهش‌های اولیه، قبلاً حل اختلاف در علوم سیاسی را با مذاکرات بین‌المللی، البته در سطح کشور، تلفیق کرده بودند، اما این وضعیت همچنان در چارچوب‌های مذاکرات بازرگانی بین‌المللی قابل مشاهده است. به همین ترتیب، زمینه روانشناختی شبکه مدیریت تعارض، بسیار اهمیت دارد و از تحلیل‌های نظام‌مند راهبردهای حل اختلاف، پشتیبانی می‌کند. این فصل، بنیان مناسبی برای حرکت به سمت جنبه‌های نظری عقلانی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی فراهم می‌سازد.

## پرسش‌های کلاسی:

1. اختلاف از کجا نشأت می‌گیرد؟
2. از چه نوع سازوکارهای حل اختلاف می‌توان در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی استفاده کرد؟
3. معضلات اجتماعی را چگونه می‌توان حل کرد؟
4. چگونه می‌توانید حل و فصل مناقشات را به شرایطی بسط دهید که در آن اختلاف فرهنگی رخ می‌دهد؟
5. چه فرایندهای ارتباطی در مذاکرات یافت می‌شوند؟

## فهرست منابع

1. Shapiro, D.L. and Kulik, C.T. (2004) *Resolving disputes between faceless disputants: new challenges for conflict management theory*. In: Gelfand, M.J. and Brett, J.M. (eds) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford, Stanford Business Books, pp. 177–92.

2. Shapiro and Kulik (2004) *ibid*.

3. Kriesberg, L. (1973) *The Sociology of Social Conflicts*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
4. Rahim, M.A. (2002) *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206–35.
5. Jehn, K. and Bendersky, C. (2003) *Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict–outcome relationship*. *Research in Organizational Behavior*. 24, 187–242.
6. Schelling, T. (1960) *The Strategy of Conflict*. Cambridge MA, Harvard University Press.
7. *Inherent in Schelling’s conceptualisation of conflict is that there is an element of contention or quarrel and that one party is seeking to settle this decisively through contention.*
8. Wall, J.A. and Callister, R.R. (1995) *Conflict and its management*. *Journal of Management*. 25(3), 515–58.
9. Rahim, M.A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*. London, Quorum.
10. Rahim, M.A. and Bonoma, T.V. (1979) *Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*. (44), 1323–44.
11. Deutsch, M. (1969) *Conflicts: productive and destructive*. *Journal of Social Issues*. 25(1), 7-42.
12. Boulding, K. (1957) *Organisation and conflict*. *Conflict Resolution*. 1(2), 122–34.
13. Guetzkow, H. and Gyr, J. (1954) *An analysis of conflict in decision-making groups*. *Human Relations*. 7(3), 367–82.
14. Adapted from: Jehn, K.A. (1994) *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict*. *International Journal of Conflict Management*. 5(3), 223–38; and Jehn, K.A. (1995) *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*. 40(2), 256–82.
15. Amason, A.C. (1996) *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams*. *Academy of Management Journal*. 39(1), 123–48.
16. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.W. and Barry, B. (2003) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. 4th ed. Boston MA, McGraw-Hill.
17. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1961) *Reactions to intergroup competition under win-lose conditions*. *Management Science*. 7(4), 420–35.
18. Lumineau, F., Eckerd, S. and Handley, S. (2015) *Inter-organizational conflicts: research overview, challenges, and opportunities*. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*. 1(1), 42–64.
19. See especially Hymer, S.H. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge MA, MIT Press; Dunning, J.H. and Rugman, A.M. (1985) *The influence of Hymer’s dissertation on the theory of foreign direct investment*. *American Economic Review*. 75(2), 228–32; Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (2004) *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*. *Journal of International Business Studies*. 35(2), 81–98.
20. Hirshleifer, J. (2001) *The Dark Side of the Force*. Cambridge, Cambridge University Press.
21. Hennart, J.F. (1991) *The transaction cost theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States*. *Management Science*. 37(4), 483–97.

22. *Twitter Inc. (2014) Annual Report.*
23. *Boulding, K. (1962) Conflict and Defense: A General Theory. New York, Harper.*
24. *Lewicki, R.J. and Litterer, J.A. (1985) Negotiation. Homewood, Irwin.*
25. *Deutsch (1969) op. cit.*
26. *Hamilton, D.L. and Sherman, J.W. (1994) Stereotypes. In: Wyer, R.S. and Srull, T.K. (eds) Handbook of Social Cognition, Vol. 2, Applications. Hillsdale, Erlbaum, pp. 1–68.*
27. *Adapted from: Mackie, D.M. and Smith, E.R. (1998) Intergroup relations: insights from a theoretically integrative approach. Psychological Review. 105(3), 499–529; Zanna, M.P. and Rempel, J.K. (1988) Attitudes: a new look at an old concept. In: Bar-tal, D. and Kruglanski, A. (eds) The Social Psychology of Knowledge. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 315–44; Bar-tal, D. and Teichman, Y. (2005) Stereotypes and Prejudice in Conflict: Representations of Arabs in Israeli Jewish Society. Cambridge, Cambridge University Press.*
28. *Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1981) Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In. New York, Penguin.*
29. *Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W. and Manstead, A.S.R. (2004) The interpersonal effects of emotions in negotiations. Journal of Personality and Social Psychology. 87(4), 510–28.*
30. *Carnevale, P.J.D. and Isen, A.M. (1986) The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 37(1), 1–13.*
31. *Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F. and Raia, C.P. (1997) The influence of anger and compassion on negotiation performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 70(3), 175–87.*
32. *Deutsch, M. (1973) The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven, Yale University Press.*
33. *Tjosvold, D. (1997) Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In: De Dreu, C.K.W. and Van de Vliert, E. (eds) Using Conflict in Organizations. London, SAGE, pp. 23–7.*
34. *Cf. Hirschman, A.O. (1994) Social conflicts as pillars of democratic market society. Political Theory. 22(2), 203–18.*
35. *Simmel, G. (1968) The Conflict in Modern Culture, and Other Essays. Translated, with an Introduction by K. Peter Etkorn. New York, Teachers College Press.*
36. *Coser, L. (1956) The Functions of Social Conflict. London, Routledge & Kegan Paul.*
37. *Tjosvold, D. (1998) Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. Applied Psychology. 47(3), 285–313.*
38. *Buckley, P.J. and Casson, M. (1988) A theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J. and Lorange, P. (eds) Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. Lexington, Lexington Books, pp. 31–54.*
39. *Axelrod, R. (1985) Evolution of Cooperation. New York, Basic Books.*

40. Adapted from: Tazelaar, M.J.A., Van Lange, P.A.M. and Ouwerkerk, J.W. (2004) How to cope with 'noise' in social dilemmas: the benefits of communication. *Journal of Personality and Social Psychology*. 87(6), 845–59; Van Lange, P.A.M., Ouwerkerk, J.W. and Tazelaar, M.J.A. (2002) How to overcome the detrimental effects of noise in social interaction: the benefits of generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 82(5), 768–80.
41. Gardner, H. (2011) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, Basic Books.
42. Deutsch, M. (1971) Toward an understanding of conflict. *International Journal of Group Tensions*. 1, 42–54.
43. Litterer, J.A. (1966) Conflict in organizations: a re-examination. *Academy of Management Journal*. 9(3), 178–86.
44. See De Dreu, C. (2004) Motivation in negotiation: a social psychological analysis. In: Gelfand, M.J. and Brett, J.M. (eds) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford, Stanford Business Books, pp. 114–35; Pruitt, D.G. and Carnevale, P.J. (1993) *Negotiation in Social Conflict. Mapping Social Psychology*. Pacific Grove CA, Thomson Brooks/Cole Publishing, pp. 104–106; Rahim (2001) *op. cit.*, pp. 27–30.
45. See De Dreu (2004) *op. cit.*
46. Shapiro and Kulik (2004) *op. cit.*
47. Saner, R. (2003) Strategies and tactics in international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 51–74.
48. Elgoibar, P., Euwema, M. and Munduate, L. (2017) *Conflict management*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Oxford, Oxford University Press.
49. De Dreu (2004) *op. cit.*
50. Ury, W.L., Brett, J.M. and Goldberg, S.B. (1988) *Getting Disputes Resolved*. San Francisco, Jossey-Bass; Ury, W. (1991) *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York, Bantam Books.
51. Wilkenfeld, J., Young, K., Asal, V. and Quinn, D. (2003) Mediating international crisis: cross-national and experimental perspectives. *Journal of Conflict Resolution*. 47, 279–301.
52. Elgoibar et al. (2017) *op. cit.*
53. Adapted from: Ghauri, P.N. (2003a) A framework for international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 3–22; Ghauri, P.N. (2003b) The role of atmosphere in negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 205–19; Manrai, L.A. and Manrai, A.K. (2010) The influence of culture in international business: a new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*. 15(1): 69–100.
54. Randolph, L. (1966) A suggested model of international negotiation. *Journal of Conflict Resolution*. 10, 344–53.
55. PON staff (2017) *Top international multiparty negotiations: dissent in the European Union*, Program on Negotiation, 21 February.
56. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston, Gulf.

57. Thomas, K.W. (1992) *Conflict and conflict management: reflections and updates*. *Journal of Organisational Behaviour*. 13(3), 265–74.
58. Blake and Mouton (1964) *op. cit.*
59. Thomas, K.W. (1983) *Conflict and conflict management*. In: Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. New York, Wiley, pp. 889–935.
60. Rubin, J.Z. (1994) *Models of conflict management*. *Journal of Social Issues*. 50(1), 33–45.
61. Saner (2003) *op. cit.*
62. Rahim, M.A. and Magner, N.R. (1995) *Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups*. *Journal of Applied Psychology*. 80(1), 122–32.
63. Blake and Mouton (1964) *op. cit.*
64. Tjosvold, D. and Sun, H.F. (2002) *Understanding conflict avoidance: relationship, motivations, actions and consequences*. *International Journal of Conflict Management*. 13(2), 142–64.
65. Rahim, M.A. (1985) *A strategy for managing conflict in complex organizations*. *Human Relations*. 38(1), 81–9.
66. De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. and Nauta, A. (2001) *A theory-based measure of conflict management strategies in the work place*. *Journal of Organizational Behavior*. 22(6), 645–68.
67. Boulding (1962) *op. cit.*; Rahim (2001) *op. cit.*
68. Saner (2003) *op. cit.*
69. Montes, C., Rodríguez, D. and Serrano, G. (2012) *Affective choice of conflict management styles*. *International Journal of Conflict Management*. 23(1), 6–18.
70. Lewicki and Litterer (1985) *op. cit.*
71. Montes et al. (2012) *op. cit.*
72. Rahim and Bonoma (1979) *op. cit.*
73. Ohmae, K. (1989) *The global logic of strategic alliances*. *Harvard Business Review*, March–April, 143–55.
74. Bercovitch, J., Anagnoson, J. and Wille, D. (1991) *Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations*. *Journal of Peace Research*. 28(1), 7–17.
75. Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park CA, Sage Publications; House, Robert J., Hanges, Paul J., Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W. and Gupta, Vipin (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks CA, Sage Publications, Inc.; Inglehart, R. and Baker, W. (2000) *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values*. *American Sociological Review*. 65, 19–51; Schwartz, S.H. (1994) *Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values*. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kağitcibaşı, C., Choi, S.-C. and Yoon, G. (eds) *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Cross-Cultural Research and Methodology series, Vol. 18. Thousand Oaks CA, Sage Publications, Inc., pp. 85–119.

76. Inman, M., Roudabeh, K., Wilkenfeld, J., Gelfand, M. and Salmon, E. (2014) Cultural influences on mediation in international crises. *Journal of Conflict Resolution*. 58(4), 685–712.
77. Peterson, R. (2019) Three rules for constructive debate, *Financial Times*, 15 May; Shonk, K. (2019) 3 negotiation strategies for conflict resolution. *Program on Negotiation*, 21 January. Available from: [https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/3-negotiation-strategies-for-conflictresolution/?utm\\_source=WhatCountsEmail&utm\\_medium=jsweekly&utm\\_date=2019-02-02-14-30-00&mqsc=W4028742](https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/3-negotiation-strategies-for-conflictresolution/?utm_source=WhatCountsEmail&utm_medium=jsweekly&utm_date=2019-02-02-14-30-00&mqsc=W4028742).
78. Walton, R.E. and McKersie, R.B. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York, McGraw-Hill.
79. Sorti, C. (1994) *Cross Cultural Dialogues: 74 Brief Encounters of Cultural Differences*. Boston MA, Intercultural Press.
80. Subramanian, G. (2006) A contingent contract? Weigh the costs and benefits of making a “bet”. *Negotiation Briefings*, 24–26 August; Subramanian, G. (2007a) Contracts 101: what every negotiator should know about contract and agency law. *Negotiation Briefings*, 2–7 November; Subramanian, G. (2007b) Taking BATNA to the next level. *Negotiation Briefings*, 17–20 November; Ott, U.F., Prowse, P., Fells, R. and Rogers, H. (2016) The DNA of negotiations: a configurational approach. *Journal of Business Research*. 69(9), 3561–71.
81. Malhotra, D. (2004) Accept or reject? Sometimes the hardest part of negotiation is knowing when to walk away. *Negotiation newsletter*, August 2004.
82. Ghauri (2003b) *op. cit.*; Manrai and Manrai (2010) *op. cit.*
83. Hackley, S. (2004) When life gives you lemons: how to deal with difficult people. *Negotiation*, 3–5 November; Ury (1991) *op. cit.*
84. Bordone, R.C. and Moffitt, M.L. (2006) Create value out of conflict. *Negotiation*, 5–7 June.

برای مطالعه‌ی بیشتر

- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. London, Penguin.
- Randolph, L. (1966) A suggested model of international negotiation. *Journal of Conflict Resolution*. 10, 344–53.
- Shapiro, D.L. and Kulik, C.T. (2004) Resolving disputes between faceless disputants: new challenges for conflict management theory. In: Gelfand, M.J. and Brett, J.M. (eds) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford, Stanford Business Books, pp. 177–92.
- Wilkenfeld, J., Young, K., Asal, V. and Quinn, D. (2003) Mediating international crisis: cross-national and experimental perspectives. *Journal of Conflict Resolution*. 47, 279–301.

## فصل سوم

### پایه های نظری مذاکرات بازرگانی بین المللی

بنیان‌های نظری مذاکرات بین‌المللی، تنها مربوط به یک رشته‌ی آکادمیک خاص نیست، بلکه موضوعی میان‌رشته‌ای است. این فصل به منظور شناسایی گرایش‌های موثر بر تصمیم‌گیری، به ویژه تصمیم‌گیری تعاملی، متون مربوط به جریانات روان‌شناختی، اقتصادی و علم تصمیم‌گیری را مرور کرده و درکی اساسی از تاثیر آنها بر پژوهش‌های مربوط به مذاکرات بین‌المللی ارائه می‌کند. چشم‌انداز روان‌شناختی و انسان‌شناختی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، قواعد مبادله و روابط اجتماعی- اقتصادی برقرار شده در شرایط مذاکره را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. در فرایند بیشتر مذاکرات بازرگانی، مبادلات اجتماعی انجام و درک می‌شوند. به طور همزمان، عوامل اقتصادی و تحلیل هزینه-فایده، بخشی جدایی ناپذیر از مذاکرات بازرگانی می‌باشند. علم تصمیم‌گیری، به عنوان فرایند فردی اخذ تصمیم، لنز نظری مهم دیگری برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی فراهم می‌کند. تصمیمات ورود به بازار، چه از طریق صادرات و واردات و چه از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، از چشم‌اندازی فردی، راهبردی، سازمانی یا تعاملی اتخاذ می‌گردند. در این فصل به نظریه‌ی مبادله اجتماعی، اقتصاد هزینه‌ی مبادله، تحلیل تصمیم، نظریه‌ی بازی‌ها و تحلیل مذاکره پرداخته می‌شود.

### 3.1 نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی

پارادایم مبادله‌ی اجتماعی یکی از تأثیرگذارترین بنیان‌های نظری از منظر رفتار سازمانی است. ایده‌ی مبادله‌ی اجتماعی

مبادله‌ی اجتماعی، مجموعه‌ای از تعاملات اجتماعی است که تعهداتی را ایجاد می‌کند.

به آثار مالینوفسکی<sup>1</sup>، انسان‌شناس لهستانی در دهه‌ی 1920 و پس از آن به آثار هومنز<sup>2</sup> درباره‌ی روان‌شناسی اجتماعی در اواخر دهه‌ی

<sup>1</sup>. Malinowski

<sup>2</sup>. Homans



1950 بازمی‌گردد. به نظر آنها، مبادله‌ی اجتماعی به مجموعه‌ای از تعاملات اجتماعی اطلاق می‌شود که باعث ایجاد تعهد می‌شوند. این تعاملات به یکدیگر وابسته بوده و منوط به اقدامات شخص دیگر است. بنابراین، مذاکرات به طور واضحی بخشی از این پارادایم مبادله‌ی اجتماعی هستند. قدرت توضیحی نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی این است که در برگزیده‌ی قواعد و هنجارهای مبادله است و در آن منابعی تبادل می‌شوند و روابطی پدید می‌آیند. هر یک از این موارد، بخشی از مذاکرات و اساس هر گونه مذاکره در میان مردم، شرکت‌ها و کشورها را شکل می‌دهند. زمانی که این مبادلات در مذاکرات بین‌المللی در میان مردم یا سازمان‌هایی متعلق به فرهنگ‌های متفاوت انجام می‌شود، پیچیدگی‌های بیشتری پدیدار می‌شوند. در نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی، هدف از انجام این مبادلات، حداکثرسازی سود و حداقل‌سازی هزینه است که در مورد مبادلات بین‌المللی نیز صدق می‌کند. هومنز تأکید می‌ورزد که مردم ریسک‌ها و پاداش‌های احتمالی مبادلات اجتماعی را برآورد می‌کنند. در مذاکرات بین‌المللی نیز این اتفاق می‌افتد به طوری که در آن به دلیل تفاوت در ادراک هنجارها، رفتارها و نگرش‌های طرف مقابل، پیچیدگی‌های داد و ستد با سایر شرکت‌ها و فرهنگ‌ها چند برابر می‌شود.

معروف‌ترین قاعده‌ی مبادله، عمل متقابل یا بازپرداخت متقابل است. ماهیت مقابله به مثل در رابطه با مبادله، سه شکل

به خود می‌گیرد:<sup>1</sup>

1. عمل متقابل به عنوان یک الگوی تعاملی از مبادله متقابل

2. عمل متقابل به عنوان یک باور عامیانه

3. عمل متقابل به عنوان یک هنجار اخلاقی

عمل متقابل، مبادله‌ی متقابلی است که با تعامل انسانی با شخصی دیگر مرتبط است.

عمل متقابل به عنوان مبادله‌ی متقابل، با تعامل انسانی با شخصی دیگر مرتبط است که می‌تواند مستقل، وابسته یا همراه با وابستگی متقابل باشد. دو مورد اول، ربطی به مبادله‌ی اجتماعی ندارند، زیرا مبادله‌ی اجتماعی به هر دو مسیر -

استقلال و وابستگی - نیازمند است. وابستگی متقابل در مبادله‌ی اجتماعی بر همکاری تأکید می‌ورزد و ریسک را کاهش می‌دهد.

این ویژگی، مهم‌ترین بخش مذاکرات بازرگانی را تشکیل می‌دهد، چرا که هم خریدار و هم فروشنده خواهان انجام مبادله هستند.

در عمل متقابل به عنوان یک باور عامیانه، این انتظار وجود دارد که طرفین در روابط بلندمدت به یک تعادل دست یابند و هر کس به آن چه سزاوار است برسد و رفتار نادرست با تنبیه و رفتار مناسب با پاداش مواجه شود. این باور، ورای فعالیت‌های معاملاتی، روابط بازرگانی بلندمدت را ترویج می‌کند.

عمل متقابل به عنوان یک هنجار اخلاقی، کیفیت رفتار مورد انتظار از مردم را در مرکز توجه قرار می‌دهد. زمانی که نوبت به پیروی از هنجارها می‌رسد، شواهدی محکم از تفاوت‌های فرهنگی و فردی آشکار می‌گردد و مردم ملزم به رفتار بر اساس آن هنجارها می‌باشند. برای مثال، در برخی فرهنگ‌ها، تقدیم هدیه یک هنجار است در حالی در سایر فرهنگ‌ها این گونه نیست. توافق‌هایی که مورد مذاکره قرار می‌گیرند، در مقایسه با مبادلات متقابل، دارای جزئیات بیشتری هستند؛ همچنین در نتایج ناشی از مذاکره، تعهدات با دقت و وضوح بیشتری لحاظ می‌گردند. معاملات اقتصادی، اغلب مبادلاتی مذاکره‌شده هستند. نتایج اقتصادی، مالی و ملموس دارند. نتایج اجتماعی-احساسی، اغلب با نیازهای اجتماعی و نیاز به عزت نفس در پیوند می‌باشند.

در معاملات اقتصادی، منابع و در معاملات اجتماعی، روابط مورد مبادله قرار می‌گیرند. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی هر دو نوع معاملات یادشده ضروری و نیازمند ملاحظه هستند. جدول 3-1 مدلی از مبادله‌ی اجتماعی و اقتصادی را به نمایش می‌گذارد.

نمونه‌های تبادل اجتماعی، حوزه‌های بسیاری را در برمی‌گیرد از روابط انسانی تا موقعیت‌های استخدام کاری، روابط بازرگانی و اختلافات بین‌المللی و تمرکز اصلی آن بر تفاوت‌های بین منافع و هزینه‌ها برای طرف‌های رابطه است. تمایز میان روابط و معاملات، به گونه‌ای که در جدول 3-1 مطرح شده، نشان می‌دهد که می‌توان اختلافات را از چشم‌اندازهای اجتماعی-اجتماعی، اجتماعی-اقتصادی، اقتصادی و اجتماعی و اقتصادی مورد ملاحظه قرار داد. بنابراین سناریوهای مذاکره را می‌توان به عناصر یادشده فروکاست و با در نظر داشتن چنین چشم‌اندازی، آنها را حل و فصل کرد.

### جدول 3-1: مبادله‌ی اجتماعی و اقتصادی: نوع رابطه و معامله

نوع معامله		مبادله اجتماعی	
مبادله اقتصادی	مبادله اجتماعی	مبادله اقتصادی	مبادله اجتماعی
معامله اقتصادی در یک رابطه اجتماعی	معامله اجتماعی در یک رابطه اجتماعی	مبادله اقتصادی	مبادله اجتماعی

حاصل مذاکره یک رابطه بازرگانی آتی است	حاصل مذاکره، یک رابطه است	نوع رابطه
معامله اقتصادی در یک رابطه اقتصادی قرارداد بازرگانی	معامله اجتماعی در یک رابطه اقتصادی پیامدهای اعتباری ناشی از یک تجارت خوب	

منبع: برگرفته از کروپانزانو و میچل<sup>1</sup> (2005)<sup>2</sup>

معامله‌ی اجتماعی در یک رابطه‌ی اجتماعی: مرکز این تبادل را رابطه‌ی اجتماعی، از قبیل روابط بین دوستان، شرکا و همکاران، تشکیل می‌دهد. سنجش منطقی هزینه‌ها و فواید نیز در این موقعیت تأثیرگذارند. انسان‌ها در راستای این روابط تلاش می‌کنند و در عوض انتظار کسب فایده دارند.

معامله‌ی اجتماعی در یک رابطه‌ی اقتصادی: کارمندی که می‌پندارد کوشش زیاد او در اداره، مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد، ممکن است تغییر شغل دهد و به جایی برود که مزایای بیشتری داشته باشد، به گونه‌ای که در ازای کار کمتر، امتیازات مشابه کسب نماید.

معامله‌ی اقتصادی در یک رابطه‌ی اجتماعی: یک کشاورز و یک دامدار، در صورتی که وارد یک رابطه جهت مبادله‌ی کالاهای یکدیگر شوند، می‌توانند کسب سود کنند.

معامله‌ی اقتصادی در یک رابطه‌ی اقتصادی: وقتی یک خریدار به محصولی نیاز داشته باشد که توسط دو عرضه‌کننده به فروش می‌رسد، به طور معمول یکی از عرضه‌کننده‌ها به زیان دیگری به سود می‌رسد. زمانی که عرضه‌کننده‌ی دوم متوجه شود که عرضه‌کننده‌ی دیگر تمام سود را از آن خود خواهد کرد، ممکن است تخفیف بیشتری پیشنهاد دهد یا هزینه‌های بیشتری را متحمل شود تا بتواند خریدار را جذب نماید. مثال 3-1، نمونه‌ای کاربردی از مبادله‌ی اجتماعی را نشان می‌دهد.

### مثال 3-1

مذاکرات کشور-کشور: اختلاف تجاری ایالات متحده‌ی آمریکا و چین

<sup>1</sup>. Cropanzano and Mitchell

دو اقتصاد بزرگ جهان، تعرفه‌های گمرکی به ارزش میلیاردها دلار بر کالاهای یکدیگر، وضع کرده‌اند. ایالات متحده مدت‌هاست که چین را متهم به فعالیت‌های تجاری ناعادلانه و سرقت مالکیت معنوی می‌نماید. در حالی که در چین این تصور وجود دارد که ایالات متحده در پی مهار خیزش چین است. مذاکرات طرفین در جریان است ولی مسیر دشواری دارد. دو طرف بر سر مسائلی از جمله نحوه‌ی کاهش تعرفه‌های گمرکی و اجرای توافق، از یکدیگر فاصله‌ی بسیاری دارند. عدم ثبات، در حال آسیب‌رسانی به کسب و کارهاست و بر اقتصاد جهان سنگینی می‌کند. چه تعرفه‌هایی اعمال شده‌اند؟ سیاست‌های تعرفه‌ای ایالات متحده در پی تشویق مشتری‌ها به خرید کالاهای آمریکایی، از طریق افزایش قیمت کالاهای وارداتی است. آمریکا بر بیش از 360 میلیارد دلار (معادل 296 میلیارد پوند) از کالاهای چینی، تعرفه‌ی گمرکی اعمال کرده و چین با اعمال تعرفه بر بیش از 110 میلیارد دلار از تولیدات آمریکایی، مقابله به مثل کرده است. دولت آمریکا در سال 2018 در سه مرحله و در سال 2019 در مرحله‌ی چهارم، تعرفه‌های گمرکی اعمال کرد. تعرفه‌های مرحله‌ی آخر، واردات چینی از جمله گوشت و سازهای موسیقی را با عوارض گمرکی 15 درصدی هدف قرار داد. دولت چین نیز با اعمال تعرفه‌های 5 تا 25 درصدی بر کالاهای آمریکایی، از جمله تعرفه‌ی 5 درصدی بر نفت خام آمریکا، واکنش نشان داد و برای نخستین بار سوخت نیز در این نزاع تجاری، هدف قرار گرفت.

منبع: برگرفته از بی‌بی‌سی (2019)<sup>3</sup>

**نکته برای بحث:** راهکاری بیابید که متناسب با چین اختلافی باشد. این مذاکرات را از لحاظ مبادله‌ی اجتماعی، چگونه می‌توان دسته‌بندی کرد؟ آیا این روش دسته‌بندی به تعیین جایگاه این مذاکرات کمک خواهد کرد؟

حل و فصل اختلاف بر سر منابع کمیاب، به طور ویژه‌ای دشوار است. آن دسته از مذاکره‌کنندگان بازرگانی که با این نوع از تقسیم منابع مواجه‌اند ممکن است از طریق صرف وقت جهت ملاحظه‌ی سهم و ادعاهای هر یک از طرف‌ها، بتوانند از اختلاف جلوگیری کنند. رویکرد خود را جای طرف دیگر فرض کردن، می‌تواند نقطه‌ی آغازی مناسب برای حل اختلاف باشد، همانطور که ملاحظه‌ی نحوه‌ی تقسیم سهم نیز می‌تواند چنین باشد. این وضعیت را می‌توان در قالب نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی یا با استفاده از رویکرد هزینه‌ی معامله و همچنین به روش نظری یک بازی منطقی یا روش تحلیلی مذاکره، حل و فصل کرد.

### 3-2 اقتصاد هزینه‌ی مبادله

مباحث اقتصاد هزینه‌ی مبادله<sup>1</sup> به نظرات آلیور ای. ویلیامسون<sup>1</sup> باز می‌گردد.<sup>2</sup> او توانست به دلیل پژوهش‌های بنیادین در این حوزه، جایزه نوبل کسب کند. اقتصاد هزینه‌ی مبادله می‌تواند به عنوان یک رشته در علم اقتصاد ثبت شود، ولی از آنجا که علم

1. Transaction Cost Economics=TCE

اقتصاد، حقوق و نظریه‌ی سازمانی<sup>۳</sup> را به یکدیگر پیوند می‌دهد، میان‌رشته‌ای محسوب می‌شود. این شاخه‌ی علمی به ساماندهی کنترل و نظارت (چشم‌انداز مدیریتی) جهت کاهش اختلافات و ایجاد منافع متقابل در معاملات (توافقات تجاری)، در زمینه‌ی مبادلات اقتصادی، می‌پردازد. ساماندهی‌های خصوصی، نقش برجسته‌ای در اقتصاد هزینه مبادله ایفا می‌کنند، به ویژه از این نظر که طرف‌های مبادله، دارای انگیزه کافی جهت طراحی اقدامات حفاظتی قراردادمحور برای ایجاد منافع متقابل و جلوگیری از حوادث ناشی از نقض قرارداد می‌باشند.

مذاکرات بین‌المللی نیز تحت تأثیر اقتصاد هزینه مبادله قرار می‌گیرند، از این منظر که در پی دستیابی به توافقی هستند که در قالب یک قرارداد عملی شود. بنابراین، دیدگاه‌های مربوط به اقتصاد هزینه مبادله نه تنها به مبادله، بلکه به بازیگران انسانی که در پشت صحنه هدایت‌کننده فرایندها هستند نیز توجه دارد. ایده‌ی کاربردی بودن اقتصاد هزینه مبادله به عنوان یک ابزار، از دهه‌ی 1970 تاکنون تداوم داشته است.<sup>4</sup>

هنارت<sup>۴</sup> بر قدرت نظریه‌ی هزینه‌ی مبادله در موضوعات بازرگانی بین‌الملل از قبیل شرکت‌های چندملیتی و وابستگی‌های متقابل بین‌المللی و سازمانی این شرکت‌ها، اختصاصی بودن سرمایه و عدم تقارن اطلاعات تأکید می‌ورزد.<sup>5</sup>

### قدرت اقتصاد هزینه مبادله

ویلیامسون موارد زیر را به عنوان قدرت اقتصاد هزینه مبادله مورد تأکید قرار می‌دهد:

1. اقتصاد هزینه‌ی مبادله بر ادغام عمودی تمرکز دارد: تصمیم‌گیری بین ساخت-یا-خرید، همواره یکی از مشکلات اساسی شرکت‌های تجاری بوده است. این حالت دو مزیت دارد: نخست، مشکل مورد اشاره‌ی رونالد کوز<sup>۵</sup> (1937) در «نظریه‌ی ماهیت بنگاه»<sup>۶</sup> را مورد ملاحظه قرار می‌دهد،<sup>7</sup> و بازار همیشه برای حل و فصل مشکل هماهنگی، بدون هزینه‌های مبادله، مناسب است؛ و دوم، معاملات در

1. Oliver E. Williamson

2. ویلیامسون اقتصاد هزینه مبادله را با مساله سازمان دهی مرتبط می‌کند. آغاز این رویکرد به مقاله ماهیت بنگاه «کوز» برمی‌گردد و ایده آغازین آن این است که بنگاه نباید به منزله یک تابع تولید و بنیان فنی در نظر گرفته شود؛ بلکه آنرا باید یک ساختار سازمان دهی محسوب کرد. اقتصاد هزینه مبادله درصدد عملیاتی کردن مفهوم هزینه مبادله است و برای این منظور از ایده بنگاه به منزله یک ساختار سازمان دهی بهره می‌برد.

3. Organization theory

4. Hennart

5. Ronald Coase

6. کوز با طرح نظریه ماهیت بنگاه (The Nature of the Firm)، به این پرسش پاسخ می‌دهد که چرا بنگاه‌ها وجود دارند و عامل موثر در وسعت فعالیت آنها چیست؟ او پاسخ این سوالات را در مفهوم هزینه مبادله می‌داند. به اعتقاد او، بنگاه‌ها زمانی ظهور و بروز دارند که هزینه داخلی آنها کمتر از هزینه مبادله در بازار باشد و بالطبع زمانی که هزینه مبادله در بنگاه از هزینه مبادله بازار پیشی بگیرد، بنگاه از بازار خارج خواهد شد. به نظر کوز بنگاه جای بازار را در تخصیص منابع می‌گیرد، چون استفاده از سازوکار بازار هزینه بر است (خطر نقض قرارداد و فرصت طلبی افراد). بنابراین برای تخصیص منابع و تعهد مبادلات از سازوکاری استفاده می‌شود که کمترین هزینه مبادله را دربر داشته باشد.

بازارهای محصولات میانی در مقایسه با سایر مبادلات مانند خرید و فروش روزانه، کمتر با عوارض و پیچیدگی‌های مربوط به قرارداد (از جمله عدم تقارن اطلاعات، منابع، تخصص و ریسک‌گریزی) شناخته می‌شوند.

2. مبادله، واحد اساسی تجزیه و تحلیل به دلیل تأکید بر اختصاصی بودن سرمایه، اختلالات مربوط به قرارداد (عدم قطعیت) و تکرار می‌باشد.

3. از لحاظ استقلال و سازگاری هماهنگ‌شده، شیوه‌های کنترل و نظارت جایگزین، به عنوان ویژگی‌های پایدار ذاتی توصیف می‌شوند که دارای نقاط قوت و ضعف متمایزی هستند.

4. مبادلاتی که دارای ویژگی‌های متفاوت هستند، با ساختارهای کنترلی و مدیریتی مطابق بوده و در مورد هزینه‌ها و قابلیت‌هایشان متفاوت می‌باشند، بدین معنا که هزینه‌ی یک مبادله، موجب صرف جویی در محصول نهایی می‌شود.

5. هر گونه مسئله‌ای که به عنوان مشکل در انعقاد قرارداد به وجود بیاید را می‌توان در قالب صرفه‌جویی در هزینه‌ی مبادله تفسیر کرد.

6. اقتصاد هزینه‌ی مبادله از سنجش تجربی برخوردار بوده و بر آن تأکید می‌کند. در واقع، اقتصاد هزینه‌ی مبادله به طور قابل توجهی بر یک شالوده تجربی گسترده استوار است (گیسکنز، استین کمپ و کومار<sup>1</sup>، 2006، ص 531).<sup>8</sup> دلیل تأثیرگذاری اقتصاد هزینه‌ی مبادله، نتایج تولید شده‌ی تجربی آن است.

7. اقتصاد هزینه مبادله همچنین سیاستگذاری عمومی را از طریق پرداختن به پیامدهای کارآمدی/ناکارآمدی اقتصاد هزینه‌ی مبادله برای یک سازمان اقتصادی پیچیده، متحول می‌سازد.

از نظر مذاکره یا چانه‌زنی، فهم سازوکار هزینه‌های مبادله مفید است.<sup>6</sup> به کار بستن هزینه‌های مبادله در مذاکرات به

دلایل زیر می‌تواند سودمند باشد:

1. توافق‌ها ممکن است در مقایسه با حاصل مدل تنزیل خالص<sup>2</sup>، با سرعت بیشتری صورت گیرند. نرخ‌های پرداخت فوری ممکن است تنها به دلیل هزینه‌های مثبت، مبادله باشد.

2. زمانی که هزینه‌ی مبادله افزایش می‌یابد، طول مدت مذاکرات کاهش یافته و احتمال خاتمه آن بیشتر می‌شود. انصراف از مذاکره کم‌هزینه‌تر خواهد بود، وقتی که در مرحله‌ی بعدی مذاکره، بایستی هزینه‌های بیشتری در نظر گرفت. بنابراین، انصراف، راهکار ما برای حل این معضل است. با این حال، اگر برای طرف‌های مذاکره، هزینه‌های برگشت‌ناپذیر وجود داشته باشد، آن گاه بهتر است که مذاکره ادامه یابد.

<sup>1</sup> Geyskens, Steenkamp and Kumar

2 . Discounting model

3. همزمان با افزایش هزینه‌ی مبادله، مبلغ سود پیش‌بینی شده‌ی فروشنده به آرامی کاهش یافته و منفعت خریدار به آرامی افزایش می‌یابد. با افزایش هزینه‌ی مبادله، کارایی چانه‌زنی نیز کاهش می‌یابد، البته این کاهش ناچیز است.
4. هزینه‌ی مبادله‌ی مثبت ممکن است موجب خاتمه‌ی مذاکرات گردد. در هر حال، ختم مذاکره همیشه در ابتدای مذاکرات رخ می‌دهد؛ زیرا خریدار درباره‌ی حجم سود حاصل از تجارت، اطلاعات کامل دارد. با این حال، عدم قطعیت، شرایط را بغرنج می‌سازد.
5. صبر معمولاً یک فضیلت است: با افزایش مزیت هزینه تمام شده برای خریدار، سود فروشنده کاهش یافته و منفعت خریدار افزایش می‌یابد. اما در نهایت، فروشنده نیز از هزینه‌ی مبادله‌ی بالاتر سود می‌برد و در این صورت می‌تواند مذاکره را پایان دهد. هزینه‌ی مبادله‌ی بالاتر، جدیت فروشنده را برای ترک مذاکره، در صورت عدم پذیرش خریدار، آسان‌تر می‌کند.
6. هزینه‌ی مبادله ممکن است جهت باورپذیر ساختن تهدیدها به کار رود. اگر فروشنده ترجیح دهد که یک نماینده‌ی پرهزینه را جهت انجام مذاکره به کار بگیرد، آن گاه تهدید به خاتمه مذاکرات، در صورت رد پیشنهاد اولیه، باورپذیر می‌گردد. این نکته از نظر تجربی نیز مطرح است. تهدید به ختم مذاکرات در صورت عدم برآورده شدن مطالبات، معمولاً در مذاکرات قابل مشاهده است. زمانی که هزینه‌های مبادله ارائه می‌شوند، طبیعتاً پایان مذاکره نیز مطرح می‌شود. مثال 3-2 نمونه‌ای کاربردی برای هزینه‌های مبادله، ارائه می‌کند.

## مثال 3 - 2

### انصراف آکسیاتا<sup>1</sup> و تله‌نور<sup>2</sup> از تصمیم نسبت به ادغام عملیات‌های آسیایی

آکسیاتا، شرکت مخابرات مالزی، و تله‌نور، اپراتور مخابراتی نروژی، از برنامه‌های خود طبق توافق جهت ادغام عملیات‌های آسیایی برای ایجاد یک گروه 300 میلیون نفره از مشتریان از تایلند تا اندونزی، انصراف دادند. این دو شرکت در روز جمعه در بیانیه‌های جداگانه، علت پایان گفت‌وگوهای چهار ماهه را «پیچیدگی‌ها» اعلام کردند. در صورت انجام ادغام، درآمد سالانه‌ای به ارزش 13 میلیارد دلار خلق می‌شد و آنها به بزرگترین اپراتور مخابراتی در جنوب شرقی آسیا تبدیل می‌شدند. طبق این برنامه، تله‌نور مالک 56/5 درصد این پروژه و آکسیاتا بقیه‌ی آن را کسب می‌کرد. شکست مذاکرات زمانی رخ داد که نخست وزیر مالزی از احتمال از دست رفتن موقعیت‌های شغلی در صندوق ثروت ملی این کشور، اظهار نگرانی کرد؛ صندوقی که سهام‌دار اصلی آکسیاتا بود و خودش ریاست آن را برعهده داشت. مدیر اجرایی آکسیاتا اظهار داشت که در صورت انجام توافق به کارکنانش طرح‌های کناره‌گیری داوطلبانه پیشنهاد خواهد کرد و هیچ‌گونه کاهش شغل اجباری اعمال نخواهد شد. این دو شرکت مخابراتی انتظار داشتند که پیشنهاد این ادغام، صرفه‌جویی 5 میلیارد دلاری

<sup>1</sup> . Axiata

<sup>2</sup> .Telenor

در هزینه‌ها را به دنبال داشته باشد. این شرکت‌ها به دنبال نهایی‌سازی مبادله در ربع سال مالی بودند. سهام تله‌نور در اسلو بیش از 6 درصد کاهش یافت، در حالی که داد و ستد در سهام سرمایه‌ی آکسیاتا قبل از اعلام پایان گفت‌وگوها متوقف شد. هر دو شرکت اظهار داشتند که «مبادله برای آینده امکان‌پذیر است». آکسیاتا قصد داشت «فعالانه به تلاش جهت یافتن فرصت‌های ممکن برای ادغام و بهینه‌سازی سبد سهام ادامه دهد». این توافق فرصت انجام عملیات در 9 کشور و 14 نهاد کلیدی برای این گروه مشترک را فراهم می‌ساخت. هر یک از این دو شرکت، عملیات‌هایی را در مالزی، تایلند، بنگلادش، پاکستان و میانمار بر عهده دارند. آکسیاتا در هند، اندونزی، سریلانکا، کامبوج و نپال نیز حضور دارد. قرار بود که عملیات بنگلادش آکسیاتا، مشمول توافق مشترک نشود. پیش‌تر در این سال، خبرگزاری بلومبرگ گزارش کرده بود که همزمان با گفت و گوهای آکسیاتا و تله‌نور، یک طرف سوم نیز نسبت به تصاحب گروه ادوتکو<sup>1</sup>، شرکت انجام پروژه‌های دکل‌های مخابراتی آکسیاتا، با ارزش‌گذاری سه میلیارد دلار، ابراز تمایل کرده است. تله‌نور اعلام کرد که درباره‌ی منافع و تمایلات طرف دیگر اظهار نظر نخواهد کرد. سپس، تله‌نور که عمدتاً در تملک دولت نروژ قرار دارد، بخشی از سهام خود را در اروپای شرقی و مرکزی به فروش رساند، زیرا پس از درگیر شدن در یک رسوایی زیان‌بار رشوه‌خواری در روسیه، به دنبال تمرکز بر مناطق اسکاندیناوی و آسیایی بود.

منبع: برگرفته از پالما (2019)<sup>9</sup>

**نکته برای بحث در کلاس:** چه هزینه‌های مبادله‌ای در این مثال ممکن است رخ داده باشد؟ آیا اقتصاد هزینه مبادله، قابلیت توضیح شرایط گفت‌وگوها برای ادغام دو شرکت را دارد؟

### 3.3 تجزیه و تحلیل تصمیم

هاوارد ریفا<sup>2</sup> در سال 1968، کتابی تحت عنوان «تجزیه و تحلیل تصمیم»<sup>3</sup> منتشر کرد که در واقع باعث راه اندازی این رشته شد. تجزیه و تحلیل تصمیم، در شرایط عدم اطمینان، روشی قدرتمند و در دسترس برای تصمیم‌گیری عرضه می‌کند.<sup>10</sup> این روش بر اساس تصمیم‌گیری فردی بنا شده است. مسئله‌ی مورد تحلیل تصمیم‌گیری، در قالب زنجیره‌ای شامل وقایع و گزینه‌های احتمالی تفکیک می‌شود و در کنار آن توصیفی روشن از پیامدهای ممکن هر گزینه و هر رویداد در ترکیب با نگرش تصمیم‌گیرنده نسبت به زمان و ریسک، عرضه می‌گردد. تجزیه و تحلیل تصمیم از مفاهیم تأثیرگذار بسیاری در نظریه بازی‌ها و اقتصاد بهره می‌برد و نحوه‌ی رفتار مردم- که در اصل به عنوان امری توصیفی دسته‌بندی می‌شود- اساس آن را تشکیل می‌دهد. تجزیه و تحلیل تصمیم، به تصمیم‌گیری‌های توصیفی، تجویزی و هنجاری می‌پردازد. این بدین معناست که رفتارهای افراد یا بر اساس چگونگی رفتار مردم (توصیفی)، یا بر اساس رفتار صحیح مورد انتظار از آن‌ها پس از تفکر جدی درباره‌ی راه حل (تجویزی) و یا

<sup>1</sup>. Edotco

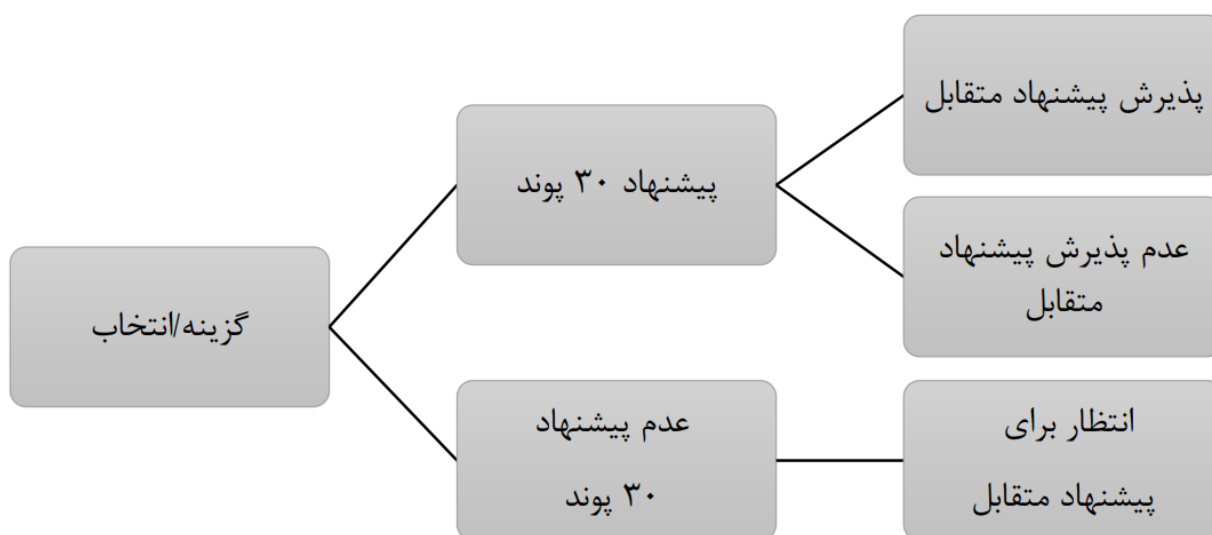
<sup>2</sup>. Howard Raiffa

<sup>3</sup>. Decision Analysis



در مقایسه با شیوه‌ای منضبط از لحاظ منطقی و عقلانی (هنجاری) در چارچوب استدلالی نظریه‌ی بازی‌ها، تجزیه و تحلیل می‌گردد.

در مذاکرات، زاویه‌ی دید توصیفی زمانی به میان می‌آید که رفتار مذاکره‌کننده با ویژگی‌های شخصیتی یا فرهنگی در پیوند باشد. رفتار تجویزی، نحوه‌ی صحیح انتخاب راهبرد برای رسیدن به نتیجه مورد نظر- توافق یا شکست مذاکره- را مورد تأکید قرار می‌دهد. سرانجام، زاویه‌ی دید هنجاری مذاکرات، بر رفتار عقلانی آبر انسان‌هایی تمرکز می‌کند که قادر به پیش‌بینی و پی‌گیری یک مسیر تعیین شده روشن برای رسیدن به نتیجه هستند (به شکل 1-3 نگاه کنید).



شکل 3-1 تجزیه و تحلیل گزینه‌ی پیشنهادی

تجزیه و تحلیل تصمیم به دنبال تجویز تجزیه‌ی سیستماتیک مسئله‌ی تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و ابهام است. این روش پیشامدها و گزینه‌های احتمالی مذاکره‌کننده را ساختار بندی و مرحله بندی می‌کند، سپس احتمالات، ریسک‌ها، ارزش‌ها و ترجیحات زمانی را از دیدگاه شخص تصمیم‌گیرنده، مورد ارزیابی قرار داده و تفکیک می‌نماید.

معیار مطلوبیت انتظاری که توسط فون نویمان<sup>۱</sup> و مورگنشرن<sup>۲</sup> ایجاد شده،<sup>۱۱</sup> روشی ساده را به اثبات می‌رساند که عناصر موجود را در قالب مقیاسی که به وضوح اقدامات ممکن را جهت تعیین گزینه‌ی بهینه رتبه‌بندی می‌کند، تجمیع می‌نماید. عدم قطعیت‌ها و ابهامات، تعاملی نیستند، یعنی تحت تأثیر سایر طرف‌ها قرار نمی‌گیرند.

در مذاکرات بین‌المللی، تجزیه و تحلیل تصمیم را می‌توان برای انتخاب‌های فردی در شرایط عدم اطمینان به کار گرفت. این کار بر مذاکره‌کننده و گزینه‌های فردی در فرایند مذاکره و همچنین بر پیش‌بینی نتیجه‌ی مذاکره، تأثیرگذار خواهد بود.

### 3. 4 نظریه‌ی بازی‌ها

در بخش‌های پیشین، استدلال مربوط به نظریه‌ی بازی‌ها مورد اشاره قرار گرفت. در زمینه‌ی اقتصاد هزینه‌ی مبادله، عقلانیت محدود معرفی شد تا به فرض عقلانیت، لنز واقعی تری بدهد. پیش‌فرض عقلانیت موجود در نظریه‌ی بازی‌ها، یکی از موارد انتقادآمیز این نظریه است، زیرا طبق این پیش‌فرض، فرد تصمیم‌گیرنده در راستای یک سیستم منطقی به روشی منضبط تصمیم می‌گیرد. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، استدلال در چارچوب نظریه‌ی بازی‌ها، روشی مناسب است، زیرا تصمیم‌گیری تعاملی را برجسته می‌سازد. هر یک از مذاکره‌کنندگان، گزینه‌های تأثیرگذار بر خود و طرف دیگر را پیش‌بینی می‌کنند. لازم به ذکر است که تمرکز اولیه‌ی هاوارد ریفا<sup>۳</sup> نیز بر نظریه‌ی بازی‌ها بود.<sup>۱۲</sup> نظریه‌ی بازی‌ها، تحلیلی منطقی و سازگار از نظر منطقی درباره‌ی تصمیم‌گیری به هم وابسته در میان بازیگران گوناگون، عرضه می‌کند.<sup>۱۳</sup>

در این بخش، توصیف سیر عملکرد هر یک از بازیگران «راهبرد» نامیده می‌شود. تحلیل‌های مربوط به این راهبردها، منجر به یک نتیجه یا یک «تعادل» می‌شود. این روش به طور ویژه‌ای در مورد تعاملات مکرر در مذاکرات، سودمند است. نکته‌ی مهم این است که این تعاملات کاملاً ساختارمند و سازمان یافته باشند. به همین نحو، نظریه‌ی بازی‌ها برای فهم طراحی مزایده‌ها، ساز و کار مناقصه‌ها، رفتار رأی‌دهی و سایر موقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی، دارای اهمیت است. نظریه‌ی بازی‌ها به اثر

<sup>1</sup> . John von Neumann

<sup>2</sup> . Oskar Morgenstern

<sup>3</sup> . Howard Raiffa

جریان‌ساز جان فون نویمان<sup>۱</sup> و اسکار مورگنشترن<sup>۲</sup> یعنی «نظریه بازی‌ها و رفتار اقتصادی» (1944) باز می‌گردد که در آن روشی ساده برای تجمیع عناصر مرتبط با نظریه‌ی بازی‌ها جهت رتبه‌بندی اقدامات احتمالی ارائه کردند تا به واسطه‌ی آن گزینه‌ی بهینه تعیین گردد. این روش به طور ویژه در هنگام تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان مفید است. مسئله‌ی مورد بحث، به طور سیستماتیک از طریق انتخاب‌های بازیگران و پیشامدهای احتمالی، ساختاربندی و مرحله‌بندی می‌گردد. سپس، احتمالات، ریسک، ارزش‌ها و ترجیحات زمانی تفکیک می‌گردند و به طور جداگانه ارزیابی می‌شوند. بسیاری از کارشناسان، پیش‌فرض عقلانیت را مورد انتقاد قرار داده‌اند و به دشواری رفتار افراد همچون بازیگران فوق منطقی در واقعیت اشاره کرده‌اند. نظریه‌ی بازی‌ها، علاوه بر اثر برجسته‌ی فون نویمان و مورگنشترن، موجب کسب جایزه‌ی نوبل توسط بسیاری از محققان از جمله جان نَش<sup>۳</sup>، راینهارد زلتن<sup>۴</sup>، جان هارسانی<sup>۵</sup>، روبرت اومان<sup>۶</sup>، توماس شلینگ<sup>۷</sup> و راجر مایرسون<sup>۸</sup> شد. این محققان تحلیل‌های برگرفته از نظریه‌ی بازی‌ها را در مورد شرایط واقعی زندگی به کار بسته‌اند. مشارکت این محققان در توسعه‌ی نظریه‌ی بازی‌ها، شامل زیربازی کامل، بازی همکارانه و بازی اطلاعات ناقص می‌شد؛ آن‌ها با استفاده از زوایای تحلیلی مختلف و افزایش دانش در مورد بازیگران عقلانی در این امر نقش مهمی داشتند. جدول 3-2 رویکردهای متفاوت نسبت به مفاهیم تعادل را برای مذاکرات تبیین می‌کند.

### 3. 4. 1 بازی با اطلاعات کامل

یک مثال کوچک می‌تواند نشان دهد که رویکرد نظریه‌ی بازی‌ها چگونه می‌تواند مشکلات را شناسایی کند و منفعت مجموعه راهبردهای مذاکره‌کننده‌های I و II را نشان دهد. مذاکره‌کنندگان از راهبردهای خود (نرم یا سخت) آگاهی دارند. آنها می‌بایست احتمال انتخاب راهبرد نرم یا سخت خود را به طرف مقابل وابسته سازند. این امر به مبحثی در مورد راهبردها و منافع بهینه باز می‌گردد. در موضوع مورد بحث ما، انتخاب راهبرد مستقیماً به روش پیشبرد قواعد توسط نظریه‌ی بازی‌ها مربوط است:

<sup>1</sup> . John von Neumann

<sup>2</sup> . Oskar Morgenstern

<sup>3</sup> .John Nash

<sup>4</sup> .Reinhard Selten

<sup>5</sup> .John Harsanyi

<sup>6</sup> .Robert Aumann

<sup>7</sup> .Thomas Schelling

<sup>8</sup> .Roger Myerson

دو بازیکن یا بیشتر وجود دارند (N)، هر یک از بازیکن‌ها دارای یک نمایه‌ی راهبرد هستند ( $S_1, S_2$ ) و هر یک منفعت‌های خود را دارند ( $\pi_1, \pi_2$ ). احتمال (P) انتخاب یک راهبرد نیز لحاظ می‌گردد. در فرض عقلانی، مطلوبیت‌های انتظاری محاسبه خواهند شد. صرف نظر از فرض عقلانی، راه حل نظریه‌ی بازی‌ها می‌تواند منجر به راه حلی همراه با بهینگی پارتو<sup>1</sup> برای بازیکنان شود، به این معنا که هیچ بازیکنی بهتر از بازیکن دیگر نخواهد بود.

بازی دوراهی زندانی نخستین بار توسط تاکر<sup>2</sup> در سال 1955 مطرح شد،<sup>15</sup> سپس در سال 1957 دانکن لوس<sup>3</sup> و هاوارد هاوارد ریفا آن را در کتاب خود با عنوان «بازی‌ها و تصمیم‌ها»<sup>4</sup> به کار بردند.<sup>16</sup> در این قسمت، مثالی از رویکرد عقلانی جهت حل حل یک موقعیت دونفره‌ی غیرهمکارانه ارائه می‌شود که در آن با توجه به انتخاب بازیکن دیگر، منفعت‌ها می‌بایست حداکثری شوند.

### جدول 3-2 طبقه بندی مفاهیم راه حل در نظریه‌ی بازی‌ها

اطلاعات ناقص	اطلاعات کامل	بازی‌ها
تعدادل بیزی نش <sup>6</sup> مطرح شده توسط جان هارسانی <sup>7</sup> (1967-8)	تعدادل نش <sup>5</sup> دوراهی زندانی، مطرح شده توسط جان نش (1950)، (1952)	بازی‌های ایستا
طبیعت به عنوان یک بازیگر ساختگی جهت نشان دادن عدم قطعیت پیرامون ترجیحات بازیگران مطرح می‌شود مثال: مزایده‌ها	اطلاعات کامل در میان بازیگران: «من می‌دانم که تو می‌دانی که من می‌دانم» مثال: مزیت رقابتی بین دو طرف یک انحصار دوگانه	
تعدادل بیزی کامل مطرح شده توسط هارسانی (1967-8)	تعدادل زیربازی کامل مطرح شده توسط زلتین <sup>8</sup> (1975)	بازی‌های پویا که شامل زمان به عنوان عاملی مؤثر هستند
بازی علی‌رغم عدم اطمینان از نوع بازیگر	زیربازی‌ها می‌توانند خود به خود اجرا	

<sup>1</sup>. Pareto-optimal

<sup>2</sup>. Tucker

<sup>3</sup>. Duncan Luce

<sup>4</sup>. Games and Decisions

<sup>5</sup>. Nash Equilibrium

<sup>6</sup>. Bayesian Nash Equilibrium

<sup>7</sup>. John Harsanyi

<sup>8</sup>. Selten

شوند و همچنین در طول زمانی که و ترجیحات او، با گذشت زمان اجرا	
راهبردها قادر به سازگاری یا اصلاح می‌شود و باورها می‌توانند به‌روز شوند	
باشند.	(بازی علامت‌دهی)
مثال:	مثال:
بازی ورود به بازار	سازوکارهای چانه‌زنی در شرایط ابهام

منبع: برگرفته از ات<sup>1</sup> (2013).<sup>14</sup>

این مورد، یک بازی با اطلاعات کامل است، زیرا هر دو بازیکن از راهبرد و منفعت خود و طرف مقابل آگاهی دارند. زندانی‌ها در سلول‌های متفاوت نشسته‌اند و باید به مجازات خود بیندیشند. اگر هیچ یک از دو بازیکن (دو زندانی) تصمیم به همکاری با زندانبان نگیرد، هر دوی آنها به یک سال حبس محکوم می‌شوند. اگر هر دو همکاری کنند، آنها به سه سال حبس محکوم خواهند شد. اگر بازیکن I همکاری نکند و بازیکن II همکاری نماید، آن گاه بازیکن I به دو سال حبس و بازیکن II به پنج سال حبس، و بالعکس، محکوم می‌شوند. بنابراین تعادل «نش» برابر است با عدم اعتراف (1، 1).

در نمونه‌ی کلاسیک این بازی، پلیس دو مظنون A و B را دستگیر کرده است، یا در مثال ما، دو زوج جنایتکار معروف، بانی و کلاید<sup>2</sup>، به دلیل جرمی سنگین دستگیر شده‌اند و در سلول جداگانه نگهداری می‌شوند. بانی (A) و کلاید (B) هر دو مجرمند ولی پلیس شواهد کافی جهت اثبات جرم آنها در اختیار ندارد. در عوض، پلیس هر یک از دو مظنون را در اتاقی جداگانه مورد بازجویی قرار می‌دهد. آنها اجازه‌ی برقراری ارتباط ندارند. دغدغه‌ی هر یک به حداکثر رساندن منفعت خودش می‌باشد. مهم نیست که دیگری چه می‌کند، آنها می‌توانند وضعیت خود را از طریق اعتراف بهبود ببخشند. اگر آنها اعتراف کنند (A2, B2)، هر دو به حبس محکوم خواهند شد، ولی محکومیت‌هایی تخفیف یافته به دلیل همکاری با مقامات مسئول. اگر یکی از آنها اعتراف نمایند، دیگری نیز مجبور به اعتراف است، زیرا اگر اعتراف نکند (A1, B2; A2, B1)، با طولانی‌ترین حبس ممکن مجازات خواهد شد. اگر هیچ یک از آنها اعتراف نکنند (A1, B1)، پلیس قادر به اثبات کامل جرم نخواهد بود و هر یک تنها به حبسی کوتاه‌مدت محکوم می‌شود. ماتریس نتایج این بازی در جدول 3-3 نشان داده شده است.

### جدول 3-3 تعادل نش

	کلاید
--	-------

<sup>1</sup> . Ott

<sup>2</sup> . Bonnie and Clyde

		عدم اعتراف	اعتراف
بانی	عدم اعتراف	(2, 2)	(10, 1/2)
	اعتراف	(1/2, 10)	(5, 5)

دوراهی زندانی به این شکل، یک بازی بدون مجموع صفر<sup>1</sup> یا بازی انگیزه‌های ترکیبی<sup>2</sup> است (این امکان وجود دارد که هر دو بازیکن برنده شوند، هیچ یک برنده نشوند یا یک بازیکن برنده و دیگری بازنده شود). در این نوع بازی‌ها، سودها و ضررهای کسب شده توسط هر یک از بازیکنان، تابعی از انتخاب‌های طرف دیگر در کنار انتخاب‌های خود فرد است.<sup>17</sup> در مقابل این حالت، نتیجه‌ی بازی با حاصل جمع - صفر است که پیروزی یک بازیکن، ضرورتاً مستلزم باخت بازیکن دیگر می باشد.

در این حالت، دوراهی زندانی یک بازی غیرهمکارانه نیز هست، زیرا A و B قادر به برقراری ارتباط با یکدیگر نیستند؛ اگر آنها مجاز به داشتن ارتباط بودند، بازی مورد نظر همکارانه محسوب می‌شد و بازیکنان تلاش می‌کردند بر سر اعتراف یا عدم اعتراف به توافق برسند.

حالا با حذف این شرط که الف و ب هر دو مجاز به برقراری ارتباط نیستند، ممکن است فرض شود که هر دو بازیکن پیش از بازجویی با یکدیگر توافق می‌کنند که اعتراف نکنند و با یکدیگر همکاری نمایند. پس از این توافق، A و B از یکدیگر جدا می‌شوند و در اتاق‌های جداگانه بازجویی می‌شوند. علی‌رغم توافق دو بازیکن برای عدم اعتراف، به طوری متناقضی، راهبرد مسلط برای هر دو، اعتراف نزد پلیس و خیانت به توافق است. بنابراین، با نام‌گذاری مجدد گزینه‌ی «اعتراف» به عنوان «خیانت» و گزینه‌ی «عدم اعتراف» به عنوان «همکاری»، راهبرد مسلط حتی با وجود اجازه‌ی برقراری ارتباط، «خیانت» خواهد بود - با این حال، اگر تصمیم به همکاری بگیرند شرایط هر دو فرد بهبود خواهد یافت. این حالت، پارادوکس دوراهی زندانی نامیده می‌شود. مثال 3-3 یک دو راهی را در عرصه‌ی مذاکره‌ی بازرگانی بین‌المللی تبیین می‌کند.

یک موقعیت مذاکره که به دوراهی زندانی پیش‌گفته شباهت دارد، ولی احتمالات راهبردهای مورد استفاده‌ی بازیکنان را

لحاظ می‌کند، در جدول 3-5 نشان داده خواهد شد.<sup>19</sup>

<sup>1</sup>. Non-zero-sum

<sup>2</sup>. Mixed-motive game

تفاوت این موقعیت در این است که معیارهای عقلانیت برای توضیح راهبرد بهینه کافی نیستند. بازی مورد نظر می‌تواند به روش‌های مختلف زیادی انجام شود. این مثال نشان می‌دهد که چرا راهبردهای بهینه تنها در صورتی قابل توضیح هستند که رفتار حریف قابل پیش‌بینی باشد. اگر یکی از بازیکنان بداند که احتمال انجام بازی نرم توسط حریف عبارت است از  $P$ ، آن گاه منفعت مورد انتظار ممکن است حداکثری شود که برای توضیح راهبرد بهینه کافی است. بارتوس<sup>20</sup> راهبردهای نرم و سخت را مطرح کرد و ما می‌توانیم از آنها جهت انطباق دسته‌بندی بارتوس با راهبردهای رایج در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی (فصل‌های بعدی را نگاه کنید) جهت تبیین تفاوت‌های فرهنگی استفاده کنیم.<sup>21</sup>

### مثال 3.3

#### مذاکره بین بانوی تاجر آمریکایی و مرد تاجر ژاپنی

(بانوی آمریکایی خانم فیلد<sup>1</sup> در حال صحبت با همکار خود خانم جونز در مورد مذاکرات با تاجر ژاپنی آقای تریاکی<sup>2</sup> است)

خانم جونز: مذاکره به کجا رسید؟

خانم فیلد: خیلی خوب نبود. آنها برنده شدند.

خانم جونز: چه اتفاقی افتاد؟

خانم فیلد: خوب، من قیمت اولیه خودمان را پیشنهاد کردم و تریاکی چیزی نگفت.

خانم جونز: هیچی نگفت؟

خانم فیلد: او فقط آنجا نشسته بود، بسیار جدی به نظر می‌رسید. بنابراین قیمت را پایین آوردم.

خانم جونز: و بعد؟

خانم فیلد: هنوز چیزی نشده. اما او کمی متعجب به نظر می‌رسید. بنابراین قیمت را تا آخرین حد پیشنهادمان پایین آوردم... و فقط

منتظر ماندم. نمی‌توانستم پایین‌تر از این قیمت بیایم.

خانم جونز: او چه گفت؟

خانم فیلد: خوب، او حدود یک دقیقه ساکت بود و سپس موافقت کرد.

<sup>1</sup> . Ms Field

<sup>2</sup> . Teryaki

خانم جونز: خوب، حداقل ما یک معامله کردیم. شما باید راضی باشید.

خانم فیلد: حدس می زنم اینطور باشد. اما بعداً فهمیدم که او فکر می کرد قیمت اولیه ما بسیار زیاد است.

اکنون گفت و گوی بین خانم فیلد و خانم جونز را به یک مساله پیچیده منتقل می کنیم که به روشی منطقی در جدول 3-4 حل شد.

**نکته برای بحث:** لازم است تفاوت بین عدم ارتباط و برقراری ارتباط در مذاکرات، در رویکرد نظری بازی نشان داده شود. راهبردها و

بازده ها ( نتایج نهایی) کدامند؟ (d, d) نقطه اختلاف است. فرض کنید که اعداد، مقادیر پولی برای پیشنهاد قیمت هستند.

**جدول 3-4** یک مشکل تصمیم گیری: مذاکرات بین المللی بین یک بانوی تاجر آمریکایی و یک مرد تاجر ژاپنی

		آقای تریاکی	
		عدم وجود ارتباط	وجود ارتباط
خانم فیلد	بدون ارتباطات	(1, 1) – (d, d)	(2, 5)
	با ارتباطات	(5, 2)	(3, 3)

برای نشان دادن این مورد: بازیکن اولی فرض می کند که حریفش با احتمال  $p$  خیلی نرم عمل می کند. اگر بازیکن اول نرم بازی کند، بازده مورد انتظار  $3p + 2$  می باشد. اگر او سر سخته بازی کند،  $8p$  خواهد بود. بیشینه سازی بازده مورد انتظار به این معنی است که او باید نرم بازی کند  $3p + 2 > 8p$  که  $p > 2/5$  است. اگر  $p < 2/5$  باشد، پس او باید سرسخته بازی کند و اگر  $p = 2/5$  باشد، بازیکنان می توانند شیر و خط انجام دهند. به طور کلی ماتریس بازده نشانگر آن است که اگر بازیکنی راهبرد نرم داشته باشد، احتمالاً حریفش راهبرد سخت خواهد داشت و بالعکس. این ماتریس نمودار استراتژی، نشان می دهد که تنها در صورتی که رفتار طرف مقابل، قابل پیش بینی باشد، تعریف راهبردهای مذاکره ممکن است. در یک موقعیت متقارن، استفاده از رویکرد منطقی راحت تر است، در حالی که وقتی با ترجیحات و راهبردهای نابرابر سر و کار داریم، راه های دیگری را نیز باید در نظر گرفت. در مذاکرات بین المللی، پیش بینی و تعیین رفتار به دلیل پیشینه مختلف فرهنگی بازیگران، بسیار دشوارتر است (به



جدول 3-5 مراجعه کنید). با این وجود، برای مذاکرات بازرگانی بین المللی، وجه تعاملی مذاکرات زمانی مطرح است که از آن به عنوان ابزاری تحلیلی برای تعامل متقابل راهبردی بین یک یا چند بازیکن، استفاده شود.

جدول 3.5: مشکل تصمیم گیری: راهبرد نرم یا سخت				
مذاکره II				
راهبرد سخت (1-P)	احتمالات	راهبرد نرم P		
(2, 8)		(5, 5)	راهبرد نرم	مذاکره کننده I
(0, 0)		(8, 2)	راهبرد سخت	

منبع: برگرفته از بارتوس<sup>1</sup> (1967)<sup>22</sup>

حتی اگر در تئوری بازی، رفتار به شکل منطقی فرض می شود، می توان از مفاهیم راه حل نظری بازی به عنوان روشی برای مقابله با مشکلات زندگی واقعی و چگونگی حل کردن این مشکلات استفاده کرد. رفتار و چانه زنی در بازار متکی به راه حل های تئوری بازی است. اطلاعات ناقص و استفاده از زمان جهت مناسب تری به مشکلات می بخشد. بخش زیر با مفاهیم راه حل که برای مذاکرات بازرگانی بین المللی مانند چانه زنی، علامت دهی و ورود به بازار قابل استفاده هستند، سر و کار دارد.

### 3. 4. 2 بازی با اطلاعات ناقص

مذاکرات بازرگانی بین المللی دارای ویژگی عدم اطمینان و پویایی است. بنابراین رویکردهای نظری بازی را بر آن منطبق می کنیم. بازی های چانه زنی را می توان به شکل عادی (ماتریس دوراهی زندانی را ببینید) یا گسترده به صورت درخت بازی نشان داد. مورد دوم، توالی پیشنهادات و پیشنهادات متقابل است: چانه زنی پیاپی. در چانه زنی باید تداوم وجود داشته باشد، به گونه ای که شخص هرگز نباید در ادامه قیمتی را پیشنهاد کند که قبلاً رد شده باشد و هرگز نباید قیمتی را رد کند که قرار است بعداً پیشنهاد شود. در شکل 3-2 می توان یک مورد عملی را به عنوان یک بازی پیشنهاد قیمت تناوبی نشان داد. مبلغ مشخصی

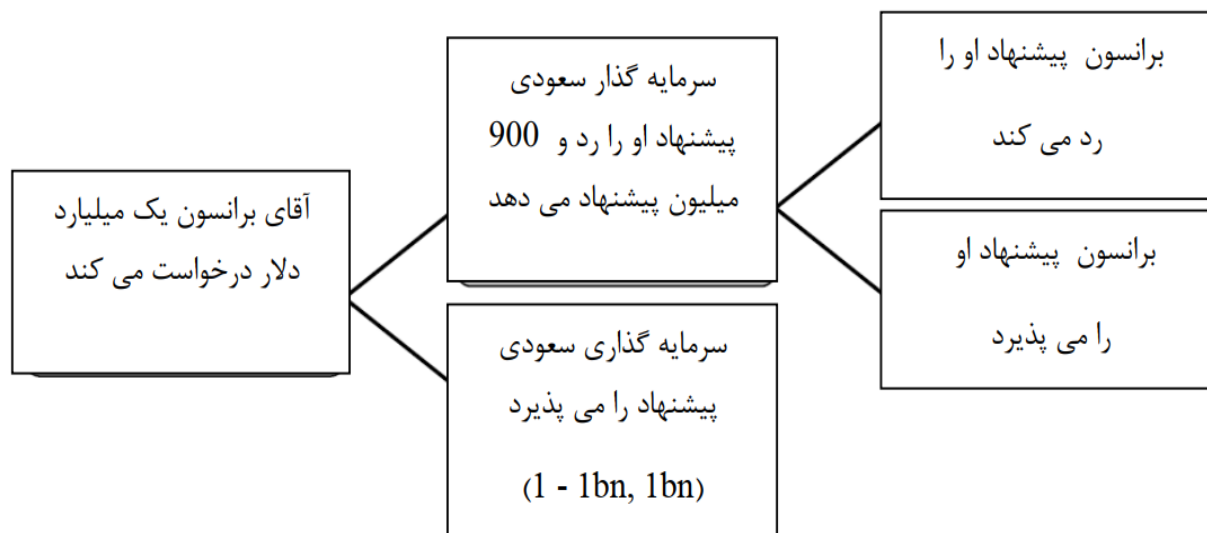
<sup>1</sup> . Bartos

از پول M روی میز است و دو دور مذاکره وجود دارد. ما از تلاش ریچارد برانسون<sup>1</sup> برای دریافت 1 میلیارد دلار از یک سرمایه گذار به منظور تلاش برای رسیدن به فضا به عنوان سناریوی چانه زنی استفاده می کنیم (شکل 3-2 را ببینید).

این بازی پیشنهاد قیمت تناوبی، توسط آرتور روبینشتاین<sup>2</sup> توسعه داده شده<sup>23</sup> و نشان دهنده وضعیت کسب و کار است. در شکل 3-2، جعبه ای که برانسون پیشنهاد قیمت آن را رد می کند، اکنون می توان جعبه های دیگری را با هر قیمت پیشنهادی و قیمت متقابل اضافه کرد. هزینه های زمان و کاهش مبلغ پیشنهادی به عنوان امتیاز، منجر به کاهش سهم از مذاکره می شود.

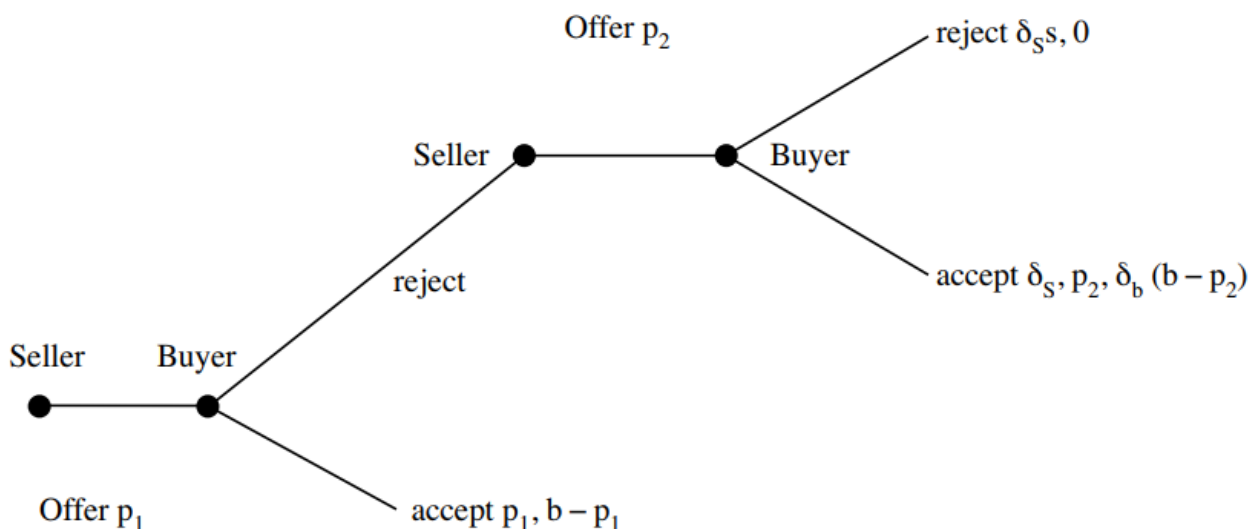
هر زمان که پیشنهادی رد شود، متقابلاً پیشنهادی ارائه می شود تا زمانی که آنها یا معامله را کامل کنند یا به مذاکرات خاتمه دهند. این یک بازی چانه زنی متوالی در چندین دوره است. چانه زدن در بازار مانند درخت بازی در شکل 3-3 به نظر می رسد.<sup>24</sup>

شکل 3.2 بازی پیشنهادی قیمت تناوبی برای پرونده ریچارد برانسون (درخواست کمک مالی برای سفرهای فضایی)



<sup>1</sup> . Richard Branson

<sup>2</sup> . Artur Rubinstein



شکل 3.3 چانه زنی در یک وضعیت بازار

فروشنده ای را در نظر بگیرید که در یک بازی دو دوره ای با خریدار مواجه است. در دور اول، فروشنده پیشنهادی را برای فروش با قیمت  $p_1$  ارائه می دهد و خریدار آن را می پذیرد یا رد می کند. اگر خریدار پیشنهاد را بپذیرد، معامله انجام و بازی تمام می شود. اما اگر خریدار پیشنهاد را رد نماید، در این صورت فروشنده پیشنهاد دیگری  $p_2$  را ارائه می دهد و خریدار آن را قبول یا رد می کند. در یک بازار، تعاملات سریع است و قبل از انجام توافق یا به هم خوردن روند چانه زنی، دوره های مختلفی از پیشنهادات و پیشنهادات متقابل انجام می شود. کالاها هم برای خریدار و هم برای فروشنده شناخته شده اند و اغلب حضوراً به آنها عرضه می شود. با ایجاد عدم اطمینان نسبت به وضعیت، یک بازی علامت دهی شکل می گیرد که در آن طرفین باید ترجیحات و قیمت های پیشنهادی را که در میان آنها فاش نشده، کشف کنند. در مذاکرات بازرگانی بین المللی، عدم اطمینان در مورد بازیگران و محیط، عاملی مهم و اساسی است. بازی موجود در مثال 3-4 را بازی هشدار به مشتری<sup>1</sup> می نامند که در آن خریدار از کیفیت کالا اطلاعی ندارد و مسئولیت بررسی قبل از خرید بر عهده خودش می باشد.

<sup>1</sup>. بازی هشدار به مشتری (Caveat Emptor) یا خرید با مسئولیت مشتری، اصطلاح حقوقی است به این معنی که خریدار مسئول است و باید هنگام خرید، چشم و گوشش باز باشد تا مغبون نشود.

### 3-5 تحلیل مذاکره

گام بعدی در بخش زیربنای نظری، تجزیه و تحلیل مذاکره است که توسط هوارد رایفا<sup>1</sup> در کتاب «هنر و علم مذاکرات»<sup>2</sup> معرفی شد. <sup>25</sup> او یکی از تحسین شده ترین محققان در حوزه مذاکره است و سابقه کاری او در زمینه علم تصمیم گیری و تئوری بازی می باشد. او به مزایا و معایب هر دو توجه داشت و تحلیل مذاکره به نظر او، بین علم تصمیم گیری، نظریه بازی و روانشناسی قرار دارد.

#### مثال 3-4

#### بازی هشدار به مشتری

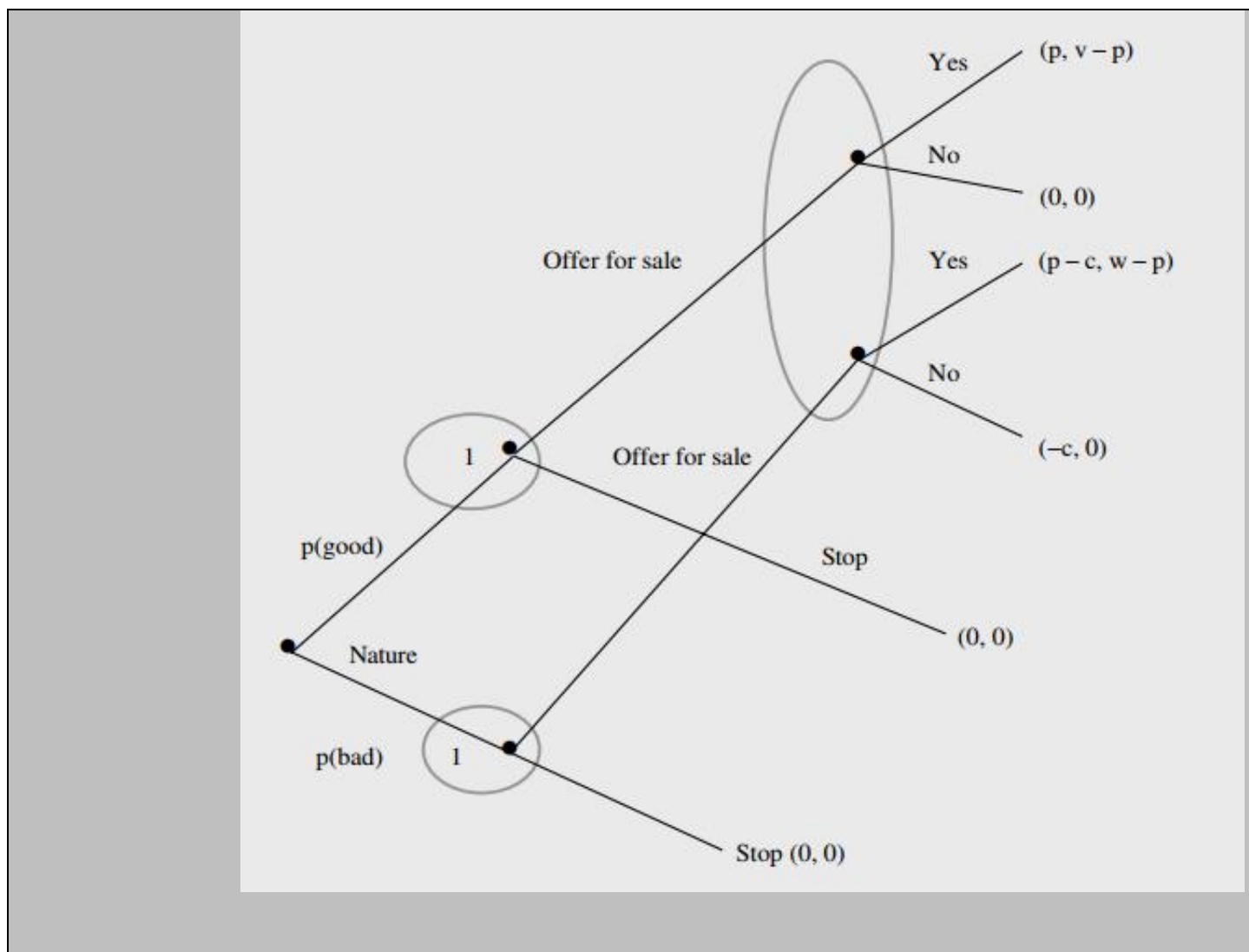
در این مورد عدم اطمینان نسبت به کیفیت، توسط بازیکنی به نام طبیعت نشان داده می شود که نوعی پرتاب تاس در مورد کیفیت است و امکان دارد  $p$  (خوب) و  $p$  (بد) باشد. علامت  $p$  برای قیمت،  $v$  برای ارزش کالای مناسبی که خریدار برای آن قیمت  $p$  را می پردازد ( $p: v-p$ ). کالای بد برای خریدار که قیمت از آن کسر می شود ارزش  $w$  دارد:  $w - p$ . هزینه ها ( $c$ ) برای فروشنده نوع بد است. در این بازی چهار تعادل ممکن وجود دارد:

1. شکست کامل در بازار: همه فروشندگان نگران رد شدن توسط خریدار هستند.
  2. موفقیت کامل در بازار: فقط فروشندگانی که اقلام خوب جهت فروش دارند، آنها را برای فروش عرضه می کنند. تعادل تفکیکی<sup>3</sup> که نوع آن آشکار می شود.
  3. موفقیت نسبی در بازار: همه فروشندگان اقلام خود را برای فروش ارائه می دهند و همه خریداران هرچه پیشنهاد شود را می خرند.
  - 4- شکست نسبی در بازار: برخی از فروشندگان از نوع بد، البته نه همه ی آنها، کالاهای خود را برای فروش ارائه می دهند. خریداران آنچه را که برای فروش ارائه می شود، می خرند.
- شکل 3-4 (یک بازی علامت دهی ساده در بازرگانی) این مورد را به صورت نمودار نشان می دهد.

<sup>1</sup> . Howard Raiffa

<sup>2</sup> . The Art and Science of Negotiations

<sup>3</sup> . تعادل تفکیکی (Separating equilibrium) که در آن ارسال کننده های پیام، همواره پیام های متفاوتی انتخاب می کنند.



مذاکره کنندگان رفتار هدفمندی نسبت به درک موقعیت یکدیگر نشان می دهند. آنها به طور قابل توجهی از رفتار "ایده آل، فوق منطقی" بازی تئوریک، به تصمیم گیری مشترک تغییر جهت می دهند. به نظر رایفا، توجه به مشکلات تعاملی مهم تر است، زیرا تصمیمات مشترک مذاکره کنندگان بر نتایج تأثیرگذار می باشد.<sup>27</sup> این امر منجر به "تجزیه و تحلیل مذاکره" شد که ترکیبی از دو زمینه توصیفی و تجویزی است. در واقع، گرایش تحلیلی مذاکره، یک رویکرد تلفیقی ارائه می دهد که به صورت نامتقارن توصیفی / تجویزی است. این بدان معنی است که یک طرف می داند در این شرایط چه کاری باید انجام دهد و طرف مقابل چگونه رفتار خواهد کرد. تجزیه و تحلیل مذاکره، مساله را به عناصر مشخص تجزیه کرده و موارد زیر را ارزیابی می کند:

1. طرفین درگیر،

2. مسیر احتمالی ائتلاف آنها،

3. منافع اصلی آنها،

4- گزینه های جایگزین آنها برای یک توافق.

کشمکش بین اقدامات رقابتی برای مطالبه ارزش به صورت فردی و یا اقدامات مشارکتی برای خلق ارزش، به صورت سازنده پرداخته می شود. رویکرد تجزیه و تحلیل مذاکره، به دقت روابط تحلیلی بین این عوامل و طیف وسیعی از ابزارهای فنی را برای ارزیابی و تجویز مناسب، انجام می دهد. منطقی بودن کامل (نظریه بازی) با یافته های علوم رفتاری و اقتصاد تجربی تکمیل می شود. این رویکرد، انتظار کنش های هوشمندانه از سوی طرفین برای دستیابی به اهداف، اما نه با عقلانیت کامل را دارد. راهبردها و تاکتیک های احتمالی با تمرکز بر تغییرات درک یا شناخت "منطقه توافق احتمالی" و توزیع دستاوردهای مذاکره که مشروط به اقدامات مختلف هستند، ارزیابی می شوند. تجزیه و تحلیل مذاکره، در یک وضعیت تصمیم گیری مشترک، "طرفین" را به جای "بازیکنان" در نظر می گیرد. بر خلاف تئوری بازی، تحلیل مذاکره به مسائل زیر توجه دارد:<sup>28</sup>

1. تصمیمات مشترک، تعهدآور و لازم الاجرا نیستند- یک توافق کلامی، دست دادن، تبادل امتیاز و حتی یک قرارداد برای پایبندی طرفین به توافق، ممکن است کافی نباشد، لذا تدوین سازوکارهای اجرایی بسیار مهم است.

2. بازده نهایی بر اساس تصمیمات مشترک طرفین تعیین می شود که برای هر یک از طرفین مناسب و قابل قبول باشد.

3. ارتباطات متقابل منافع، امیال و اهداف، انتظارات، باورها و چشم اندازهای آینده مهم است. با وجود اینکه تبادل کامل، آزاد و مطمئن برای به حداکثر رساندن سود مشترک طرفین، انجام می شود، ارتباطات همیشه یک راهکار خوب محسوب نمی شود. بلوف زدن، تهدید کردن، فریب کاری، اغراق، پنهان کاری و ترکیب سخنان نیمه درست با دروغ، بخشی از مذاکرات هستند. علیرغم اینکه تبادل صادقانه اطلاعات و منافع، تعیین کننده مذاکرات هستند، طرفین در یک بازی گسترده، حرکت های جداگانه و متقابلی را انجام می دهند.

4- خلاقیت، زمینه طرح یک دیدگاه کمتر قابل دفاع را با توجه به وجود راهبردها و نتایج نهایی از پیش تعیین شده، فراهم می کند. فرضیات در مورد دانش مشترک، دارای انعطاف هستند.

5. دیدگاه ها در مورد تصمیم گیری مذاکرات از رویکردهای تصمیم گیری فردی، تعاملی و مشترک تشکیل شده است. این سه دیدگاه نمی توانند منجر به تجزیه و تحلیل یکپارچه شوند زیرا مذاکرات بسیار پیچیده هستند. با یافتن نقطه تعادل بین تلاش

های تحلیلی و توانایی های شناختی می توان بهترین راه حل ها را به دست آورد. مهارت های چانه زنی، قدرت متقاعدسازی، دانش و مهارت های ارتباطی، تمایل و آمادگی برای استفاده از خلاقیت، نوآوری و مهارت در تهیه توافق نامه ها، عناصر اساسی مذاکرات بازرگانی هستند.

6. معضل مذاکره کننده، ناشی از شرایطی است که نیاز است سهم بزرگی از کیک مذاکره به طور مشترک با طرف مقابل خلق شود. پیچیدگی مذاکرات بازرگانی این است که این ارزش ایجاد شده با ارزش ادعا شده، رابطه مستقیمی دارد.

تجزیه و تحلیل مذاکره، یک رویکرد مشترک است که از FOTE<sup>1</sup> (مبادله کامل، آزاد و مطمئن) برای رسیدن به اهداف طرفین استفاده می کند. در شرایط همکاری، ممکن است اختلافاتی در مورد ارزش، ادراک، قدرت چانه زنی و ترجیحات زمانی وجود داشته باشد. اگر همه طرف ها موافقت کنند که با آگاهی مشترک و به روش FOTE مذاکره نمایند، باز هم مواردی وجود دارد که آنها ممکن است از بازگویی حقیقت کامل خودداری کرده و اطلاعات را از یکدیگر دریغ نمایند. در این مرحله، تجزیه و تحلیل مذاکره می تواند به روش POTE<sup>2</sup> (مبادله نسبی، آزاد، مطمئن) انجام شود. بنابراین، مواردی وجود دارد که نمی توان به طرفین اعتماد کرد. همه این رفتارها و عناصر مذاکره در مذاکرات بازرگانی بین المللی امکان پذیر است که در آن پیچیدگی های مربوط به پیشینه فرهنگی، سبک های مذاکره، ترجیحات، الگوهای ارتباطی و ترجیحات زمانی حتی بیشتر از مذاکرات داخلی آشکار می شود.

### 3-6 رویکرد نظری نسبت به مذاکرات بازرگانی بین المللی – از منظر ریاضی

مشخصه مذاکرات بازرگانی بین المللی، وجود طرف های مختلف با زمینه های متفاوت فرهنگی است که این موضوع بر راهبردها و سبک های مذاکره به کار رفته در روند مذاکره، تأثیرگذار است. انتظار از نتیجه نیز متفاوت است: برخی ممکن است خواهان یک رابطه طولانی مدت و گروهی دیگر به دنبال یک قرارداد کوتاه مدت باشند. از دیدگاه تصمیم گیری تعاملی، استدلال نظری بازی، به بازیکنان برای در نظر گرفتن مسیرهای متفاوت کمک می کند.

<sup>1</sup> . (Full, Open, Truthful Exchange)

<sup>2</sup> . (Partly, Open, Truthful Exchange)

چارچوب نظری بازی برای انواع مختلف فعالیت<sup>29</sup>، ضمن ترسیم نقشه تنوع فرهنگی، سه دسته از انواع فرهنگ را مدنظر قرار می دهد:<sup>30</sup>

1. فرهنگهای با فعالیت خطی<sup>1</sup> (L): برنامه ریزان وظیفه محور، داده ها و اطلاعات را ترجیح می دهند. آنها از منطق برای استدلال در مورد موضوع مورد نظر استفاده می کنند، به ندرت گفت و گوها را قطع کرده و در هر زمان فقط یک کار را انجام می دهند. آنها پیشنهاد اولیه ای را که می خواهند دریافت نمایند، تنظیم می کنند و نگاه کوتاه مدت دارند.

2. فرهنگ های چندکاره یا چندفعالیتی<sup>2</sup> (M): مخاطبانی مردم محور هستند که عمل و عواطف انسانی را در تعاملات خود مد نظر قرار می دهند. از استدلال عاطفی استفاده کرده، اغلب در گفت و گو وقفه ایجاد می کنند و وظایف را با هم ترکیب می نمایند. آنها با در نظر گرفتن زمان طولانی تر برای چانه زنی، تمایل دارند قیمت بالایی پیشنهاد کنند.

3. فرهنگهای واکنش گر<sup>3</sup> (R): طرف های احترام گذار به مخاطب که برای دستیابی به تصویر بزرگ تر هم به کنش های انسانی و هم داده ها در تعاملات توجه می کنند. به ندرت صحبت های طرف مقابل را قطع کرده و نمی خواهند که وجهه آنها خدشه دار شود و به کنش های طرف مقابل واکنش نشان می دهند. تمایل به پاسخگویی به رفتار همتای مقابل خود را دارند و برای توسعه روابط، یک افق چانه زنی طولانی مدت در نظر می گیرند.

نتایج و دستاورد ها به قیمت، هزینه ها و عامل تخفیف مورد استفاده در روند چانه زنی، بستگی دارد. پیشنهاد اولیه برای هر نوع فرهنگ  $p_0$  است. در واقع این پیشنهاد شامل حاشیه ای (وجه تضمین اولیه یا وجه مورد نیاز برای بازکردن یک معامله) است که بازیکنان انتظار دارند تا بسته به نوع آنها  $p_0 = \{p_L, p_M, p_R\}$  در موقعیت بالاتر قرار بگیرند. هزینه های چانه زنی، محصولی از مدت زمان چانه زنی است که به عنوان فاکتور تخفیف  $\delta$  نشان داده می شود و برای سه نوع فرهنگ متفاوت است به طوری که  $0 \leq \delta_L < \delta_M < \delta_R \leq 1$  است. ما برای نوع فرهنگ بی حوصله با کنش خطی،  $\delta_M$  برای فرهنگ چندکاره و  $\delta_R$  برای نوع واکنش گرای با حوصله داریم. قیمت اولیه به انواع مختلف (خطی، چند فعالیتی یا واکنشی) بستگی دارد و  $p_0 = \{p_L, p_M, p_R\}$  را می توان به شکل زیر توضیح داد:

<sup>1</sup> . linear culture

<sup>2</sup> . Multi-active cultures

<sup>3</sup> . Reactive cultures



1. فروشنده دارای فعالیت خطی  $pL$ ، قیمت اولیه خودش را می‌خواهد که شامل حاشیه کم  $L$  است تا یک دوره کوتاه چانه زنی را پوشش دهد.

2. فروشنده چندفعالیتی،  $pM$  را ارائه می‌دهد، که در آن  $M$  یک حاشیه ثابت است که در قسمت بالایی لیست قیمت‌ها قرار دارد و هزینه‌های چانه زنی در طول مدت زمان را پیش‌بینی می‌کند.

3. فروشنده واکنش‌گرا با در نظر گرفتن  $R$  به عنوان یک حاشیه در بالای قیمت فروشنده، قیمت پیشنهادی اولیه خود را به منظور تأمین هزینه تأخیر  $pR$  ارائه می‌دهد.

مبلغ پرداختی نهایی، قیمت، منهای هزینه‌های مربوطه است. از آنجا که انتظار داریم قیمت نتیجه یک روند چانه زنی باشد، قیمت نهایی ممکن است دقیقاً قیمت نهایی پیش‌بینی شده باشد یا در صورت بروز مشکل در این روند، قیمت  $p^*$  با حاشیه بر اساس افق زمانی باشد. حالت دوم به دلیل عدم تعادل در رفتار چانه زنی اتفاق می‌افتد.

با توجه به نقطه اختلاف بعد از چندین دوره چانه زنی، این نتیجه شامل بازدهی منفی به دلیل هزینه‌های بالای چانه زنی است. فاصله بین پیشنهادات یعنی  $\Delta$  نقش مهم دیگری در تمایز بین این سه نوع دارد. بنابراین، ما  $\Delta L \rightarrow 0$  را برای نوع فعالیت خطی چانه زنی کوتاه مدت،  $\Delta R \rightarrow 1$  برای نوع واکنش‌گرای با حوصله و  $\Delta M \in \{0,1\}$  را برای نوع چند فعالیتی داریم. از آنجا که یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که فاصله زمانی بین پیشنهادات، بستگی به نوع بازیکن/شرکت کننده دارد، ما می‌توانیم فاصله زمانی  $\Delta$  وابسته به نوع بازیکن را به تابع قیمت اضافه کنیم.

سرانجام، توابع پرداخت نهایی برای فروشندگان و خریداران با انواع مختلف فعالیت فرهنگی متفاوت است. پرداخت نهایی فروشندگان  $p-c$  و خریداران  $v-p$  است. این نشان می‌دهد که فروشندگان باید هزینه‌ها را از قیمت مذاکره شده کسر کنند و خریداران برای معامله با یکدیگر بایستی قیمتی کمتر از قیمت در نظر گرفته شده برای کالا دریافت نمایند. قیمت مورد توافق، هزینه‌ها و قیمت محصولات را پوشش می‌دهد. از خصوصیات خاص فروشندگان و خریداران فعالیت خطی، چند فعالیتی و واکنش‌گر، برای شرایط احتمالی طرح‌های چانه زنی استفاده می‌شود. جدول 3-6 چارچوب کلی فروشندگان و خریداران را با راهبردهای مختلف چانه زنی فرهنگی (اطلاعات کامل) یا انواع مختلف فعالیت‌های فرهنگی (اطلاعات ناقص) ارائه می‌دهد.

با استفاده از یک فروشنده چند فعالیتی که با خریداران دارای فعالیت خطی، چندفعالیتی، یا واکنش‌گر مذاکره می‌کند، شکل 3-5 نقاط پذیرش و جایی که تجارت می‌تواند اتفاق بیفتد را نشان می‌دهد. از دیدگاه تحلیلی مذاکره، فروشنده از

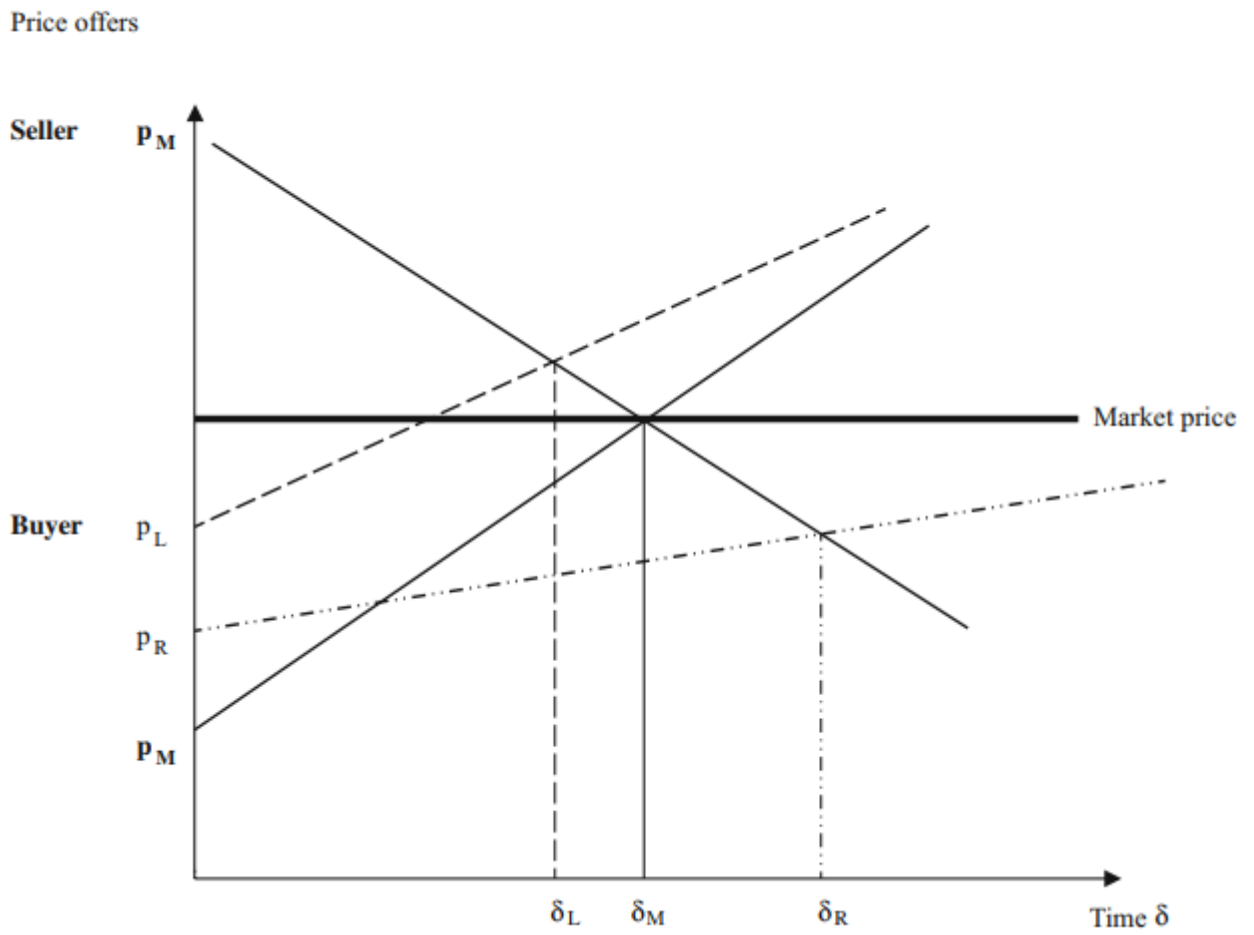
راهبردی استفاده می کند که به سرعت مورد قبول خریدار فعالیت خطی قرار گیرد؛ خریدار واکنشی، رویکرد تداومی و برقراری رابطه و خریدار چندفعالیتی، رویکرد چانه زنی اتخاذ می کند. در ارتباط با راهبردهایی که بحث شد، راهبردهای مورد استفاده فروشندگان و خریداران دارای فعالیت خطی، چندفعالیتی و واکنش گر، در گروه راهبرد سخت و نرم قرار می گیرند. در فصول بعدی، راهبرد میانی اضافه می شود که در حال حاضر در گونه شناسی سه فعالیتی قرار دارد. این گونه شناسی را می توان در موارد بازرگانی استفاده کرد. مثال معامله مایکروسافت-نوکیا، نشان دهنده گونه شناسی فعالیت محور است. از اطلاعات مثال 3-5 می توان برای شناسایی سناریو در چارچوب (جدول 3-6) با نمودار مربوطه استفاده کرد (شکل 3-5).

### جدول 3-6 چارچوبی برای مذاکرات مبتنی بر فعالیت

فرهنگ	خریدار(بازیکن دوم)		
	واکنش گرا	چند فعالیتی	دارای فعالیت خطی
فروشنده/خریدار	ژاپنی و فنلاندی	برزیلی/ایتالیایی	آمریکایی/آلمانی
فروشنده دارای فعالیت خطی (بازیگراول)	فروشنده دارای فعالیت خطی و خریدار واکنش گرا ( $PL-CL; VR-PR$ )	فروشنده دارای فعالیت خطی و خریدار چند فعالیتی ( $PL-CL; VM-PM$ )	پیشینه فرهنگی مشابه با سبک و روش "وقت طلاست" ( $PL-CL; VL-PL$ )
چندفعالیتی	فروشنده چند فعالیتی و خریدار واکنش گرا ( $PM-CM; VR-PR$ )	پیشینه فرهنگی مشابه با روش و رویکرد "چانه زنی" ( $PM-CM; VM-PM$ )	فروشنده چند فعالیتی و خریدار دارای فعالیت خطی ( $PM-CM; VL-PL$ )
واکنش گرا	پیشینه فرهنگی طرح فروشنده واکنش مشابه با رویکرد گرا و خریدار چند فعالیتی ( $PR-CR; VR-PR$ )	پیشینه فرهنگی طرح فروشنده واکنش مشابه با رویکرد گرا و خریدار چند فعالیتی ( $PR-CR; VM-PM$ )	فروشنده واکنش گرا و خریدار دارای فعالیت خطی ( $PR-CR; VL-PL$ )

منبع: برگرفته از اوت(2011) <sup>31</sup>

شکل 3-5 فروشنده چند فعالیتی با خریدار LMR مذاکره می کند



منبع: برگرفته از اوت (2016) <sup>32</sup>

مثال 3-5

معامله مایکروسافت - نوکیا

مایکروسافت از معامله ای برای خرید تلفن و خدمات تجاری از شرکت تلفن همراه فنلاندی نوکیا به ارزش 2.7 میلیارد دلار خبر داد. این توافق نامه یک اقدام جسورانه توسط مایکروسافت است تا حضور خود را در دستگاه ها و وسایل مخابراتی دستی ارتقاء دهد. این باید پایان مبارزات طولانی مدت نوکیا برای ورود به بازار گوشی های هوشمند فوق العاده رقابتی ( و بسیار سودآور) باشد. پویایی موجود در مذاکرات، سبک مذاکره نوکیا و مایکروسافت را آشکار می کرد، زیرا هر دو طرف انگیزه های زیادی برای شراکت داشتند. نوکیا در سال های اخیر در برابر تولیدکنندگان گوشی های هوشمند مانند سامسونگ و اپل جایگاه قابل توجهی را از دست داده و نتوانسته بود خود را با نوآوری ها، به عنوان مثال صفحه نمایش لمسی، همگام سازد. نوکیا قصد داشت پس از خلاص شدن از تجارت ضعیف گوشی، روی تجهیزاتی ارتباط از راه دور، تجارت نقشه برداری و نمونه کارهای اختراعی خود تمرکز نماید. در جریان کنفرانس صنعت کنگره جهانی موبایل در بارسلونا، استیو بالمر<sup>1</sup>، مدیرعامل مایکروسافت، در مورد خرید احتمالی به مدیرعامل نوکیا استفان الوپ<sup>2</sup> پیشنهاد داد. سپس، در سال 2013، بالمر و رئیس نوکیا، ریستو سیلاسم<sup>3</sup>، مذاکرات را به روشی پژوهشی و محتاطانه انجام دادند. پیچیدگی مذاکرات بازرگانی بین المللی شامل فرهنگ های مختلف (ایالات متحده آمریکا در مقابل فنلاند) به طور ویژه در این مورد، اهمیت داشت. این دو شرکت نه تنها در ردیف بزرگترین شرکتهای جهان قرار دارند، بلکه پیچیدگی ادغام فرهنگ های دو کشور متفاوت نیز بر مشکلات افزوده بود. چالش های ادغام کارمندان از فرهنگ های مختلف پس از امضای قرارداد باید برطرف می شد.

از دیدگاه تحلیلی مذاکره، اگر به مذاکره کنندگان به عنوان افراد و نه به عنوان سفیران فرهنگی نگاه کنید، نتیجه بخش است. حفظ هویت منحصر به فرد هر سازمان و اقتباس از خصوصیات بهتر هویتی سازمان، معمولاً منطقی است. بر اساس هنجارهای فرهنگی مورد انتظار، روند چانه زنی یک رویه کل نگرانه با هدف ایجاد ارزش و توافقات است. در پایان، مایکروسافت، نوکیا را خریداری کرد، اما بعداً معلوم شد که این یک "اشتباه بزرگ" بوده و مایکروسافت، میلیاردها دلار به عنوان "هزینه ضرر، کم کرد". مبلغ کسر شده که 6.7 میلیارد دلار بود، تقریباً مبلغی بود که مایکروسافت برای نوکیا و حق ثبت اختراع آن پرداخت کرده بود.

**نکته برای بحث:** آیا این معامله را می توان به عنوان یک مبادله اجتماعی، اقتصاد هزینه مبادله، تئوری بازی و تحلیل مذاکره، دسته بندی کرد؟ و چه نوع سناریویی در چارچوب مذاکره مبتنی بر فعالیت، با این معامله تناسب دارد؟

### 3-7 خلاصه فصل

<sup>1</sup> . Steve Ballmer  
<sup>2</sup> . Stephen Elop  
<sup>3</sup> . Riisto Siilasmaa

این فصل به رفتار عقلانی و تصمیم‌گیری مشترک در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی پرداخت. تئوری مبادلات اجتماعی و تئوری هزینه مبادله، مشکل مذاکره را به تعاملات اجتماعی و اقتصادی، تحلیل هزینه و فایده و انگیزه‌های تجارت مربوط می‌داند. دیدگاه نظری بازی‌نشان می‌دهد که مردم تصمیم‌گیری خود را به روشی منطقی با دوراهی زندانی، چانه‌زنی و بازی‌های علامت‌دهی به عنوان برنامه‌های کاربردی در محیط‌های بازرگانی بین‌المللی انجام می‌دهند. تجزیه و تحلیل مذاکره، مساله را به عنوان تصمیم‌گیری مشترک بین افراد قراردادده و تأکید می‌کند که برنامه‌های کاربردی در زندگی واقعی با افشای کامل و جزئی اطلاعات امکان‌پذیر است. در انتهای فصل، برنامه مذاکرات مبتنی بر فعالیت در بازرگانی بین‌الملل، شالوده نظری این فصل را تقویت کرد.

### پرسش‌های کلاسی:

1. چه الگو و پرادایمی بر مذاکرات بازرگانی بین‌المللی تأثیر گذاشته است؟
2. دیدگاه‌های روانشناختی و اقتصادی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، چگونه با هم ارتباط دارند؟
3. چرا ورود به مذاکرات بازرگانی بین‌المللی از دیدگاه تئوری بازی مهم است؟
- 4- تفاوت بین رویکردهای تحلیلی تصمیم‌گیری، تحلیلی مذاکره و نظری چانه‌زنی در مذاکرات بین‌المللی چیست؟ به ترتیب مزایای هر یک و نتایج متفاوت آنها را نشان دهید.

1. Homans, G.C. (1958) Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*. 63(6), Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858–1958 (May, 1958), pp. 597–606.
2. Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31, 874–900.
3. BBC (2019) A quick guide to the US–China trade war. *BBC News*, 2 September.
4. See here Williamson, O.E. (1971) The vertical integration of production: market failure considerations. *American Economic Review*. 61(May), 112–23; Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press; Williamson, O.E. (2002a) The lens of contract: private ordering. *American Economic Review*. 92(May), 438–43; Williamson, O.E. (2002b) The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*. 16(Summer), 171–95; Williamson, O.E. (2005a) The economics of governance. *American Economic Review*. 95(2), 1–18; Williamson, O.E. (2005b) Transaction cost economics and business administration. *Scandinavian Journal of Management*. 21, 19–40.
5. Hennart, J.-F. (2010) Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*. 86(3), 257–69.
6. Crampton, P. (1991) Dynamic bargaining and transaction costs. *Management Science*. 37, 1221–33.
7. Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*. 4(16), 386–405.
8. Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (2006) Make, buy, or ally: a meta-analysis of transaction cost theory. *Academy of Management Journal*. 49(3), 519–43.
9. Palma, S. (2019) Axiata and Telenor abandon move to merge Asian operations. *Financial Times*, 6 September.
10. Sebenius, J.K. (2009) Negotiation analysis: from games to inferences to decisions to deal. *Negotiation Journal*. 25, 449–65.
11. Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944) *The Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, Princeton University Press.
12. Luce, R.D. and Raiffa, H. (1957) *Games and Decisions*. New York, John Wiley & Sons.
13. Von Neumann and Morgenstern (1944) op. cit.; Nash, J. (1950) The bargaining problem. *Econometrica*. 18(1), 155–62; Nash, J. (1951) Noncooperative games. *Annals of Mathematics*. 54, 289–95; Nash, J. (1953) Cooperative games. *Econometrica*. 21, 128–40; Selten, R. (1960) Spieltheoretische Behandlung eines Oligopolmodells mit

- Nachfrageträgheit. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. 121, 301–24 and 667–89; Harsanyi, J. (1967–8) Games with incomplete information played by Bayesian players. *Management Science*. 14, 159–82, 320–34 and 486–502; Myerson, R.B. (1991) *Game Theory: Analysis of Conflict*. Cambridge MA, Harvard University Press; Ott, U.F. (2013) International business research and game theory: looking beyond the prisoner's dilemma. *International Business Review*. 22(2), 480–91; Ott, U.F. (2011) The influence of cultural activity types on buyer–seller negotiations – a game theoretic framework for international negotiations [Special Issue on Culture and Negotiations]. *International Negotiation Journal*. 16(3), 427–50.
14. Ott (2013) op. cit.
  15. Tucker, A.W. (1955) *Game Theory and Programming*. Stillwater, Department of Mathematics, Oklahoma Agricultural and Mechanical College.
  16. Luce and Raiffa (1957) op. cit.
  17. Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Yale University Press.
  18. Lewicki, R.J. and Litterer, J.A. (1985) *Negotiation*. Homewood, Irwin.
  19. Bartos, O. (1967) How predictable are negotiations? *Journal of Conflict Resolution*. 4, 481–96.
  20. Bartos (1967) *ibid.*
  21. Ghauri, P.N. (2000) Negotiating international industrial projects: MNCs vs emerging markets. In: Woodside, A. (ed.) *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 9. Stanford CA, JAI Press, pp. 187–201; Ott (2011) op. cit.
  22. Bartos (1967) op. cit.
  23. Rubinstein, A. (1982) Perfect equilibrium in a bargaining game. *Econometrica*. 50, 97–109.
  24. Gintis, H. (2009) *Game Theory Evolving*. Princeton, Princeton University Press.
  25. Raiffa, H. (1983) *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
  26. Gardner, R. (2003) *Games for Business and Economics*. Hoboken, John Wiley & Sons.
  27. Raiffa (1983) op. cit.; Raiffa, H., Richardson, J. and Metcalfe, D. (2002) *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
  28. Raiffa (1983) op. cit.; Raiffa et al. (2002) *ibid.*; Sebenius (2009) op. cit.
  29. Ott (2011) op. cit.; Ott, U.F. (2016) The art and economics of international negotiations: haggling meets hurrying and hanging on in buyer–seller negotiations. *Journal of Innovation and Knowledge*. 1(1), 51–61.
  30. Lewis, R.D. (2006, 2018) *When Cultures Collide: Leading across Cultures*. London, Nicholas Brealey Publishing; Ott (2011) op. cit.
  31. Ott (2011) op. cit.

32. Ott (2016) op. cit.

منابع برای مطالعه بیشتر:

Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. **31**, 874–900.

Ott, U.F. (2011) The influence of cultural activity types on buyer–seller negotiations: a game theoretic framework for international negotiations [Special Issue on Culture and Negotiations]. *International Negotiation Journal*. **16**(3), 427–50.

Raiffa, H. (1983) *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press.

Williamson, O.E. (2005) The economics of governance. *American Economic Review*. **95**(2), 1–18.



## فصل چهارم

### فرهنگ در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

فرهنگ به عنوان یکی از موثرترین عناصر در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی در نظر گرفته می‌شود. فعالیت‌های بازرگانی، الگوهای برقراری ارتباط و فرایند مذاکره که توسط افراد یک کشور انجام می‌شوند، تحت تاثیر رفتارها و هنجارهای فرهنگی رایج در جامعه می‌باشند. چگونگی تاثیر فرهنگ بر مذاکرات بازرگانی بین‌المللی و فرایند برقراری ارتباط در فصل‌های چهار و پنج تشریح می‌شوند.

ما این فصل را با تعریف فرهنگ و توضیح حالت‌های مختلف فرهنگ که در فعالیت‌های بازرگانی از جمله مذاکرات مشاهده شده‌اند، آغاز می‌کنیم. سپس بر مطالعات مختلفی که در مورد فرهنگ در بازرگانی انجام شده، مروری خواهیم کرد و چگونگی تاثیر جنبه‌های فرهنگ بر رفتار مذاکره‌کننده، محیط مذاکره و فرایند مذاکره در محیطی فراتر از مرزهای ملی، توضیح داده می‌شود.

#### 1.4 فرهنگ چیست؟

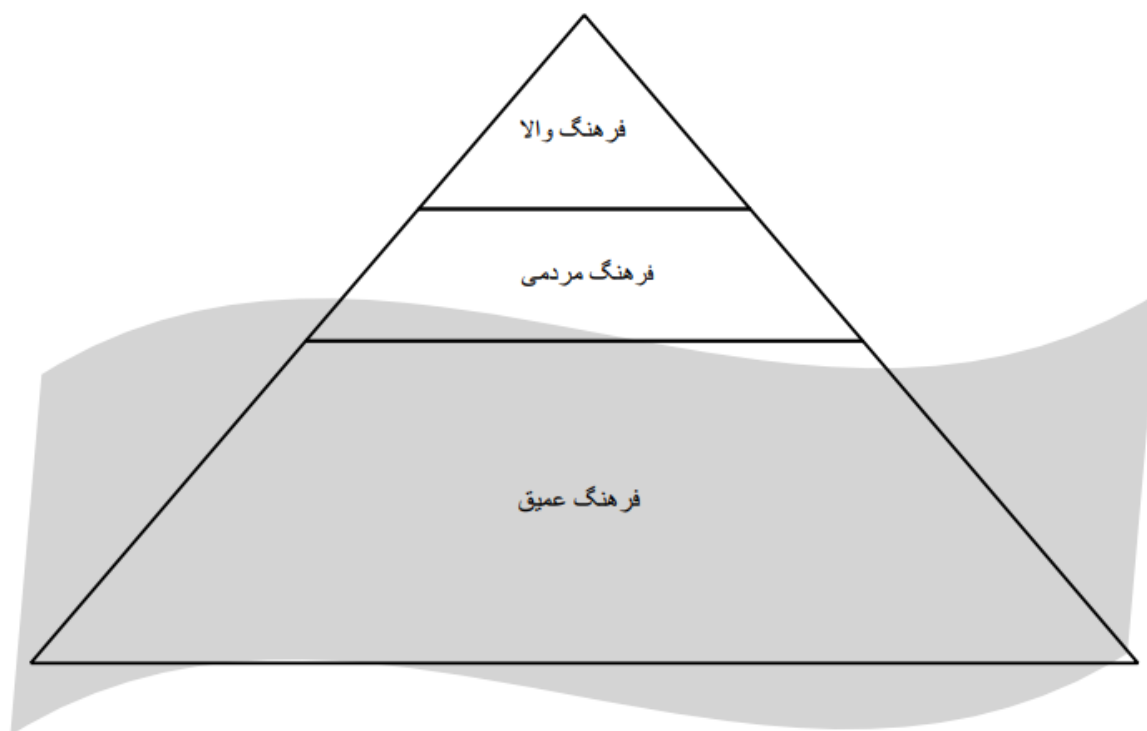
فرهنگ: نظامی از ارزش‌ها، هنجارها و باورهایی است که بین یک گروه از افراد مشترک است و با آن شناخته می‌شوند.

فرهنگ، مساله‌ای پیچیده است و بنابراین تعریف معینی برای آن وجود ندارد. مباحث زیادی در مورد هویت فرهنگی و فرهنگ

فردی مخصوصاً در جوامع امروزی وجود دارد که مهاجرت در آنها در حال افزایش است و اصطلاحاتی مانده دو فرهنگی (در نظر گرفتن خود به عنوان بخشی از دو فرهنگ) و چندفرهنگی (این دیدگاه که فرهنگ‌های مختلف در یک جامعه شایسته احترام برابر هستند) برای توضیح جمعیت در بسیاری از کشورها استفاده می‌شوند. در این کتاب، ما تعریفی را که معمولاً در بازرگانی بین‌الملل استفاده می‌شود، در نظر می‌گیریم. بر اساس این

تعریف، فرهنگ سیستم ارزش ها، هنجارها و عقاید مشترک گروهی از افراد است که با آن تعیین هویت می شوند و در مورد چگونگی کارکرد جامعه و انتظارات موجود در مورد رفتار افراد، راهنمایی می کند.

سطوح متعددی از فرهنگ وجود دارد که بسیار عمیق هستند و فرهنگ های دیگر فقط جنبه های قابل رویت آن را مشاهده می نمایند. انسان شناسان از تشبیه کوه یخ استفاده می کنند<sup>1</sup> که فقط نوک آن قابل رویت است، اما جنبه های اساسی فرهنگ که بر هنجارها و رفتارهای موجود در جامعه تاثیرگذارند، در زیر سطح قرار دارند. همانطور که در شکل 1.4 ترسیم شده، می توان فرهنگ را به سه سطح تقسیم بندی کرد:



منبع: اقتباس شده از کاوسگیل<sup>1</sup> و همکارانش (2014)<sup>2</sup>

#### شکل 1.4 سطوح کوه یخی فرهنگ

فرهنگ والا: جنبه های قابل رویت فرهنگ که شامل هنر، موسیقی، و ادبیات است.

<sup>1</sup>. Cavusgil

فرهنگ مردمی:<sup>۲</sup> جنبه های فرهنگی مانند مذهب، طنز و آداب اجتماعی که افراد نسبت به آن آگاهی دارند.

فرهنگ عمیق:<sup>۳</sup> جنبه های فرهنگی مانند روابط خانوادگی، نقش های جنسیتی و ارتباطات غیرکلامی که افراد نسبت به آن آگاهی ندارند.

فرهنگ آموختنی است و هرآنچه که افراد درست یا غلط در نظر می گیرند را تعیین می کند. از این رو، دانش و رفتار ضمنی یک فرد را می توان تحت تاثیر مستقیم فرهنگی دانست که معمولاً با آن ارتباط برقرار می نماید. با این حال، فرهنگ به آهستگی تغییر می کند و تغییر هنجارها و رفتارهای مشاهده شده در جامعه را می توان به عنوان یک فرایند تدریجی در نظر گرفت. بنابراین، ارزش ها و هنجارهای فرهنگی بیگانه برای یک جامعه را نمی توان به اعضای آن جامعه تحمیل کرد. بسیاری از سازمان های موفق، اهمیت سازگاری با هنجارهای فرهنگی محلی را درک کرده و لذا ایده "جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن" را دنبال می کنند. یک مثال از این مورد را می توان در شرکت «کی اف سی»<sup>۴</sup> در کشور چین مشاهده کرد که منوی خود را با موفقیت جهت تامین نیازهای افراد محلی سازگار کرده است (مثال 4.1 را مشاهده کنید).

## 2.4. انواع مختلف فرهنگ

هنگامی که یک فرهنگ در بازرگانی بین المللی مورد بحث قرار می گیرد، به طور معمول تاکید بر سطح فرهنگ در عرصه ملی است. طبقه بندی فرهنگ ها بر اساس تفاوت های ملی، جریان تحقیقاتی حائز اهمیتی در بازرگانی بین المللی می باشد و تاثیر این تفاوت ها بر مذاکرات بازرگانی بین المللی در بسیاری از مطالعات برجسته شده است. به طور خاص، در تحقیقات مربوط به مذاکرات در کشورهایی مثل چین، ژاپن و

<sup>1</sup> . High culture

<sup>2</sup> . Folk culture

<sup>3</sup> . Deep culture

4 . KFC

بسیاری از کشورهای در حال توسعه، از تفاوت های موجود در فرهنگ ملی به عنوان مساله ای اساسی در توضیح رفتار مذاکره کنندگان استفاده شده است.

فرهنگ های ملی بر روش انجام تجارت و بازرگانی در یک جامعه و چگونگی رفتار افراد تاثیرگذار هستند. ما با مطالعه تفاوت های فرهنگی، می توانیم ضمن افزایش همدلی فرهنگی، این موضوع را درک کنیم که چرا افراد به همان روشی رفتار می کنند که از آنها انتظار می رود. با این حال، در زمینه مذاکرات بازرگانی بین المللی، شکل های فرهنگی دیگری وجود دارند که باید شناخته شوند. در این فصل، برخی از شکل های مختلف فرهنگی مانند فرهنگ ملی، فرهنگ کسب و کار، فرهنگ شرکتی / سازمانی و فرهنگ شغلی / حرفه ای را مورد بحث قرار خواهیم داد.

#### مثال 1.4

##### کی اف سی در چین: از استاندارد سازی تا سازگاری

کی اف سی با افتتاح اولین رستوران در سال 1987 در شهر پکن به اولین رستوران های زنجیره فست فود آمریکایی تبدیل شد که در چین راه اندازی می شد. در حال حاضر 5000 رستوران آن در بیش از 1000 شهر چین فعال هستند. در زمانی که گزینه فروشندگان خیابانی در چین متداول بود، رستوران های کی اف سی توانستند مصرف کنندگان چینی را با یک تجربه صرف غذا در داخل رستوران آشنا نمایند. مصرف کنندگان چینی همچنین قادران تمیزی رستوران ها و تازگی مواد غذایی کی اف سی بودند. با این حال، کلید موفقیت کی اف سی در چین، مربوط به به توانایی آن در ترکیب پیشنهادات استاندارد منوی غذا با انتخاب های وعده غذایی موردپسند مردم محلی، مربوط است. بنابراین، خانواده ای که از کی اف سی در چین بازدید می کند، می تواند گزینه مرغ سوخاری (مارک تجاری این شرکت) یا یک غذای چینی «کانگی»<sup>1</sup> را سفارش دهد. با وجود اینکه ورود سایر زنجیره های فست فود باعث کاهش سهم کلی کی اف سی در بازار چین شده، این شرکت همچنان گزینه های جدید منوی محلی را معرفی می کند و موقعیت برجسته ای در این کشور دارد.

منابع: برگرفته از جاکوبز<sup>2</sup> (2018) و پیلاي<sup>3</sup> (2019)<sup>4</sup>

**نکته برای بحث:** درک و فهم کی اف سی از فرهنگ چینی و بازار مصرف را چگونه توصیف می کنید؟ آیا می توانید در

<sup>1</sup> . Congee

<sup>2</sup> . Jacobs

<sup>3</sup> . Pillai

مورد نمونه های دیگری از شرکت های غربی که در بازار چین موفق عمل کرده اند، تعمق کنید؟

#### 1.2.4 فرهنگ ملی

تنوع جمعیتی از نظر جغرافیایی، زبانی، اعتقادات مذهبی و اصل و نسب در بسیاری از کشورها وجود

فرهنگ ملی: فرهنگ غالب رایج در یک کشور است.

دارد و این تفاوت ها به ایجاد خرده فرهنگ ها منجر می شوند. این خرده فرهنگ ها می توانند نتیجه تنوع تاریخی در کشورهایی مانند چین، هند، اندونزی و یا نتیجه

مهاجرت در طول زمان در کشورهایی مانند استرالیا، کانادا، بریتانیا و آمریکا باشند. بنابراین، وقتی از اصطلاح "فرهنگ ملی" استفاده می شود، به فرهنگ غالب رایج در یک کشور اشاره دارد.

برای مثال، جمعیت مالزی از سه گروه قومی تشکیل شده است: مالزیایی ها، چینی ها، و هندی ها. جمعیت قوم چینی در برخی از شهرهای مالزی مانند جورج تون در ایالت پنانگ<sup>1</sup> در اکثریت است. با این حال، جمعیت بومی پوترا<sup>2</sup> (اصطلاح مورد استفاده برای توصیف جمعیت محلی مالزیایی با معنای ادبی "پسر سرزمین") بزرگترین گروه قومیتی را نشان می دهد و آداب، رفتارها و اعتقادات مذهبی این جمعیت، همان مواردی هستند که ما به عنوان فرهنگ ملی مالزی می دانیم.

#### 2.2.4 فرهنگ کسب و کار

<sup>1</sup> . George Town in the state of Penang

<sup>2</sup> . Bumiputera

روشی که تجارت و بازرگانی در یک فرهنگ انجام می شود، به عنوان فرهنگ کسب و کار یا بازرگانی

در یک کشور شناخته می شود. فعالیت های بازرگانی فرهنگ کسب و کار: هنجارهایی که بر اساس آن صورت گرفته در یک کشور، نشان دهنده هنجارها و فعالیت های تجاری در یک کشور انجام می شود.

عقاید گسترده موجود در فرهنگ ملی آن است. برای مثال، اگر فرهنگ ملی یک کشور بر احترام به سن و تجربه افراد تاکید داشته باشد، این مساله احتمالا در فرهنگ کسب و کار آن بازتاب دارد که در آن پست های ارشد مدیریتی و مذاکرات مهم توسط افراد مسن و دارای تجربه خاص مدیریت می شود.

کشور ژاپن نمونه ای از تاکید بر ارشدیت و برنامه ریزی طولانی مدت است، بدین معنی که برخی از شرکت های بزرگ ژاپنی تا دهه 1990 فرصت های شغلی مادام العمر را برای کارمندان خود ارائه داده و برنامه های ارتقای شغلی براساس ارشدیت را اجرا می کردند. این موضوع همچنین در مذاکرات بازرگانی بین المللی با حضور مدیران ژاپنی بازتاب داشت، جایی که مذاکره کننده اصلی از ژاپن، اغلب فردی بود که مدت زمان طولانی با شرکت همکاری داشته است.

#### 3.2.4. فرهنگ شرکتی / سازمانی

شرکت هایی که در بیش از یک کشور فرهنگ سازمانی/شرکتی: فرهنگی است که توسط یک شرکت در تمام شبکه آن اعمال می شود.

فعالیت دارند، با چالش های عملیات مدیریتی در فرهنگ های ملی مواجه هستند. این چالش ها می تواند شامل تفاوت های موجود در انتظارات کاری، فرایند تصمیم گیری، پاداش ها و عواقب مورد انتظار برای افراد و گروه ها باشد. شرکت ها برای تضمین یک رویکرد کاری سازگار و همسویی انتظارات، می توانند مجموعه ای متمایز از هنجارها، ارزش ها، عقاید و حالت های رفتاری شناخته شده را به عنوان "فرهنگ شرکتی یا سازمانی" ایجاد کنند.

شرکت ها برای تقویت یک فرهنگ سازمانی قوی جهت تضمین سازگاری در انجام کارها در دوران سازمان، بدون توجه به محل استقرار یک فرد یا تیم، تلاش می کنند. از این رو، شرکت ها سعی می کنند با

ایجاد هویت در محل کار برای کارمندان خود، بهره‌وری را به حداکثر برسانند، تا تاثیر فرهنگ‌های دیگر را محدود سازند. در بعضی موارد، شرکت‌ها ممکن است مدیران را از دفتر مرکزی به عنوان مدیران مهاجر به کشور دیگر بفرستند تا اعمال فرهنگ سازمانی/شرکتی در زیرمجموعه جدید خارج از کشور تضمین شود. تویوتا جزو چنین شرکت‌هایی است که تاکید زیادی بر فرهنگ سازمانی دارد و این موضوع در مدیریت سازگار و یکپارچه و برنامه‌تولیدی آن به نام «راه تویوتا» مشخص است که بر بهبود مستمر و احترام به افراد به عنوان زمینه‌های اصلی تمرکز شرکت تاکید دارد (به مثال 2.4 مراجعه کنید). ایکیا<sup>1</sup> یکی دیگر از این شرکت‌ها است که بر فرهنگ سازمانی خاص در تمام بازارها تاکید دارد و از یک کد تجاری خاص به نام «راه من» و یا «راه ایکیا» پیروی می‌کند.<sup>5</sup>

## مثال 2.4

### فرهنگ جهانی تویوتا

تویوتا یکی از بهترین شرکت‌های خودروسازی در جهان می‌باشد. نام آن در زبان ژاپنی، معادل با کیفیت و کارایی است. ارزش‌های سازمانی تویوتا، بازتاب دهنده ارزش‌های فرهنگ ملی ژاپنی است و در چارچوب تویوتا به نام «راه تویوتا» نشان داده می‌شود. این چارچوب، ارزش‌های اساسی و روش‌های بازرگانی اعمال شده در عملیات‌های تویوتا را تعریف می‌کند و این موارد، پایه‌های فرهنگی شرکت را تشکیل می‌دهند. این چارچوب بر روی دو ستون: بهبود مستمر که بر کیفیت بالا تاکید دارد و احترام به مردم ساخته شده است. تمرکز بر مردم، به طور خاص، احترام و کارگروهي را برجسته می‌سازد که نشان دهنده تاکید فرهنگ ژاپنی بر جمع‌گرایی است. تویوتا این ارزش‌ها را در سطح جهانی اعمال می‌کند و انتظار دارد که افراد در یک محیط گروهی و تیمی بدون توجه به اینکه این عملیات در یک جامعه جمع‌گرایانه یا فردگرایانه انجام می‌شود، فعالیت داشته باشند.

منبع: اقتباس شده از تویوتا (2019)<sup>6</sup>

**نکته برای بحث:** شرکت‌هایی مانند تویوتا چگونه می‌توانند فرهنگی ایجاد کنند که زمینه ساز انسجام و سازگاری فعالیت‌های بین‌المللی آنها باشد؟ برخی از چالش‌هایی که سازمان‌ها در تلاش برای ایجاد یک فرهنگ جهانی با آن روبرو هستند را نام ببرید؟

1. IKEA

#### 4.2.4 فرهنگ شغلی / حرفه ای

شکل نهایی فرهنگ که در این کتاب به آن پرداخته می شود به دانش مشترک، هنجارها و رفتاری مربوط است که بین افراد دارای شغل و حرفه مشترک وجود دارد. برای بسیاری از حرفه ها در سراسر جهان، آموزش های ارائه شده حالتی استاندارد دارند و از این رو، افراد دارای کدهای اخلاقی و ارزش های مشترک یکسانی هستند و از فرهنگ حرفه ای یا شغلی یکسانی نیز برخوردار می باشند. چنین گروه های حرفه ای شامل حسابداران، وکلاء، دکتراها و مهندس ها هستند که ارزش ها و عقاید آنها فراتر از مرزهای ملی می باشد.

این بدان معناست که افراد دارای فرهنگ و حرفه ی مشترک از ملت های مختلف، دارای عقاید کاری مشترک بیشتری نسبت به افرادی هستند که حرفه آنها متفاوت است، اما در یک کشور زندگی می کنند. بنابراین، فرهنگ حرفه ای می تواند روشی مفید برای دستیابی به برقراری ارتباط موثر درون سازمانی و جریان دانش در یک شرکت باشد. همچنین استفاده از دانش مشترک و زبان حرفه ای می تواند مشکلات مرتبط با تفسیر کلمات و معانی آن ها در ارتباطات بین فرهنگی را محدود نماید.

#### 4.3 مروری بر ابعاد مختلف فرهنگ

همانطور که در قسمت های قبلی بیان شد، مطالعات زیادی انجام شده که سعی در طبقه بندی ابعاد فرهنگ به منظور توصیف تفاوت های ملی و فروملی دارند. در این قسمت، نمای کلی از ابعاد و جنبه های اصلی فرهنگ که در بسیاری از مطالعات، شناسایی شده اند، ارائه می شود و در بخش بعدی با استفاده از آنها، چگونگی تاثیر فرهنگ بر مذاکرات و رفتارهای مذاکره ای، بحث می شود.



مطالعات انجام شده توسط گیت هافستد<sup>۱</sup>، ترامپنارس<sup>۲</sup> و هامپدن<sup>۳</sup>-ترنر<sup>۸</sup> و مطالعه رهبری جهانی و اثر بخشی رفتار سازمانی (معروف به گلوب<sup>۴</sup>)<sup>۹</sup> به عنوان برخی از موثرترین موارد در بازرگانی بین المللی به حساب می آیند. بسیاری از ابعاد فرهنگی شناخته شده توسط این محققان، دارای شباهت های زیادی می باشند. در این فصل، ابعاد فرهنگی شناخته شده در مطالعه بنیادین انجام شده توسط گیت هافستد مورد توجه قرار می گیرد که به طور گسترده ای مطالعه و آزمایش شده اند.

گیت هافستد به عنوان یک روانشناس اجتماعی هلندی، یافته های خود از تحلیل های بدست آمده از بررسی جهانی ارزش کار کارکنان شرکت آی بی ام<sup>۵</sup> را منتشر کرد. هافستد علیرغم تشابه فرهنگ های حرفه ای و سازمانی، تفاوت هایی را در پاسخ به سوالات مربوط به بررسی فرهنگ کشورهای جهان پیدا کرد که آن ها را به عنوان بازتاب تاثیر فرهنگ ملی در نظر می گیرد. یافته های بدست آمده توسط او در کتاب "پیامدهای فرهنگ"<sup>۶</sup> منتشر شده است که چهار بعد فرهنگی یعنی فاصله قدرت؛ فردگرایی در مقابل جمع گرایی؛ اجتناب از عدم قطعیت؛ و مردانگی در مقابل زنانگی را معرفی می کند.<sup>۱۰</sup> پنجمین بعد به عنوان جهت گیری طولانی مدت در مقابل جهت گیری کوتاه مدت، بعداً اضافه شد. بعد ششم نیز (افراط در مقابل خویشتن داری) در سال 2010 اضافه شده است، اما هنوز تحقیقات کافی برای استناد در مورد چگونگی تاثیر آن بر مذاکرات وجود ندارد. به طور خلاصه در این قسمت هر یک از این پنج بعد، بررسی می شود.

**فاصله قدرت:** این بعد، در مورد پذیرش تفاوت قدرت در جامعه بین رهبران و پیروان توضیح می دهد. تصمیم گیری هایی که توسط رهبران در فرهنگ های دارای فاصله قدرت زیاد انجام می شود، مورد سوال و تردید قرار نمی گیرد و القاب و موقعیت ها پذیرفته و تکریم می شوند. برخلاف این مورد، در کشورهای دارای فاصله قدرت

1. Geert Hofstede

2. Trompenaars

3. Hampden-Turner

4. GLOBE

5. IBM

6. Culture's Consequences

کم، القاب اهمیت زیادی ندارند، تصمیم‌گیری‌های انجام شده توسط مدیران ممکن است زیر سؤال برود و نابرابری در قدرت، کمتر پذیرفته می‌شود.

**فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی:** فرهنگ‌هایی که بر منافع شخصی و استقلال افراد تأکید دارند، به عنوان فرهنگ‌های فردگرا طبقه‌بندی می‌شوند. در چنین جوامعی، پاداش‌ها و وظایف کاری بر عملکرد و توانمندی‌های افراد متمرکز است. اما در جوامع جمع‌گرا، تمرکز بر روابط و پیوندهای قوی با اعضای دیگر گروه مانند همکاران و شبکه‌های ارتباطی اجتماعی گسترده‌تر می‌باشد. در این گونه جوامع، وظایف و پاداش‌ها برای گروه‌ها و تیم‌ها و نه افراد تنظیم شده‌اند.

**اجتناب از عدم قطعیت:** سطح راحتی یک جامعه در موقعیت‌های مبهم و نامشخص در این بعد قرار دارد. فرهنگ‌هایی که در سطح پایین این بعد قرار دارند، اغلب در مقابله با ابهام سطح راحتی بیشتری نشان می‌دهند؛ درحالی‌که فرهنگ‌های واقع در سطح بالای این بعد، در شرایط ابهام، اغلب بر متخصصان تکیه کرده و تمایلی به تغییر ندارند.

**مردسالاری در مقابل زن‌سالاری:** این بعد مشخص می‌کند که آیا یک جامعه بیشتر به پذیرش ارزش‌های به اصطلاح مردانه و یا زنانه گرایش دارد. فرهنگ‌هایی که بر انجام وظیفه، به دست آوردن ثروت و دارایی‌های مادی تأکید دارند و پذیرای رفتار جرات‌ورزانه برای دستیابی به این اهداف هستند، به عنوان فرهنگ بروزدهنده مردسالاری، طبقه‌بندی می‌شوند. با این حال، جامعه‌ای که رفتار پرورشی را تشویق می‌کند، پاداش‌های ذاتی را مهم می‌شمارد و تعارض و درگیری در محل کار را نمی‌پذیرد، به عنوان فرهنگی که بالاترین سطح رفتار زنانه را دارد، دسته‌بندی می‌شود.

**جهت‌گیری طولانی مدت در مقابل کوتاه مدت:** بررسی اولیه این مورد در دهه 1960 هنگامی انجام شد که آی بی ام، شرکت تابعه‌ای در چین نداشت. بنابراین، مطالعه اصلی، کشور چین را دربر نمی‌گیرد. میکائیل

باند<sup>۱</sup>، محقق دانشگاه چینی هنگ کنگ<sup>۲</sup> برای تکرار مطالعه هافستد با استفاده از مدیران چینی به عنوان جامعه نمونه، تلاش کرد. در حالیکه این مطالعه، چهار بعد شناسایی شده توسط هافستد در چین را مورد تأیید قرار داد، بعد جدیدی را نیز شناسایی کرد. این بعد بررسی می کند که آیا یک فرهنگ بر وظایف و پاداش های کوتاه مدت یا وظایف و پاداش های بلندمدت تأکید دارد. بررسی ارزش های چینی<sup>۳</sup> که توسط باند انجام شد، در 23 کشور دیگر صورت گرفت و با مفهوم کنفوسیوس گرایی در جامعه پیوند خورده است. این بعد در ابتدا به عنوان «پویایی کنفوسیوس»<sup>۴</sup> عنوان گذاری شد. با این حال، هافستد از عنوان مطالعات و جهت گیری بلندمدت در مقابل کوتاه مدت استفاده کرد.

#### 4.4 چگونگی تاثیرگذاری فرهنگ بر مذاکرات

پس از تأکید و توضیح ابعاد مختلف فرهنگ، اکنون توجه خود را به چگونگی تأثیر این موارد بر مذاکرات بازرگانی بین المللی معطوف می نمائیم. همانطور که در فصول قبلی بیان شد، مذاکرات بازرگانی بین المللی شامل دو یا چند طرف است که حداقل یکی متعلق به کشوری دیگر می باشد و با یکدیگر جهت مذاکره درباره یک توافق دیدار می نمایند. تأثیر فرهنگ را می توان در روند مذاکره به دلیل اعتقادات و ارزش های مختلف مذاکره کنندگان مشاهده کرد. بنابراین، شناخت مذاکره کنندگان و پیشینه فرهنگی آنها برای کسب موفقیت در مذاکرات بازرگانی بین المللی حائز اهمیت است. به طور خاص، ما باید پویایی های تصمیم گیری را به گونه ای درک کنیم که مذاکره کنندگان متعلق به فرهنگ های خاص، به عنوان افراد یا به عنوان بخشی از یک گروه، دنبال می کنند. این موضوعات تحت عناوینی مانند: ایجاد و برقراری رابطه؛ نحوه برخورد با زمان در فرهنگ های مختلف؛ چگونگی مدیریت موثر زمان؛ پیشینه فرهنگی مذاکره کنندگان و رویکرد مذاکرات، برجسته شده اند.

<sup>1</sup> . Michael Bond

<sup>2</sup> . Chinese University of Hong Kong

<sup>3</sup> . Chinese Values Survey (CVS)

<sup>4</sup> . Confucian Dynamism

#### 1.4.4 ایجاد رابطه

ایجاد روابط بین طرفین مذاکره، در بسیاری از فرهنگ ها، یکی از عناصر مهم روند مذاکره است و به عنوان پیش شرط آغاز رسمی بحث های بازرگانی در نظر گرفته می شود. انتظار برای ایجاد روابط، بیانگر روش انجام فعالیت های روزمره و بازرگانی در جوامع مختلف است. در جوامع برخوردار از ارزش های فرهنگی جمع گرایانه و یا در جاهایی که هنوز محیط رسمی نهادی، توسعه نیافته یا در مراحل ابتدایی قرار دارد، شبکه های تجاری و بازرگانی بسیار ارزشمند هستند و روابط در این شبکه ها، به عنوان راهی برای ایجاد اعتماد بین طرف های مذاکره کننده عمل می نمایند. این اقدام همچنین هنگامی که طرفین مذاکره به دنبال توافق بلندمدت هستند و مایل به سرمایه گذاری روی زمان برای تحقق آن می باشند، حائز اهمیت است.

ایجاد روابط در مذاکرات به ویژه در جوامع کاملاً جمع گرایانه، به سازمان ها این امکان را می دهد تا اقدام به برقراری رابطه کاری با طرف یا طرف های دیگر نمایند و به سرمایه و شبکه های اجتماعی آنها از جمله روابط مورد انتظار برای تقویت و گسترش فعالیت های بازرگانی شرکت، دسترسی پیدا کنند. مزیت دیگر شبکه های بازرگانی و اجتماعی، کمک به مذاکره کنندگان برای یافتن نقاط مشترک و گفت و گو با یکدیگر در مورد فعالیت های بازرگانی، علیرغم تفاوت های فرهنگی است. در یک سطح بسیار گسترده، این موارد می تواند شامل منافع مشترک، تماس های متقابل یا وابستگی نهادی مانند دانشگاهی که مذاکره کنندگان در آن تحصیل کرده اند، باشد. این شبکه ها همچنین می توانند در سطح بسیار عمیق تر مانند اعتقادات، پیشینه مذهبی، تاریخی و خانوادگی مذاکره کنندگان و یا عضویت آنها در یک گروه یا قبیله خاص، تشکیل شوند. به عنوان مثال در چین، گوانشی<sup>۱</sup> (یک شبکه ی بازرگانی) به عنوان یکی از جنبه های مهم برای انجام تجارت و بازرگانی در این کشور شناخته شده است. ریشه های گوانشی را می توان در متون کنفوسیوس مانند لونیآ<sup>۲</sup> ( کتاب آنالکت<sup>۳</sup>) ردیابی

---

1 . guanxi  
2 . Lunyu  
3 . Confucian Analects

کرد که به لون<sup>۱</sup> (روابط) اشاره دارد. چین از نظر تاریخی یک جامعه ارضی می باشد و مردم تمایل دارند موقعیت خود را در جامعه بر اساس خون، خویشاوندی و موقعیت جغرافیا در نظر بگیرند. بنابراین تعهدات خانوادگی یا گروهی در همه فعالیت ها از جمله تجارت مورد تأکید افراد درون گروهی یا خارج از گروه قرار می گیرد. موفقیت در بازارهایی مانند چین، نیازمند توسعه روابط با اعضای گروه به منظور دسترسی به شبکه های ارتباطی آنها می باشد.

چین در استفاده از شبکه های بازرگانی علیرغم وجود شبکه های مشابه در روسیه (معروف به بلات<sup>۲</sup>)، ژاپن (وا<sup>۳</sup>)، کره (اینهوا<sup>۴</sup>) و جهان عرب (واستا<sup>۵</sup>)، بی نظیر نیست. مذاکره کنندگانی که ارزش ها و آیین های مبتنی بر ایمان مشترک دارند نیز ممکن است اعتماد سازی و انعطاف پذیری بیشتری در نتایج مذاکرات نشان دهند. به عنوان مثال، مذاکره کنندگان مسلمان از مالزی در هنگام معامله با سایر مذاکره کنندگان مسلمان، انعطاف پذیری بیشتری دارند.<sup>۱۲</sup> عقیده مشترک آنها این است که انجام یک کار یا رسیدن به توافق، به خواست خداوند بستگی دارد (کلمه انشالله یا اگر خدا بخواهد، معمولاً در سراسر جهان اسلام استفاده می شود). بنابراین، طرفین در هنگام مذاکره با یکدیگر، تمایلی به استفاده از تاکتیک های چانه زنی پرخاشگرانه ندارند.

این شبکه ها همچنین می توانند نگرانی های در مورد خویشاوندسالاری و پارتی بازی ایجاد نمایند، زیرا به نظر می رسد حمایت از اعضای درون گروهی و حذف دیگران را ترغیب می کنند. مذاکره کنندگان همچنین باید در مورد ادعاهای احتمالی طرف مقابل در مورد شبکه های خود محتاط باشند، تا بر نتایج مذاکره تاثیر منفی نداشته باشد.<sup>۱۳</sup> این امر به ویژه در مورد کارگزارانی صدق می کند که در هنگام ارائه خدمات به سازمان های با دانش محدود نسبت به فرهنگ محلی، در مورد شبکه های خود بزرگ نمایی می کنند. فرایند ایجاد

1 .lun

2 .Blat

3 .Wa

4 .lnhwa

5 .Wasta

رابطه، صرف نظر از اینکه توسط افراد سازمان و یا عوامل آن انجام شود، مستلزم سرمایه گذاری مناسب زمانی است.

#### **2.4.4 نحوه برخورد با زمان در فرهنگ های مختلف**

از نظر تاریخی نحوه مواجهه با زمان در فرهنگ های مختلف متفاوت بوده و بیشتر تحت تأثیر مشاهدات بازرگانی قرار داشته است. در جوامع باستان، هر هفته با توجه به زمانی که کشاورزان و صنعتگران محصولاتشان را به بازار می آوردند، تعداد روزهای هفت متفاوت بود. به عنوان مثال، یک هفته رومی شامل هشت روز بود، زیرا کشاورزان محصولات خود را هر هشت روز یکبار به بازار می آوردند، در حالیکه یک هفته در آمریکای مرکزی و هند شرقی، پنج روز در نظر گرفته می شد.

فرهنگ های مختلف همچنین گرایش های متفاوتی نسبت به زمان دارند. برخی فرهنگ ها گذشته گرا هستند، به این معنی که مردم برای گذشته ارزش قائل بوده و بر آن تأکید دارند و تصمیماتشان براساس تجربیات گذشته اتخاذ می شود. اروپایی ها معمولاً گذشته گرا هستند و برای موزه ها، بناهای قدیمی و تاریخ خود ارزش قائل می باشند. بسیاری از آسیایی ها مانند چینی ها و ژاپنی ها بیشتر آینده نگر هستند، در حالیکه بسیاری از جوامع مذهبی، مانند خاورمیانه و هند، حال گرا هستند، زیرا در رفتار و تصمیم گیری خود بسیار جبری می باشند. بنابراین، در هنگام مذاکره، درک گرایش های زمانی و فرهنگ افراد طرف مقابل مهم است. تعدادی از محققان رهنمودهایی را برای اداره مذاکره کنندگان با گرایش های مختلف زمانی، ارائه کرده اند. این موارد در جدول 1.4 نشان داده شده است.

#### **جدول 1.4 نکات عملی برای مدیریت فرهنگ های گذشته گرا، حال گرا یا آینده گرا**

<b>شناخت تفاوت ها</b>
-----------------------

گذشته	حال	آینده
صحبت در مورد تاریخ، پیشینه خانواده، بازرگانی و ملت از دیدگاه تاریخی	فعالیت ها و سرگرمی های لحظه حال، مهم ترین مساله هستند	صحبت در مورد چشم اندازهها، توانمندی ها، آرزوها و دستاوردهای آینده
انگیزه برای بازسازی یک دوره طلایی	نسبت به برنامه ریزی مخالفتی ندارند، اما به ندرت آن را اجرا می کنند	برنامه ریزی و راهبردسازی را با اشتیاق انجام می دهند
احترام به اجداد، پیشینیان و افراد مسن	علاقه شدید به روابط فعلی "اینجا و اکنون"	نشان دادن علاقه زیاد نسبت به فرصت های جوانی و آینده
مشاهده همه چیز در بستر سنتی یا تاریخی	مشاهده همه چیز از نظر تاثیر و سبک معاصر	استفاده از زمان حال و گذشته برای دستیابی به مزایای آینده

سیستم تک زمانی: توسط جوامعی دنبال می شود که اتمام وظایف بر روابط اولویت دارد. افراد تمایل دارند که همزمان یک کار را انجام دهند و نسبت به ضرب الاجل ها و مهلت ها، شدیداً پایبند می باشند.

برای نشان دادن ارتباط بین زمان و ایجاد رابطه در یک فرهنگ، باید بفهمیم که چه سیستم زمانی توسط آن جامعه دنبال می شود. بر اساس درک و استفاده از زمان، ادوارد تی. هال<sup>۱</sup>، فرهنگ

های ملی را بر اساس پیروی از سیستم های تک زمانی<sup>۲</sup> یا چندزمانی<sup>۳</sup> طبقه بندی کرده است.<sup>۱۴</sup> فرهنگ هایی که از سیستم تک زمانی (M-time) پیروی می کنند، تمایل دارند که تکمیل وظایف را نسبت به روابط در اولویت قرار دهند، ضرب الاجل ها را به صورت پایدار و محکم تنظیم کنند و قبل از شروع یک کار جدید، وظیفه

<sup>۱</sup> . Edward T. Hall

<sup>۲</sup> . Monochronic

<sup>۳</sup> . Polychronic

ای را که بر عهده دارند، به پایان برسانند. کشورهایی مانند آلمان، سوئیس و ایالات متحده، نمونه هایی از جوامعی هستند که از سیستم تک زمانی پیروی می نمایند. طبقه بندی سیستم چندزمانی (P-time) نشان می دهد که افراد اهمیت بیشتری برای روابط نسبت به اتمام وظایف قائل هستند. در چنین فرهنگ هایی، ضرب الاجل ها و مواعدها، انعطاف پذیر به نظر می رسند، زیرا حمایت از رابطه بر اتمام کار اولویت دارد. کشورهای در خاورمیانه، آسیای جنوب و آمریکای جنوبی تمایل دارند از سیستم چندزمانی پیروی کنند. ( به مثال 3.4 مراجعه کنید).

سیستم چندزمانی: توسط جوامعی دنبال می شود که روابط بر اتمام وظایف تقدم دارد. افراد همزمان تمایل به انجام چندکار دارند و مهلت ها و ضرب الاجل ها منعطف هستند.

تفاوت های موجود در سیستم های زمانی هنگامی قابل مشاهده است که نمایندگان فرهنگ های تک زمانی و چندزمانی با یکدیگر مذاکره می کنند. این امر اغلب به ناامیدی طرفین منجر می

شود، زیرا مذاکره کنندگان تک زمانی انتظار دارند شروع و پایان جلسات به موقع باشد و صحبت ها متمرکز بر وظیفه و مهلت های مشخص باشد، مانند تاریخ تحویل در رابطه خریدار و فروشنده، در حالیکه مذاکره کنندگان متعلق به فرهنگ چندزمانی، ضرب الاجل ها و مهلت ها را به عنوان مسئله ای قابل تغییر و انعطاف پذیر تفسیر می کنند، و مذاکره کنندگان نسبت به سرعت مذاکرات به دلیل عدم تلاش برای جلب اعتماد بین طرفین، دلپره دارند.

#### 3.4.4 چگونگی مدیریت موثر زمان

در مذاکرات بین فرهنگی، درک نحوه برخورد مذاکره کنندگان طرف مقابل نسبت به زمان مهم است. برخی از محققان معتقدند که آلمانی ها و ژاپنی ها نسبتاً تک زمانی هستند.<sup>15</sup> در حالیکه به نظر محققان دیگر،



فرهنگ های که از الگوهای ارتباطی با زمینه کم<sup>1</sup> استفاده می کنند، تک زمانی هستند و فرهنگ هایی که از الگوهای ارتباطی با زمینه بالا استفاده می کنند، چندزمانی می باشند.<sup>16</sup> افراد در فرهنگ های چندزمانه، اهمیت بیشتری به "مردم" نسبت به "وظیفه کنونی" می دهند. مذاکره کنندگان احتمالاً با توجه به همه این پیچیدگی ها در مورد نحوه برخورد فرهنگ های مختلف با زمان، دچار سردرگمی شوند. با این حال، برای ساده کردن این مسائل در هنگام مذاکره در بازرگانی بین المللی، دستورالعمل های زیر ممکن است به مذاکره کنندگان کمک نماید تا از زمان به نحو موثری استفاده نمایند.

**میزان تحمل در مورد زمان:** همانطور که فرهنگ های مختلف، رفتار متفاوتی نسبت به زمان دارند، قرار و ملاقات ها می توانند در برخی فرهنگ ها تا حدودی انعطاف پذیر باشند. این بدان معناست که مذاکره کنندگان باید برای این احتمال آماده باشند که طرف مقابل امکان دارد حتی تا 30 دقیقه در جلسه تأخیر داشته باشد و به خاطر این تأخیر عذرخواهی نیز نکند. این مسئله نباید باعث ایجاد فضای منفی یا رفتار غیرقابل تحمل شود. به همین ترتیب، در بعضی از فرهنگ ها، معمولاً زمان مشخصی برای پایان جلسه تعیین نشود. در اسپانیا و فرانسه ممکن است این اتفاق بیفتد و فقط زمان شروع جلسه مشخص شود. اما در آلمان و کشورهای شمال اروپا، همیشه زمان شروع و پایان مشخص است (به عنوان مثال، 10:00-12:00) و اگر جلسه تا آن زمان به پایان نرسد، برخی از افراد ممکن است جلسه را برای شرکت در برنامه دیگری، ترک کنند.

**زمان برای گفت وگوهای کوتاه:** مذاکره کنندگان باید توجه داشته باشند که جلسات در برخی فرهنگ ها بلافاصله با صحبت در مورد وظیفه یا دستورکار شروع نمی شوند. در عوض، طرفین ابتدا چند دقیقه را صرف گفت وگوهای کوتاه مانند سؤال در مورد وضعیت سلامتی یکدیگر می کنند. افراد در برخی فرهنگ ها قبل از شروع جلسه در مورد شرایط آب و هوایی یا ورزشی صحبت می کنند (به عنوان مثال مسابقه فوتبال روز

---

1. در فرهنگ با زمینه پایین (Low-context culture)، ارتباطات و پیام ها به صورت آشکار و صریح انجام می شود، در حالیکه در فرهنگ با زمینه بالا (High-context culture) ارتباطات به صورت ضمنی انجام می شود.

گذشته).<sup>18</sup> بسیاری از نویسندگان از چنین مقدماتی برای ایجاد زمینه آشنایی طرفین دفاع می کنند، در حالیکه دیگران معتقدند که روابط شخصی باید به صورت غیررسمی در خارج از اتاق جلسات انجام شود.<sup>19</sup>

**ایجاد یک فضای مثبت:** می توان از زمان به عنوان یک حرکت تاکتیکی در این فرآیند به طور موثر استفاده کرد و هر از گاهی از بحث های کوچک و یا دادن امتیازات کوچک برای تلطیف روحیه، کاهش تنش و ایجاد فضای مثبت استفاده کرد. بنابراین در نظر گرفتن چند امتیاز کوچک (نقاط توافق) یا "موارد خوب" برای مذاکره کنندگان مهم است تا در صورت لزوم در روند کار از آن ها استفاده کنند. اگرچه برخی از فرهنگ ها، به عنوان مثال آمریکایی ها، ممکن است این کار را نوعی اتلاف وقت تلقی کنند، اما مذاکره کنندگان معمولاً از این روش به عنوان یک حرکت تاکتیکی یا برای به تأخیر انداختن برخی از امور استفاده می نمایند، زیرا می دانند که غربی ها/ آمریکایی ها عجله دارند و در نزدیکی وقت پایان جلسه یا مهلت مقرر، امتیازات لازم را ارائه می کنند.<sup>20</sup>

**صبر یک هنر و فضیلت است:** همانطور که بیان شد، بسیاری از مذاکره کنندگان از روش های تأخیر در توافق استفاده می کنند. با این حال، بعضی از فرهنگ ها به زمان طولانی تری برای تصمیم گیری نیاز دارند تا بتوانند همه موارد را به خوبی هضم کنند. آنها مانند مذاکره کنندگان غربی زیاد عجله ای از خود نشان نمی دهند. بنابراین مهم است که به طرف مقابل و به خودتان وقت کافی بدهید. مذاکرات یک فرایند است و باید مسیر طبیعی خود را طی نماید. مذاکره کنندگان اغلب در صورتی که همه چیز به سرعت توافق شود، احساس راحتی نمی کنند، زیرا فکر می کنند که موضوعات را به درستی مورد بحث و بررسی قرار نداده اند. روند یک مذاکره، همیشه بیشتر از حد انتظار طول می کشد و ممکن است نکات یا موضوعاتی را که قطعی و توافق شده در نظر گرفته اید، دوباره روی میز مذاکره قرار گیرند.

#### مثال 3.4

زمان و بازرگانی در دنیای عرب

به گزارش مذاکره کنندگان بین المللی باتجربه، مذاکره در مورد یک معامله بازرگانی در دنیای عرب، به صبر و وقت کافی نیازمند است. دنیای عرب، ماهیتی جمع گرایانه دارد و بر ایجاد روابط تأکید می کند. این کشورها اغلب از سیستم چندزمانی پیروی می کنند و به صورت همزمان کارهای متعددی را انجام می دهند. همچنین درک چگونگی استفاده آنها از زمان برای رعایت تعهدات دینی و بازرگانی، مهم است. بسیاری از مدیران بین المللی، زمانی گرفتار می شوند که یک مدیر عرب در وسط مذاکره، جلسه را برای برپایی یکی از نمازهای واجب پنج گانه ترک نماید. مدیران همچنین باید توجه داشته باشند که فعالیت های تجاری در ماه رمضان، زمانی که مسلمانان از طلوع تا غروب آفتاب روزه می گیرند، محدود است. آگاهی داشتن از زمان انجام تعهدات دینی به مدیران بین المللی این امکان را می دهد تا در برنامه ریزی جلسات و مهلت تعیین شده برای فعالیت های تجاری، انعطاف پذیر باشند.

منابع: اقتباس شده از عباسی و هولمن<sup>۱</sup> (1993)؛ و زوبیر<sup>۲</sup> (2000).<sup>22</sup>

**نکته برای بحث:** چگونه مذاکره کنندگان می توانند برای تفاوت های فرهنگی و استفاده از وقت در هنگام مذاکره با فرهنگ های مختلف برنامه ریزی کنند؟ آیا مذاکره کنندگان غربی باید از فعالیت های بازرگانی با مذاکره کنندگان عرب در ماه رمضان اجتناب کنند؟ چرا و چرا نه؟

**محدودیت زمانی خود را فاش نکنید:** این مسئله بسیار حائز اهمیت است که مذاکره کنندگان موضوع عجله یا داشتن مهلت معین برای توافق را فاش نکنند. اگر چنین اتفاقی بیفتد، قطعاً طرف مقابل از آن به عنوان تاکتیکی به نفع خود استفاده خواهد کرد. هنگام مسافرت به خارج از کشور، منطقی است که جدول زمانی یا زمان برگشت خود را فاش نکنید. اگر از شما در این خصوص سوال شد، شاید بهترین پاسخ این باشد که بگویید "ما تا زمانی که لازم باشد، اینجا خواهیم بود"، یا اینکه با بلیط برگشت آزاد سفر کرده ایم. در مواردی که مجبورید برای خودتان یا برای کل فرآیند مذاکره، مهلت تعیین کنید، بایستی واقع بینانه و نه بر اساس آرزو رفتار نمائید.

همدلی فرهنگی: ظرفیت شناسایی احساسات، تفکرات و رفتار افراد متعلق به فرهنگ های دیگر که در مذاکره حضور دارند.

برای مذاکره کنندگان، چند دستورالعمل برای شرکت در مذاکرات بازرگانی بین المللی وجود

<sup>1</sup> . Abbasi and Hollman

<sup>2</sup> . Zoubir

دارد که شامل تمرکز بر روابط و استفاده از زمان است. شکل 4.1 خلاصه ای از این رهنمودها را ارائه می کند.

اول، وقت کافی برای شناخت طرف مقابل اختصاص دهید. تفاوت های بین فرهنگی مذاکره کنندگان، غالباً تا زمان برگزاری ملاقات حضوری، قابل پیش بینی و درک نیست. برای فهم دیدگاه های طرف های مقابل، ضمن توسعه همدلی فرهنگی، آن را در رفتار خود نشان دهید. همدلی فرهنگی، ظرفیت شناسایی احساسات، افکار و رفتار افراد نمایندگان فرهنگ های دیگر است.<sup>23</sup> در فرهنگ هایی که زمان ارزش دارد، وقت مورد نیاز برای ایجاد روابط باید به عنوان یک سرمایه گذاری بلندمدت تلقی شود. حتی اگر چنین به نظر برسد که شما زمان بیشتری برای توسعه روابط نسبت به انجام مسائل بازرگانی صرف می کنید، این رابطه در طولانی مدت، می تواند به کاهش زمان مورد نیاز برای انجام معاملات بازرگانی و مذاکرات آینده کمک نماید.

#### نمایه 4-1

#### دستورالعمل های ایجاد و حفظ روابط در مذاکرات بازرگانی بین المللی

1. برای ایجاد رابطه، سرمایه گذاری کنید.
2. اطمینان حاصل نمائید که زمان جلسه و مهلت تعیین شده با انتظارات همه طرف های مذاکره تطابق دارد.
3. روش های موثر برای انتقال روابط به شبکه های توسعه یافته مذاکره کنندگان یا نمایندگان منفرد سازمان ها را پیدا کنید.
4. پس از پایان مذاکرات رسمی، رابطه با طرف های دیگر معامله را توسعه دهید و آن را تقویت نمائید.

دوم، هر مهلت توافقی باید واقع بینانه، قابل دستیابی و مطابق با انتظارات زمانی همه طرف های درگیر باشد. مذاکره کنندگان همچنین باید با توجه به زمان مورد نیاز برای مذاکرات، برنامه ریزی دقیق داشته باشند و هنگام تنظیم برنامه های سفر و محل اقامت، باید انعطاف پذیر باشند زیرا این روند ممکن است زمانبر باشد.

سوم، اطمینان حاصل نمائید که روابط ایجاد شده، فقط به افراد محدود نشود و به سطح سازمانی نیز انتقال یابد. از آنجا که مذاکرات توسط افراد انجام می شود، این خطر وجود دارد که روابط ایجاد شده بین طرفین

در واقع بین افراد باشد و هرگونه تغییر در کارمندان، نیازمند بازسازی مجدد روابط باشد. با این حال، طرفین می توانند این مسئله را با انتقال رابطه به سطح سازمانی از طریق بازدیدها، افزایش همکاری بین تیم ها و غیره حل کنند. در ایجاد رابطه، همچنین بایستی به محدودیت برخی شرکت ها در استفاده از نماینده برای انجام مذاکرات توجه شود. تعامل محدود با یک شرکت، به معنای ایجاد اعتماد صرفاً بین طرف مقابل و نماینده آن است.

سرانجام، مذاکرات را نباید حتی در مواقعی که توافقی در شرف انجام است، تمام شده فرض کرد. همانطور که قبلاً تأکید شد، نیاز به ایجاد رابطه در جوامعی که محیط رسمی نهادی چندان پایدار نیست و یا مقررات نهادی کاملاً اجرا نشده، بیشتر است. بنابراین، روابط بین طرفین باید فراتر از مرحله مذاکره رسمی، پرورش یافته و غنی شود تا روابط کاری طولانی مدت تضمین شود. مثال 4.4 بیانگر چگونگی ایجاد اتحاد رنو - نیسان با وجود تفاوت های فرهنگی بین دو طرف است.

#### 4.4.4 پیشینه فرهنگی مذاکره کنندگان

دانستن اینکه چه کسی به نمایندگی از طرف های دیگر مذاکره خواهد کرد، می تواند به آماده سازی سازمان ها برای پویایی مورد انتظار مذاکرات و رفتار احتمالی افراد کمک کند. پیشینه فرهنگی مذاکره کنندگان فردی می تواند بر روند مذاکره و سرعت برگزاری بحث ها، تأثیرگذار باشد. در قسمت های قبلی، فراتر رفتن فرهنگ حرفه ای یا شغلی نسبت به مرزهای ملی و برقراری ارتباط و مذاکره آسان افراد متعلق به حرفه مشترک از کشورهای مختلف، بیان شد. در حالی که این گونه افراد، بخشی از تیم مذاکره برای ارائه دیدگاه ها در مورد جنبه های فنی پروژه ها هستند، سایر اعضای تیم از جمله مدیران ارشد، ممکن است لزوماً یک فرهنگ حرفه ای مشترک با اعضای طرف های مقابل، نداشته باشند. در چنین مواردی در جلسات، تأثیر فرهنگ ملی مذاکره کنندگان، برجسته تر می شود.

اتحاد شرکت های رنو و نیسان در 27 مارس 1999 آغاز شد. در زمان اتحاد، صنعت خودروسازی در حال گذر از مرحله اتحاد یا ادغام با تولید کنندگان کوچکتر خودرو بود. شرکت های دایملرکرایسلر<sup>1</sup> یک سال زودتر در سال 1998 با هدف تبدیل شدن به بزرگترین تولید کننده خودرو در جهان، با هم ادغام و یکی شده بودند. در مورد اتحاد رنو و نیسان، دو طرف برای بهبود اعتبار مالی و یافتن هم افزایی برای توسعه نوآوری، همکاری می کردند. بسیاری معتقد بودند که مذاکره این شرکت فرانسوی و ژاپنی در مورد اتحاد به دلیل فاصله زیاد فرهنگی، ناکام خواهد شد.

علیرغم برخی شروط اولیه در مورد این معامله، طرفین توانستند با موفقیت به توافق برسند. آنها چگونه بر اختلافات فرهنگی فائق شدند؟ مدیران شرکت رنو مدعی بودند که اعتبار این موفقیت، مرهون تلاش های انجام شده برای ایجاد اعتماد بین طرفین است. این کار با حضور نمایندگان دو شرکت برای جستجو در زمینه های که می توانند با یکدیگر همکاری کنند، آغاز شد. پس از توافق در مورد جزئیات، مدیران ارشد دو شرکت برای نهایی کردن توافق، ملاقات کردند. آنها از این فرصت برای ملاقات حضوری و ایجاد رابطه مناسب برای آینده استفاده کردند.

از آنجا که تفاوت های فرهنگی بین کشورهای فرانسه و ژاپن زیاد است، کارلوس گوسن<sup>2</sup> و دیگر مدیران رنو، وقت زیادی صرف یادگیری فرهنگ ژاپن کرده و کلاسهای روزانه زبان برگزار کردند. رویکرد آنها برای توسعه همدلی فرهنگی، کمک کرد تا نظرات مدیران شرکت نیسان را بهتر درک کنند. هر دو شرکت رنو و نیسان در مورد چشم انداز طولانی مدت این اتحاد، توافق نظر داشتند. بنابراین، به جای عجله برای توافق، شش ماه قبل از امضای توافق نامه، با یکدیگر همکاری کردند. این امر به طرفین این امکان را داد تا تجربه دست اولی از چگونگی اتحاد در آینده پیدا کنند.

این شرکت ها به دلیل سرمایه گذاری در وقت و منابع که ناشی از ایجاد اتحاد بود (که متعاقباً شرکت میتسوبیشی<sup>3</sup> هم اضافه شد)، در سال 2018 به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان جهان تبدیل شدند. موفقیت این اتحاد نشان دهنده آن است که شرکت ها می توانند با آماده سازی مناسب و تمایل به همکاری، بر چالش های مربوط به تفاوت های فرهنگی غلبه نمایند. البته، این روابط خالی از چالش نیست و نیاز به برقراری ارتباط مداوم دارد. شرکت رنو در سال 2019، پیشنهاد همکاری با شرکت فیات کرایسلر<sup>4</sup> را مطرح کرد، اما مذاکرات متوقف شد، چون دولت فرانسه که 15 درصد از سهام شرکت رنو را در دست داشت، در مورد تأثیر آن بر اتحاد با شرکت نیسان اعتراض داشت. برای رفع این نگرانی ها، رئیس شرکت رنو، ژان دومینیک سنارد<sup>5</sup>، در ماه مه سال 2019 وارد توکیو شد تا در مورد پیشنهاد ادغام با شرکت نیسان گفت و گو کند. این گفت و گو ها به کندی پیش می رفت، چون همه طرف های درگیر سعی در دستیابی به

1. Daimler- Chrysler

2. Carlos Ghosn

3. Mitsubishi

4. Fiat Chrysler

5. Jean Dominique Senard

نتیجه مثبت و بدون آسیب به روابط فعلی را داشتند.

منابع: اقتباس شده از دانلی<sup>۱</sup> و همکارانش. (2005)<sup>24</sup> جی و تاکاهاشی<sup>۲</sup> (2019)<sup>25</sup> ویس<sup>۳</sup> (2011)<sup>26</sup> و وینتون<sup>۴</sup> (2019)<sup>27</sup>.

**نکته برای بحث:** چالش های مذاکره و مدیریت ائتلاف های بین المللی چیست؟ برخی از تفاوت های اساسی فرهنگی بین فرانسه و ژاپن را نام ببرید؟

تأکید جامعه بر جمع گرایی، نقش فرد را در تیم مذاکره کننده، تعیین می کند. در فرهنگ هایی که اغلب سطح جمع گرایی کمتری دارند، مذاکره کنندگان منفرد ترجیح می دهند نتیجه مذاکره به نحوی باشد که نه تنها برای سازمان، بلکه برای خود آنها نیز مفید واقع شود. مذاکره کنندگان از چنین جوامعی اغلب صریح بوده و نظرات فردی خود را در هنگام مذاکره بیان می کنند. در مقابل، مذاکره کنندگان در فرهنگ های جمع گرایانه، خود را بخشی از گروه دانسته و نتایج مورد نظر از نظر آنها، نتیجه ای است که به نفع کل گروه باشد. وفاداری به اعضای تیم بدین معنی است که حتی اگر نتیجه کلی برای گروه سودمند باشد، فرد از فرصت کسب منافع فردی چشم پوشی می کند. سرعت مذاکرات با تیم های جوامع جمع گرایانه کندتر است، زیرا اعضای تیم قبل از انجام هرگونه تعهد، به دنبال مشورت با همکاران خود هستند.

در بسیاری از جوامع جمع گرایانه، مذاکرات به بحث در اتاق هیئت مدیره محدود نیست و مذاکرات بازرگانی می تواند پس از ساعت ها در یک محیط غیررسمی مانند رستوران در هنگام صرف شام ادامه یابد. آگاهی از این تفاوت ها، به مذاکره کنندگان کمک می کند تا از فرصت ها برای بحث بیشتر در مورد بازرگانی و تجارت استفاده نمایند.

---

1. Donnelly

2. Jie and Takahashi

3. Weiss

4. Winton

شناسایی نحوه تصمیم‌گیری و فردی که تصمیم‌گیری توسط او انجام می‌شود، مسئله دیگری است که تحت تأثیر فرهنگ ملی قرار دارد. آیا تیم مذاکره‌کننده در روند مذاکرات، با همه اعضای شرکت‌کننده به عنوان یک تصمیم‌گروهی مشورت می‌کند یا تصمیمات توسط یک فرد در گروه اتخاذ می‌شود؟ آیا تیم مذاکره‌کننده اختیار ایجاد هرگونه تغییر در پیشنهاد ارائه شده را دارد یا باید از دفتر مرکزی اجازه بگیرد؟ اینها برخی از سوالاتی هستند که باید در هنگام درک روند تصمیم‌گیری توسط طرف‌های دیگر مورد توجه قرار گیرند. سطح فاصله قدرت پذیرفته شده در یک جامعه می‌تواند به توضیح اینکه چه کسی تصمیم می‌گیرد کمک نماید. در جوامع با فاصله زیاد قدرت، تصمیمات توسط فردی در تیم با بالاترین موقعیت قدرت گرفته می‌شود. ماهیت جمع‌گرایانه برخی جوامع به این معناست که تصمیم‌رهنر با مشورت با سایر اعضای تیم گرفته می‌شود. با این حال، چنین مشاوره‌هایی با اعضای گروه، بیشتر جنبه تشریفاتی دارد، زیرا زیردستان در جوامع با فاصله قدرت زیاد، تصمیمات رهنران را زیر سوال نمی‌برند. دانستن اینکه چه کسی در تیم مذاکره‌کننده مقابل تصمیم‌گیر اصلی است، به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند پیشنهاد خود را به افراد قدرتمند در گروه ارائه نمایند یا نگرانی‌ها تک‌اعضای گروه‌های متعلق به کشورهای دارای فاصله کم قدرت را مد نظر قرار دهند.

تا کنون، در مورد مذاکرات بازرگانی بین‌المللی با حضور افراد دارای پیشینه تک‌فرهنگی صحبت شد و بر تفاوت‌های فرهنگی به عنوان یک چالش برای مذاکره‌کنندگان تأکید گردید. با این حال، شاهد افزایش تعداد افراد دو‌فرهنگی هستیم که به نمایندگی از سازمان‌های خود مذاکره می‌کنند. افراد دو‌فرهنگی افرادی هستند که در معرض دو یا چند فرهنگ قرار گرفته و آن فرهنگ‌ها را درونی کرده‌اند.<sup>28</sup> این افراد توانایی استفاده همزمان از هنجارها و نگرش‌های متداول در این دو فرهنگ را دارند. مهاجرت جهانی، محرکی قوی برای افزایش پدیده چندفرهنگی در جوامع مختلف بوده است، و این به نوبه خود به افزایش تعداد مدیران دو‌فرهنگی در سازمان‌های بین‌المللی منجر شده است. کشورهایی مانند استرالیا، کانادا، ایالات متحده و انگلستان از جمله کشورهایی هستند که جمعیت مهاجر قابل توجهی دارند.



افراد دو فرهنگی می توانند به طرف های مذاکره کننده کمک نمایند تا شکاف فرهنگی را برطرف کرده و توانایی آنها در ارتباط با دو فرهنگ، یک سرمایه برای سازمان ها در ایجاد روابط بازرگانی مورد نیاز است. این توانایی برای گذر از یک ذهنیت فرهنگی به ذهنیت معروف به «تغییر قالب فرهنگی- سی اف اس»<sup>1</sup> مفید است و می تواند منبع اصلی در جریان مذاکرات بازرگانی بین المللی باشد. سی اف اس به افراد دو فرهنگی کمک می کند تا در برابر سایر مذاکره کنندگان از فرهنگ های مختلف انعطاف پذیرتر باشند و بتوانند موانع فرهنگی موجود بین طرفین را برطرف نمایند.

#### 4.4.5 رویکرد به مذاکرات

رویکرد چانه زنی که توسط مذاکره کنندگان دنبال می شود، سطح همکاری یا اختلاف طرفین در حین مذاکرات را تعیین می کند. به عنوان مثال، مذاکره کنندگان از جوامع مردسالار به دنبال کسب بیشترین سود برای خود و سازمان متبوع خود هستند. آنها در حین مذاکرات برای رسیدن به هدف پرخاشگری می کنند، حتی اگر این امر باعث شود طرف مقابل سهم بیشتری از منافع خود را واگذار کند. این رویکرد برد-باخت در مذاکرات بازرگانی بین المللی خصوصاً هنگامی که طرف های مختلف استراتژی چانه زنی یکسانی را در پیش بگیرند، طرفداران زیادی ندارد، چون منجر به نتیجه باخت-باخت برای همه می شود. در مقابل، رویکرد برد-برد در صورتی که طرف های مذاکره کننده بتوانند منافع متقابل را به رسمیت بشناسند و در جهت آن تلاش کنند، ترجیح داده می شود.

چگونه مذاکره کنندگان در برابر تهدید به شکست توافق احتمالی، واکنش نشان می دهند؟ آیا آنها حاضر به امتیازدهی برای حفظ توافق هستند؟ بعد فرهنگی اجتناب از عدم قطعیت، همان چیزی است که به پاسخ به این سولات کمک می کند. اگر یک طرف احساس کند که طرف مقابل نسبت به وضعیت عدم اطمینان

<sup>1</sup>. Cultural frame switching (CFS)

و ابهام، راحت نیست، می تواند از تاکتیک تأخیر و یا تهدید به پایان دادن به معامله برای دستیابی به امتیاز در مذاکرات استفاده نماید.

نوع رویکرد به مذاکرات، همچنین متأثر از فرهنگ شغلی و سازمانی مذاکره کنندگان نیز هست. در برخی از کشورهای در حال توسعه مانند میانمار<sup>1</sup>، مناصب ارشد دولتی (از جمله مشاغل مربوط به بازرگانی و سرمایه گذاری خارجی) توسط مقامات فعلی و سابق ارتش اشغال می شوند. این افراد، عناصری از فرهنگ شغلی را وارد مذاکره می کنند و این امر می تواند رویکرد چانه زنی گروهها را تحت تأثیر قرار دهد. به همین ترتیب، فرهنگ سازمانی می تواند بر روند و نتایج مذاکره تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، اگر سازمانی نگاه بلندمدت نسبت به تجارت داشته باشد و فعالیت طولانی مدت با خریداران و تامین کنندگان را ترجیح دهد، در این صورت روش مذاکرات همگراتر را دنبال خواهد کرد. با این حال، اگر طرفین جهت گیری کوتاه مدتی در رفتار خود داشته باشند، در این صورت، رویکرد آنها به مذاکرات توزیعی خواهد بود و هر یک از طرفین تلاش خواهد کرد سهم خود را افزایش دهد.

#### **4.5 دستورالعمل های مدیریت تفاوت های فرهنگی**

در این فصل چگونگی تأثیر فرهنگ بر نحوه رفتار افراد و نحوه انجام تجارت و بازرگانی در یک جامعه، مشخص شد. ماهیت جهانی شده فعالیت های بازرگانی معاصر بدان معناست که از افراد انتظار می رود تا کارمندان را مدیریت کرده و معاملات بازرگانی را با فرهنگ هایی انجام دهند که متفاوت از فرهنگ آنها می باشد. در این قسمت، اقداماتی پیشنهاد می شود که می توان برای مدیریت تفاوت های بین فرهنگی استفاده کرد.

---

<sup>1</sup> . Myanmar

#### 1.5.4 قوم گرایی در مقابل نسبی گرایی فرهنگی

مدیران بین المللی در پاسخ به اختلافات فرهنگی، با چالش برقراری تعادل بین انتخاب قوم گرایی و یا نسبی گرایی فرهنگی مواجه هستند. قوم گرایی عبارت است از اعتقاد به اینکه فرهنگ خود شخص از فرهنگ دیگران برتر است و بنابراین از بافت و زمینه روش کار و فعالیت های شخصی در کشور خود استفاده می کند.<sup>29</sup> این رویکرد در مدیریت بین فرهنگی نامناسب است زیرا هنجارها و آداب و رسوم محلی را نادیده می گیرد و تفاوت های فرهنگی را ناچیز می شمارد، بدون اینکه علت انجام برخی از فعالیت ها را درک نماید.

نقطه مقابل قوم گرایی، نسبی گرایی فرهنگی قرار دارد<sup>30</sup> که معتقد است هر فرهنگ منحصر به فرد است و اتخاذ یک رویکرد جهانی برای درک فرهنگی، ناقص است. این رویکرد به مدیران کمک می کند تا سازگاری بهتری با فرهنگ محلی داشته و از خود همدلی فرهنگی نشان دهند. اما محدودیت این رویکرد این است که برخی هنجارها و عملکردهای فرهنگی خاص، ممکن است در جامعه کشور میزبان مناسب و قابل قبول باشد، اما با عقاید و عملکردهای کشور اصلی در تضاد باشد.

مدیران می توانند با تاکید بر بهترین روش ها، این نوع تفاوت ها را متعادل کنند و تصمیمات خود را بر اساس حداکثر سود برای اکثر مردم بگیرند. بهترین استانداردها برای برخی از فعالیت ها مانند فعالیت های مربوط به برابری و ایمنی کارکنان، باید به طور جهانی اعمال شوند، و تطبیق رفتار متناسب با فرهنگ محلی در مواردی که هنجارهای کشور میزبان باید مورد توجه قرار گیرد مانند زمان برنامه ریزی جلسات یا نحوه انتقال پیام ها، مورد انتظار است.

#### 2.5.4 مدیریت انگیزه ها

چالش دیگری که در موقعیت های بین فرهنگی با آن روبرو هستیم، تعیین انگیزه کارمندان و مذاکره کنندگان توسط طرف دیگر است. مدل سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>1</sup> بر عوامل مختلفی تاکید دارد که افراد و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. با این حال، مطالعات اخیر نشان می دهد که تأثیر این عوامل انگیزشی در فرهنگ های مختلف متفاوت است و مدیران باید درک کنند که عوامل موثر در فرهنگ آنها ممکن است برای دیگران تاثیرگذار نباشد.<sup>31</sup> یکی از رایج ترین برنامه های انگیزه/ پاداش در فرهنگ های غربی احتمالاً به پاداش های مادی مانند افزایش درآمد، تبلیغات و غیره مرتبط می باشد. این مورد ممکن است در مذاکرات بازرگانی بین المللی به تلاش مذاکره کنندگان جهت دستیابی به معامله کوتاه مدت و به حداکثر رساندن سود طرف خود تبدیل شود. برخلاف آن، مذاکره کنندگان در بسیاری از فرهنگ های جمع گرایانه ممکن است به دنبال یک رابطه طولانی باشند و تمایل بیشتری برای ارائه امتیازات به منظور توسعه اعتماد نشان دهند.

#### 3.5.4 انعطاف پذیری

سرانجام، با وجود اینکه مطالعات فرهنگی و میان فرهنگی، راهنمای برای چگونگی رفتار اکثریت مردم یک کشور ارائه می دهد، رفتارهای فردی ممکن است متفاوت باشد و لذا امر احمقانه ای برای مذاکره کنندگان و مدیران خواهد بود که با تصور پیروی از هنجارهای فرهنگی مشابه توسط دیگر مذاکره کنندگان، با آنها رفتار یکنواختی داشته باشند.

رمز موفقیت در موقعیت های بین فرهنگی، نمایش انعطاف پذیری است.<sup>32</sup> مدیران ممکن است در شرایطی قرار بگیرند که یا با افرادی مذاکره کنند که لزوماً از هنجارهای فرهنگی پیروی نمی کنند، یا رفتار مربوط به فرهنگی خاص را نشان می دهند و یا نماینده افرادی از فرهنگ سوم باشند. بنابراین، انعطاف پذیری و

<sup>1</sup> . Maslow's hierarchy of needs model

توانایی سازگاری با رفتار اعضای طرف دیگر، مهارت مهمی است که مدیران می توانند برای به حداقل رساندن تأثیر تفاوت های بین فرهنگی در فعالیت های بازرگانی، توسعه دهند.

## 4.6 خلاصه فصل

درک عمیق نسبت به اشکال و ابعاد مختلف فرهنگ که بر مذاکرات تأثیرگذار است، یک پیش نیاز برای انجام مذاکرات بازرگانی بین المللی موفق می باشد. سازمان ها می توانند برای جنبه های تکنیکی و ملزومات محصولات خود، مهیا شوند، اما قادر به کنترل عوامل فرهنگی موثر در طی مذاکرات نخواهند بود. مذاکره کنندگان می توانند از طریق تلاش برای درک دیدگاه های فرهنگی طرف دیگر و گسترش همدلی، تأثیرات تفاوت های بالقوه فرهنگی را کنترل نمایند. شناسایی تأثیر فرهنگ بر رفتار مذاکره کنندگان، اهمیت روابط و شبکه ارتباطی بازرگانی و رویکرد مربوط به مذاکره کنندگان، می تواند به کاهش موانع مذاکراتی کمک نماید.

### پرسش ها برای بحث:

1. بهترین تعریف برای "فرهنگ" چیست؟
2. اشکال مختلف فرهنگ را نام ببرید؟
3. سیستم زمانی در یک کشور، چگونه بر فرایند مذاکره تأثیرگذار است؟
4. آیا شبکه های ارتباطی بازرگانی و تجاری از جمله اشکال قوم پرستی و یا پارتی بازی هستند، درباره این جمله بحث کنید؟
5. افراد دو فرهنگی چه نقشی می توانند در فرایند مذاکره داشته باشند؟

1. Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. New York, Doubleday.
2. Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R., Rammal, H.G. and Rose, E.L. (2014) *International Business*. London, Pearson.
3. Jacobs, H. (2018) KFC is by far the most popular fast food chain in China and it's nothing like the US brand – here's what it's like. *Business Insider Australia*, 16 April.
4. Pillai, M. (2019) China's KFC gives up and starts selling Chinese street food. *RADII*, 19 July.
5. Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill.
6. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 2nd ed. New York, McGraw-Hill.
7. IKEA (2019) *Our Way of Conduct*. Available from: [https://www.ikea.com/ms/en\\_AU/about\\_ikea/our\\_responsibility/iway/](https://www.ikea.com/ms/en_AU/about_ikea/our_responsibility/iway/).
8. Toyota (2019) *The Toyota Way*. Available from: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/the-toyota-way>.
9. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (eds) (2004) *Culture, Leadership and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies*. London, SAGE.
10. Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, SAGE.
11. Guo, Y., Rammal, H.G., Benson, J., Zhu, Y. and Dowling, P.J. (2018) Interpersonal relations in China: Expatriates' perspective on the development and use of *guanxi*. *International Business Review*. **27**(2), 455–64.

12. Richardson, C. and Rammal, H.G. (2018) Religious belief and international business negotiations: does faith influence negotiator behaviour? *International Business Review*. **27**(2), 401–9.
13. Khakhar, P. and Rammal, H.G. (2013) Culture and business networks: international business negotiations with Arab managers. *International Business Review*. **22**(3), 578–90.
14. Hall, E.T. (1981) *Beyond Culture*. New York, Doubleday.
15. Potter, R.E. and Balthazard, P.A. (2000) Supporting integrative negotiation via computer mediated communication technologies: an empirical example with geographically dispersed Chinese and American negotiators. *Journal of International Consumer Marketing*. **12**(4), 7–32.
16. Hall, E.T. (1983) *The Dance of Life*. New York, Doubleday.
17. Usunier, J.-C. (2003) The role of time in international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 171–204.
18. Hall (1981) op. cit.
19. Burt, D.N. (1984) The nuances of negotiating overseas. *Journal of Purchasing and Material Management*. **20**(4), 2–8.
20. Usunier, J.-C. and Lee, J.L. (2005) *Marketing across Cultures*. 4th ed. Essex, Pearson Education; Adler, N. (2002) *International Dimension of Organizational Behaviour*. 4th ed. Cincinnati, Thomson Learning.
21. Abbasi, S. and Hollman, K. (1993) Business success in the Middle East. *Management Decision*. **31**(1), 55–9.
22. Zoubir, Y.H. (2000) Doing business in Egypt. *Thunderbird International Business Review*. **42**(3), 329–47.
23. Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J. and Taras, V. (2016) The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural and Strategic Management*. **23**(1), 78–100.
24. Donnelly, T., Morris, D. and Donnelly, T. (2005) Renault-Nissan: a marriage of necessity? *European Business Review*. **17**(5), 428–40.

25. Weiss, S. (2011) Negotiating the Renault–Nissan alliance: insights from Renault’s experience. In: Benoliel, M. (ed.) *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*. Singapore, World Scientific Publishing Company, pp. 315–40.
26. Jie, M. and Takahashi, M. (2019) Renault and Nissan enter talks over proposed Fiat Chrysler merger. *Los Angeles Times*, 29 May.
27. Winton, N. (2019) Renault, FCA may revive merger but PSA could score a late winner. *Forbes*, 12 August.
28. Mahadevan, J. (2015) Understanding the process of intercultural negotiations through liminality: insights on biculturalism, marginality and cultural expertise from a Sino-German business context. *International Journal of Cross-Cultural Management*. **15**(3), 239–58.
29. Ferraro, G. and Briody, E. (2017) *The Cultural Dimension of Global Business*. London, Routledge.
30. Demuijnck, G. (2015) Universal values and virtues in management versus cross-cultural moral relativism: an education strategy to clear the ground for business ethics. *Journal of Business Ethics*. **128**(4), 817–35.
31. Zhao, B. and Pan, Y. (2017) Cross-cultural employee motivation in international companies. *Journal of Human Resource and Sustainable Studies*. **5**, 215–22.
32. Bartel-Radic, A. and Giannelloni, J.-L. (2017) A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: an approach through personality traits and cross-cultural knowledge. *European Management Journal*. **35**(3), 632–44.

منابع برای مطالعه بیشتر:

- Ghuri, P.N. and Fang, T. (2001) Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business*. **36**(3), 303–25.
- Graham, J.L. (1985) The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study. *Journal of International Business Studies*. **16**(1), 81–96.



Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York, McGraw-Hill.

Kong, D.T. and Yao, J. (2019) Advancing the scientific understanding of trust and culture in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*. **12**(2), 117–30.

## پایان مثال های بخش اول

### مورد 1

#### صندوق چشم انداز سافت بانک<sup>1</sup> (عربستان سعودی و ابوظبی) و گوازی<sup>2</sup> (چین)

یک معامله بین صندوق چشم انداز سافت بانک و گوازی چین احتمالاً به زودی اعلام خواهد شد. صندوق چشم انداز سافت بانک در مرحله نهایی مذاکرات برای سرمایه گذاری 1.5 میلیارد دلاری در گوازی است که یکی از بزرگترین مکان های تجارت خودروهای دست دوم چینی می باشد. ارزش این شرکت نوپای پنج ساله، بالغ بر 8.5 میلیارد دلار است. صندوق چشم انداز سافت بانک، دومین بار است که از پلتفرم خودروهای دست دوم پشتیبانی می کند؛ سال گذشته نیز علی‌رغم وجود تفاوت هایی بین مدل های بازرگانی دو شرکت، مبلغ 460 میلیون یورو در شرکت آتو وان<sup>3</sup> آلمان سرمایه گذار کرد که ارزش آن حدود 2.9 میلیارد یورو ارزیابی می شود.

گوازی از یک پلتفرم هم‌تا به هم‌تا استفاده می کند که خریداران و فروشندگان را در بازار خودرو چین با هم آشنا می نماید. گوازی به عنوان زیرمجموعه «58.com» فعالیت می کند که یک شرکت هلدینگ چینی است که انواع مختلف پلتفرم های ردی بنده شده آنلاین را اداره می نماید. این معامله تازه ترین سرمایه گذاری تقریباً 100 میلیارد دلاری صندوق چشم انداز در چین است که عمدتاً توسط دولت های عربستان سعودی و ابوظبی پشتیبانی می شود. این صندوق «اریک چن»<sup>4</sup> را که قبلاً در شرکت سرمایه گذاری خصوصی سیلور لیک<sup>5</sup> کار می کرد، استخدام کرد تا تیم سرمایه گذاری چینی خود را اداره کند.

بازار خودروهای جدید چین به دلیلی عواملی مانند: حذف یارانه های دولتی، تضعیف احساسات مصرف کننده و همچنین پیامدهای تنش های تجاری چین و ایالات متحده، در حال وضعیت تر شدن است. فروش خودرو در چین در سال گذشته،

1. SOFTBANK
2. Guazi
3. Auto1
4. Eric Chen
5. Silver Lake

اولین کاهش سالانه خود را تقریباً در طی سه دهه گذشته ثبت کرد. پلتفرم های خودروهای دست دوم چینی، مانند سایر شرکت های فناوری در این کشور به علت صرف هزینه زیاد برای جلب مشتریان جدید، ضرر مالی زیادی کرده اند.

منبع: برگرفته از مسعودی و لوکاس<sup>1</sup> (2019).

### پرسش ها برای بحث:

1. آیا اختلافات خاصی بین کارکنان، گروه و سازمان طرفین در مثال فوق وجود دارد؟
2. از چه نوع مکانیزم حل اختلاف می توان استفاده کرد (مدل نگرانی دوطرفه، شبکه مدیریت اختلاف و غیره)؟  
راهبردهای اتخاذی ممکن را نشان دهید.
3. آیا راهبردهای دیگری پیشنهاد می کنید؟

---

<sup>1</sup> . Massoudi and Lucas

مذاکرات برای کسب حداکثر سهام و کنترل شرکت: رقابت ورسوم<sup>1</sup> (ایالات متحده آمریکا) و مرک<sup>2</sup> (آلمان)

در مذاکره بین دو شرکت مواد شیمیایی، شرکت انتگریس<sup>3</sup> پیشنهاد کرد تا شرکت آمریکایی ورسوم متریالز<sup>4</sup> را به قیمت 4.5 میلیارد دلار بخرد، اما شرکت آلمانی مرک<sup>5</sup> برای ضربه زدن به رقیب آمریکایی، مبلغ 5.9 میلیارد دلار را پیشنهاد داد. این پیشنهاد غیرمنتظره برای شرکت ورسوم که اجزای حساس نیمه رسانا تولید می کند، می توانست باعث عملکرد بهتر بخش تولید تراشه شرکت مرک شود.

شرکت مرک پرداخت نقدی 48 میلیارد دلار - که تقریباً 52 درصد بیشتر از قیمت سهام شرکت ورسوم و 16 درصد بالاتر از سطح نهایی آن در روز سه شنبه بود- را قبل از اعلام معامله تمام سهام خود با شرکت انتگریس پیشنهاد کرد.

ارزش معامله 5.9 میلیارد دلاری، شامل دیون معوق شرکت ورسوم نیز می شد. این شرکت تا قبل از 2016، بخشی از شرکت گاز صنعتی "ایر پروداکت و کمیکالز"<sup>6</sup> (مواد شیمیایی و محصولات هوایی) بود و با احتساب شرکت های سامسونگ و اینتل به عنوان بزرگترین مشتری های آن، در آخرین سال مالی، 1.4 میلیارد دلار فروش داشت. این گروه صنعتی، مواد شیمیایی برخوردار از فناوری پیشرفته را که در تولید تخته مدار و تراشه کامپیوتر استفاده می شود، تولید می کند. ائتلاف شرکت های مرک و ورسوم، باعث تقویت هر دو شرکت خواهد شد، زیرا استفاده از هوش مصنوعی و اینترنت، تقاضا برای محصولات نیمه رسانا را افزایش می دهد. هیئت مدیره شرکت مرک، به اتفاق از این پیشنهاد حمایت کردند و آماده انجام اقدامات لازم از جمله مذاکره بودند. شرکت ورسوم از این پیشنهاد اطلاعی نداشت و حمایت خود از ادغام با انتگریس اعلام کرد و گفت که این "پیشنهاد را به طور کامل بررسی می کند".

---

1 . VERSUM

2 . MERCK

3 . Entegris

4 . Versum Materials

5 . Merck

6 . Air Products & Chemicals

بعد از این اعلام، سهام شرکت ورسوم در اولین معاملات در نیویورک با 17 درصد افزایش به 48.56 دلار رسید، در حالیکه سهام انتگریس با 3 درصد کاهش به 36.54 دلار و سهام شرکت مرک با 4 درصد افت، به 91 دلار و 46 سنت رسید.

شرکت مرک با حمایت اعضای خود در سال های اخیر تلاش کرده تا تجارت مواد تولیدی خود را تقویت نماید و گروه مواد شیمیایی "آی ضد الکترونیک"<sup>1</sup> را که در فهرست خرید لندن آن قرار داشت با قیمت 1.6 میلیارد پوند خریداری کرد که شامل بدهی آن نیز می شد. این گروه که مواد مورد نیاز برای نمایش کریستال مایع را تولید می کند، در تجارت با رقابت شدید تولید کنندگان چینی مواجه شده است. یک پیشنهاد موفقیت آمیز به شرکت ورسوم می تواند توازن بهتری بین سه بخش اصلی شرکت در زمینه بهداشت، علوم زندگی و مواد، ایجاد نماید. برآورد شرکت مرک این بود که دارایی خالص آن قبل از هزینه های بهره، مالیات، کاهش بها و استهلاک تا 2.9 برابر افزایش می یابد. پیشنهاد از طرف شرکت مرک، آخرین مورد از ابتدای سال از میان تعداد پیشنهادهای بسیار زیاد برای تصاحب کل سهام یک شرکت است. شرکت ها در سراسر جهان در پیگیری دست یابی به دارائی هایی که نقشی تعیین کننده در بازار دارند، جسورتر شده اند.

منبع: اقتباس از پلات<sup>2</sup> و همکارانش (2019).<sup>2</sup>

### پرسش ها برای بحث در کلاس:

1. این مشکل، در چارچوب کدام نوع فعالیت قرار می گیرد؟ در مورد تصمیم خود توضیح دهید و توجه داشته باشید که راه حل های زیادی امکان پذیر است.
2. در این شرایط، چه امکانات نظری و حل تعارض، ارائه می شود؟

---

<sup>1</sup> . AZ Electronics

<sup>2</sup> . Platt

1. Massoudi, A. and Lucas, L. (2019) SofBank fund in talks to invest up to \$1.5bn in Chinese used car site. *Financial Times*, 1 February.
2. Platt, E., Fontanella-Khan, J. and Neville, S. (2019) Merck gatecrashes Versum-Entegris deal with \$5.9bn offer. *Financial Times*, 27 February

بخش دوم

عوامل موثر بر مذاکرات بین المللی

## فصل پنجم

### اهمیت ارتباطات در مذاکرات

مذاکرات عبارت از تبادل اطلاعات میان طرفین مذاکره است که این ارتباط از طریق پیام‌ها انجام می‌شود. بنابراین، ارتباطات بخش جدایی‌ناپذیر از مذاکرات به‌شمار می‌رود و موفقیت و شکست مذاکرات به آن بستگی دارد. با این وجود، ارتباط فعالیتی پیچیده است که نیازمند تفکر و برنامه‌ریزی درباره‌ی پیام‌ها، بهترین راه برای تسهیل ارتباط و توانایی افراد در برقراری ارتباطات مؤثر می‌باشد. پیچیدگی و چالش‌های برقراری ارتباط، زمانی افزایش می‌یابد که مذاکره با فرهنگ دیگری انجام شود. تفاوت‌ها در زبان گفتاری و به‌کارگیری نشانه‌های غیرکلامی، تلاش برای فهم معنای واقعی پیام‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد. در این فصل، به بررسی این مسائل خواهیم پرداخت و راهبردهایی برای شرکت‌ها جهت مقابله با این نگرانی‌ها ارائه خواهیم کرد.

در ادامه ضمن بررسی فرآیند ارتباطات، جزئیات مدل ارتباطات را بررسی خواهیم کرد. فصل حاضر همچنین به بررسی این موضوع خواهد پرداخت که تفاوت‌ها در بافتار، چگونه به شکست در ارتباطات منجر می‌شود. در بخش بعدی، ارتباطات غیرکلامی بررسی خواهند شد و و سرانجام این فصل با تاکید بر مسائل مهم ارتباطاتی که در فعالیت‌های مذاکرات بازرگانی بین‌المللی معاصر یافت می‌شود، به پایان می‌رسد.

### 5-1 مدل ارتباطات

ارتباطات عبارت است از فرآیندی که طی آن اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و تفکرات میان فرستنده و

فرآیند ارتباطی: رمزگذاری، انتقال و همچنین رمزگشایی از اطلاعاتی است که از طریق کانال‌های مختلف ارتباطی منتقل می‌شود.

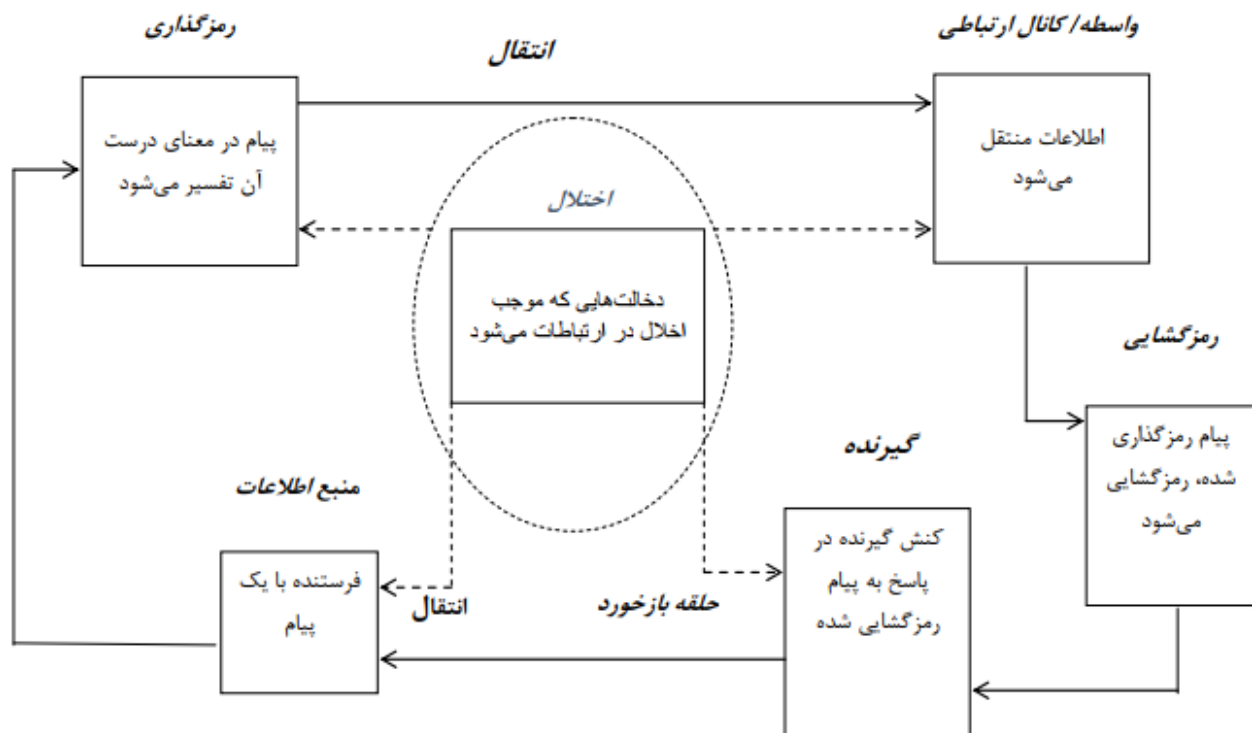
گیرنده‌ی پیام مبادله می‌شود. تمامی افراد در فعالیت‌های روزمره به‌نحوی درگیر اشکال مختلف



ارتباطی هستند که ارسال و دریافت پست الکترونیکی، سفارش یک فنجان قهوه، مباحثه با همکاران درباره‌ی مسائل کاری یا برقراری ارتباط با خانواده یا دوستان در هنگام صرف غذا از جمله‌ی این موارد می‌باشد. با این حال، این فرایند پیچیده است و عوامل زیادی می‌توانند بر تبادل موثر یک پیغام اثرگذار باشند. با وجود این که ارسال پیام‌ها حتی در حوزه‌ی داخلی نیز با چالش‌های بسیاری همراه است، این پیچیدگی در ارتباطات بین‌المللی دوچندان می‌شود. افزون بر تفسیر معنای مورد نظر پیام‌های مخابره‌شده توسط گیرنده‌ی پیام، ماهیت متغیر فرآیند مذاکره به این معنا است که پیام‌های بسیاری توسط طرف‌های مختلف به‌طور هم‌زمان در حال دریافت و ارسال است که باعث افزایش پیچیدگی آن خواهد شد.

عوامل بسیاری، مانند فرهنگ، بر فرآیند ارتباطات تأثیرگذار هستند. فرآیند ارتباطات به چهار مرحله

تقسیم می‌شود (به شکل 1.5 نگاه کنید):



شکل 5-1 فرآیند ارتباطات

1. روشی که پیام‌ها رمزگذاری می‌شوند.

2. انتخاب واسطه / وسیله مباله / رسانه مناسب.

3. رمزگشایی پیام.

4. به‌کارگیری حلقه بازخورد.

فرآیند ارتباطات، زمانی آغاز می‌شود که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعاتی را از طریق پیام منتقل نماید. فرستنده درباره‌ی ماهیت پیام تصمیم می‌گیرد و پیام مورد نظر را در قالب کلماتی که برای گیرنده قابل فهم می‌داند، رمزگذاری می‌کند.

مرحله رمزگذاری عبارت است از انتخاب واژگان و عبارتهایی که فرستنده معتقد است معنای درست را پس از تفسیر توسط گیرنده، منتقل می‌کند. به‌عنوان مثال، در پاسخ به پرس‌وجوی اولیه از سوی خریدار، فروشنده ممکن است با ارسال پیامی که نشان‌دهنده‌ی علاقه او به ادامه گفت‌وگوی بیشتر درباره‌ی مقدار کالای مورد نیاز خریدار، شرایط و دیگر جزئیات قرارداد باشد، به خریدار پاسخ دهد.

مرحله بعد در فرآیند ارتباطات، انتخاب واسطه، وسیله و یا بستر مناسب برای تحویل پیام است. واسطه

به کانال و شیوه‌ای اشاره دارد که برای تحویل پیام به‌کار گرفته می‌شود. فرستنده باید تصمیم بگیرد که پیام مورد نظر در قالب نوشتاری، یا ترکیبی از کتبی

رمزگذاری: تبدیل پیام به کلمات

واسطه/ وسیله: کانال مورد استفاده برای انتقال پیام

و شفاهی قابل فهم‌تر است. انتخاب وسیله انتقال پیام، به ماهیت ارتباطات بستگی دارد. اگر طرفین مذاکره در حال مطرح کردن پیشنهادات اولیه خود به‌طور رسمی هستند، شیوه‌ی نوشتاری برای برقراری ارتباط مناسب‌تر است. با این وجود، در مذاکرات رو در رو، که در آن طرفین به بحث درباره‌ی جزئیات پیشنهادات و شرایط قرارداد می‌پردازند، ترکیبی از ارتباطات نوشتاری و شفاهی مناسب‌تر می‌باشد.

مرحله سوم این فرآیند عبارت از رمزگشایی از پیام توسط گیرنده است. پیام تنها در صورتی با موفقیت

رمزگشایی: تفسیر کلمات به منظور پیدا کردن معنای پیام  
اخلال: هرچیزی که باعث تحریف در انتقال پیام شود.

منتقل می‌شود که گیرنده بتواند پیام را رمزگشایی کند یا پیام را با معنای مورد نظر فرستنده تفسیر نماید. با توجه به این که جهت ارسال پیام یک‌سویه و

از فرستنده به گیرنده است، دو طرف چگونه می‌توانند از موفقیت فرآیند ارتباط، اطمینان حاصل کنند؟ در صورتی که فرآیند انتقال یک پیام تنها به ارسال محدود شود بدون اینکه راستایی‌آزمایی انجام شود که آیا گیرنده به درستی معنای مورد نظر فرستنده را درک کرده است، امکان ناکامی در برقراری ارتباط، افزایش می‌یابد.

معنای پیام در ارتباطات بین‌المللی ممکن است به دلیل همهمه و اخلال، دچار تحریف شود. منبع این اخلال<sup>1</sup> به پیام‌های مختلفی باز می‌گردد که به‌طور هم‌زمان دریافت می‌شوند؛ این پیام‌ها حاوی کلمات مشابه هستند، اما ممکن است معنای مشخصی داشته باشند. تفسیر پیام‌ها می‌تواند تحت تأثیر پیشینه‌ی فرهنگی متفاوت فرستنده و گیرنده قرار گیرد. حتی اگر فرستنده و گیرنده از یک زبان، به‌عنوان مثال زبان انگلیسی، برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند، معنای واژگان در فرهنگ‌های آنها ممکن است متفاوت باشد و این مسئله می‌تواند منبع سردرگمی طرفین مذاکره شود (به مثال 5-1 نگاه کنید). این موضوع در مثال 5-2 بررسی خواهد شد.

#### مثال 5-1 ملاقات‌های پیش از موعد در هند

یکی از میراث‌های حکمرانی بریتانیا در هند، گسترش زبان انگلیسی و به‌کارگیری آن به‌عنوان زبان رسمی در تجارت بوده است. هند به‌عنوان کشوری که بزرگ‌ترین جمعیت انگلیسی‌زبان را در خود جای داده است به‌خود می‌بالد. با توجه به این که زبان انگلیسی، زبان اصلی ارتباط در میان اقشار تحصیل‌کرده به‌شمار می‌رود، مهارت‌های زبانی در سطح بالایی قرار دارد و این مسئله یکی از مزیت‌های شرکت‌ها و متخصصان هندی محسوب می‌شود که در فعالیتهای بازرگانی بین‌الملل مشارکت دارند.

<sup>1</sup>. Nois

با این وجود، برخی واژه‌ها و اصطلاحات خاص است که تنها ارتباطات در هند و کشورهای همجوار در جنوب آسیا می باشد. به‌عنوان مثال، واژه "postpone" اغلب به معنای به تأخیر انداختن یک رویداد یا فعالیت به کار می‌رود. با این وجود، در بخش‌هایی از هند، از واژه "prepone" نیز در ارتباطات تجاری استفاده می‌شود. واژه "prepone" به معنای برگزاری زودتر از موعد یک جلسه یا رویداد است. بنابراین، جلسه‌ای که برای ساعت 10 صبح سه‌شنبه برنامه‌ریزی شده، ممکن است زودتر و در ساعت 4 بعد از ظهر دوشنبه برگزار شود. در حالی که استفاده از چنین واژگانی برای مدیران هندی قابل فهم است، می‌تواند منشأ سردرگمی برای افراد از کشورهای دیگر باشد.

منبع: برگرفته از یانو<sup>۲</sup> (2006)<sup>1</sup>

**نکته برای بحث:** آیا یک زبان جهانی برای به‌کارگیری در مذاکرات وجود دارد؟ مذاکره‌کنندگان چه اقداماتی را می‌توانند در جهت به حداقل رساندن اختلال در ارتباطات انجام دهند؟

به‌کارگیری یک فرآیند ارتباطی غیرمنطقی و یک‌طرفه می‌تواند توانایی مشارکت‌کنندگان را در حصول اطمینان از تفسیر درست پیام، محدود نماید. به‌عنوان مثال، فرض کنید مدیر یک مجموعه به یکی از کارکنان دستور می‌دهد تا آخر هفته گزارشی را تهیه نماید؛ این دستور ممکن است به شکل‌های مختلفی تفسیر شود. منظور از آخر هفته، آغاز آخرین روز کاری هفته، یعنی روز جمعه، است؟ یا پایان روز جمعه؟ یا گزارش یادشده باید قبل از آغاز روز کاری دوشنبه به مدیر تحویل داده شود؟ بنابراین، دسترسی به «حلقه بازخورد»<sup>۳</sup> که به گیرنده پیام این امکان را بدهد تا از معنای واقعی پیام اطمینان حاصل کند، در انتقال موفق پیام، مؤثر است.

## 5-2 زمینه در ارتباطات

یکی از منشأهای «اختلال»، تفاوت‌های زمینه‌ای و بافتی در ارتباطات میان فرهنگی است. زمینه و بافت به روشی اشاره دارد که افراد از طریق آن، واژه‌ها را به کار می‌برند و احساسات و معنای مورد نظر خود را در

1. به معنای موکول کردن.

### 2. Yano

<sup>3</sup> حلقه بازخورد (feedback loop)، نوعی برگشت پیام ارتباطی است که در آن، خروجی به‌طور عامدانه به پیام فرستنده واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه کیفیت یا کمیت خروجی بر پایه مقدار در نظر گرفته شده (خواست گرداننده) ارائه می‌شود. این پیام‌ها، به فرستنده امکان می‌دهند تا وضعیت ارتباطی خود را با مخاطبانش ارزیابی کند. نظام‌های ارتباطی، اجتماعی، اقتصادی و غیره ایجاد و استفاده از یا حلقه بازخورد را غنیمتی برای اصلاح خود، قلمداد می‌کنند.

ارتباط با دیگران، بیان می‌کنند. آیا افراد در یک جامعه، نظرات خود را به صورت صریح یا ضمنی بیان می‌کنند؟ اگر مباحث فصل چهارم را به‌خاطر داشته باشید، طبقه‌بندی ادوارد تی. هال<sup>۱</sup> در خصوص فرهنگ‌ها بر اساس نحوه بهره‌مندی جامعه از زمان، مورد بررسی قرار گرفت. هال همچنین کشورها را بر اساس نحوه برقراری ارتباط، طبقه‌بندی کرده است. به عقیده هال، جوامع از نظر فرهنگی به دو دسته جوامع با زمینه فرهنگی بالا<sup>۲</sup> و زمینه فرهنگی پایین<sup>۳</sup> تقسیم می‌شوند.

فرهنگ با زمینه پایین: جوامعی که ارتباطات در آن مستقیم و صریح است.

در فرهنگ‌هایی با زمینه پایین، ارتباطات به صورت مستقیم انجام می‌گیرد و برای جلوگیری از ابهام، پیام‌ها به صورت صریح منتقل می‌شوند. این

نوع ارتباطات در جوامعی مشاهده می‌شود که وظیفه محور هستند و بر کار تمرکز دارند و میان مسائل شغلی و روابط شخصی تمایز وجود دارد. با توجه به ماهیت پیام، فرآیند ارتباط کوتاه است و امکان وجود ابهام در تفسیر پیام وجود دارد. این نوع ارتباطات در فرهنگ‌هایی مشاهده می‌شود که ارزش بسیاری برای قدرت مردانگی قائل هستند (تأکید بر کامل کردن کارها و ماهیت رقابتی کار)؛ در این جوامع همچنین فاصله قدرت کم است (مناسب برای زیر سؤال بردن تصمیمات و ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی). اما به کارگیری این نوع ارتباطات در کشورهای با زمینه پایین که در آن فاصله قدرت، زیاد است و معمولاً ساختاری سلسله‌مراتبی بر آن حاکم است، ماهیتی یک‌طرفه و از بالا به پایین دارد. کشورهای مانند سوئیس و آلمان به‌عنوان فرهنگ‌هایی با زمینه پایین شناخته می‌شوند.

فرهنگ با زمینه بالا: جوامعی که ارتباطات در آن غیرمستقیم و ضمنی است.

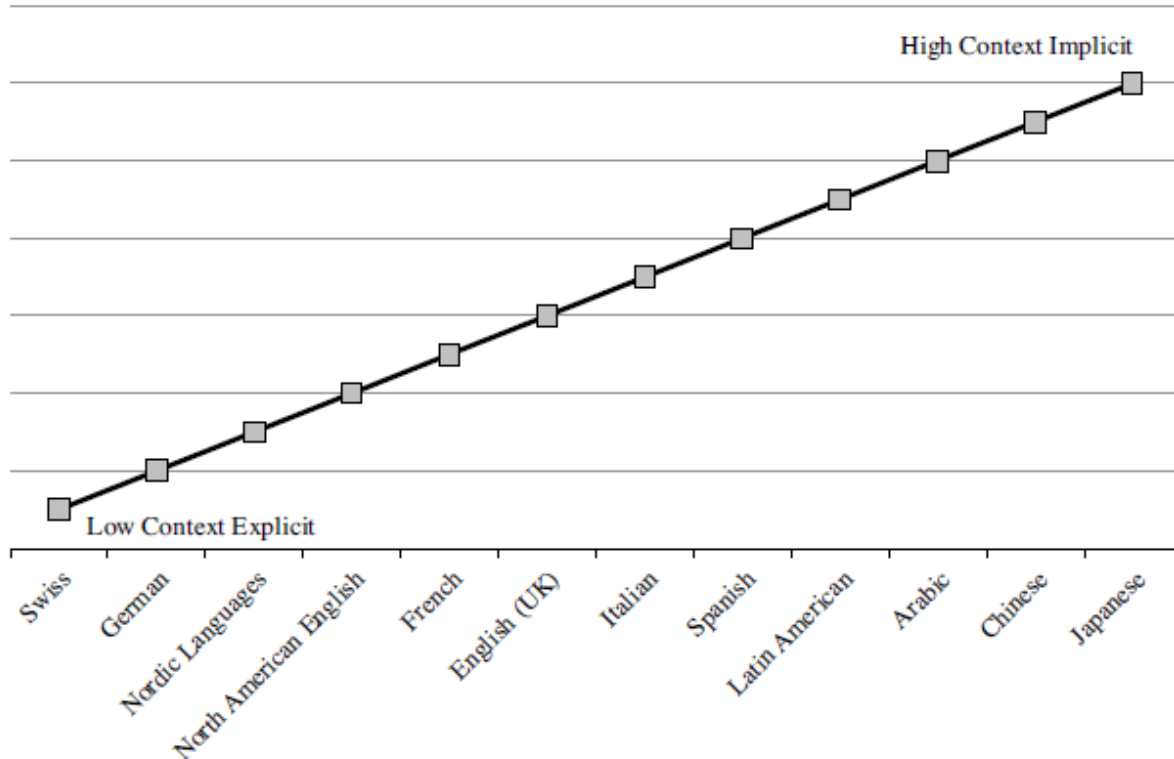
در مقابل، ارتباطات در فرهنگ‌های با زمینه بالا، با توجه به روابط شخصی و کاری انجام می‌گیرد

<sup>1</sup>. Edward T. Hall

<sup>2</sup>. High-context culture

<sup>3</sup>. Low-context culture

و بنابراین پیام‌ها به شکل ضمنی و غیرمستقیم منتقل می‌شوند. هم‌چنین در این فرهنگ‌ها، کلمات با دقت کامل به کار می‌روند تا اطمینان حاصل شود که پیام مورد نظر بیش از حد تند و مستقیم نباشد. بنابراین، خواندن و فهمیدن پیام‌ها، نیازمند واکاوی لایه‌های عمیق واژه‌های به کار رفته است تا از این طریق به معنای واقعی پیام پی ببریم. استفاده از نشانه‌های غیرکلامی نیز از اهمیت بسیاری در ارتباطات برخوردار است (این موضوع را با جزئیات بیشتر در بخش 5-3 بررسی خواهیم کرد) و سکوت و مکث‌هایی که در فرآیند ارتباط مشاهده می‌شود ممکن است معنای خاصی داشته باشند که گیرنده پیام باید برای فهم آنها تلاش نماید. ارتباطات با زمینه بالا در فرهنگ‌هایی مشاهده می‌شود که ماهیت جمعی دارند و اهمیت زیادی برای روابط میان افراد قائل هستند. ژاپن، چین و کشورهای عرب زبان از جمله کشورهایی هستند که در آن‌ها ارتباطات با زمینه بالا در جریان است. این ویژگی‌ها خود را در زبان‌های ملی و منطقه‌ای به‌نمایش می‌گذارد که برای برقراری ارتباط در درون کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد. شکل 5-2 یافته‌های مطالعات هال را نشان می‌دهد.



منبع: برگرفته از هال (1976)<sup>2</sup>

### شکل 5-2 فرهنگ با زمینه بالا و یا زمینه پایین

تفاوت‌های زمینه‌ای می‌توانند، منشأ ابهام و ناامیدی در ارتباطات میان فرهنگی باشند. این مسائل تنها به روابط میان فردی محدود نمی‌شود، بلکه در ارتباطات بازرگانی ناموفق میان شرکت‌های چندملیتی شناخته شده نیز مشاهده می‌شود. برخی از این ارتباطات بازرگانی ناموفق در مثال 5-2 مورد بررسی قرار گرفته است.

#### مثال 5-2

#### پیام‌های ناموفق

شرکت‌هایی مانند اپل، سامسونگ، مک‌دونالد، مرسدس، گوچی<sup>۱</sup> و دیگر برندهای شناخته‌شده، نام‌های تجاری و تصویر قدرتمندی از خود به‌نمایش گذاشته‌اند و بلافاصله در میان مصرف‌کنندگان در سراسر دنیا شناخته می‌شوند. اما این شهرت جهانی به این معنا است که هر اشتباهی توسط این شرکت‌ها در حوزه ارتباطات، برجسته می‌شود و در عصر شبکه‌های اجتماعی به‌سرعت در معرض توجه جهانی قرار می‌گیرد.

به‌عنوان مثال، تبلیغات چوب‌غذاخوری<sup>۲</sup> توسط شرکت دولچه و گابانا<sup>۳</sup> و برگر کینگ<sup>۴</sup>، نمونه‌هایی از چنین خطاهای ارتباطی در سال‌های اخیر به‌شمار می‌روند. در سال 2018، برند لوکس ایتالیایی، دولچه اند گابانا<sup>۵</sup> به بی‌توجهی به حساسیت فرهنگی در تبلیغات ویدئویی خود متهم شد؛ در این ویدئو، یک مدل چینی تلاش می‌کرد اسپاگتی و پیتزا را با استفاده از چوب‌های غذاخوری میل کند. این تبلیغ به دست آویز قراردادن کلیشه‌های فرهنگی متهم شد و وبسایت‌های تجارت الکترونیکی چینی از فروش محصولات این شرکت امتناع کردند.

در سال 2019، برگر کینگ بار دیگر آتش این بحث و مجادله را برانگیخت؛ در یک ویدئوی تبلیغاتی که در صفحه اینستاگرام شعبه نیوزلند برگر کینگ<sup>۶</sup> پخش شده بود، مشتریان تلاش می‌کردند با استفاده از چوب‌های غذاخوری بزرگ، برگر ویتنامی شیرین و تند این فست‌فود را بخورند. در زیر این ویدئو نوشته شده بود: «با جوانه‌های چشایی خود به شهر هو چی مین<sup>۷</sup> سفر کنید». همانند تبلیغ شرکت دولچه اند گابانا، برگر کینگ نیز به دست آویز قراردادن کلیشه‌های فرهنگی متهم شد. تبلیغ مورد نظر توسط شرکت حذف شد، اما پیش از آن در شبکه‌های اجتماعی به‌طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شد و مورد توجه تیتراهای خبری در سراسر جهان قرار گرفت.

منبع: برگرفته از پاتون و گرین<sup>۸</sup> (2019)<sup>۳</sup> و فایفر و مایز<sup>۹</sup> (2018)<sup>۴</sup>

**موضوع بحث:** سازمان‌های جهانی چگونه می‌توانند از خطاهای ارتباطی این چینی‌جولوگیری کنند، به‌خصوص در مواردی که پیام‌ها مختص یک بازار مشخص طراحی می‌شوند و ممکن است مردم کشورهای دیگر درک متفاوتی از آن پیام داشته باشند؟

مذاکره‌کنندگانی که به فرهنگ‌هایی با زمینه پایین تعلق دارند، ممکن است احساس کنند بحث و گفت

و گو با مذاکره‌کنندگان متعلق به فرهنگ‌های با زمینه بالا، کند و رسمی پیش می‌رود و معنای پیام‌ها به‌سختی

قابل فهم است. از طرفی، مذاکره‌کنندگان متعلق به فرهنگ‌های با زمینه بالا، ممکن است احساس کنند که

1. Gucci

2. chopsticks

3. Dolce & Gabbana

4. Burger King

5. Dolce & Gabbana

6. Burger King

7. Ho Chi Minh

8. Patton and Green

9. Pfeiffer and Mayes



مذاکره‌کنندگان متعلق به فرهنگ‌های با زمینه پایین، بیش از حد صریح هستند و تأکید کم‌تری بر روابط میان‌فردی دارند. با این وجود، تنها تفاوت‌ها در به‌کارگیری زبان و زمینه نیست که سبب بروز اختلال در انتقال پیام می‌شود، بلکه تفاوت‌های غیرکلامی نیز بر پیچیدگی ارتباطات میان‌فرهنگی می‌افزاید. در ادامه به بررسی این تفاوت‌ها خواهیم پرداخت.

### 5-3 ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی معمولاً به بخشی از پیام مربوط است که در قالب واژه‌ها انتقال نمی‌یابد و از طریق حرکات، تن صدا و دیگر اشکال منتقل می‌شود. با وجود این که پیام‌های غیرکلامی معمولاً با پیام‌های کلامی همراه هستند، برخی از مطالعات نشان می‌دهند که 65 درصد از ارتباطات را بخش غیرکلامی تشکیل می‌دهد.<sup>5</sup> بنابراین، تمایل ما به ارتباطات غیرکلامی بیشتر از کلامی است. در هر حال، همانند واژگان، نحوه تفسیر نشانه‌ها و پیام‌های غیرکلامی نیز تحت تأثیر زمینه فرهنگی قرار دارد. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، «اختلال» می‌تواند انتقال پیام را با مشکل مواجه سازد. مذاکره‌کنندگانی که زبان بومی متفاوتی دارند، هنگامی که تلاش می‌کنند از طریق زبان واسطه و مشترک دیگری با طرف مقابل ارتباط برقرار نمایند، سعی می‌کنند به دنبال سرنخ‌های غیرکلامی باشند که با آن‌ها آشنایی دارند. این مسئله ناشی از این واقعیت است که اگر بخش کلامی پیام با بخش غیرکلامی آن هم‌خوانی نداشته باشد، در این

اشاره شناسی: انتقال پیام‌های غیرکلامی از طریق حرکات بدن

صورت تمایل به باور بخش غیرکلامی بیشتر می‌شود.

پیام‌های غیرکلامی از طریق روش‌های متفاوتی منتقل

می‌شوند. برخی از این روش‌ها عبارتند از اشاره شناسی (شناخت حرکات بدن و چهره)، عناصر غیرکلامی زبان، فضا، قرابت و مصنوعات.

اشاره شناسی<sup>1</sup> به پیام‌های غیرکلامی اشاره دارد که از طریق حرکات بدن مانند حرکت دست، سر و صورت (حالات چهره) منتقل می‌شوند. اشاره شناسی به تقویت پیام ارسالی کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، تکان دادن سر در برخی از فرهنگ‌ها به‌معنای تأیید است و می‌تواند تکمیل‌کننده توافق کلامی در جریان مذاکرات باشد. با این حال، اگر تصور کنید که نشانه‌های غیرکلامی جهانی هستند و می‌توان بر این اساس تفسیرشان کرد، در این صورت احتمال عدم موفقیت در ارتباط مورد نظر، افزایش می‌یابد. مثال 5-3 برخی از این تفاوت‌ها را در ارتباط با مذاکره میان مذاکره‌کنندگان آمریکایی و ژاپنی نشان می‌دهد.

### مثال 3-5

#### موافقت با یک توافق با تکان دادن سر

نشانه‌های غیرکلامی بسیاری وجود دارد که می‌توان آن‌ها را جهانی فرض کرد. حالات چهره که نشان‌دهنده درد است، یا اشک که نشان‌دهنده غم و اندوه می‌باشد، از جمله نشانه‌های غیرکلامی هستند که در فرهنگ‌های مختلف قابل درک می‌باشند. با این وجود، بسیاری از نشانه‌های غیرکلامی در فرهنگ‌های مختلف به‌سادگی قابل ترجمه نیستند و ممکن است برای گیرنده پیام، ابهام‌برانگیز باشد. به‌عنوان مثال، در بخش‌هایی از هند سر تکان دادن که در آن سر به این سو و آن سو حرکت می‌کند، می‌تواند نشان‌دهنده موافقت یا عدم موافقت با یک جمله باشد. از اینرو، زمینه ارتباطات از اهمیت بسیاری در فهم پیام نشانه‌های غیرکلامی برخوردار است.

در فرهنگ‌های با زمینه پایین که در آن پیام‌ها به‌شکل صریح رد و بدل می‌شوند، فهم نشانه‌های غیرکلامی و سکوت ممکن است دشوار و آزاردهنده باشد. در چنین شرایطی، مذاکره‌کنندگان ممکن است به قوم‌گرایی روی بیاورند و معنای رفتار طرف مقابل را بر اساس آنچه در فرهنگ خود انتظار دارند، تفسیر نمایند. به‌عنوان نمونه می‌توان به مذاکره میان نمایندگان آمریکا و ژاپن در دهه‌های 1970 و 1980 اشاره کرد. فرهنگ ژاپنی بر احترام به صاحب منصبان تأکید دارد و فرهنگی با زمینه بالا محسوب می‌شود. بنابراین، مذاکره‌کنندگان ژاپنی تمایل دارند در بروز احساسات و عواطف خود صریح نباشند و هم‌چنین تمایل دارند واژه‌های خود را با دقت انتخاب کنند تا طرف مقابل اعتبار خود را از دست ندهد. برای مذاکره‌کنندگان آمریکایی برقراری ارتباط در چنین فضایی یک چالش به‌شمار می‌رفت؛ آن‌ها تلاش می‌کردند، معانی رفتارهای غیرکلامی مذاکره‌کنندگان ژاپنی را درک نمایند. یکی از مشاهدات طرف آمریکایی این بود که هنگام مطرح کردن پیشنهادات از سوی طرف آمریکایی، گروه ژاپنی سر خود را به‌نشانه تأیید تکان می‌داد. این مسئله تأیید می‌کرد که طرف ژاپنی با جزئیات پیشنهاد موافق است. با این وجود، با تداوم روند مذاکرات، مذاکره‌کنندگان آمریکایی دریافتند که

<sup>1</sup> . Kinesics

سر تکان دادن ژاپنی‌ها به این معنا است که آن‌ها حرف‌های مذاکره‌کنندگان آمریکایی را متوجه می‌شوند، اما بر خلاف آنچه در ایالات متحده مرسوم است، سر تکان دادن به معنای موافقت با پیشنهاد آمریکایی‌ها نبود.

منبع: برگرفته از گراهام<sup>۱</sup> (1999)<sup>۶</sup> و گراهام و سانو<sup>۲</sup> (1999)<sup>۷</sup>

**موضوع بحث:** آیا فکر می‌کنید با توجه به اهمیت روزافزون ارتباطات الکترونیکی در محیط کسب‌وکار، اشاره شناسی هم‌چنان از اهمیت سابق برخوردار است؟ آیا افراد قادر به مشاهده و تفسیر نشان‌های غیرکلامی در فرهنگ‌های دیگر می‌باشند؟

استفاده از ویژگی‌های صوتی برای تأثیرگذاری بر نحوه بیان، تحت عنوان فرازبان<sup>۳</sup> یا عناصر غیرکلامی

فرازبان: استفاده از ویژگی‌های صوتی برای تأثیرگذاری بر نحوه بیان چیزی

زبان شناخته می‌شود. فرازبان می‌تواند به تأکید بر نکات و احساسات اصلی گوینده کمک نماید.

به‌عنوان مثال، شخصی که با هیجان در حال

صحبت کردن درباره تعطیلات است، می‌تواند از این طریق پیام کلامی خود و معنای آن را تأیید کند، درحالی‌که ممکن است افراد با شک و تردید به صحبت‌های فروشنده‌ای که سریع حرف می‌زند، گوش نمایند.<sup>۸</sup>

استفاده فرهنگ‌ها از فضا و پیامی که به طرف مقابل منتقل می‌کند، تحت عنوان مجاورت<sup>۴</sup> شناخته

مجاورت: استفاده از فضا برای انتقال پیام

می‌شود. انتظار فرهنگ‌ها از فضای شخصی و نحوه تفسیر آن متفاوت است. برخی فرهنگ‌ها با فاصله

نزدیک فیزیکی در هنگام ارتباط، احساس راحتی می‌کنند که حامل پیام نزدیکی و روابط دوستانه میان طرفین است. در مقابل، دیگر فرهنگ‌ها با رعایت فاصله شخصی بزرگتر احساس راحتی بیشتری می‌کنند و تمایل دارند ارتباط فیزیکی را محدود کنند. حال بر اساس تمایل فرهنگ‌ها به ارتباط فیزیکی، کشورها را به فرهنگ‌های با ارتباط فیزیکی بالا<sup>۵</sup> و فرهنگ‌های با ارتباط فیزیکی پایین<sup>۶</sup> تقسیم‌بندی می‌کند.<sup>۹</sup> فرهنگ‌های با ارتباط بالا

<sup>۱</sup>. Graham

<sup>۲</sup>. Graham and Sano

<sup>۳</sup>. Paralanguage

<sup>۴</sup>. Proximity

<sup>۵</sup>. High-contact cultures

<sup>۶</sup>. low-contact cultures

شامل کشورهایی است که با ارتباط فیزیکی نزدیک میان افراد، احساس راحتی می‌کنند. کشورهای عربی، کشورهای آمریکای لاتین، یونان و ایتالیا کشورهایی با فرهنگ ارتباط بالا محسوب می‌شوند. فرهنگ‌های با ارتباط پایین تمایل دارند فضای بیشتری بین افراد در نظر بگیرند و بنابراین ارتباط فیزیکی به حداقل می‌رسد.<sup>10</sup> بریتانیا و ژاپن نمونه کشورهایی هستند که دارای فرهنگی با ارتباط پایین هستند. فاصله و سطح ارتباط میان افراد در سطوح مختلف قابل مشاهده است: دوستانه، شخصی، اجتماعی و عمومی. هرچه روابط میان افراد دوستانه‌تر باشد، فاصله میان آنها نیز کم‌تر است؛ برعکس، هنگامی که تعاملات در سطح عمومی قرار دارد، فاصله بیشتر و ارتباط فیزیکی کم‌تر میان افراد جامعه مشاهده می‌شود.

در نهایت، مصنوعات اشیایی هستند که  
برای انتقال پیام‌های غیرکلامی شامل تصاویر،  
مصنوعات: استفاده از اشیاء مانند تصاویر و سبک  
برای انتقال پیام‌های غیرکلامی

سبک و خودپنداره است. این پیام‌ها از طریق نحوه لباس پوشیدن مردم، لوگوی شرکت‌ها و نمادهایی که بر روی کارت‌های ویزیت و مدارک قرار دارد منتقل می‌شود. ماهیت تشریفاتی نحوه انجام فعالیت‌های مشخص نیز نوعی مصنوعات به‌شمار می‌رود. به‌عنوان مثال، نحوه تبادل کارت‌های ویزیت نیز در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است و تشریفات این تبادل میزان رسمیت را برای طرف مقابل مشخص می‌کند که در مذاکرات مورد انتظار است.

بدن شخص در حالات مختلف، پیام‌هایی را به طرف مقابل منتقل می‌کند. در این زمینه به‌خصوص نحوه قرارگیری دست در ارتباط با صورت از اهمیت بسیاری برخوردار است. شکل 5-3 سه حالت رایج را در ارتباط با حالت دست و صورت را نشان می‌دهد. حالت‌های مشخص می‌تواند اطلاعاتی را درباره مذاکره‌کنندگان فاش کند، به‌خصوص هنگامی که آنها در حال انتقال چیزی هستند که به‌طور کامل صحیح نیست، یا با آن احساس راحتی نمی‌کنند و یا بخشی از اطلاعات برای آنها مناسب نیست.



منبع: برگرفته از پیز<sup>1</sup> (2004)<sup>11</sup>

### شکل 5-3 تعامل دست و صورت

یکی از این حالت‌ها، پوشاندن دهان با دست‌ها است که در شکل 5-3 مشاهده می‌کنید. این حالت نشانگر آن است که فرد با کلماتی که طرف مقابل در حال بیان آن است، احساس راحتی نمی‌کند و قصد دارد آن را پنهان نماید. اگر مسئله مشخصی در مذاکرات مورد بحث قرار گیرد که یکی از طرفین از شنیدن آن احساس راحتی نداشته باشد، ممکن است به نحوی که در شکل وسط نمایش داده شده، شروع به مالیدن گوش خود نماید.

در نهایت، مالیدن چشم‌ها این حقیقت را انتقال می‌دهد که فرد نمی‌خواهد آنچه را که در برابرش قرار دارد، ببیند. درحالی‌که ارتباط میان دست‌ها و چهره، چیزهای زیادی را درباره فرآیند افکار شخص در واکنش به محرک‌های مختلف نشان می‌دهد، حرکت دست‌ها به‌تنهایی نیز می‌تواند اطلاعات بسیاری را در اختیار ما قرار دهد. در این زمینه دو حالت برای کف دست وجود دارد: نگهداشتن کف دست به سمت بالا نشان‌دهنده نبود محدودیت و نگهداشتن کف دست به سمت پایین نشان‌دهنده قدرت، کنترل و تسلط است.

<sup>1</sup> . Pease and Pease

استفاده مذاکره‌کننده از دست‌ها به نحوه صحبت کردن و رفتار او در فضایی که اشغال کرده است، بستگی دارد. اما انسان‌ها به‌طور طبیعی تمایل دارند قلمرو خود را مشخص و از آن دفاع کنند؛ نحوه چینش اتاق نیز می‌تواند نشان‌دهنده این گزینه طبیعی باشد. در اتاق مذاکره، نشستن در طرف مقابل میز، به‌طور خودکار یک فضای رقابتی را ایجاد می‌کند که این فضا از طریق نشانه‌های کلامی و غیرکلامی که افراد منتقل می‌کنند، تقویت می‌شود. بنابراین، نشستن در طرف مقابل میز در مذاکرات، ایده خوبی نیست چرا که این کار سطح رقابت را افزایش می‌دهد و بر این مسئله تأکید می‌کند که طرفین مذاکره در کنار هم قرار ندارند بلکه در مقابل یکدیگر هستند.<sup>12</sup> در شرایطی که امکان قرارگیری طرفین در مقابل یکدیگر وجود ندارد، باید از وجود نوشیدنی و یک مجسمه یا گیاه بر سر میز، تا حدی که جلوی دید طرفین را نگیرد، اطمینان حاصل کنیم. هم‌چنین می‌توان با تأکید بر رفتارهای همکاری‌جویانه، موانع میان دو طرف را از میان برداشت؛ بلند شدن و رفتن به یک موقعیت خنثی در هنگام صحبت کردن یا استفاده از مصنوعات مانند تخته سفید(وایت بورد)، نمایش اسلاید(پاورپوینت) و مدارک چاپ‌شده از جمله این رفتارها می‌باشند.

با توجه به مباحث پیشین، برای آماده شدن و انجام مذاکرات در حوزه تجارت بین‌الملل این پنج راهبرد غیرکلامی را به‌یاد داشته باشید. با رعایت آنها در هنگام مذاکره، نگاهی به زبان بدن طرف مقابل نیز داشته باشید و تمام حواس خود را به برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی معطوف نمایید. این کار به قضاوت دقیق درباره پیام و ارائه پاسخ مناسب کمک می‌کند.

1. نسبت به معنای فرهنگی نشانه‌ها و حرکات مختلف بدن آگاه باشید. نشان دادن انگشت شست یا علامت اوکی در تمامی کشورها معنای مثبتی ندارد. به‌عنوان مثال، در یونان نشان دادن انگشت شست معنای بدی دارد و در برزیل به‌معنای فحاشی است.

2. اگر انتظار دارید که مذاکره سختی در پیش داشته باشید، به نحوی بنشینید که هیچ‌یک از طرفین پشت به در نباشد. تحقیقات نشان می‌دهد که روبه‌روی در نبودن در هنگام نشستن، استرس و فشار خون را افزایش می‌دهد. برخی از مذاکره‌کنندگان به عمد موقعیت طرف مقابل را طوری تنظیم می‌کنند که پشت به در باشد.

3. از دست به‌سینه نشستن خودداری کنید، زیرا نشان‌دهنده ذهنیت بسته و دفاعی است. علاوه بر این، آرنج خود را روی میز قرار ندهید؛ این موضوع بخشی از آداب معاشرت محسوب می‌شود، اما این معنا را نیز تداعی می‌کند که شخصی که آرنج خود را روی میز قرار می‌دهد به دنبال به‌هم زدن توازن در گفت‌وگو است. به‌جای آن، کف دست خود را به سمت بالا بگیرید که این کار نشان‌دهنده گشودگی و صداقت است؛ گرفتن کف دست رو به پایین نشان‌دهنده اقتدار و قدرت است.

4. باید از قرار دادن دست‌ها روی شانه‌ها خودداری کرد، زیرا این حرکت نشان‌دهنده شکست، تسلیم، خستگی و کلافه بودن است.

5. در صورتی که در طول مذاکرات، کت‌وشلوار به‌تن دارید، با دکمه بسته نشست و برخاست نکنید. باز کردن دکمه‌کت، نشان‌دهنده فضای باز و تمایل به همکاری است و این‌که شخص مورد نظر قصد ندارد به‌سرعت جلسه را ترک نماید.

## 5-4 برقراری ارتباط در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

همان‌طور که در ابتدای این فصل مطرح شد، برقراری ارتباط، بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند مذاکره است. هم‌چنین به این موضوع پرداختیم که عوامل زمینه‌ای چگونه بر فرآیند برقراری ارتباط تأثیرگذار هستند. در این بخش به بررسی مسائل مرتبط با ارتباطات میان‌فرهنگی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی در عصر حاضر می‌پردازیم.

از جمله مباحث تاثیرگذار بر مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، استفاده از فناوری به‌عنوان واسطه انتقال اطلاعات میان طرفین در فرآیند ارتباط است. از نظر تاریخی، طرف‌های مذاکره از مکالمات تلفنی، نامه‌های کتبی و در سال‌ها اخیر پست الکترونیکی برای برقراری ارتباط اولیه جهت ابراز تمایل نسبت به فرصت‌های بازرگانی استفاده کرده‌اند. با این وجود، هنگامی که طرفین تصمیم می‌گیرند مباحث بیشتری را پیگیری نمایند، مذاکره‌کنندگان تمایل دارند برای بحث درباره پیشنهادات، ملاقات حضوری داشته باشند. در چند دهه اخیر، هزینه مسافرت‌های بین‌المللی برای برگزاری جلسات حضوری برای شرکت‌ها کاهش یافته است. اما علی‌رغم کاهش هزینه‌ها، استفاده از کنفرانس ویدئویی و دیگر اشکال ارتباطی در حال افزایش است و بسیاری از شرکت‌ها جلسات مجازی را به‌عنوان جایگزین جلسات حضوری، ترجیح می‌دهند. این روند می‌تواند به افزایش اختلال در ارتباطات منجر شود، زیرا امکان برقراری روابط فردی و فهم نشانه‌های غیرکلامی برای تفسیر پیام در جلسات مجازی محدود می‌شود.

موضوع دیگر در برقراری ارتباط، تأثیر مذاکره‌کنندگان است. توانایی برقراری ارتباط موفق به چندین عامل باز می‌گردد که شخصیت مذاکره‌کننده و تجربه‌های پیشین وی از جمله این موارد است. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، نقش مذاکره‌کنندگان حیاتی است؛ یک مذاکره‌کننده نه تنها باید بتواند استدلال‌های خود را به‌صورت حرفه‌ای و مؤثر ارائه نماید، بلکه باید فعالانه به طرف مقابل گوش کند تا به مذاکره‌کنندگان طرف مقابل کمک کند در طول مذاکرات، احساس راحتی داشته باشد (به مثال 5-4 مراجعه نمایید). اما مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند یادگیری فعالانه را به‌نمایش بگذارند و با موفقیت پیام مورد نظر را تفسیر نمایند درحالی که به زبان مادری مذاکره نمی‌کنند؟

در چنین شرایطی، شرکت‌هایی که از مذاکره‌کنندگان دوزبانه بهره می‌برند، از امتیاز بیشتری برخوردارند. همان‌طور که در فصل 4 مطرح شد، مذاکره‌کنندگانی که با هر دو فرهنگ آشنا هستند، به‌عنوان پلی میان طرف‌های مذاکره عمل می‌کنند. به‌همین ترتیب، مذاکره‌کنندگانی که به دو زبان تسلط دارند، هم‌تایان



خود را بهتر درک می‌کنند و می‌توانند مسائل مورد نظر را به زبان مادری طرف مقابل بیان نمایند. زبان، کلید فهم یک فرهنگ است و بهره‌مندی از مذاکره‌کنندگان دوزبانه، تأثیر «اختلال» در فرآیند ارتباطات را کاهش می‌دهد.

با این وجود، مسائل دیگری هست که باید مورد توجه قرار گیرد. چه می‌شود اگر به فرض یک شرکت فاقد مذاکره‌کنندگان دوزبانه و چندزبانه باشد؛ در این شرایط که استفاده از زبان مشترک بین‌المللی در طول مذاکرات به مهارت زبانی مذاکرات‌کنندگان بستگی دارد، این شرکت چه راهکاری را باید در پیش بگیرد؟ در اینگونه موارد، شرکت ممکن است به این نتیجه برسد که استفاده از مترجم یا یک نماینده محلی برای انجام مذاکره به‌نمایندگی از شرکت مناسب‌تر است. اگرچه استدلال‌هایی در دفاع از به‌کارگیری مترجم و نماینده محلی وجود دارد، اما این استدلال‌ها باید به این انتقادات پاسخ دهند که بازیگران خارجی همانند کارکنان شرکت نمی‌توانند بهترین نتیجه ممکن را به‌دست آورند.

#### مثال 5-4 گوش دادن فعال

گوش دادن فعال برای ایجاد یک رابطه همکاری‌جویانه با طرف مقابل در مذاکرات مورد استفاده قرار می‌گیرد. گوش دادن فعال بر نگرش‌های همدلانه، حقیقی و غیرقضاوتی استوار است. ذهن باز یکی از ابزارهای کلیدی گوش دادن فعال به‌شمار می‌رود که هدف نهایی آن این است که طرف مقابل بتواند نیازها، ترجیحات و اولویت‌های خود را آزادانه بازگو نماید. گوش دادن فعال نیازمند این است که فرد از تعصب عاری باشد و تمام توجه خود را به‌نمایش بگذارد و از قطع کردن صحبت طرف مقابل خودداری نماید. طرح سئوالات باز<sup>1</sup> و روشن کننده و عبارت بندی مجدد جملات مذاکره‌کنندگان طرف مقابل بدون خدشه‌دار کردن معنی آن، گوش دادن فعال را به یک ابزار مذاکره‌ای مؤثر و غیرمنفعلا نه تبدیل می‌کند. همان‌طور که سانر<sup>2</sup> تأکید می‌کند: «گوش دادن فعال و درخواست شفاف‌سازی، تعهد به توافق را تقویت می‌کند. درحالی‌که یک مذاکره‌کننده کم‌تجربه به‌دنبال نکات گول‌زننده و مبهم است، مذاکره‌کننده باتجربه، از ترس به‌خطر انداختن مذاکرات، به مشکلات مربوط به عملی کردن مذاکرات می‌اندیشد.»

منبع: برگرفته از ورثینگتون<sup>1</sup> (2016)<sup>13</sup> و سانر (2000)<sup>14</sup>

1. سئوالات باز (Open-ended question)، سئوالاتی که تنها با بله و خیر نمی‌توان به آنها پاسخ داد و نیازمند پاسخ‌های توضیحی و طولانی‌تر هستند.

2. Saner

## 5-5 خلاصه فصل

در این فصل به بررسی کارکرد فرآیند مذاکرات و چالش‌های مرتبط با انتقال موفقیت‌آمیز پیام در ورای مرزهای ملی پرداختیم. مذاکره‌کنندگان ماهر و باتجربه می‌دانند که ارتباطات شامل هم‌واژگان و هم‌نشانه‌های غیرکلامی است. عوامل بسیاری می‌تواند به منشأ اختلال تبدیل شود و معنای پیام به تفاوت‌های زمینه‌ای میان فرهنگ‌های مختلف مربوط می‌شود. مذاکره‌کنندگان می‌توانند از طریق تقویت مهارت گوش دادن فعال و اجتناب از قوم‌گرایی، با این چالش‌ها مقابله کنند. سازمان‌ها نیز باید به تجربه مذاکره‌کنندگان توجه کنند و تصمیم بگیرند آیا بهتر است از مترجم یا نماینده محلی در جریان مذاکرات استفاده نمایند یا از آن‌ها به‌نماینده‌گی از شرکت برای پیشبرد مذاکرات بهره‌برداری کنند.

### پرسش‌های کلاسی:

1. با استفاده از مدل ارتباطات توضیح دهید که اطلاعات چگونه از فرستنده به گیرنده انتقال می‌یابد؟
2. تفاوت‌های زمینه‌ای میان فرهنگ‌ها، چگونه بر فرآیند مذاکرات تأثیرگذار است؟
3. «اختلال» چگونه پیام ارسال‌شده را دچار مشکل می‌کند؟ برخی از منشأهای اختلال را توضیح دهید؟
4. «امروزه ارتباطات غیرکلامی به‌علت افزایش ارتباطات مجازی از اهمیت کم‌تری برخوردار شده است.» درباره این مسئله بحث و گفت‌وگو کنید.
5. گوش دادن فعال چگونه ارتباطات میان‌فرهنگی را بهبود می‌بخشد؟

1. Yano, Y. (2006) Cross-cultural communication and English as an international language. *Intercultural Communication Studies*. **15**(3), 172–9.
2. Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. New York, Doubleday.
3. Patton, L. and Green, J. (2019) Burger King drops chopsticks ad after accusations of cultural insensitivity. *Time*, 9 April.
4. Pfeiffer, T. and Mayes, J. (2018) Marketing fail: a history of costly blunders by big names. *The Sydney Morning Herald*, 23 November.
5. Birdwhistell, R.L. (1970) *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
6. Graham, J. (1999) Vis-a-vis: international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 69–90.
7. Graham, J. and Sano, Y. (1999) Business negotiations between Japanese and Americans. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 353–68.
8. Dwyer, J. (2005) *Communication in Business: Strategies and Skills*. 3rd ed. Frenchs Forest, Pearson Education Australia.
9. Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*. New York, Doubleday.
10. Gudykunst, W. (1998) *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. 3rd ed. Thousand Oaks, SAGE.
11. Pease, A. and Pease, B. (2004) *The Definitive Book of Body Language*. Buderim, Pease International.
12. Pease, A. (2003) *Body Language: How to Read Others' Thoughts by Their Gestures*. Bodmin, Sheldon.
13. Worthington, D. (2016) *Listening: Processes, Functions and Competency*. New York, Routledge.
14. Saner, R. (2000) *The Expert Negotiator*. The Hague, Kluwer.

#### **FURTHER READING**

- Brannen, M.Y., Piekkari, R. and Tietze, S. (2014) The multifaceted role of language in international business: unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. *Journal of International Business Studies*. **45**(5), 495–507.
- Hall, E.T. and Hall, M.R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Intercultural Press.
- Jolly, S. (2000) Understanding body language: Birdwhistell's theory of kinesics. *Corporate Communications: An International Journal*. **5**(3), 133–9.
- Kendon, A. (2004) *Gesture: Visible Action as Utterance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Sundaram, D.S. and Webster, C. (2000) The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*. **14**(5), 378–91.

## فصل ششم

### افراد و تیپ های شخصیتی

این فصل به نقش شخصیت ها و دلایل اهمیت آن در مذاکرات بین المللی تمرکز دارد. به همین منظور از کارهای حایز اهمیت یونگ<sup>۱</sup> (۱۹۲۱) و پایگاه داده های مایرز-بریگز<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) استفاده شده است. شناختی که هر فرد نسبت به تیپ شخصیتی خود و همتایانش دارد، بر راهبردها و سبک های فرایند مذاکره تأثیرگذار است. توجه این فصل همچنین بر روی تفاوت سبک ها و رفتارهای تیم های حرفه ای مذاکره کننده در مذاکرات می باشد.

#### 1.6 افراد و تیپ های شخصیتی: شالوده نظری

تمایل به شناخت گونه شناسی افراد و شخصیت ها، به کارهای اولیه کارل یونگ در کتاب «انواع روانشناختی»<sup>۳</sup> بر می گردد که در سال 1921 منتشر شد.<sup>۱</sup> به نظر یونگ: "هرچه به گذشته بازگردیم، شاهد محو شخصیت افراد تحت تاثیر پوشش های جمعی و اشتراکی هستیم." جمع گرایی بخشی از فضای بومی است و سطح بالایی از اجتماع برای بقا در جوامع معیشتی ضروری می باشد. فرد و فردگرایی در ذهن انسان ها، پدیده ای متعلق به دوران اخیر است. از زمان های بسیار قدیم، برای طبقه بندی افراد از چهار مزاج: سوداوی، دموی، صفاوی و بلغمی استفاده می شد. سپس فلسفه عرفانی سه نوع عملکرد اساسی روانشناختی: تفکر، عاطفه و احساس را شناسایی کرد. در ادامه، یونگ «برون گرا» و «درون گرا» را ارایه کرد و تفکر، عاطفه،

---

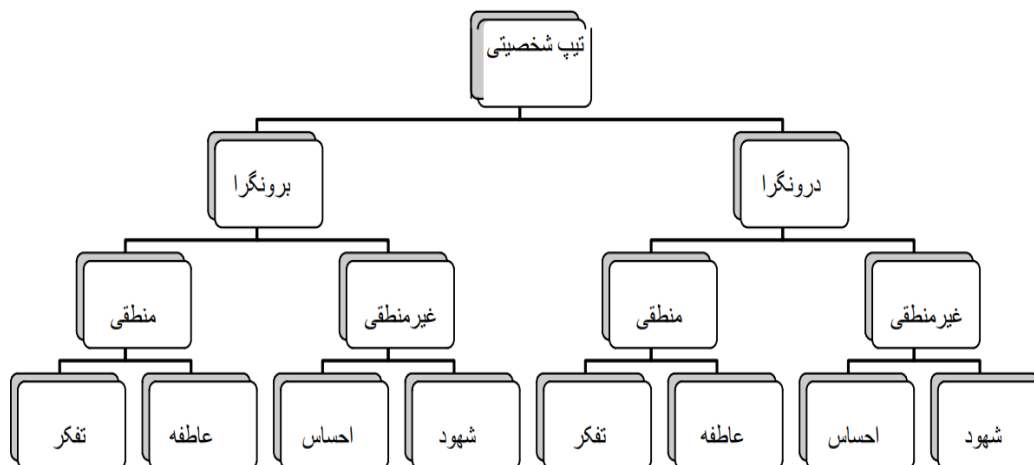
<sup>1</sup> . Carl Jung

<sup>2</sup> . Myers-Briggs

<sup>3</sup> . Psychological Types

احساس و همچنین شهود را به هر یک از این ها، اضافه نمود. در نهایت او طبقه بندی های زیر را ارائه کرد ( به شکل 1.6 نگاه کنید):

- افراد برونگرا :
- انواع منطقی برون گرا (برون گرا از منظر عاطفه و تفکر )
- انواع غیر منطقی برونگرا ( در احساس و شهود هر دو برونگرا)
- افراد درون گرا :
- انواع منطقی درونگرا (عاطفه و تفکر هر دو درونگرا )
- انواع غیرمنطقی درونگرا (احساس و شهود هر دو درون گرا)



شکل 1.6 انواع شخصیت شناسی یونگ

این بنیانی برای توسعه تیپ های شخصیتی مایرز- بریگز است که اکنون در مشاوره مدیریت مدرن، ارزیابی شغل و طبقه بندیهای مختلف مدیریتی استفاده می شود. شرح و تحلیل دقیق تری از این تیپ های شخصیتی در بخش بعدی بررسی می شود.

## 6.2 تیپ های شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI)

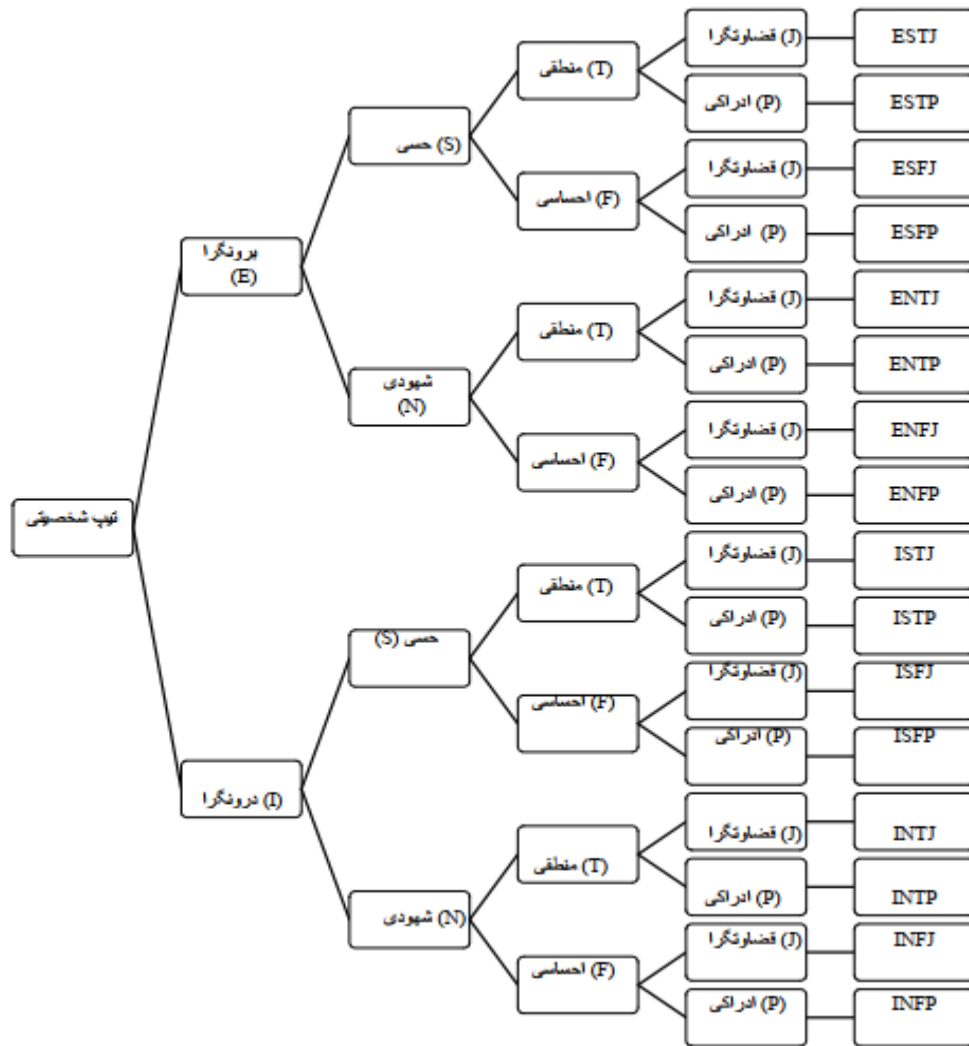
وقتی کاتارین کوک بریگز<sup>1</sup> (1875-1968) در مورد تیپ های شخصیتی یونگ، آگاهی یافت، شفیه مشاهده بررسی بازتاب آن در مورد خانواده اش شد. دخترش، ایزابل مایرز<sup>2</sup>، علاقه خود را با مادر در میان گذاشت و با کمک یگدیگر، نوع شاخص ساز مایرز-بریگز را پدید آوردند. آنها قصد داشتند زمینه درک تفاوت های بین افراد را فراهم کنند تا بتوانند هماهنگی و بهره وری را در بین افراد و گروهها بهبود ببخشند. تیم مادر و دختر شروع به مشاهده انواع مختلف تیپ ها در طول یک دوره دو دهه ای کردند. ایزابل مایرز، دانش آموخته کالج سوارثمور<sup>3</sup>، پرسشنامه ای را برای ارزیابی انواع آن ایجاد کرد. آزمون MBTI<sup>®</sup> حاصل چند دهه تحقیق درباره رفتار هزاران نفر بود. این تحقیق تا به امروز ادامه دارد و در کنار مطالعات منتشر شده در مقالات و کتابها، هر ساله به بحث گذاشته می شود. در سال 1975، کمپانی «مشاوران روانشناسی مطبوعات» (که اکنون شرکت مایرز-بریگز نامیده می شود) آزمون MBTI را برای کاربردهای عملی منتشر کرد. اکنون کاربردهای تیپ های شخصیتی در سطح ملی و بین المللی گسترش یافته و آزمون MBTI به طور رسمی به 30 زبان ترجمه شده است و در سراسر جهان به عنوان یکی از ابزارهای روانشناسی مورد استفاده قرار می گیرد. تیپ های شخصیتی مد نظر این آزمون، شیوه های مختلف ارتباط افراد در موقعیت های مختلف نظیر تصمیم گیری، برخورد با اطلاعات و مواجهه با کارهای روزمره را توصیف می کند. شناخت و آگاهی افراد نسبت به تیپ شخصیتی خود، منجر به شناخت نقاط قوت و ضعف شان می شود و به آنها کمک می کند تا با تفاوت های رفتاری افراد دیگر کنار بیایند.<sup>2</sup> ماهیت این نظریه این است که بسیاری از تغییرات به ظاهر تصادفی در رفتار، در واقع کاملاً منظم و پایدار هستند و دلیل آن به تفاوت های اساسی در نحوه استفاده افراد از ادراک و قضاوت های خود بر می گردد.

<sup>1</sup>. Katharine Cook Briggs

<sup>2</sup>. Isabel Myers

<sup>3</sup>. Swarthmore College

شناسایی و توصیف 16 تیپ شخصیتی متمایز مایرز-بریگز ناشی از نوع نگاه مردم به دنیای بیرونی است که برونگرایی (E)<sup>1</sup> یا درون گرایی (I)<sup>2</sup> نامیده می شود.



منبع: اقتباس از مایرز-بریگز (1975)

شکل 2.6 تیپ های شخصیتی مایرز-بریگز

<sup>1</sup> . Extraversion (E)

<sup>2</sup> . Introversion (I)



سطح بعدی چگونگی دریافت اطلاعات از طریق احساس<sup>۱</sup> یا حس شهودی/درونی<sup>۲</sup> است. در تصمیم گیری، تفکر<sup>۳</sup> یا احساس<sup>۴</sup> در نظر گرفته می شود و در نهایت در نحوه پردازش گزینه های جدید، ساختار دنیای بیرونی نیز مورد قضاوت<sup>۵</sup> یا ادراک<sup>۶</sup> قرار می گیرد. با پاسخ دادن به پرسشنامه، نوع شخصیت موردنظر از 16 نوع متمایز شده با یک کد چهار حرفی مشخص می شود که در شکل 2.6 نشان داده شده است.

پس از 40 سال تحقیق در مورد انواع و طبقه بندی افراد، بسیار مهم است که تاکید شود، همه افراد برابر هستند و تفاوت های آنها صرفاً به دلیل ترجیحات و نه شخصیت و توانایی های آنان می باشد. هدف از شناخت نوع شخصیت هر فرد، آگاهی و فهم اختلاف بین افراد در هنگام تصمیم گیری و به اشتراک گذاری اطلاعات است. اعتبار و قابل اعتماد بودن این ابزار شناختی (MBTI) به اثبات رسیده است. یعنی قادر به انجام و اندازه گیری آن چیزی است که می گوید (اعتبار) و با دادن اطلاعات مکرر به آن، نتایج یکسان ارائه می نماید (قابلیت اطمینان).

## 6.2.1 انواع برون گرا

برون گرا – حسی (ES)<sup>۷</sup>

انواع تیپ های برون گرا، حسی و منطقی با میزان کژنمایی/انحراف در قضاوت و ادراک

ESTJ: این تیپ شخصیتی، بسیار قاطع است و به سرعت به سمت اجرای تصمیمات گام بر می دارد. آنها پروژه ها و افراد را برای انجام کارها سازماندهی می کنند و برای نتیجه گیری به کارآمدترین شکل ممکن متمرکز می

1. Sensing (S)

2. Intuition(N)

3. Thinking (T)

4. Feeling (F)

5. Judging (J)

6. Perceiving (P)

7. The Extravert type – Sensing (ES)

شوند. این تیپ شخصیتی به جزئیات روزمره اهمیت می دهد و مجموعه واضح و مشخصی از استانداردهای منطقی دارد و به طور سیستماتیک آنها را دنبال می نماید و از دیگران می خواهد به همین نحو عمل کنند. آنها کنش ور، واقع بین و غیر احساسی هستند.

ESTP: این تیپ شخصیتی با انرژی برای حل مسئله عمل می کند و تمام تمرکزش را در لحظه برای این کار می گذارد. آنها خودجوش هستند و از هر لحظه فعالیت مشترک با سایر افراد، لذت می برند و از طریق انجام کار، بهترین سطح یادگیری را دارند. افرادی منعطف و صبور بوده و با اتخاذ یک رویکرد عمل گرایانه، بر کسب نتایج فوری متمرکز می شوند.

#### انواع برون گرا، حسی و عاطفی/احساسی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

ESFJ: این تیپ شخصیتی برای ایجاد هماهنگی در محیط خود تلاش می کند. برای انجام دقیق و به موقع کارها، علاقمند به همکاری با دیگران هستند. آنها متوجه نیازهای بقیه افراد در زندگی روزمره شده و سعی می کنند آنها را تأمین نمایند و در مقابل، انتظار قدردانی دارند. این تیپ شخصیتی، خون گرم و وظیفه شناس است و روحیه همکاری جویانه دارد.

ESFP: این تیپ شخصیتی از همکاری با دیگران برای تحقق امور لذت می برد. با قضاوتی صحیح و رویکردی واقع بینانه به کار، آن را به امری خوشایند تبدیل می نماید. آنها افرادی منعطف و خودانگیز هستند و به راحتی با افراد و محیط های جدید، سازگار می شوند. این نوع، با امتحان یک مهارت جدید در کنار دیگر افراد، بهتر یاد می گیرد و شخصیتی برون گرا، مهربان و پذیرنده دارد.

#### نوع برون گرا - شهودی (EN)

برون گرا، شهودی و منطقی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

ENTJ: این تیپ شخصیتی، به سرعت قادر به تشخیص رویه ها و سیاست های غیرمنطقی و ناکارآمد است و سیستم جامعی برای حل مشکلات سازمانی، توسعه داده و اجرا می کند. از برنامه ریزی طولانی مدت و تعیین هدف لذت می برد. این نوع، به خوبی نسبت به مشکلات آگاهی دارد و از گسترش دانش خود و به اشتراک گذاری آن با دیگران، لذت می برد. این تیپ شخصیتی، صریح و قاطع بوده و به راحتی رهبری را بر عهده می گیرد.

ENTP: این تیپ شخصیتی در حل مشکلات جدید و چالش برانگیز، بسیار کاردان و زیرک است و در تولید امکانات مفهومی و تجزیه و تحلیل راهبردی مهارت دارد. در خواندن ذهن افراد دیگر، خوب است. به راحتی از روزمرگی و انجام کارهای یکنواخت خسته می شود. به ندرت، کاری را فقط به یک روش انجام می دهد و مدام در جست و جوی یافتن علائق جدید می باشد. این نوع، سریع، مبتکر، پرشور، هوشیار و صریح است.

#### برونگرا، شهودی و احساسی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

ENFJ: این تیپ شخصیتی، کاملاً با احساسات، نیازها و انگیزه های دیگران سازگار است. پتانسیل همه افراد را شناسایی کرده و می خواهد به دیگران کمک نماید تا توانایی های بالقوه خود را تکمیل نمایند. این نوع، ممکن است به عنوان کاتالیزور و محرک برای رشد فردی و گروهی عمل نماید. آنها اجتماعی هستند، از دیگران در گروه، گره گشایی می کنند و رهبری الهام بخش را ارائه می دهند.

ENFP: این تیپ شخصیتی، خیلی سریع بین رویدادها و اطلاعات ارتباط برقرار می کند و با اطمینان خاطر بر اساس الگوهایی که می بیند، پیش می رود. تا حد زیادی انتظار تایید رفتاری از بقیه را دارد و به راحتی از دیگران قدردانی و حمایت می کند. این تیپ شخصیتی، خودانگیخته و انعطاف پذیر است و اغلب به توانایی بداهه پردازی و تسلط کلامی خود متکی می باشد.

## 6. 2. 2 انواع درون گرا

### نوع درون گرا - حسی (IS)

#### درون گرا، حسی، منطقی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

ISTJ: این تیپ شخصیتی، به طور منطقی تصمیم می گیرد که چه کاری باید انجام شود و به طور مداوم در جهت آن، صرف نظر از حواس پرتی های موجود، تلاش می کند. آنها از انجام منظم همه چیز لذت می برند و کار و خانه و زندگی خود را سازماندهی می کنند. آنها افرادی ساکت و جدی بوده و با دقت و اطمینان به موفقیت دست پیدا می کنند. این تیپ شخصیتی، رفتاری واقع بینانه، غیراحساسی و مسئولانه دارد.

ISTP: این نوع شخصیت، بی سر و صدا مشاهده گر است، مگر اینکه مشکلی بروز نماید، سپس به سرعت اقدام می کند تا راه حل های عملی پیدا نماید. آنچه را که باعث انجام کارها می شود، تجزیه و تحلیل می کند و به راحتی مقادیر زیادی داده را برای مشخص کردن علت اصلی مشکل، دسته بندی می نماید. به رابطه های علت و معلولی توجه دارد و واقعیت ها را با استفاده از اصول منطقی و کارایی ارزش، سامان می دهد.

#### درونگرا، حسی، عاطفی/احساسی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

ISFJ: این تیپ شخصیتی در انجام کارهای خود متعهد و ثابت قدم است و بسیار دقیق و زحمت کش می باشد. آنها ویژگی های خاص افرادی را که برای آنها مهم هستند، به خاطر می سپارند و احساسات دیگران برایشان اهمیت دارد. این تیپ همواره تلاش می کند تا یک محیط منظم و با هماهنگی خاص را در فضای کار و خانه ایجاد نماید. آنها افرادی ساکت، صمیمی، مسئولیت پذیر و با وجدان می باشند.

ISFP: این تیپ شخصیتی از لحظه حال و آنچه که در پیرامون خود می گذرد، لذت می برد. علاقمند است فضای خاص خود را داشته باشد و در چارچوب زمانی خود، کار نماید. این نوع به ارزش های خود و افرادی که

برایش مهم هستند، متعهد می باشد؛ از اختلافات و درگیری بیزار است و عقاید یا ارزش های خود را به دیگران تحمیل نمی کند.

### نوع درون گرا - شهودی (IN)

#### درون گرا، شهودی و منطقی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

INTJ: این تیپ شخصیتی، انگیزه قوی برای پیاده سازی ایده ها و دستیابی به اهداف خود دارد. به سرعت الگوهایی را در رویدادهای خارجی می بیند و نظرات توضیحی بلندمدتی را آماده می کند. وقتی نسبت به انجام کاری متعهد می شود، آن را سازماندهی کرده و انجام می دهد. این نوع، همواره استانداردهای بالایی از شایستگی و عملکرد - برای خود و دیگران متصور است.

INTP: این تیپ شخصیتی به دنبال ارائه توضیحات منطقی برای همه موضوعاتی است که به آن علاقه مند می باشد. آنها بیشتر به ایده ها تا به تعاملات اجتماعی، علاقه دارند و توانایی غیرعادی در تمرکز عمیق برای حل مشکلات در حوزه مورد علاقه خود را دارا می باشند. این تیپ شخصیتی گاهی منتقد، اما همیشه تحلیلی است.

#### درون گرا، شهودی و احساسی با میزان انحراف در قضاوت و ادراک

INFJ: این تیپ شخصیتی به دنبال فهم چیزهای است که به افراد انگیزه می دهد و بر توسعه نگرشی واضح در مورد چگونگی ارائه خدمت به منافع عمومی به بهترین شکل ممکن، تاکید دارد. آنها در اجرای افق دید و اهداف خود منظم و قاطع هستند. به دنبال معنا و ارتباط در ایده ها، روابط و دارایی های مادی می باشند. این تیپ، وظیفه شناس و کاملاً به ارزش های ثابت خود، متعهد می باشد.

INFP: این تیپ شخصیتی به دنبال درک افراد و کمک به آنها برای تحقق توانایی های بالقوه شان می باشد و خواهان زندگی متناسب با ارزشهای خود می باشد. آنها سریعاً احتمالات را می بینند و می توانند شتاب دهنده ای برای اجرای ایده ها باشند. این نوع، سازگار، انعطاف پذیر و پذیرنده است مگر اینکه ارزش هایش مورد تهدید قرار گیرد.

ما به شما پیشنهاد می کنیم یک آزمون رایگان انجام دهید؛ در این صورت بهتر می توانید سبک های مذاکره را درک نمایید.

## 6-2-3 کدام گونه و توپولوژی برای مذاکرات بهتر است؟

شناخت نوع شخصیت ها می تواند برای شناسایی افراد ایده آل برای مذاکرات مفید و سودمند باشد:

- برون گرایی و درون گرایی در مذاکرات بازرگانی بین المللی ارتباط مستقیم با فرهنگ افراد دارد و در شخصیت فرد و همچنین نحوه تربیت فرهنگ گروهی، نهفته است. تعلق داشتن به یک گروه و داشتن ویژگی های فردگرایانه و جمع گرایانه، از مشخصات بارز تفاوت های فرهنگی است.
- حس و شهود از ویژگی های مهم هوش فرهنگی هستند و هر دو به عنوان احساسات در مذاکره در نظر گرفته می شوند.
- از همه مهمتر اینکه اغلب تفکر و احساس به عنوان نقطه مقابل یکدیگر در مذاکرات بین المللی نگریده می شوند زیرا منجر به مسیرهای مختلفی در روند مذاکره می شوند. به همین ترتیب، قضاوت و ادراک از عناصر مهم در پس زمینه و فضای مذاکرات هستند. قضاوت در مورد یک مذاکره و نحوه درک انتظار از نتیجه، تأثیر زیادی بر رویه های مذاکره دارد. بنابراین بهتر است که کدگذاری مذاکرات را به T و F و سپس به J و P تغییر دهیم.

## مثال 1.6

### مایرز و بریگز، اساتید گونه شناسی و تردید در مورد آن

همانطور که بیان شد، شاخص (MBTI) مایرز-بریگز، کار یک مادر و دختر روانشناس آماتور بود. در سال 1943 مایرز آزمون اولیه خود را ایجاد کرد تا افراد را به یکی از 16 تیپ شخصیتی تقسیم نماید. مشتریان اولیه آن، شرکت هایی مانند هواپیماهای لاکهید<sup>1</sup> بودند که به دنبال توسعه کارایی در شرکت خود بودند. این پرسشنامه، مورد علاقه شاخه نوپای روانشناسی آکادمیک بود که به شخصیت شناسی توجهی خاصی داشت. در سال 1959، آزمون MBTI تحت حوزه خدمات آموزشی آزمایش (EST)<sup>2</sup>، ناشران «ست»<sup>3</sup> قرار گرفت. مایرز در «ای اس تی» به عنوان مشاور استخدام شده بود، اما او فروشگاه کوچکی را با عنوان "اعتبارسنجی تجربی" ایجاد کرد؛ یونگ نظریه های خود را از دین، فلسفه و ادبیات اما بدون اعتبار سنجی تجربی می گرفت. هنری چانسی<sup>4</sup>، رئیس ای اس تی، با مشاهده پیشینی در مورد جذابیت آن می گوید: "بدون اینکه بخواهیم فرضیه را بزرگ جلوه دهیم، با صحبت کردن در مورد آن به عنوان یک نظریه، می توان آن را با کلماتی توصیف کرد که برای شخص غیرحرفه ای نیز معنی داشته باشد و آنقدر پیچیده به نظر نرسد." در سال 1975، آزمون MBTI مورد استفاده ای تی اس، توسط تعدادی از روانشناسان این شرکت مورد تمسخر قرار گرفت، اما مایرز ناشری پیدا کرد که هیچ تردیدی برای چاپ و فروش عمومی آن نداشت. امروزه MBTI به دلیل گسترش نوعی احساس خودخواهی و قابلیت قمارگونه مورد انتقاد قرار می گیرد. با این حال، محبوبیت آن هنوز پابرجاست. بخشی از جذابیت آن این است که می فهمید افراد زیادی هم تیپ شخصیتی شما در بیرون وجود دارند.

منابع: اقتباس شده از اکونومیست (۲۰۱۸)؛<sup>3</sup> احمد<sup>5</sup> (2016)<sup>4</sup>.

**نکته برای بحث:** منتقدین و طرفداران MBTI هر دو دیدگاه های قوی، اما مخالفی در مورد گونه شناسی و طبقه بندی 16 نوع تیپ شخصیتی دارند. آیا اگر تفکر و احساسات جایگزین برون گرایی و درون گرایی شوند، نتیجه متفاوت می شود؟ سعی کنید طبقه بندی را مطابق با حس، شهود یا تفکر و احساس به عنوان پایه بسط دهید. آیا نتیجه مشابه خواهد بود؟

## مثال 2.6

### مایرز - بریگز در محل کار

<sup>1</sup> . Lockheed Aircraft

<sup>2</sup> . Educational Testing Service (ETS)

<sup>3</sup> . SAT

<sup>4</sup> . Henry Chauncey

<sup>5</sup> . Ahmed

مایرز-بریگز منابع انسانی را به الگوریتم تبدیل می کرد: شما می توانید از کارمندان خود یک آزمون آنلاین بگیرید و در عرض چند دقیقه بفهمید که آیا آنها اجتماعی (E) یا منزوی (I) هستند و علاقمند به جزئیات (S) یا تصویرکلی (N) می باشند. تمام برنامه های پرهزینه اعزام افراد به اردو یا مصاحبه های دونفره را فراموش کنید، فشرده سازی ارزیابی ها به چهار حرف کوچک که هر کدام قطعات یک پازل هستند، چقدر کار را آسان می کند.

کترین وانگ ، 26 ساله، مشاور یکی از بزرگترین شرکت های مشاوره مدیریت جهانی (که از کارمندان خود می خواهد وابستگی کاری خود را برای مطبوعات افشا نکنند)، می گوید که در اولین آموزش شرکت، تیپ شخصیتی خود را از آزمون مایرز-بریگز فهمیده است. او بلافاصله با دیگران، چگونگی تأثیر ویژگی های شخصیتی بر سبک کار را به اشتراک گذاشته و به سرعت مشخصات دیگران را به خاطر سپرده است. هر بار که پرونده جدیدی را شروع می کرد، قبل از اینکه به نیازهای مشتری توجه کند، نتیجه آزمون مایرز-بریگز هم تیمی هایش را مطالعه می کرد. خانم وانگ در آغاز ورود به این کار، در مورد همه صحبت های INTJs و ENFPs تردید داشت، اما در عرض چندماه، ارزش این آزمون را درک کرد. این آزمون، خلاصه ای برای صحبت در مورد طیف وسیعی از نیازهای شخصی فراهم می کند: چقدر دوست دارید تقویم و برنامه های کاری خود را ثبت کنید؟ چه میزان می خواهید با دیگر همکاران خود، خودمانی باشید؟

برای نریسا کلارک<sup>1</sup> 33 ساله، محقق یک گروه سیاستگذاری عمومی، تمام یک روز کاری در شرکت به آموزش و تأثیر سنجش «کشف بینش» به عنوان یک بازیابی مورد نیاز از یک تجزیه و تحلیل معمول صفحه گسترده اختصاص دارد. "ما تمام روز درگیر اعداد و ارقام برای بارگذاری در برنامه اکسل هستیم. این برای ساخت گروه ما سودمند است و پیامد آن افزایش کارآمدی است. در شغل قدیمی من، ما سعی می کردیم بیشتر به روش طبیعی، همدیگر را بشناسیم."

در شرکت هارلی دیویدسون<sup>2</sup>، شرکت موتور سیکلت، کلی آرنولد<sup>3</sup>، مدیر 40 ساله پروژه می گوید که کارکنان باید پنج نقطه قوت خود را از طریق نقاط قوت کلیفتون<sup>4</sup> یاد بگیرند. سپس این موارد در زیر امضای ایمیل های آنها درج شده و زیر تابلوهای ورودی اتاق های آنها نصب می گردد.

خانم آرنولد خاطرنشان می سازد که استفاده از آزمون های شخصیتی توسط هارلی-دیویدسون ممکن است برای افراد خارج از این شرکت، تعجب آور باشد. مگر قرار نیست که کارکنان آن، آدمهای موتورسوار خشن و چرمی پوش باشند و وقتی برای گفت وگو درباره شخصیت نداشته باشند؟ اما "ما مانند هر شرکت دیگری با درون خود، هماهنگ هستیم."

منبع: اقتباس از گلدبرگ<sup>5</sup> (2019).

<sup>1</sup> . Nerissa Clarke

<sup>2</sup> . Harley-Davidson

<sup>3</sup> . Kelly Arnold

<sup>4</sup> . CliftonStrengths

<sup>5</sup> . Goldberg



سعی کنید مغایرت و ناسازگاری بین انواع حس های مربوط به تیپ های شخصیتی برون گرا و درون گرا را شناسایی نمائید. سپس سبک مذاکره مناسب را برای آنها پیدا کنید. شما چه نتیجه ای را پیش بینی می کنید؟

رفتار مذاکره ، سبک های مذاکره و راهبردهای مذاکره، اغلب به جای یکدیگر استفاده می شوند و برای اینکه ببینیم شخصیت چگونه بر آنها تأثیرگذار است، در ادامه نشان می دهیم که سبک های مذاکره، تابعی از شخصیت و پیشینه فرهنگی فرد می باشد.

### 3.6 سبک های مذاکره

سبک های مذاکره در فرهنگ ها و انواع تیپ های شخصیتی، متفاوت است. درک تفاوت ها در سبک مذاکره، برای بهبود نتایج مذاکره ضروری می باشد.<sup>6</sup> افراد با راهبردها و سبک های مختلف در میز مذاکره حضور پیدا می کنند که بیشتر بر اساس شخصیت ها، اعتقادات، نگرش ها و تجارب مختلف می باشد. برخورد فرهنگ ها و سبک ها، زمانی اتفاق می افتد که پیش بینی تفاوت ها دشوار باشد. انگیزه های مختلف اجتماعی، تربیت و ترجیحات فرهنگی تأثیر مهمی بر نتیجه مذاکره دارند.<sup>7</sup> وینگارت،<sup>1</sup> چهار نوع اساسی انگیزه های اجتماعی را برجسته کرده<sup>8</sup> که رفتار انسان را در مذاکره و سایر شرایط رقابتی هدایت می کنند و منجر به چهار سبک اساسی مذاکره می شوند:

- مذاکره کنندگان فردگرا، به دنبال به حداکثر رساندن منافع خود هستند و کمترین توجه را به نتایج همتای خود دارند. این موضوع به ویژه در ایالات متحده بسیار قابل مشاهده است و طبق نظر روانشناسان دی درو<sup>2</sup>، سونگ وون<sup>3</sup> و وینگارت<sup>1</sup>، این موضوع با اقدامات فردگرایی و جمع گرایی مطابق است و حدود نیمی از مذاکره کنندگان، سبک مذاکره فردی دارند.

<sup>1</sup>. Weingart

<sup>2</sup>. De Dreu

<sup>3</sup>. Seoung Kwon

- مذاکره کنندگان همکاری جویانه، تلاش می کنند بازده خود و همتا را به حداکثر برسانند. حدود 25 تا 35 درصد مذاکره کنندگان به این نوع تعلق دارند و به دنبال تقسیم منصفانه منافع می باشند.
- مذاکره کنندگان رقابتی، رفتاری خودخواهانه دارند و غالباً به همتایان خود برای حل مشارکتی موضوع اعتماد ندارند. حدود 5 تا 10 درصد از مذاکره کنندگان به دنبال دستیابی به معامله بهتر نسبت به "حریف" خود هستند.
- مذاکره کنندگان نوع دوست، بسیار نادر هستند، زیرا آنها نیازهای همتایان خود را مقدم بر نیاز خود قرار می دهند.

از میان سبک های مذاکره، سبک های فردگرایانه و همکاری جویانه/مشارکتی، رایج تر می باشند. مذاکره کنندگان با سبک فردگرایانه در مقایسه با مذاکره کنندگان همکاری جویانه، احتمال بیشتری دارد که در مذاکره به تهدید متصل شوند، از استدلال برای تبیین مواضع خود استفاده کنند و تنها یک پیشنهاد ارائه نمایند. اما مذاکره کنندگان همکاری جویانه، احتمال بیشتری دارد که درگیر راهبردهایی مانند ارائه اطلاعات، طرح سؤال و ارائه پیشنهادهای چند مسئله ای، شوند. در مذاکرات چند مسئله ای، احتمالاً همکاری کنندگان برای هر دو طرف ارزش افزوده را گسترش می دهند.<sup>9</sup> وقتی افرادی با سبک های مختلف مذاکره با میز مذاکره مواجه می شوند، رویکردهای آنها همگرا می شود.<sup>10</sup> تأثیر آینه،<sup>2</sup> روشی است که مذاکره کنندگان تمایل دارند به طور ناخودآگاه از یکدیگر تقلید کنند.

در این مرحله، می توانیم به تیپ های شخصیتی برگردیم که بر ویژگی های سبک های مذاکره، تأثیرگذار هستند: برون گرایی در مقابل درونگرایی. فرض بر این است که برون گراها - کسانی که اجتماعی هستند و انرژی خود را از دیگران می گیرند - مذاکره کنندگانی بهتر از درونگراها هستند که معمولاً کم حرف و محتاط بوده و ترجیح می دهند در مورد همه چیز فکر کنند. افراد برون گرا، همانند همکاری کننده ها، توانایی جمع

1. Weingart

<sup>2</sup>. The mirror effect

کردن مردم و پاسخگوئی ماهرانه به احساسات دیگران را دارند. در عین حال، بسیاری از نقاط قوت درون گراها می تواند در مذاکره مفید باشد،<sup>12</sup> زیرا آنها تمایل دارند با دقت و بدون وقفه به گفت و گوها گوش کنند و برای شرکت در مذاکرات کاملا آماده می شوند. از منظر تصمیم گیری، تفکر در مورد تیپ های شخصیتی و سبک های مذاکره بر راه حل ها در فرایند مذاکره تاثیرگذار است. سبک های مذاکره، نتیجه شخصیت و سازگاری فرهنگی است. فردگرایی و جمع گرایی بر سبک های مذاکره تأثیرگذار هستند. (سبک های مذاکره فردگرایانه و رقابتی بیشتر با فردگرایی مطابق هستند، در حالی که سبک های مذاکره همکاری جویانه و نوع دوستانه، ریشه در رفتار جمع گرایانه دارند). با درک سبک مذاکره همتایان و میزان سازگاری آنها با روند مذاکره، می توان بر پیامدهای سبک های مختلف مذاکره غلبه کرد. سبک های مذاکره همراه با راهبردهای حل اختلاف، فرصت گسترده تری را برای تجزیه و تحلیل فرایندهای مذاکره و نتایج آنها فراهم می کنند. وضعیت بن بست به ویژه برای فهم اینکه آیا سبک های فردگرا، همکاری جویانه، رقابتی یا نوع دوستانه، عامل اصلی مشکل عدم پیشرفت هستند، بسیار مفید می باشد. ترکیبی از سبک ها و تیپ های شخصیتی مختلف به احتمال زیاد به نتایج رضایت بخشی منجر می شود. به عنوان مثال، اگر یک مذاکره کننده فردگرا با مذاکره کننده رقابتی جهت افزودن راهبردهای سنتی توزیعی به راهبردهای ارزش آفرین که همکاری ها بر آن متکی است، با همدیگر همکاری کنند، در این صورت یک مکانیسم حل اختلاف می تواند به نتایج بهتری منجر شود. در مثال 6.3 می توان وضعیت نیشان را از این منظر تجزیه و تحلیل کرد.

#### 6-4 پیشینه حرفه ای افراد و رفتار مذاکراتی آنها

مذاکره کنندگان علاوه بر شخصیت و فرهنگ ملی، یک فرهنگ مذاکره حرفه ای را نیز توسعه می دهند که به طور قابل توجهی روند مذاکره را تسهیل می کند.<sup>13</sup> فرهنگ حرفه ای آنها، کم عمق و سطحی تر از فرهنگ ملی به نظر می رسد: چون بیشتر از رفتارها و نمادهای معمولاً آموختنی- تا ارزشهای مشترک- تشکیل شده

است. تفاوت در سبک مذاکره در مشاغل زیر وجود دارد: نمایندگان فروش، مهندسان، وکلا، دیپلمات ها، دیوان سالاران، سیاستمداران. اغلب مذاکره با همکاران از کشورهای مختلف، آسان تر از مذاکره با نمایندگان مشاغل مختلف است. همانند حرفه، هویت سازمانی نیز بر رفتار و سبک مذاکره تأثیرگذار است. نهادهای بین المللی مانند آژانس های وابسته به سازمان ملل می توانند نقش مهمی داشته باشند، زیرا فرهنگ داخلی آنها، ارتباط را تسهیل می کند. فرهنگ های سازمانی و حرفه ای، همیشه یک دارایی محسوب نمی شوند و ممکن است اسباب زحمت باشند، به خصوص هنگامی که به جای تسهیل ارتباط، باعث مسدود کردن آن می شوند.

### مثال 6.3

چه کسی می تواند نیشان را بازسازی کند؟ سازنده ماشین به دنبال رهبری است که بتواند این نماد ژاپنی را احیا کند و از شرکت کارلوس گون<sup>1</sup> جدا شود.

مرگ مدیر عامل نیشان، آقای سایکاوا<sup>2</sup>، این شرکت را مجبور کرد تا به دنبال رهبری باشد که بتواند ضمن احیای این نماد ژاپنی، یک ادغام جهانی را هدایت کند و از عصر گوسن کاملاً جدا شود. آقای گوسن<sup>3</sup> در سال 1999 این گروه را از آستانه ورشکستگی نجات داده بود. در آن زمان، مشکلات مالی نیشان جدی بود و نیاز به تزریق سرمایه از شرکت رنو<sup>4</sup> داشت. اما راه حل آقای گوسن، کاهش عمیق در نیروی کار، کارخانه های تولید اتومبیل و تأمین کنندگان بود، در زمانی که صنعت اتومبیل روی توسعه موتورهای احتراق تمرکز داشت.

با تغییر جهت به سمت وسایل نقلیه برقی و خودران، کمیته نامزدی نیشان در دو دهه اخیر در تلاش بوده است تا حداقل از بین شش کاندیدا، یک نجات دهنده جدید پیدا نماید. هرکسی که این شغل را بدست آورد یک وظیفه دلهره آور را به ارث خواهد برد.

**پیشینه موضوع:** این خودروساز ژاپنی تقریباً در همه بازارهای اصلی با مشکل مواجه است و قصد دارد در یک بازسازی اساسی، 12500 شغل در سطح جهان را کاهش دهد. مدیریت آن، مشغول تحقیق داخلی ده ماهه درباره آقای گوسن و خراب شدن روابط او با رنو بوده است. این گروه ژاپنی به دنبال یافتن راه حلی دائمی در رابطه خود با رنو بود و این با مهارت دیپلماتیک آقای گوسن امکان پذیر بود. خروج آقای سایکاوا، همچنین می تواند مذاکرات در مورد آینده اتحادی که پتانسیل تبدیل شدن به بزرگترین گروه خودرویی جهان را دارد، احیا نماید. در حالی که توجه نیشان به محاکمه های

1. CARLOS GHOSN

2. Mr Saikawa

3. Mr Ghosn

4. Renault

حقوقی در مورد جعل جوایز آقای گوسن، معطوف شده بود، معاملات زیادی بین خودروسازان انجام می شد و صنعت خودرو به سمت تولید وسایل نقلیه الکتریکی سوق یافته بود. تویوتا در واحد خودران اوبر<sup>۱</sup> و رقیب کوچکتر سوزوکی سرمایه گذاری کرد، در حالی که فورد و فولکس واگن، روابط خود را برای همکاری در زمینه تولید وسایل نقلیه الکتریکی و فناوری خودران تقویت کردند. اتحاد نیسان با رنو با دستگیری ناگهانی آقای گوسن و در نتیجه مذاکرات بی ثمر ادغام بین شریک فرانسوی و اتومبیل های فیات کرایسلر ایتالیا (اف سی ای)<sup>۲</sup> به سختی آسیب دید. با توجه به تمایل اف سی ای به احیای مذاکرات با رنو، کارکنان قدیمی نیسان می گویند رئیس جدید باید پیشینه بین المللی و مهارت مذاکرات سخت را داشته باشد تا قبل از شروع چنین مذاکراتی، ساختار سرمایه خود را با رنو اصلاح نماید.

رنو 43 درصد سهام نیسان را در اختیار دارد که در تضاد با 15 درصد سهام بدون رای در خودروساز فرانسوی است. به گفته افراد نزدیک به رنو، یک تغییر در سطوح بالای نیسان می تواند نفس تازه ای برای اتحاد متشنج فراهم نماید. در حالی که نیسان به دنبال جانشین آقای سایکاو است، مدیر ارشد یاشیرو یاماچی<sup>۳</sup> به عنوان مدیر عامل موقت، خدمت خواهد کرد.

لیست نهایی مدیر عامل شرکت نیسان، شامل گزینه های زیر است:

کارلوس تاوارس<sup>۴</sup>، مدیر اجرایی 61 ساله پی سی ای<sup>۵</sup> - او به دلیل نگرش سخت گیرانه نسبت به کاهش هزینه ها در زمان فعالیت زیر نظر آقای گوسن در رنو، با موفقیت توانست خودروساز فرانسوی را از سقوط نجات دهد. اما حضور وی، مورد استقبال فیات کرایسلر قرار نگرفت که امیدوار بود سرانجام مذاکرات ادغام با رنو را دوباره آغاز نماید.

دیدیه لروی<sup>۶</sup>، مدیر اجرایی تویوتا - او ژاپن و زادگاه خود فرانسه را به خوبی می شناسد و این مهارت دیپلماتیک لازم را به او برای هدایت نوسانات مربوط به اتحاد می دهد. اما تویوتا رقیب سرسخت نیسان است و با توجه به احتمال بالقوه بازنشستگی، آقای لروی 61 ساله، ممکن است تمایل به تغییر شغل نداشته باشد.

دنیله شیلاچی<sup>۷</sup>، رئیس سابق فروش و بازاریابی نیسان - او امسال نیسان را برای تصدی مدیریت تامین کننده ایتالیایی برمبو<sup>۸</sup> ترک کرد، اما آقای شیلاچی تجربه زیادی در گروه ژاپنی و رنو دارد. گفته می شود وی کاندیدای مورد نظر آقای سایکاو است، گرچه ممکن است دیگر در اولویت نباشد.

مدیر عامل یاشوهیرو یاماچی<sup>۹</sup> - او در 40 سال گذشته مسئولیت خرید در نیسان را برعهده داشته و به عنوان یک مدیرعامل موقت شناخته می شود. آقای یاماچی بیش از آنچه که آقای سایکاو فکر می کند، در خصوص احیاء روابط نیسان با خودروساز فرانسوی و گفت وگو با اف سی ای، رویکرد باز دارد. او به عنوان مدیر اجرایی اتحادیه و عضو هیئت

1. Uber

2. Italy's Fiat Chrysler Automobiles (FCA)

3. Yasuhiro Yamauchi

4. Carlos Tavares

5. PSA

6. Didier Leroy

7. Daniele Schillaci

8. Brembo

9. Yasuhiro Yamauchi

مدیره رنو تجربه دارد.

جون سکی<sup>۱</sup>، رئیس سابق تجارت نیسان در چین - وی در ماه مه، نقش محوری نظارت بر برنامه بهبود شرکت را بر عهده عهده گرفت و همین امر باعث این گمانه زنی شد که هدف از این انتصاب، فراهم کردن زمینه انتخاب این مدیر 58 ساله به جایگزینی آقای سایکوا است.

ماکوتا یوچیتا<sup>۲</sup> - جانشین آقای سکی به عنوان یک رئیس چینی که قبل از پیوستن به نیسان در سال 2003، بیش از ده سال در یک خانه تجاری ژاپنی فعالیت کرده است. از نظر داخلی، با توجه به نقش او به عنوان یک رئیس چینی، به او به عنوان یک کاندیدا بالقوه برای پست های مهم نگرسته می شود، زیرا بازار خودرو چین همانند بازار خودرو آمریکا، برای خودروسازان مهم است.

منبع: برگرفته از ایناگاکي<sup>۳</sup> و همکاران. (2019)<sup>14</sup>

**هدف بحث:** در این مورد، چه نوع تیپ های شخصیتی را می توانید، شناسایی کنید؟

چه نوع مدیرعامل و مذاکره کننده برای اتحاد رنو - نیسان مناسب است؟ سبک مذاکره پیشنهادی شما چیست؟ برای رسیدن به نتایج بهتر، از چه ویژگی های سبک های مذاکراتی دیگر می توانید استفاده کنید؟ کدام یک از تیپ های شخصیتی MBTI با چهار نوع سبک مذاکره متناسب است؟ با بحث و گفت و گو نشان دهید که چرا در نظر گرفتن سبک های فردگرایانه و همکاری جویانه در مذاکرات، به عنوان یک ویژگی اصلی، منطقی به نظر می رسد؟

بخش های بعدی به مذاکرات فروش به عنوان مستقیم ترین شکل مذاکرات؛ پیشینه قانونی و فنی در رفتار

مذاکراتی و رفتار مذاکره ای کارآفرین می پردازد که اغلب مورد بررسی قرار نمی گیرد.

## 1.4.6 مذاکرات فروش

مذاکرات فروش<sup>15</sup> یک نقطه آغازین مناسب برای تجزیه و تحلیل الگوهای پیشنهاد و پیشنهاد متقابل است

که منجر به یک معامله می شود. شخصی که اولین پیشنهاد را ارائه می دهد، اغلب یک حرکت هوشمندانه

1. Jun Seki

2. Makoto Uchida

3. Inagaki

محسوب می شود. اولین پیشنهاد می تواند به عنوان نقطه اتکاء بحث، تأثیر به سزایی بر نتیجه داشته باشد. اگر طرف مقابل، شروع کننده باشد، چه می شود؟ در این صورت، چارچوبندی/ نحوه ارائه پیشنهاد متقابل باید به دقت انجام شود. چارچوب بندی در مذاکره، نوعی مهارت است که باعث جذابیت بیشتر یک پیشنهاد می شود. چارچوب بندی دقیق یک پیشنهاد متقابل، بنیادی قوی است که شانس تبدیل شدن مجدد آن به نقطه اتکا در مذاکره را افزایش می دهد. مذاکرات فروش راهی مناسب برای ربط دادن مذاکرات صادرات و واردات به مفهوم اساسی مذاکره در مورد قیمت است (به مثال 4.6 رجوع شود).

#### مثال 4.6

##### مذاکرات فروش برای صادرات

یک صادرکننده، قیمت یک واحد کالای خاص (مثلا لباس) را به واردکننده پیشنهاد می کند. هر دو مذاکره کننده از قیمت بازار اطلاع دارند. آنها ترجیحات مختلفی دارند (قیمت بالا برای صادرکننده و قیمت پایین برای واردکننده). صادرکننده به اندازه واردکننده برای محصول ارزش قائل نیست، در حالی که صادرکننده به دنبال این است که هزینه ها را تحت پوشش قیمت قرار دهد. بیابید فرض کنیم که قیمت پیراهن در بازار 20 پوند و هزینه های تولید 10 پوند است. صادرکننده حاشیه سود 10 پوندی دارد. بسته به ارزش و مقدار کالا برای واردکننده و شرایط تحویل و پرداخت، هر دو مذاکره کننده در یک بازه زمانی با یکدیگر مذاکره می کنند تا روی قیمتی توافق کنند که برای هر دو نتیجه مطلوبی به همراه داشته باشد.

تکنیک های موثر مذاکره برای فروش، شامل موارد زیر است:

- به منظور رسیدن به حداکثر مزیت، پیشنهاد متقابل را به بهترین نحو، چارچوب بندی نمائید.
- بهترین استدلال منطقی را انتخاب کنید: دو نوع استدلال منطقی رایج عبارتند از (1) منطق محدودیتی و (2) منطق تحقیری. منطق محدودیتی بر آنچه مانع پذیرفتن پیشنهاد طرف مقابل می شود، مانند عدم توانایی تأمین هزینه های درخواست شده، متمرکز است. در مقابل، منطق تحقیری، آنچه را که طرف مقابل ارائه می دهد، نقد می کند- به عنوان مثال، با طرح این موضوع که کیفیت محصول پایین است. در مطالعه

اخیر،<sup>16</sup> آلیس جی لی و دانیل آر. ایمز<sup>1</sup>، اثربخشی این دو نوع منطق را مقایسه کرده اند. منطق محدودیتی خریداران نسبت به منطق تحقیری آنها، بیشتر فروشندگان را تحت تاثیر قرار می دهد. دلیل این امر این است که فروشندگان ممکن است انتقاد را نوعی توهین یا گستاخی قلمداد نمایند و با پایبندی به قیمت اولیه، واکنش نشان دهند. بنابراین هنگامی که خریداران، محدودیت های مالی خود را تشریح می کنند، فروشندگان هنگامی آن را جدی می گیرند که بگویند قادر به تامین هزینه های مورد معامله نیستند. از اینرو، یک خریدار زمانی بهترین شرایط را در یک معامله به دست می آورد که به جای تلاش برای تضعیف و کاهش ارزش مورد معامله، پیشنهاد متقابل خود را با اطلاعات مربوط به محدودیت های مالی خود همراه نماید. فروشنده نیز بهتر است به همین نحو عمل نماید، یعنی به جای نادیده گرفتن بتنای<sup>2</sup> خریدار (بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره)، محدودیت های مالی را برجسته نماید.

- به جای سود، ضرر و زیان را برجسته کنید: تورسکی<sup>3</sup> و کاهنمان<sup>4</sup> نشان می دهند<sup>17</sup> که افراد انگیزه بیشتری برای جلوگیری از ضرر دارند تا اینکه بخواهند برای رسیدن به منفعت تلاش کنند. به عنوان مثال، در مورد صاحبان خانه که در بررسی رایگان مصرف انرژی شرکت کرده بودند و به تبلیغ فروشنده ای درباره ی مزیت های قیر برای عایق کردن خانه و کاهش مصرف انرژی گوش می کردند، تحقیقات<sup>18</sup> نشان داد که صاحبان خانه هنگامی احتمال زیادی دارد که اقدام به خرید عایق ها نمایند که به عنوان کالایی تبلیغ شود که از زیان سرمایه جلوگیری می کند تا اینکه بخواهد به عنوان کالایی تبلیغ شود که باعث کسب سود خواهد شد. دلیل این موضوع این است که انزجار از ضرر در ذهن انسان، برجسته تر از دست یابی به سود است.
- *ضررها را تقسیم و سودها را ترکیب کنید:* تورسکی و کاهنمان همچنین در تحقیقات خود دریافتند که مردم ترجیح می دهند پول را به صورت بخشی و مرحله ای بدست آورند، اما آن را به صورت یکجا از دست دهند. بنابراین، هنگام ارائه امتیاز، ایده مناسب آن است که آن را به دو یا چند امتیاز کوچک تقسیم کنید، در

1 . Alice J. Lee and Daniel R. Ames

2 . BATNA (best alternativeto a negotiated agreement)

3 .Tversky

4 .Kahneman



حالی که هنگام درخواست امتیاز برای قیمت، منطقی تر آن است که به جای دو مورد جزئی، آن را یکجا درخواست نمائید.

- توجیه کردن/ استدلال کردن: در یک مطالعه<sup>19</sup>، آزمایشگران اظهار داشتند که حتی یک استدلال و توجیه ضعیف برای اولین پیشنهاد می تواند موثرتر از هیچ باشد. به عنوان مثال، برای تهیه پنج نسخه از دستگاه کپی، با استفاده از توجیه نسبتاً ضعیف "آیا می توانم از دستگاه زیراکس استفاده کنم، زیرا مجبورم چند نسخه تهیه نمایم؟" بسیار موفق تر از عدم توجیه بود ("ممکن است از دستگاه زیراکس استفاده کنم؟"). مردم تمایل دارند از درخواست های مهم با توجیهات ضعیف تمرد کنند.<sup>20</sup> وقتی توجیه و استدلال برای یک پیشنهاد ضعیف باشد، باعث عکس العمل مخالف می شود. اما اگر یک فروشنده قبلاً بسیاری از ویژگی های جذاب محصول را به نمایش گذاشته باشد، اولین پیشنهاد قیمت، توجیه پذیر به نظر خواهد رسید.

#### 6. 4. 2 سوابق حقوقی در مذاکرات: کارشناسان حقوقی در مذاکرات

مذاکرات بازرگانی بین المللی با محیط های حقوقی سروکار دارند که با محیط داخلی متفاوت است. چارچوب های حقوقی، مربوط به زمینه مذاکرات بازرگانی بین المللی می باشد. درک «اینکوترمز»<sup>1</sup> ابزاری برای کاهش پیچیدگی ها در مذاکرات واردات صادرات<sup>21</sup>، کمک به فهم تفاوت ها از منظر حقوقی و همچنین درک مشاوره کارشناسان حقوقی می باشد. در شغل وکلا،<sup>22</sup> هیچ مذاکره ای یکسان نیست، همه مذاکرات از جهاتی متفاوت و از جهات دیگر یکسان هستند. چهار "قانون طلایی" را می توان برای رسیدگی به مسائل حقوقی با هدف دستیابی به نتایج مذاکرات سازنده، شناسایی کرد. هر قانون باید در مراحل مختلف فرایند مذاکره اعمال شود. این مراحل مختلف و قانون مربوطه در زیر ذکر شده است:

- تکالیف پس زمینه: منافع و موقعیت های طرف مقابل را درک نمائید و آنها را با منافع و موقعیت های خود مرتبط کنید. آماده سازی برای این موارد و صرف وقت برای تجزیه و تحلیل پیشاپیش آنها، مهم است.

<sup>1</sup> . Incoterms

- در حین فرایند: اگر مذاکره کننده در مورد موضع طرف مقابل، آگاهی کاملی نداشته باشد، مهم است که محکم روی موضع اولیه خود بایستد و توضیحی در مورد منطق آن ارائه دهد. با این حال، بسیار مهم است که خیلی زود در این مورد، کوتاه نیایید. معمولاً در فرایند مذاکره، طرفین شروع به فاش کردن موضوعات مهم تر می کنند.
- بن بست: غالباً در مذاکرات، زمانی فرا می رسد که احساس می شود جایی برای حرکت هیچ یک از طرفین وجود ندارد، این وضعیت بلا تکلیفی یا بن بست نام دارد. پایبندی طرفین بر مواضع خود، ممکن است باعث فراموشی هدف کلی مذاکره شود و مسیرهای منطقی جای خود را به رویکرد عاطفی بدهند. در این مرحله، امکان غلبه بر مشکلات، تنها با ارائه راه حل های جدید میسر است.<sup>23</sup> هنگام رسیدن به این نقطه، بهترین ایده این است، در موضوعی که نسبتاً برای شما مهم است امتیاز بدهید تا طرف مقابل نیز ترغیب به اعطاء امتیاز متقابل شود.
- توقف یا عدم توقف: مهم است که همیشه به طرف مقابل اجازه دهید برای مدتی هم که شده از مذاکره خارج شود. در مواردی که نمی توان در خصوص موضوعات اصلی به توافق رسید، یا یک طرف احساس می کند که معامله خیلی سخت است و یا طرف دیگر حاضر به اعطاء هیچ امتیازی نیست، بهتر است که پیشنهادی ارائه دهید و به طرف مقابل اجازه دهید که اگر با آن موافق نیست، مذاکره را ترک نماید. این به معنای توهین به طرف مقابل نیست، بلکه این ذهنیت را می رساند که شما فردی صادق و روراست، می باشید.

#### 6.4.3 پیشینه فنی در مذاکرات: مهندسان و مخترعین در مذاکرات

نمایندگان فروش، فروشندگان ها، وکلا و مهندسان، جزو متخصصانی هستند که اغلب در مذاکرات بازرگانی بین المللی به دلیل تخصص و درگیری روزانه در معاملات، قراردادها و توافق نامه های مذاکره، گنجانده می

شوند. با این حال، همه این متخصصان، مذاکره کنندگان ماهری نیستند و اغلب اهمیت مهارت های مذاکره در آموزش های مهندسی نادیده گرفته می شود.<sup>24</sup> برای مهندسان نه تنها ارائه ایده های ابتکاری، بلکه ورود آنها به بازار و پیاده سازی آنها با کمک شرکای بازرگانی، اهمیت دارد.

برای توسعه اختراعات و پایه گذاری یک طرح بازرگانی موفق، یافتن سرمایه گذار مهم است. اینجا، جایی است که مذاکره آغاز می شود. با استفاده از تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری توسط دفاتر مرکزی شرکتهای چند ملیتی (MNE)، مهندسان اغلب در شبکه پروژه های بازرگانی این شرکت ها گنجانده می شوند. مشکلات زمانی بروز می کند که مهندسان شخصا مجبور به مذاکره شوند. مهارت های مذاکره برای طرح یک ایده در بازار و یا اقدامات نوآورانه در یک شرکت لازم است. بسیاری از مخترعین یا مبتکران در هنگام مذاکره با سرمایه گذاران یا شرکای بالقوه، اشتباهات یکسان ذیل را تکرار می کنند:<sup>25</sup>

- فرض این است که مخترعین باید سرمایه گذاران را با شواهد درست متقاعد نمایند.
- اما درک درستی از این موضوع وجود ندارد که طرف مقابل، محدودیت هایی دارد که در نهایت "منطقه توافق احتمالی" را محدود می کند.
- عدم توجه مخترعین به احساسات، گاهی آنها سعی می کنند با برآوردهای کاری بهتر، عدم قطعیت را کاهش دهند.
- سرانجام، مخترعین بیشتر بر شرایط معامله تمرکز می کنند و از اعتماد سازی و توجه به ایجاد رابطه، غفلت می نمایند.

در مذاکرات بین مخترع و سرمایه گذار، ایجاد اعتماد و روابط ضروری است. به ویژه در مذاکرات بازرگانی بین المللی و هنگامی که شرکت های چندملیتی و کارشناسان فناوری با هم کار می کنند. این موضوع در مذاکرات شرکت های کوچک و متوسط (SME) نیز صادق است. موارد زیر جنبه های مهمی است که در طولانی مدت منجر به نتایج بهتر می شود.

- *احساسات*: پرهیز از انجام مذاکرات با رویکرد عاطفی مهم است. درک این موضوع ممکن است برای مهندسان آسان تر باشد، زیرا اغلب رویکرد منطقی نسبت به حل مسئله دارند. علاوه بر این، مخترعین غالباً ساعت های بی شماری را صرف یک پروژه می کنند و احتمال دارد که انتقادات را به عنوان حمله شخصی در نظر بگیرند.
- *مقابله با عدم اطمینان*: از طرف دیگر، سرمایه گذاران می خواهند ریسک را به حداقل رسانده و پاداش خود را افزایش دهند. خطر برای مخترعین و سرمایه گذاران متفاوت است. نکته مهم برای مخترعین و مبتکران آماده بودن جهت مواجهه با پیشنهادهای احتمالی است که خطر را برای سرمایه گذاری آنها، به حداقل می رساند.
- *رسیدگی به پیچیدگی های فنی*: سرمایه گذاران پیچیدگی های یک نمونه اولیه را به خوبی مخترعین درک نمی کنند. لذا برای هر دو طرف ممکن است ایده خوبی باشد که به صورت مشترک در کشف واقعیت درگیر شوند. این باعث اطمینان خاطر طرفین می شود که به درک مشترکی بر اساس داده های مورد پذیرش متقابل، برسند.
- *ایجاد اعتماد و روابط کاری*: همکاری و اعتماد، عناصر اصلی مذاکرات موفق هستند. در فرایند مذاکره، مخترعین ممکن است بیش از حد وعده بدهند. برای جلوگیری از بی اعتمادی، ادعاها باید قابل اعتماد و موثق باشد. برای رسیدن به روابط کاری مناسب، یک مذاکره کننده موفق می داند که باید منظور خود را دقیق و به صورت شفاف بیان نماید.

## مثال 5.6

### مذاکره با افراد مناسب

یک مالک فناوری تصمیم گرفت که مجوز فناوری را از طریق شرکت تابعه خود به طور کامل در همان کشور دارای مجوز به یک شرکت خارجی منتقل نماید. توافق نامه ها تنظیم و امضا شد و پس از آن باید برای تأیید به مقامات مربوطه ارائه می شد. اساساً شرکت تابعه محلی یک شرکت دلال فروش و تبلیغاتی بود و کارکنان آن چیزی در مورد صدور مجوز فناوری نمی دانستند. مقامات، موافقت خود را منوط به کاهش در نرخ های مشخص شده روزانه برای خدمات فنی /

مهندسی اعلام کردند. مدیرعامل شرکت تابعه محلی بدون مشورت با مدیران خود، موافقت کرد و قرارداد مجوز لازم الاجرا شد. در نتیجه، سود دریافت شده شرکت بابت حمایت از مجوز، کمتر از هزینه واقعی بود و این به طور جدی سود مجوز را از بین می برد. هدف از بیان این موضوع این است که اگر صاحب فناوری که خدمات مجوز را انجام می دهد، مجوز دهنده اصلی نیست، باید کنترل های مناسب را اعمال کند.

حل مسئله برای یک مهندس، تقسیم یک مشکل به بخش های کوچکتر و قرار دادن راه حل های کوچکتر در کنار هم است. از طرف دیگر، مذاکره کنندگان باید بدانند که چگونه می توان موارد چندگانه دستورکار مذاکره را تا آنجا که ممکن است باز نگه داشت. این روشی برای ارزش گذاری از طریق ترکیب معاملات مختلف در چندین مسئله و توسعه بسته ها است. مذاکره کنندگان باتجربه تلاش می کنند با یافتن راه های کم هزینه برای پرداختن به مهمترین منافع طرف مقابل، سهم یک را قبل از تقسیم بزرگ تر نمایند.

#### 6.4.4 رفتار مذاکراتی کارآفرینان

کارآفرینان و کسب و کارهای کوچک به طور متفاوتی با مدیران در شرکت های چندملیتی مذاکره می کنند. در مورد مذاکرات کارآفرینی، کار تحقیقی زیادی انجام نشده، اما در یک مطالعه اخیر که توسط آرتینگر<sup>1</sup> و همکارانش انجام شده است، عدم اطمینان را به عنوان یک مسئله مهم در رفتار مذاکره کنندگان کارآفرین مطرح کرده اند.<sup>27</sup> علاوه بر این، عواملی مانند بحث و استدلال، احساسات، عدم اطمینان، اطلاعات و اشتراک سود، بر سبک مذاکره کارآفرینان تأثیرگذار است. درباره ی تفاوت های بین کارآفرینان و غیر کارآفرینان تحقیق زیادی انجام نشده است. با این حال، مطالعه تجربی، نشان دهنده اهمیت درک این تفاوت ها است که در اینجا بحث می شود:

---

<sup>1</sup> . Artinger

- درخواست اولیه - تکیه گاه: در این آزمایش، کارآفرینان "تکیه گاه" مذاکرات خود را بیشتر از غیرکارآفرینان تعیین نکرده اند. منظور از تکیه گاه یا نقطه اتکا ذهنی، پیشنهاد پایه ای است که باعث ایجاد معامله می شود. پیشنهادات اولیه آنها، بیشتر از پیشنهادهای غیرکارآفرینان بود با این حال نرخ تخفیف پیشنهادی آنها تفاوت چندانی نداشت. جالب اینجاست که کارآفرینان پیشنهادات کمتری ارائه می دهند و اغلب پیشنهادات را رد می کنند.
- استدلال و اقناع: کارآفرینان بیشتر از غیرکارآفرینان از استدلال به عنوان تکنیک اقناع استفاده می کنند. به عنوان مثال، طبق یک مطالعه، در مقابل هر 10 استدلال که توسط غیرکارآفرینان مطرح شده، به طور متوسط 17 استدلال توسط کارآفرینان ارائه شده است. بیشتر بحث های فروشندگان مربوط به پوشش هزینه های تولید بوده است، در حالی که خریداران در مورد ارزش محصول برای خود بحث می کردند. شرکت کنندگان، تمرکز عمده ای بر بتناها (بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره) داشتند.
- اطلاعات: وقتی اطلاعات کامل در دسترس باشد، استدلال ها در درجه اول با رعایت انصاف انجام می شود. ولی این موضوع کمتر مورد استفاده کارآفرینان قرار می گیرد.
- عدم اطمینان و اطلاعات نامتقارن: در میان عناصر دیگر دخیل در مذاکرات، آزمایش شد که آیا کارآفرینان بهتر از غیرکارآفرینان از اطلاعات نامتقارن/نامتناسب به نفع خود استفاده می کنند. در یک سناریو، اطلاعات خصوصی در مورد قیمت های رزرو ارائه شد و در سناریوی دیگر، اطلاعات خصوصی در مورد دیگر گزینه ها ارائه شد. در سناریوی اول، سود کارآفرینان کمی کمتر از غیرکارآفرینان بود، اما در سناریوی دوم، سود آنها کمی بالاتر رفت.
- احساسات: کارآفرینان از عبارات عاطفی بیشتری نسبت به غیرکارآفرینان استفاده می کنند و اغلب در فرایند مذاکره، از حالت مثبت به منفی تغییر می کرد.
- سود و معاملات: کارآفرینان، مدعی اختلاف/ واریانس بیشتری در سهام سود ادعا شده، هستند و این به دلیل این واقعیت است که کارآفرینان تعداد کمتری از معاملات را منعقد می کنند. با این حال، آنها سود بیشتری

در معاملات انجام شده خود به دست می آورند. در نتیجه، آنها بر خلاف غیرکارآفرینان، گاهی هیچ سودی نمی کنند. اگر یک شرکت کننده، مهارت سازگاری با سناریوهای مختلف را داشته باشد، این در سود کسب شده، دیده خواهد شد. هرچه سازگاری یک شرکت کننده بیشتر باشد، سود وی بالاتر می رود. از نظر منطقی، متوسط سودانباشته کارآفرینان از سود غیرکارآفرینان بیشتر است.

در بحث زیر، پیشینه مذاکره کنندگان از نظر تیپ های شخصیتی و سبک های مذاکراتی متناسب با هویت حرفه ای آنها، بررسی می شود. مثال های طرح شده در این فصل، شامل زمینه مناسب برای تنظیم سناریوهای مختلف مذاکره است و صفحات تجاری فایننشال تایمز و اکونومیست نیز مثالهای خوبی از رهبران کسب و کارها و رفتار مذاکراتی آنها در موارد واقعی، ارائه می دهند.

**نکته برای بحث:** با استفاده از توضیحات ارائه شده در مورد انواع تیپ های شخصیتی در بالا، در خصوص موارد زیر بحث کنید: یک مبتکر بریتانیایی در آزمون MBTI با مشخصات تیپ شخصیتی ISTJ (درونگرا، حسی، منطقی، قضاوتی) می خواهد با یک سرمایه گذار از شرق دور با مشخصات ENFP (برونگرا، شهودی، احساسی، ادراکی) مذاکره کند. سبک مذاکره آنها، به دلیل تفاوت های فرهنگی و به ترتیب، داشتن سبک فردگرایانه و همکاری جویانه، متفاوت خواهد بود. توصیفی از ویژگی های اساسی مذاکره کنندگان ارائه دهید و مشکلات و خطرات احتمالی که ممکن است در فرایند مذاکرات آنها رخ دهد، را مطرح کنید. آیا نتایج احتمالی در این مرحله قابل پیش بینی است؟

مثال 6.6 انواع مختلف مذاکره کننده را در یک سناریوی واقعی، ترکیب می کند.

## مثال 6.6

جک ما<sup>۱</sup> از شرکت علی بابا<sup>۲</sup> بازنشسته می شود. اولین موفقیت در یکی از غول های تکنولوژی در چین که باید کنترل کار را به مدیر اجرایی دانیل ژانگ<sup>۱</sup> بدهد.

1. JACK MA
2. ALIBABA

علی بابا، کمپانی شناخته شده چینی در حوزه فناوری عمومی، تولد ۲۰ سالگی اش را با یک تغییر مدیریت از موسس این مجموعه (جک ما) به مدیر اجرایی اش (دانیل ژانگ) جشن می گیرد. در حالیکه دیگر شرکت های فناوری در چین نظیر نت سنت<sup>۲</sup> و بایدو<sup>۳</sup> هنوز توسط موسسانشان پونی می<sup>۴</sup> و رابین لی<sup>۵</sup> اداره می شوند.

آقای جک ما، رهبر کاریزماتیکی است که شرکت علی بابا را از یک آپارتمان مشترک به یک شرکت ۴۶۲ میلیارد دلاری تبدیل کرد. جانشین او یک حسابدار سابق رده پایین است. اما این موضوع، تاثیری بر سرمایه گذاران علی بابا نداشته است، چون ارزش سهام شرکت در سال گذشته از زمانی که آقای جک ما اعلام بازنشستگی کرد، رشدی ۹۰۴ درصدی داشته است. شرکت علی بابا در تاروپود زندگی روزانه ی صدها میلیون شهروند چینی، تنیده شده است. این شرکت مثل یک ماشین کار می کند که ترکیبی از رویکرد ایده آلیستی و تفکر روشن آقای جک ما و رویکرد عملگرایانه و هدف گرای جانشین او است. برنامه جانشینی به بهترین نحو برنامه ریزی شد و این تنها بخشی از مخزن استعداد در این شرکت است. آقای ژانگ باید به اهدافی که توسط سلف او تعیین شده، دست یابد: تا سال ۲۰۳۶ بخش اقتصادی شرکت علی بابا ۱۰۰ میلیون فرصت شغلی ایجاد خواهد کرد، از ۱۰ میلیون کسب و کار سودآورد حمایت کرده و به ۲ میلیارد مشتری در سراسر دنیا، خدمات ارائه خواهد کرد و از رقم ۶۴۵ میلیون مشتری کنونی، فراتر خواهد رفت. این کمپانی امسال قرار است در شاخص ارزش ناخالص کالای فروخته شده (GMV) به رقم چشمگیر یک تریلیون دلار برسد. فروش پارسال کالاها روی پلتفرم این کمپانی بالغ بر ۸۵۳ میلیارد دلار بود.

جنگ تجاری میان چین و آمریکا فرایند جهانی شدن این شرکت را متاثر کرده و باعث تعهد شرکت علی بابا برای ایجاد یک میلیون فرصت شغلی در آمریکا از طریق فراهم کردن امکان فروش محصولات کسب و کارهای کوچک آمریکایی در بازار چین شده است. اما تلاش های جهانی شرکت علی بابا که بیشتر متمرکز بر مناطق نزدیک به چین مانند جنوب شرق آسیا و هند است، هنوز ثمرات زیادی به همراه نداشته است. زیرا پلتفرم تجارت الکترونیک لازاداً<sup>۶</sup> که علی بابا آن را خریداری کرد، بارها برای ارتقاء مورد بازنگری قرار گرفت. برای موفقیت در دستیابی به ۲ میلیارد مشتری، بازارهای برون مرزی، کلید اصلی برای علی بابا است. علی بابا به بازار ۲ تریلیون دلاری در چین از طریق توسعه تجارت الکترونیک رسید، در کشوری که حتی گداها از طریق سیستم پرداخت «علی پی»<sup>۷</sup> صدقه می پذیرند. آقای جک ما در یک مناظره با ایلان ماسک، موسس شرکت تسلا به این نکته اشاره کرد که "ما به قهرمانانی مثل تو که می خواهند به مریخ بروند، نیاز داریم، اما به قهرمانانی مثل ما که می خواهند زمین را نجات دهند، نیز احتیاج داریم." اما آقای جک ما اخیراً با تغییر لحنش گفته است: "من دریافته ام که چرا بسیاری از کمپانی ها شکست می خورند، زیرا آنها تمام سهم بازار را برای خود می خواهند، آنها هم درآمد و هم سود می خواهند و رویاها را فراموش می کنند، اما در شرکت علی بابا، رویا

- 1 . Daniel Zhang
- 2 . Tencent
- 3 . Baidu
- 4 . Poni Ma
- 5 .Robin Li
- 6 . Lazada
- 7 . Alipay



پرداز می‌باشد.

منبع: برگرفته از لوکاس<sup>1</sup> (2019)<sup>28</sup>

**نکته برای بحث:** تیپ شخصیتی و مدل مذاکره ی آقای جک ما، آقای ژانگ و آقای ماسک چگونه است؟ آیا تفاوت های حرفه ای بین آنها وجود دارد؟ رفتار آنها را تحلیل کنید.

### نکات بحث کلاسی:

1. قرار است مذاکرات بین شرکای دارای اتحاد راهبردی مثل رنو و نیسان، ایرباس و شرکت خودروسازان نیومی<sup>2</sup> (سرمایه گذاری مشترک جنرال موتورز آمریکا<sup>3</sup> و تویوتا ژاپن) برگزار شود. شرکای مذاکره بر اساس امتیاز آزمون ام بی تی آی (MBTI) انتخاب می شوند. ترکیب شخصیت هایی را پیدا کنید که با یکدیگر به بهترین نحو در مذاکرات سرمایه گذاری مشترک بین المللی<sup>4</sup>، کار کنند.
2. علاوه بر تیپ شخصیتی، به سبک های مذاکره شرکا نیز توجه نمائید که با امتیازات آنها بر اساس آزمون MBTI همخوانی داشته باشد.
3. برای مذاکره کننده ها یک درخت تصمیم گیری بر اساس مشخصات منطقی شخصیتی و امتیاز MBTI آنها رسم کنید.
4. برای مذاکره کننده ها یک درخت تصمیم گیری بر اساس درک شهودی، احساسات و مدل قضاوت رسم نمائید.

### 6.5. خلاصه فصل

---

1 . Lucas

2 . NUMMI

3 . GM

4 . international joint venture(IJV)

این فصل با در نظر گرفتن شخصیت هر فرد و نحوه ی تاثیر آن بر رفتار های مذاکره ای شروع شد. سپس مدل مایرز- بریگز معرفی و تشریح شد. سبک های مذاکراتی بر اساس دیدگاه های فردی اضافه شد. سپس پیشینه حرفه ای مذاکره کنندگان و به خصوص تاثیر آن بر انواع مشخصی از مذاکرات مانند حقوقی، فنی، کار آفرینی و مذاکرات فروش به خصوص در رابطه با ویژگی های خاص هر یک از آنها و چگونگی غلبه کردن بر مشکلات، بررسی شد. تفاوت بین شخصیت ها، سبک های مذاکراتی و پیشینه حرفه ای افراد، تاثیرات مهمی بر فرایند مذاکره و نتایج آن دارد. بخش پایانی، تفاوت های طرف های مختلف مذاکره را گردآوری کرد با در نظر گرفتن مذاکرات چندجانبه که بسیاری از مذاکره کنندگان در آن برای همکاری، یافتن ائتلاف ها و رسیدن به نتایج دلخواه، تلاش می کنند.

#### پرسش ها:

1. چهار نوع تیپ شخصیتی متفاوت در مدل مایرز- بریگز کدامند؟ چگونه به طبقه بندی ۱۶ تیپ شخصیتی مربوط هستند؟ چه ارتباطی با مذاکرات دارند؟
2. سبک های مذاکره فردی در برابر جمعی، منبع اصلی تضاد و اختلاف در مذاکرات بین المللی هستند. چگونه بر فرایند مذاکره و نتایج آن تاثیر می گذارند؟
3. مذاکرات در موقعیت ها و زمینه های چندجانبه دارای مزایا و معایبی است. جنبه های مثبت و منفی آن را بحث کنید و یک سناریو با بازیگران متعدد طراحی کنید.
4. چگونه بتنها (بهترین گزینه های جایگزین برای توافق در مذاکره) در مذاکرات دوجانبه و چندجانبه به وجود می آیند؟ بتنها را توضیح دهید و در مورد آنها بحث نمائید.
5. آیا متخصصین مختلف به روش های متفاوتی مذاکره می کنند؟ مثال هایی از تخصص های مختلف و روش های مذاکره آنها ذکر کنید.

6. به نظر شما، چه روش های دیگری برای مذاکرات فروش، موثر هستند؟ آیا بین تیپ شخصیتی، سبک مذاکره و نحوه مذاکره فروشندگان، ارتباطی وجود دارد؟

1. Jung, C.G. (1921) *Personality Types*. Berlin, Springer; and (1971) *Collected Works of Personality Types*, Volume 6. Princeton, Princeton University Press.
2. The Myers and Briggs Foundation (2019) MBTI basics. Available from: [https://www.myersbriggs.org/mymbti-personality-type/mbti\\_basics/home.htm?bhcp=1](https://www.myersbriggs.org/mymbti-personality-type/mbti_basics/home.htm?bhcp=1).
3. The Economist (2018) The enduring appeal of personality types. 31 August.
4. Ahmed, M. (2016) Is Myers-Briggs up the job? *Financial Times*, 11 February.
5. Goldberg, E. (2019) Personality tests are the astrology of the office. *The New York Times*, 17 September.
6. Shonk, K. (2019) Managing a multiparty negotiation: expert advice on handling multiparty negotiation and the complications created by multiple parties. *Program on Negotiation*, 14 March.
7. Adapted from: PON staff (2019) Diagnose your negotiation technique and negotiation styles. *Program on Negotiation*, 22 January, [https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/diagnose-your\\_negotiatingstyle/](https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/diagnose-your_negotiatingstyle/), which was adapted from: “Negotiating differences: how contrasting styles affect outcomes”, by Laurie R. Weingart (2011), originally published in *Negotiation* newsletter, January 2007.
8. Weingart (2011) *ibid*.
9. Tinsley, C.H. and O’Connor, K.M. (2007) Looking for an edge? Cultivate an integrative reputation. *Negotiations, Program on Negotiation*, Harvard Law School.
10. McGinn, K.L. and Keros, A.T. (2002) Improvisation and the logic of exchange in socially embedded transactions. *Administrative Science Quarterly*. **47**(3), 442–73.
11. Weingart (2011) *op. cit*.
12. Cain, S. (2012) *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can’t Stop Talking*. London, Penguin.

13. Hofstede, G. and Usunier, J.-C. (2003) Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 173–54.
14. Inagaki, K., Campbell P., Lewis, L. and Keohane, D. (2019) Who can fix Nissan? *Financial Times*, 10 September.
15. Shonk, K. (2018) Sales negotiation techniques: our four sales negotiation techniques will help buyers and sellers alike. Try out these proven persuasion strategies and gain the advantage in your next business negotiation. *Program on Negotiation*, 2 July.
16. Lee, A.J. and Ames, D.R. (2017) “I can't pay more” versus “It's not worth more”: divergent effects of constraint and disparagement rationales in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 141, 16–28.
17. Tversky, A. and Kahneman, D. (1979) Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*. **27**, 1124–31.
18. Malhotra, D. and Bazerman, M.H. (2007) *Negotiation Genius*. New York, Bantam.
19. Langer, E.J., Blank, A. and Chanowitz, B. (1978) The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of “placebic” information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*. **36**(6), 635–42.
20. Maaravi, Y., Ganzach, Y. and Pazy, A. (2011) Negotiation as a form of persuasion: arguments in first offers. *Journal of Personality and Social Psychology*. **101**(2), 245–55.
21. “Incoterms®” is an acronym standing for international commercial terms. “Incoterms®” is a trademark of the International Chamber of Commerce, registered in several countries. The Incoterms® rules feature abbreviations for terms, like FOB (“Free on Board”), DAP (“Delivered at Place”), EXW (“Ex Works”), CIP (“Carriage and Insurance Paid To”), which all have very precise meanings for the sale of goods around the world.
22. Tjian, A. (2009) Four rules of effective negotiations. *Program on Negotiation*, 28 July.
23. Ott, U.F., Prowse, P., Fells, R. and Rogers, H. (2016) The DNA of negotiations. *Journal of Business Research*. **69**, 3561–71.

24. Susskind, L. (2016) *The key to success: negotiation 101 for engineers*, Viewpoint, *The Engineer*, 5 April. From *Good for You, Great for Me* (Public Affairs, 2014).
25. Susskind (2016) *ibid*.
26. Parker, V. (2003) Negotiating licensing agreements. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 243–74.
27. Artinger, S., Vulkan, N. and Shem-Tov, Y. (2015) Entrepreneurs' negotiation behavior, *Small Business Economics*. **44**, 737–57.
28. Lucas, L. (2019) Jack Ma retires from Alibaba. *Financial Times*, 10 September.

منابع بیشتر برای مطالعه:

- Emre, M. (2018) *The Personality Brokers: The Strange History of Myers-Briggs and the Birth of Personality Testing*. New York, Doubleday Books. (Published in Britain by William Collins as “What’s Your Type?”)
- Jung, C.G. (1921) *Personality Types*. Berlin, Springer.
- Jung, C.G. (1971) *Collected Works of Personality Types*, Volume 6. Princeton, Princeton University Press.
- Malhotra, D. and Bazerman, M.H. (2007) *Negotiation Genius*. New York, Bantam.

## پایان پایان بخش دوم

### مطالعه موردی

آدانی و معدن کارمایکل

شرکت شاو اسپورتز: مذاکره خارج از از مرزهای ملی

گروه ای سی جی: تقلب و انحلال یک سرمایه گذاری مشترک در چین

## آدانی و معدن کارمایکل<sup>۱</sup>

در سال 2010، شرکت معدنی آدانی<sup>۲</sup>، شرکت تابعه استرالیایی که کاملاً متعلق به گروه آدانی هند است، خواستار دریافت تأییدیه دولت برای توسعه معدن ذغال سنگ و پروژه راه آهن کارمایکل شد. معدن کارمایکل که در مرکز ایالت کوئینزلند استرالیا واقع شده است، انتظار می رود که سالانه 60 میلیون تن ذغال سنگ تولید کند و آدانی امیدوار است که طی 60 سال فعالیت، 2.3 میلیارد تن از آن استخراج نماید.<sup>۱</sup> طبق برنامه ریزی آدانی، قرار است ذغال سنگ استخراجی از طریق یک خط آهن از معدن به مناطق بنادر هی پوینت<sup>۳</sup> و ادوب پوینت<sup>۴</sup> منتقل و از آنجا به هند صادر شود.

در ابتدا پیش بینی می شد که این پروژه 16 میلیارد دلار ارزش داشته باشد. آدانی از دولت ایالت کوئینزلند تأییدیه دریافت کرد و کمک هزینه اولیه برای این پروژه را نیز تأمین کرد و انتظار می رفت که بانک های محلی، باقیمانده سرمایه پروژه را تأمین نمایند. مذاکرات اولیه به دلیل اختلاف نظر در میزان حق الزحمه ای که باید توسط آدانی پرداخت شود، به کندی پیش می رفت.<sup>۲</sup> با این حال، رویداد های بعدی توسط طرفین برنامه ریزی نشده بود.

همزمان با انجام مذاکرات برای معامله، صلح سبز، سازمان مستقلی که با رویکرد "برای آینده ای سبز و صلح آمیز" فعالیت می کند، اعتراض کرد.<sup>۳</sup> صلح سبز مدعی بود که پروژه کارمایکل، آینده "دیواره بزرگ مرجانی"<sup>۵</sup> و جوامع محلی را تهدید می کند.<sup>۴</sup> بخشی از نگرانی ها مربوط به مقدار زیادی آب شیرین بود که به منطقه معدن هدایت می شدند. همچنین بخشی از نگرانی ها مربوط به پتانسیل مواد زائدی بود که باید به صخره پمپاژ می شدند. برای خشک ترین قاره مسکونی کره زمین، هدایت مقدار زیادی آب به معدن باعث ایجاد نگرانی شد. نگرانی دیگر این بود که استرالیا، که سرانه

---

1. Carmichael

2. Adani Mining Pty Ltd (Adani)

3. Hay Point

4. Abbot Point port

5. Great Barrier Reef



انتشار کربن آن یکی از بالاترین موارد در جهان است، مقدار زیادی زغال سنگ به کشور دیگری صادر کند.

تا آنجا که به جامعه محلی مربوط می شد، آدانی اعلام کرد که نه تنها این پروژه باعث ایجاد هزاران شغل می شود، بلکه این شرکت همچنین در پروژه های رفاهی و اجتماعی سرمایه گذاری خواهد کرد که به نفع جامعه محلی و کوئینزلند خواهد بود. با این حال، مردم بومی محلی اعلام کردند که آنها مجبور به مذاکره در مورد حقوق استفاده از زمین هایشان و یا خطر از دست دادن عنوان بومی خود هستند.<sup>5</sup> این امر بر برداشت منفی که علیه پروژه و آدانی ایجاد می شد، می افزود. در سال 2017 این خبر منتشر شد که به دلیل فشارهای عمومی، بانک های محلی استرالیا از تأمین بودجه پروژه خودداری کرده اند. این پروژه بدون سرمایه گذار، با آینده ای نامشخص مواجه شد. برخی از بانکهای چینی که فرصتی برای مشارکت در این پروژه احساس می کردند، پیشنهاد سرمایه گذاری در پروژه را مطرح کردند.<sup>6</sup>

آنها نیز مانند بانک های محلی استرالیا، با انتقاد و تهدید عمومی از جانب مشتریان موجه شدند که تهدید کردند حساب های خود را نزد بانک های تحت مالکیت چینی مسدود می کنند. بانک های چینی نیز پیشنهاد برای تأمین اعتبار پروژه را پس گرفتند<sup>7</sup> و آدانی دوباره بدون پشتیبان ماند. از آن بدتر اینکه، در فوریه 2017، اپراتور راه آهن آریزون<sup>1</sup> که وظیفه ساخت خط راه آهنی را برعهده داشت که قرار بود معدن را به بندر متصل کند، از پروژه کنار کشید.<sup>8</sup>

اعتراضات به رهبری سازمان صلح سبز، پروژه کارمایکل را با جنبش سراسری "آدانی را متوقف کنید"<sup>2</sup>، به موضوعی اصلی در سیاست های کشور تبدیل کرد. در اواسط سال 2018، اعضای دولت استرالیا معتقد بودند که این پروژه در حالت تعلیق و ابهام قرار دارد،<sup>9</sup> در حالی که آدانی هنوز مطمئن بود که یک حامی مالی پیدا می کند.<sup>10</sup> در سپتامبر 2018، آدانی به دلیل انتشار آب مملو از ذغال سنگ به دیواره بزرگ مرجانی تحت پیگرد قانونی قرار گرفت که به گفته معترضین سند دیگری از خطرات زیست محیطی پروژه بود.<sup>11</sup>

آدانی تلاش کرد هزینه پروژه را کاهش دهد، لذا 2 میلیارد دلار به آن تخفیف داد.<sup>12</sup> با عقب نشینی سرمایه گذاران از

<sup>1</sup>. Aurizon

<sup>2</sup>. #STOPADANI movement

پروژه، آدانی تصمیم گرفت تا سایت معدن آدانی تا زمانی که پیشرفتی حاصل شود، تحت عنوان بومی باقی بماند.<sup>13</sup> با نزدیک شدن انتخابات فدرال 18 مه 2019، دولت ایالت کوئینزلند به رهبری حزب کارگر استرالیا تصمیم گرفت<sup>14</sup> تا برنامه آب های زیرزمینی را مورد بازبینی بیشتر قرار دهد که تهدید بیشتری برای به تاخیر انداختن پروژه بود. برخی از منتقدان ادعا کردند که این تصمیم برای به دست آوردن رای انتخاباتی گرفته شده است. با این حال، نتایج انتخابات باعث شد که حزب کارگر، کرسی های زیادی را نسبت به دولت لیبرال حاکم از دست بدهد. برخی از مفسران معتقدند که ضرر و زیان در کوئینزلند مرکزی می تواند ناشی از اقدام علیه آدانی باشد، زیرا این امر مشاغل محلی و توسعه جامعه را تهدید می کند.<sup>15</sup> در ژوئن 2019، گزارش دولت کوئینزلند حاکی از حمایت دولت از برنامه های آب های زیرزمینی بود و متعاقباً این شرکت تاییدیه دولت فدرال را دریافت کرد.<sup>16</sup> آدانی امیدوار است که با تأییدیه های موجود، موسسات مالی مجدداً به تأمین اعتبار پروژه تمایل پیدا کنند و این شرکت بتواند فعالیت خود را آغاز کند.

### پرسش های کلاسی:

1. سهامداران اصلی این پروژه چه کسانی هستند؟ چه تعداد از آن ها به عنوان شخص ثالث در مذاکرات محسوب می شوند؟
2. آدانی برای متقاعد کردن ذینفعان مختلف در مورد مزایای معامله، چه کاری می توانست انجام دهد؟
- 3- با ادامه کار، آدانی چه اقدامی می تواند انجام دهد تا خطر اعتراضات بعدی نسبت به پروژه را کاهش دهد؟

### شرکت شاو اسپورتز<sup>1</sup>: مذاکره خارج از مرزهای ملی

در 15 مه 2019، جیسون شاو<sup>2</sup>، مدیر عامل شاو اسپورتز، در دفتر خود در سیدنی، منتظر پاسخ پیام های تلفنی از طرف تامین کننده مالی شرکت از هند بود. مانند بسیاری از شرکت های کالاهای ورزشی استرالیایی، شاو اسپورتز نیز می خواست ساخت تجهیزات ورزشی خود را به تولیدکنندگان ارزان قیمت در آسیا واگذار نماید. در اواسط آوریل، شاواسپورتز انتظار داشت که یک نسخه امضا شده از قرارداد ساخت توپ فوتبال و راکت تنیس را از تهیه کننده هندی دریافت نماید و با برنامه ریزی شروع فصل فوتبال تا چند ماه دیگر، جیسون، نگران ضرر احتمالی فروش و تأثیر منفی این تأخیر بر نام تجاری شرکت بود.

#### شاو اسپورتز

شاواسپورتز که در سال 2006 تأسیس شد، رشد سریعی را تجربه کرد و به عنوان تولید کننده با کیفیت کالاهای ورزشی و تجهیزات بدنسازی در استرالیا شهرت یافت. جیسون شاو، بازیکن سابق فوتبال باشگاهی، ریاست این شرکت را بر عهده دارد. پس از بازنشستگی از فوتبال، او تصمیم گرفت که شاو اسپورتز را در سیدنی استرالیا تاسیس نماید. این شرکت فعالیت خود را با خریداری یک تولید کننده کوچک لوازم ورزشی و تجهیزات تناسب اندام آغاز کرد. آشنایی و ارتباط جیسون با باشگاه های محلی فوتبال در استرالیا به شاو اسپورتز کمک کرد تا طی چند سال به فروش سریع برسد. جیسون با موفقیت در استرالیا، تصمیم گرفت در سال 2012 وارد بازار نیوزیلند شود، جایی که کالاهای شاو اسپورتز با پاسخ دلگرم کننده ای از طرف خرده فروشان و مصرف کنندگان مواجه شد.

جیسون تصمیم گرفت که برای کسب سود بیشتر در بازار، باید از نظر قیمت بیشتر رقابتی باشد، چون بسیاری

<sup>1</sup>. Shaw Sports

<sup>2</sup>. Jason Shaw

از رقبای او تولیدات خود را به کارخانه های کشورهای جنوب و جنوب شرق آسیا واگذار می کردند. جیسون تحقیق در مورد تهیه کنندگان توپ های فوتبال و راکت تنیس را آغاز کرد و به شرکت ویجی اسپورتنز<sup>1</sup> در هند رسید.

## ویجی اسپورتنز

ویجی اسپورتنز مستقر در بمبئی هند، تولید کننده تجهیزات ورزشی است. ویجی نامی هندی و به معنی پیروزی است. این شرکت در سال 1980 تاسیس شده و کالاهای خود را به شرکت های بزرگ ورزشی در هند می فروشد. این شرکت تجربه بین المللی به عنوان تولیدکننده قرارداد بسته های کوچک کریکت برای خرده فروشان کوچک بین المللی را داشته است. به دلیل پایین بودن دستمزد نیروی کار غیر ماهر در هند، هزینه ساخت حدود 40 درصد ارزان تر از هزینه استرالیا است.

## مذاکرات

در 10 ژانویه 2019، جیسون در رابطه با ساخت توپ فوتبال و راکت های تنیس با ویجی اسپورتنز تماس گرفت. پس از دریافت پاسخ مثبت، جیسون شروع به تبادل اطلاعات مربوط به معامله با آقای راج کومار<sup>2</sup>، رئیس ویجی اسپورتنز کرد. هر دو طرف تصمیم گرفتند در مورد جزئیات بیشتر گفت و گو کنند و جیسون توافق کرد که برای دیدن امکانات و دیدار با راج در مارس 2019 از کارخانه در هند بازدید نماید.

جیسون هرگز به هند نرفته بود، اما از دنبال کردن گسترده بازی کریکت توسط مردم این کشور، آگاه بود. سفرهای بین المللی گذشته جیسون شامل سفر به ایالات متحده، کانادا، نیوزیلند و انگلیس بود، بنابراین جیسون از سفر به یک مقصد جدید هیجان زده بود. او امیدوار بود که طی چند روز، تشریفات رسمی معامله

---

<sup>1</sup>. Vijay Sports

<sup>2</sup>. Raj Kumar

انجام شود و حدوداً یک هفته بعد، به سیدنی برگردد.

پس از ورود به بمبئی در 10 مارس، جیسون با تاکسی از فرودگاه به محل اقامت رفت. در راه رسیدن به هتل، جیسون متوجه تخلف فاحش از قوانین راهنمایی و رانندگی توسط رانندگان شد. هوای پر از دود و تعداد زیادی از مردم در جاده ها او را شوکه کرد. پس از رسیدن به هتل، جیسون مصمم شد تا هرچه زودتر معامله را به اتمام برساند تا بتواند به خانه بازگردد.

روز بعد جیسون از کارخانه ویجی اسپورتز بازدید کرد. او توسط راج<sup>1</sup> که امکانات تولید را به او نشان می داد، مورد استقبال قرار گرفت. جیسون از اندازه کارخانه تحت تأثیر قرار گرفت و از دیدن بسیاری از کارهای انجام شده به صورت دستی متعجب شد. بیشتر این کارها در کارخانه شاو اسپورتز به صورت خودکار انجام می شود. پس از گشت و گذار در کارخانه، آقای راج، جیسون را به گشت و گذار در شهر بعد از صرف نهار دعوت کرد. جیسون مشتاق شروع کار بود و نمی خواست بیش از آنچه که مجبور بود بماند. او این دعوت را رد کرد و گفت: "ما می توانیم این کار را زمانی انجام دهیم که پیشنهادات خود برای معامله را مطرح کرده ایم." راج با لبخندی بر لب، جیسون را به سمت دفتر کار خود هدایت کرد.

به محض اینکه آنها نشستند، جیسون یک کاغذ را با قیمت پیشنهادی شاو اسپورتز بیرون آورد. او کاغذ را به راج داد و توضیح داد: «این پیشنهاد مشروح ما است. خواهید فهمید که قیمت پیشنهادی ما رقابتی است و من قیمت را با دیگران در بازار بررسی کرده ام تا مطمئن شوم که برای هر دو ما عادلانه است." راج نگاه کوتاهی به پیشنهاد کرد و پاسخ داد: "بعداً می توانیم در مورد قیمت بحث کنیم، بیایید کمی بیشتر در مورد طراحی راکت های تنیس و توپ های فوتبال مورد نیاز شما، صحبت کنیم."

به نظر می رسید جیسون از واکنش راج متحیر شده است. جیسون احساس می کرد قیمت پیشنهادی او کمی

---

<sup>3</sup> Raj

بالتر از آن چیزی است که ویجی اسپورت بتواند در بازار آن را مدیریت کند و انتظار داشت که راج فوراً با آن موافقت نماید. او همچنین احساس کرد که در قرارداد اولیه، طرفین درباره جزئیات تجهیزات ورزشی صحبتی نکرده اند. همانطور که جیسون شروع به صحبت در مورد کیفیت تجهیزات ورزشی مورد نیاز کرد، راج بحث در مورد مسابقات فوتبال فعلی و جام جهانی کریکت را آغاز کرد. جیسون کاملاً از موضوع مکالمه کلافه شده بود، زیرا احساس کرد که راج در حال منحرف شدن از موضوع تجارت است. در پایان جلسه، جیسون به هتل خود بازگشت. او ناراحت در اتاقش نشست زیرا امیدوار بود که به عقد یک معامله نزدیک است، اما احساس کرد که آنها حتی صحبت در مورد هرگونه فعالیت بازرگانی را شروع نکرده اند. جیسون پیشنهاد خود را دوباره مرور و احساس کرد که این بهترین گزینه است که می توانست از ویجی اسپورتز درخواست شود.

روز بعد جیسون دوباره راج را در کارخانه ملاقات کرد. جیسون از راج خواست تا به پیشنهاد نگاه کند: "راج، من امیدوارم که امروز بتوانیم برخی از جزئیات را نهایی کنیم. باید به استرالیا برگردم و وقت زیادی ندارم. هرچه زودتر توافق کنیم، زودتر می توانیم قرارداد را تنظیم نمائیم. باید قبل از فصل فوتبال، اهداف را برآورده و سفارشات را کامل کنیم." راج چند دقیقه صرف خواندن پیشنهاد کرد و پاسخ داد: "جیسون، از شما برای طرح این پیشنهاد متشکرم. برای تهیه چنین پیشنهاد مشروحي، خوب عمل کرده اید." خیال جیسون راحت شد. او احساس کرد که رک و راست بودن در ارتباطاتش، راج را مجبور به بحث در مورد این معامله کرده است و به نظر می رسد دیگر مشکلی با قیمت پیشنهادی وجود ندارد.

روز بعد، جیسون پیشنهاد راج برای دیدن شهر را پذیرفت و عصر را با راج و برخی از مدیران ویجی اسپورت گذراند. جیسون از رسیدن به هدفش خوشحال بود و مشتاقانه منتظر بازگشت به استرالیا بود. همانطور که شب را صرف صرف شام و بحث در مورد ورزش می کردند، جیسون احساس موفقیت کرد که توانسته است در مورد یک معامله خوب مذاکره کند. روز بعد جیسون قبل از بازگشت به سیدنی برای آخرین بار از دفتر راج بازدید کرد. وی به راج اطلاع داد که تیم حقوقی در استرالیا به زودی قراردادی که باید توسط ویجی اسپورت امضا

شود را تنظیم می کنند.

پس از گذراندن چند روز باقیمانده برای بازدید از جاذبه های گردشگری در بمبئی، جیسون به سیدنی بازگشت و از تیم حقوقی خود خواست که اسناد قرارداد را تهیه کنند. این قرارداد در اواخر ماه مارس برای تأیید توسط راج ارسال شد و انتظار می رفت تا هفته سوم آوریل برگردانده شود. در پایان ماه آوریل جیسون هیچ تماسی از ویجی اسپورتز دریافت نکرده بود. جیسون که نگران تأخیر در امضای قرارداد بود، سعی کرد با راج تماس بگیرد. از طرف دستیار شخصی راج به وی اطلاع داده شد که به دلیل مشغله خانوادگی، راج تا اواسط ماه می از دفتر کار دور خواهد بود و پس از بازگشت با جیسون تماس خواهد گرفت. زمانی که جیسون منتظر تماس راج بود، از این متعجب بود که چرا معامله هنوز نهایی نشده است.

### پرسش ها برای بحث:

1. چه فاکتورهای فرهنگی را می توانید در جریان مذاکرات بین شاو اسپورتز و ویجی اسپورتز مشاهده کنید؟
2. سبک های ارتباطی که جیسون و راج دنبال می کنند را چگونه توصیف می کنید؟
3. به نظر شما دلایل تأخیر برای توافق در مذاکرات چیست؟ چگونه می توان آنها را برطرف کرد؟

گروه ای سی جی<sup>1</sup>: تقلب و انحلال یک سرمایه گذاری مشترک در چین

در سال 1994، شرکت ای سی جی یو اس<sup>2</sup>، متخصص سیستم های کنترل ساختمان آمریکا، سرمایه گذاری مشترکی را با شرکت چاینا بیس سی آی جی<sup>3</sup> و شرکت ریلتون جی وی<sup>4</sup> آغاز کرد تا محصولات سیستم کنترل ساختمان مانند سوپاپ های تهویه هوا (خنک کننده) و تجهیزات آتش نشانی را در سرزمین اصلی (یا قاره) برای فروش تولید کنند. سرمایه گذاری مشترک از ابتدا خارج از کنترل بود. فروش ضعیف و از نظر "ای سی جی" نامعلوم بود و شرکت سرمایه گذاری مشترک از سایر نهادها برای دستیابی به قرارداد استفاده می کرد. با توجه به اینکه ریلتون قادر به کسب سود نبود، ای سی جی در سال 2001 تصمیم به خاتمه فعالیت با این شرکت گرفت. با این وجود، شریک چینی در مورد ادامه فعالیت مصمم و معتقد بود که طبق استانداردهای چینی، ریلتون سودآور است. وقتی دو طرف وارد مذاکره شدند، چگونه باید همزمان با حفظ منافع خود، این گرفتاری را حل می کردند؟

## گروه ای سی جی

گروه ای سی جی مستقر در انگلستان یک شرکت چند ملیتی است که فعالیت اصلی آن در طراحی، مهندسی، ساخت و نصب دستگاه های اتوماسیون ساختمان، دستگاه ها و سیستم های کنترل هوشمند برای ساختمانهای تجاری و مسکونی و همچنین کارخانه های تولید و پروژه های زیرساختی در سراسر جهان است. سبد محصولات آن شامل بیش از 13000 محصول است، از جمله سنسورها؛ اما نه محدود به آنها، ترموستات یا تنظیم گر دما؛

---

1. ECG GROUP

2. ECG US

3. Chinabased CIG Ltd

4. Realton JV



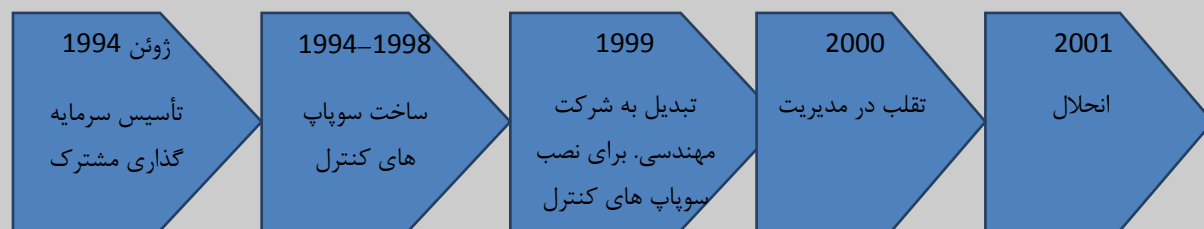
فعال کننده ها؛ سوپاپ های تهویه مطبوع؛ کنترل کننده های هوا، آب و دما و تجهیزات ایمنی آتش نشانی. گروه ای سی جی این محصولات را از طریق شرکای اصلی تولید کننده تجهیزات، توزیع کنندگان و دفاتر فروش که تعداد آنها بیش از 500 دفتر در سراسر جهان است، توزیع می کند. گروه ای سی جی دارای دو شرکت تابعه خارجی است که در ایلینویز<sup>۱</sup> و سنگاپور<sup>۲</sup> مستقر هستند.

با رونق بازار املاک و صنعت ساخت و ساز در آسیای شرقی، چین فرصتی سودآور برای گروه ای سی جی فراهم می کرد. در سال 1990، ای سی جی سنگاپور با ایجاد دفتر نمایندگی در شانگهای به منظور هماهنگی فعالیت های فروش و مهندسی، حضور خود را در چین آغاز کرد. دفتر نمایندگی، نقش رابط را بین گروه ای سی جی و مشتریان در چین ایفا می کرد. گروه ای سی جی همچنین اقدام به اعزام مهندسين کرد تا به طور دوره ای به روزرسانی محصولات را به مهندسان محلی آموزش دهند. اما به زودی مشخص شد که با فرصت های رو به رشد در چین، دفتر نمایندگی در آنجا در حمایت از فعالیت های گروه ای سی جی، ناکارآمد است. لذا گروه ای سی جی در سال 1994، تصمیم گرفت فعالیت خود را در چین از طریق سرمایه گذاری مشترک گسترش دهد که به آن امکان می داد ضمن تولید در چین، فعالیت های فروش را نیز افزایش دهد (به شکل یک نگاه کنید).

---

<sup>1</sup>. Illinois-based ECG US Ltd

<sup>2</sup>. Singapore-based ECG Singapore Ltd



نمایه 1: جدول زمانی برای توسعه سرمایه گذاری مشترک (ریلتون - شانگهای)

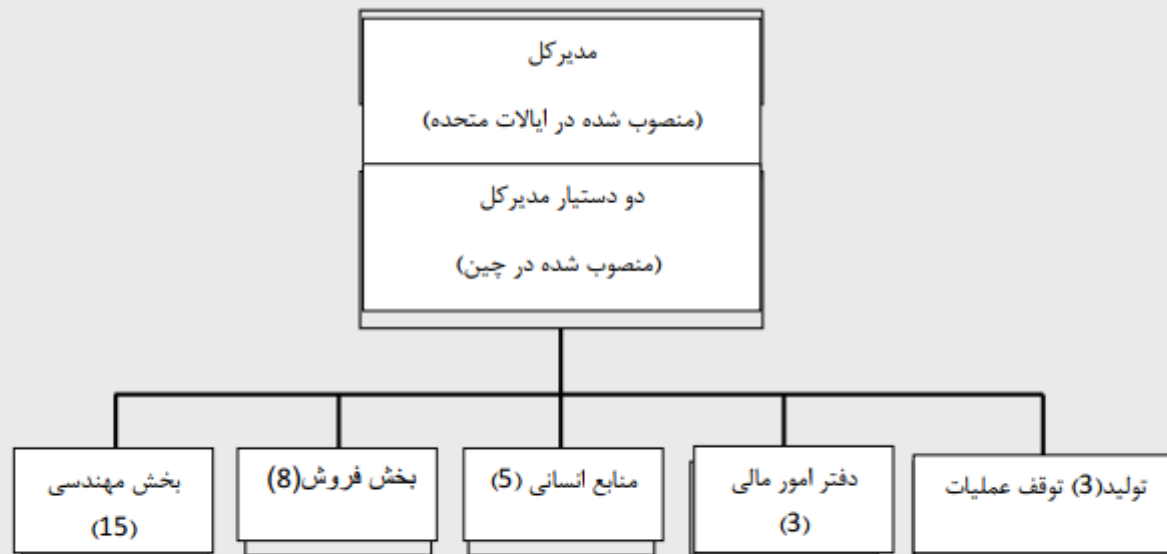
نمایه 2: شرکای سرمایه گذاری مشترک

شرکا	ای سی جی آمریکا (60٪)	سی ای جی چین (40٪)
بازرگانی اصلی	ساخت اتوماسیون ساختمان. سابقه ره گیری فروش قطعی در ایالات متحده.	ابزار کنترل دما. شرکت سهامی عام شانگهای با فروش گسترده محصولات اتوماسیون ساختمانی در چین.
مبدا	ایالات متحده	چین
سهام همکاری	75 درصد سرمایه و تأمین فناوری و مهندسان محلی آموزش دیده را به خود اختصاص داده است.	25٪ سرمایه را به خود اختصاص داده و محصولات گروه ای سی جی را به بازار عرضه کرده است.
هدف استراتژیک شرکا	کسب اطمینان از بازگشت سود سرمایه گذاری.	به دست آوردن سود ثابت برای تکمیل بازرگانی اصلی.

### چارچوب حقوقی و راهبردی

سرمایه گذاری مشترک، ریلتون، بین ای سی جی آمریکا و شرکت سی ای جی شکل گرفت. سی ای جی، یک

شرکت سهامی عام مستقر در شانگهای بود و در ساخت و توزیع دستگاه های اتوماسیون، مانند فرستنده ها، فعال کننده ها، سوپاپ ها و قرار دهنده سوپاپ ها برای بازارهای داخلی و خارجی تخصص دارد. سی آی جی همچنین در طراحی فرآیند، یکپارچه سازی سیستم و مونتاژ قطعات برای سیستم های کنترل اتوماسیون فعالیت می کند. صنایعی که به آنها خدمات می دهد شامل راه آهن و پتروشیمی تا نیروگاه های حرارتی و هسته ای را شامل می شود. سی آی جی آمریکا و سی آی جی به ترتیب در ریلتون 60٪ و 40٪ سهام داشتند. طبق توافق نامه، سی آی جی آمریکا برای شرکت مشترک سرمایه گذاری، فناوری ساخت تولید محصولات سیستم کنترل ساختمان- به عنوان مثال، سوپاپ های تهویه هوا و تجهیزات آتش نشانی - و آموزش مهندسان محلی را ارائه می دهد و سی آی جی، بازاریابی محصولات ریلتون را برعهده خواهد داشت (به نمایه 2 نگاه کنید). در ریلتون، مدیرکل توسط سی آی جی آمریکا و دو دستیار مدیرکل، توسط سی آی جی منصوب می شوند (به نمایه 3 مراجعه شود).



نمایه 3: ساختار سازمانی ریلتون (شانگهای) سی آی جی ال تی دی

## ضرر فریبکاری در کنترل و مدیریت

این سرمایه گذاری مشترک از آغاز فعالیت در سال 1994، با مشکلاتی مواجه شد. فروش ضعیف بود و هنگامی که سفارشات انجام می شد، مشتریان از عدم انطباق محصولات با مشخصات مورد انتظار، شکایت داشتند. در اواسط سال 1997، فروش آنقدر ضعیف بود که مدیرکل به ای سی جی آمریکا پیشنهاد کرد که ریلتون بایستی تولید را کاملاً متوقف نماید. در اواسط سال 1997، شریک آمریکایی، توصیه مدیرکل برای توقف تولید را پذیرفت. در دو سال بعدی، مدیرکل، تیم فروش خود را برای فروش محصولات ای سی جی در خارج از چین، استخدام کرد، اما او در آوریل 1999 بر اثر حمله قلبی درگذشت و تا سپتامبر این سال، مدیر جدیدی منصوب نشد.

بین ماه های آوریل و سپتامبر 1999، هیچ گزارش مالی از ریلتون به ای سی جی آمریکا وجود ندارد. در این دوره، مدیر فروش که ابتدا توسط شریک چینی (سی ای جی) منصوب شده بود، بدون هیچ نظارتی شروع به عقد قرارداد می کرد. شرکت ها در چین به جای امضاهای مجاز در هنگام قرارداد، از مهر مشترک قرارداد و مهر مشترک شرکت استفاده می کردند. افرادی که هر یک از این مهرها را داشتند می توانستند، نماینده شرکت در معاملات رسمی باشند. مدیر فروش، قراردادهای مشاوره را منعقد می کرد و سفارشات محصولات و تجهیزات را با ای سی جی آمریکا برای اجرای این قراردادها ثبت می کرد. اگرچه ریلتون هزینه خریدها را پرداخت می کرد، مدیر فروش، مهندسین خود را برای اجرای پروژه ها می فرستاد و از مشتریان می خواست تا به حساب او واریز کنند و تمام درآمد را به جیب خود می زد.

در ژانویه 2000، مدیرمالی گروه ای سی جی در منطقه آسیا و اقیانوسیه متوجه شد که ریلتون دارای یک بدهی ثبت نشده 560,000 دلاری و ضرر مالی به مبلغ 690,000 دلار است. نود درصد از قراردادهای امضا شده توسط ریلتون با مشتریان، سوده ده نبودند، هرچند در دفاتر حساب، طور دیگری ثبت شده بود، زیرا هیچ گونه رسیدگی به هزینه های حمل و نقل برای تحویل محصولات نشده بود. مدیر امور مالی ریلتون که قبلاً تحت

سرپرستی مدیر کل بود، نتوانست ای سی جی را از این مشکل، مطلع نماید.

پس از آن، حسابرسان مستقل وارد کار شدند. آنها دریافتند که سی آی جی با استفاده از فناوری گروه ای سی جی و اطلاعات بازار که توسط ریلتون به دست آمده، سودآورترین قراردادهای ریلتون را به شرکت های مشابه که برای این منظور خود تأسیس کرده بود، منتقل کرده است.

در حسابرسی از دفاتر و اسناد ریلتون جی وی، مشخص شد که این شرکت از شرکت بازرگانی کنترل شده توسط سی آی جی، یعنی شرکت مادر چینی ریلتون جی وی، برای انجام معاملات بازرگانی استفاده کرده است. علاوه بر شبه قراردادهای امضا شده بین مشتریان و سی آی جی، قرارداد خدمات نیز بین سی آی جی و ریلتون جی وی منعقد شده بود. هدف از معامله این بود که یک شرکت بازرگانی، مدیریت واردات تجهیزات خارجی را هنگام پرداخت دلار آمریکایی به ای سی جی آمریکا انجام دهد. شرکت بازرگانی برای پوشش هزینه خدمات خود، رنمینبی<sup>۱</sup> (واحد پول چین) یا ارز دیگری را با نرخ تورم مبادله ارز، دریافت خواهد کرد.

برابرسازی بین شرکتی، نشان دهنده ترازنامه 1.863 میلیون دلار آمریکا بود که توسط ریلتون جی وی پرداخت شده بود. از این مبلغ، 000,109 دلار آمریکا بدهی مشتریانی است که هزینه خود را به سی آی جی/یی فا<sup>۲</sup> پرداخت نکرده اند. هیچ گونه بدهی قراردادی بین ای سی جی آمریکا و سی آی جی/یی فا وجود نداشت، زیرا ریلتون جی وی مستقیماً به ای سی جی آمریکا سفارش می داد و سی آی جی با دریافت مبلغی از مشتری، مبلغ را تسویه می کرد.

گزارش حسابرسی داخلی توسط مدیر مالی بخش آسیا و اقیانوس آرام

ریلتون، متوجه تقاضای بالای بازار برای نصب سیستم های کنترل ساختمان و خدمات مدیریت پروژه شده بود. با این وجود، جواز صنفی آن، دامنه فعالیت های آن را صرفاً به تولید محدود می کرد و ورود آن به موضوع

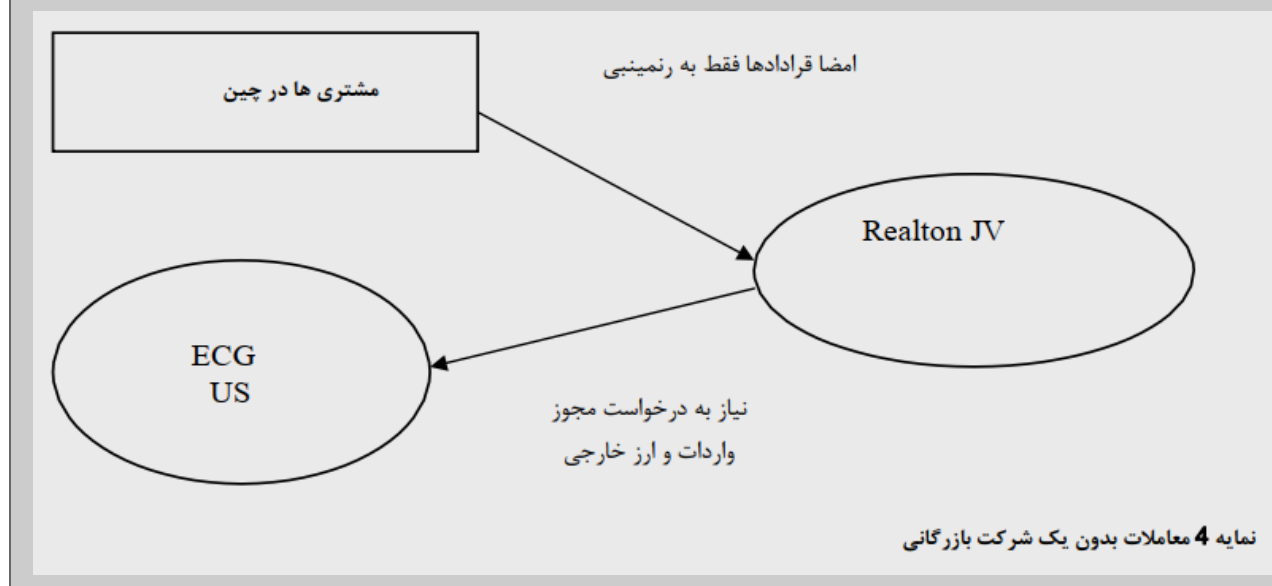
<sup>1</sup>. Renminbi

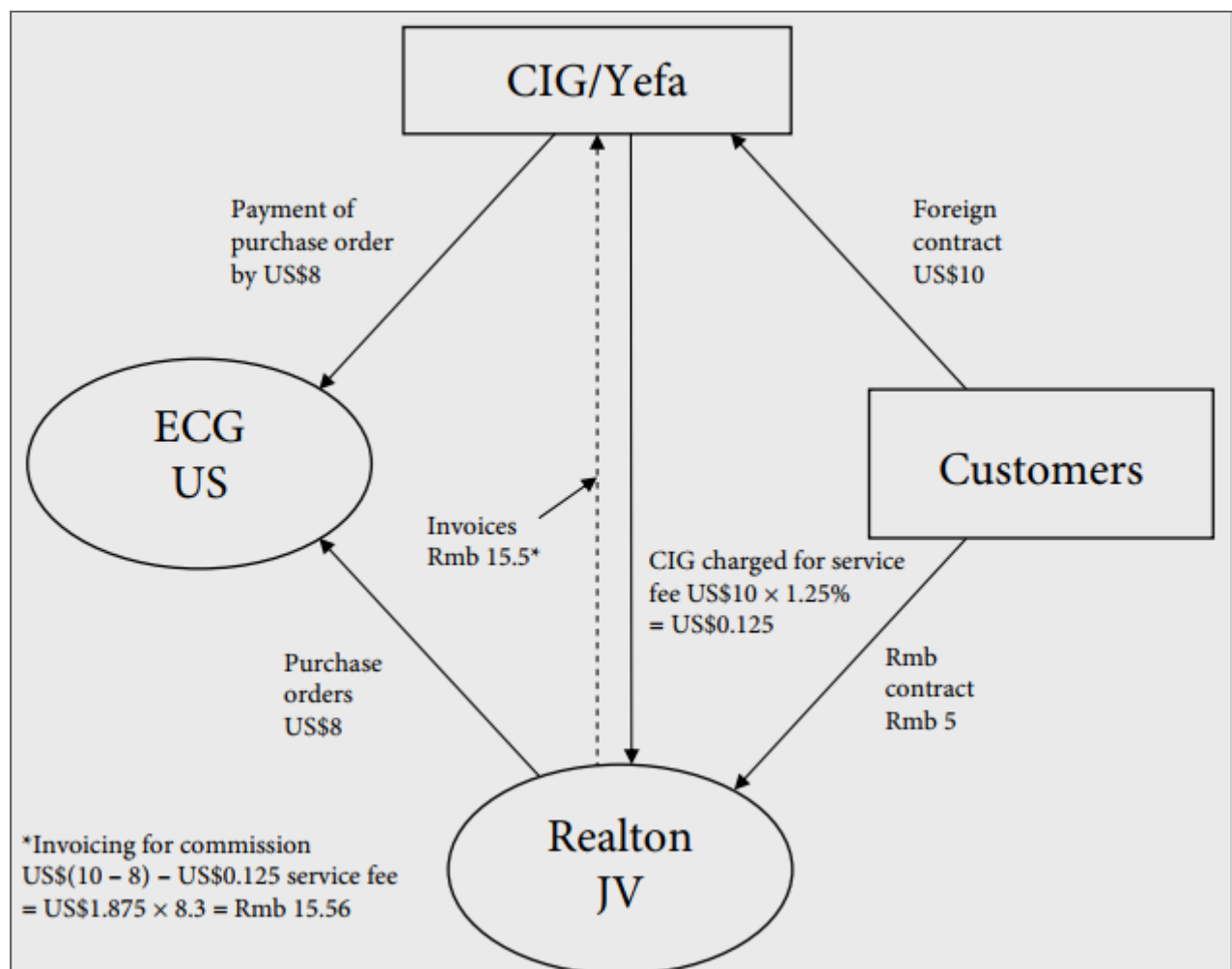
<sup>2</sup>. CIG / Yefa.

مدیریت پروژه های نصب سیستم های کنترل ساختمان، نیازمند واردات تجهیزات خارجی و اخذ مجوز واردات و همچنین مجوز دریافت ارز بود. دولت چین، کنترل ارز را در دست دارد و حتی شرکت های چینی که حساب های خود را با ارزهای خارجی جمع آوری می کنند، مجبور هستند درآمد ارزی خود را به بانک های تعیین شده واریز کنند و در صورت نیاز به پرداخت به تأمین کنندگان خارجی، از این بانک ها، ارز خریداری نمایند.

برای رفع این محدودیت ها، ریلتون به بی فا، یک شرکت بازرگانی در گروه سی آی جی، مراجعه کرد تا از کمک آن برای پرداخت هزینه خرید محصولات و تجهیزات از ای سی جی آمریکا یا سایر شرکت های خواهر در گروه ای سی جی استفاده کند.

قراردادهای بین ریلتون و مشتریانش با ارز خارجی یا رنمینی بسته می شد. وقتی قراردادها به صورت رنمینی منعقد می شد، ریلتون از کمک بی فا/ سی آی جی برای بازپرداخت ارز خارجی به ای سی جی آمریکا جهت خریدهای خود استفاده می کرد (به نمایه 4 نگاه کنید). در مواردی که مشتری یک شرکت خارجی بود و قرارداد باید به ارز خارجی منعقد می شد، ریلتون شرایطی را فراهم می کرد تا قرارداد بین مشتری و بی فا/ سی آی جی امضا شود و بی فا/ سی آی جی، واردات و ارز را کنترل نماید. در شکل ذیل (نمایه 5)، معاملات بین مشتری، بی فا/سی آی جی و ریلتون خلاصه شده است:





نمایه 5 قراردادهای انجام شده از طریق شرکت بازرگانی بی فا

- سپس ریلتون توافق نامه خدمات با بی فا/ سی آی جی را امضا می کند که بر اساس آن تجهیزات لازم برای انجام پروژه را از ای سی جی آمریکا خریداری می کند.
- وقتی مشتری به بی فا/ سی آی جی به صورت رنمینی پرداخت می کرد، بی فا/ سی آی جی برای پوشش خریدهای ریلتون از ای سی جی آمریکا به این شرکت پول پرداخت می کرد.
- بی فا/ سی آی جی شرکت ریلتون را بابت ارائه خدمات شارژ می کرد که معادل درصدی از مبلغ قرارداد و سهمش در مدیریت پروژه ها بود.

• از آنجا که قرارداد بین یی فا/ سی آی جی و مشتری امضا می شد، پرداخت به آن به صورت ارز خارجی انجام می گرفت. ریلتون برای کسب سود خود یک فاکتور به یی فا/ سی آی جی ارسال می کرد و این شرکت به ریلتون رنمینی پرداخت می کرد. مبلغ فاکتور، معادل مبلغ قرارداد پروژه، منهای مبلغ خرید تجهیزات و دستمزد یی فا/ سی آی جی بود.

حسابرسان مستقل، بر اساس ارزش موجودی شرکت در تاریخ 31 ژوئیه 2001، ترازنامه ای را به منظور برآورد ارزش انتقالی ریلتون تنظیم کرده و توانستند سایر بی نظمی ها را نیز کشف کنند (به نمایه 6 نگاه کنید):

### نمایه 6 مصالحه گاپ چین<sup>1</sup> با گاپ ایالات متحده<sup>2</sup> (ریلتون جی وی، 31 ژوئیه 2001)

درصد کاهش شرکت	مقدار تخمینی بر حسب Rmb	اصلاحات(تخمین بر حسب) Rmb	حساب های قانونی بر حسب Rmb	حساب های Mgt و YTD بر حسب Rmb	
-81%	1.564.545	-1.982.372	3.546.917	3.603.581	دارائی های ملموس
<b>-81%</b>	<b>1.564.545</b>	<b>-1.982.372</b>	<b>3.546.917</b>	<b>3.603.581</b>	دارایی های ثابت
-43%	5.791.560	-4.369.072	10.160.632	5.194.114	فهرست موجودی اموال
		-191.587	191.587		ساخت و ساز در حال انجام
		-611.827	611.827		هزینه های سازمانی
		-257.177	257.177		سایر هزینه های انتقالی
-10%	5.108.768	-567.641	5.676.409	5.245.987	بدهکاران-تجارت خالص
				430.423	بدهکاران - بین شرکتی
		-225.367	225.367		توصیه به تأمین کنندگان
-5%	748.685	-39.405	788.089	4.385.216	بدهکاران - سایر
		-1.721.147	-1.721.147	-1.721.147	بستانکاران-تجارت خالص
			-12.665.924	-11.103.472	بستانکاران-بین شرکتی

<sup>1</sup>. China GAAP

<sup>2</sup>. US GAAP



بستانکاران - سایر	-2.601.835	-222.029	-222.029	
مالیات	-134.433	-134.433	-134.433	
<b>دارایی های جاری خالص</b>	<b>-305.148</b>	<b>3.167.557</b>	<b>-6.262.076</b>	<b>-3.094.520</b> <b>-198%</b>
<hr/>				
<b>دارایی های استفاده شده</b>	<b>3.298.433</b>	<b>6.714.474</b>	<b>-8.244.448</b>	<b>-1.529.975</b> <b>-123%</b>
<hr/>				
سرمایه مشترک				
ذخیره سرمایه	18.481.095	18.481.095	18.481.095	
واریانس مبادله ارز	-165.837	-165.837	-165.837	
ذخایر-درآمد	-10.839.298	-6.707.410	-6.707.410	
انتقال YTD به ذخیره درآمد	-850.939	-1.549.220	-1.549.220	
ضرر و زیان استهلاك دارایی		-8.244.448	-8.244.448	
<b>مجموع حقوق صاحبان سهام</b>	<b>7.742.131</b>	<b>11.158.172</b>	<b>2.913.723</b>	<b>-74%</b>
<hr/>				
پول نقد در دسترس و در بانک	4.443.698	4.443.698	4.443.698	
کل بدهی	4.443.698	4.443.698	4.443.698	
<b>سرمایه به کارگرفته شده</b>	<b>3.298.433</b>	<b>6.714.474</b>	<b>-1.529.975</b>	<b>-123%</b>

**نکته:** در تعیین برآورد، یک دیدگاه محتاطانه - صرف نظر از ارزش قابل عرضه دارایی های ثابت یا جاری - اتخاذ می شود. برای موارد قابل پرداخت، هیچ تعدیلی انجام نمی شود، زیرا هر خطایی به سود منتهی می شود و این با رویکرد محتاطانه منطبق نیست.

• هنگامی که ریلتون شروع به تغییر کاربری از یک تولید کننده به یک ارائه دهنده خدمات مدیریت پروژه کرد، حداکثر 1.4 میلیون رنمینی از تجهیزات وارداتی و 1.98 میلیون رنمینی لوازم یدکی منسوخ مطابق با روش های عادی حسابداری از حساب بدهی آن کسر نمی شدند.

• مبلغ 000,568 رنمینی از حساب های بدهکاران به دلیل فاکتورهای صادر شده برای مالیات دولت از واردات

تجهیزات حساب نشده بود، درحالیکه مالیات قبلاً در فاکتورهای خرید مشتریان برای تجهیزات درج شده بود.

• سرمایه بیان شده از 11 میلیون رنمینی باید به 2.9 میلیون رنمینی کاهش یابد و به 23.3٪ از سرمایه اصلی برگردانده شود.

• دارایی های خالص بیان شده باید از 6.7 میلیون رنمینی به بدهی های خالص 1.5 میلیون رنمینی اصلاح شود.

• اختلاف در برآورد حسابداری برای ارزیابی دارایی، منجر به ثبت هزینه های تمام شده برای عدم استفاده از تسهیلات تولیدی شد و در نتیجه 1.38 میلیون دلار آمریکا از آن کسر گردید.

### نکته آخر

با تمام بی نظمی های مالی که توسط حسابرسان مستقل کشف شد، ای سی جی آمریکا تصمیم به انحلال و اعلام ورشکستگی ریلتون گرفت. طبق قانون انحلال ایالات متحده، ای سی جی آمریکا قدرت کافی برای تصویب قطعنامه برای انحلال ریلتون را داشت، زیرا سهامدار عمده آن بود. با این حال، طبق قوانین ورشکستگی چین، برای انحلال یک سرمایه گذاری مشترک به توافق بین تمام شرکای درگیر نیاز بود. سی آی جی از ریلتون برای منافع خود استفاده می کرد و بیش از آنکه به سلامت سرمایه گذاری مشترک علاقه مند باشد، به حفظ این منافع علاقه داشت. سی آی جی مدعی بود که دفاتر ریلتون مطابق با اصول حسابداری پذیرفته شده عمومی چینی<sup>1</sup> نگاشته شده و سودآور هستند. اما ای سی جی آمریکا برای پایان دادن به این فعالیت شکست خورده، راسخ بود. با توجه به زمینه های مشترک پایین بین طرفین، آنها چگونه قادر به حفظ و تامین منافع خود هستند؟

<sup>1</sup>. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)

1. Queensland Government (2019) *Carmichael Coal Mine and Rail Project*. State Development, Manufacturing, Infrastructure and Planning. Available from: [https://www.statedevelopment.qld.gov.au/coordinator-general/assessments-and-approvals/coordinated-projects/completed\\_projects/carmichael-coal-mine-and-rail-project.html](https://www.statedevelopment.qld.gov.au/coordinator-general/assessments-and-approvals/coordinated-projects/completed_projects/carmichael-coal-mine-and-rail-project.html).
2. Hinchliffe, J. (2017) Adani at odds over royalty negotiations for Australian coal mine. *Reuters*, 3 September.
3. Greenpeace Australia website: <https://www.greenpeace.org.au>.
4. Greenpeace (2017) Adani's Carmichael mine would be a disaster for communities and a death sentence for the Great Barrier Reef. Press Release, 5 June.
5. ABC News (2017) Traditional owners say they were forced to negotiate with Adani for fear of losing native title rights. 11 December.
6. Long, S. (2017) China will finance Adani mine, insiders say, but it will cost Australian jobs. *ABC News*, 23 November.
7. Reuters (2017) China's biggest bank says does not intend financing Adani's Carmichael coal mine. 4 December.
8. SBS News (2018) Adani dealt another blow to Qld coal mine. 9 February.
9. Energyworld (2018) Adani decision on Carmichael mine in limbo: Aus Consul General. 9 May.
10. Wolfe, N. (2018) Adani bosses confident they'll secure the money needed for their rail project. *News.com.au*, 18 July.
11. Horn, A. (2018) Adani prosecuted over release of coal-laden water near Great Barrier Reef. *ABC News*, 5 September.

12. Australian Financial Review (2018) Adani moves to slash costs to get Carmichael mine across line. 13 September.
13. Robertson, J. (2018) Adani mine site to remain under native title until finance confirmed, Minister says. *ABC News*, 15 September.
14. Ludlow, M. (2019) Adani mine faces potentially fatal blow. *Australian Financial Review*, 13 May.
15. Bermingham, K. (2019) Adani mine stance costly for Labor: Greens. *The Canberra Times*, 19 May.
16. BBC News (2019) Adani mine: Australia approves controversial coal project. 13 June.
17. US\$1 = Rmb 8.28 on 30 July 1999.

بخش سوم  
فرایند مذاکره

## فصل هفتم

### زمینه مذاکره

مذاکره در ساده‌ترین حالت، ابزاری است که دو طرف از طریق آن به یک توافق نائل می‌شوند. مذاکره ممکن است در روابط اجتماعی، سیاسی، حقوقی و بازرگانی اتفاق بیفتد. مذاکرات در شرایطی پیچیده و درهم‌تنیده انجام می‌شوند که بر ارتباط میان طرفین مذاکره و فرآیند آن تأثیرگذار هستند. زمینه مذاکره به سازماندهی فرآیند مذاکره و شناسایی شیوه‌های مذاکره، کمک می‌کند. فهم زمینه مذاکره، بینش ما را درباره طرفین، فرآیندها و نتایج آن افزایش می‌دهد. زمینه مذاکرات بازرگانی بین‌المللی می‌تواند رابطه‌محور، حرفه‌ای، اجتماعی و یا فرهنگی باشد. در فصول گذشته به بررسی تفاوت‌ها در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و حرفه‌ای پرداختیم. همانند بسیاری از مسائل مرتبط با مذاکرات، سؤال‌های اصلی در مورد چگونگی شکل‌گیری زمینه مذاکره از سوی طرفین است.<sup>1</sup>

در مقایسه با مذاکرات دوجانبه و چندجانبه، در مواردی که شخصی به‌نماینده‌گی از یکی از طرفین در مذاکرات حضور دارد، پیچیدگی و چالش‌های مذاکرات افزایش می‌یابد. در این شرایط نقش مذاکره‌کننده به‌عنوان نماینده، میانجی و یا طرف ثالث شناخته می‌شود. در این فصل به معرفی زمینه‌های اصلی مذاکره خواهیم پرداخت و در فصول بعدی چارچوب مذاکره مورد بحث قرار خواهد گرفت. در بخش نخست این فصل، به بررسی زمینه مذاکره میان کشورها و شرکت‌ها در مذاکرات دوجانبه خواهیم پرداخت؛ در ادامه، نقش نمایندگان و طرف‌های ثالث مورد بررسی قرار خواهد گرفت و بخش آخر نیز به مذاکرات چندجانبه اختصاص دارد که سطح دیگری از پیچیدگی را به بحث اضافه می‌کند.

## 7-1 زمینه

طرفین، چارچوب و زمینه مذاکره را مشخص می‌کنند. پژوهشگران حوزه مذاکرات بین‌المللی دوجانبه و چندجانبه، به دلیل رویکرد متفاوت کشورها، بر پیچیدگی مذاکرات تأکید می‌کنند. این دیدگاه، نقطه آغازین خوبی برای مطالعه مذاکرات بازرگانی بین‌المللی محسوب می‌شود. نوع نگاه دولت‌ها به این دلیل باعث پیچیدگی مذاکرات می‌شود که چارچوب‌های ژئوپلیتیک، اقتصادی، حقوقی و اجتماعی به آن اضافه می‌شوند.

پیش از آغاز مذاکرات دوجانبه میان دولت‌های ملی و گروه‌های تابع، بایستی به این مسئله توجه داشت که این مذاکرات برای رسیدن به یکی از اهداف زیر انجام می‌شود:<sup>2</sup>

1. طراحی تضمین‌های برای «مشارکت کامل» گروه‌های تابع در حکمرانی و سیاست‌گذاری در سناریوی یک کشور سیاسی. نگاه شرکت‌ها به زیرمجموعه‌ها با توجه به وظایف (حسابداری، بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه) و کشورها (مراکز منطقه‌ای و گروه‌های جغرافیایی) می‌باشد.

2. ایجاد نوعی ترتیبات همبستگی بین طرفین به‌خصوص در شرایطی که گروه تابع/زیردست از اختیارات بیشتر یا حق وتو و یا هر دو برخوردار است؛ در سطح شرکت: غلبه حوزه‌های کارکردی در جهت منافع هویت سازمانی.

3. ایجاد نوعی «خودمختاری» که به یک حوزه جغرافیایی در یک دولت یا سرزمین اعطا می‌شود؛ در سطح شرکت: تمرکز بر زیرمجموعه‌های فرعی با اعطای اختیار تصمیم‌گیری و استقلال مالی.

4. پیش‌بینی شرایط برای جدایی/انفصال؛ در سطح شرکت: تهدیدهای جدایی در شرکت‌ها می‌تواند یک راهبرد برای دستیابی به اهداف مشخص بیشتری باشد.

5. پیش‌بینی تمهیدات لازم برای استقلال؛ در سطح شرکت: ایجاد واحدها و زیرمجموعه‌های مستقل به‌دلایل بروکراتیک، اقتصادی و سیاسی.

مشخصات کشورها و شرکت‌ها در زمینه مذاکرات، از اهمیت ویژه‌ی مبنایی در مذاکرات برخوردار است. در سطح مذاکرات دوجانبه میان شرکت‌ها، مذاکرات در زمینه شرایط کالاها و خدمات انجام می‌شود. این مذاکرات شامل قراردادهای صادرات و واردات، پروژه‌های مشترک، ادغام و مالکیت می‌شود. هرچه تعداد طرفین مذاکره بیشتر باشد، اولویت‌ها، منافع، راهبردها و انتظارات پیچیده‌تر خواهد بود.

مثال 1.7 پیچیدگی و جزئیات زمینه را در شرکت‌های بین‌المللی نشان می‌دهد و اینکه بسیاری از سطوح تعامل و مذاکره در شرکت‌های چندملیتی لازم و ضروری هستند.

### مثال 1.7

فیلیپ موریس<sup>1</sup> و آلتريا<sup>2</sup> قصد دارند با یکدیگر ادغام شوند: سرمایه‌گذاران توافق کرده‌اند که شرکت توباكو تیتان<sup>3</sup> را به ارزش 210 میلیارد دلار تأسیس نمایند.

آلتريا، تولیدکننده مارلبورو<sup>4</sup>، یک دهه پیش از فیلیپ موریس اینترنشنال<sup>5</sup>، نمایندگی خود در خارج از آمریکا، جدا شد. علاوه بر قیمت سهام آلتريا که کم‌تر از ارزش بخش‌های مختلف آن بود، نقش این شرکت در ایجاد سرطان ناشی از استعمال تنباکو از عوامل این جدایی به‌شمار می‌رود. در سال 2016، شرکت توباكو امریکن<sup>6</sup>، مزایده‌ای را برای شرکت رینولد امریکن، تولیدکننده سیگار گمیل<sup>7</sup>، برگزار کرد. در آن زمان، یکی از تحلیل‌گران در بانک ولز فارگو<sup>8</sup>، شرکت فیلیپ موریس اینترنشنال را تشویق کرد که بار دیگر به شرکت مادر بپیوندد. این مسئله بیشتر از زمان مورد انتظار، به طول انجامید. دو طرف در تاریخ 27 اکتبر اعلام کردند که در حال گفت‌وگو برای ادغام هستند. درست پیش از اعلام این موضوع، ارزش بازار دو شرکت بالغ بر 210 میلیارد دلار بوده است. به دلیل ابعاد بزرگ و مزیت‌های مربوط به دسترسی جغرافیایی، ادغام در حوزه «محصولات با ریسک پایین» که از مواد شیمیایی مضر کم‌تری استفاده می‌کنند، همچنان برای برخی از بانکداران قابل توجه است. اطلاعات مربوط به پیشنهاد: در سال 2018، شرکت آلتريا 8.12 میلیارد دلار برای خرید 35 درصد از سهام شرکت جول لیبز<sup>9</sup>، تولیدکننده سیگارهای الکترونیکی با نیکوتین بالا، اختصاص داد. این شرکت هم‌چنین 8.1 میلیارد دلار برای خرید

<sup>1</sup>. Philip Morris

<sup>2</sup>. Altria

<sup>3</sup>. Tobacco Titan

<sup>4</sup>. Marlboros

<sup>5</sup>. Philip Morris International (PMI)

<sup>6</sup>. American Tobacco

<sup>7</sup>. Camels

<sup>8</sup>. Wells Fargo

<sup>9</sup>. Juul Labs



خرید 45 درصد از شرکت کرونوس گروپ<sup>1</sup> در کانادا (که به همراه برخی از ایالت‌های آمریکا مصرف ماری جوانا را قانونی کرده‌اند) هزینه کرد. شرکت فیلیپ موریس اینترنشنال نیز در طول یک دهه گذشته برای توسعه IQOS، یک دستگاه بدون دود که تنباکو را گرم می‌کند، 6 میلیارد دلار هزینه کرده است و انتظار دارد که میزان فروش این محصول را از 14 درصد در سال گذشته به 40 درصد کل فروش شرکت در سال 2025 برساند. آن‌ها توانستند مجوز فروش این محصول را از سازمان غذا و داروی آمریکا<sup>2</sup> در ماه آوریل دریافت کنند که از ماه آینده آغاز می‌شود (که بر اساس یک توافقنامه موجود با آلتريا، اجرا خواهد شد).

**نکته برای بحث:** با توجه به تاریخ و سوابق شرکت‌ها، درباره زمینه مذاکره میان شرکت‌های آلتريا و فیلیپ موریس اینترنشنال بحث و گفتگو کنید. همچنین درباره پیچیدگی‌های مذاکرات بین‌المللی میان شرکت‌های چندملیتی و کشورها و اینکه چه الزاماتی در تحلیل فرآیند و نتیجه مذاکرات بایستی مورد توجه قرار گیرد، بحث و تبادل نظر نمایید. منبع: برگرفته از اکونومیست<sup>3</sup> (2019)<sup>3</sup>

## 7-2 نقش نمایندگان

زمینه مذاکره میان دو طرف و یا میان چند طرف، از نظر منطق اجتماعی و اقتصادی، هم‌چنان به‌عنوان مذاکرات مستقیم در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که اضافه کردن نمایندگان (به‌ویژه در کشورهایی که این مسئله یکی از شرایط ضروری تجارت است) و یا طرف‌های ثالث، مستلزم در نظر گرفتن نیازها و اولویت‌های پیچیده‌تر است.

از نماینده‌ها در مذاکره برای جلوگیری از بروز مناقشه میان مذاکره‌کنندگان استفاده می‌شود. این

نماینده‌ها از طرف شخص دیگر (مدیر) و یا شخص ثالث تعامل و داد و ستد می‌کنند.

نمایندگان بر اساس تخصص انتخاب می‌شوند که باید با انتظارات طرفین مذاکره سازگار باشد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Cronos Group

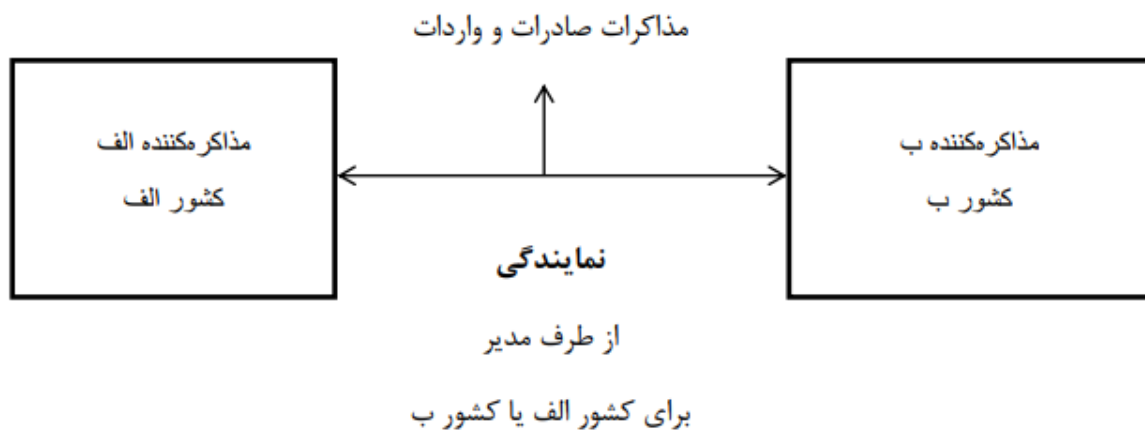
<sup>2</sup> Food and Drug Administration (FDA)

<sup>3</sup> The Economist

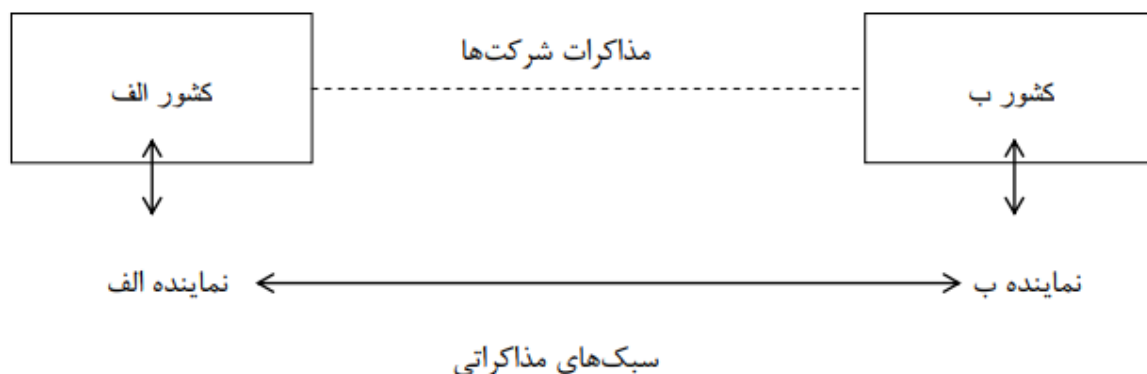
مذاکره به نمایندگی از دیگران، معمولاً مشکلاتی را به همراه خواهد داشت. این نمایندگان در مذاکرات به عنوان قانون‌گذار، دیپلمات، فروشنده، مشاور، وکیل و رئیس کمیته‌های مختلف شرکت می‌کنند؛ در واقع آن‌ها نمایندگی دیگران را در مذاکرات بر عهده دارند.

در سطح دولتی نیز نمایندگی در مذاکرات می‌شود. به خصوص در برخی کشورها (کشورهای عربی)، دولت‌ها از نماینده‌ها برای انجام مذاکرات از طرف‌ها آن‌ها و تسهیل قراردادهای مربوط به واردات و صادرات استفاده می‌کنند. شکل 7-1 نحوه هماهنگی طرفین مذاکره را نشان می‌دهد.

انجام مذاکره از طریق یک نماینده، اهمیت زیادی در تسهیل مذاکرات به دلیل آشنایی او با ساختار بروکراسی سازمانی و مقررات و ویژگی‌های اقتصادی یک کشور دارد. همچنین بهره‌گیری از نماینده در مذاکرات مربوط به سرمایه‌گذاری‌های مشترک و یا مذاکراتی که مدیران یا مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای به نمایندگی از مالکان شرکت‌ها در آن حضور دارند، از اهمیت بسیاری برخوردار است (شکل 7-2).



شکل 7-1 رابطه میان نمایندگان در مذاکرات صادرات و واردات



شکل 7-2 رابطه میان نمایندگان در مذاکرات شرکتها

نمایندگان اغلب به نمایندگی از مدیران خود با طرف ثالث چانه‌زنی می‌کنند.<sup>5</sup> نماینده‌ها درباره شرایط قابل قبول برای مدیران در حوزه‌هایی مانند حداقل سطح قیمت که «حد قیمت قابل قبول»<sup>1</sup> مدیران برای خرید و فروش نامیده می‌شود، با ابهام و عدم قطعیت مواجه هستند. همچنین ممکن است نتیجه حاصل از مذاکره نماینده، به‌طور کلی غیرقابل اطمینان باشد.

عدم قطعیت درباره میزان قیمت قابل قبول مدیران و نتیجه حاصل از مذاکره نماینده، در کنار عامل ریسک‌گریزی، باعث افزایش کف درخواست‌های نماینده در مذاکرات خواهد شد. این مسئله سبب می‌شود که دستیابی به توافق میان نماینده و طرف ثالث مشکل شود؛ در چنین حالتی، رفتار فردی نماینده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود که باید به آن توجه کرد. این عدم قطعیت در مذاکرات نماینده‌محور، احتمالاً باعث افزایش اختلاف نظر نیز می‌شود. این مسئله بر اساس اندازه‌گیری «تعارض منافع»<sup>2</sup> از سوی اکسلرود<sup>2</sup>، قیمت‌های بهینه در چانه‌زنی‌های یک‌مرحله‌ای و دو مفهوم تعادل در بازی تعهد مشترک، مطرح شده است.<sup>6</sup> استفاده از

<sup>1</sup>. Reservation price

<sup>2</sup>. Axelrod

نماینده در بسیاری از مذاکرات، به خصوص در شرایطی که توافق انجام شده توسط او منوط به تایید مراجع ذیصلاح است (به عنوان مثال، قرارداد اتحادیه‌ها، معاهدات)، می‌تواند به بن بست در مذاکره منجر شود (به مثال 2-7 نگاه کنید).

## مثال 2-7

### مذاکره برای توزیع / توافق نامه نمایندگی<sup>7</sup>

قوانین مرتبط با نمایندگی و به خصوص توزیع، در شبکه‌ای پیچیده از قوانین ملی و فراملی قرار دارد. سیاست رقابتی و قوانین مرتبط با آن در کشورهای مختلف، متفاوت است. بنابراین، دانستن این قوانین برای کسانی که قصد دارند در این قراردادها مشارکت داشته باشند، مفید خواهد بود. در شرایط مناسب، می‌توان از این دانش به عنوان ابزاری در مذاکرات استفاده کرد.

قراردادها در ایالات متحده آمریکا، بر اساس شبکه پیچیده‌ای از قوانین تنظیم می‌شوند که ریشه در قانون شرمین<sup>1</sup> دارد؛ این قانون از قراردادهایی که باعث ایجاد انحصار می‌شود، جلوگیری می‌کند. توافق‌هایی که به محدود شدن رقابت بیانجامد بر اساس این قانون مجاز نیستند. با این وجود، اعطای حق توزیع انحصاری در یک قلمرو یا حق توزیع انحصاری یک کالا یا برند به عنوان ناقض این قانون در قراردادهای بازرگانی نگریسته می‌شود.

در اغلب کشورهای عربی از کدهای تجاری برای ارجاع اختلافات این حوزه به دادگاه‌های محلی استفاده می‌شود، اما در اغلب موارد برای تسریع در رسیدگی به اختلافات، این پرونده‌ها از طریق داوری حل و فصل می‌شوند. می‌توان این فرآیند را در دادگاه بین‌المللی داوری در پاریس یا در دادگاه‌های محلی به انجام رسانید. دادگاه‌های محلی از اختیار کنار گذاشتن داوری بر اساس قوانین مشخص برخوردار هستند.

بر اساس قوانین اتحادیه اروپا، واسطه‌ها و نمایندگان از ممنوعیت عمومی در خصوص توافق‌هایی که ممکن است بر تجارت میان کشورها تأثیرگذار باشد، مستثنی هستند. در مواردی که یک توافق بر تجارت میان کشورها تأثیری ندارد، در زمان بروز اختلاف میان طرفین، قوانینی که میان آن‌ها توافق شده است، ملاک عمل خواهد بود. در بریتانیا، قوانین وساطت و نمایندگی ضعیف است؛ در فرانسه، آلمان، هلند و برخی دیگر از کشورهای، قانون، نماینده و شخص واسط را به عنوان طرف ضعیف‌تر توافق در نظر می‌گیرد و در صورتی که خدمات واسط خاتمه یابد، مستحق جبران خسارت خواهد بود. بنابراین، توافق با تأمین‌کننده فرانسوی بر اساس قوانین فرانسه به نفع نماینده بریتانیایی خواهد بود. در صورتی که تأمین‌کننده قصد پایان دادن به توافق را داشته باشد، قوانین بریتانیا و اسکاتلند مزایایی را برای وی در نظر می‌گیرد. در بلژیک قانونی مختص توزیع‌کننده وجود دارد که بر اساس آن، خسارات احتمالی ناشی از پایان قرارداد، باید توسط

<sup>1</sup>. Sherman Act

### 7-3 نقش طرف‌های ثالث

دلایل مختلفی برای حضور یک نماینده، میانجی یا طرف ثالث در مذاکرات وجود دارد. حضور طرف ثالث در مذاکرات اغلب به‌طور مستقیم بر رفتار مذاکره‌کنندگان تأثیرگذار است.<sup>8</sup> در مواردی که نماینده در

حضور طرف ثالث در مذاکره اغلب به‌طور مستقیم بر طرف های مذاکره کننده تأثیرگذار است. میانجیگران بر اساس رویکرد منافع محور به طرفین برای دستیابی به یک راه حل مرضی الطرفین کمک می کنند.

مذاکرات حضور دارد، قیمت فروش بالاتر از زمانی خواهد بود که هیچ واسطه ای در کار نباشد. تأثیر نقش طرف ثالث بر نتایج مذاکرات به خوبی ثابت شده است. با حضور نماینده،

ماهیت رابطه میان «طرفین» می‌تواند تغییر پیدا کند.

در هنگام اختلاف، استفاده از میانجی<sup>1</sup> با رویکرد منافع محور برای کمک به طرفین برای رسیدن به یک راه‌حل مورد پذیرش، اغلب مفید است.<sup>9</sup> میانجی با تمامی طرفین دیدار می‌کند تا به درکی از منافع پنهان و اهداف مذاکره‌کنندگان دست یابد. به‌عنوان مثال، برخی از ویژگی‌های یک فناوری جدید ممکن است برای مهندسان از اهمیت کم‌تری برخوردار باشد، لذا در صورتی که اهداف مهم آنان برآورده شود، می‌توانند از آن چشم‌پوشی کنند. هنگامی که منافع اصلی هر یک از طرفین کشف شد، میانجی می‌تواند پیشنهادهایی را از طریق دیپلماسی رفت و برگشت/ شاتل<sup>2</sup> به منظور ارزیابی و سبک و سنگین کردن مواضع، به هر یک از طرفین ارائه نماید. پس از آن می‌توان تمامی مذاکره‌کنندگان را به یک جلسه مشترک دعوت کرد که در این جلسه، امکان توافق بر سر مسئله مورد نظر مشخص می‌شود. اطلاع از منافع کلیدی و بده‌بستان‌های احتمالی، این امکان

<sup>1</sup>. Mediator

<sup>2</sup>. Shuttle diplomacy

را به واسطه می‌دهد تا پیشنهادی را ارائه کند که منافع اصلی طرفین را تأمین نماید. بنابراین، رسیدن به توافق نهایی دشوار نخواهد بود.

دیپلماسی رفت و برگشت، شامل دیدارهای جداگانه با هر یک از طرفین اختلاف است<sup>10</sup> و علی‌رغم استفاده گسترده، انتقاداتی را نیز به‌همراه داشته است. منتقدان استدلال می‌کنند که جلسات جداگانه، قدرت بیشتری را به ضرر طرفین در اختیار میانجی قرار می‌دهد و لذا برگزاری جلسات مستقیم مشترک بین طرفین می‌تواند به درک بهتر آنها از یکدیگر منجر شود. در اختلافات جنجالی و احساسی، بهره‌گیری از جلسات خصوصی می‌تواند بهترین شیوه برای رسیدن به راه‌حل باشد.

گردآوری طرفین اختلاف، ابزار مهمی را در اختیار میانجی قرار می‌دهد تا بر یکی از دشوارترین معضلات میانجیگری فائق آید. در برخی مواقع، طرفین به هیچ وجه تمایلی به گفت‌وگوی مستقیم با یکدیگر ندارند. بنابراین، هنگامی که از میانجی جهت یافتن راه‌حلی برای بن‌بست مذاکرات استفاده می‌کنیم، این مسئله را مورد توجه قرار می‌دهیم.

در مذاکرات بین‌المللی، به‌علت ماهیت پیچیده آن‌ها، اختلافات و منازعات به‌سادگی به وجود می‌آیند. طرف ثالث می‌تواند نوعی حس مصالحه را در طرفین اختلاف ایجاد نماید تا از این طریق بتوانند به یک توافق دست یابند. البته همیشه اینگونه نیست که مذاکرات مستقیم میان طرفین به بن‌بست برسد و نیاز باشد که آنها تمامی اختلافات خود را حل‌وفصل نمایند. بنابراین، انتخاب طرف ثالثی که به هیچ یک از طرفین گرایش نداشته باشد، بهترین گزینه برای حل‌وفصل اختلافات است. طرف‌های ثالث، همیشه موفق نمی‌شوند، اما در مواردی نیز که موفقیتی کسب می‌کنند، به ندرت مورد توجه و قدردانی قرار می‌گیرند. در مقابل، در زمان شکست، اغلب مورد انتقادات زیادی واقع می‌شوند. با این حال، آن‌ها به‌عنوان پل ارتباطی عمل کرده و برای متقاعدکردن طرفین اختلاف تلاش می‌کنند؛ به‌عنوان مثال، اختلافات کارگری، ثبت اختراع و سوءاستفاده از نام تجاری از جمله اختلافاتی هستند که نیازمند حضور میانجی در مذاکرات می‌باشند.

طرف‌های ثالث می‌توانند نقش‌های مختلفی را در مذاکرات ایفا کنند. چهار امکان زیر بر ضرورت و انعطاف‌پذیری طرف‌های ثالث تأکید می‌کند:

میانجی، طرف ثالثی است که به‌عنوان عنصر بی‌طرف در مذاکرات شرکت می‌کند. وظیفه میانجی تسهیل دستیابی به یک راه‌حل از طریق استدلال و متقاعد کردن طرفین و ارائه پیشنهادهای مختلف به آنها است. حضور میانجی در اختلافات کارگران و مدیران و دادگاه‌های مدنی مرسوم است.

حکم/داور،<sup>۱</sup> به‌عنوان طرف ثالث از اختیار دیکته کردن یک توافق به طرفین برخوردار است. حکمیت به‌درخواست مذاکره‌کنندگان یا به‌دستور دادگاه و یا طبق مفاد قرارداد قابلیت اجرایی شدن دارد. بر خلاف میانجیگری، حکمیت همواره به یک توافق می‌انجامد. اگر یکی از طرفین در مذاکرات شکست سنگینی را متحمل شود، به احتمال زیاد تصمیم حکم را نخواهد پذیرفت. در این موارد، این اختلاف ممکن است بار دیگر سرباز کند. قوانینی که توسط مذاکره‌کنندگان و یا توسط قانون از قبل مشخص شده باشند، اختیارات حکم را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

میانجی صلح،<sup>۲</sup> طرف ثالثی است که یک ارتباط غیررسمی میان طرفین مذاکره ایجاد می‌کند. میانجی صلح در منازعات بین‌المللی، کارگری، خانوادگی و اجتماعی ایفای نقش می‌کند. میانجی صلح، نقشی بیش از تسهیل‌کنندگی ارتباط میان طرفین ایفا می‌کند؛ آن‌ها در حوزه‌هایی مانند حقیقت‌یابی، تفسیر پیام‌ها و متقاعد کردن طرفین دعوی برای رسیدن به یک توافق، فعال هستند.

مشاوران،<sup>۳</sup> طرف‌های ثالثی هستند که از تخصص و بی‌طرفی لازم برای حل‌وفصل مشکلات از طریق برقراری ارتباط و تحلیل برخوردارند. مشاوران باید از دانش مدیریت منازعات برخوردار باشند. نقش مشاور، بهبود روابط میان طرف‌های منازعه است تا طرفین به یک توافق دست یابند. آن‌ها باید به‌جای ارائه راه‌حل‌های

---

<sup>1</sup>. Arbitrator

<sup>2</sup>. Conciliator

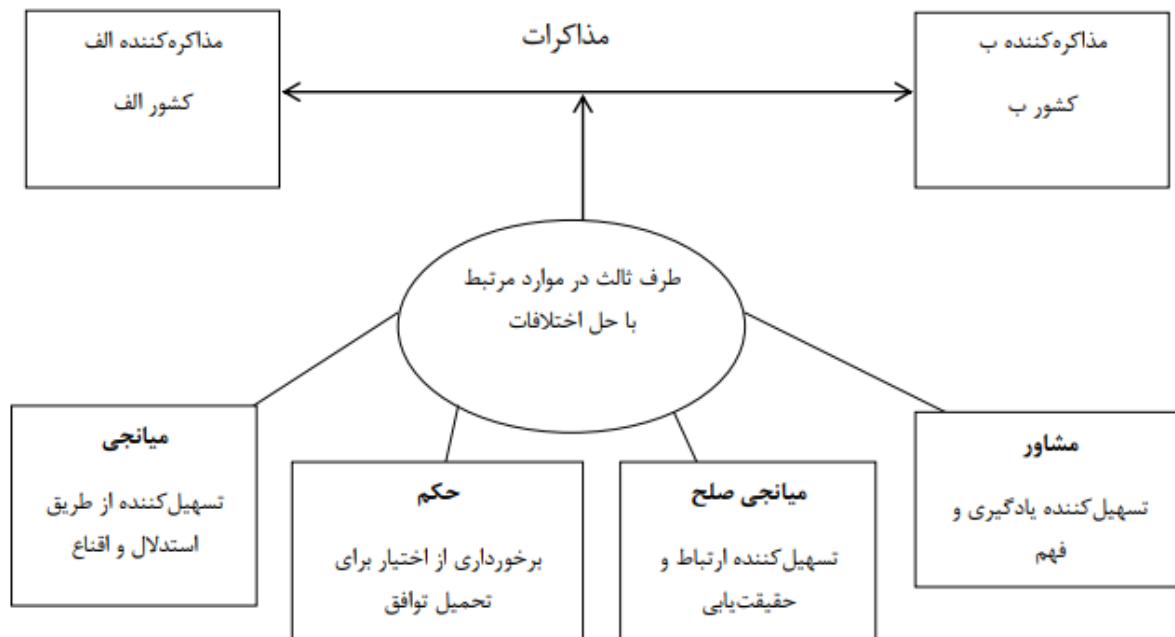
<sup>3</sup>. Consultants

مشخص، طرفین را به شناخت بیشتر یکدیگر، درک طرف مقابل و همکاری مشترک تشویق کنند. رویکرد مشاور بر اهداف بلندمدت متمرکز است که به درک و نگرش جدید و مثبت میان طرفین منجر می‌شود.

شکل 7-3 نقش طرف‌های ثالث در مذاکرات را به‌نمایش می‌گذارد.

در تمرین 7-1، نقش‌های متفاوت طرف‌های ثالث در مذاکرات را تجزیه و تحلیل کنید.

مثال 7-3 به بررسی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی میان یک کشور و شرکت می‌پردازد؛ در این مثال قرارداد میان نیجریه و شرکت رویال داچ شل<sup>1</sup> در ارتباط با تولید نفت مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل 7-3 مذاکرات با حضور طرف ثالث

<sup>1</sup> . Royal Dutch Shell



یک بن بست مذاکراتی میان دو شرکت که در حال مذاکره درباره توافقی بلندمدت برای تأسیس شعبه‌های جدید هستند، در نظر بگیرید (می‌توان به نمونه‌های مشهور در صنعت غذا، نوشیدنی و پوشاک مانند مک‌دونالد، کوکاکولا و بنتون<sup>۱</sup> اشاره کرد). مذاکره‌کنندگان قصد دارند از میانجی، میانجی صلح، حکم یا مشاور استفاده کنند. خطوط کلی رویکردهای متفاوتی را که دو طرف ممکن است اتخاذ نمایند ترسیم کنید. برای حل اختلاف خود، کدام یک از طرف‌های ثالث را باید انتخاب کنند؟

مثال 7-4 به بررسی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی برای پیشبرد سرمایه‌گذاری مشترک میان شرکت

کلاریانت<sup>۲</sup> و شرکت صنایع پایه سعودی<sup>۳</sup> می‌پردازد.

### مثال 7-3 توافقی نیجریه و شرکت رویال داچ شل برای آغاز مذاکرات توافقی

کشور نیجریه مذاکراتی را برای انعقاد قرارداد تولید نفت با شرکت رویال داچ شل آغاز کرده است. هدف از این مذاکرات، کاهش درآمدهای شرکت‌های تولیدکننده انرژی از پروژه‌های دریایی سودآور در نیجریه، به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده نفت در آفریقا است. نیجریه قراردادهای مختلفی با شرکت‌های اصلی تولیدکننده انرژی شامل سرمایه‌گذاری مشترک در پروژه‌های ساحلی و توافقی تقسیم تولید نفت دارد. در اوایل دهه 1990، دولت نیجریه قراردادهایی را با شرکت‌های شل، توتال فرانسه، اکوئینر نروژ، انی ایتالیا و اکسون موبیل از ایالات متحده برای تقسیم تولید نفت امضا کرد. تولید نفت به‌طور روزانه در کشور نیجریه به 1.8 میلیون بشکه در روز می‌رسد؛ بر اساس توافقی‌های پیشین، 80 درصد سود حاصل از تولید نفت در نیجریه به شرکت‌های خارجی و 20 درصد باقی‌مانده به دولت نیجریه می‌رسید. در قراردادهای جدید، سود شرکت‌های خارجی به 60 درصد و یا کم‌تر، کاهش خواهد یافت. بر اساس قراردادهای جدید، شرکت‌ها سهم بیشتری در مراحل اولیه تولید نفت خواهند داشت، اما به تدریج و با پوشش دادن میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های خارجی توسط دولت نیجریه، سهم این کشور افزایش می‌یابد. شرکت ملی نفت نیجریه، وارد مذاکرات جدید با شرکت شل شده است. قرارداد کنونی میان این شرکت و دولت نیجریه در سال 2023 به پایان می‌رسد. قراردادهای موجود با دیگر شرکت‌ها نیز در سال 2028 به پایان خواهد رسید. مذاکرات جدید و شرایط جدید حاکم بر آن، تصمیمات شرکت شل درباره سرمایه‌گذاری در پروژه 10 میلیارد دلاری آب‌های عمیق جنوب غربی بونگا<sup>۴</sup> را تحت تأثیر قرار خواهد داد. چارچوب تجاری جدید بر این پروژه تأثیر خواهد گذاشت. نیجریه در سال‌های گذشته تلاش کرده است قراردادهای موجود را مورد

<sup>1</sup> . Benetton

<sup>2</sup> . Clariant

<sup>3</sup> . Saudi Basic Industries Corporation

<sup>4</sup> . Bonga

بازبینی قرار دهد و سهم دولت را در دههٔ منتهی به سال 2017 به 28.6 میلیارد دلار برساند. بر اساس قراردادهای تقسیم تولید نفت میان دولت نیجریه و شرکت‌های خارجی، با عبور قیمت نفت از 20 دلار در هر بشکه، مفاد قرارداد باید به‌نفع دولت نیجریه تغییر پیدا کند، اما این اتفاق نیفتاد. نفت خام برنت در اوایل دههٔ 2000 از 20 دلار گذشت. دولت برنامه‌ای برای گرفتن این پول از شرکت‌های نفت خارجی ندارد. چند دعوی حقوقی در این باره میان نیجریه، کشورهای دیگر و شرکت‌های نفت وجود دارد. مجلس ملی به‌زودی اصلاحاتی را برای افزایش سرمایه‌گذاری در صنعت نفت به‌تصویب خواهد رساند که نقش مهمی در مذاکرات تقسیم تولید نفت با شرکت‌های خارجی خواهد داشت.

منبع: برگرفته از مونشی و راوال<sup>1</sup> (2019)<sup>12</sup>

**موضوع بحث:** با در نظر گرفتن شرکت شل و دولت نیجریه به‌عنوان طرفین مذاکره، به‌بحث دربارهٔ مذاکرهٔ مجدد آنها در خصوص پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک و قراردادهای تقسیم تولید نفت بپردازید. بر اساس مفاد قرارداد فعلی، سهم دولت نیجریه 20 درصد و سهم شرکت شل 80 درصد از تولید نفت است و دولت نیجریه قصد دارد سهم خود را به 60 درصد افزایش دهد. تحلیلی از زمینهٔ مذاکرات، شرایط اختلاف میان طرفین و ضرورت یا عدم ضرورت ورود واسطه یا طرف ثالث در مذاکرات ارائه نمایید. شما می‌توانید راه‌حل‌های مختلفی را ارائه کنید.

#### مثال 4-7-4 تصمیم کلاریانت برای توقف مذاکرات سرمایه‌گذاری مشترک با عربستان سعودی

شرکت سوئیسی تولیدکنندهٔ مواد شیمیایی، کلاریانت<sup>2</sup>، مذاکرات خود را با سهامدار اصلی سعودی، شرکت صنایع پایه عربستان سعودی، دربارهٔ پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک متوقف کرده است. این اقدام به‌دنبال اعلام نتایج عملکردچالش برانگیز شش ماه اول سال و انصراف مدیرعامل شرکت از ادامه فعالیت انجام شد.

شرکت‌های سوئیسی و سعودی قصد داشتند یک پروژه مشترک برای تمرکز بر تولید مواد شیمیایی با ارزش بالا اجرا نمایند. آنها بعد از ماه‌ها مذاکره، اعلام کردند که توقف مذاکرات به‌نفع سهامداران هر دو طرف است. ارنستو اوچیلو<sup>3</sup>، مدیرعامل پیشین پس از 10 ماه فعالیت از سمت خود کناره‌گیری کرد. این اعلامیه به‌دنبال خرید شرکت سابیک<sup>4</sup> به ارزش 69 میلیارد دلار از سوی شرکت آرامکو منتشر شد؛ شرکتی که اوچیلو پیش از این یکی از مدیران ارشد آن به‌شمار می‌رفت. شرایط نامناسب بازار به‌عنوان یکی از دلایل توقف مذاکرات مطرح شد. توقف این پروژه مشترک در پی شرایط نامساعد شرکت سوئیسی انجام شد. شرکت سوئیسی پس از مخالفت یکی از سهامداران، پروژه ادغام با شرکت آمریکایی هانتسمن<sup>5</sup> به ارزش 20 میلیارد دلار را کنار گذاشت. سهامدار مذکور یک چهارم سهام شرکت را در سال 2018 به شرکت سابیک فروخت. پس از انحلال توافق با شرکت هانتسمن، شرکت کلاریانت به‌دنبال شریکی جدید بود تا با افزایش

<sup>1</sup> . Munshi and Raval

<sup>2</sup> . Clariant

<sup>3</sup> . Ernesto Occhiello

<sup>4</sup> . Sabic

<sup>5</sup> . Huntsman

سودآوری، سریع‌تر به اهداف مورد نظر دست یابد. سهام شرکت کلاریانت در زوریخ، 10 درصد کاهش یافت؛ ارزش این شرکت از اوایل سال 2018 تا کنون 40 درصد، ریزش داشته است. واگذاری واحد تولید رنگ‌دانه شرکت کلاریانت همچنان ادامه دارد. این گروه همچنین گزارش کرده که پس از تصویب تحقیق دربارهٔ قانون رقابت توسط کمیسیون اروپا، با زیان 101 میلیون فرانکی (معادل 910.000 یورو) مواجه شده است. این شرکت همچنین 2.080.000 میلیون یورو از ارزش خود را از دست داده است.

منبع: برگرفته از جورجیادیس و راول<sup>1</sup> (2019)<sup>13</sup>

**موضوع بحث:** زمینه مذاکره در این مثال را مشخص کنید. منافع طرفین کدام است؟ برای تأکید بر زمینه مذاکرات، اهرم‌ها و راهبردهای مورد استفاده طرفین را مدنظر قرار دهید. مذاکراتی میان شرکت سوئیسی کلاریانت و شرکت صنایع پایه عربستان سعودی ترتیب دهید و از طرف‌های ثالث برای رسیدن به راه‌حل استفاده نمایید. آنها برای به‌ثمر رساندن مذاکرات به کدام یک از طرف‌های ثالث – میانجی، حکم، میانجی صلح یا مشاور – نیاز دارند؟ اگر هر دو طرف از یک واسطه برای مذاکرات استفاده کنند، این مذاکرات به چه شکلی خواهد بود؟ زمینه مذاکره را با توجه به مواضع و منافع هر یک از طرفین مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید و راهبردها و نتایج مرتبط با هر یک را ارائه نمایید.

#### 4-7. مذاکرات چندجانبه: گروه‌ها

مذاکرات چندجانبه با مذاکرات دوجانبه متفاوت است، زیرا بازیگران بایستی اهداف و سبک‌های مذاکراتی بیشتری را مدنظر قرار دهند؛ مهم‌تر از آن، راه‌حل‌های ائتلافی مختلف است که جزو ویژگی‌های مهم مذاکرات چندجانبه به‌شمار می‌رود.

مذاکرهٔ چندجانبه<sup>۲</sup> چیست؟ مذاکرات چندجانبه شامل سه طرف و یا بیشتر (کشورها، وزارتخانه‌ها، شرکت‌ها و دفاتر آن‌ها) با اهداف متفاوت است که در نهایت به بده‌بستان منجر می‌شود. به‌عنوان مثال، در سال 2016، مذاکرات اصلاح پروتکل مواد تخریب‌کننده لایه اوزون شامل مذاکره‌کنندگانی از بیش از 170 کشور بود که به‌دنبال توافق الزام‌آوری برای مقابله با تغییرات آب‌وهوایی بودند. هدف اصلی این توافق، کاهش هیدرو

1. Georgiadis and Raval

2. Multiparty negotiation

فلوروکربن<sup>1</sup> ها بود که نوعی مواد شیمیایی خنک‌کننده هستند و درکولرها و یخچال‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. جالب است بدانید که نتایج حاصل از مذاکرات چندجانبه - در کیگالی<sup>2</sup>، رواندا در مبارزه با گرمایش جهانی - در مقایسه با توافق جهانی درباره تغییرات اقلیمی در پاریس در سال 2015- مؤثرتر بوده است. مذاکرات چندجانبه کیگالی، مصالحه‌ای میان ملت‌های ثروتمند و فقیر بود که 7 سال به طول انجامید. قرار شد کشورهای ثروتمند نسبت به کشورهای فقیرتر، اقدامات فوری تری را برای توقف تولید هیدروفلوروکربن‌ها اتخاذ کنند. مذاکرات کیگالی فشرده و بحث‌برانگیز بود. مسائل بزرگ معمولاً بسیاری از ذی‌نفعان را در مذاکرات چندجانبه تحت تأثیر قرار می‌دهد، چون در این گونه مذاکرات بایستی منافع ملت‌ها و فرهنگ‌های مختلف مورد توجه قرار گیرد.

از منظر تحلیلی، اغلب گروه‌ها، مذاکره را با رویکردی یک‌جانبه آغاز می‌کنند، اما در نهایت وارد مرحله همگرایی با دیگر طرف‌ها می‌شوند؛<sup>15</sup> به این معنا که در آغاز مذاکرات، به‌علت تلاش برای کسب اطلاعات، اختلافات بیشتری میان طرفین وجود دارد؛ پس از پایان این مرحله، مذاکره‌کنندگان رویکردی ساده و منطقی تری برای رسیدن به یک راه‌حل در پیش خواهند گرفت. گذار از این دو جهت‌گیری راهبردی (خودمحوری- همگرایی) و کارکردهای راهبردی (عمل- اطلاعات) دشوار است، اما می‌توان گفت که اولین گذار با احتمال بیشتری به تغییر در جهت‌گیری- تا به تغییر در کارکردها - می‌انجامد؛ هم‌چنین احتمال این‌که مذاکره‌کنندگان جهت‌گیری یا کارکرد خود را تغییر دهند (گذار واحد)، نسبت به تغییر هم‌زمان جهت‌گیری و کارکرد (گذار دوگانه) بیشتر است. مذاکره‌کنندگان از راهبردهایی مانند فرآیند یا توقف، برای وقفه ایجاد کردن در مرحله فردی و گذار مذاکرات به مرحله همگرایی بهره می‌گیرند.

---

<sup>1</sup>. Hydrofluorocarbons (HFCs)

<sup>2</sup>. Kigali

از نظر ریاضی، یک راه برای رسیدن به راه حل در مذاکرات چندجانبه وجود دارد. برای محاسبه راه حل بهینه پارتو<sup>1</sup> در مذاکرات چندجانبه، از روش پیشنهاد محدود استفاده می‌کنیم.<sup>16</sup> یک هماهنگ‌کننده بی طرف به تصمیم‌گیران در یافتن راه‌حل‌های بهینه پارتو کمک می‌کند، لذا به استخراج توابع ارزش تصمیم‌گیران، نیازی نیست. تصمیم‌گیران نقاط مورد نظر خود را در مجموعه‌های مختلف محدودیت‌های خطی نشان می‌دهند. در فرآیند نزدیک شدن به مرز پارتو، یک مذاکره توزیعی می‌تواند از بین توافقنامه‌های کارآمد، انجام شود.

مذاکرات چندجانبه در بسیاری از زمینه‌ها، بیشتر در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی رایج است. ترکیب گروه‌های مذاکره‌کننده، رهبری آنها و فرآیندهای مذاکره از جمله مسائلی هستند که باید به دقت به آن‌ها توجه کرد. سه مسئله زیر پیچیدگی مذاکرات چندجانبه را در مقایسه با مذاکرات دوجانبه نشان می‌دهد:<sup>17</sup>

1. تشکیل ائتلاف،

2. مسائل مرتبط با مدیریت فرآیندها،

3. ماهیت متغیر بهترین گزینه‌های جایگزین برای مذاکره‌ی (بتناً) هر یک از طرفین.

*ائتلاف‌ها - انتخاب اعضا:* اعضای حاضر در یک مذاکره چندجانبه ممکن است با چالش شنیده شدن روبرو باشند، بنابراین تلاش می‌کنند با پیدا کردن متحدان هم‌نظر، خواسته‌های خود را با صدای بلندتری به گوش دیگران برسانند. ائتلاف با دیگر طرفین مذاکره که با بخشی از اهداف شما همراه هستند از عناصر اصلی مذاکرات چندجانبه به‌شمار می‌رود. ساختن اتحادها، باعث تقویت اهرم‌های چانه زنی در مذاکره، بدون از میان بردن روابط میان اعضا، می‌شود و به آنها این امکان را می‌دهد که حتی در شرایط سخت، به برقراری ارتباط با دیگران ادامه دهند. برنامه‌ریزی دقیق به‌خصوص در ارتباط با زمان و نحوه ملاقات با دیگر اعضای ائتلاف از اهمیت بسیاری برخوردار است. قبل از متعهد شدن به ائتلاف‌ها، بحث و بررسی درباره‌ی مواضع طرفین برای جلوگیری از

---

<sup>1</sup>. Pareto-optimal solution

2. BATNAs

ائتلاف‌های ناپخته، لازم و ضروری است. در صورت لزوم در این مرحله، باید از انعطاف‌پذیری کافی برای ورود به گروه دیگر برخوردار باشید.

مدیریت فرآیند: تعاملات در مذاکرات چندجانبه در مقایسه با مذاکراتی که تنها با یک طرف روبرو هستیم، پیچیده‌تر است. به همین دلیل، انتخاب یک مدیر به ساماندهی گروه کمک خواهد کرد. تهیه یک دستورکار، مشخص کردن قوانین، رسیدن به اتفاق نظر میان طرفین و اطلاع‌رسانی به تمامی اعضا درباره توافق، جزو مسائلی است که باید مورد توجه مدیر قرار گیرد. تهیه ماتریکس بازده<sup>1</sup> در ارتباط با طرفین و منافع آن‌ها، ایده‌ای است که از رویکرد بازی تئوریک<sup>2</sup> که قبل تر به آن اشاره شد، اقتباس شده است.<sup>18</sup> این کار، مواجهه با مذاکرات چندجانبه را آسان‌تر می‌کند و تجسم آن سبب روشن شدن دستورکار می‌شود. ماتریکس بازده در مذاکرات چندجانبه می‌تواند به شکل یک جدول نمایش داده شود که شامل فهرست اسامی طرفین مذاکره در ردیف‌ها، مسائل مورد بحث در ستون‌ها و اولویت‌های طرفین در خانه‌های ماتریکس است (جدول 7-1). این جدول مفید است، چون می‌توان آن را در جریان مذاکرات تغییر داد و به طرفین اجازه می‌دهد به دستاوردها و پیشبرد امور دسترسی راحت‌تری داشته باشند.

جدول 7-1 پیشنهادات برای ماتریکس بازده در مذاکرات چندجانبه

موضوع مذاکره					
طرفین	پیش از مذاکره			اضافه شده در جریان مذاکره	
	محتوا	تامین منابع	مدت	زمان بندی	حفظ/نگهداری اطلاعات/داده
منابع انسانی					
مسائل مالی					
بازاریابی					
فروش					

<sup>1</sup> . Payoff matrix

2. Game theoretical approach

فناوری اطلاعات					
تولید					
شرکت فرعی 1					
شرکت فرعی 2					

منبع: برگرفته از مانیکس<sup>1</sup> (2006)<sup>19</sup>

در مذاکرات چندجانبه بزرگ، تشکیل کارگروه‌های کوچک‌تر مفید خواهد بود.<sup>20</sup> در این کارگروه‌ها، پیشنهادهای اولیه برای دستورکار کلی مطرح می‌شود تا بتوان بر اختلافات اعضای ائتلاف‌ها، پل زد.

**محاسبه پویایی بتناها:** همانند مذاکرات دوجانبه، یک ایده ملموس از بتنا (بهترین گزینه جایگزین برای یک مذاکره)، در صورت عملی نشدن قرارداد، باید ساماندهی و ابراز شود. آگاهی از بتنا به طرفین کمک می‌کند تا در برابر پیشنهاداتی که با اهداف آنان سازگاری ندارد، محکم ایستادگی نمایند. به همین ترتیب، در کنار تمامی موارد مطرح‌شده در بالا، لازم است بتنای مرتبط با دیگر طرف‌ها و ائتلاف‌ها نیز تحلیل شود. محاسبه یک پیشنهاد حداقلی برای تضمین تعهد در مذاکرات چندجانبه رایج و مرسوم است. تعیین بتنای هر یک از طرفین دشوار و در برخی از موارد غیرممکن خواهد بود، اما با شروع مذاکره تشخیص آن ساده‌تر خواهد شد و با بهره‌گیری از ماتریس بازده می‌توان آن را به‌سادگی مشخص کرد.<sup>21</sup> مثال 5-7 نمونه‌ای از مذاکرات چندجانبه ارائه می‌کند.

**مثال 5-7 مذاکرات چندجانبه: طرح دعوی علیه گروه بولور<sup>2</sup> بر سر مزارع کامرون – هلدینگ خانوادگی صنعتگر فرانسه در گروه آفریقایی تولید روغن پالم سهامدار است.**

شرپا<sup>3</sup>، سازمانی که از قربانیان جرایم اقتصادی حمایت می‌کند و رهبری گروهی از سازمان‌ها و اتحادیه‌های غیردولتی را برعهده دارد، دعوایی را علیه شرکت فرانسوی وینسنت بلور<sup>4</sup> اقامه کرد. آن‌ها از شرکت مذکور خواسته‌اند شرایط کاری در مزارع تولید روغن پالم در کامرون را بهبود ببخشند.<sup>22</sup> هدف از این اقامه دعوی، وادار کردن گروه بولور به اجرای تعهداتی است که در سال 2013 پذیرفته است. این تعهدات در ارتباط با جوامع و کارگران مزارع سوکاپالم<sup>5</sup>، شرکت

<sup>1</sup>. Mannix

<sup>2</sup>. Bolloré Group

<sup>3</sup>. Sherpa

<sup>4</sup>. Vincent Bolloré's company

<sup>5</sup>. Socapalm

تولیدکننده پالم در کامرون است. این پرونده از سوی ده انجمن و اتحادیه از کشورهای فرانسه، کامرون، سوئیس و بلژیک، حمایت شده است. گروه بولور مالک 38.75 درصد از گروه سوکفین<sup>۱</sup>، یک هلدینگ مستقر در لوکزامبورگ، است که خود از سهامداران سوکاپالم می باشد. گروه سوکفین داراری یک سبد سرمایه‌گذاری است که بر بهره‌برداری بیش از 192.000 هکتار روغن پالم استوایی و مزارع مائوچو در آفریقا و آسیای جنوب شرقی متمرکز است. این دعوی حقوقی در جلسات سهامداران شرکت ساکفین و بولور مطرح شد. گروه بولور شکوائیه‌ای را به سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۲</sup> ارائه کرد. پس از ماه‌ها میانجیگری، گروه بولور و شرپا به توافقی در خصوص برنامه کاری برای بهبود شرایط زندگی و کار جوامع آسیب‌دیده دست یافتند. گروه بولور در دسامبر 2014 این برنامه را متوقف کرد. فعالیت‌های گروه بولور بر سه حوزه متمرکز است: حمل‌ونقل و لجستیک، ارتباطات و ذخایر الکتریکی و راه حل‌ها. درآمد این شرکت در سال 2018 به 23 میلیارد دلار بالغ شد. گروه بولور هم‌چنین بزرگ‌ترین سهامدار غول رسانه‌ای ویوندی<sup>۳</sup> است که گروه جهانی موسیقی و کانال پلاس<sup>۴</sup> را در تملک خود دارد.

منبع: برگرفته از اگنیو<sup>۵</sup> (2019)<sup>23</sup>

**موضوع بحث:** بر اساس این سناریو، یک مذاکره چندجانبه میان سهامداران ترتیب دهید. طرف‌های مذاکره، راهبردهای احتمالی، بتناها و ائتلاف‌ها را تعیین کنید. بدهستان‌ها و احتمال غلبه بر اختلافات را مشخص نمایید. در این گونه مذاکرات، اضافه کردن سبک‌های مذاکراتی از فصل پیشین برای رسیدن به راه‌حل، مفید خواهد بود. راه حل‌های مختلفی امکان پذیر است. مذاکرات چندجانبه میان گروه تجاری، نمایندگان شرپا و مذاکره‌کنندگان کامرونی را تحلیل کنید و یک ماترس نهایی از آن ارائه نمایید.

## 5-7. خلاصه فصل

در این فصل، به بررسی حضور طرف‌های بیشتر در مذاکرات در مقایسه با مذاکرات دوجانبه پرداختیم. پیچیدگی تصمیم‌گیری با افزایش تعداد طرف‌های مذاکره دوچندان می شود. واسطه‌ها، طرف‌های ثالث و دیگر طرف‌ها در مذاکرات چندجانبه سبب طرح و بروز اولویت‌ها، اهداف، سبک‌ها و نتایج مورد انتظار متفاوت خواهد

<sup>1</sup>. Socfin Group

<sup>2</sup>. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

<sup>3</sup>. Vivendi

<sup>4</sup>. Canal Plus

<sup>5</sup>. Agnew



شد. مثال‌های ارائه‌شده در این فصل، فهم متفاوتی از طرف‌های مذاکره و شیوه‌های متعدد همکاری و حل اختلاف را به‌نمایش می‌گذارند.

### پرسش‌های کلاسی:

1. انواع طرف‌های ثالث در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را شرح دهید؟
2. نقش واسطه‌ها و دیگر طرف‌های ثالث در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارد؟
3. یکی از مذاکرات مطرح روز در اخبار را مورد بحث قرار دهید و تأثیرات متفاوت نقش واسطه و طرف ثالث بر نتایج مذاکرات را بررسی نمایید.

1. Harris, A.W. (1994) Negotiation context: an introductory essay. *Humboldt Journal of International Relations*. **20**(2), 1–25.
2. Harris (1994) *ibid*.
3. *The Economist* (2019) Philip Morris and Altria want to merge. 29 August.
4. Mnookin, R. and Susskind, L. (1999) *Negotiating on Behalf of Others: Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians, and Everybody Else*. Negotiation and Dispute Resolution. Thousand Oaks, SAGE.
5. Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (1991) Negotiating through an agent. *Journal of Conflict Resolution*. **35**(3), 474–93.
6. Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books, pp. 178–9.
7. McCall, J.B. (2003) Negotiating sales, export transactions and agency agreements. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 240–41.
8. Bazerman, M.H., Neale, M.A., Valley, K.L., Zajac, E.J. and Kim, Y.M. (1992) The effect of agents and mediators on the negotiation outcome. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **53**, 55–73.
9. Goldberg, S.B. (2006) Beyond blame: choosing a mediator, *Negotiation* newsletter, January.
10. PON Staff (2019) Dispute resolution: the advantages of a neutral third-party mediator: shuttle diplomacy in mediation offers benefits to business negotiators seeking dispute resolution. *Program on Negotiation*, 19 March.
11. In the July 2011 issue of *Negotiation Journal*, mediator David Hoffman took a thoughtful look at the role of caucusing in mediation in an article entitled “Mediation and the art of shuttle diplomacy”.
12. Munshi, N. and Raval, A. (2019) Nigeria and Royal Dutch Shell begin contract negotiations. *Financial Times*, 26 May.
13. Georgiadis, P. and Raval, A. (2019) Chemicals group Clariant suspends Saudi joint venture plan. *Financial Times*, 25 July.

14. Shonk, K. (2019) Managing a multiparty negotiation: expert advice on handling multiparty negotiation and the complications created by multiple parties. *Program on Negotiation*, 14 March.
15. Olekalns, M., Brett, J.M. and Weingart, L.R. (2003) Phases, transitions and interruptions: modeling processes in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*. **14**(3/4), 191–211.
16. Heiskanen, P., Raimo, H.E. and Hämäläinen, P. (2001) Constraint proposal method for computing Pareto solutions in multi-party negotiations. *European Journal of Operations Research*. **133**, 44–61.
17. Mnookin and Susskind (1999) op. cit.
18. Mannix, E. (2006) Tree keys to navigating multi-party negotiations. *Negotiation* newsletter, February.
19. Mannix (2006) *ibid*.
20. Mnookin and Susskind (1999) op cit.
21. Mnookin and Susskind (1999) *ibid*.
22. Te palm oil industry has a devastating impact throughout the world on health, pollution, deforestation and workers' rights, but no action seems to have succeeded so far in shaking up the practices of agribusiness giants.
23. Agnew, H. (2019) Activists file lawsuit against Bolloré Group. *Financial Times*, 27 May.

منابع برای مطالعه بیشتر:

- Bazerman, M.H., Neale, M.A., Valley, K.L., Zajac, E.J. and Kim, Y.M. (1992) The effect of agents and mediators on the negotiation outcome. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **53**, 55–73.
- Harris, A.W. (1994) Negotiation context: an introductory essay. *Humboldt Journal of International Relations*. **20**(2),1–25.
- Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (1991) Negotiating through an agent. *Journal of Conflict Resolution*. **35**(3), 474–93.

## فصل هشتم

### فرآیند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

مذاکره، فرآیندی است که طی آن دو یا چند طرف که دارای اهداف، خواسته‌ها و نتایج مطلوب خاص خود هستند، برای رسیدن به توافقی که بیشترین منافع مشترک را برای همه طرف‌ها در بر داشته باشد، بحث و گفت‌وگو می‌کنند. در تمامی روابط بازرگانی از جمله مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، طرفین با این اعتقاد وارد مذاکرات می‌شوند که قادر به تاثیرگذاری بر فرآیند مذاکرات و دستیابی به توافقی بهتر- در مقایسه با پذیرفتن یا رد پیشنهادات طرف مقابل- هستند. بنابراین، مذاکرات بازرگانی بین‌المللی فرآیندی متقابل است که دو طرف از طریق آن با هدف رسیدن به نتیجه‌ای که تامین‌کننده منافع طرفین است، پیشنهادهای و انتظارات خود را تعدیل می‌نمایند. فرآیند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را می‌توان به مراحل مختلف تقسیم کرد تا با بهره‌گیری از یک چارچوب مشخص، مجموعه متغیرها و اصولی را که بر این فرآیند و نتایج آن تاثیرگذار است، تعیین کرد. در این فصل، به جزئیات مراحل فرآیند مذاکره و معرفی چارچوب مذاکره خواهیم پرداخت. مذاکرات تحت تاثیر دو اصل اساسی: فرهنگ و راهبرد قرار دارند. در فصول چهارم و پنجم نقش فرهنگ در مذاکرات و ارتباطات بررسی شد.

فصل حاضر با بررسی مراحل فرآیند مذاکره آغاز می‌شود. سپس توضیحات مفصلی درباره چارچوب مذاکرات بازرگانی بین‌المللی ارائه خواهد کرد و در بخش پایانی فصل، مسائل کلیدی مرتبط با مدیریت فرآیند مذاکرات - بازرگانی بین‌المللی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### 8-1 مراحل فرآیند مذاکرات

فرآیند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی به سه مرحله مختلف: پیش‌مذاکره، مذاکره رو در رو و مرحله پسا مذاکره تقسیم می‌شود.<sup>1</sup> هر یک از مراحل، بخشی از فرآیند مذاکره است و شامل تمامی ارتباطات و کنش‌هایی

می‌شود که طرفین در جریان مذاکرات به آن مبادرت می‌ورزند. پس از تحقق اهداف هر مرحله، طرفین وارد مرحله بعدی می‌شوند. در شرایطی که طرفین به این نتیجه برسند که مذاکره بیشتر، به تحقق اهداف آنها کمکی نمی‌کند، فرآیند مذاکره را متوقف خواهند کرد.

## 8-1-1 مرحله اول: پیشا مذاکره

مرحله پیشامذاکره زمانی آغاز می‌شود که طرفین اولین ارتباط را با یکدیگر برقرار و نسبت به انجام

معامله/ داد و ستد ابراز تمایل می‌کنند. آنها در این مرحله، سعی می‌کنند اطلاعات اولیه را در اختیار یکدیگر قرار دهند که مقدمه‌ای برای مذاکره در مرحله	مرحله پیشا مذاکره: اولین مرحله از فرایندی است که در آن تماس‌های اولیه بین طرفین به منظور نشان دادن علاقمندی به انجام معامله، برقرار می‌شود.
--	---

بعدی است. هنگامی که طرفین برای ادامه مذاکره به توافق رسیدند، برای دستیابی به اطلاعات بیشتر درباره یکدیگر تلاش می‌کنند. این اطلاعات شامل نوع مدیریت شرکت طرف مذاکره، شرکای بازرگانی، اندازه و موقعیت آن در صنعت مورد نظر و افرادی که ممکن است به نمایندگی از آن شرکت در مذاکره حاضر شوند، می‌شود.

اطلاعات اولیه ضمن کمک به طرفین برای سنجش قدرت نسبی طرف مقابل، این فرصت را به آنها می‌دهد تا به دنبال نقاط اشتراک میان سازمان‌ها و مذاکره‌کنندگان باشند؛ این اطلاعات در جلسات حضوری به گرم‌تر شدن فضای مذاکرات کمک می‌کند. مذاکرات به منظور بحث درباره مسائل و حل مشکلات ناشی از تبادل اطلاعات اولیه انجام می‌شوند و لذا بایستی توسط طرفین به صورت مشترک تعریف شوند. این امر، جهت‌گیری فرآیند مذاکرات را مشخص می‌کند. در این مرحله، اهداف و مقاصد طرفین مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد که این فرآیند می‌تواند به دستیابی به یک راه‌حل مشترک کمک نماید.

جلسات غیررسمی برای ارزیابی مواضع طرفین برگزار می‌شوند تا مشخص شود که آیا شرایط برای ورود به مرحله بعدی فراهم است. اگر طرفین احساس نمایند که میزان اختلافات بیشتر از میزان همکاری است و یا منافع حاصل از روابط بازرگانی، انتظارات آنها را تامین نمی‌کند، ممکن است این مرحله از مذاکرات به شکست منجر شود. بنابراین، طرفین باید تلاش کنند تا با یکدیگر صادقانه همکاری نمایند و توجه داشته باشند که دستیابی به اهداف طرفین، انتظاری واقع‌بینانه است و موانع و راه‌های فائق آمدن بر آنها را مشخص نمایند. از جمله راه‌های تسهیل همکاری در مرحله آغازین مذاکرات، برقراری رابطه میان افراد برای تحقق اعتماد و حسن نیت است. در این‌جا است که تحقیق درباره تیم رهبری مذاکره کننده طرف مقابل می‌تواند سودمند باشد؛ در همین حین، مذاکره‌کنندگان به دنبال منافع مشترک یا اشتراکات دیگر (مانند تجربه مشابه، سوابق تحصیلی یا فرهنگ کاری مشترک) با یکدیگر هستند که می‌تواند به عنوان سنگ بنای روابط شخصی و شکستن یخ اولین ملاقات عمل نماید.

در مرحله پیشا مذاکره، روابط میان طرفین به پیشنهادهای مکتوب اولیه یا مکالمه تلفنی محدود می‌شود. با این وجود، در صورت لزوم، شرکت‌ها می‌توانند از طرف مقابل برای ملاقات‌های غیررسمی در محل استقرار شرکت دعوت به عمل آورند. این دیدارها، بسته به مقیاس پروژه، می‌تواند شامل سفر به کشور یکدیگر نیز شود. هدف اصلی از این دیدارها، ایجاد اعتماد و حسن نیت است که می‌تواند به طرفین در ایجاد شرایط مناسب برای مذاکرات رسمی کمک نماید.

## 8-1-2 مرحله دوم: مذاکرات رو در رو

زمانی که طرفین به مرحله مذاکرات رو در رو می‌رسند، این پیام را به یکدیگر مخابره می‌کنند که

مرحله مذاکره رو در رو: هنگامی که طرفین برای بحث و گفت و گو در مورد جزئیات پیشنهادات و حل و فصل اختلافات و مشکلات و رسیدن به توافق، ملاقات می‌کنند.

می‌توانند برای رسیدن به یک راه‌حل مشترک همکاری کنند. هر دو طرف با مقاصد و اهداف خاص وارد فرآیند مذاکره می‌شوند و ممکن است

انتظارات متناقضی از نتیجه مذاکرات داشته باشند. همان‌طور که در فصل چهارم اشاره شد، فرهنگ‌ها انتظارات متفاوتی در ارتباط با نحوه استفاده از زمان دارند. لذا، درک انتظارات طرف مقابل در ملاقات‌های اولیه از اهمیت بسیاری برخوردار است. آیا در ملاقات‌های اولیه، تمرکز طرفین بر شناخت بیشتر طرف مقابل و برقراری روابط شخصی یا بر بحث و گفت‌وگو درباره مسائل کاری و پیشنهادهای اولیه متمرکز خواهد بود؟ درک و سازگاری با فرهنگ و سنت‌های طرف مقابل برای هر دو گروه چالش‌برانگیز است، اما آگاهی وجود این تفاوت‌ها ضروری می‌باشد. در بسیاری از بازارهای نوظهور، برقراری روابط اجتماعی شخصی میان طرفین از اهمیت بسیار بیشتری در مقایسه با مفاد فنی و اقتصادی قرارداد برخوردار است. مذاکره‌کنندگان در این کشورها به اندازه کافی برای مذاکرات وقت می‌گذارند و مراقب‌اند از واژه‌های توهین‌آمیز استفاده نکنند؛ و انتظار دارند طرف مقابل نیز همین رویه را در پیش بگیرد.

توانایی کنترل فرآیند مذاکره، به قدرت نسبی طرفین بستگی دارد. طرفی که از قدرت بیشتری برخوردار است، تمایل دارد که دستورکار جلسات را تعیین نماید و انتظار دارد طرف مقابل نیز از هنجارها و انتظارات او در ارتباط با فرآیند مذاکره، تبعیت نماید؛ طرف قوی‌تر همچنین انتظار دارد که امتیازات کم‌تری به طرف مقابل بدهد. با این وجود، طرفین مذاکره برای حصول اطمینان از حفظ سطح همکاری‌ها، باید با ذهنی باز وارد مذاکرات رو در رو شوند و با در نظر داشتن چندین گزینه پیشنهادی برای رفع نگرانی‌های متقابل، انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دهند. این پیشنهادهای توسط طرفین با هدف یافتن زمینه مشترک و رسیدن به نتیجه‌ای که منافع متشکر را تأمین نماید، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

آغاز فرآیند مذاکره و موضوعات مورد بحث، به اولویت‌های مذاکره‌کنندگان باز می‌گردد. برخی از مذاکره‌کنندگان ترجیح می‌دهند مذاکرات را با گفت‌وگو و توافق درباره اصول کلی روابط آغاز نمایند. یکی از راه‌های تضمین موفقیت در این مرحله، گفت‌وگوی هم‌زمان درباره موارد اختلاف و منافع مشترک است. به‌خصوص، گفت‌وگوی اولیه درباره منافع مشترک می‌تواند به شکل‌گیری فضای همکاری میان طرفین منجر شود. انتخاب نوع راهبرد، بستگی به مشتری یا تأمین‌کننده‌ای دارد که با آن مذاکره می‌کنیم. پیش‌بینی راهبرد طرف مقابل و انتخاب یک راهبرد برای سازگاری یا تکمیل آن، مفید خواهد بود.

### 8-1-3 مرحله سوم: پسا مذاکره

هنگامی که طرفین به یک توافق درباره مفاد پیشنهاد نهایی دست یافتند، وارد مرحله پسامذاکره می‌شوند. در این مرحله، تمامی مفاد، مورد توافق قرار گرفته، چارچوب قرارداد ترسیم شده و آماده امضا است.<sup>2</sup> با این وجود، رسیدن به مرحله پسامذاکره به معنی تضمین موفقیت مذاکرات نیست و حتی در مرحله پایانی نیز احتمال شکست وجود دارد. دلایل ناکامی مذاکرات در این مرحله مختلف است. اگر طرفین برای رسیدن به توافق عجله و تمایل زیادی داشته باشند و زمان کافی برای گفت‌وگو و رسیدن به توافق بر سر جزئیات صرف نکنند، بسیاری از مسائل ممکن است در مرحله پسامذاکره به‌عنوان نگرانی‌های طرفین مطرح شود. مذاکره‌کنندگان باتجربه می‌دانند توافقی‌هایی که در جریان مذاکرات رو در رو به دست می‌آیند، نیازمند بحث و گفت‌وگوهای دقیق هستند، بنابراین تا زمانی که این توافقی‌ها در یک قرارداد مکتوب و رسمی قید نشده‌اند، نگرانی وجود خواهد داشت. به‌ویژه، اگر سوابق زمینه‌ای طرفین مذاکره متفاوت باشد، ممکن است زمان بسیاری صرف انتخاب واژگان در قرارداد شود تا معانی و ارزش‌هایی را منتقل نماید که مورد قبول طرفین باشد.



یکی از مسائلی که ممکن است در مرحله پسامذاکره رخ دهد، موضوع اختلال در ارتباطات است که در فصل پنجم به تفصیل بررسی شد. طرفین مذاکره ممکن است درباره مفاد قرارداد به توافق رسیده باشند، اما هنگامی که قرارداد توسط مشاوران و بخش حقوقی شرکت بررسی می‌شود، این مفاد ممکن است از نظر آنها دقیق نباشد. معمولاً وکلای و متخصصانی که قرارداد را بررسی و تنظیم می‌کنند، داری فرهنگ حرفه‌ای مشترک هستند و لذا پیام‌هایی که از طریق توافقات رسمی ارسال می‌کنند، دارای ابهامات کم‌تری است. با این وجود، مذاکره‌کنندگان ممکن است از ابزارهای کافی برای کاهش اختلال در فرآیند مذاکره برخوردار نباشند و در این صورت، پیام‌ها توسط طرفین به صورت مخدوش و یا نادرست رمزگشایی شود. در این مرحله، ممکن است نیاز باشد که طرفین بار دیگر برای گفت‌وگوی حضوری درباره مفاد و شرایط قرارداد به میز مذاکره بازگردند. یکی از راه‌های مقابله با این نگرانی، بهره‌گیری از حلقه بازخورد است. یک مذاکره‌کننده ماهر با مطرح کردن سؤالاتی درباره توافقات صورت گرفته در هر جلسه، از درستی پیام‌های دریافتی اطمینان حاصل می‌کند. مثال 8-1 نشان می‌دهد که چگونه یک توافق بلندمدت میان استارباکس<sup>1</sup> و کرفت<sup>2</sup> به اختلاف شدید میان آنها منجر شده است.

## مثال 8-1

### توافق (و اختلاف) استارباکس و کرفت

شرکت کرفت در سال 1998، بازاریابی و توزیع کیسه‌های قهوه استارباکس را در سوپرمارکت‌ها آغاز کرد. استارباکس این توافق را به دید آغاز خرده‌فروشی محصولات خود به مصرف‌کنندگان موجود و بالقوه در سوپرمارکت‌ها منعقد کرد؛ بازاری که کرفت به شبکه و زنجیره تأمین آن برای به حداکثر رساندن توزیع محصولات دسترسی داشت. با افزایش رقابت میان استارباکس و شرکت نسپرسو<sup>3</sup> و تمایل مصرف‌کنندگان به قهوه در لیوان‌های کپسولی یک بار مصرف، استارباکس احساس کرد که باید به این نیاز پاسخ دهد. توافق با کرفت، شرکت استارباکس را به تولید کپسول‌هایی محدود می‌کرد که در دستگاه‌های تاسیمو<sup>4</sup> - ساخته شرکت کرفت - کار می‌کرد. در سال 2010، استارباکس مبلغ 750 میلیون دلار را برای فسخ قرارداد به کرفت پیشنهاد کرد؛ اما کرفت این پیشنهاد را نپذیرد. به‌رغم عدم پذیرش کرفت، استارباکس

<sup>1</sup>. Starbucks

<sup>2</sup>. Kraft

<sup>3</sup>. Nespresso

<sup>4</sup>. Tassimo

یک طرفه قرارداد را نقض کرد؛ به دنبال نقض قرارداد، گرفت درخواست حکمیت کرد. پس از سه سال، حکم رأی خود را به نفع گرفت صادر کرد و استاریکس موظف شد برای فسخ پیش از موعد قرارداد، مبلغ 2.76 میلیارد دلار غرامت بپردازد. این پرونده چندین مسئله را روشن می‌کند. مذاکرات اولیه ممکن است در یک فضای دوستانه پیش رفته باشد، اما اختلاف معمولاً بخشی از این نوع روابط است. اگر مذاکره مجدد در مفاد قرارداد پیش‌بینی شده بود، این اختلاف می‌توانست به صورت دوستانه حل و فصل شود.

منابع: برگرفته از بائرلین<sup>1</sup> (2013) و شونک<sup>2</sup> (2019)<sup>4</sup>

**موضوع بحث:** به نظر شما امکان حل و فصل اختلاف میان طرفین بدون رجوع به حکمیت وجود داشت؟

## 2-8. چارچوبی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

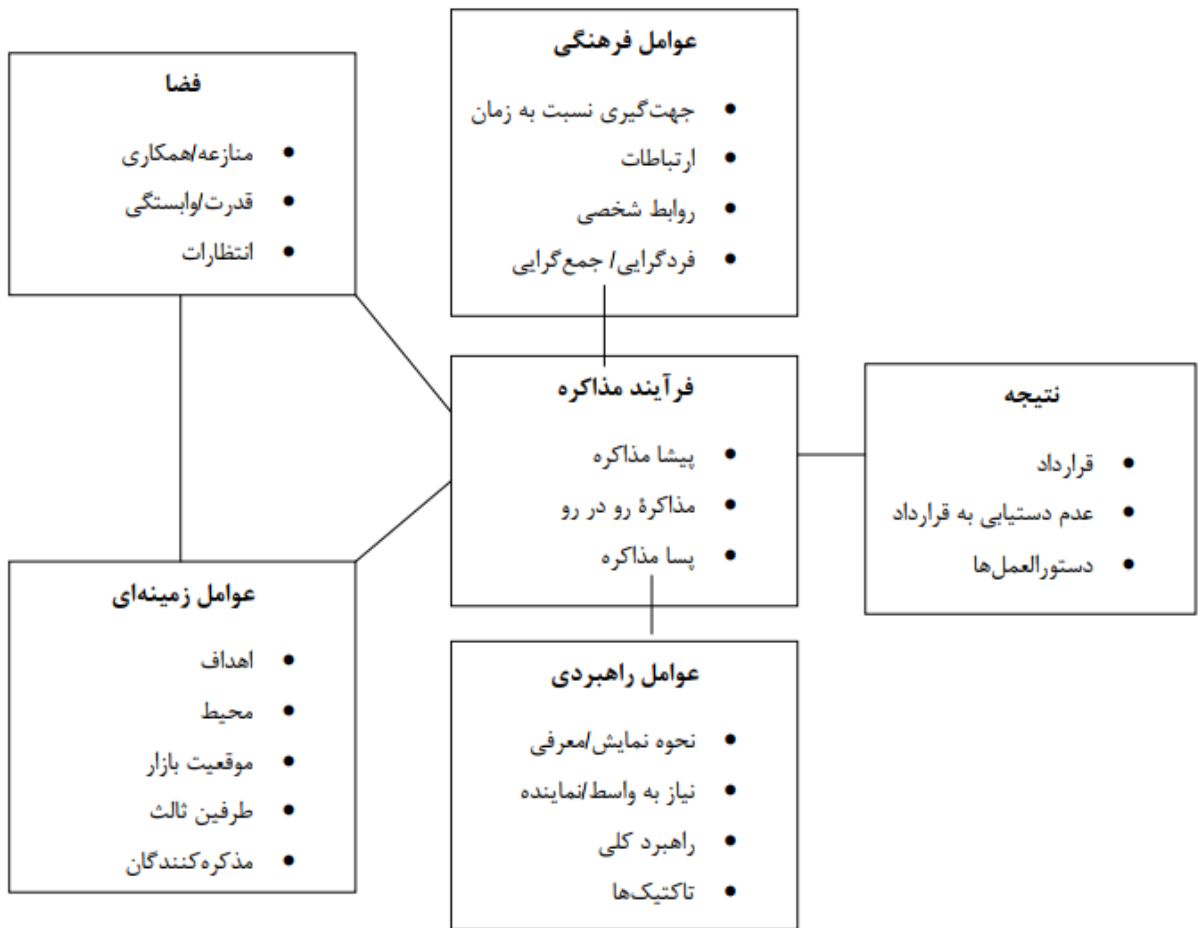
چارچوب کلی تحلیل مذاکرات بازرگانی بین‌المللی از سه متغیر: عوامل زمینه‌ای، فضا و فرآیند، تشکیل شده است. این چارچوب تحت تأثیر دو اصل و بنیاد: فرهنگ و راهبرد، قرار دارد. در این بخش، با بررسی جزئیات فرآیند مذاکره، متغیرهای مرتبط با عوامل زمینه‌ای و فضای مذاکرات بررسی می‌شود. چارچوب مذاکرات بازرگانی بین‌المللی در شکل 1-8 ارائه شده است. با توجه به این که دو اصل مذکور، در فصول چهارم، پنجم و نه بررسی شده است، در اینجا به توضیح مختصری اکتفا می‌کنیم.

### 1-2-8. فضا در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

فضای مذاکرات به روابط میان طرفین بستگی دارد و بر فرآیند مذاکرات در تمامی مراحل، اثرگذار است. فضا به نوع نگاه طرفین به یکدیگر، نحوه واکنش به رفتارهای طرف مقابل و نحوه برخورد آنها با فرآیند مذاکره، مرتبط است. ویژگی‌های متفاوتی ممکن است بر فضای مذاکرات از فرآیندی به فرآیند دیگر، حاکم باشد. این ویژگی‌ها عبارت از: منازعه/همکاری، قدرت/وابستگی و انتظارات، می‌باشند.

<sup>1</sup>. Baertlein

<sup>2</sup>. Shonk



منبع: برگرفته از گائوری<sup>1</sup> (2003)<sup>5</sup>

### شکل 8-1 فرآیند مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

اختلاف و همکاری از ویژگی‌های اصلی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی به‌شمار می‌رود. اشتباه رایج مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه این است که گمان می‌کنند هر اختلافی در جریان مذاکرات به معنای پایان توافق است. به‌طورکلی، مذاکرات بر پایهٔ اختلاف و همکاری شکل می‌گیرد. اگر در مرحلهٔ اول، هیچ سطحی از همکاری مشاهده نشود، در این صورت دلیلی برای ادامهٔ مذاکره وجود ندارد. همچنین در صورتی که هیچ اختلاف و یا تضاد منافی وجود نداشته باشد، نیازی به ادامهٔ مذاکره نخواهد بود. برای تضمین نتیجه مثبت در مذاکرات، میزان اختلاف و همکاری باید تحت کنترل قرار گیرد.

<sup>1</sup>. Ghauri

عواملی وجود دارد که بر میزان اختلاف یا همکاری تأثیرگذار هستند. در صورتی که مذاکرات برای اولین بار و به منظور برقراری رابطه در جریان باشد، در این شرایط، میزان همکاری بیشتر خواهد بود. در مقابل، اگر مذاکرات برای گفت‌وگو درباره روابط موجود برگزار شود، انتظار می‌رود که اختلافات میان طرفین بیش از میزان همکاری باشد. به همین ترتیب، میزان همکاری در مرحله پیش‌امذاکره بیشتر است و احتمال اختلاف در مذاکرات رو در رو افزایش می‌یابد. با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و زبانی که در فصول پیشین بحث شد، طرفین ممکن است این احساس را داشته باشند که میزان اختلافات بالا است، که این مسئله بر سرعت مذاکرات، تأثیرگذار خواهد بود.

رابطه میان قدرت و وابستگی، ویژگی دیگری است که در تمامی مذاکرات مشاهده می‌شود. این رابطه به میزان وابستگی یکی از طرفین به دیگری و دسترسی به انتخاب‌های بدیل بستگی دارد. به طور اساسی، قدرت طرفین با توجه به میزان وابستگی یکی به دیگری تعیین می‌شود. بنابراین، برخورداری از قدرت به منظور نفوذ بر رفتار و کنش‌های طرف مقابل و بهره‌گیری بهینه از این وضعیت، ضروری است. در اکثر روابط، یکی از طرفین به طور نسبی دارای قدرت بیشتری است. همچنین، در اغلب روابط، طرف وابسته، از نبود توازن قدرت آگاهی دارد، اما بر این باور است که طرف مقابل از قدرت خود سوءاستفاده نخواهد کرد.

قدرت، یکی از ویژگی‌های رابطه به‌شمار می‌رود و به خصایص بازیگر مربوط نیست. در واقع، این مسئله رابطه نزدیکی با وابستگی دارد. بنابراین، در صورتی که طرفین، قدرت یکدیگر را برابر در نظر بگیرند، رابطه قدرت به توازن می‌رسد. اما اگر یکی از طرفین خود را قدرتمندتر از دیگری یا وابسته به آن، قلمداد نماید، رابطه قدرت نامتوازن خواهد شد (به مثال 8-2 رجوع کنید).

انتظارات طرفین از فرآیند مذاکره، عنصر دیگری است که فضای مذاکرات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این میان می‌توان به انتظارات کوتاه‌مدت در خصوص توافق حاضر و انتظارات بلندمدت در ارتباط با فرصت‌ها و ارزش‌های بازرگانی در آینده اشاره کرد. در صورتی که فرصت‌های کاری در بلندمدت در دسترس باشد، مذاکره‌کنندگان حاضرند امتیازهای بیشتری را به طرف مقابل بدهند. با این وجود، در صورتی که طرفین هیچ

چشم‌اندازی برای همکاری در آینده متصور نباشند، رویکرد سخت‌گیرانه‌تری را در فرآیند مذاکره اتخاذ خواهند کرد. بنابراین، انتظار برای ادامه مذاکره ضروری است. به عبارت دیگر، هرچه میزان انتظار برای تحقق توافق حاضر و توافقی‌های آتی بیشتر باشد، طرفین تمایل بیشتری برای ادامه مذاکره و انعطاف‌پذیری بیشتر خواهند داشت.

## مثال 8-2

### والمارت: شریک غیرقابل مذاکره

شرکت والمارت،<sup>۱</sup> به‌عنوان بزرگ‌ترین خرده‌فروش دنیا شناخته می‌شود و با تکیه بر قیمت‌های پایین و پیشنهادهای روزانه روزانه به مشتریان، امپراتوری قدرتمندی را تأسیس کرده است. این شرکت با حضور در 25 کشور خارج از ایالات متحده، در سطح بین‌المللی نیز گسترش یافته است. این شرکت با درآمد 500 میلیارد دلاری در سال، نیازی به مذاکره درباره شرایط خود در فعالیتهای بازرگانی و تجاری نمی‌بیند. تأمین‌کنندگانی که قصد همکاری با شرکت والمارت را دارند باید با شرایط شرکت برای ارائه کالاها با کم‌ترین قیمت ممکن موافقت کنند. رابطه نامتوازن قدرت و وابستگی در ارتباط با شرکت والمارت به این معنا است که در زمان کاهش درآمدهای شرکت، والمارت از تأمین‌کنندگان می‌خواهد قیمت‌های خود را کاهش دهند. تأمین‌کنندگان چاره‌ای جز یافتن راهی جدید برای کاهش قیمت‌ها ندارند، زیرا به‌خوبی می‌دانند که عدم موفقیت در کاهش قیمت‌ها، به فسخ قرارداد با شرکت والمارت خواهد انجامید.

منابع: برگرفته از هانا<sup>۲</sup> (2008) و رابرتس<sup>۳</sup> (2015)<sup>۷</sup>

**موضوع بحث:** به نظر شما کدام یک از دیگر شرکت‌ها از چنین قدرتی برای عقد قرارداد بدون مذاکره درباره مفاد آن برخوردار هستند؟ به نظر شما چه مخاطراتی (در صورت وجود مخاطرات) بر سر راه شرکت‌هایی قرار دارد که وارد مذاکره با والمارت نمی‌شوند؟

## 8-2-2 عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای، مجموعه‌ای از متغیرها هستند که زمینه یک مذاکره را شکل و ساختار می‌دهند؛ علاوه بر تأثیرگذاری بر فرآیند مذاکره، بر فضای مذاکرات نیز تأثیرگذار می‌باشند. تأثیر متغیرهای مختلف بر فرآیند و مراحل مختلف آن، از نظر شدت متفاوت است. یکی از متغیرها ممکن است بر یک مرحله تأثیر منفی و بر مرحله

<sup>1</sup>. Walmart

<sup>2</sup>. Hanna

<sup>3</sup>. Roberts

دیگر، تأثیر مثبت داشته باشد. تأثیر مثبت به معنای صرفه‌جویی در زمان و تسهیل فرآیند مذاکره است؛ در مقابل، تأثیر منفی سبب بروز تأخیر و ایجاد مانع در فرآیند مذاکرات می‌شود. عوامل زمینه‌ای مذاکرات شامل (1) اهداف، (2) محیط، (3) موقعیت بازار، (4) طرف‌های ثالث و (5) مذاکره‌کنندگان می‌شود.

**1. اهداف،** به نتایج نهایی مذاکرات اشاره دارند که طرفین امیدوارند به آن دست یابند. این نتایج می‌تواند مشترک، متضاد و یا مکمل باشند. منافع مشترک، به معنای انجام معامله‌ای موفق میان طرفین مذاکره است و علت اصلی مذاکره نیز همین است. اختلاف در اهداف زمانی رخ می‌دهد که طرفین تلاش می‌کنند منافع خود را به حداکثر برسانند که این موضوع می‌تواند منافع طرف مقابل را باخطر مواجه سازد. اهداف مکمل، شامل منافی است که طرفین می‌توانند از طریق مذاکره به آن دست یابند. به‌عنوان مثال، در مذاکرات مربوط به پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، انگیزه یکی از طرفین ممکن است یادگیری از شریک بازرگانی و کسب فناوری باشد، درحالی‌که هدف دیگری، ممکن است کسب اطلاعات درباره بازار محلی و زنجیره تأمین باشد؛ اطلاعاتی که به‌تنهایی قادر به کسب آن نیست. بنابراین، پروژه‌های مشترک می‌تواند منافع طرفین را تأمین و تکمیل نماید.

**2. محیط،** شامل عوامل سیاسی، اجتماعی و ساختاری مرتبط با طرفین مذاکره است. تفاوت‌های محیطی طرفین مذاکره، اغلب سبب کند شدن فرآیند مذاکرات در بازرگانی بین‌المللی می‌شود. به‌عنوان مثال، یک شرکت سهامی عام از کشور آلمان ممکن است مذاکره با یک شرکت دولتی فرانسوی را امری بوروکراتیک تلقی نماید. درحالی‌که شرکت‌های بازرگانی خصوصی، به بازده دارایی‌ها و بهره‌وری، به‌عنوان معیار موفقیت توجه می‌کنند، برای شرکت‌های دولتی رسیدن به اهداف راهبردی تعیین‌شده توسط دولت، در صدر اولویت‌ها قرار دارد. تغییر در محیط می‌تواند منشأ بروز مشکلاتی برای سازمان‌ها شود. یکی از نمونه‌های اخیر خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا است؛ در مثال 3-8 به بررسی این نمونه خواهیم پرداخت.

مثال 3-8

برگزیت و اقتصاد بریتانیا

در بیست و سوم ژوئن 2016، یک همه‌پرسی در خصوص باقی ماندن بریتانیا در اتحادیه اروپا یا خروج از آن برگزار شد. همه‌پرسی به خروج بریتانیا رأی داد؛ قانونی که از آن پس، تحت عنوان برگزیت (ترکیبی از دو واژه بریتانیا و خروج)<sup>1</sup> یاد می‌شود. در سه سال گذشته دولت بریتانیا و اتحادیه اروپا چندین دور مذاکره را بدون رسیدن به نتیجه‌ای مشخص برگزار کرده‌اند. این تأخیر در روند برگزیت، منشأ نگرانی شرکت‌های بریتانیایی بوده است؛ آنها به‌علت عدم اطمینان از محیط عملیاتی پس از خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا، برای آغاز پروژه‌های جدید و امضای توافقاتی موجود با مشکل مواجه شده بودند. بیش از نیمی از مدیران اجرایی بریتانیایی برگزیت را به‌عنوان یکی از سه منشأ اصلی عدم اطمینان در فعالیتهای بازرگانی خود معرفی کرده‌اند.

شرکت‌های مستقر در بریتانیا، مانند شرکت هندی جگوار لند رور<sup>2</sup>، به‌علت کاهش فروش محصولات، برخی از کارخانه‌های خود را تعطیل کرد و دیگر شرکت‌ها نیز تغییر مکان به دیگر کشورهای عضو اتحادیه اروپا را مدنظر قرار دادند تا از مزایای فعالیت در کشورهای عضو برخوردار شوند. برگزیت نشان می‌دهد که تغییر محیط چه تأثیری بر مذاکرات و فعالیتهای بازرگانی سازمان‌ها دارد.

منابع: برگرفته از بلوم<sup>3</sup> و همکاران (2019)<sup>8</sup>، کولو<sup>4</sup> (2019)<sup>9</sup> و اوت<sup>5</sup> و گائوری<sup>6</sup> (2019)<sup>10</sup>.

شاخص‌های اقتصادی یک کشور، مانند ثبات ارزی، میزان بیکاری و تورم، نیز بر قدرت چانه‌زنی طرفین و در نتیجه فرآیند مذاکرات تأثیرگذار است. اگر دورنمای اقتصاد یک کشور ضعیف باشد، در این صورت برای رسیدن به توافق، باید امتیازات بیشتری به طرف مقابل بدهد. در مثال 4-8 به این موضوع خواهیم پرداخت.

**3. جایگاه طرفین در بازار، یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر فرآیند مذاکرات و قدرت چانه‌زنی محسوب می‌شود.** تعداد خریداران و فروشندگان در بازار، گزینه‌ها و انتخاب‌های جایگزین طرفین را مشخص می‌کند. اگر یکی از طرفین در بازار یا صنعت مورد نظر، از انحصار برخوردار باشد، در معامله با فروشندگان، دارای قدرت چانه‌زنی بسیار بیشتری خواهد بود.

---

1 . Britain and exit  
2 . Jaguar Land Rover  
3. Bloom  
4. Kollwe  
5. Ott  
6. Ghauri

4. طرف های سوم، در اغلب مذاکرات بازرگانی بین‌المللی حضور دارند. طرف‌های ثالث شامل گروه‌هایی به جز خریداران و فروشندگان می‌شوند؛ گروه‌ها و افرادی مانند دولت‌ها، سهامداران، اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های ذی‌نفع، کارکنان، مشاوران، پیمان‌کاران فرعی و واسطه‌ها از جمله طرف‌های ثالث هستند. این طرف‌ها ممکن است برای تأمین منافع و اهداف خود بر روند مذاکرات تأثیر بگذارند. هنگامی که جنرال موتورز<sup>1</sup> تلاش می‌کرد شرکت دوو موتورز<sup>2</sup> را خریداری کند، چنین شرایطی پیش آمد. به‌رغم این که دولت کره جنوبی از این معامله حمایت می‌کرد، توافق مورد نظر تحت تأثیر اعتراضات اتحادیه کارگران دوو قرار گرفت (به مثال 8-5 رجوع شود).

#### مثال 8-4

#### بحران مالی جهانی 2008-2009 و بخش تولید در چین

با توجه به سلطه چین بر بخش تولید در جهان، از این کشور به‌عنوان کارخانه تولید جهانی نام برده می‌شود. این بدین معنی است که اقتصاد چین می‌تواند تحت تأثیر رویدادهای خارجی نیز قرار گیرد. در سال 2008 زمانی که بحران مالی بسیاری از اقتصادهای بزرگ در اروپا و آمریکای شمالی را تحت تأثیر قرار داد، چین با این شرایط مواجه شد. در آن زمان، بخش تولید، 34 درصد از اقتصاد چین را به خود اختصاص داده بود و در نتیجه بحران اقتصادی، صادرات کالاهای این کشور با کاهش شدید مواجه شد. بسیاری از توافقات انجام‌شده با خریداران در اروپای غربی و ایالات متحده، قابل اجرا نبود.

با این وجود، شرکت‌های چینی توانستند خریداران دیگری را برای محصولات خود پیدا کنند و اقتصاد چین همچنان رشد خیره‌کننده 9 درصدی را به ثبت می‌رساند. نمونه بخش تولید در چین، نشان‌دهنده اهمیت آمادگی برای رخدادهای غیرمنتظره و داشتن برنامه‌های جایگزین برای ادامه مسیر است.

منابع: برگرفته از پریستلی<sup>3</sup> (2010)،<sup>11</sup> و PWC (2015).<sup>12</sup>

<sup>1</sup> . General Motors

<sup>2</sup> . Daewoo motors

<sup>3</sup> . Priestley



## مذاکرات جنرال موتورز و دوو

بحران مالی آسیا در سال 1997، رشد سریع اقتصادی ببرهای آسیایی را کند کرد. رشد اقتصادی کره جنوبی به رهبری شرکت‌های بزرگ مانند دوو و سامسونگ در حال پیشروی بود. پس از بحران مالی آسیا، شرکت‌هایی مانند دوو، دیگر قادر به حفظ تنوع فعالیت‌های بازرگانی خود نبودند. شرکت دوو، با حمایت دولت کره جنوبی، تلاش کرد دارایی‌های کارخانه تولید خوردرو دوو موتورز، را به فروش برساند. در نوامبر 2000، شرکت دوو با 15 میلیارد دلار بدهی مواجه شد.

شرکت جنرال موتورز برای خرید دارایی دوو موتورز ابراز تمایل کرد و در ماه مه 2001 وارد مزایده اولیه شد. در آن زمان، بازار خودروی کره جنوبی دومین بازار بزرگ در آسیا به‌شمار می‌رفت و جنرال موتورز قصد داشت وارد این بازار شود. جنرال موتورز در سال 1992 به‌علت اختلافات کارگری، 50 درصد سهام خود در شرکت دوو را فروخته بود.

در طول یک هفته پس از پیشنهاد جنرال موتورز که تا 2 میلیارد دلار ارزش داشت، اتحادیه کارگران دوو به ساختار آتی شرکت و از دست رفتن مشاغل آن اعتراض کردند. این اعتراضات در مواقعی به خشونت کشیده شد و کارشناسان این صنعت هشدار دادند که جنرال موتورز ممکن است پیشنهاد خود را پس بگیرد. جنرال موتورز تصمیم گرفت با کاهش قیمت پیشنهادی، کارکنانی را که توسط دوو اخراج شده بودند بار دیگر استخدام نماید. در نهایت در آوریل 2002، خرید دوو موتورز توسط جنرال موتورز تکمیل شد. این مثال اهمیت انعطاف‌پذیری و نقش طرف‌های ثالث را در روند مذاکرات نشان می‌دهد.

منابع: برگرفته از سی ان ان (2001)<sup>13</sup>؛ سانگ هون (2006)<sup>14</sup> و سلمون (2001)<sup>15</sup>

**موضوع بحث:** آیا به‌نظر شما، جنرال موتورز و دوو، نقش اتحادیه کارگری در فرآیند مذاکرات را دست کم گرفته بودند؟ شما نتیجه مذاکرات را از دیدگاه جنرال موتورز، دوو و اتحادیه کارگری چگونه توصیف می‌کنید؟

دولت‌ها اغلب در فرآیند مذاکرات مشارکت دارند و تلاش می‌کنند خریداران را برای رسیدن به اهداف تکمیلی مانند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، فرصت‌های شغلی، ملاحظات مربوط به مبادلات خارجی و دیگر مسائل مرتبط با روابط میان کشورها، تحت تأثیر قرار دهند. با این وجود، دولت‌ها ممکن است در شرایطی که احساس کنند توافق مورد نظر به ضرر شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان داخلی تمام می‌شود، در فرآیند مذاکرات مداخله نمایند. به‌عنوان مثال، برخی از صنایع، مورد حمایت دولت‌های ملی هستند و بسیاری از پیشنهادها

1 . Sang-Hun  
2 . Solomon

بین‌المللی برای ادغام شرکت‌ها به‌علت ایجاد انحصار و ضربه‌زدن به رقابت، مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد (به مثال 6-8 رجوع کنید).

## مثال 6-8

### حمایت از صنعت هوانوردی

در چهار دهه گذشته، افزایش فعالیت‌های فرامرزی باعث گشوده شدن بازارهای جدید و تسهیل بازرگانی بین‌المللی شده است. این تحولات، اتحاد و ادغام‌های بین‌المللی را در حوزه تجارت افزایش داده است. صنعت هوانوردی نیز از این قاعده مستثنی نیست و بسیاری از خطوط هوایی اصلی مانند استار الاینس<sup>۱</sup> و وان ورلد<sup>۲</sup> برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان، با یکدیگر ادغام شده‌اند. امروزه مسافران در سفرهای خارجی، انتخاب‌های بیشتری دارند و ارتباطات بهتر به معنای پیمایش فواصل طولانی با سرعت بیشتری است. درحالی‌که دولت‌های ملی معمولاً از این اتحادها حمایت می‌کنند، اشتیاق کم‌تری به آن نشان می‌دهند.

نمونه‌های بسیاری در صنعت هوانوردی جهانی وجود دارد که دولت‌ها از ادغام شرکت‌ها در این صنعت جلوگیری کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در سال 2013، وزارت دادگستری ایالات متحده و دادستان کل این کشور، پیشنهاد ادغام گروه هواپیمایی ایالات متحده<sup>۳</sup> و شرکت ای ام آر<sup>۴</sup> را به‌چالش کشیدند. نگرانی مقالات دولتی از این مسئله بود که چنین ادغامی که به تأسیس بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی منجر می‌شد، سبب کاهش رقابت شود و مسافران مجبور به پرداخت مبالغ بیشتر و دریافت خدمات کم‌تری شوند.

از نظر سازمان‌ها، این اقدامات دولت‌ها، نشان‌دهنده قدرت آنها است و بنابراین در مراحل اولیه مذاکرات میان طرفین، باید مشارکت بهتری با آنها داشته باشند.

منابع: برگرفته از خبرگزاری سی بی اس (2013)<sup>۱۶</sup> و موآواد<sup>۵</sup> (2013)<sup>۱۷</sup>

**موضوع بحث:** در مواردی که دولت‌های ملی در مذاکرات حضور دارند، چه گزینه‌هایی برای حکمیت در اختیار سازمان‌ها قرار دارد؟

1 . Star Alliance

2 . Oneworld

3 . US Airways Group Inc.

4 . AMR

5 . Mouawad

5. و در نهایت، همان‌طور که اشاره شد، خود مذاکره‌کنندگان با توجه به مهارت‌ها و تجربه‌های پیشینی بر فرآیند مذاکرات تأثیرگذار هستند. آنها در چارچوب دو محدودیت عمل می‌کنند. نخست، برای توسعه منافع مشترک و گسترش همکاری میان طرفین تلاش می‌کنند. دوم، هدف آنها به حداکثر رساندن منافع خود و نهایی کردن توافقی است که برای آنها ازسمنند باشد. این رخدادهای در شرایطی که یک واسطه به نمایندگی از سازمان وارد مذاکره می‌شود، بیشتر قابل مشاهده است.

تأثیر پیشینه شغلی و شخصیت مذاکره‌کنندگان بر مذاکرات وقتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی درباره طرف مقابل در دسترس است و مذاکرات تحت فشار بالا برگزار می‌شود. گوش دادن فعال، نشان دادن همدلی و تعامل با افراد غریبه به سهولت و با اعتماد به نفس، جزو ویژگی‌های شخصیت مطلوب یک مذاکره‌کننده است. با این وجود، مهارت‌های مذاکره‌کنندگان به اهداف و انگیزه‌های مختلفی مرتبط است که در افراد و مشاغل مختلف، متفاوت می‌باشد. مذاکره‌کنندگانی که دارای سابقه فنی هستند بیشتر بر مسائل فنی تأکید دارند، درحالی‌که مذاکره‌کنندگان با سابقه بازرگانی، رویکرد کلی‌تر در پیش می‌گیرند و دیگر مسائل نیز برای آنها اهمیت دارد.

### 8-2-3 متغیرهای فرهنگی و راهبردی تأثیرگذار بر فرآیند مذاکرات

همان‌طور که قبلاً بحث شد، مرحله مذاکرات رو در رو تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی و راهبردی قرار دارد.<sup>18</sup> این متغیرها بر فرآیند و نتیجه مذاکرات تأثیرگذارند. به‌طور مشخص، نحوه کاربرد زمان، اولویت فردگرایی یا جمع‌گرایی در فرهنگ مورد نظر، الگوهای ارتباطی و تأکید بر روابط شخصی از جمله مسائلی هستند که بر فرآیند مذاکرات تأثیر می‌گذارند.

متغیرهای راهبردی مرتبط به نحوه معرفی و ارائه خود، رویکرد مذاکره‌کنندگان نسبت به مذاکره، فرآیند تصمیم‌گیری در جریان مذاکرات و بهره‌گیری از واسطه‌ها و طرف‌های ثالث برای انجام مذاکرات از جمله مسائلی است که شرکت‌ها و سازمان‌ها باید در زمان تعیین راهبرد مدنظر قرار دهند.

### 8-3. برنامه‌ریزی و مدیریت مذاکرات

درک درست از مراحل و متغیرهای تأثیرگذار بر فرآیند مذاکرات، زمینه مورد نیاز مذاکره‌کنندگان برای تحلیل و فهم مذاکرات بازرگانی بین‌المللی را فراهم می‌کند. اما چگونه می‌توان مذاکرات را به نحوی مدیریت کرد که نتیجه موردنظر برای تمامی طرفین مذاکره، ممکن شود؟ مذاکره‌کنندگانی که برای فرآیند مذاکرات برنامه‌ریزی کرده‌اند، جزو اولین افراد تأثیرگذار هستند. بهترین رویکرد، شناسایی اهداف و نتایجی است که طرفین امیدوارند از طریق مذاکره به آن دست یابند. هر گونه تلاشی برای رسیدن به اهداف از طریق فریبکاری، ارباب و ایجاد ترس، در نهایت محکوم به شکست است و به اعتبار سازمان و مذاکره‌کنندگان لطمه می‌زند.

مذاکره‌کنندگان باید تصمیم بگیرند که آیا یک توافق می‌تواند به نحوی طراحی شود که ضمن حل و فصل مشکلات آنها، منافع مشترک را نیز تأمین نماید. حصول چنین توافقی، نیازمند صبر، انعطاف‌پذیری و خطوط ارتباطی روشن است. یک توافق بد در بلندمدت دوام نخواهد آورد و مشکلات عدیده‌ای را برای طرفین به همراه خواهد داشت. مذاکره‌کنندگان باتجربه، اهمیت تعیین اهداف واقع‌گرایانه را درک می‌کنند و به دنبال اهداف غیرواقع‌بینانه نیستند.<sup>19</sup>

در گذشته، توانایی مذاکره، یک ویژگی غریزی به‌شمار می‌رفت که برخی افراد از آن برخوردار هستند. اما امروزه، مذاکره یک مهارت و هنر محسوب می‌شود که می‌توان آن را از طریق مطالعات و مشاهدات تجربی و بهره‌گیری از دانش مذاکره‌کنندگان باتجربه فراگرفت. در ادامه به بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت مراحل مختلف مذاکره خواهیم پرداخت.

### 8-3-1. برنامه‌ریزی و مدیریت مذاکرات؛ مرحله اول: پیش‌امذاکره

مهم نیست که مهارت و تجربه مذاکره‌کنندگان چه میزان است یا میزان قدرت و جایگاه یک سازمان در بازار چه قدر مستحکم است، این ویژگی‌ها نمی‌تواند بر کاستی‌های آمادگی ضعیف، غلبه نماید. با رویکرد حل مسئله، اهمیت آمادگی دوچندان می‌شود، زیرا طرفین برای تجارت با یکدیگر تلاش می‌کنند. علاوه بر رفتار مبتنی بر همکاری، مذاکره شامل بده‌بستان میان افراد و منافع مشترک نیز می‌شود. بنابراین، بسیاری از نویسندگان بر اهمیت آمادگی و برنامه‌ریزی تأکید می‌کنند.<sup>20</sup>

#### تعیین محتوای قرارداد

در تمامی مذاکرات، طرفین به‌طور غریزی به دنبال حداکثرسازی منافع خود هستند. ارائه یک تحلیل اولیه از اهداف هر یک و سقف و کف منافع آن‌ها و آنچه که شما قصد دارید به آن دست یابید در این مرحله لازم و ضروری است. اهداف حداکثری و حداقلی باید بر اساس شکل 8-2 تعیین شود. در این شکل، سناریوهای «الف»، «ب» و «ج»، شرایط متفاوتی را به تصویر می‌کشند، درحالی‌که نقاط مشترکی نیز در شکل به‌چشم می‌خورد. در سناریوی اول یعنی «الف»، هم‌پوشانی اندکی میان نتیجه حداقلی مدنظر خریدار و فروشنده وجود دارد. هر دو طرف برای رسیدن به توافق باید به‌سختی کار کنند و در این میان پیشنهادات زیادی ممکن است مطرح شود؛ اما در صورت همکاری، طرفین می‌توانند به نتایج مطلوب دست یابند. سناریوی «ب»، نشانگر شرایطی است که در آن هم‌پوشانی بسیار بیشتری میان نتایج حداقلی و حداکثری خریدار و فروشنده وجود دارد. دو طرف برای رسیدن به توافق، نیاز به تلاش زیادی ندارند و بنابراین خریدار و فروشنده با آگاهی از این که همکاری به‌سادگی امکان‌پذیر است در آرامش به مذاکره ادامه می‌دهند. در سناریوی پایانی (ج)، هیچ هم‌پوشانی میان نتایج حداکثری و حداقلی طرفین وجود ندارد. در این وضعیت، فارغ از میزان تلاش دو طرف برای توافق، احتمال رسیدن به آن بسیار اندک خواهد بود؛ با توجه به سناریوی «ج»، هیچ ارتباطی میان خواسته‌های طرفین وجود ندارد.

مقایسه نقاط قوت و ضعف خود با نقاط قوت و ضعف طرف مقابل از اهمیت بسیاری برخوردار است. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، طرف مقابل تنها شامل خریدار و یا طرف مذاکره نیست، بلکه دیگر رقبا که در آن حوزه منافی دارند نیز در فرآیند مذاکرات تأثیرگذار می‌باشند. در اغلب موارد، اولویت‌ها و استدلال‌های طرفین تحت تأثیر پیشنهادهای قرار دارد که دیگر رقبا ارائه می‌کنند. بهره‌گیری از متخصصان برای جمع‌آوری اطلاعات و شناسایی نقاط قوت و ضعف طرف مقابل امری رایج است. در سال 1997، جنرال موتورز 100 میلیون دلار از فولکس واگن دریافت کرد تا یک پرونده جاسوسی از این شرکت را حل‌وفصل نماید.<sup>21</sup> در سال‌های اخیر، شرکت هیلتون ورلداواید،<sup>1</sup> به‌عنوان بخشی از توافق در مورد پرونده خبرچینی، 75 میلیون دلار به گروه هتلداری استاروود<sup>2</sup> پرداخت کرد. در پیمایشی که در سال 1999 توسط جامعه آمریکایی برای امنیت صنعتی<sup>3</sup> و پرایس واتر هاوس کوپرز<sup>4</sup> انجام شد، مشخص شد که 1000 شرکتی که در فهرست وبسایت فورچون قرار دارند، بیش از 45 میلیارد دلار به‌علت سرقت اسرار تجاری از دست داده‌اند؛ برخی دیگر از منابع، این رقم را تا 100 میلیارد دلار برآورد کرده‌اند.<sup>22</sup> اطلاعات مورد نیاز برای مذاکرات را نباید از طریق روش‌های غیراخلاقی به‌دست آورد. به‌راحتی می‌توان از گزارش‌های سالیانه شرکت‌ها و صحبت با مدیران اجرایی، مشتریان و تأمین‌کنندگان به آن دست یافت.

---

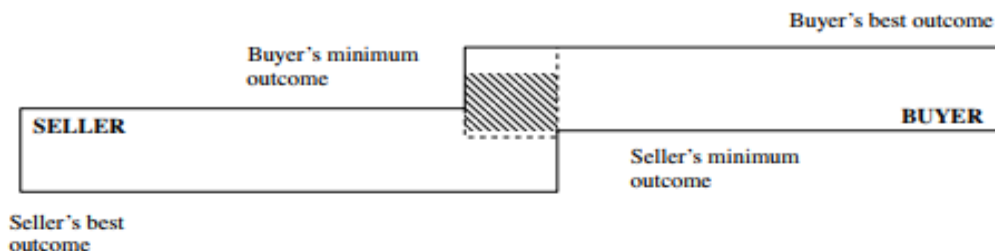
<sup>1</sup>. Hilton Worldwide Inc

<sup>2</sup>. Starwood Hotels

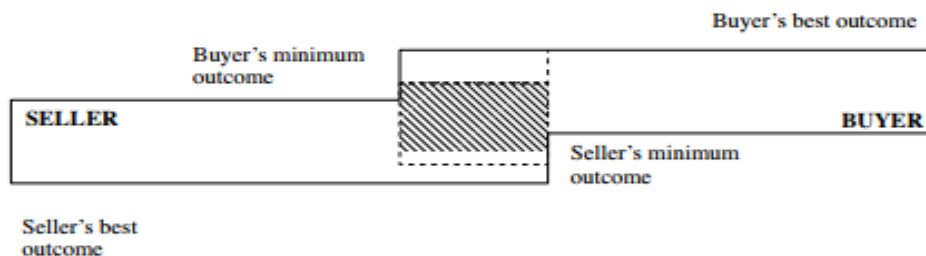
<sup>3</sup>. American Society for Industrial Security

<sup>4</sup>. PricewaterhouseCoopers

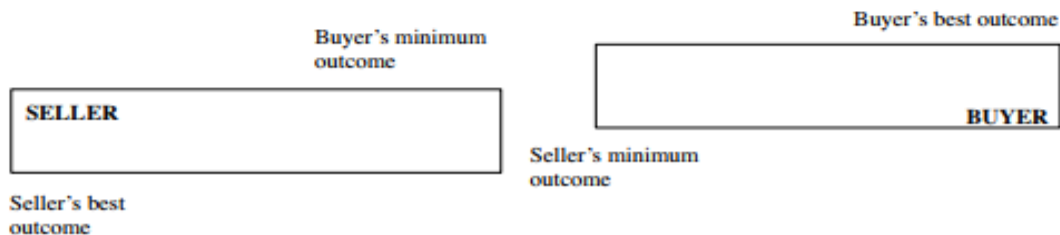
Scenario A:



Scenario B:



Scenario C:



شکل 8-2 تحلیل اولیه برای مذاکره

تعیین انتخاب‌های جایگزین

یکی از جنبه‌های مهم فرآیند آماده‌سازی، حصول اطمینان از انتخاب‌های جایگزین در روند مذاکرات است. راهبردهای مختلفی برای پیشدستی در برابر رقبا وجود دارد؛ ارائه اعتبار به خریدار، کاهش قیمت و ارائه گارانتی بلندمدت از جمله این راهبردها به‌شمار می‌روند. فروشندگان همچنین باید راه‌حل‌های جایگزینی برای مسائل مورد اختلاف پیش‌بینی نمایند و این سؤال را در نظر داشته باشند: «در صورت عدم پذیرش این پیشنهاد، چه گزینه دیگری وجود دارد؟».

مذاکره‌کنندگان غربی اغلب بر این باورند که تنها سه گزینه: (1) اقناع، (2) تهدید و (3) اعطای امتیاز در اختیار دارند، اما در واقع، گزینه‌های بسیاری برای حل و فصل یک مسئله وجود دارد. می‌توان مسائل مختلف را برای ایجاد گزینه‌های جدید با یکدیگر ادغام کرد. اگر مشتری خواهان 5 درصد تخفیف باشد، طرف دیگر می‌تواند از مشتری بخواهد به جای اعتبار یک‌ساله پیشنهادی، مبلغ کالا یا خدمات را به صورت نقدی پرداخت نماید. در یکی از موارد، خریدار پس از نهایی شدن توافق، خواهان 5 درصد تخفیف در قیمت نهایی بود. در مقابل، فروشنده پیشنهاد کرد در صورتی که از این درخواست صرف نظر نماید، به مدت 3 سال از 10 درصد تخفیف برای خرید لوازم یدکی برخوردار خواهد بود. خریدار با خشنودی آن را پذیرفت. یکی از راه‌های خلق گزینه‌های جدید، توجه به این راهبرد است: «شرایط ایده‌آل برای ما - شرایط ایده‌آل برای طرف مقابل». در این جا به هم‌پوشانی منافع توجه کنیم: آیا هم‌پوشانی میان مواضع ما و طرف مقابل وجود دارد؟ موضع حداقلی آن‌ها چیست؟ موضع حداقلی ما کدام است؟ آیا می‌توان موضوع مورد بحث را کنار گذاشت و مساله دیگری را که حساسیت کم‌تری برای طرف مقابل دارد و برای ما نیز از همان اهمیت برخوردار است، مطرح کرد؟

### مشخص کردن موضع خود برای طرف مقابل

آگاهی از موضع طرف مقابل، اهمیت زیادی دارد، زیرا به فهم و پیش‌بینی واکنش‌های وی به مباحث طرح شده در مذاکرات کمک می‌کند. علاوه بر این، گوش کردن فعال به طرف مقابل و توجه به شیوه بیان مطالب از اهمیت ویژه‌ای در فرآیند مذاکرات برخوردار است.

### ارسال پیام به شیوه‌ی مطلوب

طرف مقابل برای درک بهتر پیام‌ها، بایستی اطلاعات مبادله شده را به درستی تنظیم نماید. مشخصات فنی و دیگر مفاد باید به زبان محلی در اختیار طرف مقابل قرار گیرد. این کار علاوه بر تسهیل فرایند ارتباطات مؤثر، نشان‌دهنده احترام به زبان و فرهنگ محلی است. موانع زبانی و درک درست مطالب، اغلب مشکلاتی را در



فرآیند مذاکرات ایجاد می‌کنند؛ مسئله‌ای که می‌تواند سبب ناامیدی طرفین شود و بار اضافه‌ای را بر دوش مذاکره‌کنندگان قرار دهد. فرهنگ‌های مختلف، تفسیرهای متفاوتی از پیام‌ها دارند. در ایالات متحده گفته می‌شود که اختاپوس چندین دست دارد. در ژاپن اختاپوس چندین پا دارد. در هند، «یکشنبه آینده» به معنای یکشنبه پیش رو است. در اروپا «هوای مطلوب» به معنای هوای آفتابی است. در آفریقا و بسیاری از کشورهای آسیایی، «هوای مطلوب» به معنای هوای بارانی است. از اینرو در نظر گرفتن رفتار مناسب برای هر مذاکره از اهمیت بسیاری برای مذاکره‌کنندگان برخوردار است. برای هر مشتری باید استدلال متناسب و مشخصی طراحی شود. یک استدلال نمی‌تواند کاربرد جهانی داشته باشد. موانع برقراری ارتباط هم‌چنین به انتظارات واقعی یا ادراکی طرف‌های مذاکره بستگی دارد که به‌جای ایجاد همکاری سبب بروز اختلاف میان طرفین می‌شود.

در مذاکرات میان‌فرهنگی، ارتباطات غیرکلامی در برخی موقعیت‌ها به‌خصوص نحوه بروز احساسات و نگرش مذاکره‌کننده نسبت به طرف مقابل، از ارتباطات کلامی مهم‌تر است. تنظیم استدلال‌ها بر اساس انتظارات طرف مقابل، به‌شما در برقراری ارتباط مؤثر کمک می‌کند. گاهی اوقات ممکن است مذاکره‌کنندگان به دلیل اجتناب از احساس تسلیم شدن در مقابل پذیرش پیشنهاد طرف مقابل مقاومت کنند و این به خاطر غیرقابل قبول بودن آن نیست. در برخی مواقع، بازگو کردن پیشنهاد مورد نظر به زبان ساده‌تر و یا اتخاذ رویکردی متفاوت در ارائه مطالب، می‌تواند به حل و فصل مشکل کمک نماید.<sup>23</sup>

### تجمیع قدرت نسبی

مذاکره‌کنندگان می‌توانند با جمع‌آوری اطلاعات درباره طرف مقابل، بررسی موقعیت یکدیگر و آماده کردن گزینه‌های جایگزین، مشخص نمایند که کدام طرف از مزیت قدرت نسبی برخوردار است. آن‌ها از طریق ارائه استدلال‌هایی به نفع عناصر قدرت و بهبود موقعیت خود، می‌توانند قدرت نسبی خود را افزایش دهند. در فرآیند مذاکره، این نوع قدرت ممکن است با تکرار نقاط ضعف طرف مقابل تقویت شود. عدم اطمینان در خصوص زیرساخت‌ها و نرخ ارز باید در این مرحله حل و فصل شود. طرفین می‌توانند در صورت تغییر نرخ ارز در

خصوص تعدیل قرارداد به توافق برسند. طرفی که اطلاعات بیشتری در اختیار دارد به‌طور خودکار قدرت بیشتری خواهد داشت. مذاکره‌کننده باید مانند یک کارآگاه نیازهای خریدار، نقاط قوت و ضعف آن و نقاط ضعف و قوت دیگر رقبا را مشخص نماید. مذاکره‌کننده با تجربه با فعال بودن در فرآیند مذاکرات و کسب اطلاعات با طرح سئوالات هدفمند، می‌تواند بر قدرت نسبی خود بیافزاید. هم‌چنین می‌توان با ارائه پاسخ‌های شرطی مانند «اگر مایل به پرداخت نقدی باشید ... در این صورت می‌توانیم دربارهٔ قیمت گفت‌وگو کنیم» یا «اگر بر سر پرداخت نقدی به توافق برسیم، شاید بتوانیم قیمت را 5 درصد کاهش دهیم»، به اطلاعات بیشتری دست یافت.

### 8-3-2 برنامه‌ریزی و مدیریت مرحلهٔ دوم: مذاکرات رو در رو

چه کسی به نمایندگی از سازمان / شرکت مذاکره می‌کند؟

هر زمانی که نیاز به انعقاد قرارداد در یک بازار جدید باشد، این سؤال سخت مطرح می‌شود که چه کسی باید از طرف سازمان یا شرکت مذاکره نماید و مناسب‌ترین فرد برای حضور در مذاکرات کیست؟ در واقع، افرادی که در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی حضور دارند، اگر دانش کافی نسبت به اهداف شرکت متبوع خود از انعقاد یک قرارداد نداشته باشند، می‌توانند ضررهای زیادی را به آن تحمیل نمایند. هر کسی که برای مذاکرات انتخاب می‌شود باید درک خوبی از پیامدهای قرارداد داشته باشد. این مسئله در گفت‌وگوهای مرتبط با روابط بلندمدت بیشتر صادق است. یکی از راه‌های کاهش این مخاطرات، تعیین یک گروه/تیم مذاکراتی با حضور افراد کلیدی از بخش‌های مختلف سازمان است.

### فرد قابل جایگزین

گروه‌های مذاکراتی باید اطمینان حاصل نمایند تا افرادی که به نمایندگی از آن‌ها مذاکره می‌کنند، قابل جایگزین باشند. منافع سازمان و کسب بهترین نتیجه، مهم‌ترین مسئله است و در برخی از موارد برای شکستن یک بن‌بست می‌توان جایگزینی برای برخی افراد در نظر گرفت. این بحث باعث طرح این سؤال می‌شود که

مذاکره‌کنندگان از چه سطحی باید انتخاب شوند؟ در اغلب کشورها، طرفین انتظار مذاکره با همتایان خود را دارند. مدیرعامل یک شرکت انتظار دارد تا با همتای خود مذاکره نماید. به شرکت‌ها برای رعایت این اصل، توصیه می‌شود.

### افراد در برابر گروه‌ها

علاوه بر تعیین مذاکره‌کنندگان، طرفین باید تعداد آن‌ها را نیز مشخص نمایند؛ قصد دارند مذاکرات را به‌طور فردی یا گروهی انجام دهند. مذاکرات گروهی این امتیاز را در اختیار شرکت‌ها یا سازمان‌ها قرار می‌دهد که در مذاکره از توصیه‌ها و راهنمایی‌های آنان استفاده کنند. انتخاب مذاکرات فردی یا گروهی به عوامل بسیاری از جمله فرهنگ طرفین مذاکره کننده بستگی دارد.

### ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده خوب

برخی از مطالعات، ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده خوب را مشخص کرده‌اند. ایکل<sup>1</sup> مذاکره‌کننده خوب را این‌طور تعریف می‌کند: «شخصی دارای ذهنی سریع و برخوردار از صبر نامحدود که می‌داند چگونه بدون دروغ، حقایق را پنهان نماید؛ اعتماد طرف مقابل را بدون اعتماد به آنها جلب کند؛ متواضع اما قاطع و دارای اعتماد به‌نفس باشد؛ دیگران را مسحور خود نماید بدون این‌که تسلیم سحر آنها شود؛ دارای ثروت زیاد و همسری زیبا باشد تا نسبت به وسوسه ثروتمندان و زنان بی‌تفاوت باشد.»<sup>24</sup> این تعریف نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان حرفه‌دشواری دارند و باید خود را قابل اعتماد نشان دهد. همچنین، مذاکره‌کننده خوب باید صداقت و درستی خود را به طرف مقابل نشان دهد. شخصیت و رفتار اجتماعی یک مذاکره‌کننده، به اندازه ارتباطات اجتماعی و حتی مذاکرات رسمی اهمیت دارد.

---

<sup>1</sup>. Ikle

مذاکره‌کنندگان بر اساس رفتارشان به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند: مذاکره‌کنندگان قلدر/زورگو، مذاکره‌کنندگان محافظه‌کار و مذاکره‌کنندگان پذیرنده. مذاکره‌کنندگان قلدر، تمایل به تهدید، فشار، طرح درخواست و حمله دارند. مذاکره‌کنندگان محافظه‌کار از قرار گرفتن در وضعیت منازعه اجتناب می‌کنند و نگران تصمیم‌گیری اشتباه و پاسخگویی نسبت به پیامدهای آن هستند. آن‌ها اغلب برای تصمیم‌گیری به مافوق خود رجوع می‌کنند: «باید موضوع را با مدیر شرکت در میان بگذارم.» مذاکره‌کنندگان پذیرنده، اغلب پاسخ مثبت می‌دهند و در برابر همه چیز «بله» می‌گویند؛ در مواجهه با این دسته، فهم این‌که کدام «بله» واقعی است دشوار می‌باشد. همچنین نمی‌توان اطمینان داشت که آیا می‌توانند به قول‌های خود عمل نمایند یا خیر. بهترین روش برای مواجهه با این نوع رفتار، شناسایی این افراد در گام نخست و در نظر گرفتن محدودیت‌های آنان است؛ با پرسیدن این‌که چه زمانی و به چه نحوی می‌توانند به تعهدات خود عمل کنند، می‌توانیم به آن‌ها احساس امنیت بدهیم.

## شکیبایی

پیچیدگی فرآیند مذاکرات به این معنا است که تشخیص طرف اصلی مذاکره‌کننده و تصمیم‌گیر نهایی دشوار است. یکی از ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده قوی، شناسایی جدول زمانی طرف مقابل و اختصاص زمان مناسب برای فرآیند مذاکرات است. معمولاً نمی‌توان در مدت یک هفته به یک کشور دور سفر کرد و یک توافق را نهایی نمود. همچنین در شرایطی که طرف مقابل آمادگی لازم را ندارد، وادار کردن آن به تصمیم‌گیری سریع، منطقی نیست. به طور معمول، مذاکره با مشتریان بازارهای در حال ظهور، زمان‌بر است! در زمان مذاکره با این مشتریان، صبر و زمان، مهم‌ترین دارایی‌های یک مذاکره‌کننده محسوب می‌شود.

## 8-3-3. برنامه‌ریزی و مدیریت مرحله سوم: پسا مذاکره

## نتیجه مطلوب کدام است؟

قرارداد خوب قراردادی است که به مرحله اجرا برسد. نمونه‌های متعددی وجود دارد که در آن شرکت‌ها پس از نهایی کردن مذاکرات با چالش بزرگی مواجه می‌شوند، زیرا قادر به اجرای مفاد آن نیستند. در چنین مواردی، عدم توافق، بهترین نتیجه است. نتیجه مطلوب باید منافع طرفین را به یک اندازه برآورده نماید؛ طرفین قرارداد نباید احساس کنند که منافع کم‌تری نسبت به طرف مقابل به دست آورده‌اند. در برخی موارد، مذاکره‌کنندگان از تعیین مفاد مشخص و روشن خودداری می‌کنند و به‌عمد برخی موارد را مبهم باقی می‌گذارند. باید به یاد داشته باشیم که ابهام ممکن است سبب بروز مجدد اختلاف در مرحله اجرا شود. از طرفی، اگر مذاکره‌کنندگان کلیه موارد را به‌شکل صریح مشخص کنند، فرآیند مذاکرات طولانی خواهد شد و اصرار آنها بر جزئیات، ممکن است به عدم توافق منجر شود. بنابراین، در مواردی جهت تسریع در فرآیند مذاکرات و یا مذاکره مجدد در زمانی دیگر، برخی مسائل عامدانه مبهم باقی می‌ماند.<sup>25</sup> در صورت امکان قرارداد باید صراحت مطلق داشته باشد و از به‌کارگیری زبان و عبارات مبهم که تفاسیر متفاوتی را امکان‌پذیر می‌سازد، اجتناب شود.

معمولاً گفته می‌شود قرارداد بازرگانی مطلوب، قراردادی است که منجر به دستاوردهای مالی شود. اما مساله مهم این است که اهداف شرکت در زمان تصمیم به آغاز مذاکره کدام است؟ هدف اصلی رسیدن به قرارداد فعلی یا فرصت‌های بازرگانی آتی بوده است؟ نتایج باید با اهداف شرکت هماهنگ باشد. اگر اهداف شرکت محقق شده شود، نتیجه به‌دست‌آمده مطلوب خواهد بود. مذاکره موفق به معنای رسیدن به نتیجه «برد-باخت» نیست، بلکه رویکردی عملگرایانه و حل المسائلی برای رسیدن به برون‌دادی «برد-برد» است.

در نهایت، مذاکره‌کنندگان باید بدانند که کارکرد اصلی یک قرارداد، جلوگیری از سوءتفاهم و اجتناب از چالش‌های آتی است. توافق باید بنیان و تکیه‌گاهی برای توسعه روابط باشد و به قدری انعطاف داشته باشد که بتواند با تغییرات آتی خود را سازگار نماید. زبان و واژگان به‌کاررفته باید ساده و روشن باشند. متن قرارداد نباید

به شکلی تنظمی شود که هر بار مراجعه به آن، نیازمند مشاوره حقوقی باشد. در مقابل، قراردادهای خوب، اسنادی هستند که به طور منظم برای حل و فصل مشکلات به آن‌ها رجوع می‌شود.

## 8-4 خلاصه فصل

در این فصل، بر فرآیند مذاکرات و مراحل سه‌گانه آن تمرکز کردیم. فضا و عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر فرآیند مذاکرات، مورد بررسی قرار گرفت. به رغم این که اغلب مطالعات انجام شده بر مرحله مذاکره رو در رو توجه دارند، دیگر مراحل نیز از اهمیت یکسانی برخوردار می‌باشند. مرحله پیش‌امذاکره، زمینه مذاکرات پیش رو را مشخص می‌کند. تبادل اولیه پیشنهادات و جمع‌آوری اطلاعات بیان کننده میزان قدرت چانه‌زنی و اهداف طرف مقابل است.

مرحله پس‌امذاکره در برخی موارد به عنوان تشریفات صرف تلقی می‌شود. با این وجود، در صورتی که مراحل پیشین به خوبی مدیریت نشود و معانی پیام‌های ارسالی در مرحله مذاکره رو در رو به درستی منتقل نشود، تکمیل مرحله پس‌امذاکره دشوار خواهد بود. در برخی موارد، حل و فصل مسائل ممکن است نیازمند بازگشت مجدد به میز مذاکره باشد؛ در مقابل، عدم بازگشت ممکن است به فسخ قرارداد منجر شود. مذاکره‌کنندگان می‌توانند با اتخاذ رویکردی واقع‌بینانه نسبت به نتیجه مذاکره و حصول اطمینان از دستیابی به آن، برای فرآیند مذاکرات خود را آماده نماید.

در فصل نهم به بررسی متغیرهای راهبردی دیگر که بر فرآیند و نتیجه مذاکرات تأثیرگذار است، خواهیم پرداخت.

پرسش‌های کلاسی:

1. سه مرحله فرآیند مذاکرات را توضیح دهید.
2. نقش طرف‌های ثالث در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی چیست؟
3. «رابطه قدرت/وابستگی میان طرفین، میزان همکاری و تأکید بر منافع مشترک را مشخص می‌کند.» این جمله را به بحث بگذارید.
4. درباره یکی از مذاکرات بازرگانی بین‌المللی در سال‌های اخیر که تحت تأثیر محیط قرار گرفته است، تحقیق نمائید. تأثیر محیط بر فرآیند مذاکرات و پاسخ طرفین به آن چگونه بوده است؟
5. مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند برای فرآیند مذاکره آماده شوند؟

1. Ghauri, P.N. (2003) A framework for international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C.(eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 3–22.
2. Roxenhall, T. and Ghauri, P. (2004) Use of the written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*. 33, 261–8.
3. Baertlein, L. (2013) Starbucks says \$2.76 billion Kraf split was necessary. *Reuters*, 13 November.
4. Shonk, K. (2019) Examples of negotiating in business: Starbucks and Kraf’s coffee conflict. *Program on Negotiation*, 16 September.
5. Ghauri (2003) op. cit.
6. Hanna, J. (2008) Negotiating with Wal-Mart. *Harvard Business School (HBS) Case*, 28 April.
7. Roberts, D. (2015) Walmart tells suppliers to slash prices. *Fortune*, 1 April.
8. Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., Mizen, P., Smietanka, P. and Twaites, G. (2019) Brexit is already affecting UK businesses – here’s how. *Harvard Business Review*, 13 March.
9. Kollewe, J. (2019) Jaguar Land Rover begins Brexit shutdown as sales fall. *The Guardian*, 8 April.
10. Ott, U.F. and Ghauri, P.N. (2019) Brexit negotiations: from negotiation space to agreement zones. *Journal of International Business Studies*. 50(1), 137–49.
11. Priestley, M. (2010) Australia, China and the global financial crisis. Parliament of Australia Library, Canberra. Accessed on 12 August 2019 from: [https://www.aph.gov.au/About\\_Parliament/Parliamentary\\_Departments/Parliamentary\\_Library/pubs/BriefngBook43p/australiachinagfc](https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/pubs/BriefngBook43p/australiachinagfc).
12. PWC (2015) *People’s Republic of China: Country Starter Pack*. Asia Link Business, Melbourne, Australia. Accessed on 20 August 2019 from: <https://www.pwc.com.au/asia-practice/assets/china-country.pdf>.
13. CNN (2001) Labor clashes threaten GM’s Daewoo bid. 4 June.
14. Sang-Hun, C. (2006) In Daewoo, GM finds gold in overall gloom. *The New York Times*, 23 May.
15. Solomon, J. (2001) Daewoo staff rally to support takeover by General Motors. *The Wall Street Journal*, 14 June.



16. CBS News (2013) Government blocks US Airways, AA deal. 13 August.
17. Mouawad, J. (2013) U.S., fling suit, moves to block airline merger. *Te New York Times*, 13 August.
18. Wilken, R., Jacob, F. and Prime, N. (2013) Te ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations. *International Business Review*. 22(4), 736–53.
19. Nadal, J. (1987) *Cracking the Global Market*. New York, Amacom.
20. Kuhn, R. (1988) *Deal Maker*. New York, John Wiley & Sons; Ghauri, P.N. (1986) Guidelines for international business negotiations. *International Marketing Review*. 3(3), 72–82; Scott, B. (1981) *Te Skills of Negotiating*. Brookfeld, Gover; Sperber, P. (1981) *Fail-Safe Business Negotiations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
21. Meredith, R. (1997) VW agrees to pay G.M. \$100 million in espionage suit. *Te New York Times*, 10 January; cf. Nasheri, H. (2004) *Economic Espionage and Industrial Spying*. Cambridge Studies in Criminology. Cambridge, Cambridge University Press.
22. Chan, M. (2003) Corporate espionage and workplace trust/distrust. *Journal of Business Ethics*. 24(1), 45–58.
23. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York, Penguin.
24. Ikle, F. (1964) *How Nations Negotiate*. New York, Praeger.
25. Ikle (1964) *ibid*.

منابع بیشتر برای مطالعه:

- Cavusgil, S.T., Ghauri, P.N. and Akcal, A.A. (2013) *Doing Business in Emerging Markets*. 2nd ed. Tousand Oaks, SAGE.
- Ghauri, P.N. (2002) Negotiating international industrial projects: MNCs in emerging markets. In: Woodside, A.G. (ed.) *Advances in Business Marketing and Purchasing*. Stanford, JAI Press, pp. 187–201.
- Reynolds, N., Simintiras, A. and Vlachou, E. (2003) International business negotiations. *International Marketing Review*. 20(3), 236–61.

## فصل نهم

### راهبردها و تاکتیک‌ها در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

فرآیند مذاکره تحت تأثیر راهبردهایی قرار دارد که توسط طرفین و مذاکره‌کنندگان در جهت کسب نتیجه دلخواه برای سازمان و یا برای خودشان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فصل‌های چهارم و پنجم به این مسئله اشاره شد که پیشینه فرهنگی مذاکره‌کنندگان بر رفتار و ارتباطات آن‌ها در جریان مذاکرات تأثیرگذار است. راهبرد، کنشی حساب‌شده برای رسیدن به حداکثر منافع در جریان مذاکرات چهره به چهره است. در این فصل، به بررسی متغیرهایی می‌پردازیم که راهبرد مذاکره‌کنندگان را مشخص می‌کند؛ در ادامه نحوه استفاده از این راهبردها را مطرح خواهیم کرد. این فصل، با بررسی نگرش راهبردی مذاکره‌کنندگان نسبت به مذاکرات آغاز می‌شود. در ادامه به جزئیات عواملی می‌پردازیم که بر جریان مذاکرات تأثیرگذار هستند؛ این قسمت با تأکید بر برخی ملاحظات راهبردی در طول مذاکرات خاتمه می‌یابد. در ادامه فصل، تاکتیک‌هایی بررسی می‌شود که مذاکره‌کنندگان از آن‌ها در جریان مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، استفاده می‌کنند.

#### 9-1 آمادگی راهبردی و چانه‌زنی

نگرش راهبردی مذاکره‌کنندگان بر اساس رویکرد آن‌ها به فرآیند مذاکرات تعیین می‌شود. در ادبیات این حوزه، واژه‌های «چانه‌زنی» و «مذاکره» به جای یکدیگر به کار می‌روند؛ در حالیکه در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی این دو، معانی کاملاً متفاوتی دارند. چانه‌زنی، فرآیندی است که طی آن طرفین برای کاهش قیمت و کسب امتیاز از طرف

چانه زنی توزیعی: طرز فکر برد- باخت در فرایند مذاکره است که در آن مذاکره کننده تلاش می کند به زیان دیگری و به نفع سازمان خود، چیزی را به دست آورد.

مقابل تلاش می‌کنند و این عمل بیشتر در محیط کلاسیک بازار رخ می‌دهد. همانطور که در فصل دوم بیان

شد، این رویکرد ماهیتی توزیعی دارد که بر اساس آن یکی از طرفین به زیان دیگری، چیزی را به دست می‌آورد.<sup>1</sup> چانه‌زنی توزیعی<sup>2</sup> به رویکرد برد-باخت در معامله منجر خواهد شد. این رویکرد در مذاکرات می‌تواند منجر به تشدید اختلاف میان طرفین، بازی با حاصل جمع صفر و در نهایت شکست مذاکرات شود. اگر هر دو طرف، رویکرد برد-باخت اتخاذ کنند، احتمال باخت آنها در مذاکره وجود دارد زیرا هیچ‌یک تمایلی به اعطاء امتیاز به دیگری ندارد و در نهایت هیچ کدام به اهداف خود نخواهند رسید. رویکرد چانه‌زنی توزیعی، دارای ویژگی‌های به شرح زیر است:

- پنهان کردن اطلاعات یا گمراه کردن طرف مقابل با طرح ادعاهای نادرست.
- اتخاذ رویکرد سخت در مذاکرات از جمله عدم تمایل به اعطای امتیازات به نفع طرف مقابل.
- در نظر گرفتن فرآیند به‌نحوی که مذاکره‌کنندگان به دنبال اهداف متضادی هستند.

این نوع دیدگاه در مذاکرات منسوخ شده است. با وجود این، چانه‌زنی توزیعی، به‌ویژه در مذاکرات کارگران و کارفرمایان، بخشی از تعاملات بازرگانی به‌شمار می‌رود.<sup>1</sup> در برخی از کشورها، مذاکره تنها در شرایطی به نتیجه می‌رسد که یکی از طرفین احساس نماید که در مقایسه با طرف مقابل، به توافق بهتری دست یافته است. این واقعیتی است که مذاکره‌کنندگان باید نسبت به آن آگاهی داشته باشند و این در راهبرد تعیین قیمت، اهمیت زیادی دارد. در بخش بعدی در خلال بررسی راهبردهای کاربردی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، در این باره بیشتر بحث خواهیم کرد. رویکرد چانه‌زنی توزیعی هم‌چنین در برخی از مشاغل کاربرد دارد. به‌عنوان مثال، کارکنان نظامی به نحوی آموزش می‌بینند که در یک درگیری نظامی به پیروزی دست یابند، زیرا رویکرد برد-برد در جنگ، گزینه مطلوبی نیست. در برخی از کشورها، مدیریت شرکت‌ها بر عهده مقامات دولتی است و آن‌ها رویکرد سخت‌گیرانه‌ای در مذاکرات دارند. درحالی‌که در برخی دیگر، مقامات دولتی صرفاً در مذاکرات مربوط به پروژه‌های بزرگ حضور دارند، حتی در پروژه‌هایی که

---

<sup>1</sup>. رویکرد توزیعی یک استراتژی چانه‌زنی رقابتی است که در آن در صورتی یک طرف سود می‌کند که طرف مقابل چیزی را از دست بدهد، چون منابع مانند پول، سرمایه و غیره بین طرفین تقسیم می‌شود و به این دلیل آن را توزیعی می‌نامند.

<sup>2</sup>. Distributive bargaining

توسط بخش خصوصی خریداری و مدیریت می‌شود. بنابراین، جمع‌آوری اطلاعات درباره مذاکره‌کنندگان به سازمان کمک می‌کند در برابر رویکرد چانه‌زنی طرف مقابل آمادگی لازم را داشته باشد.

در مقابل این نگاه، رویکرد برد-برد با بازی با حاصل جمع مثبت قرار دارد که لازمه پیروزی یک طرف،

چانه زنی تلفیقی/همگرا: رویکردی برد - برد است که در آن طرفین برای یافتن راه حلی که تامین کننده منافع آنها است، تلاش می‌کنند.

باخت طرف مقابل نیست. در واقع، طرفین برای رسیدن به نتیجه مثبت، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این رویکرد هم‌چنین تحت عنوان چانه‌زنی تلفیقی/همگرا<sup>۱</sup> شناخته می‌شود که بر

این فرض استوار است طرفین در صورت کسب نتایج جذاب و برآورده شدن منافع خود، حاضر به اعطاء امتیازاتی نیز به طرف مقابل هستند. به عبارت دیگر، همه می‌توانند برنده باشند. این نوع مذاکره با رویکرد حل مسئله مرتبط است که به همکاری و گفت‌وگوی صادقانه و بدون محدودیت میان طرفین بستگی دارد. اگر طرفین تمایل داشته باشند به‌طور مشترک مشکلات را شناسایی کنند، مذاکرات را می‌توان به‌عنوان فرآیندی در نظر گرفت که آنها قادر خواهند بود از طریق آن به راه‌حل نیز دست یابند. یکی از نمونه‌های اخیر این رویکرد، خرید شرکت لینکدین<sup>۲</sup> توسط شرکت مایکروسافت است که در مثال 9-1 به جزئیات آن خواهیم پرداخت. با این وجود، اگر همکاری میان طرفین به‌درستی مدیریت نشود و سطح اختلافات به‌دلیل نبود اعتماد و دیگر مسائل افزایش یابد، هر دو طرف به توافق دلخواه نخواهند رسید. بسیاری از مطالعات حاکی از آن است که مذاکرات بازرگانی شامل این نوع مذاکرات می‌شود.<sup>۲</sup> ویژگی‌های مذاکرات تلفیقی که مذاکرات بازرگانی بین‌المللی نیز در این دسته جای می‌گیرد، به شرح زیر است:

• وجود جریان آزاد اطلاعات میان طرفین؛ در این مذاکرات طرفین اهداف خود را با طرف دیگر در

میان می‌گذارند و برای رسیدن به یک نقطه مشترک، به اهداف طرف مقابل نیز توجه دارند.

<sup>۱</sup>. Integrative bargaining

<sup>۲</sup>. LinkedIn

- درک نقاط مشترک؛ در صورت تلاش مشترک طرفین برای شناسایی مشکلات موجود، آن ها به راحتی به اهداف مشترک و مکمل نیز دست خواهند یافت.
- همکاری جهت یافتن راه‌حلی‌هایی که اهداف متضاد طرفین را محقق سازد.
- طرفین برای رسیدن به اهداف بالا، تلاش می‌کنند تا دیدگاه‌های دیگری را به خوبی درک نمایند.

## مثال 9-1

### خرید لینکدین توسط مایکروسافت

در فوریه 2016، ساتیا نادلا<sup>1</sup>، مدیرعامل شرکت مایکروسافت با جف واینر<sup>2</sup>، مدیرعامل لینکدین برای گفت‌وگو درباره روابط پیش‌رو و ادغام دو شرکت دیدار کرد. این دیدار آغاز فرآیند خرید شرکت لینکدین توسط مایکروسافت در ژوئن 2016 بود. با این وجود، پیش از رسیدن به توافق نهایی، دیگر شرکت‌ها نیز، از جمله سیلزفورس<sup>3</sup>، برای خرید سهام لینکدین ابراز تمایل کردند.

لینکدون، برای بررسی پیشنهادهای اولیه، یک مشاور حقوقی، یک بانک سرمایه‌گذار و یک مشاور دیگر در ماه‌های مارس و آوریل استخدام کرد. کاتالیست پارتنرز<sup>4</sup> تلاش کرد دیگر خریداران بالقوه را نیز در جریان فروش سهام شرکت لینکدین قرار دهد. در نهایت، دو شرکت به‌عنوان خریداران بالقوه لینکدین باقی ماندند و برای خرید وارد مزایده شدند. لینکدین از خریداران خواست مبلغ 200 دلار به‌ازای هر سهم پرداخت نمایند که هیچ‌یک از دو خریدار با این پیشنهاد موافقت نکردند. سیلزفورس 171 دلار به‌ازای هر سهم پیشنهاد کرد که بلافاصله شرکت مایکروسافت با پیشنهاد 172 دلار، وارد کارزار شد. در نهایت، مایکروسافت رقم پیشنهادی خود را با 22 درصد افزایش به 196 دلار برای هر سهم رساند که مورد قبول لینکدین قرار گرفت.

چرا مایکروسافت رقم پیشنهادی خود را افزایش داد؟ امیدوار بود با این خرید چه چیزی را به‌دست آورد؟ شرکت مایکروسافت به آرامی در حال آغاز پروژه‌های جدید است و برنامه‌هایی را برای تغییر اولویت مصرف‌کنندگان در ارتباط با نرم‌افزارهای ابری<sup>5</sup> تنظیم کرده است. مایکروسافت از لینکدین به‌عنوان پلتفرم مطلوب برای گسترش این پروژه‌ها بهره‌برداری خواهد کرد؛ هم‌چنین شرکت آموزش آنلاین لیندا<sup>6</sup> نیز در این پروژه مورد استفاده قرار خواهد گرفت که در سال 2015 توسط لینکدین خریداری شده بود. مایکروسافت اهداف دو طرف را مکمل یکدیگر می‌دانست و برای از دست ندادن این فرصت، رقم پیشنهادی خود را افزایش داد.

1. Satya Nadella

2. Jeff Weiner

3. Salesforce

4. Qatalyst Partners

5. نرم‌افزارهای ابری (Cloud-Based)، نرم‌افزارهایی هستند که به جای نصب و استقرار بر روی سرور شرکت‌ها یا سازمان‌ها بر روی سرور شرکت ارائه‌کننده خدمات نرم‌افزاری استقرار می‌یابند.

6. learning company Lynda

با توجه به برنامه‌ریزی میکروسافت برای به‌کارگیری پلتفرم‌های حرفه‌ای، خرید لینکدین یک موفقیت برای آن به‌شمار می‌رود. در حال حاضر، میکروسافت از طریق وب سایت Lynda.com، دوره‌های آموزش‌های اجرایی را به متخصصان و دیگر شرکت‌های طرف قرارداد مانند هواپیمایی امارات ارائه می‌کند؛ شرکت هواپیمایی امارات نیز این آموزش‌ها را در طول پرواز به مسافران ارائه می‌نماید.

منابع: برگرفته از پارخورست<sup>۱</sup> (2016)؛<sup>۳</sup> تیلور<sup>۲</sup> (2016)؛<sup>۴</sup> وینگفیلد<sup>۳</sup> (2016).<sup>۵</sup>

**موضوع بحث:** رقم پیشنهادی میکروسافت بسیار زیاد به نظر می‌رسد. به نظر شما آیا این قیمت بالا در آن زمان توجیه داشت؟

ویژگی‌های چانه‌زنی تلفیقی با چانه‌زنی توزیعی کاملاً متفاوت است. بر خلاف رویکرد چانه‌زنی توزیعی که بر اساس آن، مذاکره فرصتی برای به حداکثر رساندن منافع در ازای ضرر و زیان طرف مقابل است، رویکرد تلفیقی با تمرکز بر حل و فصل مسائل، منافع همه طرف‌ها را در نظر دارد. رویکرد تلفیقی که مبتنی بر همگرایی است برای روابط بلندمدت مطلوب‌تر می‌باشد؛ در این رویکرد، طرفین برای جلب اعتماد یکدیگر و حل و فصل موارد اختلافی تلاش می‌کنند. این نوع نگاه در رویکرد برد-باخت وجود ندارد. البته لازم به ذکر است که رویکرد چانه‌زنی تلفیقی، تضمین‌کننده دستیابی به موفقیت نیست و طرفین ممکن است در طول مذاکرات به دلیل ایجاد تغییرات در شرکت و یا متاثر از عوامل خارجی مانند تغییر سیاست‌های دولت، شرایط اقتصادی و غیره به چانه‌زنی توزیعی روی بیاورند. مذاکره‌کنندگان باتجربه با داشتن برنامه برای سناریوهای مختلف، برای پاسخ به این تغییرات، آمادگی لازم را دارند. این رویکردهای راهبردی در بخش بعدی بررسی خواهد شد.

## 9-2 عوامل راهبردی مؤثر بر مذاکره

---

1. Parkhurst  
2. Taylor  
3. Wingfield

در مذاکرات بین‌المللی، طرفین باید به‌طور کامل خود را آماده کنند و به مسائل زیر توجه کافی داشته باشند: نحوه ارائه مطالب، راهبرد مورد نظر و نوع فرآیند تصمیم‌گیری طرف مقابل. نیاز به واسطه و یا مشاور نیز سؤال مهم دیگری است که باید به آن پاسخ داد.

## 9-2-1 ارائه پیشنهادات

برای ارائه پیشنهادات، باید مسائل زیر مد نظر قرار گیرد:

- مذاکره‌کنندگان باید پیشنهادات خود را به‌صورت رسمی یا غیررسمی ارائه نمایند؟
- این ارائه در مقابل افراد یا گروه‌ها خواهد بود؟
- محتوای ارائه چگونه خواهد بود؟

مذاکرات به ملاقات‌های هیئت مدیره محدود نمی‌شود و مذاکره‌کنندگان باید از قبل بدانند که جلسه ارائه به‌صورت رسمی یا غیررسمی برگزار می‌شود. در کشورهایی مانند چین و ژاپن که برقراری ارتباط شخصی برای موفقیت در مذاکره حیاتی است، جلسات غیررسمی بسیاری خارج از هیئت مدیره برگزار می‌شود. این جلسات غیررسمی شامل مراسم شام و ملاقات‌های عمومی می‌شود؛ درحالی‌که درباره مسائل بازرگانی و تجاری، در این گونه جلسات بحث نمی‌شود، اما تبادل غیررسمی اطلاعات امکان‌پذیر است. آداب جلسات رسمی از جمله معارفه، تبادل کارت ویزیت، تایید اطلاعات ارائه‌شده توسط طرف مقابل، قدردانی از مقامات و پیام‌های غیرکلامی باید مورد توجه مذاکره‌کنندگان قرار گیرد. درک اینکه چه زمانی و چگونه اطلاعات باید ارائه و تبادل شود، بر نتیجه واقعی مذاکره تأثیرگذار خواهد بود. در مثال 9-2 این مسئله را در جریان واگذاری شرکت ولوو<sup>۱</sup> به شرکت جیلی<sup>۲</sup> بررسی خواهیم کرد.

مسئله دیگری که مذاکره‌کنندگان با آن مواجه می‌شوند، ارائه پیشنهادات به افراد یا گروه‌ها است. در چین و اروپای شرقی، انجام ارائه گروهی امری طبیعی است. درحالی‌که در کشورهایی مانند هند و کشورهای خاورمیانه که فاصله قدرت در میان اقشار مختلف زیاد است، ارائه در مقابل یک نفر انجام می‌شود که

---

1. Volvo  
2. Geely

تصمیم‌گیر اصلی محسوب می‌شود. انتخاب بهترین فرد برای ارائه اطلاعات از سوی گروه اهمیت بسیاری دارد. ارشدترین عضو گروه مذاکره‌کننده، این ارائه را برعهده خواهد گرفت یا فردی که بیشترین اطلاعات را دربارهٔ پروژه دارد؟ در برخی موارد، اطلاعاتی که قرار است ارائه شود به چندین بخش تقسیم می‌شود و هر فرد مسئول ارائه یکی از این بخش‌ها خواهد بود.

## مثال 9-2

### خرید ولوو توسط جیلی

گروه جیلی<sup>۱</sup>، خودروساز چینی، قصد داشت برند خود را در سطح بین‌المللی گسترش دهد، اما برای این کار از فناوری، برندسازی و نوآوری کافی برخوردار نبود. لی شوفو<sup>۲</sup>، بنیانگذار شرکت تصمیم گرفت شرکت خودروسازی سوئدی، ولوو را خریداری نماید.

در سال 2007، لی نامه‌ای به فورد<sup>۳</sup>، شرکت مادر ولوو نوشت و در آن خواستار خریداری سهام ولوو توسط جیلی شد. این نامه بدون پاسخ ماند، ولی او تا سال 2008 برای ملاقات با یکی از مدیران اجرایی ارشد فورد در هنگام برگزاری نمایشگاه ماشین دترویت و ابراز علاقه برای خرید ولوو، صبر کرد. وی بار دیگر مورد بی‌توجهی قرار گرفت. لی به‌جای تسلیم شدن، گروهی متشکل از شرکت روتچیلد<sup>۴</sup> و نایب رئیس بعدی شرکت چینی فیات<sup>۵</sup> تشکیل داد. علاوه بر این، لی قانون‌گذاران چینی را در جریان برنامه خود قرار داد.

پس از بحران مالی جهانی، پیشنهاد جیلی برای خرید ولوو مورد توجه قرار گرفت و مذاکرات آغاز شد. توافق نهایی در ژوئیهٔ 2010 حاصل شد و جیلی با پرداخت 1/5 میلیارد دلار، ولوو را خریداری کرد. در جریان مذاکرات، لی تلاش می‌کرد اطلاعات مربوطه در اختیار تمامی طرفین قرار گیرد و نگرانی‌های گروه ولوو دربارهٔ مالکیت معنوی و عملیات تولیدی از طریق جلسات رسمی و غیررسمی منظم بر طرف شود. جیلی تضمین کرد که تولید خودرو در سوئد ادامه خواهد یافت؛ هم‌چنین لی با تشکیل یک گروه ویژه حفظ مالکیت معنوی را تضمین نمود.

منابع: برگرفته از چن<sup>۶</sup> و هو<sup>۷</sup> (2009)؛ نوئو<sup>۸</sup> و ليو<sup>۹</sup> (2011)<sup>7</sup>

**موضوع بحث:** سازمان‌ها برای حقوق مالکیت معنوی، چه تضمین‌هایی می‌توانند ارائه کنند؟

1. Geely Group

2. Li Shufu

3. Ford

4. Rothschild

5. Fiat

6. Chen

7. Ho

8. Nueno

9. Lio



در نهایت، طرفین باید اطمینان حاصل نمایند که محتوای مطالب با نیازها و انتظارات طرف مقابل مرتبط باشد. در صورت درخواست طرف مقابل، مذاکره‌کنندگان باید برای ارائه جزئیات مزایای توافق و ارائه اطلاعات به آنها آمادگی داشته باشند. این نوع ارائه‌ها معمولاً بر سناریوهای آینده تمرکز دارند و تنها به اطلاعات گذشته و حال متکی نیستند. آیا برای مذاکره‌کنندگان بهتر نیست با ارائه اطلاعات حقیقی به طرف مقابل، نتیجه‌گیری درباره‌ی توافق و فعالیت بازرگانی را به آن‌ها بسپارند؟ در موارد بسیاری، مذاکره‌کنندگان می‌دانند که آن‌ها تنها گروهی نیستند که این مطالب را به طرف مقابل ارائه می‌کنند، لذا باید تلاش کنند برای رسیدن به هدف مورد نظر، مزایای پیشنهاد خود را با پیشنهادهای گروه‌های رقیب مقایسه نمایند.

مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند از مناسب بودن سبک ارائه خود اطمینان حاصل کنند؟ مذاکره‌کنندگان باید علاوه بر انجام تحقیق جهت آمادگی، انعطاف‌پذیر باشند. بنابراین، از قبل باید برای ارائه مطالب به شیوه‌های مختلف آمادگی داشته باشند در زمان شروع جلسه، متناسب با آن ارائه خود را انجام دهند.

## 9-2-2. راهبرد

راهبردهای مختلفی در مذاکرات بازرگانی وجود دارد. استفاده درست از راهبرد به زمینه و بافتی

بستگی دارد که با استفاده موثر از آن، نتیجه دلخواه به دست می‌آید. مهم‌ترین راهبردها عبارت از سخت، نرم و میانه می‌باشند. در راهبرد سخت یکی از طرفین، سطح خواسته‌های اولیه خود را بالا می‌برد و با پافشاری بر آن، امیدوار است که طرف مقابل اولین امتیاز را اعطا نماید. این راهبرد برای شرکت‌هایی مناسب است که قدرت چانه‌زنی بالا و موقعیت قدرتمندی در بازار دارند. طرف مقابل ممکن است برای ادامه همکاری با شرایط شرکت مذکور، موافقت نماید.

راهبرد سخت: با درخواست‌های بالا آغاز می‌شود به امید اینکه که طرف دیگر مجبور به اعطاء امتیاز شود.

راهبرد نرم/منعطف، نقطه مقابل

راهبرد نرم: با درخواست های پایین آغاز می شود و به امید عمل متقابل طرف دیگر، اقدام به اعطاء امتیاز می کند.

راهبرد سخت است. در این راهبرد یک

طرف سطح درخواست های خود را در

مراحل اولیه بالا نمی برد و حتی تمایل دارد به امید پاسخ متقابل دیگری، در اعطای امتیاز پیش قدم شود.

این راهبرد ممکن است توسط شرکت ها در پاسخ به راهبرد سخت مورد استفاده قرار گیرد. این راهبرد

همچنین برای سازمان هایی مفید است که قصد دارند برای تسهیل روابط بلندمدت و فرصت های بازرگانی در

آینده، اعتماد طرف مقابل را جلب نمایند.

راهبرد میانه، بین راهبرد سخت و نرم، تعادل برقرار می کند. طرفی که راهبرد میانه را در پیش

راهبرد میانه: درخواست ها متناسب با وضعیت بازار است و پیشنهادهایی که انتظارات را برآورده سازد، پذیرفته می شود.

گرفته است سطح درخواست های خود

را در مراحل اولیه بالا نمی برد و به

محض دریافت یک پیشنهاد واقع گرایانه

آن را می پذیرد. این راهبرد برای سازمان هایی اولویت دارد که رویکردی واقع گرایانه نسبت به مذاکرات دارند

و پیشنهادهای آن ها، بازتابی از واقعیات بازار است (به مثال 9-3 نگاه کنید).

### 3-9

#### خرید پلتفرم توئیچ<sup>۱</sup> توسط آمازون<sup>۲</sup>

توئیچ، یک پلتفرم پخش آنلاین است که در میان فعالان بازی های رایانه ای شهرت دارد که بازی های خود را به صورت آنلاین دنبال می کنند. این پلتفرم در سال 2007 توسط جاستین کان<sup>۳</sup> با آدرس Justin.tv آغاز به کار کرد که بازی های مختلفی را در بر می گیرد؛ محبوبیت بازی های رایانه ای، باعث راه اندازی پلتفرم توئیچ شد. رشد شرکت و محبوبیت آن در میان فعالان بازی های رایانه ای سبب شد که این پلتفرم مورد توجه خریداران قرار گیرد.

بر اساس گزارشی که در سال 2014 منتشر شد، شرکت گوگل برای خرید پلتفرم توئیچ و ادغام آن با یوتیوب با این شرکت به توافق رسیده بود. این پیشنهاد بر اساس ادعاهای طرح شده، یک میلیارد دلار ارزش داشت. با این وجود، توافق گوگل به علت نگرانی های مرتبط با قوانین ضدانحصاری به سرانجام نرسید و پیشنهاد گوگل پس گرفته شد.

1. TwitchH
2. Amazon
3. Justin Kan

شرکت آمازون از این فرصت برای ارائه پیشنهاد با هدف خرید توییچ بهره جست؛ خرید توییچ طرح‌های دیجیتال شرکت گوگل مانند پرایم ویدئو<sup>۱</sup> و آمازون موزیک<sup>۲</sup> را تکمیل می کرد. مبلغ پیشنهادی آمازون از پیشنهاد گوگل کم تر بود، اما با واقعیت‌های بازار هم‌خوانی بیشتری داشت. در ماه اوت 2014، آمازون به‌طور رسمی با پرداخت 970 میلیون دلار، مبلغی که نشان‌دهنده رویکرد میانه توییچ بود، این شرکت را خریداری نمود.

منابع: برگرفته از کیم<sup>۳</sup> (2014)؛ مک<sup>۴</sup> (2014)؛ و مک‌میلان و بنسینگر<sup>۵</sup> (2014).<sup>10</sup>

**موضوع بحث:** بر اساس اطلاعاتی که درباره آمازون و توییچ در اختیار دارید، به‌نظر شما نوع رابطه میان خریداران بالقوه و رویکرد راهبردی فروشندگان چگونه است؟

برخی از مذاکره‌کنندگان در واکنش به انتظارات طرف مقابل، راهبردهای مختلف را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. به‌عنوان مثال، در واکنش به پیشنهاد ارائه‌شده توسط طرفی که رویکرد چانه‌زنی توزیعی را دنبال می‌کند، مذاکره‌کنندگان ممکن است مذاکره را با افزایش میزان درخواست‌ها آغاز نمایند، اما به‌سرعت امتیازاتی را که برای اهداف آنها آسیب‌زا نیست، به طرف مقابل بدهند تا احساس پیروزی نماید. این درک از پیروزی می‌تواند به مذاکره‌کنندگان کمک نماید از رویکرد برد-باخت به رویکرد برد-بردی روی آورند. صرف نظر از این که طرف مقابل از کدام راهبرد استفاده می‌کند، مهم است که مذاکره‌کنندگان برای واکنش‌های متقابل، آماده باشند.

## 9-2-3 تصمیم‌گیری

پیش از ورود به مذاکرات، دسترسی به برخی اطلاعات مرتبط با الگوی کلی تصمیم‌گیری طرف مقابل ضروری است. آیا طرف مقابل، به تصمیم‌گیری واکنشی و آنی عادت دارد، یا با دقت و بر اساس منطق عقلانی تصمیم‌گیری می‌کند؟ در تیم مقابل، کدام یک از مذاکره‌کنندگان، تصمیم‌گیر هستند؟ آیا مذاکره‌کنندگان، اختیار تصمیم‌گیری نهایی را دارند؟

- 
1. Prime Video
  2. Amazon Music
  3. Kim
  4. Mak
  5. MacMillan and Bensinger

هنگامی که مذاکره‌کنندگان با طرف‌هایی مواجه می‌شوند که از تصمیم‌گیری واکنشی و لحظه‌ای پیروی می‌کنند، ممکن است بر ویژگی‌های ظاهری محصول یا توافقی تمرکز کنند که برای آنها جذاب باشد. مذاکره‌کنندگان هم‌چنین ممکن است برای نهایی کردن توافق، حس ضرورت و فوریت را در طرف مقابل ایجاد نمایند. در مقابل، در مورد مذاکره با طرف‌هایی که از شیوه‌ی منطقی برای تصمیم‌گیری بهره می‌گیرند، بحث بر سر جزئیات محصول و توافق متمرکز خواهد شد که این امر نیازمند تبادل واقعیت‌ها و اطلاعاتی است که به فرآیند تصمیم‌گیری طرف مقابل کمک می‌نماید. استفاده از تصمیم‌گیری لحظه‌ای یا منطقی را می‌توان با نگاه به شیوه‌ی سازگاری فروشندگان با رویکرد مشتری، درک کرد. به‌عنوان مثال، فرسندۀ خودرو در مواجهه با مشتریانی که تصمیمات لحظه‌ای می‌گیرند، درباره‌ی طراحی خودرو، رنگ، خطوط داخلی و دیگر ویژگی‌های خودرو صحبت می‌کند؛ وی هم‌چنین می‌تواند بر تعداد محدود از مدل مورد نظر در بازار تاکید کند. همین فرسندۀ هنگام مواجهه با مشتریان منطقی، موضوعاتی مثل مسافت پیموده‌شده با خودرو، سابقه تعمیر، قدرت و کیفیت موتور را برجسته می‌نماید. در مثال 9-1، درباره‌ی خرید موفقیت‌آمیز لینکدین توسط مایکروسافت صحبت شد، اما تمامی خریدهای مایکروسافت تا این حد موفق نبوده است. مثال 9-4، انتقال ناموفق و واکنشی نوکیا به مایکروسافت را شرح می‌دهد.

دیگر مسائل مرتبط با تصمیم‌گیری که به برخی از آن‌ها در صفحات پیشین اشاره شد، شامل تصمیم‌گیری فردی یا جمعی، فرد تصمیم‌گیرنده در گروه و اختیار تصمیم‌گیری نهایی توسط طرف مذاکره‌کننده می‌شود. همان‌طور که در فصل چهارم بیان کردیم، فرهنگ‌ها به دو دسته فردگرا و جمع‌گرا تقسیم می‌شوند. در مورد تصمیم‌گیری، جوامع فردگرا برای تصمیم‌های فردی اولویت قائل هستند، درحالی‌که در جوامع جمع‌گرا، تصمیم‌ها به‌صورت گروهی اتخاذ می‌شود. با این وجود، هنگامی که با یک گروه مذاکره می‌کنیم، درک سلسله‌مراتب قدرت در برخی از فرهنگ‌ها دشوار است. عنوان‌هایی که توسط اعضای گروه مورد استفاده قرار می‌گیرد ممکن است جایگاه واقعی افراد را نشان ندهد. این مسئله در بسیاری از کشورهای آفریقایی و آسیایی صادق است؛ در این کشورها افراد ممکن است با عنوان‌هایی مانند «رئیس» یا «مدیر عامل»، از قدرت و اختیار هم‌تایان خود در ایالات متحده یا اروپا برخوردار نباشند. بنابراین

جمع‌آوری اطلاعات پیش از آغاز مذاکرات و همچنین از طریق مشاهده در جریان مذاکرات رو در رو برای تشخیص تصمیم‌گیرنده اصلی، اهمیت بسیاری دارد. این اطلاعات به مذاکره‌کنندگان امکان می‌دهد که ارائه خود را متوجه تصمیم‌گیرنده اصلی نمایند و پیام‌های او را جدی بگیرند.

#### مثال 9-4

##### خرید ناموفق نوکیا توسط مایکروسافت

شرکت فنلاندی نوکیا<sup>1</sup> که زمانی بر بازار تلفن همراه سلطه داشت، در سال 2014 توسط مایکروسافت به مبلغ 7/9 میلیارد دلار خریداری شد. یک سال بعد، 7800 کارمند را اخراج کرد و ارزش دارایی‌های شرکت را به اندازه مبلغی که برای خرید نوکیا پرداخته بود، کاهش داد؛ عملی که نشان می‌داد مایکروسافت بیش از ارزش نوکیا برای خرید آن پرداخت کرده بود. مایکروسافت در نهایت با قبول ضرر یک میلیارد دلاری دیگر، تولید تلفن همراه را در سال 2016 متوقف کرد.

چرا مایکروسافت این سرمایه‌گذاری را انجام داد؟ یکی از دلایل این سرمایه‌گذاری این بود که نوکیا 90 درصد بازار تلفن همراه با سیستم عامل ویندوز را به خود اختصاص داده بود و شایعاتی درباره برنامه ریزی آن جهت استفاده از سیستم اندروید شنیده می‌شد. بنابراین مایکروسافت به سرعت تصمیم گرفت برای حصول اطمینان از ادامه به‌کارگیری سیستم عامل ویندوز در تلفن‌های همراه، شرکت نوکیا را خریداری نماید. بسیاری در درون شرکت مایکروسافت با این قرارداد مخالف بودند و منافعی در این معامله نمی‌دیدند. شکست مایکروسافت در این سرمایه‌گذاری، مخاطرات تصمیم‌گیری لحظه‌ای و واکنشی را در برابر تصمیم‌گیری منطقی نشان می‌دهد.

منابع: برگرفته از کایزر<sup>2</sup> (2015)؛<sup>11</sup> و وارن<sup>3</sup> (2016)<sup>12</sup>

**موضوع بحث کلاسی:** اغلب گفته می‌شود که بازدهی بالا نتیجه ریسک بیشتر است. در این مثال، آیا خرید نوکیا توسط مایکروسافت پر ریسک ارزیابی می‌شود؟

#### 9-2-4 نیاز به واسطه یا طرف ثالث

طرف‌های ثالث در اغلب مذاکرات حضور دارند. تأثیر آن‌ها به جنبه‌ها و مراحل مشخصی از فرآیند مذاکرات محدود می‌شود و حتی ممکن است حضور فیزیکی در میز مذاکره نداشته باشند. در فصل سوم در

---

1. Nokia,  
2. Keizer  
3. Warren

هنگام بررسی چارچوب مذاکره، نقش طرف‌های ثالث مورد بررسی قرار گرفت. حضور طرف‌های ثالث هم‌چنین می‌تواند یک تصمیم راهبردی از سوی شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف مشخص باشد. طرف‌های ثالث شامل: واسطه‌ها، مترجمان، وکلا، میانجی، حکم، طرف‌های اعتباربخش، گروه‌های ذی‌نفع و سازمان‌های غیردولتی و حتی نهادهای دولتی می‌شود.

سازمان‌های خارجی مانند سازمان بین‌المللی استاندارد<sup>۱</sup>، می‌توانند کیفیت یک محصول، تضمین تولید و یا فرایند ارائه خدمات توسط شرکت‌ها را ارزیابی کنند. برای طرف‌هایی که برای اولین بار وارد فرآیند مذاکره می‌شوند، تضمین کیفیت توسط نهادهای دیگر می‌تواند ادعاهای فروشنده را در طول مذاکره تأیید نماید. از جمله کارکردهای طرف‌های ثالث، ارزش‌گذاری دارایی‌های مورد بحث برای توافق است. بنابراین، طرف‌های ثالث می‌توانند نقش یک تسهیل‌کننده را ایفا نمایند که به افزایش شفافیت اسناد و تأیید اعتبار ادعاها کمک می‌کند.

با توجه به موانع زبانی، مترجمان می‌توانند با انتقال دقیق معانی پیام‌ها بین طرفین، نقشی حیاتی در فرآیند مذاکرات ایفا نمایند. مترجمان ممکن است در ترجمه از یک زبان به زبان دیگر تبحر داشته باشند، اما قادر به انجام این کار در جهت عکس نباشند. در صورت اهمیت انتقال صحیح اطلاعات، می‌توان بر این مشکل، با استخدام چندمترجم غلبه کرد. سوسمان<sup>۲</sup> و جانسون<sup>۳</sup> در تحقیقی بر سه مسئولیت اصلی مترجمان حرفه‌ای: یعنی ایفای نقش ویراستاری، مشاور فرهنگی و نظارت- تأیید، تأکید کرده‌اند.<sup>۱۳</sup> به نظر سوسمان و جانسون، بهتر است مدیران عامل به جای چندمترجم، از یک مترجم با مهارت‌های اثبات‌شده استخدام نمایند، زیرا این امر به سردرگمی در معاملات منجر می‌شود. شرکت‌ها هم‌چنین باید از قبل درباره حضور فعال یا غیرفعال مترجم در فرآیند مذاکرات، تصمیم‌گیری نمایند.

در برخی موارد، طرفین مذاکره نوع خدمات واسطه را انتخاب می‌کنند؛ واسطه می‌تواند به‌نماینده‌گی از شرکت وارد مذاکره شود و یا به‌عنوان عضوی از تیم مذاکره‌کننده در فرآیند مذاکرات حضور داشته باشد.

<sup>۱</sup> . The International Organization for Standardization (ISO)

<sup>۲</sup> . Sussman

<sup>۳</sup> . Johnson

برخی ممکن است با وجود مترجم، حضور واسطه را زیر سؤال ببرند، اما بهره‌گیری از واسطه به‌خصوص در شرایطی که شبکه‌ها و ارتباطات شخصی او به تحقق اهداف شرکت کمک می‌نماید، اهمیت زیادی دارد. به‌عنوان مثال، در کشورهای درحال توسعه، فهم و مدیریت قوانین و سیاست‌های بوروکراتیک برای خارجی‌ها دشوار است.<sup>14</sup> در صورت بهره‌گیری از واسطه محلی، فرآیند اخذ مجوز فعالیت بازرگانی تسریع خواهد شد. علاوه بر این، واسطه می‌تواند در خصوص هر نوع اخلاف و نظمی به مذاکره‌کنندگان هشدار دهد. شرکت‌های خارجی به تنهایی قادر به مدیریت این گونه مسائل نیستند و به واسطه‌های محلی نیاز دارند.

در زمان تهیه پیش‌نویس قرارداد و یا تغییر جنبه‌های حقوقی در فرآیند مذاکرات، نیاز به وکیل بیشتر احساس می‌شود. معرفی وکیل در مراحل اولیه مذاکره به‌خصوص در کشورهایی با فرهنگ سنتی، نشانه عدم اعتماد به طرف مقابل تفسیر می‌شود، زیرا حضور وی را با دعاوی قضایی مرتبط می‌دانند. وکلا به‌دلیل تمرکز بر منافع شرکت متبوع خود می‌توانند در فرآیند مذاکره مانع ایجاد نمایند و فضای همکاری را به فضای اخلاف و رقابت تبدیل نمایند.

در شرایطی که اخلافات طرفین به‌حدی برسد که مذاکره مستقیم میان آنها غیرممکن شود، نیاز به طرف‌های ثالث آشکار می‌شود. طرف‌های ثالث شامل واسطه/سازش دهنده، میانجی و حکم می‌شود. واسطه‌گری ضعیف‌ترین شیوه حل و فصل اخلافات است و فرآیند آن با ملاقات‌های جداگانه واسطه با هر یک از طرفین اخلاف آغاز می‌شود. در مواردی که تنها یک طرف آماده مذاکره است، واسطه برای ترغیب طرف دیگر به شروع فرآیند مذاکره، تلاش می‌کند. بر خلاف واسطه که تنها به ارائه راه حل های اخلاف به طرفین اکتفا می‌کند، میانجی به صورت فعالانه برای کمک به آنها برای حل و فصل اخلافات، تلاش می‌کند. با این وجود، میانجی نقش قاضی را ایفاء نمی‌کند و راه‌حلی به طرفین تحمیل نمی‌نماید. حکمیت، یک فرآیند خصوصی است که طی آن اخلافات میان طرفین خارج از دادگاه حل و فصل می‌شود. طرفین اخلاف از قبل برای صدور رأی از سوی حکم، توافق می‌کنند و رأی مذکور را حتی در شرایطی که با انتظارات آنها همخوانی نداشته باشد، می‌پذیرند. برخلاف واسطه‌گری و میانجی‌گری که در حل اخلافات محلی و کوچک مورد استفاده قرار می‌گیرد، حکمیت ابزاری رایج در حل اخلافات در بازرگانی بین‌المللی محسوب می‌شود.

شناخته‌شده‌ترین نهاد حکمیت در این حوزه، اتاق بازرگانی بین‌المللی<sup>1</sup> است.<sup>15</sup> با توجه به این که اکثر کشورها یک کنوانسیون بین‌المللی در ارتباط با به رسمیت شناختن حکمیت دادگاه‌های محلی را امضا و تصویب کرده‌اند، ضمانت اجرایی این گونه تصمیمات، محل نگرانی نیست.

در صورت حضور طرف‌های ثالث در مذاکرات بین‌المللی، باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

1. طرف ثالث در واقع، و نه صرفاً به صورت رسمی، چه کسی را نمایندگی می‌کند؟
2. آیا منافع طرف ثالث با منافع طرفی که به نمایندگی از آن در مذاکرات حضور دارد، مطابقت دارد؟
3. چه کسی پاداش طرف ثالث را پرداخت خواهد کرد؟ آیا یکی از طرفین این کار را می‌کند؟ آیا هر دو طرف هزینه‌های طرف ثالث را به‌طور مشترک پرداخت خواهند کرد؟
4. آیا حضور طرف ثالث در مذاکرات جانبدارانه است؟ آیا طرف ثالث مستعد آن است که منافع خود را در مقابل منافع طرفی که نمایندگی آن را بر عهده دارد در اولویت قرار دهد؟
5. میزان خطر و ریسک افشای اطلاعات به دیگران (از جمله رقبای بازرگانی) توسط واسط چقدر است؟ آیا جزئیات محرمانه موارد مذاکره‌شده، تحت حمایت توافقنامه عدم افشا یا بند مربوط به محرمانه‌ماندن توافق، قرار دارد؟

در حوزه مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، این سؤالات به‌ویژه در کشورهایی که محیط نهادی به بلوغ کامل نرسیده است و در ارتباط با اجرای قانون، قطعیتی وجود ندارد، معنا پیدا می‌کند.

## 9-3 ملاحظات تاکتیکی در طول مذاکرات

مباحث این فصل درباره استفاده از راهبرد، بر اساس متغیرهایی شکل گرفت که در فصل هشتم معرفی شد. علاوه بر این متغیرها، دو گزینه تاکتیکی در اختیار سازمان‌ها قرار دارد. اولین گزینه محل

---

1. International Chamber of Commerce (ICC)



برگزاری مذاکرات است که بر فرآیند مذاکرات، تأثیرگذار می باشد. یکی از طرفین ممکن است با توجه به ماهیت توافق یا قدرت چانه‌زنی، بر برگزاری مذاکرات در کشور متبوع خود پافشاری نماید. این مسئله می‌تواند مزایای مذاکره در کشور خودی را به‌همراه داشته باشد، درحالی‌که طرف دیگر با چالش‌هایی نظیر مسافرت، رفت‌وآمد و نحوه برقراری ارتباط در کشور خارجی مواجه خواهد بود. هنگامی که مذاکرات مطابق شرایط یکی از طرفین، برگزار می‌شود و یا فاصله فرهنگی میان آن‌ها زیاد است، طرفین ممکن است انتظار کسب امتیازات بیشتر از طرف مقابل را داشته باشند.

در بسیاری از مذاکراتی که نویسندگان این کتاب حضور داشته‌اند، به طور معمول شرکت‌های خارجی که در کشورهای دوردست، مشغول مذاکره هستند، تلاش می‌کنند تا مذاکرات در هتل محل اقامت آن‌ها برگزار شود. این شرایط می‌تواند احساس در خانه بودن را القا نماید تا احساس حضور در محیطی کاملاً ناشناخته را نداشته باشند.

تاکتیک دیگر شرکت‌ها، بهره‌گیری از زمان است. در فصول پیشین دربارهٔ زمان به‌عنوان یک عامل فرهنگی صحبت کردیم. با این وجود، در طول مذاکرات می‌توان از زمان به‌عنوان یک ابزار تاکتیکی استفاده کرد. به‌عنوان مثال، ایجاد تأخیر در پیشرفت مذاکرات می‌تواند یک نقشه از پیش طراحی شده برای کسب امتیازات بیشتر باشد. اگر طرف مقابل به دلیل طولانی شدن مذاکرات، به دنبال توافق سریع باشد، می‌توان با کاهش سرعت مذاکرات، او را به اعطای امتیازات بیشتر ترغیب کرد تا پیشرفت مذاکرات متوقف نشود. مذاکره‌کنندگان باید با این راهبردها آشنا باشند و برای واکنش مناسب در صورت استفاده طرف مقابل، برنامه‌ریزی کنند. مثال 9-5 نشان می‌دهد که چگونه مذاکره‌کنندگان چینی برای رسیدن به نتیجه بهتر، روند مذاکره با آمریکا را کند کردند.

## مثال 9-5

### تاکتیک چین برای کاهش سرعت مذاکرات

اختلافات تجاری چین و ایالات متحده در سال 2018 پس از آن آغاز شد که ایالات متحده تعرفه‌هایی بر کالاهای وارداتی از چین اعمال کرد. ایالات متحده ادعا می‌کرد که رویه‌های تجاری غیرمنصفانه چین سبب افزایش کسری

تجاری، انتقال اجباری فناوری به چین و سرقت مالکیت معنوی از این کشور شده است. چین نیز در پاسخ، تعرفه‌هایی بر کالاهای آمریکایی وضع کرد.

در سال 2019، مذاکرات بین دو کشور برای رسیدن به یک راه‌حل و ترمیم روابط تجاری، آغاز شد. مذاکره‌کنندگان آمریکایی مدعی بودند که روند کند مذاکرات، نقشه از پیش طراحی شده‌ی چینی‌ها برای رسیدن به نتایج مطلوب مورد نظر آنها است. اما چینی‌ها، علیرغم اینکه اقتصاد این کشور تحت تأثیر اختلافات تجاری با ایالات متحده قرار داشت، معتقد بودند که با عدم تعجیل در مذاکرات، می‌توانند امتیازات بیشتری کسب کنند.

در سال 2020 با نزدیک شدن به انتخابات ریاست جمهوری در ایالات متحده، برخی از کارشناسان بر این باور بودند که کاهش رشد اقتصادی آمریکا می‌تواند چشم‌انداز انتخاب دوباره‌ی دونالد ترامپ را با خطر مواجه سازد، لذا طرف چینی امیدوار است مساله واهمه نسبت به از دست دادن آرای مردمی، دولت آمریکا را به اعطای امتیازات بیشتر به این کشور، وادار نماید.

منابع: برگرفته از دنگ<sup>۱</sup> (2019)؛ هالند<sup>۲</sup> و ماسون<sup>۳</sup> (2019).<sup>17</sup>

موضوع بحث: استفاده از تاکتیک‌های تأخیر زمانی در مذاکرات، چه خطراتی به‌همراه دارد؟

## 9- 4 خلاصه فصل

فرآیند مذاکره را می‌توان به‌عنوان مشارکت میان گروه‌هایی در نظر گرفت که اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند و سعی در حل و فصل موضوعات مورد اختلافی دارند. این رویکرد تحت عنوان چانه‌زنی تلفیقی/همگرا خوانده می‌شود که بر اساس آن تمامی طرفین به دنبال دستیابی به یک نتیجه مثبت هستند. در مقابل، برخی دیگر فرآیند مذاکرات را به‌مثابه بازی شطرنج در نظر می‌گیرند؛ مسابقه‌ای که در آن هر یک از طرفین برای کسب پیروزی و شکست دیگری، مهره‌های خود را حرکت می‌دهد. این رویکرد یک‌جانبه تحت عنوان بازی با حاصل جمع صفر شناخته می‌شود که در آن ممکن است هیچ یک از طرفین به اهداف خود نرسد.

---

1. Deng  
2. Holland  
3. Mason

در این فصل به بررسی تفاوت‌ها در برنامه‌های راهبردی مذاکره‌کنندگان و تأثیر آن بر فرآیند مذاکرات پرداختیم. همچنین، عواملی را مطالعه کردیم که بر نحوه ارائه مطالب، راهبرد، تصمیم‌گیری و نیاز به واسطه یا طرف ثالث، تأثیرگذار است. درک درست این متغیرهای راهبردی، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد تا در برابر راهبردهای طرف مقابل، آمادگی لازم را داشته باشند و برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کنند.

#### پرسش‌های کلاسی:

1. تفاوت‌های کلیدی میان چانه‌زنی توزیعی و تلفیقی چیست؟
2. توضیح دهید که ماهیت رسمی یا غیررسمی ارائه در جلسه مذاکره، چگونه می‌تواند بر تبادل اطلاعات و فرآیند ارتباطات تأثیرگذار باشد.
3. به‌کارگیری واسطه در طول مذاکرات ممکن است مزایایی برای شرکت‌ها به‌همراه داشته باشد. با این حال محدودیت‌هایی در به‌کارگیری این واسطه‌ها در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی وجود دارد. برخی از این محدودیت‌ها را شناسایی کرده و تبیین نمایید.
4. راهبردهای سخت، نرم و میانه را توضیح دهید. مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند واکنش مناسبی در برابر این راهبردها، داشته باشند؟
5. در شرایطی که طرفین مذاکره به‌علت اختلافات موجود، ارتباطات را قطع کرده‌اند، چه گزینه‌هایی برای حل و فصل این اختلافات وجود دارد؟

1. Walton, R.E. and McKersie, R.B. (1965) *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*. New York, McGraw-Hill.
2. See as representative of this point: Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York, Penguin; Ghauri, P.N. (1983) *Negotiating International Package Deals*. Uppsala, Almqvist and Wisell; Ghauri, P.N. (1986) Guidelines for international business negotiations. *International Marketing Review*. 3(3), 72–82; Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.W. and Barry, B. (2003) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. 4th ed. New York, McGraw-Hill; Pruitt, D.G. (1983) Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*. 27(2), 167–94.
3. Parkhurst, E. (2016) Bill Gates helped negotiate Microsoft-LinkedIn deal after Salesforce started bidding war. *Puget Sound Business Journal*, 6 July.
4. Taylor, H. (2016) Why Microsoft beat Salesforce to acquire LinkedIn. *CNBC*, 15 November.
5. Wingfeld, N. (2016) Microsoft buys LinkedIn for \$26.2 billion, reasserting its muscle. *The New York Times*, 13 June.
6. Chen, G. and Ho, P. (2009) Geely taps China banks to back \$1.8 billion Volvo deal. *Reuters*, 1 December.
7. Nueno, P. and Liu, G. (2011) How Geely waited for Volvo. *Financial Times*, 20 December.
8. Kim, E. (2014) Amazon buys Twitch for \$US970 million in cash. *Business Insider Australia*, 26 August.
9. Mac, R. (2014) Amazon pounces on Twitch after Google balks due to antitrust concerns. *Forbes*, 25 August.
10. MacMillan, D. and Bensinger, G. (2014) Amazon to buy video site Twitch for \$970 million. *The Wall Street Journal*, 26 August.
11. Keizer, G. (2015) Microsoft writes off \$7.6B, admits failure of Nokia acquisition. *Computerworld*, 8 July.
12. Warren, T. (2016) Microsoft wasted at least \$8 billion on its failed Nokia experiment. *The Verge*, 25 May.

13. Sussman, L. and Johnson, D. (1996) Dynamics of the interpreter's role: implications for international executives. *Journal of Language for International Business*. 7(2), 1–14.
14. Rammal, H.G. (2005) International business negotiations: the case of Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*. 15(2), 129–40.
15. For ICC standard arbitration clauses, see: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/arbitration-and-adr/arbitration/standard-icc-arbitration-clauses/>.
16. Deng, C. (2019) Slow progress in trade talks is partly a result of China's new tactic to wait. *The Wall Street Journal*, 31 July.
17. Holland, S. and Mason, J. (2019) Trump says China may try to delay trade deal until 2020 election. Reuters, 27 July.

منابع بیشتر برای مطالعه :

18. Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z.-X., Tinsley, C., Weingart, L. and Adair, W. (2016) Dignity, face, and honor cultures: a study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*. 37(8), 1178–201.
- Geiger, I. (2017) A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*. 64, 91–106.
- Rao, A. and Schmidt, S.M. (1999) A behavioural perspective on negotiating international alliance. *Journal of International Business Studies*. 29(4), 665–94.
- Saorin-Iborra, M.C. and Cubillo, G. (2016) Influence of time pressure on the outcome of intercultural commercial negotiations. *Journal of Promotion Management*. 22(4), 511–25.

## فصل دهم

### اخلاق در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

در سال‌های اخیر، موضوع اخلاق تقریباً در تمامی بخش‌های شرکت‌ها، از بازاریابی تا حسابداری و تولید محصولات جدید، به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع هم‌چنین به بخش جدایی‌ناپذیر تحقیق و آموزش آکادمیک تبدیل شده است. نویسندگان کتاب حاضر بر این باورند که این مسئله در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا در اکثر مذاکرات بین‌المللی با معضلات اخلاقی مواجه می‌شویم که نیازمند توجه و بررسی هستند.

این فصل را با مشخص کردن مسائل اخلاقی مرتبط با مذاکرات بازرگانی بین‌المللی آغاز خواهیم کرد. در بخش بعدی به بررسی مواضع اخلاقی و غیراخلاقی مذاکره‌کنندگان خواهیم پرداخت و کاربرد جهانی و نسبی هنجارها و باورهای اخلاقی را مورد بحث قرار خواهیم داد. در نهایت، به بحث درباره دیدگاه روانشناختی مذاکره غیراخلاقی خواهیم پرداخت.

#### 10-1 اصول اخلاقی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی کدام است؟

با توجه به این که شرکت‌ها با کشورهای مختلف دارای استانداردهای اخلاقی متفاوت، تجارت می‌کنند، ملاحظات اخلاقی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی اجتناب‌ناپذیر است. حتی در اروپا، قوانین و مقررات مربوط به حمایت از مصرف‌کننده، فروش محصولات زیان‌بار و محدودیت آلودگی، متفاوت است. علاوه بر این، نگرش به اخلاق کاری، فراغت و رفاه مصرف‌کننده در کشورهای مختلف متفاوت می‌باشد.

در بازارهای درحال‌ظهور، این مقررات کاملاً متفاوت می‌باشند؛ بنابراین، برخی از شرکت‌های چندملیتی بر این باورند که نباید در تمامی بازارها یک استاندارد واحد را دنبال کرد. در این فصل، به بحث درباره مسائل اخلاقی و معضلات احتمالی در مذاکرات بازرگانی خواهیم پرداخت، اما نخست به صورت نمونه، معامله ساده فروش یک خودرو را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در زمان فروش خودرو، این سؤال مطرح

می‌شود که آیا نگفتن این مسئله به خریدار بالقوه که شما به علت مشکلات گیربکس و به توصیه مکانیک خود، قصد فروش آن را دارید، عملی اخلاقی است؟ در سناریوی دیگر، هنگامی که همسایه شما متوجه می‌شود که شما به دنبال فروش خودروی خود هستید، این موضوع را مطرح می‌کند که یکی از همکارانش، چنین خودرویی می‌خواهد. با توجه به این که همسایه شما می‌داند که مشکلات عدیده‌ای با گیربکس این خودرو داشته‌اید و به علت هزینه بالای 1000 یورویی، قصد تعمیر آن را ندارید. در این شرایط، او پیشنهاد می‌کند که در ازای دریافت 400 یورو، حاضر است بدون مطرح کردن مشکل خودرو، همکاری را برای خرید آن قانع نماید؛ آیا چنین کاری را انجام خواهید داد؟ آیا فکر می‌کنید که این کار اخلاقی است؟ اجازه بدهید سناریوی دیگری را در نظر بگیریم: شما به مکانیک خود می‌گویید که قصد تعمیر خودرو را ندارید و می‌خواهید آن را بفروشید. مکانیک پیشنهاد می‌کند که در ازای دریافت کمیسیون 500 یورویی، حاضر است آن را در کارگاه خودش به قیمت مورد نظر شما بفروشد. آیا چنین کاری را انجام می‌دهید؟ به نظرتان این کار اخلاقی محسوب می‌شود؟

همان‌طور که در مثال بالا مشاهده کردید، حتی در مذاکرات مربوط به معاملات بسیار ساده نیز با ملاحظات اخلاقی مواجه می‌شویم. مذاکره‌کنندگان اغلب با این پرسش روبرو می‌شوند که آیا می‌توانند بدون نگرانی درباره مسائل اخلاقی به اهداف خود دست یابند. مذاکره‌کنندگان در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، می‌دانند که استانداردها و هنجارها در کشورهای دیگر، متفاوت است و آن‌ها با دوراهی پیروی کردن از هنجارهای خود و یا انعطاف‌پذیری در مقابل هنجارهای طرف مقابل، روبرو هستند.

به‌طور کلی، اصول اخلاقی، شامل استانداردهای پذیرفته‌شده‌ای هستند که درستی و یا نادرستی مسائل را در امر تجارت مشخص می‌کنند<sup>1</sup> و جوامع را قادر می‌سازند تا عملکردی هماهنگ داشته باشند. این هنجارها و قوانین در شرایط مختلف، متفاوت هستند. هنجارهای بازرگانی با هنجارهای مربوط به امور روزانه تفاوت دارند. بنابراین، اصول اخلاقی خاصی بر مذاکرات حاکم است که باید در بازرگانی مورد توجه قرار گیرد. یعنی در زمان توافق بر سر اعطای منافع اقتصادی به طرف‌های مذاکره، باید اطمینان حاصل کنیم که

این منافع با هنجارها و قوانین پذیرفته شده در آن شرایط خاص، مغایر نباشد. به عقیده بسیاری از اندیشمندان، در صورت مواجهه با دوراهی اخلاقی، می توان یکی از رویکردهای زیر را دنبال کرد:<sup>2</sup>

1. رویکرد نتیجه محور: پایبندی به اهداف و شیوه های معمول رسیدن به آنها و ارزیابی درستی این اهداف با توجه به پیامدها.

2. رویکرد وظیفه محور: تأکید بر قوانین و مقررات، تعهد به پیروی از قوانین و استانداردهای جهانی.

3. رویکرد قرارداد اجتماعی: تأکید بر هنجارها و ارزش های سازمان و یا جامعه خود؛ زیرا می خواهیم عضو خوبی برای جامعه باشیم و از قوانین آن پیروی کنیم.

4. رویکرد اصول اخلاقی شخصی: تأکید بر آگاهی و تعهد شخصی، در این رویکرد از استانداردهای اخلاقی شخصی پیروی می کنیم.

این رویکردهای اخلاقی چهارگانه در جدول 10-1، بیشتر بررسی خواهد شد.

## 10-2 مواضع اخلاقی و غیر اخلاقی

در مذاکرات همواره بحث اخلاقی بودن در مقابل غیر اخلاقی بودن مطرح نیست؛ به طور معمول برخی تاکتیک ها از نظر اخلاقی مبهم هستند و در مورد اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن آنها، شک و تردید وجود دارد. همان طور که بیان شد، رفتار مردم بستگی به دیدگاه منطقی آنها دارد. به عنوان مثال، در مذاکرات بازرگانی بین المللی، ارائه پیشنهادهای بزرگ در مراحل اولیه، غیر منطقی محسوب می شود. اقداماتی مانند: پنهان کردن هدف نهایی از طرف مقابل، پخش شایعات در مورد رقبا، بلوف زدن (تهدید یا تعهد اغراق آمیز)، فاش نکردن تمامی حقیقت در ارتباط با ضعف مالی خود، جاسوسی از طرف مقابل یا دیگر رقبا، اعمالی غیر اخلاقی محسوب می شوند؟ توسل به این تاکتیک ها در مذاکرات، ذیل تاکتیک های مبهم تعریف می شوند. در برخی از کشورها، بسیاری از این تاکتیک ها، ممکن است شیوه های رایج در بازرگانی بین الملل به شمار آیند، در حالی که در دیگر کشورها، غیر اخلاقی یا ناپسند محسوب شوند.<sup>4</sup>



## جدول 10-1 چهار رویکرد برای مواجهه با معضلات اخلاقی

<p>پیامدهای کنش، باید مدنظر قرار گیرد. کنش‌هایی که رضایت جمعی به ارمغان می‌آورند، درست هستند؛ با این وجود، تعریف رضایت جمعی دشوار است و باید به رضایت کوتاه‌مدت و بلندمدت توجه کرد. یک طرف در مذاکرات، ممکن است همکاری برای رسیدن به بهترین نتیجه، انجام دهد.</p>	<p><b>1. منطق نتیجه‌محور</b></p>
<p>رفتارها باید با اصول اخلاقی و نه احساس لذت، منطبق باشند و مذاکره‌کنندگان نباید در کنش‌های غیرقانونی مشارکت نمایند.</p>	<p><b>2. منطق وظیفه‌محور</b></p>
<p>کنش‌ها باید در یک بستر اجتماعی انجام شود. قوانین کنش، توسط جامعه تعیین می‌شود. تحقق خیر مشترک، بهترین کنش است. اصول اخلاقی سره را از ناسره مشخص می‌کند. طبق این رویکرد، باید از قوانین جامعه پیروی کرد و اگر دیگران در وضعیتی دروغ گفتند، شما نیز مجاز به عمل متقابل هستید.</p>	<p><b>3. منطق قرارداد اجتماعی</b></p>
<p>وجدان هر شخصی، امر درست و نادرست را تعیین می‌کند. قوانین معینی در این زمینه وجود ندارد؛ هر فرد بر اساس باورهای خود، استانداردهایش را مشخص می‌کند. در این رویکرد، رسیدن به یک تعریف مشترک از اصول اخلاقی دشوار است. بنابراین، اگر وجدانتان اجازه عدم صداقت را می‌دهد، مشکلی نخواهد بود.</p>	<p><b>4. منطق اصول اخلاقی شخصی</b></p>

منبع: برگرفته از هیت<sup>1</sup> (1990)<sup>3</sup>

### مثال 10-1

نفوذ غیرضروری؟ (لابی‌گری)

واژه لابی‌گری، نام خود را از راهروهای پارلمان گرفته است، جایی که در آن موکلان و دیگر فعالان، درخواست‌ها و پرونده‌های خود را به قانون‌گذاران ارائه می‌کنند. لابی‌ها در بریتانیا، برخلاف هم‌تایان آمریکایی، جلب توجه

<sup>1</sup>. Hitt

نمی‌کنند. در آمریکا، کاندیداهای ریاست جمهوری به مشاوران سیاسی در واشنگتن برای تاثیرگذاری بر سیاست‌های دولت، متوسل می‌شوند. یک سریال کامل تلویزیونی با این موضوع در آمریکا ساخته شده است.

آخرین باری که لابی‌گری در بریتانیا با چنین توجه و پوششی همراه بوده، به دهه 1990 باز می‌گردد: اعضای پارلمان در این دوره در ازای گرفتن پول، سؤالات مشخصی را در پارلمان مطرح می‌کردند؛ بعدها مشخص شد که یکی از نمایندگان سابق حزب کارگر که اکنون به لابی‌گری مشغول است، درباره میزان دسترسی خود به وزرا اغراق کرده بود.

در سال 2008، کمیته حقوق ویژه اعضای مجلس اعیان انگلستان برای بحث درباره اتهام لرد هویل<sup>۱</sup>، نماینده بلندپایه و پیشین حزب کارگر، مبنی بر دریافت پول از یک لابی اسلحه برای معرفی او به لرد درایسون<sup>۲</sup>، وزیر دفاع بعدی بریتانیا، تشکیل جلسه داد. این کار غیرقانونی نبود، اما با مخالفت‌های گسترده‌ای روبرو شد: لرد هویل باید به لرد درایسون اعلام می‌کرد که برای این کار پول گرفته است، چیز که وی به‌خاطر نمی‌آورد. از سال 2002، یکی از کمیسیون‌های فرعی، مأمور تحقیق درباره شکایت‌ها علیه اعضای خود شد، اما پنج عضو این کمیته فرعی که میانگین سنی آن‌ها 77 سال است، هنوز مورد بازخواست قرار نگرفته‌اند.

در مجلس عوام نیز از همان زمان، کمیته اداره دولتی در حال بررسی تأثیر لابی‌ها بر تصمیم‌های دولت بوده است. اگر کمیته مذکور به این نتیجه برسد که خط ارتباطی برای تبادل نظر موکلان و نمایندگان برای نفوذ بر مقامات مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد، در این صورت همانند ایالات متحده با نوعی نفوذ خارج از پارلمان مواجه هستیم.

لابی‌گرها مدعی هستند که حرفه آن‌ها قابل احترام است. مسائل مرتبط با لابی‌گری منجر به تأسیس یک نهاد خودتنظیم‌گر تحت عنوان انجمن مشاوران سیاسی حرفه‌ای<sup>۳</sup> در سال 1994 شد. این انجمن، استخدام مقامات سیاسی را منع می‌کند و شرکت‌های فعال در لابی‌گری را ملزم می‌نماید که نام موکلان و مشاوران خود را فاش نکنند. 55 عضو انجمن مشاوران سیاسی، چهار پنجم درآمد صنعت لابی‌گری را به خود اختصاص داده‌اند.

دلیل دیگر این است که تماس‌های شخصی با مقامات دولتی در مقایسه با گذشته، اهمیت کمتری دارند. شرکت‌های لابی‌گری معتقدند که دیدارهای وزاء با آنها، غالباً در راستای حقوق خودشان و به منظور کسب اطلاعات تخصصی در موضوعی خاص و یا نفوذ بر بازیگران کلیدی می‌باشد.

---

1. Lord Hoyle  
2. Lord Drayson  
3. Professional Political Consultants (APPC)

**موضوع بحث:** لابی‌گری یکی از شیوه‌هایی است که شرکت‌های بزرگ برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و ارتقای اعتبار خود، از آن استفاده کنند. به نظر شما آیا لابی‌گری در تجارت و بازرگانی اخلاقی محسوب می‌شود؟

با این حال، استفاده از برخی راهبردها و تاکتیک‌ها، در اغلب کشورها، امری غیراخلاقی محسوب می‌شود و شامل موارد زیر می‌شود:

- استفاده از اطلاعات نادرست دربارهٔ محصول، فناوری و سرمایه‌گذاری برای گمراه کردن طرف مقابل.
- خریدن یکی از اعضای مذاکره‌کنندهٔ طرف مقابل.
- پرداخت رشوه و تبادل هدیه‌های گران قیمت.
- پرداخت پول به یکی از اعضای گروه مقابل برای افشای اطلاعات حساس دربارهٔ طرف مقابل یا پیشنهادات دیگر رقبا.
- مذاکره و توافق بر سر مفاد غیرواقع‌بینانه با علم به این که این مفاد هرگز اجرا نخواهد شد.
- کمک کردن به طرف مقابل و یا کمک گرفتن از طرف مقابل در جهت تأثیر بر فرآیند مذاکرات.<sup>۶</sup>

علاوه بر این، پیشینهٔ فرهنگی مذاکره‌کنندگان بر درک آن‌ها از اعمال اخلاقی و غیراخلاقی تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، حفظ ظاهر در چین از اهمیت زیادی دارد و این به حفظ آبروی افراد در شبکهٔ ارتباطی تجاری «گوان‌آ» و موقعیت اجتماعی آن‌ها کمک می‌کند. بنابراین، استفاده از دروغ مصلحتی برای حفظ آبرو و اعتبار افراد، قابل قبول است. این «دروغ‌های مصلحتی»<sup>۳</sup> را می‌توان به‌عنوان تاکتیک‌های مدیریت احساسات در نظر گرفت؛ در مقایسه با دروغ که بر تاکتیک‌های شناختی تمرکز دارد.<sup>۷</sup> راهبردهای جذب عاطفی، از کلام متقاعدکننده برای تأثیرگذاری و جذب احساسات طرف مقابل بهره می‌گیرد و توجهی به واقعیت‌ها برای ارائهٔ منطقی معتبر ندارد. دروغ گفتن ممکن است منافع کوتاه مدت را تأمین نماید، اما در صورتی که دروغ برملا شود می‌تواند به روابط موجود میان طرفین ضربه بزند و قدرت چانه‌زنی طرفی را که

1. The Economist

2. Guanxi Network

3. White lies

دروغ گفته است، کاهش دهد.<sup>8</sup> به نظر شما آیا تاکتیک‌های مدیریت احساسات، امری اخلاقی است؟ در برخی موارد، پاسخ به این سؤال چندان آسان نیست. مثال 10-2 به این پرسش، پاسخ می‌دهد.

## مثال 10-2

### نقض حق انحصاری برای تولید داروهای عمومی

در سال 2005، توافق سازمان تجارت جهانی در خصوص جنبه‌های بازرگانی حقوق مالکیت معنوی<sup>1</sup> به اجرا درآمد. قبل از اجرایی شدن این توافق، دولت‌ها دربارهٔ اعطای امتیاز انحصاری به شرکت‌های دارویی تصمیم می‌گرفتند و به تولیدکنندگان داروهای عمومی اجازه می‌دادند تا داروهای نجات‌بخش را با قیمت‌های به‌صرفه، تولید نمایند. با تصویب جنبه‌های بازرگانی حقوق مالکیت معنوی، شرکت‌های دارویی می‌توانند حق انحصاری خود را ثبت نمایند و از تولید داروهای عمومی با قیمت پایین توسط دیگر تولیدکنندگان، جلوگیری نمایند. این اتفاق در هند پس از ثبت حق انحصاری داروی جدید شرکت نوارتیس<sup>2</sup> برای سرطان خون رخ داد؛ هند یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان داروهای عمومی است. نوارتیس استدلال می‌کرد که تغییرات کوچکی در محصول خود ایجاد کرده است و بنابراین حق دارد که آن را به‌عنوان اختراع به ثبت برساند. دادگاه عالی هند علیه نوارتیس رأی داد و به تولیدکنندگان محلی در هند اجازه داد تا داروهای عمومی را با قیمت پایین‌تر تولید کنند. این تصمیم با حمایت بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی مانند پزشکان بدون مرز، مواجه شد. شرکت‌هایی مانند نوارتیس استدلال می‌کنند که هزینهٔ تحقیق و توسعه برای تولید داروهای نجات‌بخش بسیار بالا است و تولید این داروها به زمان زیادی نیاز دارد. به نظر شما آیا رفتار شرکت‌های دارویی برای ثبت حق انحصاری داروهای حیاتی و فروش آن به قیمت بالا، امری اخلاقی است؟ در طول زمان، اجرای قانون حقوق مالکیت معنوی، بهبود یافته است و دولت‌ها تمایل کم‌تری به نقض حق انحصاری شرکت‌ها توسط دیگر تولیدکنندگان نشان می‌دهند. در اوایل سال 2017، نوارتیس با موفقیت

1. Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS)  
2. Novartis

شرکت دارویی هندی، کیپلا<sup>۱</sup> را برای نقض حق انحصاری تولید داروی تنفسی اونبرز<sup>۲</sup> تحت تعقیب قضایی قرار داد. پس از صدور حکم، نوارتیس علاوه بر مواجه شدن با انتقادات بسیار، اعتبار خود را نیز خدشه‌دار کرد. بنابراین، نوارتیس تصمیم گرفت برای تولید دارو و بازاریابی با کیپلا همکاری نماید. در پایان این کشمکش، فرصت همکاری برای رسیدن به نتیجه برد-برد، بر امتیازات کوتاه‌مدت رویکرد برد-باخت، غلبه کرد.

منابع: برگرفته از بلک استون<sup>۳</sup> (2012)؛<sup>۹</sup> شاه<sup>۴</sup> و راجاگوپال<sup>۵</sup> (2017)؛<sup>۱۰</sup> شارما<sup>۶</sup> (2014)؛<sup>۱۱</sup> و اسمدلی<sup>۷</sup> (2013).<sup>۱۲</sup>

**موضوع بحث:** شرکت‌های دارویی مدعی هستند که هزینه تحقیق و توسعه برای تولید داروهای نجات‌بخش بسیار بالا است؟ آیا برای سایر شرکت‌ها این موضوع اخلاقی محسوب می‌شود که با مهندسی معکوس اقدام به تولید این گونه داروها کنند، بدون اینکه هزینه‌ای را که شرکت‌های دارویی اولیه برای آن صرف کرده‌اند، جبران نمایند؟

در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، رشوه دادن رایج‌ترین مسئله غیراخلاقی به‌شمار می‌رود. در واقع، هرچه توافق بزرگ‌تر باشد، احتمال رشوه دادن یا پرداخت غیرقانونی پول به شیوه‌های دیگر بیشتر خواهد بود. این رشوه‌ها شامل هدایای کوچک مانند ساعت رولکس و پرداخت هزینه تعطیلات به یکی از اعضای تیم مقابل می‌شود. اغلب رشوه به‌صورت نقدی به‌عنوان درصدی از ارزش قرارداد به یکی از اعضای طرف مقابل پرداخت می‌شود. این پول ممکن است به میلیون‌ها یورو برسد. یک قرارداد بزرگ ارزشی معادل 300 تا 500 میلیون یورو دارد که 5 درصد چنین قراردادی 15 تا 25 میلیون یورو خواهد بود.

- 
1. Cipla
  2. Onbrez.
  3. Blackstone
  4. Shah
  5. Rajagopal
  6. Sharma
  7. Smedley

## سیبزمینی گرم روغنی (قانون ضد رشوه)

اجرای قانون جدید ضد رشوه، بار دیگر به تعویق افتاد؛ زمانی که تونی بلر<sup>۱</sup> در سال 2006 خواستار تحقیق پلیس درباره اتهامات علیه شرکت بی ای ای سیستم<sup>۲</sup> شد. این شرکت که در حوزه تولید سلاح فعالیت دارد و بزرگترین تولیدکننده در بریتانیا به شمار می‌رود، با اتهام پرداخت رشوه برای تضمین قرارداد 43 میلیارد (70 میلیارد دلاری) پوندی با عربستان سعودی متهم است. فعالان ضد فساد این اقدام را شهادی بر سستی و ضعف بریتانیا در برابر سوءرفتارهای شرکت‌های بزرگ دانسته‌اند. در سال 2008، در تلاش برای بازسازی اعتبار از دست‌رفته کشور، پیش‌نویس قانون جدیدی برای سرکوب این گونه اقدامات توسط شرکت‌ها، ارائه شد.

حزب لیبرال دموکرات و حزب محافظه‌کار که هر دو در اقلیت بودند از این طرح حمایت کردند و با حمایت فراحزبی آن را به قانون تبدیل نمودند. پس از انتشار دستورالعمل مربوط به تفسیر آن، قانون مذکور می‌بایست در ماه آوریل به اجرا گذاشته شود. این قانون مجازات‌های سختی برای شرکت‌هایی که رشوه پرداخت می‌کنند در نظر گرفته است: جریمه‌های مالی نامحدود و مجازات زندان برای مدیران شرکت از جمله این مجازات‌ها هستند.

با این وجود، وزارت دادگستری اعلام کرد که تصمیم دارد اجرای این قانون را به تعویق بیندازد. این قوانین حداقل تا سه ماه پس از انتشار دستورالعمل‌های بازنگری‌شده، اجرا نخواهد شد؛ در این اعلامیه اشاره‌ای به زمان انتشار این دستورالعمل‌ها نشده است.

این تأخیر، فرصتی را در اختیار گروه‌های تجاری مانند فدراسیون صنایع بریتانیا<sup>۳</sup>، قرار می‌دهد که درباره نحوه اجرای اجرای آن نگران هستند و خواهان توضیح بیشتر می‌باشند. منتقدان نمی‌خواهند، این‌طور به نظر برسد که این قانون، پرداخت رشوه از سوی آنان را دشوار خواهد کرد و برای کسب‌وکار آن‌ها ناخوشایند است. در مقابل، آن‌ها بر ابهام‌های موجود در قانون تأکید می‌کنند.

یکی دیگر از موانع در این زمینه، «پرداخت‌های تسهیل‌کننده»<sup>۴</sup> است، عبارتی که در برخی موارد حسن تعبیری برای برای رشوه به‌شمار می‌رود؛ اما این پرداخت‌های کوچک و غیررسمی در برخی از کشورها رایج است. قانون اقدام علیه فساد خارجی در ایالات متحده، در برخی موارد پرداخت این پول‌ها را مجاز می‌داند. از دیدگاه نظری، قانون جدید

1. Tony Blair
2. BAE Systems
3. Confederation of British Industry
4. Facilitation payments

بریتانیا، پرداخت‌های تسهیل‌کننده را منع کرده است؛ با این وجود دولت می‌گوید مواد غیرجنایی تحت تعقیب قضایی قرار نخواهد گرفت.

درحالی‌که کسب‌وکارها این تأخیر را یک فرصت قلمداد می‌کنند، فعالان ضد فساد آن را نوعی پس‌رفت به‌شمار می‌آورند.

منبع: برگرفته از اکونومیست (2011).<sup>13</sup>

**موضوع بحث:** در صورت اتخاذ رویکرد غیررسمی برای پیگیری پرداخت‌های تسهیل‌کننده در طول مذاکره، مذاکره‌کنندگان چه کاری باید انجام دهند؟ به‌نظر شما، آیا تعریف امروزی از فساد در فضای کسب‌وکار، تمامی فعالیت‌های غیرقانونی را شامل می‌شود؟

حداکثر دو دیدگاه در خصوص مواجهه با مسائل اخلاقی وجود دارد: دیدگاه جهانی در مقابل دیدگاه

نسبی. در دیدگاه جهانی، باید از اصول اخلاقی جهانی پیروی کنیم و فارغ از جایی که در آن حضور داریم

دیدگاه جهانی: از اصول اخلاقی پیروی می‌کند که جنبه جهانی دارند.

این اصول اخلاقی را چراغ راه خود قرار

دهیم. دیدگاه نسبی، بر این باور است که

هنجارها و قوانین در جوامع و کشورهای

مختلف متفاوت هستند. یعنی زمانی که برای

تجارت به کشورها و جوامع دیگر می‌رویم

دیدگاه نسبی: معتقد است که ارزش‌ها و قواعد حالت محلی دارند و از کشوری به کشور دیگر متفاوت می‌باشند.

باید از هنجارها و قوانین محلی پیروی نمائیم. در این دیدگاه، اعمال ما یا بر اساس قانونی بودن سنجیده

می‌شوند، یا بر اساس مشروعیت که به‌معنای قابل پذیرش یا غیرقابل پذیرش بودن است. در این رویکرد

برخی فعالیت‌ها ممکن است در یک فرهنگ قابل پذیرش و در فرهنگی دیگر غیرقابل پذیرش باشد. بنابراین،

فعالیت‌ها را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:<sup>14</sup>

1. فعالیت‌های متداول که در چارچوب قانون انجام می‌شود و قابل پذیرش و در نتیجه مشروع است.

2. فعالیت‌های غیررسمی که قانونی محسوب نمی‌شوند، اما قابل پذیرش هستند. بخش اقتصادی خاکستری در بسیاری از کشورها از جمله این فعالیت‌ها است.

3. فعالیت‌های مجرمانه که به وضوح غیرقانونی و در نتیجه نامشروع هستند.

4. فعالیت‌هایی که در چارچوب محدودیت‌های قانونی انجام می‌شوند اما به نوعی نقض قانون محسوب می‌شوند و خارج از محدوده قابل پذیرش هستند. یوسونیر<sup>1</sup> و ورنای<sup>2</sup> بر این باورند که صادرات زباله‌های سمی به کشورهای در حال توسعه در این دسته جای می‌گیرد. فعالیت‌های بالا را در شکل 1-10 مشاهده می‌کنید.

مشروع	فعالیت‌های غیررسمی	فعالیت‌های عادی
	فعالیت‌های مجرمانه	خشونت قانونی
غیر مشروع		
	غیرقانونی	قانونی

منابع: برگرفته از یوسونیر و ورنای (1994)<sup>16</sup>؛ و یوسونیر (2003)<sup>17</sup>.

شکل 1-10. درک مسائل اخلاقی مرتبط

10-3 جهان‌گرایی در برابر نسبی‌گرایی

1. Usunier  
2. Verna



در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، باید موضع اخلاقی خود را مشخص نمائیم: از جهان‌گرایی یا نسبی‌گرایی پیروی می‌کنیم؟ جهان‌گرایی اخلاقی به این معنا است که اصول اخلاقی جهانی هستند و فارغ از جایی که در آن به کسب و کار مشغول هستید، بایستی از آن‌ها پیروی کرد. قانون اقدام علیه فساد خارجی 1977 و 1988 ایالات متحده،<sup>1</sup> از شرکت‌های آمریکایی می‌خواهد در هر مکانی که داد و ستد می‌کنند، از قواعد و استانداردهای اخلاقی ایالات متحده پیروی نمایند. در مقابل، بر اساس نسبی‌گرایی اخلاقی، درستی یا نادرستی مسائل بر اساس تفسیرهای فرهنگ و هنجارهای محلی مشخص می‌شود؛ به عبارت دیگر، قوانین جنبه محلی دارند و باید از سوی تمامی کسانی در کشور یا جامعه مورد نظر فعالیت می‌کنند، محترم شمرده شود. این رویکرد با قانون اقدام علیه فساد خارجی در ایالات متحده متفاوت است. با این وجود، بسیاری از شرکت‌ها و کشورهای اروپایی از نسبی‌گرایی اخلاقی پیروی می‌کنند. «وقتی در رم هستی هرکاری که رومی‌ها انجام می‌دهند، انجام بده.»<sup>2</sup> کشورهای سوئد، سوئیس، فرانسه و آلمان نیز از این رویکرد پیروی می‌کنند.<sup>18</sup>

با این وجود، بسیاری از شرکت‌های آمریکایی و اروپایی در فعالیتهای بازرگانی خود مرتکب اعمال غیراخلاقی مانند رشوه‌دادن می‌شوند. آن‌ها، اعمال غیراخلاقی را از طریق واسطه‌ها انجام می‌دهند؛ این واسطه‌ها شرکت‌های مستقلی هستند که مسئول فعالیتهای خاص خود می‌باشند.

#### 10-4 اجتناب‌ناپذیری مذاکرات غیراخلاقی – از دیدگاه روانشناختی

علل و پیامدهای مذاکرات غیراخلاقی در نشست‌های سوی «گونیا»<sup>3</sup> بررسی شده است.<sup>19</sup> مسائل علی مذاکرات غیراخلاقی بر عواملی مانند شخصیت اخلاقی، رنگ باختن مسائل اخلاقی و نشانه‌های محیطی متمرکز است که خارج از آگاهی و دانش مذاکره‌کنندگان می‌باشد. این گمان وجود دارد که رفتار و مذاکرات غیراخلاقی در کنار هم پیش می‌روند. در بخش‌های پیشین نشان دادیم که رفتار غیراخلاقی فارغ از مرزهای فرهنگی وجود دارد. مفروض دیگر این است که مذاکره غیراخلاقی به طور کلی زیان‌بار و مذاکره اخلاقی

<sup>1</sup> . The Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

<sup>2</sup> .When in Rome do as Romans do.

<sup>3</sup> . Gunia

به‌طور ذاتی مطلوب است. پیامدهای مذاکرات غیراخلاقی و فریبکاری اغلب به‌ضرر فریبکاران و اعتبار آن‌ها خواهد بود و طرف مقابل را به تلافی کردن ترغیب می‌کند که به نتایج اقتصادی ضعیف‌ترین منجر خواهد شد. به‌همین ترتیب، طرف فریب‌خورده نیز عملکرد بدتری خواهد داشت. مسئله دیگر این است که آیا مذاکرات غیراخلاقی می‌تواند منجر به رفتارهایی مورد حمایت اجتماعی شود. در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نشانه‌های محیطی می‌تواند بر فریبکاری افراد مستقل تأثیرگذار باشد. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، در برخی شرایط، رفتار غیراخلاقی به نتایج بهتری منجر می‌شود.

از جمله نمونه‌های اخیر رفتار غیراخلاقی، اخراج کارلوس گوسن<sup>۱</sup>، مدیرعامل شرکت رنو-نيسان<sup>۲</sup> و پیامدهای آن برای جانشین بعدی است. مذاکرات بازرگانی بین‌المللی از رفتارهای غیراخلاقی متضرر می‌شود؛ همان‌طور که در مثال 4-10 درباره نيسان اشاره شده است، پیامدهای این رفتارهای غیراخلاقی به اعتماد میان طرفین ضربه خواهد زد. مثال مذکور چکیده‌ای از مقاله‌ای است که در فایننشال تایمز<sup>۳</sup> منتشر شده و پیامدهای رفتار مذاکره غیراخلاقی را نشان می‌دهد.

#### مثال 10-4

##### چه کسی می‌تواند نيسان را احیاء کند؟

به‌مدت تقریباً یک سال، هیروتو سایکاوا<sup>۴</sup> در برابر وضعیت دشوار مقاومت می‌کرد. بر خلاف انتظارات، مدیر اجرایی نيسان از اخراج کارلوس گوسن<sup>۵</sup> جان سالم به‌در برده بود؛ وی با اتهاماتی مانند امضای اسناد جعلی، عدم حمایت از سرمایه‌گذاران و سقوط 95 درصدی سود خودروساز ژاپنی روبرو بود. اما اعتراف آقای سایکاوا درباره دریافت اضافه‌پرداخت، شرایط را تغییر داد. هیئت مدیره به اتفاق آرا در روز دوشنبه تصمیم به اخراج هیروتو سایکاوا گرفت و به دو سال رسوایی و شک‌وتردید درباره توانایی‌های مدیریتی او پس از دستگیری آقای گوسن پایان داد. جدایی اجباری آقای سایکاوا و جستجو برای مدیر جدید، رویدادی مهم در شرکت و همکاری آن با رنوی فرانسه است. اخراج

1. Carlos Ghosn  
2. Renault–Nissan  
3. *Financial Times*  
4. Hiroto Saikawa  
5. Carlos Ghosn

وی این فرصت را برای نپسان فراهم کرد که به دنبال مدیری باشد که قادر به احیای برند ژاپنی، ادغام با شرکت‌های جهانی و رهایی از عصر گوسن باشد.

منبع: ایناگاکي<sup>1</sup> و همکاران (2019)<sup>20</sup>

**موضوع بحث:** رفتار غیراخلاقی گوسن ذیل کدام یک از تقسیم‌بندی بالا قرار می‌گیرد؟ نمونه‌های دیگری از رفتارهای غیراخلاقی مدیران عامل در مذاکرات پیدا کنید.

از آنجائی که بعید است بتوان فریبکاری، رشوه و بلوف زدن را ریشه کن کرد، برای اعتمادسازی در مذاکرات و جلوگیری از رفتار غیراخلاقی،<sup>21</sup> می‌توانید اقدامات ذیل را انجام دهید.

1. فراهم کردن زمینه خیرخواهی متقابل
2. ایجاد فرصت‌هایی برای نشان دادن اعتماد
3. اثبات وثوق‌پذیری و قابل اعتماد بودن
4. قراردادن مذاکره بر اساس زمینه‌ای بلندمدت
5. استفاده از واسطه‌های مورد احترام متقابل در مذاکرات

## 10-5 خلاصه فصل

بنیان هر مذاکره بازرگانی بین‌المللی، انجام گفت‌وگوها به شیوه‌ای اخلاقی و شفاف است. اما اینکه چه رفتاری اخلاقی و یا غیراخلاقی محسوب می‌شود، در بسترهای نهادی و فرهنگی مختلف، متفاوت است. در این فصل، برخی از دوره‌های اخلاقی پیش‌روی مذاکره‌کنندگان، مورد بررسی قرار گرفت. در این فصل هم‌چنین این موضوع بررسی شد که کدام یک از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی، جهانی و کدام یک، مختص کشورها و بسترهای متفاوت است. مذاکره‌کنندگان باید از الزامات و محدودیت‌های قانونی، هم‌چنین از راهبردهای خود و راهبردهای طرف مقابل و مقبولیت این راهبردها از نظر اخلاقی، آگاهی داشته باشند.

---

1. Inagaki

## پرسش‌های کلاسی:

1. چهار رویکرد مقابله با دوراهی‌های اخلاقی را شرح دهید.
2. مزایا و معایب اتخاذ رویکردهای جهانی و نسبی به مسائل اخلاقی کدام است؟
3. «در مذاکره با شرکت‌هایی که به اقتصادهای درحال‌ظهور تعلق دارند، مذاکره‌کنندگان غربی نباید تلاش کنند انتظارات خود نسبت به درستی و نادرستی مسائل را به طرف مقابل تحمیل نمایند. در مقابل، می‌توانند با پیروی از هنجارها و رویه‌های محلی، چالش‌های تجارت خارجی را در ارتباط با این کشورها به حداقل برسانند.» گزاره بالا را به بحث بگذارید و مزایا و معایب مفهوم نسبی‌گرایی اخلاقی در فرآیند مذاکرات را توضیح دهید.

1. Lewicki, R.J., Barry, B. and Saunders, D.M. (2007) *Essentials of Negotiation*. 4th ed. New York, McGraw-Hill.
2. Hitt, W. (1990) *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Columbus, Battelle Press; Hosmer, L.T. (2003) *The Ethics of Management*. 4th ed. New York, McGraw-Hill.
3. Hitt (1990) *ibid*.
4. Lewicki et al. (2007) *op. cit*.
5. The Economist (2008) Britain: undue influence? 3 April.
6. Usunier, J.-C. (2003) Ethical aspects of international business negotiations. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, p. 437–60.
7. Chan, S.H. and Ng, T.S. (2016) Ethical negotiation values of Chinese negotiators. *Journal of Business Research*. **69**(2), 823–30.
8. Wetlaufer, G.B. (1990) The ethics of lying in negotiations. *Iowa Law Review*. **75**, 1219–73.
9. Blackstone, S. (2012) The Indian pharmaceutical tycoon is exploiting a patent loophole to cut the costs of cancer drugs by 75%. *Business Insider Australia*, 19 June.
10. Shah, S. and Rajagopal, D. (2017) Cipla, Novartis explore marketing tie-up. *The Economic Times*, 14 July.
11. Sharma, E.K. (2014) Novartis-Cipla battle shakes up Indian pharma industry. *Business Today*, 18 December.
12. Smedley, T. (2013) Patent wars: has India taken on Big Pharma and won? *The Guardian*, 15 May.
13. The Economist (2011) Hot, greasy potato. 3 February.
14. Usunier (2003) *op. cit*.
15. Usunier, J.-C. and Verna, G. (1994) Ethique des Affaires et Relativite Culturelle. *Revue Francaise de Gestion*. **99**, 23–40.

16. Usunier and Verna (1994) *ibid.*
17. Usunier (2003) *op. cit.*
18. Usunier and Verna (1994) *op. cit.*
19. Gunia, B.C. (2019) Ethics in negotiations: causes and consequences. *Academy of Management Perspective*. **33**(1): 3–11.
20. Inagaki, S.K., Campbell, P., Lewis, L. and Keohane, D. (2019) Who can fix Nissan? *Financial Times*, 10 September.
21. Cramton, P.C. and Dees, J.G. (1993) Promoting honesty in negotiations: an exercise in practical ethics. *Business Ethics Quarterly*. **3**, 1–23.

منابع بیشتر برای مطالعه:

- Al-Khatib, J., Rawwas, M.Y.A., Swaidan, Z. and Rexeisen, R.J. (2005) The ethical challenges of global business-to-business negotiations: an empirical investigation of developing countries' marketing managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 13(4), 46–60.
- Fulmer, I.S., Barry, B. and Long, A. (2009) Lying and smiling: informational and emotional deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*. 88, 691–709.
- Lytle, A. and Rivers, C. (2007) Lying, cheating foreigners!! Negotiation ethics across cultures. *International Negotiation*. 12(1), 1–28.
- Wood, G. (1995) Ethics at the purchasing and sale interface: an international perspective. *International Marketing Review*. 12(4), 7–19.

## فصل یازدهم

### مذاکره درباره انواع قراردادهای

در این فصل به تشریح انواع مختلف قراردادهایی خواهیم پرداخت که در بازرگانی بین‌الملل رایج هستند. تفاوت در ماهیت قراردادهای بازرگانی از جمله: قرارداد واسط/توزیع‌کننده،<sup>۱</sup> قرارداد صدور مجوز/امتیاز،<sup>۲</sup> قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک،<sup>۳</sup> قرارداد ادغام و خرید<sup>۴</sup> و قرارداد پروژه‌های به‌تمام رسیده،<sup>۵</sup> همگی مستلزم فرآیندی متفاوت در جریان مذاکرات هستند و فرصت‌های مختلفی را نیز ایجاد می‌کنند. علاوه بر این، بازارهای مختلف، با توجه به ماهیت منحصربه‌فرد محیط اقتصادی، زیرساخت‌ها و محیط سیاسی و فرهنگی هر ملت، چالش‌های متفاوتی را پیش روی ما قرار خواهد داد. بنابراین، هر قرارداد ویژگی‌ها و خصوصیت‌های خاصی دارد که باید به درستی مورد ارزیابی و توجه قرار گیرد. هنگامی که شرکت‌ها درباره نحوه فعالیت‌های بازرگانی بین‌المللی و نوع این فعالیت‌ها به تصمیم نهایی می‌رسند، باید درباره نوع قرارداد مطلوب نیز تصمیم‌گیری نمایند. بر اساس نظریه‌های مربوط به شرکت‌های چندملیتی، زمانی که هزینه‌های معامله از طریق یک بازار، بیش از هزینه معامله از طریق خود شرکت باشد، مذاکره آغاز می‌شود.<sup>۱</sup> این فصل با بررسی انواع قراردادهای رایج آغاز می‌شود که زمینه انجام پروژه‌های خارج از کشور توسط شرکت‌ها را فراهم می‌کنند.

#### 11-1 قرارداد واسط/توزیع‌کننده

هنگامی که شرکت‌ها در حال مذاکره با واسطه‌ها یا توزیع‌کنندگان در یک بازار خارجی هستند، بایستی

به طور خاص مسائل زیر را مد نظر قرار دهند:

- 
1. Agent/distributor contract
  2. Licensing/franchising contract
  3. Contract for a joint venture
  4. Contract for mergers and acquisitions
  5. Contract for a turnkey project,

- باید تمام یا بخشی از اختیار بازاریابی در کشور میزبان را به واسطه یا توزیع کننده واگذار نمایند.
  - باید مطمئن شوند که واسطه یا توزیع کننده تا حد مناسبی به کسب و کار خود متعهد است.
  - باید از حفظ انحصار، نام تجاری و اعتبار شرکت اطمینان حاصل کنند.
  - باید نسبت به دریافت بازخورد درست و سریع از بازار، مطمئن شوند.
  - باید اطمینان حاصل کنند که نظام حقوقی کشور میزبان، اجازه اجرای چنین قراردادی را می دهد.
- بازاریابی محصولات و خدمات از طریق واسطه ها و توزیع کنندگان، ریسک کمی در بازرگانی بین المللی دارد و فرصت خوبی در اختیار شرکت ها قرار می دهد تا ضمن کسب سود، فرآیند یادگیری را نیز دنبال نمایند. در این نوع بازاریابی، رابطه ای نامتقارن میان طرفین برقرار می شود و یکی از آن ها، قدرت و نفوذ بیشتری بر دیگری خواهد داشت. طرفی که قدرت بیشتری دارد، از امتیازاتی برخوردار است که در صورت لزوم می تواند از آن بهره برداری نماید. در مذاکرات مرتبط با حق توزیع، طرفی که قدرت بیشتری دارد، وسوسه می شود که از آن علیه طرف مقابل استفاده کند و این وسوسه بایستی کنترل شود. بنابراین، انتخاب درست واسطه یا توزیع کننده مناسب، اهمیت ویژه ای دارد؛ البته باید اذعان کرد که موفقیت محصولات در بازارهای خارجی به عملکرد توزیع کننده نیز بستگی دارد و طرفین تنها با همکاری متقابل می توانند به اهداف خود دست یابند. لذا اگر تامین کننده ای که در موقعیتی برتر قرار دارد، اگر درخواست های غیرواقعی بینانه ای و متضاد با منافع طرف دیگر، طرح نماید، این همکاری به شکست می انجامد. بنابراین، رفتار همکاری جویانه در مسیرهای مختلف توزیع، نتیجه انتخابی دقیق است که از طریق مدیریت روابط، محقق می شود. همکاری بین طرفین در مذاکره واسطه/توزیع کننده، زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که معامله صرفاً مبتنی بر بازار نباشد، بلکه در جایی انجام شود که طرفین دارای سابقه مبادله باشند و در آن چشم اندازهایی برای ارزش افزوده در آینده وجود داشته باشد.<sup>2</sup> هنگامی که یک شرکت برای اولین بار مذاکره بر سر صادرات محصولات خود را آغاز می کند، نیازمند توزیع کننده یا واسطه ای است که بهترین رابطه را با مصرف کنندگان بازار هدف داشته باشد. هنگامی که شرکت صادرکننده، توزیع کننده مورد نظر خود را



مشخص کرد، باید ارزیابی کند کدام یک از آنها قدرت بیشتری دارند. در اینجا قدرت به نوع رابطه واسطه یا توزیع کننده با مصرف کنندگان و برخورداری محصول مورد نظر از حقوق مالکیت معنوی بستگی دارد.<sup>3</sup>

نتیجه توافقی اولیه میان تأمین کننده و توزیع کننده به معنای پایان توافق و یا پایان مذاکرات نیست. در مقابل، اولین مذاکره از مجموعه مذاکراتی است که ویژگی اصلی آن وابستگی متقابل است. با تحول در روابط، ممکن است اختلافاتی میان طرفین بروز نماید؛ به عنوان مثال، در صورتی که واسطه به اندازه کافی برای فروش محصولات تلاش نکند و یا شرکت، محصولات را به موقع تحویل ندهد، این اختلافات بروز خواهد کرد.<sup>4</sup> این اختلافات و مشکلات دیگر به این معنی است که دو طرف باید درباره توافق اولیه، دوباره مذاکرات کنند. فشارها و مشکلات خارجی نیز ممکن است گریبان گیر طرفین شود؛ به عنوان مثال رکود در کشور میزبان یا تغییر تعرفه واردات از جمله مشکلات خارجی هستند که ممکن است پیش روی طرفین قرار گیرد. در نهایت، موفقیت کالاهای صادراتی شرکتها در یک بازار خارجی، ممکن است این شرکتها را به تأسیس نمایندگی فروش یا بخش بازاریابی ترغیب نماید.<sup>5</sup> این اقدامات، توازن قدرت و وابستگی متقابل میان طرفین را تغییر خواهد داد و نیازمند مذاکره دوباره درباره تعهدات اولیه است. هنگامی که دو طرف برای مدتی با یکدیگر همکاری کردند، اطلاعات لازم برای تصمیم گیری درباره ارزشمند بودن فعالیت های آتی، در اختیار خواهند داشت.

در زمان بازبینی در مفاد توافق، شرکتها باید سؤالات ذیل را از خود بپرسند: آیا این روابط، نیازهای شرکت را برآورده می کند؟ آیا این رابطه، به بهترین نحو، پیش خواهد رفت؟ آیا این رابطه، کمترین هزینه ممکن را برای شرکت خواهد داشت؟ چه تغییراتی در جهان واقع شده است که اصلاح توافق پیشین را ضروری می سازد؟ در زمان مذاکره بر سر توافق اولیه، در نظر گرفتن تمامی این احتمالات برای طرفین غیرممکن است.<sup>6</sup> بنابراین، با توجه به اینکه این تغییرات نیازمند مذاکرات بیشتری است، تمرکز مباحث توافق های آتی بر مناسبات بازرگانی کوتاه مدت کاملاً طبیعی خواهد بود. گفت وگوها باید بر بازبینی موضوعاتی مانند کیفیت محصول، قیمت و تعهد به بازار متمرکز باشد.<sup>7</sup>

فارغ از این که روابط میان یک شرکت و واسط آن، تا چه میزان موفق، طولانی مدت و سازنده باشد، زمانی می‌رسد که این رابطه باید قطع شود؛ زیرا در برخی موارد، مانند عدم تحقق اهداف مورد نظر و یا احساس نارضایتی یکی از طرفین، پایان دادن به توافق پیش از زمان پیش‌بینی شده، ضروری می‌شود.<sup>8</sup> در زمان فسخ قرارداد نمایندگی یا توزیع، خاتمه قرارداد باید در مدت زمان مناسب به اطلاع طرف مقابل برسد. فسخ زودهنگام قرارداد، منجر به تغییرات بنیادین در مسائل بازرگانی توزیع‌کننده و یا وضعیت کارکنان و درآمد آن خواهد شد. مذاکره، ابزاری برای حل و فصل این شک و تردیدها و کمک به طرف مقابل در زمان بروز تغییرات شدید است.<sup>9</sup> با این وجود، اگر نقض فاحش قرارداد اتفاق بیفتد، طرف مقابل ممکن است مایل به ارائه چنین حمایت‌ها و کمک‌هایی نباشد.

بنابراین، قراردادهای نمایندگی و توزیع، در چارچوب قوانین ملی، بین‌المللی و فراملی (مانند قوانین اتحادیه اروپا) تدوین می‌شوند. آگاهی کامل از قوانین مرتبط با قراردادهای نمایندگی و توزیع و پیامدهای آنان، از عناصر اصلی آمادگی برای مذاکرات است. آگاهی از این مسئله که در صحنه بین‌المللی حاکمیت‌های مختلفی وجود دارد و طرفین به علت عدم وجود ضمانت اجرایی در حقوق بین‌الملل، لزوماً نمی‌توانند حقوق مالکیت مورد نظر خود را به اجرا بگذارند.<sup>10</sup> بنابراین، کسب و کارها برای محافظت از خود، بایستی اقدامات احتیاطی در پیش بگیرند.

در جریان مذاکره با توزیع‌کنندگان، مهم‌ترین ابعاد توافق شامل میزان تعهد، مهارت در بازاریابی و توانایی مالی می‌باشد. توزیع‌کننده متعهد، نقش مهمی در موفقیت کالا یا خدمات در یک بازار دارد. بررسی گردش مالی پرتفوی<sup>1</sup> (سبد سهام) محصولات توزیع‌کننده نیز اهمیت ویژه‌ای دارد؛ پرتفوی باثبات، نشان‌دهنده تعهد توزیع‌کننده به کسب و کار مورد نظر است. باید اطمینان حاصل کنید که توزیع‌کننده درک کاملی از اهداف شما دارد، چون برای سنجش تعهد او حیاتی است. تعیین حداقل میزان فروش در مذاکرات، ابزار مناسبی برای تضمین تعهد حداقلی توزیع‌کننده می‌باشد.<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> . Portfolio

در حوزه مهارت‌های بازاریابی، بررسی توانایی‌های توزیع‌کننده در حرفه بازاریابی مهم است. ارزیابی شیوه‌ها و فعالیت‌های تبلیغاتی آن بر اساس نوع محصول و فعالیت‌هایی که نیاز به حمایت شرکت مبدأ دارند، روشی مطلوب برای تحقق این مهم به‌شمار می‌رود. شرکت در نمایشگاه‌ها و آگاهی از میزان و کیفیت فروش محصولات، به روند تصمیم‌گیری برای ارائه آموزش یا عدم ارائه آموزش به توزیع‌کننده، کمک می‌کند.

درک درست از ویژگی‌های جمعیتی بازار هدف، برای موفقیت آتی محصولات ضروری است. تجربه همکاری توزیع‌کننده با شبکه‌های بازاریابی محلی و میزان فعالیت آن‌ها، معیاری است که بر اساس آن می‌توان حق انحصاری توزیع را به شرکت توزیع‌کننده واگذار کرد. میزان پوشش بازار و تجربه در زمینه بازاریابی، معیار خوبی برای سنجش این مسئله است که آیا توزیع‌کننده قادر به مدیریت در مقیاس ملی و یا منطقه‌ای می‌باشد. سهم فعلی توزیع‌کننده از بازار، نشان‌دهنده میزان موقعیت آن در بازار است. در صورت ضرورت، ارزیابی این مسئله اهمیت دارد که آیا کارکنان فعلی توانایی یادگیری آموزش‌ها و مهارت‌های لازم را دارند و یا به استخدام نیروی جدید جهت بازاریابی محصولات نیاز داریم؟ هزینه برنامه‌های آموزشی و طرفی که این هزینه‌ها را به عهده می‌گیرد، باید در مذاکرات مورد بحث قرار گیرد: تولیدکننده، توزیع‌کننده و یا هر دو طرف، هزینه‌های برنامه آموزشی را تقبل خواهند کرد.

بررسی توان مالی نماینده یا توزیع‌کننده، از جمله معیارهای مهم در مذاکرات مربوط به قراردادهای نمایندگی و توزیع می‌باشد. نمایندگان یا توزیع‌کننده‌ها، برای نگهداری محصولات، انجام فعالیت‌ها و بازاریابی محصولات، به تأمین مالی نیاز دارند. بررسی کامل و جامع حساب‌ها و صورتحساب‌های مالی نماینده یا توزیع‌کننده نقطه خوبی برای شروع این فرآیند است. اگر توزیع‌کننده یا نماینده، قصد شروع کسب‌وکار جدیدی را داشته باشد، به سرمایه‌گذاری‌های بیشتری نیاز خواهد بود. بنابراین، تنها نباید به بررسی وضعیت مالی توزیع‌کننده در شرایط حال بسنده کرد، بلکه وضعیت مالی آن برای توزیع کالا و خدمات مورد نظر نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف مالی نماینده یا توزیع‌کننده به این معنا است که شرکت تولیدکننده می‌تواند در صورت نیاز به درخواست کمک مالی از سوی توزیع‌کننده پاسخ دهد. در

صورتی که محصولات یا خدمات مورد نظر، نیازمند ارائه کمک‌های فنی باشند، تنها فراهم کردن منابع انسانی و فیزیکی کافی نیست و سرمایه مالی نیز باید در اختیار توزیع‌کننده قرار گیرد.

## 11-2 مذاکره درباره صدور مجوز و اعطای امتیاز

بسیاری از شرکت‌ها بدون سرمایه‌گذاری کلان، اقدام به فعالیت بازرگانی در بازارهای خارجی می‌کنند. آنها برای راه اندازی کسب و کار خود، نام تجاری، اختراعات و تجربه خود را در اختیار یک شرکت خارجی قرار می‌دهند و در ازای آن مبلغی دریافت می‌کنند. این روش، یکی از راه‌های سریع با مشکلات کمتر در بازرگانی بین‌المللی است. با این وجود، شرکت‌ها باید نسبت به مسائل زیر آگاهی داشته باشند:

- حق امتیازهای دریافتی به راحتی قابل ممیزی و حسابرسی هستند و بر اساس مبالغ تضمین‌شده پرداخت می‌شوند.
- شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که توسعه هر محصول یا کسب‌وکار بر اساس مجوزهای صادرشده، به صادرکننده مجوز گزارش شود.
- توافقنامه باید محدود به بازه زمانی مشخصی باشد، زیرا در صورت موفقیت محصول، صادرکننده مجوز ممکن است قصد تولید آن کالا را به‌طور مستقیم داشته باشد.
- صادرکننده مجوز باید از هزینه‌های تنظیم قرارداد آگاه باشد و مطمئن شود که مجوز صادرشده تمامی مفاد قرارداد را در بر می‌گیرد.

قراردادهای صدور مجوز، متفاوت هستند، اما اغلب شامل موارد زیر می‌شوند:<sup>12</sup>

1. مشخصات محصولی که برای آن مجوز صادر می‌شود،

2. پتانسیل توسعه محصول مورد نظر،

3. انحصار.

اعطای امتیاز، همانند صدور مجوز است، شرکت‌ها به نمایندگان خود اجازه می‌دهند علاوه بر بهره‌مندی از حقوق اختصاصی، از مدل کسب‌وکار شرکت نیز بهره‌مند شوند. صاحب امتیاز در ازای پیروی از مفاد و

شرایط قرارداد، مبلغی را بابت حق امتیاز دریافت می‌کند. در این موارد، شرکت صاحب امتیاز باید موارد زیر را مدنظر داشته باشد:

- نماینده کاملاً بانگیزه و متعهد باشد.
- نماینده به برند و اعتبار شرکت صاحب امتیاز، احترام بگذارد.
- چگونگی تضمین نحوه حسابرسی و نظارت بر فعالیت‌های نماینده.

این نوع بازرگانی در عرصه بین‌المللی برای شرکت‌هایی مناسب است که صادرات محصولات آن‌ها سخت و یا پرهزینه است و این شرکت‌ها نمی‌خواهند و یا نمی‌توانند سرمایه‌گذاری موردنیاز برای راه‌اندازی کسب‌وکار مورد نظر در بازارهای خارجی را تأمین نمایند.

شرکت صادرکننده مجوز و نماینده آن، پیش از آغاز مذاکره، باید مسائل زیادی از جمله: سطوح بالای آمادگی، تحقیق و ارزیابی اولیه تأثیرات کسب‌وکار و پیامدهای رقابت در این حوزه را مدنظر قرار دهند. علاوه بر این، زمانی که مذاکرات رسمی آغاز می‌شود، نمایش آمادگی کامل از سوی طرفین، روند مذاکرات را تسهیل خواهد کرد. «چقدر آن‌ها جدی هستند؟» و «آیا ما می‌توانیم با آن‌ها تجارت کنیم؟»، پرسش‌هایی هستند که در مراحل اولیه در ذهن مذاکره‌کنندگان شکل می‌گیرد.

در مواردی که مجوز بهره‌برداری از یک فناوری صادر می‌شود، مهم‌ترین مسئله مرتبط با مالکیت معنوی

و حق ثبت اختراع است. حق ثبت اختراع، حقی

حق ثبت اختراع: حق انحصاری مالکیت و استفاده از یک فناوری برای دوره‌ای مشخص زمانی می‌باشد.

انحصاری است که به صاحب امتیاز اجازه می‌دهد در مدت زمان و حوزه فنی مشخص، به‌طور انحصاری از یک فناوری، بهره‌برداری

نماید. این حوزه فنی کاملاً جدید خواهد بود و می‌توان آن را در بخش صنعت به‌کار برد. سند حق ثبت اختراع باید این حوزه فنی جدید و تأثیرگذاری عملی آن را به‌طور کامل شرح دهد. زمانی که امتیاز حق ثبت اختراع به پایان می‌رسد، این فناوری ممکن است توسط هر کسی که قصد بهره‌برداری از آن را داشته باشد، مورد استفاده قرار گیرد. زمانی که مذاکره درباره صدور مجوز استفاده از یک فناوری در جریان است، توافق

مورد نظر ممکن است موقت باشد، اما شامل بهره‌برداری انحصاری از فناوری مورد نظر خواهد شد. به این معنا که از طریق گنجاندن مفادی در قرارداد توسط صادرکننده مجوز، باید از افشای اطلاعات درباره این فناوری اجتناب شود.<sup>13</sup>

یکی از نمونه‌های مذاکرات مرتبط با صدور مجوز، میان معمار و مشتری است. معمار و مشتری بر سر شکل و فرم ساختمانی که معمار طراحی خواهد کرد به توافق می‌رسند. این طراحی باید انتظارات مشتری از ساختمان را برآورده نماید و این مسئله به مهارت‌ها و تجربه معمار در ارتباط با شرایط محیطی و مقررات مرتبط با ساختمان‌سازی باز می‌گردد. طرح نهایی، تمامی عناصر از جمله نوع مصالح ساختمان و جزئیات هر بخش را مشخص خواهد کرد. این طرح، بازتاب توافق معمار و مشتری درباره جزئیات و اولویت‌های شخصی طرفین است. طرح نهایی باید با مقررات موجود نیز هم‌خوانی داشته باشد. علاوه بر طراحی و چارچوب قانونی، رابطه میان معمار و مشتری نیز در توافق‌های صدور مجوز، مدنظر قرار می‌گیرد.

بنابراین، معمار برای خدماتی که نشان‌دهنده کیفیت و ارزش محصول مدنظر او است مبلغی را دریافت می‌کند. شرکت صادرکننده مجوز نیز برای ارائه خدمات و ارزش مجوز صادرشده، مبلغی را دریافت خواهد کرد. معمار (حداقل تا حدودی) در صورت عدم تطابق محصول نهایی با توافق انجام‌شده یا نقض حق طرف‌های سوم، مسئولیت و تعهد آن را خواهد پذیرفت.<sup>14</sup>

به‌طور خلاصه، توافق صدور مجوز باید شامل موارد زیر باشد:

1. شرکت صادرکننده مجوز، اجازه چه فعالیت‌هایی را به نماینده می‌دهد.
  2. نماینده به چه شکل و در چه زمانی این فعالیت‌ها را انجام خواهد داد.
  3. هزینه صدور مجوز (یا حق امتیاز بر اساس میزان بهره‌برداری از فناوری) چگونه محاسبه خواهد شد.
  4. ظرفیت مجوز و استفاده از اطلاعات انحصاری صادرکننده مجوز. باید مشخص شود که در صورت عدم برآورده شدن انتظارات در جریان اجرای توافق یا بهره‌برداری از فناوری مورد نظر، چه اتفاقی رخ خواهد داد.
- در این زمینه، طیفی از توافقات با اشکال و پیچیدگی‌های متفاوت وجود دارد. در یک سوی طیف، مجوزهای ساده و غیرانحصاری حق ثبت اختراع/طراحی/نرم‌افزار قرار دارند. در سوی دیگر طیف، مجوزهای

فناوری‌های اصلی تولید وجود دارند که شامل سرمایه‌گذاری‌های فراملی، فروش‌های جهانی و خدمات طراحی، مهندسی و آموزشی می‌شوند. رایج‌ترین انواع مجوزها در بازرگانی بین‌الملل عبارتند از:

**1. مجوز ثبت:** مجوزهای ثبت محصول، فعالیت‌های مرتبط با تحقیق و توسعه هستند. صاحب این مجوز ممکن است دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی و یا افراد باشند. بنابراین، استراتژی کسب مجوز ثبت باید به شکلی طراحی شود که میان ریسک‌های مالی و چشم‌اندازهای واقعی شرکت دریافت‌کننده مجوز، توازن ایجاد نماید. در بازرگانی بین‌الملل، اختراعات توسط مخترع آن وارد دنیای تجارت نمی‌شود، بلکه مخترع برای ارائه محصول خود به بازار، از شرکای بازرگانی موجود در بازار، بهره خواهد گرفت.

در این سناریو، مخترع باید برنامه‌ای به‌روز درباره طرح ثبتی خود داشته باشد. او با پرداخت مبالغ مشخص، حق ثبت اختراع را حفظ می‌کند. زمانی که مجوز ثبت به پایان برسد، بازیابی آن اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار خواهد بود. منافع شریک بازرگانی ایجاب می‌کند که پرفتوی حق ثبت و بهره‌برداری از منافع بازرگانی آن را حفظ نماید.

بر خلاف شراکت میان مخترع و شرکت‌های بازرگانی، یک شرکت تولیدی که از موقعیت مناسبی برای بهره‌برداری کامل از فرصت‌های بازار نوآوری‌های ثبت‌شده برخوردار نیست، از راهبردهای متفاوتی برای کسب مجوز ثبت استفاده می‌کند. این راهبردها، می‌تواند تهاجمی، تدافعی و یا فرصت‌طلبانه باشند. تفاوت این سناریو در این است که صادرکننده مجوز با حوزه محصول یا خدمات مربوطه، آشنایی دارد. مجوزهایی که شرکت‌های بازرگانی به‌دنبال کسب آن هستند، با فعالیت‌های بازرگانی جاری آن‌ها مرتبط است تا از یک ارزش بالقوه در آینده برخوردار باشند. حداقل پنج تا هشت سال طول می‌کشد تا قابلیت کاربرد یک اختراع به اثبات برسد و باید از آزمون‌های توسعه و بازار سر بلند بیرون بیاید.

صدور مجوزهای فرصت‌طلبانه و درآمدزا توسط شرکت‌ها تنها زمانی معنا دارد که ارزیابی جامعی از اثرات رقابتی آن انجام شود و مشخص شود که تهدیدی به‌همراه نخواهد داشت. این نوع مجوزهای ثبت که از تمامی فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند، مختص صنایع و بازارهای کامل و قوام یافته هستند. درآمد حاصل از

صدور مجوز، اغلب مربوط به سود مازاد است: درآمد این مجوزها، محصول تحقیق و توسعه خلاقانه است. صاحب مجوز ثبت به‌طور معمول شرایط واقع‌بینانه خود را به‌عنوان شروع مذاکره، مطرح می‌کند.

در همه انواع مجوز ثبت، مسئله انحصاری یا غیرانحصاری بودن آن، همواره مطرح می‌شود. آیا باید دارنده این امتیاز به تنهایی از فناوری مورد نظر استفاده کند و یا دیگر شرکت‌ها نیز حق بهره‌مندی از آن را دارند؟ چندین گزینه در ارتباط با این مسأله وجود دارد که مجوزهای تولید و فروش از جمله آن‌ها هستند. پیش از آغاز مذاکرات برای دریافت مجوز، طرفین باید آرمان‌ها و اهداف و همچنین فعالیت‌هایی را که می‌توانند مسئولیت آن را به عهده بگیرند، ارزیابی کنند. صاحب مجوز ثبت باید بداند که هر مجوزی که به یکی از بازیگران اصلی در بازار اعطا می‌شود ممکن است کاملاً انحصاری باشد و هیچ‌یک از دیگر شرکت‌ها و افراد به این فناوری دسترسی نخواهند داشت؛ این قرارداد فرصت‌های دیگری برای کسب مجوز صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم در بازار را از بین می‌برد.

زمانی که مذاکرات با موفقیت به پایان رسید، نسخه‌های اجرایی توافقنامه باید آماده و توسط طرفین امضا شوند. توافقنامه ممکن است در همان زمان و یا پس از تصویب مقامات صلاحیت‌دار، لازم‌الاجرا و اعلان عمومی شود. توافقنامه شرایطی را پیش‌بینی می‌کند و برای تحقق آن‌ها محدودیت زمانی در نظر می‌گیرد. در صورتی که هزینه کامل مجوز در ابتدای کار پرداخت نشود، توافقنامه، دریافت‌کننده مجوز را متعهد می‌کند که نحوه عملکرد مجوز را به شرکت صادرکننده مجوز گزارش دهد و حق امتیاز و یا مبلغ سالیانه‌ای را برای حفظ مجوز، بپردازد.

در نهایت، حق فسخ یک‌طرفه قرارداد از دیگر مسائلی است که باید در توافقنامه گنجانده شود که می‌تواند با اختیار و یا به دلیل نقض قرارداد توسط طرف مقابل اتفاق بیافتد.

**2 مجوز دانش فنی:** شرایط مجوز متناسب با نوع دانش فنی، کاملاً متفاوت است. دانش فنی در محصول نهفته است و توسط کارکنان به‌صورت محرمانه نگهداری می‌شود؛ دانش فنی همچنین در گزارش‌های شرکت ثبت می‌شود و دسترسی به آن، قواعد و مقررات خاص خود را دارد. ارائه دانش فنی تنها به



شرکت‌های فعال در همان صنعت پیشنهاد می‌شود و این شرکت‌ها بر اساس کیفیت محصولات شرکت و میزان رقابت‌پذیری انتخاب می‌شوند. فارغ از موارد مرتبط با پیشنهاد تبادل دانش فنی، درخواست‌کننده مجوز نباید انتظار داشته باشد که با شرکت اصلی در رقابت مستقیم قرار بگیرد. زمانی که دانش فنی تبادل می‌شود، این تبادل ممکن است شامل اطلاعات تحقیق و توسعه بشود. منافع حاصل از مجوز دانش فنی، همان تأثیرات اقتصادی مورد انتظار بر کسب‌وکار دریافت‌کننده مجوز، خواهد بود.

یکی از فاکتورهای مهم در تصمیم‌گیری درباره دریافت دانش فنی، عنصر زمان با توجه به انتخاب‌های جایگزین است. گام نهادن در حوزه تحقیق و توسعه، کاری نامطمئن، پرهزینه و زمان‌بر است. بررسی تأثیرات قوانین ضد رقابتی در کشورهای دیگر و شرایط محدودکننده مجوز، از دیگر مسائل مهم در این نوع قراردادها محسوب می‌شود. امکان خروج از مجوزهای ثبت با توجه به موقعیت شرکت وجود دارد، اما از یاد بردن اطلاعات محرمانه غیرممکن است.

با توجه به این‌که بهترین راه مخفی کردن چیزی بازگو نکردن آن به دیگران است، شرکت مادر به‌سختی تلاش می‌کند از افشای اطلاعات اساسی تحت مالکیت خود جلوگیری کند. بنابراین، به یک راهبردی نیاز است که از طریق آن طرفین به یک قرارداد محرمانه دست پیدا نمایند.

هنگامی که یک شرکت هدف، تمایل طرف مقابل برای دریافت دانش فنی خود را مشاهده کرد، مقدمات ارائه مجوز برای بهره‌برداری از این دانش را فراهم می‌کند. در گام بعدی، یک قرارداد عدم افشای اطلاعات به‌منظور ساختارمند کردن و کنترل جریان اطلاعات میان طرفین منعقد می‌شود؛ این قرارداد به این سؤال پاسخ می‌دهد که «آیا میان دانش فنی ارائه‌شده و نیازهای واقعی طرف مقابل، سازگاری وجود دارد؟» مرحله ارزیابی، شامل جریان دوطرفه اطلاعات محرمانه می‌شود.

شرکتی که دانش فنی را در اختیار دارد، سعی می‌کند مرحله ارزیابی را بدون افشای بخش زیادی از دانش فنی خود پشت سر بگذارد تا میزان کارایی آن را برای طرف مقابل ارزیابی نماید.

شرکت دریافت‌کننده این اطلاعات، بایستی نسبت به ثبت و ضبط کامل دانش فعلی خود تا روز پیش از دریافت اطلاعات محرمانه، اطمینان حاصل کند. این اطلاعات شامل اطلاعات مورد استفاده در

فعالیت‌های بازرگانی، گزارش‌های تحقیق و توسعه و شرح برنامه‌ها، اهداف، رویکردها و روش‌شناسی برنامه‌های تحقیق و توسعه می‌شود. این امکان وجود دارد که دانش فنی مورد نظر، تفاوت چندانی با اطلاعات موجود نداشته باشد. پیشنهاد می‌شود که مجموعه‌ای مهر و موم شده از دانش فنی موجود در یک نهاد معتبر خارجی، نگهداری شود. فارغ از این که مجموعه دانش فنی دو شرکت چقدر به یکدیگر نزدیک و یا دور باشند، نگهداری آن در محلی دیگر سبب می‌شود که تأثیرگذاری دانش فنی جدید پس از اجرای قرارداد مشخص شود.

در برخی موارد، در توافقنامه به این مسئله اشاره می‌شود که صادرکننده مجوز اطلاعات مشخصی را در اختیار طرف مقابل قرار خواهد داد، اما از نظر قانونی دو طرف را ملزم به انجام چنین کاری نمی‌کند. در مراحل اولیه، صادرکننده مجوز اطلاعاتی را در اختیار طرف مقابل قرار می‌دهد تا طرف دریافت‌کننده اطلاعات بتواند ارزیابی اولیه‌ای از فناوری و منافع احتمالی آن داشته باشد. حتی زمانی که اطلاعات مورد نظر کارآیی عملی ندارد، هم‌چنان در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر خواهد بود. دریافت‌کننده مجوز متعهد می‌شود که از افشای دانش فنی و امکان دسترسی دیگران به این اطلاعات جلوگیری نماید. ممکن است در مورد دسترسی به این اطلاعات، محدودیت‌هایی وجود داشته باشد و تنها کارکنان و مدیرانی به این اطلاعات دسترسی خواهند داشت که در ارزیابی آن‌ها، مشارکت داشته باشند.

در مرحله ارزیابی، طرفین باید مطمئن شوند که مقامات دولتی (که مسئولیت ثبت را بر عهده دارند) مشکلی در روند مذاکرات ایجاد نمی‌کنند. این نهادهای ملی در کشورهای مختلف، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند و هر یک، سیاست‌های خاص خود را در ارتباط با صدور مجوز ثبت دارند؛ برخی بر اساس فناوری‌های فرآیند ثبت و برخی دیگر بر اساس محرمانه بودن اطلاعات و حقوق محلی فعالیت بازرگانی، عمل می‌کنند. این حقوق محلی فعالیت بازرگانی، به‌جز در موارد انتقال کل کسب‌وکار مورد نظر به کشور پذیرنده، قابل انتقال به غیر نیست. صادرکننده مجوز باید اطمینان حاصل کند که قلمرویی که دانش فنی آن برای فعالیت بازرگانی به آن منتقل می‌شود، الزامی برای ثبت نداشته باشد. دریافت‌کننده مجوز نیز باید از مقررات ثبت در دیگر کشورها، اطمینان حاصل کند.

در این مرحله، بررسی نظام مالیاتی کشور میزبان در ارتباط با مبادلات بین‌المللی، برای طرفین قرارداد مفید خواهد بود. بدون شک، این مسائل در جریان مذاکرات باید مدنظر قرار گیرد. در مرحله ارزیابی، صادرکننده مجوز می‌تواند هزینه مورد نظر خود را برای جمع‌بندی و انتقال اطلاعات طبقه‌بندی شده اعلام نماید. این مبلغ در برگیرنده هزینه‌های جمع‌آوری دانش فنی و افشای آن برای طرف مقابل است. محاسبه ارزش این مجموعه اطلاعات در این مرحله دشوار است و این مبلغ باید در مرحله مذاکره درباره جزئیات صدور مجوز محاسبه شود؛ در مرحله مذاکرات اصلی، با مقایسه توانایی‌های نسبی فناوری‌های دو طرف از نظر اقتصادی، معیارهای عینی برای تصمیم‌گیری مشخص خواهد شد.

در مواردی که صادرکننده مجوز، فناوری یا حقوق مالکیت معنوی مشابهی را به طرف ثالثی اعطا کرده باشد، بر مذاکرات مرتبط با هزینه مجوز، تأثیر منفی خواهد داشت؛ اگر در شرایط مشابه، امتیازات بیشتری در قراردادهای آتی اعطا شود، این امتیازات باید برای قراردادهای موجود نیز در نظر گرفته شود.

### **3 اعطای همزمان مجوز ثبت اختراع و مجوز دانش فنی: شرکتی که قصد صدور مجوز برای بهره‌برداری**

دیگر شرکت‌ها از فناوری خود را دارد، فهرستی از فناوری‌های مناسب را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. این فعالیت نیازمند منابع مشخص است و لازم است موضوع نیاز به استخدام مشاور برای انجام مذاکرات از طرف شرکت، بررسی شود. شرکت صادرکننده مجوز که خود در همان کسب‌وکار فعالیت دارد، ممکن است در سیاست‌های صدور مجوز تجدید نظر نماید تا از این طریق از صدور مجوزهای آتی جلوگیری کند، زیرا گسترش رقابت در این حوزه را تهدیدی علیه خود قلمداد می‌کند. با این وجود، اگر صادرکننده مجوز متقاعد شود که صدور مجوزهای جدید با هدف سرمایه‌گذاری انجام می‌شود، ترجیح می‌دهد که این سرمایه‌گذاری در فناوری‌های شرکت مذکور انجام شود و فناوری‌های شرکت‌های رقیب از این سرمایه‌گذاری‌ها، بهره‌مند نشوند. صادرکننده مجوز باید از مقیاس و فناوری‌های شرکت دریافت‌کننده مجوز، آگاهی داشته باشد. صادرکننده مجوز درباره میزان بهره‌مندی از فناوری برای گسترش کارخانه‌های جدید و مکان این کارخانه‌ها تصمیم‌گیری خواهد کرد. شرکت صادرکننده مجوز هم‌چنین ممکن است طرف مقابل را به ارائه بازخورد

درباره پیشرفت‌های عملیاتی، به خصوص در حوزه تحقیق و توسعه، ملزم نماید. تمامی این مزایا، بر رقابت‌پذیری نسبی صنعت مورد نظر تأثیرگذار خواهد بود.

با وجود صدور موفقیت‌آمیز مجوزهای پیشین، دریافت‌کننده مجوز ممکن است با ریسک‌های بالقوه‌ای در بازار مواجه شود. نخست، دانش صادرکننده مجوز درباره فعالیت‌های دریافت‌کنندگان مجوز - به‌عنوان مثال درباره حل مشکلات فناوری اعطاشده - محدود خواهد بود. دوم، شرکت‌های صادرکننده مجوز از شرکت‌های مختلف برای آزمودن طرح‌ها و فناوری‌های خود استفاده می‌کنند که کارآیی آن‌ها در دنیای کسب‌وکار به اثبات نرسیده است. دریافت‌کنندگان مجوز همچنین آزادی عمل محدودی در چارچوب قرارداد خواهند داشت و از دانش و مهارت کافی برای مشکلاتی که با آن مواجه می‌شوند، برخوردار نیستند.

دریافت‌کننده مجوز باید به‌دنبال مجموعه طرح مهندسی روشن و فرآیندی بنیادی باشد که در آن تمامی مفاد ضروری گنجانده شود. این مجموعه بر اساس مفاد به‌شدت محرمانه تأمین خواهد شد و هزینه‌های مشخصی را در برخواهد داشت. این مجموعه، دریافت‌کننده مجوز را قادر می‌سازد: هزینه فناوری مورد نظر را محاسبه نماید؛ با دسترسی به اطلاعات با صادرکننده مجوز به مذاکره بنشیند و گزینه‌های مختلف را مدنظر قرار دهد و موقعیت ثبت مجوز را بررسی کند؛ برای ارزیابی کارایی این فناوری، با دیگر دریافت‌کنندگان مجوز گفت و گو کند؛ از توانایی صادرکننده مجوز برای انتقال مؤثر فناوری مطمئن شود؛ هزینه‌های سرمایه‌ای را برآورد نماید؛ دیگر منابع مواد اولیه را مورد بررسی قرار دهد؛ از امکان فروش محصول در بازار اطمینان حاصل کند؛ و استانداردهای مرتبط با فاضلاب و انتشار گازهای گلخانه‌ای را تعیین نماید.

در جریان جلسات تحقیق و تبادل اطلاعات، صادرکننده و دریافت‌کننده مجوز باید درباره میزان کاربرد فناوری تولیدی در ساخت کارخانه‌های جدید و موقعیت مکانی آن‌ها، بحث و گفت و گو کنند. دریافت‌کننده مجوز باید بازارهای فروش محصول را به‌طور مشخص تعیین نماید. همچنین لازم است ابعاد ذیر، مورد بررسی بیشتر قرار گیرند: نخست، دریافت‌کننده مجوز باید اطمینان حاصل کند که علاوه بر دریافت دستورالعمل از شرکت مادر برای ساخت کارخانه‌های مشخص، بینشی درباره ماهیت طرح نیز کسب

کند. اگر دریافت‌کننده مجوز، توانایی لازم برای طراحی کارخانه مورد نظر را نداشته باشد، حق بهره‌برداری از دانش فنی، امری توخالی خواهد بود. قرارداد دریافت مجوز باید این خدمات را به‌طور واضح و مشخص تعریف نماید. از دریافت‌کننده مجوز انتظار می‌رود که فرآیند تحقیق و توسعه را نیز در دستور کار فعالیت‌های خود قرار دهد. دوم، صادرکنندگان مجوز ممکن است از فروش محصولات در یک قلمرو تعریف شده و یا خارج از آن، جلوگیری نمایند. قانونی بودن و قابلیت اجرایی این مفاد، بایستی پیش از عقد قرارداد، به‌دقت بررسی شود. تا جایی که حقوق انحصاری صادرکننده مجوز اجازه می‌دهد، تعیین حق شرط برای اجرای این حقوق انحصاری در قلمروهایی که در آن قصد جلوگیری از فروش محصولات خارجی را دارد، کاملاً قانونی خواهد بود. ممکن است طرفین توافق کنند که دریافت‌کننده مجوز برای حصول اطمینان از مطلوبیت محصول مورد نظر، اقدام به خرید محصولات شرکت مادر در بازارهای هدف نماید.

در جریان مذاکرات، مفاد مالی قراردادهای صدور مجوز، توجه بسیاری را به خود جلب می‌کند. میزان هزینه خدمات و پرداخت‌های مرتبط با مجوز، بر اساس ارزش فعلی و طبق توافق طرفین در قرارداد، مشخص خواهد شد. عوامل مؤثر بیرونی (مانند مداخلات دولت در فرآیند تأیید قرارداد)، انتخاب‌های پیشرو را محدود می‌کند. مقادیری که دریافت‌کننده مجوز برای بهره‌برداری از مجوز می‌پردازد ممکن است از نظر زمان و مقدار، مبلغی ثابت باشد و یا بر اساس پرداخت‌های زمان‌بندی‌شده و بر پایه میزان بهره‌برداری از مجوز، تعیین شود. تأثیر مالیات و میزان خطرپذیری هر یک از دو روش یادشده، متفاوت خواهد بود. روش محاسبه این مقادیر، نحوه پرداخت آن (زمان و ارزش پرداختی) و مسائل مرتبط با مالیات باید با جزئیات در قرارداد مشخص شود. وجود معاهده مالیات مضاعف و قانون اعطای اعتبار یک‌طرفه از اهمیت بسیاری برخوردار خواهد بود. علاوه براین، طرفین ممکن است به دلایل مالیاتی و یا به‌دلیل تأثیر حقوق انحصاری بر ارزش مجوزها، مسائل مرتبط با امور مالی را جدای از مجوز دانش فنی به بحث و گفت‌وگو بگذارند.

در مواردی که صدور مجوز بهره‌برداری از فناوری ضروری باشد و یا حقوق مالکیت معنوی از قبل وجود داشته باشد، هیچ‌یک از طرفین نباید تعهدی را بپذیرند که تنها در حوزه‌های مشخص توافق‌شده، قانونی به‌شمار می‌رود. هیچ ضمانت‌نامه‌ای نباید در جریان مذاکرات اعطا شود. قرارداد اجرایی باید شامل این

موارد باشد: مواردی که باید تأمین شوند، زمان تأمین آنها، حوزه و شکل فناوری در حال انتقال و هر نوع محدودیت در به کارگیری مالکیت معنوی. قرارداد اجرایی همچنین باید مسائل مرتبط با مسئولیت و تعهد عملکرد محصول را مشخص نماید؛ در این قرارداد همچنین باید مشخص شود که در صورت عدم تحقق این موارد، چه اتفاقی رخ خواهد داد. در نهایت، قرارداد نهایی باید شامل خدمات مالی، گزینه‌های آتی و محدودیت‌های بهره‌برداری از مجوز باشد. قراردادهای صدور مجوز معمولاً تا حد امکان کامل و جامع هستند و شامل تمامی مفاد و برنامه‌های توافق‌شده میان دو طرف است، به‌جز در مواردی که به مفاد و توافقی‌های محرمانه باز می‌گردد. پس از امضای این توافق، تمامی تعهدات پیشین، لازم‌الاجرا خواهد بود.

طرفین مذاکره می‌خواهند اطمینان حاصل کنند تا کسانی که به نمایندگی از طرف مقابل در حال فعالیت هستند، برای اجرای مذاکرات از ظرفیت و اختیار کافی برخوردار می‌باشند. این مهم، در مراحل اولیه و در ملاقات‌های رو در رو با حضور مدیران تجاری عالی رتبه، مشخص می‌شود. به‌طور کلی، گروه مذاکره‌کننده متشکل از حضور مدیر پروژه یا رئیس بخش مجوزها با سابقه فنی و بازرگانی کافی، است. متخصصان فنی، مهندسی، حقوقی و مالکیت معنوی با توجه به نیازهای مذاکره، به مدیران کمک خواهند کرد.

اغلب مذاکرات به‌صورت رو در رو انجام می‌شوند تا نسبت به رفع سوء تفاهم‌ها اطمینان حاصل کرد. در مرحله مشخصی از مذاکرات، صادرکننده مجوز، اصول کلی قرارداد را برای بررسی ارائه می‌کند. پیش‌نویس قرارداد با توجه به پیشرفت‌های کسب شده در جریان مذاکرات، توسط طرفین بازبینی می‌شود؛ این کار به‌طور معمول توسط متخصصان مالکیت معنوی انجام می‌شود. این پیش‌نویس‌ها با مسائل غیرچالشی مانند: راه‌های ارسال گزارش‌ها و پرداخت‌ها، محاسبه تبادلات ارزی، کسر مالیات و گواهی‌نامه‌ها، تاریخ اجرایی شدن توافق، رویه‌ها و تأییدیه‌های ضروری مرتبط با دولت‌ها و بانک‌های مرکزی و انتخاب قانون قرارداد، مرتبط می‌باشند.

### 11-3 کسب و کارهای مشترک

کسب و کارهای مشترک، یکی از بهترین روش‌های بازرگانی خارجی به‌شمار می‌روند، به‌خصوص در مواردی که بازارهای جذابی وجود دارد، اما شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری با عدم اطمینان و نبود دانش کافی مواجه هستند. در برخی موارد، دولت‌ها برای انجام تجارت در کشور خود، شرکت‌های خارجی را به همکاری با یک شریک محلی، ملزم می‌کنند، البته این رویه در حال تغییر است و کمتر چنین درخواستی مطرح می‌شود. سهام این نوع کسب و کارها، به‌طور مشترک در تملک طرفین قرار دارد و رابطه متقابلی بین آنها شکل می‌گیرد که تامین کننده منافع مشترک است. دو طرف ریسک‌های مشترکی خواهند داشت و از توان یکدیگر سود خواهند برد.<sup>15</sup>

طرفین در مذاکرات مرتبط با کسب و کارهای مشترک، باید به مسائل زیر توجه کنند:

- انتخاب شریک مناسب در قرارداد کسب و کار مشترک، اهمیت ویژه‌ای دارد. کسب و کارهای مشترک، همانند ازدواج، اغلب با مشکلاتی همراه هستند و به جدایی ختم می‌شوند. شرکتی که به دنبال یک کسب و کار مشترک است، در گام نخست باید فهرستی از شرکای بالقوه در بازار هدف، تهیه و سابقه آنها را با اهداف شرکت مقایسه نماید. این شرکت به دنبال چه نوع شریکی است؟ کدام یک از شرکت‌ها از منابع و مهارت‌های مکمل برای موفقیت پروژه مورد نظر برخوردار هستند؟ هر شریک بالقوه، باید دارای مهارت‌ها و دانش مورد نظر باشد. کسب و کارهای مشترک نیازمند سرمایه‌گذاری طرفین است و باید از توانایی و تمایل طرف مقابل به سرمایه‌گذاری اطمینان حاصل کرد. در غیر این صورت، شریک محلی تنها دانش خود را در اختیار طرف خارجی قرار خواهد داد و سرمایه‌گذاری‌ها بر عهده طرف خارجی خواهد بود. این رویه در بسیاری از کسب و کارهای مشترک با شرکت‌های چینی در دهه 1990 مرسوم بود و اغلب آنها در مواجهه با چالش‌ها، با شکست روبرو شدند. در مواردی که شرکت خارجی به دنبال حل و فصل مسائل سخت سیاسی و قانونی باشد، ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکای بالقوه و انتخاب شریک مناسب محلی، دشوارتر می‌شود. ممکن است هر یک از این شرکای بالقوه، مدعی باشند که بهترین گزینه برای حل و فصل این قبیل مسائل

هستند، روابط مناسبی با بخش‌های عمومی و خصوصی دارند و به وزرا و دانش‌موردنظر برای نفوذ بر دولت دسترسی دارند. این مسئله به‌خصوص در هند رایج است. پیشنهاد می‌شود که از انتخاب شریکی که با یکی از احزاب سیاسی روابط تنگاتنگی دارد، خودداری شود. در صورتی که حزب نزدیک به یک شرکت در دولت حضور نداشته باشد و یا در انتخابات قدرت خود را واگذار نماید، این شرکت با چالش جدی مواجه خواهد شد. از اینرو، انتخاب شریک مناسب در بازارهای خارجی، تصمیم مهمی است و ارزیابی توانائی آن بایستی با معیارهای سخت‌گیرانه انجام شود.

- برای روشن شدن نوع شریک بازرگانی، شرکت‌ها باید ایده‌های خود را درباره کسب‌وکاری که می‌خواهند در بازار راه‌اندازی کنند، مشخص نمایند. شرکت‌ها با انگیزه‌های مختلفی از جمله رشد و توسعه بیشتر، تضمین دسترسی به منابع قابل اعتماد و ثابت، تأمین ابزارهای حیاتی، بهره‌وری بیشتر و یا دسترسی به نیروی کار ارزان، وارد بازارهای خارجی می‌شوند. بنابراین، آن‌ها قبل از آغاز جستجو برای شریک بازرگانی، بایستی درک درست و روشنی از دلایل ورود خود به یک بازار خارجی داشته باشند.

- با توجه به این‌که هر یک از طرفین، به دنبال بهره‌برداری از نقاط قوت طرف مقابل است، مکمل بودن این توانایی‌ها و دیگر منابع، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انتخاب شرکتی که از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مشابه شرکت شما برخوردار باشد، ایده مناسبی نیست. شریک بازرگانی تنها زمانی مطلوب خواهد بود، که توانایی‌های شما را تکمیل نماید؛ مدیریت نهادهای قانون‌گذاری محلی، افزایش بهره‌وری فرآیند تولید و یا برخورداری از مهارت‌های بازاریابی در بازارهای مشخص، از جمله این توانایی‌ها به‌شمار می‌رود.

- در کسب‌وکارهای مشترک، ممکن است طرفین سهم برابر - 50/50 - داشته باشند یا یکی سهم بیشتری - 60/40 یا 70/30 - در اختیار داشته باشد. با این حال، باید مشخص شود که کدام‌یک، کنترل کلی بر شرکت خواهد داشت و چه کسی مسئول تصمیم‌گیری درباره بخش‌های مختلف خواهد بود. ریسک از دست دادن کنترل بر محصولات، فناوری یا برند تجاری، یکی از رایج‌ترین



مشکلاتی است که شرکت‌ها در کسب‌وکارهای مشترک در بازارهای خارجی با آن مواجه می‌شوند. تصمیم‌گیری دربارهٔ سپردن میزان مسئولیت به یک شریک محلی، امری بسیار دشوار است. در شرایطی که شریک محلی در موقعیت قوی‌تری قرار داشته باشد، حفظ کنترل بر شرکت برای دستیابی به اهداف مورد نظر در بازارهای خارجی، چالش‌هایی را به همراه خواهد داشت. بسیاری از شرکت‌ها برای مدیریت این سناریوی پیچیده، بخش اعظم سهام را در اختیار خود نگاه می‌دارند، زیرا به حفظ کنترل آن‌ها بر شرکت، کمک خواهد کرد. با این وجود، این راهبرد همیشه مؤثر نیست. برخی شرکت‌ها فناوری را در کنترل خود نگاه می‌دارند تا شرکت محلی به شرکت مادر وابسته بماند. در این گونه موارد، مسئولیت فعالیت‌های محلی و بازاریابی به شرکت محلی واگذار می‌شود.

- مذاکرات مرتبط به کسب‌وکارهای مشترک با مذاکرات مرتبط با قراردادهای نمایندگی و توزیع متفاوت است. موفقیت‌های آتی کسب‌وکارهای مشترک، به مذاکرات مؤثر و دقیق به خصوص ارزیابی و تصمیم‌گیری دربارهٔ مسئولیت هر یک از طرفین، بستگی دارد و این یکی از وظایف پیچیده در این قبیل مذاکرات است. بخش اعظم توانایی‌های طرفین قابل مشاهده و محسوس نیست و بر اساس معیار پولی نمی‌توان ارزش آن‌ها را مشخص کرد. به‌عنوان مثال، ارزش‌گذاری اطلاعات مربوط به بازارهای محلی که در اختیار یک شریک محلی قرار دارد، آسان نیست. دسترسی به شبکه‌های محلی شریک بازرگانی، چقدر ارزش دارد؟ اعتبار و مهارت بازاریابی آن‌ها چگونه؟

آگاهی از نقش دولت و مقررات مرتبط با کسب‌وکارهای مشترک محلی/خارجی لازم و ضروری است. آیا محدودیتی در ارتباط با سهم مشترک مالکیت شرکت‌های خارجی وجود دارد؟ با وجود این‌که چنین محدودیت‌هایی برای شرکای خارجی در بسیاری از بازارها بر طرف شده است، شرکای محلی ممکن است از این محدودیت‌ها برای درخواست سهام عمدهٔ کسب‌وکار مشترک، استفاده کنند. از این‌رو، بررسی جریان ورودی سرمایه به کسب‌وکار مشترک، اهمیت دارد. چه کسی و به چه مقدار زیان خواهد دید و در صورت نیاز به دریافت وام، چه کسی ضمانت آن را به بانک ارائه خواهد کرد؟ آیا یارانه‌ای از طرف دولت در اختیار

کسب‌وکارهای مشترک قرار می‌گیرد؟ افزایش یا کاهش سرمایه در آینده و مفاد مرتبط با آن نیز باید مورد مذاکره قرار بگیرد. نحوه تقسیم سهام کسب‌وکار مشترک میان طرفین چگونه خواهد بود؟ آیا محدودیتی (حداکثر یا حداقل) برای میزان سهام طرفین وجود دارد؟

موضوع پیچیده و مهم دیگر در هر مذاکره‌ای، انتصاب و ترکیب هیئت مدیره و مدیران ارشد است. در برخی از کشورها، شرکای محلی، متهم به تبارگماری و خویشاوندسالاری هستند تا از این طریق کنترل خود را بر کسب‌وکار محلی افزایش دهند و شرکای خارجی را از تصمیمات مهم کنار بگذارند. برای جلوگیری از اختلافات آتی باید مسائل مرتبط با تجهیزات تولیدی، عملیات‌ها، کنترل کیفیت و دیگر موضوعات به‌دقت در مذاکرات بررسی شوند و در مورد آن‌ها توافق شود. همین رویکرد باید در حوزه‌های بازاریابی مانند توسعه محصولات جدید، تحقیق و توسعه و برندسازی دنبال شود. توصیه می‌شود که طرفین درباره تصمیم‌گیری نهایی هریک از آنها در خصوص هر یک از این مسائل، به توافق برسند.

در نهایت، آگاهی از قوانین و پیامدهای حقوقی برای کسب‌وکارهای مشترک از اهمیت بسیاری برخوردار است. اگر یک قرارداد، بدون توافق بر سر نحوه صلاحیت قضایی حاکم بر آن، به امضا برسد، برای طرفین زیان‌بار خواهد بود. قراردادها اغلب بر اساس قوانین محلی کار می‌کنند. مثال 11-1 نشان می‌دهد که مک‌دونالد چگونه از چنین توافقی برای گسترش فعالیت خود در چین، بهره می‌گیرد.

## مثال 11-1

### قرارداد 20 ساله مک‌دونالد با سینوپک<sup>1</sup> چین

سازمان‌ها چگونه می‌توانند برای تقویت توانایی رقابت‌پذیری در بازارهای خارجی، میزان خرده‌فروشی خود را افزایش دهند؟ مک‌دونالد در زمان ورود به بازار چین با این سناریو مواجه بود. این شرکت، اولین شعبه خود را در چین در سال 1990، سه سال پس از ورود کی.اف.سی.<sup>2</sup> افتتاح کرد. سرعت رشد مک‌دونالد در مقایسه با کی.اف.سی. کم‌تر بود؛ کی.اف.سی به‌عنوان اولین رستوران فست‌فود غربی، برندسازی موفق را در چین انجام داده بود و در سال

1. Sinopec  
2. KFC

2007، روزانه یک شعبه جدید افتتاح می کرد و شمار شعبه های آن در سراسر این کشور به 1700 می رسید، اما مکدونالد فقط 780 شعبه داشت.

رشد سریع برای هر دو شرکت، به خصوص پیش از آغاز بازی های المپیک پکن در سال 2008، اهمیت زیادی داشت. مکدونالد قصد داشت از رشد مالکیت خودرو در چین بهره برداری بیشتری بکند و شعبه های «خودروگذر/خدمات سواره»<sup>1</sup> خود را گسترش دهد. با این وجود، ساخت رستوران های جدید، نیازمند گرفتن تأییدیه ها و پیدا کردن مکان یابی مناسب بود؛ فعالیت های زمان بری که مکدونالد زمان کافی برای آن ها نداشت. از اینرو، مکدونالد تصمیم گرفت با سینوپک، غول نفتی چینی، وارد مذاکره شود. مکدونالد به این دلیل سینوپک را برگزید که 30 هزار جایگاه پمپ بنزین در سراسر چین در اختیار داشت.

این دو شرکت که به دنبال همکاری مشترک بلندمدت بودند، بر سر قرارداد 20 ساله به توافق رسیدند؛ توافقی که به مکدونالد اجازه می داد پیش از بازی های المپیک سال 2008، هزار شعبه جدید را افتتاح کند. بر اساس این توافق، مکدونالد می توانست سالی 100 شعبه جدید به شعبه های خود اضافه کند. در سال 2017، مکدونالد بخشی از سهام خود را به ارزش 2.1 میلیارد دلار به شرکت چینی سیتیک<sup>2</sup> فروخت؛ این واگذاری به عنوان بخشی از بازبینی در ساختار این شرکت انجام شد و مکدونالدز 20 درصد از سهام خود را حفظ کرد. در میانه های سال 2017، مکدونالد اعلام کرد که در یک بازه زمانی 5 ساله، شعبه های خود را به دو برابر - از 2500 به 4500 - افزایش داده است؛ این رقم چین را به دومین بازار بزرگ مکدونالد در خارج از خاک ایالات متحده، تبدیل کرد.

موفقیت مکدونالد در چین نشان دهنده اهمیت همکاری با شرکای بازرگانی محلی است که از حضور فیزیکی گسترده در کشور میزبان برخوردار است. مکدونالد با این راهبرد توانست مقدمات رشد سریع خود را در چین فراهم نماید.

منابع: برگرفته از چان<sup>3</sup> (2017)؛<sup>16</sup> چین<sup>4</sup> (2007)؛<sup>17</sup> چاینا دیلی<sup>5</sup> (2007)؛<sup>18</sup> ان جی<sup>6</sup> (2006)؛<sup>19</sup> و پیسانی<sup>7</sup> (2017).<sup>20</sup>

1 . Drive-thrus

2. Citic Ltd

3. Chan

4. Chien

5. China Daily

<sup>6</sup> . NG

7. Pisani

**موضوع بحث:** همکاری با شرکت‌های محلی برای شرکت‌های شناخته‌شده در سطح جهانی، مانند مک‌دونالد، چه امتیازهایی به همراه دارد؟ ریسک‌های این همکاری کدام‌اند؟

به‌طور خلاصه، شرکت‌ها باید میان مسائل مرتبط با شریک بازرگانی و مسائل کاری، تمایز قائل شوند؛ هر دو مسأله در مذاکرات بین‌المللی مرتبط با کسب و کارهای مشترک از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار هستند. مسائل مرتبط با شریک بازرگانی، به صلاحیت و ویژگی‌های مطلوب آن باز می‌گردد. این ویژگی‌ها شامل: شخصیت، اعتبار، تعهد، تضمین حمایت از حقوق مالکیت معنوی، تجربه کاری در حوزه موردنظر و میزان مکمل بودن توانایی‌ها می‌باشد. از طرفی، مسائل کاری به توانایی‌های عملیاتی شریک بازرگانی و مهارت‌های موردنیاز مانند بازاریابی، خدمات پس از فروش و منابع مالی شریک بازرگانی اشاره دارد. در مواردی که شریک بازرگانی، منابع مالی مورد نیاز را در اختیار ندارد، آیا می‌تواند این منابع را از بازار تأمین نماید؟ در این شرایط باید توانایی شریک بازرگانی در تأمین منابع مالی بررسی شود.<sup>21</sup>

#### **11-4 مذاکره درباره ادغام و کسب مالکیت شرکت‌ها در عرصه بین‌المللی**

در طول سه دهه گذشته، ادغام و کسب مالکیت شرکت‌ها رو به افزایش بوده است. با این وجود، بسیاری از این قراردادهای به اهداف تعریف‌شده خود نرسیده‌اند و این موضوع سبب کاهش ارزش آن‌ها شده است. مطالعات کلی بیانگر آن است که در اغلب این قراردادهای، حداقل یکی از طرفین و به‌طور معمول خریدار، با کاهش ارزش دارایی‌ها مواجه می‌شود.<sup>22</sup> این مسئله به‌خصوص در قراردادهای بین‌المللی که ناظر بر عوامل نهادی، حقوقی، فرهنگی و بازرگانی پیچیده است، به چشم می‌خورد. با این وجود، در صورت تحقق فرآیند مذاکراتی مناسب، این شکست‌ها و پیچیدگی‌ها قابل اجتناب خواهند بود.

قراردادهای ادغام و کسب مالکیت، از مهم‌ترین تصمیمات یک شرکت محسوب می‌شود. در یک قرارداد ممکن است مسیر شرکت و مشاغل حرفه‌ای مدیران و کارکنان آن، تغییر نماید و ارزش دارایی

سهامداران، کاهش یا افزایش یابد. پس از ادغام دو شرکت تولیدکننده خودرو، دایملر و کرایسلر<sup>1</sup> در ماه مه 1998، شرکت جدید 40 درصد از ارزش سهام خود را تا دسامبر 2000 از دست داد.<sup>23</sup>

در فرآیند ادغام، دارایی‌های دو شرکت برای تشکیل یک نهاد حقوقی جدید، ترکیب می‌شود. در فرآیند کسب مالکیت، کنترل دارایی‌ها به خریدار منتقل می‌شود و شرکت قبلی موجودیت خود را از دست می‌دهد. البته ادغام دو شرکت همسان، به ندرت اتفاق می‌افتد و در اغلب قراردادهای یک شرکت، شرکتی دیگر را تصاحب می‌کند.<sup>24</sup> ادغام‌ها می‌تواند به صورت افقی میان شرکت‌های رقیب، به صورت عمودی میان خریدار و تأمین‌کننده و یا به صورت مختلط میان شرکت‌های غیرمرتبط انجام شود.

آمادگی برای مذاکرات ادغام یا تملک، با دیگر قراردادهای تفاوت‌های زیادی دارد. طرفین قرارداد معمولاً تمایلی به افشای فرآیند ادغام یا تملک به خصوص در مراحل اولیه ندارند، زیرا ممکن است ارزش بازار، قیمت سهام و اعتبار آن‌ها تحت تاثیر قرار گیرد. جمع‌آوری اطلاعات اغلب به صورت سری انجام می‌شود و شرکت‌ها باید به این اطلاعات، اطمینان کنند. این فرآیند در ادغام‌ها و تملک‌های فرامرزی، دشوارتر است چون شرکت‌ها در ساختارهای حقوقی و فرهنگی متفاوتی قرار دارند. تفاوت در شیوه‌ها و مقررات حسابداری و حسابرسی، ممکن است شرکتی را سودده نشان دهد، اما اگر همان شرکت بر اساس دیگر استانداردها مورد ارزیابی قرار گیرد، سوددهی نداشته باشد و در نتیجه دارای ارزش کم‌تری باشد. چنین تفاوت‌هایی در اروپا و ایالات متحده وجود دارد. به‌رغم استانداردهای بین‌المللی حسابداری، سیستم‌های حسابداری در کشورهای مختلف متفاوت است. علاوه بر این، قوانین مالیاتی در کشورها متفاوت است؛ به‌عنوان مثال، قوانین مالیاتی بریتانیا، ایرلند و فرانسه با یکدیگر متفاوت است؛ این مسئله به‌خصوص در بازارهای درحال‌ظهور بیشتر مشاهده می‌شود. برخی از کشورها مانند سوئد و نروژ، صورت‌های مالی و حسابرسی شفاف‌سالانه دارند که دسترسی به آن‌ها برای عموم آزاد است، درحالی‌که در دیگر کشورها، مانند ژاپن، آلمان و چین، این صورت‌های مالی در دسترس عموم قرار ندارد.<sup>25</sup>

---

<sup>1</sup> . Daimler and Chrysler

در جریان آمادگی برای مذاکرات، حسابرسی مالی به خصوص از شرکتی که قصد تملک آن را داریم، اهمیت فراوانی دارد. در حسابرسی، بازدهی و سود پنج ماه گذشته باید محاسبه شود. علاوه بر این، بررسی لیست طلبکاران و بدهکاران نیز اهمیت بسیاری دارد. در برخی موارد، میزان حقوق بازنشستگی و یا تعهدات شرکت می‌تواند سبب نقض قرارداد شود. نحوه محاسبه حقوق بازنشستگی و حجم آن در کشورها و شرکت‌های مختلف، متفاوت است. آگاهی از این مسائل به ما نشان می‌دهد که چرا برخی از شرکت‌ها مایل به تملک و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر هستند. انگیزه‌های اصلی ممکن است با آنچه که به شکل عمومی اعلام می‌شود، متفاوت باشد.

در صورتی که مذاکره‌کنندگان از دلایل و انگیزه‌های اصلی آگاهی داشته باشند، فرآیند مذاکرات، روان و مؤثرتر خواهد بود. همگرایی و فضای مثبت برای برقراری روابط مطلوب در جریان و پس از مذاکرات اهمیت بالایی دارد. تمرکز بر منافع آینده، تحقق این امر را تسهیل می‌کند.<sup>26</sup> در صورتی که مذاکره‌کنندگان در جریان مذاکرات، رفتاری همکاری‌جویانه از خود نشان دهند، این مسئله به همگرایی بیشتر پس از امضای قرارداد خواهد انجامید. در واقع، همگرایی میان شرکت‌ها پیش از اجرای قراردادهای ادغام و تملک آغاز می‌شود. همگرایی فرهنگی، بزرگ‌ترین محدودیت در این زمینه است، اما می‌توان آن را به خوبی مدیریت کرد.<sup>27</sup>

## 11-5 مذاکره بر سر پروژه‌های پیمان کاری

در این نوع قراردادهای و پروژه‌ها، شرکت خارجی مسئولیت ساخت تجهیزات تولیدی، مانند کارخانه،

امکانات خدماتی مانند بیمارستان و یا زیرساخت‌هایی مانند نیروگاه برق را برعهده می‌گیرند و خریدار می‌تواند پس از اتمام ساخت، پروژه‌های مقاطعه کاری: نوعی از قرارداد هستند که در آن یک شرکت خارجی، مسئولیت ساخت یک کارخانه را برعهده می‌گیرد و بعد از تکمیل، آن را به خریدار برای بهره‌برداری تحویل می‌دهد.

از پروژه مذکور بهره‌برداری نماید. برای توانمندسازی خریدار در جهت عملیاتی کردن این تجهیزات، این قراردادها اغلب شامل آموزش مدیران و کارکنان محلی پس از تکمیل پروژه نیز می‌شود. پروژه‌های

پیمان کاری، اغلب پروژه‌های بزرگی هستند که ارزش بالایی دارند.<sup>28</sup> پروژه‌هایی که شامل ساخت، فناوری، دانش و آموزش کارکنان محلی می‌شود، به‌خصوص در بازارهای درحال‌ظهور هم‌چنان رایج است.

شرکت‌های فروشنده در پروژه‌های پیمان کاری لازم است به موارد زیر توجه داشته باشند:

- موقعیت مالی خریدار. با توجه به نیاز اغلب این پروژه‌ها به مبالغ هنگفت، آگاهی از نحوه تأمین مالی و حضور طرف‌های ثالث مفید خواهد بود. در صورتی که طرف‌های ثالث، مانند بانک جهانی، در این پروژه‌ها مشارکت دارند، شرکت‌ها باید به شرایطی که بانک جهانی برای تأمین مالی پروژه در نظر گرفته است، توجه کافی داشته باشند.
- درک روشن از این که چه کسی و در چه زمانی این پروژه را انجام خواهد داد. آیا شرکت محلی در ترخیص مواد اولیه و ماشین‌آلات کمک خواهد کرد؟ در بسیاری از کشورها، ترخیص کالا از گمرک و عبور از قوانین و مقررات آن فرآیندی طولانی و مشقت بار است که می‌تواند به تأخیرهای غیرضروری منجر شود. آیا مهندسان و کارگران برای کار کردن به مجوز کار نیاز دارند؟ اگر پاسخ این سؤال مثبت است، آیا شریک بازرگانی محلی، روند آن را تسهیل خواهد کرد؟ بسیاری از کشورها به کارگران خارجی اجازه نمی‌دهند بدون مجوز در کارخانه‌ها کار کنند. ثبت درخواست و دریافت این مجوز ممکن است به فرآیندی طولانی تبدیل شود.
- آگاهی کامل از قوانین و مقررات مالیاتی.
- هزینه آموزش نیروهای محلی، در قیمت گنجانده و یا به‌صورت جداگانه پرداخت خواهد شد؟
- ویژگی‌های منحصربه‌فرد هر پروژه. معمولاً امکان استفاده از یک قرارداد استاندارد برای این پروژه‌ها وجود ندارد، چرا هر پروژه ای در مقیاس، اندازه، ماهیت و تجهیزات با توجه به قیمت، محیط و مسئولیت هر یک از طرفین، متفاوت می‌باشد.
- نقش دولت‌ها. این پروژه‌ها اغلب به دولت‌ها فروخته می‌شوند و یا در صورت خصوصی یا نیمه‌خصوصی بودن، دولت‌ها در آن‌ها مشارکت دارند. بنابراین، در جریان مذاکرات، می‌توان مسائل مطرح‌شده مانند مجوز کار، ترخیص گمرکی و مالیات را به‌طور مستقیم با نمایندگان دولت مطرح کرد.

- مشارکت دولت در یک پروژه می‌تواند مخاطره آمیز باشد؛ در صورت تغییر دولت پیش از تکمیل پروژه، مشکلاتی را به همراه خواهد داشت همانطور که در هند و برزیل این اتفاق رخ داده است.

## مثال 11- 2

### بهره‌گیری از دانش سازمانی در توافقات پیمان کاری

پروژه‌های پیمان کاری، فرصتهایی را برای سازمان‌ها جهت همکاری با شرکت‌های دیگر فراهم می‌کنند تا بتوانند از دانش آن‌ها در گسترش فعالیت‌های بین‌المللی استفاده کنند. این همکاری‌ها، به‌خصوص برای شرکت‌هایی اهمیت دارد که فرصت‌های محدودی در بازارهای داخلی دارند. به‌عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های مهندسی و معماری استرالیایی به‌دنبال فرصت‌های بین‌المللی برای ساخت ورزشگاه‌های جدید و پروژه‌های بزرگ هستند. استرالیا کشوری جوان است که جمعیتی اندک و وسعتی زیاد دارد؛ بنابراین، شرکت‌ها فرصت‌های کمی برای مشارکت در پروژه‌های ساختمانی بزرگ داخلی دارند. آن‌ها با پیوستن به شرکت‌های بین‌المللی، به دنبال مشارکت در بخشی از پروژه‌های پیمان کاری، مانند ساخت یا بازسازی ورزشگاه‌ها، از جمله ورزشگاه ومبلی<sup>1</sup> در بریتانیا می‌باشند. به‌همین ترتیب، شرکت‌های ژاپنی مانند هیتاچی<sup>2</sup> از مزایای رشد اقتصادی کشورهایمانند سنگاپور برای مشارکت در ساخت کارخانه‌های صنعتی استفاده کرده‌اند.

منابع: برگرفته از کرمود<sup>3</sup> (2018)؛ کیموتو<sup>4</sup> و همکاران (2013).<sup>30</sup>

موضوع بحث: سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌عنوان بخشی از کنسرسیوم‌های بین‌المللی در مزایده پروژه‌های پیمان کاری مشارکت کنند؟ چه چالش‌هایی در جریان مذاکرات مرتبط با این قراردادها وجود دارد؟

---

1. Wembley Stadium  
2. Hitachi  
3. Kermod  
4. Kimoto



## 11- 6 خلاصه

قراردادهای مختلفی وجود دارد که در حوزه بازرگانی بین الملل بر سر آنها مذاکره انجام می شود. این قراردادها نیازمند درکی درست از محیط داخلی و خارجی هستند، زیرا قادرند بر مذاکرات مربوطه تأثیر بگذارند. در این فصل، به بررسی مسائل کلیدی مؤثر بر مذاکرات مرتبط با قراردادهای نمایندگی/توزیع کننده، قرارداد صدور مجوز، کسب و کارهای مشترک، ادغام و تملک و پروژههای پیمان کاری پرداختیم.

### سوالات فصل:

1. در جریان مذاکره با توزیع کنندگان، مهم ترین ابعاد توافق کدامند؟
2. در مذاکرات مربوط به قرارداد صدور مجوز، شرکتها چگونه می توانند از مالکیت و حق خود بر فناوری متعلق به شرکت خود دفاع کنند؟
3. در مذاکرات مرتبط با کسب و کارهای مشترک، طرفین باید به چه مسائلی توجه نمایند؟
4. آمادگی برای مذاکرات مربوط به ادغام و تملک، چه تفاوت هایی با دیگر قراردادها دارد؟
5. ریسک های موجود در جریان مذاکرات مرتبط با پروژههای پیمان کاری کدامند؟

1. Kogut, B. (1986) Designing contracts to guarantee enforceability: theory and evidence from East–West trade. *Journal of International Business Studies*. **17**(1), 47–61.
2. Weitz, B.A. and Jap, S.D. (1995) Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **23**(4), 305–20.
3. McCall, J.B. (2003) Negotiating sales, export transactions and agency agreements. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 223–41.
4. Cavusgil, S.T. and Ghauri, P.N. (1990) *Doing Business in Developing Countries: Entry and Negotiation Strategies*. London, Routledge, pp. 95–9.
5. Rugman, A., Lecraw, D.J. and Booth, L.D. (1985) *International Business: Firm and Environment*. New York: McGraw-Hill, p. 91.
6. Hart, O. and Moore, J. (1988) Incomplete contracts and renegotiation. *Econometrica*. **56**(4), 755–85.
7. Edlin, A.S. and Hermalin, B.E. (2000) Contract renegotiation and options in agency problems. *Journal of Law, Economics, and Organization*. **16**(2), 395–423.
8. McCall (2003) op. cit.
9. Puelinckx, A.H. and Tieleman, H.A. (1981) Te termination of agency and distributorship agreements: a comparative survey. *Northwestern Journal of International Law and Business*. **3**(2), 452–95.
10. Boddewyn, J.J. and Brewer, T.L. (1994) International-business political behaviour: new theoretical directions. *The Academy of Management Review*. **19**(1), 119–43.
11. Cavusgil, T., Ghauri, P.N. and Agarwal, A. (2002) *Doing Business with Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks, SAGE.
12. Anand, B.N. and Khanna, T. (2000) Te structure of licensing contracts. *Journal of Industrial Economics*. **48**(1), 103–35.
13. Parker, V. (2003) Negotiating licensing agreements. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*, 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 243–73.
14. Tis analogy comes from Parker (2003) *ibid*.

15. Hyder, A. and Ghauri, P. (2000) Managing international joint venture relationships: a longitudinal perspective. *Industrial Marketing Management*. **29**(3), 205–18.
16. Chan, K. (2017) McDonald's sells China business in deal worth up to \$2.1B. *Associated Press News*, 10 January.
17. Chien, K. (2007) McDonald's, Sinopec sign 20-year drive-thru deal. *Reuters*, 19 January.
18. China Daily (2007) Joint agreements the best choice for multinationals. 8 May.
19. Ng, E. (2006) Sinopec in deal with McDonald's on drive-in outlets at petrol stations. *South China Morning Post*, 21 June.
20. Pisani, J. (2017) McDonald's plans to nearly double restaurants in China. *USA Today*, 8 August.
21. Cavusgil, T., Akcal, A. and Ghauri, P. (2013) *Doing Business in Emerging Markets*. 2nd ed. Thousand Oaks, SAGE.
22. Buckley, P. and Ghauri, P. (2002) *International Mergers and Acquisitions*. London, Tomson.
23. The Financial Times (2007) Timeline: from global merger to sale. 14 May.
24. UNCTAD (2000) *World Investment Report 2000*. New York and Geneva, UNCTAD.
25. De Beaufort, V. and Lampereur, A. (2003) Negotiating mergers and acquisitions in the European Union. In: Ghauri, P.N. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 291–324.
26. Fisher, R. and Ertel, D. (1995) *Getting Ready to Negotiate*. New York, Penguin.
27. Zueva, A., Fotaki, M. and Ghauri, P.N. (2012) Cultural evaluation and subjectivity in mergers & acquisitions. *British Journal of Management*. **23**(2), 272–90.
28. Ghauri, P. (1986) Guidelines for international business negotiations. *International Marketing Review*. **3**(3), 72–82.
29. Kermode, P. (2018) Multiplex still building post buyout. *Business News Western Australia*, 16 November.
30. Kimoto, Y., Chang, J.Q. and Sugiura, T. (2013) Turnkey construction of factories in Asia. *Hitachi Review*. **62**(4), 244–9.

منابع بیشتر برای مطالعه:

Anwar, S.T. (2019) Kraf's acquisition of Cadbury: was it an amicable transatlantic merger or a hostile takeover? *Tunderbird International Business Review*. **61**(2), 439–51.

Hartmann, A.M. (2019) Negotiating for strategic alliances. In: Khan, M. and Ebner N. (eds) *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. London, Palgrave Macmillan, pp. 53–70.

Lee, K.H. (2018) Cross-border mergers and acquisitions amid political uncertainty: a bargaining perspective. *Strategic Management Journal*. **39**(11), 2992–3005.

Salacuse, J.W. (1998) So, what is the deal anyway? Contracts and relationships as negotiating goals. *Negotiation Journal*. **14**(1), 5–12.

پایان بخش سوم

مورد پژوهی

## پایان بخش سوم: مورد پژوهی

### مورد پژوهی 1: دوراهی اخلاقی در جریان مذاکرات<sup>1</sup>

لید-اکسل،<sup>1</sup> یک شرکت مد کانادایی است که برای بهره‌مندی از مزایای کارگر ارزان، تولیدات خود را در کشور بنگلادش برون‌سپاری کرده است. بنگلادش یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان پوشاک به‌شمار می‌رود و این بخش حدود 80 درصد از صادرات آن را تشکیل می‌دهد.<sup>2</sup> این شرکت کانادایی، شرکت پوشاک داکا<sup>2</sup> را به‌عنوان شریک بازرگانی خود برگزیده است. پس از رخدادهای مربوط به رانا پلازا،<sup>3</sup> شرکت لید-اکسل احتیاط بیشتری را برای انتخاب تولیدکننده مناسب به‌خرج می‌داد و بنابراین تصمیم گرفت گروهی از مدیران خود را برای بررسی و ارزیابی امکانات تولیدی شریک بازرگانی مورد نظر و مذاکره برای رسیدن به توافق به بنگلادش اعزام نماید. تیم بازرسی به‌طور مشخص مأمور بررسی شرایط کاری ایمن در کارخانه مورد نظر بود؛ لید-اکسل در واقع قصد داشت اطمینان حاصل کند که محصولاتش بدون استفاده از کودکان کار تولید می‌شوند.

گروه مذاکره‌کننده به رهبری سارا ویلیامز،<sup>4</sup> یک روز پس از رسیدن به داکا، پایتخت بنگلادش، از کارخانه پوشاک داکا بازدید کردند. این نکته نظر سارا ویلیامز را به خود جلب کرد که کارخانه دارای الزامات ایمنی سختگیرانه است و 80 درصد از کارگران را زنان تشکیل می‌دهند. بررسی‌های بیشتر نشان داد که زنان شاغل در این کارخانه در مقایسه با همکاران مرد خود، در قبال انجام همان کار، 15 درصد کم‌تر دستمزد دریافت می‌کنند. حداقل دستمزد کارگران تولیدکننده پوشاک در بنگلادش یکی از پایین‌ترین ارقام

---

<sup>1</sup> . Lead-Excel

<sup>2</sup> . Dhaka Garments

<sup>3</sup> . Rana Plaza

<sup>4</sup> . Sarah Williams

جهانی محسوب می شود. درحالی که مردان، اندکی بیش از حداقل دستمزد را دریافت می کردند، زنان شاغل در منسوجات داکا از این شرایط برخوردار نبودند. سارا ویلیامز همچنین دریافت که ادعاهایی مبنی بر استفاده از کودکان کار در این کارخانه مطرح شده است، اما این ادعاها در هیچ یک از گزارش های دولتی مورد تأیید قرار نگرفته است. وی گمان می کرد که این مسئله به علت فساد گسترده در کشور در گزارش های دولتی ذکر نشده است. با این وجود، هر دو طرف برای ملاقات و مذاکره درباره جزئیات توافق مصمم بودند.

همان شب سارا ویلیامز در یک گردهمایی عمومی مرتبط با مهاجران، نگرانی های خود را در ارتباط با دستمزد کم تر زنان و احتمال استفاده از کودکان کار ابراز نمود و اعلام کرد که این مسئله را با دفتر مرکزی شرکت در کانادا و مدیریت پوشاک داکا در میان خواهد گذاشت. جیم براون<sup>1</sup> یکی از مهاجران کانادایی که به مدت 5 سال در بنگلادش کار کرده بود نیز در این گردهمایی حضور داشت. جیم براون پس از شنیدن نگرانی های سارا ویلیامز به او نزدیک شد و توضیح داد که دستمزد کم تر زنان در مقایسه با مردان در بنگلادش غیرقانونی نیست. جیم توضیح داد که کار کردن در کارخانه به زنان اجازه می دهد که به درآمد خانواده و آموزش و تغذیه فرزندان کمک کنند. اگر آن ها توسط کارخانه ها استخدام نشوند، این مسئله به مشکلات اجتماعی کشور خواهد افزود. بنابراین، با وجود این که شرکت دستمزد کم تری به زنان پرداخت می کند، بیکاری زنان مشکلات بزرگ تری برای آنان و خانواده هایشان ایجاد خواهد کرد. به نظر جیم، تلاش سارا برای تحمیل عقاید خود در زمان فعالیت در بنگلادش، نشان دهنده بی توجهی به ارزش های طرف مقابل است. جیم به او یادآور شد که هدف از تصمیم لید-اکسل برای برون سپاری تولید، کاهش هزینه های تولید بوده است و مطرح کردن مسئله کودکان کار توسط مدیران این شرکت تنها به افزایش دستمزد کارگران بنگلادشی خواهد انجامید. با این حال، سارا احساس می کرد که این اقدامات غیراخلاقی هستند و مصمم به طرح آن ها بود.

---

<sup>1</sup> . Jim Brown

## پرسش های کلاسی:

1. در مثال فوق، هیچ اقدام غیرقانونی علیه فعالیت های تولیدی در بنگلادش به اثبات نرسیده است. به نظر شما با توجه به این شرایط، آیا سارا ویلیامز در جریان مذاکرات، باید این مسائل را با مدیران پوشاک داکا و دفتر مرکزی در کانادا مطرح نماید؟ دلایل پاسخ خود را بیان کنید.
2. جیم براون به این مسئله اشاره می کند که سارا ویلیامز در حال تحمیل آرا و عقاید خود (معیار خودارجاعی) در مسائل مرتبط با فعالیت های تولیدی در بنگلادش است. با این وجود، اگر سارا ویلیامز اقدامی انجام ندهد به نسبی گرایی اخلاقی یا پیروی از هنجارها و رویه های محلی متهم خواهد شد. او چگونه می تواند میان این دو موضوع، تعادل برقرار نماید؟



## مورد پژوهی 2

### ایرباس و بوئینگ: آیا مذاکرات می‌تواند پایانی بر اختلافات پانزده‌ساله باشد؟<sup>3</sup>

ایرباس و بوئینگ، بزرگ‌ترین تولیدکنندگان هواپیماهای تجاری در جهان به‌شمار می‌روند. هر دو شرکت ادعا می‌کنند که دیگری از امتیازات دولتی غیرعادلانه مانند یارانه، وام یا دریافت اعتبار برای تحقیقات بهره می‌برد. اختلاف میان بوئینگ از ایالات متحده و ایرباس به‌عنوان یک شرکت چندملیتی اروپایی، به سال 2004 باز می‌گردد.

### مسئله و فرآیند مذاکرات

از نظر ایرباس و بوئینگ، دخالت مستقیم و غیرمستقیم دولت‌ها و گستره فعالیت آن‌ها به این معنا است که بخش بزرگی از مذاکرات و ارتباط میان دو طرف، در سطح دولت‌ها انجام می‌گیرد. در سال 2004، شرکت بوئینگ، دولت ایالات متحده را برای مذاکره با اتحادیه اروپا ترغیب کرد تا از این طریق مقدمات گفت‌وگو درباره دریافت یارانه‌های ادعایی توسط ایرباس در قالب وام‌های دولتی را فراهم کند. دولت ایالات متحده، اقدام به لغو توافقنامه ایالات متحده و اتحادیه اروپا کرد که حمایت از بوئینگ و ایرباس را پوشش می‌داد. اتحادیه اروپا در پاسخ، شکوائیه‌ای را علیه کمک‌های دولت آمریکا به بوئینگ تقدیم سازمان تجارت جهانی کرد.

سازمان تجارت جهانی، طرفین را به حل‌وفصل دوجانبه مسائل مورد اختلاف دعوت کرد. مذاکرات آن‌ها با شکست مواجه شد و سازمان تجارت جهانی در سال 2005 به‌طور فعال در حل‌وفصل این مناقشه مشارکت کرد. این سازمان بین سال‌های 2009 تا 2011، به این نتیجه رسید که اتحادیه اروپا و دولت آمریکا، کمک‌های ناعادلانه‌ای را در اختیار ایرباس و بوئینگ قرار داده‌اند. این حکم توسط هر دو طرف به

چالش کشیده شد؛ بر اساس ادعای آن‌ها، سازمان تجارت جهانی تمامی مسائل مرتبط با این موضوع را مورد بررسی قرار نداده است و خواستار تجدید نظر شدند.

در سال 2012، طرفین ادعا کردند که طبق حکم سازمان تجارت جهانی عمل می‌کنند و طرف مقابل از این کار سر باز می‌زند. سازمان تجارت جهانی در سال 2017، اعلام کرد که اتحادیه اروپا تصمیمات این سازمان را اجرایی نکرده است و لذا برخی از تصمیمات قبلی خود را در ارتباط با دولت ایالات متحده لغو کرد. با توجه به این که سازمان‌ها نمی‌توانند پرونده‌های مربوط به خود را به‌طور مستقیم به سازمان تجارت جهانی ارجاع دهند، برای انجام این مهم، بر دولت‌های عضو تکیه می‌کنند. با این وجود، خطر این رویه این است که می‌تواند موضوع مورد نظر را با دیگر مسائل بازرگانی و سرمایه‌گذاری مرتبط نماید. در سال 2018، اختلافات ایرباس و بوئینگ به تهدیدی علیه وظایف متقابل و اعمال تحریم علیه کالا و خدمات طرف مقابل تبدیل شد. طرفین در همین سال، حکمیت سازمان تجارت جهانی را برای تعیین میزان تعرفه‌ها پذیرفتند.

در سال 2019، سازمان تجارت جهانی هم‌چنان در حال دادخواست‌های دو طرف بود. در ماه ژوئن این سال، طرفین تأیید کردند که حکمیت سازمان تجارت جهانی و دادخواست‌های پیشین کمکی به حل‌وفصل مناقشه نمی‌کند؛ از اینرو، ایالات متحده موافقت خود را با مذاکرات دوجانبه با طرف اروپایی و دریافت کمک‌های مالی دولتی از سوی ایرباس اعلام کرد. با این وجود، دو طرف در فضای عمومی، دیگری را به خودداری از مذاکره برای رسیدن به توافق متهم می‌کرد.

در سپتامبر 2019، با توجه به خبرهای منتشرشده درباره حکم قریب‌الوقوع سازمان تجارت جهانی، ایرباس خواهان آغاز مذاکرات برای حل‌وفصل این مسئله شد که به یکی از جنگ‌های تجاری مهم میان ایالات متحده و اروپا تبدیل شد. در نهایت، در اکتبر 2019، سازمان تجارت جهانی به‌نفع ایالات متحده رأی داد و اعلام کرد که بوئینگ به علت دریافت یارانه از سوی ایرباس، ضررهای هنگفتی را متحمل شده است. ایالات متحده می‌توانست با وضع اقدامات متقابل علیه کالاهای وارداتی از اتحادیه اروپا، 7/5 میلیارد دلار به‌طور سالانه به‌دست آورد. انتظار می‌رود که سازمان تجارت جهانی تصمیم خود را درباره اقدامات متقابل

اتحادیه اروپا در خصوص تعرفه‌ها اعلام نماید. در حالی که این اختلاف وارد شانزدهمین سال خود می‌شود، یک پایان دوستانه برای این مناقشه، یک واقعیت دور از انتظار باقی مانده است.

### پرسش‌ها:

1. سازمان تجارت جهانی در داوری در اختلافات بین بوئینگ و ایرباس، با چه مزایا و محدودیت‌های مواجه بود؟

2. با بهره‌گیری از فرآیند مذاکرات، تاکتیک‌های دو طرف را برای حل و فصل اختلاف مورد نظر، تحلیل نمایید.

### مورد پژوهی 3

#### شرکت تی-بلید: سفر به بازار آمریکای شمالی با اسکیت

بعد از ظهر یک روز بارانی در ماه مه سال 2003، دکتر ماتیاس کونز،<sup>1</sup> مدیر عامل شرکت تی-بلید جی ام بی ایچ<sup>2</sup>، در شرف سوار شدن پرواز لوفت هانزا از مبدأ کلگری کانادا، به مقصد فرانکفورت آلمان بود. او از ملاقات با شریک بازرگانش، مایک هیل،<sup>3</sup> مدیرعامل شرکت گرفت کانادا،<sup>4</sup> باز می‌گشت. گرفت کانادا یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان تجهیزات هاکی در جهان محسوب می‌شود. کونز تا زمان سوار شدن به هواپیما دقایق کمی وقت داشت و در اتاق انتظار به تماشای هواپیماهای آماده پرواز نشسته بود. ناگهان به یاد لحظه‌ای افتاد که دو سال و نیم پیش در همین مکان از همین نما به عنوان فردی بدون تجربه و با هیجان به آینده می‌نگریست؛ آینده در آن زمان برای او، مبهم و نامطمئن به نظر می‌رسید. زمانی که در آن شب ابری در نوامبر 2000، ماجراجویی او در بازار آمریکای شمالی آغاز شد، وی همچنان نیازمند درس‌ها و تجربیات جدید بود. آن هیجان از بین نرفته بود و در تمامی سفرهای او به کلگری – که اکنون به سفری عادی تبدیل شده است – دکتر کونز را همراهی می‌کرد. در مدت زمان کوتاهی که شرکت‌های گرفت کانادا و تی – بلید، همکاری با یکدیگر را در زمینه معرفی و توسعه فناوری جدید تیغه تی بلید،<sup>5</sup> آغاز کرده‌اند، این همکاری‌ها با رویدادهای هیجان‌انگیز، کار بی وقفه و نتایج امیدوارکننده همراه بوده است. اما اکنون زمان تصمیم‌گیری درباره آینده شراکت آن‌ها فرارسیده است؛ شرکت هاکی<sup>6</sup>، دومین تولیدکننده تجهیزات هاکی روی یخ، خواهان پیوستن به شرکت‌های گرفت کانادا و تی – بلید و همراهی با آن‌ها در جهت تبدیل فناوری

---

1. Mathias Kunz  
2. T-blade GmbH  
3. Mike Hill  
4. Graf Canada  
5. T-blade  
6. Hockey

تیغه تی بلید به استاندارد جهانی است. پیشنهاد شرکت هاکی امیدوارکننده به نظر می‌رسد، با این وجود کونز و هیل هر دو از مخاطرات مشارکت شرکت بزرگی مانند شرکت هاکی در مجموعه خود آگاه هستند. سفری ده ساعته پیش روی کونز است که زمان کافی برای فکر کردن به مباحث مطرح‌شده میان او و هیل در اختیار او قرار خواهد داد. این تصمیم بدون شک تصمیم آسانی نخواهد بود.

## تاریخچه شرکت تی - بلید جی ام بی اچ

### محصول و توسعه تیغه تی - بلید

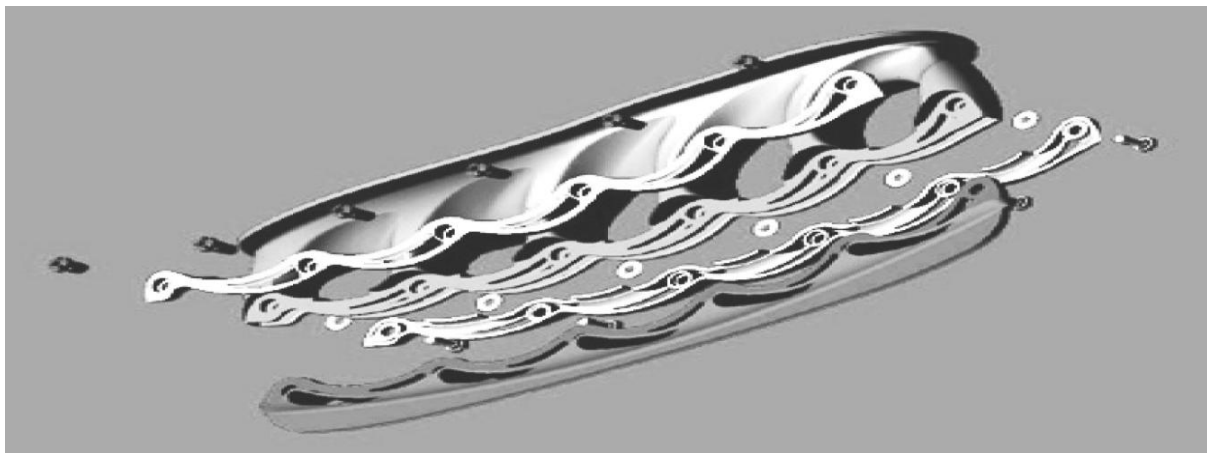
به‌کارگیری تیغه‌های تی - بلید به دهه 1980 باز می‌گردد، زمانی که هولگر وورثنر<sup>1</sup>، به‌عنوان یک مهندس فنی و دارای دو پسر که دیوانه‌وار عاشق هاکی روی یخ بودند، تصمیم گرفت مشکل کند شدن تیغه‌ها را که تمامی بازیکنان هاکی روی یخ در سراسر دنیا با آن مواجه بودند، بر طرف نماید. وی به این نتیجه رسید که تکنیک تیز کردن مکانیکی تیغه‌های استیل از زمان معرفی اسکیت‌های هاکی تغییر نکرده است و تصمیم گرفت انقلابی در این تیغه‌ها ایجاد کند. این تغییر نیازمند 10 سال کار و تلاش سخت بود که طی آن با احساسات متفاوتی روبرو می‌شد: هیجان‌زدگی تا ناامیدی کامل. با این وجود، وی در نهایت توانست نسل جدیدی از تیغه‌ها را طراحی نماید (به شکل 1 نگاه کنید).

---

<sup>1</sup>. Holger Würthner



شکل 1 تکامل اسکیت روی یخ



شکل 2 سیستم تیغه t-blade (تیغه با رانر، تثبیت کننده و نگهدارنده)

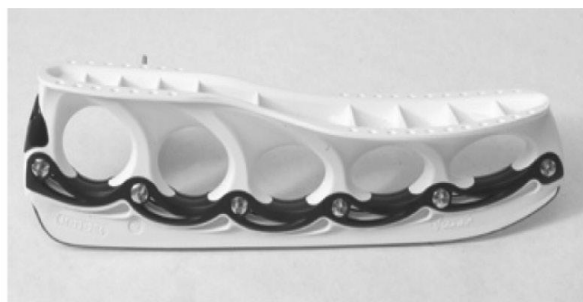
منبع: تی بلید

این تیغه‌ها شامل سه بخش می‌شود (به شکل 2 نگاه کنید): یک بخش در کنار کفش قرار می‌گیرد (نگهدارنده)، بخش دوم شامل تیغه اصلی می‌شود (رانر) و بخش سوم شامل دو بخش دیگر می‌شود (تثبیت کننده). با استفاده از این سیستم، بازیکن می‌تواند تیغه‌های کند را با تیغه‌های جدید جایگزین نماید و نیازی به تیز کردن تیغه‌ها نیست. این تغییر، پیشرفت بزرگی به‌شمار می‌رود، اما انقلاب واقعی در خود تیغه رخ داده است. در گذشته، تیغه‌ها متشکل از یک استیل ساده بودند که از طریق نگهدارنده پلاستیکی به اسکیت متصل می‌شدند. این تیغه استیل به مرور زمان کند می‌شد. در حالی که بازیکنان غیر حرفه‌ای هر ماه یکبار، تیغه‌های خود را تیز می‌کردند، بازیکنان حرفه‌ای هاکی روی یخ مجبور بودند تیغه‌ها را در یک سوم یا دوم سوم ابتدای مسابقه تیز نمایند و این امر بازگشت سریع آن‌ها به مسابقه و یا تغییر جهت آن‌ها را در

هنگام بازی، دشوار می‌کرد. نیز کردن تیغه‌ها باید توسط متخصصانی انجام می‌شد که دستگاه مخصوص این کار را در اختیار داشتند. علاوه بر این، کنترل شکل تیز شدن تیغه‌ها بسیار دشوار بود و در برخی موارد تیغه به یک سمت تمایل پیدا می‌کرد و در نتیجه بازیکنان باید هر بار به شکل جدید عادت می‌کردند. وورثنر تلاش کرد تیغه‌ای را طراحی کند که بر این موانع غلبه نماید: تیغه ابداعی او، متشکل از نوار نازکی از دو فلز است که به بخش پلاستیکی اسکیت متصل می‌شود. ترکیب این دو فلز، سبب استحکام تیغه می‌شود؛ این تیغه چهار تا پنج برابر بیشتر از تیغه‌های قدیمی ماندگاری دارد و دیرتر کند می‌شود. در صورت کند شدن تیغه، اسکیت باز می‌تواند به راحتی آن را تعویض نماید. علاوه بر این، این تیغه جدید تأثیرات جانبی مثبتی به همراه داشته است: اصطکاک ایجادشده میان تیغه و یخ در اسکیت‌های قبلی، سبب ایجاد گرما می‌شد و این گرما بدون هیچ استفاده‌ای هدر می‌رفت (به شکل‌های 3 و 4 نگاه کنید). در مقابل، تیغه ابداعی وورثنر که از فلز کم‌تری تشکیل و با پلاستیک احاطه شده است، این گرما را هدر نمی‌دهد. این گرمای تولیدشده در تیغه‌های جدید سبب آب شدن یخ و بهبود کیفیت سُرخوردن استیک‌باز بر روی یخ می‌شود؛ این مسئله یکی از اصول اسکیت سواری روی یخ محسوب می‌شود. این خصوصیت به افزایش سرعت اسکیت‌باز، بهبود و تسریع در تغییر جهت او در جریان مسابقه کمک می‌کند. به علت همین ویژگی، وورثنر، تیغه‌های ابداعی خود را «ترمو-بلید<sup>1</sup>» یا به اختصار تی-بلید نامید. از دیگر ویژگی‌های مثبت تیغه‌های جدید، جنس پلاستیکی آن است که در مقایسه با تیغه‌های فلزی، انعطاف بیشتری دارد و در نتیجه برای استخوان‌ها و مفاصل بهتر است (برای اطلاعات بیشتر درباره عملکرد تیغه‌های وورثنر به شکل 5 نگاه کنید).

---

<sup>1</sup>. Thermo-blade



شکل 3. طرح اسکیت‌های تی - بلید



شکل 4. تی - بلید در حرکت

منبع: تی بلید

وورنر در سال 1994، درخواست ثبت اختراع فناوری تی بلید را ارائه می‌کند و در سال 1996 موفق می‌شود حق انحصاری گسترده‌ای در حوزه تیغه‌های ترکیبی مخصوص کالاهای ورزش‌های زمستانی، دریافت کند. او به عنوان یک مهندس، نسبت به موفقیت طرح ابداعی تی - بلید اطمینان داشت و بر این باور بود که مصرف‌کنندگان به‌علت ویژگی‌های برتر، از این محصول استقبال خواهند کرد. وی وقت و هزینه هنگفتی را صرف توسعه آن کرده بود و انتظار داشت ثمره تلاش‌های خود را بچیند. با این وجود، به‌زودی



متوجه شد که معامله‌گران و مشتریان، تمایلی به خرید و فروش محصول جدید او ندارند. مشتریان اندکی که شهادت خرید داشتند، با مشکلات عدیده‌ای روبرو شدند: به‌عنوان مثال، پلاستیک مورد استفاده در محصول از استحکام کافی در شرایط سخت و دشوار برخوردار نبود و به‌سادگی خم می‌شد و اجازه نمی‌داد که اسکیت‌باز پای خود را با رعایت استانداردهای اسکیت‌سواری روی زمین بگذارد. بنابراین، محصول وورنر با استقبالی که وی انتظارش را داشت همراه نشد. اما او ایمان خود را از دست نداد و تلاش کرد با صرف هزینه بیشتر این محصول را ارتقا بخشد. با اتمام سال 1999، منابع مالی او به‌پایان رسید: وورنر حدود 2 میلیون یورو را که متعلق به خانواده و دوستانش بود، هزینه کرده بود؛ علاوه بر این، مغازه تراشکاری که از پدر و مادرش به ارث رسیده بود، فروخت و بدهی هنگفتی بر جای گذاشت. هنگامی که بانک‌ها تصمیم گرفتند از تخصیص وام‌های بیشتر به وورنر خودداری کنند، او نمی‌دانست برای دسترسی به منابع مالی جدید به کجا مراجعه کند. هیچ‌کس - از جمله بانک‌ها، سرمایه‌گذاران خصوصی و آشنایان - تمایلی به ارائه وام نداشتند.

#### فوق‌العاده سبک

استفاده از نگهدارنده فایبرگلاس مخصوص و فایبرگلاس استیل در بخش جلویی اسکیت، سبب کاهش 19 درصدی وزن آن در مقایسه با نمونه‌های دیگر می‌شود. این کاهش وزن، باعث افزایش سرعت و مانورهای سریع‌تر می‌شود. مصرف‌کنندگان در دور سوم، شاهد افزایش استحکام محصول بوده‌اند.

#### سرعت خارق‌العاده

سطح تیغه، بسیار صاف و صیقلی است. با توجه به به‌کارگیری الیاف شیشه‌ای در ساختار اسکیت، بخش فولادی آن در مقایسه با اسکیت‌های قدیمی، گرمای بیشتری را نگاه می‌دارد. افزایش دمای تیغه، سبب ایجاد یک لایه آب روی سطح یخ می‌شود که این امر اصطکاک اسکیت را 40 درصد کاهش می‌دهد. این ویژگی در آزمایش یکی از دانشگاه‌های معتبر تأیید شده است.

## تیز کردن را فراموش کنید

دیگر نیازی به تیز کردن تیغه نیست، زیرا به راحتی می توان آن را تعویض کرد. با توجه به اینکه این تیغه ها از نوعی فایبرگلاس ویژه ساخته شده اند، تعویض آن ها به صرفه تر خواهد بود. علاوه بر این، عدم اطمینان به کیفیت تیز کردن تیغه ها نیز از بین می رود. به علت بهره گیری از آلیاژ فولاد بسیار سخت، لبه های تیغه تیزتر و سطح آن صاف تر شده است.

## تیغه های همیشه بهینه

تیغه ها را می توان به سادگی برای سازگاری با دمای یخ، وزن و تمایل بازیکن تعویض کرد. اگر لبه یکی از تیغه ها در جریان مسابقه آسیب ببیند، به راحتی قابل جایگزین شدن خواهد بود.

## شعاع گردش کم تر

قابلیت ارتجاعی اسکیت، به بازیکن اجازه می دهد در شعاع کم تری دور بزند.

منبع: سی سی ام<sup>1</sup>، 2003

شکل 5 ویژگی های اسکیت وورثنر

## تأسیس تی بلید جی ام بی اچ

آخرین تلاش های وورثنر برای جذب سرمایه از ماتئاس کونز بی پاسخ نماند؛ کونز برادر عروس وورثنر بود که در آن زمان برای یک شرکت پیشرو در امور مشاوره، کار می کرد. با توجه به این که زمینه کاری کونز شرکت های استارت آپ بود، قول داد به این مسئله به عنوان یک مسئولیت خانوادگی نگاه کند، اما به زودی به منافع حقیقی و در نهایت به تصمیمی شجاعانه ختم شد. کونز کار خود را به عنوان مشاور رها کرد و وارد تحقیقات بازار شد. در سال 2000، کونز و وورثنر به یک اندازه در شرکت تی-بلید جی ام بی اچ، سهم داشتند. با راهنمایی های کونز، وورثنر توانست بر مشکلات پیچیده ای که سیستم تی بلید را مختل کرده بود، فائق آید. در همین حین، کونز متوجه شد که تولیدکنندگان اسکیت، ریسک استفاده از تی-بلیدهای جدید

را نخواهند پذیرفت. بنابراین، تنها راه تشویق مصرف‌کنندگان به استفاده از تیغه‌های جدید، ارائه پکیج کامل تیغه و اسکیت بود.

کونز تصمیم گرفت تعداد کمی اسکیت با تیغه‌های جدید را در چین تولید کند. این اسکیت‌ها در مقایسه با مدل‌هایی که بعدها به بازار عرضه شد از کیفیت کم‌تری برخوردار بودند، اما از سیستم تی - بلید در آن‌ها استفاده شده بود. پیش از معرفی تی - بلید، کیفیت اسکیت‌ها تنها بر اساس کیفیت کفش تعیین می‌شد، زیرا تیغه به کار رفته در همه اسکیت‌ها یکسان بود. هنگامی که سیستم تی - بلید به همراه کفش‌های بی‌کیفیت وارد بازار شد، کیفیت بهتری نسبت به تیغه‌های قدیمی داشت. اکنون مسئله اصلی این بود که آیا اسکیت‌سواران می‌توانند کیفیت اسکیت را با توجه به تیغه آن تشخیص دهند. اسکیت‌های تی - بلید قرار بود با قیمت‌های نسبتاً بالا به بازار عرضه شود. کونز از اشتباهات وورثر دریافته بود که بهترین روش برای فروش محصول جدید، بهره‌گیری از خرده‌فروشی‌های ورزشی است. وی همچنین می‌دانست که تنها روابط آن‌ها برای فروش محصولشان کافی نیست. بنابراین، کونز از شبکه یکی از خرده‌فروشی‌های قدیمی برای فروش اسکیت‌های تی بلید در سراسر آلمان استفاده کرد.

## ورود به بازار آلمان

موفقیت اسکیت‌های تی - بلید در بازار آلمان خارق‌العاده بود. در مدت زمان کوتاهی اسکیت‌های جدید به پرفروش‌ترین محصول در این حوزه در بازار آلمان تبدیل شدند. این مسئله سبب شد که فروش شرکت تی اچ سی<sup>1</sup> به‌عنوان دومین تولیدکننده بزرگ اسکیت در جهان، کاهش چشم‌گیری را تجربه کند. نوجوانان 12 تا 16 سال، بیشترین سهم را در موفقیت اسکیت تی - بلید داشتند. این گروه جذب طراحی جدید، متفاوت و جذاب آن شدند و به‌سرعت در آلمان رواج پیدا کرد. علاوه بر این، اسکیت‌سواران حرفه‌ای به خصوص در لیگ‌های روی یخ آلمان و لیگ ملی‌های (ان اچ ال)، به‌طور روزافزونی به استفاده از اسکیت‌های تی - بلید رو آوردند؛ آن‌ها به برتری آن‌ها نسبت به اسکیت‌های قدیمی پی برده بودند. کونز و

---

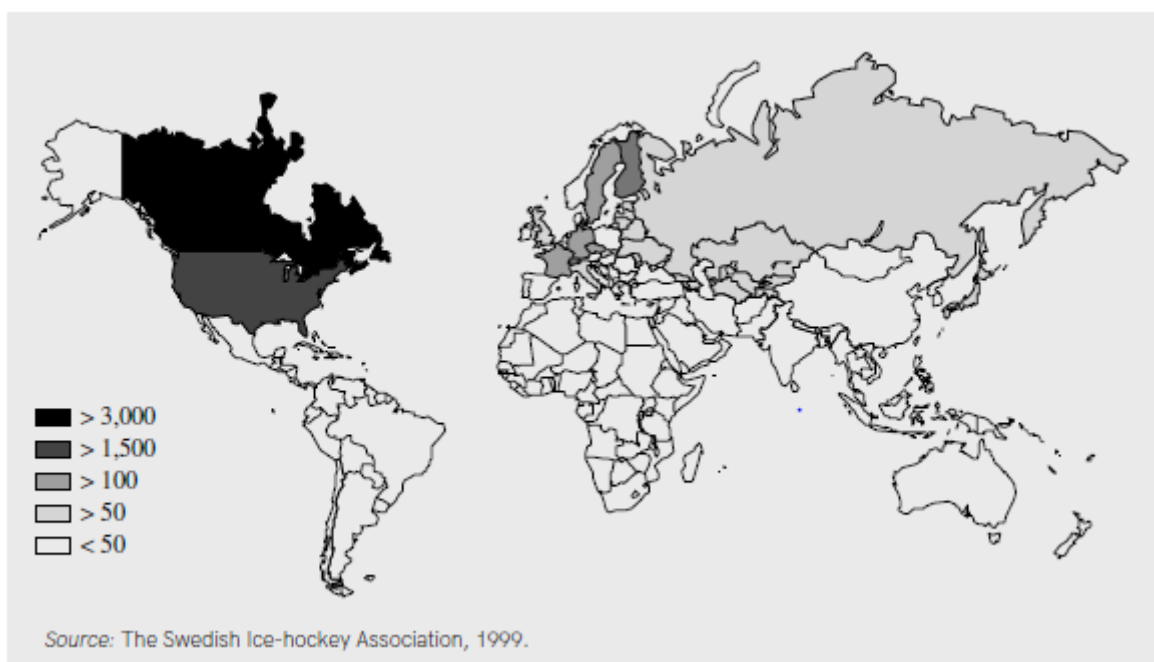
1 .THC

وورثنر از این موفقیت هیجان زده شده بودند، اما کونز می دانست که تازه در ابتدای راه هستند. کونز بازاریابی خود را تکمیل کرد و هدف‌هایی را در خارج از بازار آلمان دنبال می‌کرد. هدف او این بود که به یکی از تأمین‌کنندگان جهانی تیغه‌های اسکیت تبدیل شود و سیستم تی - بلید را به‌عنوان استاندارد جدید به جهانیان معرفی کند.

## صنعت تجهیزات هاکی

### بازار

با توجه به این‌که مهم‌ترین بازارهای تجهیزات هاکی، خارج از آلمان قرار داشتند، تبدیل شدن به یک بازیگر جهانی در عرضه اسکیت‌های تی - بلید از اهمیت بسیاری برخوردار بود. حجم و پتانسیل بازار به مراکز اسکیت روی یخ محدود بود. در حالی که آلمان تنها 200 مرکز اسکیت روی یخ و 30 هزار اسکیت‌باز دارد، کانادا به‌عنوان یکی از پیشرفته‌ترین و بزرگ‌ترین بازارها در این حوزه، دارای حدود 3000 مرکز با بیش از یک میلیون اسکیت است؛ از این تعداد، نام 400 هزار نفر در این مراکز به ثبت رسیده است.<sup>4</sup> دیگر کشورهای سوئد، فنلاند و جمهوری چک که هاکی در آن‌ها، ورزش پرطرفداری به‌شمار می‌رود، حدود 60 هزار اسکیت‌باز ثبت شده و چندصد مرکز اسکیت‌بازی دارند.<sup>5</sup> ایالات متحده 1500 مرکز دارد که 400 هزار اسکیت‌باز ثبت شده در آن‌ها مشغول به فعالیت هستند؛ علاوه بر این، بیش از 1 میلیون اسکیت‌باز ثبت نشده در ایالات متحده فعالند که در اوقات فراغت اسکیت‌سواری می‌کنند. بنابراین، ایالات متحده دومین بازار مهم در این حوزه محسوب می‌شود (به شکل 6 نگاه کنید).



شکل 6 توزیع مراکز اسکیت روی یخ در سراسر جهان

### تولیدکنندگان تجهیزات هاکی

بنابراین، تعجبی ندارد که عمده تولیدکنندگان تجهیزات هاکی در کانادا یا ایالات متحده مستقر هستند و بازار اصلی در این منطقه متمرکز است. حجم بازار اسکیت‌های مخصوص هاکی 680 میلیون دلار برآورد می‌شود. دو بازیگر اصلی در این بازار، بائر نایک<sup>1</sup> (یکی از زیرمجموعه‌های شرکت نایک) و تی اچ سی،<sup>2</sup> حدود 70 درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده‌اند. علیرغم اینکه آنها حدود 220 میلیون دلار گردش مالی دارند، بائرنایک بیشترین تعداد فروش تجهیزات هاکی را به خود اختصاص داده و از شرکای تجاری قدرتمندتری برخوردار است. سومین و چهارمین بازیگران این بازار، گرف کانادا<sup>3</sup> و ایستون اسپورتس،<sup>4</sup> 30 درصد باقی‌مانده بازار را در اختیار دارند (به شکل 7 و 8 مراجعه کنید). گرف کانادا به‌طور ویژه بر تجهیزات اسکیت روی یخ متمرکز است، درحالی‌که ایستون علاوه بر این، در تجهیزات بیس بال، دوچرخه‌سواری و تیراندازی نیز فعال است.

<sup>1</sup>. Bauer Nike

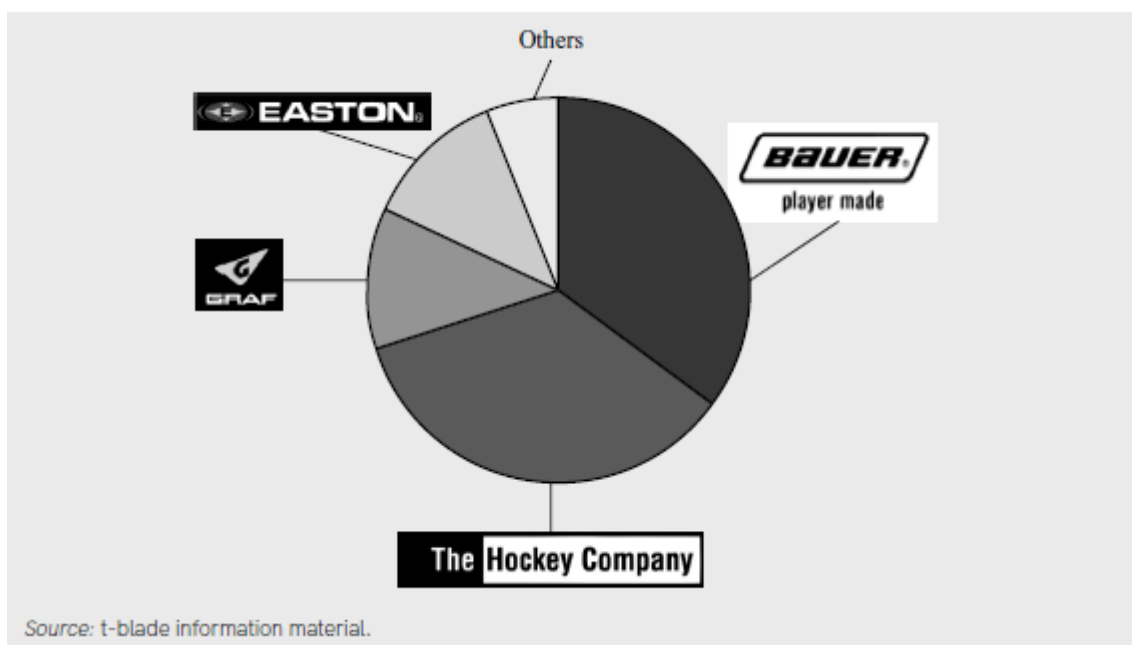
<sup>2</sup>. THC

<sup>3</sup>. Graf Canada

<sup>4</sup>. Easton Sports

## زنجیره ارزش تولید تجهیزات اسکیت روی یخ

تولیدکنندگان تجهیزات اسکیت روی یخ، اغلب بخش‌های مختلف اسکیت را منتاژ و محصول نهایی را به مصرف‌کننده ارائه می‌کنند. تولید کفش اسکیت به‌طور رایج به کشورهای نظیر چین واگذار می‌شود که در آن‌ها دستمزد کارگر بسیار پایین است؛ این کشورها به‌مرور زمان در تولید انبوه کفش‌های با کیفیت تخصص پیدا کرده‌اند. بخش دیگر اسکیت، یعنی تیغه آن، به‌عنوان کالای مصرفی شناخته می‌شود. شرکت‌ها در سراسر جهان تیغه‌های فولادی تولید می‌کنند که در ساخت محصولات دیگر کاربرد دارد. هر یک از تولیدکنندگان اسکیت، برای اجتناب از وابستگی به یک تأمین‌کننده تیغه‌های فولادی، نیازهای خود را از چندین شرکت تأمین می‌کنند. با این حال، تولیدکنندگان اسکیت می‌توانند به‌سادگی تأمین‌کننده این تیغه‌ها را تغییر دهند. تعداد تیغه‌هایی که سالانه در بازارهای جهانی به فروش می‌رسد حدود 15 میلیون جفت برآورد می‌شود.



شکل 7 سهم بازار جهانی اسکیت هاکی (توجه: این شکل نشان دهنده وضعیت ظاهری بازار است، سهم بازار واقعی، پنهان می باشد).

## ورود تی - بلید به بازار آمریکای شمالی

### اولین گام‌ها در بازار

زمانی که کونز تصمیم گرفت وقت خود را به توسعه تی - بلید اختصاص دهد، چشم‌انداز روشنی در ذهن داشت. او قصد نداشت به‌طور مستقیم با بازیگران بزرگ صنعت هاکی روی یخ رقابت کند. کونز دریافته بود که در بلندمدت تأسیس شرکت تی - بلید جی ام بی اچ به‌عنوان تولیدکننده اسکیت‌های مخصوص هاکی روی یخ غیرممکن است، زیرا دانش لازم برای تولید کفش آن را در اختیار نداشتند. در نتیجه بر ارتقای سیستم تی بلید متمرکز شد. این فناوری جدید از امتیازاتی در مقایسه با دیگر تیغه‌ها برخوردار بود و به‌علت ثبت اختراع، امکان کپی‌برداری از آن وجود نداشت. کونز به اهمیت بازار آمریکای شمالی پی برده بود. اگر شرکت تی - بلید قصد داشت به یک تأمین‌کننده جهانی در این حوزه تبدیل شود، باید در بازار آمریکای شمالی حضور داشته باشد. در نتیجه، گام بعدی، ورود به بازار آمریکای شمالی بود.

راهبرد ورود به بازار آمریکای شمالی ساده بود: حضور در بازار، برقراری ارتباط با دیگران و انعقاد قرارداد. شرکت در نمایشگاه‌های هاکی روی یخ، بهترین راه برای حضور در این صنعت است؛ نمایشگاه اسپورت اروپا<sup>۱</sup>، انجمن کالاهای ورزشی کانادا<sup>۲</sup> در تورنتو و نمایشگاه «بیایید هاکی بازی کنیم»<sup>۳</sup> در لاس وگاس، سه نمایشگاه مهم تجاری هاکی هستند. بنابراین، کونز به‌همراه گروهی کوچک برای حضور در آن‌ها تلاش کرد. آن‌ها سیستم تی بلید را در یک قرفه کوچک به‌نمایش گذاشتند و سعی کردند ارتباطات خود را در دنیای هاکی روی یخ گسترش دهند. رقبای تولیدکنندگان، فروشندگان و ورزشکاران از مقابل قرفه کونز عبور می‌کردند، اما واکنش بازدیدکنندگان آن چیزی نبود که او انتظارش را داشت. تنها چند پیشنهاد مبهم برای همکاری دریافت کرد که بیشتر به دنبال خرید فناوری و حق ثبت اختراع تی بلید بودند.

<sup>1</sup>. European ESPORT

<sup>2</sup>. Canadian Sporting Goods Association (CSGA)

<sup>3</sup>. Let's Play Hockey" (LPH)



بائرنایک زیرمجموعه شرکت نایک و یکی از پیشتازان و شناخته‌شده‌ترین تولیدکنندگان تجهیزات هاکی در جهان است. دفتر مرکزی آن در گرینلند، نیوهامپشایر، آمریکا و دفتر آن در کانادا در شهر میسیساگای، آنتاریو، واقع شده است. مقر اروپایی شرکت در مونیخ آلمان و مرکز تحقیق، طراحی و توسعه آن در کبک کانادا مستقر است. شرکت نایک محصولات خود را در بیش از 9 هزار مغازه در 35 کشور جهان به فروش می‌رساند. تجهیزات آن به‌طور گسترده از سوی بازیکنان ان اچ ال مورد استفاده قرار می‌گیرند. بیش از 60 درصد بازیکنان از اسکیت‌های بائر یا نایک استفاده می‌کنند.

### شرکت هاکی

**The Hockey Company**

شرکت هاکی که دفتر مرکزی آن در مونترال کانادا مستقر است، با تکیه بر شرکت‌های تابعه به‌عنوان بزرگ‌ترین فروشنده و تولیدکننده تجهیزات و پوشاک هاکی شناخته می‌شود. این شرکت محصولاتی را با برندهای CCM، KOHO و JOFA تولید و آن‌ها را در بازار عرضه می‌کند. برندهای CCM، HEATON و KOHO در بازارهای جهانی شناخته‌شده هستند، در حالی که برند JOFA در میان 99 درصد از بازیکنان حرفه‌ای ان اچ ال محبوبیت دارد.

### گرف کانادا



این شرکت سوئیسی در سال 1921 تأسیس شده است. 17 سال بعد، گرف کانادا توانست اولین اسکیت هاکی خود را با تیغه‌های منشاژ شده تولید کند و تا دهه 1970، یک خط تولید کفش‌های ورزشی را راه‌اندازی نماید. از آن پس، گرف با تغییر راهبرد بر تولید اسکیت هاکی متمرکز شد. گرف برای تقویت حضور در بازار آمریکای شمالی، کارخانه‌ای را در کلگری کانادا تأسیس کرد.

### ایستون اسپورت



دفتر مرکزی شرکت ایستون اسپورت در وان نویز کالیفرنیا، واقع شده است. این شرکت اولین مخترع چوب بیس‌بال آلومینیومی به‌شمار می‌رود. علاوه بر آن، در تولید تجهیزات با کیفیت بیس‌بال، هاکی، تیر و کمان و چارچوب دوچرخه فعالیت دارد. بسیاری از ورزشکاران حرفه‌ای از جمله لوئیس گونزالس<sup>۱</sup> و بابی آبرو<sup>۱</sup> (بیس‌بال) و استیو یزمان<sup>۱</sup> و پائول کاریا<sup>۱</sup> (هاکی) از محصولات این شرکت استفاده می‌کنند. داک ایستون این شرکت را در سال 1922 به‌عنوان تولیدکننده کمان‌های چوبی و تیرهای از جنس سرو تأسیس کرد.

کونز به‌سرعت از ادامه کار دست کشید و این واقعیت را پذیرفت که کارها به آن سادگی که انتظار داشت، پیش نمی‌رود. با این وجود، امید خود را از دست نداد و تسلیم شدن جای در ذهن او نداشت. شاید وی به



تنهایی نمی‌توانست فناوری تی بلید را توسعه دهد و آن را به یک استاندارد جدید تبدیل نماید. از نظر او راه‌حل این مشکل، یافتن شریک قدرتمندی بود که در بازار اسکیت سابقه طولانی داشته باشد و تنها از سیستم او استفاده نماید. در این صورت برتری تی بلید بر دیگر فناوری‌های موجود در بازار، غلبه خواهد کرد. برای تحقق این هدف، می‌بایست شریک خود را با دقت انتخاب کند. به زعم کونز، در صورت انتخاب بزرگ‌ترین شرکت فعال در بازار، او مجبور به عقد قرارداد انحصاری با آنها می‌شد و این جایگاه رقابتی آن شرکت را در بازار بیشتر تحکیم می‌کرد. لذا عقد قرارداد انحصاری نمی‌توانست سیستم تی بلید را به استاندارد جهانی تبدیل نماید. رقیب شماره دو در بازار نیز از این قرارداد در جهت شکست دادن رقیب شماره یک استفاده خواهد کرد که باز هم به قراردادی انحصاری با آن شرکت منجر خواهد شد. کونز به این نتیجه رسید، سومین و چهارمین شرکت بزرگ بازار - گرف کانادا و ایستون اسپورت - از توانایی لازم برای حمایت از سیستم تی بلید برخوردار هستند و در عین حال نمی‌توانند در بلندمدت این سیستم را در انحصار خود نگاه دارند.

### نسبت نهایی: تهدید اغراق‌شده

با این وجود، جلب توجه دیگران به شرکت و محصولات آن، مسئله مهم دیگری است. کونز می‌دانست که اگر یکی از چهار رقیب اصلی نسبت به فناوری تی بلید تمایل نشان دهد، دیگر شرکت‌ها نیز به سرعت به آن روی خواهند آورد. بنابراین، او تصمیم گرفت حضور خود را در نمایشگاه‌های تجاری تقویت نماید و محل استقرار غرفه خود را در بهترین نقطه نمایشگاه‌ها انتخاب کند: انتخاب درست در روبروی غرفه تی اچ سی یا کنار غرفه گرف کانادا؛ تا از این طریق بیشتر مورد توجه قرار گیرد. موضوع ازدحام فروشندگان و ورزشکاران در مقابل غرفه او بسیار مهم بود، زیرا باعث می‌شد تا یکی از چهار رقیب اصلی برای قرارداد پیش قدم شود. وی نمونه‌هایی از مدل‌های جدید تی بلید را برای تولیدکنندگان ارسال کرد و از آنها برای بازدید از شرکت و فرآیند توسعه محصولات دعوت به عمل آورد. این اقدامات بار دیگر با پیشنهاد خرید فناوری از سوی تولیدکنندگان روبرو شد و پیشنهاد همکاری مشترک او با پاسخ منفی مواجه شد. کونز باید می‌پذیرفت که

هیچ‌کس او را جدی نمی‌گیرد؛ آن‌ها فکر نمی‌کردند که سیستم تی بلید بتواند به عنوان یک رقیب، جای استاندارد TUUK را بگیرد که در تیغه‌ها کاربرد داشت (به شکل 1 نگاه کنید). به‌نظر می‌رسید که آن‌ها می‌خواستند بدانند که کونز تا کجا می‌تواند به این شکل ادامه دهد. تنها امید او این بود که رقبا متوجه نشوند که شرایط تی بلید تا چه اندازه شکننده است. سرمایه‌گذاران داخلی نیز منتظر نتیجه اقدامات کونز بودند و هزینه‌های مواد اولیه برای شرکت کوچک تی - بلید، بسیار گران تمام شده بود. اما کونز می‌دانست که این آخرین فرصت برای سیستم تی - بلید است و اگر نتواند شریک مناسبی برای همکاری پیدا کند، امکان ورود به بازار را نخواهد داشت.

کونز تصمیم گرفت که از آخرین کارت خود استفاده نماید، او می‌دانست که تولیدکنندگان اسکیت حداقل پیروزی وی در بازار آلمان را به رسمیت شناخته‌اند. او توانسته بود یک شبکه فروش موفق تشکیل دهد و اسکیت‌های تی بلید به پرفروش‌ترین اسکیت‌ها در بازار آلمان تبدیل شوند. تولیدکنندگان از کجا می‌دانستند که کونز ممکن است از راهبرد مشابه برای رقابت با آن‌ها در آمریکای شمالی، به‌عنوان مهم‌ترین بازار جهانی، استفاده نماید؟ در عین حال، او می‌دانست که ایده او چیزی جز بلوف نیست: با وجود این که اسکیت‌های تی بلید در مقایسه با دیگر تیغه‌ها، برتری‌های زیادی داشتند، اما کیفیت کفش‌ها بسیار پایین بودند. از این مهم‌تر، تمامی تولیدکنندگان، شبکه‌های فروش گسترده‌ای برای دسترسی به مصرف‌کنندگان نهایی ایجاد کرده بودند. ایجاد چنین شبکه‌هایی به مبالغ هنگفتی نیاز داشت که کونز نمی‌خواست به آن فکر کند. وی به‌دنبال شریکی شناخته‌شده جهت عرضه محصولاتش به بازار بود و به دلیل نداشتن منابع لازم قصد نداشت به‌طور مستقیم با تولیدکنندگان اسکیت وارد رقابت شود. با این وجود، هیچ‌یک از تولیدکنندگان اسکیت از شرایط مالی شرکت او خبر نداشتند. بنابراین، ورود به بازار آمریکای شمالی، بازی پر مخاطره‌ای بود: آیا اسکیت‌های تی بلید دیگر تولیدکنندگان را به مشارکت ترغیب خواهد کرد.

**ایجاد شبکه توزیع برای اسکیت‌های تی - بلید**

مشکل اصلی در ایجاد شبکه‌های فروش، یافتن نماینده فروش با ارتباطات مناسب بود. فروشندگان بزرگ با چهار تولیدکننده تجهیزات هاکی، قراردادهای انحصاری امضا کرده بودند که به آنها اجازه نمی‌داد محصولات شرکت‌های دیگر را در فهرست فروش خود قرار دهند. بنابراین، دوست خود، کونز اسکات میرز<sup>۱</sup>، را به‌عنوان نماینده فروش استخدام کرد؛ میرز به‌عنوان یک ورزشکار بازنشسته، با بسیاری از ورزشکاران حرفه‌ای در ارتباط بود. اسکات به‌عنوان رئیس بخش فروش تی بلید کار خود را آغاز کرد. کونز دوست دیگر خود راب هارولدز<sup>۲</sup> را نیز برای همکاری به کار گرفت که یک انبار کالا در وینیپگ کانادا داشت. راب می‌توانست امکانات لازم برای عرضه تی بلید به فروشندگان تجهیزات حرفه‌ای و خرده‌فروشان را فراهم نماید. کونز اسکیت‌های تی بلید را به وینیپگ ارسال می‌کرد و راب وظیفه توزیع میان خرده‌فروشان را بر عهده داشت. این نوع سازماندهی برای فروش محصولات، بسیار ساده و ابتدایی بود، اما کونز احساس می‌کرد که تمامی حرکات او زیر نظر دیگر بازیگران بازار قرار دارد و این اقدام به‌عنوان اولین گام از برنامه‌ای دقیق برای ورود به بازار آمریکای شمالی محسوب می‌شد. نمایشگاه لاس وگاس<sup>۳</sup> به‌زودی آغاز می‌شد و کونز می‌دانست که این نمایشگاه، پایان کار سیستم تی بلید یا شروعی دوباره برای آن خواهد بود.

## انتخاب شریک تجاری

لحظه سرنوشت‌ساز در دومین روز نمایشگاه لاس وگاس در ژانویه 2001 فرارسید. کونز جایگاه خود را در نزدیکی غرفه گرف کانادا برپا کرده بود. روز بسیار شلوغی بود و سیستم تی بلید در مرکز توجه قرار داشت. کونز متوجه شد که مایک هیل، رئیس و مدیرعامل شرکت گرف کانادا به‌طور اتفاقی در حال آمدن به سمت غرفه تی بلید است. هنگامی که گفت‌وگو میان کونز و هیل آغاز شد، آن دو به این نتیجه رسیدند که نقاط مشترک زیادی فراتر از تجهیزات هاکی روی یخ دارند: ساعت‌های مکانیکی ساخت شهر محل زندگی کونز، تمایل آنها به استیک و علاقه ذاتی به یکدیگر از جمله نقاط مشترک میان آن دو به‌شمار می‌رفت. هنگامی که هیل متوجه شد کونز در هتل محل اقامت وی مستقر است، از او خواست صبحانه را به اتفاق

---

<sup>1</sup> . Scott Myers

<sup>2</sup> . Rob Harrolds

<sup>3</sup> . Las Vegas trade fair (LPH)

یکدیگر صرف کنند. جلسه صبحانه به اندازه دیدار دیروزشان لذت بخش بود. آن ها این بار متوجه شدند علاوه بر لذت بردن از همراهی با یکدیگر، درک مشترکی از تجارت دارند و بنابراین می توانند با هم همکاری کنند. آن ها در ادامه نمایشگاه نیز به صرف صبحانه با یکدیگر ادامه دادند و نقشه راهی برای همکاری تجاری احتمالی در آینده ترسیم کردند. دیدار آن ها در هنگام صرف صبحانه، تأثیر مثبت دیگری نیز داشت: تولیدکنندگان، فروشندگان، ورزشکاران و دیگر رقبا شاهد گرمی روابط میان آن دو بودند.

این همان چیزی بود که کونز مدت ها انتظار آن را می کشید: در همین نمایشگاه، ایستون نیز پیشنهاد همکاری را مطرح کرد. کونز از قبل گرف کانادا را به عنوان شریک تجاری مناسب برگزیده بود، اما دسترسی به گزینه های دیگر می توانست مفید باشد؛ بنابراین، ارتباط خود را با ایستون نیز ادامه داد. کونز با همین ذهنیت با ایستون وارد گفت و گو شد، در حالی که همچنان به ملاقات های خود با هیل ادامه می داد. کونز همچنین امیدوار بود که بتواند با ادامه گفت و گو با ایستون، فشار بر هیل را افزایش دهد. در جریان یکی از مذاکرات درباره سیستم تی بلید با هیل، کونز به گفت و گوهای خود با ایستون اشاره کرد. هیل به ناگاه به دستیاران خود گفت: «بچه ها آماده شوید، باید برویم»؛ سپس کت خود را برداشت و بدون گفتن کلمه ای آن جا را ترک کرد. کونز نگران بود که مبدا زیاده روی کرده باشد و اعتماد شکننده میان خود و او را از بین برده باشد. صبح روز بعد، هیل بر سر میز صبحانه منتظر کونز بود و کونز طوری وانمود کرد که اتفاقی میان آن ها نیفتاده است، چون می دانست که اکنون روابط آن ها وارد مرحله جدیدی شده است.

## مذاکره با گرف کانادا

### آمادگی برای مذاکرات

کونز به محض بازگشت به آلمان، تلاش کرد پیش نویس توافقی را بر اساس ایده های مطرح شده در گفت و گو با هیل آماده کند. او شدیداً علاقمند بود که به سرعت مذاکرات جدی با گرف کانادا را آغاز کند، زیرا به علت تجربه کاری در آلمان، به پاسخ های سریع و رفتارهای عینی عادت داشت. با این وجود، گرف

کانادا به زمان بیشتری احتیاج داشت. کونز چندین بار برای بازدید از تجهیزات تولیدی و ملاقات با مدیران و کارکنان و همچنین فروشندگانی که بخشی از شبکه توزیع گرف کانادا بودند، دعوت شد. اما برای مدتی نسبتاً طولانی، هیل و گرف کانادا از پرداختن به بحث در مورد مشارکت بالقوه اجتناب کردند. کونز در نهایت صبر خود را از دست داد و اعلام کرد گزینه همکاری با ایستون هم‌چنان بر روی میز است. در نتیجه گرف کانادا سپتامبر 2001 را به‌عنوان شروع مذاکرات تعیین کرد.

کونز تمهیدات گسترده‌ای برای مذاکرات پیش رو پیش‌بینی کرده بود، مذاکراتی که می‌توانست آینده اسکیت‌های تی بلید را تعیین نماید. او به‌دقت موقعیت شرکت و محصولات آن را در مذاکرات ارزیابی کرده و گزینه‌های جایگزین نیز بررسی کرده بود تا در صورت شکست مذاکرات از آن‌ها کمک بگیرد؛ او هم‌چنین سعی کرده بود از دیدگاه طرف مقابل به مذاکرات نگاه کند. انتخاب گرف کانادا به‌عنوان شریک تجاری، انتخابی راهبردی بود، زیرا این شرکت توجه ویژه‌ای به کیفیت و نوآوری دارد و تلاش می‌کند اولین شرکتی باشد که فناوری‌ها و استانداردهای جدید را به بازار عرضه می‌کند. در نتیجه، ساختار این شرکت به شکلی طراحی شده که از به‌کارگیری فناوری‌های جدید استقبال می‌کند، حتی اگر این فناوری‌ها توسط خود شرکت ابداع نشده باشد. از این‌رو، محدودیتی برای سرمایه‌گذاری در اسکیت‌های تی بلید ندارد. کونز می‌دانست گرف کانادا علاوه بر تمایل به مشارکت در توسعه سیستم تی بلید، به دنبال کسب حق انحصاری توزیع قطعات آن نیز می‌باشد. او هم‌چنین می‌دانست که نباید چنین امتیازی به شرکت گرف کانادا بدهد، زیرا پس از استفاده گسترده از سیستم تی بلید در بازار، حاشیه سود حاصل از تعویض تیغه‌ها در مقایسه با دیگر تجهیزات هاک‌ی روی یخ بسیار بیشتر خواهد بود. هر شرکتی که تعویض تیغه‌ها را بر عهده بگیرد نزدیک‌ترین موقعیت به مصرف‌کننده نهایی و در نتیجه بیشترین قدرت را در دست خواهد داشت. به‌نظر می‌رسید گرف کانادا گزینه دیگری به‌جز فناوری تی بلید در اختیار نخواهد داشت. مایک هیل به این مسئله اشاره کرده بود که فناوری‌های پیشرو دیگری در زمینه تیغه‌های اسکیت در بازار هستند، اگرچه کونز می‌دانست که هیچ‌یک از آن‌ها با موفقیت همراه نبوده‌اند، اما اگر با گرفت کانادا به توافق نمی‌رسید، این شرکت به احتمال زیاد به این امید منتظر می‌ماند که فناوری تی بلید سرمایه‌گذار دیگری را جذب نخواهد

کرد و این امر به فناوری ابداع شده توسط گرف کانادا، فرصت کافی برای موفقیت می داد. لذا از دیدگاه کونز، گرف کانادا شریک ایده آلی به شمار می رفت. ارتباط او با ایستون نیز از انسجام کافی برخوردار نبود و بعید بود که به این زودی ها به مذاکراتی جدی میان طرفین منجر شود. کونز همچنین مطمئن نبود که فناوری تی بلید با محصولات تولیدی ایستون سازگار باشد. در صورت نبود شریک تجاری مطمئن، بار سنگینی بر منابع مالی شرکت تی بلید تحمیل می شد و این شرکت نیازمند سرمایه گذاری برای ایجاد شبکه های توزیع گسترده بود. کونز به این نتیجه رسید که با توجه به آشنایی اسکات و راب با بازار آمریکای شمالی، این دو را وارد تیم مذاکره نماید. برای کونز مهم بود که این دو دوست قدیمی در آینده فناوری تی بلید نقشی جدی داشته باشند. کونز به همراه اسکات و راب، شب های بسیاری را تا دیروقت برای تعیین راهبرد مذاکراتی و آمادگی برای مذاکرات طولانی با گرف کانادا به گفت و گو نشسته بودند.

## مذاکرات

سرانجام روز موعود فرا رسید. ماتیاس کونز، اسکات و راب در دفتر مرکزی گرف کانادا در کالگری کانادا حاضر شدند. خانمی که پشت میز ورودی شرکت نشسته بود و کونز را از دیدارهای قبلی به خاطر داشت، به گرمی از آن ها استقبال کرد. سپس پیشنهاد کرد که آن ها را تا اتاق ملاقات راهنمایی کند که کونز این پیشنهاد را محترمانه رد کرد، چون به علت دیدارهای قبلی راه را به خوبی بلد بود. پس از یک پیاده روی کوتاه در ساختمان، کونز و همراهانش به اتاق ملاقات رسیدند. مایک هیل به همراه مدیر عملیات و مدیر مالی گرف کانادا منتظر آن ها بودند. اتاق به وسیله یک میز بزرگ مذاکره پر شده بود و تیم مذاکراتی گرف کانادا در یک سوی میز نشسته بودند. پنجره های بزرگی که در اتاق تعبیه شده بود اجازه می داد نور کافی به اتاق بتابد و فضای دوستانه ای را ایجاد نماید. دیوارهای اتاق با تصاویر ستاره های ان اچ ال که تجهیزات ساخت گرف کانادا را به تن داشتند پوشانده شده بود. تصاویر ورزشی، فضای رسمی اتاق ملاقات را تغییر داده بود. این طور به نظر می رسید که آن ها برای تماشای دیدار پایانی استنلی کاپ<sup>1</sup> بر روی صفحه نمایش بزرگی که در آن

---

<sup>1</sup> . Stanley Cup

سوی اتاق نصب شده بود دور هم جمع شده‌اند. گروه مذاکره‌کنندهٔ گرف کانادا به کونز و اعضای گروهش خوش‌آمد گفتند و کونز و هیل اعضای گروه خود را با اسم و سمت در شرکت معرفی کردند. هیل برای تمامی گروه، قهوه و صبحانه تدارک دیده بود. آن‌ها هنگام صرف صبحانه دربارهٔ هوا، تحولات جدید در ان اچ ال صحبت کردند و هیل و کونز تمامی اعضای گروه را با شرح صبحانه‌هایی که در طول یک سال گذشته در کنار یکدیگر گذرانده بودند، سرگرم کردند. گفت‌وگوها به فناوری تی بلید کشانده شد و دو طرف بدون این‌که متوجه شوند وارد فرآیند مذاکره شدند. در این مرحله، فضای جلسه اندکی تغییر کرد. استیو هایک<sup>۱</sup>، مدیر ارشد عملیاتی گرف کانادا، به گروه تی بلید جی ام بی اچ و فناوری تی بلید بدبین بود. وی بارها دربارهٔ همکاری با شرکت تی بلید ابراز تردید کرده بود و بر این واقعیت تأکید داشت که گزینه‌های دیگری نیز پیش روی گرف کانادا قرار دارد. با وجود این‌که هیل تلاش می‌کرد اوضاع را تلطیف کند، تنش در مذاکرات بالا گرفت. صداها بلند شده بود و سطح استرس بالا رفته بود. اعضای گروه تی بلید جلسه‌ای خصوصی برگزار کردند. در این جلسه دربارهٔ نقطه نظرات مهم خود که غیرقابل چشم‌پوشی به‌نظر می‌رسید، توافق کردند. بنابراین، آن‌ها بر مواضع خود پافشاری کردند و اجازه ندادند استیو هایک آن‌ها را تهدید نماید و توسعهٔ فناوری تی بلید را در اختیار گرف کانادا قرار دهد. در پایان روز، همه کاملاً خسته بودند و به‌نظر نمی‌رسید که حتی یک گام به توافق نزدیک‌تر شده باشند. پیش‌نویس مدنظر هیل و کونز مورد بررسی قرار نگرفت و هیچ‌یک از اعضای گروه گرف کانادا آن را نپذیرفتند.

هیل که علاقهٔ کونز به استیک را هم‌چنان به‌خاطر داشت، او را به رستوران مورد علاقه اش دعوت کرد. درحالی‌که که در مقابل بشقاب‌های پر از غذا و در گوشه‌ای دنج از رستوران نشسته بودند، گفت‌وگو دربارهٔ فناوری تی بلید را آغاز کردند و بار دیگر به این نتیجه رسیدند که دیدگاه مشترکی در خصوص این فناوری دارند: هر دو قصد داشتند فناوری تی بلید را به استاندارد جدید در اسکیت روی یخ تبدیل کنند و انقلابی در این صنعت به‌وجود آورند. آن‌ها توافق کردند که تنها با همکاری واقعی یکدیگر می‌توانند این مهم را تحقق ببخشند. بار دیگر نقشهٔ راه مشترک را ترسیم کردند و ایدهٔ «شرکت مشترک تی-بلید» به منصفه

---

<sup>۱</sup> Steve Hyke

ظهور رسید؛ شرکتی که تنها با هدف توزیع محصولات تأسیس می‌شد و تی بلید جی ام بی اچ و گرف کانادا سهم یکسانی در آن داشتند. همان شب، هیل و کونز درباره وظایف و مسئولیت‌های هر یک از طرفین تصمیم‌گیری کردند: شرکت تی بلید وظیفه تأمین قطعات مورد نیاز برای تعویض تیغه‌ها را بر عهده خواهد داشت و شبکه توزیع گرف کانادا برای عرضه روزانه کالا مورد استفاده قرار خواهد گرفت. علاوه بر این، طرفین توافق کردند که شراکت آن‌ها انحصاری نخواهد بود و در صورت نیاز از دیگر شرکای راهبردی برای پیشبرد اهداف شرکت استفاده خواهند کرد. هنگامی که کونز و هیل برای شروع مذاکرات در صبح روز بعد از یکدیگر جدا شدند، این احساس را داشتند که به درک مشترکی از مسیر پیش رو رسیده‌اند.

صبح روز بعد، هر دو گروه برای آغاز مجدد مذاکرات با یکدیگر دیدار کردند. پیش از آن که اعضای حاضر در جلسه مذاکره را آغاز کنند، هیل به این حقیقت اشاره کرد که شکی درباره اصل همکاری و مشارکت میان شرکت تی بلید و گرف کانادا وجود ندارد. وی به فناوری تی بلید اعتماد داشت و از همکاری مشترک میان دو طرف خشنود بود. کونز و هیل، آینده همکاری میان دو شرکت را برای همگان ترسیم کردند و تنها نگرانی‌های اندکی از سوی دو طرف بیان شد. در نهایت، راه‌حل آن‌ها مورد پذیرش قرار گرفت. دو ملاقات دیگر نیز، با حضور وکلا، برای بررسی مسائل جزئی برگزار شد. مدت کوتاهی پس از این جلسات، شرکت تی بلید تأسیس شد؛ این شرکت دارای دو سهام بود که هر یک 1 دلار کانادا ارزش داشت؛ یک سهم نزد تی بلید جی ام بی اچ و سهم دیگر در اختیار گرف کانادا قرار گرفت. مفاد توافقنامه شرکت تی بلید همان مواردی بود که کونز و هیل در طول دیدار خود مشخص کرده بودند و هیچ وکیلی نتوانست آن دو را برای تغییر آن متقاعد کند.

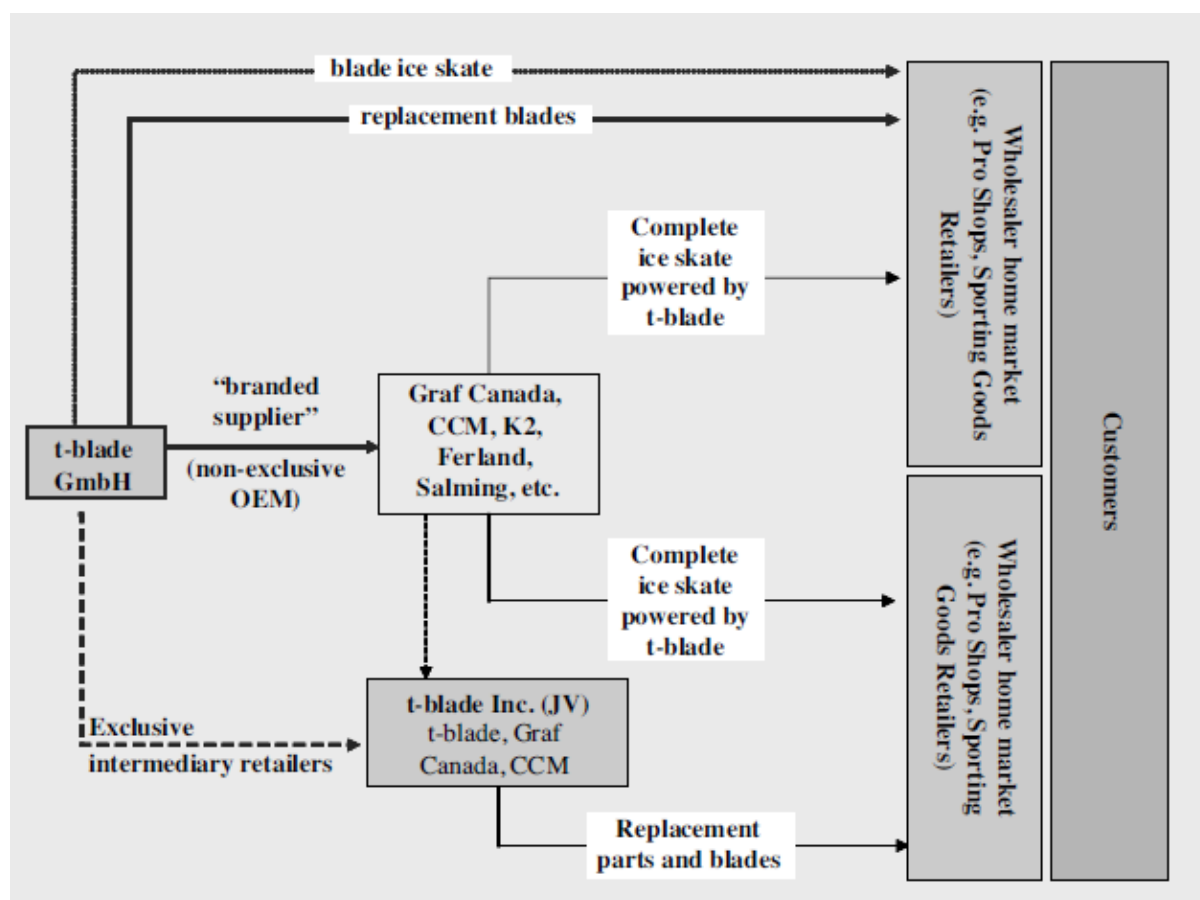
## نتیجه مذاکرات

اگر کونز به گذشته نگاه کند، با افتخار به خود می‌گوید که توانسته است 80 درصد از اهداف خود را محقق سازد، اما وی به یکی از اهداف خود نرسید که تلخی آن همچنان ماندگار است: کونز همواره سمتی را در شبکه توزیع شرکت برای اسکات و راب در نظر گرفته بود، اما مایک هیل تمایلی به استخدام این دو در



شبکه توزیع نداشت؛ کونز و همکارانش به این نتیجه رسیده بودند که باید برای زنده نگاه داشتن فناوری تی- بلید این مصالحه را بپذیرند. با وجود این که کونز از نظر شخصی آسیب دیده بود، هر سه آن‌ها می‌دانستند که این انتخاب سخت برای آینده فناوری تی- بلید اجتناب‌ناپذیر است.

شرکت تی بلید در سال 2002 تأسیس شد و از همان ابتدا به سوددهی رسید و توانست به‌عنوان تنها تأمین‌کننده تجهیزات، درآمد رضایت‌بخشی کسب کند. چند ماه بعد، شرکت تی اچ سی که نمی‌توانست نسبت به تقاضای روزافزون اسکیت‌های تی بلید بی‌تفاوت باشد، تمایل بیشتری به فناوری آن نشان داد. کونز و هیل درباره همکاری با شرکای جدید جهت کسب سود بیشتر اتفاق نظر داشتند، اما تأکید می‌کردند که به هیچ‌کس اجازه ندهند شرکت تازه‌تأسیس آن‌ها را تحت کنترل و نفوذ خود قرار دهد. بنابراین، با احتیاط به رویکردهای تی اچ سی واکنش نشان دادند (به شکل 9 نگاه کنید).



شکل 9. مدل بازرگانی شرکت تی- بلید جی ام بی اچ

هنگامی که کونز در فرانکفورت از هواپیما پیاده شد، هم‌چنان فکری در سر داشت. وی می‌دانست اگر شرکت تی اچ سی را به‌عنوان شریک بالقوه بپذیرند، ساعت‌ها مذاکره در انتظار آن‌ها خواهد بود. وی شرایط کنونی را با شرایطی مقایسه می‌کرد که پیش از آغاز مذاکره با گرف کانادا تجربه کرده بود. به‌یاد آورد که چقدر در خصوص آغاز مذاکرات تردید داشت، درحالی‌که می‌دانست آینده فناوری تی بلید به مذاکرات پیش رو بستگی دارد. کونز از تغییر شرایط در مدت زمانی بسیار کوتاه شگفت‌زده بود. اکنون وی هیچ ترس و واهمه‌ای از رویارویی با دومین تولیدکننده بزرگ تجهیزات اسکیت روی یخ و آینده فناوری تی بلید نداشت. او هم‌چنین از احتمال وقوع مشکلات جدید آگاه بود، بنابراین همکاری‌های جدید را باید جدی می‌گرفت. کونز در ذهن خود ارزیابی گزینه‌های خود و تی اچ سی را آغاز کرده بود.

### سوالات فصل:

1. ارزیابی شما از رویکرد کونز برای یافتن شریک تجاری در آمریکای شمالی چیست؟
2. رابطه ماتیس کونز و مایک هیل چه تأثیری بر جریان مذاکرات میان طرفین داشته است؟
3. بر اساس شرح مذاکراتی که در مثال بالا ذکر شد، کونز در جریان مذاکره برای رسیدن به توافق تجاری با تی اچ سی با چه چالش‌هایی روبرو خواهد شد؟

1. This is a hypothetical case. The names of individuals and organisations in this case are fictional.
2. Obe, M. (2018) Bangladesh fights future of its garment industry. *Nikkei Asian Review*, 4 November.
3. Sourced from: Ekblom, J. (2019) Timeline: highlights of the 15-year Airbus, Boeing trade war. *Reuters*, 2 October; Hemmerdinger, J. (2019) Airbus calls for negotiations to settle US–EU trade dispute. *Flight Global*, 18 September; Boeing (2019) Boeing statement on WTO ruling. 28 March; USTR (2019) U.S. wins \$7.5 billion award in Airbus subsidies case. Office of the United States Trade Representative, 2 October.
4. Registered players are players that skate at least three times per week.
5. See The Swedish Ice Hockey Association, 1999.

بخش چهارم  
مذاکرات کارآمد

## فصل دوازدهم:

### مذاکره در سراسر جهان

رویکرد نهادمحور<sup>1</sup> نسبت به تحلیل و بررسی فرایندها و فعالیتهای مربوط به مذاکرات بازرگانی یک کشور بر دو عنصر نهادهای رسمی و نهادهای غیررسمی متمرکز است. نهادهای رسمی، قواعد بازی، سیاستها، قوانین و مقرراتی را در بر می‌گیرند که توسط نهادهای مربوطه اعمال می‌شوند. نهادهای غیررسمی به شبکه‌های شخصی و فرهنگ رایج در کشور اشاره دارد. در کشورهای توسعه‌یافته، نهادهای رسمی نحوه‌ی اجرای فعالیتهای بازرگانی را تعیین می‌کنند و درباره‌ی نقش نهادها و الزامات سازمان‌های فعال در قلمرو ملی، شفافیت بالایی وجود دارد. ولی در اقتصادهای نوظهور و در حال گذار، با این که فعالیت نهادها برقرار است، اما به طور جدی و دقیق پیگیری نمی‌شوند و در نتیجه شکافهای اجرایی پدید می‌آیند. در چنین فضایی، سیاستها و قواعد ممکن است قاطعانه اعمال نشوند، آن گاه نهادهای غیررسمی وارد عمل می‌شوند تا خلاء موجود را پر کنند و تضمین‌های لازم را جهت تداوم فعالیتهای بازرگانی فراهم نمایند. علاوه بر نهادها، گستره‌ی متغیرهای مؤثر بر مذاکرات از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. این متغیرها، اندازه‌ی بازار، ممتاز بودن یا نبودن موقعیت کشور مورد نظر برای برون‌سپاری، وجود یا عدم وجود اقتصاد بازار نوظهور در آن کشور و بسیاری عوامل دیگر را شامل می‌شود. در این فصل، نحوه‌ی تأثیرگذاری این عوامل را بر فرایند مذاکره در نقاط مختلف جهان مورد بحث قرار می‌دهیم. در این فصل به طور ویژه تلاش می‌شود تا راهبردها و تاکتیک‌های مجزای مورد نیاز برای مذاکره‌ی موفق معاملات بازرگانی در کشورها و مناطق مختلف جهان تشریح شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند.

در بخش بعدی، اطلاعاتی درباره‌ی مذاکرات در آسیا، با تأکید ویژه بر چین و هند، ارائه می‌گردد، سپس با مباحثی درباره‌ی مذاکرات در جهان عرب و روسیه دنبال می‌شود. این فصل با بررسی برخی از توصیه‌ها برای مذاکره‌کنندگان بین‌المللی به پایان می‌رسد.

---

<sup>1</sup> . Institution-based

## 1-12 مذاکره در آسیا

آسیا محل سکونت حدود 60 درصد جمعیت جهان<sup>1</sup> و یک بازار جهانی مهم است که میزبان برخی از بزرگترین شرکت‌های چندملیتی می باشد. در این بخش، فضای بازرگانی و رفتارهای مذاکره‌شده در چین و هند مورد واکاوی قرار می‌گیرد و خلاصه‌ای از مسائل مورد مذاکره در دو کشور همسایه‌ی هند در جنوب آسیا، بنگلادش و پاکستان، ارائه می‌گردد. این دو کشور بازارهایی نوظهور هستند، هر یک دارای تقریباً 200 میلیون نفر جمعیت می باشند و برخلاف چین و هند، از حدود 50 سال پیش همواره پذیرای شرکت‌های چندملیتی غربی بوده‌اند. با این حال، بیشتر تحقیق‌های پیشین، علاوه بر چین و هند، بر ژاپن و کره‌ی جنوبی نیز متمرکز بوده‌اند<sup>2</sup> ولی در این فصل مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

## 1-1-12 چین

چین، پرجمعیت‌ترین کشور جهان<sup>3</sup> و دومین اقتصاد بزرگ دنیا است. این کشور در آسیای شرقی واقع شده و همانند همسایگان منطقه‌ای خود، از ارزش‌های فرهنگی جمع‌گرایی، سلسله‌مراتبی و احترام به اقتدار و ارشدیت برخوردار است. گذار چین از یک تولیدکننده‌ی کالاهای ارزان به یک تولیدکننده‌ی فناوری‌های پیشرفته، بازتاب‌دهنده‌ی تجربه‌ی ژاپن و کره‌ی جنوبی نیز می باشد که مسیری مشابه با چین را پیمودند. برنامه‌ی «ساخت چین»<sup>1</sup> با هدف تبدیل این کشور به کانون فناوری جهان و ابتکار کمربند و جاده<sup>2</sup>، با هدف ایجاد کریدورهای معاف از تعرفه‌ی گمرکی برای شرکت‌های چینی، مواردی از برنامه‌های بلندپروازانه‌ای هستند که دولت چین در پیش گرفته است.

---

1 . Made in China

2 .The Belt and Road Initiative

چین به دنبال یک نظام اقتصاد بازار سوسیالیستی و به عبارتی، گذار از اقتصاد دستوری<sup>1</sup> به یک اقتصاد بازار محور است. با توجه به این که چین در سال 2001 عضو سازمان تجارت جهانی شد، فضای نهادی حاکم بر این کشور نسبتاً قدرتمند است و برخی از قوانینی که به منظور تسهیل تجارت و سرمایه‌گذاری وضع شده اند، در حال اجرا می باشند. به لحاظ تاریخی، شرکت‌های بین‌المللی تنها در صورت سرمایه‌گذاری مشترک با یک شریک محلی می‌توانستند وارد بازار چین شوند. امروزه در بیشتر صنایع از سخت‌گیری نسبت به سرمایه‌گذاری مشترک کاسته شده است، با این حال، بسیاری از شرکت‌های خارجی ترجیح می‌دهند در کنار یک شریک چینی به فعالیت خود ادامه دهند. این تمایل تا حدی از فضای نهادی ناآشنا ناشی می‌شود ولی علاوه بر این، همکاری با شرکت‌های محلی منجر به افزایش آگاهی محلی و آشنایی با شبکه‌هایی می‌شود که شرکت‌های خارجی از آنها بی‌بهره‌اند.

بر اساس مطالعات پیشین درباره‌ی چین<sup>4</sup>، برخی از دستورالعمل‌های پیشنهادی برای انجام مذاکرات مؤثر ارائه می‌گردند. این پیشنهادها در چهار بخش با چهار پی (P) سازماندهی شده‌اند: اولویت، بردباری، قیمت و اشخاص<sup>2</sup>.

**1. اولویت:** شرکت‌های دولتی چینی بر اساس درآمد، در میان بهترین سازمان‌های جهان رتبه‌بندی می‌شوند.<sup>5</sup> حکومت چین برای رشد صنایعی معین، اولویت قائل است و در این راستا هدف‌گذاری می‌کند و شرکت‌های دولتی نیز در چارچوب اولویت‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های دولت به بازرگانی می‌پردازند. به توصیه‌ی محققان، شرکت‌های خارجی هنگام مذاکره بر سر پروژه‌های صنعتی بزرگ، باید بررسی دقیقی از اولویت‌ها و سیاست‌های اجرایی حکومت چین به عمل آورند. این اولویت‌ها، شاخص‌هایی مهم هستند که نشان می‌دهند چینی‌ها خواهان مصرف ارز خارجی در چه زمینه‌هایی می‌باشند. بنابراین، یکی از امور حائز اهمیت برای یک شرکت، پی بردن به این مسئله است که آیا پروژه‌ی پیشنهادی آنها زیرمجموعه‌ی پروژه‌های اولویت‌دار چینی‌ها محسوب می‌شود یا خیر؟ اگر پروژه‌ی مورد نظر در دسته‌ی موارد اولویت‌دار قرار گرفته باشد، برای چینی‌ها جذاب خواهد بود و مذاکرات احتمالاً به گونه‌ای نسبتاً روان تداوم خواهد یافت.

---

<sup>1</sup> . Planned Economy

<sup>2</sup> . Priority, Patience, Price and People

**2. بردباری:** مذاکره در چین زمان‌بر است، زیرا سازمان‌ها و بخش‌های گوناگون درون یک سازمان، مایل به دخیل شدن در فرایندهای مذاکره هستند. علاوه بر این، درک فضای نهادی رسمی نسبتاً دشوار است و تصمیم‌گیری در چارچوب بوروکراسی چینی کند و زمان‌بر می‌باشد. از منظر فرهنگی، چینی‌ها برای شرکت در نشست‌های جدی با کسی که او را نمی‌شناسند یا به وی اعتماد ندارند، شتاب نمی‌کنند، لذا قبل از شروع مذاکره، برقراری حد معینی از احساس صمیمیت ضروری است. مفاهیم کنفوسیوسی روابط نیکو<sup>۱</sup>، وجهه<sup>۲</sup>، آداب‌دانی<sup>۳</sup> و هماهنگی<sup>۴</sup>، همگی صلاحیت‌هایی هستند که کسب آنها زمان‌بر است و مستلزم بردباری می‌باشد. از این رو، مذاکره‌کنندگان بین‌المللی جهت نشان دادن تعهد بلندمدت نسبت به انجام فعالیت‌های بازرگانی در این کشور، نیازمند صرف زمان زیادی هستند. مثال 1-12 بر اهمیت بردباری در چین تأکید می‌ورزد.

#### مثال 1-12

#### خرید آی بی ام<sup>۵</sup> توسط لنوو<sup>۶</sup>

شرکت آی بی ام که در سال 1981 تولید رایانه‌های شخصی (PC) را آغاز نموده بود، یکی از پیشتازان این عرصه بود. این شرکت در اوایل دهه‌ی 2000 به دنبال کناره‌گیری از بازار بود. در همین زمان، لنوو، بزرگترین تولیدکننده‌ی رایانه‌ی شخصی در چین، نسبت به خرید سرمایه‌های آی بی ام ابراز علاقه نمود و مذاکرات بین دو طرف در سال 2003 آغاز شد. از آنجایی که آن‌ها در تلاش برای دستیابی به توافقی مطلوب برای همه‌ی طرف‌های دخیل بودند، مذاکرات با کندی پیش می‌رفت. علاوه بر این، قضایای دیگری مطرح بودند که از سرعت پیشرفت توافقی می‌کاست. پرسش‌هایی درباره‌ی تضعیف امنیت ملی آمریکا در این دوره برجسته شد. با این وجود، دو طرف به همکاری با یکدیگر ادامه دادند، پس از دوره‌ای سیزده ماهه، سرانجام به توافق دست یافتند و شرکت لنوو اقدام به خرید آی بی ام و سایر برندهای آن مانند تینک‌پد<sup>۷</sup> به قیمت 1/25 میلیارد دلار کرد.

1 . Good relationships

2 . Face

3 . Etiquette

4 . Harmony

5 . IBM

6 . Lenovo

7 . Thinkpad



منابع: برگرفته از نشریه‌های «چاینا دیلی»<sup>۱</sup> 2004؛ «اسپونر»<sup>۲</sup> 2004؛ و «رایت»<sup>۳</sup> 2004<sup>۸</sup>

**نکته برای بحث:** مذاکره‌کنندگان، در توافقاتی که ممکن است باعث طرح دغدغهی امنیت ملی شود، مخصوصاً در عرصه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، چه ضمانت‌های بلندمدتی را می‌توانند ارائه نمایند؟

**3. قیمت:** مسئله‌ی قیمت در چین، به دلیل فلسفه‌ی سیاسی خاصی که در این کشور از آن پیروی می‌شود، موضوعی حساس است. مذاکره‌کنندگان چینی برای اعتماد و صداقت، ارزش قائلند و چنان‌چه یکی از طرف‌ها، قیمت مورد نظر خود را به میزان قابل ملاحظه و/یا بسیار زود کاهش دهد، بدگمان خواهند شد. بنابراین، راهبردی که به شکلی اغراق‌شده نرم باشد و تمایل به چانه‌زنی و اعطای تخفیف‌های بزرگ داشته باشد، ممکن است برای یک تصمیم‌گیرنده‌ی شتاب‌زده و احساسی جذاب باشد ولی برای تصمیم‌گیران عقلانی مانند مذاکره‌کنندگان چینی جذابیت اندکی خواهد داشت. از طرف دیگر، چینی‌ها به شدت نسبت به وجهه و آبرو حساس<sup>۴</sup> می‌باشند. به طوری که اگر یک شرکت خارجی درخواست تخفیف مشتری چینی را رد نماید، وی احتمالاً احساس خواهد کرد که مورد توهین قرار گرفته است. اما چنان‌چه متوجه شوند که یک شرکت خارجی در ارتباطات خود، احترام نشان می‌دهد (به طرف مقابل خود وجهه می‌بخشد)، آن‌گاه احتمالاً طرف چینی نیز مطابق با آن خود را سازگار کرده و در دورهای بعدی مذاکرات، رفتاری سازنده و دوستانه‌تر خواهد داشت. بنابراین، توصیه می‌شود که شرکت‌ها به دقت محدوده‌های قیمت‌گذاری و چانه‌زنی را محاسبه نمایند و همیشه حاشیه‌ی سود معینی را در نظر بگیرند که به مذاکره‌کنندگان چینی اجازه‌ی کسب وجهه بدهد.

<sup>1</sup> . China Daily

<sup>2</sup> . Spooner

<sup>3</sup> . Wright

<sup>4</sup> Face-conscious

4. اشخاص: در کشورهایی که نهادهای رسمی اهمیت کمتری دارند، مردم به نهادهای غیررسمی مانند سنت‌های محلی، رسوم، فرهنگ و روابط بین فردی تکیه می‌کنند تا تضمین‌هایی را فراهم نمایند که بر اساس آنها بتوان بازرگانی و سایر فعالیت‌های مهم بازرگانی را انجام داد. جامعه و بنگاه‌های چینی، تحت تأثیر بیزاری عمیق کنفوسیوسی نسبت به رویه‌های قانونی، به اشخاص بیش از قراردادها باور دارند. بنابراین، شرکت‌های بین‌المللی برای برقراری سطح بالایی از اعتماد، باید رویکردی شخص‌محور را با شرکای چینی در پیش بگیرند. در چین، سطح تبادل اطلاعات بستگی به این دارد که اشخاص موردنظر جزو اعضای گروه خودی همبسته یا اعضای گروه غیرخودی و غیرهمبسته، به شمار آیند. شرکت‌های خارجی و مذاکره‌کنندگان بین‌المللی، به طور پیش‌فرض، بیگانه محسوب می‌شوند و با دشواری‌های خاص آن مواجه خواهند بود. شرکت‌ها جهت غلبه بر این دشواری‌ها، به ایجاد و برقراری رابطه با گوانشی<sup>1</sup> (شبکه‌های بازرگانی) نیاز دارند. چنین شبکه‌هایی را نمی‌توان فوراً ایجاد کرد و ممکن است مستلزم یاری طرف‌های ثالث یا اعضای از یک شبکه‌ی از پیش موجود جهت آغاز فرایند معرفی طرف‌ها به یکدیگر باشد. این روابط و اعتماد، طی ملاقات‌ها و جلسات غیررسمی در حاشیه یا حفاصل مذاکرات رسمی، برای مثال در طول وعده‌های ناهار و شام، شکل می‌گیرند. شرکت‌هایی که احساس می‌کنند قادر به ایجاد چنین روابطی نیستند، می‌توانند از خدمات یک کارگزار [به عنوان واسطه] در فرایند مذاکره بهره‌مند شوند. با این حال، این اقدام جذابیت محدودی دارد، زیرا در بلندمدت روابط بین فردی در میان کارگزار و طرف دیگر ایجاد می‌گردد و تعویض کارگزار را برای شرکت دشوار می‌سازد.

راهبردهای مورد استفاده‌ی مذاکره‌کنندگان چینی تا حدودی متأثر از «ترفندهای مبارزه‌ی چینی» یا به زبان چینی، «جی»<sup>2</sup> است. ترفندهای مبارزه به سنت فرهنگی دیرین چینی اشاره دارد که به رفتار راهبردی مردم چین به طور کلی و به کسب و کار آن‌ها شکل می‌دهد. واژه‌ی «جی» در اثر «هنر جنگ»<sup>3</sup> نیز یافت می‌شود. این اثر در 2300 سال قبل توسط استراتژیست نظامی مشهور چینی، سون تزو<sup>4</sup>، نوشته شده است. ترفندهای مبارزه‌ی چینی، برنامه‌های دقیقاً

<sup>1</sup> . Guanxi

<sup>2</sup> . Ji

<sup>3</sup> . *Art of War*

<sup>4</sup> . Sun Tzu

طراحی شده‌ای هستند که به افراد و گروه‌ها در پرداختن به انواع موقعیت‌ها کمک می‌کنند. هدف این برنامه‌ها، فراهم نمودن مزیت روان‌شناختی و مادی در برابر حریف است. در اثر «هنر جنگ»، انواع و اقسام ترفندهای مبارزه‌ی چینی از قبیل حيله‌گری، غلبه نمودن به وسیله‌ی استراتژی، خلق موقعیت، تمرکز، جاسوسی، معیارسنجی، بینش مشترک، سربازان فوق‌العاده، حمله به جناح دشمن، دور اندیشی، انعطاف‌پذیری و رهبری را می‌توان یافت.

ترفندهای مبارزه‌ی چینی در قالب چکیده‌ای تحت عنوان «سی و شش ترفند مبارزه»<sup>۱</sup> (سی و شش جی)<sup>۲</sup> گرد آمده است (به جدول 12-1 بنگرید). از لحاظ نظری این سی و شش ترفند به شش دسته تقسیم می‌شوند: شماره‌های 1 تا 6 به منظور استفاده در موضع برتری طرح شده‌اند؛ شماره‌های 7 تا 12 انتظار می‌رود در جریان رویارویی مورد استفاده قرار گیرند؛ شماره‌های 13 تا 18 برای اقدام تهاجمی طراحی شده‌اند؛ شماره‌های 19 تا 24 برای استفاده در موقعیت نامشخص طرح شده‌اند؛ شماره‌های 25 تا 30 نحوه‌ی پیش‌روی را مطرح می‌کند و شماره‌های 31 تا 36 به منظور استفاده در هنگام مواجهه با موضع تهاجمی طرح شده‌اند. با این حال، در عمل همه‌ی این ترفندهای مبارزه را می‌توان به شیوه‌ای منعطف در هر موقعیت احتمالی به کار بست.<sup>۹</sup> چینی‌ها ممکن است به طور ناخودآگاه در هنگام مذاکره این ترفندها را به کار گیرند چرا که این ترفندها در ارزش‌های اجتماعی و فرهنگ چینی ریشه دوانده‌اند.<sup>10</sup>

مدیران چینی به بازار همچون میدان نبرد می‌نگرند. بنابراین، ترفندهای مبارزه‌ی نظامی خود را به شکلی مطلوب در اختیار شیوه‌های مذاکره قرار می‌دهند. این پیوند در متون مربوط به الگوهای چینی شیوه‌ی مذاکره یافت می‌شود، برخی از این الگوها عبارتند از: حمله به نقاط آسیب‌پذیر حریف - ترفند 2: «وی<sup>۳</sup> را محاصره کنید تا جئو<sup>۴</sup> را نجات دهید»<sup>۵</sup>؛ استفاده از مزیت میزبانی - ترفند 4: «با خاطری آسوده در انتظار دشمن از رمق افتاده بنشینید»؛ به کارگیری ماهرانه تاکتیک‌های توسل به احساسات از طریق تأکید بر دوستی و میهمان‌نوازی - ترفند 10: «در لبخند خود

<sup>1</sup> . The Thirty-Six Stratagems

<sup>2</sup> . Te 36, Ji's

<sup>3</sup> . Wei

<sup>4</sup> . Zhao

<sup>5</sup> . یعنی از حمله مستقیم به نقاط قوت دشمن اجتناب کنید. در عوض، به نقاط ضعف آن حمله کنید تا ابتکار عمل را در دست بگیرید تا با کمترین هزینه به بهترین نتیجه برسید.

چاقویی پنهان کنید؛» ترفند 31: «ترفند زن زیبا؛» قرارداد رقیبان در مقابل یکدیگر - ترفند 3: «با چاقوی قرضی بکشید». مذاکره‌کننده‌ی چینی ترجیح می‌دهد موقعیتی مطلوب ایجاد کند که در آن بتواند مهارت اعمال نفوذ راهبردی خود را به کار گیرد و طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهد تا تجارت را آن گونه که خود می‌پسندد، به انجام رساند.

### جدول 12-1: سی و شش ترفند مبارزه‌ی کهن چینی

19. هیزم‌ها را از زیر دیگ آشپزی بردارید - فو دی چو شین (Fu Di Chou Xin)	1. بدون اطلاع آسمان از دریا بگذر- مان تیان گوئو های (Man Tian Guo Hai)
20. برای صید ماهی، آب را آشفته سازید - هون شوئی مو یو (Hun Shui Mo Yu)	2. وی را محاصره کن تا جائو را نجات دهی - وی وی چیو جائو(Wei Wei Jiu Zhao)
21. جیرجیرک طلایی، خود را از پوسته‌اش رها می‌کند - چین چان توئو چیانئو(Jin) (Chan Tuo Qiao)	3. به وسیله‌ی چاقوی قرضی بکش- چیه دائوشارن ( Jie ) Dao (Sha Ren)
22. برای دستگیر نمودن دزد، در را ببندید - گوان مین جوئو تسی (Men Zhuo Zei Guan)	4. با خاطری آسوده در انتظار دشمن از رمق افتاده بنشینید - بی بی دای لائو(Yi Yi Dai Lao)
23. در حالی که به کشورهای نزدیک هجوم می‌بری با کشورهای دوردست، دوستی پیشه کنید- یوان جیانئو چین گونگ(Jin Gong Yuan Jiao)	5. خانه‌ی در حال سوختن را غارت کنید - چن هوئو دا Chen Huo Da جیه(Da) (Jie)
24. برای فتح گوئو <sup>1</sup> جاده‌ای قرض کنید - چیا دائو فا گوئو(Jia) (Dao Fa Guo)	6. در شرق هیاهو بپا کنید، اما غرب را مورد هجوم قرار دهید - شینگ دونگ جی(Sheng Dong Ji)
25. تیرها را بدزدید و ستون‌ها را تغییر دهید - تُو لیانگ	7. از هیچ، چیزی را خلق کن - وو جونگ شینگ یو(Wu)

<sup>1</sup>. Guo

هوان جو (Tou Liang Huan Zhu)	(Zhong Sheng You)
26. به درخت توت اشاره کنید ولی درخت افاقیا را مورد نفرین قرار دهید - جی سانگ ما هوآی (Zhi Sang Ma)	8. در ظاهر گذرگاه را بازسازی کنید ولی در خفا به سوی چن تُسانگ <sup>1</sup> پیشروی کنید - آن دو چن تسانگ (An Du)
(Huai)	Chen (Cang)
27. همچون ابلهی با ذهنی هوشیار رفتار کنید - چیا چی بو دیان (Jia Chi Bu)	9. از آن سوی رود به آتش‌های در حال سوزاندن بنگرید - گه آن گوان هوئو (Ge An Guan Huo)
(Dian)	
28. دشمن را به رفتن بر بالای سقف تحریک کنید، سپس نردبان را بردارید - شانگ وو چوئو تی (Shang Wu Chou)	10. در لبخندهای خود چاقویی پنهان کنید - شیائو لی چانگ دائو (Xiao Li Cang)
(Ti)	(Dao)
29. گل‌ها باید در میان درخت، شکفته باشند - شو شانگ کای هوا (Shu Shang)	11. بگذار درخت آلو به جای درخت هلو بخشکد - لی دای تائو جیانگ (Li Dai Tao Jiang)
(Kai Hua)	
30. میهمان، مبدل به میزبان می‌گردد - فان که وی جو (Fan Ke)	12. در صورت پیش آمدن فرصت، از ربودن یک بُز نیز دریغ نکنید - شون شائو چیانگ یانگ (Shun)
(Wei Zhu)	(Shau Qiang Yang)
31. ترفند زن زیبا - می رن چی (Mei)	13. گام‌های خود را بر علف بکوبید تا مارها را به وحشت افکنید - دا چائو جینگ شه (Da)
(Ren Ji)	(Cao Jing She)
32. ترفند شهر خالی - کونگ چنگ چی (Kong)	14. جسدی را قرض کنید تا بدان جان ببخشید - جیه شی

<sup>1</sup> . Chen Cang

(Cheng Ji Jie)	هوان
	(Shi Huan Hun)
33. ترفند ضد جاسوسی - فَن چیان چی (Fan)	15. ببر را وسوسه کنید تا کوهستان را ترک کند - دیائو هو
(Jian Ji)	لی شان (Diao Hu Li Shan)
34. ترفند خودآزاری - کو رُو چی (Ku Rou Ji)	16. برای اسیر کردن، نخست رهایش کن - یو چین گو
	تسونگ (Yu)
	(Qin Gu Zong)
35. ترفند ترفندهای به هم پیوسته - لیان هوان چی (Lian)	17. برای دستیابی به سنگ یشم، آجری پرتاب کنید - پائو
(Huan Ji)	جوئن یین یو (Pao Zhuan Yin Yu)
36. گریختن، بهترین ترفند است - تُسُو وی شانگ چی (Zou)	18. جهت اسیر کردن راهزنان، نخست سردسته‌ی آنان را
(Wei Shang Ji)	اسیر کنید - چین تُسی چین وانگ (Qin Zei Qin)
	(Wang)

منبع: برگرفته از «گاورى و فنگ»<sup>11</sup> (2002).

هدف چینی‌ها این است که در ملاقات‌های غیررسمی آغازین، بتوانند شناخت لازم را از طرف مقابل کسب کنند. در این ملاقات‌ها آنها می‌خواهند اطمینان حاصل نمایند که طرف مقابل دارای فناوری یا مهارت مورد نظر آنها باشد. آنها معمولاً به دنبال خرید مدرن‌ترین فناوری‌ها هستند و بر تمایل شرکت غربی به سهیم کردن چینی‌ها در بهره‌مندی از چنان فناوری‌هایی اتکا می‌کنند. علاوه بر این، آنها به دنبال کسب اطمینان نسبت به توانایی شرکت‌های غربی و وعده‌های آنها برای محقق ساختن پروژه خود می‌باشند. بنابراین، یکی از ایده‌های مناسب در این راستا، تهیه فهرستی از پروژه‌های انجام/تکمیل‌شده توسط شرکت غیرچینی است. در نتیجه، در مراحل آغازین، ضروری است که با مهم‌ترین افراد رابطه برقرار کنید، نظرشان را جلب نمائید و آنها را نسبت به اینکه شما از موارد مطلوب آنها برخوردار هستید؛ قانع

<sup>11</sup> . Ghauri and Fang

سازید. در بیشتر موارد، این امر به واسطه‌ی شناساندن شرکت و توانمندی‌های آن به گروه‌های متعدد، صورت می‌گیرد. اعتماد در این ملاقات‌های غیررسمی و زودهنگام بنیان گذاشته می‌شود که در طول فرایند مذاکره نیز تداوم خواهد یافت.

## 2-1-12 هند

هند پس از کسب استقلال از حکمرانی بریتانیا در سال 1947، سیاست خودکفایی را در پیش گرفت و محدودیت‌های متعددی بر میزان و ارزش سرمایه‌گذاری خارجی اعمال نمود. در نتیجه، بیشتر شرکت‌های غربی قادر به ورود به بازار هند نبودند. اما با آغاز آزادسازی اقتصاد در سال 1991، این کشور به یکی از بزرگترین دریافت‌کنندگان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی تبدیل شد و شرکت‌های هندی به سرعت در مسیر بین‌المللی شدن قرار گرفتند. در سال 2014، دولت هند برنامه‌ی «در هند تولید کنید»<sup>1</sup> را آغاز کرد تا شرکت‌های بین‌المللی را برای انتخاب این کشور به عنوان یک پایگاه تولیدی تشویق نماید. علیرغم آن، هند هنوز برای انجام تجارت توسط شرکت‌های غربی مکانی آسان نیست. چه ویژگی‌هایی از مذاکرات بازرگانی در هند بر شرکت‌های بین‌المللی تأثیرگذارند؟ هند مانند چین، از نظر جغرافیایی، کشور بزرگی است که به بیست و نه ایالت و هفت قلمرو اتحادیه<sup>2</sup> تقسیم شده است؛ ولی برخلاف چین که دارای حکومتی متمرکز است، هند کشوری برخوردار از تنوع است، به طوری که در سرتاسر این کشور، مقررات ایالتی و زیر-ایالتی گوناگون، زبان‌های منطقه‌ای مختلف و فعالیت‌های بازرگانی متنوعی وجود دارد. با این حال، یکی از عوامل ثابت تأثیرگذار در انجام فعالیت‌های بازرگانی در هند، مقررات مربوط به حکومت مرکزی است. هند دارای سابقه‌ای قابل توجه از قواعد بوروکراتیک و سیاست‌هایی است که بر سرعت پیش رفتن فعالیت بازرگانی در کشور مؤثر هستند.<sup>12</sup> شرکت‌های بین‌المللی که در تلاش برای مذاکره جهت دستیابی به توافق بازرگانی در هند هستند، باید تأثیرگذاری دولت

<sup>1</sup> . Make in India

<sup>2</sup> . Union territories

مرکزی را در نظر داشته باشند و بدانند که فرصت‌های بازرگانی و تجاری ممکن است با مانع‌تراشی حکومت مرکزی مواجه شود. یکی از نمونه‌های چنین اتفاقی، مورد نیروگاه انرون<sup>۱</sup> است. ( به مثال 12-2 بنگرید).

## مثال 12-2

### مذاکرات پرهزینه‌ی انرون در هند

انرون یک شرکت آمریکایی در حوزه‌ی انرژی بود که در اوایل دهه‌ی 1990، تصمیم به گستره حوزه فعالیت‌های جغرافیایی گرفت و برای ورود به بازار هند تلاش کرد. این شرکت در ژوئن 1992، وارد مذاکره با حکومت هند شد و شهر دابول<sup>۲</sup> در ایالت مهاراشتر<sup>۳</sup> را برای یک پروژه‌ی بزرگ در حوزه‌ی انرژی برگزید. انرون پیشنهاد ساخت یک نیروگاه عظیم به ارزش 3 میلیارد دلار را ارائه نمود.

ایالت مهاراشتر تحت حاکمیت حزب کنگره<sup>۴</sup> بود. در سال 1995 که انتخابات ایالتی در شرف برگزاری بود، احزاب مخالف مدعی شدند که توافق با انرون، عامل افزایش تعرفه‌های برق است. اتحاد احزاب مخالف متشکل از حزب شیو سنا<sup>۵</sup> و بی جی پی<sup>۶</sup> با بازی با کارت ملی‌گرایی، مدعی شدند که حضور شرکت آمریکایی به قشر فقیر هند آسیب می‌رساند. ائتلاف مخالف، پیروز انتخابات شد و توافق خرید برق از شرکت برق دابول انرون لغو گردید. تا آن زمان، انرون و شرکای آن سیصد میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرده بودند. با وجود درخواست‌های جدی و پیشنهادها برای مذاکره‌ی مجدد، آن پروژه هرگز به ظرفیت تولید دست نیافت و سرانجام نیروگاه پس از سقوط انرون در سال 2001 تعطیل شد.

منابع: برگرفته از پرل<sup>۷</sup>، 2001<sup>۱۳</sup> و رای<sup>۸</sup>، 2002<sup>۱۴</sup>

نکته‌ای برای بحث: برخی از موانعی را که مذاکره‌کنندگان در کشورهای دارای نظام بازرگانی پیچیده و بوروکراتیک با آنها مواجه هستند، مورد بحث قرار دهید.

1. Enron
2. Dabhol
3. Maharasht
4. Congress Party
5. Shiv-Sena
6. BJP
7. Pearl
8. Rai



هند، از لحاظ فضای نهادی حاکم، موردی منحصر به فرد محسوب می شود. نهادهای این کشور توسط بریتانیایی‌ها شکل گرفته و نظام حقوق عرفی (کامن لا)<sup>۱</sup> را دنبال می‌کند. با این وجود، اجرای قراردادها و اعمال قوانین در این کشور، به اندازه‌ی کشورهای غربی توسعه نیافته است. علاوه بر این، فضای بازرگانی هند تحت تسلط شرکت‌های خوشه‌ای<sup>۲</sup> بزرگ خانوادگی مانند گروه باجاج<sup>۳</sup> و گروه تاتا<sup>۴</sup> قرار دارد. شرکت‌های دارای تجربه‌ی بین‌المللی محدود که در تلاش برای ورود به هند هستند، ممکن است همکاری با یک شرکت محلی هندی دارای شبکه‌های مستحکم و آگاه به سازوکار بوروکراسی محلی را برای مقابله با برخی بی‌ثباتی‌های پیرامون بازرگانی این کشور، مفید ببینند.

ملاحظه‌ای دیگر برای مذاکرات در هند، راهبرد قیمت‌گذاری مورد استفاده است. شرکت‌های هندی به داشتن حساسیت در مورد قیمت مشهورند و سابقه‌ای موفق در زمینه‌ی کاهش هزینه‌ی فرایند تولید از طریق مهندسی معکوس دارند. کارلوس گون (عُصن)<sup>۵</sup>، مدیرعامل سابق رنو- نیسان<sup>۶</sup>، عبارت «مهندسی مقرون‌به‌صرفه» را برای توصیف توانایی تجار هندی در کاهش هزینه‌ها از طریق حذف فرایندهای غیرضروری یا پرهزینه، ابداع نمود. گذشته از این، شرکت‌های هندی خواستار اطلاعات دقیق درباره‌ی محصول مورد نظر هستند و یک فرایند تصمیم‌گیری عقلانی را تعقیب می‌کنند. بنابراین مذاکره‌کنندگان بین‌المللی باید برای یک ارائه و معرفی پر جزئیات و چانه‌زنی با طرف هندی بر سر قیمت‌گذاری آماده باشند.

شرکت‌های هندی در عملکرد خود، آمیزه‌ای از فردگرایی و جمع‌گرایی را به نمایش می‌گذارند. ممکن است بنا نهادن رابطه در مراحل آغازین گفت‌وگو، در مقایسه با سایر جوامع جمع‌گرا، دارای اهمیت بالایی نباشد، ولی در طول مرحله‌ی عملیاتی تجارت، ممکن است مورد توجه قرار گیرد و توسعه‌ی رابطه در این مرحله ضرورت یابد.<sup>۱۵</sup> انتظارات

---

<sup>۱</sup> . Common-law system

<sup>۲</sup> . Conglomerates

<sup>۳</sup> . Bajaj Group

<sup>۴</sup> . Tata Group

<sup>۵</sup> . Carlos Ghosn

<sup>۶</sup> . Renault–Nissan

مربوط به رابطه می‌تواند همانند یک پیوستار تصور شود که از کم به زیاد در حرکت است، همان گونه که خود رابطه از سطح مذاکره تا عملیاتی شدن در حرکت می‌باشد.

همسایگان هند در آسیای جنوبی نیز برخی از ویژگی‌های مشابه را در فعالیت‌های بازرگانی خود به نمایش می‌گذارند. منطقه‌ی آسیای جنوبی سه کشور پرجمعیت جهان را شامل می‌شود: هند (1/3 میلیارد نفر)، پاکستان (210 میلیون نفر) و بنگلادش (161 میلیون نفر). علی‌رغم برخورداری از چنین بازار بزرگی، بازرگانی و سرمایه‌گذاری درون منطقه‌ای تحت تأثیر تنش‌های سیاسی بین این دولت‌ها با موانع متعددی مواجه است. با این وجود، میزان بالایی از فعالیت‌های بازرگانی و همکاری‌های بین‌المللی با سازمان‌ها و کشورهای واقع در خارج از منطقه‌ی آسیای جنوبی صورت می‌گیرد. با این که برخی از کشورهای منطقه دارای اشتراکاتی از لحاظ میراث نهادمحور استعماری به جا مانده از بریتانیا هستند، تفاوت‌های زبان‌شناختی، دینی و سیاسی نیز فعالیت‌ها و مذاکرات بازرگانی را تحت‌الشعاع قرار داده‌اند. هند تا حد زیادی از لحاظ سیاسی دارای ثبات است ولی کشورهایی مانند پاکستان، بنگلادش و سری لانکا دوره‌هایی از ناپایداری‌های سیاسی را پشت سر گذاشته‌اند.

با این اوصاف، این کشورها از لحاظ مخاطرات سیاسی، شرایط کاری نامناسب و وجود تهدیدهای نقض قرارداد، با هند تفاوتی ندارند. برای مثال، هزاران نفر در حادثه‌ی نشت گازهای سمی شرکت یونیون کاربید<sup>1</sup> در شهر بوپال<sup>2</sup> هند کشته یا معلول شدند. در حالی که قربانیان در هند، پس از چند دهه هنوز در انتظار نوعی غرامت هستند، در حادثه‌ی رانا پلازا<sup>3</sup> در بنگلادش، بیش از هزار نفر در پی فرو ریختن کارخانه‌ی تولید پوشاک کشته شدند. این کارخانه به منظور تولید لباس با بسیاری از برندهای بین‌المللی قرارداد تولید داشت. در پی این حادثه، بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی توافقی الزام‌آور از نظر قانونی تحت عنوان «توافق آتش‌سوزی و ایمنی ساختمان در بنگلادش» امضا کردند که بر ایمنی کارگران متمرکز بود.<sup>16</sup> پس از روی دادن این حوادث، هر گونه توافق ناشی از مذاکرات مرتبط با تولید، بایستی شامل استانداردهایی برای شرایط کاری و مفادی جهت انجام بازرسی‌های ایمنی، باشد. علاوه بر این، در این کشورها به دلیل

<sup>1</sup> . Union Carbide

<sup>2</sup> . Bhopal

<sup>3</sup> . Rana Plaza

تهدید افراط‌گرایی دینی و تغییرات مکرر در رهبری سیاسی در پی کودتاها یا انحلال حکومت، فعالیت بازرگانی با مخاطرات بسیاری مواجه است. چنین وضعیتی، مکان برگزاری مذاکرات و توافق جامع را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد. ایجاد اختلال در زنجیره‌ی تأمین و آسیب دیدن اعتبار نیز جزو نگرانی‌هایی هستند که ممکن است بر تصمیم شرکت‌ها در پذیرفتن انجام فعالیت بازرگانی در این کشورها اثرگذار باشد. ممکن است استفاده از کارگزار در اجرای برخی از امور مذاکره‌ای مفید باشد ولی شرکت‌ها می‌توانند برای ابرپروژه‌هایی با میزان بالای سرمایه‌گذاری مالی، خواستار تضمین‌ها و ضمانت‌هایی از سازمان‌های فراملیتی مانند بانک جهانی یا بانک توسعه‌ی آسیایی باشند. این اقدام می‌تواند تضمین کند که هر گونه قرارداد امضا شده بین شرکت خارجی و حکومت، حتی در صورت تغییر در رهبری کشور، محترم شمرده خواهد شد.

## 12-2 مذاکره در جهان عرب

جهان عرب‌زبان از آسیای غربی تا شمال آفریقا را در بر می‌گیرد و گاهی اوقات به عنوان منطقه خاورمیانه و آفریقای شمالی (مِنا)<sup>1</sup> از آن یاد می‌شود. کشورهای جهان عرب، علاوه بر تکلم به زبان عربی، دارای باورهای دینی مشترکی نیز هستند. در اثر تأثیرگذار هافستد<sup>2</sup> در زمینه‌ی دسته‌بندی فرهنگ‌ها، کشورهای عرب‌زبان تحت عنوان جهان عرب معرفی شده‌اند. هافستد در کتاب «فرهنگ‌ها و سازمان‌ها: نرم‌افزار ذهن»<sup>3</sup>، ترجیح می‌دهد که هر یک از کشورها را مجزا محسوب نماید، چرا که طبق تجربه او، این کشورها متفاوت هستند، برای مثال لبنان و مصر دو کشور با دو فرهنگ متمایز می‌باشند.<sup>17</sup> با این حال، باتوجه به اینکه هافستد به داده‌های جداگانه در سطح کشوری دسترسی نداشت، تحقیقات موجود در حوزه‌ی مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، تمایل به استفاده از عبارت «جهان عرب» دارند، حتی زمانی که داده‌ها از یک یا دو کشور منطقه‌ی یادشده گردآوری شده باشد.

---

1 . Middle East and North Africa (MENA)

2 . Hofstede

3 . Cultures and Organizations: Software of the Mind

مذاکره کنندگان باید تفاوت‌های منحصر به فرد هر کشوری را بپذیرند، به خصوص زمانی که گشایش در مورد تجارت و سرمایه‌گذاری مدنظر است. با این اوصاف، برخی رویه‌های بازرگانی مشابه در میان کشورهای جهان عرب وجود دارند که آنها را در این فصل مورد بحث قرار می‌دهیم. نسبت قابل توجهی از مردم در این کشورها که دارای اکثریتی مسلمان هستند، بر این باورند که باید سخت تلاش کنند، اما نتیجه‌ی هر فعالیتی توسط خداوند مقرر می‌شود. بنابراین، مذاکره‌کنندگان عرب به اندازه‌ای که نگران بنا نهادن روابط و اندیشیدن به یک توافق خاص یا ورای یک توافق هستند، نگران دستیابی به یک نتیجه‌ی فوری و مطلوب نیستند. برای شرکت‌های عرب، فرصت توسعه فعالیت‌های بازرگانی مهم است، ولی مهم‌تر از آن، این است که با چه کسی کار می‌کنند. با توجه به این که کشورهای جهان عرب تا حد زیادی جمع‌گرا هستند، مذاکره‌کنندگان عرب، جهت اطمینان از وجود اعتماد بین طرفین، پیش از بحث در مورد تجارت، به دنبال برقراری روابط میان‌فردی با دیگر مذاکره‌کنندگان می‌باشند.<sup>18</sup> در زبان عربی برای این گونه روابط از واژه‌ی «واسطه» استفاده می‌شود<sup>19</sup>، که به طور غیردقیق به «شبکه‌های بازرگانی/کاری» ترجمه شده است و بدین معناست که چه کسی چه کسانی را می‌شناسد و این که شما متعلق به کدام شبکه‌ی روابط هستید؟<sup>20</sup> مثال 12-3 بر اهمیت «واسطه» در مذاکرات جهان عرب تأکید می‌کند.

### مثال 12-3

#### واسطه: پارتی‌بازی یا خودی بودن<sup>1</sup>؟

استفاده از شبکه‌های بازرگانی در بسیاری از جوامع جمع‌گرا، امری معمول است. کشورهای منطقه‌ی عرب‌زبان خاورمیانه و آفریقای شمالی (منا) تا حد زیادی جمع‌گرا هستند و برخورداری از این شبکه‌ها می‌تواند در برقراری اعتماد بین طرف‌ها و در میان گذاشتن اطلاعات مفید باشد. این شکل از «خودی بودن»، سرمایه‌ای مهم برای بین‌المللی‌سازی یک شرکت محسوب می‌شود. از چشم‌اندازی غربی، ممکن است چنین شبکه‌هایی در جهان عرب، نوعی «پارتی بازی» به نظر بیاید. با این وجود،

<sup>1</sup> . Insidership

مشاهده‌گر باید به یاد داشته باشد که برای قضاوت درباره‌ی این شبکه‌ها از معیار خودارجاعی استفاده نکند. ماهیت این روابط با برداشت احتمالی افراد از پارتی‌بازی یا دوست‌گماری<sup>۱</sup> (رفیق‌بازی) متفاوت است. «واسطه» را می‌توان با فعالیت بازرگانی شبکه‌سازی در غرب مقایسه نمود. در جهان متصل الکترونیکی امروز، بسترهای شبکه‌سازی حرفه‌ای مانند لینکدین،<sup>۲</sup> فرصت‌هایی را برای افراد جهت تقویت شبکه‌های مرتبط به خود فراهم می‌سازد. «واسطه» با مدل غربی یادشده شباهت دارد، با این تفاوت که در مدل عربی، شبکه‌سازی به صورت چهره به چهره انجام می‌شود، روابط بده‌بستان‌های واقعی را شامل می‌شود و به مرور زمان توسعه‌یافته و حفظ می‌شود.

با توجه به این که بسیاری از کشورهای عربی، در راستای رشد اقتصادی، در حال فاصله گرفتن از اتکا بر منابع طبیعی هستند، ما شاهد حرکت سریع آنها به سوی یافتن روابط بازرگانی جهت بهبود بخشیدن به تولید و خدمات هستیم. برای مدیران غیرعرب، صرف زمان در برقراری روابط عمیق با مدیران عرب اهمیت به‌سزایی دارد، زیرا به دنبال آن شکل‌گیری اعتماد و ارتباط و به اشتراک گذاری اطلاعات بین طرف‌ها تسهیل می‌گردد.

منابع: برگرفته از آی سی ال جی<sup>۳</sup>، 2019<sup>21</sup> و تاشاکوا،<sup>۴</sup> 2015<sup>22</sup>

**نکته‌ای برای بحث:** مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند بدون متهم شدن به دوست‌گماری یا پارتی‌بازی، شبکه‌های بازرگانی برقرار کنند و از آن بهره‌مند گردند؟ آیا شما بر این باورید که در صورت تکامل نهادهای رسمی در این کشورها، کاربرد شبکه‌های یادشده برای فعالیت‌های بازرگانی کاهش خواهد یافت؟

استفاده از زمان در جهان عرب، امری انعطاف‌پذیر به شمار می‌آید و مذاکره‌کنندگان می‌بایست در هنگام برنامه‌ریزی برای مذاکرات، از آن آگاه باشند.<sup>23</sup> با توجه به وجود چنین نگرشی نسبت به زمان، شروع دیرهنگام جلسات و تأخیر در برگزاری آنها از ویژگی‌های رایج مذاکرات در جهان عرب است.<sup>24</sup> در صورت طولانی شدن بیش از حد گفت‌وگوها و گردهمایی‌های اجتماعی، ترک ناگهانی آن‌ها برخلاف انتظار است. تأکید بر روابط شخصی بدین معناست

1 . Cronyism

2 . LinkedIn

3 . ICLG

4 . Tashakova

که این تأخیرها برای مردم مورد انتظار است و نسبت به آن بردبار هستند. چنین وضعیتی برای مذاکره‌کنندگانی که رویکردی تک‌زمانی<sup>۱</sup> نسبت به زمان دارند و به ضرب‌الاجل‌های دقیق پایبندند، ممکن است موجب نارضایتی باشد. انعطاف‌پذیر بودن در مورد استفاده از زمان در مذاکرات و مراحل عملیاتی، مانند تاریخ تحویل پروژه، می‌تواند مقداری از اضطرابی را که مذاکره‌کنندگان و صاحبان کسب‌وکار در هنگام نهایی کردن و پرداختن به مفاد توافق با آن مواجه می‌شوند، کاهش دهد.

منطقه‌ی منا در دهه‌ی گذشته تحولات سیاسی چشم‌گیری را پشت سر گذاشته است. رخ دادن بهار عربی، هم‌گام با اوج‌گیری شدید تعداد نزاع‌های مسلحانه، بر ناپایداری‌های فعالیت در این کشورها افزوده است. نزاع‌های درون‌منطقه‌ای، مانند نزاع بین قطر و برخی کشورهای همسایه‌ی آن مانند امارات متحده‌ی عربی و عربستان سعودی نیز بر خطرپذیری فعالیت در این منطقه‌ی به شدت ناپایدار افزود. به مذاکره‌کنندگان بین‌المللی اکیداً توصیه می‌شود از مباحثه درباره‌ی سیاست، ایمان یا در مراحل اولیه، خانواده پرهیز کنند. بی‌ثباتی‌های یادشده در کشورهای منطقه، می‌تواند قدرت چانه‌زنی مذاکره‌کننده‌ی خارجی را افزایش دهد، به طوری که ممکن است وی مکان مذاکره را تعیین نماید و خواستار تخفیف بیشتر از سوی طرف مقابل شود.

شرکت‌های خارجی، همانند سایر بازارهای دارای سطوح بالای ناپایداری، می‌توانند از خدمات کارگزاران محلی جهت مذاکره به نمایندگی از آنها بهره‌مند شوند. با این وجود، این شرکت‌ها لازم است در هنگام گزینش کارگزار دقت نمایند، زیرا بررسی‌ها نشان می‌دهد که کارگزاران عرب به منظور کسب قراردادهای بین‌المللی تمایل به مبالغه درباره‌ی شبکه‌ها و ارتباطات خود در جامعه‌ی بازرگانی دارند. مذاکره‌کنندگان همچنین باید آگاه باشند که تنوع بالایی در زمینه‌ی قدرت خرید مشتری‌ها در میان کشورهای متفاوت جهان عرب وجود دارد؛ به طوری که جهت پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای بازارهای مجزا، وضعیت آب و هوایی و الگوهای مصرف، محصولات و خدمات پیشنهادی آنها در منطقه، نیازمند جرح و تعدیل هستند.

---

<sup>1</sup> . Monochronic

## 12-3 مذاکره در روسیه

اقتصاد روسیه نیز مانند اقتصاد چین، اخیراً از اقتصاد دستوری محض به یک اقتصاد بازارمحور تحول یافته است. موقعیت جغرافیایی و مساحت این کشور آن را تبدیل به یک بازیگر مهم در بازرگانی بین‌الملل کرده است. با این حال، اکثریت مذاکره‌کنندگان روسی تجربه‌ی محدودی در زمینه‌ی تجارت بین‌الملل دارند و ممکن است رویکرد چانه‌زنی یا جرو بحث را در مذاکرات اتخاذ کنند. تجربه‌ی بین‌المللی محدود به این معنا نیست که مذاکره‌کنندگان روس ماهر نیستند. در واقع، آنها ویژگی‌هایی از قبیل بردباری، سرسختی و عدم تمایل به عقب‌نشینی را به نمایش گذاشته‌اند که آنها را معروف به مذاکره‌کنندگانی سختگیر کرده است.<sup>25</sup>

با توجه به احتمال استفاده‌ی مذاکره‌کنندگان روسی از ترفندهای فریبنده مانند ارسال نشانه‌های غیرکلامی جعلی، غلط جلوه دادن ارزش ارقام و گمراه نمودن طرف مقابل به منظور کسب امتیاز، اخلاقی بودن شیوه‌ی مذاکره‌ی آنها را می‌توان مورد پرسش قرار داد. مذاکره‌کنندگان روسی، از لحاظ راهبرد مذاکره، معروف به استفاده از ترفندهای تحت فشار گذاشتن هستند و ممکن است پیشنهاد اولیه‌ی خود را با ادعای «بهترین پیشنهاد» ممکن، وصف کنند. آنها ممکن است با کارت فاصله‌ی قدرت<sup>1</sup> نیز بازی کرده و ادعا کنند که جهت اعطای امتیاز، اختیارات محدودی دارند که با رویکردشان مبنی بر عدم عدول از پیشنهاد ارائه‌شده هم‌راستا است. علاوه بر این، مذاکره‌کنندگان روس معروفند به این که نسبتاً جسور هستند و ممکن است تهدید نمایند که در صورت عدم برآورده شدن خواسته‌هایشان میز توافق را ترک خواهند کرد.

سایر ملاحظات لازم برای مذاکره با روس‌ها تابع قواعد و مقرراتی هستند که توافق طبق آنها سازمان‌دهی خواهد شد. توافق‌های سازمان‌یافته تحت قوانین روسیه ترجیح داده می‌شوند. با این حال، این قوانین محدودیت‌هایی از قبیل عدم به رسمیت شناختن ضمانت‌نامه‌ها را دارند که در چنین شرایطی، ممکن است مذاکره تحت قوانین بین‌الملل برای رسیدن به توافق مرجح باشد. بیشتر ارتباطات در روسیه به زبان‌های روسی یا انگلیسی صورت می‌گیرد؛ با این وجود، لازم

<sup>1</sup> . Power-distance

است که سندپردازی‌های رسمی که نیازمند تأیید حکومت می باشد، به زبان روسی انجام شود.<sup>26</sup> طرف‌های مذاکره‌کننده می‌توانند جهت تسهیل مذاکرات و تدارک اسناد مربوطه از مترجمان استفاده کنند. در واقع، روس‌ها در هنگام مذاکره با طرف‌های خارجی به طور گسترده‌ای از مترجمان شفاهی استفاده می‌کنند.

یکی از نکات دلسردکننده در مذاکره با روس‌ها، ممکن است نحوه‌ی استفاده‌ی آنها از زمان باشد. مواجهه با تأخیر، مخصوصاً در زمان انتظار برای دریافت پاسخ از طرف روس، امری رایج است. در برخی موارد، ممکن است چنین حالتی یک راهبرد آگاهانه باشد ولی در بیشتر موارد بازتابی از نحوه‌ی استفاده از زمان در این جامعه است. به طرز مشابه، مذاکره‌کنندگان روسی ممکن است در لحظه‌ی آخر اطلاعات جدیدی ارائه نمایند که منجر به تأخیر در رسیدن به توافق شود و مستلزم گفت‌وگوهای بیشتر باشد.<sup>27</sup> بنابراین، تعیین ضرب‌الاجل‌هایی قاطع برای تبادل اطلاعات، اهمیت به سزایی دارد و مذاکره‌کنندگان باید مایل به اتخاذ موضعی محکم باشند تا با تحکم روس‌ها در مورد نحوه‌ی پیش‌برد فرایند مذاکره مقابله کنند.

شاید چالش برانگیزترین جنبه‌ی مذاکره بازرگانی در روسیه، مربوط به رشوه خواری و فساد باشد. همان گونه که در فصل دهم مورد بحث واقع شد، موارد تشکیل‌دهنده‌ی رفتار غیر اخلاقی در هر یک از کشورها متفاوت است. تبادل هدیه بین طرف‌های مذاکره‌کننده ممکن است در برخی کشورها روشی برای بنا نهادن روابط بین طرف‌ها باشد ولی در کشورهایی دیگر چنین تبادلاتی ناپسند باشد، زیرا اقدامی در راستای تأثیرگذاری بر نتایج و تصمیمات به شمار می‌آید. امتیاز ادراک فساد در روسیه، که توسط سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>1</sup> منتشر می‌شود، حاکی از آن است که مردم بر این باورند که سطح فساد در بخش عمومی بالا است و پرداخت رشوه به کارمندان حکومت در این کشور قابل مشاهده است. مذاکره‌کنندگان بازرگانی بین‌المللی باید از این مسئله آگاه باشند و اطمینان حاصل نمایند که در این دام نیفتند، در عوض بر دستیابی به توافقی بر اساس شایستگی‌های خود، متمرکز شوند. همان گونه که در مثال 12-4 نشان داده شده است، مسئله‌ی فساد در روسیه همچنان به عنوان یک چالش باقی است.

---

<sup>1</sup> . Transparency International



شرکت‌های بین‌المللی در تلاش برای انجام فعالیت‌های بازرگانی در روسیه، لازم است از معضل گسترده‌ی رشوه‌خواری و فساد در این کشور آگاه باشند. شاید یکی از ننگین‌ترین موارد فساد و فعالیت‌های بازرگانی نامشروع، موردی موسوم به «رخت‌شوی‌خانه‌ی روسی»<sup>۱</sup> بود. این دسیسه، که تصور می‌شود بزرگ‌ترین تلاش در جهان برای انجام پول‌شویی باشد، خارج نمودن 20 تا 80 میلیارد دلار از روسیه جهت تطهیر آن در کشورهای مختلف جهان را شامل می‌شد که در سال 2017 توسط پروژه گزارش جرائم و فسادهای سازمان یافته<sup>۲</sup> فاش شد.

طبق نتایج نظرسنجی‌های انجام شده در روسیه، عموم مردم از سطح بالای فساد در کشور آگاهند و بر این باورند که این کشور هرگز نخواهد توانست از آن رها شود. وضعیت به گونه‌ای است که حتی حسابرس ارشد روسیه ادعا کرده است که رشد اقتصادی روسیه به واسطه‌ی فساد موجود در نظام حقوقی با مانع مواجه است.

شرکت هواپیمایی آئروفلوت<sup>۳</sup> روسیه به منظور رسیدگی به این نگرانی‌ها و افزایش فرصت شرکت‌های روسی جهت انجام فعالیت‌های بازرگانی در سطح بین‌المللی، پیشنهاد ایجاد یک «راهبرد پیروی فراملی ضدفساد» را مطرح نمود. هدف این راهبرد، ارائه‌ی یک سیاست ضد فساد برای شرکت‌های روسی و کارآمد ساختن قانون‌گذاری کشور جهت بازتاب بهترین شیوه‌های جهانی مبارزه با فساد در روسیه بود.

منابع: برگرفته از آئروفلوت، 2019<sup>۲۸</sup>؛ لویسنسون، 2019<sup>۴</sup>؛ او سی سی آر پی، 2017<sup>۵</sup>؛ و موسکو تایمز، 2019<sup>۳۱</sup>

**نکته‌ای برای بحث:** مخاطرات موجود برای اعتبار سازمان‌هایی که در کشورهای دارای سطح بالای فساد مشغول فعالیت بازرگانی هستند را نام ببرید. چگونه می‌توان این مخاطرات را کاهش داد؟

1 . Russian laundromat

2 . Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP)

3 . Aeroflot

4 . Levinson

5 . OCCRP

6 . The Moscow Times

در این فصل رفتارهای مذاکراتی مورد مشاهده در کشورهای مختلف جهان به تفصیل تشریح شد. تمرکز بر چین، هند، کشورهای جهان عرب و روسیه، نحوه تأثیرگذاری سیاست، دین و تفاوت‌های فرهنگی را بر فرایند مذاکرات مورد تأکید قرار می‌دهد. با این که فرایند مذاکره در هر کشوری متفاوت است، تفاوت‌هایی ورای توافق‌ها نیز قابل مشاهده است. حتی تیمی که با دو طرف از یک صنعت مشابه و پیش‌زمینه‌ی فرهنگی یکسان در حال مذاکره است، ممکن است با تفاوت‌های بسیاری مواجه شود و این نیازمند نشان دادن واکنش‌هایی متناسب با آن می‌باشد. با این اوصاف، در حالی که روش درست یکسانی برای انجام مذاکرات وجود ندارد، مذاکره‌کنندگان باید برخی رهنمودها را به عنوان بهترین شیوه‌ی کار در نظر داشته باشند. برای مثال، کاربرد ایجاد رابطه، در اقتصادهای نوظهور یا در حال توسعه بیشتر است، مخصوصاً کشورهایایی که قواعد نهادهای رسمی و مقررات در آنها به طور دقیق اجرا نمی‌شوند. با این وجود، حتی در اقتصادهای توسعه‌یافته، تلاش برای بنا نهادن روابط بین‌فردی ارزشمند است. در فضای بازرگانی معاصر، شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای به شدت ارزشمند به شمار می‌آیند و در طی فرایند مذاکره، اختصاص زمان برای بنا نهادن روابط بین‌فردی می‌تواند فوایدی بلندمدت، فراتر از توافق مورد مذاکره‌ی جاری، در پی داشته باشد.

1. حکومت چین چگونه بر مذاکرات بازرگانی بین‌المللی تأثیرگذار است؟
2. فرایند بنا نهادن رابطه توسط مذاکره‌کنندگان هندی را شرح دهید.
3. با استفاده از عینک نهادمحور، کاربرد «گوانشی» و «واسطه» را در مذاکره با چینی‌ها و عرب‌ها شرح دهید.

4. در مذاکره با چینی‌ها و هندی‌ها، کدام راهبرد یا راهبردهای قیمت‌گذاری مناسب هستند؟

5. در مذاکره با شرکت‌های واقع در کشورهای بدون ثبات سیاسی، شرکت‌ها جهت ایمن‌سازی منافع بازرگانی خود چه

اقداماتی را می‌توانند در پیش بگیرند؟

1. World Population Review (2019) Continent and region populations 2019. Available from: <http://worldpopulationreview.com/continents/>.
2. Paik, Y. and Tung, R.L. (1999) Negotiating with East Asians: how to attain “win-win” outcomes. *Management International Review*. **39**(2), 103–22.
3. US Census Bureau (2019) *Current Population*. Available from: <https://www.census.gov/>.
4. Ghauri, P.N. and Fang, T. (2001) Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business*. **36**(3), 303–25; Ghauri, P.N. and Fang, T. (2000) Understanding Chinese business negotiating behaviour. In: Lau, C.-M., Wong, C.-S., Law, K.K.S. and Tse, D.K. (eds) *Asian Management Matters: Regional Relevance and Global Impact*. River Edge, Imperial College Press, pp. 373–89; Tung, .L., Worm, V. and Fang, T. (2008) Sino-Western business negotiations revisited: 30 years afer China’s open door policy. *Organizational Dynamics*. **37**(1), 60–74.
5. Fortune (2019) *Global 500*. Available from: <https://fortune.com/global500/2019/>.
6. China Daily (2004) Lenovo buys IBM’s PC unit for \$1.25 billion. 8 December.
7. Spooner, J.G. (2004) IBM sells PC group to Lenovo. *Cnet.com*, 8 December.
8. Wright, G. (2004) Lenovo buys IBM PC business. *Te Guardian*, 8 December.
9. Ghauri and Fang (2001) op. cit.
10. Liu, H. (2017) Chinese stratagem culture: nature, formation, and implications. *Journal of Transnational Management*. **22**(1), 53–68.
11. Ghauri and Fang (2001) op. cit.
12. Stacey, K. (2018) Battling India’s bureaucracy for babies and businesses. *Financial Times*, 10 January.

13. Pearl, D. (2001) Dispute between Indian State, Enron casts a shadow over other projects. *Te Wall Street Journal*, 14 March.
14. Rai, S. (2002) Seeking ways to sell Enron's plant in India. *Te New York Times*, 11 April.
15. Kumar, R. (2005) Negotiating with the complex, imaginative Indian. *Ivey Business Journal*. March/April.
16. Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (2020). Available from: <https://bangladeshaccord.org/>.
17. Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill.
18. Feghali, E. (1997) Arab cultural communication patterns. *International Journal of Intercultural Relations*. **21**(3), 345–78.
19. Cunningham, R.B. and Sarayah, Y.K. (1994) Taming *wasta* to achieve development. *Arab Studies Quarterly*. **16**(3), 29–41.
20. Khakhar, P. and Rammal, H.G. (2013) Culture and business networks: international business negotiations with Arab managers. *International Business Review*. **22**(3), 578–90.
21. ICLG (2019) United Arab Emirates. *Mergers and Acquisitions 2019*. Te International Comparative Legal Guides.
22. Tashakova, O. (2015) Nepotism versus *wasta* in business globalisation. *Khaleej Times*, 15 September.
23. Lewis, R. (2014) How different cultures understand time. *Business Insider*, 1 June.
24. Alon, I. and Brett, J.M. (2007) Perceptions of time and their impact on negotiations in the Arabic-speaking Islamic World. *Negotiation Journal*. **23**(1), 55–73.
25. Zhuplev, A. (2016) *Doing Business in Russia: A Concise Guide*. Vol. II. New York, Business Expert Press.
26. Ivory, I. (2012) Negotiating a Russian deal. *Te Moscow Times*, 10 April.
27. Ivory (2012) *ibid*.

28. Aeroflot (2019) Aeroflot to develop a strategy to harmonise anti-corruption requirements for Russian business. 16 September. Available from: [https://www.aeroflot.ru/gb-en/news/61503?\\_ga=2.47137952.682276264.1569542864-1675422004.1569542864](https://www.aeroflot.ru/gb-en/news/61503?_ga=2.47137952.682276264.1569542864-1675422004.1569542864).
29. Levinson, A. (2019) Corruption dies hard in Russia. *Te Moscow Times*, 1 April.
30. OCCRP (2017) Te Russian laundromat exposed. Te Organized Crime and Corruption Reporting Project, 20 March.
31. Te Moscow Times (2019) Russia’s top auditor Kudrin blasts corruption in legal system. 6 June.

برای مطالعه بیشتر

- Brett, J.M. (2007) *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. 2nd ed. San Francisco, John Wiley & Sons.
- Ghuri, P.N. and Tony, F. (2002) Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business*. **36**(3), 303–25.
- Kam-hon, L., Guang, Y. and Graham, J.L. (2006) Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives. *Journal of International Business Studies*. **37**(5), 623–41.
- Mayfeld, J., Mayfeld, M., Martin, D. and Herbig, P. (1998) How location impacts international business negotiations. *Review of Business*. **19**(2), 21–4.
- Sharma, H. (2018) Indian negotiation style. *International Journal of Indian Culture and Business Management*. **17**(1), 94–108.

## فصل سیزدهم

### رهنمودهایی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی

در این فصل، چکیده‌ای از فصل‌های پیشین مطرح می‌شود و برخی از رهنمودهای مفید برای برنامه‌ریزی و اجرای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی جهت دستیابی به بهترین نتایج ممکن ارائه می‌گردد. این امر در سه بخش صورت گرفته است: فهرست بررسی در مذاکرات، برقراری روابط و بررسی نیاز یا عدم نیاز به کارگزار. همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، مهارت‌های مذاکره در ژن‌های ما نهادینه نشده است ولی از طریق برنامه‌ریزی دقیق و تمرین می‌توان آن را آموخت و در آن خیره شد. مهم‌ترین جنبه‌ی مذاکرات، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی دقیق است. چنانچه تجربه‌ی نخست ما به اندازه‌ی کافی مثبت نباشد، نمی‌توان نتیجه گرفت که مذاکره‌کنندگان ضعیفی هستیم، بلکه به این معناست که نیاز به آماده‌سازی و تمرین بیشتری داریم. هر چه بیشتر درگیر مذاکرات شویم، بیشتر می‌آموزیم و تبدیل به مذاکره‌کنندگان بهتری می‌شویم. بدین منظور، در ادامه رهنمودهایی ارائه می‌گردد.

### 1-13 فهرست بررسی در مذاکرات

تهیه‌ی فهرست بررسی پیش از مذاکره، برای مذاکره‌کنندگان از اهمیت بالایی برخوردار است. این فهرست باید شامل جنبه‌هایی از مذاکرات پیش رو باشد که لازم است قبل از ورود، آمادگی لازم را برای آن کسب کرد. این فهرست شامل اهداف شفاف، گردآوری اطلاعات، درک فرهنگی، شناسایی طرف مقابل و شناسایی محدودیت‌های ما می‌باشد. در این قسمت، موارد مطرح‌شده و سایر جنبه‌ها به ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### 13-1-1 برخورداری از اهداف شفاف

نخستین و مهم‌ترین جنبه، شفافیت و وضوح مواردی است که انتظار دستیابی به آن در مذاکرات پیش رو را داریم. این امر در ابتدا باید از طریق در نظر گرفتن موقعیت خودمان صورت گیرد. آیا ما واقعاً می‌توانیم در این مقطع زمانی به خواسته‌های مورد نظر از طرف مقابل دست یابیم؟ به عنوان مثال اگر قرار است به منظور دستیابی به توافق شراکت، با یک طرف چینی مذاکره کنیم، آیا می‌خواهیم به بازار بزرگ این کشور دسترسی یابیم یا می‌خواهیم به منابع در اختیار آن، مانند نیروی کار ارزان یا ورودی‌های مورد نیاز در تولیدات خود، برسیم؟ با توجه به اهدافمان، راهبردهای مذاکره و رفتار ما ممکن است تغییر نماید. علاوه بر این لازم است به وضعیت خود و میزان نیازمندی به توافق نیز توجه نماییم. آیا به این دلیل به توافق نیاز داریم که دستورکار دیگری نداریم و ملزم به پرداخت حقوق کارکنان و پوشش دادن سایر هزینه‌های جاری هستیم؟ یا با وجود دستورکارهای دیگر، می‌خواهیم سودی هنگفت کسب نماییم؟

اهداف به مجموعه‌ای محدود از نتایج اساسی اشاره دارد که یک طرف مذاکره به دنبال کسب آن در پی فرایند مذاکره است. این اهداف ممکن است مربوط به سقف یا کف قیمت، شکل معینی از ترتیبات مربوط به قرارداد، حفظ یک فناوری و غیره باشد، همچنین ممکن است موارد زیر را در بر گیرد:

1. گستره‌ی محدودی از نتایج مطلوب: آنچه مطلوب است «تمام کیک» نیست، بلکه تنها بخش معینی از آن است که برای طرف مذاکره مهم می‌باشد.

2. تعریفی روشن از آنچه قابل مذاکره و آنچه غیر قابل مذاکره است.

3. برنامه‌ای که ممکن است تعیین گستره و زمان‌بندی امتیازدهی را تسهیل کند و طرف مذاکره را قادر سازد تا از واگذاری بیش از حد پرهیز نماید.



لازم است تجزیه و تحلیلی مشابه نیز در مورد طرف دیگر مذاکره صورت گیرد: اهداف آنها چیست و به چه میزان نیازمند این توافق هستند؟ نقاط قوت و محدودیت‌های آنها کدام است و آیا اهداف آنان با اهداف شما هم‌راستا می‌باشد؟ آیا آنها به علت نیاز به فناوری شما، به دنبال یک معامله‌ی موردی یا خواهان برقراری یک رابطه‌ی بازرگانی پرسود هستند؟ بررسی وجود یا عدم وجود هم‌پوشانی بین اهداف شما و آنها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.<sup>1</sup>

### 13-1-2 گردآوری اطلاعات

پس از آگاهی از این که خواهان دستیابی به چه چیزی در مذاکرات هستیم و ارزیابی امکان دستیابی به آن توسط طرف خودی، لازم است اطلاعات آشکار و محسوس و یا پنهان و نامشهود درباره‌ی توافق و طرف مقابل گردآوری نماییم. بنابراین باید اطلاعات واقعی درباره‌ی وضعیت مالی طرف مقابل و اطلاعات نامشهود درباره‌ی اعتبار آنها و روابط بازرگانی آنها با شرکا یا شرکت‌های خارجی گردآوری نماییم. گردآوری این اطلاعات دشوار نیست؛ با این حال، ورود به مذاکرات با یک طرف، بدون برخورداری از این اطلاعات، ممکن است به پیچیدگی‌های متعدد و تعلل در فرایند مذاکره یا حتی پس از توافق منجر شود. همچنین لازم است درباره‌ی کشور مقصد مورد نظر جهت انجام تجارت، اطلاعاتی شامل قواعد و مقررات شرکت‌های خارجی، به ویژه در یک صنعت خاص، گردآوری گردد. برخی از صنایع، مانند صنایع غذایی، داروسازی و حتی فناوری‌های رایانه‌ای پیشرفته (های-تک<sup>1</sup>)، معمولاً در هر کشور نقش‌های ویژه‌ای را ایفا می‌کنند.<sup>2</sup>

آن دسته از اطلاعات مربوط به مذاکره‌کنندگان که در میز مذاکره از سوی طرف مقابل در میان گذاشته می‌شود، بیشترین اهمیت را دارند. در طرف دیگر مذاکره، چگونه فردی حضور پیدا می‌کند؟ پیشینه و حرفه‌ی

---

<sup>1</sup>. High-tech

آنها (مهندس، بازاریاب، سیاستمدار و ...) دارای اهمیت است. افراد دارای پیشینه‌ی فنی در مقایسه با افراد دارای پیشینه‌ی بازرگانی، دارای رفتاری متفاوت هستند و لازم است مطابق با آن خود را آماده سازیم. همچنین باید درباره‌ی سطح مدیریتی مذاکره‌کنندگان طرف مقابل نیز اطلاعات کافی کسب نماییم، زیرا لازم است مطابق با آن سطح حضور یابیم. برای نمونه، اگر قرار باشد از سوی طرف مقابل، معاون رئیس حضور یابد، آن گاه لازم است یک مدیر ارشد هم‌رده را برای مذاکره با آنها معرفی نماییم. رعایت تطابق سطح مذاکره‌کنندگان، فرایند مورد نظر را تسهیل می‌نماید.

### 13-1-3 درک تفاوت‌های فرهنگی

بسیاری از شرکت‌ها نسبت به تفاوت‌های فرهنگی توجه کافی ندارند. به گونه‌ای که هر چه شرکتی بزرگ‌تر باشد، خودبزرگ بینی بیشتری دارد، چون در کشورهای متعددی فعالیت بازرگانی زیادی داشته‌اند، فکر می‌کنند از درک فرهنگی کافی جهت مواجهه با هر نوع بازار و شخصی از هر کشوری برخوردار می‌باشند. علاوه بر این، شرکت‌های برخاسته از فرهنگ آنگلو-آمریکایی، به ویژه از ایالات متحده‌ی آمریکا و بریتانیا، بر این باورند که کل جهان با روش انجام تجارت آنها خو گرفته است و در نتیجه نیازی به درک یا سازگاری با سایر فرهنگ‌ها احساس نمی‌کنند. از این رو، به طور خودکار معیارهای خودارجاعی<sup>1</sup> را اتخاذ می‌کنند که البته یک برداشت اشتباه است.<sup>3</sup> حتی اگر طرف دیگر، برای مثال از پاکستان، اندونزی یا چین باشد ولی به خوبی به زبان انگلیسی تکلم کند، بدین معنا نیست که پیرو فرهنگ بازرگانی آنگلو-آمریکایی است.

### جدول 13-1

شناخت من، شناخت تو

<sup>1</sup> Self-reference criteria

در مذاکرات، «خودت را بشناس» به معنای «فرهنگ خود را بشناس» نیز می‌تواند باشد. بدون درک فرهنگ خود، نمی‌توانیم فرهنگی دیگر را درست درک نماییم. این کار با شناسایی ملاک‌های خودی- ارزش‌های و هنجارهایی که خودمان به طور درونی بر اساس آن عمل می‌کنیم- آغاز می‌شود. برای مثال، امور رایج در فعالیتهای بازرگانی در آسیا برای ما بی‌معناست، مگر این که بتوانیم آن را با امور رایج در فعالیتهای بازرگانی فرهنگ خودمان مقایسه کنیم. بدون درک تفاوت‌های این امور در فرهنگ‌های متفاوت، نمی‌توان به طرز مؤثری به آنها پرداخت.

مذاکره‌کنندگان برتر و تاجرهای موفق‌تر، آنهایی نیستند که هزاران باید و نباید را به خاطر می‌سپارند، بلکه افرادی هستند که درکی بین‌المللی، ذهنیتی جهانی و رویکردی همدلانه را نسبت به انجام تجارت با مردم فرهنگ‌های دیگر در خود پرورش داده‌اند. آنها یقیناً جهت آموختن درباره‌ی مردم کشوری که در حال مذاکره هستند، تلاش می‌کنند و البته افراد دارای تجربه‌ی کار با کشوری معین، در مقایسه با افراد کم‌تجربه از امتیازاتی برخوردار خواهند بود. مذاکره‌کنندگان برتر، فرایند گسترده‌تر برقراری رابطه‌ی مؤثر با شرکای بازرگانی دارای توشه‌ی فرهنگی متفاوت با خود را درک می‌کنند. همچنین به اهمیت درک تفاوت‌های فرهنگی در پیش‌گیری از تضعیف مذاکرات نیز واقف می‌باشند.

منبع: برگرفته از فاستر<sup>1</sup>، (1992).<sup>4</sup>

**نکته‌ای برای بحث:** برخی از گام‌های لازم برای مذاکره‌کنندگان جهت ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود و شناسایی تفاوت‌های بین تیم‌های مذاکره‌کننده چیست، آنها را مورد بحث قرار دهید.

در این مرحله، نکته‌ی کلیدی درک تفاوت‌های فرهنگی است؛ درک اینکه فرهنگ کشور مقصد جهت انجام تجارت، به چه میزان با فرهنگ ما تفاوت دارد. به عبارت دیگر، لازم است درباره‌ی فرهنگ خود و نیز فرهنگ دیگر آگاهی بیشتر کسب کنیم، در غیر این صورت با استفاده از معیارهای خودارجاعی به فعالیت خواهیم پرداخت و قادر به دیدن تفاوت‌ها نخواهیم بود. این، بدین معناست که در صورت انجام تجارت با

<sup>1</sup> . Foster

فرهنگ‌های متفاوت، فهرستی از «بایدها و نبایدها» کافی نخواهد بود.<sup>5</sup> زمانی که قادر به دیدن تفاوت‌ها باشیم، می‌توانیم خود را آماده سازیم و در صورت کشف رفتاری متفاوت، غافلگیر نخواهیم شد. برای مثال، بسیار مهم است که دارای اطلاعات پیشین درباره‌ی رویکرد اشخاص نسبت به زمان باشیم تا در صورت تأخیر بیست یا سی دقیقه‌ای یک فرد غافلگیر یا برآشفته نشویم. اشخاص مورد نظر نسبت به زمان، رویکرد تک‌زمانی<sup>1</sup> یا چندزمانی<sup>2</sup> دارند؟ با آگاهی از این موضوع، می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که آیا ممکن است طرف مقابل در حین مذاکره با ما، همچنان تماس‌های تلفنی را پاسخ دهد یا زیردستان خود را در انجام کارهای روزانه هدایت کند یا خیر!<sup>6</sup>

### 13-1-4 ارزیابی الگوی ارتباطی

جهت برگزاری مذاکرات، طرف‌های مذاکره نیازمند برقراری ارتباط با یکدیگر هستند. هر چه ارتباط بهتر باشد، فرایند مذاکره مؤثرتر و هموارتر خواهد بود. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، تفاوت‌های زبانی و فرهنگی از جمله موانعی هستند که برقراری ارتباط مؤثر را با اختلال مواجه می‌سازند. بنابراین، فهم سبک و الگوی ارتباطی طرف مقابل امری ضروری است. همان‌گونه که می‌دانیم، زبان‌ها متفاوتند: برخی زبان‌ها (مانند عربی) مبالغه آمیزند، برخی از آنها (مانند زبان آلمانی) بیش از حد صریح هستند و برخی از آنها (مانند زبان‌های چینی و ژاپنی) تا حد زیادی وابسته به بافت<sup>3</sup> یا محیط فرهنگی می‌باشند. این زبان‌ها بر سبک ارتباط و رفتار ما تأثیرگذارند، حتی اگر یک زبان ثالث را جهت مکالمه برگزینیم. در برخی از فرهنگ‌ها مانند آمریکایی و اسپانیایی، مردم پرحرف هستند؛ در حالی که در برخی دیگر، مانند فرهنگ‌های سوئدی و فنلاندی، مردم این گونه نیستند، بدین معنا که لحظات بسیاری از فرایند مذاکره در سکوت می‌گذرد. در چنین مذاکراتی، افراد فرهنگ مقابل ممکن است سردرگم یا نگران شوند و دوطرف اغلب نسبت به یکدیگر دچار سوء تفاهم می‌گردند.

---

<sup>1</sup> Monochronic time

<sup>2</sup> Polychronic time

<sup>3</sup> High context

بنابراین، به منظور جلوگیری از این گونه سوء تفاهم‌ها، فهم و آگاهی پیشین از الگوهای ارتباطی یادشده از اهمیت بالایی برخوردار است.

چنانچه در مذاکره، یکی از طرف‌ها به زبان بومی و طرف دیگر به زبان غیربومی صحبت می‌کند یا زمانی که هر دو طرف به یک زبان ثالث صحبت می‌کنند (برای مثال، یک مدیر سوئدی در پاکستان)، طرف‌ها مجبورند بسیار آهسته صحبت کنند و هر واژه را به طور شمرده و به دور از شتابزدگی ادا نمایند، زیرا طرف دیگر باید پیام دریافتی را در ذهن خود ترجمه کند و سپس پیام مورد نظر خود را جهت انتقال از زبان بومی خود به زبان ثالث ترجمه نماید. شنونده‌ی خوب بودن در این مذاکرات، یک ویژگی مهم است و برقراری ارتباط را تا حد زیادی تسهیل می‌کند. بنابراین، ارتباط یک فرایند دوطرفه است: گوش دادن و صحبت کردن؛ ما نیازمند مدیریت هر دو تونایی هستیم. علاوه بر این، هر چه بیشتر نشان دهید که به دقت گوش می‌کنید (برای مثال، از طریق سر تکان دادن به نشانه‌ی تأیید یا افزودن هرازگاه «بله»)، بیشتر این پیام را انتقال می‌دهید که برای طرف مقابل احترام قائلید و مشتاق تجارت هستید. بنابراین، گوش دادن یک تاکتیک مذاکراتی پرکاربرد است. از طرف دیگر، هر چه بیشتر صحبت کنیم، موضع خود را بیشتر فاش می‌سازیم و پرحرفی موجب رنجش طرف مقابل می‌شود.

## جدول 13- 2

### فرایند ارتباط

1. در ابتدا یک احساس وجود دارد: این حالت، ابتدایی‌ترین مرحله‌ی برقراری ارتباط است. چیزی که یکی از حواس شش‌گانه‌ی شما دریافت می‌کند و خواستار یافتن آن، به شکل مشابه با تجربه‌ی خود از آن، در ذهن یا جسم شخصی دیگر هستید.
2. سپس یک آگاهی از آن حس یا اندیشه ایجاد می‌شود: از آن تجربه‌ی محسوس به یک ایده می‌رسید یا نیازی را حس می‌کنید که باید ابراز شود.

3. این حالت منجر به شکل‌گیری واژه‌ها در ذهن شما می‌شود: این واژه‌ها تلاشی در راستای ثبت و ضبط آن حس یا ایده‌ای است که تجربه می‌کنید.

4. این واژه‌ها و/یا این عملکرد، سپس به سایر افراد عرضه می‌گردد: یعنی از طریق کلام، زبان اشاره، سایر شیوه‌های غیرکلامی (مانند زبان بدن) یا بر روی کاغذ انتقال می‌یابند. این‌ها تنها شیوه‌های ارسال احساسات یا واژه‌های جاری در ذهن شما به سایر افراد هستند.

5. سپس این واژه‌ها و/یا عملکردها توسط شخصی دیگر دریافت شده و مورد پردازش قرار می‌گیرد: شما باید بتوانید آنها را به چشم و/یا گوش شخصی دیگر منتقل کنید.

6. دریافت‌کننده، واژه‌ها و/یا عملکرد شما را پردازش خواهد کرد: هر آنچه شخص دیگر ببیند و/یا بشنود در قالب واژگان و فهم خودش مورد تفسیر مجدد قرار خواهد داد. در این مرحله، دریافت‌کننده نیز ممکن است مکالمه و افکار درونی خود را در سر داشته باشد که به واسطه‌ی تفسیر وی از موارد دریافت‌شده، برانگیخته می‌شوند.

7. تفسیر، گفت‌وگو و افکار درونی، به ترتیب احساسات و تصاویری را در ذهن و جسم دریافت‌کننده ایجاد خواهند نمود: احساسات نهایی دریافت‌کننده در واکنش به آنچه ارسال نموده‌اید، ممکن است با احساس شما یا آنچه قصد داشتید منتقل کنید، بسیار متفاوت باشد.

منبع: برگرفته از ادلمن و کرین،<sup>1</sup> 1993.<sup>7</sup>

### 13-1-5 تسلط بر زبان بدن و مراعات آن

پیش‌تر در این کتاب، ارتباط غیرکلامی (زبان بدن) به طور مفصل بحث شد و اهمیت آن به عنوان بخشی از ارتباطات عمومی، به ویژه در مذاکرات، تشریح گردید. ارتباط غیرکلامی، ژست‌ها و رفتارهای مبتنی بر فرهنگ و نیز زبان بدن را شامل می‌شود که خود بخشی ذاتی از رفتار انسان‌ها است. زبان بدن در فرهنگ‌های مختلف به گونه‌ای متفاوت به کار می‌روند، برای مثال سر تکان دادن به شکلی معین (مثلاً در هند مردم به

<sup>1</sup> . Edelman and Crain

نشانه‌ی فهمیدن طرف مقابل، سر خود را از سمتی به سمت دیگر حرکت می‌دهند)، نشستن به شکلی معین و داشتن تماس چشمی بیشتر یا کمتر در حین ارتباط.<sup>8</sup> آماده شدن برای مواجهه با ژست‌ها و علائم مبتنی بر فرهنگ بومی و رعایت آنها امری آسان است. برای مثال، در خاورمیانه شما نمی‌توانید در حین مکالمه انگشت خود را به سوی مخاطب یا شخصی که در موردش صحبت می‌کنید، نشانه بگیرید، در بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی نمی‌توانید کف کفش خود را رو به طرف مقابل نگاه دارید یا به سوی وی نشانه بگیرید و در برزیل نمی‌توانید به نشانه‌ی تأیید از علامت اوکی<sup>1</sup> (اتصال انگشت اشاره به انگشت شست و تشکیل دایره) استفاده کنید. زبان بدن پیام مورد نظر ما را جهت انتقال به طرف مقابل تقویت می‌کند، به گونه‌ی که گاهی بدن بلندتر از واژه‌ها سخن می‌گوید و حتی پیام‌هایی مغایر با سخن مان را منتقل می‌کند. بنابراین، جهت دریافت پیام کامل، مراعات و فهم زبان بدن ضرورت دارد. به طرز مشابه، در هنگام ارسال پیام نیز باید دقت کنیم که سخنان و زبان بدن ما با یکدیگر هماهنگ باشند.

### جدول 13-3

#### ارتباط از طریق نشانه‌های غیر کلامی

عرب‌ها ممکن است برای قضاوت درباره‌ی واکنش‌های شما به موضوعات مختلف، مردمک چشم‌هایتان را نگاه کنند. مردمک چشم یکی از نشان‌دهنده‌های بسیار حساس واکنش افراد به مشاهدات یا یک وضعیت است. زمانی که به چیزی علاقمند باشید، مردمک‌های شما گشاد می‌شوند؛ چنانچه چیزی گفته شود که شما نپسندید، مردمک‌ها متمایل به انقباض می‌شوند. ولی عرب‌ها، اگر نگوئیم هزاران سال، صدها سال است که از واکنش مردمک‌ها آگاهی دارند. زیرا مردم قادر به کنترل واکنش‌های چشمی نیستند و نقش یک افشاگر دقیق را ایفا می‌کند. از این رو، بسیاری از عرب‌ها، حتی در داخل ساختمان از عینک‌های تیره استفاده می‌کنند. این افراد به شیوه‌ی ثانیه به ثانیه تعاملات شخصی را رصد می‌کنند. آنها با نگاه کردن به مردمک‌ها، می‌توانند به

<sup>1</sup>. OK sign

تغییرات خُلقی، واکنش‌های فوری نشان دهند، به همین دلیل در هنگام گفت و گو، در مقایسه با غربی‌ها، تمایل به فاصله‌ی فیزیکی نزدیک‌تری با مخاطب دارند. در فاصله‌ی فیزیکی عادی بین دو فرد غربی در حال مکالمه که حدود یک متر است، به سختی می‌توان حرکت چشم‌ها را دنبال نمود. ولی اگر به شیوه‌ی عرب‌ها، حدود نیم متر یا دو فوت، فاصله داشته باشید، می‌توانید به مردمک‌ها توجه کنید.

برای غربی‌ها، برقراری تماس چشمی مستقیم، کمی دشوار است، زیرا در فرهنگ خود این گونه آموخته‌اند که به دیگران خیره نشوند و با دقت به چشم‌های دیگران نگاه نکنند. اگر به کسی خیره نگاه کنید، ممکن است بیش از حد صمیمی، بیش از حد جنسی یا بیش از حد خصمانه به نظر برسد. همچنین ممکن است به این معنی باشد که به طور کامل نسبت به شرایط موجود آگاه نیستند. شاید لازم باشد همه‌ی ما از عینک‌های تیره استفاده کنیم.

منبع: برگرفته از گائوری و کاتئورا<sup>۱</sup>، 2014.<sup>۹</sup>

**نکته برای بحث:** یکی از چالش‌های موجود برای مذاکره‌کنندگان در موقعیت‌های میان‌فرهنگی این است که ممکن است به طور ناخواسته و ناآگاهانه پیام‌هایی را به واسطه‌ی علائم غیرکلامی منتقل کنند. آیا می‌توانید روش‌هایی را جهت کاهش احتمال اشتباهات ارتباطی بیابید؟

### 13-1-6 محدودیت های خود را بشناسید

پیش از ورود به مذاکره، ضروری است که محدودیت های مورد نظر خود را از لحاظ قیمت، زمان تحویل و شرایط پرداخت و سایر موضوعات اساسی مذاکره، به طور دقیق بدانیم. ما باید حداقل/حداکثرهای مطلوب خود را در موضوعات یادشده تعیین کنیم. با این که ما طرفدار مذاکره به منظور رسیدن به راه حلی مطابق با بهینگی پارتو<sup>۲</sup> (راه حلی سودمند برای هر دو طرف) هستیم، آگاهی نسبت به گزینه‌ی ترک مذاکره نیز اهمیت دارد. این گزینه عبارت است از حداقل و حداکثر محدوده‌ی امتیازهایی که مایل به اعطا و دریافت آن هستیم یا

---

1. Ghauri and Cateora  
2. Pareto-optimal solution



اولویتی که خواهان دستیابی به آن می باشیم و در صورت عدم دستیابی به آن، آماده‌ی ترک مذاکره خواهیم بود. البته بهتر است این تصور را ایجاد نکنیم که این تنها توافقی است که حاضر به پذیرش آن هستیم و به هر قیمتی خواهان دستیابی به آن می باشیم. این تنها یکی از توافقاتی‌های بازرگانی ممکن است و گزینه‌ی ترک مذاکره باید همیشه پیش از آغاز مذاکرات رسمی رو در رو در نظر گرفته شود و درباره‌ی آن تصمیم‌گیری شود. گزینه‌ی ترک مذاکره ممکن است به دلایل مختلفی اتخاذ شود: تغییرات غیرمنتظره در فضای مذاکره یا شرایط رقابتی، تغییر در اهداف یا جهت‌گیری راهبردی شرکت‌مان یا درک این نکته، در حین مذاکره، که این توافق در دستیابی به اهدافمان سودمند نخواهد بود. در واقع، باید تلاش کنیم تا نقطه‌ی ترک مذاکره‌ی طرف مقابل را نیز پیش بینی و تجسم کنیم، زیرا موجب ثمربخشی و تناسب بیشتر راهبردها و تاکتیک‌های ما خواهد شد.

### 13-1-7 تدوین راهبرد و تاکتیک‌ها

پیش از ورود به مذاکره‌ی رو در رو، تدوین یک راهبرد کلی ضروری است. چگونه راهبردی را می‌خواهیم به اجرا بگذاریم؟ راهبرد سخت، نرم یا میانه؟ راهبرد سخت به این معناست که با یک پیشنهاد اولیه‌ی بالا، مطالبات خود را آغاز می‌کنیم و هیچ‌گونه امتیازی نمی‌دهیم مگر اینکه طرف دیگر با اعطای امتیاز موافقت کند. راهبرد نرم به این معناست که مذاکره را با یک پیشنهاد اولیه‌ی بالا آغاز نمی‌کنیم و به امید عمل متقابل طرف دیگر، امتیازدهی را شروع می‌کنیم. راهبرد میانه به این معناست که به دنبال توافقی سودمند برای هر دو طرف هستیم و چنانچه پیشنهادی با این ویژگی مطرح شود، می‌توانیم آن را بدون چانه‌زنی بپذیریم. در صورت اتخاذ راهبرد سخت، بهتر است نسبت به هر موضوعی سرسخت نباشیم – ما می‌توانیم نسبت به برخی موضوعات نسبتاً کم‌اهمیت، آسان‌گیر و نرم باشیم تا به اهداف خود دست یابیم. تیم‌های مذاکره معمولاً تاکتیک پلیس خوب/پلیس بد را اجرا می‌کنند، به طوری که یکی از اعضای تیم راهبرد سخت و عضوی دیگر راهبردی نرم را در پیش می‌گیرد تا راهبرد کلی را به تعادل برساند.

هنگام تدوین راهبرد، باید تلاش کنیم تا راهبرد طرف مقابل را نیز در ذهن مجسم کنیم. حتی اگر گمان کنیم که با توجه به نیاز طرف مقابل به فناوری ما، راهبرد سخت را در پیش نخواهند گرفت، اما همچنان لازم است برای مواجهه با چنان راهبردی آماده باشیم.<sup>10</sup> چنانچه آماده‌ی مواجهه با راهبرد سخت باشیم، غافلگیر یا بی‌دفاع نخواهیم شد. همیشه بهتر است که با راهبرد سخت به استقبال راهبرد سخت طرف مقابل بروید و نگران بن‌بست ناشی از آن نباشید، زیرا در این صورت هر دو طرف، مخصوصاً طرف مقابل، مجبور به ملاحظه‌ی مجدد راهبرد خود خواهید شد. در صورت مواجهه با بن‌بست، هر دو طرف جهت ملاحظه‌ی مجدد راهبردشان میز را ترک خواهند کرد و پس از بازگشت مجدد به مذاکرات، گزینه‌های بیشتری را عرضه خواهند کرد.

در موضوع تاکتیک، نخستین هدف باید بررسی امکان برگزاری مذاکره در وطن خودمان باشد، زیرا مزایای مختلفی هستند که با میزبانی مرتبط می‌باشند. این امر می‌تواند با دعوت از تیم مقابل جهت دیدن ماشین‌آلات یا محصولات مورد نظر صورت گیرد. یکی از راه‌های قانع کردن آنها به حضور در کشور، پیشنهاد پرداخت همه‌ی مخارج محلی، شامل هزینه‌ی هتل، وعده‌های غذایی، بازدید مکان‌های دیدنی و غیره است. در بسیاری از موارد مشتری‌ها، به ویژه از بازارهای نوظهور، از چنین پیشنهادی خرسند می‌شوند و آن را می‌پذیرند. اگر همچنان راضی ساختن آنها امکان‌پذیر نباشد، به خاطر داشته باشید که در اغلب موارد شرکت‌های خارجی ترجیح می‌دهند مذاکرات را در هتل محل اقامتشان انجام دهند. در این حالت، جهت مؤثر واقع شدن این پیشنهاد، اغلب این گونه استدلال می‌کنند که مذاکره در هتل به دلیل جلوگیری از اتلاف وقت در ترافیک موجب ذخیره‌ی زمان می‌شود، هتل‌ها امکاناتی عالی برای برگزاری کنفرانس دارند و با غذاها و نوشیدنی‌های باکیفیتی پذیرایی می‌کنند که شرکت میزبان می‌تواند هزینه‌های آن را پرداخت نماید.

### 13-1-8 بر امتیازدهی خود تسلط داشته باشید

تدوین تاکتیک برای امتیازدهی امری مهم است و لازم است پیش از مذاکره برای آن برنامه‌ریزی و زمان‌بندی نمائید. امتیازدهی اغلب ممکن است به شیوه‌هایی متضاد ملاحظه و تعبیر شود؛ به عنوان نشانه‌ای از پذیرا بودن و تمایل به همکاری، یا نشانه‌ای از ضعف و آمادگی برای سازش به این دلیل که نیاز شدید به انجام توافق دارید. اینکه در چه زمانی چه چیزی واگذار شود تا بیشترین تأثیرگذاری را بر روند مذاکره داشته باشد، شاید بتوان گفت مهم‌ترین جنبه‌ی مذاکرات رو در رو است. آیا به این دلیل امتیازی را واگذار می‌کنیم تا امتیازی کسب کنیم، یا به دلیل پاسخ به امتیازدهی طرف مقابل، امتیاز می‌دهیم؟ بنابراین لازم است فهرستی از امتیازات ممکن را تهیه کرده و آنها را رتبه‌بندی کنیم؛ برای مثال رتبه‌بندی از مهم‌ترین به کم‌اهمیت‌ترین امتیاز، یا رتبه‌بندی از امتیازی که واگذاری آن آسان‌تر است به امتیازاتی که واگذاری آنها دشوارتر می‌باشد. آن گاه می‌توانیم تصمیم بگیریم که کدام امتیاز را در چه زمانی واگذار کنیم. لازم به ذکر است، به طور متناوب امتیازات زیاد ندهید، چرا که به اعتبار شما آسیب خواهد زد.

گاهی توصیه می‌شود به منظور ایجاد فضایی مثبت، امتیازاتی داده شود تا نشان دهد شما مایل و مشتاق به اعطاء امتیاز و همکاری بازرگانی با طرف مقابل هستید و در نتیجه موجب امیدواری بیشتر آنها می‌شوید. در بیشتر موارد، ما برخی از امتیازات را برای واگذاری در ازای دریافت یک امتیاز خاص از طرف مقابل، حفظ می‌کنیم. برای مثال، ما مایل به اعطای پنج درصد تخفیف هستیم به این شرط که آنها به صورت نقد پرداخت کنند یا هزینه‌ی بیش از پنجاه درصد کالاها را در زمان امضای قرارداد پرداخت نمایند. مذاکره‌کنندگان مدعی راهبرد سخت، توصیه می‌کنند که هیچ امتیازی نباید به طور رایگان اعطا شود. در ازای اعطای هر امتیاز، لازم است چیزی دریافت کنیم یا تنها در صورتی امتیاز دهیم که امتیازی از طرف مقابل دریافت کرده باشیم. به عبارت دیگر، بیشتر شبیه به «بستان و بده» تا «بده و بستان» است.

### 9-1-13 بردباری یک فضیلت است

صبر و بردباری یک فضیلت است و شاید بزرگترین سرمایه در مذاکرات است. برای اینکه بتوانید بردباری خود را حفظ کنید، نباید برنامه‌ی زمانی خود را فاش سازید. هرگز به طرف مقابل اعلام نکنید که چه زمانی ملزم به ترک میز مذاکره هستید، زیرا این کار به آنها این قابلیت را می‌دهد که تیم شما را تحت فشار زمانی قرار دهند. لازم است زمان قابل توجهی را برای تیم خود اختصاص دهید، به ویژه زمانی را جهت هضم و درک مسائل در نظر بگیرید. به پیشنهادات جدید به طور فوری پاسخ ندهید، زیرا حتی وقفه‌های کوچک در مذاکرات ممکن است با فراهم کردن زمانی جهت اندیشیدن به مسائل پیچیده یا بررسی و یافتن موضعی مشترک در میان اعضای تیم، مفید واقع شوند. شما می‌توانید عدم رضایت خود را در مورد جلسات دشوار و مسائل پیچیده ابراز نمایید، همچنین استدلال‌ها و راهکارهای ممکن را نخست درون تیم خود مورد بحث قرار دهید. زمانبندی تبادلات کلامی در مذاکرات امری بسیار مهم است. برخی از غربی‌ها، به ویژه آمریکایی‌ها، وقفه‌ها و مکث‌ها را در گفت و گوها عاملی مزاحم می‌دانند، در حالی که مردم سایر فرهنگ‌ها ترجیح می‌دهند بین جملات خود لحظه‌ای را برای سکوت کنار بگذارند تا زمانی را جهت هضم مسئله/پیشنهاد جدید و پیشنهاد متقابل، در اختیار خود و طرف مقابل قرار دهند.

#### جدول 13- 4

#### زبان سکوت

در این مثال یک وضعیت نسبتاً متعارف را مطرح نموده‌ایم:

پس از طفره رفتن بسیار، سرانجام قیمت مورد نظر خود را مطرح کردم، سپس با سکوت مواجه شدم. این امر مرا بسیار نگران کرد. این سکوت حدود سه تا چهار دقیقه طول کشید ولی برای من به اندازه‌ی یک ساعت احساس می‌شد. آن گاه با خود فکر کردم شاید فهمیده است که بلوف زده‌ام و منتظر بود پیشنهاد بهتری بدهم. همین کار را کردم و پیشنهاد دیگری دادم. انتظار داشتم پاسخ بدهد و مثلاً بگوید به قیمت مطلوبش نزدیک شده‌ام، ولی دوباره سکوت کرد! اکنون واقعاً نگران شده بودم، پس کمترین قیمت ممکن را پیشنهاد کردم. یک نفس عمیق کشید، مکثی کرد،

گفت پیشنهاد نیاز به بررسی بیشتر دارد و از این که وقت گذاشتم تشکر کرد. طبیعتاً، سردرگم بودم ولی این طور احساس کردم که پایان جلسه را اعلام کرده است و از آنجا که قیمت مورد نظر منصفانه بود، با این احساس که تلاش مفیدی کرده‌ایم، جلسه را ترک کردم. نکته‌ی جالب این بود که پس از این ماجرا، هرگز از او چیزی نشنیدیم.

منبع: فاستر<sup>1</sup>، 1992.

در هنگام برنامه‌ریزی، سعی کنید تاریخ‌ها و موعدهایی واقع‌گرایانه تعیین نمایید و در صورت نیاز، محتاطانه برنامه‌ریزی کنید و بازه‌ی زمانی را به گونه‌ای تعیین کنید که بدون انهدام جریان کل تجارت، امکان وقوع تأخیرها را فراهم سازد. به یاد داشته باشید، برنامه‌ریزی معقول و واقع‌گرایانه بهتر از این است که موعدها را زیر پا بگذارید و مرتکب تأخیرهای جدی شوید، چرا که این امر موجب تخریب اعتبار شما و اعتبار کل فرایند برنامه‌ریزی می‌شود.

## جدول 13-5

### استفاده از زمان در اکناف جهان

زمان مفهومی فرهنگی، ذهنی و متغیر است. یکی از جدی‌ترین علل ناامیدی و ناسازگاری در امور بازرگانی میان فرهنگی، زمانی پدید می‌آید که هم‌تایان بازرگانی با یکدیگر همگام نیستند. اختلاف‌ها اغلب در مورد سرعت گذر زمان، ماهیت درک‌شده از آن و کارکرد آن است. با نگاهی به ضرب‌المثل‌ها و نقل‌قول‌های فرهنگ‌های گوناگون، ممکن است بینش‌هایی از آنها به دست آید. برای نمونه:

«زمان همچون پول است» (ایالات متحده)

«آنان که شتاب می‌کنند زودتر به قبر می‌رسند» (اسپانیا)

«ساعت، بشر را خلق نکرده است» (نیجریه)

<sup>1</sup> . Foster

«اگر بیش از حد منتظر بایستی، حتی تخم‌مرغ هم راه خواهد رفت» (اتیوپی)

«پیش از زمان مقرر، هنوز وقتش فرا نرسیده؛ پس از زمان مقرر نیز خیلی دیر است» (فرانسه)

منابع: برگرفته از «هال و هال»<sup>۱</sup>، 1990؛<sup>۱۲</sup> پیلائی<sup>۲</sup>، 2003.<sup>۱۳</sup>

**نکته برای بحث:** مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند خواسته‌های مربوط به رعایت موعدها را به واسطه‌ی انعطاف در طول مذاکرات، متعادل سازند؟

### 13-1-10 در مورد دستورکار جلسه منعطف باشید

در آثار مربوط به مذاکره، بحث‌های مفصلی درباره‌ی لزوم یا عدم لزوم تهیه‌ی دستورکار جلسه از قبل و شخص تهیه‌کننده‌ی آن صورت گرفته است. در مورد تهیه‌ی دستورکار، مزایا و معایبی وجود دارد. اگر شما بخواهید یک دستورکار تنظیم کنید، می‌توانید آن را بر اساس برداشت خود نسبت به مهم بودن یا نبودن موارد مختلف تنظیم نمائید. این به این معناست که شما به گونه‌ای موضع و اولویت‌های خود را فاش می‌سازید. با این حال، در صورت تنظیم دستورکار جلسه، چنانچه طرف مقابل با آن هم‌سو نباشد، بهتر است انعطاف نشان دهید. این مایه ناامیدی است که دستورکاری برای مذاکره تنظیم شود و مورد توافق قرار گیرد اما متعاقباً دنبال نشود. طبیعی است که طرف مقابل نیز اولویت‌های ویژه‌ی خود را دارد و مسائل را به شیوه‌ای متفاوت رتبه‌بندی می‌کند. برای مثال، ممکن است طرف مقابل مذاکره به شیوه‌ی جهانی را به یک مذاکره‌ی گام به گام ترجیح دهد و مذاکره را فرایندی خطی محسوب نماید که در آن، موضوعات یکی پس از دیگری مطرح و رسیدگی می‌شوند و سپس به موضوعات بعدی پرداخته می‌شود.

<sup>1</sup> . Hall and Hall

<sup>2</sup> . Pillai

در مذاکرات رو در رو، حفظ انعطاف‌پذیری طرف‌ها بر سر موضوعات مختلف، بسیار مهم است. به ویژه زمانی که مسائلی از قبیل شرایط پرداخت مبلغ، تسهیلات اعتباری، زمان تحویل و قیمت مطرح می‌شود. این مسائل به هم وابسته‌اند و جهت توافق نمی‌توان آنها را جداگانه مورد بحث قرار داد. فرایند داد و ستد معمولاً زمانی رخ می‌دهد که هر دو طرف سطح تعهد یکدیگر را آزموده باشند و علائم یا سیگنال‌های مثبتی درباره‌ی نتیجه‌ی احتمالی رد و بدل کرده باشند و تا حد زیادی امیدوار باشند. برای مثال، اغلب در صورت ارائه‌ی پیشنهاد شرایط پرداخت بهتر از سوی طرف مقابل، می‌توان قیمت را کاهش داد. توصیه‌ی مهم دیگر، مطرح نمودن انگیزه‌هایی است که قابل تبادل هستند ولی فعلاً از لحاظ مالی قابل ارزیابی دقیق نیستند، مانند یک پروژه‌ی سفارشی یا دسترسی آتی به بازاری که در آن امکان سودآوری بسیار بیشتر از فروش کنونی است.

## 13-2 بنا نهادن روابط

با اینکه برخی پژوهش‌گران توصیه می‌کنند که لازم است هنگام مذاکره با فرهنگ‌های گوناگون، بر موضوعات مذاکره و نه افراد تمرکز کنیم<sup>14</sup>، ما به طور قاطع بر این باوریم که جز در فرهنگ انگلو-آمریکایی و تعداد کمی از سایر فرهنگ‌ها، برقراری روابط با افراد طرف مقابل در انجام فعالیت بازرگانی بسیار مهم است. برای مثال، در چین و خاورمیانه در صورت عدم برقراری روابط خوب در سطح فردی، انجام فعالیت بازرگانی بسیار دشوار خواهد شد. در واقع، در بسیاری از بازارهای نوظهور بزرگ مانند اندونزی، پاکستان و بنگلادش نیز همین گونه است. همان‌گونه که پیش‌تر مطرح شد، اگر به دنبال انجام تجارت در چین هستید، لازم است در ابتدا به سراغ افراد بروید. هر چه رابطه‌ی بهتری با افراد محلی داشته باشید، درک و سازگاری با شرایط و اقتضائات فرهنگی جدید برایتان آسان‌تر خواهد شد. بنابراین، در صورت پیش آمدن هر فرصتی، معاشرت با افراد طرف مقابل از اهمیت بالایی برخوردار است. در برخی فرهنگ‌ها مانند هند یا پاکستان، مردم میهمان‌های خارجی را به خانه‌ی خود دعوت می‌کنند، در حالی که در سایر فرهنگ‌ها، مانند چین و خاورمیانه، بردن میهمان‌های خارجی به تماشای جاهای دیدنی و دعوت آنها به رستوران متعارف است.

### 13-2-1 موضع گیری علیه رقبا

ما نیازمند گردآوری اطلاعات درباره‌ی رقبا- شرکت‌هایی که در پروژه‌ی موردنظر با ما رقابت دارند- هستیم، زیرا این کار به ما در اتخاذ موضع درست کمک می‌کند. لازم است همواره به یاد داشته باشیم که ما جهت دستیابی به قرارداد مطلوب، در مسابقه‌ای علیه رقبا شرکت داریم، نه علیه فروشنده یا مشتری خود. لازم است بررسی کنیم که آیا رقبای ما دارای رابطه‌ی پیشین با طرف مقابل هستند یا خیر. ایده‌ی پیشنهادی ما این است که از طریق تعاملات اجتماعی، مانند دعوت آنها به دفتر/کارخانه/کشور خود، رابطه‌ای بهتر با طرف مقابل برقرار کنیم. طرفی که رابطه‌ی بهتری با افراد طرف مقابل دارد، از بخت بیشتری برای دستیابی به قرارداد برخوردار است.

پس از شناسایی رقبا، لازم است درباره‌ی نقاط قوت و ضعف آنها به گردآوری اطلاعات بپردازیم و با مزیت‌های خود مقایسه نمائیم. در صورتی که رقیب ما قوی باشد، ما نیازمند تنظیم استدلال‌هایی هستیم که خریدار در حال مذاکره را قانع کند که انجام تجارت با ما در مقایسه با رقبا، علی‌رغم نقاط قوت آنها، سودمندتر است. بنابراین، لازم است از نقاط ضعف رقبای خود مطلع باشیم، زیرا در صورت نیاز به اقناع طرف دیگر جهت همکاری با ما، می‌توانیم از این اطلاعات بهره بجوییم.

ما باید درباره‌ی همه‌ی جنبه‌های رقبای خود اطلاعات داشته باشیم: فناوری آنها، افرادی که برای آنها کار می‌کنند و اینکه آیا با خریدار مورد نظر ما رابطه‌ی بازرگانی پیشین داشته‌اند. در صورتی که با خریدار مورد نظر سابقه‌ی بازرگانی داشته باشند، نیاز به استدلال‌هایی داریم که خریدار را قانع سازد در این زمان به فعالیت بازرگانی با ما بپردازد. بدین منظور همیشه بهتر است برتری فنی خود را نسبت به رقبا مطرح کنید. روشی دیگر برای اقناع خریدار، پیشنهاد شرایط مالی بهتر است.

### 13-2-2 تصمیم‌گیرنده‌ی تیم مقابل را بیابید



در برخی فرهنگ‌ها، مانند چین، اغلب یافتن تصمیم‌گیرنده‌ی واقعی دشوار است، از این رو، طرف‌ها با افراد کم‌اهمیت یا اشتباه رابطه برقرار می‌کنند. به منظور برقراری روابط سودمند، شناسایی افراد درست ضرورت دارد، یعنی افرادی که در طرف مقابل تصمیم‌ها/انتخاب‌ها را رقم می‌زنند یا بر آن تأثیرگذارند. زمانی که بدانید چه کسانی تصمیم‌گیر هستند، می‌توانید جهت ایجاد یک رابطه‌ی قابل اعتماد با آنها تلاش کنید. از طریق ارتباط غیرمستقیم نیز می‌توان اعتماد را پایه گذاشت، برای مثال از طریق ارسال اطلاعاتی درباره‌ی پروژه‌های پیشین و از طریق یافتن دوستان و سایر اعضای شبکه‌ی این افراد. حالت بسیار بهتر این است که یکی از دوستان فرد مورد نظر، با رویکردی مثبت با وی درباره‌ی شرکت شما یا افراد درون شرکت صحبت کند.

### **13-2-3 اعتبار خود را توسعه دهید و از آن بهره‌مند شوید**

با اینکه اعتبار در طول زمان شکل می‌گیرد، نمی‌توان آن را به بخت و اقبال واگذار نمود. مذاکره‌کنندگان باهوش اعتبار خود را در هر ملاقات با طرف دیگر، توسعه و ارتقا می‌دهند. این امر را می‌توان از طریق نشان دادن رفتاری باثبات و منصفانه عملی ساخت. برای مثال، مذاکره‌کنندگانی که در پاسخ به هر پرسش طرف مقابل «بله» می‌گویند وجهه‌ی خوبی برای خود نمی‌سازند، زیرا طرف مقابل این گونه برداشت می‌کند که آنها، حتی در واکنش به مواردی که دستیابی به آنها دشوار است، فقط بله‌گو هستند و بنابراین نخواهند توانست وعده‌های خود را عملی سازند. از طرف دیگر، اگر مذاکره‌کننده‌ای به مواردی که انجام آنها برایشان آسان است «بله» بگوید، در واکنش به مواردی که سخت ولی قابل انجام محسوب می‌شود، بگوید «تلاش خواهند کرد» و به مواردی که دستیابی به آنها بسیار دشوار است «نه» بگوید، با این روش اعتبار خود را افزایش خواهند داد. در این صورت، طرف مقابل به این مذاکره‌کننده بیش از مذاکره‌کننده‌ی بله‌گو به همه چیز، اعتماد خواهد کرد. در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی، اشخاص ممکن است درک متفاوتی از آنچه عقلانی، منصفانه یا عادی است، داشته باشند. ما تمایل به پیروی از معیار خودارجاعی خودمان داریم که منجر به عدم درک

دیدگاه طرف مقابل می‌گردد. مذاکره‌کنندگانی که جهت درک دیدگاه‌های طرف مقابل و یافتن معنایی مشترک و جمعی از امر منصفانه تلاش می‌کنند، به میزان بیشتری از سوی طرف مقابل مورد قدردانی قرار می‌گیرند.

همان‌طور که می‌دانیم، اعتبار در طول زمان شکل می‌گیرد؛ به این معنا که در حین انجام مذاکره باید درک کنیم رفتارمان در این مذاکره، یا حتی در این جلسه، بر اعتبار ما در آینده تأثیرگذار خواهد بود. ما باید به هر قیمتی، از معروف شدن به عدم پایبندی به وعده و پیمان و عدم صحت کامل سخنانمان، جلوگیری کنیم. اگر اعتبار خوبی داشته باشیم، طرف مقابل به آنچه وعده می‌دهیم و می‌گوییم باور خواهد داشت. اگر اعتبارمان به اندازه‌ی کافی خوب نباشد، آن‌گاه طرف مقابل لازم خواهد دانست که به طور مستقل سخنان ما و انجام‌پذیری وعده‌های ما را راستی‌آزمایی/بررسی کند.<sup>15</sup>

### 13-2-4 برای مذاکره فراتر از توافق آماده باشید

بارها از تجربه مذاکره‌کنندگانی شنیده‌ایم که درباره‌ی «مذاکره کردن فراتر از مذاکره» سخن گفته‌اند. این عبارت مشخصاً به عنصری اساسی در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی یا انجام توافق اشاره دارد و به طور همزمان، به چیزی فراتر از توافقی ساده بر سر موضوعات مختلف تأکید دارد. رابطه‌ی بازرگانی اغلب از طریق مجموعه‌ای از دُورهای پی در پی مذاکره شکل می‌گیرد که دور پایانی آن، امضای قرارداد و مرحله‌ی اجرا است. مذاکره اغلب یک فعالیت مداوم است تا یک فعالیت منقطع؛ به نظر می‌آید برخی از تشریفات معین، مانند امضای قرارداد، محدوده‌های زمانی معینی را تعیین می‌کنند، در حالی که در واقعیت این‌گونه نیست. مذاکره‌کنندگان نیاز دارند منتظر بمانند تا فرایند مذاکره، فراتر از جلسات رو در رو به مرحله‌ی پس‌امذاکره گسترش یابد، چرا که معمولاً تدوین پیش‌نویس قرارداد، به خودی خود یک نوع مذاکره است. در بیشتر فرهنگ‌ها به خاطر امضای قرارداد و رسیدن به توافق، جدول زمانی واضحی تعریف نمی‌شود. مهم‌ترین چارچوب زمانی، چارچوب زمانی برقراری رابطه بازرگانی و نه صرفاً یک توافق به خصوص است. هر چه طرف‌ها در طی فرایند مذاکره رابطه‌ی بهتری را شکل داده باشند، این مرحله آسان‌تر و روان‌تر پیش می‌رود. ولی اگر طرف‌ها نتوانسته باشند رابطه‌ی

خوب و قابل اعتماد برقرار سازند، آن گاه هر دوی آنها نسبتاً بدگمان و مایل به بررسی مجزای هر یک از جملات خواهند بود تا مطمئن شوند توافق هم‌سو با همان چیزی است که می‌پندارند قبول کرده‌اند.

### 13-2-5 از امکان اقامه‌ی دعوی جلوگیری کنید

اینکه یک شخص باید یک قرارداد امضاشده‌ی رسمی داشته باشد یا خیر، قابل بحث است، زیرا ممکن است شما در خطر امضای قراردادی باشید که بعدها برای یک طرف زیان‌آور محسوب شود. در صورت عدم دستیابی طرف‌ها به توافقی کامل در یک دور از مذاکرات، شاید یک یادداشت تفاهم ساده که امکان اصلاحات بعدی را دارد، بهتر باشد. این دیدگاه که رسیدن به یک توافق، بهتر از نرسیدن به هیچ‌گونه توافقی است، ممکن است خطرناک باشد. امضای یک قرارداد غیرشفاف یا مبهم می‌تواند منجر به مشکلات عظیمی در مرحله‌ی اجرا گردد. بنابراین، برگزاری یک جلسه‌ی بیشتر جهت مباحثه و شفاف‌سازی ابهامات، عاقلانه‌تر از امضای شتابزده‌ی قرارداد است.

در برخی فرهنگ‌ها، توافق یا قرارداد صرفاً موافقت‌نامه‌ای بر روی کاغذ یا یک تشریفات است. در این فرهنگ‌ها، اجرای توافق نیازی به پیگیری این سند (قرارداد) به معنای واقعی کلمه ندارد، در عوض باید بر اساس اعتماد متقابل صورت گیرد. غربی‌ها معمولاً تمایل به اتکا بر قراردادهای مکتوب دارند، در حالی که برخی از آسیایی‌ها (مانند چینی‌ها) و عرب‌ها جهت اجرایی کردن قرارداد، بر اعتماد و درک متقابل اتکا می‌کنند. به دلیل این تفاوت‌ها، معمولاً مباحثاتی طولانی درباره‌ی زبان قرارداد تنظیم‌شده جهت امضا، صورت می‌گیرد. بنابراین بسیار مهم است که در طی کل فرایند، اطمینان حاصل نمایید که شما و همتای شما فهم مشابهی از موضوعات مورد توافق دارید. پس قرارداد باید به زبانی ساده و شفاف نوشته شود تا از ابهام و اختلافات آتی پیش‌گیری کند. حضور وکلا، به ویژه در اوایل فرایند، در کنار نگرشی خیلی موشکافانه در هنگام نگارش پیش‌نویس توافق، ممکن است به عنوان نشانه‌ای از بی‌اعتمادی تعبیر شود. از طرف دیگر، ایفای نقش وکیل‌ها در رسمی کردن توافق نهایی در دنیای بازرگانی بین‌الملل، امری متعارف است. بنابراین، توصیه می‌شود وکیل‌ها و

حسابداران را در مراحل آغازین مذاکره و حتی مراحل بعدی، از میز مذاکره حذف کنید. با این اوصاف ممکن است، تیم‌های مذاکره در پشت صحنه از مشاوره بهره جویند. اقامه‌ی دعوی به رابطه آسیب وارد می‌کند، به طوری که معمولاً رابطه‌ی بازرگانی در فرایند قانونی دوام نمی‌آورد. بحث‌ها و گفت‌وگوها همیشه بر حکم دادگاه رجحان دارند. حتی قراردادهای بسیار مفصل نیز نمی‌توانند همیشه کاملاً بی‌نقص باشند و احتمال سوء تفاهم وجود دارد. در چنان موردی، همیشه گزینه‌ی «مذاکره‌ی مجدد» موجود است. پرهیز از اقامه‌ی دعوی و حتی امکان آن باید دغدغه‌ای اساسی برای هر دو طرف باشد، زیرا در صورت وقوع، رابطه‌ی بازرگانی را منهدم خواهد کرد و منجر به نتیجه‌ی «باخت-باخت» می‌گردد.

### 13-3 آیا به کارگزار نیاز داریم؟

از جمله پرسش‌های مهم در مذاکرات بازرگانی بین‌المللی این است که «آیا به کارگزار نیاز داریم؟» اهمیت این سؤال به این دلیل است که شرکت‌ها به طور معمول بر این باورند که مذاکره با هر فرهنگ یا کشوری را می‌توانند مدیریت کنند. در واقع هر چه شرکتی بزرگتر باشد، بیشتر بر چنین باوری پافشاری می‌کند. انجام مذاکرات متعدد در آمریکای لاتین به این معنا نیست که شما در انجام فعالیت بازرگانی در آسیا نیز مهارت دارید. اگر شما تا کنون برای دستیابی به توافقات متعدد در ژاپن مذاکره کرده‌اید، به این معنا نیست که مذاکرات را در چین و اندونزی نیز می‌توانید مدیریت کنید. همه‌ی این کشورها، دارای ویژگی‌های عجیب و هنجارهای فرهنگی خاص خود هستند. در برخی از کشورها، رسیدگی به برخی جزئیات عملی مانند رزرو هتل، اجاره‌ی خودرو به همراه راننده، تخمین زمان لازم برای طی کردن مسیر هتل به محل برگزاری مذاکره یا دفاتر طرف میزبان و غیره نیز دشوار است. به دلیل وجود همه‌ی مسائل یادشده، شرکت‌های خارجی بهتر است یک کارگزار محلی داشته باشند.

### 13-3-1 شما به گشاینده‌ی در نیازمندی

همان‌گونه که در بالا اشاره شد، شرکت‌های خارجی جهت مدیریت برخی امور عملی، حتماً به یک کارگزار محلی نیاز دارند. در برخی توافقات بزرگ‌تر، شرکت‌های خارجی نیازمند ملاقات با مقامات محلی، سیاستمداران و کارمندان دولت هستند. یافتن این اشخاص بسیار دشوار است و ترتیب دادن ملاقات با آنها حتی مشکل است. در برخی کشورها، چنانچه کارگزار محلی نداشته باشید، حتی نمی‌توانید یک قرار ملاقات را با این اشخاص ترتیب دهید. بنابراین کارگزار محلی در گشودن این درها برای شما بسیار مفید است. کارگزار محلی همچنین می‌تواند درهایی را به دنیای طرف میزبان بگشاید: آنها تا چه حد در مورد این توافق و انجام تجارت‌های آتی با شرکت شما جدی هستند؟ چه تعداد رقیب دیگر وجود دارد؟ در صورت عدم برخورداری از کارگزار محلی، دستیابی به این نوع اطلاعات، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار خواهد بود. علاوه بر این، کارگزار می‌تواند به ما در یافتن تصمیم‌گیرنده‌ی حقیقی یا اشخاص تأثیرگذار در توافقی معین، کمک کند.

### 13-3-2 ملاحظات اخلاقی

همان‌گونه که پیش‌تر مطرح شد، در بیشتر توافقات، مسائل اخلاقی نیز دخیل هستند و شرکت‌های خارجی نسبت به فهم اهمیت و جدی بودن درستی مسائل اخلاقی در بازاری خاص، در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. طبق «قانون رویه‌های فاسد خارجی»<sup>1</sup> همه‌ی شرکت‌های آمریکایی باید قواعد اخلاقی جهان‌شمول را به ویژه در زمینه‌ی رشوه دادن و وجوه پرداختی غیرقانونی به کار بندند.<sup>16</sup> با این حال، بسیاری از اروپایی‌ها و سایر کشورها چشم خود را به روی این محدودیت‌ها می‌بندند و حتی پرداخت وجه به مقامات را، تا زمانی که در خارج از کشور و نه در وطن صورت گیرد، مجاز می‌شمارند. در عین حال، بیشتر این اعمال غیراخلاقی در اکثر کشورها غیرقانونی به شمار می‌آیند و چنانچه یک شرکت یا فرد در حال ارتکاب این اعمال دستگیر شود، آن شرکت یا فرد را می‌توانند تحت پیگرد قانونی قرار دهند و حتی فرد خاطی را زندانی کنند. چنین شرکتی ممکن

<sup>1</sup> . Foreign Corrupt Practices Ac

است، اکنون و نیز در آینده، از انجام بازرگانی در آن کشور منع شود. بنابراین، این‌ها مسائلی جدی هستند و مذاکره‌کنندگان نباید مرتکب این اعمال شوند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها کارگزاران را در چنین مسائلی بسیار مفید قلمداد می‌کنند، تا حدی به این دلیل که می‌توانند اطلاعات درست را درباره‌ی کشور میزبان ارائه نمایند و تا حدی به این دلیل که شرکت‌ها واگذاری این مسائل را به کارگزاران آسان‌تر می‌دانند. کارگزاران شرکت‌هایی مستقل محسوب می‌شوند و شرکت‌های خارجی علاوه بر اینکه به سادگی کارمزد معینی به آنها می‌پردازند که رابطه‌ای مبتنی بر قرارداد و احتمالاً مشروع بین دو شرکت مستقل است، می‌توانند ادعا کنند که از آنچه کارگزاران انجام داده‌اند، آگاه نبوده‌اند.<sup>17</sup>

### 13-4 خلاصه

بخش پایانی این کتاب بر پایه‌ی مطالب مطرح شده در بخش‌های پیشین نوشته شده است و رهنمودهایی برای مذاکرات بازرگانی بین‌المللی ارائه می‌نماید. یک فهرست بررسی برای مذاکره‌کنندگان معرفی شده است که شامل موضوعاتی از قبیل اهداف شفاف، گردآوری اطلاعات، درک فرهنگی، آگاهی از طرف مقابل و آگاهی از محدودیت‌ها است. سایر ملاحظات برای مذاکره‌کنندگان شامل اهمیت برقراری رابطه و تصمیم‌گیری درباره‌ی لزوم یا عدم لزوم کارگزار در مذاکرات است. این رهنمودها و فهرست بررسی می‌توانند برای آماده‌سازی پروتکل انجام مذاکرات مفید باشند و به مذاکره‌کنندگان در اندیشیدن به اقدامات، رفتارها و راهبردهای مورد استفاده در فرایند مذاکره کمک نمایند.

### پرسش‌ها

1- فهرست بررسی مذاکره‌کنندگان باید شامل چه مواردی باشد؟

2- وقت‌شناسی و تحویل سر وقت، ویژگی‌هایی رفتاری هستند که در فرهنگ‌های معین تا حد زیادی ارزشمند و مورد انتظار می‌باشند. با این حال، توصیه می‌شود که برخورداری از انعطاف در طول مذاکرات می‌تواند به طرف‌ها در دستیابی به نتیجه کمک کند. توضیح دهید که انعطاف‌پذیری در فرایند مذاکره چگونه می‌تواند سودمند باشد، همچنین محدودیت‌های احتمالی آن را شرح دهید.

3- «زمانی که فردی برای مذاکرات آماده می‌شود، باید دامنه و گستره‌ی گردآوری اطلاعات را فراتر از طرف دیگر مذاکره، به سایر رقبا نیز بسط دهد.» در مورد این جمله بحث کنید.

## فهرست منابع

1. Lewicki, R.J., Barry, B. and Saunders, D.M. (2007) *Essentials of Negotiation*. 4th ed. New York, McGraw-Hill.
2. McCall, J.B. (2003), Negotiating sales, export transactions and agency agreements. In: Ghauri, P. and Usunier, J.-C. (eds) *International Business Negotiations*, 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 223–42.
3. Ghauri, P.N. and Cateora, P. (2014) *International Marketing*. 4th ed. London, McGraw-Hill.
4. Foster, D.E. (1992) *Bargaining across Borders*. New York, McGraw-Hill, pp. 4–5.
5. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreements without Giving In*. 2nd ed. New York, Penguin.
6. Ghauri, P.N. and Fang, T. (2003) Negotiating with the Chinese: a process view. In: Ghauri, P.N. and Usunier,

J.-C. (eds) *International Business Negotiations*. 2nd ed. Oxford, Pergamon/Elsevier, pp. 420–21.

7. Edelman, J. and Crain, M.B. (1993) *The Tao of Negotiation*. New York, Harper Business, pp. 62–3.

8. Ghauri and Usunier (2003) op. cit.

9. Ghauri, P.N. and Cateora, P. (2014) *International Marketing*. 4th ed. London, McGraw-Hill.

10. Ghauri, P.N. (1994) Negotiating projects with China (PRC) Fourth Seminar of the European Network on

Project Marketing and System Selling, 21–23 April, Pisa, Italy.

11. Foster (1992) op. cit., pp. 98–9.

12. Hall, E.T. and Hall, M.R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Intercultural Press, p. 196.

13. Pillai, R.K. (2003) *Reaching the World in Our Own Backyard: A Guide to Building Relationships with People of*

*Other Faiths and Cultures*. Colorado, Waterbrook Press, p. 50.

14. Fisher et al. (1991) op. cit.

15. Lewicki et al. (2007) op. cit.

16. The United States Department of Justice (2020) Foreign Corrupt Practices Act. Available from: [https://www.](https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act)

[justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act](https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act).

17. Ghauri and Usunier (2003) op. cit.



Dinkevych, E., Wilken, R., Aykac, T., Jacob, F. and Prime, N. (2017) Can outnumbered negotiators succeed? The

case of intercultural business negotiations. *International Business Review*. **26**(3), 592–603.

Ghauri, P. (1986) Guidelines for international business negotiations. *International Marketing Review*. **3**(3), 72–82.

Heiba, F. (1984) International business negotiations: a strategic planning model. *International Marketing Review*.

**1**(4), 5–16.

Khan, M.A. and Ebner, N. (2019) *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. London, Palgrave Macmillan.

پایان بخش چهارم  
نمونه‌ها (مطالعه موردی)

## پایان بخش چهارم: نمونه‌ها

### مطالعه موردی 1

#### گوگل و دولت چین: مطالعه‌ی موردی در زمینه‌ی مذاکرات بین فرهنگی

تیمی از مدیران شرکت گوگل که برای مذاکره با مقامات دولت چین تعیین شده بودند، دو ساعت پیش از پرواز، به تدریج وارد فرودگاه بین‌المللی سان‌فرانسیسکو شدند. مشاوره‌ی ویژه در زمینه‌ی مذاکرات، طی دو هفته پیش از سفر به چین، اطلاعات لازم را درباره‌ی فرهنگ چینی به این تیم باتجربه ارائه نمود. همچنین، یک خلاصه‌ی مدیریتی درباره‌ی پوشش خبری چین در مطبوعات و جدیدترین سیاست‌های اعلامی چین نسبت به اینترنت در اختیار آنها قرار گرفت. پرواز طولانی بر فراز اقیانوس آرام، زمانی ارزشمند در اختیار مدیران اجرایی گوگل قرار داد تا برای مذاکره در خصوص اسم چینی دامنه‌ی اینترنتی گوگل آماده شوند و درباره‌ی میزان پیشروی این شرکت در چین، تعمق کنند.

طی تابستان سال 2005، گوگل توانست از یک شرکت نوآور<sup>1</sup> فوق پیشرفته در سیلیکون ولی<sup>2</sup> به یکی از غول‌های اینترنت جهان تبدیل شود. تنها در عرض هشت سال، محصول فکری دو نفر از فارغ‌التحصیلان دانشگاه استفورد، توانسته بود ضمن ایجاد تحول در این صنعت، درآمد قابل توجهی از طریق تبلیغ و اعطای مجوز بهره‌مندی از فناوری موتور جست‌وجو، برای آن به دست آورد. سهام معامله‌شده‌ی عمومی گوگل از زمان شروع تجارت در سال 2004، به شدت اوج گرفته بود (نمایه‌ی 1). این شرکت به دلیل اهداف جسورانه (سازماندهی و فراهم نمودن حداکثر دسترسی به «اطلاعات جهان»)<sup>3</sup>، اصول سازمانی (که به طور خلاصه و مفید در دو واژه «شروع نباش»<sup>4</sup>) خلاصه شده<sup>2</sup> و همچنین ترازنامه‌ی موفق، مورد تحسین قرار گیرد. گوگل همچنین از طریق ترکیب تهور مایکروسافت،<sup>4</sup> اشتیاق اپل<sup>5</sup> برای نوآوری و همچنین پایبندی به ظاهر سختگیرانه نسبت به ایده‌آل‌های

<sup>1</sup>. Start-up

<sup>2</sup>. Silicon Valley

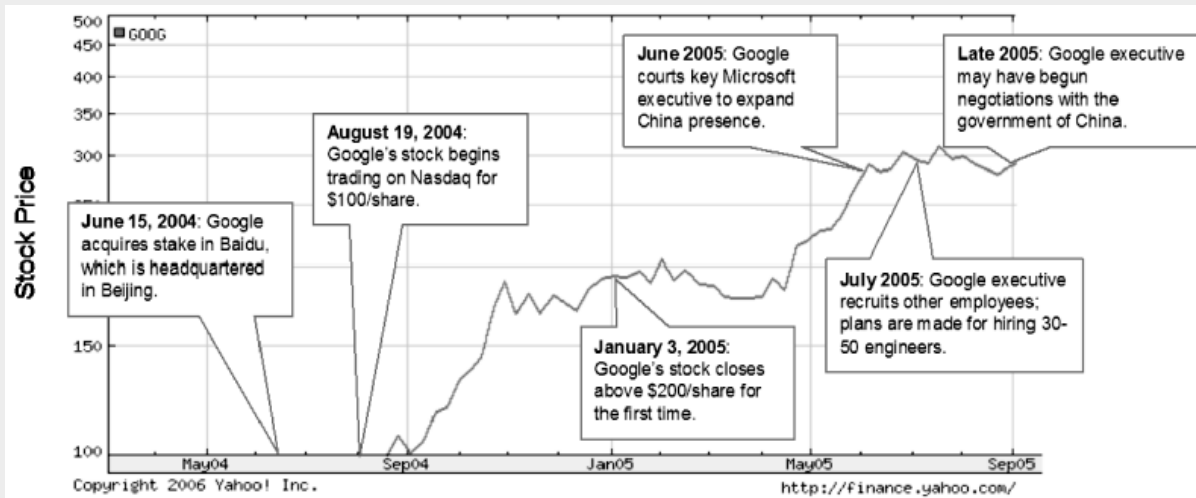
<sup>3</sup>. Don't be evil

<sup>4</sup>. Microsoft

<sup>5</sup>. Apple

\* این مطالعه‌ی موردی (5-406-752) در اصل به عنوان مقاله‌ی ای پیش‌نویسی شده توسط کریستوفر گروگن (2007) و لیندزی پلمن از مدرسه‌ی حقوق دانشگاه نورث‌وسترن (2006) مطرح شده است؛ بعدها توسط پروفیسور جین برت و کریستوفر گروگن (2007) برای مطالعه موردی تنظیم شد و صرفاً به عنوان بنیانی برای مباحثه‌ی کلاسی عرضه می‌شود. جهت سفارش نسخه‌های

آرمانشهری، توانسته است کاربران، مشتریان و سرمایه‌گذاران را شیفته‌ی خود سازد. محصول برتر پیش‌تاز این شرکت، وب سایت (google.com) در لیست پربازدیدترین سایت‌های اینترنت قرار گرفت. (نمایه‌ی 2)



نمایه‌ی 1: ترتیب زمانی رویدادهای کلیدی و قیمت سهام گوگل

### توضیحات نمایه‌ی 1

15 ژوئن 2004: گوگل سهمی را در شرکت بایدو<sup>1</sup> خریداری می‌کند که دفتر مرکزی آن در پکن واقع شده است.  
 19 اوت 2004: معامله‌ی سهام گوگل به ارزش 100 دلار به ازای هر سهم، در بورس «نزدک» آغاز شد.  
 3 ژانویه 2005: سهام گوگل برای نخستین بار به ارزش بیش از 200 دلار به ازای هر سهم معامله شد.  
 ژوئن 2005: گوگل برای جلب نظر یکی از مدیران اصلی مایکروسافت برای گسترش دسترسی در چین تلاش نمود.

ژوئیه 2005: مدیریت گوگل کارمندان جدید به خدمت گرفت و جهت استخدام 30 تا 50 مهندس برنامه‌ریزی شد.

اواخر سال 2005: مدیریت گوگل مذاکراتی را با دولت چین آغاز نمود.

### نمایه‌ی 2: ده وبسایت پربازدید جهان، مارس 2006

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)  
[www.msn.com](http://www.msn.com)  
[www.google.com](http://www.google.com)

کپی یا درخواست اجازه برای نشر مجدد، به آدرس cases@kellogg.northwestern.edu ایمیل ارسال نمایید. در کتاب حاضر این مورد با اجازه‌ی مدرسه‌ی مدیریت کلاگ (Kellogg) بازنشر شده است.

<sup>1</sup>. Baidu

[www.baidu.com](http://www.baidu.com)  
[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)  
[www.sina.com.cn](http://www.sina.com.cn)  
[www.ebay.com](http://www.ebay.com)  
[www.sohu.com](http://www.sohu.com)  
[www.myspace.com](http://www.myspace.com)  
[www.qq.com](http://www.qq.com)

منبع: [http://www.alex.com/site/ds/top\\_sites?ts\\_mode=global&lang=none](http://www.alex.com/site/ds/top_sites?ts_mode=global&lang=none)

شرکتی که به دنبال سازماندهی «اطلاعات جهان» است، تنها به محدودیت حضور در بازار ایالات متحده رضایت نخواهد داد. به موازات رشد استفاده از اینترنت در سایر کشورها، حضور گوگل نیز در آنها افزایش یافت (جهت برآورد میزان استفاده از اینترنت در کشورهای مختلف، به نمایه‌ی 3 بنگرید). گوگل به تدریج حضور جغرافیایی خود را گسترش داد و خود را به عنوان یکی از پربازدیدترین سایت‌های جهان تثبیت نمود. همزمان با فرایند توسعه، نام‌های دیگری به دامنه‌های اینترنتی خود اضافه کرد تا جستجوی مشتریان غیرآمریکایی را تسهیل نماید. این نام‌ها مانند «google.fr» برای کاربران فرانسوی که به عنوان تعمیمی از برند اصلی «google.com» محسوب می‌شود، توانسته است توجه زیادی از کاربران بین‌المللی را به خود جلب نماید. این به نوبه خود باعث درآمد اضافی برای گوگل شده است. تا سال 2005 حدود 40 درصد از درآمد و منشاء بیش از نیمی از ترافیک کاربری سایت گوگل، متعلق به خارج از ایالات متحده بود (نمایه‌ی 4 و 5). علاوه بر این، گوگل تعدادی خدمات تکمیلی، شامل نرم‌افزارهای کاربردی مشتری‌محور و تجاری، را در کنار موتور جستجوی خود عرضه کرد (فهرست برخی از سایر محصولات و خدمات گوگل در نمایه‌ی 6 قابل مشاهده است). با اینکه این شرکت نفوذ قدرتمندی در اروپا و آسیا پیدا کرده است، تیم مدیران اعزامی به پکن کاملاً آگاه بودند که هنوز یک بازار (چین) از دسترس آنها خارج مانده است.

### نمایه‌ی 3 نرخ جهانی کاربری اینترنت

کشور یا منطقه	تعداد کاربران، طبق آخرین داده‌ها	جمعیت (ارزیابی سال 2006)	درصد نفوذ اینترنت	منبع و تاریخ آخرین داده‌ها	درصد کاربران جهانی
1 ایالات متحده	207,161,706	299,093,237	69/3	Nielsen//NR Aug. 2006	19/1
2 چین	123,000,000	1,306,724,067	9/4	CNNIC June 2006	11/3
3 ژاپن	86,300,000	128,389,000	67/2	eTForecasts Dec. 2005	7/9

5/5	ITU Sept. 2006	5/4	1,112,225,812	60,000,000	4 هند
4/7	Nielsen//NR Aug. 2006	61/3	82,515,988	50,616,207	5 آلمان
3/5	ITU Sept. 2006	62/5	60,139,274	37,600,000	6 بریتانیا
3/1	eTForecasts Dec. 2005	67/0	50,633,265	33,900,000	7 کره جنوبی
2/7	Nielsen//NR Aug. 2006	48/4	61,004,840	29,521,451	8 فرانسه
2/7	ITU Sept. 2005	48/8	59,115,261	28,870,000	9 ایتالیا
2/4	eTForecasts Dec. 2005	14/1	184,284,898	25,900,000	10 برزیل
2/2	eTForecasts Dec. 2005	16/5	143,682,757	23,700,000	11 روسیه
2/0	eTForecasts Dec. 2005	67/9	32,251,238	21,900,000	12 کانادا
1/8	Nielsen//NR Aug. 2006	43/3	44,351,186	19,204,771	13 اسپانیا
1/7	ITU Sept. 2006	17/7	105,149,952	18,622,500	14 مکزیک
1/7	eTForecasts Dec. 2005	8/1	221,900,701	18,000,000	15 اندونزی
1/5	ITU Sept. 2006	21/4	74,709,412	16,000,000	16 ترکیه
1/3	Nielsen//NR Aug. 2006	68/4	20,750,052	14,189,557	17 استرالیا
1/3	C. I. Almanac March 2005	60/3	22,896,488	13,800,000	18 تایوان
1/0	Nielsen//NR June 2004	65/9	16,386,216	10,806,328	19 هلند
1/0	C. I. Almanac March 2005	27/8	38,115,814	10,600,000	20 لهستان
78/3	IWS Sept. 2006	20/9	4,064,319,458	850,166,585	بیست کشور نخست
21/7	IWS Sept. 2006	9/7	2,435,377,602	236,084,318	سایر مناطق جهان
100/0	IWS Sept. 2006	16/7	6,499,697,060	1,086,250,903	کاربران کل

## نمایه‌ی 4 منابع درآمد گوگل (به دلار)

سه ماه منتهی به 30 سپتامبر		نه ماه منتهی به 30 سپتامبر	
2004	2005	2004	2005
(حسابرسی نشده)			
درآمد از تبلیغات			
411,671	884,679	1,058,645	2,278,848
وبسایت‌های گوگل			
384,285	675,012	1,064,263	1,889,369
وبسایت های شبکه‌ای و مجله‌های گوگل			
795,956	1,559,691	2,122,908	4,168,217
درآمد کل تبلیغات			
9,931	18,765	34,814	51,251
اعطای جواز و سایر درآمدها			
805,887	1,578,456	2,157,722	4,219,468
درآمدها			

منبع: Google's Third Quarter 2005 10-Q SEC Statement

## نمایه‌ی 5 درآمد گوگل - ایالات متحده در مقایسه با درآمد بین‌الملل (درصد)

با احتساب 31 دسامبر به عنوان پایان سال					
بخش	2001	2002	2003	2004	2005
ایالات متحده	86	79	71	66	61
بین‌الملل	14	21	29	34	39

**یادآوری:** گوگل آمارهای سال 2003 خود را در گزارش مالی 10-ک (10-k) سال 2005 (گزارش سالانه‌ای که جهت ارائه به کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا تنظیم می‌گردد)، اندکی اصلاح کرد. علاوه بر این، از سال 2006 اطلاعات بیشتری را در مورد اینکه چه مقدار از درآمد بین‌المللی خود را در بریتانیا به دست آورده بود، ارائه کرد. در سال 2003، درآمد کسب‌شده در بریتانیا، 10 درصد درآمد کل آن را شامل می‌شد و در سال 2004 و 2005 به ترتیب 13 و 14 درصد افزایش یافت.

منبع: اظهاریه‌ی مالی اس-1 (S-1) گوگل (ثبت‌شده در سال 2004) و اظهاریه‌ی مالی ده-کا (سال 2005)

"رشد درآمدهای بین‌المللی از دوره‌های سه‌ماهه و نه‌ماهه‌ی منتهی به 30 سپتامبر 2004 تا دوره‌های

سه‌ماهه و نه‌ماهه‌ی منتهی به 30 سپتامبر 2005 نتیجه‌ی تلاش‌های ما در راستای فراهم نمودن نتایج جستجو برای کاربران بین‌المللی و انتشار تبلیغات بیشتر برای تبلیغ کنندگان غیرآمریکایی بوده است. ما انتظار داریم، رشد درآمدهای بین‌المللی به عنوان درصدی از درآمد کل ما طی سال 2005 و دوره‌های آتی، به رشد خود ادامه دهند. درحالی که درآمدهای بین‌المللی تقریباً 39 درصد از درآمد کل ما را در نه ماه منتهی به 30 سپتامبر 2005 و 33 درصد از درآمد را در نه ماه منتهی به 30 سپتامبر 2004 تشکیل می‌داد؛ بیش از نیمی از ترافیک اینترنتی کاربران ما در طول این دوره‌ها، خارج از ایالات متحده بود.<sup>1</sup>

منبع: اظهاریه‌ی فصلی سوم 10-کیو (10-Q) برای کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا در سال 2005، ص 24 (بخش‌های مورد تأکید توسط نویسنده‌ی کتاب پررنگ شده‌اند).

با اینکه [google.com](http://google.com) به صورت دوره‌ای در دسترس کاربران چینی بود، اما در ارائه‌ی خدمات قابل اتکا و کافی در این بازار توفیقی کسب نکرد. شرکت گوگل به منظور حفاظت از منافع مالی خود در بازار چین، تلاش کرد سهمی از مالکیت شرکت موتور جستجوی چینی «بایدو»<sup>1</sup> را کسب نماید، ولی قوانین چین، گوگل را از اکتساب سهمی بیش از سهم حداقلی منع می‌کرد. بنابراین گوگل تصمیم به گسترش حضور خود در چین گرفت. در تابستان سال 2005، پس از موفقیت گوگل در به خدمت گرفتن دکتر کای‌فو لی<sup>2</sup> پس از خروج وی از مایکروسافت، برنامه‌های آن برای گسترش فعالیت در چین، علنی‌تر و محسوس‌تر شد. «لی» متخصصی با شهرت جهانی در زمینه‌ی رایانه بود که در چین و جامعه فناوری‌های پیشرفته‌ی آن، بسیار مورد تحسین و احترام بود. اسناد دادگاهی که در طول تلاش‌های گوگل برای جدا کردن لی از مایکروسافت منتشر شد، نشان داد که گوگل قصد دارد یک مرکز تحقیق و توسعه چینی جدید ایجاد کند که از سی تا پنجاه مهندس به رهبری لی پشتیبانی می‌کند. مدیران اجرائی حاضر در پرواز چین آگاه بودند که این افشاگری‌ها، به این گمانه‌زنی‌ها دامن زده است که گوگل در حال برنامه ریزی برای حضور دائمی‌تر در چین است.

با اینکه کاربران در چین می‌توانستند به هر یک از سایت‌های برون‌مرزی بدون سانسور گوگل (مانند «[google.com](http://google.com)» و «[google.co.uk](http://google.co.uk)») دسترسی داشته باشند، اما جستجوهای آنها توسط دولت چین رصد می‌شد و نتایج جستجوی غیرقابل قبول مسدود می‌گردید. یکی از نمونه‌های بارز این سانسور، تفاوت در نتایج جستجو برای میدان تیان‌آنمن<sup>3</sup> در «[google.com](http://google.com)» و «[Baidu.cn](http://Baidu.cn)» بود (به نمایه‌ی 7 و 8 بنگرید). از آنجا که جستجو در گوگل ممکن بود نتایجی بر خلاف منافع مورد نظر دولت چین را نمایش دهد، دولت این کشور تلاش کرد تا دسترسی به سایت گوگل را مسدود نماید و این مداخله ضمن کاهش سرعت

<sup>1</sup> . Baidu

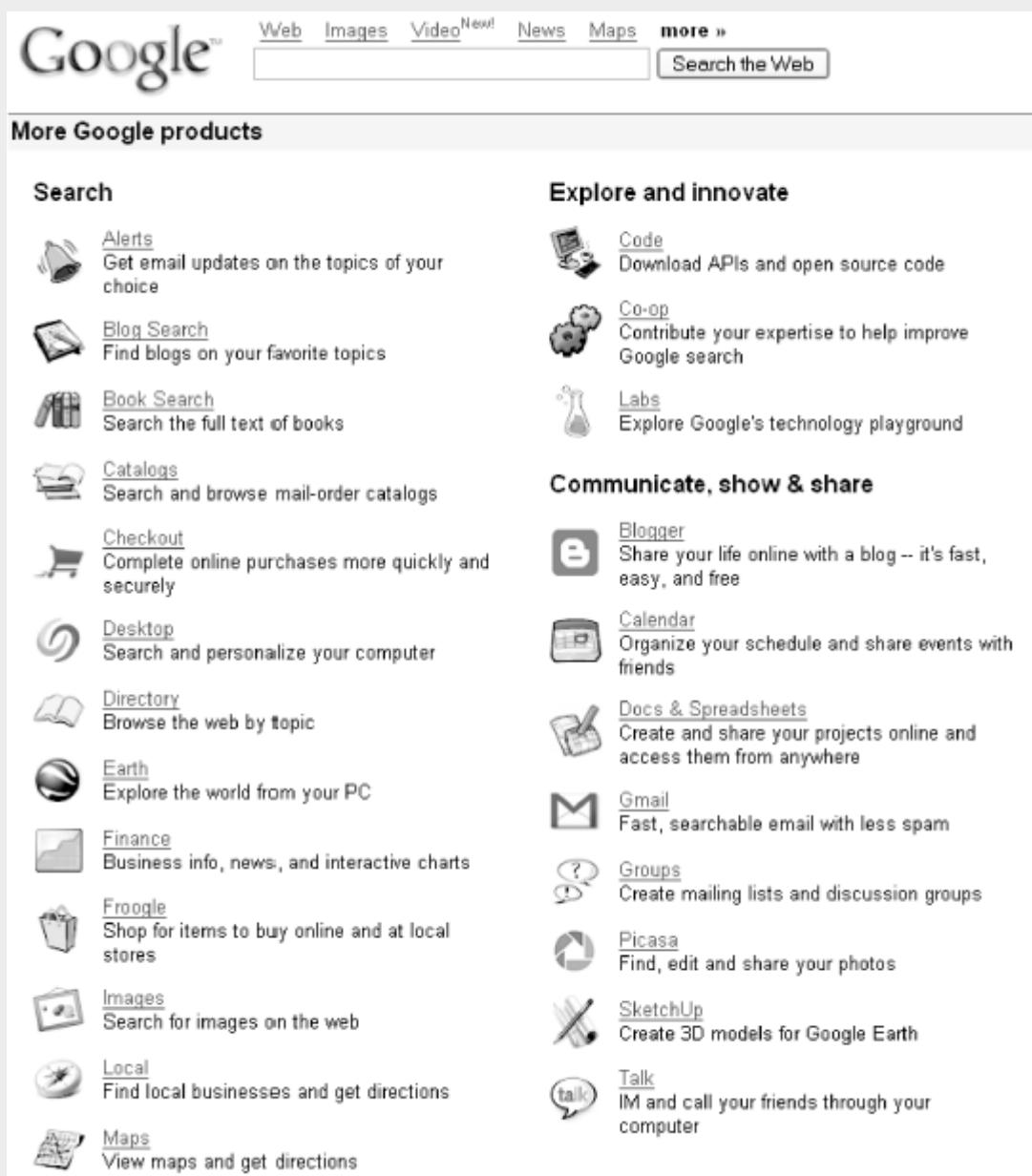
<sup>2</sup> . Dr Kai-fu Lee

<sup>3</sup> . Tiananmen Square



سایت گوگل، به طور جدی در کارآیی آن اخلاص ایجاد نمود.

دولت چین با استفاده از «دیوار آتش بزرگ»<sup>1</sup> موفق به این نوع نظارت و انسداد شد. دیوار آتش بزرگ «سیستمی شامل لیست سیاهی از سایت‌های خارجی مسدودشده در چین و فیلترهایی با قابلیت متوقف‌سازی ایمیل‌ها و از دسترس خارج نمودن صفحات وبی بود که کلیدواژه‌هایی معین را شامل می‌شدند.»<sup>3</sup> دیوار آتش بزرگ چین، نتیجه‌ی قوانین و مقرراتی بود که ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی چینی (ISPs) را ملزم به فیلتر همه‌ی وب سایت‌های دارای اطلاعات غیرقانونی می‌کرد.



<sup>1</sup> Great Firewall

منبع: <http://www.google.com/intl/en/options/>

## نمایه 6: فهرست برخی از خدمات تکمیلی گوگل

بنابراین، سایت‌هایی که بازار چین را هدف گرفته بودند با یک انتخاب مواجه بودند: حضور در چین با ایجاد یک سرور<sup>1</sup> (تن دادن به مقررات دولتی در مرحله‌ی آغازین جستجوی اینترنتی) و یا ادامه‌ی کار با سرور خارجی و مجبور کردن کاربران به تحمل تاخیرهای قابل توجه ناشی از عملکرد دیوار آتش در که در انتهای فرایند جستجوی اینترنتی عمل می‌کنند. گوگل در تلاش برای دور زدن قوانین چین، به طور فرامرزی عمل کرده بود تا نتایج جستجوهای کاربران با طی مسیر به سرورهای برون‌مرزی این شرکت، بتوانند از دیوار آتش چینی گذر کنند. نتایج جستجو، آهسته بود، اما به کلی مسدود نمی‌شدند. بنابراین، گوگل برای بهبود عملکرد خود و همچنین تجربه‌ی کاربران، به شدت نیازمند قرار دادن سرورهایش در آن سوی دیوار آتش چینی بود. در صورت واقع شدن سرورها در چین، سرعت جستجوی گوگل می‌توانست رقابت‌آمیزتر شود. با این حال، موانع همچنان برقرار بودند و زمان نیز عاملی اساسی بود. بایدو رو به رونق بود و مدیریت گوگل نگران احتمال از دست دادن سهم خود در بازار بود. از این رو، مدیران گوگل، اندکی پس از پرواز هواپیما، شروع به تدوین راهبرد مذاکره‌ی خود نمودند.



نمایه 7: نخستین تصاویر در نتیجه‌ی جستجوی عبارت «میدان تیان‌آنمن» در [google.com](http://www.google.com) (تاریخ دسترسی: مارس 2006)

<sup>1</sup> Server



نمایه‌ی 8: نخستین تصاویر در نتیجه‌ی جستجوی «میدان تیان‌آنمن» در Baidu.cn (تاریخ دسترسی: مارس 2006)

## چشم‌انداز گوگل

تیم مذاکره‌کننده پیش از ترک دفتر مرکزی شرکت، فهرستی از دغدغه‌های مدیریت گوگل واقع در شهر مانتین ویو<sup>1</sup> در کالیفرنیا را دریافت کرده بود. مدیریت شرکت خواستار افزایش مشروعیت گوگل نزد کاربران چینی بود، ولی می‌دانست که عملی کردن چنین ایده‌ای با توجه به اینکه به عنوان نمونه‌ی موفق دیگر سیلیکون ولی<sup>2</sup> مطرح بود، ممکن است دشوار باشد. چین دارای فرهنگی ملی‌گرا است و مصرف‌کننده‌ی چینی در صورتی که جایگزین‌های چینی آن وجود داشته باشد، رغبت کمتری به پذیرش برندهای خارجی مشابه نشان می‌دهد. به عنوان مثال، یک روزنامه‌نگار چینی به نام جائو جینگ<sup>3</sup> که به خاطر وبلاگ‌های بحث برانگیز سیاسی درباره‌ی حزب کمونیست معروف بود، به دلیل انتقال وبلاگ خود به یک سایت آمریکایی (MSN Spaces) به جای یک سایت وبلاگ‌نویسی چینی، به شدت مورد انتقاد قرار گرفت.<sup>4</sup> بنابراین، گوگل هر چه زودتر دامنه‌ی اینترنتی «.cn» را کسب می‌کرد، زودتر می‌توانست از ریشه‌های آمریکایی خود فاصله بگیرد. تنها در این صورت می‌توانست به عضوی از «گروه خودی» تبدیل گردد.<sup>5</sup> این اتفاق به نوبه‌ی خود منجر به جریان درآمد بیشتر برای شرکت، از طریق تبلیغات برای کاربران چینی می‌شد.

با این وجود، اهداف گوگل، همه مالی نبودند. یکی از ملاحظات غیرمالی، مربوط به مقررات دولتی در خصوص نظارت و فیلترینگ بود. زیرا هدف اصلی شرکت، تامین «رضایت فوری» کاربران در دستیابی سریع به نیازهای

<sup>1</sup>. Mountain View

<sup>2</sup>. Silicon Valley

<sup>3</sup>. Zhao Jing

اطلاعاتی است.<sup>6</sup> بنابراین با هرگونه دخالتی که منجر به کاهش سرعت یا ایجاد محدودیت در توانایی کاربران برای دریافت اطلاع شود، مخالفت می باشد. این یک انگیزه اساسی برای به دست آوردن دامنه‌ی اینترنتی چینی (CN) بود. با این حال، سانسور می توانست به اعتبار گوگل نزد کاربران چینی و غیرچینی خدشه وارد سازد و با هدف آن برای ایجاد «وفادارترین مخاطبان در دنیای وب» در تضاد است.<sup>7</sup>

از طرف دیگر، مدیریت این شرکت می‌بایست هر اقدامی را که در چین سانسور تلقی می شد با یکی از برجسته ترین اصول خود، یعنی «شروع نباش» مطابقت می داد. اگر گوگل با سطح سانسور مورد نظر مقامات چینی موافقت می کرد، احتمالاً در آمریکا به دلیل عملکردی کاملاً متضاد با فلسفه‌ی وجودی خود به شدت مورد انتقاد قرار می‌گرفت. (در نمایه‌ی 9 گزیده‌هایی از منشور اخلاقی گوگل قابل مشاهده است). تیم مذاکره‌کننده‌ی گوگل شاهد جنجال رسانه‌ها علیه یاهو<sup>1</sup> در واکنش به ارائه‌ی اطلاعات ارسالی کاربران چینی خدمات ایمیلی یاهو به دولت چین بودند. این اطلاعات بعداً برای محکوم کردن سه نفر از مخالفین سایبری به حبس‌های سه تا ده سال مورد استفاده قرار گرفت.<sup>8</sup>

با این حال، تیم مذاکره‌ی گوگل باید از اقدامات غیرقانونی اجتناب می کرد و سیاست های شرکت آنها را ملزم به رعایت قوانین و مقررات محلی می نمود. گوگل با درخواست مقامات موافقت کرده بود که سایت‌های نتونازی را به عنوان نتایج جستجو نشان ندهد که به تازگی در فرانسه و آلمان به موتورهای جستجو برگشته بودند و همچنین نتایجی که ناقض قانون کپی‌رایت هزاره‌ی دیجیتال<sup>2</sup> ایالات متحده بودند. پایبندی گوگل به چنین سانسورهایی به دستور دولت، نشان‌دهنده‌ی تمایل آن به تبعیت از قوانین محلی بود.

تیم مذاکره‌کننده، رویکرد جایگزینی برای ورود به بازار چین داشت، اگرچه چندان جذاب نبود. این شرکت می‌توانست با دولت چین برای دسترسی به سهم بیشتر بایدو، لابی‌گری کند. با افزایش سرمایه گذاری در یک شرکت موتور جستجوی «بومی»، ضمن تبعیت از مقررات دولتی حاکم بر شرکت‌های اینترنتی چینی بتواند سایت سانسورنشده‌ی «google.com» و یکپارچگی خود را حفظ نماید. با این حال دسترسی به سایت گوگل همچنان به طرز ناخوشایندی کند باقی می‌ماند و احتمالاً منجر به سرخوردگی کاربران و از دست دادن سهم این شرکت از بازار می‌شد. علاوه بر این، گوگل به دلیل محدودیت‌های نظارتی، قادر به کسب حق کنترل در بایدو نیز نمی‌شد و بدون در اختیار داشتن کنترل کامل بایدو، درآمد آن در چین محدود می‌گشت. خوشبختانه، تیم مذاکره‌کننده‌ی گوگل از مساعدت دکتر لی برخوردار بود که در زمان همکاری با مایکروسافت، تجارب خوبی در نحوه مواجهه با دولت چین کسب نموده بود. وی همچنین به عنوان فرد مورد تحسین متخصصان و برنامه‌نویسان چینی، از اعتبار و وجهه خوبی برخوردار بود.

<sup>1</sup> Yahoo

<sup>2</sup> Digital Millennium Copyright Act

## نمایه‌ی 9 گزیده‌هایی از منشور اخلاقی گوگل

### مقدمه

شعار غیررسمی شرکت ما «شروع نباش» می باشد. ما کارمندان گوگل عموماً این عبارت را به نحوی خدمت‌رسانی به کاربران مربوط می‌دانیم - که البته باید همین طور نیز باشد. ولی «شرکتی متفاوت بودن»، صرفاً به معنای محصولات تولیدی و راه‌اندازی یک کسب و کار نیست، بلکه اطمینان از تبلور ارزش‌های بنیادی شرکت در تمامی ابعاد زندگی کارمندان گوگل می باشد.

منشور اخلاقی گوگل، مرام‌نامه‌ای است که به واسطه‌ی آن، این ارزش‌ها را عملی می‌کنیم. این سند به منظور استفاده‌ی عموم تهیه شده است، ولی مهم‌ترین مخاطبان آن، درون شرکت حضور دارند. این مرام‌نامه صرفاً مجموعه‌ای از قواعد برای شرایطی خاص نیست، بلکه بیانیه‌ای عامداً گسترده از اصول برای تأثیرگذاری بر تمامی جنبه‌های رفتارهای کارکنان می باشد؛ ما از همه‌ی کارمندان اعم از: موقت، مشاوران، پیمانکاران، افراد مسئول و مدیران انتظار داریم که اصول یادشده را مطالعه نمایند و تمام تلاش خود را در راستای به کار بستن آنها در همه‌ی شرایط ممکن صرف کنند.

پیام اصلی ساده است: کارمند گوگل بودن به معنای تلاش برای رسیدن به بالاترین استاندارد ممکن در عملکرد بازرگانی اخلاقی است. این موضوع به همان اندازه که اخلاقی است، کاربردی نیز می باشد؛ ما افراد ممتازی را استخدام می‌کنیم که برای ساخت محصولات عالی سخت تلاش می‌کنند، ولی مهم‌ترین سرمایه‌ی ما با اختلاف بسیار، شهرت ما به عنوان شرکتی است که وفاداری و اعتماد کاربران خود را تضمین می‌نماید. این اعتماد پایه و اساسی است که موفقیت و شکوفایی ما بر آن استوار است و هر روزه، به روش‌های مختلف توسط یک‌یک ما کسب شود.

پس لطفاً این مرام‌نامه را به طور مرتب بخوانید و به یاد داشته باشید که همگام با تحول گوگل، منشور اخلاقی آن نیز تکامل خواهد یافت. اصول اصلی ما تغییر نخواهد کرد ولی جزئیات ممکن است تغییر یابند. پس لطفاً پس از گذشت یک سال، برای بار سوم (به دلیل اعمال اصلاحات احتمالی) آن را مطالعه نمایید و همیشه به خاطر داشته باشید که هر یک از ما مسئولیتی شخصی داریم تا همه‌ی توان خود را جهت گنجاندن این اصول در کار و زندگی خود صرف نماییم.

### 1. ارائه‌ی خدمات به کاربران

گوگل، در وهله‌ی نخست، همیشه از راه برآوردن علایق کاربران خود به شکوفایی دست یافته است. هدف ما ساخت محصولاتی است که اطلاعات موجود در جهان را سازماندهی نماید و آن را در دسترس کاربران قرار

دهد. در این راستا، چندین اصل وجود دارد که همه‌ی کارمندان گوگل باید در حین کار و در جهت رسیدن به این هدف، در نظر داشته باشند.

## 2. سودمند بودن

محصولات، ویژگی‌ها و خدمات ما باید بر سودمندی گوگل برای کاربران بیفزاید، خواه آنها کاربران جستجوی ساده، تبلیغ‌کنندگان و یا شرکتهای بزرگ و کوچک باشند. ما کاربران بسیار متفاوتی داریم، اما یک هدف اساسی برای خدمت‌رسانی به همه‌ی آنها داریم. «آیا این کار سودمند است؟» این سوال مهمی است که هر کارمندی در گوگل به طور روزانه و در هنگام انجام هر وظیفه‌ای باید به خاطر داشته باشد.

## 3. صداقت

ارتباطات ما با کاربران باید کاملاً شفاف و صادقانه باشد. شهرت ما به عنوان شرکتی که کاربران می‌توانند به آن اعتماد کنند، یکی از باارزشمندترین دارائی‌های ما محسوب می‌شود و همه‌ی ما موظف هستیم از تقویت آن اطمینان حاصل نماییم.

## 4. پاسخگویی

پاسخگویی مناسب، بخشی از سودمند و صادق بودن است: شناسایی بازخوردهای مرتبط کاربران در صورت مشاهده آنها و رسیدگی به آنها. ما مفتخریم که به ارتباطات کاربرانمان چه در قالب نظرات یا سؤالات، مشکلات یا تمجید پاسخ دهیم.

## 5. اقدام نمودن

اینکه بگوییم گوگل و محصولات تولیدی و خدمات آن باید سودمند، صادقانه و همراه با پاسخگویی باشد هدفی مهم است، ولی موفقیت در دستیابی صد درصدی به آن، موضوعی به کلی متفاوت است. این بدین معناست که بهبود عملکرد ما در گذر زمان تا حد زیادی به هوشیاری کارکنان بستگی دارد. هر گاه احساس نمودید که خدمت‌رسانی به کاربران ما به خوبی صورت نمی‌گیرد، با شخص مناسبی مسئله‌ی موجود را در میان بگذارید. کارمندان گوگل وقتی ببینند منافع کاربران در خطر است، سکوت نکرده و از بار مسئولیت شانه خالی نمی‌کنند. چنانچه احساس نمودید این امر ضروری است، شما را تشویق می‌کنیم تا آن را ابراز نمایید.

## 6. پیروی از قانون

گوگل مسئولیت های خود را نسبت به رعایت قانون و مقررات مربوط به خود به طور جدی برعهده می گیرد. اگرچه درک تمام جنبه های قوانین حاکم برای شما امکان پذیر نیست، جهت آشنایی کلی با قوانین و مقررات اصلی مربوط به کار خود، لطفاً وقت کافی اختصاص دهید و از مزیت بخش حقوقی برای دریافت کمک و پاسخ به پرسش هایتان، بهره مند شوید. همه ما باید همیشه به یاد داشته باشیم که اعتبار گوگل پایه و اساس موفقیت کنونی و آتی ما را تشکیل می دهد- و اینکه کسب و حفظ این اعتبار، مستلزم توجه و کوشش برای تداوم رعایت قانون است.

#### الف: قانون مقابله با ارتشاء خارجی

شرکت گوگل رعایت کامل قانون مقابله با ارتشاء خارجی، مقررات کنترل صادرات، قوانین ضدانحصار و سایر آیین نامه های تنظیم تجارت را لازم می داند. قانون مقابله با ارتشاء خارجی هر گونه پیشنهاد، پرداخت و وعده ی پرداخت «فسادآمیز» یا اعطای مجوز برای پرداخت هرگونه پول، هدیه یا هر چیز ارزشمندی به هر مسئول خارجی یا هر حزب، کاندیدا یا مقام سیاسی خارجی را منع می کند. انجام هر یک از فعالیت های مذکور به منظور تأثیرگذاری بر هر گونه اقدام یا عدم اقدام از سوی یک مسئول یا مقام حزبی خارجی یا واداشتن مسئول یا حزب خارجی به استفاده از نفوذ خود برای اثرگذاری بر تصمیمات یک دولت یا سازمان خارجی به منظور کسب یا حفظ تجارت و بازرگانی برای هر فردی یا هدایت آن به سوی هر کسی، طبق قانون یادشده، ممنوع می باشد.

همه ی این اصطلاحات حقوقی برای شما چه معنایی دارد؟ به بیان ساده هر گونه تلاش از سوی هر یک از کارمندان یا پیمانکاران گوگل به منظور پرداخت رشوه یا اعمال نفوذ غیراخلاقی بر هر یک از مسئولان ایالات متحده یا مسئولان خارجی، چه در بخش دولتی و یا خصوصی، احتمالاً غیرقانونی است و صرف نظر از آن، کاملاً غیرقابل پذیرش و بر خلاف منشور اخلاقی گوگل می باشد.

با این حال، مثل همیشه، یک منطقه خاکستری در اینجا وجود دارد: لازم است در مورد هر گونه هدیه یا سایر مشوق هایی که ممکن است رشوه محسوب شوند، بسیار احتیاط کنید. این بدان معنا نیست که همه هدایای جزئی یا مواد تبلیغاتی و بازاریابی غیرقابل قبول هستند (اگرچه عموماً مسئولان دولتی در ایالات متحده و بسیاری از کشورهای دیگر، نسبت به دریافت هر گونه هدیه یا اشیای ارزشمند به منظور جلوگیری از ایجاد ظواهر ناشایست در افکار عمومی، بی تمایل هستند).؛ بلکه به معنای اهمیتی است که همه ی ما برای ایستادن در سمت و سوی درست فعالیت بازرگانی اخلاقی قائلیم و در عرصه ی بین المللی نیز باید به آن پایبند باشیم.

## چشم‌انداز چین

تیم مذاکره‌کننده، پس از بحث درباره‌ی گزینه‌های خود، بررسی خلاصه‌ی مدیریتی در مورد چین را آغاز نمود. اسناد مبادله شده به خوبی نشان می‌داد که دو طرف در طول مذاکرات، اهداف متفاوتی خواهند داشت. در حالی که تیم گوگل بر مدیریت نشان و سود خود تمرکز داشت، توجه طرف چینی بر برخی ملاحظات دیگر بود. هدف دولت چین دستیابی به برابری در عرصه‌ی فناوری با ایالات متحده بود و همواره جهت فراهم نمودن بهترین فناوری ممکن برای شرکت‌ها و شهروندانش تلاش می‌کند. اعطای مجوز دستیابی گوگل به دامنه‌ی اینترنتی چینی و راه‌اندازی مرکز تحقیق و پشتیبانی در چین، به مهندسان چینی اجازه‌ی دسترسی به فناوری تحقیقاتی انحصاری گوگل را فراهم می‌کرد. این امر می‌توانست منجر به کاهش فرار مغزها (مهاجرت دانشجویان و مهندسان با استعداد در زمینه‌ی فناوری به ایالات متحده و سایر کشورها) گردد و برای شهروندان چینی ایجاد شغل نماید. احتمال حفظ استعدادهای کلیدی در حوزه‌های اساسی می‌توانست با استخدام دکتر لی تقویت شود، زیرا ادامه حضور وی در کشور، سایر متخصصان و مهندسان را به ماندن در چین، تشویق می‌کرد.

همچنین کاملاً واضح بود که برای هبران چین، موضوع مقررات اینترنت (یا سانسور) اهمیت زیادی دارد. آنها اهمیت کاربرد و دسترسی به اینترنت را در توسعه‌ی اقتصادی چین پی برده بودند، ولی گذشته از این، به دنبال کنترل قدرت آن بودند. دولت چین به منظور سرکوب مخالفان و محدودسازی گروه سیاسی مخالف، برای مدتی طولانی سیاست‌های سختگیرانه‌ای را به منظور کنترل رسانه‌ها به اجرا گذاشته بود. محتوای موجود در روزنامه‌ها، رادیو، تلویزیون و اکنون اینترنت به شدت توسط دولت کنترل می‌شد و این منابع از ارائه گزارش یا فراهم کردن امکان دسترسی به اخباری که با منافع دولت چین مغایرت داشت، منع شده بودند.

گزارش ارائه‌شده به تیم مذاکره‌کننده‌ی گوگل، به تمایل رهبران چین برای پیشرفت اقتصاد کشورشان در عین حفظ ثبات سیاسی اشاره می‌کرد. این اقدام متعادل‌کننده «با توجه به تاریخ و فرهنگ چین» صورت می‌گرفت.<sup>9</sup> رئیس‌جمهور هو<sup>1</sup> در یک سخنرانی در سپتامبر 2004، خطاب به کمیته‌ی مرکزی حزب کمونیست، هشدار داده بود که بیگانگان در تلاش برای غربی‌سازی چین هستند.<sup>10</sup> دولت چین به شدت به دنبال جلوگیری از این روند بود و یکی از روش‌های صریح چنین سیاستی، سانسور بحث‌های سیاسی بود. اینترنت «به طور ناخواسته، آغازگر دوره‌ای از تغییرات اجتماعی خیره‌کننده» در چین بود و دولت چین با به کارگیری سی هزار پلیس اینترنت در پی سانسور و مهار این تحولات بود.

خلاصه مدیریتی، همچنین تلاش‌های بوروکراتیک رهبران چین در راستای حفاظت از خود را مورد بررسی قرار داده بود. هر دو کارگزار در بخش مدیریت تبلیغات اینترنتی و وزارت صنعت اطلاعات<sup>2</sup> (که جواز ارائه‌ی محتوای اینترنتی را صادر می‌کرد) به دنبال خشنودسازی اعضای رده‌بالای سلسله‌مراتب حزب برای تضمین شغل و طول

<sup>1</sup> Hu

<sup>2</sup> Ministry of Information Industry



عمر سیاسی خود بودند. طبق گزارش رسانه‌ها، با وجود امیدهای اولیه مبنی بر انجام اصلاحات دموکراتیک توسط رئیس جمهور هو، وی «تاکید ویژه‌ای بر تشدید کنترل حزب بر افکار عمومی داشت و مسئولیت سرکوب به منظور بازگرداندن انضباط به رسانه‌های دولتی و ارباب روشنفکران دگراندیش را بر عهده گرفت.»<sup>11</sup> بنابراین، منافع مسلم بوروکراسی چینی ایجاب می‌کرد که نسبت به لزوم موافقت گوگل با سانسور محتوا و نتایج جستجوهایش به عنوان شرط دریافت جواز جهت راه‌اندازی یک سرور در چین، پافشاری کند.

سرانجام، چین توانست با محدود کردن عناصر غربی اینترنت از طریق سانسور، جایگاه خود را به عنوان یک بازیگر مستقل در بازار جهانی تایید کند. دولت چین، به عنوان رأس یک فرهنگ سلسله‌مراتبی که ارزش زیادی برای این جایگاه قائل است، به دنبال معرفی چین به عنوان یک بازیگر قدرتمند و مستقل در عرصه‌های جهانی می‌باشد. دولت چین در گذشته نیز منتقد کسب و کارهای اینترنتی بود که از انجام اهداف و دستورالعمل‌های آن سر باز زده بودند. برای نمونه، دانشنامه‌ی اینترنتی ویکی‌پدیا تا سال 2006 به طور کامل در چین مسدود بود. (به نمایه 10 مراجعه کنید.)

## مسدودسازی ویکی‌پدیا

نگاهی به روابط ویکی‌پدیا و چین

- 15 ژانویه 2001: پروژه‌ی ویکی‌پدیا رسماً در 23 تا 27 سپتامبر 2004: ویکی‌پدیا برای چین آغاز شد.
- 19 اکتبر 2002: نخستین مقاله در ویکی‌پدیای چینی منتشر شد.
- 2 تا 21 ژوئن 2004: دولت چین برای نخستین بار ویکی‌پدیا را مسدود کرد. پس از آن، تعداد کاربران، مقاله‌ها و ویرایش‌های جدید در ویکی‌پدیای چینی برای مدت بیش از شش ماه به شدت کاهش یافت.
- 23 تا 27 سپتامبر 2004: ویکی‌پدیا برای برخی از کاربران در چین با اخلاص مواجه شد و یا از دسترس خارج گردید.
- 19 اکتبر 2005: مردم در چین برای مدت بیشتری می‌توانند به تمامی مقاله‌های ویکی‌پدیا دسترسی داشته باشند.
- 10 اکتبر 2006: به نظر می‌رسد ممنوعیت ویکی‌پدیا در چین تا حدودی رفع شده است، با این وجود کاربران هنوز به نسخه‌ی چینی سایت دسترسی ندارند.

منبع: ویکی‌پدیا

## نمایه 10: تجربه‌ی ویکی‌پدیا در رابطه با چین

(نکته: با اینکه در اکتبر سال 2006 کاربران چینی به ویکی‌پدیا دسترسی داشتند، بسیاری‌های از صفحات این وب سایت مسدود باقی مانده بود. طبق گمانه‌زنی‌ها در آن زمان، دولت چین (به جای کل سایت‌ها) تنها صفحاتی را مسدود می‌کرد که ظاهراً با منافعی تضاد داشتند.)



			بئنا(بهترین گزینه جایگزین برای توافق در یک مذاکره)1
			سقف/کف قیمت

## نمایه ی 11 سند برنامه ریزی

(دستورالعمل: نخست مسائلی را که قرار است مورد مذاکره گیرند، شناسایی کنید و هر مسئله را در یکی از مستطیل‌های مجزای ستون مسئله قرار دهید. در ستون گوگل، موضع گوگل را در قبال هر مسئله مشخص نمایید، سپس منافع پنهانی مرتبط به هر موضع را مشخص کنید. پس از تکمیل همه‌ی بخش‌های موضع‌ها و مسائل گوگل، آنها را اولویت‌بندی کنید، به نحوی که مهم‌ترین اولویت با عدد 1 آغاز شود. مراحل یادشده را جهت شناسایی مواضع، منافع و اولویت‌های دولت چین نیز انجام دهید.)

### در جستجوی عزمی راسخ

با ورود مذاکره‌کنندگان گوگل به پکن، کماکان دغدغه‌های متعددی وجود داشت. مهم‌ترین آنها چگونگی سازگار نمودن اصول شرکت با انگیزه‌هایی آن برای کسب سود بود. مسئولان برگزیده‌ی دولت چین جهت مذاکره با گوگل نیز دغدغه‌های خاص خود را داشتند. با توجه به فاصله‌ی بین دو طرف در برخی مسائل مهم، هیچ یک نسبت به دستیابی به توافق اطمینان نداشتند. درک دقیق انگیزه‌های یکدیگر، نیازمند شناخت هوشمندانه طرفین از مسائل، مواضع و منافع دیگری بود. علاوه بر این، هر یک از دو طرف می‌بایست از نحوه‌ی تأثیرگذاری فرهنگ طرف مقابل بر نتیجه‌ی گفت‌وگوها اطلاع می‌یافت. تیم گوگل در اقامتگاه خود اسکان یافت و برای ملاقات با مسئولان دولتی در ساعات بعدی آن روز آماده شد.

### آماده سازی برای بحث در کلاس

1. با استفاده از قالب‌بندی کلاگ<sup>۲</sup> در نمایه ی 11، یک سند برنامه‌ریزی مذاکره را تهیه نمایید.
2. با آمادگی برای اثبات و شرح اولویت‌های مد نظر خود برای دولت چین و گوگل به کلاس بیایید و به ترتیب بهترین گزینه‌ی جایگزین برای توافق در مذاکره (بئنا)ی هر یک از دو طرف را مورد بحث قرار دهید.<sup>14</sup>

1 . The best alternative to a negotiated agreement

2 .Kellogg

3. چه دوراهی‌های اخلاقی‌ای برای گوگل متصور هستید؟ آیا راهی برای حل و فصل آنها وجود دارد؟  
4. آیا به نظر شما پتانسیل احتمالی برای دستیابی به یک توافق تلفیقی<sup>1</sup> وجود دارد که برای هر دو طرف ارزش‌آفرین باشد؟

## مطالعه‌ی موردی 2

مذاکرات بین اسنوهتا<sup>2</sup> و رأس الخیمه درباره‌ی طرح یک مرکز همایش نمادین: راهنمای بحث درباره‌ی «قلعه‌ی شنی: ساخت شهری در بیابان رأس الخیمه» (فیلم مستند)\*

### 1. اطلاعات پیش‌زمینه

در اواسط تابستان سال 2006، شرکت معماری نروژی اسنوهتا توسط ولیعهد وقت رأس الخیمه، سعود بن صقر<sup>3</sup>، برای شرکت در رقابت برای طراحی پایتخت جدید دعوت شد. شیخ سعود تصور شهری را در سر داشت که دارای قابلیت پشتیبانی از اسکان پانصد هزار نفر در ناحیه‌ای به مساحت 10 کیلومتر مربع، بدون انتشار گازهای گلخانه‌ای و سایر ویژگی‌های سازگار با محیط زیست باشد. او انتظار داشت که ساخت شهر طی مدت 15 تا 20 سال تکمیل شود. طبق اظهارات یکی از مشاوران وقت ولیعهد، او خواهان شهری «زیبا» بود که مردم را به سوی رأس الخیمه جذب کند.

شرکت سهامی اسنوهتا، گروهی متشکل از 120 متخصص حرفه‌ای در زمینه‌ی معماری، طراحی فضا و محوطه و طراحی داخلی بود. این شرکت در سال 1989 تأسیس شد و در اولین رقابت طراحی جدی خود برای کتابخانه جدید اسکندریه<sup>4</sup> در مصر برنده شد و پس از آن به دلیل طراحی‌های خیره‌کننده و استفاده‌ی نوآورانه از مصالح، مورد تحسین بین‌المللی قرار گرفت. با اینکه بیشتر پروژه‌های این شرکت در دهه‌ی 1990 در نروژ انجام می‌شد، یک‌سوم از 33 پروژه آن در سال 2002 در خارج از نروژ واقع شده بودند. اسنوهتا در خاورمیانه، برنده‌ی رقابت طراحی سال 2000 برای مرکز دانش شیخ زاید در ابوظبی شد و کتابخانه‌ی جدید مصر را در سال 2001 تکمیل نمود.

زمانی که نمایندگان شیخ سعود در سال 2006 با اسنوهتا وارد گفت و گو شدند، سه سال از نظارت این شرکت بر ساخت و ساز تالار اپرای نروژ (پروژه‌ای هشت‌ساله که برای تکمیل در سال 2008 زمانبندی شده

<sup>1</sup> . Integrative agreement

<sup>2</sup> . SNØHETTA

<sup>3</sup> . Crown Prince Saud bin Saqr of Ras Al-Khaimah

<sup>4</sup> . Bibliotheca Alexandrina

بود) می‌گذشت و عمیقاً در طراحی بنای یادبود مرکز تجارت جهانی در نیویورک مشارکت داشت. این شرکت همچنین در آستانه ورود به رقابت طراحی برای یک مرکز فرهنگی مورد حمایت مالی آرامکو در ظهران، واقع در عربستان سعودی، بود. با این همه، پروژه‌ی رأس الخیمه، بزرگترین فرصت بازرگانی شرکت از زمان تأسیس آن محسوب می‌شد. (ساخت شهر جدید میلیاردها دلار ارزش داشت).

درآمد کل اسنوهتا برای سال 2005، حدود 5.62 میلیون کرون نروژ (3.9 میلیون دلار آمریکا) بود. در این برهه از سیر تکاملی، این شرکت توسط دو نفر از بنیانگذاران متعدّدش مدیریت می‌شد: چیتیل تورسن<sup>1</sup> نروژی، شاغل در دفتر اصلی در اسلو، و کریگ دایکرز<sup>2</sup> آمریکایی که در دفتری کوچک‌تر در شهر نیویورک فعالیت می‌کرد.

رأس الخیمه در شمالی‌ترین گوشه‌ی امارات متحده عربی بر روی دماغه‌ای قرار دارد که خلیج فارس و دریای عرب را از یکدیگر جدا می‌کند. این شیخ‌نشین که کوچکترین امارت از امارات هفت‌گانه محسوب می‌شود، 300,000 نفر جمعیت داشت. رأس الخیمه از ذخایر بزرگ نفتی بی‌بهره بود، از این رو حکومت آن بر توسعه‌ی بخش صنعتی متمرکز شد. کارخانه‌ی سیمان پایونیر<sup>3</sup> که در دهه‌ی 1970 تأسیس شده بود، به بزرگترین تولیدکننده‌ی سیمان امارات متحده‌ی عربی تبدیل شد. کارخانه‌ی سرامیک راک<sup>4</sup> (رأس الخیمه) در سال 1991 تأسیس شد و در طی ده سال، با صادرات به بیش از 130 کشور جهان، به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان سرامیک تبدیل شد. سپس حکومت در سال 2005، سازمان سرمایه‌گذاری رأس الخیمه را جهت جذب شرکت‌های خارجی برای سرمایه‌گذاری در مناطق تجارت آزاد و صنعتی این امارت، بنیان نهاد.

تمامی این شرکت‌ها، به پیشبرد برنامه‌ی بلندمدت ولیعهد و معاون حاکم، شیخ سعود بن صقر القاسمی، کمک نمود. شیخ سعود، فرزند چهارم شیخ صقر بن محمد القاسمی، حاکم وقت رأس الخیمه، در لبنان و ایالات متحده تحصیل کرده بود و مدرک مدیریت ارشد کسب و کار را از دانشگاه میشیگان دریافت کرده بود. از سال 1979، مناصب مختلف حکومتی را بر عهده داشت و در ژوئن سال 2003، به عنوان ولیعهد منصوب شد. او قصد داشت رأس الخیمه را به کانون منطقه‌ای صنعت، تولید، دانش و گردشگری تبدیل کند. شهر جدید در قلب این چشم‌انداز گسترده، جای می‌گرفت.

<sup>1</sup> Kjetil Thorsen

<sup>2</sup> Craig Dykers

<sup>3</sup> Pioneer Cement

<sup>4</sup> RAK (Ras Al-Khaimah)

\* این راهنما توسط استیون ای. وایس، دانشیار سیاست‌گذاری و بازرگانی بین‌الملل دانشگاه یورک، مدرسه عالی بازرگانی شولیک، نگاشته شد. هدف از تهیه‌ی آن، فراهم نمودن بنیانی برای مباحثه‌ی کلاسی، و نه شرح کامل وقایع یا ارزیابی کاملی از رویدادهای واقعی است. مؤلف با کمال قدرشناسی، مساعدت چیتیل تورسن و الین هلگ‌لاند در اسنوهتا و جیمز مک‌کلا، تامارا ابی صعب و کترین وارن در شولیک را تصدیق می‌نماید. هر گونه اشتباه در این سند، صرفاً برعهده‌ی مؤلف است. (تاریخ اصلی: 10 نوامبر 2010؛ بازبینی: اکتبر 2012) کپی‌رایت 2010-16، استیون ای. وایس. بازنشر با کسب اجازه‌ی صاحب اثر.

مشاور ولیعهد در پروژه‌ی شهر جدید- و در بسیاری موارد دیگر- دکتر خاطر مسعد بود. وی متولد لبنان و دارای دکترای ژئوفیزیک از دانشگاه لوزان بود که در اواسط دهه‌ی 1980، جهت آزمایش مواد معدنی به رأس الخیمه نقل مکان کرده بود. او تا سال 2006، مناصب مختلفی را در این امارت بر عهده داشت: مدیر عامل سازمان سرمایه‌گذاری رأس الخیمه، رئیس اجرایی سازمان توسعه املاک و مستغلات رأس الخیمه موسوم به رَکین<sup>1</sup>، مدیرعامل سرامیک رَک، رئیس کارخانه‌ی سیمان پایونیر و سایر مسئولیت‌ها. او رابط اصلی اسنوهتا در رأس الخیمه بود.

بر خلاف یک مسابقه‌ی طراحی عمومی با مشخصه‌های نظری پیشینی و دستورالعمل‌های صریح، مسابقه‌ی طراحی رأس الخیمه، رقابتی با پایانی نسبتاً باز بود و به سمت یک مشتری واحد و منفرد، یعنی شیخ سعود، هدایت می‌شد. هر مسابقه‌ی معماری، نسبتاً گران است. به گفته‌ی چیتیل تورسن، شرکت‌ها به طور معمول حداقل 200,000 دلار فقط برای شرکت در مسابقه هزینه می‌کنند و احتمال برنده شدن اتفاقی آن‌ها بسیار کم است. حتی 2 برد در هر 10 مسابقه، نسبتاً موفقیت مطلوبی محسوب می‌شود.

تورسن و همکارش رابرت گرین‌وود<sup>2</sup> هدایت تیم اسنوهتا را بر عهده داشتند که بر روی طرح پیشنهادی شیخ سعود و نماینده‌اش، دکتر مسعد، کار می‌کردند. آنها کار خود را در اسلو با مطالعه‌ی طیف وسیعی از موضوعات شامل تاریخ و فرهنگ منطقه‌ی مورد نظر آغاز نمودند. سپس یک کارگاه یک هفته‌ای عمومی برای دریافت نظرات محلی در مورد معماری در رأس الخیمه برگزار کردند، ولی هیچ‌کس در آن حاضر نشد. در نهایت، چالش تیم، یافتن یا خلق یک مفهوم طراحی قابل پذیرش برای مسعد بودند که خواستار طرحی نبوغ‌آمیز، جدید با خصوصیتی منحصر به فرد بود که بیش از حد گران نباشد.

## 2. مذاکرات

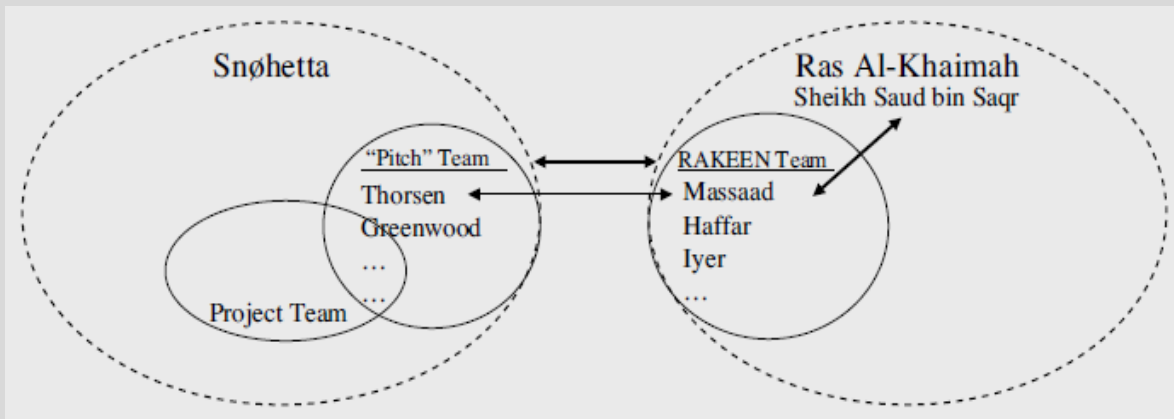
گفت‌وگوها و مذاکرات اسنوهتا-رأس الخیمه درباره‌ی طراحی بیش از چندماه، یعنی از ژوئن 2006 تا ژانویه‌ی 2007، طول کشید. تقریباً همه‌ی جلسات در رأس الخیمه، به ویژه در سالن کنفرانس شرکت سرامیک رَک برگزار می‌شد. به طور معمول دو تیم 3 تا 4 نفر حضور داشتند و در هر نوبت، جلسات کوتاه 20 تا 25 دقیقه‌ای برگزار می‌شد. (برای مشاهده‌ی نام و مسئولیت شرکت‌کنندگان به اطلاعات زیر «نمایه‌ی 1: نقشه‌ی بازیگر» رجوع نمایید.)

در بازه‌ی زمانی یادشده، چهارمذاکره‌ی اصلی صورت گرفت. بخش‌هایی از هر مذاکره، توسط گروه فیلمبرداری نیروژی برای ساخت یک مستند درباره‌ی اسنوهتا، طی فرایند یک‌ساله، ضبط شد. زمانی که دعوت‌نامه‌ی رأس الخیمه به اسنوهتا رسید، شرکت فیلمسازی توانست جهت ادامه‌ی فیلمبرداری در رأس الخیمه از مسعد

<sup>1</sup> RAKEEN

<sup>2</sup> Robert Greenwood

مجوز دریافت نماید. مستند «قلعه‌ی شنی» شامل بخش‌هایی ویدئویی از هر یک از مذاکرات اصلی است.<sup>1</sup>



اسنوهتا	
<b>تیم ریاست</b>	
بنیانگذار، شریک ارشد و مدیر	چیتیل تورسن
شریک و مدیر	رابرت گرین‌وود
-----	
<b>تیم پروژه در اسلو</b>	
مدیر پروژه، معمار ارشد	توماس فاگرنس (با تام هولتمن)
----- منظره، در ویدئو موجود نیست(؟)	اروین لارسن؟
معمار	جیمز دادسن

رأس الخيمه (رک)	
ولیعهد و معاون حاکم	شیخ سعود بن صقر
<b>تیم رکین</b>	
مشاور ولیعهد و رئیس اجرایی رکین	دکتر خاطر مسعد
مسئول ارشد عملیات	عماد حفتر
مدیر کل، راکیا	رامان ایپر
امور مالی، -----	تصویر شخص مورد نظر در فیلم موجود نیست
	شیدار -----

<sup>1</sup>. مستند « قلعه شنی» در اینترنت به آدرس (<https://www.pbs.org/wnet/wideangle/video/the-sand-castle-video-full-episode/4783>) قابل دسترسی و مشاهده است.

### نمایه 1: نقشه‌ی طرف‌های مذاکره از نگاه تیم اسنوهتا

#### 3. پرسش‌هایی برای مباحثه درباره‌ی صحنه‌های فیلم

مجموعه پرسش‌های چهارگانه که با حروف الفبا مشخص شده‌اند مربوط به گزیده‌هایی از فیلم مستند «قلعه‌ی شنی» هستند.<sup>15</sup> (این گزیده‌ها بر اساس نکات آموزشی این مورد مذاکراتی، مشخص شده‌اند.) برای هر مجموعه پرسش، شما (یا مدرس شما) می‌توانید، گزیده‌های مورد نظر را به نمایش بگذارید، سپس پرسش‌های مربوطه را مورد بحث و بررسی قرار دهید. هر یک از مجموعه پرسش‌ها باید به ترتیب مطرح شوند. مجموعه‌های ب، پ و ت، پس از بررسی مجموعه‌ی نخست، برایتان معنادارتر خواهد بود. در هر حال، جهت آسان شدن کار، همه‌ی سؤالات مربوطه فهرست شده‌اند. از نمایه 1 نیز می‌توانید برای اشاره در حین تماشای فایل ویدئویی، استفاده کنید.

الف: خلق و توسعه‌ی مفهوم یک شهر «زیبا»

1. مأموریت اسنوهتا چیست؟ (این پرسش را قبل از نمایش فایل ویدئویی مورد بحث قرار دهید.)
2. از دیدگاه معماران، چه تصویری مسعد و ولیعهد از زیبایی دارند؟
3. اعضای تیم اسنوهتا درباره‌ی درک خود از علایق مشتری مورد نظر، چه چیزی را بیان می‌کنند؟
4. مفهوم اساسی اسنوهتا برای طراحی چیست و چگونه آن را پرورش دادند؟

ب: ارائه‌ی طرح برای شهر جدید و تفسیر واکنش مشتری

1. برداشت و حس کلی شما از این رابطه‌ی مشتری-معمار چیست؟
2. چه نشانه‌های کلامی و غیرکلامی از سوی مسعد بیشترین اطلاعات را درباره‌ی نگرش وی نسبت به طراحی شهر جدید و همچنین اسنوهتا به عنوان شریکی احتمالی آشکار می‌سازد؟
3. به نظر شما فرهنگ منسوب به هر یک از دو طرف تا چه میزان بر رفتارها و روابط آنها در این ملاقات تأثیرگذار بوده است؟
4. اگر شما به جای تورسن بودید، آیا به تلاش جهت دستیابی به این هدف بازرگانی (امضای قرارداد طراحی) با مسعد و ولیعهد ادامه می‌دادید؟

پ: تصویرهای متفاوت از یک «بنای نمادین» (مرکز همایش): مانور دادن در چارچوب رابطه‌ی معمار- مشتری



1. آیا یک معمار باید سعی کند حساسیت زیبایی شناختی مشتری را شکل دهد؟
2. اسنوهتا چگونه تصور مسعد از زیبایی و «نمادین» بودن را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا در مورد آن مذاکره می‌کند؟
3. (الف) چه علائم و پیام‌هایی از جانب مسعد برای اسنوهتا ترغیب‌کننده است؟ (ب) کدام یک از آنها دل‌سردکننده‌اند؟

ت: تغییرات در روابط اسنوهتا- مسعد

1. چه تفاوت‌های کلیدی در ارتباطات بین مدیران اسنوهتا و مسعد در این کلیپ و همچنین تبادل نظر آنها در ملاقات اول (کلیپ نخست) توجه شما را به خود جلب نمود؟
2. شما تا چه میزان نسبت به قابلیت معماران و مشتری (مسعد) برای همکاری مؤثر با یکدیگر در آینده، خوشبین هستید؟

### درس‌های کلی از مذاکرات

1. چرا اسنوهتا و رأس‌الخیمه در مورد طراحی مرکز همایش به توافق دست یافتند؟
2. چه مفاهیم کلی مذاکراتی در مستند «قلعه‌ی شنی» تبیین شده است؟
3. این فیلم مستند، چه درس‌های اساسی را درباره رفتار مذاکراتی مؤثر به ما توصیه می‌کند؟

1. Kopytoff, V. (2006) Google bows to China pressure. *San Francisco Chronicle*, 25 January.
2. Kopytoff (2006) *ibid*.
3. Pan, P.P. (2006) The click that broke a government's grip. *Washington Post*, 19 February.
4. Pan, P.P. (2006) Bloggers who pursue change confront fear and mistrust. *Washington Post*, 21 February.
5. See Jeanne M. Brett (2001), *Negotiating Globally*. San Francisco, Jossey-Bass, p. 16 (discussing the importance of belonging to the "in-group" in collectivist cultures, such as China).
6. <http://www.google.com/intl/en/corporate/tenthings.html>.
7. *Ibid*.
8. Kristof, N.D. (2006) China's cyberdissidents and the yahoos at Yahoo. *New York Times*, 19 February.
9. DeLong, J.V. (2006) Google is right on China. *TCS Daily*, 31 January, <http://www.tcsdaily.com>.
10. Pan, P.P. (2005) Hu tightens Party's grip on power. *Washington Post*, 24 April.
11. Pan (2005) *ibid*.
12. Pan, P.P. (2006) Reference tool on web finds fans, censors. *Washington Post*, 20 February.
13. Dictionary.com, available at: <http://dictionary.reference.com/search?q=running%20dog>.
14. See Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton (1991) *Getting to Yes*. New York, Penguin Books.
15. Set A does not entail a Snøhetta-RAK negotiation, and Set C relates to more than one negotiation.

تمرین اجرای نقش  
تجهیزات فرآوری شیر برای عربستان سعودی

## تمرین اجرای نقش: تجهیزات فرآوری شیر برای عربستان سعودی

### سناریو/فرانامه

کارخانه‌ی لبنیات بریتانیا (با مسئولیت محدود) یا به اختصار «بی دی ال»<sup>۱</sup> یکی از تولیدکنندگان و تأمین‌کننده‌های پیشتاز تجهیزات کامل فرآوری شیر است. بی دی ال در حال حاضر به منظور فروش تجهیزات فرآوری شیر به عربستان سعودی در حال مذاکره است. پیش‌تر، ده سال پیش، مجموعه تجهیزاتی کوچک را به کویت فروخت که تنها تجربه‌ی بی دی ال در آن منطقه از جهان بود.

دو رقیب دیگر این شرکت، یعنی لبنیات دانمارکی (شرکت سهامی) از دانمارک و لبنیات جهانی (با مسئولیت محدود) از ایالات متحده‌ی آمریکا، نیز جهت کسب این پروژه در حال مذاکره‌اند. این دو شرکت، رقیب همیشگی بی دی ال در پروژه‌های بین‌المللی می‌باشند.

بی دی ال در نمایشگاهی در مونیخ با سعودی‌ها تماس برقرار نمود. شرکت خریدار، «صنایع غذایی جده» (با مسئولیت محدود)<sup>۲</sup> نام دارد که شرکتی خصوصی تحت مالکیت گروهی قدرتمند و مرتبط با خاندان سلطنتی است. این گروه، مالک چندین صنایع دیگر و یک بانک نیز می‌باشد. پیش‌زمینه‌ی این پروژه، بلندپروازی آشکار مقامات سعودی به منظور خودکفایی در صنایع غذایی اساسی است. در حال حاضر، حدود هفتاد درصد نیاز کشور به تولیدات لبنی از اروپا (به ویژه، هلند، دانمارک و سوئیس) وارد عربستان می‌شود. دو گروه صنعتی مسلط در عربستان وجود دارند که صنایع غذایی جده یکی از این دو است. گروه دیگر هم‌اکنون یک کارخانه‌ی فرآوری شیر را در شهر ریاض اداره می‌کند که تجهیزات مورد نیاز خود را از شرکت دانمارکی خریده است.

گروه اعزامی از بی دی ال، چندین بار به عربستان سعودی سفر کرده است و درباره‌ی پروژه‌ی پیشنهادی صنایع غذایی جده به بحث و گفت‌وگو پرداخته‌اند. در این ملاقات‌ها، نمایندگان هر دو طرف حضور یافته‌اند و مشخصات فنی و سایر شرایط پروژه را مورد بحث و بررسی قرار دادند. بی دی ال جهت انجام مذاکرات نهایی به عربستان دعوت شده است. بیشتر جزئیات فنی و برخی شرایط دیگر مورد توافق طرفین واقع شده و همه کاملاً در رسیدن به توافق خوشبین هستند.

<sup>۱</sup> . British Dairies Limited (BDL)

<sup>۲</sup> . Jeddah Food Industries Ltd (JFI)

## گروه های مذاکره کننده

### بی دی ال

پیتر پلن،<sup>۱</sup> معاون رئیس با مسئولیت بخش فرآوری شیر است. وی پیش تر به عنوان مدیر بازاریابی مشغول به فعالیت بود و دارای تجربه‌ی کافی در زمینه‌ی چنین پروژه‌هایی در سطح بین‌المللی می باشد. او همچنین در مذاکره برای پروژه‌ی کویت، به عنوان عضوی از تیم مذاکره کننده حضور داشت.

سام اسکپتیک،<sup>۲</sup> مهندس است و همه‌ی مشخصه‌های فنی را چندین بار به همراه مشاور و نماینده‌ی خریدار، الکس، بازبینی نموده است.

نیکي کنترل،<sup>۳</sup> یک مدیر ارشد کسب و کار نسبتاً جوان از مدرسه‌ی کسب و کار لندن است که در سه سال اخیر مشغول همکاری با بی دی ال بوده است. این پروژه برای وی تا کنون بزرگترین پروژه و اولین مورد در سطحی بین‌المللی می باشد. نیکي بسیار بلندپرواز است و در زمینه‌ی پیشنهاد بازرگانی جدید به شدت فعال بوده است.

جیمز تزاروس،<sup>۴</sup> یک مترجم شفاهی از شرکت مشاوره‌ی ارتباطات لندن است. او دارای تجاربی گسترده در ارتباط با کشورهای عربی است و تا کنون به شرکت‌های مختلف بریتانیایی و ایرلندی در عربستان سعودی کمک نموده است (همسر وی اهل مصر است).

### صنایع غذایی جده<sup>۵</sup>

شیخ رحیم،<sup>۶</sup> رئیس و مالک صنایع غذایی جده و سرپرست تیم مذاکره‌ی این شرکت است. او حدوداً پنجاه ساله است و در دانشگاه آکسفورد در رشته‌ی حقوق تحصیل نموده است. او مالک صنایع متعدد و فردی بسیار ثروتمند و متنفذ می باشد. او خودش بیشتر این صنایع را مدیریت می کند و بنابراین شخصی بسیار پرمشغله است.

---

1 . Peter Plan

2 . Sam Sceptic

3 . Nicky Control

4 . James Tesaurus

5 .Jedda Food Industries Ltd

6 . Sheikh Rahim

محمد مصطفی<sup>۱</sup>، مهندس است و احتمالاً نخستین مدیرعامل کارخانه‌ی پیشنهادی فرآوری شیر خواهد بود. چهل و پنج سال دارد و در اروپا و ایالات متحده‌ی آمریکا مشغول به تحصیل بوده است. دارای پیشینه‌ای مستحکم در امور فنی صنعت غذایی می باشد.

الکس مانی‌پنی<sup>۲</sup>، (یکی از خویشاوندان خانم مانی‌پنی، منشی رئیس جیمز باند، ام) معاون رئیس گروه مشاوره‌ی صحرا در جده<sup>۳</sup>، یک شرکت مشاوره‌ی بریتانیایی-سعودی که دارای تخصص در زمینه‌ی پروژه‌های مشترک بین سعودی‌ها و شرکت‌های غربی است. مانی‌پنی مسئولیت انجام مطالعات امکان‌سنجی پروژه برای صنایع غذایی جده را بر عهده داشت.

فیصل محمود<sup>۴</sup>، وزیر بخش صنایع است. او برای همه‌ی پروژه‌های بزرگ بین شرکت‌های سعودی و شرکت‌های غربی، در مذاکرات شرکت می‌کند و مسئولیت امور مربوط به مالیات، عوارض گمرکی، جواز اقامت و سایر قواعد و مقررات حکومتی را برعهده دارد.

## وضعیت کنونی

این نخستین پروژه‌ی بی دی ال در عربستان سعودی است و در صورت کسب این پروژه، شانس دستیابی این شرکت به پروژه‌های بیشتر در عربستان افزایش خواهد یافت. شرکت بی دی ال به تازگی در اداره‌ی مرکزی خود واقع در منچستر، در زمینه‌ی ماشین‌آلات و تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری کرده و در نتیجه قابلیت‌های آن ارتقا یافته است.

بی دی ال این پروژه را به قیمت 350 میلیون یورو با شرایط پرداخت زیر و ضمانت 12 ماهه پیشنهاد کرده است.

- 20 درصد در هنگام امضای قرارداد
- 30 درصد در هنگام آغاز نصب تجهیزات
- 30 درصد پس از نخستین راه‌اندازی آزمایشی
- 20 درصد، سه ماه پس از نخستین راه‌اندازی آزمایشی

---

<sup>1</sup> . Mohammed Mustafa

<sup>2</sup> . Alex Moneypenny

<sup>3</sup> . Sahara Consulting Group

<sup>4</sup> . Faisal Mahmood

لبنیات دانمارکی (سهامی)<sup>1</sup> پیش‌تر یک پروژه را به یک طرف عربستانی در ریاض تحویل داد که به خوبی در حال فعالیت است. الکس مانی‌پنی (احتمالاً با رضایت شیخ رحیم) برای «سم اسکپتیک» فاش کرده است که قیمت پیشنهادی شرکت دانمارکی برای پروژه‌ی مشابه بسیار پایین‌تر است. با این حال، وی همچنین گفته است که راهکارهای فنی بی‌دی ال شاید اندکی بهتر باشد.

بی‌دی ال، اطلاعات چندانی درباره‌ی پیشنهاد شرکت آمریکایی در اختیار ندارد. با این حال، آنها می‌دانند که مانی‌پنی درباره‌ی آنها اطلاعات کامل دارد. شایعه‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه آمریکایی‌ها ارتباطات بسیار خوبی با برخی از اشخاص محلی مهم، به اصطلاح «واسطه‌ها»، برقرار نموده‌اند و اینکه در تلاش برای تأثیرگذاری بر شیخ رحیم و نماینده‌ی حکومت، فیصل محمود، هستند.

## تکلیف / وظیفه محموله

1. هر دو گروه باید یک راهبرد برای مذاکرات رو در روی آتی تنظیم کنند، یعنی تعیین نمایند که در هر موضوع، خواهان دستیابی به چه چیزی هستند. گروه‌ها نباید در حین تنظیم راهبرد با یکدیگر در تماس باشند.

2. اکنون دو طرف با یکدیگر ملاقات و مذاکره کنند. این آخرین جلسه است و شما باید یا به یک توافق دست یابید یا با پذیرش اینکه بین دو گروه هیچ توافقی شکل نخواهد گرفت، به مذاکرات پایان دهید.

3. نتیجه‌ی توافق باید نشان‌دهنده‌ی قیمت، شرایط پرداخت، زمان تحویل پروژه و سایر شرایط مورد توافق باشد.

## زمان

1. مذاکرات: حداکثر 30 دقیقه (با احتساب زمان تنفس)

2. وقفه: مذاکره‌کنندگان می‌توانند از یک وقفه (تنفس) 2 تا 3 دقیقه‌ای جهت مشورت درون‌تیمی یا برقراری ارتباطی غیررسمی با یک یا چند عضو از تیم مقابل بهره‌مند شوند. با این حال، فقط دوبار حق بهره‌مندی از وقفه، مجاز است.

---

<sup>1</sup> . Danish Dairies A/S