***اصول مکاتبات، مذاکرات و قراردادهای بازرگانی***

***گرداوری و تالیف:***

دکتر رحیم محترم

دکتر الناز پهلوانی

دکتر ایمان محترم

***فصل اول***

***اصول مکاتبات بازرگانی***

***بخش اول***

***اصول مکاتبات داخلی***

* 1. ***تعریف و اهمیت مکاتبات***

بشر در طول تاریخ برای‌ ایجاد ارتباط با همنوعانش از ابزارهای مختلفی همچون ‌ایما و اشاره، زبان و تصویر و در نهایت از نوشته استفاده کرده است. زبان نوشتاری وسیله‌ای ارزشمند برای تبادل افکار، اندیشه‌ها، دیدگاه‌ها و همچنین پیام‌رسانی، آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی (شامل سطوح فردی و سازمانی) است.

مکاتبات اداری یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به اهداف سازمانی است. زبان رسمی هر سازمانی که در مکاتبات اداری آن سازمان مشهود است، منعکس‌کننده میزان تخصص، دانش و مهارت کارکنان و مدیران آن سازمان است.

اهمیت مکاتبات اداری از دو جنبه قابل بررسی است. جنبه اول، ویژگی ذاتی مکاتبات است؛ چرا که نوشتار آسان­ترین، کم‌هزینه‌ترین، رسمی‌ترین و در عین حال با دوام‌ترین وسیله ارتباط است. جنبه دوم بُعد قانونی آن است. ماده 1284 قانون مدنی تشریح کرده است که «سند عبارت‌ است از هر نوشته‌ای که در مقام دعوی یا دفاع، قابل استناد باشد.» در نتیجه نوشته در ارکان اداری می‌تواند حکم سند را داشته و برای استناد و استفاده‌های بعدی نگهداری شده و اثرات حقوقی، مستندسازی، مالی، مدیریتی و قضاوتی زیادی را به همراه دارد.

* 1. ***انواع مکاتبات اداری***

بیش‌ترین حجم مکاتبات اداری از دو نوع نامه و گزارش اداری است که در ادامه به تفصیل درباره آن‌ها بحث خواهد شد. علاوه بر ‌این، دو گونه غالب، انواع دیگری از مکاتبات نیز استفاده می‌شوند که عبارتند از:

**بخشنامه**

حکم یا دستوری است که از سوی یک نهاد (مانند وزارتخانه یا هر موسسه‌ای)، به‌منظور ‌ایجاد هماهنگی، آموزش رویه‌ای یکنواخت و همچنین ابلاغ دستورات، مقررات و ضوابط، نوشته شده و به شعب و کارمندان آن نهاد ابلاغ می‌شود. بخشنامه از حیث محتوای مطالب به بخشنامه‌های دستوری، هماهنگی، ابلاغ قوانین، ابلاغ مصوبات سازمان و بازدارنده تقسیم شده و از نظر سطوح سازمانی نیز به دو نوع بخشنامه‌های داخلی و خارجی قابل تقسیم است.

**صورتجلسه**

صورتجلسه به سند یا نوشته‌ای گفته می‌شود که در بردارنده مطالب مطروحه، گفتگوها و یا تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی یا جلسه اداری باشد. ارکان یک صورتجلسه استاندارد عبارتند از: کلیات دستور جلسه (هدف جلسه که قبلاً از طریق دعوتنامه به اطلاع اعضا رسیده است)، مشخصات شرکت‌کنندگان، زمان و مکان تشکیل جلسه، مطالب مطرح شده، مصوبات جلسه و امضای شرکت‌کنندگان. در نتیجه صورتجلسه گزارش کتبی جلسه است که به امضای اعضا رسیده و به همین دلیل است که تصمیمات مصوب در آن لازم‌الاجراست.

**دستورالعمل**

دستورالعمل عبارت است از انجام یک کار به توالی و ترتیبی که به‌صورت مکتوب تدوین شده و برای اجرا توسط مقام مسئول به متصدیان ذی‌ربط ابلاغ می‌شود. دستورالعمل‌های رایج در نظام اداری عبارتند از:

قانونی: دستورالعمل‌های قانونی برای اجرای مفاد قانونی به‌طور اخص یا اعم ابلاغ می‌شود.

اداری: دستورالعمل‌های اداری روش‌های انجام کار است که در سازمان‌ها و موسسات تدوین می‌شوند و در اختیار کارکنان قرار می‌گیرند.

فنی: دستورالعمل‌های فنی برای آموزش راه‌اندازی و بهره‌برداری از ماشین‌آلات و ابزارهای فنی تدوین و استفاده می‌شوند.

**فُرم (برگه)**

فرم کاغذی است دارای عنوان مخصوص که بعضی از قسمت‌های آن برای ثبت اطلاعاتی همچون نام، مشخصات، تاریخ و سایر جزئیات توصیفی خالی گذاشته می‌شود. استفاده از فرم موجب تسریع جریان امور، ‌ایجاد هماهنگی در روش‌های انجام کار، کمک به مدیریت و کارکنان در اتخاذ تدابیر صحیح اداری به هنگام نگارش و انتقال اطلاعات، جلوگیری از تشریفات زائد در سازمان و در نتیجه صرفه­جویی در وقت و هزینه­ها می­شود.

انواع فرم‌های رایج عبارتند از: فرم‌های عمومی، فرم‌های اختصاصی، فرم نامه و فرم‌های ویژه.

* 1. ***تعریف نامه اداری***

نوشته‌ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری و وسیله‌ای برای برقراری ارتباطی محدود در داخل یا خارج از یک سازمان باشد و در برگه‌های استاندارد و مخصوص نامه‌نگاری با نشان و عنوان دستگاه مربوط و در قالب ارکان مشخصی تهیه شود، اصطلاحاً نامه اداری نامیده می‌شود.

***1-3-1. انواع نامه‌های اداری***

نامه‌های اداری در سازمان‌ها از دیدگاه‌های مختلف دارای انواع متفاوتی هستند که عبارتند از:

1. ***نامه‌های اداری از از نظر متن یا ماهیت موضوع***

*نامه‌های اطلاعی یا خبری*: محتوای‌این نوع نامه‌ها، اطلاع رسانی و ارائه نتیجه یک اقدام است. ‌این نامه‌ها در دو جهت در سازمان مبادله می‌شوند (از واحد یا مقام پایین به بالا یا واحد و مقام بالا به پایین).

*نامه‌های دستوری*: ‌این‌گونه نامه­ها از جانب مقام بالا و مسئول خطاب به کارکنان یا موسسات زیرمجموعه تهیه و ابلاغ می‌شود و انجام کار یا نتیجه اقدامی را می‌خواهد.

*نامه‌ها با ماهیت درخواستی*: اغلب نوشته‌های بین سازمان‌ها، واحدها و اشخاص در موسسات ماهیت درخواستی دارند و در آنها تقاضایی مطرح می‌شود. معرف ‌این نوع نامه‌ها واژه «خواهشمند است» می‌باشد.

*نامه‌ها با ماهیت بازدارندگی*: محتوای ‌این نوع نامه‌ها که می‌توانند دستوری یا درخواستی باشند، انجام کاری را منع و یا اقدام و حرکتی را متوقف می‌سازند.

*نامه­ها با ماهیت هماهنگی*: محتوای ‌این نوع نامه‌ها که یا در بین واحدهای مختلف یک سازمان مبادله می‌شوند و یا از مقام بالای سازمانی به واحدهای زیرمجموعه ارسال می‌شوند،‌ ایجاد هماهنگی در انجام امور است.

1. ***نامه‌های اداری از نظر سطوح ارتباطی***

*نامه‌های درون سازمانی*: ‌این گروه از نامه‌ها کاربرد داخلی دارند و شامل نامه از مقام یا واحد بالاتر به واحد یا مسئول پایین‌تر، نامه بین دو واحد هم‌سطح، نامه از واحد پایین‌تر به مقام یا واحد بالاتر، نامه یک کارمند به یک واحد، نامه یک واحد سازمانی به یک کارمند و غیره است.

*نامه‌های برون‌سازمانی*: ‌این گروه از نامه‌ها در خارج از تشکیلات سازمان کاربرد دارند و شامل نامه از یک سازمان به سازمانی دیگر، نامه از یک سازمان به اشخاص حقیقی یا حقوقی خارج از سازمان و غیره است.

1. ***نامه‌های اداری از لحاظ واحد اقدام‌کننده***

در عرف اداری، نامه‌ای که از سوی هر یک از واحدهای اداری تهیه شود، به‌نام آن واحد خوانده می‌شود. مثلاً نامه‌هایی که از جانب واحد حسابداری تهیه شوند به‌نام «نامه‌های مالی» خوانده می‌شوند. از ‌این دیدگاه، انواع نامه‌ها عبارتند از: نامه‌های مالی، نامه‌های فنی، نامه‌های آموزشی، نامه‌های بازرگانی، نامه‌های حقوقی و غیره.

1. ***نامه‌های اداری از نظر زمان اقدام***

*نامه‌های عادی*:‌ این‌گونه نامه‌ها مسیر ارتباطی‌شان را از مبدا تا مقصد در بازه زمانی عادی طی می‌کنند.

*نامه‌های فوری*: ‌این نوع نامه‌ها از مبدا با مهر فوری مشخص می‌شوند و مراحل تهیه و تایپ و ثبت و ارسال آنها خارج از نوبت انجام می‌شود و در سازمان گیرنده هم به‌محض رویت مهر فوری، خارج از نوبت ثبت و به اقدام‌کننده ارجاع می­شود.

1. ***نامه‌های اداری از لحاظ حساسیت و امنیت***

*نامه‌های عادی*: بیشترین حجم نامه‌های اداری از نوع نامه‌های عادی هستند که گرچه ممکن است از نظر سازمانی دارای حساسیت‌هایی باشند اما مسیر گردش سازمانی آن‌ها از مبدا تا مقصد به‌صورت عادی انجام می‌شود.

*نامه‌های طبقه‌بندی‌شده*: ‌این نوع نامه‌ها از درجه اهمیت و حساسیت خاصی برخوردارند و از لحاظ درجه مراقبتی که باید در حفظ آن‌ها بشود به چهار دسته تقسیم می‌شوند: نامه‌های محرمانه، نامه فوق محرمانه، سری و به‌کلی سری.

***1-3-2. ارکان یک نامه اداری***

نامه‌های اداری را معمولاً می‌توان به شش بخش تقسیم کرد که به‌ترتیب عبارتند از:

1. **سرلوحه:** به کلیه نوشته‌ها و علائم مندرج در بالای نوشته‌های اداری، سرلوحه نامه گفته می‌شود که شامل موارد زیر است:

* عبارت «به‌نام خدا» یا «بسمه تعالی» که در بالاترین نقطه وسط نامه قرار می‌گیرد.
* آرم(نشان): منظور از آرم، آرم سازمان است که معمولاً در بالا و سمت راست سربرگ قرار می‌گیرد.
* نام وزارتخانه یا سازمان: که درست در زیر نشان و یا آرم قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که شرکت‌ها و موسساتی که تابع وزارتخانه یا موسسات دولتی باشند، ابتدا نام وزارتخانه یا سازمان متبوع خود را درج می‌کنند.
* تاریخ: که باید در سمت چپ نامه و به‌صورت مرسوم و با عدد درج شود.
* شماره: بیانگر شماره نامه ثبت‌شده در سیستم اداری سازمان مذکور است.
* پیوست:‌ این واژه در زیر شماره درج می‌شود و در مقابل آن تعداد برگ‌های اسناد و اوراق و مدارکی که ممکن است همراه نامه ارسال شود، قید می‌شود. توجه داشته باشید که نوشتن عبارت «دارد» در مقابل پیوست، الزاماً صحیح نیست و بهتر است که مقدار و نوع مدارک ضمیمه نامه در ‌این قسمت صریحاً نوشته شود.

1. **عنوان**: دومین بخش نامه‌های اداری است که شامل عنوان گیرنده، نام فرستنده و موضوع نامه است که با واژه‌های «به، از و موضوع» مشخص شده است.
2. **متن**: متن نامه از سه قسمت مقدمه، پیام و نتیجه تشکیل می‌شود.

* **مقدمه**: در هنگام نگارش یک نامه نمی‌توان به یک‌باره به اصل مطلب پرداخت چرا که ممکن است موجب آشفتگی ذهن خواننده شود. به همین دلیل در ابتدای یک نامه باید به زمینه‌سازی مناسب درباره موضوع اصلی و بیان مقدمه پرداخت. مقدمه عبارت است از هر نوع مطلبی که در آغاز و ابتدای یک نوشته به‌منظور جذب مخاطب و آماده‌سازی ذهن وی برای دریافت پیام اصلی، بیان شود. در نامه‌های اداری اغلب از نفس وجودی نامه و بیان هدف و انگیزه‌ای که می‌تواند برای گیرنده جذاب باشد، استفاده می‌شود و نامه­ها اغلب با ذکر سابقه آغاز می‌شوند. درباره نوشته‌هایی که در پاسخ به‌نامه یا دستوری که قبلاً به‌دست نهاد مذکور رسیده عباراتی از قبیل: در پاسخ به‌ نامه شماره...، عطف به ‌نامه شماره...، در اجرای دستور آن مقام، بازگشت به ‌نامه شماره ... و غیره رایج است.
* **پیام اصلی**: ‌این قسمت از نامه، مرکز اصلی نوشته و نامه اداری محسوب می‌شود. تمامی ارکان و اجزای نامه، مقدمه و موخره‌هایی هستند که در جهت درک صحیح و سریع پیام اصلی استفاده می‌شوند. سایر بخش‌های یک نامه اداری دارای الگو و قواعدی از پیش تعیین‌شده و مشخص است اما نوشتن ‌این قسمت از نامه اداری به‌دلیل تنوع پیام‌ها و سلیقه‌های مختلف افراد و سازمان‌ها همواره کند و سخت پیش می‌رود لذا به نگارندگان توصیه می‌شود که در هنگام نوشتن پیام اصلی تصور کنند که باید پیام مورد نظر را به‌صورت حضوری و شفاهی به مخاطب برسانند و به همین سادگی مقصود اصلی خود را روی کاغذ بیاورند. از جملات طولانی و گنجاندن چند موضوع در یک نامه خودداری شود و اگر ناگریز به نوشتن چند موضوع در یک نوشته اداری هستند، ابتدا موضوع اصلی پرداخته و سپس موضوعات فرعی را بیان کنند.
* **نتیجه**: هر نامه اداری به شیوه‌ای متفاوت می‌تواند به پایان برسد اما اغلب نامه‌های اداری با تاکید، تشویق و ترغیب به انجام درخواست و یا سرعت بخشیدن به آن پایان می‌یابد.

1. **امضا**: هر نوشته‌ای با امضا اعتبار می‌یابد. امضا به‌معنای نوشتن نام فرستنده در انتهای یک متن است. در اصطلاح بانکی و اداری نیز امضا به علامتی اطلاق می‌شود که پای نامه یا سند می‌گذارند. محل امضا نامه سمت چپ و به فاصله یک سطر از سطر پایانی است و همچنین لازم به ذکر است که در مکاتبات اداری ابتدا مشخصات فردی (نام و نام خانوادگی) و در سطر بعد و زیر نام فرد، مشخصات اداری وی (پست سازمانی فرد) نوشته می‌شود و جابه‌جایی ‌این دو عبارت صحیح نیست.
2. **رونوشت**: در فرآیند مکاتبات اداری گاهی ضروری است که علاوه بر گیرنده اصلی نامه، اشخاص و یا واحد‌های دیگری نیز از متن نامه آگاهی یابند. در ‌این‌صورت نام آن اشخاص یا واحدها با عنوان رونوشت در زیر نوشته اداری درج شده و برای هر یک نسخه‌ای ارسال می‌شود. در نوشتن رونوشت باید به برخی نکات توجه کرد که عبارتند از:

* از دادن رونوشت‌های اضافی و غیرضروری خودداری شود.
* کلیه نسخه‌های رونوشت (علی‌الخصوص رونوشت‌های خارج از سازمان) باید امضای اصل داشته باشند.
* نام کلیه دریافت‌کنندگان رونوشت (به‌غیر از دریافت‌کنندگان داخلی مانند بایگانی) باید در نسخه اول درج شود.
* اسامی اشخاص و واحدهای دریافت‌کننده رونوشت به‌ترتیب مقام و پست اداری ذکر شود. (اگر دریافت‌کنندگان در یک سطح باشند نگارش رونوشت‌ها به‌ترتیب حروف الفبا خواهد بود).
* نوع اقدام دریافت‌کننده رونوشت همانند نامه اصلی ذکر شود. (مثلاً اداره کل امور کارگزینی به‌منظور اطلاع و آمادگی لازم).

1. نشانی فرستنده: آخرین بخش از نوشته‌های اداری است که در قسمت انتهای نامه، به‌صورت چاپی در پایین صفحه قرار دارد که عنوان فرد یا سازمان در آن درج می‌شود.
   1. ***توصیه‌هایی برای یک نوشته خوب***

صرف نظر از قواعد نگارش مشخصی که تا به ‌اینجا بررسی شد، برای نوشتن یک نامه اداری خوب، رعایت نکات زیر می­تواند موثر باشد:

* از طولانی‌نویسی اجتناب کرده و متن را ساده نگه دارید. هر چه سریع‌تر به موضوع اصلی و مورد نظر خود رسیده و از به‌کاربردن جملات، عبارات و پاراگراف‌های طولانی پرهیز کنید.
* در سراسر نوشته خود همواره موضوع اصلی را در نظر داشته باشید و تمامی بحث‌ها، مثال‌ها و اجزای نوشته را پیرامون موضوع اصلی بیان کنید.
* بکوشید از تکرار نام خود یا شرکت خود پرهیز کنید و به‌خاطر داشته باشید که استفاده از ضمایر فاعلی و ملکی، نوشته شما را روان‌تر و فهمیدنی‌تر می­کند.
* تمام نقاط قوت و مثبت یک نامه با یک یا چند غلط املایی و انشایی از بین می‌رود. پس در نگارش متن و به‌کارگیری علایم و نشانه‌های نوشتاری، نهایت دقت لازم را به‌کار ببرید. (علایم نشانه‌گذاری به تفصیل در ادامه معرفی خواهند شد).
* هماهنگی بین اندیشه، موضوع و محتوا را در نظر داشته باشید.
  1. ***گزارش‌نویسی***

**1-5-1. تعریف گزارش**

برای مفهوم گزارش تعاریف متعددی بیان شده که برخی از آن‌ها عبارتند از:

* گزارش را می‌توان بیان، اظهار نظر و انتقال اطلاعات از فردی که آن اطلاعات را می‌داند یا به‌دست آورده است به فردی که آن اطلاعات را نمی‌داند و ضرورت دارد که بداند تعریف کرد.
* گزارش مکاتبه‌ای است که از سوی واحدهای سازمانی و یا کارکنان زیردست تهیه و طی آن خواسته­ها، پیشنهادات، نظریات و یا نتیجه اقدامات دستورات صادره جهت آگاهی از جریان امور و یا تصمیماتی که باید اتخاذ شود، به مقام بالاتر ارائه می‌شود.
* گزارش عبارت است از ارائه اطلاعات سازمان‌یافته یا نظر مشورتی اداری که بر مبنای آن تصمیم‌گیری آگاهانه برای گیرنده گزارش، ممکن باشد.

***1-5-2. انواع گزارش***

گزارش بر حسب نوع، هدف و اندازه به انواع مختلف بسیاری قابل تقسیم است که در زیر به شرح برخی از انواع آن می‌پردازیم:

1. **انواع گزارش از لحاظ نحوه ارائه**: شامل دو نوع گزارش کتبی و شفاهی است. بیشترین حجم و تعداد گزارش‌ها را در ارتباطات اداری و اجتماعی گزارش‌های کتبی تشکیل می‌دهند چرا که‌این گزارش‌ها غالباً آثار حقوقی دارند.
2. **انواع گزارش از لحاظ منابع و اندازه**: از ‌این لحاظ گزارش، به دو نوع ساده و تفصیلی تقسیم می‌شود.

* گزارش ساده: مأخذ چنین گزارش‌هایی صرفاً اطلاعات دسته اول است که به‌طور مستقیم توسط گزارشگر تهیه می‌شود، مانند گزارش‌های ساده حوادث و وقایع در مطبوعات.
* گزارش تفصیلی: در‌ این گزارش علاوه بر منابع دست اول، دیگر منابع اطلاعاتی نیز استفاده می‌شوند که منجر به حقیقی‌تر و مطمئن‌تر بودن نتایج حاصله می‌شود.

1. **انواع گزارش از لحاظ ارزش و رسمیت**: شامل گزارش‌های رسمی و غیررسمی است:

* گزارش رسمی: به‌عنوان نمونه می­توان به گزارش‌های تحقیقی و رساله‌های دانشگاهی با هدف ارائه به یک مرکز علمی اشاره کرد.
* گزارش غیررسمی: ‌این گزارش‌ها به‌منظور ارائه اطلاعات فوری تهیه می‌شود مانند گزارش ساده یا گزارش مجلات و روزنامه.

1. **انواع گزارش از لحاظ کاربرد**: از نظر کاربرد گزارش‌ها به دو گروه زیر تقسیم می‌شوند:

* گزارش‌های تحصیلی و تحقیقی: ‌این گزارش‌ها بر مبنای تحقیق آماده می‌شود یعنی انگیزه محقق در تهیه گزارش علاقه به مطالعه و حل مشکل مورد نظر و بالا بردن سطح اطلاعات در زمینه مورد تحقیق و بررسی است.
* گزارش‌های اداری یا گزارش کار: ‌این نوع گزارش توسط واحدهای سازمانی یا کارکنان زیردست تهیه می‌شود و شامل خواسته‌ها، پیشنهادات یا نظرات و نتیجه اقدامات مربوط به اجرای دستورات است و برای آگاهی مقام یا مقالات بالاتر تهیه یا ارائه می‌شود. ساختار‌ این گزارش سه بخش سرلوحه، متن و پایان گزارش است.

انواع دیگر گزارش‌ها عبارتند از گزارش‌های توصیفی، گزارش‌های انتقادی، گزارش‌های بازرگانی، گزارش‌های مختلط، فردی، اجرایی، گزارش‌های دوره‌ای یا ادواری، گزارش‌های فنی و دیگر موارد.

***1-5-3. ساختار گزارش***

هر گزارش صرف نظر از صفحات عنوان، فهرست مندرجات و ضمائم سه جزء عمده به شرح زیر دارد:

1. **خلاصه گزارش**: معمولاً همان فصل اول گزارش است و از آنجا که برخی از گزارش‌خوان‌ها فقط همین فصل را می­خوانند می‌توان علاوه بر بیان موضوع و مساله، برداشت، روش، نتایج و پیشنهادات را نیز به اجمال در آن بیان کرد.
2. **متن اصلی گزارش**: متن اصلی گزارش بر حسب موضوع و حجم گزارش به بخش‌ها یا فصل‌های مختلفی تقسیم می‌شود. اگر موضوعات متعددی وجود داشته باشد هر موضوع در فصلی جداگانه مطرح می‌شود.
3. **پایان گزارش**: گزارش در پایان به امضای گزارش‌دهنده یا تهیه‌کننده گزارش و مسئول واحد سازمانی گزارش‌دهنده و در غیاب وی به امضای جانشین او می­رسد.

***1-5-4. اصول گزارش‌نویسی:***

اصولی که در گزارش‌نویسی باید به آنها توجه و دقت شده و گزارش بر مبنای آن‌ها تهیه شود، عبارتند از:

1. **درستی گزارش**: گزارش باید بازگوکننده حقایق باشد و نه عقاید و احساسات و سلیقه گزارشگر. علاوه بر‌ این گزارشگر نباید تحت تاثیر شرایط محیط و جوسازی‌ها قرار بگیرد و صرفاً باید واقعیت‌ها را درج کند.
2. **اختصار**: مختصرنویسی از عواملی است که باعث کاهش اشتباهات در گزارش‌نویسی می‌شود اما باید به‌ این نکته نیز توجه داشت که حجم گفته‌ها و نوشته‌ها باید با موضوع مطابقت داشته باشد و اختصار باعث پنهان‌ماندن بسیاری از واقعیت‌ها نشود.
3. **دقت**: اصل دقت یکی از مهم‌ترین اصول گزارش‌نویسی است و گزارشگر وظیفه دارد که با ثبت اطلاعات دقیق، مانع انجام مجدد کارها و اتلاف زمان و افزایش هزینه‌ها شود.
4. **تناسب اجزا**: گزارش باید دارای حجم متناسب با موضوع باشد و همه نکات لازم را به‌صورتی جذاب و موثر به‌طوری به خواننده منتقل کند که رغبت و علاقه‌اش را در مطالعه کامل موضوع برانگیزد.
5. **وابستگی عناصر**: گزارش باید بر اساس تفکری صحیح و منطقی تدوین شده و فاقد مطالب متضاد و دوگانگی باشد به‌نحوی که تمامی عناصر تشکیل‌دهنده موضوع با یکدیگر تناسب داشته و نه‌تنها یکدیگر را نقض و انکار نکنند، بلکه باعث تقویت کلی موضوع و مطلب شوند.
   1. ***علائم و نشانه‌گذاری***

ما به‌وسیله زبان و نوشتن، اهداف و مفاهیم ذهنی خود را به دیگران منتقل می‌کنیم اما ‌این الفاظ و کلمات با همه وسعت خود، چه در تلفظ و چه در نگارش برای بیان بعضی از حالات درونی و مفاهیم ذهنی ما ناتوان و نارسا هستند. به همین دلیل در تلفظ از کشش آهنگ، لحن گفتار، طنین صدا و به‌عبارت بهتر از زبان بدن استفاده می‌کنیم و در نگارش نیز ناگزیر به استفاده از نشانه‌ها و علائم قراردادی هستیم.

نشانه‌ها از اجزاء جملات محسوب می‌شوند که هر کدام به شکلی زنده، مفاهیم خاصی را به خواننده منتقل می‌کنند و به کمک همین نشانه‌های کوچک است که پیام، رساتر و روشن‌تر به خواننده می‌رسد. در جدول زیر مهم‌ترین نشانه‌های نوشتاری به‌همراه نقش هر نشانه و نام انگلیسی آن‌ها آورده شده‌اند.

جدول شماره 1. علایم و نشانه‌های نوشتاری

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شماره** | **نام نشانه** | **شکل نشانه** | **نقش هر نشانه** | **نام انگلیسی هر نشانه** |
| 1 | یک نقطه | . | پایان انواع جملات همانند خبری و امری  پس از پاسخ‌های کوتاه (مانند بله.)  پس از علائم اختصاری (ق. م. الف. سایه)  پس از اعداد(1. 2.) | Full stop |
| 2 | دو نقطه | : | قبل از نقل قول  بیان اجزای یک چیز (نشانه‌ها عبارتند از:...)  تاریخ، ساعت و آدرس  بعد از «به و از» در عنوان نامه | Colon |
| 3 | چند نقطه (سه نقطه) | ... | به‌جای واژه‌ها و جملات حذف شده  به‌جای واژه الله | Ellipsis Marks |
| 4 | علامت تعجب (الف نقطه) | ! | پایان جمله‌های عاطفی  نشانه تعجب و احساسات | Exclamation Mark |
| 5 | پرسش | ؟ | انتهای جمله پرسشی | Question Mark |
| 6 | ویرگول، کاما یا درنگ‌نما | ، | مکث کوتاه  بین دو جمله مکمل (اگر...، باید...)  تاکید بر درست‌خوانی (مدیر، اداره را برای...)  بین واژه‌های هم‌پایه (گزارش، صورتجلسه و...) | Comma |
| 7 | نقطه ویرگول | ؛ | مکث بلند  جدا کردن جمله‌ای که از نظر ساختار مستقل است اما در معنی به جمله بعدی وابستگی دارد (برای حفظ سلامتی باید ورزش کرد؛ تغذیه سالم داشت؛ ...)  بین یک جمله و ترجمه آن  توضیح و مثال (نامه اداری یعنی؛ سندی که...) | Semicolon |
| 8 | خط تیره | (-) | پس از واژه ناتمام در پایان سطر  دو طرف جملع معترضه (او-پس از فوت ملکه-پادشاه می‌شود)  به‌جای «تا» و «الی» (4-6 و تهران-مشهد) | Dash |
| 9 | گیومه | « » | نقل قول  برجسته‌کردن واژه در جمله | Quotation Mark |
| 10 | پرانتز | ( ) | توضیح بیشتر واژه  قراردادن نشانه پرسش  به‌جای حرف یا نهادها (سازمان و افراد...) | Parenthesis |
| 11 | ممیز | ( / ) | جدا کردن روز و ماه و سال | Point(Decimal Point) |
| 12 | دو ابرو یا آکولاد | { } | نشانه تعمیم | Accolade |
| 13 | دو نبش یا قلاب | [ ] | نشانه الحاق | Bracket |
| 14 | یک ستاره | \* | ارجاع به پاورقی | One Star |
| 15 | دو ستاره | \*\* | ارجاع به صفحه قبل | Two Stars |
| 16 | سه ستاره | \*\*\* | نشانه تغییر کلی سیاق سخن  جدا کردن مواردی که از یک موضوع هستند ولی استقلال دارند. | Three Stars |
| 17 | تکرار | **"** | تکرار کلمه یا سطر بالا | Ditto |

* 1. **چارچوب تصویری یک نامه اداری:**

نام و یاد خداوند

تاریخ........

شماره........

پیوست.....

نام و لوگوی سازمان

عنوان یا نام گیرنده نامه

عنوان موضوع نامه

متن اصلی نامه شامل:

بیان مقدمه

موضوع اصلی مورد نظر

الزامات یا نتیجه

نام ارسال‌کننده

سمت و امضای ارسال‌کننده

رونوشت (در صورت وجود)

نشانی و اطلاعات تماس ارسال‌کننده نامه (شامل: آدرس، شماره تماس، و‌ب‌سایت و ...)

شکل شماره 1. چارچوب نامه اداری در مکاتبات داخلی

**بخش دوم**

**مکاتبات بین‌المللی**

* 1. ***مقدمه و اهمیت مکاتبات بین‌المللی***

این بخش به بررسی اصول و فنون نگارش نامه‌های بازرگانی بین‌المللی و موارد مهمی که در ‌این زمینه باید رعایت شوند می‌پردازد. در گذشته افراد مجبور بودند حتی برای خریدهای کوچک و کم‌اهمیت نیز شخصاً به کشور فروشنده مراجعه کرده و با فروشنده مذاکره کرده و به توافق برسند و بعد دیگر گام‌های خرید خارجی را هماهنگ کنند. اما با گذشت زمان و تسهیل تجارت و بلوغ ابزارهای لازم در‌ این زمینه، به‌علاوه پیشرفت و تکامل ابزارهای ارتباطی، دیگر نیازی به حضور فیزیکی در کشور فروشنده نیست و خیلی اوقات می‌توان حتی بدون شناخت و دیدن طرف خارجی درگیر معامله‌های بازرگانی بین‌الملل شد و آنها را با موفقیت به پایان رساند. هر چند مذاکره اهمیت خود را از دست نداده و همچنان برای قراردادهای بزرگ و مهم و خرید کالاهای پیچیده، امری مهم و حیاتی است، اما اهمیت مکاتبات بازرگانی و رعایت اصول و فنون آن از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است. همان‌گونه که از اسم آن پیداست، بازرگانی بین‌الملل ماهیتش به‌گونه‌ای است که دست کم افرادی از دو کشور درگیر آن می‌شوند.‌ این افراد علاوه بر ‌این‌که ممکن است هزاران کیلومتر از هم فاصله داشته باشند، در فرهنگ‌های مختلف و با زبان‌های مادری مختلف نیز صحبت می‌کنند. برای بررسی اهمیت انجام درست و اصولی مکاتبه، در ابتدا به بررسی یک مدل ارتباطی می‌پردازیم. اما قبل از بررسی مدل باید بدانیم هر ارتباطی با هدف ارسال یک پیام و ‌ایجاد نفوذ و تاثیر برقرار می‌شود. ارتباط در واقع عبارت است از ‌ایجاد تصویر ذهنی در فکر دریافت‌کننده، دقیقاً با همان جزییاتی که فرستنده قصد داشته است. با وجود‌ این، گاهی دسترسی به ارتباط حقیقی و یا دقیق مشکل است. چرا که مستلزم طی مراحل متوالی پیچیده‌ای است که عبارتند از:‌ ایجاد‌ ایده، کدگذاری، انتقال از طریق کانال‌های گوناگون، دریافت، رمزگشایی، ادراک و ارائه پاسخ. ‌این موارد در شکل 1-2 نشان داده شده‌اند.

موانع بالقوه‌ای در هر مرحله برای برقراری ارتباطات موفقیت‌آمیز وجود دارد.‌ این موانع (سروصدا و فیلترها) توانمندی بالقوه‌ای دارند که می‌توانند در فرایند ارتباط اختلال ‌ایجاد کنند و یا آن را تغییر دهند.

انسان از ابزارهای مختلفی برای ارسال پیام‌ها بهره می‌برد که اصطلاحاً به آنها رسانه می‌گویند. در هر ارتباط، دو رکن اساسی وجود دارد. انسان در ابتدا یک مفهوم یا پیام در ذهن دارد و قصد ارسال آن به فرد یا افراد دیگری دارد. بنابر این،‌ این چرخه یا سیکل با فرستنده شروع می‌شود و در صورتی که یک‌طرفه باشد به گیرنده ختم می‌شود؛ هرچند خیلی اوقات ارتباطات به‌صورت سیکلی و چرخشی بوده و گیرنده خود نقش فرستنده مؤخر را بازی می‌کند و به فرد اول بازخورد می‌دهد. به هر حال بعد از داشتن یک پیام اولیه در ذهن، فرد فرستنده آن را کدگذاری می‌کند و در واقع به‌شکلی قابل انتقال تبدیل می‌کند و پیام قابل ارسال را از طریق یک رسانه برای گیرنده می‌فرستد. گیرنده در معرض پیام قرار می‌گیرد، اما قبل از فهمیدن و ادراک آن مجبور است آن را رمزگشایی کند. رمزگشایی یکی از مهم‌ترین مراحل هر ارتباط بوده و در واقع مبنای ادراک پیام است. گیرنده بعد از رمزگشایی به یک ادراک از پیام می‌رسد و در صورت لزوم به فرستنده پاسخ و بازخورد می‌دهد.

با توجه به ‌این‌که مکاتبات بازرگانی بین‌الملل عموماً به زبان انگلیسی انجام می‌پذیرد، تسلط بر ‌این زبان، اولین الزام برای موفقیت در مکاتبات است. اما بدیهی است که هر صنف و کاری، واژه‌های تخصصی مربوط به خود را دارد. در واقع ما از کدهای مختلفی در مشاغل مختلف استفاده می‌کنیم. تسلط بر قوانین بازرگانی بین‌الملل که عموماً نتیجه فعالیت سازمان‌های بین‌المللی از جمله اتاق بازرگانی بین‌الملل و سازمان تجارت جهانی هستند و دانستن عرف‌های تجارت که در واقع قانون‌های نانوشته فعالیت در ‌این زمینه هستند، به همراه تسلط بر سیستم بازرگانی کشور مبدأ و به‌ویژه مقصد، کمک شایانی در موفقیت در‌ این امر به ما می‌کنند. در مکاتبات بازرگانی باید پیام ذهنی خود را تحلیل کرده و ابعاد مختلف آن را بشناسیم، و در گام بعد با استفاده از واژه‌ها و اصول صحیح، پیام را به‌شکل کد و به‌گونه‌ای که گیرنده نیز ادراکی همانند فرستنده برایش شکل گیرد، ساخته و در کانال مناسب ارسال کنیم.

در ارتباطات رو در رو که در قسمت مربوط به مذاکره بررسی خواهند شد، ارتباط به دو نوع تقسیم می‌شود. ارتباط کلامی و ارتباط غیرکلامی. به بیان دیگر، ما پیام‌ها را با بهره‌جستن از کلام و زبان بدن انتقال می‌دهیم. نحوه دست‌دادن، زاویه نگاه، تن صدا و چندین مفهوم دیگر که در ارسال پیام به ما کمک می‌کنند به‌همراه گفتار ما، یک پیام چندوجهی و کامل را شکل می‌دهند. اما آن‌چه مهم است، ‌این است که در مکاتبات و ارتباطات نوشتاری و مکتوب نمی‌توانیم از زبان بدن استفاده کنیم. از سوی دیگر خیلی اوقات طرف مقابل اطلاعات زیادی برای تحلیل و شناخت ما در دسترس ندارد، و ما نیز فرصت زیادی برای شناساندن خود به طرف مقابل نداریم. نکته مهم دیگر ‌این است که در بازرگانی بین‌الملل، شرایط معامله به‌صورت مستقیم تحت تاثیر میزان اعتماد طرفین به یکدیگر و اعتباری که نزد یکدیگر دارند است.

مثلاً قصد داریم پیامی به طرف مقابل ارسال کنیم مبنی بر ‌این‌که ما به وی اعتماد داریم. در ارتباط رو در رو می‌توانیم به چشمانش نگاه کنیم، با چهره‌ای باز و خنده‌ای ملایم و صوتی آکنده از اعتماد به او بگوییم «ما به شما اعتماد داریم». بدیهی است بخش اعظمی از پیام به‌صورت غیرکلامی به او منتقل می‌شود. اما در مکاتبات در واقع مجبوریم با استفاده از واژه‌ها و استراتژی‌های خاص پیام‌های‌مان را به‌صورت غنی‌شده و نه فقط در شکل کلام مکتوب به وی ارسال کنیم. بنابر این،‌ این امر پیچیدگی‌ها و ظرایف خاصی دارد که سعی می‌شود بعضی از اصول و فنون آن در ‌این فصل توضیح داده شود.

با توجه به مطالبی که ذکر شد، مکاتبات بازرگانی اهمیت بالایی دارد. چرا که در هر ارتباط، یک تصور از طرف مقابل برای انسان‌ها ساخته می‌شود، به‌ویژه اولین ارتباط که انسان‌ها معمولاً نمی‌توانند تأثیر آن را فراموش کنند. ما با نوشتن اولین نامه در واقع خود را معرفی کرده و به طرف مقابل می‌شناسانیم. ‌ایجاد‌ این شناخت باید اصولی و با استفاده از تکنیک‌های درستی باشد تا تصور خوب و شایسته‌ای از ما در ذهن طرف مقابل ساخته شود. نامه بازرگانی در واقع نشان‌دهنده شخصیت، جایگاه و مقام شرکت فرستنده آن است. یک نامه کامل و صحیح، علاوه بر ‌این‌که نشان‌دهنده سطح عملکرد و پرستیژ شرکت فرستنده است، بیانگر اهمیتی است که شرکت برای انجام امور بازرگانی قائل است و نشان می‌دهد که شرکت فرستنده شرکتی معتبر و قابل اعتماد است. اعتماد و اعتبار را خیلی اوقات در جلسات مذاکره با چشمان خود به طرف مقابل مخابره می‌کنیم، اما در مکاتبات با استفاده از واژه‌های فنی، روش‌ها و استراتژی‌های صحیح انجام می‌شود. شایان ذکر است که ‌این موضوع بیشتر در نامه‌های اولیه موضوعیت پیدا می‌کند و در ادامه همکاری و فعالیت مشترک با یک شرکت خارجی، اعمال و اقدامات و وفای به عهد در قراردادها اهمیت بیشتری دارند. اما باید دقت کرد که ‌ایجاد تصور مثبت در ارتباطات اولیه مبنایی است برای نشان‌دادن سطح تخصص و قابلیت اعتمادپذیری شرکت‌ها و ‌این گام با اقدامات و تصمیمات صحیح و وفای به تعهدات در ادامه کار تکمیل می‌شود.

عموماً ارتباطات مکتوب بازرگانی با نوشتن یک نامه معرفی و یا درخواست مظنه شروع می‌شود. بدیهی است نامه‌های بازرگانی با اهداف مختلفی نوشته و ارسال می‌شوند. ممکن است درخواست‌های مختلف و یا سفارش‌های مختلفی در نامه‌ها مطرح شود. مواردی همچون چانه‌زنی در زمینه قیمت، شرایط پرداخت، خدمات جانبی و هماهنگی در اجرای مراحل مختلف موضوعات مهم و شایعی برای مکاتبات هستند.

* 1. **ساختار و استراتژی در نامه بازرگانی**

**2-2-1. اصول و مبانی اولیه**

بعد از بررسی اهمیت و پیشینه مکاتبات بازرگانی و ارتباطات تجاری به ساختار نامه بازرگانی، بخش‌های مختلف آن و وظیفه نویسنده در هر بخش می‌پردازیم. هر مفهومی دارای واحد خاص خود است. متن و نوشته‌ نیز از واحد‌های خاصی ساخته می‌شود. در ابتدا از حروف استفاده می‌کنیم و با حروف، کلمات را می‌سازیم و در مرحله بعد، از آنها جملات شکل می‌گیرند. چند جمله یک پاراگراف را تشکیل می‌دهند و پاراگراف‌ها خود سازنده متن می‌شوند. هر جمله هدف خاصی را دنبال می‌کند و پیام خاصی ارسال می‌کند. چندین جمله همگن و هم‌جهت نیز هدفی خاص برای یک پاراگراف ‌ایجاد می‌کنند و پاراگراف‌ها نیز به همین نحو، یک متن را به‌صورت هدفمند مطرح می‌کنند. در نوشتن، ساختاردهی به متن و پاراگراف‌بندی امری بسیار مهم و اساسی است. نامه‌های بازرگانی نیز از ‌این موضوع مستثنی نبوده و نیاز به ساختاردهی دارند. نکته مهم در این مورد، همگرایی کل متن و در واقع برخوردار بودن از یک تم خاص است. به دو موضوع در ‌این مرحله باید توجه شود و در کل نامه هماهنگ و همخوان باشد.

اولین موضوع، سطح رسمیت متن است. نمی‌توان نامه را با واژه‌ها و اصطلاحات کاملاً رسمی آغاز کرد و در پایان از واژه‌ای برای اتمام نامه استفاده کرد که در متون غیررسمی استفاده می‌شود. برای بیان مفاهیم مختلف واژه‌های متعددی وجود دارد که هر کدام سطح رسمیت خاصی دارند. بنابراین سطح رسمیت در کل نامه باید به یک حالت باشد. سطح رسمیت بر اساس میزان ارتباط و شناخت نویسنده از طرف مقابل و استراتژی‌های بازرگانی انتخاب می‌شود و تا پایان باید حفظ شود.

موضوع دوم که باید توجه شود استراتژی اصلی نامه است. نامه‌های بازرگانی عموماً از یکی از سه استراتژی تهاجمی، تدافعی و یا میانه‌روی استفاده می‌کنند. علاوه بر ‌این‌که هر واژه، بار خاص خود را دارد، جملات نیز یک تن و حالت خاص دارند. گاهی اوقات مودبانه درخواست می‌کنیم و گاهی اوقات دستور می‌دهیم. نکته مهم در مکاتبه بازرگانی اصولی، حفظ استراتژی و پایبندی به آن از ابتدا تا انتهای نامه است.

ارتباطات نوشتاری خوب، زمانی حاصل می‌شود که نویسنده به‌صورت دقیق و با استفاده از یک تن خاص بگوید که چه می‌خواهد. پیام و نامه بازرگانی طبق مدل ABC باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

1. **دقیق باشد[[1]](#footnote-1):** تمامی موارد را باید بررسی کرد تا با دقت و بدون اشتباه باشند (اعداد و متون).
2. **خلاصه باشد**[[2]](#footnote-2): بهتر است جملات کوتاه و مختصر باشند. اما کل نامه نباید خیلی کوتاه و یا خیلی بلند باشد. بهتر است یک حد متعادل حفظ شود، به‌گونه‌ای که نه زمان زیادی برای نوشتن و خواندن آن صرف شود و نه خواننده احساس کند نویسنده اهمیتی برای وی قائل نشده است.[[3]](#footnote-3)
3. **واضح باشد**[[4]](#footnote-4): متن بهتر است واضح و بدون استفاده از واژه‌های سنگین ادبی نوشته شود.

**2-2-2. ساختار در نامه‌های بازرگانی**

در ‌این قسمت از کتاب، چارچوب نامه و نامه‌نویسی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. یک نامه از بخش‌های مختلفی تشکیل می­شود که در شکل شماره 2 قابل مشاهده است. و در ادامه هر کدام از اجزاء آن بررسی خواهند شد.

بخش اول

بخش دوم

بخش سوم

بخش چهارم

بخش پنجم

شکل شماره 2. اجزای نامه در مکاتبات بین‌المللی

**بخش 1** : این بخش شامل «*تاریخ*»، «*نام شرکت گیرنده نامه*»، سطر «*قابل توجه*» و «*موضوع نامه*» است.

1. **نحوه نوشتن تاریخ در زبان انگلیسی**

بین نحوه نوشتن تاریخ در زبان انگلیسی و زبان فارسی تفاوت وجود دارد. باید هنگام نوشتن تاریخ دقت کافی به خرج داد تا به‌صورت اشتباه نوشته نشود. از سوی دیگر نحوه نوشتن تاریخ در انگلیسی بریتانیایی و آمریکایی متفاوت است. در ادامه روش‌های مختلف صحیح نوشتن تاریخ بررسی می‌شوند:

**نوشتن تاریخ به‌صورت انگلیسی بریتانیایی**

در این حالت معمولاً روز را پیش از ماه قرار می­دهند. معمولاً حرف اضافه (of) که پیش از ماه قرار می­گیرد حذف شده و می­توان قبل از سال، علامت ( , ) قرار داد، اما باید توجه داشت که کاربرد ‌این علامت در نوشتن تاریخ در سال‌های اخیر در انگلیسی بریتانیایی مرسوم نیست.

مثال: 5 September, 2010

**نوشتن تاریخ به‌صورت انگلیسی آمریکایی**

در انگلیسی مرسوم در آمریکا، «ماه» پیش از «روز» قرار می­گیرد و می­توان پیش از روز از حرف تعریف معین استفاده کرد. قرار دادن (,) پیش از سال نیز مرسوم است.

مثال: September 5, 2010

می­توان تاریخ را تنها با استفاده از اعداد نیز نوشت که رایج­ترین‌ این موارد به شرح زیر است:

مثال: 5/09/10 و یا 5-09-2010

توجه: 5/9/10 در انگلیسی بریتانیایی به‌معنای 5 September 2010 است، ولی در انگلیسی آمریکایی به‌معنای May 9, 2010 است. برای جلوگیری از چنین مواردی می­توان ماه را به‌صورت حروف نوشت. نکته مهم‌ این‌که در صورتی که تاریخ روز دوازدهم یا کمتر از دوازدهم بود، جهت جلوگیری از اشتباه و ابهام، یا ماه را با حروف بنویسید، یا روز را با اضافه کردن حروف شمارشی به شرح زیر مشخص کنید:

1st, 2nd, 3rd, 4th, …

جدول شماره ۲. روش‌های مختلف نگارش تاریخ در مکاتبات بین‌المللی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| American: Month-Day-Year | British: Day-Month-Year | Format |
| March the Fourteenth, 2011 | the Fourteenth of March, 2011 | 1 |
| March 14th, 2011 | 14th March 2011 | 2 |
| March 14, 2011 | 14 March 2011 | 3 |
| 3/14/2011 | 14/3/2011 | 4 |
| 3/14/11 | 14/3/11 | 5 |
| 03/14/11 | 14/03/11 | 6 |

جدول شماره ۳. اسامی ماه­های میلادی، نام اختصاری و تعداد روزهای هر ماه

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Day | Abbreviations | Name | Number |
| 31 | Jan | January | 1 |
| 28 | Feb | February | 2 |
| 31 | Mar | March | 3 |
| 30 | Apr | April | 4 |
| 31 | May | May | 5 |
| 30 | Jun | June | 6 |
| 31 | Jul | July | 7 |
| 31 | Aug | August | 8 |
| 30 | Sep | September | 9 |
| 31 | Oct | October | 10 |
| 30 | Nov | November | 11 |
| 31 | Dec | December | 12 |

1. **اسم شرکت گیرنده نامه**

در سطر دوم‌ این بخش، نام شرکت گیرنده نامه نوشته می­شود. هدف از نوشتن نام شرکت در ‌این بخش، ‌این است که طرف مقابل مطمئن شود ‌این یک نامه عمومی نیست و صرفاً برای آن شرکت ارسال شده است. نوشتن ‌این بخش نه‌تنها یک نوع احترام به طرف مقابل است، بلکه اهمیت و جایگاه رابطه کاری را نیز نشان می­دهد.

1. **قسمت «قابل توجه»**

در ‌این سطر، نام شخص گیرنده نامه یا بخش مربوطه نوشته می­شود. نوشتن ‌این سطر در نامه­های تجاری اهمیت زیادی دارد. یک شرکت بازرگانی ممکن است روزانه ده­ها یا صدها نامه از طریق آدرس رایانامه موجود در سایت خود دریافت کند.‌ این آدرس معمولاً به‌صورت info@... وجود دارد و استفاده می‌شود. از سوی دیگر شاید نیروی متخصصی که کلیه نامه­ها را مطالعه و به بخش مربوطه ارجاع دهد در شرکت موجود نباشد. نوشتن ‌این سطر، ارجاع نامه را به شخص یا بخش مربوطه تسهیل می‌کند. بهتر است در نوشتن «بخش» یا «دپارتمان»، معادل انگلیسی‌ این عبارت را به‌صورت Dept. استفاده کنیم. در ادامه معادل انگلیسی تعدادی از بخش‌های یک شرکت ارائه شده است، البته باید دقت کرد که تمامی شرکت‌ها الزاماً تمام ‌این بخش‌ها را ندارند:

**بخش‌های یک سازمان:**

جدول شماره ۴. نام و معنای چند بخش در سازمان‌ها

|  |  |
| --- | --- |
| **معادل فارسی** | **نام دپارتمان** |
| خدمات | Services |
| بازاریابی | Marketing |
| منابع انسانی | Human resources |
| مالی | Financial |
| خرید | Purchasing |
| فروش | Sales |
| فناوری اطلاعات | IT |
| اداره اموال | Inventory |
| تضمین کیفیت | Quality Assurance |
| واحد عملیات | Operation |
| خدمات مشتریان | Customer Service |
| کارکنان | Staff |
| تحقیق و توسعه | Research& Development(R&D) |
| توسعه بازار | Market development |
| توسعه تجارت | Business Development |
| مهندسی | Engineering |
| مدیریت زنجیره تامین | Supply Chain Management |
| پشتیبانی | Maintenance |
| لجستیک (حمل‌ونقل) | Logistics |
| بخش ارسال | Dispatch Department |
| بخش تولید | Production department |
| حسابداری | Accounting Department |
| بخش حقوقی | Legal department |
| تدارکات | Procurement |
| امنیت | Security |

1. **موضوع نامه**

در انتخاب یک «موضوع» برای نامه همیشه باید به دو نکته دقت کرد. اول ‌این‌که «موضوع» قطعاً باید مرتبط به متن نامه بوده و به بیان دیگر در یک کلمه یا عبارت، «چکیده» نامه باشد. خواننده با دیدن عبارت مربوط به موضوع باید به کُلیّت نامه و هدف از نگارش آن پی ببرد. نکته دوم نیز که اهمیت بسیار بالایی دارد، ‌این است که عبارت مربوط به موضوع باید باعث شود خواننده نامه را با نگرش مثبت بخواند. به بیان دیگر، عبارت مربوط به موضوع نباید تاثیر منفی در خواننده ‌ایجاد کرده و نگرش منفی به گیرنده منتقل کند. مثلاً در صورتی که نویسنده یک‌بار راجع به قیمت چانه‌زنی کرده و تخفیف گرفته باشد، اما تخفیف ارائه‌شده وی را قانع نکرده و قصد داشته باشد دوباره راجع به قیمت چانه‌زنی کرده و از فروشنده تخفیف بگیرد، عبارات زیادی را به‌عنوان موضوع می‌تواند انتخاب کند. می­توان عباراتی همچون discount، additional discount یا more discount را برای ‌این نامه استفاده کرد. اما باید دقت کرد که تمامی ‌این عبارات در ابتدای مطالعه، باعث ‌ایجاد نگرش منفی در خواننده می­شوند. برای چنین نامه­ای بهتر است از عباراتی همچون price analysis، market analysis، cost analysis ، competitive market situationیا price revision به‌عنوان موضوع استفاده کرد.

**بخش 2: احوالپرسی اولیه نامه**

در بخش دوم از عبارات «احوالپرسی اولیه» به‌همراه عبارات مناسب برای خطاب قرار دادن افراد استفاده می­شود.

در ابتدای هر نامه قسمتی وجود دارد که در آن فردی را مورد خطاب قرار می‌دهیم و در واقع حکم «سلام» را در نوشتار فارسی دارد. در زبان انگلیسی به ‌این قسمت Salutation گفته می­شود. خطاب قراردادن در مواقع مختلف تفاوت دارد و باید برای نوشتن آن دقت کرد. مثلاً زمانی که اسم شخص مخاطب را نمی­دانیم، خطاب ما متفاوت خواهد بود و یا ممکن است فرد مورد خطاب مونث باشد که باز هم کلمه­ای متفاوت به‌کار می­رود. گاهی اوقات اطلاعی از جنسیت طرف مقابل نداریم و باید عبارتی دیگر به‌کار ببریم. تمامی ‌این موارد در نامه‌نگاری اهمیت دارد و نشان‌دهنده تسلط نگارنده نامه است. با رعایت ‌این نکات می­توان نامه را به‌درستی آغاز کرد. در ادامه چند نکته مرتبط با ‌این مبحث ارائه خواهد شد.

اگر نام طرف مقابل مشخص نباشد، اما جنسیت او مذکر باشد از Dear Sir استفاده می­شود.

زمانی که نام و جنسیت مخاطب مشخص نباشد، از عبارت Dear Sir or Madam استفاده می­شود. باید توجه داشت که می­توان و بهتر است حرف “or” را حذف کرده و به‌جای آن از “/” استفاده کرد. در ‌این صورت عبارت ‌این‌گونه نوشته می‌شود:Dear Sir/ Madam .

هنگامی که نام فرد مقابل مشخص باشد، اما وی را خوب نمی‌شناسیم، پس از Dear نام خانوادگی یا منصب او را استفاده می‌کنیم. باید دقت داشت که برای نوشتن نام خانوادگی مخاطب به هیچ عنوان از نام کوچک و یا اختصار نام کوچک او استفاده نشود. مثال صحیح: Dear Mr. Smith مثال اشتباه: Dear Mr. John Smith و یا Dear Mr. J. Smith

در صورت آشنایی با مخاطبانی که آن­ها را به‌خوبی می‌شناسیم و پیش از ‌این با آن­ها ارتباط نزدیک داشته­ایم، می­توان حتی از اسم کوچک آن­ها استفاده کرد. مثل: Dear John.

می‌توان از علامت “,” پس از عبارت Salutation استفاده کرد.

جدول شماره 5. عناوین فردی در زبان انگلیسی

|  |  |
| --- | --- |
| **وضعیت تأهل** | **عنوان** |
| برای مرد متأهل و یا مجرد به‌کار می‌رود. | Mr. |
| برای خانم متأهل به‌کار می‌رود. | Mrs. |
| برای خانم مجرد به‌کار می‌رود. | Miss |
| برای خانم مجرد یا متأهل به‌کار می‌رود. | Ms |
| برای مردی که نام او را نمی‌دانیم به‌کار می‌رود. | Sir |
| برای خانمی که نام آن را نمی‌دانیم به‌کار می‌رود | Madam |
| زمانی که مطمئن نیستیم طرف مقابل مرد یا زن است به‌کار می‌رود. | Sir/Madam |
| برای مردان متأهل یا مجرد به‌کار می‌رود و جمع عبارات Mr. است. | Messrs. |
| برای چند خانم متأهل به‌کار می‌رود و جمع عبارت Mrs است | Mesdames |
| برای چند خانم مجرد به‌کار می‌رود و جمع عبارت Miss است. | Misses |
| برای چند خانم که اطلاعی از تأهل آن‌ها نداریم به‌کار می‌رود و جمع عبارت Ms. است. | Mses. یا Mss. |

نکته: برخی اوقات دیده می­شود که برای Salutation و زمانی که اطلاعاتی از مخاطب در دست نیست و یا چندین مخاطب را در طرف دیگر داریم از جمله “To Whom It May Concern” استفاده می­شود. جنبه مخاطب قراردادن یک فرد در‌ این جمله دیده نمی­شود و معمولاً در نامه­های رسمی که برای چند مرجع ارسال می‌شود از آن استفاده می­شود. باید توجه داشت که معمولاً ابتدای تمام کلمات با حرف بزرگ نوشته می­شود. می­توان ‌این عناوین را با توجه به‌موقعیت و پس از کلمه Dear به‌کار برد و باید توجه داشت که همیشه از مورد صحیح استفاده کرد.

**بخش 3: بدنه یا متن اصل نامه**

نکته بسیار مهم قبل از شروع نگارش متن نامه، تجزیه تحلیل قدرت چانه­زنی و انتخاب استراتژی و لحن نامه است. طرف مقابل باید از متن و لحن نامه متوجه شود که دید و نگرش ما نسبت به وی و شرکت او چگونه است. متن، کلمات به‌کار رفته و لحن نامه نباید برای شرکت‌های مختلف یکسان باشد. برای روشن‌شدن موضوع کمی عمیق­تر از گذشته به مفهوم ضمنی سه جمله زیر به زبان فارسی دقت کنید.

* لطفاً دستورات لازم را صادر فرمایید.
* پیشاپیش از همکاری شما تشکر می­گردد.
* گزارش مربوطه حداکثر تا تاریخ... به نظر ‌اینجانب برسد.

در ادامه ‌این موضوع بررسی می‌شود.

انتخاب استراتژی و طراحی و اجرای صحیح چارچوب نامه

نویسنده باید قبل از شروع نگارش نامه، استراتژی خود را انتخاب کند. منظور از استراتژی، لحن نامه و یا به بیان دیگر تهاجمی، میانه‌روی یا تدافعی بودن نامه است. نویسنده با توجه به تحلیلی که از قدرت چانه‌زنی خود و طرف مقابل انجام داده است، تصمیم می­گیرد نامه را تهاجمی یا به‌صورت متعادل بنویسد. توصیه می­شود حتی زمانی که گیرنده نامه از نویسنده بزرگ‌تر و قوی‌تر باشد نیز نامه تدافعی و التماسی نوشته نشود. قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان و خریداران تحت تاثیر عوامل متعددی است که در زیر به آنها اشاره شده است:

* Supplier power increases when:
  1. Suppliers are large and few in number
  2. Suitable substitute products are not available
  3. Individual buyers are not large customers of suppliers and there are many of them
  4. Suppliers’ goods are critical to buyers’ marketplace success
  5. Suppliers’ products create high switching costs.
  6. Suppliers pose a threat to integrate forward into buyers’ industry
* Buyer power increase when:
  1. Buyers are large and few in number
  2. Buyers purchase a large portion of an industry’s total output
  3. Buyers’ purchases are a significant portion of a supplier’s annual revenues
  4. Buyers can switch to another product without incurring high switching costs
  5. Buyers pose threat to integrate backward into the sellers’ industry

از سوی دیگر یکی از اصول نوشتن نامه­های بازرگانی ‌این است که قبل از شروع نوشتن متن نامه باید چارچوب آن را طراحی کرد.‌ این مبحث در بخش قبل بررسی شده است. طراحی چارچوب و ساختار نامه نه‌تنها نظام‌مند بودن ذهن نویسنده را نشان می‌دهد، بلکه از نوشتن اطلاعات بیش از حد نیاز و طولانی شدن نامه نیز جلوگیری می­کند.

می‌توان بدنه نامه را به سه قسمت اصلی تقسیم کرد و بهتر است قبل از شروع ‌این قسمت، یک یا دو خط فضای خالی در نظر گرفته شود.

1. پاراگراف اول باید مقدمه متن شما باشد؛ به این پاراگراف Introductory Paragraph یا Opening Paragraph گفته می­شود. در ‌این بخش نویسنده شرکت خود را به‌صورت مختصر معرفی و به‌طور مستقیم ذکر می‌کند که به چه منظوری نامه را نوشته و می­توان از عباراتی مانند عبارت زیر استفاده کرد. در فصل بعد نمونه­هایی از‌ این بخش نامه ارائه شده است. باید دقت کرد که مهم‌ترین وظیفه نویسنده در‌ این بخش ‌این است که به نحوی متن را تدوین کند که خواننده انگیزه یابد نامه را تا انتها بخواند. به بیان ساده، ‌این بخش باید تصویر مناسبی از نویسنده ترسیم کرده و باعث شود خواننده نگرش و تصور مثبتی از نویسنده و شرکت وی داشته باشد.

We would like to introduce ourselves as a …

2. بخش بعدی قسمت اصلی بدنه نامه است و باید در نوشتن آن دقت کافی داشت. در ‌این قسمت باید هدف، منظور و تقاضای اصلی نویسنده آورده شود. بهتر است نویسنده در ‌این قسمت از نامه از زبان و اصطلاحات حرفه­ای و تخصصی مربوط به کار خود بهره گیرد و از به‌کار بردن زبان غیررسمی و به‌اصطلاح خودمانی پرهیز کند. به‌علاوه در ‌این قسمت خواننده به گرامر و چگونگی نوشتن کلمات دقت می­کند، بنابراین باید کلمات از نظر نوشتاری و درست بودن کنترل شوند. طول پاراگراف باید مناسب بوده و از جملات مجهول و ساختارهای مناسب گرامری به‌صورت حرفه­ای و در زمان مناسب استفاده شود. زمانی که نامه دقیق بوده و به موضوع اصلی اشاره کند، بهتر با خواننده ارتباط برقرار می­کند. نامه باید منظور را برساند ولی برای ‌این کار نیازی به طولانی بودن متن نیست. می­توان پس از نگارش، دوباره متن نامه را وارسی و موارد زائد را حذف کرد. باید دقت داشت در تمام زمان نوشتن ‌این قسمت از نامه چارچوب و سبک یکپارچه متن خود را حفظ کرد. ‌این بخش باید به­گونه­ای شفاف و جامع باشد که خواننده بتواند پاسخ نامه را بدون نیاز به اطلاعات اضافی داده و نیازی به نوشتن چندین نامه پیاپی نباشد. نویسنده بهتر است خود را به‌عنوان مخاطب تصور کرده و بررسی کند که ‌آیا مخاطب با اطلاعات ارائه شده قادر به ارائه پاسخ مناسب به‌نامه است یا خیر. در نامه اول فصل بعد، ‌این موضوع تحلیل و بررسی خواهد شد.

3. پاراگراف آخر به پاراگراف نتیجه (Conclusion Paragraph) معروف است. به ‌این پارگراف Closing Paragraph نیز گفته می­شود. متن ‌این قسمت باید به­گونه­ای نوشته شود که خواننده نامه به‌سرعت اقدام مقتضی را انجام دهد. مثلاً:

Please do not hesitate to send the Price list.

همچنین این بخش می­تواند حاوی زمان تماس بعدی با فرد مقابل نیز باشد، مانند:

I look forward to hearing from you in two days.

**طول مناسب متن نامه**

تمامی مکاتبات و نامه‌ها باید منظور ما را به‌صورت دقیق برسانند. اگر نامه زیاد کوتاه باشد، وجهه خوبی نداشته و اگر زیاد بلند باشد، خسته‌کننده شده و از حوصله خواننده خارج می­شود. بنابراین باید از بیان مطالب اضافه پرهیز کرده و مطالب لازم را هم به‌درستی و با رعایت نکات نوشتاری و علامت‌گذاری مناسب آورده تا نامه‌ای مناسب و خوب تدوین شود. نویسنده باید بتواند به‌درستی نامه و پاراگراف­ها را تحت کنترل درآورد. در ادامه نکات مختصری راجع به پاراگراف آورده شده است:

**پاراگراف**

پاراگراف به مجموعه­ای از جملات مرتبط گفته می­شود و راه تشخیص آن فرورفتگی نسبت به خط پائین و فضای بین پاراگراف‌هاست. در نگارش حرفه‌ای که زمان حکم طلا را دارد، نوشته ما باید مختصر و مفید و صریح باشد. نامه‌ها وقتی موثرتر هستند که صریح، روشن و رساننده منظور باشند. در مکاتبات بازرگانی، پاراگراف­های یک جمله­ای غیرمعمول نیستند، به‌خصوص در اولین و آخرین پاراگراف. بهترین تعداد خطوط پاراگراف در نامه­ها بین 3 تا 5 جمله است. اگر تعداد خطوط بیشتر باشد، خواندن نامه به‌خصوص برای افرادی که در ‌این زمینه تجربه دارند سخت و خسته‌کننده و نامناسب جلوه می­کند. نویسنده باید تعداد کلمات متن را کنترل نماید. برای کوتاه کردن جملات خیلی طولانی از تکنیک­های زیر استفاده کنید.

1. به‌دنبال کلمات زائد باشید و آن­ها را حذف کنید. کلماتی که حذف آن­ها به‌نامه شما لطمه نمی­زند.
2. گاهی اوقات جملات مجهول را به جملات معلوم تبدیل کنید.
3. جملات بلند خود را کوتاه کرده و به‌اصطلاح آن را بشکنید و به چند جمله تبدیل کنید.
4. اگر می­خواهید موارد زیادی را بگنجانید، از جدول یا لیستی عمودی استفاده کنید و یا آن را به‌عنوان پیوست با نامه ارسال کنید.

اگر جملات شما بیش از 40 کلمه داشت، مورد 3 و 4 به شما کمک زیادی خواهد کرد. در مواردی هم که جملات شما بیش از حد کوچک باشند، نامه شما حالت طبیعی نخواهد داشت.

با تمام ‌این اوصاف، مقصود نویسنده طول نامه را تعیین می­کند؛ اگر بتوان در هر پاراگراف 2 تا 3 جمله را گنجاند، خواندن آن آسان‌تر می­شود. ‌این امر به‌خصوص در نامه­نگاری الکترونیک صادق است.

باید عنوان کرد که برای نوشتن نامه با اندازه مناسب باید خلاقیت به خرج داد. نویسنده مدرن باید تلاش کند خود را زیاد به فرمت نامه­های قدیمی محدود نکند. تجارت در زمان کنونی بسیار رقابتی شده است، پس باید اجازه داد تا نامه محکم و بدون اضافات و بدون ضعف (کوتاه بودن) باشد.

**بخش 4: نام و جایگاه نویسنده، امضاء الکترونیکی و یا مهر**

این قسمت از نامه Complimentary closing نیز نامیده می­شود. ‌این قسمت باید با دو خط فاصله نسبت به قسمت قبل نوشته شود. در‌ این بخش با توجه به سطح رسمیت مورد استفاده در بدنه نامه، یکی از عبارات زیر استفاده می‌شود:

جدول شماره 6: انواع عبارات پایانی در نامه‌های بازرگانی بین‌الملل

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **سطح رسمیت** | **عبارت** | **ردیف** |
| رسمی | Yours faithfully | 1 |
| نیمه‌رسمی | Yours sincerely | 2 |
| غیررسمی | Best regards | 3 |

‌این قسمت در پایان حالت مودبانه به ‌نامه می­دهد و انتهای نامه شکل مناسبی پیدا می­کند. باید نوشتن ‌این قسمت را با حرف بزرگ شروع­ کرد و در انتهای آن از علامت (,) استفاده کرد. در زیر ‌این عبارت معمولاً امضاء اسکن شده یا دیجیتال، نام تایپ شده و پست و مقام نویسنده نوشته شده و در صورت امکان مهر شرکت نیز سمت راست امضاء آورده می­شود.

دقت به سه نکته و مفاهیم زیر در ‌این قسمت ضروری است:

**از طرف، پیوست، محرمانگی**

در پاره­ای از اوقات در نامه‌نگاری به سه عبارت برخورد می‌کنیم که ممکن است برای ما نامانوس باشند. ‌این موارد عبارتند از Per Pro (از طرف)، Enclosures (پیوست) و private and Confidential (محرمانه). در ‌این بخش توضیحی درباره این عبارات ارائه شده تا ضمن آشنایی با آن­ها، در زمان مورد نیاز از‌ این عبارات استفاده شود.

**Per pro (از طرف)**

اختصار ‌این عبارت “p.p.” است که گاهی اوقات در قسمت امضا دیده شده و فرم کامل نوشتاری آن نیز

“Per Procurationem” است. از ‌این عبارت زمانی استفاده می­شود که شخصی در غیاب شخص دیگر و به نیابت از او نامه­ای را امضا کرده و یا ارسال می­کند. ابتدا نام خود را آورده و سپس عبارت p.p. و پس از آن نام مدیر یا شخصی که از جانب وی نامه را امضاء کرده‌ایم خواهیم آورد. مانند:

امضاء نایب

P.P. نام مدیر

عکس‌ این موضوع نیز صادق است. می­توان در ابتدا نام مدیر مسئول را آورده و سپس بعد از عبارت P.P. نام شخصی می­آید که به نیابت از شخص مسئول، نامه را می­فرستد.

**Enclosures (پیوست)**

اگر همراه نامه پیوستی وجود داشته باشد، در قسمتی از نامه کلمه «پیوست» را آورده و پس از آن عنوان یا عناوین پیوست را ذکر می­کنیم. طرز نوشتن پیوست به این ترتیب است که دو خط پائین­تر از امضا کلمه Enc. یا Encl. و یا کلمه Enclosure را کامل می­نویسیم. اگر بخواهیم تعداد بیشتری پیوست را داشته باشیم، پس از کلمه Enclosure تعداد پیوست­ها را نیز می­آوریم، به‌عنوان مثال: Enclosure (3)

برخی اوقات دیده می­شود که نام پیوست­ها را پس از عنوان Enc. آورده و تعداد آن­ها را نیز جلوی عنوان پیوست­ها می­آورند.

**محرمانه (Private and Confidential)**

این عنوان در ابتدای نامه و قبل از شروع متن اصلی نامه آورده می­شود.‌ این عبارت بیانگر محرمانه بودن نامه می­باشد. زمانی از ‌این عبارت استفاده می­شود که نامه ما حاوی مطالب حساس باشد و تنها بخواهیم فرد مورد نظر آن را بخواند. در مکاتبات پستی، اگر متن نامه دارای عنوان Private and Confidential بود، طبیعتاً باید روی پاکت نامه هم ‌این عنوان دیده شود. نکته دیگر ‌این‌که در پاسخ به ‌نامه محرمانه نیز باید همین عبارت را روی نامه آورد.

**بخش 5: اطلاعات تماس**

نوشتن اطلاعات تماس در انتهای نامه ضروری است. از راه همین اطلاعات تماس، مخاطب یا به عبارتی سازمان مقابل می­تواند با ما ارتباط برقرار کرده و پاسخ نامه ما را بدهد.

در انتهای ‌ایمیل، پس از نوشتن نام و مقام خود، اطلاعات تماس از جمله آدرس، تلفن، فکس، تلفن همراه، ‌ایمیل، وب‌سایت و نام کاربری اسکایپ یا دیگر رسانه‌های ارتباطی نوشته می­شود.

پس از آدرس، به‌ترتیب شماره تلفن، شماره تلفن همراه، شماره فکس، آدرس ‌ایمیل، آدرس اسکایپ و وب­سایت آورده می­شود. در واقع‌ این کار تسهیل برقراری ارتباط برای طرف مقابل است تا بتواند به‌راحتی راه­های برقراری تماس با ما را در اختیار داشته باشد و به ما پاسخ دهد. در مکاتبات سنتی معمولاً نوشتن شماره تلفن همراه در نامه­های بازرگانی توصیه نمی­شد. اما در مکاتبات مدرن باید دائماً در دسترس بود و توصیه می­شود شماره تلفن همراه برای تماس‌های ضروری و فوری در اختیار مخاطبان خارجی قرار گیرد. همچنین در سال‌های اخیر استفاده از رسانه‌های خاص همچون اسکایپ و وی‌چت، واتس‌اپ و موارد دیگر جهت برقراری ارتباط بسیار رایج و شایع شده که بهتر است در صورت استفاده، آدرس آن در بخش اطلاعات تماس اضافه شود. نوشتن آدرس وب‌سایت ‌اینترنتی باعث می­شود مخاطب در صورت تمایل و به‌منظور کسب اطلاعات بیشتر، به آن مراجعه کند. در ادامه ترتیب قرار گرفتن اطلاعات تماس در انتهای نامه ارائه شده است:

Add:

Tel:

Mob:

Fax:

Skype ID:

E-mail:

Web Site:

**چگونگی نوشتن آدرس در انگلیسی**

نوشتن صحیح نشانی در نامه‌نگاری انگلیسی حائز اهمیت است، چرا که خود آدرس و معتبر بودن آن و حتی طرز نوشتن صحیح آن مهر اعتباری بر نامه است.

نوشتن آدرس در انگلیسی با زبان فارسی تفاوت داشته و می­توان گفت که به‌صورت معکوس نوشته می­شود. بدین معنا که در ابتدا شماره پلاک ساختمان، واحد آپارتمان، خیابان فرعی، خیابان اصلی، نام شهر و استان، کشور و نهایتاً کد پستی نوشته می­شود.

**چهارچوب نوشتن آدرس**

در ‌این قسمت به‌منظور درک بهتر نوشتن آدرس، ترتیب نوشتن آن در جدول شماره 7 ارائه شده است.

جدول شماره 7. ترتیب نوشتن آدرس در زبان انگلیسی

|  |  |
| --- | --- |
| **چهارچوب** | **مثال** |
| شماره یا پلاک ساختمان | No.176 |
| شماره واحد | Unit No. --- |
| خیابان | 18th street |
| خیابان اصلی | Bokharest Ave. |
| شهرستان | Tehran |
| کشور | Iran |
| کد پستی | ---------- |

**۳-۲-۲ نمونه چند نامه و تحلیل آنها**

باید دقت کرد که نگارش یک نامه بازرگانی به‌معنای ترجمه یک نامه نیست. نگارش یک نامه به‌معنای پرورش نامه توسط یک کارشناس حرفه‌ای مسلط بر زبان انگلیسی و تجارت است. در ادامه متن با در نظر داشتن فرایند بازرگانی و گام‌های اساسی آن، تلاش می­شود اصول و مبانی و ساختار نامه‌های بازرگانی به همراه چند نمونه بررسی شود.

**۱-۳-۲-۲ نامه‌های مربوط به درخواست قیمت**

معمولاً ارتباط بین خریدار و فروشنده در گام اول با درخواست اطلاعات و قیمت آغاز می‌شود. گاهی اوقات خریدار نیاز خود را می‌داند و می‌شناسد، اما به‌دلیل پیچیدگی کالاهای مربوط به آن نیاز، خریدار قادر به تعیین دقیق تقاضای خود نیست. مثلاً خریدار می‌داند که نیاز به یک دستگاه چاپ روی کارتن دارد، اما نمی‌تواند تقاضایش یا مشخصات فنی کالا یا دستگاه چاپ را دقیقاً تعریف کند. در ‌این‌گونه مواقع، با توجه به تخصص فروشنده در محصول مورد بحث، خریدار با ارائه اطلاعات اولیه و ارسال درخواست طرح پیشنهادی،[[5]](#footnote-5) از فروشنده می‌خواهد در انتخاب نهایی به وی کمک کرده و یک بسته پیشنهادی برای وی داشته باشد. اما خیلی اوقات خریدار خود دقیقاً می‌داند به چه کالایی و با چه مشخصات فنی‌ای نیاز دارد و با ارائه اطلاعات فنی مربوط به محصول از فروشنده درخواست قیمت و تعریف شرایط معامله می‌کند. در صورتی که خریدار بتواند مشخصات فنی کالای مورد نیاز خود را به‌صورت دقیق تعریف کند، آن را به فروشنده اعلام و درخواست قیمت یا صدور مظنه[[6]](#footnote-6) می‌کند. در ‌این‌گونه موارد، تشریح کامل نیاز خریدار و اعلام مشخصات فنی و دیگر شرایط مورد نیاز برای اعلام قیمت، اهمیت خاصی دارد. به بیان دیگر باید اطلاعات لازم و مسائل موثر بر قیمت را به‌صورت شفاف به فروشنده اعلام کرده تا فروشنده بتواند قیمت را با در نظر گرفتن شرایط مذکور اعلام کند. به‌عنوان یک راهکار، توصیه می‌شود نویسنده خود را در جایگاه فروشنده تصور کرده و اطلاعات مورد نیاز برای اعلام قیمت را تحلیل کند. آن‌گاه ‌این اطلاعات را در نامه نوشته و به فروشنده ابلاغ کرده تا فروشنده بتواند قیمت را با کمترین زمان ممکن اعلام کند. خیلی اوقات به‌دلیل عدم تعریف شرایط معامله و ارائه اطلاعات لازم برای فروشنده از سوی خریدار، مجبور می‌شویم چندین‌بار مکاتبه کرده و اطلاعات را در مراحل و نامه‌های متوالی مختلف اعلام کنیم. بهتر است کلیه اطلاعات مورد نیاز فروشنده را در یک نامه سازماندهی و از اتلاف وقت جلوگیری کنیم. یک نمونه نامه درخواست قیمت در صفحه مقابل جهت آشنایی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

در ابتدا متن فارسی نامه مذکور جهت تمرین و تلاش شما برای نوشتن آورده شده است. قابل ذکر است که ‌این بخش فقط ترجمه متن اصلی نامه است و قسمت‌های ابتدایی و انتهایی آورده نشده.

بسیار خوشحالیم خود را به‌عنوان یک شرکت بازرگانی مهم در بازار لوازم خودروی ‌ایران به شما معرفی کنیم.

احتراماً از شما تقاضا می‌شود یک مظنه قیمت برای تعداد 1200 ست رینگ و پیستون بر اساس تحویل... و به ارز ... برای ما صادر فرمایید. محصول مورد نظر باید اصالتاً ساخت ژاپن بوده و دارای خصوصیات فنی زیر باشد.

...

قابل ذکر است پاسخ‌های سریعتر در اولویت خواهند بود.

Date: May 12, 2020

To -------- co

Sub: Request for a Quotation

For the attention of the sales manager

Dear Sir/madam

We are very much honored to introduce ourselves as one of the leading general trading companies in Iran in the field of automobile parts.

You are kindly requested to issue us a firm quotation for the quantity of 1200 sets of piston and piston rings on the base of CFR Bandar Abbas in Euro. The product should originally be made in Japan with the following specifications:

Model: N..130 Grade: ... Part number: ....

Model:N..75 Grade: ... Part number: ....

Your Prompt reply would be granted a priority.

Yours faithfully

(Mr.) ............

Purchasing and procurement manager

Address: #79,1st floor,------ trading center,------ sq.,Tehran,Iran

Fax: +98(21)…

Phone: +98(21)…

Mobile: +98(912)…

Email:info@...

Skype: ….

ساختار کامل یک نامه بازرگانی که در قسمت قبل بررسی شد، در ‌این نامه قابل مشاهده است. در هر صورت نامه فوق با بخش یک شامل تاریخ، نام شرکت گیرنده نامه، سطر ارجاع یا توجه و نهایتاً موضوع نامه شروع می‌شود. در بخش‌های قبل توضیحات کافی راجع به هر قسمت از ‌این بخش آورده شده است. بعد از ‌این بخش، عبارت مربوط به احوالپرسی اولیه آورده شده که ‌این بخش نیز قبلاً بررسی و مطالعه شده است. در ادامه نامه متن اصلی نامه آورده شده که همان‌طور که قبلاً بحث و بررسی شد،‌ این بخش از سه قسمت تشکیل شده است. نویسنده در قسمت اول خواننده را ترغیب به ادامه مطالعه نامه کرده و در قسمت دوم نیاز خود را تعریف کرده است. در آخرین قسمت نامه، خواننده جهت پاسخگویی و اقدام سریع برانگیخته شده است. در انتهای متن اصلی نامه نویسنده ضمن ابراز احترام و تشکر، نام، جنسیت و پست سازمانی خود را به اطلاع خواننده می‌رساند. در آخرین قسمت نامه نیز نویسنده اطلاعات تماس خود را جهت اطلاع و پیگیری‌های آتی در اختیار خواننده قرار می‌دهد. دقت به نکات زیر در تفسیر نامه فوق مهم و آموزنده است:

**ساختار کلی نامه**

پاراگراف اول نامه فوق تلاش دارد یک تصور خوب از نویسنده و شرکت وی ‌ایجاد کند و باعث شود خواننده کل نامه را بخواند. در پاراگراف دوم نویسنده نیاز و توقعات خود از فروشنده و اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به این نیازها را در اختیار خواننده قرار می‌دهد. در پاراگراف سوم نیز نویسنده نامه خواننده را ترغیب می­کند که سریع پاسخ دهد و اقدام لازم را انجام دهد.

**انتخاب صحیح واژگان کلیدی**

هر صنف و کاری زبان تخصصی خاص خود را دارد. نویسنده باید حداکثر تلاش خود را به‌کار ببرد تا از واژگان درست و تخصصی و حرفه‌ای استفاده کند.‌ این واژگان علاوه بر‌ این‌که حرفه‌ای بودن نویسنده را نشان می‌دهند و به رخ می‌کشند، حتی گاهی اوقات به‌صورت ناخودآگاه روی ذهن خواننده تاثیر می‌گذارند. از سوی دیگر انتخاب صحیح لغات کلیدی باید با توجه به شناختی باشد که از خواننده نامه داریم. طبیعتاً نامه­ای که برای یک شرکت بزرگ نوشته می‌شود با نامه‌ای که برای یک شرکت بسیار کوچک نوشته می‌شود یکسان نخواهد بود. توصیه می‌شود نامه اول همیشه قوی و کاملاً حرفه‌ای نوشته شود، اما نامه‌های بعدی با توجه به ارزیابی که از سطح تخصص خواننده نامه به عمل می‌آید ممکن است تغییراتی داشته باشد. باید دقت کرد که جهت تشکیل و انتقال پیام از واژگان، لحن صدا و زبان بدن استفاده می‌شود. در نگاه اول به‌نظر می‌رسد در مکاتبات فقط می‌توان از واژگان بهره برد و نامه‌ها دارای لحن یا پیام‌های غیرکلامی نیستند. اما باید دقت کرد که بعضی کلمات دارای بار بوده و نقش لحن صدا یا زبان بدن را بازی می‌کنند. در نامه فوق به لغات زیر دقت کنید.

دو واژه leading و trading معانی خاصی دارند و در واقع در ابتدای کار یک تصور مثبت و مهم از شرکت نویسنده در ذهن خواننده‌ ایجاد می‌کنند. بنابراین ‌این دو واژه خواننده را در جهتی سوق می‌دهند که کل نامه را بخواند. واژه leading به‌معنای ‌این است که شرکت فرستنده نامه رهبر بازار و در واقع یکی از چند شرکت بزرگ کشور است. رهبر بازار (market leader) به شرکتی گفته می‌شود که بیشترین سهم بازار را دارد. از سوی دیگر واژه trading در معنای تجاری به‌کار رفته است. به‌جای ‌این واژه می‌توان از عبارات import&export ، commercial یا business استفاده کرد، اما واژه trading در زبان انگلیسی نشان‌دهنده تجربه زیاد و اعتبار بین‌المللی است. بنابراین خواننده نامه از فرستنده ادراکات مثبتی را در ذهن خود می‌سازد و نویسنده بدون هزینه یک برند خوب از خود می‌سازد. بدیهی است در گام‌های بعد حفظ و حمایت از برند‌ایجاد شده امری ضروری است. قابل ذکر است که ‌این عبارات و کلمات اهمیت بسیار بالایی دارند، اما باید دقت کرد که در تجارت مقدار سفارش و وفای به عهد و دیگر جوانب کار حرفه‌ای در بلندمدت اگر مهم‌تر از مکاتبات نباشد، کم‌اهمیت‌تر نیست.

در پاراگراف دوم نویسنده به‌صورت واضح، صریح و مختصر، پیامی به گیرنده انتقال می‌دهد مبنی بر‌ این‌که چه می‌خواهد. در ‌این پاراگراف اطلاعات مهمی به خواننده منتقل می‌شود که مبنای فعالیت‌ها و همکاری‌های آتی طرفین خواهد بود. در نامه‌های درخواست قیمت فروشنده جهت اعلام قیمت به اطلاعات زیادی نیاز دارد. بعضی از ‌این اطلاعات در نامه اول به فروشنده ابلاغ می‌شود و بعضی اطلاعات دیگر نیز در نامه‌های بعد و قبل از صدور پروفرم بین خریدار و فروشنده رد و بدل می‌شود. معمولاً در نامه اول اطلاعات زیر به فروشنده اعلام می‌شود تا وی بتواند قیمت را ابلاغ کند. ممکن است فروشنده کلیه شرایط تعیین شده از سوی خریدار را نپذیرد و بخواهد بعضی از آنها تغیر کند. ‌این اطلاعات به‌صورت مختصر در جدول شماره 8 آورده شده است:

جدول شماره ۸. مفاد رایج مورد پرسش در مکاتبات بین‌المللی

|  |  |
| --- | --- |
| **توضیح** | **واژه** |
| نویسنده باید شرح کالا را به همراه مشخصات فنی مورد نظر خود به فروشنده ابلاغ کند. بهتر است بدون داشتن اطلاعات و مشخصات فنی اقدام به مکاتبات نکنیم. خریدار باید قبل از مکاتبات راجع به کالای مورد نظر اطلاعات لازم را کسب کند. | Description& specification |
| مقدار سفارش کالا یکی از مهم‌ترین مسائل موثر بر قیمت و دیگر شرایط معامله است. معمولاً مقدار سفارش با قیمت واحد رابطه معکوس دارد، بدین معنا که هر چقدر مقدار سفارش افزایش یابد، قیمت واحد کمتر می‌شود. تخفیف مقداری (quantity discount) یکی از مهم‌ترین انواع تخفیف است. در صورتی که خریدار سفارش بزرگ‌تری داشته باشد می‌تواند تخفیف مقداری بگیرد. نویسنده در ‌این مورد می­تواند سه استراتژی داشته باشد که با توجه به‌موقعیت از یکی از آنها استفاده می‌کند. اول ‌این‌که مقدار دقیق کل سفارش مورد نظر خود را صریحاً در نامه به اطلاع فروشنده برساند. دوم ‌این‌که برای مقدار کمتری از سفارش واقعی خود قیمت بگیرد و بعد از چانه‌زنی اولیه، تلاش کند با افزایش مقدار سفارش تخفیف مجدد بگیرد. سوم ‌این‌که مشتری برای مقداری بیش از حد نیاز خود قیمت را نهایی کند و بعد اعلام کند که مایل به حمل کالا به دفعات (partial shipment) است. در هر صورت هر کدام از این روش‌ها مزایا و معایب خاص خود را دارند. از سوی دیگر اغلب شرکت‌ها یک «حداقل مقدار سفارش» (minimum order quantity, MOQ) دارند که به‌معنای آن است که سفارش کمتر از آن را نمی‌پذیرند. | Quantity |
| یک کالا با یک طرح و ظاهر ممکن است کیفیت‌های متنوعی داشته باشد. خیلی اوقات فروشنده آمادگی دارد با توجه به نیاز بازار هدف و خواسته خریدار کیفیت کالا را سفارشی کند. خریدار باید مشخص کند دقیقاً چه کیفیت و استانداردی را مد نظر دارد. از سوی دیگر خیلی از کشورها از جمله ‌ایران، الزامات استاندارد اجباری دارند و کالا باید آن الزامات را رعایت کند. خیلی اوقات برای تکمیل فرایند واردات و ترخیص اخذ گواهینامه انطباق با استاندارد ضروری است. بنابراین خریدار در‌ این بخش مشخصات کیفی و استانداردهای مد نظر خود را به اطلاع فروشنده می‌رساند. | Quality & standard |
| بسته‌بندی کالا در تجارت بین‌الملل اهمیت بالایی دارد. خریدار باید بسته­بندی مد نظرش را دقیقاً به اطلاع فروشنده برساند و از فروشنده بخواهد کالا را مطابق دستورالعمل ارائه شده بسته‌بندی نماید. همچنین علامتگذاری و برچسب‌زنی نیز اهمیت بالایی دارند. | Packaging, marking and labeling |
| خیلی اوقات خریدار نمی‌تواند مستقیماً با یک تولیدکننده ارتباط برقرار کند و مجبور می‌شود از شرکت‌های واسطه‌ای و توزیع‌کنندگان منطقه‌ای یا بین‌المللی استفاده کند. در ‌این‌گونه مواقع تعیین کشور سازنده به دلایل متعددی مهم است. ‌این موضوع بر فروش و بازاریابی و الزامات و شرایط قانونی ورود کالا موثر است. | Country of origin |
| یکی از نکات بسیار ضروری جهت اعلام قیمت از سوی فروشنده تعیین قاعده معامله (Incoterms rule) می‌باشد. فروشنده باید بداند کدام بخش از هزینه و خطرات و تعهدات قراردادی را بر عهده دارد تا بتواند قیمت مربوطه را اعلام نماید. فروشنده بدون تعیین قاعده معامله قادر به اعلام قیمت نخواهد بود. توصیه می‌شود خریدار با توجه به روش حمل، از فروشنده بخواهد دو قیمت (FOBیا CFR) و یا (FCAیا CPT) را اعلام کرده و بعداً طبق یک چارچوب مناسب تصمیم بگیرد. | Terms of delivery |
| روش، مقصد حمل و تعهدات فروشنده درباره حمل، بر هزینه و قیمت اعلامی از سوی وی موثر است. البته بعضی اطلاعات مربوط به حمل‌ونقل در قاعده ‌اینکوترمز مورد استفاده مستتر است. بهتر است خریدار ‌این اطلاعات را صریحاً به فروشنده اعلام کند. | Transportation information |
| روش پرداخت بر قیمت موثر است. در تجارت بین‌الملل از چندین روش پرداخت استفاده می‌شود و ریسک فروشنده و خریدار در هر روش متفاوت است. با توجه به کنترل‌های ارزی در کشور ما خریدار باید در ابتدا قواعد و قوانین ارزی کشور را بررسی و روش پرداخت منطقی و مناسب را انتخاب کند. | Terms of payment |
| ارائه قیمت، بدون تعیین ارز معامله بی‌معنی است و برای تعیین قیمت حتماً باید ارز مورد نظر تعریف شود. با توجه به امکانات و محدودیت‌های ارزی و بانکی کشور، خریدار باید ارز یا ارزهای مدنظر خود را اعلام و از فروشنده بخواهد بر اساس آنها قیمت را اعلام کند. | Currency |

در ادامه ‌این بخش، بحث اهمیت لغات خاصی از نامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. یکی از لغات استفاده شده در این نامه لغت issue است. ‌این لغت در واقع به‌جای لغت فرستادن یا ارسال کردن استفاده شده است. مفهوم «فرستادن» یا «ارسال کردن» در اغلب نامه‌های بازرگانی کاربرد دارد. خیل اوقات نویسنده از خواننده نامه می‌خواهد تا اطلاعات، نمونه یا موارد دیگری را برای وی بفرستد. در هر صورت بهتر است با توجه به موضوع مورد بحث از لغت یا واژه صحیح و فنی استفاده کرد. در جدول زیر تعدادی از ‌این لغات و کاربرد آنها به‌صورت مختصر آورده شده است.

جدول شماره 9. لغات فنی رایج و کاربرد آنها در مکاتبات بین‌المللی

|  |  |
| --- | --- |
| **توضیح** | **واژه** |
| این واژه به‌معنای «صادر کردن» یا «صدور» به کار می‌رود. ‌این واژه معمولاً برای ارسال «اسناد» استفاده می‌شود. منظور ‌این است که خواننده نامه سند مورد درخواست را صادر و ارسال کند. باید دقت کرد که هر سند در صورتی معتبر است که توسط مرجع خاصی صادر شده باشد. به بیان دیگر اسناد باید توسط مرجع صلاحیت‌دار صادر شوند. از‌ این واژه در صورتی استفاده می‌شود که خواننده نامه صلاحیت صدور سند مربوطه را داشته باشد. مثلاً نمی‌توان از فروشنده درخواست صدور (و ارسال) سند بارنامه (bill of lading) را داشت، چراکه ‌این سند باید توسط شرکت حمل صادر شود. بنابراین واژه issue برای اسنادی که خواننده نامه صلاحیت و اختیار صدور آنها را دارد استفاده می‌شود.  You are kindly requested to issue us a detailed packing list… | Issue |
| این واژه هم به‌معنای ارسال یا فرستادن است، اما با توجه به‌معنای آن معمولاً برای مواردی که فرستنده آن را از یک شخص دیگری دریافت کرده استفاده می‌شود. ‌این واژه همچنین برای ارسال اسنادی که خواننده نامه صلاحیت صدور آنها را ندارد استفاده می‌شود. مثلاً وقتی خریدار از فروشنده می‌خواهد که بارنامه یا گواهی بازرسی (certificate of inspection) را برای وی ارسال کند از‌ این واژه استفاده می‌شود. فروشنده ‌این اسناد را به‌ترتیب از شرکت حمل یا بازرسی دریافت می‌کند و برای خریدار ارسال (forward) می‌کند.  You are kindly requested to forward us the full set, clean, ocean bill of lading… | Forward |
| واژه dispatch برای ارسال نمونه (sample) و اشیاء دارای حجم و وزن استفاده می‌شود.  You are requested to dispatch us a sample of your product range… | Dispatch |
| واژه convey به‌معنای «اعزام کردن» است و معمولاً برای انسان و افراد به‌کار می‌رود. ممکن است نیاز به اعزام کارشناس بیمه جهت ارزیابی یک خسارت یا اعزام کارشناس شرکت مادر جهت بررسی شرایط شرکت متقاضی نمایندگی باشد.  You are asked to convey your insurance agent to investigate the loss… | Convey |
| واژه provide به‌معنای فراهم یا آماده کردن است.‌ این واژه معمولاً برای ارسال اطلاعات، پروفایل، برنامه کسب‌وکار و بازاریابی و حتی کاتالوگ و برشور است.  In order to consider your request regarding agency contract, you are needed to provide us your business profile and marketing plan… | Provide |

می‌توان از واژه send برای تمامی مفاهیم فوق استفاده کرد، اما بهتر است نویسنده با استفاده صحیح و درست از واژگان فنی، تصویر مناسب از توان خود در ذهن خواننده ‌ایجاد کند.

واژه firm را نیز می‌توان به‌عنوان یک مثال دیگر در ‌این نامه مطرح کرد. معنای اولیه ‌این واژه «محکم» و «شرکت» است. اما در ‌این متن منظور از ‌این واژه ‌این است که خریدار قدرت چانه‌زنی بالایی برای خود متصور است و از فروشنده می‌خواهد که آخرین یا بهترین قیمت خود را اعلام کند. ‌این واژه تا حدودی تهاجمی بوده و قدرت چانه‌زنی و کم‌حوصله بودن نویسنده را به رخ می‌کشد.

در پاراگراف آخر نویسنده با استفاده از یک استراتژی تهاجمی و در موضع قدرت از خواننده می‌خواهد که سریع پاسخ گوید. با استفاده از واژه priority به خواننده القاء می‌کند که‌این نامه برای چندین شرکت ارسال شده و هر کدام که سریع‌تر پاسخ دهد از اولویت برخوردار خواهد بود. بنابراین گیرنده در صورتی که تمایلی به انجام معامله داشته باشد باید به‌سرعت قیمت خود را اعلام کند.

**2-2-3-2. نامه‌های مربوط به چانه‌زنی قیمت و اخذ تخفیف**

بعد از اعلام قیمت و دیگر شرایط، طرفین نکات مورد توافق را در سند پیش فاکتور نهایی می‌کنند. یکی از مهم‌ترین مسائلی که دغدغه همیشگی خریدار و فروشنده است، قیمت است. طبیعی است که خریدار به‌دنبال کاهش قیمت و فروشنده به‌دنبال افزایش قیمت باشد. نکته مهم ‌این‌که چانه‌زنی در باب قیمت نباید قبل از تعیین دقیق کیفیت و مشخصات کالا مورد بحث و بررسی قرار گیرد. ممکن است فروشنده بپذیرد کالا را به قیمت پایین‌تر بفروشد، اما قیمت پایین‌تر به بهای کاهش کیفیت ارائه شود. بنابراین توصیه می‌شود خریدار ابتدا کیفیت را تعیین و نهایی کند و در مرحله بعد به چانه‌زنی در باب قیمت بپردازد.

**در نوشتن نامه‌های اخذ تخفیف باید به نکات زیر دقت نمود:**

نکته اول ‌این‌که نویسنده باید از قیمت‌های بازار مطلع بوده و در صورت مواجهه با قیمت‌های غیرمنطقی بازخورد صحیحی داشته باشد.

نکته دوم ‌این‌که در ‌این‌گونه نامه‌ها بهتر است درخواست و تقاضای تخفیف حتماً همراه با دلیل، برهان و تحلیل باشد. بهتر است در متن نامه در ابتدا دلیل درخواست تخفیف مطرح و بررسی شود و در بخش بعد درخواست تخفیف شود. حتی پیشنهاد می‌شود با ارائه و تحلیل اطلاعات مربوط به نوع محصول، نوع بازار، قیمت تمام‌شده یا دیگر عوامل موثر راجع به تخفیف و قیمت مکاتبه بشود.

نکته سوم انواع تخفیف و به بیان دیگر دلائل تخفیف است. بعضی از انواع تخفیف در جدول شماره 10 اشاره شده است.

جدول شماره 10. انواع تخفیفات رایج در بازرگانی بین‌الملل

|  |  |
| --- | --- |
| تخفیف مقداری به‌معنای تخفیفی است که به سفارش‌های بزرگ و بیش از حدود تعریف شده اعطاء می‌شود. فروشنده معمولاً تخفیف‌های پله‌ای دارد که در صورتی که خریدار سفارش‌های بزرگ‌تری داشته باشد می‌تواند از آنها بهرمند شود. | Quantity discount |
| همان‌گونه که از عنوان ‌این تخفیف (نقدی) پیداست، در صورتی که خریدار وجه معامله را به‌صورت نقدی پرداخت کند می‌تواند از مقداری تخفیف بهرمند شود. در صورتی که خریدار به دلائل مختلف مجبور باشد وجه معامله را به‌صورت نقدی پرداخت کند، می‌تواند خود پیشقدم شده و به فروشنده اعلام کند حاضر است وجه معامله را به‌صورت نقدی پرداخت و مطالبه تخفیف کند. | Cash discount |
| تخفیف فصلی بابت کالاهایی موضوعیت پیدا می‌کند که تقاضای فصلی دارند. تقاضای بعضی از کالاها تحت تاثیر زمان و فصل است. مثلاً خرید کولر در فصل سرما می‌تواند مشمول تخفیف فصلی شود. منظور از فصل، یک بازه زمانی است که تقاضای کالا با کاهش شدید مواجه شود و خریدارانی که کالای مذکور را در آن بازه زمانی تقاضا کنند از تخفیف مذکور بهرمند می‌شوند. فصل الزاماً سه ماه نیست و برای بعضی کالاها می‌تواند کوتاه‌تر یا طولانی‌تر باشد. | Seasonal discount |

**متن فارسی نامه تخفیف:**

بدینوسیله از شما تقاضا می‌شود به‌دلیل هزینه‌های بالای حمل، امور گمرکی و دیگر مسائل به ما تخفیف بدهید. ما در مرحله‌ای هستیم که باید مبلغ قابل توجهی برای بازاریابی و فروش ‌این محصول سرمایه‌گذاری کنیم. بنابراین همکاری شما برای ‌آینده روابط تجاری ما ارزشمند خواهد بود.

Sub: Cost analysis

While acknowledging the receipt of your formal price list dated as above, we are ready to place our first order. But we have to mention, considering the quoted price and our finished cost analysis including transportation, marketing and 45% tariff, we are not empowered to market the product in our competitive market with the quoted price.

We have to invest a lot in positioning the product and expect you to offer us your most competitive price (at least a 20% discount) for the first coming order.

Your prompt reply and kind collaboration would be valued for our future market share and competition power.

در تحلیل و تفسیر نامه فوق باید به نکات زیر دقت کرد:

**عنوان موضوع نامه**: عنوان موضوع نامه فوق تجزیه «تحلیل هزینه» است. ‌این عنوان دلالت بر ‌این دارد که نامه بر اساس اطلاعات و تحلیل منطقی نوشته شده است. به اطلاعات آن می‌توان اطمینان کرد و فروشنده باید آن را جدی بگیرد.

**ساختار و واژگان نامه:** نامه از سه پاراگراف تشکیل شده و هر پاراگراف هدف خاصی را دنبال می‌کند. در ابتدای نامه نویسنده جهت ‌ایجاد انگیزه در خواننده بابت ارسال سفارش صریحاً اعلام آمادگی می‌کند. همچنین واژه acknowledging به‌معنای تائید به‌علاوه تشکر است. اما به‌سرعت و در ادامه همان پاراگراف توجه فروشنده را به ‌این موضوع جلب می‌کند که قیمت مطرح شده با توجه به شرایط موجود مناسب نیست. نویسنده بابت ‌این موضوع دلائلی را نیز به اطلاع فروشنده می‌رساند. ساختار جمله دوم پاراگراف اول (but we have to mention …) نشان‌دهنده جدیت خریدار در اخذ تخفیف و همچنین ادامه معامله است. جمله مذکور به‌صورت ضمنی دلالت بر انجام دقیق قیمت تمام شده دارد. بیش از 90% قیمت تمام‌شده در تجارت بین‌الملل متشکل از قیمت خرید و حمل‌ونقل کالاست. اما در کشور ما به‌دلیل میانگین مأخذ حقوق ورودی بالا، ‌این رقم معمولاً بعد از قیمت خرید مهم‌ترین بخش قیمت تمام‌شده است و حتی بیش از هزینه حمل بین‌المللی است. نویسنده در ابتدای پاراگراف، ضمن اشاره به قیمت کالا و اضافه شدن هزینه حمل و درصد مأخذ حقوق ورودی کالا (درصد تعرفه) تلاش می‌کند فروشنده را متقاعد کند که قیمت، مورد آنالیز دقیق و منطقی قرار گرفته و دلائل مطرح‌شده کلی‌گویی نیست. از سوی دیگر اشاره مستقیم به عدد 45% تعرفه نیز بر‌ این موضوع دلالت دارد. کلمه مهم دیگری که در ‌این پاراگراف اشاره شده، «هزینه بازاریابی» است. هرچند ‌این هزینه بعد از ورود کالا اتفاق خواهد افتاد، اما نشان‌دهنده ‌این است که خریدار برای فروش کالا برنامه و استراتژی دارد. به امور مربوط به بازاریابی اندیشیده و می‌خواهد کسب‌وکار واردات خود را اصولی انجام دهد.

بنابراین نویسنده با بحث درباره هزینه خرید، هزینه حمل، هزینه و حقوق ورودی گمرک و هزینه بازاریابی تلاش کرده تا قیمت تمام‌شده را غیررقابتی جلوه دهد. یک نکته مستتر دیگر ‌این است که هزینه حمل و گمرک را طبیعتاً نمی‌توان کاهش داد. کاهش هزینه بازاریابی نیز ممکن است به مقدار فروش آسیب برساند، بنابراین از بین موضوعات مطرح شده مناسب‌ترین بخش برای کاهش هزینه، کاهش قیمت خرید می‌باشد.

نکته بسیار جالب و مهم بعد در این نامه اشاره به نوع بازاری است که نویسنده در آن فعالیت می‌کند. نویسنده برای معرفی بازار از عبارت "competitive market" استفاده کرده است. ‌این عبارت به‌معنای بازار رقابتی است. طبیعی است در بازار رقابتی باید قیمت را کاهش داد و کیفیت را افزایش. نویسنده نامه به نحو مناسب و زیرکانه از ‌این عبارت در محل صحیح استفاده کرده است. در جدول شماره 11 انواع بازار از نظر یک مکاتبه‌کننده دسته‌بندی و تحلیل شده است.

جدول شماره 11. انواع بازار در مکاتبات بازرگانی بین‌الملل

|  |  |
| --- | --- |
| **توضیح** | **نوع بازار** |
| «بازار رقابتی» بازاری است که تامین‌کنندگان یا عرضه‌کنندگان زیادی دارد. در ‌این بازار فروشندگان مجبور می‌شوند با ابزار مختلف از جمله تخفیف و فروش حرفه‌ای محصولات خود را به فروش برسانند. البته از نظر علم اقتصاد، در بازار رقابتی کامل، تعداد عرضه‌کنندگان و تقاضاکنندگان کالا بسیار زیاد بوده و قیمت توسط بازار تعیین می‌شود. منظور از واژه «بازار رقابتی» در مکاتبات ‌این است که رقابت بیشتر در سمت عرضه‌کننده است و عرضه‌کنندگان باید ضمن تلاش جهت افزایش کیفیت، به کاهش قیمت بپردازند. کاربرد ‌این عبارت بیشتر در زمان چانه‌زنی و اخذ تخفیف است. | Competitive market |
| «بازار بزرگ» بازاری است که مشتریان بسیار زیادی دارد. مشتریان مذکور نیازمند محصول بوده و قدرت خرید هم دارند. در ‌این‌گونه بازارها فروشندگان یا عرضه‌کنندگان با کمترین چالش مواجه هستند. همه‌چیز مهیاست و فقط کافی است در آن بازار حضور داشته باشیم و بفروشیم. ‌این عبارت معمولاً برای اخذ نمایندگی از شرکت‌های مشهور و قوی به‌کار می‌رود. نویسنده مایل است جهت اخذ نمایندگی یک شرکت مشهور با برند قوی، بازار خود را بازاری بزرگ معرفی نماید و از شرکت مادر بخواهد با اعطاء نمایندگی به وی در آن بازار حضور یابد. | Major market |
| «بازار ‌آینده‌دار» عبارتی است که برای بازارهای نوپا و با ‌آینده خوب استفاده می‌شود.‌ این عبارت به‌ویژه برای بازار محصولات جدید بسیار استفاده می‌شود. هر محصول یک چرخه عمر دارد. چرخه عمر یک محصول از مراحل معرفی، رشد، بلوغ و افول تشکیل شده است. در مرحله معرفی شناخت بازار از محصول هنوز به اندازه کافی ‌ایجاد نشده است. در مواقعی که شرکتی بخواهد نمایندگی یک کالای جدید را اخذ کند، سعی می‌کند بازار را‌ آینده‌دار جلوه دهد. شرکت نماینده در بازار ‌آینده‌دار، از شرکت مادر توقع دارد ضمن پشتیبانی‌های مناسب جهت بازاریابی و جایگاه‌سازی محصول، قیمت منطقی نیز برای کالا تعیین کند. در ‌این‌صورت طرفین می‌توانند مبنایی قوی و بلندمدت برای همکاری ‌ایجاد کنند. بنابراین ‌این عبارت را می‌توان برای اخذ نمایندگی یا خرید کالاهای جدید به‌کار برد. | Promising market |
| «بازار تشنه» بازاری است که ویژگی‌های خاصی دارد. دو ویژگی شاخص،‌ این بازار را از دیگر بازارها متمایز می‌کند. اول ‌این‌که مصرف‌کنندگان در‌ این بازار بسیار نیازمند محصول هستند. اما نکته مهم‌تر ‌این است که مصرف‌کنندگان ‌این بازار قدرت خرید کمتر از حد نیاز برای تهیه کالا دارند. به بیان دیگر، مصرف‌کننده توانایی تامین مالی خرید کالای مورد بحث را ندارد. حتی گاهی اوقات طرفین جهت تطبیق کالا با قدرت خرید مشتری تلاش می‌کنند با کاهش کیفیت کالا، قیمت مربوطه را نیز کاهش دهند تا مصرف‌کننده قدرت خرید لازمه را داشته باشد. | Demanding market |
| «بازار بالقوه» بازاری مناسب و دارای قدرت خرید است. نکته مهم ‌این‌که ‌این بازار از وجود کالای مورد نظر آگاهی ندارد. مهم‌ترین ابزار در ‌این بازار تبلیغات و دیگر فعالیت‌های ترفیعی برای اطلاع‌رسانی به مشتری است. گاهی اوقات در شرکت نماینده در قراردادهای نمایندگی جهت اخذ امکانات لازم جهت بازاریابی و تبلیغات (به شکل بودجه، نمونه یا کاتالوگ و دیگر موارد) بازار مورد بحث را بازار بالقوه معرفی می‌کند. | Potential market |

در پاراگراف دوم نامه نویسنده دوباره به سرمایه‌گذاری (و نه هزینه یا اتلاف) بالا در امر بازاریابی جهت جایگاه‌سازی محصول در بازار اشاره می‌کند. منظور از جایگاه‌سازی (positioning) در‌ این بخش، ‌ایجاد و ساختن یک تصور از محصول در ذهن مصرف‌کننده است. از آنجا که بحث از جایگاه‌سازی می‌شود، می‌توان حدس زد محصول مورد بررسی یا برند آن در بازار هدف جدید بوده و نیاز به فعالیت‌های بازاریابی مناسب دارد. در هر صورت بعد از توجیه هزینه بالای بازاریابی به‌صورت ضمنی، نویسنده صریحاً از خواننده می‌خواهد که تخفیف بدهد. این خواستن با استفاده از کلمه expect به‌عنوان یک انتظار مطرح می‌شود. به علاوه یک حداقل مقدار تخفیف نیز مشخص شده که قاعدتاً عدد آن بهتر است منطقی باشد. فرض بر ‌این است که عدد 20% که در‌ این مورد اشاره شده است منطقی باشد.

نکته دیگر در پاراگراف دوم سبک نگارش آن و پیام ضمنی آن مبنی بر نزدیک بودن سفارش اول است (for the firstcoming order). همچنین واژه رقابتی‌ترین قیمت نیز در ‌این بخش اشاره شده است. در جدول شماره 12 تعدادی واژگان مربوط به بهترین یا کمترین قیمت و توضیح مختصری راجع به هر واژه آورده شده است:

جدول شماره 12. واژگان مربوط به بهترین یا کمترین قیمت در مکاتبات بازرگانی بین‌المللی

|  |  |
| --- | --- |
| رقابتی‌ترین قیمت (برای بازارهای رقابتی و کالاهای تقریباً استاندارد) | Most competitive price |
| قیمت کف (برای کالاهای صنعتی و پیچیده) | Rock bottom price |
| مناسب‌ترین قیمت (برای کالاهای عادی و مصرفی) | Keenest price |
| بهترین قیمت (برای همه نوع کالا) | Best price |

برای توضیح و بررسی بخش آخر نامه، بهتر است به ترجمه فارسی متن آخرین پاراگراف دقت شود:

«پاسخ سریع و همکاری دوستانه شما برای سهم بازار آتی و قدرت رقابت ما (هر دو طرف) ارزشمند خواهد بود.»

همان‌گونه که در ترجمه آورده شده است، نویسنده در آخرین پاراگراف نامه تلاش دارد خواننده را برای اقدام سریع و همکاری دوستانه برانگیزاند. به بیان دیگر، نویسنده توقع همکاری دوستانه توأم با اقدام سریع را دارد. ضمناً آشکارا به طرف مقابل اعلام می‌کند، نتیجه درخواست وی افزایش سهم بازار و قدرت رقابت آنها در بازار خواهد بود.

یکی از نکاتی که در ‌این نامه اشاره شده، مفهوم بازاریابی است. آگاهی از اصول و فنون بازاریابی به نویسنده نامه‌های بازرگانی کمک می‌کند تا دلائل و برهان‌های حرفه‌ای و قابل قبول برای خواسته‌هایش مطرح کند. بنابراین با در نظر گرفتن اهمیت ‌این مبحث، در ادامه به بررسی اجمالی مفهوم بازاریابی پرداخته می‌شود.

بازاریابی یک فرایند پیچیده و تخصصی است که دارای گام‌های متعدد است. این فرایند با تحقیقات و شناخت بازار شروع می‌شود. تحقیقات بازار مبنایی برای تفکر، برنامه‌ریزی و اجرای گام‌های بعد است. تقسیم بازار به بخش‌های مختلف، انتخاب بازار یا بازارهای هدف و جایگاه‌سازی در بازار، سه گامی است که در متون تخصصی به‌عنوان بازاریابی استراتژیک شناخته می‌شوند. در گام بعد به تعریف و طراحی متناسب و یکپارچه آمیزه بازاریابی پرداخته می‌شود. منظور از آمیزه یا 4P's چهار مورد است که در دهه 60 میلادی توسط جروم مک‌کارتی مطرح شده و هنوز هم استفاده می‌شود. این آمیزه دربرگیرنده مفاهیم چهارگانه محصول، قیمت، ترفیع و سیستم توزیع است. بعد از تعریف و طراحی ‌این موارد، اقدام یا اجرای موارد طراحی شده گام بعد را تشکیل می‌دهد. نهایتاً بعد از اجرا، اقدامات کنترلی و اصلاحی انجام می‌شود. گام‌های ‌این فرایند به‌صورت شماتیک در شکل زیر ارایه شده است.



شکل شماره ۳. گام‌های فرآیند بازاریابی

در ادامه یک نامه دیگر جهت درخواست تخفیف آورده شده است.

احتراماً تقاضا می­شود مقدار تخفیفی را که جهت نفوذ در بازار قادر هستید اعطاء کنید اعلام فرمایید. سفارش ما با در نظر گرفتن مقدار تخفیف ارائه خواهد شد.

Sub: Price and market penetration

In order to penetrate in this potential market, you are kindly requested to specify how much discount you are empowered to offer. Our order will follow accordingly.

Looking forward to hearing from you.

عنوان این نامه «قیمت و نفوذ در بازار» است. این عنوان از ابتدا تمایل نویسنده را به تاکید بر نقش قیمت و تاثیر آن بر توان خریدار در نفوذ در بازار نشان می‌دهد.

نویسنده در ‌این نامه مختصر، مستقیماً از فروشنده می‌پرسد جهت نفوذ در ‌این بازار بالقوه، چقدر می‌تواند تخفیف بدهد. توجه به نکات زیر درباره ‌این نامه ضروری است.

اول ‌این‌که با توجه به ابزار ‌اینترنت و تلفن ممکن است طرفین در طول یک روز یا حتی یک ساعت چندین نامه را رد و بدل کنند. خیلی اوقات طرفین فرصت مقدمه‌چینی و ‌ایجاد یک ساختار کامل را ندارند. در ‌این‌گونه مواقع طرفین ترجیح می‌دهند به‌صورت مستقیم و بدون مقدمه خواسته‌شان را مطرح کنند. این ویژگی نتیجه ارتباطات سریع ‌اینترنتی است و در اغلب نقاط دنیا امری پذیرفته شده است.

نکته مهم دیگر در نامه فوق عبارت " Our order will follow accordingly " است. پیام ضمنی ‌این عبارت ‌این است که سفارش ما وابسته به مقدار تخفیف شماست و از آن تاثیر زیادی می‌پذیرد.

آخرین عبارت به‌کار رفته در ‌این نامه عبارت " Looking forward to hearing from you." است. این یک عبارت شناخته‌شده و عمومی است. در نامه‌های با لحن متعادل، نویسنده با نوشتن ‌این عبارت از گیرنده نامه می­خواهد سریع‌تر جواب بدهد. استفاده از ‌این عبارت در نامه‌های تهاجمی توصیه نمی­شود، چرا که منتظر بودن نویسنده را نشان می‌دهد و بهتر است در نامه‌های تهاجمی ‌این موضوع به‌صورت صریح نوشته نشود.

**فصل دوم**

**اصول مذاکرات بازرگانی**

**بخش اول**

**مذاکرات داخلی**

**مذاکرات داخلی**

* 1. **مقدمه**

انسان موجودی اجتماعی است که برای بقا و ادامه حیات اجتماعی‌اش ناگزیر به برقراری ارتباط با دیگران است. تجربه اولین روابط در زندگی انسان، در خانواده شکل می‌گیرد و با گذشت زمان و گسترده‌شدن روابط می‌تواند حتی به جامعه جهانی کشیده شود. در نتیجه اولین تجربیات انسان برای مذاکره از خانواده آغاز می‌شود که فرد به‌منظور تامین نیازهای محدودش به مذاکره با سایر اعضای خانواده می‌پردازد. این شرایط به‌تدریج ادامه پیدا می‌کند تا جایی که فرد در محیط کاری و سازمانی خود وارد مذاکرات درون‌سازمانی و در نهایت درگیر بالاترین سطح مذاکرات و در عین حال پیشرفته­ترین نوع یعنی مذاکرات بین‌المللی می‌شود. هدف از هر نوع مذاکره‌ای، چه در ابتدائی‌ترین مراحل (یعنی خانواده) و چه در سطوح بالاتر (مذاکرات داخلی و بین‌المللی) آن است که فرد می‌خواهد از طریق گفتگو با طرف مقابل نیازهایش را تامین و به خواسته‌های مورد نظرش دست یابد. در نتیجه دور از ذهن نیست اگر بگوییم که افراد خواسته یا ناخواسته همگی یک مذاکره‌کننده هستند و هر روز، هر کسی دربارهی به مذاکره می‌پردازد و به تبع همه افراد خواهان آن هستند که بتوانند طی ‌این مذاکرات اهداف از پیش تعیین‌شده و مقاصدشان را محقق کنند. با توجه به اهمیت مقوله مذاکره، علی‌الخصوص در مباحث بازرگانی در ‌این فصل به تعریف ‌این مهم و الزامات آن، اقدامات لازم قبل، در حین و بعد از مذاکره، آداب و مهارت‌ها، فنون و راه حل‌ها، انواع نیرنگ‌ها و راهکارهای مواجهه با آن‌ها و در نهایت ویژگی‌های شخصیتی یک مذاکره‌کننده موفق می‌پردازیم.

* 1. **مفهوم مذاکره**

برای مذاکره همچون بسیاری دیگر از مفاهیم تعاریف متعددی وجود دارد. به‌طور کلی مذاکره یک ابزار اساسی است تا افراد به آن‌چه از دیگران می‌خواهند، برسند. برخی مذاکره را تبادل ارتباط با طرف مقابل برای رسیدن به توافق در باب منافع مشترک و در عین حال متضاد طرفین می‌دانند. به عبارت بهتر مذاکره فرآیند تشخیص نیاز، خواسته و تقاضا‌ها، اولویت‌بندی آن‌ها، بحث روی آن‌ها و در نهایت توافق بر آن‌ها میان حداقل دو فرد یا دو گروه از افراد است. آن‌چه همواره و در هر مذاکره‌ای مطرح است، بحث تبادل امتیازات مورد نظر افراد درگیر در مذاکره است. هر فرد یا گروهی در پی آن است که بتواند امتیازات مورد نظرش را از فرد یا گروه مقابل بگیرد. این امتیازات ممکن است بزرگ یا کوچک، مادی یا معنوی و مشهود یا نامشهود باشند. همان‌طور که در ابتدای بحث اشاره شد، مذاکره فرآیندی است که تقریباً همه‌روزه و همه‌جا بین افراد و در سطوح مختلف صورت می‌گیرد. مذاکره زمانی معنا پیدا می‌کند که یک فرد آن‌چه مورد نیاز یا خواست طرف مقابل است را در اختیار داشته باشد و طرف مقابل نیز حاضر باشد برای به‌دست آوردن آن به چانه‌زنی بپردازد و بالعکس. یک مذاکره زمانی موفقیت‌آمیز است که به راه حلی مورد توافق و قابل قبول برای هر دو طرف بینجامد و هنر مذاکره بر ‌این اصل استوار است که طرفین تلاش کنند بین نتایج دلخواه خود و طرف مقابل به یک نقطه مشترک دست یابند.

* 1. **الزامات موفقیت در مذاکره**

برای موفقیت و دستیابی به نتایج مورد نظر از طریق فرآیند مذاکره، الزاماتی وجود دارد که عبارتند از:

* **دانش و تخصص درباره محصول یا خدمت مورد نظر**: علاوه بر داشتن تخصص و تبحر در مباحث خاص مربوط به مسائل بازرگانی و اقتصادی که در هر مذاکره‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد، لازم است که فرد مذاکره‌کننده از محصول یا خدمت مورد نظر شناخت کافی داشته باشد. از آنجا که‌این موضوع می‌تواند بر نتیجه مذاکره و به تبع توافقات و نتایج حاصله تاثیر بسیاری داشته باشد، در مواردی که محصولات و خدمات دارای پیچیدگی‌های فنی و تخصصی باشند، فردی متخصص در ‌این امور در تیم مذاکره در نظر گرفته می‌شود.
* **شناخت مشتری و بازار:** داشتن شناخت و اطلاعات از بازار و مشتری به‌قدری حائز اهمیت است که برخی از صاحبنظران آن را برابر با آمادگی برای مذاکره دانسته‌اند. منظور از بازار در ‌این مبحث نوع تجارت مذاکره‌کننده یا همان کسب‌وکاری است که مذاکره‌کننده در آن مشغول به فعالیت است. مذاکره‌کننده باید ‌این فضا را به‌خوبی بشناسد. این شناخت به وی کمک خواهد کرد تا بتواند جلسات را به‌راحتی و آسانی پشت سر بگذارد. منابع مختلفی برای کسب شناخت از بازار و مشتریان وجود دارند که برخی از آن‌ها برای عموم شناخته‌شده و برخی دیگر ناآشنا هستند مانند:
* **استفاده از‌ اینترنت**: استفاده از ‌اینترنت ساده‌ترین و در عین حال سریع‌ترین راه برای تحقیق درباره بازار و مشتریان است. اینترنت بزرگ‌ترین مخزن اطلاعاتی در دسترس است که می­توان با استفاده از پایگاه‌های معروفی همچون گوگل، یاهو، Ask.com و دیگر موتورهای جستجوگر درباره موضوعات مختلف و متنوع، اطلاعات مورد نیاز را پیدا کرد. البته ‌این نکته نیز اهمیت دارد که تمام مطالبی که در ‌اینترنت وجود دارد، قابل اعتماد نیست. در نتیجه توصیه می‌شود که با دقت منابع اطلاعاتی را بررسی کرده و هرگز به اطلاعات تنها یک پایگاه بسنده نشود و اطلاعات پایگاه‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه کرد.
* **کتابخانه‌ها**: کتابخانه­ها از منابع مهم دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای شناخت هر چه بیشتر بازار و مشتریان هستند که در سال‌های اخیر استفاده فراگیر از ‌اینترنت سبب شده به آنها کمتر توجه شود.
* **بازدید از بازار:** به‌جای مطالعه منابع مختلف درباره بازار، می‌توان مستقیم به بازار رفت، چه در جایگاه خریدار و چه در مقام فروشنده. دیدن بازار و مراجعه مستقیم به بازار یکی از بهترین و موثق‌ترین شیوه‌ها برای دستیابی به اطلاعات واقعی درباره قیمت‌ها، کیفیت محصولات و خدمات و ویژگی‌های مشتریان است.
* **پرسیدن**: ‌این روش در حین مذاکرات قابل استفاده است. می‌توان از طرف مقابل سوال‌های اثرگذاری پرسید و اطلاعات و آمادگی خود را افزایش داد. برخی به‌دلیل ‌این‌که فکر می­کنند سوال پرسیدن از طرف مقابل می‌تواند نشانه ناآگاهی و عدم آمادگی باشد از‌ این شیوه امتناع می­کنند اما باید همواره به یاد داشت که تحقق هدف و رسیدن به نتایج مورد نظر از تصور طرف مقابل از اهمیت بیشتری برخوردار است.
* **دسترسی به گزارش‌های درون سازمانی**: سعی کنید به منابع اطلاعات درون سازمانی طرف مقابل‌تان دسترسی پیدا کنید. مثلاً سعی کنید متوجه شوید که طرف مقابل‌تان برای تولید یا دسترسی به محصول یا خدمتی که شما خواهان خرید آن هستید چه مبلغی پرداخت می‌کند. هیچ نکته‌ای آن‌قدر سری و محرمانه نیست که نتوانید به آن دسترسی پیدا کنید. حتی گاهی اوقات ممکن است طرف مقابل‌تان برای‌ این‌که شما را متقاعد به توافق نهایی کند، خود ‌این اطلاعات و گزارش‌های درون سازمانی را در اختیارتان قرار دهد. البته باید دقت کرد که در‌ این مورد رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی الزامی است و استفاده از شیوه‌های نامناسب و غیراخلاقی توصیه نمی‌شود.
* **مطالعه و بررسی نظرات مصرف‌کنندگان:** نظرات مصرف‌کنندگان ارزش واقعی محصول یا خدمتی را که قرار است از طرف مقابل خریداری شود یا به وی فروخته شود به شکلی واقعی نشان می‌دهد. بنابراین نباید ‌این منبع اطلاعاتی خوب و قابل اطمینان را در هنگام مذاکره درباره خرید و فروش محصولات و خدمات دست کم گرفت.
* **مهارت‌های ارتباطی (کلامی و غیرکلامی):** یکی از الزامات مهم برای موفقیت در مذاکرات برخوردار بودن و به‌کار بردن مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت‌های کلامی و غیرکلامی است. هر ارتباطی دو طرف دارد: فرستنده و گیرنده. فرستنده پیامی دارد که می‌خواهد آن را برای مخاطب خود ارسال کند. برای ارسال ‌این پیام، افراد از دو مهارت ارتباطی کلامی و غیرکلامی استفاده می­کنند. مهارت کلامی در ساده‌ترین حالت ممکن، همان واژگانی هستند که ما برای بیان پیام و مقصودمان از آنها استفاده می‌کنیم. یکی از نکات مهم در ارتباطات کلامی، انتخاب واژه و عبارات مناسب هستند. به عبارت بهتر شاید کلمات متعددی برای بیان یک منظور و مفهوم وجود داشته باشند، اما آن‌چه کلمات به‌ظاهر مشابه و یکسان را از یکدیگر متمایز می‌کند «بار معنایی کلمات» است. مثلاً شاید در ظاهر به نظر برسد که دو عبارت «معذرت می‌خواهم» و «متاسفم» هر دو یک مغهوم و پیام را منتقل کنند در صورتی که ‌این دو عبارت، بارهای معنایی متفاوتی را به همراه دارند. اولی به مفهوم «من مقصرم، ببخشید» است در حالی‌که بار معنای دومی «اظهار ناراحتی» است. علاوه بر ‌این مورد، در ارتباطات کلامی لحن صدا نیز می‌تواند در تعبیر و تفسیر پیام مورد نظر تاثیر به‌سزایی داشته باشد. مثلاً جمله «هوا خیلی سرد است» را می‌توان با لحن‌های مختلف اعم از خبری، دستوری، سؤالی و ... بیان کرد. جملات رایجی همچون «شما مرا درک نمی‌کنید» و یا «حرف من را بد برداشت کردید» همه می‌توانند در نتیجه مواردی همچون تفاوت لحن صدا با منظور اصلی فرستنده پیام و سایر خطاهای ارتباطی باشند. جالب است که پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در فرآیند ارتباط و انتقال پیام، کلام 7 درصد، لحن صدا 38 درصد و زبان بدن 55 درصد نقش دارند. زبان بدن همان مهارت ارتباط غیرکلامی است. در حقیقت ما علاوه بر کلماتی که به زبان می‌آوریم، از زبان دیگری که «زبان بدن» نام دارد نیز برای انتقال پیام‌های مورد نظرمان استفاده می‌کنیم. زبان بدن یعنی برقراری ارتباط با دیگران و انتقال پیام بدون به زبان آوردن کلمه‌ای یا نوشتن چیزی! زبان بدن دارای الفبایی است که کلیه حرکات بدن شامل آن می‌شوند، برخی از ‌این موارد عبارتند از:

1. **نشانه‌ها**: نشانه‌ها حرکاتی هستند که فرد از طریق آنها منظور خود را منتقل می‌کند بدون آن‌که کلامی بر زبان بیاورد. به عبارت بهتر، نشانه‌ها حرکاتی هستند که به‌جای کلمات به‌کار می‌روند. البته ‌این نشانه‌ها بسته به عوامل مختلفی که مهم‌ترین آنها فرهنگ است در میان جوامع مختلف معانی متفاوتی دارند.
2. **روشنگرها**: حرکاتی هستند که گوینده به‌منظور اعمال تأکید بر روی کلمه و یا تکمیل توضیح کلمه از خود نشان می‌دهد و از ‌این طریق به فهم بهتر و بیشتر مخاطب کمک می‌کند. مثلاً در ابتدای ورود یک مهمان علاوه بر بیان خوشامدگویی زبانی، همزمان گذاشتن دست بر سینه و یا تعظیم در مقابل فرد به‌منظور نشان‌دادن میزان احترام به شخص مهمان است. یا به‌عنوان مثالی دیگر در حین مذاکرات‌مان گاهی دو دست را با فاصله در فضا نشان می­دهیم تا به بیان بزرگی یک سفارش یا عظمت یک پروژه کمک کنیم و مواردی از ‌این قبیل.
3. **تنظیم‌کننده‌ها**: تنظیم‌کننده‌ها شامل حرکاتی هستند که به‌منظور گرفتن یا دادن نوبت استفاده می‌شوند. بلند کردن دست به قصد گرفتن اجازه، جمع و منظم کردن وسایل در اواخر یک نشست یا مذاکره و یا نگاه کردن به ساعت در مقابل فردی که مشغول به صحبت است همه مثال‌هایی از ‌این نوع هستند.
4. **منطبق‌کننده‌ها**: حرکاتی هستند که احساسات درونی فرد را منعکس می‌کنند. از آنجا که توانایی درک دیدگاه‌ها و احساسات طرف مقابل در جلسات مذاکره بسیار مهم است، توجه به این نوع حرکات و فهم معنای نهفته در پشت آنها می‌تواند در میزان موفقیت افراد در مذاکره تاثیر به‌سزایی داشته باشد.

مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای از نحوه نشستن افراد و حتی حالت‌های چهره طرف مقابل نیز می‌توانند موارد مهمی را درک و از آنها استفاده کنند. پس می‌توان گفت که هر مذاکره‌کننده حرفه‌ای در خصوص زبان بدن دو وظیفه مهم را بر عهده دارد: اول‌ این‌که باید مطمئن شد پیامی که می‌خواهیم به طرف مقابل منتقل کنیم از طریق زبان بدن هم منتقل می‌شود. به عبارت بهتر یعنی باید بین زبان بدن فرد مذاکره‌کننده و کلامی که به زبان می‌آورد هماهنگی وجود داشته باشد. دوم ‌این‌که باید بتوان نشانه‌های غیرکلامی را در طرف مقابل به‌درستی دریافت و تفسیر کرد و مهم‌تر از آن باید به‌دقت درک کرد که چه زمانی نشانه‌های غیرکلامی که فرد از خودش بروز می‌دهد با آن‌چه به زبان می‌آورد سازگاری ندارد. قسمت‌های مختلف بدن که انسان‌ها برای انتقال پیام‌های‌شان استفاده می‌کنند به‌ترتیب عبارتند از: حالت‌های صورت و چشم‌ها، دست‌ها، پاها و نوع و حالت قرار گرفتن کلی بدن. به‌منظور درک بهتر ‌این مورد، نقش هر یک از‌ این اعضا را در انتقال پیام علاقه یا عدم علاقه فرد بیان شده است.

جدول شماره 1. نقش اعضای مختلف بدن در انتقال پیام علاقه‌مندی و عدم علاقه‌مندی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***زبان بدن شنوندگان علاقه‌مند و بی‌علاقه*** | | |
| ***اعضا و کانال مربوطه*** | ***نشانه‌های علاقه (تمایل)*** | ***نشانه‌های عدم علاقه و تمایل (منفی)*** |
| ***صورت و چشم‌ها*** | لبخند، ارتباط چشمی زیاد، نشان دادن علاقه به شخص تا علاقه به آن‌چه گفته می‌شود. | ارتباط چشمی اندک، انقباض ماهیچه‌های فک و گونه‌ها، نگاه‌های زیرچشمی. |
| ***دست‌ها*** | دست‌های باز و بدون تنش و روی میز. | دست‌هایی که گاهی روی دهان قرار می‌گیرند و گاهی پشت گردن را مالش می‌دهند. |
| ***پاها*** | در حالت نشسته: پاهایی که کنار هم قرار دارند یا روی هم هستند.  در حالت ‌ایستاده: وزن به‌صورت مساوی روی دو پا تقسیم شده و بدن به طرف گوینده خم شده است. | در حالت نشسته: پاها روی هم در حالتی قرار دارند که رو به گوینده نیستند.  در حالت ‌ایستاده: پاها در جهتی قرار دارند که رو به گوینده نیستند. |
| ***کل بدن*** | نشستن روی لبه صندلی، دکمه‌های باز کت و بدن خمیده به طرف گوینده. | لم دادن روی صندلی در حالی که دکمه‌های کت بسته هستند. |

جزئیات کامل مربوط به زبان بدن و تفسیر انواع حرکات و حالات انسان به قدری گسترده است که خود می‌تواند موضوع اصلی کتاب دیگری باشد. لذا به علاقه‌مندان توصیه می‌شود به‌منظور آشنایی بیشتر با ‌این مهارت مهم و موثر و استفاده‌های کاربردی از آن به مطالعه کتب تخصصی موجود در ‌این زمینه بپردازند، چرا که امکان طرح کلیه مباحث ‌این موضوع در ‌این کتاب ممکن نیست. اما باید دقت کرد که تفسیر صفر و یکی از زبان بدن و داوری‌های قاطع در باب معنای حرکات بدن کار صحیحی نیست و حرکات بدنی را باید با توجه به‌موقعیت و شرایط محیطی مطالعه و تفسیر کرد.

* 1. **ارتباط مذاکره و قرارداد و اجرای کار**

اصولاً هدف اصلی از مذاکره، دستیابی به توافق جهت اجرای یک کار است. آن‌چه قصد اجرایش را داریم یک رابطه است و قرارداد به زبان ساده، ضابطه حاکم بر رابطه است. برای ‌این‌که مشخص شود در رابطه مورد نظر هر طرف چه تعهدات و حقوقی دارند باید قرارداد تنظیم و توسط دو طرف پذیرفته شود. اصولاً بعد از تنظیم و امضای قرارداد، در زمان بروز اختلاف، برای بار دوم قرارداد را با دقت مطالعه می‌کنیم. اگر مقرر باشد قرارداد در زمان اختلاف موثر و راهگشا باشد، باید ابعاد مختلف رابطه را پوشش دهد و برای مشکلات احتمالی آتی و حل آنها راهکار داشته باشد. برای وجود راهکار و پوشش مسائل مختلف در مرحله اجرا باید یک قرارداد جامع نوشته شود. از آنجا که روابط کاری تجاری چهار بعد فنی، بازرگانی، مالی و حقوقی دارد، قرارداد باید بتواند همگی را پوشش داده و جامعیت داشته باشد. برای ‌این موضوع باید در ابتدا تمامی ابعاد کار بررسی و تحلیل شده و نوع قراردادی که رابطه ما را درست تعریف می‌کند انتخاب کنیم. در مرحله بعد باید بررسی شود در تنظیم ‌این قرارداد به چه موادی نیاز است و لیست مواد قرارداد تعیین شود. گام بعد مستلزم گردآوری اطلاعات راجع به هر ماده و در واقع آماده شدن برای حضور در جلسه مذاکره است. به بیان ساده فرایند منطقی ‌این موضوع عبارت است از آمادگی، مذاکره، دستیابی به قرارداد و اجرای قرارداد.

* 1. **گام‌های فرآیند مذاکره و فروش**

گرچه مذاکره با اهداف مختلفی ممکن است صورت بگیرد اما آن‌چه در مباحث اختصاصی بازرگانی مطرح است مذاکره در خصوص فروش است. گام‌های ‌این فرآیند به شرح زیر هستند:

1. مشتری‌یابی (انواع روش‌های جذب مشتری)
2. تماس اولیه (برقراری ارتباط اولیه موثر)
3. نیازسنجی (هنر سوال پرسیدن و گوش‌دادن)
4. ارائه محصول (ارائه راه حل، فنون ارائه و معرفی محصول)
5. پاسخ به اما و اگرها
6. اختتام فروش و مذاکره

در ادامه به تفصیل به توضیح و تشریح هر یک از ‌این موارد و مراحل پرداخته می‌شود.

**1-5-1. مشتری‌یابی و روش‌های جذب مشتری:**

قبل از آن‌که به توضیح انواع روش‌های مشتری‌یابی بپردازیم، لازم است مفهوم مشتری‌یابی بررسی شود. در تعریف مشتری‌یابی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. از دیدگاه عمومی، مشتری‌یابی شامل تمام فعالیت‌ها، روش‌ها و ابزارهایی است که باعث می‌شود بتوانیم مشتریان بالقوه را به مرحله‌ای برسانیم که آماده گفتگوی فروش شده و به خرید از ما متمایل شوند. شاید بتوان گفت که خروجی ‌این دیدگاه مشتری‌یابی، کشف فرصت‌هاست. اما از دیدگاه تخصصی، مشتری‌یابی به‌معنای تبدیل سرنخ‌ها به فرصت است. معمولاً در کسب‌وکارهای بزرگ و سازمان‌یافته، بخشی از مسئولیت تولید سرنخ‌ها برعهده واحدهای بازاریابی و تبلیغات است و فروشندگان بیشتر بر تبدیل سرنخ‌ها به فرصت تمرکز می‌کنند در حالی که در کسب‌وکارهای کوچک‌تر ‌این خود فروشندگان هستند که سرنخ‌ها را پیدا کرده و آن‌ها به فرصت برای فروش به مشتری و جذبش تبدیل می‌کنند.

برای مشتری‌یابی چندین روش کلی وجود دارد.

1. روش اول مشتری‌یابی مبتنی بر **اطلاعات[[7]](#footnote-7)** است. در ‌این روش از منابع مختلف اطلاعات برای دستیابی به اسامی و فهرست مشتریان استفاده می‌شود. مثلاً می‌توان از موسسات ثبت‌کننده شرکت‌ها، فهرست شرکت‌هایی را که خریدار و مصرف‌کننده محصولات و خدمات ما هستند به‌دست آورد. در یک تقسیم­بندی کلی منابع اطلاعاتی که برای دستیابی به مشتری وجود دارند عبارتند از:

1. **کتاب‌های زرد و مرجع**: ‌این کتاب‌ها در واقع مرجع صنایع و کسب‌وکارهای مختلف هستند که فهرستی از شرکت‌های فعال در عرصه‌های مختلف کسب‌وکار و صنایع را (معمولاً بر حسب حروف الفبا یا دیگر اولویت‌بندی‌ها) ارائه می‌دهند. به‌عنوان نمونه می­توان کتاب اول در ‌ایران، کتاب‌های Yellow pages در بسیاری از کشورها مانند امریکا، بلژیک، هلند و یا کتاب‌هایی تحت عنوان Gelbe Seiten در آلمان و اتریش را نام برد که همگی از نوع کتاب‌های زرد بوده و فهرستی از مشاغل، کسب‌وکارهای محلی و افراد مشغول در صنایع مختلف را ارائه می‌کنند.
2. **استفاده از ‌اینترنت**: کاربرد ‌اینترنت در ‌این مقوله هم غیرقابل انکار است. شما می‌توانید با جستجو در‌ اینترنت، دایرکتوری مشاغل مختلف را پیدا کنید و یا از طریق برخی سایت‌های نیازمندی، دسته‌بندی مشاغل مختلف و نهادهای شاغل در آنها را ببینید.
3. **مجلات و نشریات تخصصی صنایع**: عموماً هر صنعت و کسب‌وکار شناخته‌شده‌ای یک یا چند مجله تخصصی مربوط به خود را دارد که از طریق مطالعه آنها می‌توان به فهرستی از فعالان صنایع مربوطه دست یافت.
4. **نمایشگاه‌های تخصصی و تجاری**: شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی و تجاری داخلی یا بین‌المللی یکی دیگر از روش‌هایی است که می‌توان از طریق آن‌ها ارتباطات خوبی برقرار کرده و فهرست مشتریان بالقوه خود را ارتقا داد. همچنین می‌توان با تهیه کتاب‌های نمایشگاه، فهرست شرکت‌کنندگان در هر نمایشگاه و نام و آدرس و تلفن تماس آن‌ها را به‌دست آورد.
5. **انجمن‌ها و اتحادیه‌ها**: با مراجعه به انجمن‌ها و اتحادیه‌های صنایع و حرف مختلف می‌توان به فهرست اعضای آن‌ها دست پیدا کرد.
6. **دوستان و آشنایان**: تنها مراجع رسمی نیستند که می‌توانند ما را در زمینه مشتری‌یابی یاری کنند. می‌توان از دوستان و آشنایان خود نیز تقاضا کرد که ما را به دیگران معرفی کنند. در ‌این زمینه نظریه‌ای وجود دارد تحت عنوان «شش درجه جدایی[[8]](#footnote-8)». این نظریه یکی از نزدیک‌ترین یا به تعبیری یکی از پایه‌ای‌ترین نظریات در حوزه شبکه‌های اجتماعی است. بر طبق نظریه شش درجه جدایی، هر دو انسان ساکن روی کره زمین، به‌طور میانگین در یک رابطه با 6 واسطه یا کمتر به یکدیگر مربوط می‌شوند. لازم به تذکر است که مفهوم شش درجه جدایی، ‌این نیست که الزاماً هر دو نفر حتماً با 5 یا 6 واسطه با یکدیگر مرتبط می‌شوند بلکه ‌این نظریه بیان می‌کند که افراد **به‌طور متوسط** با 5 واسطه به یکدیگر مربوط می‌شوند، ضمن ‌این‌که گروهی کوچک از انسان‌ها هستند که همچون لینکی تمام افراد را که در شبکه‌های مختلف قرار دارند به یکدیگر وصل می‌کنند. اهمیت ‌این نظریه تا جایی است که یک اپلیکیشن کاربردی به‌نام Six Degrees توسط «ارل بونیان» در فیسبوک تهیه شده که تا به حال بیش از 11 میلیون کاربر آن را نصب کرده‌اند. به‌وسیله ‌این برنامه هر کاربر می‌تواند فاصله خود را از هر کاربر دلخواه دیگر پیدا کند. تا به امروز محاسبات ‌این برنامه برای متوسط درجه جدایی 6.38 و حداکثر درجه جدایی 14 بوده است. در نهایت تمام موارد ذکر شده در ‌این جهت بوده که هرگز قدرت و تاثیر دوستان و آشنایان‌تان را در امر مشتری‌یابی دست کم نگیرید.

2. روش دوم مشتری‌یابی روش **توسعه مشتری**[[9]](#footnote-9) یا به تعبیری دیگر، مزرعه فروش است. توصیه ‌این روش به فروشندگان آن است که صرفاً در پی یافتن مشتریان جدید به‌منظور افزایش میزان فروش خود نباشند. بلکه می‌توان بر مشتریان فعلی و موجود تمرکز کرد. به عبارت بهتر در ‌این روش فروشندگان باید سعی کنند محصولات جدید خود و یا محصولات مکمل محصولات قبلی را به مشتریان فعلی‌شان بفروشند. این روش چند مزیت عمده نسبت به سایر روش‌های مشتری‌یابی که به‌دنبال یافتن مشتریان جدید هستند، دارد. نخست ‌این‌که در ‌این روش مشتریان کاملاً برای ما شناخته‌شده هستند و مثلاً اگر فروش شرکت ما به مشتری به‌صورت اقساط یا با استفاده از چک باشد، بر اساس ‌این شناخت قبلی، دیگر نگران مواجهه با عدم پرداخت اقساط یا چک‌های برگشتی مشتریان نخواهیم بود. ضمناً به‌دلیل وجود ‌این شناخت، متقاعد کردن مشتریان برای خرید سایر محصولات (اعم از محصولات جدید یا ضمائم محصولات قبلی) بسیار ساده‌تر از متقاعد کردن یک مشتری جدید است. مزیت دیگر ‌این روش آن است که در این روش، هزینه‌ای به‌عنوان هزینه جذب مشتری نخواهیم داشت و‌ این موضوع به‌نفع شرکت بوده و موجب کاهش هزینه‌های کلی ما می­شود. تنها باید به‌خاطر داشت که در روش توسعه مشتری یا مزرعه فروش محصولات باید مکمل و به‌اصطلاح جور هم بوده یا به عبارت بهتر نباید محصول رقیب یکدیگر باشند.

3. **نفوذگذاران**: یکی از ابزار مشتری‌یابی، برقراری ارتباط و استفاده از افراد ذی‌نفوذ بر مشتریان است. این افراد خود مشتری محصول یا خدمات شرکت ما نیستند اما بر مشتریان هدف ما برای تصمیم‌گیری و خرید محصولات و خدمات نفوذ دارند. به عبارت ساده‌تر نفوذگذاران مشتریان ما نیستند اما به مشتریان ما وصل هستند همچون مشاوران و افراد عضو گروه‌های مرجع در جامعه.

4. **دربان‌ها**[[10]](#footnote-10): ‌این اصطلاح به افرادی اشاره دارد که طی فرآیند دسترسی به مشتریان مورد نظرتان با آنها برخورد می‌کنید. دربان‌ها افرادی هستند که معمولاً خود دارای جایگاه سازمانی قوی نیستند اما بر افرادی که در جایگاه‌های خاص و مهم قرار دارند و یا به عبارتی تصمیم‌گیرندگان یا مهره‌های کلیدی در فرآیند انتخاب و خرید محصولات ما هستند، تاثیر بسیار زیادی دارند. این افراد اصولاً جریان اطلاعات را در کنترل دارند. شاید منشی‌ها، مسئول دفترها و کارمندان خدماتی مثال‌های مناسبی از ‌این افراد باشند.

5. **مشاهده مستقیم**: مشاهده از انواع روش‌های تجربی و یکی از تکنیک‌های مشتری‌یابی است. برخی مدیران معتقدند ما نباید کار را از زندگی جدا کنیم و در هر شرایط، زمان و مکانی می‌توانیم به‌طور مستقیم به‌دنبال مشتری برای محصول و خدمت خود باشیم.

6. **رسانه‌های اجتماعی**: امروزه‌ اینترنت تاثیر غیرقابل انکاری در زمینه فروش و بسیاری از مفاهیم و اصول تجارت دارد. به‌علاوه شبکه‌های اجتماعی بسیار زیادی بین کاربران متداول و رایج شده‌اند که بر بستر‌ اینترنت تاثیر زیادی بر مشتری‌یابی شرکت‌ها دارند. این برنامه‌ها و شبکه‌ها همچون‌ اینستاگرام، تلگرام، توئیتر و ... تعداد بی‌شماری از مشتریان بالقوه محصولات و خدمات را در عضویت خود دارند و در نتیجه می‌توانند به‌عنوان یک منبع یا روشی سریع و آسان برای مشتری‌یابی مورد توجه قرار گیرند.

7. **مراجعه مشتریان**: گاهی بدون استفاده از مواردی که پیش از ‌این بیان شد، مشتری یا گروه مشتریان بر اساس مواردی چون نیاز خودشان، تاثیر تبلیغات و یا فعالیت‌های ترویجی انجام‌شده، خود به ما مراجعه می‌کنند.

***1-5-2. آماده‌سازی و برقراری ارتباط اولیه موثر***

قبل از مذاکره باید از جهات مختلف برای برگزاری جلسات مذاکره آماده شد. این آمادگی طیف وسیعی از اقدامات از آمادگی ظاهری، درونی و فکری خودمان تا آماده ساختن محل برگزاری جلسه مذاکره (اگر ما برگزارکننده جلسه هستیم) تا آماده کردن سایرین را در بر می‌گیرد.

اگر ما برگزارکننده جلسه مذاکره هستیم اقداماتی که باید قبل از برگزاری جلسه صورت گیرند به‌طور کلی عبارتند از:

* تشکیل تیم مذاکره
* تهیه دستور جلسه
* تعیین محل مذاکره
* فراهم کردن تمهیدات لازم
  + - 1. **تشکیل تیم مذاکره:**

تعداد مناسب افراد تیم بستگی به پیچیدگی موضوع دارد. باید از تشکیل یک تیم ناقص و همچنین یک تیم بسیار شلوغ به‌شدت اجتناب کرد. درباره تشکیل تیم مذاکره، ذکر ‌این نکته لازم است که هر تیم مذاکره‌ای باید شامل مجموعه‌ای از ‌این نقش‌های کلیدی بشود: مدیر تیم، کارشناس فنی، بازرگانی، مالی و حقوقی. توجه داشته باشید که موارد ذکر شده بیانگر نقش‌های مورد نیاز در یک تیم مذاکره هستند و نه افراد. بدین مفهوم که ممکن است یک فرد نقش‌های مربوط به بازرگانی و زبان را همزمان ‌ایفا نماید. یکی از نکات بسیار مهم در بحث تیم، وجود یک نفر به‌عنوان مدیر تیم است. در تمامی تیم‌ها باید یک مدیر وجود داشته باشد تا سایر افراد بدون اجازه گرفتن از وی (چه با زبان، چه با دست بلند کردن و چه با سایر علایم بدن) صحبت نکنند. مدیر تیم مذاکره کسی است که طی جریان مذاکره خودش درباره کلیات صحبت می‌کند و موضوعات خاصی را که احتیاج به ذکر موارد تخصصی و جزئیات دارند به کارشناسان ارجاع می‌دهد تا آنها درباره موضوع مورد نظر صحبت کنند. این مدیر تیم است که در مذاکره حرف آخر را می‌زند و اگر تیمی مدیر نداشته نباشد، در نهایت به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.

* + - 1. **تهیه دستور جلسه**[[11]](#footnote-11)

برای اثربخشی بیشتر جلسات مذاکره باید از دستور جلسه استفاده شود. در ساده‌ترین تعریف ممکن، دستور جلسه فهرستی از مواردی است که باید در جلسه مذاکره درباره آنها بحث شود و کمک می‌کند مذاکره بر اهداف مورد نظر متمرکز شود. یکی از مهم‌ترین نکات درباره صورت جلسه آن است که به اولویت‌بندی چیدمان موضوعاتی که قرار است مطرح شوند، فکر کنید. باید کاملاً آگاه باشیم که وقتی وارد جلسه مذاکره شدیم با چه موضوعی بحث را آغاز کرده، چطور موضوع را پیش ببریم و در نهایت چطور بحث‌مان را جمع‌بندی کنیم. معمولاً ترتیب مطرح شدن موضوعات به ‌این صورت است که ابتدا درباره مسائل فنی مورد نظر بحث می‌شود و سپس موضوعات مربوط به حیطه بازرگانی، مالی و در نهایت موضوعات حقوقی مورد بحث و گفتگو قرار می‌گیرند. نکته بسیار مهم در نوشتن دستور جلسات ‌این است که موضوعات مرتبط با یکدیگر بهتر است کنار هم بررسی شوند. مثلاً ماده قیمت و روش پرداخت در کنار یکدیگر قرار دارند یا ماده قانون حاکم و حل‌وفصل اختلافات همواره کنار یکدیگر و با یکدیگر مطرح می‌شوند. اگر طرف شما میزبان جلسه مذاکره است و به‌عبارتی طرف مقابل دستور جلسه را نوشت و برای شما ارسال کرد، آن را به‌دقت بررسی و استراتژی خود را مطابق با آن تعیین کنید.

بهترین روش برای دستور جلسه‌، این است که با استفاده از پیش‌نویس قرارداد موضوعات مورد نظرمان را طبقه‌بندی کنیم تا چیزی از قلم نیفتد. همان‌طور که در ابتدای ‌این بحث بیان شد، عناوین دستور جلسه به‌لحاظ اولویت و تقدم زمانی که برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، محور استراتژی مذاکره را تشکیل می‌دهند. بنابراین گاهی اوقات شرایط ‌ایجاب می‌کند که برای تهیه یک نسخه پیش‌نویس از دستور جلسه با اعضای گروه خود، جلسه‌ای برگزار و به بحث و گفتگو درباره موضوعاتی که قرار است در دستور جلسه مکتوب شوند بپردازیم.

علاوه بر توضیحات ارائه شده، در خصوص تهیه و ارسال دستور جلسه موارد زیر نیز باید مورد توجه قرار گیرند:

1. موضوعات مطرح‌شده در دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشند.
2. باید عناوین مورد بحث در جلسه مذاکره (مسائلی همچون جزئیات مربوط به تاریخ، زمان، مکان، حاضرین و هدف جلسه) را به شکلی منطقی تنظیم و دسته‌بندی کرد.
3. موضوعات مهمی را که باید در ابتدای جلسه مذاکره مطرح شده و مورد بحث قرار گیرند مشخص کنیم.
4. پیش‌نویس دستور جلسه را باید از قبل برای همه اعضای گروه ارسال کرد.
5. دستور جلسه تهیه شده باید دارای حاشیه‌های بزرگ باشد تا بتوان نکات مهم را کنار آن یادداشت کرد.
6. اگر ضمائمی وجود دارد که باید در جلسه ارائه شوند باید همراه با دستور جلسه برای افراد ارسال شوند.
   * + 1. ***تعیین محل مذاکره***

نتیجه مذاکره می‌تواند تحت تاثیر فضایی که جلسه در آن برگزار می‌شود قرار بگیرد. از‌ این‌رو درباره محل برگزاری جلسات مذاکره نیز نکات مهمی وجود دارند که در ادامه به تفصیل به آن‌ها خواهیم پرداخت. جلسات مذاکره می‌تواند در سه محل مختلف برگزار شوند: در محل کار ما، در محلی بی‌طرف و یا در محل طرف مقابل. از آنجا که دفتر کار ما، خانه‌مان به‌حساب می‌آید به‌عنوان محلی برای برگزاری جلسات مذاکره بر هر مکان دیگری برتری دارد. محل کار ما پایگاه عملیاتی ماست چرا که به اطلاعات مورد نیاز و همکاران‌مان که می‌توانند در در صورت لزوم به کمک ما بیایند دسترسی داریم و همچنین می‌توانیم در صورت لزوم به‌راحتی در روند جلسه وقفه ‌ایجاد کنیم. بنابر تمام ‌این دلایل، دفتر کار ما از هر محل دیگری برای‌مان راحت‌تر و بهتر است. زمانی که ما میزبان جلسه هستیم و جلسه مذاکره قرار است در محل ما برگزار شود باید اوضاع را در اختیار بگیریم و برای‌ این‌که از وضعیت موجود به‌نفع خود استفاده کنیم، می‌توانیم فضای جلسه، زمان‌بندی و زمان تنفس را تغییر دهیم. دکوراسیون محل ما می‌تواند تاثیر زیادی برای مخاطبین داشته باشد پس باید از کارشناسان متبحر در این زمینه کمک بگیریم. از میز و صندلی‌های مناسب برای برگزاری مذاکره استفاده کنیم و از کیفیت و راحتی و ‌ایمنی آن‌ها اطمینان حاصل کنیم. برای یادداشت‌برداری، کاغذ و قلم و سایر ابزار مورد نیاز را فراهم کنیم. معمولاً استفاده از گل طبیعی برای تزئین میز مذاکره توصیه نمی‌شود چرا که ممکن است برخی از افراد به آن آلرژی داشته باشند و علاوه بر ‌این، استفاده از انواع گل‌ها در فرهنگ‌های مختلف، معانی متفاوتی به همراه دارد که ممکن است ما از آن اطلاع نداشته باشیم. مطمئن شویم نور کافی در اتاق وجود دارد علی‌الخصوص اگر قرار است که از لوازم سمعی و بصری حین مذاکره استفاده شود. درباره پذیرایی نیز متناسب با زمان جلسه و آداب پذیرایی مرسوم در فرهنگ خود یا طرف مقابل تمهیدات لازم را بیندیشیم. درباره نوشیدنی، توجه داشته باشیم که ممکن است افراد طی مذاکره و گفتگو اشتهای خود را از دست بدهند اما تشنگی چیزی نیست که افراد فراموش کنند. لذا همواره آب یا سایر نوشیدنی‌های مورد نظرمان را به‌وفور برای افراد فراهم کنیم. در کل سعی کنیم فضایی آرام و راحت را برای خود و طرف مقابل‌مان فراهم کنیم.

اگر قرار به برگزاری جلسه مذاکره در محلی بی‌طرف باشد، می‌توان از محل کار یک شخص ثالث و یا سالن‌های عمومی استفاده نمود. مزیت ‌این مورد در آن است که چون هر دو طرف با محل برگزاری جلسه آشنایی ندارند، بنابراین برتری‌ای نیز نسبت به یکدیگر ندارند. علاوه بر ‌این در این شیوه معمولاً لازم است هر دو طرف وسایل و لوازم مورد نیازشان در طول جلسه را با خود به همراه داشته باشند.

برگزاری جلسات در محل طرف مقابل مسلماً باعث سختی و احساس معذب بودن می‌شود. شما هیچ اختیاری درباره مسائل تدارکاتی ندارید اما باید در نظر داشت که یک نکته مثبت ‌این روش آن است که می‌توانید برای طفره رفتن از پاسخ قطعی در پاره‌ای از مطالب، مشورت با دفتر مرکزی را بهانه کنید.

* + - 1. ***فراهم کردن تمهیدات لازم برای برگزاری جلسه***

شاید باور اکثریت بر ‌این باشد که صرف داشتن اطلاعات فنی و بازرگانی و آمادگی­های فنی و مقدماتی عنوان‌شده در بخش‌های قبلی که منجر به تحقق خواسته‌ها و اهداف از پیش تعیین‌شده ما شود برای برگزاری یک جلسه مذاکره موفق کافی‌ست اما واقعیت چیز دیگری‌ست. علاوه بر آمادگی‌های ذکر شده، آراستگی ظاهر ما بر احساس ما و از آن مهم‌تر بر تصویر ذهنی دیگران از ما اثرگذار است. این حقیقتی غیرقابل انکار است که وقتی دیگران به شما نگاه می‌کنند و انسانی سرزنده، شاداب، آراسته، با اعتماد به نفس و پر شور و شوق را می بینند، تحت تاثیر قرار می‌گیرند و با زمینه فکری مثبت با شما به مذاکره می‌نشینند.

شاید ابتدایی‌ترین مرحله برای آمادگی و آراستگی ظاهری همان پوشیدن لباسی مناسب باشد که گرچه در نگاه اول موضوع ساده و پیش پا افتاده‌ای به نظر می‌رسد اما دارای نکات و ریزه‌کاری‌های بسیاری است از جمله ‌این‌که: توصیه می‌شود با ظاهری رسمی در جلسات حضور یابید. شاید پوشیدن لباسی راحت و غیررسمی که همیشه به آن عادت دارید برای‌تان خوشایندتر باشد اما باید بدانید اگر با چنین ظاهری در جلسات دیده شوید، چه‌بسا عملکرد یا حرف‌های‌تان را خیلی جدی نگیرند در حالی‌که لباس رسمی شما فضای جلسه را جدی‌تر می‌کند و باعث می‌شود عملکرد شما در کسب‌وکار نیز جدی گرفته شود.

رنگ لباس هم می‌تواند یکی از موارد مورد توجه باشد چرا که هر رنگی پیامی در بر دارد. رنگ لباس شما می‌تواند نشان‌دهنده ‌این باشد که شما فردی جسور و بی‌باک هستید یا بر عکس انسانی بی‌سر و صدا و در خود فرورفته. رنگ‌های تندی مانند بنفش و قرمز جلب توجه زیادی می‌کنند در حالی‌که لباس‌هایی به‌رنگ طوسی یا آبی باعث می‌شوند که عادی‌تر به‌نظر بیایید. هر چند متخصصین مذاکره معمولاً کت و شلوار تیره با پیراهن روشن را پیشنهاد می‌دهند.

سبک کلی تیپ شما نیز اهمیت دارد. مثلاً برخی اعتقاد دارند پوشیدن کفش و لباس کلاسیک و اصیل، نشانی از تجربه و نگرش مردم‌پسند دارد در حالی‌که پوشیدن لباس‌های مد روز نمادی از تمایل فرد به گشت و گذار در وادی‌های ناشناخته و تنوع‌طلبی دارد. اگر ‌این ملاحظات مورد قبول شما نیستند یا از آنها بی‌اطلاعید، می‌توانید از کارشناسی متخصص در این زمینه کمک بگیرید تا شما را در انتخاب رنگ و نوع لباس متناسب با جلسه مذاکره‌ای که قصد شرکت در آن را دارید راهنمایی کند. علاوه بر ظاهر، آراستگی محیط یا به‌عبارتی صحنه‌آرایی محل مذاکره نیز می‌تواند در مخاطبان‌تان تاثیر زیادی داشته باشد. این صحنه‌آرایی از دکور محل، تا لوازم شخصی، از قلمی که با آن می‌نویسید تا کیف و عینک‌تان را می‌تواند در بر بگیرد. گذشته از ‌این نکات ظاهری و زبان بدن و توضیحاتی که در قسمت‌های قبل در این خصوص داده شد، در مرحله آماده شدن و به عبارت بهتر زمان ورود به جلسه هم، زبان اندام ما پیام‌ها و تاثیرات بسیاری دارد. اگر با سری بلند، رویی خوش و قامتی افراشته وارد جلسه مذاکره شوید، پیامی که به حاضرین می‌دهید بسیار متفاوت با زمانی خواهد بود که با سری به پایین افکنده، چهره­ای نگران و به‌قول معروف خموده وارد جلسه شوید و در گوشه‌ای بنشینید. در هر حال زبان بدن را به هیچ‌وجه دست کم نگیرید چرا که اندام‌های بدن، زبانی دارند که می‌توانند بر هر کسی به طریقی تاثیر بگذارند. بنابراین توصیه می‌شود با قامتی افراشته، لبی خندان، گوشی شنوا، گام‌هایی بلند و مطمئن، چشم در چشم و حالتی آرام در جلسات ظاهر شوید. بدین صورت توانایی، اعتماد به نفس و مصمم بودن خود را به مخاطبان‌تان نشان می‌دهید بدون آن‌که کلمه‌ای به زبان آورده باشید. در خصوص اعتماد به نفس هم لازم است که نکاتی را در نظر داشته باشید. این مقوله‌ای است که نه‌تنها در بحث مذاکرات کاری، بلکه در کلیه ابعاد زندگی فردی، اجتماعی و کاری افراد اثرگذار است لذا درجه و میزان اعتماد به نفس خود را بسنجید. بدانید که هر نوع افراط و تفریطی در اعتماد به نفس به‌نفع شما نیست و باید در تعدیل آن بکوشید چرا که همان‌قدر که کمبود اعتماد به نفس می‌تواند در مخاطبین باعث‌ ایجاد عدم اطمینان و اعتماد به شما شود، اعتماد به نفس افراطی و بیش از حد نیز در مخاطبین احساسات منفی را بر می‌انگیزاند که به‌نفع شما نیست. در این زمینه نیز می‌توانید از کارشناسان متخصص کمک گرفته و توصیه‌های آنان را به‌کار ببندید. مورد دیگری که باید به آن توجه کنید صندلی شما و جای نشستن‌تان در جلسه است، چه میزبان جلسه مذاکره هستید و چه میهمان. اگر بابت مکان صندلی خود حق انتخاب دارید از ‌این موضوع غافل نشوید چرا که صندلی شما فقط یک صندلی نیست، بلکه می‌تواند معرف ‌ایفای نقش شما در آن جلسه باشد. بر سر بعضی از میزهای مذاکره بهترین صندلی، صندلی وسط میز است چرا که کنترل و دید بیشتری به فرد می‌دهد. علاوه بر‌ این در مذاکرات بین‌المللی که استفاده از مترجم واجب است توصیه می‌شود که مترجم حتماً کنار یا نزدیک مدیر تیم مذاکره قرار بگیرد. جای قرار گرفتن صندلی شما از جهات دیگری نیز اهمیت دارد. مثلاً خیلی نزدیک سیستم گرمایشی یا سرمایشی موجود در جلسه ننشینید چرا که ممکن است باعث شود تا آخر جلسه راحت نباشید و تمرکزتان بر موضوع و گفتگوها مذاکره کم شود. به‌لحاظ نور هم سعی کنید صندلی‌ای را انتخاب کنید که رو به منبع نور قوی و مستقیم نباشد چرا که علاوه بر کاهش تمرکزتان باعث کاهش دید شما نیز می­شود.

پس از آماده‌سازی‌های ظاهری که نکاتی پیرامون آن بیان شد، نوبت به آمادگی درباره سخنان شما و کلماتی که می­خواهید در ابتدای جلسه مذاکره به‌کار برید می‌رسد. همیشه جمله‌های آغازین سخن خود را از قبل تمرین کنید تا در جلسات تپق نزنید و یا از خط و بحث اصلی خارج نشوید. سخنان خود را با کلمات و عباراتی روشن و قابل فهم برای همه افراد حاضر در جلسه آغاز کنید. با بیانی رسا و روشن نقطه‌نظرات خود را برای سایرین بیان کنید تا شنوندگان به ‌این نتیجه برسند که از روی فکر و با آمادگی سخن می گویید. ارسطو می‌گوید: اعتبار یکی از پایه‌های اعتقاد است. بنابراین فردی که حین مذاکرات تمرکز کلامی نداشته باشد و یا سخنان خود را با کیفیتی پایین آغاز کند، نمی‌تواند در میان حاضرین اعتباری کسب کند. پس حتماً و حتماً جمله‌های آغازین سخنان خود را پیش از مذاکره تمرین کنید. علاوه بر ‌این موارد که همگی به آمادگی‌های قبل از مذاکره مربوط می‌شد، در ابتدای ورود به جلسه و برخورد اولیه با طرف‌تان در مذاکره، مواردی وجود دارند که توجه به آنها اهمیت بالایی دارد. یکی از ‌این موارد اصول مربوط به‌دست دادن است. شاید دست دادن در ظاهر کار بسیار ساده و تکراری‌ای باشد اما ریزه‌کاری‌های مهم و بسیاری دارد که برخی از آنها عبارتند از:

1. معمولاً در جلسات، افراد بزرگ‌تر برای دست دادن پیشقدم می‌شوند، لذا توصیه می‌شود اگر به لحاظ سنی یا جایگاه افراد حاضر در جلسه، شما کوچک‌تر هستید یا در جایگاه پایین‌تری قرار دارید با سرعت به‌سمت طرف مقابل حرکت نکنید و برای دست دادن پا پیش نگذارید.
2. دقت کنید دست راست‌تان خالی باشد تا بتوانید به‌راحتی دست بدهید و زمانی که کسی برای دست دادن پیشقدم شده و دستش را به‌سمت شما دراز می‌کند معطل نشود تا شما بخواهید دست‌تان را (از وسایلی مانند کلید و مدارک و تلفن همراه) خالی کنید.
3. تمیزی و آراستگی دست نیز اهمیت بسیار زیادی دارد چرا که می‌تواند احساس مثبت یا منفی در طرف مقابل شما ‌ایجاد کند. پس همواره با دستی تمیز آماده دست دادن باشید و علی­الخصوص دقت کنید که به هیچ عنوان با دست خیس یا مرطوب با دیگران دست ندهید.
4. زمان دست دادن یا به عبارت بهتر، مدت زمانی که دست طرف مقابل خود را در دست‌تان نگه می‌دارید، باید زمان معقولی باشد. نباید فوری دست‌تان را بکشید و یا بالعکس نباید ‌این زمان خیلی هم طولانی بشود. بهترین زمان برای دست دادن در مذاکرات حدود 4 الی 5 ثانیه است.
5. به فشاری که حین دست دادن به‌دست طرف مقابل وارد می‌کنید، دقت کنید. دو نوع از بدترین انواع دست دادن‌ها در نتیجه همین فشار نامناسب به‌وجود می‌آیند. به‌دست دادنی که با دستانی خیس و سرد و بی‌حال و بدون هیچ فشاری انجام شود، دست دادن «ماهی مرده» می‌گویند که در فرد مقابل حس بسیار بدی ‌ایجاد می‌کند و شخصیت ضعیف و بی‌علاقگی را القا می‌کند. در مقابل افرادی هستند که بسیار محکم دست می‌دهند و فشاری که به‌دست طرف مقابل وارد می‌کنند به‌قدری است که ممکن است دست طرف واقعاً درد بگیرد. این نوع دست دادن نیز که از آن به‌عنوان «استخوان خردکن» یاد می‌شود تاثیر بدی بر طرف مقابل دارد و مشخصه­ی شخصیت بسیار تهاجمی است که قصد درهم شکستن روحیه رقیب را دارد.
6. مورد بعدی زاویه تماس و جهت دست است. اگر فردی که با شما دست می‌دهد هنگام دست دادن جوری دست‌تان را بچرخاند که کف دست‌تان رو به بالا قرار بگیرد، به‌طوری که دست او روی دست شما قرار بگیرد، نشانه آن است که دوست دارد بر شما مسلط شود و برعکس اگر جوری دست دهد که دست شما بالاتر و مسلط بر دستش باشد، به شما احساس کنترل و مهار را القا می‌کند و احساس خواهید کرد که اوضاع تحت نظر و کنترل شما قرار دارد. بنابراین باید با توجه به‌جایگاه و مقصودتان در مذاکره به زاویه و جهت دست‌تان دقت کنید. برخی مذاکره‌کنندگان معتقدند که معمولاً برای فروش، زاویه 10 درجه و کف دست به سمت بالا مناسب است.
7. گرچه بسیاری معتقدند که دودستی دست دادن، احساس صمیمت بیشتری بین افراد ‌ایجاد می‌کند اما به‌یاد داشته باشید که دودستی دست دادن در کسب‌وکار مناسب نیست. همچنین گرفتن مچ، آرنج و یا شانه طرف مقابل با دست دوم در حین دست دادن در حیطه کسب‌وکار مناسب نیست و ممکن است افراد احساس کنند که شما وارد حریم خصوصی آنها می‌شوید و احساس منفی پیدا کنند.

پس از دست دادن در جلسات مذاکره نوبت به معرفی افراد می‌رسد. اگر شما در یک مذاکره دوطرفه شرکت کرده‌اید پس از دست دادن خود را به‌صورت مختصر معرفی کنید. اگر تیم هستید افراد حرفه‌ای تیم را به‌صورت اجمالی معرفی کنید. معمولاً برای معرفی در جلسات مذاکره بهتر آن است که نام، مقام و زمینه‌های تخصص اشخاص در آغاز جلسه اعلام شود. این کار را یا میزبان، یا مدیر هر تیم یا خود افراد به‌صورت تک به تک انجام می‌دهند.

* + - 1. ***نکاتی پیرامون اطلاعات و مدارک جانبی***

1. در برخی از جلسات با توجه به ماهیت آنها ممکن است که نیاز به ارائه برخی داده‌ها و اطلاعات مرتبط با زمینه بحث وجود داشته باشید. توصیه می‌شود که برای ارائه ‌این داده‌ها و اطلاعات، به‌جای جدول از اشکال گرافیکی استفاده شود تا سرعت انتقال مطالب افزایش یابد.
2. لازم است برای ارائه تمام مواردی که طی مذاکره قصد مطرح کردن آن‌ها را دارید وقت کافی بگذارید.
3. مطالب و موضوعاتی که قصد ارائه آن‌ها را دارید به‌صورت خلاصه و مفید در آورید تا در اثر زیاده‌گویی و یا حجم زیاد مطالب از اثرگذاری آنها در مخاطب کاسته نشود.
4. استفاده از رایانه‌ها و ابزارهای سمعی و بصری بسیار مهم است. با توجه به فراگیر شدن استفاده از لوازم و تجهیزات سمعی و بصری در عرصه‌های مختلف زندگی فردی و کاری افراد توصیه می‌شود که تجهیزات سمعی یا بصری لازم را به همراه داشته باشید . ضمن‌ این‌که توصیه می‌شود یک رایانه خالی از اطلاعات مهم به همراه داشته باشید.
5. به هیچ‌وجه از روی مطالب طولانی که قصد ارائه آن‌ها را دارید روخوانی نکنید. این کار علاوه بر ‌این‌که باعث بی‌حوصلگی مخاطبان شده و شاید از اعتبار و تسلط شما نیز در نظر آنان بکاهد، باعث خستگی زیاد خودتان و از دست دادن انرژی مورد نیازتان برای ادامه جلسه نیز می‌شود.
   * 1. ***نیاز سنجی (هنر سوال پرسیدن و گوش کردن)***

***1-5-3-1. سوال پرسیدن***

آگاه شدن از نیاز مشتری یا مخاطب‌مان مستلزم سوال پرسیدن از آن‌ها است. سوالات با سه هدف یا خروجی مطرح می‌شوند. اصولاً اهداف و خروجی‌های سوال پرسیدن عبارتند از شناختن مشتری، شناساندن خود به مشتری یا طرف مقابل و تصمیم­گیری برای طرف مقابل. سوال پرسیدن کارآمدترین شیوه گفتاری برای متقاعد کردن دیگران است و البته ‌این مساله فقط در حیطه فروش مصداق ندارد. تحقیقات مختلفی در این زمینه صورت گرفته و نتایج حاکی از آن بوده است که در مذاکرات و مصاحبه‌ها و بحث‌های گروهی موفق نسبت به مذاکرات ناموفق، سوالات بیشتری پرسیده می‌شود. سوال پرسیدن یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز در مذاکره است. برای کسب ‌این مهارت و یادگیری روش صحیح سوال پرسیدن روش‌های مختلفی وجود دارد اما یکی از مهم‌ترین یا به عبارتی بهترین شیوه‌ها و تکنیک‌های سوال پرسیدن روش **اسپین**[[12]](#footnote-12) است که به‌طور مختصر به شرح آن می‌پردازیم.

مدل اسپین حاصل تحقیقات بسیار گسترده‌ای است که روی 35 هزار تماس فروش صورت گرفته است. ساده­ترین سوالی که در این تحقیق گسترده مطرح و سعی شد تا به آن پاسخ داده شود ‌این بود:

«در تماس‌های فروش چه کسی بیشتر از همه صحبت می‌کند؟ خریدار یا فروشنده؟»

با بررسی و شمارش گفته‌ها در این 35 هزار مکالمه، حدس محققان تائید شد و مشخص شد در فروش‌های موفق که به خرید مشتریان منجر شده، خریدار است که بیشتر صحبت‌ها را انجام می‌دهد. سوالی که مطرح می‌شود ‌این است: شما چگونه یک خریدار را وادار به صحبت کردن می­کنید؟ مشخص است، با سوال پرسیدن از وی. پس جای تعجب ندارد اگر بگوییم که فروشندگان موفق کسانی هستند که بیشترین سوال را از مراجعین یا به عبارت بهتر از مشتریان می‌پرسند اما نه هر سوالی. تکنیک یا مدل اسپین به ما کمک می‌کند بدانیم سوالات هوشمندانه‌ای که یک فروشنده موفق باید از مشتری خود بپرسد، چیست و همچنین به ما نشان می‌دهد که ترتیب مطرح کردن ‌این سوالات نیز به‌گونه‌ای خاص است. این سوالات و ترتیب آنها در واژه اسپین نهفته‌اند. کلمه اسپین حروف ابتدای 4 واژه در زبان انگلیسی به‌شرح زیر است:

Situation سوال از موقعیت، Problem یا سوال از مشکلات یا مسائل، Implication یا سوال از پیامدها یا نتایج و در نهایت Need pay off یا سوال از بازده که از بعد مفهومی گاهی به «سوالات مقایسه‌ای» نیز ترجمه می‌شود. در ادامه به توضیح هر یک از ‌این سوالات و نکات مهم مرتبط به آنها می‌پردازیم.

1. **سوال درباره موقعیت**

سوالاتی را که درباره حقایق و وضعیت فعلی خریدار هستند سوالات مربوط به‌موقعیت می‌نامند. به عبارتی دیگر، سوالات از موقعیت، به‌دنبال اطلاعاتی درباره پیش‌زمینه و حقایقی هستند که به‌موقعیت فعلی خریدار مربوط می‌شود. سوالات از موقعیت بسیار ضروری هستند چرا که کمک می‌کنند زمینه برای پی بردن به مشکلات خریداران فراهم شود. اگر ما اطلاعی از وضعیت فعلی خریدار و مشتری خود نداشته باشیم، بالطبع نمی­توانیم فروشی هم داشته باشیم. پاسخی که مشتریان به این سوالات می‌دهند حقیقتی عمومی را فراهم می‌کند تا ما با وضعیت مشتریان آشنا شویم و همچنین آغازی است برای تصمیم‌گیری درباره ‌این‌که کدام مشکلات و نارضایتی‌های بالقوه باید بررسی شوند. نکته مهم در سوالات درباره موقعیت ‌این است که همواره باید در نظر داشته باشیم که گرچه ‌این سوالات، نقش بسیار مهمی در فروش موفق ‌ایفا می‌کنند اما، پرسیدن بیش از حد آنها و همچنین پرسیدن سوالات بی‌جا در این زمینه از مشتریان ممکن است باعث شود اعتبار خود را نزد خریدار از دست بدهیم. بنابراین بهتر است قبل از ملاقات با خریدار، بررسی‌های‌مان را انجام دهیم. در طرح سوالات از موقعیت باید دقت بسیاری داشته باشیم چرا که گاهی اوقات ‌این سوالات برخلاف صورت ظاهری‌شان به‌جای مشخص کردن وضعیت فعلی خریدار، بیش از حد راجع به اطلاعات محرمانه طرف مقابل جست‌وجو می‌کند. مثلاً سوال: به‌طور متوسط میزان مصرف شما از محصول تولیدی کارخانه ما چه‌قدر است؟ به‌وضوح یک سوال از موقعیت طرف مقابل است. اما به این دو سوال دقت کنید! «آیا شما درباره مرجوع کردن و پس دادن سفارشات خود مشکلی دارید؟» و «آیا ‌این درست است که شما شدیداً با سایر پیمانکاران زمینه فعالیتی خود در رقابت هستید؟» شاید در ظاهر هر دو سوال از مشکلات و نگرانی‌های مشتری ما باشد، اما واقعاً این‌طور نیست. سوال اول به‌طور واضح سوالی از مشکل طرف مشتری‌ست حال آن‌که سوال دوم مشخص می‌کند که وضعیت رقابت فعلی مشتری ما در حیطه کسب‌وکارش به چه صورتی است. بنابراین قبل از طرح و پرسش ‌این سوالات باید وجه تمایز آن‌ها را از سایر سوالات تعیین کنیم. در طرح سوالات از موقعیت باید همواره به دو نکته بسیار مهم توجه کنید که عبارتند از:

1. نحوه پرسیدن سوالات از موقعیت باید به‌گونه‌ای باشد که مشتری احساس کند شما حل‌کننده مشکلاتش هستید. نباید سوالات به‌گونه‌ای مطرح شود که‌ این احساس بد در مشتری ‌ایجاد شود که شما تعقیب‌کننده مشکلات وی هستید و قصد جست‌وجو در حریم خصوصی وی را دارید.
2. تنها سوالات کارآمد را از خریدارتان بپرسید، نه هر سوالی. به این ترتیب از تعداد سوالات می‌کاهید و سریع‌تر و بدون خستگی مشتری به اطلاعات مورد نیازتان دست می‌یابید.

رایج‌ترین مشکلی که در زمینه سوالات از موقعیت وجود دارد، ‌این است که گاهی فروشندگان، ‌این سوالات را بدون ملاحظه می‌پرسند. برای کمک به حل ‌این مشکل ابتدا توصیه می‌شود برای سوال پرسیدن اجازه بگیرید و در ادامه می‌توان حوزه‌های سوال از موقعیت را به دو حوزه «کم‌ریسک» و «پرریسک» به شرح زیر تقسیم کرد.

***حوزه‌های کم‌ریسک***

حوزه‌های کم‌ریسک سه موقعیت را در بر می‌گیرند که مطرح کردن سوالات از موقعیت آنها با ریسک کم و به‌علاوه با بازدهی بالا همراه است. این سه مورد عبارتند از:

* ***مشتریان جدید***: شما چیز زیادی از مشتریان جدیدی که برای اولین بار است با آنها برخورد می‌کنید، نمی‌دانید. بنابراین ضروری است که سوالاتی راجع به‌موقعیت فعلی آنان بپرسید و خود خریداران هم‌ این انتظار را دارند که ‌این‌گونه سوالات از آنها پرسیده شود پس واکنش منفی‌ای نشان نخواهند داد. علاوه بر این‌که اگر شما بدون ‌این‌که سوالاتی از موقعیت فعلی آنها و نیاز فعلی‌شان پرسیده باشید کالا یا خدمتی را به آنان پیشنهاد دهید، اعتماد چندانی به شما و پیشنهادات‌تان نخواهند کرد.
* ***در ابتدای چرخه فروش***: اگر در همان ابتدای چرخه فروش چند سوال بی‌طرفانه و غیرمستقیم از مشتری بپرسید زمینه را برای پرسیدن سوالات مرحله بعد (یعنی سوالات از مشکلات) فراهم کرده‌اید بدون ‌این‌که‌ این برداشت در مشتری ‌ایجاد شود که شما فروشنده‌ای بیش از حد رک هستید.
* ***وقتی موقعیت تغییر می‌کند***: برای تمام مشتریان (چه مشتریان فعلی و چه مشتریان جدید) ‌این موضوع بسیار اهمیت دارد که شخصی که به‌عنوان فروشنده با وی مذاکره می‌کنند از شرایط و تغییرات محیط­های داخلی و بیرونی کاملاً آگاه باشد. تغییراتی همچون تغییر در ساختار سازمانی مشتری شما یا حتی تغییرات به‌وجود آمده در بازار مشتریان. بنابراین در کنار داشتن آگاهی ضمنی از تغییرات ‌ایجاد شده جدید در محیط پیرامون‌تان می‌توانید با طرح سوالات از موقعیت از خواست و نظر مشتری‌تان در شرایط جدید بیشتر بدانید و بالطبع واکنش‌های بهتری نسبت به نیاز مشتری از خود نشان داده و به نتیجه دلخواه خود که همان فروش است برسید.

***حوزه‌های پرریسک***

حوزه‌های پرریسک مواردی هستند که نباید در آنها از سوالات مربوط به‌موقعیت استفاده کنید، چرا که باعث می‌شود اعتبارتان را در نزد طرف مقابل‌تان از دست بدهید و در نتیجه فروش‌تان هم آسیب خواهد دید. از آنجا که طرح سوالات از موقعیت بسیار آسان است فروشندگان معمولاً در موقعیت‌های نامناسب به آن‌ها پناه می‌برند. این موارد عبارتند از:

* ***در اواخر چرخه فروش***: زمانی که شما اطلاعات پیش‌زمینه‌ای کافی جمع‌آوری نکرده‌اید (به دلایلی از قبیل خوب گوش‌ندادن به مشتری و یا به‌دلیل پرسیدن سوالات ناکارآمد که نتوانسته‌اند اطلاعات لازم را به شما بدهند) و در نتیجه طرح فروش‌تان را اجرا کرده‌اید اما خریدار به شما سفارش نداده و یا حاضر به امضای قرارداد با شما نشده و شما دیگر چیزی ندارید که بگویید، ‌این اشتباه محض است که در این شرایط به سوال از موقعیت روی بیاورید.
* ***حوزه‌های کاری نامربوط***: هدف از طرح سوالات از موقعیت آگاهی از وضعیت فعلی خریداران و پی‌بردن به نارضایتی‌هایی است که از عهده حل‌کردن آنها بر بیایید. آن‌چه در این مورد کار را خراب می‌کند و ریسک را افزایش می‌دهد، جمع‌آوری اطلاعاتی است که به حوزه فعالیت شما مربوط نمی‌شود و یا بدتر از آن پی‌بردن به نیازها و مشکلاتی‌ست که نمی‌توانید آن‌ها را حل کنید.
* ***پرسیدن بیش از حد ‌این نوع از سوالات***: پرسیدن بیش از حد سوالات مربوط به‌موقعیت در عین ‌این‌که می‌تواند صبر مشتری را به‌سر آورد ممکن است حتی باعث ‌ایجاد احساس بد در مشتری شود، چرا که در نظر وی به فروشنده‌ای فضول تبدیل می‌شوید. این یکی از ویژگی‌های بارز فروشندگان ناموفق است که سوالات زیادی را از موقعیت مشتری بدون توجه به هدف ‌این سوالات و اطلاعات مورد نیاز برای رفع نیاز مشتری از وی می‌پرسند.
* ***حوزه‌های حساس و یا به‌طور بالقوه حساس***: بدیهی است که هر فرد یا سازمانی برای خود حوزه­هایی دارند که روی آنها حساس هستند. لذا بهتر است اطلاعات مورد نیاز در خصوص‌ این حوزه­ها به‌صورت غیرمستقیم جمع‌آوری شوند و یا در ادامه گفتگو، یعنی زمانی که طرف مقابل به حد کافی نسبت به شما اعتماد پیدا کرده، پرسیده می‌شوند. مثلاً می‌توان به سوال از درآمد افراد اشاره کرد.

1. ***سوال درباره مشکلات***

سوال از مشکلات، شامل پرسیدن از مشکلات، سختی‌ها و نارضایتی‌های فعلی که مشتریان با آنها مواجه هستند، است. پرسیدن سوال از مشکلات افراد، هسته اولیه مورد نیاز شما برای فروش را فراهم می‌کنند چرا که شما باید مشکلات و مسائلی را که مشتری‌تان با آنها روبه‌رو هستند و قادر به حل آنها هستید شناسایی کرده و ارزش مورد انتظارش را برایش فراهم کنید. به‌عبارت بهتر افراد فقط در صورتی خرید می­کنند که نیازی داشته باشند و نیازها هم در واقع همان مشکلات و نارضایتی‌هایی هستند که در حال حاضر با آنها روبه‌رو هستند و هرچه‌این نیاز آشکارتر و بارزتر باشد احتمال فروش شما به مشتری نیز بیشتر و بیشتر می‌شود. در بخش سوال از موقعیت، ‌این تذکر داده شد که سوالات از موقعیت باید به‌گونه‌ای مطرح شوند که باعث آزار و ناراحتی مشتری نشوند. حال ‌این سوال پیش می‌آید که ‌آیا سوالات از مشکلات هم می‌توانند به اندازه سوالات مربوط به‌موقعیت باعث ناراحتی مشتری شما شوند؟

اکثر فروشندگان کم‌تجربه، مهارت بیشتری در پرسیدن سوالات مربوط به‌موقعیت از افراد دارند چرا که تصور می‌کنند ‌این سوالات مربوط به مشکلات است که ممکن است خریداران را ناراحت کند. در حالی‌که تحقیقات هوت ویت[[13]](#footnote-13) نشان داد که طرح سوالات از موقعیت، بیشتر می‌تواند باعث نارضایتی مشتریان شود. در این تحقیقات مشتریان ابراز کرده‌اند که طرح سوالات از مشکلات‌شان باعث می‌شود آنها احترام بیشتری برای فردی که از آنها سوال می‌پرسد قائل شوند چرا که احساس می‌کنند فروشنده به‌دنبال پیدا کردن نیازهای آنان و کمک به حل مشکلات‌شان است. همانند سوالات راجع به‌موقعیت، درباره پرسیدن سوالات از مشکلات نیز باید به ‌این موضوع توجه کرد که چه‌موقع باید ‌این سوالات را بپرسیم و چه‌موقع از پرسیدن آنها اجتناب کنیم؟ پاسخ ‌این سوال کاملاً به سطح ریسک بستگی دارد. با توجه به تقسیم‌بندی که در خصوص حوزه‌های کم‌ریسک و پرریسک در ادامه ارائه می‌شود باید در برخی موارد ‌این سوالات را از مشتری خود بپرسیم و گاهی اوقات نیز از پرسیدن آنها اجتناب کنیم.

**حوزه‌های کم‌ریسک**

* **در ابتدای چرخه فروش**: پس از ‌این‌که با طرح سوالات از موقعیت پیش‌زمینه کافی ‌ایجاد کردید و اعتماد مشتری را جلب کردید به‌منظور آگاهی از مشکل اصلی و نارضایتی مشتری خود، ‌این سوالات را مطرح کنید.
* **در حوزه‌های مهم و قابل** **توجه**: منظور از این حوزه‌ها، حوزه‌هایی است که مشتریان به‌دلیل مواجهه با مشکلاتی که برای‌شان بسیار اهمیت دارد تمایل دارند هرچه سریع‌تر به راه حلی مناسب برای حل مشکل و برآورده شدن نیازشان دست یابند. پس با کمال میل به سوالات شما درباره مشکلات‌شان پاسخ خواهند داد و کمک خواهند کرد نیاز پنهان‌شان را به نیاز آشکار تبدیل کنید.
* **حوزه‌هایی که شما در آن تخصص دارید:** همان‌طور که گفته شد هدف از طرح سوالات از مشکلات، ‌این است که به نیاز و مساله مشتری خود با فروش محصولات و خدمات‌مان به آنها پاسخی مناسب بدهیم. بنابراین جایی که راه حل مشکل مشتری، همان تولیدات حوزه تخصصی شماست، یکی از مناسب‌ترین زمان‌ها برای پرسیدن سوال راجع به مشکل مشتری است.

**حوزه‌های دارای ریسک زیاد**

* **حوزه‌های حساس برای مشتری**: همان حوزه‌هایی هستند که خریدار مشارکت فردی و عاطفی بالایی در آنها دارد مانند سیاست‌های سازمانی مشتری شما، اختلافات موجود میان دپارتمان‌های یک سازمان و یا جنجال‌ها و اختلافات عمومی.
* **حوزه مربوط به مصرف محصولات و خدمات خودتان**: اگر مشتری‌ای که با وی در حال مذاکره هستید هم‌اکنون یکی از مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات شماست، طرح سوالاتی که راجع به مشکلات آنها در همین حیطه است ممکن است موجب افزایش نارضایتی مشتری‌تان بشود. بنابراین دقت کنید سوالات از مشکلات را فقط در حیطه‌هایی مطرح کنید که دارای قابلیت‌های اضافی و جدید در آنها هستید و بتوانید در رقابت با سایرین برای رفع مشکل مشتری‌تان و جلب رضایتش پیروز شوید.

1. **سوال از پیامدها**

به‌طورکلی می‌توان گفت که سوالات راجع به پیامدها، عواقب، تاثیرات یا پیامدهای مشکل خریدار را در موقعیت خرید وی مورد هدف قرار می‌دهند. هدف ‌این نوع سوالات آن است که بتوانید از طریق تمرکز بر عواقب یک مشکل، بسط پیامدهای مشکل موجود و در نهایت ارتباط دادن مشکل به مشکلات بالقوه دیگر، توضیحات بیشتری از خریدار درباره مشکلاتش بگیرید. تحقیقات هوت ویت نشان می‌دهد که بین سوالات از پیامدها با موفقیت در فروش‌های بزرگ، رابطه مستقیمی وجود دارد. سوال راجع به پیامدهای یک مشکل، ابزار قوی برای توسعه نیازها محسوب می‌شوند و درک خریدار را از ارزشی که می‌خواهیم به وی ارائه کنیم بالا می‌برند. این نوع از سوالات به‌ویژه زمانی کارآمد هستند که طرف مقابل ما نقش تصمیم‌گیرنده را در فرآیند خرید برعهده داشته باشد. چرا که موفقیت تصمیم‌گیرندگان به ‌این بستگی دارد که بتوانند فراتر از مشکلات، پیامدها و عواقب آنی و لحظه‌ای را ببینند و شاید به همین دلیل است که باید بگوییم طرح سوالات راجع به پیامدها از سوالات راجع به‌موقعیت و مشکلات سخت‌تر است. برای‌ این‌که بتوان سوالات مربوط به پیامدها را به‌شکلی مطلوب مطرح کرد باید کارهای زیر صورت بگیرد:

* **برنامه‌ریزی**: حتی با تجربه‌ترین فروشندگان هم باید قبل از مذاکره با مشتریان خود درباره سوالات از پیامدها فکر کنند چرا که ‌این سوالات نمی‌توانند به‌طور اتوماتیک در ذهن فرد طرح شوند. به‌منظور برنامه‌ریزی علاوه بر تعیین تعداد سوالاتی که می‌خواهید از مشتری خود بپرسید، بسیار اهمیت دارد که عواقب و پیامدهای هر مشکل را نیز تا جایی که برای‌تان مقدور است شناسایی کنید. در نتیجه لازم است که:
* مشکلات اصلی و احتمالی مشتری خود را از قبل شناسایی کنید. در این مورد مشکلاتی مد نظر هستند که می‌توانید با محصولات و خدمات‌تان آنها را حل کنید.
* از یک فرم یا چک‌لیست استفاده کنید. به این صورت که در فرم مورد نظر مشکلات خریداران را در سمت چپ فهرست کنید و در مقابلش تمام پیامدهای احتمالی را که ممکن است اهمیت ‌این مشکلات را در نزد خریدار بیشتر کند، فهرست کنید.
* تعدادی سوال مربوط به پیامدهای مشکلات را آماده کنید تا از خریدار خود بپرسید. درباره تهیه و آماده‌سازی ‌این سوالات لازم است چند نکته را مد نظر داشته باشید. نخست ‌این‌که باید سعی کنید این سوالات از تنوع کافی برخوردار باشند. مثلاً می­توان از عباراتی همچون موارد زیر استفاده کرد. «‌این مساله چه نتیجه‌ای برای شما به‌دنبال دارد؟»، «هر چندوقت یکبار با‌ این مشکل مواجه می‌شوید؟»، «آیا ‌این مساله منجر به ‌این می‌شود که...؟» نکته دوم آن است که سوالات نباید به‌طور خشک و جدی مطرح شوند. گرچه ترتیب سوالات چهارگانه روش اسپین اهمیت دارد، اما خوب است که گاهی بعد از یک سوال درباره پیامدها، سوالی راجع به خود مشکل بپرسیم تا مشتری حس اعتماد و صمیمیت کافی نسبت به ما پیدا کند و در آخر اهمیت دارد که بتوانید سوالات‌تان را به یکدیگر ربط دهید. مثلاً می‌توانید سوالات‌تان را به اظهارات خریدار، مشاهدات و تجربیات شخصی خودتان و یا یک نفر سوم ربط دهید.
* در پایان مرحله برنامه‌ریزی باید اطمینان حاصل کنید که تمامی سوالات از پیامدهای ضروری را از مشتری‌تان پرسیده‌اید.
* **دانش درباره کسب‌وکار**: شما باید راجع به تمامی ابعاد و حوزه‌های کسب‌وکار خودتان اطلاعات کافی داشته باشید و کاملاً پی ببرید که چرا یک مشکل برای طرف مقابل شما اهمیت دارد و کدام مسائل در حیطه کسب‌وکار شما هستند که ممکن است به این مشکلات دامن بزنند.
* **دانش درباره اجرا**: شما باید کاملاً بر تمامی کارکردهای محصولات و خدمات خودتان اشراف داشته باشید و بدانید که محصولات و خدمات شما چه نوع مشکلاتی را می‌توانند برطرف کنند. از ‌این طریق می‌توانید به‌خوبی مناسب‌ترین نیازهای پنهان را برای توسعه خدمات و محصولات‌تان انتخاب کنید.

درباره سوالات از پیامدها نیز حوزه‌های کم‌ریسک و پرریسکی وجود دارند که باید با توجه به آنها گاهی اوقات از پرسیدن ‌این سوالات اجتناب کرد و برعکس گاهی با خیال راحت آنها را از مشتری پرسید.

**حوزه‌های کم‌ریسک** عبارتند از:

* **وقتی مشکلات بسیار قابل توجه هستند**: وقتی مشکلاتی که خریدار با آنها مواجه است برایش بسیار قابل توجه باشند، حاضر است درباره مسائلی نظیر هزینه، زمان از دست رفته و مشکلات مربوط به فرصت‌های از دست رفته‌اش به‌راحتی با شما صحبت کند. در نتیجه سوالات راجع به پیامدها زمانی که مشکل بسیار پیچیده باشد و یا عواقب متعددی در پی داشته باشد، بازده بسیار بالایی همراه خواهد داشت. شاید ذکر شعر معروف بن فراکلین اینجا خالی از لطف نباشد. بن فراکلین که یک فروشنده بسیار کارآمد است با سرودن ‌این شعر نشان داده ه چگونه با اشاره به پیامدهای یک مشکل می­توان یک مشکل را توسعه داد:

«به‌خاطر نبود یک میخ، یک نعل از بین می‌رود/

به‌خاطر یک نعل، یک اسب از بین می‌رود/

به‌خاطر نبود یک اسب، یک سوارکار از بین می‌رود/

به‌خاطر نبود یک سوارکار، یک نبرد از بین می‌رود/

به‌خاطر نبود یک نبرد، یک پادشاهی از بین می‌رود/

و تمام ‌اینها به‌خاطر همان اسب، نعل و میخ است.»

* **وقتی مشکلات نامشخص هستند**: گاهی خریدار یا مشتری احساس نارضایتی می‌کند اما خود به‌طور کامل، دلیل‌ این احساس و در حقیقت مشکل اصلی‌اش را نمی‌داند. در حقیقت با پرسیدن سوالات از پیامدها، می‌توان بیشتر بر مشکلات مشتری تمرکز کرد و در نتیجه به خریدار کمک می‌شود بتواند به عمق مشکل خود فکر کند و در نهایت رابطه کاری بهتر و اعتماد بیشتری بین طرفین ‌ایجاد خواهد شد.
* **وقتی مشکلات به تعریف نیاز دارند**: گاهی اوقات وقتی خریدار مشکل خود را برای ما توضیح می‌دهد، به نظر می‌رسد که تنها یک راه حل مشخص و جزئی را می‌توانیم به وی ارائه دهیم. اما وقتی با پرسیدن سوالات از پیامدها به خریدار کمک کنیم تا از دیدگاه‌های دیگر هم به موضوع نگاه کند و مشکل دوباره تعریف شود، راه حل‌های بیشتر و کارآمدتری را می‌توانیم به وی پیشنهاد دهیم و در نتیجه شانس فروش نیز افزایش می‌یابد.

**حوزه‌های پرریسک**

* **در ابتدای تماس**: طرح سوالات از پیامدها در ابتدای تماس و مذاکره که شما اطلاعاتی راجع به‌موقعیت خریدار ندارید، می‌تواند بسیار خطرناک باشد. چرا که وقتی شما فوراً به بررسی پیامدها می‌پردازید می‌توانید باعث ‌ایجاد بی‌اعتمادی و مقاومت برای خرید در مشتری شوید. بنابراین قبل از طرح ‌این سوالات خوب است با طرح سوالاتی راجع به‌موقعیت و مشکل، گفتگو را گرم کنید.
* **حوزه پیامدهایی که نمی‌توانید آنها را حل کنید**. وقتی از همان ابتدا بدانید که مشکل مشتری به‌وسیله محصولات و خدمات شما قابل رفع نیست با پرسیدن سوال درباره پیامدهای مشکل مشتری، او را عصبانی می‌کنید. بنابراین تنها سوالات راجع به پیامدها را به مشکلاتی اختصاص دهید که قادر به حل و رفع آنها هستید.
* **حوزه‌های حساس**: مانند دو نوع سوالات قبلی در روش اسپین، در سوالات از پیامدها هم بسیار خطرناک است که راجع به حوزه‌های حساسی همچون سیاست‌های سازمانی، مسائل شخصی و یا تصمیمات اخیر خریدار به بررسی پیامدها بپردازید.

1. **سوالات از بازده**

اصطلاح Need Pay Off به طرق مختلفی به زبان فارسی ترجمه شده است. گاهی از آن به‌عنوان «سوالات از بازده»، گاهی به «سوالات مقایسه‌ای» و گاهی با عنوان «سوالات نیاز به نتیجه» نیز یاد شده است. با هر تعبیری، ‌این سوالات مربوط به مواردی از قبیل ارزش، اهمیت و مفید بودن یک راه حل هستند. سوالات از بازده همانند سوالات از پیامدها، شدیداً با موفقیت در فروش‌های بزرگ در ارتباطند چرا که ‌این سوالات به شما کمک می‌کنند با افزایش جذابیت یک راه حل به فروش بیشتری دست پیدا کنید. تحقیقات هوت ویت نشان می‌دهند که سوالات مقایسه‌ای مقبولیت راه حل شما را افزایش می‌دهند و به‌ویژه در فروش‌هایی که منوط به داشتن یک رابطه خوب با مشتریان (علی‌الخصوص مشتریان فعلی یا قدیمی) است، بسیار کارآمدند. این سوالات کارآمد و سازنده‌اند از آن‌جهت که روی راه حل‌ها تمرکز می‌کنند و کاهش‌دهنده اعتراضات هستند چرا که باعث می‌شوند مشتری خود توضیح دهد چگونه ‌این راه حل‌ها به وی کمک می‌کند و در نهایت خود مشتری درباره ارزش راه حل شما متقاعد می‌شود. سه کارکرد سوالات از بازده که باعث فروش بیشتر می‌شوند عبارتند از:

* **شناسایی نیازهای آشکار**: یکی از مهم‌ترین کارکردهای سوالات از بازده پی‌بردن به‌وجود یا عدم وجود یک نیاز آشکار است. سوالی مانند«‌آیا شما به‌دستگاهی با سرعت بیشتری نیاز دارید یا خیر؟» منظور اکثر افراد هم از سوالات درباره‌ این بازده همین کارکرد است. اما دو کارکرد بعدی با وجود ‌این‌که کمتر رایج هستند تاثیر بیشتری بر خریدار دارند.
* **توضیح نیازهای آشکار**: فروشندگان با طرح سوالاتی از قبیل: «چرا ‌این مساله برای شما اهمیت دارد یا شما برای صرفه‌جویی در هزینه‌های‌تان به زمان بازگشت سریع‌تری نیاز دارید؟» و ... نمونه‌هایی از سوالات درباره بازده هستند که از مشتری می‌خواهند درباره اهمیت یک نیاز به شکلی دقیق توضیح دهد. بنابراین اگر نیازی وجود داشته باشد که شما از عهده رفع آن بر بیایید، ‌این نوع از سوالات مشتری را مجبور خواهد کرد به شما از مزایا بگوید.
* **نیازهای آشکار را گسترش دهید**: پاسخ به سوالات مقایسه‌ای به شما کمک خواهند کرد راه­حلی که به وی ارائه می‌کنید ارزش بیشتری را در اختیار مشتری قرار بدهد. سوالاتی همچون: «آیا راه دیگری برای کمک به شما وجود دارد؟»، «با استفاده از راه حل... فکر می‌کنید چه مزایایی برای شما فراهم شود؟»

همچون سایر سوالات اسپین، سوالات از بازده نیز دارای حوزه‌های کم‌ریسک و پرریسک هستند که باید در حوزه‌های کم‌ریسک آنها را از مشتری پرسید و بالعکس در حوزه‌های پرریسک از مطرح کردن آنها اجتناب کرد.

**حوزه‌های کم‌ریسک**:

1. **وقتی راه حل مشکل، نتایجی در حوزه‌های دیگر دارد**: گاهی پرسیدن سوالات از بازده باعث می‌شود خریدار به مزایای دیگری فکر کند. سوالاتی از قبیل«آیا راه‌های دیگری وجود دارد که ‌این راه­حل بتواند وضعیت... را بهبود و ارتقا دهد؟» یا «با زمان اضافه‌ای که راه حل ما در اختیار شما قرار می‌دهد چه کاری انجام خواهید داد؟» و ... اگر در نتیجه راه­حلی که به مشتری خود ارائه می‌دهید مزایای بالقوه‌ای وجود داشته باشد، سوالات از بازده به شما کمک خواهند کرد با گوشزد کردن آنها به مشتری، فروش بیشتری داشته باشید.
2. **وقتی که مشتری باید تصمیم خرید خود را توجیه کند**. گاهی مشتری ما حتی با داشتن قدرت خرید هم ممکن است مجبور باشد خرید خود را برای مدیریت یا اعضای سازمانش توجیه کند. بنابراین هرچه شما بیشتر از سوالات مربوط به بازده محصولات و خدمات‌تان برای توضیح مزایای بالقوه‌ای که به مشتری‌تان منتقل می‌کنید استفاده کنید، خریدار راحت‌تر می‌تواند درباره ‌این نتایج با دیگر اعضای سازمانش صحبت کرده و آنها را توجیه کند. در حقیقت با پاسخ دادن به سوالات مقایسه‌ای مشتری تمرین می‌کند چگونه به دیگران درباره کارآمدی راه حل انتخابی خود توضیح دهد.

**حوزه‌های پرریسک**

حوزه‌های زیر برای طرح سوالات مربوط به بازده، ریسک زیادی به همراه دارند، بنابراین توصیه می‌شود در حوزه‌های زیر با احتیاط بیشتری ‌این نوع سوالات را مطرح کنید و یا در صورت امکان از پرسیدن آنها اجتناب کنید. این حوزه‌ها عبارتند از:

1. **در ابتدای مذاکره و تماس**: در ابتدای مکالمات و مذاکرات فروش استفاده از سوالات مقایسه‌ای هیچ‌گونه نتیجه مفیدی برای شما به همراه نخواهند داشت چرا که خریدار هیچ توضیحی راجع به مشکلش که درصدد رفع آن است به شما نداده است. اگر سوالات مربوط به بازده را در ابتدای مذاکره خود مطرح کنید ممکن است در مشتری احساس دشمنی ‌ایجاد شود و حتی وجود هرگونه نیاز و مشکل را به‌کلی انکار کند.
2. **حوزه‌هایی که نیاز مشتری در آن صرفاً ذهنی است**: در چنین شرایطی مشتری فقط محصول شما را دوست دارد و یا آماده است تا از محصولات و خدمات شما استفاده کند بدون آن‌که نیازی حقیقی و مبرم به محصولات و خدمات شما داشته باشد. در چنین شرایطی که پشتوانه‌ای منطقی و حقیقی برای خرید محصولات و خدمات شما برای مشتری وجود ندارد، سوالات از بازده حمایتی از فروش شما نخواهند کرد. بنابراین توصیه می‌شود همیشه ابتدا با طرح سوالاتی از موقعیت و مشکل، اطمینان حاصل کنید که مشتری نیازی حقیقی دارد که درصدد رفع آن است و بعد با سوالات مربوط به بازده، راه حل‌های مفید را به او ارائه دهید.

**1-5-3-2. گوش‌دادن**

زمانی که متوجه تاثیر الگوها و مهارت‌های ارتباط غیرکلامی بشویم تازه به این نکته پی خواهیم برد که مذاکره چیزی فراتر از به‌کار بردن صرف واژه‌هاست. در یک مذاکره موفق تنها با حرف‌زدن نیست که با طرف مقابل ارتباط برقرار می‌کنیم . علاوه بر زبان بدن که درباره آن در بخش‌های قبل صحبت شد، در مذاکرات گوش‌دادن نیز از اهمیت ویژه‌ای دارد. گوش‌دادن تنها شنیدن را شامل نمی‌شود بلکه فرآیند فعالی است که به سعی و کوشش نیاز دارد. شما می‌توانید با چشم‌ها، گوش‌ها و تمام بدن‌تان به طرف مقابل گوش بدهید. گوش‌دادن مهارتی پایه‌ای و اساسی است که در تمام روابط میان‌فردی به آن نیاز دارید. برای‌ این‌که بتوانید طی یک مذاکره از مهارت گوش‌دادن موثر بهره ببرید باید شنونده‌ای فعال باشید. به عبارت بهتر گوش‌دادن به‌معنای توجه کردن به دیگران است، حتی اگر ما با آنها موافق نباشیم یا حتی زمانی که از آن‌چه می‌شنویم خسته شده باشیم باید خود را علاقه‌مند به شنیدن سخنان طرف مقابل نشان دهیم. اگر طرف مقابل شما در مذاکره اشتباهی کند شما تا پایان جلسه مذاکره فرصت دارید اشتباه او را به وی گوشزد کنید و نباید حرف او را قطع کرده و باعث شوید که رشته افکار او توسط شما گسیخته شود. این موضوع کاملاً نشان می‌دهد که گوش‌دادن طی مذاکرات تا چه اندازه مهم است. برای ‌این‌که بتوانید شنونده‌ای فعال باشید دو راهکار کلی پیش روی شما قرار دارد:

1. **تکرار**: یعنی ‌این‌که آن‌چه را از طرف مقابل شنیده‌اید، تکرار کنید. حتی اگر آن‌چه را که از زبان طرف مقابل می‌شنوید بسیار ساده است، بخشی از آن را (مثلاً جملات پایانی حرف وی و یا عبارات مربوط به مقصود اصلی مشتری را) تکرار کنید. تکرار باعث می‌شود تا میزان آگاهی و حضورتان را هنگام گوش‌دادن افزایش دهید و علاوه بر ‌این طرف مقابل نیز احساس مثبتی نسبت به شما به‌عنوان فردی که به سخنان وی به‌دقت گوش می‌دهد، پیدا می­کند.
2. **توضیح**: توضیح به این معناست که با کلام خود و به سبک و سیاق خودتان آن‌چه را از طرف مقابل شنیده­اید برای خودش توضیح دهید. این تکنیک می‌تواند از تکرار بسیار کارسازتر باشد. چون علاوه بر ‌این‌که باعث می‌شود طرف مقابل اطمینان حاصل کند که شما به او و حرف‌هایش گوش می‌دهید و متوجه خواست و نیازهای وی هستید؛ باعث می‌شود اگر چیزی را که شنیده‌اید اشتباه متوجه شده­اید طرف مقابل برای شما دوباره توضیحات لازم را بیان کند. در نتیجه میزان سوءتفاهمات و تعابیر و تفاسیر اشتباهی که بعضاً منشأ عدم توافق و به نتیجه نرسیدن مذاکرات هستند، به این شکل کاهش می‌یابد.

بر سر راه فرآیند گوش‌دادن موانعی وجود دارد که همه افراد کم‌وبیش با آنها مواجه هستند. یکی از دلایل مهمی که گوش‌دادن را برای افراد دشوار می‌سازد نوع کارکرد مغز است. سرعت فکر کردن در انسان بسیار بیشتر از سرعت حرف‌زدن دیگران است. سرعت حرف‌زدن در بهترین حالت بین 100 الی 150 کلمه در دقیقه است در حالی‌که انسان می‌تواند به‌راحتی به 500 کلمه در دقیقه گوش دهد. به همین دلیل ذهن انسان سریع‌تر از کلماتی که می‌شنود حرکت می‌کند و می‌تواند به‌صورت همزمان به موارد دیگری نیز گوش بدهد. بنابراین باید دقت کنیم طی مذاکرات فقط روی صحبت‌های طرف مقابل تمرکز داشته باشیم. در ادامه به معرفی شش مانع اصلی گوش‌دادن می‌پردازیم:

1. **نظام دفاعی**: یکی از دلایلی که باعث می‌شود افراد حین مکالمات و مذاکرات به‌درستی به سخنان طرف مقابل خود گوش ندهند، به مسائل و مشکلات روانشناسی برمی‌گردد. به‌طور کلی هیچ شخصی دوست ندارد خبرهای بدی که باب میلش نیست را بشنود. بنابراین افراد به‌طور ناخودآگاه مطالبی که باب میل‌شان نیست را به‌سختی از فیلتر ذهن‌شان رد می‌کنند. جمله معروف «او فقط چیزهایی را که دوست دارد می‌شنود» دقیقاً به همین موضوع اشاره دارد.
2. **اعتماد به نفس ضعیف و یا تنش‌های درونی:** افرادی که در طول مذاکرات خیلی حرف می‌زنند مسلما کمتر به حرف‌های طرف مقابل گوش می­دهند. یکی از دلایل زیاد حرف‌زدن افراد نداشتن اعتماد به نفس کافی و یا تنش‌های عصبی مانند استرس است. در حقیقت زیاد حرف‌زدن و گوش نکردن نقابی است که افراد می‌زنند تا حالات درونی‌شان را پنهان کنند و صد البته که با همچین شرایط روحی اصلاً نمی‌توانند به حرف‌های طرف مقابل‌شان گوش دهند.
3. **نداشتن انرژی کافی**: اگر به دلایلی از قبیل بیماری، خستگی، کم‌خوابی و یا مشکلات کاری بی‌انرژی باشید، مسلماً نخواهید توانست شنونده خوبی برای طرف مقابل‌تان باشید. بنابراین همواره جلسات مذاکرات‌تان را طوری برنامه‌ریزی کنید که انرژی کافی را برای یک شنونده فعال بودن داشته باشید.
4. **عادت**: برخی از افراد، ‌این عادت را در خود پرورانده‌اند که به‌جای گوش‌دادن به حرف‌های طرف مقابل، جلوتر از او فکر می‌کنند. به ‌این عادت، عادت خوب گوش‌ندادن می‌گویند که باعث می‌شود فکر کنید حرف‌های طرف مقابل‌تان را تا آخر می‌دانید، بنابراین با دقت به او گوش نمی‌دهید.
5. **برداشت کردن قبل از به پایان رسیدن حرف‌های گوینده**:‌ این مورد عادت بسیار رایجی است. بسیاری از افراد از سخنان آغازین طرف مقابل‌شان برداشتی می‌کنند و چون فکر می‌کنند منظور و مقصود گوینده همانی بوده که در ابتدا گفته است دیگر به ادامه سخنانش با دقت گوش نمی‌دهند. در حالی‌که ممکن است طرف مقابل ما در حین یا انتهای سخنانش مقصود نهایی خود را بیان کند که به‌طور کل با سخنان ابتدایی‌اش متفاوت و حتی بعضاً در تضاد باشد.
6. **دیگران را بی ارزش پنداشتن**: برخی افراد به‌ویژه آنان که در سطوح بالای فنی و تخصصی و یا سازمانی قرار دارند به‌دلیل دید از بالایی که به سایر افراد دارند، ‌این‌طور می پندارند که دیگران چیز ارزشمندی برای بیان کردن ندارند. لذا به سخنان سایر افراد به‌خوبی گوش نمی‌دهند. این تفکر کاملاً اشتباه است و می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری را نیز به همراه داشته باشد. به این دلیل که هر فردی در موضوعی خاص صاحب دانش و تجربه است، می‌تواند برای ما و سازمان ما مفید باشد. بنابراین به صرف این‌که طرف مقابل از جهاتی از شما پایین‌تر است، سخنان وی را بی‌ارزش ندانید.
   * 1. ***ارائه راه حل و فنون ارائه محصول***

در دیدگاه‌های سنتی تنها برخورداری از دانش فروش کافی بود و در میان بسیاری از افراد ‌این تفکر رایج بوده (و بعضاً همچنان هم وجود دارد) که در صورت داشتن دانش و مهارت فروش، دیگر نیازی به داشتن دانش محصول نیست. اما ‌این باور کاملاً اشتباه است. شما به هر دو دانش نیاز دارید و اگر مجبور به تصمیم‌گیری درباره ‌این باشید که کدام‌یک را اول بیاموزید، آن‌که در رتبه اول قرار می­گیرد، دانش محصول خواهد بود. داشتن اطلاعات درباره محصول، ‌این توانایی را به شما می‌دهد که برای پرسش‌های اساسی مشتری­های‌تان پاسخ مناسبی داشته باشید و در نتیجه در چشم مشتری به‌عنوان یک کارشناس دیده شوید و نه‌فقط به‌عنوان فروشنده‌ای که صرفاً به‌دنبال فروختن به آنهاست. معرفی محصول، یک فرآیند است که در آن یکی از مهم‌ترین وظایف فروشنده اثبات کیفیت کالا به مشتری است. برای واژه کیفیت، تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است. در یک حالت کلی، کیفیت عبارت است از درجه و میزانی که یک کالا یا خدمت با خواست و انتظارات مشتری انطباق دارد و همان‌طور که گفته شد، یکی از وظایف فروشندگان‌، این است که طی فرآیند معرفی و ارائه محصول، کیفیت محصولات و خدمات‌شان را برای مشتریان به اثبات برسانند در غیر‌ این‌صورت فروش مورد انتظارشان به‌وقوع نخواهد پیوست. یکی از مدل‌های مفیدی که در سال‌های اخیر به‌منظور معرفی محصول به مشتریان استفاده می‌شود، مدل FAB یا مدل ویژگی، مزیت و منفعت است. این مدل به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا همواره منافع مشتری را مد نظر داشته باشند و به محصول و خدمات از دید مشتریان نگاه کنند. این رویکرد سه بعدی سبب می‌شود کسب‌وکارها علت اصلی تولید کالاها و ارائه خدمات‌شان را که همان ارائه منافع و ارزش مورد نظر مشتریان به آنهاست فراموش نکنند، چرا که به‌طور قطع، محصولی که در آن منافع مشتری لحاظ نشود و یا حتی محصولی که منافع موجود در آن برای مشتریان ارائه و معرفی نشود، به فروش نمی‌رود و در نهایت دیگر تولید نخواهد شد. در این مدل فروشنده باید راجع به سه بعد یا موضوع اصلی مربوط به کالا و خدمات برای مشتری توضیحاتی ارائه دهد که هر یک به شرح زیر هستند:

1. **ویژگی‌ها**[[14]](#footnote-14) : منظور از ویژگی‌ها همان ویژگی‌ها و خصوصیات فنی کالا‌ها و خدمات هستند که اغلب مخاطبان عادی متوجه مفهوم آن نمی‌شوند. یکی از رایج‌ترین اشتباهات فروشندگان در بیان ویژگی‌های فنی محصولات، همین موضوع است که آنها فکر می‌کنند ‌این ویژگی‌ها با همان قالب و واژگان تخصصی معمول بین کارشناسان برای مشتریان عادی هم قابل فهم است. از همین‌رو آنها مجموعه‌ای از ویژگی‌های فنی محصولات و خدمات‌شان را بدون توضیحی اضافه برای تشریح بیشتر برای مشتریان بیان می‌کنند. غافل از آن‌که تنها بیان ‌این ویژگی‌های فنی برای توجیه مشتریان عادی کافی نیست و در چشم آنها ‌این فروشنده فقط یک فروشنده محصولات فنی است، نه یک فروشنده کارشناس و حرفه‌ای. اگر یک فروشنده به‌طور کامل و عمیق بر ویژگی‌های فنی محصولات و خدمات تسلط نداشته باشد به‌طوری که نتواند برای مشتریان عادی آنها را تشریح کند باید بداند که در بلندمدت نخواهد توانست فروش موفقی داشته باشد. این توانایی از طریق مطالعه مستمر راجع به محصولات جدید تولیدی و یا مطالعه درباره تغییرات ‌ایجاد شده در محصولات قبلی برای فروشندگان حاصل می‌شود و از آنجا که چرخه عمر محصولات به دلایل مختلفی همچون پیشرفت‌های تکنولوژیک و تغییر در سلایق مصرف‌کنندگان بسیار کوتاه شده و همواره محصولات جدید به بازار عرضه و معرفی می‌شوند، لذا به فروشندگان اکیداً توصیه می­شود همیشه به مطالعه درباره ویژگی‌های محصولات و خدمات خود بپردازند. ویژگی­های محصولات می‌توانند مواردی از قبیل: اندازه و ابعاد فیزیکی، نحوه بسته‌بندی، سرعت عملکرد، میزان مصرف انرژی، رنگ، شکل، حجم، قیمت و زمان و شرایط تحویل، خدمات جانبی و تکنولوژی مورد استفاده در تولید محصولات را در بر بگیرد. درباره خدمات نیز ‌این ویژگی‌ها بسته به نوع خدمات ارائه شده متفاوتند. مثلاً در زمینه ارائه خدمات بانکی: سود سپرده، مدت زمان معطل شدن مشتری در بانک، قابلیت‌هایی که به‌صورت آنلاین در اختیار مشتری قرار می‌گیرند و ... همه و همه نمونه‌هایی از ویژگی‌های فنی مربوط به این نوع خدمت هستند.
2. **مزیت**: [[15]](#footnote-15) در این مرحله از مدل FAB به مشتری توضیح می‌دهید ویژگی‌هایی که محصولات و خدمات شما دارند، چه مزیتی برای محصول شما‌ ایجاد می‌کند. به عبارت بهتر، ‌این ویژگی‌ها چگونه محصولات و خدمات شما را نسبت به محصولات و خدمات رقبا متمایز می‌سازند. لازم به ذکر است که یک ویژگی یا قابلیت (که همان مرحله اول مدل FAB بود)، تنها زمانی ارزشمند است که در نهایت یک مزیت ‌ایجاد کند. در غیر ‌این‌صورت منطقی است که آن ویژگی‌ها بر تصمیم خرید مشتری تاثیری نگذارند. مثلاً وقتی می‌گوییم در تولید باتری شرکت ما از تکنولوژی X استفاده شده که صرفاً در اختیار شرکت ماست، در حال توضیح ویژگی‌ها هستیم. اما وقتی می‌گوییم که به‌علت استفاده از تکنولوژی X باتری تولیدی ما چهاربرابر بیشتر از دومین برند باتری جهان عمر می‌کند، در حال ارائه و بیان مزیت محصول خود هستیم. بنابراین همواره به‌خاطر داشته باشید که مزیت علاوه بر ‌این‌که باید برای مشتری قابل توضیح و اثبات باشد، باید برای مشتری ارزش نیز خلق کند تا حاضر شود به‌خاطر کسب ‌این ارزش و منفعت به ما پول بدهد و محصولات یا خدمات ما را خریداری کند.
3. **منفعت**[[16]](#footnote-16): مرحله بعد از مزیت در این مدل، منفعت است. در ساده‌ترین تعریف ممکن می‌توان گفت که منفعت، مزیتی است که برای یک مشتری خاص و منحصر به فرد ‌ایجاد ارزش می‌کند. مثلاً وقتی می‌گوییم جاروبرقی ما یک موتور قوی و سریع دارد در حال بیان ویژگی محصول‌مان هستیم. وقتی به خریدار می‌گوییم که سرعت کار کردن‌ این جاروبرقی دوبرابر سایر جاروبرقی‌های مشابه است، وارد حیطه مزیت ‌این محصول شده‌ایم. اما اگر در پایان به مشتری خود که یک خانم شاغل و میانسال است بگوییم با توجه به شرایط شما استفاده از ‌این جارو باعث می­شود کار شما سریع‌تر تمام شود و به علاوه مدت زمان کمتری به‌دست و کمر شما فشار بیاید در حال بیان منفعت حاصل از خرید ‌این جارو با مشتری هستیم. در واقع ویژگی­ها و مزیت‌های محصول مساله فروش را از دید فروشنده بررسی می‌کنند در حالی که منفعت محصول را از نگاه مشتری و نیازهای او بررسی می‌کند. با توجه به‌ این موارد اگرچه ممکن است ویژگی‌ها و مزیت‌های محصول و خدمات خود را برای همه مشتریان به یک شکل توصیف کنیم، اما منفعت‌ها به احتمال زیاد از یک مشتری تا مشتری دیگر متفاوت خواهد بود پس لازم است درباره آنها از دید هر مشتری به محصولات و خدمات‌مان نگاه کنیم. البته ‌این واقعیت نیز وجود دارد که اگر مشتریان خود را به‌خوبی بشناسیم، حتی در انتخاب و مطرح کردن ویژگی‌ها و مزیت‌ها هم تغییراتی را می‌توانیم ‌ایجاد کنیم.

در معرفی و ارائه محصول باید به چند نکته مهم توجه داشته باشیم:

* **طرز صحبت کردن**: در فرآیند معرفی و ارائه محصول نباید مداوم و مستمر و به‌اصطلاح پشت سر هم صحبت کنیم. در فواصل زمانی معین، مشتری را نیز درگیر صحبت کنید. مثلاً هر 20 ثانیه یک‌بار از مشتری درباره صحبت‌های‌تان تائیدیه بگیرید.
* **درگیر کردن حواس پنج‌گانه**: یکی از رموز موفقیت در فرآیند معرفی محصول، استفاده و درگیر کردن حواس پنج‌گانه مشتری است. حتماً دیده‌اید که در بسیاری از فروشگاه‌ها‌ این عبارت را روی قفسه و ویترین محصولات زده‌اند که «لطفاً دست نزنید». شاید ‌این موضوع به‌منظور حفاظت از محصولات موجود در محل فروشنده صورت گرفته باشد، اما تاثیری منفی بر فرآیند فروش خواهد داشت. نه‌تنها نباید مانع دست زدن مشتری به محصول شد، بلکه باید اجازه داد مشتری محصول مورد نظرش را لمس کرده، آن را بچشد و حتی در صورت امکان از آن استفاده کند تا ارزش حاصل از آن را تجربه و به خرید آن تمایل بیشتری پیدا کند.
* **ارزش‌آفرینی**: ارزش‌آفرینی به این معناست که آن چیزی که بیشترین اهمیت را برای مشتری دارد، بهای تمام‌شده یک کالا یا خدمت نیست بلکه ارزشی که آن محصول یا خدمت در ذهن مشتری ‌ایجاد می‌کند مهم است و فروشنده باید درصدد ارائه و معرفی آن ارزش به مشتری برآید. به بیان ساده‌تر هدف ارزش‌آفرینی بالا بردن ارزش ادراک شده محصول در ذهن مشتری است.
* یکی از مهم‌ترین مسائلی که فروشندگان باید درباره آن تصمیم‌گیری کنند **انتخاب** محصولی‌ست که می‌خواهند به مشتری بفروشند. فروشنده باید قبل از آن‌که مشتری‌یابی کند، محصول یا خدمتی را برای فروش انتخاب کند که خودش بتواند خودش را بفروشد.
* در فرآیند ارائه و معرفی محصول همواره در نظر داشته باشید که کلیه ویژگی‌ها و تخفیفات را **یک‌جا و یک‌باره به مشتری نگویید**. بلکه مرحله به مرحله از آنها برای ترغیب هرچه بیشتر مشتری به خرید محصول و خدمات خود استفاده کنید و سعی کنید با ارائه ویژگی‌ها و مزایا و منافع محصولات پله‌پله برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کنید. همچنین حتماً یک یا دو ارزش یا امتیاز را برای لحظات نهایی فروش نزد خود نگه دارید و در انتهای جلسه در صورت لزوم و تقاضای مشتری آنها را اعلام کنید.
  + 1. ***. پاسخ به اما و اگرها***

در حین مذاکره با طرف مقابل‌تان همواره ممکن است با شرایطی مواجه شوید که نیاز به واکنشی خاص و اخذ تصمیماتی مدبرانه و به‌موقع داشته باشید. این شرایط همان اما و اگر‌هایی هستند که در ادامه به توضیح هر یک از آنها و تکنیک‌های کنترل و مدیریت کردن آنها خواهیم پرداخت:

* + - 1. **اگر طرف مقابل از شما قوی‌تر باشد**: ‌این قدرت طرف مقابل می‌تواند از جهات مختلفی باشد. مثلاً ممکن است از شما ثروتمندتر باشد، ارتباطات قوی‌تری داشته باشد، در موضع چانه‌زنی قوی‌تری قرار گرفته باشد و یا حتی کارمندان بیشتر و زبده‌تری در اختیار داشته باشد. قبل از آن‌که تکنیک‌های پاسخ به این شرایط را بیان کنیم باید در نظر داشته باشید که مذاکره می‌تواند تاثیرات مثبتی به‌نفع شما داشته باشد اما نمی‌تواند واقعیت‌های موجود را به‌کلی تغییر دهد. یعنی اگر شما تمایل به راه‌اندازی یک خط تولید چندصدهزار دلاری داشته باشید در حالی که بودجه شما در حد چندهزار دلار باشد، نباید توقع داشته باشید که با یک مذاکره حرفه‌ای بتوانید ‌این تفاوت فاحش را از بین ببرید. در پاسخ به قدرت بیشتر طرف مقابل حداکثر کاری که روش مذاکره می‌تواند برای شما انجام بدهد دست‌یابی به دو هدف زیر است:
* **محافظت از شما**: مذاکره از شما در برابر توافقی که باید آن را رد کنید، محافظت می‌کند. برای تحقق ‌این هدف، چند راهکار وجود دارد. نخستین کاری که می‌توانید بکنید آن است که برای خودتان یک خط کف تعیین کنید. در مذاکرات، اگر خریدار هستید خط کف بالاترین قیمتی است که حاضرید در ازای خرید کالای مورد نظرتان بپردازید و اگر در مقام فروشنده هستید، پایین‌ترین قیمتی است که حاضرید در ازای کالای مورد معامله دریافت کنید. دومین راهکار آن است که قبل از آغاز مذاکره، بهترین راهکار مورد توافق حاصل از مذاکره را برای خود طراحی کنید. دلیل شما از مذاکره با طرف مقابل، ‌این است که به نتایجی بهتر از آن‌چه بدون مذاکره به‌دست می‌آورید، دست یابید. پس باید از قبل برای خود مشخص کنید که ‌این نتایچ چه چیزهایی هستند؟ بهترین توافقی که می‌تواند در پایان مذاکره برای شما حاصل شود چیست؟ ‌این استانداردی است که می‌تواند از شما در برابر قبول شرایطی که نباید آن را بپذیرید و همچنین از رد کردن شرایطی که به‌نفع شماست محافظت می‌کند. سومین راهکار کسب آگاهی از مخاطرات عدم حصول توافق است. قبل از مذاکره باید به‌خوبی درباره ‌این موضوع بیندیشید که اگر در مذاکره پیش رو بر سر نتیجه مورد نظرتان با طرف مقابل به توافق نرسید، چه مخاطراتی پیش روی شما خواهد بود؟ ‌این موضوع به شما کمک می‌کند تا با چشمانی باز به مذاکره بپردازید و آخرین مورد طراحی یک خط قابل انعطاف برای خودتان است. گرچه ‌این توصیه شده که مواضع مورد نظر خود را قبل از مذاکره تعیین کنید، اما در هر مذاکره‌ای ممکن است پیشنهاداتی از جانب طرف مقابل مطرح شود که به هیچ‌وجه انتظار آن را نداشته‌ایم. بدین منظور می‌توانید یک حدفاصل مورد قبول از توافق موردنظرتان را تعیین کنید تا از طریق مذاکره بتوانید در این طیف حرکت و تصمیم‌گیری کنید.
* **حداکثر استفاده از توانایی‌های‌تان**: بسیاری از افراد فکر می‌کنند که قدرت یک مذاکره‌کننده فقط ناشی از در اختیار داشتن منابعی همچون ثروت، ارتباطات سیاسی، نظامی، و اجتماعی است. گرچه ‌این موارد در میزان قدرت طرفین تاثیرگذارند اما در حقیقت قدرت نسبی مذاکره دو طرف، ابتدا متکی بر ‌این است که اگر به توافق نرسند کدام‌یک حق انتخاب‌های بیشتری دارند. به عبارت بهتر، یکی از کارهایی که می‌توانید در مواجهه با زمانی که طرف مقابل‌تان از شما قوی‌تر است انجام دهید آن است که توانایی خود را در انتخاب سایر گزینه‌های موجود برای تحقق خواسته‌تان به آنها به شکلی مودبانه گوشزد کنید. البته ‌این گزینه‌های جایگزین را برای خود نیز تعریف کنید. نکته بعد آن است که باید راهکارهایی را که طرف مقابل‌تان ارائه کرده است به‌خوبی بررسی و ملاحظه کنید. هر قدر بیشتر بتوانید از حق انتخاب‌های آنان آگاه شوید، آمادگی و قدرت بیشتری برای مذاکره خواهید داشت.

به‌طور کلی هر چقدر طرف مقابل شما در مذاکره به لحاظ فیزیکی یا اقتصادی قدرتمندتر به‌نظر برسد، نفع شما در این است که مذاکره را به‌سمت شایستگی‌ها و منطق سوق دهید. داشتن یک «بهترین جایگزین توافق حاصل از مذاکرات» می‌تواند کمک کند بر اساس منطق و شایستگی‌ها مذاکره کنید. از دانش، آگاهی، وقت، پول، کارکنان، ارتباطات‌تان با دیگران و دانستنی‌های خود برای تدبیر کردن بهترین راه حل، مستقل از موافقت طرف مقابل استفاده کنید. هر اندازه راحت‌تر و خوشحال‌تر بتوانید سر میز مذاکره حاضر شوید، توان و قدرت شما برای اثر گذاشتن روی نتایج حاصل از مذاکرات بیشتر خواهد شد. فراموش نکنید طراحی «بهترین جایگزین توافق حاصل از مذاکرات» موثرترین سلسله اعمالی است که می‌تواند در برابر مذاکره‌کننده‌ای که از شما قوی‌تر است، موثر واقع شود.

* + - 1. **اگر طرف مقابل وارد بازی مذاکره نشود و منتظر بازی از طرف شما باشد**: مذاکره می‌تواند یک بازی خردمندانه، کارا و دوستانه باشد که به شما کمک کند به مقاصد از پیش تعیین‌شده خود دست یابید. اما اگر طرف مقابل‌تان بازی نکند چه کار باید کرد؟ مثلاً در حالی که شما در حال بحث و گفتگو درباره منافع هستید، آنها ممکن است با بیان صریح موضع خود، راه را برای مذاکره ببندند و یا زمانی که به‌دنبال توسعه توافق‌های ممکن دوجانبه هستید، ممکن است به شخص شما یا پیشنهادات مطروحه شما حمله کنند. در این شرایط خاص اگر مایل به حصول توافق و به انجام رسیدن مذاکره هستید باید اقدامات زیر را انجام بدهید.
* به موضع آنها حمله نکنید و سعی کنید دریابید پشت موضع موردنظر آنها چه چیزی نهفته است. به عبارت بهتر وقتی طرف مقابل موضع صریح و قاطعی در برابر شما مطرح می‌کند نه آن را بپذیرید و نه آن را رد کنید بلکه آن را به‌عنوان یکی از راه‌های انتخابی در نظر بگیرید و سعی کنید ببینید پشت آن چه منافعی نهفته است، چه اصولی را منعکس می­سازد و در نهایت بیندیشید از چه راه‌هایی می‌توانید آنها را بهبود بخشید.
* در برابر طرف مقابل از ‌ایده‌های خود دفاع نکنید، بلکه از آنها بخواهید ‌ایده‌های شما را نقد کنند و راه حل پیشنهاد دهند. در هر مذاکره‌ای وقت زیادی صرف انتقاد طرفین از یکدیگر می‌شود. برای ‌این‌که حرفه‌ای مذاکره کنید به‌جای ‌این‌که در مقابل طرف مقابل مقاومت کنید، از آنان بخواهید اگر انتقادی دارند آن را بیان کنند. به‌جای آن‌که از آنها بخواهید صرفاً ‌ایده‌های شما را بپذیرند یا آنها را نقد کنند از آنها درخواست کنید که مشکل و اشکال ‌ایده شما را بگویند. به این شکل است که ناخودآگاه آنها را وارد بازی مذاکره کرده‌اید. سپس نقدهای آنان را بررسی کنید تا منافعی را که پشت استدلال‌های‌شان نهفته است درک کنید و بکوشید ‌ایده‌های خود را از نقطه‌نظر ‌ایشان اصلاح کرده و بهبود ببخشید.
* اگر طرف مقابل‌تان دست به حمله شخصی علیه شما زد و خواست از بازی مذاکره خارج شده و طفره برود، چه کار باید بکنید؟ در برابر‌ این وسوسه که از خود دفاع کنید و یا دست به حمله متقابل بزنید، مقاومت کنید. در عوض با آرامش در جای خود نشسته و اجازه دهید طرف مقابل هر آن‌چه می‌خواهد بگوید، خود را تخلیه کند و آرامش خود را به‌دست آورد. در سکوت به آنان گوش دهید و وانمود کنید حرف‌های‌شان را درک می­کنید. پس از آن‌که صحبت‌های‌شان به پایان رسید حمله آنان را که به شخص شما بود به‌صورت حمله بر مساله درآورید. مثلاً می‌توانید از عباراتی همچون: ما انتقادات شما را تا حدی قبول داریم، متوجه علاقه شما یا حساسیت‌های شما درباره... هستیم و یا صرف نظر از‌ این مسائل برای حل مساله و موضوع مورد مذاکره چه نظر و پیشنهادی دارید و جملاتی از این قبیل استفاده کنید.
* با پرسش سوال و سکوت، آنها را وارد بازی مذاکره کنید. سوال کردن یکی دیگر از راهکارهایی است که وقتی طرف مقابل‌تان نمی‌خواهد تن به بازی مذاکره دهد می‌توانید از آن بهره ببرید. در واقع اظهار هر مطلبی می‌تواند در طرف مقابل ‌ایجاد مقاومت کند، حال آن‌که سوال پرسیدن به طرف مقابل‌این امکان را می‌دهد که نکات مورد نظرشان را بیان کنند و به شما نیز ‌این امکان را می‌دهد بفهمید در ذهن طرف چه می‌گذرد. ابزار دیگری که در برابر اشخاصی که وارد بازی مذاکره نمی‌شوند در اختیار دارید، سکوت است. سکوت یکی از بهترین سلاح‌هاست. از این سلاح استفاده کنید و اگر طرف مقابل پیشنهاد غیرمعقولی را مطرح کرد و یا شخص شما را بی‌دلیل و غیرموجه مورد حمله قرار داد، بدون نشان دادن هیچ واکنشی فقط سکوت کنید. مردم در برابر سکوت احساس ناراحتی می‌کنند مخصوصاً اگر درون خود از بی‌منطقی و نادرستی حرف‌های‌شان مطلع باشند. سکوت غالباً ‌این احساس را در فرد ‌ایجاد می‌کند که در حال مات‌شدن است، پس احساس می‌کند که با پاسخ دادن به سوال شما یا ارائه پیشنهاداتی می‌تواند از مات‌شدن خودش جلوگیری کند. همواره استفاده از ‌این ابزار تاثیرگذار را در شرایط خاص مد نظر داشته باشید و فراموش نکنید که یکی از موثرترین ابزارهایی که در مذاکرات می‌توانید به آنها متوسل شوید، ‌این است که صحبتی نکنید و سکوت کنید.
* از یک شخص ثالث کمک بگیرید. گاهی وقتی از قبل می‌دانیم که طرف مقابل‌مان قصد دارد وارد بازی مذاکره با ما نشود، جلسات قبلی مذاکره­ای که با‌ ایشان داشته‌ایم به شکست انجامیده‌اند و یا انتظار حمله شخصی به خودمان از جانب آنها را داریم، می‌توانیم از یک شخص سوم کمک بگیریم. چراکه یک میانجی ساده‌تر از اشخاصی که مستقیماً درگیر مذاکره هستند می‌تواند اشخاص را از مساله جدا کند و بحث‌ها را به‌سمت گفتگو درباره منافع و مقاصد مورد نظر از مذاکره سوق دهد.
  + - 1. **اگر طرف مقابل در مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست زد چه کاری انجام دهیم؟** مانند هر پدیده انسانی دیگر، مذاکره هم می‌تواند حاوی انواع تکنیک‌ها و ترفندهای مغرضانه و ناشایست باشد. متاسفانه ‌این مساله یکی از اما و اگرهای بسیار رایج در بحث مذاکرات است. اگر طرف مقابل ما در طول مذاکره به نیرنگ و ترفندهای مختلف متوسل شد چه کار باید بکنیم؟ برای ‌این‌که بدانیم در مقابل ‌این شرایط چه واکنشی باید داشته باشیم باید قبل از هر چیز با ترفندها و نیرنگ‌هایی که استفاده از آنها در جلسات مذاکرات متداول است، آشنا شویم. تدابیر و نیرنگ‌های فراوانی هستند که افراد می‌توانند در طول مذاکرات از آنها استفاده کنند و به این ترتیب امتیازات بیشتری از شما بگیرند. طیف ‌این نیرنگ‌ها از دروغگویی و سوءاستفاده روانی از افراد شروع می‌شود و تا اشکال مختلفی از تاکتیک‌های فشار ادامه پیدا می‌کند. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان گفت که نیرنگ‌های مورد استفاده و رایج در مذاکرات در سه گروه کلی قابل بررسی هستند. **تعریف و تمجید، تخریب و تهدید**. گرچه ادب حکم می‌کند که شما از طرف مقابل خود به دلایلی مختلف همچون وقتی که برای ‌این جلسه اختصاص داده است یا سابقه همکاری‌های قبلی‌اش با شما تعریف و تشکر کنید، اما یک جلسه مذاکره چندساعته آن‌قدر مباحث مختلف برای بحث و تصمیم‌گیری در خود دارد که جای چندانی برای تعریف و تمجید‌های آنچنانی نیست. پس مراقب تعریف و تمجیدهای بیش از حد و مبالغه‌آمیز مخصوصاً از جانب افرادی که در جایگاه‌های پایین‌تری از شما قرار دارند، باشید. از سوی دیگر تخریب می‌تواند یکی از همان حالت‌های حمله شخصی از جانب طرف مقابل مذاکره باشد که در بخش قبل درباره آن و راه‌های خنثی کردن آن توضیحاتی ارائه شد و در نهایت تهدید. تهدید یکی از رایج‌ترین نیرنگ‌هایی است که در مذاکرات مورد استفاده قرار می‌گیرد. تهدید می‌تواند در زمینه‌های مختلفی صورت بگیرد و در مواجهه با آن هم می‌توان عکس‌العمل‌های متفاوتی داشت. به‌طور کلی در هنگام مواجهه با یک تهدید، یکی از اولین اقداماتی که باید صورت دهیم سنجش میزان واقعی بودن آن تهدید است. فراموش نکنید که مذاکره یک بازی است و ممکن است بازیکنان در حین ‌این بازی برای شما بلوف بزنند.

این موارد همگی تقسیم‌بندی کلی از انواع ترفندهای رایج و مورد استفاده در مذاکرات بودند، اما با توجه به اهمیت ‌این مبحث و پیامدهای احتمالی آن‌ها در نتیجه مذاکرات در ادامه متن به تقسیم‌بندی تفصیلی راجع به انواع ترفندها و نیرنگ‌های رایج و روش صحیح مقابله به آنها می‌پردازیم.

1. **فریبکاری آگاهانه**: ‌این مورد یکی از رایج‌ترین نیرنگ‌های مورد استفاده در مذاکرات است که انواع مختلف آن عبارتند از:

* **ارائه اطلاعات ساختگی**: حتماً همگی شما ‌این مثال معروف درباره فروش یک اتومبیل را شنیده‌اید: «‌این اتومبیل متعلق به یک خانم دکتر بوده که فقط با آن به مطب خود رفت و آمد می‌کرده است!» این مورد از قدیمی‌ترین انواع ترفندهای ناشایست مورد استفاده توسط افراد در مذاکرات است. در برابر ‌این نیرنگ چه‌کار باید بکنید؟ مهم‌ترین کار شما ‌این است که افراد را از مساله جدا کنید. یعنی تا زمانی که دلایل کافی در دسترس ندارید که به گفته‌های طرف مقابل‌تان اعتماد کنید، از اعتماد کردن به وی بپرهیزید. این به آن معنی نیست که طرف مقابل را دروغگو خطاب کنید و یا حتی بگذارید که متوجه شک و تردید شما نسبت به گفته‌های خود بشود، بلکه سعی کنید فرآیند مذاکره را مثل قبل ادامه دهید اما مستقل از اعتماد. با گذشت زمان و انجام اقدامات آزمایشی لازم می‌توانید درباره صحت یا عدم صحت گفته‌های طرف مقابل اطمینان حاصل کرده و بهترین تصمیم را اتخاذ نمایید.
* **اختیارات مشکوک و مبهم**. حتماً برای‌تان پیش آمده که در مذاکره‌ای شرکت کرده باشید و بعد از حصول توافق اولیه، طرف مقابل‌تان عنوان کند که باید تائید و موافقت شخص دیگری را نیز دریافت کند. این یک موقعیت بسیار بد است که باید سعی کنید در آن گیر نیفتید. نباید بدون آگاهی قبلی گمان کنید نمایندگان طرف مقابل صرفاً به ‌این دلیل که بر سر میز مذاکره حاضر شده‌اند واجد اختیارات کامل هستند. یک وکیل و یا یک فروشنده ممکن است به این نحو عمل کند. لذا کاری که باید انجام دهید ‌این است که پیش از هر نوع بده و بستانی درباره میزان اختیارات طرف مقابل‌تان تحقیق و بررسی کنید و یا حتی با سوالات مستقیمی همچون «شما درباره ‌این مذاکرات تا چه میزان اختیار تصمیم‌گیری دارید؟» هر نوع ابهام را در این زمینه از بین ببرید.

نکته‌ای که اینجا لازم به ذکر می‌دانیم آن است که فریبکاری آگاهانه نسبت به مقاصد و اهداف یک فرد با عدم افشای کامل تفکرات آن شخص یکی نیست. به عبارت بهتر، لازمه برگزاری یک مذاکره مبتنی بر حسن نیت افشای تمام حقایق نیست. این کاملاً منطقی‌ست که هر فرد یا سازمانی برنامه‌ها و اطلاعاتی برای خود دارند که افشای آنها می‌تواند به ضررشان باشد. بنابراین عدم افشای آنها نمی‌تواند در حکم نیرنگ و فریبکاری باشد.

1. **جنگ روانی**: ترفندها یا نیرنگ‌های مربوط به جنگ روانی در حقیقت با‌ این هدف طراحی شده و استفاده می‌شوند که شما را دچار ناراحتی کنند تا به‌صورت ناخودآگاه ترجیح دهید مذاکره را هر چه سریع‌تر پایان دهید. این ترفندها عبارتند از:

* **ایجاد موقعیت‌های اضطراب‌آور**: بر خلاف آن‌چه در وهله اول به نظر می‌رسد باید نسبت به پاسخ سوالاتی از قبیل: «تمایل دارید که جلسه مذاکره در محل ما برگزار شود یا محل خودتان؟» حساس باشید. اگر می‌دانید که در شرایطی از قبیل شلوغی و ازدحام محل مذاکره، گرما یا سرمای شدید و یا نداشتن فضای خصوصی برای مشورت با اعضای گروه خودتان در تنگنا قرار می‌گیرید و ممکن است طرف مقابل ‌این شرایط را با قصد و نیت قبلی به‌منظور تحت فشار قرار دادن شما ‌ایجاد کرده باشد، پس ضروری‌ست که در پاسخی مودبانه محل برگزاری جلسه مذاکره را به محل خود یا محلی بی‌طرف انتقال دهید.
* **حملات شخصی**: علاوه بر صحنه‌سازی درباره شرایط جوی و فیزیکی محل مذاکره، ممکن است طرف مقابل شما با بیان کلام و یا نمایش رفتاری ناشایست، شما را ناراحت کند. ممکن است درباره ظاهر یا پوشش شما کلامی طعنه‌آمیز به‌کار ببرد و یا سعی کند با منتظر نگه‌داشتن شما برای ورود به جلسه یا قطع صحبت‌های شما حین مذاکره برای صحبت با تلفن یا رسیدگی به کار دیگر به حرمت شما لطمه بزند. حتی ممکن است حین بحث و گفتگو، شما را تلویحاً فردی نادان و غیرمطلع جلوه دهد و یا حتی هنگامی که شما مشغول صحبت هستید آگاهانه و از روی قصد و نیت به شما نگاه نکند و وانمود کند که نادیده‌تان می‌گیرد. شناسایی و پی بردن هر یک از‌ این ترفندها به خنثی کردن آثار آن کمک می‌کند. وقتی موضوعی که باعث ناراحتی شما شده را صریحاً مطرح کنید به احتمال زیاد از تکرار آن خودداری خواهند کرد. البته گاهی اوقات باید صبور بود و برخی رفتارهای نامناسب را نادیده گرفت و پاسخی نداد.
* **بازی آدم خوب/آدم بد**. این همان تکنیکی است که دست کم یک‌بار آن را در فیلم­های پلیسی دیده‌اید. پلیس اول، فرد متهم را تهدید می‌کند، او را زیر یک نور خیره‌کننده می‌نشاند و حتی مورد شکنجه قرار می­دهد و سپس اتاق را ترک می­کند. بعد از او پلیس دوم (شخص خوب) وارد محل بازجویی می‌شود، نور آزاردهنده روی صورت متهم را خاموش می‌کند، یک لیوان آب به متهم تعارف می‌کند و از رفتار پلیس اول (شخص بد) عذرخواهی می­کند و از متهم می­خواهد با وی همکاری­های لازم را بکند. بسیاری از افراد در مذاکرات هم از ‌این روش استفاده می­کنند. دو نفر از اعضای تیم مقابل‌تان در مقابل شما جر و بحثی ساختگی راه می‌اندازند، یکی از آنها با شما به‌تندی برخورد می‌کند و دیگری با ملایمت از رفتار همکارش عذرخواهی می­کند و در نهایت شما را به سمت مقاصد خود می‌کشاند. بازی آدم خوب و بد، یکی از اشکال تاثیرگذار صحنه‌سازی در مذاکرات است. اگر پی به‌ این بازی ببرید در دام آن گرفتار نخواهید شد. راه مقابله با ‌این بازی نیز آن است که تحت تاثیر نقش شخصیت خوب ماجرا قرار نگیرید و بعد از آن‌که وی بازی خود را به پایان رساند شما همان سوالی را که از آدم بد قصه پرسیده بودید در آرامش از شخص خوب بپرسید!
* **تهدیدها**: درباره تهدید‌ها در بخش قبل و ابتدای همین بخش مواردی بیان شد، اما به‌دلیل فراگیر بودن در مذاکرات و اهمیت آن توضیحات بیشتری در این قسمت ارائه می‌شود. تهدیدها یکی از بدترین و رایج‌ترین انواع تاکتیک‌هایی است که در مذاکرات استفاده می‌شوند. تهدید کردن کار بسیار ساده‌ای است چرا که تنها به استفاده از چند کلمه تاثیرگذار احتیاج دارد و اگر موثر واقع شود دیگر هرگز احتیاجی به استفاده مجدد از آن نخواهید داشت. در حقیقت تهدید نوعی فشار است و فشارها غالب اوقات درست نتیجه‌ای عکس نتیجه مورد نظر را به بار می‌آورد. به همین دلیل است که مذاکره­کنندگان حرفه‌ای و موفق، کمتر در مذاکرات خود دست به تهدید طرف مقابل می­زنند چرا که ابزار و روش­های دیگری را برای انتقال همان نوع اطلاعاتی که در تهدید نهفته است در اختیار دارند. راهکارهای مختلفی برای مقابله با تهدید وجود دارد. می‌توانید با چند دقیقه صحبت بدون دادن کوچک‌ترین امتیازی به طرف مقابل در فرآیند تهدید وقفه‌ ایجاد کرده و طرف مقابل‌تان را نرم کنید و در این چند دقیقه می‌توانید راجع به تجربیات مشترک گذشته‌ای که با طرف مقابل‌تان داشته‌اید و یا حتی تجربیات و گذشته خود با او صحبت کنید. منظور از ‌این تجربیات، ارتباطات کاری شماست بدون ‌این‌که به هیچ‌وجه اشاره‌ای به زمینه مورد تهدید طرف مقابل‌تان داشته باشید. در ادامه می‌توان درباره رابطه‌ای که می‌خواهید در آینده با آنها داشته باشید صحبت کنید و البته مهم است که ‌این موضوع را طوری عنوان کنید که برای طرف مقابل‌تان باورپذیر باشد و بداند در آینده با شما مراوداتی طولانی و سودده خواهد داشت. به علاوه در نهایت می‌توانید توقعات فعلی خودتان را از طرف مقابل‌تان بیان کنید و بگویید ما از شما انتظار... را داریم تا بتوانیم با کار کردن با یکدیگر هر دو به مقاصد و اهداف‌مان برسیم و یکدیگر را در این امر یاری دهیم و در نهایت می‌توانید تهدید وی را نادیده بگیرید و بی‌توجه به آن به ادامه صحبت­ها و خواسته‌های خود بپردازید. فراموش نکنید که لحن شما در پاسخ به تهدید طرف مقابل به هیچ‌وجه نباید التماسی و به‌اصطلاح زیردستانه باشد چرا که اغلب اوقات نتیجه مثبتی برای شما به‌دنبال نخواهد داشت. از بدترین کارهایی که می‌توانید در مقابل یک تهدید از خود نشان دهید ‌این است که بعد از آن‌که مورد تهدید واقع شدید یک قدم به سمت طرف مقابل‌تان بردارید و به قول معروف تا حدی تسلیم خواست و تهدیدی که کرده بشوید.

1. **ترفندهای فشار بر مواضع**:‌ این نوع تاکتیک‌ها برای آن طراحی می‌شوند که موقعیت را به‌نحوی سازماندهی کنند که فقط یک طرف بتواند امتیازات کارساز بگیرد. این ترفندها عبارتند از:

* **امتناع از مذاکره**:‌ این ترفند می‌تواند به دو شکل استفاده شود. طریق اول ‌این است که طرف مقابل در جلسه مذاکره حضور دارد اما وارد بازی مذاکره با شما نمی‌شود که در این مورد در بخش پاسخ به اما و اگرها توضیحات کافی ارائه شد. اما نوع دیگر آن حالتی است که طرف مقابل به‌طور کل اصلاً در جلسه مذاکره حاضر نمی‌شود و کلاً از مذاکره خودداری می‌کند. اولین واکنشی که در مقابل چنین ترفندی باید در نظر داشته باشید ‌این است که سعی کنید تاکتیک طرف مقابل را بشناسید و از دلیل به کارگیری ‌این ترفند مطلع شوید.‌ آیا آنها در پی کسب امتیاز خاصی از شما هستند یا نگران ‌این هستند که مذاکره با شما موقعیت و مقام ویژه‌ای برای‌تان ‌ایجاد کند؟ آیا پس از مذاکره با شما مورد انتقاد فرد یا گروهی در داخل سازمان خودشان قرار خواهند گرفت؟ یا‌ این‌که صرفاً اعتقاد دارند توافق با شما غیرممکن است؟ بعد از ‌این‌که از دلیل آنها برای امتناع از مذاکره با خود مطلع شدید در صورتی که انجام ‌این مذاکره برای شما ضروری و حیاتی است می‌توانید راه‌های گوناگونی را پیشنهاد دهید. مثلاً از طریق اشخاص ثالث، نامه و مکاتبه و یا حتی از طریق افراد غیررسمی آنها را مایل به مذاکره کنید و یا مسائل خود را به‌صورت غیرمستقیم با آنها مطرح کنید. (گرچه ‌این ترفند اغلب در مذاکرات سیاسی استفاده می‌شود اما کاربرد آن در حیطه کسب‌وکار نیز دور از ذهن نیست.)
* **درخواست‌های افراطی**: در این ترفند مذاکره­کنندگان، مذاکره را با پیشنهادهای افراطی آغاز می‌کنند. مثلاً برای قیمت محصول موردنظر که شما انتظار 10 هزار دلار را دارید، قیمت 25 هزار دلار را اعلام می‌کنند. هدف طرف مقابل از ‌این ترفند آن است که انتظارات شما را پایین بیاورد و با اعلام یک موضع اولیه افراطی به نتیجه مطلوب­تری برسد. این ترفند با نتیجه مثبتی همراه نخواهد بود چرا که ممکن است در همان ابتدا مذاکره را به‌هم بزند. می‌توانید در مقابله با ‌این ترفند در همان ابتدا فاصله فاحش بین نظر خود و پیشنهاد طرف مقابل را گوشزد کنید و اگر آنها بر موضع خود پافشاری کردند وقت خود را صرف ادامه ‌این مذاکره نکنید.
* **خواسته‌های فزاینده**: یک مذاکره‌کننده ممکن است در برابر هر امتیازی که به او می­دهید خواسته تازه­ای را مطرح کند و یا حتی موضوعی را که قبلاً راجع به آن به توافق رسیده‌اید مجدداً برای گرفتن امتیازی جدید مطرح کند. اثر روانی ‌این تاکتیک آن است که باعث می‌شود وادار شوید بدون تامل و به‌سرعت با خواسته­های فرد، قبل از آن‌که درخواست جدیدی مطرح کند، موافقت کنید. یکی از راه‌های نه‌چندان خوب مقابله با ‌این ترفند آن است که درخواست تنفس کنید. در طول زمان تنفس بررسی کنید و واکنش‌های مناسب را شناسایی کنید و ببینید که می‌خواهید مذاکره را بر چه اساسی ادامه دهید. وقتی به جلسه بازگشتید درباره اصول و مواضع خود جدی بحث کرده و رفتار آنها را گوشزد کنید.
* **شریک سرسخت**: یکی از رایج‌ترین تاکتیک‌های مذاکراتی که برای توجیه تسلیم نشدن در مقابل درخواست­های شما به‌کار می‌رود ‌این است که طرف مقابل به شما می‌گوید که شخصاً مخالفتی با درخواست‌های شما ندارد، ولی شریک سرسختی دارد (عموماً ‌این شریک سرسخت حقیقی یا خیالی در جلسه حضور ندارد) که ممکن است اجازه ‌این توافق را به وی ندهد. بهترین راه مقابله با ‌این شرایط آن است که پس از ‌این‌که متوجه شدید طرف مقابل‌تان دارد از این ترفند استفاده می‌کند، توافق خود را با شخص او نهایی کنید (حتی در صورت امکان توافق‌تان را مکتوب کنید) و بعد اظهار تمایل کنید که می‌خواهید خودتان شخصاً با شریک وی صحبت کنید!
* **یا بپذیر یا رد کن**: درست است که در پایان مذاکره هر دو طرف به‌دنبال کسب نتیجه‌ای مشخص و قطعی هستند اما گاهی با تاکید بر‌ این‌که یا راه حل پیشنهادی طرف را بپذیریم و یا رد کنیم و مذاکره را به پایان برسانیم ما را تحت فشار قرار می‌دهند. اگر دچار چنین ترفند و تاکتیکی شدید، در ابتدا سعی کنید کاملاً آن را نادیده بگیرید و مثل ‌این‌که اصلاً چنین جمله‌ای را نشنیده‌اید به بحث راجع به موارد مورد نظر خود ادامه دهید. راه دیگر ‌این است که در ادامه صحبت‌های‌تان راه حل‌های دیگر را ارائه کنید و حتی می­توانید صراحتاً استفاده ‌این تاکتیک توسط طرف مقابل را به رخ آنها بکشید و اجازه دهید بفهمند که اگر توافقی حاصل نشود برای آنان نیز پیامدهایی به‌دنبال خواهد داشت.
  + 1. ***فنون اختتام مذاکره و فروش***

یک جلسه موفق مانند یک کتاب خوب ساختاری دارد. یعنی ‌این‌که آغازی داری، میانی دارد و پایانی. بخش پایانی جلسه بسیار مهم است چرا که جلسه­ای که به‌خوبی به پایان نرسد مانند کتابی است که خواندن آن نیمه­کاره رها شده باشد. در پاسخ به این سوال که چه زمانی باید یک جلسه را پایان داد، باید بگوییم لحظه‌ای که یا کار یا وقت از قبل تعیین‌شده جلسه تمام شده است. هر زمان که نتیجه دلخواه و مورد نظر طرفین حاصل شد و یا برعکس نتیجه‌ای حاصل نشد و بحث‌ها به بن‌بست رسیدند یا زمان از قبل تعیین‌شده جلسه تمام شد، باید جلسه را پایان دهید. اما فراموش نکنید که ختم یک جلسه، چیزی بیش از تشریفات است چرا که معامله یا اقدام بعدی را پی­ریزی خواهد کرد. ختم یک جلسه سه مرحله دارد که عبارتند از:

1. **آماده کردن گروه برای ختم جلسه**: کار مدیر یک گروه مذاکره تا حدودی شبیه کار کارگردان یک نمایش است، چرا که تنها کسی است که تمام رخدادهای در حال وقوع یک جلسه را زیر نظر دارد و آنها را مدیریت می‌کند. برای اختتام جلسه هم ‌این وظیفه را برعهده دارد که گروه را آماده کند. می‌تواند از جملاتی همچون «اجازه دهید جمع‌بندی کنیم» یا «پس نتیجه‌این شد که» به اشخاص فرصت دهد افکار خود را جمع‌وجور کنند و آخرین حرف‌های خود را بزنند، نتیجه مورد نظر و توافقات حاصله را در ذهن خود مرور کنند و به ‌این فکر باشند که برای تحقق توافق حاصله چه اقداماتی باید انجام دهند.
2. **جمع‌بندی یافته‌ها و تصمیمات**: در جمع‌بندی پایانی یک جلسه، باید هدف جلسه را بازگو کنید و خلاصه نتایج و توافقات خود را بیان کنید. در این مرحله لازم است برای جلب نظر افراد با شور و شوق و از موضع قدرت حرف بزنید تا معلوم شود که در طول جلسه خسته و بی‌رمق نشده­اید. اگر کاری هست که باید درباره آن هم به نتیجه می‌رسیدید اما به هر دلیلی ‌این اتفاق نیفتاده است، آن مورد و برنامه‌ای را که برایش در ذهن دارید بیان کنید. در نهایت اعلام کنید که در این جلسه بر اساس تصمیماتی که گرفته شده است چه اقداماتی صورت خواهد گرفت و ‌این اقدامات توسط چه کسانی انجام خواهد شد و نتایج حاصل از آنها چه زمانی قابل بهره‌برداری خواهد بود.
3. **قدردانی و ابراز خرسندی**: در پایان جلسه باید از افراد شرکت‌کننده تشکر کنید. غیر از تشکر کلی از تمام حاضران، بسیار مفید است که از کسانی که کار خاصی در طول جلسه انجام داده‌اند و یا ‌ایده و راه حلی کارگشا و مفید ارائه کرده‌اند، به‌طور مجزا و مخصوص قدردانی کنید. البته باید دقت کرد که خوشحالی بیش از حد در انتهای جلسه از خود نشان ندهیم چرا که ممکن است طرف مقابل تلاش کند با ترفند اختیارات مشروط، توافقات را معلق نماید. در این بخش نشان دادن خوشحالی ضعیف در انتهای جلسه و تشکر مختصر از اشخاص حاضر مد نظر است.

این موارد مراحل به پایان رساندن یک جلسه مذاکره بودند. اما ختم یک مذاکره در فروش‌های شخصی نیز تکنیک‌ها و روش‌های خاصی دارد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

1. **اختتام فرضی**: ‌این روش ساده‌ترین روش برای اختتام مذاکرات فروش است. در روش اختتام فرضی بدون ‌این‌که مقدمه‌چینی درباره به پایان رسیدن مذاکره صورت گیرد، با بیان کلماتی یا نشان دادن حرکاتی، فروشنده ‌این پیام را به خریدار منتقل می‌کند که کار تمام شده است. مثلاً فروشنده بعد از انتخاب مشتری یا چانه‌زنی‌های احتمالی یا بیان عباراتی از قبیل «مبارک باشد» یا «به چه طریق هزینه را پرداخت می‌کنید» مذاکره را به پایان می‌رساند.
2. **جمع‌بندی**: در این روش همان‌طور که در بحث مراحل اختتام یک مذاکره صحبت کردیم، با یک جمع‌بندی کوتاه و مختصر درباره تصمیمات متخذه و توافقات حاصله در طول جلسه مذاکره، بحث را به پایان می‌بریم.
3. **خاتمه پس از پاسخ به مشکل**: گاهی مذاکره مربوط به فروش بعد از پاسخ به مشکل مطرح شده، خود به خود به پایان می‌رسد. مثلاً خریداری که از مدت زمان ارسال و تحویل خرید خود ناراضی است به شما می‌گوید که زمان تحویل محصول‌تان خیلی دیر است و فروشنده پاسخ می‌دهد: اگر 3 روز زودتر محصول را به شما تحویل بدهیم خوب است؟ و با قانع شدن خریدار مذاکره به پایان می‌رسد.
4. **خاتمه انتخابی**: بعد از پذیرش ضمنی شرایط اساسی طرفین، فروشنده با دادن حق انتخاب به مشتری و گفتن عبارتی همچون «کدام‌یک را می‌خواهید؟» یا «‌این را می‌برید یا آن را؟» مذاکره را به پایان می‌رساند.
5. **خاتمه انعکاسی**: ‌این روش ترکیب دو روش اختتام فرضی و پاسخ به ‌ایراد یا مشکل است.
6. **تکنیک اختتام هدایت‌شونده**: در این روش به‌عنوان فروشنده سعی می‌کنیم با طرح چند سوال و پرسیدن آنها از مشتری، مذاکره را به‌سمت پایان یافتن و خرید سوق دهیم. این سوالات، سوالاتی هستند که ما جواب‌شان را از قبل می‌دانیم. به عبارت بهتر پاسخ ‌این سوالات در دل خودشان نهفته است و هدف ما از طرح و پرسش ‌این سوالات آن است که جواب‌شان را به خریدار القا کنیم و برای خریدار تصمیمی را که منجر به خرید از ما می‌شود بگیریم.
   1. ***آداب جلسات مذاکره***

برگزاری یک جلسه مذاکره، آداب مربوط به خود را دارد. علی‌الخصوص اگر شما میزبان مذاکرات باشید باید آداب خاصی را چه در زمینه برگزاری و تشریفات و چه در زمینه مدیریت روند مذاکره و ارتباطات افراد رعایت کنید. برخی از مهم‌ترین آداب مربوط به میزبان مذاکره عبارتند از:

* **برنامه‌ریزی اسکان**: شما به‌عنوان میزبان جلسه مذاکره باید قبل از برگزاری جلسه درباره محل اسکان مهمانان خود برنامه‌ریزی­ها و اقدامات لازم را انجام دهید. محلی که برای اسکان طرف مقابل‌تان در نظر می‌گیرید صرف نظر از شأن و مقام آنها باید با فرهنگ آنها نیز تناسب و انطباق داشته باشد.
* **استقبال مناسب**: اگر طرف مقابل مذاکره شما از شهر یا کشور دیگری به محل شما می‌آید باید برای استقبال از آنها در فرودگاه یا سایر پایانه‌های ارتباطی تمهیدات لازم را بیندیشد. این مقدمات و تمهیدات می‌تواند علاوه بر آداب مخصوص استقبال از میهمانان، شامل اقدامات امنیتی لازم نیز در موارد خاص باشد.
* **برنامه‌ریزی ترانسفر**: برای جابه‌جایی مهمان­های‌تان از فرودگاه به محل اقامت‌شان و یا از محل اقامت‌شان به محل جلسه و همچنین گشت‌وگذارهای احتمالی در طول مدت اقامت‌شان در شهر یا کشور شما، لازم است اقدامات مناسب در زمینه تأمین خودرو و دیگر امکانات مورد نیاز را به عمل آورید.
* **پیش‌بینی پارکینگ**: در صورتی که محل برگزاری جلسه در اماکن مرکزی و شلوغ شهر واقع شده باشد و طرف مقابل شما در مذاکره نیز با وسیله نقلیه شخصی خود به جلسه می‌آید، ضروری است برای ‌ایشان پارکینگ مناسبی در نزدیکی محل جلسه پیش‌بینی کنید تا باعث تاخیر در شروع جلسه نشود.
* **توجه به آداب و فرهنگ کشور مقابل در هنگام دست دادن و خوش‌آمد گویی**: ‌این مورد از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. چرا که تاثیر لحظات ابتدایی برخورد طرفین به قدری مهم و ماندگار است که می‌تواند روند ادامه مذاکره را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین توصیه می‌شود که قبل از جلسه راجع به فرهنگ کشور یا حتی شهر طرف مقابل‌تان تحقیق و بررسی‌های لازم را انجام دهید و از آداب خاص مربوط به خوش‌آمدگویی و دست دادن و دیگر موارد از‌ ایشان نیز اطلاعاتی به‌دست بیاورید.
* **معرفی اعضای تیم**: لازم است که قبل از شروع مذاکره افراد با یکدیگر و تا حد مختصری با مقام و منصب افرادی که در جلسه حضور خواهند داشت آشنا شوند. بنابراین اعضا باید با احترام اما کوتاه خود را به‌صورت مختصر و اجمالی معرفی نمایند یا ‌این‌که مدیر تیم، افراد خود را به تیم مقابل معرفی کند.
* **خوشرویی و دعوت از میهمانان به اتاق مذاکره**: بعد از آن‌که معرفی اجمالی صورت گرفت، باید با رویی گشاده که نشان از خرسندی شما به‌خاطر حضور مهمانان‌تان در محل شماست، آن‌ها را به سمت اتاق مذاکره راهنمایی کنید.
* **انجام پذیرایی با توجه فرهنگ و آداب طرف مقابل**: بسته به ‌این‌که طرف مقابل چه مدت و در چه زمانی از شبانه‌روز میهمان شماست، باید از ‌ایشان به‌صورت مناسب پذیرایی کنید و در انجام‌ این پذیرایی نیز باید سلیقه و فرهنگ شهر یا کشور طرف مقابل را به‌خوبی در نظر داشته باشید و بر همان اساس از ‌ایشان پذیرایی کنید. البته به این نکته نیز توجه داشته باشید که نباید میز مذاکره را به میز غذاخوری تبدیل کنید. فراموش نکنید که میز مذاکره می‌تواند محل قرار گرفتن اسناد و مدارک مهمی ‌باشد و با قراردادن وسایل پذیرایی بیش از حد، علاوه بر ‌این‌که ممکن است اسناد و مدارک مهم طرفین کثیف شده یا آسیب ببینند، فضای بیش از حد شلوغ مذاکره می‌تواند باعث کاهش تمرکز افراد بشود. بنابراین توصیه می‌شود تا حد امکان محل دیگری را برای پذیرایی مفصل‌تر از طرف مقابل خود در نظر بگیرید و روی میز مذاکره فقط یک مدل نوشیدنی یا اغذیه مختصری قرار دهید. البته بهتر است در گوشه‌ای از اتاق مذاکره میز کوچکی باشد و نوشیدنی گرم و سرد و پذیرایی مختصری روی آن فراهم باشد.

مواردی که در بالا به تشریح آنها پرداختیم همگی مرتبط به آداب برای میزبان جلسات مذاکره بودند. حال آن‌که اگر شما در مذاکرات نقش میهمان را هم داشته باشید، ملزم به رعایت برخی نکات هستید که عبارتند از:

* سعی کنید وقت‌شناس باشید و به‌موقع در جلسه مذاکره حاضر شوید. اگر قرار است که در قالب یک تیم مذاکره در جلسه شرکت کنید، سعی کنید همگی همراه یکدیگر در زمان مشخصی به محل جلسه برسید چرا که فاصله بین زمان آمدن اعضای یک تیم، صورت خوشی در جلسات کاری ندارد.
* در تمام طول مذاکره آراستگی پوششی و ظاهری خود را حفظ کنید.
* کارت ویزیت خود را در همان ابتدای جلسه به طرف مقابل‌تان بدهید و متقابلاً کارت‌ایشان را دریافت کنید و نگاهی سریع و اجمالی به آن بیندازید.
* در جلساتی که از قبل می‌دانید طولانی خواهند شد حتماً به تغذیه خود توجه کنید تا در طول جلسه دچار مشکل نشوید.
* فراموش نکنید سیگار کشیدن جز آداب مذاکره نیست.
* هنگام نوشیدن و یا غذا خوردن مراقب صدای دهان خود باشید.
* به هیچ‌وجه در جلسه مذاکره غذاهای سنگین نخورید.
* در ضیافت‌هایی که بعد از جلسه مذاکره برگزار می‌شود، افراد به‌دنبال راهی برای فهمیدن نظر نهایی و واقعی شما در خصوص موارد مطرح‌شده در جلسه مذاکره هستند. سعی کنید از ابراز نظر و صحبت‌ها در خصوص کار در این ضیافت‌ها خودداری کنید و در کل خوشحالی و اشتیاق زیادی به‌دلیل حصول توافق در مذاکره از خود نشان ندهید. به عبارت بهتر با نوعی سردی یا بی‌تفاوتی مودبانه و محترمانه در این جمع­ها ظاهر شوید.
  1. **نبایدهای جلسات مذاکره**

تا به ‌اینجا هر چه گفته شد، در خصوص مواردی بود که با هدف برگزاری یک جلسه مذاکره موفق باید انجام می‌دادید. اما در کنار کارهایی که باید قبل، حین و بعد از مذاکره انجام دهید، کارهایی هم هستند که باید از انجام دادن آنها اجتناب و خودداری کنید. این نبایدها شامل موارد فردی، ظاهری، رفتاری، ارتباطی و موارد دیگر می‌شود که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

* نه بیش از حد سرسخت باشید و نه بیش از حد مهربان: اکثر افراد فکر می‌کنند فقط در صورتی در مذاکرات موفق می‌شوند که جدی و خشک باشند و برخی به‌دنبال ‌ایجاد صمیمیتی بیش از حد در فضای مذاکرات هستند. هیچ‌کدام از‌ این دو حالت برای جلسات مذاکره مناسب نیست بلکه باید حد اعتدال را در این مورد رعایت کرد.
* تمام گزینه‌ها و راه‌های ممکن خود را آشکار نکنید: به‌خاطر داشته باشید که ممکن است توافقات حاصله در آخرین لحظات یک جلسه مذاکره به‌هم بخورند. بنابراین به هیچ‌وجه نباید تمام اطلاعات و راه حل‌های جایگزین خود را برای طرف مقابل رو کنید.
* روی موارد مختلف یکی پس از دیگری مذاکره نکنید: گاهی یکی از کلیدهای اصلی موفقیت در مذاکره، بحث همزمان روی چند موضوع است. نباید روی یک موضوع توافق کنید و بحث در خصوص موضوع بعدی (مخصوصاً در مواردی که موضوعات به هم وابسته‌اند) را به جلسات و مذاکرات بعد موکول کنید.
* ممکن است قبل از ورود به جلسه مسائل و مشکلاتی شخصی یا کاری شما را آزار داده باشند. نباید با انرژی منفی حاصل از ‌این مشکلات وارد جلسه مذاکره شوید.
* از رفت و آمدهای زیاد بپرهیزید، چرا که موجب بی‌نظمی و به‌هم خوردن تمرکز افراد می‌شود.
* هنگام صحبت کردن طرف مقابل صبور باشید و تا حد امکان سخنان ‌ایشان را قطع نکنید.
* اگر طرف مقابل شما فردی پرحرف بود، مستقیم و واضح ‌این موضوع را عنوان نکنید بلکه با استفاده از زبان بدن، ‌این موضوع را مدیریت کنید.
* اگر در شرایطی خاص و بحرانی قرار گرفتید تا حد امکان جلسه را ترک نکنید. برخی از افراد فکر می­کنند که ‌این کار نوعی تاکتیک است اما باور غلطی است، مگر ‌این‌که اطمینان داشته باشید که گزینه­های دیگری داریم و یا مطمئن باشیم که طرف مقابل ما را به میز مذاکره بر خواهد گرداند.
* طی مذاکره تا حد امکان از شوخی‌کردن بپرهیزید. شوخی می‌تواند احترام‌ها را از بین ببرد و در جلسات مذاکره اثر منفی بگذارد.
* در ابتدای جلسه فوری وارد اصل مطلب و موضوع مورد نظر خود نشوید و قدری (چند دقیقه و کوتاه) راجع به مسایل غیرکاری صحبت کنید.
* هرگز به‌ نام، عنوان، کارت ویزیت و یا کسب‌وکار طرف مقابل بی‌احترامی نکنید.
* لزومی ندارد در شرایط خاص به شیوه‌ای مخرب پاسخ طرف مقابل را بدهیم. یکی از مهارت‌های مذاکره‌کردن صبوری است که نباید آن را فراموش کنیم.
* از اشارات و زبان و علائم بدنی مخرب تا حد ممکن اجتناب کنید مگر در شرایط خاص و ضروری.
* به‌خاطر داشته باشید که ضبط کردن بی‌اجازه مذاکرات نوعی تخلف محسوب می‌شود.
* نباید تلفن همراه خود را روی میز مذاکره بگذارید چرا که ممکن است موجب سوءتفاهم و احساس عدم امنیت در فرد مقابل شود و فکر کند که مکالمات شما ضبط یا شنود می‌شود.
* هر نوع اشتباهی که از طرف مقابل سر زد (چه کلامی و چه مفهومی) در لحظه درصدد اصلاح اشتباه وی و گوشزد کردن اشتباهش نباشید. می‌توانید چند دقیقه بعد اشتباه وی را در کلام و به‌صورت غیرمستقیم اصلاح کنید.
* اگر میان اعضای تیم خود با اختلاف نظر یا مشکلی مواجه هستید، به هیچ عنوان آن را برای دیگران علنی کنید.
* در حین مذاکره به هیچ‌وجه در گوش اعضای تیم خود پچ‌پچ نکنید و از صحبت‌های ‌این‌چنینی یا صحبت به زبان دیگری که طرف مقابل متوجه آن نمی‌شود خودداری کنید.
* اگر قصد دارید یادداشتی به یکی از اعضای تیم خود بدهید، ‌این کار را بلافاصله بعد از صحبت طرف مقابل‌تان درباره موضوعی مشخص انجام ندهید، چرا که ممکن است طرف مقابل متوجه محتوای یادداشت شما بشود. همیشه 20-30 ثانیه مکث کنید و بعد یادداشت مورد نظر را بنویسید.
* در هنگام صحبت کردن فقط یک نفر را مخاطب قرار ندهید بلکه با همه اعضا تیم مقابل صحبت کنید و ارتباط چشمی با همه داشته باشد.
* از مصرف خوراکی‌هایی که خوردن آنها سخت است و احتمال کثیف شدن لباس‌های‌تان وجود دارد خودداری کنید. اگر هم ‌این اتفاق افتاد سعی کنید شرایط را در کنترل خود بگیرید و نگذارید نظم ذهنی‌تان از بین برود.
* در انتهای جلسات دقت کنید یادداشت‌ها و وسایل خود را جا نگذارید.
* اگر طی جلسه موضوعی را به اشتباه بیان کردید، فوری اشتباه خود را اصلاح کرده و صحبت راجع به آن را خیلی ادامه ندهید.
* تا آخرین لحظه مذاکره به بازی خود ادامه دهید و تسلیم نشوید. خیلی از مذاکرات درست در لحظات پایانی به نتیجه مطلوب منجر می‌شوند.
* هیچ‌گاه بعد از حصول توافق و نتیجه مورد نظرتان از طرف مقابل تشکر شدید نکنید و خوشحالی زیاد خود را نشان ندهید.
* بعد از ارائه پیشنهادات‌تان در جلسه مذاکره فقط به عکس‌العمل رییس و مدیر تیم مقابل توجه نکنید. احساس واقعی تیم مقابل معمولاً در صورت ضعیف‌ترین و کم‌تجربه‌ترین افراد نمایان می‌شود.
* به طرف مقابل خیلی نزدیک نشوید. در برخی از فرهنگ‌ها ‌این رفتار پیام خوبی را منتقل نمی­کند و ممکن است باعث شود فرد احساس کند شما قصد ورود به حریم خصوصی­اش را دارید.
* سعی کنید به‌عنوان نفر اول در جلسات مذاکره، خصوصاً مذاکرات سازمانی صحبت و اظهار عقیده نکنید. اگر صبوری و تأمل کنید با شنیدن سخنان سایر افراد می‌توانید نظر پخته‌تری ارائه کنید.
* در پاسخ به سوالات طرف مقابل، پیچیده و گمراه‌کننده پاسخ ندهید و سعی کنید شفاف و قابل فهم برای همگان سخن بگویید.
* اگر جلسه مذاکره در محل طرف مقابل شما برگزار شد و پس از پایان جلسه به رسم احترام برای شما وسیله نقلیه‌ای تهیه کردند که شما را به مقصد برساند از صحبت درباره مذاکراتی که در جلسه صورت گرفته با راننده، همراه خود و یا حتی تلفن همراه‌تان اجتناب کنید چون ممکن است که راننده مذکور کارمند شرکت طرف مقابل‌تان باشد و زبان شما را متوجه شود.
  1. **ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده موفق**

یکی از مهم‌ترین سوالاتی که برای افراد درگیر در فرآیند مذاکره همواره مطرح بوده و هست، ‌این است که ویژگی یک مذاکره‌کننده موفق چیست؟ تمامی افراد دوست دارند از ویژگی‌هایی که باعث موفقیت آنها در مذاکره می‌شود، برخوردار باشند. ما ده ویژگی مهمی که می‌تواند شما را به یک مذاکره‌کننده موفق و حرفه‌ای تبدیل کند در این بخش مطرح خواهیم کرد و خبر خوب آن‌که شما می‌توانید صرف نظر از خصوصیات فعلی خود با سعی و تمرین از ‌این ویژگی‌ها بهره ببرید. فرقی نمی‌کند که شما درونگرا هستید یا برونگرا، فردی آرام هستید یا نگران و عصبی، سریع صحبت می‌کنید یا آهسته. با هر تیپ شخصیتی فعلی خود می‌توانید با تمرین و تکرار، ویژگی‌های زیر را در خود پرورش دهید و در تمامی مذاکرات کاری و غیرکاری خود آنها را به‌کار ببندید. باید دقت کرد که در مذاکرات تیمی به تیپ‌های شخصیتی و رفتاری مختلفی در یک تیم نیاز است و نمی‌توان گفت فلان تیپ شخصیتی مناسب است و مابقی موفق نخواهند شد.

ده ویژگی مهم یک مذاکره‌کننده موفق عبارتند از:

1. **همدلی**: منظور از همدلی، توانایی مشارکت در احساسات و ‌ایده‌های دیگران است. به عبارت بهتر همدلی یعنی خود را به‌جای دیگران گذاشتن و او و شرایط او را درک کردن. همدلی برگ برنده شما در مذاکرات است چرا که باعث می‌شود از دریچه چشم طرف مقابل به وقایع نگاه کنید و تفاوت‌های میان خود و طرف مقابل‌تان را به‌خوبی درک کنید. به‌علاوه، همدلی به شما کمک می‌کند در عین حال که احساسات و نظرات دیگران را درک می‌کنید، بتوانید از احساسات و نظرات خود نیز دفاع کنید. اهمیت همدلی به‌قدری زیاد است که بسیاری از ویژگی‌های بعدی بدون وجود آن محقق نمی‌شوند.
2. **احترام**: احترام ویژگی‌ای است که به‌دنبال همدلی ‌ایجاد می‌شود. این ویژگی فقط محدود به احترام گذاشتن به طرف مقابل‌تان در مذاکره نمی‌شود بلکه بسیار مهم است که در وهله اول به خود، افراد تیم­تان و ارزش‌ها و مرزهای موردنظرتان احترام بگذارید. احترام گذاشتن شما به خودتان و تیم مذاکره‌تان یکی از راه‌های مهم دستیابی به اعتماد به نفس و تأمین رضایت خودتان است.

نکته مهم در بحث احترام دوطرفه بودن آن است. احترام در مذاکرات باید دوطرفه باشد. به عبارت دیگر اگر شما برای طرف مقابل‌تان احترام قائل شوید، او نیز به شما احترام خواهد گذاشت. شما به طرق مختلفی می‌توانید به طرف مقابل خود ادای احترام کنید اما یکی از شیوه‌های بسیار ساده‌ای که نشان‌دهنده احترام قائل شدن شما برای طرف مقابل‌تان است گوش‌دادن و توجه نشان دادن به آنهاست. به‌ایده‌های خوب و پرمعنا گوش دهید و به آنها احترام بگذارید. از ‌این طریق هم به دانش و آگاهی خودتان اضافه کرده‌اید و هم حس احترام را در طرف مقابل‌تان به‌وجود آورده‌اید.

1. **صداقت**: صداقت منجر به قابل اعتماد بودن می‌شود. صداقت یکی از بهترین سیاست‌هایی است که می­توانید در مذاکره پیش بگیرید. این ضرب‌المثل را همواره در ذهن داشته باشید که :«اگر دروغ نگویی، لازم نیست یادت باشد که درباره هر چیزی چه گفته‌ای». وقتی در نظر طرف مقابل‌تان شما فرد صادقی باشید، او به گفته‌های شما و تعهدات شما راحت‌تر اعتماد خواهد کرد و حتی ممکن است تسهیلاتی را نیز برای شما قائل شود. البته باید دقت کرد که مرز صداقت، محرمانگی اطلاعات است و صداقت به‌معنای افشای اطلاعات محرمانه نیست. جز راست نباید گفت، هر راست نشاید گفت.
2. **انصاف**: انصاف نیز یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که از همدلی نشأت می‌گیرد. منظور از انصاف داشتن، ‌این است که شما باید باور داشته باشید خواسته‌ها و نیازهای دیگران -درست مانند خواسته‌ها و نیازهای خودتان –ارزش و اهمیت دارد. یک نکته مهم درباره انصاف ‌این است که برخلاف باور عموم، انصاف به‌معنای رفتار یکسان با همگان نیست. گاهی طرف مقابل با یک نگاه شما متوجه خواسته شما می‌شود و گاهی نیاز است که منظور خود را به‌وضوح برای او شرح دهید.
3. **صبر**: برای صبر تعاریف بسیاری وجود دارد. اما در مهم‌ترین تعریفی که با زمینه مورد نظر ما (یعنی مذاکره) همسو است، صبر به‌معنای تحمل ناملایمات و گرفتاری‌ها در راه رسیدن به خواسته‌ها و هدف‌ها بدون هرگونه ناامیدی است. صبر را همچنین می‌توان توانایی شنیدن رنج‌ها و مشکلات دیگران بدون شکایت کردن و غر زدن نیز تعریف کرد. باید همواره در نظر داشته باشید که مشکلات و موانع، بخش جدایی‌ناپذیر مسیر دستیابی به موفقیت‌ها هستند. برای یک‌بار بله شنیدن باید بارها و بارها نه شنید. پس طی فرآیند مذاکره بسیار مهم است که صبور باشید. سریع درصدد پاسخگویی و واکنش نشان‌دادن به نظر مخالف طرف مقابل نباشید. فراموش نکنید صبر یکی از ابزار کلیدی موفقیت شما در دستیابی به نتایج دلخواه‌تان در مذاکرات است.
4. **مسئولیت‌پذیری**: مسئولیت‌پذیری یعنی پذیرفتن مسئولیت و نشان‌دادن ‌این‌که قابل اعتماد هستید. مسئولیت‌پذیری به این معنا نیست که شما هرگز اشتباه نمی‌کنید، بلکه به این معناست که وقتی اشتباهی از شما سر می‌زند، عواقب آن را می‌پذیرید و درصدد اصلاح آن بر می‌آیید. باید بتوانید برای تمام مشکلات و پیامدهای منفی که مسئولیت آنها به‌عهده شماست، راه حلی مناسب پیدا کنید.
5. **انعطاف‌پذیری**: انعطاف‌پذیری به‌معنای برخورد ماهرانه، درست و به‌موقع با موقعیت‌ها و مشکلات جدید است. به این معنا که اگر حین کار یا مذاکره متوجه شدید که روش قبلی یا دیدگاه فعلی‌تان اثربخشی لازم را ندارد، روش یا دیدگاه دیگری را بدون مقاومت و تعصب به‌کار گیرید. به این ترتیب می‌توانید تمام مشکلات موجود در مذاکره‌ای را که پیش روی شما قرار دارد به‌عنوان چالش­هایی در نظر بگیرید که باید بر آنها پیروز شوید. برخورداری از ویژگی انعطاف در هنگام رسیدن به نتیجه و توافق نهایی باعث می‌شود هر دو طرف از نتیجه مذاکره راضی و خشنود باشند که بالطبع ‌این رضایت می‌تواند زمینه‌ساز همکاری‌های بعدی و بلندمدت بین طرفین باشد. در نتیجه سعی کنید همواره برای گنجاندن اهداف‌تان در مذاکره و در نظر گرفتن اهداف طرف مقابل‌تان کاملاً انعطاف‌پذیر باشید.
6. **طنز و خنده**: برخورداری از حس طنز، یعنی ‌این‌که سعی کنید در موقعیت‌های سخت و جدی دنبال نکاتی خنده‌آور باشید. این موضوع با شوخی‌کردن کمی متفاوت است. سعی کنید در طول جلسات با لبخندی آرام، کارها را پیش ببرید و مثلاً از اشتباهات کلامی و مفهومی خود با عذرخواهی ساده توأم با خنده بگذرید. تحقیقات بسیار زیادی درباره اثرات مثبت خنده انجام شده که نتایج همگی حاکی از ان بوده که خندیدن باعث بهبود روحیه فرد و ارتقای عملکرد مغز می‌شود. این موارد به شما کمک خواهند کرد تا جلسه مذاکره را به‌خوبی پیش برده و به اهداف و مقاصد خود راحت‌تر دست پیدا کنید و محبوب طرف مقابل‌تان هم باشید.
7. **نظم شخصی**: به شکلی منظم برنامه‌ریزی کنید و مطابق ‌این برنامه پیش بروید، این یعنی نظم شخصی. نظم شخصی لازمه یک زندگی متکی به خود و همراه با اعتماد به نفس است. رعایت نظم شخصی در زندگی فردی و کاری شما باعث می‌شود که نیرویی درونی شما را به سمت تحقق اهداف‌تان راهنمایی کند بدون آن‌که به فرد دیگری نیاز داشته باشید که به شما انگیزه بدهد. نظم شخصی شما می‌تواند در طرف مقابل‌تان حس اعتماد و اطمینان نسبت به شما‌ ایجاد کند. حتی زمانی که از ویژگی طنز و خنده بهره می‌برید، برای رسیدن به اهداف‌تان با نظم و جدیت پیش بروید.
8. **توان و طاقت**: توان و طاقت یعنی پیش رفتن هنگامی که دیگران از حرکت خسته شده و باز‌ایستاده‌اند. برای افزایش میزان طاقت و توان خود می‌توانید کارهای ساده‌ای همچون تغذیه مناسب، رساندن ویتامین کافی به بدن، خواب کافی و با کیفیت، افزایش قدرت تمرکز ذهن و ‌ایجاد تعادل در زندگی کاری و تفریح را انجام دهید. بدیهی است که طاقت و توان بیشتر باعث تمایز مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای و موفق از مذاکره‌کنندگان تازه‌کار و کم‌تجربه است. فراموش نکنید که مذاکره یک بازی‌ست و اگر توان کافی برای ماندن در این بازی را نداشته باشید مسلماً هرگز نخواهید توانست برنده ‌این بازی شوید!

**بخش دوم**

**اصول مذاکرات بین‌المللی**

**2-1. مقدمه:**

مذاکرات بین‌المللی نسبت به مذاکرات داخلی پیچیدگی بیشتری دارد و بدیهی است که دلیل ‌این پیچیدگی آن است که افراد با ملیت‌ها، زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف به سبک‌ها و شیوه‌های متفاوتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. پیچیدگی در انتقال بین‌المللی کالا، پول، اسناد، کنترل‌های دولتی و مسائل کیفی باعث پیچیده­تر شدن مذاکره، دستیابی به توافق و اجرای آن می‌شود. بنابراین مذاکره‌کننده بین‌المللی باید علاوه بر مسائل ملی خود، به ابعاد بین‌المللی موضوع نیز تسلط نسبی داشته باشد.

* 1. **تاثیر فرهنگ‌های مختلف بر مذاکره**

فرهنگ که یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر نتایج مذاکرات بین‌المللی است عبارت است از: ترکیبی منحصر به فرد از باورها، ارزش‌ها، سنت‌ها و تاریخ گروهی اجتماعی، مذهبی یا نژادی خاص از انسان‌ها. بنابراین هنگام مذاکرات بین‌المللی لازم است تفاوت‌های فرهنگی میان خود و طرف مقابل‌مان را به‌خوبی بشناسیم و با احترام به آنها به نتیجه مورد نظر خود در مذاکره دست یابیم. در ادامه به معرفی موارد تفاوت بین فرهنگ‌های مختلف و همچنین منابعی که می‌توانید از طریق آنها اطلاعات کافی راجع به فرهنگ مردمان کشورهای مختلف دست پیدا کنید، معرفی خواهند شد.

شاید زمانی که صحبت از تفاوت فرهنگی در میان مردمان کشورهای مختلف پیش می‌آید، در ذهن عموم افراد تفاوت‌های ظاهری همچون پوشش، زبان بدن، و نوع سلایق متصور شود. حال آن‌که تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند طیف وسیعی از موارد مختلف را شامل شوند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

1. **زمان**: همواره بحث درخصوص سبک‌های مذاکره بین‌الملل، با نحوه نگرش فرهنگ کشورهای مختلف به زمان درهم آمیخته است. بهتر است بدانیم که منظور از زمان اینجا میزان حساسیت نسبت به طول مذاکرات است. مفسران معتقدند که برخی فرهنگ‌ها ارزش بیشتری برای زمان قائلند. مثلاً مشهور است که ژاپنی‌ها به مذاکره تدریجی و آمریکایی‌ها به مذاکرات و معاملات سریع تمایل دارند. بنابراین توصیه می‌شود قبل از برگزاری جلسه مذاکره در این مورد اطلاعات کافی به‌دست آورده و حین مذاکره از ‌این تفاوت میان فرهنگی مهم برای تحقق اهداف مورد نظر استفاده کنید.
2. **زبان بدن**: همان‌طور که در قسمت‌های مختلف ‌این کتاب بیان شد، زبان بدن می‌تواند تاثیر زیادی بر فرآیند انتقال معانی و مفاهیم مورد نظر در طول مذاکره داشته باشد. باید همواره به ‌این نکته توجه داشته باشید که زبان بدن در فرهنگ طرف مقابل شما در مذاکره ممکن است با زبان بدن شما متفاوت باشد. در نتیجه باید درباره زبان بدن و مفاهیم آن در فرهنگ‌های مختلف آگاهی داشته باشید تا رفتار و حرکات‌تان برای طرف مقابل آزاردهنده یا حتی توهین‌آمیز نباشد.
3. **هدف از مذاکره**: افراد با زمینه‌های فرهنگی گوناگون، دیدگاهی متفاوت نسبت به هدف و نتیجه مذاکره دارند. برخی از آنان، هدف نخست یک مذاکره را امضای قرارداد می‌دانند؛ در صورتی که هدف برخی دیگر برقراری رابطه از طریق مذاکرات است. مثلاً در مطالعه روی ۴۰۰ نفر از ۱۲ ملیت مختلف، ۷۴ درصد اسپانیایی‌ها، هدف خود را از مذاکره انعقاد قرارداد عنوان کرده‌اند؛ در صورتی که فقط ۳۳ درصد هندی‌ها دیدگاهی مشابه با اسپانیایی‌ها داشته‌اند. این موضوع دلیل تمایل مذاکره‌کنندگان آسیایی را به تشریفات اولیه و طولانی‌کردن زمان گفت‌وگوها و در مقابل دلیل تعجیل مذاکره‌کنندگان آمریکای شمالی برای ورود هرچه سریع‌تر به فاز اصلی مذاکرات را کاملاً مشخص می‌کند.
4. **میزان و نوع احترام**: شاید ‌این مورد را بتوان به تفاوت در فرهنگ‌های مختلف درباره شخصیت رسمی و غیررسمی مرتبط کرد. سبک شخصیتی اینجا اشاره به نحوه استفاده مذاکره‌کنندگان از عناوین، سبک پوشش ظاهری و کلام در برقراری ارتباط با دیگران دارد. فرهنگ کاملاً بر سبک شخصیتی افراد تاثیرگذار است. مذاکره‌کنندگان رسمی بر خطاب قراردادن همتایان خود با استفاده از عناوین، پرهیز از بازگویی حکایات و تجارب و خاطرات شخصی و نیز خودداری از پرسش در خصوص زندگی خانوادگی طرف مقابل اصرار دارند؛ ولی مذاکره‌کنندگان غیررسمی سعی در شروع گفت‌وگوها با خطاب قراردادن افراد با نام کوچک و پیشبرد سریع روابط شخصی و دوستانه دارند. آنان ممکن است به‌محض برقراری ارتباط، کت خود را درآورند و به شوخی با طرف مقابل بپردازند. هر فرهنگ تشریفات خاص با معانی و مفاهیم مخصوص به خود را دارد مثلاً یک آمریکایی خطاب قراردادن افراد با نام کوچک را نشانه دوستی و یک ژاپنی وقوع ‌این موضوع را در اولین ملاقات نشانه بی‌احترامی می‌داند. به‌منظور جلوگیری از سوء‌تفاهمات محتمل، این تفاوت میان فرهنگی باید همواره مورد توجه قرار بگیرد.
5. **میزان ریسک‌پذیری**: فرهنگ‌ها از منظر نگرانی برای فاش‌شدن اطلاعات، آزمودن شیوه‌های جدید و تحمل عدم اطمینان، بر میزان تمایل طرفین مذاکره به خطرپذیری تاثیر می‌گذارند. بر ‌این اساس برخی فرهنگ‌ها از درجه خطرپذیری پایین‌تری نسبت به سایر فرهنگ‌ها برخوردارند.

براساس تحقیقاتی که جس والد سالاکیوس[[17]](#footnote-17)در این زمینه در بین فرهنگ 12 کشور مختلف انجام داده است، حدود ۷۰ درصد افراد به ریسک‌پذیری و ۳۰ درصد آنان به محتاط بودن رای داده‌اند. از بین دوازده ملیت مورد بررسی، ژاپنی‌ها مقام نخست را در ریسک‌گریزی به خود اختصاص داده‌اند. آمریکایی‌ها نیز در ریسک‌پذیری به رتبه‌ای بالاتر از فرانسه، انگلیس و هند دست یافتند. در صورتی که طرف مقابل شما در مذاکره از کشوری با فرهنگی ریسک‌گریز آمده بود، موارد زیر را مورد ملاحظه قرار دهید:

* در روند مذاکرات عجله نکنید. اجازه دهید طرف مقابل در آرامش و به‌آهستگی ضمن کسب شناخت بیشتر از شما به شما اعتماد کند.
* به قوانین و سازوکارهایی متوسل شوید که سطح خطر آشکار را برای طرف مقابل‌تان کاهش می‌دهند.
* مطمئن شوید طرف مقابل درباره شما، شرکت‌تان و معامله پیشنهادی اطلاعات کامل دارد. در صورتی که از برخی از ‌این موارد ابراز بی اطلاعی و نگرانی کرد، خود اطلاعات لازم و مکفی در این زمینه‌ها را در اختیار وی قرار دهید.
* تمام تلاش‌تان را روی برقراری رابطه و‌ ایجاد اطمینان مابین طرفین مذاکره متمرکز کنید.
* به‌جای الزام به تعامل آنی، مذاکره را گام به گام و به‌صورت تدریجی پیش ببرید.

1. **رویکرد مذاکره**: باید بدانیم بر اساس تفاوت‌های فرهنگی، مذاکره‌کنندگان عموماً دو رویکرد را در گفت‌وگوهای‌شان اتخاذ می‌کنند: مذاکره به‌عنوان فرآیند برد طرفین (برد-برد) یا جدالی با ضرورت برد یکی از طرفین و باخت طرف مقابل (برد-باخت). مذاکره‌کنندگان با نگرش برد-برد، به مذاکرات تجاری از نظر فرآیند حل مساله با تشریک مساعی می‌نگرند؛ ولی رویکرد برد-باخت، مذاکره را یک مواجهه و تقابل قلمداد می‌کند. به هنگام ورود به یک مذاکره، تشخیص نوع فرهنگ و سبک شخصیتی افراد امری حیاتی است. بررسی‌های انجام شده در این زمینه نیز تفاوت معناداری را بین فرهنگ‌های مختلف نمایان می‌سازد. مثلاً درصد بسیار بالایی از ژاپنی‌ها مذاکره را به‌عنوان یک بازی برد-برد تصور می‌کنند ولی فقط ۳۳ درصد از اسپانیایی‌ها با ‌این دیدگاه موافقند.
2. **ساختار توافق**: ساختار توافق به این معناست که ‌آیا مذاکرات تجاری فرآیندی استقرایی (جزء به کل) را طی می‌کند و یا قیاسی (کل به جزء)؟‌ آیا مذاکرات از توافقی عمومی بر اصول کلی آغاز شده و سپس وارد جزئیات می‌شوند یا با تمرکز بر جزئیاتی مانند قیمت، تاریخ تحویل و کیفیت محصول و سپس تجمیع ‌این موارد قرارداد حاصل می‌شود؟ فرهنگ‌های متفاوت شیوه‌های مختلفی را برمی‌گزینند. برخی ناظران بر‌ این عقیده‌اند که مذاکره‌کنندگان فرانسوی، آغاز گفت‌وگوها با توافق بر اصول کلی را ترجیح داده ولی آمریکایی‌ها شروع گفت‌وگوها با توافق بر جزئیات را مناسب می‌دانند. به‌طور کلی در ساختار توافق‌های رو به پایین، در صورت موافقت یکی از طرفین مذاکره با تمامی شرایط تعیین‌شده، گفت‌وگوها با بیان اهداف کلی و نهایی توافق از سوی طرف مقابل آغاز می‌شود. درحالی‌که در ساختار توافق رو به بالا، یکی از طرفین با پیشنهاد حداقل‌ها شروع به مذاکره می‌کند و در صورت توافق، سایر شرایط نیز مطرح شده و مذاکره توسعه می‌یابد. مثلاً بر اساس تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، مذاکره‌کنندگان فرانسوی، آرژانتینی و هندی به ساختار توافقی رو به پایین (قیاسی) و مذاکره‌کنندگان ژاپنی، مکزیکی و برزیلی به ساختار توافقی رو به بالا (استقرایی) تمایل دارند.
3. **سازمان تیم مذاکره**: شناخت ساختار، مرجع اختیار و شیوه تصمیم‌گیری طرفین مذاکره اهمیت فراوانی دارد. فرهنگ، عاملی تاثیرگذار بر فرآیند ترکیب و سازماندهی گروه‌های مذاکره‌کننده است. برخی فرهنگ‌ها بر اشخاص و برخی دیگر بر گروه تاکید دارند. آمریکایی‌ها به شیوه رهبری منفرد و تام‌الاختیار علاقه‌مندند در صورتی که ژاپنی‌ها بر گفت‌وگوهای تیمی همراه با رضایت عمومی تاکید دارند، بنابراین در مواقع مذاکره با آنان فرد تصمیم‌گیرنده و رهبر گروه به‌صورت واضح قابل تشخیص نیست.
4. **در شیوه رهبری منفرد، اندازه تیم کوچک بوده و سطح آمادگی برای دستیابی به توافق بالاست**. بر ‌این اساس، در یک معامله تجاری در چین، حضور یک هیأت آمریکایی سه‌نفره و هیئتی متشکل از ۱۰ نفر یا بیشتر از چین امری عادی است. در بررسی‌های انجام‌شده در کتاب «مذاکره‌کننده جهانی»، ۵۹ درصد افراد شیوه رهبری منفرد و ۴۹ درصد شیوه اجماع در رهبری را پسندیده‌اند. برخلاف شهرت ژاپنی‌ها در توافقات عمومی، فقط ۴۵ درصد از آنان به شیوه اتفاق آراء در رهبری رأی داده‌اند. برزیلی‌ها، چینی‌ها و مکزیکی‌ها، با اختلاف زیاد نسبت به سایر کشورها، در رده‌های برتر انتخاب شیوه رهبری منفرد قرار گرفته‌اند که شاید ‌این موضوع بازتابی از سابقه سیاسی ‌این کشورها باشد.

موارد متعدد و جزئی دیگری نیز در حیطه تفاوت‌های فرهنگی تاثیرگذار بر روند و نتیجه مذاکرات نیز وجود دارد که باید با توجه به ملیت و فرهنگ طرف مقابل به کسب اطلاعات درباره آنها و استفاده مدبرانه از آنها در طول مذاکرات بپردازیم. منابع مختلف و متعددی وجود دارند که می‌توانیم از طریق آنها به اطلاعات مربوط به فرهنگ طرف مقابل خود در مذاکره دسترسی پیدا کنیم. برخی از مهم‌ترین‌ این منابع عبارتند از:

* **دوستان و همکاران آشنا به فرهنگ مورد نظر**: حتماً می‌توانیم در گروه دوستان، همکاران و آشنایان خود افرادی را پیدا کنیم که درباره فرهنگ کشور مورد نظر ما اطلاعات و تجارب کاربردی دارند. با صرف زمان کافی با ‌این افراد می‌توانیم اطلاعات مفیدی درباره فرهنگ و موارد تفاوت فرهنگی بین خود و طرف مقابل‌مان دست پیدا کنیم.
* **مطالعه کتب**: کتاب‌های راهنمای بسیاری در این مورد وجود دارند که با مطالعه آنها می­توان با ویژگی­های فرهنگی کشورها و ملیت­های مختلف آشنا شد. برخی از ‌این کتاب­ها ممکن است به شکل سفرنامه­ای باشند که افراد مختلف حین سفر به آن کشورها و یا اقامت دائم یا موقت در آنجا منتشر کرده‌اند.
* **استفاده از ‌اینترنت**: اینترنت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و سریع‌ترین منابع اطلاعاتی غیرقابل انکار در دنیای امروز از دیگر منابعی است که هنگام مذاکره با فردی از کشور دیگر و فرهنگی متفاوت می­تواند اطلاعات مفید و به‌روزی در اختیار ما قرار دهد.
* **تماشای فیلم**: تقریباً همه کشورها و فرهنگ‌ها به‌خوبی و زیبایی در فیلمی به نمایش گذاشته شده‌اند. تماشای ‌این فیلم‌ها راهی جذاب است برای برای آشنایی با فرهنگ‌های مختلف.
* **مراکز فرهنگی**: مراجعه به مراکز فرهنگی مربوط به کشورهای مختلف، می‌تواند برای شروع تحقیقات شما درباره یک فرهنگ خاص، کمک خوبی باشد.
* **غذا خوردن در رستوران‌های کشور مورد نظر**: شاید در وهله اول، ‌این اقدام چندان مفید به نظر نیاید. اما شما می‌توانید علاوه بر آشنایی با سلایق غذایی طرف مقابل‌تان با کارکنان رستوران صحبت کرده و اطلاعات گرانبهایی درباره فرهنگ آن کشور به‌دست آورید.
* **سفر**: سفر کردن به کشورهای مختلف هم مسلماً از روش‌های شناخته‌شده برای آشنایی با فرهنگ مردم یک کشور است.
* **یاد گرفتن زبان آن کشور**: اگر شما ناچار به برقراری رابطه بلندمدت با طرف مقابل خود هستید، یا برحسب نوع نیاز خود باید با شرکت‌ها و افراد متفاوتی از یک کشور خاص مراوده داشته باشید، با یادگیری زبان آن کشور و برقراری ارتباطات مختلف می‌توانید بر تفاوت‌های فرهنگی موجود راحت‌تر و بهتر غلبه کنید.
  1. **فازهای مذاکراتی و گام‌های مذاکراتی در هر فاز**

به‌طور کلی یک مذاکره در سه فاز قبل از مذاکره، حین مذاکره و بعد از مذاکره قابل بررسی است. در فاز ابتدایی یا همان فاز قبل از مذاکره، باید به مواردی همچون تهیه دستور جلسه، آمادگی‌های لازم برای برگزاری جلسه مذاکره، دعوت‌کردن افراد و ... پرداخته شود. در فاز ثانویه یا همان حین مذاکره باید آمادگی‌های لازم برای تماس و برخوردهای اولیه، آشنایی با ترفند‌ها و نیرنگ‌های رایج، یادگیری مهارت‌های مورد نیاز برای مذاکره و مواردی از ‌این‌دست بپردازیم که در بخش مذاکرات داخلی به تفصیل درباره ‌این موارد بحث کردیم و تنها نکته مهم در نظر داشتن بحث تفاوت‌های فرهنگی در این مراحل است. در فاز نهایی یا سوم که همان فاز بعد از مذاکره است نیز باید به پیگیری و مستندسازی نتایج مذاکرات پرداخته شود که برخی از مباحث مربوط به‌ این موارد در بخش مکاتبات ذکر شد و بخش دیگر آن در فصل مربوط به قراردادها به تفصیل عنوان خواهد شد.

**2-3-1. تشکیل یک تیم یا گروه مذاکره‌کننده موثر:**

درباره نقش‌های مورد نیاز در یک تیم مذاکره حرفه‌ای در بخش مذاکرات داخلی به تفصیل توضیحات لازم ارائه شده است. تنها موردی که باید در بخش مذاکرات بین‌المللی اضافه بر نکات مذاکرات داخلی مطرح شده و مورد توجه قرار گیرد، بحث مترجم، انواع آن و باید و نباید‌های مربوط به آن است. شایسته است همه اعضای تیم به زبان مذاکره مسلط باشند، اما دست کم باید فرد یا افرادی از درون تیم به زبان مذاکره تسلط کامل داشته باشند. به‌هرحال در برخی از جلسات مذاکرات بین‌المللی، زبان مشترکی بین طرفین وجود ندارد و یا ممکن است شما به زبان طرف مقابل خود و یا زبان مشترک انتخابی، تسلط کامل نداشته باشید که در چنین شرایطی ناگزیر به استفاده از مترجم در جلسات مذاکره خود هستید. باید پذیرفت مترجم اصولاً زمان جلسه را چندبرابر کرده و معمولاً زبان بدن و لحن را نیز به نحو مناسب ترجمه نمی‌کند. از سوی دیگر در اغلب مذاکرات واژگان و مفاهیم فنی بسیار زیادی مطرح می‌شود که خیلی اوقات مترجمان از ترجمه صحیح آنها ناتوانند. به هر حال نکته مهم در این بحث آن است که اگر شما گمان کردید که برای برقراری ارتباط موثر با طرف مقابل خود به مترجم نیاز دارید، باید‌ این موضوع را قبل از شروع مذاکره اعلام کنید، چرا که عنوان کردن آن در خلال مذاکرات ممکن است بر طرف مقابل شما تاثیری منفی از ‌این‌جهت که نتوانسته است منظور خود را به‌خوبی به شما منتقل کند، بگذارد. به‌طور کلی مترجم‌ها به سه شکل کار می­کنند که شما با توجه به بودجه‌ای که برای ‌این موضوع در اختیار دارید، سطح مذاکرات و سایر عوامل می‌توانید هر یک را که تناسب بیشتری با شرایط شما دارند، استخدام کنید:

1. **مترجم همزمان**: استخدام چنین مترجمانی بسیار گران است اما هم تجربه جالبی به‌شمار می‌آید و هم به‌سرعت انجام مذاکرات کمک چشمگیری می‌کند. البته در این روش باید مراقب حالات چهره و زبان مترجم نیز باشید چرا که همان‌طور که به دفعات ذکر شد، علاوه بر کلمات رد و بدل شده، ‌این موارد نیز اثرگذار هستند. همان‌طور که اشاره شد، ‌این نوع از مترجم‌ها هزینه زیادی دارند اما فراموش نکنید که برای مذاکرات مهم بسیار ضروری هستند.
2. **ترجمه متوالی**: این نوع از ترجمه، رایج‌ترین نوع ترجمه در جلسات مذاکره است که به آن ترجمه همراه با تاخیر نیز گفته می‌شود. در این روش، مترجم به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد و سپس آن را به‌طور خلاصه برای شما ترجمه می‌کند. اگر به شخص مترجم اعتماد کافی ندارید، هرگز نباید از ‌این روش و از‌ این نوع مترجم استفاده کنید. چنین مترجمانی باید افرادی وفادار و رازدار باشند که درگیر موارد احساسی و هیجانی نشوند و علاوه بر ‌این مهارت بالای ارتباطی و ترجمه­ای نیز داشته باشند.
3. **ترجمه کلی**: در این روش مترجم برای مدتی طولانی به صحبت‌های طرف مقابل گوش می‌دهد و حتی گاهی ممکن است سوالاتی نیز از وی بپرسد تا پیش از ترجمه موارد مبهم را روشن کند. پس از ‌این‌که اطلاعات کافی را به‌دست آورد مخلص و جان کلام را برای شما ترجمه و به شما منتقل می‌کند. باید توجه داشت که در این شیوه نظرات طرف مقابل با تعبیر و تفسیر شخصی مترجم شما همراه است. این نوع از مترجمان معمولاً کمترین هزینه ممکن را به شما تحمیل می‌کنند چرا که مترجمان غیرحرفه­ای هستند که ممکن است به دلایلی از قبیل دوستی با شما و یا در دست نبودن مترجمان حرفه‌ای در تیم مذاکره حضور داشته باشند.

هنگام استخدام مترجم، علی‌الخصوص زمانی که برای اولین‌بار اقدام به استخدام مترجم می‌کنید، همواره نکات زیر را در نظر داشته باشید:

* هیچ‌گاه مترجم طرف مقابل را استخدام نکنید. شاید با استخدام مترجم طرف مقابل هزینه کمتری را متحمل شوید اما کنترل روند مذاکره را از دست خواهید داد بنابراین حتماً یک منبع خودی را برای ترجمه استخدام کنید که عضو تیم کاری شما باشد.
* برای آشنایی مترجم با موضوع مذاکره، زمان کافی اختصاص دهید. در این‌صورت در حین ترجمه او می­تواند نکات تخصصی را بهتر برای شما ترجمه کند.
* از جملات کوتاه و در حد امکان کلمات ساده استفاده کنید.
* حین مذاکرات بین‌المللی که مترجم وظیفه ترجمه گفته­های شما برای طرف مقابل‌تان را بر عهده دارد، به هیچ‌وجه از اصطلاحات کوچه بازاری در حرف‌های‌تان استفاده نکنید چرا که شاید ترجمه دقیق آنها به زبان طرف مقابل ممکن نباشد و سوءتفاهمات و تعبیراتی را در پی داشته باشد.
* به مترجم خود یادآور شوید که جلوتر از شما حرکت نکند. به ‌این مفهوم که گاهی ممکن است در طول جلسات مترجم نقش مهمی همچون کارگزار، مأمور و یا نماینده شما را نیز برعهده داشته باشد. در چنین مواردی ممکن است مترجم و طرف مقابل بدون ‌این‌که به شما حرفی بزنند مکالمه‌شان را ادامه دهند که چنین موردی در مذاکرات بازرگانی و تجاری به هیچ عنوان صحیح و حرفه­ای نیست. لذا همواره به مترجم خود یادآوری کنید که بدون هماهنگی با شما از جانب شما سخنی نگوید.
  1. **ریسک‌های مترتب در مذاکرات و قراردادها:**

هر مذاکره و در نهایت معامله­ای با خود ریسک­هایی به همراه دارد چرا که مذاکرات معمولاً در شرایط نامعلومی برگزار می­شوند. شناسایی ریسک­های موجود مربوط به مذاکرات و روش مقابله با آنها یا به عبارت بهتر به حداقل رساندن تاثیرات آنها کمک شایانی به کسب نتایج قابل اطمینان و مد نظر ما می‌کند. این ریسک‌ها حوزه‌های مختلفی را شامل می‌شوند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

1. **ریسک‌های سیاسی**[[18]](#footnote-18): ریسک سیاسی عبارت است از کاهش ارزش سرمایه و ‌ایجاد موانع بر سر راه فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی یک کشور که به‌دلیل تغییر در سیاست‌ها و نظام سیاست‌گذاری یک کشور و یا تغییر رویه مراودات سایر کشورها یا یک کشور رخ می­دهد. مواردی همچون تحریم­های بین­المللی، وقوع یک جنگ ناگهانی یا پایان یافتن آن، انتخاب رییس‌جمهور جدید یا درگذشت ناگهانی، همه مواردی از ‌این نوع ریسک هستند. در کل ‌این نوع ریسک می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در محیط اقتصادی-سیاسی یک کشور ‌ایجاد کند که لازم است طی مذاکرات مورد اشاره قرار گیرند و در نهایت هنگام نگارش قرارداد، بندهای لازم به آنها اختصاص داده شود که در بخش قراردادها به مواردی از ‌این موضوع اشاره خواهد شد.
2. **ریسک­های فیزیکی**: این نوع از ریسک­ها به خطرات مربوط به کالاها، دستگاه­ها و ماشین­آلات و آسیب­های محتمل که ممکن است به موارد مورد مذاکره و توافق از زمان ارسال تا تحویل به خریدار رخ دهد اشاره می‌کند. این ریسک‌های فیزیکی بیش از 40 نوع از خطرات و ریسک‌های مختلف را در بر می­گیرند (مانند احتمال آسیب به کالا حین پروسه بارگیری، حمل و ارسال، آتش‌سوزی، عیوب فنی و موارد دیگر) که برای به حداقل رساندن مخاطرات ناشی از ‌این نوع ریسک می‌توانیم از انواع مختلف بیمه‌های رایج و معمول در این زمینه‌ها استفاده کنیم.
3. **ریسک‌های مربوط به نوسانات نرخ ارز**: ریسک نرخ ارز عبارت است از احتمال زیان در یک موقعیت غیرپوششی که در اثر افزایش یا کاهش ارزش یک پول خارجی پیش می‌آید. ریسک نرخ ارز و نوسانات آن بسته به نوع اقتصاد کشورها می‌تواند تبعات فراوانی به همراه داشته باشد. می‌توان هنگام مذاکره و عقد قرارداد مورد نظر از پرتفوی ارزی استفاده کرد تا ریسک ناشی از نوسانات یک ارز خاص به حداقل ممکن برسد.
4. **ریسک تقاضا**: یکی از مهم‌ترین ریسک‌های موجود که باید حین مذاکرات به آن توجه کافی مبذول داشت و به فکر به حداقل رساندن آن بود، ریسک تقاضاست. ریسک تقاضا مخصوصاً در رابطه با کالاها، خدمات و تکنولوژی‌های جدیدی که برای اولین‌بار است به یک کشور وارد می‌شوند، اتفاق می‌افتد. این ریسک به‌طور کلی به حالتی اشاره دارد که برای محصول پیشنهادی ما به بازار (اعم از کالا و خدمات)، مشتری بالفعلی وجود نداشته باشد. علاوه بر انجام فعالیت‌های بازاریابی مناسب برای به حداقل رساندن ‌این ریسک در بازار خود می‌توانیم ضمن اشاره به این مساله در مذاکره هنگام انعقاد قرارداد توافقات لازم را با طرف مقابل مکتوب کنیم. مواردی همچون خریدهای چندبخشی و مرحله­ای و شرایط مرجوع کردن کالاهای خریداری‌شده در صورت نبود تقاضا در بازار همگی مواردی از این قبیل هستند.
   1. **سبک‌های چانه‌زنی**

چانه‌زنی یکی از اقدامات لازم در مذاکره است، البته اگر بر اساس تفاوت‌های فرهنگی که در قسمت‌های قبل توضیح داده شده، این پدیده در فرهنگ مخاطب شما در مذاکره پذیرفته شده باشد. هرگاه صحبت از مذاکره به میان می‌آید در ذهن افراد بحث چانه‌زنی و تمهیدات و اقدامات لازم در این زمینه نیز مطرح می‌شود. چانه‌زنی در بیانی ساده یعنی رفت و برگشت‌هایی که بعد از این‌که هر طرف پیشنهاد اولیه اش را ارائه داد، انجام می‌شود. به عبارت دیگر زمانی که طرف‌های یک مذاکره به محدوده قابل توافق و مطرح شده از جانب طرف مقابل خود راضی نیستند، در صدد‌این بر می­آیند تا امتیاز بیشتری از طرف مقابل خود بگیرند و به خواسته و هدف مورد نظر خود دست یابند. این همان مفهوم چانه‌زنی در مذاکرات است که در ادامه به انواع روش‌های آن و تاکتیک­ها و نکاتی که باید مورد توجه قرار دهید خواهیم پرداخت.

**2-5-1. انواع سبک‌های چانه‌زنی**

برای چانه‌زنی موثر روش‌ها و سبک‌های مختلفی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

* **پرسش**: سوال پرسیدن مستقیم از طرف مقابل یکی از ساده­ترین و در عین حال رایج­ترین سبک­های چانه‌زنی در مذاکرات است که اشکال مختلفی دارد. گاهی در شرایطی که موضع طرف مقابل خارج از حد انتظار شما و یا برخلاف توان و امکانات شماست، می‌توانید به‌طور کاملاً مستقیم از وی بپرسید که‌ آیا می‌تواند در شرایط و موضع خود جهت رسیدن به توافق با شما تغییری ‌ایجاد کند؟ مثلاً اگر در حال مذاکره بر سر قیمت محصول مورد نظر خود هستید و طرف مقابل قیمت بالاتری از قیمت مورد انتظار شما اعلام کرده مکث کنید، خود را متعجب و حتی شوکه نشان دهید و بگویید «آیا‌ این بهترین قیمتی است که می‌توانید بدهید؟» و بعد کاملاً سکوت کنید. اگر امکان داشته باشد، طرف مقابل اغلب اوقات قیمت را پایین می­آورد یا در غیر ‌این‌صورت پیشنهاد دیگری مطرح می‌کند. می‌توانید ‌این کار را تا رسیدن به قیمت مورد نظرتان ادامه دهید. گاهی در روش پرسیدن می‌توانید تکنیک فوریت را هم به‌کار ببرید. مثلاً بگویید: «اگر همین حالا تصمیم خودمان را اعلام کنیم و خرید را قطعی کنیم چه قیمتی می‌توانید برای ما در نظر بگیرید؟» این کار عنصر فوریت را اضافه کرده و ترس از دست دادن معامله را در ذهن فروشنده بیدار می‌کند.
* **امتناع کردن**: اصلاً مهم نیست که طرف مقابل شما چه پیشنهادی مطرح می‌کند. در همان ابتدا قاطعانه و همراه با به‌کارگیری زبان بدن از پذیرش پیشنهاد طرف مقابل امتناع کنید. مثلاً در مثال چانه­زنی درباره قیمت، وقتی طرف مقابل قیمت مورد نظر خود را پیشنهاد می­دهد، آن را طوری رد کنید که گویی ناامید شده‌اید. قیافه ناراحت یا رنجور به خود بگیرید. از جملاتی از قبیل: «خدای من! ‌این مبلغ خیلی زیاد است!» یا «اصلاً! ‌این قیمت قابل مذاکره نیست!» و ... استفاده کنید. در کمال تعجب، گاهی فقط رد کردن پیشنهاد طرف مقابل باعث می‌شود که طرف فوراً آن را تغییر دهد و اگر امتناع اول شما منجر تغییر موضع طرف مقابل شما در مذاکره شد، آماده باشید که در مذاکره بیشتر از آن استفاده کنید.
* **ادعا کردن**: اگر مشغول مذاکره در یک بازار رقابتی هستید و از قیمت و شرایط فروش رقبای طرف مقابل خود در مذاکره اطلاعات کامل دارید، ادعا کردن می‌تواند یکی از کارآمدترین روش‌های چانه‌زنی برای شما باشد. در مثال قیمت، اگر طرف مقابل قیمت بالایی به شما پیشنهاد داد، سریع بگویید که :«نه! می‌توانم ارزان‌ترش را از همکاران شما تهیه کنم.» وقتی که در مقابل پیشنهاد مطرح شده مخاطب‌تان در مذاکره ادعا کنید که می‌توانید از سایرین با شرایط بهتری خرید کنید اغلب مقاومت طرف مقابل را در هم می‌شکنید، چرا که فروشنده گمان می‌کند ممکن است مشتری خود را از دست داده و شما به سراغ رقبایش بروید. به‌یاد داشته باشید که همیشه و حتی در این نوع مذاکره، باید دوستانه و مهربان باشید. وقتی با لحن خوشایندی درخواست می‌کنید، نسبت به زمانی که جدی یا پرخاشگرید، شخص مقابل راحت‌تر توافق می­کند.
* **تغییر در شرایط معامله و پرداخت (تطمیع)**: گاهی می‌توانید با یادآوری ‌این‌که شرایط خرید و پرداخت شما شرایط ویژه و بسیار مطلوبی است، از طرف مقابل خود امتیازاتی بگیرید. مثلاً می‌توانید به طرف مقابل‌تان بگویید که اگر تسهیلات و امتیازاتی برای شما قائل شود حجم سفارش خود را بالا می‌برید و یا وجه معامله را نقداً یا پیش از دریافت سفارش خود پرداخت می‌کنید.
* **بیشترخواهی**: این شیوه یک کار جانبی در مذاکرات به حساب می‌آید. مثل ‌این‌که در مثال قیمت به طرف مقابل خود بگویید: «خوب، در صورتی با‌ این قیمت موافقم که تحویل‌تان رایگان باشد.»

و در مقابل اگر طرف مقابل برای اضافه‌کردن درخواست جدید شما به معامله تردید داشت، می‌توانید با خوشرویی بگویید: «اگر تحویل رایگان نباشد، اصلاً معامله نمی‌کنم». رمز موفقیت در استفاده از این تکنیک آن است که ابتدا برای خرید کالای اصلی به توافق برسید، بر سر قیمت‌ها و شرایط به توافق برسید و طوری وانمود کنید که معامله انجام شده است. درست زمانی که فروشنده فکر می‌کند موفق شده است تا کالا را به قیمت مطلوب به شما بفروشد، درخواست‌های بیشتر را خود را مطرح کنید.

علاوه بر سبک‌ها و تاکتیک‌هایی که به‌منظور چانه‌زنی در مذاکرات معرفی شدند، باید نکاتی را همواره مد نظر داشته باشید:

* همواره آستانه تحمل طرف مقابل‌تان را بشناسید و آن را در نظر داشته باشید. گاهی چانه‌زنی بیش از حد و خارج از حد انتظار طرف مقابل باعث می‌شود تا مذاکره بدون تحقق توافق و خواسته شما به پایان برسد.
* قبل از حضور در جلسه مذاکره و آغاز چانه‌زنی درباره سایر گزینه‌های جایگزین خود اطلاعات کافی به‌دست آورید تا در مقابل طرف خود در مذاکره بتوانید در صورت لزوم آنها را مطرح و به‌نفع خود از آنها بهره ببرید.
* از قبل امتیازات مورد نظر خود و طرف مقابل‌تان را طبقه‌بندی کنید تا در جلسه مذاکره بدانید هر امتیازی که از طرف مقابل‌تان می‌گیرید یا بالعکس به طرف مقابل‌تان می‌دهید، چه پیامدهای مثبت و منفی برای شما به همراه خواهد داشت.
* حین چانه‌زنی در مذاکرات از امتیازدهی یک‌طرفه اجتناب نمایید. زمانی که هر طرف پیشنهاد اولیه خود را مطرح می‌کند، زمان آن است که طرفین به سمت یک توافق مورد قبول برای هر دو طرف گام بردارند. مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای افرادی انعطاف‌پذیرند و تمایل دارند تا امتیاز بدهند و در عوض امتیاز بگیرند. ولی ضروری است از امتیازدهی یک‌طرفه اجتناب شود. خوشبختانه اصل جبران در بیشتر مذاکرات، شایع و پذیرفته شده است. بر اساس اصل جبران طرفین مذاکره معمولاً انتظار دارند و آگاهند که باید به نوبت و در ازای امتیازات دریافتی، امتیازاتی به طرف خود بدهند. چنان‌چه طرف مقابل ‌این اصل را نقض کرد، ضروری است از امتیازدهی بیشتر خودداری کنید.
* سکوت کنید! در مباحث مربوط به مهارت‌های مذاکره درباره سکوت‌کردن مواردی را مطرح کردیم. اما سکوت در چانه‌زنی هم تاثیر به‌سزایی دارد. گاهی حین چانه‌زنی صحبت‌کردن بسیار خطرناک‌تر از سکوت‌کردن است. یک زمان خطرناک برای صحبت‌کردن در مذاکره معمولاً بعد از موقعی است که ما پیشنهاد خودمان را ارائه کرده‌ایم و طرف مقابل در حال بررسی آن است.

گاهی ممکن است زمان طولانی بگذرد و طرف مقابل پاسخی ندهد، در این شرایط ممکن است عصبی شویم و قبل از این‌که طرف مقابل اعتراض و شکایتی نسبت به پیشنهاد ما کند، شروع به چانه‌زنی علیه خودمان کنیم. به عبارت بهتر در شرایطی که طرف مقابل در برابر پیشنهاد ما واکنشی نشان نداده و سکوت کرده است ممکن است ما دچار وسوسه شده و شروع به تعدیل پیشنهاد خودمان و دادن امتیازات بیشتری بکنیم. بنابراین اغلب مذاکره‌کنندگانی در چانه‌زنی پیروز می‌شوند که از سکوت در جهت منافع خودشان استفاده می‌کنند. یعنی به‌جای ‌این‌که به یک پیشنهاد پاسخی منفی بدهند، منتظر می‌مانند تا طرف مقابلی که پیشنهاد را ارائه کرده شروع به توصیف و تعدیل آن کند و یا با اشاره‌ای بزرگ‌تر اظهار تمایل به امتیازدهی کند. مذاکره‌کننده قوی نه‌تنها قدرت سکوت، بلکه نیاز به راحت بودن با آن را نیز درک می‌کند. فراموش نکنید زمانی که نوبت دیگران است و ما صحبت کنیم، باید تاوان آن را بپردازیم.

* 1. **سبک‌های مذاکراتی در کشورهای مختلف**

آن‌چه در دهه‌های اخیر بیش از پیش نمود پیدا کرده، بین‌المللی شدن تجارت و روی آوردن شرکت‌ها به بازار جهانی است. یکی از ابزارها و یا به عبارتی شیوه‌های مهم برای موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی، موفقیت در مذاکرات است چرا که هر فرد یا شرکتی به تناسب حیطه کسب‌وکار خود ناگزیر به مراودات و مذاکرات تجاری متعدد با افرادی از سایر کشورهاست. هر کشور و به‌تبع آن هر فرهنگی آداب و رسوم تجاری خودش را دارد که نحوه واکنش طرف مقابل به آنها هنگام مذاکره می‌تواند منجر به موفقیت یا شکست در آن مذاکره شود. بدیهی است که معرفی و تشریح شرایط فرهنگی و آداب و رسوم تجاری مرسوم در تمام کشورهای دنیا از هدف و البته ظرفیت ‌این کتاب خارج است. لذا با توجه به ‌این‌که روابط تجاری و به‌تبع آن مذاکرات بین‌المللی کشور‌ ایران بیشتر شامل تعدادی از کشورهاست در ادامه به‌عنوان نمونه به تفصیل درباره شرایط اقتصادی، آداب و رسوم فرهنگی و تجاری، استراتژی‌های رایج در مذاکرات و مواردی از این‌دست در پنج کشور چین، ژاپن، ترکیه، کره جنوبی و هند که قسمت اعظم مراودات تجاری ‌ایران با ‌این کشورهاست، می‌پردازیم.

**2-6-1. چین**

**شرایط و فضای کلی تجارت**

چین یک قدرت اقتصادی جهانی است که به‌سرعت درحال رشد است، اما با ‌این‌حال از سرانه تولید ناخالص داخلی و زیرساخت‌های غیراستاندارد رنج می‌برد. حقوق تجارتی که در این کشور درحال شکل‌گیری است، به‌شدت مدافع شرکت‌های داخلی است. به‌موازات افزایش ثروت سرانه، شرکت‌های خارجی بسیاری به‌دلیل پایین‌بودن دستمزد نیروی کار و در وهله بعد به امید دستیابی به مصرف‌کنندگان آتی، در این کشور سرمایه‌گذاری می‌کنند که عموماً عملکرد خوبی در این کشور داشته‌اند. دولت چین آرام‌آرام در حال خصوصی‌سازی است اما همچنان بخش بسیار کوچک و ضعیفی از نظام و قدرت بانکی را در اختیار دارد.

نکاتی که در مذاکره با چینی‌ها باید همواره مد نظر داشته باشید عبارتند از:

چینی‌ها در مواجهه با طرف خارجی خود در مذاکرات سرمایه‌گذاری از هیچ تلاشی فروگذار نمی­کنند. حین مذاکره با چینی‌ها به هیچ‌وجه به ظاهر بازی جوانمردانه آنها اتکا نکنید. آنها به‌خوبی متوجه هستند که خارجی‌ها تا چه حد علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در چین هستند تا به بازار درحال توسعه ‌این کشور دست پیدا کنند. به همین دلیل آنها معمولاً در مذاکرات خود، طرف مقابل را به‌سمت توافقاتی سوق می‌دهند که هم اجرای‌شان به طریقی کاملاً سودبخش دشوار است و هم فسخ سریع‌شان به‌راحتی ممکن نیست.

در زمان خرید از آنها، الزامات مربوط به کیفیت را به‌شکلی کاملاً شفاف در قراردادهای تجاری خود لحاظ کنید، چرا که مساله کیفیت مساله‌ای است که حین کار با چینی‌ها بعد از اولین تحویل به‌تدریج کاهش می‌یابد.

چینی‌ها به خوش‌حسابی در حیطه تجارت بین‌الملل شهره نیستند، پس لزومی ندارد که در همان ابتدای پروسه مذاکرات و خرید بخواهید اعتبار و تضمین مالی زیادی به آنها بدهید. هر پرداخت و اعتباری به آنها را منوط به دریافت بخشی از سفارشات و خواسته‌های خود کنید.

در چین ابراز دوستی و تلاش برای ‌ایجاد صمیمیت و روابط دوستانه یک حقه رایج برای کسب امتیاز از طرف مقابل است. همواره هوشیار باشید، در پشت میهمانی‌های شام سخاوتمندانه و باشکوه و حتی دعوت به دیدار اعضای خانواده نیز ممکن است انگیزه‌های پنهانی وجود داشته باشد. این دعوت‌ها و پذیرایی‌ها را تنها به‌عنوان یک رسم تلقی کنید و اصلاً آن را به دوستی حقیقی از جانب آنها تلقی نکنید. ضمن ‌این‌که در این مراسم و مهمانی‌های به‌ظاهر دوستانه به هیچ‌وجه مواضع و نظرات و تصمیم‌های کاری خود را درباره آنها فاش نسازید.

فکر نکنید که فردی که ظاهراً قرار است مسئول کار و نتیجه مذاکره باشد، واقعاً مسئول است. گاهی اوقات فردی که در مقابل شما بر سر میز مذاکره می‌نشیند تنها نماینده یا سخنگوی طرف مقابل است که در انتهای مذاکره ‌این مورد را افشا می‌کند و توافق نهایی بر سر موضوعات مطرح‌شده را به تائید مسئول اصلی منوط و موکول می‌کند. در حقیقت ‌این ترفندی است که از طریق آن وقت بیشتری برای خود فراهم می‌کنند. بنابراین توصیه می‌شود که به پیش از رفتن به سراغ موضوعات اصلی که نیازمند توافقات دوطرفه است، به‌صورت کتبی صحت و سقم موضوعات مهم و سمت اصلی مخاطب حاضر در جلسه مذاکره را بررسی کنید. در مذاکره با چینی­ها مکتوب کردن هر موضوعی بسیار مهم است چرا که ارجاع و استناد به مواردی که به‌صورت شفاهی گفته شده‌اند هیچ ارزشی نخواهد داشت- مگر آن‌که شما آن را گفته باشید!

در خصوص استفاده از مترجم دقت کنید که هرگز مترجمی را که همتایان چینی شما معرفی کرده‌اند استخدام نکنید چرا که در واقع عضوی از تیم آنها را در گروه خود جای می­دهید. اگر شما خود زبان چینی را قبلاً آموخته­اید و آن را خیلی روان صحبت می‌کنید، متعجب نشوید اگر چینی­ها وانمود می‌کنند که متوجه حرف­های شما نمی‌شوند. چرا که دشواری زبان چینی یک ابزار تاکتیکی در دست آنها بوده است که طی قرن‌های متمادی از آن استفاده کرده‌اند و به همین دلیل از رمزگشایی آن توسط خارجیان به‌شدت متنفرند. حتی ممکن است زمانی که گزارش­های‌شان متناقض و متضاد با توافقات قبلی باشد، ‌این مساله را به گردن مترجم بیندازند. بنابراین پیوسته آماده شفاف‌سازی ‌این تضادها در طول مذاکره باشید و حواس‌تان بسیار جمع باشد. اگر لازم است چندین‌بار یک موضوع را ذکر کنید و به طرق مختلف تائید مقصود مورد نظرشان را از خودشان بگیرید.

در چین صبوری امری بسیار پسندیده و مورد ستایش است در حالی‌که خشم، عصبانیت، کم‌طاقتی و عجول بودن از نشانه‌های عدم ثبات طرف مقابل تلقی می‌شود.

تا زمانی‌که به‌طور کامل، قطعی و مکتوب توافقی حاصل نشده هرگز اطلاعات اختصاصی و محرمانه خود را فاش نسازید چرا که چینی‌ها «توافق‌های مبنی بر عدم افشاگری» را زیاد به‌رسمیت نمی‌شناسند. در تمامی مذاکرات، در همان آغاز کار خیلی زود روشن کنید که شما آماده و قادر به گفتن «نه» به پیشنهادهای آنها هستید.

ضمناً به‌خاطر داشته باشید که چینی‌ها به موضوع رابطه مسالمت‌آمیز توجه بسیاری دارند و رهبر مذاکره هرگز «خبرهای بد» و به‌عبارت بهتر نقاط ضعف و مشکل را حین جلسه انتقال نمی‌دهد. جنبه‌ها و مسائل بد و منفی در مذاکرات با چینی‌ها همواره با تأخیر و توسط یک مقام پایین‌تر انتقال داده می‌شود، بدین معنا که‌ این موضوعات اغلب در ضیافتی که بعد از امضای قرارداد ترتیب داده می‌شود گفته می‌شوند. بنابراین همواره برای نقض توافقات حاصله و یا موارد جدیدی که آنها تازه بعد از مذاکره و حصول توافقات افشا می‌کنند بندها و تبصره‌های لازم را از پیش تعیین کنید.

2-6-2. **ژاپن**

**شرایط و فضای کلی تجارت**

اقتصاد ‌این کشور از فقر فاصله زیادی دارد و جایگاه خود را به‌عنوان یکی از اقتصادهای برتر جهان در آینده نزدیک نیز حفظ خواهد کرد. ژاپن آرام‌آرام از رویکردهای مداخله‌گر دولتی خود به‌سمت اقتصاد بازارهای رقابتی در حال حرکت است (گرچه به اعتقاد برخی ‌این روند تقریباً نامحسوس است) و دیوارهایی که در طول دهه‌ها برای محافظت از صنایع کنونیِ قدرتمندش به دور خود کشیده بود، در حال فروریزی است.

**توصیه‌هایی برای مذاکره‌کنندگان**

در ژاپن داشتن گواهی‌های تائید از چوکایشو (گواهی تائید مذاکره‌کنندگی حرفه‌ای و باهوش) برای داشتن کسب‌وکار در این کشور ضروری است. همانند بسیاری دیگر از ممالک آسیایی، داشتن ارتباطات در ژاپن تنها راه برای رسیدن به مقصود در مذاکرات است، مگر آن‌که شما نماینده یک برند معتبر و شناخته‌شده بین‌المللی باشید.

ژاپنی‌ها به هیچ‌وجه اهل فردگرایی نیستند و به‌ندرت با گروهی کمتر از سه نفر به پای میز مذاکره می­نشینند. حتی اگر شما درگیر انجام کار ساده‌ای هستید که به‌صورت فردی و دو به دو هم انجام‌شدنی باشد، باز هم با یک تیم مواجه خواهید شد. حین مذاکره با یک تیم ژاپنی باید همواره آماده مواجهه با شماری از موانع تجاری غیررسمی و محدودیت‌های خاص بر سر راه سرمایه‌گذاری خارجی باشید. این موانع بخشی از همان نظام حمایتی آنها از صنایع و تجارت داخلی خودشان است که هرگز به‌خاطرش از شما عذرخواهی نخواهند کرد. در ژاپن جلسات مذاکره بسیار رسمی ‌خواهند بود و سلسله‌مراتب شرکت به‌خوبی در این مذاکرات قابل مشاهده است. به‌خاطر داشته باشید که فردی که بیشترین صحبت را به نمایندگی از طرف شرکت یا نهاد ژاپنی ارائه می­کند لزوماً فرد مسئول در مذاکرات نیست. این امر ‌این امکان را به ژاپنی­ها می­دهد که اشتباهات انجام‌شده را با ‌این بهانه که افراد تیم‌شان «خارج از نوبت صحبت می‌کنند» و نظر نهایی باید توسط مدیر و مسئول نهایی صادر شود، توجیه کنند و به ‌این وسیله تا زمانی که کل پیشنهاد طرف مقابل مطالعه و بررسی نشده از دادن هرگونه تعهد از جانب شرکت جلوگیری می­کنند.

حرفهای بی‌ربط و حاشیه­ای طی مذاکرات با آنها در کمترین میزان خود خواهد بود و به‌ندرت پیش می­آید که آنها در زندگی خصوصی افراد در حیطه کسب‌وکار و مذاکرات تجاری سرک بکشند و متقابلاً تمایلی به ‌این‌که مورد کنجکاوی شما قرار بگیرند، ندارند. جلسات مذاکره به‌شدت منظم و هماهنگ‌شده است، آنها از غافلگیری و اتفاقات خارج از برنامه اصلاً خوش‌شان نمی‌آید. باید مطالب مورد نظرتان که قصد ارائه آنها در جلسه مذاکره دارید از قبل به ژاپنی ترجمه کنید و کلیه موارد مورد نظرتان را به‌صورت کاملاً جزئی و به تفصیل بیان کنید.

لازم به ذکر است که مذاکره‌کنندگان ژاپنی به دادن پاسخ‌های مبهم به طرح‌های پیشنهادی در جلسات مشهور هستند. در صورتی که روند مذاکره برای آنان مطلوب و رضایتبخش نباشد آنها‌ این ابهام را راهی برای محافظت از خود در برابر از دست دادن اعتبارشان می‌دانند. در ژاپن قراردادها تقریباً همیشه حاوی یک بند «جیجو بنکو» است که امکان مذاکره مجدد و کامل را در صورتی که شرایط تغییر کند، فراهم می‌کند. چنین شیوه و نظامی در ژاپن به‌خوبی جا افتاده و مورد استفاده است اما از دید اغلب خارجی‌ها و علی‌الخصوص غربی‌ها نظام مذاکرات ژاپنی آشفته و گیج‌کننده است.

اجماع در ژاپن و تصمیم‌گیری بر اساس موافقت جمعی یک سبک زندگی محسوب می‌شود و نظام رینگیِ[[19]](#footnote-19) آنها که دربرگیرنده بده‌بستان‌های اطلاعاتی در در زنجیره دستوری سازمان‌های ژاپنی است از دید آنها یک محک واقعی برای سنجش صبوری شرکت‌های خارجی است. ژاپنی‌ها به این‌که «حاضر جواب باشند» چندان مشهور نیستند و بنابراین نباید انتظار داشته باشید که به هر پرسش و مساله‌ای سریعاً پاسخ دهند.

هزینه سرمایه در ژاپن بسیار پایین است (اغلب کمتر از یک درصد) و همین مساله آنها را قادر به اتخاذ رویکردهای بلندمدت برای سودآوری کرده است. ژاپنی‌ها به‌طور سنتی درصدد به‌دست آوردن سهم بازار بوده‌اند تا به‌دنبال بازگشت سریع سود سهام و سرمایه خود و به همین دلیل از خارجی‌ها (به‌ویژه سرمایه‌گذاران خارجی) هم انتظار دارند که در ‌ایجاد روابط طولانی‌مدت تعهد نشان بدهند. از قبل آگاه باشید که سریع‌ترین زمان بازگشت سرمایه در ژاپن در اغلب موارد قریب به 10 سال است.

ژاپنی‌ها طرفدار حفظ نظم به هر قیمتی هستند و در سخت‌ترین شرایط هم لبخند خواهند زد. پشت میز مذاکره، گاهی اوقات نیشخند آنان نشان‌دهنده آشفتگی آنان است و نه رضایت‌شان. حتی اگر پیشنهاد شما از دید آنها کاملاً هم غیرقابل قبول باشد، به شما مستقیماً نه نخواهند گفت. بنابراین به تعویق انداختن پاسخ از سمت آنها و یا درخواست‌های‌شان برای تحقیق بیشتر را باید به‌عنوان مقدمه‌ای برای شکست در مذاکرات خود تفسیر کنید.

**2-6-3. ترکیه**

**شرایط و فضای کلی تجارت**

سیاست‌های بازار آزاد که در دهه 1980 در این کشور اعمال شد، ترکیه را از یک اقتصاد حاشیه­ای به یکی از پررونق‌ترین بازارهای در حال ظهور تبدیل کرد. این کشور که درخواست عضویتش اخیراً از سوی اتحادیه اروپا رد شده، همچنان به‌عنوان یکی از عرضه‌کنندگان اصلی به بازارهای جهانی باقی مانده است. اقتصاد ‌این کشور در حال حاضر یک اقتصاد کاملاً خدماتی است (خدمات 63 درصد از کل تولید ناخالص داخلی‌این کشور را شامل می‌شود)، اما اقتصاد ترکیه همچنان به شکلی قابل توجه از صنایع تولیدی و پارچه در این کشور حمایت می‌کند. علاوه بر ‌این، شمار بسیاری از شرکت‌های دولتی در ترکیه وجود دارد که همچنان به رشد خود ادامه می‌دهند چرا که در صنایعی که شامل حال سوبسید و حمایت‌های دولت هستند، مشغول فعالیت هستند. شهر استانبول نقطه پیوند حمل‌ونقل حیاتی عمده برای تجارت در سراسر اروپا، خاورمیانه و شبه‌قاره آسیاست.

**توصیه‌هایی به مذاکره‌کنندگان**

ترک‌ها به مهمان‌نوازی مشهور هستند. مهمان‌نوازی آنها به‌قدری است که معمولاً خارجی‌ها از این حجم از سخاوتمندی میزبانان ترک‌شان متحیر می‌شوند. شاید بسیاری از مذاکره‌کنندگان باتجربه و حرفه‌ای مهمان‌نوازی ترک‌ها را به‌عنوان یک حربه فریبکارانه قلمداد کنند، اما در ظاهر چنین چیزی را می‌توان به بخشی از سنت‌های کهن ترک‌ها منسوب کرد.

وقت‌شناسی یکی از اصول روتین و استاندارد در مذاکرات و جلسات آنها محسوب می‌شود و عدم رعایت آن نشانه بی‌احترامی به طرف مقابل تلقی می‌شود. بنابراین قرارهای خود را قبل از سفر تنظیم کنید و آن را به‌محض رسیدن به کشور نیز مجدداً تائید کنید.

همانند بسیاری از فرهنگ‌ها و حیطه‌های تجاری، در این نقطه از دنیا هم چانه‌زدن رایج است و هیچ‌چیز قیمت معین و منطقی ندارد. اگر شما فروشنده هستید باید از قیمت‌های بالا شروع کنید تا به قیمت‌های پایین‌تر و منطقی برسید و بالعکس اگر قرار است نقش خریدار را ‌ایفا کنید باید از قیمت‌های پایین شروع کنید و با بی‌میلی قیمت را بالا ببرید. همواره باید خود را بی‌تفاوت نشان دهید و ‌این‌طور وانمود کنید که اگر توافق مورد نظرتان حاصل نشود هر زمان که بخواهید می‌توانید جلسه را ترک کنید.

بسیاری از محاورات عمومی و سخنان روزمره در مباحث مربوط کسب‌وکار و جلسات مذاکره بر بحث‌های اصلی و کاری مقدم می‌شود و در ترک‌ها یک نوع عدم علاقه نسبت به بلافاصله به سر اصل مطلب رفتن وجود دارد. به همین دلیل است که اغلب مباحث تجاری در ترکیه بسیار کند پیش می‌روند و ترک‌ها دوست ندارند که در ‌این زمینه‌ها در معرض شتاب و تعجیل قرار بگیرند، به‌ویژه اگر از سمت همتای خارجی و طرف مقابل خارجی‌شان در مذاکرات آنها را به عجله و شتاب وادارند، به مذاق‌شان خوش نمی‌آید. حتی زمانی که شما با پول نقد بر سر میز مذاکره می‌روید و احتیاج به مذاکرات طولانی هم ندارید باز هم باید انتظار کلی حرف­های پیش پا افتاده و کلیشه‌ای را پیش از به نتیجه رسیدن قرارداد، داشته باشید.

به‌دلیل موقعیت خاص جغرافیایی ترکیه، این کشور مملو از افراد چندزبانه است. انگلیسی، فرانسه و آلمانی به‌طور گسترده صحبت می‌شود و مترجمان زبان‌های اروپایی و آسیایی به‌راحتی پیدا می‌شوند. قراردادها به گویش‌های محلی امضا می‌شوند و تمام قواعد و اصول کسب‌وکار مورد توافق در قراردادها نیز باید ترجمه شوند.

قراردادها معمولاً در قالب واژه‌های عامیانه و قابل فهم بیان می‌شود و جزییاتی درباره گستره روابط را که به‌طور مفصل مورد مذاکره قرار می‌گیرند شامل می‌شوند. هرگونه اصرار از جانب طرف مقابل مبنی بر‌ این‌که کنترل کیفیت به‌عنوان بخشی از مواد و تبصره‌های قرارداد در نظر گرفته شود با مقاومت شایانی روبه‌رو خواهد شد. چرا که همتای ترکیه‌ای شما ‌این درخواست را گاهی توهین‌آمیز تلقی می‌کنند که یک خارجی معتقد باشد که یک ترک هر چیزی به‌غیر از بهترین جنس را تحویل آنها خواهد داد. در این‌خصوص زیاد با ترک‌ها درگیر بحث نشوید.

سبک پوشش غربی در جلسات و مذاکرات تجاری مرسوم است و همواره بهترین حالت آن است که درباره پوشش ظاهری خود کاملاً محافظه‌کارانه عمل کنید. کسانی که لباس غیرمعمول می پوشند در ترکیه چندان جدی گرفته نخواهند شد، فارغ از این‌که چقدر ثروتمند باشند و چه جایگاهی داشته باشند.

دمای هوا در این کشور بسیار متغیر است و به مذاکره‌کنندگانی که به ‌این کشور سفر می‌کنند توصیه می‌شود تا پیش از مذاکره تحقیقات لازم در این زمینه را انجام داده و پوشش مناسب با شرایط جوی آن زمان را اتخاذ کنند.

خانه و خانواده در ترکیه مفاهیمی مقدس است و دعوت شدن از سوی یک همتای ترک افتخار بزرگی است. هرگز ‌این دعوت را رد نکنید مگر آن‌که واقعاً امکان رفتن را نداشته باشید؛ چرا که نپذیرفتن دعوت بدون دلیل موجه یک توهین بزرگ تلقی می‌شود. با‌ این‌که در ترکیه تفریح و معاشرت در بین مردم بسیار مرسوم است، اما شما نباید انتظار برگزاری میهمانی بعد از کار را داشته باشید.

**2-6-4. کره جنوبی**

**شرایط و فضای کلی تجارت**

کره جنوبی در چند دهه اخیر گام‌های قابل توجهی برداشته و اکنون یکی از کشورهای قدرتمند آسیایی به‌شمار می‌رود. این کشور تلاش کرده است تا بیشتر به‌عنوان یک بازیگر جهانی شناخته شود تا یک بازیگر صرفاً آسیایی. با مدلسازی بر اساس الگوی رقیب‌شان یعنی کشور ژاپن، کره‌ای‌ها از قدرت دولت مرکزی خود به‌عنوان ناظر و برنامه‌ریز مقطعی در صنایع عمده کشورشان استفاده می‌کند. اما حرکت سریع آنها از جو صنعتی به‌سمت تکنولوژی موجب تحمل رنج‌های فزاینده‌ای از سوی ‌این کشور نیز شده است. کره جنوبی تعدادی مناطق ویژه اقتصادی برپا کرده تا بتواند از این طریق سرمایه‌های خارجی را جذب کند و به انتقال و صادرات تکنولوژی در آینده نیز امیدوار است. به‌رغم رواج سیاست‌های تجاری بین‌المللی‌این کشور، کره‌ای‌ها همچنان خارجی‌ها را از هر گروه و تبار و کشوری که باشند، به دیده تردید و بدگمانی می‌نگرند.

کره جنوبی همچنان ذهنیت دفاعی خود را که در حقیقت رویکرد غالب‌شان نسبت به تمام خارجی‌ها بوده است حفظ کرده‌اند. این مردم چنان سرسخت هستند که با هرکس فارغ از جایگاهش رقابت می‌کنند. آنها کمترین رحمی درباره امضای قرارداد با طرفی که ذره­ای تمایل به تبعیت از آنها ندارد، نشان نمی‌دهند. اگر در کره جنوبی قراردادی امضا کنید آماده باشید تا به شیوه معمول و مرسوم آنها بر اجرای آن نظارت کنید.

ازپا درآوردن حریف از طریق تکرار مداوم و جلسات مذاکرات طولانی علاوه بر این‌که یک رویه جاافتاده و دیرینه در این کشور است، روشی برای حصول اطمینان از این مساله است که درباره تمام جزئیات موجود به اندازه کافی بحث شده باشد. اگر یک مدیر کره‌ای طی مذاکرات و یا انعقاد قراردادهای تجاری مرتکب اشتباه و خطایی شود با سختگیری شدیدی از جانب سران و روسای خود مواجه می­شود، به‌ویژه اگر این اشتباه باعث تحقیر و بی‌اعتبار پنداشتن آنها از سوی خارجی‌ها شود.

در کره جنوبی، روراست بودن یک فضیلت کنفوسیوسی محسوب می‌شود و به همین دلیل است که چنین رفتاری با رویه‌های رایج کسب‌وکار کره‌ای‌ها ناسازگار است. بنابراین اگر همتای شما دارد به شما دروغ شاخداری تحویل می‌دهد، پاسخ شما باید دیپلماتیک باشد.

کره‌ای‌ها در سبک مذاکره‌شان عمدتاً درخواست‌های خود را با رنگ و بویی احساسی و عاطفی همراه می‌کنند. با وجود ‌این‌که یکی از بالاترین سرانه‌های تولید ناخالص داخلی را در کل آسیا در اختیار دارند، اما ممکن است خودشان را کشاورزانی فقیر یا دون‌پایه نشان دهند. در صورتی که در قبال ‌این ضعیف‌نمایی آنها هرگونه شفقت و دلسوزی از خود نشان دهید، از آن بارها و بارها استفاده خواهد شد بدون آن‌که هیچ عمل متقابلی از آنها ببینید. در واقع کره­ای­ها صرفاً به خط قرمزها و حریفان قدر و قدرتمند خود احترام می­گذارند.

کره‌ای‌ها همواره به‌صورت تیمی مذاکره می‌کنند و پیوسته تلاش می‌کنند به لحاظ تعداد بر تیم مذاکره طرف مقابل خود برتری داشته باشند. کشف اختلاف نظر و تضادهای موجود و احتمالی در تیم مذاکره خارجی طرف مقابل‌شان برای آنها یک دسیسه و ترفند رایج است. اجازه ندهید که هیچ‌کدام از اعضای گروه‌تان حین مذاکره از شما و گروه جدا شوند، مگر ‌این‌که تیم‌تان متشکل از شارلاتان­های بسیار باتجربه و حرفه‌ای باشد. اعضای ضعیف‌تر گروه از اولین افرادی هستند که با دسیسه کره‌ای‌ها از گروه جدا می‌شوند بنابراین حواس‌تان به اعضای تازه‌کار باشد.

بسیاری از موفقیت‌های کشور کره نتیجه فداکاری کل مردم ‌این کشور است. کره­ای‌ها سخت‌کوشند و خود را بی‌تفاوت نشان می‌دهند. مذاکرات با کره‌ای‌ها خسته‌کننده و طاقت‌فرسا خواهد بود و بعد از ساعت‌ها مذاکره، گرم‌گرفتن آنها با شما بیشتر محکی برای صبوری شماست تا ‌این‌که فرصتی برای استراحت و تجدید قوای شما باشد. اگر خواهان طولانی‌شدن جلسه مذاکره تا طلوع صبح فردا با آنها نیستید، بهترین راه‌ این است که همه‌چیز را در همان ابتدا برنامه‌ریزی کنید.

زنان نقش فرعی و درجه دومی در کسب‌وکار کره دارند و در میز مذاکره معمولاً در مقام منشی یا مترجم ظاهر می‌شوند. مدیران اجرایی زنی که میهمان جلسات تجاری در این کشور می‌شوند باید تلاش ویژه‌ای صورت دهند تا بتوانند به‌ جایگاه خود رسمیت بخشند. مذاکره‌کنندگان زن، فارغ از جایگاه شغلی‌شان، معمولاً به میهمانی‌های بعد از مذاکره نیز دعوت نخواهند شد.

**2-6-5. هند**

**شرایط و فضای کلی تجارت**

در اوایل دهه 1980، هند اقدامات قابل توجهی با هدف دور شدن از اقتصاد سوسیالیستی انجام داده است. واحد پول ‌این کشور، یعنی روپیه، در اکثر کشورهای جهان رایج و قابل تبدیل است و گرچه کنترل شدید اداریِ مجوز راج ( license qouta subsidy raj )[[20]](#footnote-20) بر حیطه‌های کسب‌وکار ‌این کشور تا حدود زیادی کاهش یافته، اما هنوز به‌طور کامل از بین نرفته است. همه صنایع در این کشور (به‌استثنای حمل‌ونقل ریلی) در معرض سطوح متفاوتی از سرمایه‌گذاری‌های خارجی قرار دارند. بازار سهام ‌این کشور یک هیات نظارت کارآمد دارد و معمولاً پیچیده‌تر از بازار سهام رقیب ‌این کشور، یعنی چین است. در حالی که ‌این کشور مشکلاتی با جنبش ملی‌گرایانه بیگانه‌ستیزی طی سال‌های اخیر داشته است، اما غالباً یکی از پذیراترین بازارهای در حال ظهور در آسیا به‌شمار می‌رود. این کشور که پیش‌بینی می‌شود بیشترین جمعیت را در دهه بعدی در کل کره زمین در خود جای داده بدهد، به‌معنای واقعی کلمه نیازمند ‌ایجاد انواع بخش‌های اقتصادی است.

گرچه هند دارای فرهنگی باستانی است اما در عین حال نفوذ مدرنیته نیز در سراسر بخش‌های تجاری و اقتصادی ‌این کشور وجود دارد. برخی شرکت‌ها بر مبنای اجماع کامل اداره می‌شوند در حالی که برخی دیگر از شرکت‌ها سبک‌های مدیریتی افقی‌تری دارند. در خصوص هر شرکتی که ممکن است طرف مقابل شما قرار بگیرد، باید به‌طور جامع و مفصل تحقیق کنید (در بالاترین سطح ارتباطی ممکن) و شیوه مدیریتی هر کدام از آن شرکت‌ها را بیابید.

هند زبان‌های محلی متعددی دارد و قراردادها باید به زبان بومی نوشته شود. انگلیسی به‌طور گسترده‌ای در میان مردمان ‌این کشور رایج است و احتمالاً پرکاربردترین زبان مذاکره در این کشور نیز انگلیسی است.

صرف نظر از میزان سودآوری که ممکن است طرف مقابل هندی‌ها برای‌شان به همراه داشته باشد، بوروکراسی چه در سطوح دولت محلی و چه در سطوح دولت مرکزی (گرچه سست و ضعیف) اما همچنان در این کشور رایج است. بنابراین باید همواره انتظار ‌ایجاد تاخیر و سرریز شدن کاسه صبرتان را داشته باشید.

از استفاده از دست چپ خود به هنگام دادن چیزی به کسی به‌ویژه غذا اجتناب کنید. در بین هندی‌ها دست چپ کثیف تلقی می‌شود و در فرهنگ آنها دست چپ، دستی است که برای بهداشت شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آگاه باشید که بسیاری از غذاهای سنتی هندی با دست خورده می‌شود و نه با قاشق یا چنگال.

گرچه رهبران سیاسی زن در این کشور به‌وفور وجود دارند اما، زنان به‌ندرت در کسب‌وکار مشارکت دارند، چه برسد به مذاکرات مهم.

نزاع‌ها و اختلافات دینی داخلی ‌این کشور و گذشته استعماری هند موضوعات بسیار حساسی هستند که باید همواره از بحث در خصوص‌ این موارد اجتناب کنید مگر آن‌که ربط مستقیمی به نتیجه پروژه و مذاکره مورد نظرتان داشته باشند.

بسیاری از شرکت‌های بزرگ تحت مالکیت خانوادگی قرار دارند و با مدیریت فامیلی در سطوح بالا عمل می‌کنند. تصور نکنید که صرف داشتن روابط خوب با یک عضو واحد خانواده دسترسی شما به منبع قدرت تجاری آن خانواده را ممکن می‌سازد. رقابت‌های درون‌خانوادگی می‌تواند تلخ‌تر، شخصی‌تر و قدیمی‌تر از چیزی باشد که شما فکرش را می‌کنید. با احتیاط ارتباط برقرار کنید و تنها بعد از بررسی‌های مفصل چنین کاری بکنید. چرا که‌این ارتباط‌ها و انتخاب‌های شما برای برقراری ارتباطات می‌تواند در کل ‌این کشور بزرگ اما به‌شدت درهم تنیده، دامن شما را بگیرد.

هند مردم گرم و مهمان‌نوازی دارد که از مراودات انسانی لذت می‌برند. به همین دلیل است که مقابله و ستیز، شیوه محبوب و محترمانه‌ای در بحث ‌ها تلقی نمی‌شود. مانند بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، گفتن صریح «نه» به طرف مقابل گاهی اوقات گستاخانه و بی‌ادبانه قلمداد می‌شود.

هند کشوری دارای تنوع شهری و منطقه‌ای بسیار زیادی است. بنابراین تصور نکنید که استراتژی‌هایی که در یک شهر و منطقه هند موفقیت‌آمیز بوده است الزاماً در شهر و منطقه دیگر نیز موثر واقع خواهد شد.

***فصل سوم***

***اصول قراردادهای بازرگانی***

***بخش اول***

***قراردادهای داخلی***

**مقدمه**

امروزه بسیاری از روابط اشخاص تابع توافقات قراردادی است. این توافقات حدود و ثغور تعهدات و حقوق اشخاص را معین نموده و در زمان حصول اختلاف مبنای حل‌وفصل اختلافات قرار می‌گیرد. به‌طور کلی اقدامات اشخاص و حوادث در وضعیت‌های مختلفی ممکن است دارای آثار و تبعات حقوقی باشد. اقدامات و حوادث دارای آثار حقوقی، به دو دسته کلی وقایع حقوقی و اعمال حقوقی تقسیم شده‌اند.

وقایع حقوقی به وقایعی اطلاق می‌شود که اشخاص با انجام آنها قصد ‌ایجاد آثار حقوقی نداشته‌اند و آثار حقوقی آنها با حکم و الزام قانون پدید می‌آید. در وقایعی مانند فوت، تصرف غیرمجاز و از بین بردن اموال دیگران بدون ‌این‌که اشخاص قصد ‌ایجاد آثار حقوقی با انجام آنها کنند، این اقدامات دارای آثاری مانند الزام به جبران خسارت، پرداخت اجرت‌المثل یا دادن مثل یا قیمت مال تلف شده است که به‌موجب حکم مقنن به‌وجود می‌آید و اعمال می‌شود. نکته حائز اهمیت در خصوص وقایع حقوقی ‌این است که حتی اگر ‌این وقایع بدون اراده و خواست مرتکب صورت پذیرد باز هم دارای اثر قانونی است و آثار قانونی‌ این وقایع ناشی از حکم قانون است نه اراده اشخاص. بر ‌این اساس، ‌این وقایع ممکن است به‌صورت ارادی یا غیر ارادی واقع شده باشند.[[21]](#footnote-21) در دسته دیگر که اعمال حقوقی نام دارد اشخاص با اراده و قصد کارهایی را انجام می‌دهند تا خودشان یا دیگران از آثار حقوقی آن بهره‌مند شوند. برای نمونه اشخاص با اراده اقدام به انعقاد قرارداد فروش یا اجاره می‌کنند تا طرفین تابع آثار حقوقی ناشی از این قراردادها باشند.

اعمال حقوقی خود به دو دسته تقسیم می‌شود؛ عقود یا قراردادها و ‌ایقاعات. قراردادها یا عقود به اعمالی گفته می‌شود که به‌موجب اراده و توافق دو یا چند طرف به‌وجود می‌آید؛ مانند قرارداد مشارکت در ساخت یا سرمایه‌گذاری؛ اما ‌ایقاع به اقدامی ارادی اطلاق می‌شود که تنها با اراده یک‌طرف به‌وجود می­آید. مانند ابراء (صرف نظر طلبکار از طلب خود) یا اعراض (صرف نظر مالک مال عینی از مالکیت خود نسبت به آن مال). بنابراین در ‌ایقاع برخلاف قرارداد نیازی به به­هم رسیدن دو یا چند اراده برای شکل­گیری آثار حقوقی نیست و یک شخص نیز می‌تواند با اراده مستقل خود پدیده­ای حقوقی ‌ایجاد کند که دارای اثر باشد.

۱-۱. تعریف قرارداد

قرارداد واژه‌ای فارسی و مترادف با عقد یا معامله به زبان عربی است. این واژه در فرهنگ‌های لغت عمید معین و لغتنامه دهخدا در معانی پیمان، عهدنامه، قول و تعهدی که بر اساس آن دو یا چند شخص وظایف و تکالیفی نسبت به‌هم در نظر می‌گیرند آمده است[[22]](#footnote-22). ترادف معنایی لغات قرارداد، معامله و عقد مورد تأکید حقوقدانان نیز قرار گرفته است[[23]](#footnote-23).

ماده 183 قانون مدنی در تعریف عقد اشعار داشته: «عقد عبارت است از این‌که یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد بر امری نمایند و مورد قبول آن‌ها باشد». ‌ایرادات متعددی به این تعریف وارد است از جمله ‌این‌که ‌این تعریف صرفاً عقود ‌ایجادکننده تعهد را مورد توجه قرار داده و این در حالی است که اثر عقود یا قراردادها صرفاً محدود به ‌ایجاد تعهد نیست؛ بلکه ممکن است، تملیک مال، اسقاط تعهد یا شرکت نیز باشد[[24]](#footnote-24). بر ‌این اساس برخی از اساتید حقوق خصوصی در تعریف عقد، اظهار داشته­اند: «عقد عبارت است از توافق اراده دو طرف به‌منظور‌ ایجاد یک اثر حقوقی، اعم از این‌که، این اثر به‌وجود آوردن، تغییر یا سقوط تعهد باشد یا به‌وجود آوردن، تغییر یا سقوط یک حق عینی مانند مالکیت و غیر آن».[[25]](#footnote-25) ‌ایراد دیگر ‌این تعریف ‌این است که در آن از اصطلاح «نفر» استفاده شده است. از آنجا که اصطلاح نفر به اشخاص حقیقی اطلاق می‌شود و اشخاص حقوقی را تحت پوشش قرار نمی‌دهد، محدود کردن تعریف عقد به اشخاص حقیقی در عصری که مهم‌ترین و بزرگ‌ترین قراردادها توسط اشخاص حقوقی منعقد می‌شود، یکی از مهم‌ترین ‌ایراداتی است که به این تعریف وارد است. بنابراین برخی از اساتید با اشاره به ‌این نقیصه در تعریف عقد اشعار داشته‌اند که عقد «همکاری متقابل اراده دو یا چند شخص در ‌ایجاد ماهیت حقوقی» است.[[26]](#footnote-26)

عقود یا قراردادها به‌طور کلی به دو دسته عقود معیّن و عقود غیرمعیّن تقسیم شده‌اند. عقود معین به عقودی گفته می‌شود که در جامعه شیوع و سابقه بیشتری دارد و در قوانین و مقررات شرایط و تشریفات آنها تبیین شده است. در قوانین ‌ایران عقودی مانند بیع، اجاره، صلح و معاوضه جزء عقود معین قرار گرفته‌اند. در مقابل سایر عقودی که معین نیستند (مانند قرارداد مشارکت در ساخت) و طبق ماده 10 قانون مدنی منعقد شده‌اند در دسته عقود غیرمعین قرار می‌گیرند. البته با توجه به معیارهای متفاوت، تقسیم‌بندی‌های متعددی از عقود در قوانین و آثار حقوق دانان ارائه شده است. مطابق ماده 184 قانون مدنی و سایر مواد ‌این قانون قراردادها به انواع مختلفی از جمله منجز و معلق، لازم و جایز، معوض و مجانی، تملیکی و عهدی، عقود رضایی و تشریفاتی و عقود جمعی و فردی قابل تقسیم هستند[[27]](#footnote-27).

۲-۱. ویژگی‌های قرارداد

قرارداد به‌عنوان یک ماهیت حقوقی ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر منابع حقوقی ‌ایجادکننده حق و تکلیف متمایز می‌کند.

1- در انعقاد قرارداد توافق اراده حداقل دو طرف لازم است

نخستین ویژگی قرارداد ‌این است که به‌موجب اراده و توافق دو یا چند طرف اعم از حقیقی و حقوقی پدید می‌آید. تاکید بر واژه «طرف» از این حیث است که توافق اراده اشخاص مختلف اگر به نمایندگی از یک شخص حقوقی یا حقیقی واحد باشد یا ‌این‌که چند شخص به‌همراه هم و به‌موجب ‌ایقاع، حق مشترکی که متعلق به همه آنهاست را ابراء یا اعراض کنند؛ ‌این اقدام آنها مصداق قرارداد تلقی نمی‌شود. بر همین اساس قوانین و مقررات مصوب مجالس قانون‌گذاری یا تصمیمات اشخاص حقوقی دولتی مانند ‌آیین‌نامه‌ها و مصوبات هیأت دولت و وزارتخانه‌ها به‌رغم ‌این‌که ناشی از توافق اراده چند شخص و موجد حق و تکلیف برای اشخاص مختلف است، قرارداد محسوب نمی‌شود.

2- قرارداد ‌ایجادکننده حق و تکلیف است

ویژگی دیگر قرارداد ‌این است که طرفین آن را با ‌این هدف که منشاء حق و تکلیف باشد منعقد می‌کنند و به‌محض انعقاد به‌وجود آورنده حق و تکلیف برای طرفین آن است. بنابراین توافقاتی که هیچ تعهد و تکلیفی را برای طرفین آن ‌ایجاد نکند، تحت شمول عنوان قرارداد قرار نمی‌گیرد. مثلاً اگر چند شخص بر یک موضوع سیاسی اتفاق نظر پیدا کنند و مضمون توافقات را به‌صورت مکتوب تنظیم و امضاء کنند، این سند قرارداد محسوب نمی‌شود بلکه بیانیه‌ای است که بیانگر نظرات و اندیشه‌های اشخاص امضاءکننده آن است. به همین دلیل باید اظهار داشت توافقی قرارداد به‌شمار می‌آید که جنبه انشائی (ایجادکننده حق و تکلیف) داشته باشد و نه اعلامی.

۱-۳. اهداف انعقاد قرارداد

اشخاص با انعقاد قرارداد به‌دنبال دستیابی به اهداف متعدد و متنوعی هستند. اما به‌طور کلی هدف از بستن قراردادها به دو دسته کلی قابل تقسیم است. در دسته نخست هدف اشخاص از انعقاد قراردادها ‌ایجاد تعهد برای یک طرف یا‌ ایجاد تعهدات متقابل است. این قراردادها به قراردادهای عهدی موسوم‌اند. در این قراردادها با انعقاد و انشاء عقد، طرفین یا یکی از آنها متعهد به انجام کار یا عدم انجام کاری می‌شود. مثلاً در قراردادی که متصدی حمل‌ونقل متعهد به حمل بار از مبداء به مقصدی معین شده و مالک بار متعهد به پرداخت هزینه حمل‌ونقل می‌شود، موضوع قرارداد انجام تعهدات متقابل است. در دسته دوم از قراردادها هدف از انعقاد قرارداد انتقال مالکیت است. این قراردادها به‌محض انعقاد موجب انتقال مالکیت اموال از یک شخص به شخص دیگر می‌شوند. مثلاً در قرارداد بیع یا فروش و قرارداد صلح، به‌محض انعقاد قرارداد مالکیت موضوع قرارداد از خریدار به فروشنده یا از مصالح به متصالح منتقل می‌شود. این قراردادها که قرارداد‌های تملیکی نامیده می‌شوند، دارای یک اثر اصلی و اولیه هستند که همان انتقال مالکیت اموال است. شایان ذکر است که تعهداتی مانند تحویل ثمن یا مبیع یا مال‌الصلح در این قراردادها آثار ثانویه محسوب می‌شوند و عدم انجام آنها منافاتی با اثر اولیه قرارداد ندارد. بر همین اساس ماده 338 قانون مدنی در تعریف بیع اشعار داشته «عقد بیع عبارت است از تملیک عین به عوض معلوم». به عبارت دیگر در این عقود نپرداختن ثمن یا مال‌الصلح موجب منتفی شدن انتقال مالکیت نمی‌شود. لذا طبق ‌این ماده، اثر اصلی بیع انتقال مالکیت است نه ‌ایجاد تعهدات متقابل برای طرفین عقد. البته باید توجه داشت ممکن است هدف طرفین ‌ایجاد عقود بیع یا صلح عهدی باشد. برای نمونه اگر شخصی تعهد کند خودروی مشخص خود را در تاریخ معینی به قیمت معینی به طرف مقابل بفروشد، ‌این توافق عهدی محسوب شده و موجب انتقال مالکیت نمی‌شود بلکه تعهدی برای شخص ‌ایجاد می‌کند که در تاریخ معین اقدام به انعقاد عقد تملیکی بیع کند. بنابراین ماهیت توافق اولیه عهدی است نه تملیکی.

در برخی موارد دیگر نیز هدف اشخاص از انعقاد عقد بیع، ‌ایجاد تعهد است. عقد بیع، بسته به انتخاب موضوع قرارداد توسط طرفین ممکن است عهدی باشد نه تملیکی. توضیح بیشتر این‌که مبیع ممکن است عین معین یا کلی باشد. عین معین به مالی گفته می‌شود که در عالم مادی و فیزیکی موجودیت مشخص و معین داشته و قابل اشاره باشد؛ مانند خودروی سمند با مشخصات و شماره پلاک مشخص که در عالم مادی صرفاً یک مصداق دارد. اما عین کلی به مواردی اطلاق می‌شود که در عالم واقع مصداق معین و منحصری ندارد مانند یک تن گندم یا خودروی سمند به‌طور کلی. لذا اگر طرفین قراردادی مبنی بر انتقال یک تن گندم یا سمند صفر بدون تعیین عین یا مصداق مادی خارجی منعقد کنند، این عقد عهدی است نه تملیکی زیرا فروشنده قادر به انتخاب مصداق خارجی و تعیین آن پس از انعقاد عقد است و طبیعی است تا موضوع قرارداد به‌صورت دقیق مشخص نشود انتقال مالکیت آن معنا پیدا نمی­کند؛ لذا در چنین قراردادهایی انتقال مالکیت به‌محض انعقاد عقد انجام نمی‌شود و فروشنده مکلف به انجام تعهداتی است که موضوع توافق قرار گرفته است.

۱-۴. انواع قرارداد

قراردادها با توجه به معیارهای مختلف به‌دسته­های متعددی تقسیم می‌شوند.

عقود معین و غیرمعین

در حقوق ‌ایران عقود از حیث تعریف و ذکر عنوان و شرایط صحت آنها در قانون مدنی، به عقود معین و غیرمعین تقسیم شده‌اند. به عقودی مانند بیع، معاوضه، اجاره، جعاله، شرکت، صلح، قرض، هبه و وکالت که در قانون مدنی تعریف شده‌اند و شرایط آنها ذکر شده عقود معین گفته می‌شود. در مقابل به عقود دیگری که عناوین، تعاریف و شرایط اساسی صحت آنها در این قانون ذکر نشده عقود غیرمعین گفته می‌شود. در رابطه با عقود غیرمعین توجه به ‌این نکته ضروری است که‌این عقود نیز به‌موجب ماده 10 قانون مدنی لازم‌الاجرا هستند و طرفین متعهد به رعایت مفاد آن هستند. مضافاً ‌این‌که شرایط اساسی صحت عقود مندرج قانون مدنی برای کلیه عقود اعم از این‌که معین یا غیرمعین باشند لازم‌الرعایه هستند و عقود غیرمعین تابع مقررات عمومی حاکم بر کلیه قراردادهاست.

عقود لازم و جایز

قراردادها و عقود بر ‌این اساس که ‌آیا هر یک از طرفین قادر به فسخ یک‌طرفه آنها هستند یا خیر، به عقود لازم و جایز تقسیم می‌شوند. اصولاً عقود و قراردادها اعم از معین و غیرمعین مطابق الزامات کلی مندرج در قانون مدنی از جمله مواد 10 و 219 قانون مدنی لازم‌الاجرا هستند و طرفین نمی‌توانند به‌صورت یک‌طرفه نسبت به فسخ قرارداد اقدام کنند. ماده 10 قانون مدنی در این خصوص مقرر داشته «قراردادهاي خصوصي نسبت به كساني كه آنرا منعقد کرده‌اند در صورتي كه مخالف صريح قانون نباشد نافذ است». قراردادهای خصوصی مفهومی عام است که کلیه قراردادها اعم از معین و غیرمعین بین اشخاص را تحت پوشش قرار می­دهد. مخالفت با قانون صرفاً در صورتی عقد را از وضعیت لازم‌الاجرا بودن خارج می‌کند که قانون مخالف قرارداد در زمره قوانین امری باشد نه تکمیلی، زیرا اشخاص مجازند بر خلاف قوانین تکمیلی توافق کنند.

ماده 219 قانون مدنی: «عقودی که بر طبق قانون واقع شده باشد بین متعاملین و قائم مقام آنها لازم‌الاتباع است مگر ‌این‌که به رضای طرفین اقاله و یا به علت قانونی فسخ شود».

بر‌ این اساس اصل بر ‌این است که همه عقود و قراردادها لازم هستند. با ‌این وجود مقنن در برخی از عقود به طرفین اجازه داده بدون هیچ دلیل، مبنا و توجیهی اقدام به فسخ قرارداد کنند. این عقود که به عقود جایز موسوم هستند با اراده هر یک از طرفین قابل فسخ هستند. مانند عقد وکالت که هر زمان که وکیل بخواهد می‌تواند اقدام به استعفا از وکالت و هر زمان که موکل اراده کند می‌تواند اقدام به عزل وکیل کند. لذا عقد وکالت در زمره عقود جایز است. هرچند ممکن است طرفین به‌موجب یک عقد لازم مستقل، حق عزل وکیل یا استعفا را از موکل و یا وکیل سلب کنند که در این موارد بلاعزل بودن وکالت مبتنی بر عقد لازم دیگر است نه نفس عقد وکالت.

نکته حائز اهمیت ‌این‌که عقود لازم از جمله بیع ممکن است بنا به دلایلی که مقنن تعیین کرده از طرف یکی از طرفین قابل فسخ باشد. در این موارد حق فسخ مستند به جواز خاص مقنن در صورت وجود دلایلی و شرایط مشخصی و محدودی است که در قانون مدنی با نام خیارات (اختیارات) فسخ عقود نامیده شده‌اند. خیارات یا اختیارات فسخ عقود لازم، تعارضی با لازم بودن ‌این عقود ندارند زیرا ‌این موارد استثنایی هستند و طرفین صرفاً در صورت بروز ‌این موارد استثنایی می‌توانند اقدام به فسخ قرارداد کنند. مثلاً در عقد بیع هرچند که عقدی لازم است اگر مبیع معیوب باشد و خریدار نسبت به آن عیب جاهل باشد حق فسخ عقد بیع را دارد و ‌این خیار موسوم به «خیار عیب» است.

**۱-5. اصول حاکم بر قراردادها**

1- اصل نسبی‌بودن قراردادها

طبق اصل نسبی‌بودن قراردادها کلیه عقود و قراردادها صرفاً نسبت به اشخاصی که آن را پذیرفته‌اند و قائم مقام آنها لازم‌الاجرا و الزام‌آور است. بر اساس ‌این اصل، طرفین قرارداد نمی‌توانند نسبت به شخصی که نقشی در انعقاد ندارد‌ ایجاد تکلیف نمایند. یا این‌که مندرجات قرارداد درباره چنین شخصی اعمال و اجرا کنند. البته دو طرف قرارداد می‌توانند با توافق یکدیگر یک از طرفین قرارداد را ملزم به انجام عملی به‌نفع شخص ثالثی کنند. مثلاً دو طرف قرارداد فروش ممکن است ضمن توافقات خود شرط کنند خریدار مکلف است مبلغی را به شخص ثالثی که نقشی در قرارداد ندارد پرداخت کند؛ اما بدیهی است ‌ایجاد تکلیف برای ثالث در قراردادها امکان‌پذیر نیست.

البته گاهی قرارداد به‌وجود آورنده­ حقی است و ممکن است قرارداد برای اثبات ‌این حق در برابر اشخاص ثالث مورد استناد قرار گیرد مثلاً اگر مالکیت الف بر مالی محرز باشد و الف به‌موجب قراردادی ‌این مال را به ب انتقال داده باشد، ب می‌تواند برای اثبات مالکیت خود در برابر سایر اشخاص ثالث به این قرارداد استناد کنند.

2- اصل حاکمیت اراده

اصل حاکمیت اراده بدین معناست که اشخاص می‌توانند با اراده آزاد و با توافق با یکدیگر برای خودشان اقدام به ‌ایجاد حق و تکلیف کنند. این اصل که به اصل آزادی اراده نیز موسوم است نتایج متعددی دارد از جمله ‌این‌که قضات دادگستری نمی‌توانند توافقات قراردادی بین طرفین را نادیده بگیرند و برخلاف آن تکلیف یا حقی را برای اشخاص مد نظر قرار دهند. اما این آزادی اراده تا جایی مجاز شناخته ‌شده که در مخالفت صریح با قانون آمره نباشد. ماده 10 قانون مدنی ضمن به‌رسمیت شناختن اصل آزادی اراده برای آن حد و مرزی قرار داده و توافقات اشخاص خارج از این حدود را فاقد اعتبار دانسته است. مطابق ‌این ماده «قراردادهای خصوصی نسبت به کسانی که آن را منعقد نموده‌اند در صورتی که مخالف صریح قانون نباشد نافذ است». بر اساس ‌این مقرره اشخاص مجاز نیستند توافقاتی برخلاف قوانین و مقررات داشته باشند اما باید توجه داشت منظور مقنن از «قانون» در این ماده قوانین الزام‌آور است. اینجا اشاره به این امر ضروری است که قوانین و مقررات به‌طور کلی از حیث ‌این‌که اشخاص مجاز هستند برخلاف آن توافق کنند یا خیر به دو دسته قوانین اختیاری و قوانین الزام‌آور یا آمره تقسیم می‌شوند. قوانین آمره به قوانینی گفته می‌شود که بنا به دلایل مختلف (از جمله حفظ نظم و امنیت عمومی یا حمایت از طرف ضعیف قرارداد) اشخاص نمی‌توانند برخلاف آن توافق کنند. مثلاً قوانین کیفری که تعیین‌کننده جرایم و مجازات‌ها هستند یا قوانین کار که بیانگر روابط کارگر و کارفرماست و همچنین قوانین مربوط به اقدامات اداری و قوانینی که در خصوص روابط مردم با دولت وضع شده جزء قوانین آمره محسوب می‌شوند و توافقات اشخاص برخلاف آن فاقد اعتبار خواهد بود. اما در مقابل قوانین تکمیلی مانند بسیاری از مواد قانون مدنی و قانون تجارت که در خصوص روابط اشخاص خصوصی با یکدیگر وضع شده الزام‌آور نیستند و اشخاص می‌توانند بر خلاف ‌این مقررات با یکدیگر توافق کنند. ممکن است ‌این ابهام ‌ایجاد شود که اگر اشخاص مجاز باشند برخلاف قوانین تکمیلی توافق کنند ‌این قوانین دیگر کارکردی نخواهند داشت و وضع آنها خالی از فایده خواهد بود. در برابر این نظر باید اظهار داشت کاربرد قوانین تکمیلی در مواردی است که طرفین در خصوص موضوع اختلاف توافق پیشینی نداشته باشند. مثلاً اگر در قرارداد فروش زمان پرداخت ثمن مشخص نشده باشد طبق مقررات قانون مدنی ‌این تعهد حال محسوب می‌شود و خریدار مکلف است به‌محض انعقاد قرارداد ثمن آن را پرداخت کند. اما این مقرره برای طرفین الزام‌آور نیست و طرفین می‌توانند مهلت معینی را به دلخواه برای پرداخت ثمن قرارداد در نظر بگیرند.

۱-6. شرایط صحت قراردادها

قراردادها یا عقود در صورتی معتبر هستند که شرایطی معین داشته باشند. شرایط اعتبار قراردادها به دو دسته شرایط عمومی و شرایط اختصاصی قابل تقسیم است. شرایط عمومی اعتبار قراردادها به شرایطی گفته می‌شود که رعایت آنها در همه قراردادها لازم و ضروری است؛ اما شرایط اختصاصی بسته به قراردادهای مختلف متفاوت است. به بیان دیگر اعتبار هر قرارداد در عین ‌این‌که منوط به‌وجود شرایط عمومی صحت قراردادهاست ممکن است مشروط به ‌وجود شرایط اختصاصی معینی نیز باشد. برای نمونه در عقد هبه، قبض و اقباض موضوع عقد یا به عبارت دیگر تحویل‌دادن مال بخشیده شده، شرط صحت عقد و انتقال مالکیت است اما این در حالی است که چنین عملی تاثیری در صحت عقد بیع (فروش) ندارد.

در نظام حقوقی ‌ایران شرایط عمومی صحت قراردادها به‌موجب ماده 190 قانون مدنی بیان شده است. این ماده مقرر داشته: «برای صحت هر معامله شرایط ذیل اساسی است:

1- قصد طرفین و رضای آنها؛

2- اهلیت طرفین؛

3- موضوع معین که مورد معامله باشد؛

4- مشروعیت جهت معامله».

رعایت ‌این شرایط در کلیه عقود اعم از این‌که جزء عقود معین یا غیرمعین باشند ضروری است و بدون وجود آنها قرارداد معتبر نخواهد بود[[28]](#footnote-28).

توجه به این امر لازم است که موجود ‌ایجاد شده یا همان عقد دارای وجودی اعتباری و غیرقابل لمس است و آثار حقوقی از این موجود اعتباری ناشی می‌شود. بنابراین همان‌طور که اشخاص نقاشی یا مجسمه­ای را خلق می‌کنند می‌توانند با اراده خود موجودی اعتباری خلق کنند که دارای آثار حقوقی باشد. این موجود اعتباری با وسیله­ ‌ایجادکننده­ و اثبات آن متفاوت است. توضیح بیشتر ‌این‌که قرارداد مکتوب وسیله‌ای است که اشخاص توسط آن عقد یا قرارداد را ‌ایجاد می‌کنند و ممکن است در مواقع بروز اختلاف به این سند استناد کنند. اما باید توجه داشت که ماهیت حقوقی عقد یا قرارداد امری اعتباری است و نسبت به قرارداد مکتوب استقلال دارد؛ کما ‌این‌که اگر قرارداد مکتوب بین طرفین از بین رود و یکی از آنها بتواند در محاکم دادگستری به طرق مختلف از جمله شهادت شهود یا اقرار یا سایر ادله ثابت کند که چنین قراردادی با مندرجات مشخص فی‌مابین طرفین منعقد شده، می‌تواند طرف مقابل را به رعایت تعهدات قراردادی مکلف کند. لذا وجود و ماهیت قرارداد امری اعتباری است و به‌وجود مادی قرارداد مکتوب وابسته نیست.

**1- قصد طرفین و رضای آنها**

قصد و رضا دو مقوله کاملاً مستقل و دارای مفاهیم متفاوت نسبت به یکدیگر هستند و طبعاً وجود یا فقدان آنها آثار متفاوتی نیز دارد.

**الف) قصد**

قصد به وضعیت ذهنی گفته می‌شود که شخص با آگاهی نسبت به موضوع قرارداد، اراده می‌کند آن عقد یا قرارداد را به‌وجود آورد. به اراده ‌ایجاد قرارداد «قصد انشاء» گفته می‌شود. ماده 191 قانون مدنی در این رابطه مقرر داشته: «عقد محقق مي‌شود به قصد انشاء به شرط مقرون بودن به چيزي كه دلالت بر قصد كند.» قصد انشاء با انجام افعالی مانند اجرای صیغه لفظی فروختم، صلح کردم، هبه کردم یا بخشیدم یا اقداماتی نظیر امضاء قرارداد به منصه ظهور می‌رسد. البته مطابق ماده 192 قانون مذکور «در مواردي كه براي طرفين يا يكي از آنها تلفظ ممكن نباشد اشاره كه مبين قصد و رضا باشد كافي خواهد بود». خلاصه ‌این‌که مقنن تحقق عقد را منوط به عمل خاصی مانند اجرای صیغه عقد یا تنظیم قرارداد مکتوب نکرده اما به هر صورت قصد باید همراه با عملی با نمود خارجی باشد که دلالت بر آن کند.

قصد انشاء مستلزم ‌این است که طرفین قرارداد بخواهند موجودی حقوقی را خلق و ‌ایجاد کنند. این امر مستلزم ‌این است که طرفین اراده خود مبنی بر ‌ایجاد قرارداد را با افعال مادی نظیر جاری کردن صیغه عقد یا امضاء قرارداد مکتوب یا حتی اشاره و قبض و اقباض موضوع قرارداد به منصه ظهور برسانند و ‌این امر را بخواهند که اقدام آنها تشکیل‌دهنده قرارداد به‌عنوان یک ماهیت حقوقی باشد. ماده 193 قانون مدنی در خصوص‌ این‌که انجام افعالی مانند قبض و اقباض می‌تواند دلالت بر قصد انشاء عقد داشته باشد اشعار می‌دارد:« انشاء معامله ممكن است به‌وسيله عملي كه مبين قصد و رضا باشد مثل قبض و اقباض حاصل شود مگر در مواردي كه قانون استثناء كرده باشد». منظور از مواردی که قانون استثنا کرده، عقود تشریفاتی یا است که انعقاد آنها منوط به اجرا و رعایت تشریفات خاصی است.

نکته شایان ذکر ‌این‌که فقدان هر کدام از دو رکن اراده و خواستن ‌ایجاد عقد یا آگاهی نسبت به ‌ایجاد آن، مانع تحقق قصد انشاء است و طبعاً با فقدان قصد، قرارداد تشکیل نمی‌شود و باطل است. مثلاً اگر شخصی برگه‌ای را به تصور ‌این‌که رسید پرداخت طلب است، امضاء کند، اما مندرجات آن برگه مبنی بر فروش ملک امضاءکننده باشد، قرارداد به‌دلیل فقدان قصد باطل است و شخص می‌تواند با اثبات ‌این‌که نسبت به موضوع فروش آگاهی نداشته فقدان قصد خود و به‌تبع آن بطلان قرارداد را به اثبات برساند. در این مثال شخص امضاء را به‌صورت ارادی انجام داده ولی قصد ‌ایجاد عقد را نداشته و همچنین نسبت به موضوع متنی که امضاء کرده و ‌این‌که ‌این متن ‌ایجادکننده عقد است آگاهی نداشته؛ بر این اساس فقدان قصد موجب بطلان قرارداد است.

در رابطه با فقدان اراده نیز فروض متعددی قابل تصور است. مثلاً ممکن است فردی با توسل به زور دست مالک اموالی را روی قرارداد فروش آن اموال برده و اثر انگشت و امضای مالک را ذیل قرارداد درج کند. در این فرض مالک آگاهی دارد که موضوع قرارداد فروش اموالش است؛ اما نسبت به انجام امضاء و درج اثر انگشت اراده ندارد. بنابراین در این فرض، به‌دلیل فقدان اراده در تشکیل و انعقاد عقد، قرارداد باطل است.

مطابقت قصد طرفین

همان‌طور که از تعریف عقد و عبارت مندرج در بند 1 ماده 190 (قصد طرفین و رضای آنها) پیداست، تشکیل و انعقاد عقد منوط به قصد انشاء دست‌کم دو طرف است. اما قصد و رضای طرفین در صورتی قادر به ‌ایجاد عقد است که در موارد مهم عقد با یکدیگر مطابقت داشته باشد. به عبارت دیگر طرف قرارداد باید قصد انشای عقدی را داشته باشد که طرف دیگر هم انشای همان عقد را قصد کرده باشد. لذا اگر یک طرف عقد صلح را قصد کند و طرف دیگر عقد بیع را، این قصدها نمی‌تواند منجر به تشکیل عقد شود. همچنین اگر طرفین عقد بیع را با قیمت­هایی متفاوت قصد کنند به‌دلیل عدم مطابقت قصد طرفین عقد منعقد نمی‌شود. ماده 194 قانون مدنی در این رابطه مقرر داشته: «الفاظ و اشارات و اعمال ديگر كه متعاملين به‌وسيله آن انشاء معامله مي‌نمايند بايد موافق باشد به‌نحوي كه احد طرفين همان عقدي را قبول كند كه طرف ديگر قصد انشاء او را داشته است و الا معامله باطل خواهد بود».

مفهوم و دامنه «طرفین» در قرارداد‌ها

لزوم دخالت دو قصد در‌ ایجاد قراردادها ممکن است این تصور را پدید آورد که عقود و قراردادها صرفاً در صورتی تشکیل و منعقد می‌شود که دو شخص مستقلاً در ‌ایجاد آن نقش داشته باشند. این در حالی است که ضرورتی به دخالت دو شخص به‌صورت جداگانه وجود ندارد و در وضعیت‌های معینی ممکن است یک شخص اصالتاً از جانب خود و به نمایندگی از شخص دیگری اقدام به انعقاد عقد نماید. مانند فرضی که شخص از دیگری وکالت در فروش دارد و آن مال را به خود انتقال می‌دهد. در این فرض شخص به وکالت از موکل خود مال را به قیمت معین می فروشد و اصالتاً از طرف خودش مال را به آن قیمت خریداری می‌کند. در فرض دیگری ‌این امکان وجود دارد که شخصی از یک طرف وکالت در فروش داشته باشد و از طرف دیگر وکالت در خرید. در این وضعیت شخص می‌تواند به نمایندگی از دو طرف اقدام به تشکیل و انعقاد عقد نماید. دلیل صحت چنین قراردادهایی ‌این است که آن‌چه به سبب قصد انشاء به‌وجود می‌آید امری اعتباری است و شخص می‌تواند ‌این امر اعتباری را اصالتاً یا به نمایندگی از دیگران ‌ایجاد کند لذا شخص در صورت داشتن وکالت فروش از طرف مالک، می‌تواند از جانب خود به‌عنوان خریدار و به‌نمایندگی از مالک به‌عنوان فروشنده اقدام به ‌ایجاد و تشکیل عقد کند. اما در هر صورت ‌این امر را نباید از نظر دور داشت که در این فرض‌ها نیز قرارداد دو طرف دارد ولی یک شخص ممکن است به نمایندگی از یک یا دو طرف قرارداد اقدام به انعقاد عقد کند.

موضوع دیگری که در رابطه با طرفین قرارداد باید مورد توجه قرار داد ‌این است که در برخی موارد ممکن است طرفین قرارداد اصیل (متعهد اصلی یا مالک مال موضوع قرارداد) یا نماینده او نباشند. توضیح بیشتر ‌این‌که قانون مدنی ‌ایران معامله با مال غیر را به‌کلی باطل ندانسته و در ماده 247 در این خصوص اشعار داشته: «معامله بمال غير جز به‌عنوان ولايت يا وصايت يا وكالت **نافذ** نيست ولو اين‌كه صاحب مال باطناً راضي باشد ولي اگر مالك يا قائم مقام او پس از وقوع معامله آن را اجازه نمود در اين صورت معامله صحيح و نافذ مي‌شود». مطابق‌ این ماده اگر شخصی اقدام به فروش مال دیگری کند، این قرارداد تا زمان اعلام رضایت مالک یا رد او در حالت غیرنافذ باقی می‌ماند. چنین قراردادهایی به‌کلی باطل نیستند. تفاوت عقود غیرنافذ با باطل در این است که اگر اصیل قرارداد را تنفیذ کرد، طرف دیگر قرارداد نیز ملتزم به رعایت مفاد قرارداد است. ولی اگر قرارداد در چنین فرض‌هایی از اساس باطل می‌بود، تنفیذ اصیل پس از انعقاد آن اثری نداشت و هیچ‌یک از طرفین ملتزم به رعایت آن نبودند.

**ب) رضا**

رضا یا رضایت در انعقاد عقد به وضعیت روانی یا ذهنی اطلاق می‌شود که شخص در تصمیم‌گیری به انعقاد قرارداد آزاد بوده و آزادی اراده او مخدوش نبوده است. می‌دانیم که در بسیاری از مواقع شخص عملی را به‌صورت ارادی انجام می‌دهد و نسبت به موضوع آن نیز آگاه است اما رفتار فرد تحت تاثیر عواملی است که آزادی اراده­ وی را در انجام رفتار تحت تاثیر قرار می‌دهد.

مثلاً فرضی را تصور کنید که فردی دیگری را تهدید کند که «خودرویت را به من بفروش وگرنه فرزند تو را می‌ربایم یا تو را مورد ضرب و جرح قرار می‌دهم» و مالک به این دلیل که تهدیدکننده تهدیداتش را عملی نکند، مالکیت خودروی خود را با انعقاد قرارداد فروش به تهدیدکننده منتقل می‌کند. در این فرض مالک در تنظیم و انعقاد قرارداد دارای اراده است ولی به‌دلیل ‌این‌که اراده وی متاثر از تهدید بوده فاقد آزادی اراده یا اصطلاحاً رضا بوده است. بنابراین ‌این قرارداد از نظر قانون صحیح تلقی نمی‌شود و تا زمانی که مالک با اراده آزاد درباره آن تصمیم نگیرد در وضعیت غیرنافذ قرار می‌گیرد و مالک بعد از رفع تهدید می‌تواند آن را تنفیذ یا تایید و یا رد کند. در فرض رد کردن قرارداد از ابتدا باطل تلقی می‌شود و در فرض تنفیذ نیز قرارداد از ابتدا صحیح محسوب می‌شود.

۱-7. شروط ضمن عقد

شروط جمع واژه عربی شرط است و در متون حقوقی در معانی مختلفی به‌کار رفته است. در متون مربوط به رابطه علیت و سببیت شرط به‌معنای سبب یا عامل با تاثیر فرعی و زمینه­ای در کنار مفاهیمی همچون عامل، سبب و علت مورد استفاده حقوق‌دانان قرار گرفته اما در مباحث مربوط به عقود و قراردادها ‌این واژه در برخی موارد در معنای رکن اصلی عقود و قراردادها آمده و گاهی نیز شرط به مفهوم توافقات فرعی طرفین عقد است.

مثلاً در رابطه با معنای رکن اصلی عقود، ماده 190 قانون مدنی با برشمردن ارکان عقد آنها را شروط اساسی صحت عقد نامیده و در خصوص معنای دوم مثال قابل طرح فرضی است که طرفین قرارداد حمل‌ونقل شرط کنند که کالا با خودرو معینی مثلاً کشنده اسکانیا مدل الف حمل شود یا این‌که توافق کنند متصدی حمل در مقابل مبلغی معین، قبل از شروع حمل کالا، آن را به شیوه­ی خاصی مانند بسته‌بندی در پالت بسته‌بندی کرده و سپس آن را بارگیری کند. در این مبحث منظور از شرط همین مثال‌های اخیر است. بر ‌این اساس شرط در این مفهوم به‌معنای توافقات فرعی است که طرفین قرارداد می‌توانند بر اساس آن تکالیف و حقوق خود را با ویژگی‌های خاص مدنظرشان و جزئیات بیشتر تعیین کنند.

در رابطه با شروط ضمن عقد، توجه به این امر بایسته است که ‌این دارای ماهیتی مستقل نسبت به قرارداد اصلی ندارند و اعتبار آنها منوط به اعتبار و لازم‌الاجرا بودن قرارداد اصلی است. لذا در صورتی که عقد به هر دلیلی از ابتدا باطل یا بی‌اعتبار باشد یا بعداً به‌موجب فسخ هر یک از طرفین یا هر دوی آنها یا به‌موجب حوادث و وقایع قهری، از درجه اعتبار ساقط شود، شروط نیز به تبع عقد بی‌اعتبار خواهند شد. مثلاً شرط بسته‌بندی کالا در برابر پرداخت وجه معین که در مثال فوق ضمن عقد حمل‌ونقل مورد توافق طرفین قرار گرفته بود اگر مستقلاً و بدون ‌این‌که ضمن عقد دیگری باشد، مورد توافق قرار گیرد، ماهیتاً قرارداد مستقل محسوب می‌شود ولی در حالتی که به‌عنوان شرط، ضمن عقد حمل‌ونقل مورد توافق قرار گرفته، ماهیتش قرارداد مستقل نیست بلکه شرط ضمن عقد است. بنابراین اگر در فرض نخست عقد حمل کالا به هر دلیلی بی‌اعتبار شود، شرط بسته‌بندی نیز به تبع عقد اصلی به‌صورت قهری بی‌اعتبار می‌شود؛ ولی اگر موضوع بسته‌بندی مستقلاً مورد توافق طرفین قرار گیرد و ضمن عقد دیگری نباشد، این توافق ماهیتاً عقدی مستقل است و اعتبارش وابسته به توافقات دیگر نخواهد بود.

از سوی دیگر شروط ضمن عقد تا زمانی که عقد اصلی دارای اعتبار باشد، معتبر و لازم‌الاجرا هستند؛ حتی اگر موضوع شرط مصداق عقود جایز باشد. توضیح بیشتر این‌که همان‌گونه که در مباحث انواع عقد ذکر شد عقود جایز به عقودی گفته می‌شود که هر یک از طرفین می‌تواند هرگاه اراده کند آن را فسخ کرده و به اعتبار آن خاتمه دهد. مثلاً عقد وکالت عقدی جایز است که وکیل هرگاه خواست می‌تواند از وکالت خود استعفاء دهد و موکل نیز قادر است در صورت تمایل وکیل خود را از وکالت عزل کند[[29]](#footnote-29). حال اگر مالک کالا به شخصی وکالت دهد که کالای او را شخصاً یا توسط دیگری از گمرک ترخیص کند، این عقد جایز است و طرفین مجاز خواهند بود، هرگاه خواستند آن را فسخ کنند؛ اما اگر این عقد وکالت در ترخیص کالا ضمن عقد دیگری که جایز نیست و لازم است مورد توافق طرفین قرار گیرد، تا زمانی که عقد اصلی به اعتبار خود باقی باشد، هر یک از طرفین به‌تنهایی نمی‌تواند شرط وکالت را فسخ کند[[30]](#footnote-30). البته توجه به این مطلب نیز ضروری است که کلیه شروط با توافق طرفین قابل حذف است؛ همچنین در مواردی که شرط، تعهدی متقابل برای طرفین ‌ایجاد نمی‌کند و انجام یا وجود آن صرفاً به‌نفع یکی از طرفین است، طرف ذی‌نفع می‌تواند از آن شرط صرف نظر کند.

شروط ضمن عقد از حیث اعتبار شرط مورد توافق طرفین به دو دسته شروط ضمن عقد صحیح و باطل قابل تقسیم است. هر یک از این دسته‌ها خود دربردارنده انواع متفاوتی از شرایط هستند که در مباحث پیش رو آنها را تبیین خواهیم کرد.

شروط ضمن عقد باطل

شروط باطل به شروطی گفته می‌شود که اعتباری ندارند و طرفین ملزم به رعایت آنها نیستند. این شروط مطابق مقررات قانون مدنی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند: نخست شروطی که باطل هستند ولی اعتبار عقد را خدشه‌دار نمی‌کنند که به شروط «باطل غیر مبطل» موسوم­اند. دسته دوم شروط باطل، شروطی هستند که موجب بطلان عقد نیز می‌شوند. این شروط اخیر، شروط مبطل (باطل‌کننده) عقد نامیده شده‌اند.

شروط باطل غیرمبطل

مقنن مطابق ماده 232 قانون مدنی برخی از شروط مندرج در عقود را باطل دانسته و از این‌رو ‌این شروط هیچ‌گونه اعتبار و ارزش حقوقی ندارند و به این دلیل که فاقد آثار حقوقی­اند، طرفین ملزم به رعایت آنها نیستند. این شروط تاثیری در اعتبار عقدی که ضمن آن درج شده‌اند ندارند و مانند ‌این است که اساساً در آن عقد قید نشده‌اند. در این ارتباط ماده 232 قانون مدنی مقرر داشته: «شروط مفصله ذيل باطل است ولي مفسد عقد نيست:

1- شرطي كه انجام آن غيرمقدور باشد.

2- شرطي كه در آن نفع و فايده نباشد.

3- شرطي كه نامشروع باشد.»

عبارت «مفسد عقد نیست» بدین معناست که درج ‌این شروط در عقود تاثیری در صحت عقود ندارد و قادر به بی‌اعتبار کردن آنها نیست. منظور از باطل بودن این شروط نیز این است که توافق طرفین بر ‌ایجاد چنین شروطی از جانب قانونگذار به‌رسمیت شناخته نشده و مقنن اعتباری برای چنین شروطی قائل نیست و به‌مثابه آن است که طرفین چنین شروطی را در عقد نیاورده‌اند. هر یک از شروط سه‌گانه مندرج در این مقرره قانونی دارای مفاهیم و مصادیق مشخصی است که در مطالب پیش رو آنها را مطالعه می‌کنیم:

1- شرطی که انجام آن غیرمقدور باشد

برخی از شروط عملاً قابل انجام نیستند. به عبارت دیگر در عالم خارج امکان انجام چنین شرط‌هایی وجود ندارد؛ مانند‌این‌که طرفین در قرارداد حمل‌ونقل شرط کنند، حمل‌کننده کل بار که حجم آن (در خوش‌بینانه‌ترین حالت)، اشغال‌کننده بیست کانتینر است را صرفاً با استفاده از یک کانتینر و با یک‌مرتبه جابه‌جایی، حمل کند. این‌که طرفین یا یکی از آنها در زمان عقد آگاه و مطلع بوده­اند که انجام چنین شرط‌هایی در عالم واقع ممکن نیست، تاثیری در بطلان ‌این شروط ندارد. بنابراین این‌که طرفین در زمان انعقاد عقد یا بعد از آن به غیرممکن بودن انجام این شرط‌ها علم داشته باشند یا نداشته باشند، تفاوتی در بطلان این شروط ندارد و ‌این شروط در هر صورت باطل هستند. همچنین آگاهی یا عدم آگاهی طرفین نسبت به موضوع غیرممکن بودن انجام تعهد تاثیری بر صحت عقدی که شرط ضمن آن آورده شده ندارد و چنین شروطی قادر به فاسد کردن قراردادها نیستند بلکه صرفاً خودشان بی‌اعتبار محسوب می‌شوند.

2- شرطی که در آن نفع و فایده نباشد

اگر طرفین شرطی را ضمن عقد خود مورد توافق قرار دهند که انجام آن هیچ‌گونه منفعتی برای طرفین یا شخص ثالث در بر نداشته باشد و هیچ امر عقلانی انجام آن را توجیه نکند، این شرط باطل محسوب می‌شود. البته درج شروط بیهوده یا بی‌فایده در یک عقد، نمی‌تواند منجر به بی‌اعتباری آن عقد شود. مثال‌های متعددی برای درج شروط بی‌فایده قابل طرح است مانند ‌این‌که طرفین ضمن قرارداد بیع توافق کنند فروشنده کالای فروخته‌شده را در محل معینی به خریدار تحویل دهد و شرط کنند فروشنده کالای مورد نظر را از مسیر دورتری به محل مورد نظر طرفین برساند. حال اگر شرط حمل از طریق مسیر دورتر بنا به دلایل مختلف مانند کیفیت بهتر جاده مسیر دورتر قابل توجیه باشد، ‌این شرط صحیح است ولی اگر چنین شرطی دربردارنده هیچ مزیتی نباشد، این شرط باطل است و فروشنده می‌تواند کالا را از طریق مسیر نزدیک‌تر به مقصد برساند و آن را تحویل خریدار دهد. لذا در فرضی که حمل از مسیر دورتر دربردارنده هیچ منفعتی برای طرفین نباشد و هیچ استدلال عقلانی انجام چنین شرطی را توجیه نکند، این شرط باطل است و طرفین ملزم به رعایت آن نیستند و در عین حال درج ‌این شرط خللی به قرارداد اصلی حمل‌ونقل و سایر شروط صحیح قرارداد وارد نمی‌آورد.

3- شرطی که نامشروع باشد

شروط نامشروع شروطی هستند که برخلاف قوانین و مقررات آمره باشند. زیرا اشخاص مجاز نیستند برخلاف مقررات آمره توافقی داشته باشند و از این‌رو تعهد به انجام چنین شروطی مطابق بند 3 ماده 232 قانون مدنی بی‌اعتبار و باطل قلمداد شده است. برای مثال اگر مقررات آمره خرید و فروش کالای خاصی را ممنوع اعلام کرده باشد اشخاص نمی‌توانند ضمن قراردادهای خود شرط کنند چنین اموالی به یکی از طرفین انتقال یابد. کما ‌این‌که ماده 10 قانون مدنی نیز قرارداد را در صورتی نافذ دانسته که مخالف قوانین نباشد. بر این اساس هم عقود و هم شروط ضمن آنها در صورتی معتبر تلقی می‌شوند که برخلاف قوانین آمره نباشند البته توجه به این نکته لازم است که اگر کلیت قرارداد مخالف با قوانین آمره نباشد و صرفاً شرط یا شروط معینی از آن قرارداد نامشروع یا مخالف قوانین باشد، صرفاً آن شرط باطل است و درج شروط نامشروع در قرارداد خدشه­ای به اعتبار عقد وارد نمی‌آورد و نمی‌تواند فاسدکننده عقد باشد. خلاصه ‌این‌که شروط نامشروع باطل هستند اما مفسد عقد نیستند زیرا شرط ضمن عقد یک تعهد فرعی است و بطلان آن به کلیت عقد قابلیت تسری ندارد مگر موارد استثنایی که به‌موجب ماده 233 قانون مدنی به‌عنوان شروط مبطل معین شده­اند.

در رابطه با شروط سه‌گانه باطل غیرمبطل ‌این ‌ایراد قابل طرح است که با حذف ‌این شروط از قرارداد اصلی تعادل تعهدات قراردادی طرفین از بین می‌رود بنابراین اعتقاد به صحت ‌این قراردادها و الزام طرفی که ‌این شروط به‌نفع وی در قرارداد درج شده، به انجام تعهدات قراردادی منطقی و عقلانی به نظر نمی‌رسد. بر این اساس مقنن با علم به این ‌ایراد، برای طرفی که ‌این شروط به‌نفع وی در قرارداد درج شده (مشروط‌له) منوط به‌وجود برخی شرایط معین، حق فسخ قرارداد را پیش‌بینی کرده است. ماده 240 قانون مدنی در این مورد اعلام داشته: «اگر بعد از عقد انجام شرط ممتنع شود يا معلوم شود كه حين‌العقد ممتنع بوده است كسي كه شرط بر نفع او شده است اختيار فسخ معامله را خواهد داشت مگر اين‌كه امتناع مستند به فعل مشروطه‌له باشد». توجه به این نکته لازم است که ممتنع یا غیرمقدور بودن انجام شرط ممکن است به‌دلیل عدم امکان انجام عملی شرط در عالم واقع باشد یا به این دلیل باشد که قانون انجام چنین شرطی را ممنوع کرده باشد. لذا ‌این ماده دو مورد از شروط سه‌گانه نخست شرطی که انجام آن غیرمقدور باشد و دوم شرطی که نامشروع باشد را تحت پوشش قرار می‌دهد.

بنابرایناگر طرفی که شرط نامشروع یا غیرمقدور به‌نفع وی در قرارداد درج شده در زمان انعقاد عقد به غیر مقدور بودن یا نامشروع بودن آن آگاهی نداشته باشد یا این‌که انجام شرط ضمن عقد بعداً ممنوع شود یا بعد از انعقاد قرارداد به حکم قانون نامشروع اعلام شود، این حق را خواهد داشت که قرارداد منعقد شده را فسخ نماید. البته اگر غیر مقدور شدن انجام شرط مستند به مشروط‌له باشد، این حق فسخ برای وی به‌وجود نخواهد آمد. برای مثال فرضی را در نظر بگیرید که طرفین شرط کنند کالا توسط خودروی معینی به مقصد مورد نظر طرفین حمل شود. حال اگر فروشنده یا خریدار موجب تصادف و از بین رفتن یا معیوب شدن خودروی مذکور شود، این حق را نخوهد داشت که به‌دلیل عدم امکان انجام شرط مورد توافق قرارداد فی‌مابین را فسخ کند. در همین فرض طرفی که تاثیری در اتلاف یا معیوب شدن خودرو نداشته، اگر حمل به‌وسیله خودروی معین به‌نفع وی باشد، این حق را خواهد داشت که قرارداد را فسخ کند.

در رابطه با شرط بدون نفع و فایده، ممکن است استدلال شود بطلان آن شرط و حذف چنین شرطی از قرارداد، خللی در تعادل قرارداد ‌ایجاد نمی‌کند، از این‌رو در صورت وجود چنین شرطی در قرارداد و بطلان آن شرط، حتی اگر طرفین نسبت به بی فایده بودن آن آگاهی نداشته باشند باز هم مشروط‌له حق فسخ قرارداد را نخواهد داشت. پاسخ ‌این استدلال با ذکر یک مثال قابل تبیین است. فرضی را تصور کنیم که شخصی با هدف تامین دارویی کمیاب برای مداوای پدرش، در قرارداد فروش منزلش شرط کند خریدار آن داروی کمیاب را ظرف یک هفته به وی (فروشنده) تحویل دهد. حال در شرایطی که پدر فروشنده در زمان انعقاد قرارداد فوت کرده باشد و فروشنده از این اتفاق آگاه نباشد یا در موردی که پدر فروشنده قبل از موعد انجام تعهد خریدار فوت کند، انجام این شرط بی‌فایده و خالی از منفعت خواهد بود. بدیهی است در این قرارداد تامین دارو امری بدون فایده خواهد بود اما این امر بدین معنا نیست که با حذف آن تعادل قراردادی مختل نشود زیرا در این فرض هدف اصلی فروشنده امین دارو برای مداوای پدرش بوده و اگر در زمان انعقاد عقد به بی‌فایده بودن تامین دارو آگاهی داشت چه‌بسا اقدام به فروش منزل خود نمی‌کرد. لذا برخی از حقوقدانان به‌درستی اظهار داشته‌اند وجود شرط‌های بی‌فایده­[[31]](#footnote-31) نیز برای مشروط‌له حق فسخ قرارداد ‌ایجاد می‌کند. البته دلیل ‌این حقوقدانان این است که رضایت مشروط‌له برای انعقاد و انشای (به‌وجود آوردن اعتباری) عقد با لحاظ شرطی بوده که اشتباهاً تصور می‌کرده انجام آن مفید است بنابراین با کشف عدم فایده چنین شروطی مشخص می‌شود رضایت مشروط‌له مخدوش بوده و از این‌رو وی دارای حق فسخ قرارداد است[[32]](#footnote-32). نتیجه ‌این‌که چه مبنای حق فسخ را عدم تعادل قراردادی بدانیم و چه مخدوش بودن رضایت مشروط‌له می‌توان با اخذ وحدت ملاک از ماده 240 قانون مدنی بر این باور بود که در خصوص شروط بی‌فایده نیز اگر شرایط مندرج در این ماده موجود باشد، مشروط‌له حق فسخ خواهد داشت.

2- شروط باطل مبطل (مفسد عقد)

همان‌طور که قبلاً گفته شد شروط باطل مفسد عقد به شروطی گفته می‌شود که هم خود باطلند و هم منجر به بطلان عقد می‌شوند. طبق ماده 233 قانون مدنی دو نوع شرط باطل و مفسد عقد هستند: یکی شروطی که خلاف مقتضای عقد باشند و دیگر شروط مجهولی که جهل به آن موجب جهل به عوضین شود.

الف) شروط خلاف مقتضای عقد

مقتضای عقد در این ماده در مفهوم مقتضای ذات عقد به‌کار رفته و معنای آن هدف اصلی از انعقاد عقد و مهم‌ترین اثری است که هر عقدی دارد. مثلاً مقتضای عقد بیع یا خرید و فروش انتقال مالکیت مبیع به خریدار و ثمن به فروشنده، مقتضای عقد اجاره انتقال مالکیت منافع مال موضوع اجاره در مدت اجاره به مستاجر و مقتضای قرارداد حمل انتقال کالا از یک مبدا به مقصد مورد توافق طرفین است. حال اگر طرفین قرارداد فروش در این قرارداد شرط کنند که مالکیت مال موضوع قرارداد هیچ‌گاه به خریدار انتقال نیابد یا در عقد اجاره شرط کنند که مستاجر حق استفاده و تصرف مال موضوع اجاره را نداشته باشد یا در قرارداد حمل طرفین توافق کنند که کالا از محل اولیه خود به حرکت در نیاید و جابه‌جا نشود چنین شروطی خلاف مقتضای عقود مذکور هستند؛ زیرا در تعارض با اثر اصلی عقد و هدفی هستند که طرفین بر مبنای آن تصمیم به انعقاد عقد گرفته‌اند. شروط خلاف مقتضای عقد علاوه بر این‌که خود باطل هستند، موجب فساد و بطلان عقدی که در آن قید شده­اند، نیز می‌شوند.

اینجا توجه به یک نکته ظریف بسیار ضروری است که گاهی اوقات متن مورد توافق طرفین با عنوان قراردادی که برای آن انتخاب کرده‌اند منطبق نیست. مثلاً طرفین قراردادی را منعقد می‌کنند و در بالای قرارداد عنوان بیعنامه را برای آن انتخاب می‌کنند ولی در متن قرارداد با یکدیگر توافق می‌کنند ملک خاصی را مالک در تصرف طرف مقابل قرار دهد و در قبال آن، متصرف هر ماه مبلغ معینی را به مالک پرداخت کند. فرض کنید در این قرارداد درج شود که مالکیت ملک به متصرف منتقل نمی‌شود. نظر به این‌که ماهیت ‌این قرارداد بر خلاف آن‌چه طرفین در صدر قرارداد یا متن آن درج کرده‌اند، بیع یا فروش نیست بلکه اجاره است و آن‌چه برای مقنن و محاکم حقوقی معتبر است مفاد و ماهیت قرارداد است نه عناوینی که طرفین به آن داده‌اند. بر این اساس اولاً این قرارداد از نظر حقوقی ماهیتاً اجاره محسوب می‌شود و در ثانی توافق طرفین بر چنین شرطی که مالکیت به متصرف منتقل نشود، خلاف مقتضای عقد اجاره نیست؛ لذا این شرط باطل و مفسد قرارداد فی‌مابین طرفین به‌حساب نمی‌آید.

ب) شرط مجهولی که جهل آن موجب جهل به عوضین شود

شرط مجهول به شرطی گفته می‌شود که طرفین یا یکی از آنها نسبت به آن علم و آگاهی نداشته باشند. از نظر زمانی، عدم علم و آگاهی طرفین نسبت به شرط مزبور در زمان انعقاد قرارداد ملاک است. از این‌رو اگر شرط در زمان انعقاد برای طرفین مجهول باشد و طرفین بعد از انعقاد قرارداد نسبت به شرط مورد توافق آگاهی یابند، باز هم آثار حقوقی جهل به شرط، به قوت خود باقی می‌ماند.

عوضین جمع واژه عوض است و معنای آن تعهد اصلی هر یک از طرفین در قرارداد و عقد است. مثلاً در عقد بیع انتقال مالکیت مبیع به خریدار و انتقال مالکیت ثمن به فروشنده عوضین این عقد است و برخی حقوقدانان اختصاراً مبیع و ثمن را عوضین عقد بیع دانسته‌اند.

همان‌طور که در مباحث پیشین گفته شد، مطابق قوانین و مقررات حاکم بر قراردادها در نظام حقوقی ‌ایران یکی از شرایط صحت عقود، معین بودن موضوع عقد است. بند 3 ماده 190 قانون مدنی یکی از شرایط اساسی صحت عقود را معین بودن موضوع قرارداد دانسته است. مسامحتاً می‌توان گفت موضوع معامله یا مورد معامله همان عوضین یا تعهدات متقابل اصلی است که طرفین قصد دارند با انعقاد قرارداد به آن دست یابند. ماده 216 قانون مدنی نیز در این رابطه مقرر داشته «مورد معامله بايد مبهم نباشد مگر در موارد خاصه كه علم اجمالي به آن كافي است». مبهم بودن مورد معامله یکی از مصادیقی است که منجر به جهل به عوضین می‌شود.

گاهی اوقات طرفین عوضین عقد را به وضوح مشخص می‌کنند اما در قسمت شروط قرارداد شرطی را درج میکنند که مجهول است و‌ این شرط منجر به جهل به عوضین قرارداد نیز می‌شود. مانند فرضی که طرفین عقد بیع مال معین با اوصاف، مقدار و جنس مشخص را در قبال مبلغی معینی مورد معامله قرار می‌دهند اما ضمن آن شرط می‌کنند خریدار یکی از املاک خود را نیز علاوه بر ثمن به فروشنده انتقال دهد. حال اگر خریدار املاک متعددی با ارزش‌های متفاوتی داشته باشد درج‌ این شرط مجهول باعث جهل به ثمن قرارداد می‌شود؛ زیرا با پیوستن تعهد انتقال مالکیت یکی از املاک به ثمن تعیین‌شده قبلی مجموع ثمن مورد توافق طرفین مجهول می‌شود. نتیجه ‌این‌که نهایتاً مجهول بودن این شرط باعث جهل به عوضین می‌شود و با مجهول یا مبهم شدن مورد معامله، ‌این عقد باطل می‌شود.

**شروط صحیح**

کلیه شروطی که جزء شروط باطل غیرمبطل یا باطل مفسد عقد نباشند، شروط صحیح محسوب می‌شوند و درج آنها در قراردادها با هیچ مانعی مواجه نیست؛ بر این اساس طرفین متعهد به انجام این شروط هستند. ماده 234 قانون مدنی شروط قراردادی را به‌طور کلی به سه دسته تقسیم و آنها را اجمالاً تعریف کرده است. این ماده مقرر داشته: شرط بر سه قسمت است:

1- شرط صفت.

2- شرط نتيجه.

3- شرط فعل اثباتاً يا نفياً.

شرط صفت عبارت است از شرط راجع به كيفيت يا كميت مورد معامله.

شرط نتيجه آن است كه تحقق امري در خارج شرط شود.

شرط فعل آن است كه اقدام يا عدم اقدام به فعلي بر يكي از متعاملين يا بر شخص خارجي شرط شود.

1- شرط صفت

مطابق ماده 234 قانون مدنی شرط صفت عبارت است از شرط راجع به كيفيت يا كميت مورد معامله. برخی از ویژگی‌های کیفی یا کمی مورد معامله، گاهی اوقات ناظر به ویژگی‌های اساسی و مهم آن کالاست و برخی ویژگی‌های دیگر جنبه فرعی دارند. این‌که چه اوصاف کمی یا کیفی اساسی و کدام‌یک از آنها جنبه فرعی دارد در هر قرارداد به نحو نسبی متفاوت است. مثلاً گاهی اوقات قراردادهای خرید و فروش املاک را به‌صورت کلی و بدون توجه به متراژ زمین منعقد می‌کنند و گاهی اوقات قیمت هر متر مربع را تعیین می‌کنند. ‌این امر بیشتر بستگی به ارزش اراضی و آگاهی طرفین از حد و مرز ملک موضوع قرارداد دارد. اما در هر صورت لازم است طرفین از حدود و ثغور اجمالی ملک موضوع قرارداد آگاهی داشته باشند و در صورتی که حد و مرز زمین موضوع قرارداد مبهم باشد قرارداد به‌دلیل معین نبودن مورد معامله باطل خواهد بود.

ذکر ‌این مقدمه با این هدف صورت پذیرفت که مشخص شود گاهی اوقات مشخصات کمی یا کیفی موضوع قرارداد تعیین‌کننده مورد معامله است و آن را از وضعیت مبهم و مردد بیرون می‌آورد؛ اما در بعضی موارد نیز این اوصاف جنبه فرعی دارند و در صورت عدم درج در قرارداد خللی در صحت عقد ‌ایجاد نمی‌کنند. در عین حال در مواردی که ‌این اوصاف جنبه فرعی دارند اگر در قرارداد قید شوند به‌عنوان شرط صفت شناخته می‌شوند. تشخیص ‌این‌که وصف کمی یا کیفی در چه مواردی تعیین‌کننده مورد معامله و رکن اساسی صحت قرارداد است و در چه مواردی جنبه فرعی دارد، بسته به وضعیت آن قرارداد، بر عهده عرف است. مثلاً اگر موضوع قرارداد، فروش اسب معمولی باشد، ‌این‌که اسب موضوع قرارداد چندکیلو وزن دارد یا قدش چند سانتی‌متر است، اهمیت ندارد؛ ولی اگر موضوع قرارداد حبوبات باشد طرفین باید حتی اجمالاً نسبت به وزن موضوع قرارداد علم داشته باشند. بر این اساس اگر خریدار بدون ‌این‌که محتویات انبار طرف مقابل را دیده باشد به وی بگوید به هر میزان برنج در انبارت داشته باشی، کل آن را خریداری کردم و به فلان تومان و ‌این توافق بین طرفین منعقد شود، این توافق به‌دلیل معلوم نبودن مورد معامله باطل است. ولی اگر بگوید کل آن را به این مبلغ می‌خرم به این شرط که بین ده هزار کیلو تا ده هزار و پانصد کیلو باشد، ‌این قرارداد از حالت غیرمعین خارج می‌شود و صحیح است.

**ضمانت اجرای تخلف از شرط صفت**

شرط صفت بسته به این‌که در عقود با موضوع قرارداد عین معین درج شود یا در عقود با موضوع عین کلی، تابع مقررات و ضمانت اجراهای متفاوتی است. عین معین به مالی گفته می‌شود که در عالم خارج برای طرفین عقد قابل اشاره است. مثلاً در قرارداد فروش خودرو پژو 206 مدل 1400 با شماره پلاک و شاسی مشخص، موضوع قرارداد، عین معین است یا اگر فروشنده به خریدار بگوید ‌این گونی صد کیلویی برنج طارم که در مغازه من است را به تو فروختم، گونی برنج مذکور عین معین است. در مواردی که موضوع قرارداد عین معین است، به‌محض انعقاد قرارداد مالکیت موضوع قرارداد از فروشنده به خریدار انتقال می‌یابد. اما عین کلی به موضوعی گفته می‌شود که در عالم خارج مصادیق متعددی در رابطه با آن وجود دارد و فروشنده می‌تواند از بین این مصادیق یکی را انتخاب کند. مثلاً اگر فروشنده تعهد کند یک دستگاه خودروی 206 تیپ دو مدل سال 1400 را به خریدار بفروشد یا تعهد کند صد کیلو برنج طارم شمال را به خریدار بفروشد، در این فرض‌ها عین معین یا خاصی موضوع معامله قرار نگرفته، بلکه فروشنده می‌تواند یکی از مصادیق ‌این عین کلی را در بازار انتخاب کند و آن را به خریدار انتقال دهد. در قرارداد فروش عین کلی تا زمانی که مصداق معین عین کلی در عالم خارج انتخاب نشود و به خریدار تحویل نشود، انجام تعهد و انتقال مالکیت صورت نمی‌گیرد.

ارتباط شرط صفت با موضوع قرارداد (عین معین یا عین کلی)‌ این است که در مواردی که موضوع قرارداد عین معین است اگر شرط صفت مورد توافق طرفین، در آن موضوع وجود نداشته باشد، مشروط‌له طبق ماده 235 قانون مدنی حق فسخ قرارداد را خواهد داشت. این ماده مقرر داشته: «هر گاه شرطي كه در ضمن عقد شده است شرط صفت باشد و معلوم شود آن صفت موجود نيست كسي كه شرط به‌نفع او شده است خيار فسخ خواهد داشت».

برای نمونه در مثال مذکور قرارداد فروش یک دستگاه 206 با شماره پلاک و شاسی مشخص اگر معلوم شود آن خودرو مدل 1400 نیست، مشروط‌له می‌تواند قرارداد فروش را فسخ کند یا در قرارداد فروش یک گونی برنج موجود در مغازه اگر معلوم شود برنج مذکور طارم نبوده مشروط‌له می‌تواند قرارداد را فسخ نماید. اما در مواردی که موضوع قرارداد عین کلی باشد اگر فروشنده مصداقی را انتخاب کند و تحویل دهد که شرط مورد توافق طرفین در آن وجود نداشته باشد به‌معنای‌این است که به تعهد خود عمل نکرده و الزام می‌شود که مصداقی را انتخاب و تحویل کند که منطبق با اوصاف مورد توافق طرفین باشد. لذا در این فرض حق فسخ برای مشروط‌له ‌ایجاد نمی‌شود بلکه در صورت عدم تحویل موضوع قرارداد با شرایط مورد توافق مشروط‌له صرفاً می‌تواند متعهد را ملزم به انجام تعهد کند. نکته حائز اهمیت ‌این‌که شرط صفت در خصوص عین کلی به منزله شرط فعل[[33]](#footnote-33) است. لذا طبق مقررات دیگر از جمله ماده 239، در رابطه با عین کلی اگر تحقق شرط صفت مورد توافق، مقدور نباشد، مشروط‌له حق فسخ قرارداد را خواهد داشت. این ماده مقرر داشته: «هرگاه اجبار مشروط عليه براي انجام فعل مشروط ممكن نباشد و فعل مشروط هم از جمله اعمالي نباشد كه ديگري بتواند از جانب او واقع سازد طرف مقابل حق فسخ معامله را خواهد داشت».

**2- شرط فعل**

مطابق ماده 234 قانون مدنی «شرط فعل آن است كه اقدام يا عدم اقدام به فعلي بر يكي از متعاملين يا بر شخص خارجي شرط شود»؛ لذا شرط فعل ممکن است به‌صورت انجام رفتار باشد یا ترک انجام رفتار. موضوع انجام رفتار ممکن است انجام یک رفتار فیزیکی باشد مانند حمل کالا به مقصد معین برای مشروط‌له یا تعمیر یک دستگاه از کار افتاده در کارخانه، گاهی نیز رفتار جنبه حقوقی و اعتباری دارد: مانند ‌این‌که شرط شود خریدار یک ماه بعد از انعقاد قرارداد خودروی خود را به فروشنده به قیمت معین بفروشد.

همان‌گونه که در ماده 234 قانون مدنی قید شده، شرط فعل ممکن است به این‌صورت باشد که متعهد از انجام عملی خودداری کند. مثلاً طرفین قرارداد نمایندگی، می‌توانند در قالب‌ این قرارداد، شرط کنند که نماینده نباید کالا را در خارج از قلمرو نمایندگی بفروشد.

ضمانت اجرای تخلف از شرط فعل، مراتب و مراحل مختلفی دارد. اگر متعهد (مشروط‌علیه) از انجام شرط قراردادی خودداری کرد، مشروط‌له در وحله نخست می‌تواند وی را الزام به انجام تعهد کند. ماده 237 در این مورد اشعار داشته: «هرگاه شرط در ضمن عقد شرط فعل باشد اثباتاً يا نفياً كسي كه ملتزم به انجام شرط شده است بايد آن را به‌جا بياورد و در صورت تخلف طرف معامله مي‌تواند به حاكم رجوع نموده تقاضاي اجبار به وفاء شرط بنمايد.»

اگر امکان الزام متعهد به انجام شرط مقدور نباشد؛ ولی تعهد قابلیت انجام توسط دیگران را داشته باشد، انجام شرط با هزینه مشروط‌علیه یا متعهد به دیگری واگذار می‌شود. ماده 238 قانون مدنی در این خصوص مقرر داشته: «هرگاه فعلي در ضمن عقد شرط شود و اجبار ملتزم به انجام آن غير مقدور ولي انجام آن به‌وسيله شخص ديگري مقدور باشد حاكم مي‌تواند به خرج ملتزم موجبات انجام آن فعل را فراهم كند».

نهایتاً اگر انجام شرط توسط دیگران مقدور نباشد مشروط‌له حق فسخ قرارداد را دارد. بر اساس ماده 239 قانون مدنی «هرگاه اجبار مشروط عليه براي انجام فعل مشروط ممكن نباشد و فعل مشروط هم از جمله اعمالي نباشد كه ديگري بتواند از جانب او واقع سازد طرف مقابل حق فسخ معامله را خواهد داشت». برای مثال اگر متعهد (مشروط‌علیه) طبق شرط ضمن عقد ملزم شده باشد منظره طبیعی خاصی را بر یکی از دیوارهای منزل مشروط‌له نقاشی کند و از انجام این شرط امتناع کند، مشروط‌له در مرحله نخست می‌تواند به‌موجب حکم دادگاه وی را محکوم به انجام تعهد نماید، اگر مشروط‌علیه از انجام حکم دادگاه امتناع ورزید مشروط‌له می‌تواند نقاش دیگری را به هزینه مشروط‌علیه استخدام کند، تا نقاشی مزبور را بر دیوار نقش نماید و اگر نقاشی به‌گونه‌ای باشد که اشخاص دیگر قادر به کشیدن آن نباشند، مشروط‌علیه می‌تواند قرارداد اصلی را فسخ کند. البته در رابطه با شرط فعلی که جنبه سلبی دارد و متعهد به عدم انجام رفتار است، اگر وی‌این عمل را انجام داد، مشروط‌له حق فسخ قرارداد را خواهد داشت زیرا در این حالت فرض عدم انجام توسط دیگری قابل تصور نیست و با انجام عمل توسط متعهد، دیگر الزام وی به عدم انجام رفتار موضوعیت ندارد.

3- شرط نتیجه

شرط نتیجه طبق ماده 234 قانون مدنی به شرطی گفته می‌شود که تحقق امری در خارج شرط شود. منظور از عبارت «تحقق امری در خارج» تحقق امور حقوقی اعتباری است؛ زیرا تحقق امر در عالم عینی و فیزیکی به صرف استفاده از الفاظ و شرط کردن ممکن نیست. شرط نتیجه به‌طور کلی به دو شکل ‌ایقاع و عقد قابل توافق است. برای نمونه ممکن است طرفین ضمن عقد اجاره شرط کنند که دین موجر نسبت به مستاجر بری شده است (از بین رفته است). در این مثال ابراء (بری شدن) دین، یکی از مصادیق ‌ایقاع است. مثال دیگر ‌این‌که اگر طرفین در ضمن عقد بیع یک باب آپارتمان، شرط کنند که خریدار وکیل فروشنده است برای فروختن خودروی وی، این شرط ماهیتاً عقد وکالت است که به‌شکل شرط ضمن عقد بیع، مورد توافق طرفین قرار گرفته است.

در مثال‌های مذکور به صرف این‌که عقد اصلی منعقد شود و شروط ضمن عقد موصوف، مورد توافق طرفین قرار گیرد امر اعتباری ابراء دین و اعطاء وکالت در عالم خارج محقق می‌شود. ماده 236 در رابطه با این مطلب اشعار داشته: «شرط نتيجه در صورتي كه حصول آن نتيجه موقوف به سبب خاصي نباشد آن نتيجه به نفس اشتراط حاصل مي شود». گاهی اوقات حصول نتیجه در عالم حقوقی به صرف جاری ساختن صیغه عقد یا‌ ایقاع محقق نمی‌شود و ‌ایجاد اعمال حقوقی منوط به انجام تشریفات معین قانونی است. مثلاً اگر زوجین ضمن قرارداد فروش کالایی شرط کنند که زوجه از طرف زوج طلاق داده شد، این شرط به صرف این‌که ضمن عقد مورد توافق قرار گیرد، محقق نمی‌شود؛ زیرا طبق مقررات دیگر وقوع طلاق منوط به صدور گواهی عدم امکان سازش توسط دادگاه است.

ضمانت اجرای تخلف از شرط نتیجه

هرگاه شرط نتیجه بنا به‌دلیلی محقق نشود، مشروط‌له (شخصی که شرط نتیجه به‌نفع او مورد توافق قرار گرفته) می‌تواند قرارداد را فسخ کند. نکته قابل توجه در خصوص شرط نتیجه ‌این است که مشروط‌له نمی‌تواند طرف مقابل را الزام به انجام تشریفاتی کند که لازمه تحقق شرط نتیجه است مگر‌ این‌که شرط مذکور به‌صورت شرط فعل مورد توافق قرار گرفته باشد.

تفاوت ‌این دو شرط در مثال‌های پیش رو ذکر می‌شود. در فرض نخست شرط نتیجه را ذکر می‌کنیم. اگر ضمن قرارداد اجاره ‌این شرط قید شود که مالکیت یک تخته فرشِ در تصرف مستاجر، به موجر انتقال یافت، این شرط نتیجه به‌صرف اشتراط، موجب انتقال مالکیت فرش به موجر می‌شود؛ اما اگر فرش مذکور متعلق به شخص ثالثی باشد، این شرط نتیجه در عالم خارج محقق نمی‌شود. در این مثال موجر نمی‌تواند مستاجر را ملزم به انتقال فرش مذکور یا تحویل مثل یا پرداخت قیمت آن نماید و صرفاً می‌تواند قرارداد اجاره را فسخ کند. در همین قرارداد اجاره، اگر شرط شود «مستاجر متعهد می‌شود صد کیلو برنج درجه‌یک طارم رایگان به فروشنده بدهد» ‌این شرط شرط فعل است زیرا ناظر به فعلی است که مستاجر باید پس از انعقاد عقد اجاره انجام دهد. حال اگر مستاجر از انجام این فعل سر باز زند موجر می‌تواند از ضمانت اجراهای تخلف از شرط فعل که قبلاً ذکر شد استفاده کند و مستاجر را ملزم به انجام فعل مذکور کند.

**۱-8. فورس ماژور**

فورس ماژور یا قوه قاهره یکی از مسائل حقوقی مهمی است که در قراردادها اعم از داخلی و بین‌المللی مورد توجه طرفین قرار می‌گیرد و حتی در صورت عدم درج در قرارداد ممکن است در وضعیت­های خاصی در موارد بروز اختلاف مورد استناد طرفین قرار گیرد.

فورس ماژور گاهی اوقات برای اثبات عدم وجود رابطه سببیت بین فعل شخص و خسارات به‌وجود آمده نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. توضیح بیشتر این‌که اگر شخص متعهد ثابت کند بروز خسارات به‌دلیل قوای قاهره بوده می‌تواند از مسئولیت جبران خسارت مبری شود.

در این قسمت نخست مفهوم فورس ماژور را بررسی می‌کنیم و پس از آن طبق قوانین و مقررات ‌ایران، ارکان لازم برای تحقق فورس ماژور را توضیح خواهیم داد و در نهایت ‌این امر را مورد بررسی قرار خواهیم داد که در قراردادهای تجاری بین‌المللی فورس ماژور دارای چه جایگاه و شرایطی است.

**مفهوم فورس ماژور**

فورس ماژور واژه‌ای فرانسوی است که وارد متون حقوقی سایر نظام­های حقوقی و کشورهای مختلف شده است. معادل‌ این واژه در متون حقوقی‌ ایران واژه «قوه­ قاهره» است. فورس ماژور در اغلب نظام­های حقوقی به‌معنای حادثه­ای بیرونی غیرقابل پیش‌بینی، غیرقابل کنترل و خارج از حیطه اختیار شخص متعهد به‌کار رفته است. منظور از بیرونی بودن فورس ماژور ‌این است که حادثه فورس ماژور بیرون از حیطه جسمانی و اقتدار شخص متعهد رخ می‌دهد. بنابراین وقوع حوادثی مانند ‌ایست قلبی یا بیهوشی ناگهانی شخص متعهد مصداق فورس ماژور نیست، هرچند چنین اتفاقاتی ممکن است به‌عنوان مصداق حادثه غیرمترقبه که مفهومی مستقل نسبت به فورس ماژور است مورد استناد قرار گیرد.

بنابراین فورس ماژور به حوادثی اطلاق می‌شود که دارای منشائی بیرونی است؛ حوادثی مانند سیل، طوفان، زلزله، انقلاب و یا اعتصابات سراسری. اینجا توجه به این نکته ضروری است که فورس ماژور صرفاً دارای منشاء طبیعی نیست بلکه اتفاقاتی مانند انقلاب و اعتصابات سراسری نیز که دارای منشاء انسانی هستند، در دامنه مصادیق فورس ماژور قرار می‌گیرند. در حقوق بین‌الملل نیز فورس ماژور بیشتر در همین معنا به‌کار می‌رود و شامل برخی اتفاقات که منشاء انسانی دارند نیز می­شود و به‌عنوان یک اصل كلي حقوقي مشترك بين کشورها و ملل متمدن به رسمیت شناخته ‌شده است[[34]](#footnote-34).

در نظام حقوقی ‌ایران قوانین و مقررات تعریف شفاف و دقیقی از فورس ماژور یا قوه قاهره ارائه نکرده‌اند؛ اما مقنن در موادی چند اشاراتی به این مفهوم داشته است. مثلاً ماده 227 قانون مدنی در این رابطه مقرر داشته «متخلف از انجام تعهد وقتي محكوم به تاديه خسارت مي‌شود كه نتواند ثابت نمايد كه عدم انجام به واسطه علت خارجي بوده است كه نمي‌توان مربوط به او نمود.». همچنین ماده 229 در این‌باره اشعار داشته «اگر متعهد به‌واسطه حادثه كه دفع آن خارج از حيطه اقتدار اوست نتواند از عهده تعهد خود برآيد محكوم به تاديه خسارت نخواهد بود». طبق‌این مواد می‌توان اظهار داشت قوه قاهره در قوانین ‌ایران عبارت است از عامل یا حادثه‌ای بیرونی یا خارجی که مستند به فعل متعهد نیست و متعهد قادر به دفع یا جلوگیری از وقوع آن نبوده است. همچنین طبق ماده 295 قانون مجازات اسلامی مصوب 1392[[35]](#footnote-35) در موارد ترک فعل، شخص در صورتی دارای مسئولیت کیفری است که دارای وظیفه قانونی یا قراردادی بوده و به‌رغم توانایی انجام تعهد، از انجام آن سرباز زده است.

**شرايط فورس ماژور**

در نظام حقوقی ‌ایران تحقق فورس ماژور مشروط به‌ وجود شرایط معینی است. این شروط اغلب در حقوق داخلی سایر کشورها و حقوق بین‌الملل نیز پذیرفته شده و صرفاً در صورت وجود آنها اشخاص قادر به استناد به فورس ماژور برای رهایی از مسئولیت هستند. این شروط عبارتند از این‌که:

1- حادثه بايد غيرقابل اجتناب باشد.

2- حادثه بايد غيرقابل پيش‌بيني باشد.

3- حادثه بايد خارجي باشد.

مطلب شایان ذکر ‌این است که اصل بر عدم تحقق فورس ماژور است و اثبات فورس ماژور و شرایط لازم برای تحقق آن بر عهده متعهد یا شخصی است که قصد دارد عوامل فورس ماژور را برای رهایی از مسئولیت خود مورد استناد قرار دهد. مادة 227 قانون مدني ايران در این رابطه مقرر داشته متعهد در صورتی به تادیه خسارت محکوم نمی‌شود که بتواند ثابت کند، به‌واسطه حادثه‌اي كه دفع آن خارج از حيطه اقتدار او بوده، نتوانسته از عهده انجام تعهد خود برآيد.

1- غيرقابل اجتناب بودن حادثه

غيرقابل اجتناب بودن حادثه بدین معناست که حادثه امکان انجام تعهد را از بین ببرد و قابل دفع نباشد. از بین رفتن امکان انجام تعهد ممکن است به‌دلیل حوادث فیزیکی مانند سيل و زلزله و جنگ یا به‌دلیل اتفاقات سیاسی و حقوقی مانند وضع قانون مبنی بر منع انجام تعهد باشد مانند ‌این‌که قانونی خاص با موضوع منع صادرات کالای مورد تعهد وضع شود یا این‌که به‌موجب قانون مالکیت خصوصی اموال سلب و به مالکیت عمومی تبدیل شود (مانند ملی‌شدن مواد معدنی).

شرط غیرقابل اجتناب بودن حادثه، در ماده 229 قانون مدني مورد تصریح مقنن قرار گرفته است. این ماده اشعار داشته: «ماده229- اگر متعهد به‌واسطه حادثه كه دفع آن خارج از حيطه اقتدار اوست نتواند از عهده تعهد خود برآيد محكوم به تاديه خسارت نخواهد بود».

توجه به این نکته ضروری است که حوادث گاهی نسبت به شخص متعهد غیرقابل اجتناب است و دیگران قادر به دفع حادثه هستند (نسبی) و گاهی نسبت به همه اشخاص غیرقابل اجتناب است (مطلق). مثلاً ممکن است به‌دلیل آتش‌سوزی کارگاه متعهد، وی قادر به دفع آتش‌سوزی و انجام تعهداتش نباشد ولی در وضعیت مشابه اشخاص دیگر به‌دلیل برخورداری از امکانات اطفاء حریق بیشتر، قادر به دفع آتش و انجام تعهدات باشند (غیرقابل اجتناب بودن نسبی یا شخصی). گاهی نیز ممکن است حجم آتش به اندازه­ای باشد که هیچ‌کس نتواند از آن اجتناب کند (غیرقابل اجتناب بودن مطلق). حال‌این پرسش قابل طرح است که ‌آیا در نظام حقوقی‌ ایران شخص می‌تواند در موارد غیرقابل اجتناب بودن نسبی به فورس ماژور استناد کند یا خیر؟ در این خصوص ماده 229 قانون مدنی غیرقابل اجتناب بودن نسبی را برای پذیرش فورس ماژور کافی دانسته است؛ زیرا مطابق ‌این ماده ضرورتی ندارد حادثه برای همه اشخاص غیرقابل اجتناب باشد و همین که دفع حادثه خارج از حیطه اقتدار شخص متعهد باشد، فورس ماژور محقق می‌شود و وی ملزم به جبران خسارات نخواهد بود. البته ‌این امر را باید مورد توجه قرار داد که اگر عدم توانایی شخص متعهد در دفع خطر، مستند به فعل خودش باشد یا در صورتی که بروز خطر قابل پیش­بینی بوده است و متعهد می‌توانسته با انجام اقدامات لازم آمادگی کافی برای مقابله با خطر را به‌دست آورد، دیگر متعهد نمی­تواند به فورس ماژور استناد کند و از انجام تعهدات یا جبران خسارات شانه خالی کند.

نکته دیگر‌ این‌که حدوث شرایطی مانند تغيير وضع اقتصادي کشور و افزایش شدید تورم که اجرای تعهد را برای متعهد دشوار می‌کند، مصداق حادثه غیرقابل اجتناب و فورس ماژور تلقی نمی‌شود و چنین مواردی ممکن است مطابق مقررات حاکمه یا توافقات طرفین موجب تعديل يا ‌ایجاد حق فسخ قرارداد شود.

2- غيرقابل پيش‌بيني بودن حادثه

حادثه در صورتی غیرقابل پیش‌بینی تلقی می‌شود که تحقق آن غیرعادی و ناگهانی باشد. مثلاً در مناطق استوایی که بارش­های سیل‌آسا در زمان­های معینی عادی و همیشگی است یا در مناطقی که به‌کرات زلزله رخ می‌دهد متعهد نمی­تواند در این موارد به سیل یا زلزله به‌عنوان عوامل فورس ماژور استناد کند و از انجام تعهدات خود یا جبران خسارات سر باز زند.

در خصوص قابل پیش‌بینی بودن حادثه توجه به این نکته ضروری است که معیار قابل پیش‌بینی بودن نوعی است نه شخصی. توضیح بیشتر این‌که برای اثبات تحقق فورس ماژور همین که ثابت شود اشخاص معقول و متعارف نمی­توانسته­اند حادثه را پیش‌بینی کنند، کافی است و لازم نیست مشخص و ثابت شود که شخص متعهد حادثه را پیش‌بینی کرده است یا خیر. البته اگر حادثه به‌طور متعارف و معقول قابل پیش‌بینی نباشد ولی متعهد به‌دلیل آگاهی، علم یا تجربه بیشتر آن را پیش‌بینی کرده باشد، دیگر نمی‌تواند به حادثه مذکور به‌عنوان عامل فورس ماژور استناد کند زیرا وی با علم و آگاهی به خطرات و مشکلات انجام تعهد، به‌موجب توافق قراردادی آن را بر عهده گرفته است.

در قانون مدنی ‌ایران صراحتاً قید نشده که غیرقابل پیش‌بینی بودن حادثه، شرط تحقق فورس ماژور است؛ اما این شرط از شرط غیرقابل اجتناب بودن حادثه قابل استنباط و استخراج است. زیرا در صورتی که حادثه قابل پیش‌بینی باشد متعهد ‌این فرصت را خواهد داشت تا با انجام اقدامات لازم احتیاطی از بروز حادثه پیشگیری نماید یا آمادگی لازم را برای مقابله با آن به‌دست آورد. مضافا این‌که اگر وقوع حادثه در زمان انعقاد قرارداد قابل پیش‌بینی باشد طرفین با علم به این‌که ممکن است این حوادث انجام تعهدات را با مشکل مواجه نمایند، با اراده آزاد پذیرفته‌اند که با وجود ‌این مشکلات احتمالی تعهدات را برعهده گیرند و آن را انجام دهند. بر این اساس اگر حادثه­ای برای متعهد در زمان انعقاد قرارداد قابل پیش‌بینی باشد، وی پس از وقوع آن حادثه نمی‌تواند از انجام تعهدات سرباز زند؛ چون با اراده آزاد و آگاهانه انجام تعهدات را به‌رغم مشکلات احتمالی آتی پذیرفته است. لذا متعهد با پیش‌بینی حوادث و پذیرش آگاهانه آن، حق استناد به آن برای رفع مسئولیت را از خود سلب و ساقط کرده و دیگر نمی‌تواند از انجام تعهدات یا جبران خسارات امتناع ورزد.

3- خارجی بودن حادثه

حادثه در صورتی فورس ماژور محسوب می‌شود که خارجی باشد. منظور از خارجی بودن حادثه ‌این است که حادثه به‌واسطه متعهد به‌وجود نیامده باشد و یا مستند به وی نباشد. این شرط به‌موجب ماده 226 قانون مدنی ‌ایران یکی از شروط تحقق فورس ماژور است. این ماده مقرر داشته: «متخلف از انجام تعهد وقتي محكوم به تأديه خسارت مي‌شود كه نتواند ثابت نمايد كه عدم انجام، به‌واسطه علت خارجي بوده است كه نمي‌توان به او مربوط نمود». بر این اساس اگر وقوع حادثه به‌دلیل اقدامات و رفتار (اعم از فعل یا ترک فعل) متعهد یا کارکنان و نمایندگان وی باشد یا به هر نحوی وقوع حادثه در حیطه مسئولیت متعهد باشد، این حادثه خارجی محسوب نمی­شود و از این‌رو استناد به عامل فورس ماژور مقدور نخواهد بود.

اقدامات و رفتار کارگران، کارکنان و نمایندگان متعهد به این دلیل خارجی محسوب نمی‌شود که کارفرما مسئول اقدامات اشخاصی است که تحت نظارت و مدیریت او کار می‌کنند؛ لذا متعهد نمی‌تواند قصورات اشخاص تحت مدیریت و نظارت خود را خارجی تلقی کند و از بار مسئولیت اقدامات ‌این اشخاص شانه خالی کند.

مثلاً اگر به‌دلیل بسته­بندی ناقص کالا، توسط فروشنده یا کارکنان وی، کالا در امواج دریا از بین رود، فروشنده نمی‌تواند برای سلب مسئولیت به امواج دریا به‌عنوان عامل فورس ماژور استناد کند زیرا در این فرض تلف کالا به‌دلیل بسته­بندی ناقص و مستند به فروشنده بوده است. اما اگر بسته­بندی کالا به نحو درست و صحیح انجام شده باشد ولی شدت بیش از حد معمول امواج موجب از بین رفتن یا غرق آن شود، فروشنده در صورت وجود سایر شرایط می­تواند به این حادثه به‌عنوان فورس ماژور استناد کند.

به‌طور کلی در تمام مواردی که عدم انجام تعهد مستند به تقصیر متعهد باشد، استناد به عوامل فورس ماژور قابل پذیرش نیست. به‌علاوه ‌این‌که عواملی که به‌عنوان عوامل فورس ماژور شناخته می­شوند ممکن است به سبب تقصیر متعهد پدید آمده باشند. در این موارد نیز وقوع فورس ماژور مستند به متعهد است و متعهد نمی‌تواند برای سلب مسئولیت از خود به آن استناد جوید. مثلاً اگر آتش‌سوزی کارخانه به‌دلیل تقصیر متعهد در رعایت مسائل ‌ایمنی بوده است وی نمی‌تواند به آن آتش‌سوزی به‌عنوان فورس ماژور استناد کند حتی اگر آتش‌سوزی به نحوی بوده که متعهد قادر به دفع آن نباشد. دلیل ‌این‌که در صورت وجود تقصیر استناد به فورس ماژور امکان­پذیر نیست، این است که تقصیر متعهد رابطه سببیت بین عوامل فورس ماژور و وقوع خسارت یا عدم انجام تعهد را قطع می‌کند و در چنین مواردی تقصیر سبب وقوع خسارات یا‌ ایجاد مانع در انجام تعهدات است؛ از این‌رو وقوع خسارت یا عدم انجام تعهدات به تقصیر متعهد منتسب و مستند می­شود، نه به عوامل فورس ماژور.

**بند سوم: آثار فورس ماژور**

عوامل مختلف فورس ماژور بسته به شرایط قراردادی طرفین و ماهیتی که دارند تاثیرات متفاوتی را بر اعتبار قرارداد و نحوه انجام تعهد برجای می­گذارند. فورس ماژور ممکن است دارای اثری طولانی باشد و به‌کلی موجب سقوط تعهدات طرفین و انحلال قرارداد شود یا این‌که به‌طور موقت انجام تعهدات را به تعویق اندازد و آن را معلق نماید.

فورس ماژور گاهی اوقات دارای اثری طولانی‌مدت است یا ماهیتی دارد که انجام تعهدات را به‌طور کلی ممتنع می‌کند. در این موارد امکان انجام تعهد تقریباً برای همیشه از بین می‌رود و از این‌رو متعهد برای همیشه از انجام تعهد و جبران خسارات معاف می­شود. برای نمونه در مواردی که به‌دلیل وضع قوانین دائمی صادرات کالای خاصی ممنوع شود و متعهد به‌دلیل ‌این عامل که خارج از حیطه اقتدار او است نتواند به تعهد خود جامه عمل بپوشاند، تعهدات قراردادی وی به‌کلی ساقط می­شود و یا قرارداد طرفین منحل می‌شود.

گاهی اوقات نیز اثر فورس ماژور موقتی است و پس از مدتی امکان انجام تعهد برای متعهد فراهم می‌شود. مثلاً در مواردی که اعتصابات سراسری یا انقلاب موجب ناتوانی موقت متعهد در انجام تعهدات قراردادی می­شود، متعهد قادر خواهد بود پس از رفع ‌این موانع تعهدات خویش را انجام دهد؛ ولی به‌دلیل وقوع فورس ماژور مسئول جبران خسارات ناشی از تاخیر در انجام تعهد نخواهد بود مگر ‌این‌که طرفین به نحو دیگری توافق کرده باشند. البته در این موارد اگر انجام با تاخیر تعهد دیگر منفعتی برای متعهد له نداشته باشد قرارداد منحل می‌شود.

در برخی موارد دیگر عوامل فورس ماژور انجام کلیه تعهدات قراردادی را ممتنع نمی‌کنند بلکه انجام بخشی از تعهدات را غیرمقدور می­کنند. در چنین مواردی شخص متعهد ملزم است آن قسمت از تعهداتی که مقدور است را به انجام رساند؛ مگر‌ این‌که تجزیه تعهدات به ضرر متعهد له (شخص ذی‌نفع یا طرف مقابل متعهد) باشد یا این‌که انجام جزئی تعهدات برخلاف توافقات و اراده اولیه طرفین قرارداد باشد. در چنین مواردی توافقات قراردادی به‌کلی منحل می‌شود و طرفین از انجام تعهدات متقابل معاف خواهند شد.

توجه به این امر ضروری است که قوانین و قواعد مربوط به فورس ماژور الزام‌آور و آمره نیست و طرفین می‌توانند بر خلاف ‌این مقررات توافق کنند. بر این اساس طرفین می­توانند توافق کنند، حتی در صورت بروز عوامل فورس ماژور متعهد به انجام تعهدات یا جبران خسارات باشند.

***بخش دوم***

***قراردادهای بین‌المللی***

**مقدمه:**

یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین مباحث مطرح در حیطه تجارت بین‌الملل، بحث چگونگی تنظیم و انعقاد قراردادهای تجاری بین‌المللی است. قراردادهای تجاری بین‌المللی دربرگیرنده سه اصطلاح «قرارداد»، «تجاری» و در نهایت اصطلاح «بین‌المللی» می‌باشد. در خصوص مفهوم قرارداد در بخش قرارداد‌های داخلی به تفصیل توضیحات لازم بیان شد. قید بین‌المللی در این فصل، اشاره به این موضوع دارد که طرف‌های قرارداد در فراسوی مرزها با یکدیگر در حال معامله هستند و یا مقرر است که قرارداد در فراسوی مرزها به اجرا درآمده و عملی شود. قراردادهای تجاری بین‌المللی انواع بسیار متنوعی دارند که بسته به هدف و ماهیت معاملات و مبادلات تجاری استفاده می‌شوند. در راس ‌این قراردادها، می‌توان به قراردادهای مربوط به خرید و فروش کالا و خدمات اشاره کرد که به‌موجب ‌این نوع قراردادها مواد، وسایل، تجهیزات، ماشین‌آلات، خدمات فنی و مهندسی خرید و فروش می‌شوند. انواع دیگر قراردادهای تجاری بین‌المللی عبارتند از: حمل‌ونقل، بیمه، اعطای نمایندگی تجاری، ارائه تسهیلات مالی، توزیع بین­المللی، اعطای مجوز (لیسانس)، مشارکت در سرمایه‌گذاری، همکاری‌های فنی و تولیدی، ساخت، بهره‌برداری و واگذاری، انواع روش‌های تجارت متقابل و قراردادهای اکتساب و ده‌ها عنوان دیگر.

اکثریت قراردادهای تجاری بین‌المللی از بخش‌ها و مواد مشخصی تشکیل شده‌اند که در ادامه به توضیح هر یک از این بخش‌ها خواهیم پرداخت.

۲-۱. پیش‌گفتار[[36]](#footnote-36) قرارداد

اولین بخش از هر قراداد حرفه‌ای بخش پیش‌گفتار است که اصولاً ماده‌ای هم به آن تخصیص داده نمی‌شود. پیش‌گفتار یک قرارداد شامل 4 بخش و موضوع جداگانه به شرح زیر می‌شود:

الف) عنوان قرارداد[[37]](#footnote-37)

در این بخش باید با توجه به ماهیت کاری که قرار است انجام دهیم، به شکلی منطقی و درست برای قرارداد خود عنوانی صحیح و مرتبط انتخاب کرده و در این بخش درج کنیم. لازم به ذکر است که گرچه در قراردادها، متن و محتوا به‌عنوان اولویت دارد اما توصیه می‌شود که عنوان قرارداد را درست و منطبق با متن آن انتخاب شود.

ب) معرفی طرف‌ها[[38]](#footnote-38)

در این بخش، طرف‌های[[39]](#footnote-39) قرارداد به تفصیل و به‌صورت کامل معرفی می‌شوند و باید مشخصات و اطلاعات آنها به‌طور کامل درج شود. در خصوص معرفی طرف‌ها در قرارداد توجه به نکات زیر ضروری است:

1. اگر طرف‌های مورد نظر، اشخاص حقوقی یا به عبارت بهتر شرکت هستند لازم است تا نام شرکت به‌صورت کامل و طبق اسناد ثبتی در این قسمت درج شود.
2. با توجه به این‌که موضوع بحث ‌این بخش قراردادهای بین‌المللی است و معرفی طرف‌ها در این بحث به زبان دیگری (زبان انگلیسی یا هر زبان مورد توافق دیگری) صورت می‌گیرد باید در نظر داشت که اسامی (چه اسامی اشخاص و چه شرکت‌ها) نباید ترجمه شوند.
3. اسامی را باید به‌طور کامل نوشت چرا که استفاده صرف از اسامی اختصاری به تنهایی در قراردادها کفایت نمی‌کند و ممکن است پیامدهای نامناسبی در پی داشته باشد. لذا توصیه می‌شود اسامی را به‌صورت کامل درج و سپس شکل اختصاری آنها را در پرانتز ذکر شود.
4. اطلاعات تماس طرف‌های قرارداد شامل آدرس، تلفن، ایمیل، وب‌سایت شرکت، فکس، شماره تلفن همراه است و همچنین اگر در قررادادی بیش از یک راه ارتباطی و شماره تماس وجود داشته باشد (مثلاً شماره اداری و شخصی) باید هر دو را به تفکیک مشخص کرد.
5. اطلاعات ثبتی شرکت‌های طرف قرارداد که باید در این بخش ذکر شوند شامل شماره ثبت[[40]](#footnote-40)، سال ثبت شرکت، نام اشخاصی که طبق اساسنامه شرکت دارای حق امضا هستند و سمت اشخاص طبق اسناد رسمی (مانند روزنامه رسمی) است. سند ثبت شرکت باید با ذکر شماره و تاریخ ضمیمه قرارداد شود.
6. نوع شرکت‌هایی که طرف‌های یک قرارداد بین‌المللی محسوب می‌شوند نیز در این قسمت باید ذکر شود (سهامی خاص، عام و ...)
7. تابعیت شرکت‌های مورد نظر در این بخش باید عنوان شده و به‌وضوح مشخص شود هر از یک شرکت‌های حاضر در قرارداد مذکور تحت قوانین کدام کشور به ثبت رسیده‌اند.
8. کسب‌وکار هر یک از شرکت‌ها و به‌عبارتی زمینه فعالیت هرکدام نیز در این بخش باید مشخص شود. برای ‌این امر می‌توان به بیانیه شرکت‌ها رجوع کرد. توجه داشته باشید که اگر این مورد به هر دلیلی اشتباه درج شود می‌تواند اصل حسن نیت، که یکی از اصول اساسی قراردادهاست را زیر سوال برد و برای طرفی که کسب‌وکار خود را به‌صورت صحیح اعلام نکرده تبعاتی داشته باشد.
9. یکی از نکات مهمی که باید در این بخش از قرارداد به آن توجه لازم مبذول داشت، ذکر نقشی است که هر یک از طرف‌ها در قرارداد بر عهده خواهند گرفت. به عبارت ساده‌تر باید در این بخش اعلام کنیم که در ادامه متن قراراد، هر یک از طرف‌ها با چه عنوانی خطاب خواهند شد. فراموش نکنید که ‌این عنوان باید با ماهیت قرارداد همخوانی کافی داشته باشد[[41]](#footnote-41).

ج) عبارت WHEREAS CLAUSE (از آنجا که..)

در این بخش از پیش‌گفتار قرارداد، هدف و فلسفه حضور هر یک از طرف‌ها در قرارداد مورد نظر عنوان می‌شود. به بیان ساده‌تر در این بخش باید به وضوح مطرح شود که هر یک از طرف‌ها در این قرارداد به‌دنبال چه چیزی بوده و چه هدفی را دنبال می‌کنند. اهمیت ‌این بخش به‌ویژه زمانی مشخص می‌شود که در قرارداد ماده موضوع قرارداد صریحاً وجود نداشته باشد. در این شرایط می‌توان موضوع قرارداد را از این بخش برداشت، تفسیر و استنتاج کرد. پر واضح است که در هر قرارداد دست کم به تعداد طرف‌های حاضر در قرارداد عبارت WHEREAS CLAUSE وجود دارد تا مشخص کند هر طرف چه هدف و خواسته‌ای دارد.

د). عبارت NOWTHEREFORE CLAUSE (بنابراین در حال حاضر..)

در این بخش طرف‌های قرارداد صراحتاً اعلام می‌کنند که با توجه به موارد و شرایطی که در قرارداد ذکر شده است، مایل به اجرای قرارداد و مفاد آن هستند.

یکی از نکات مهمی که در بخش پیش‌گفتار قرارداد باید به آن توجه شود بحث تعهدات طرف‌ها در قرارداد است. در صورتی که قرارداد بیش از دو طرف داشته باشد باید به نوع تعهدات از منظر تضامنی یا غیرتضامنی بودن دقت کرد. گاهی اوقات وقتی با چند طرف مواجه باشیم ممکن است ترجیح دهیم طرف‌های مقابل، تعهد تضامنی به ما بدهند.

علاوه بر موارد ذکر شده، دقت به این مورد نیز ضروری است که در برخی از موارد از ابتدا با قراردادهای دو زبانه مواجه می‌شویم (قراردادهایی که به دو زبان مثلاً چینی و انگلیسی تنظیم شده‌اند)، در این شرایط باید حتماً در قرارداد به‌وضوح مشخص شود در صورت بروز اختلاف بین دو نسخه، کدام‌یک از زبان‌ها در اولویت خواهد بود.

**۲-۲. موضوع قرارداد[[42]](#footnote-42)**

در قراردادهای بین‌المللی، از آنجا که موضوع قرارداد به‌صورت مستتر در پیشگفتار ذکر می‌شود، استفاده از این ماده چندان رایج نیست، اما توصیه می‌شود در صورت امکان آن را در قراردادهای خود بگنجانید. به‌طور کلی در این ماده موضوع و ماهیت قرارداد تعریف و تفسیر می‌شود و ادامه مسیر را برای طرف‌ها روشن و شفاف می‌سازد. در این ماده طرف‌ها اعلام می‌دارند که به‌دنبال چه هستند و قصد انجام چه کاری را دارند. مثلاً اگر موضوع یک قرارداد فروش محصولی خاص باشد در این بخش از عباراتی همچون مورد زیر استفاده می‌شود:

SELLING ---- BY --- TO --- CONFORMING WITH --- SPEC,

فروش ---- کالا توسط ---- به ----- مطابق با ویژگی‌های -----

این مثال مشخص می‌کند موضوع قرارداد مذکور فروش کالای X توسط شرکت «الف» به طرف مقابل و تحویل آن کالا طبق مشخصات... است. و یا در قراردادهای مربوط به اعطای نمایندگی عباراتی همچون:

APPOINTING OR GRANTING AGENT OR AGENCY FROM --- TO ---

انتصاب نماینده یا اعطا نمایندگی از ---- به ----

این عبارت مشخص می‌سازد موضوع‌ این قرارداد عبارت است از انتصاب یک طرف به‌عنوان نماینده توسط طرف دیگر که شرکت مادر نامیده می‌شود. در نتیجه در این ماده معمولاً کلیتی از موضوع مطرح و عنوان می‌شود بدون آن‌که درباره جزئیات بحثی شود.

**۲-۳. تعاریف و اصول تفسیر[[43]](#footnote-43)**در ماده دوم قراردادهای بین‌المللی که «تعاریف و اصول تفسیر» نام دارد، مفاهیم انتزاعی[[44]](#footnote-44) و واژگان مهم[[45]](#footnote-45) و پیچیده‌ای که در قرارداد مورد نظر مطرح هستند (مانند مفهوم محصول، قلمرو، روز و موارد دیگر)، ذکر و به تفکیک تفسیر و تشریح می‌شوند. این ماده در طول روند مذاکرات و به‌تدریج کامل می‌شود تا مشخص شود که چه مواردی در این قرارداد نیاز به تعریف و تشریح دارند. نکته درخور توجه آن است که ‌این مفاهیم و واژگان با توجه به ماهیت قرارداد تعریف و تفسیر می‌شوند فلذا ممکن است از یک قرارداد تا قرارداد دیگر کاملاً با یکدیگر متفاوت باشند. یک مثال کاربردی در این مورد مفهوم واژه «روزي است. اگر در قراردادی مدت تحویل محصول به خریدار 10 روز ذکر شده باشد، باید به شیوه‌ای روشن و واضح مشخص کنیم که منظور از روز در این قرارداد چیست؟ ‌آیا روز تقویمی مد نظر طرف‌هاست یا روز کاری؟ اگر روز کاری مد نظر است چه استثنائاتی دارد؟ و به این ترتیب جزئیات مربوط به این واژه را به‌طور کاملاً شفاف مشخص می‌کنیم.

**۲-۴. محصول و ویژگی‌های فنی[[46]](#footnote-46)**

بیشتر قراردادهای تجاری درباره خرید، فروش، توزیع، اعطاء نمایندگی یا فعالیت اقتصادی درباره یک محصول بین طرف‌های قرارداد است. بنابر این تعریف محصول و ویژگی‌های آن در قراردادها اهمیت بسیار زیادی دارد. در این مورد هم بسته به نوع و ماهیت قرارداد به اطلاعات متفاوتی نیاز خواهیم داشت. مثلاً در قراردادهای مربوط به خرید و فروش محصولات به تعاریف و جزئیات متفاوتی درباره محصول نیاز است تا قراردادهایی که در حوزه اعطای نمایندگی و توزیع باشند. مهم‌ترین موارد و ویژگی‌هایی که در این ماده در خصوص محصول باید ذکر شوند، عبارتند از:

شرح محصول[[47]](#footnote-47)، مقدار محصول[[48]](#footnote-48)، کد تعرفه سیستم هماهنگ‌شده[[49]](#footnote-49)، نوع بسته‌بندی، جنس و ویژگی‌های فنی، علامت‌گذاری و برچسب‌زنی،[[50]](#footnote-50) وزن[[51]](#footnote-51) (شامل وزن خالص و ناخالص)، اندازه[[52]](#footnote-52) (اندازه در برخی موارد علی‌الخصوص درباره کالاهای دارای اندازه غیراستاندارد اهمیت ویژه‌ای دارد چرا که در تخلیه، بارگیری و حتی محاسبه کرایه حمل نیز تاثیرگذار خواهد بود)، کشور سازنده[[53]](#footnote-53)، کد محصول[[54]](#footnote-54)، آنالیز محصول[[55]](#footnote-55)، داده برگ‌ایمنی کالا[[56]](#footnote-56)، شماره مربوط به کالای خطرناک در حمل‌ونقل دریایی[[57]](#footnote-57)، استاندارد[[58]](#footnote-58) (که شامل نوع و شماره استاندارد محصول مورد نظر می‌شود)، پشتیبانی‌های فنی[[59]](#footnote-59)، سال تولید محصول[[60]](#footnote-60)، و ویژگی‌های رادیواکتیوی محصول، عملکرد محصول[[61]](#footnote-61)(شامل توضیح ‌این‌که عملکرد محصول چیست و چگونه است)، اعداد تضمین‌شده[[62]](#footnote-62) (‌این اعداد معمولاً برای ماشین‌آلات و دستگاه‌ها استفاده می‌شود و در واقع می‌تواند بخشی از عملکرد محصول به‌حساب‌ آید) و در نهایت نکات مربوط به برند محصول، نو یا دست دوم بودن محصول، گواهی‌های لازم و دوره عمر محصول[[63]](#footnote-63) و موارد دیگر در این بخش تعریف و تفسیر می‌شوند.

برخی نکات مهم دیگری در خصوص محصول در قراردادهای مربوط به اخذ نمایندگی و توزیع وجود دارد که توجه خاص به آنها در تنظیم ‌این قراردادهای بین‌المللی بسیار مهم است:

1. برند یا برندهای محصول مورد معامله باید به‌روشنی مشخص شود تا شرکت مادر محصول را تحت برند دیگر به شخص دیگری واگذار نکند.
2. در قراردادهای مربوط به اعطای نمایندگی به متقاضیان درخواست نمایندگی توصیه می‌شود که عنوان محصول را به‌صورت عام[[64]](#footnote-64) در قرارداد بنویسند (مثلاً مرقوم شود که شرکت الف به‌عنوان نماینده شرکت ب، نماینده فروش کلیه ماژیک‌های تولیدی شرکت ب است. بهتر است شرکت الف خود را تنها به نمایندگی فروش و یا توزیع موارد خاص و محصولات کاملاً مشخصی محدود نکند).
3. اگر به‌عنوان نماینده قصد داشته باشیم لیست محصولات را در ضمیمه مربوط به قرارداد بیاوریم بهتر است مشخص کنیم که‌این لیست صرفاً مربوط به محصولات بسیار مهم است و همه محصولات را در بر نمی‌گیرد.
4. باید همواره توجه داشت که محصولات در طول زمان نیز تغییر می‌کنند. در قراردادهای بلندمدت بهتر است تکلیف محصولات آتی و جدید را نیز مشخص کنیم. ‌آیا شرایط قرارداد به‌صورت اتوماتیک شامل محصولات جدید نیز می‌شود یا این موضوع مستلزم توافق مکتوب طرف‌هاست؟ همچنین باید دقت کرد در صورت برنامه‌ریزی شرکت مادر جهت توقف تولید برخی محصولات باید از قبل (در یک زمان معین) به شرکت نماینده اطلاع داده و کلیه سفارش‌های نهایی شده را پردازش نماید. همچنین شرکت مادر باید موظف باشد برای محصولات متوقف‌شده قطعات یدکی تولید نموده و یا تدارک ببیند.
5. بعنوان نماینده یا توزیع‌کننده، بهتر است در قراردادهای نمایندگی و توزیع محصول به‌گونه‌ای تعریف شود که همه محصولات شرکت مادر را در بر بگیرد.

**۵-۲. قیمت[[65]](#footnote-65)**

بی‌شک ماده قیمت در قراردادها (چه قراردادهای داخلی و چه بین‌المللی)، یکی از مهم‌ترین مواد است. در تنظیم ‌این ماده توصیه می‌شود به موارد زیر دقت شود:

قیمت واحد[[66]](#footnote-66): باید مشخص شود که قیمت هر واحد محصول (بر اساس نوع و ماهیت محصول مثلاً دانه‌ای، لیتری، تنی و ...) چقدر است. البته ‌این نوع قیمت درباره برخی کالاها از جمله ماشین‌آلات ممکن است کاربرد نداشته باشد. واحد مورد استفاده در تنظیم ‌این ماده باید با ماهیت و منطق کالا همخوانی داشته باشد.

مبلغ کل[[67]](#footnote-67): این مبلغ حاصلضرب تعداد یا مقدار کالا در قیمت واحد است. نگارش مجزای ‌این ماده مخصوصاً زمانی که حمل به‌دفعات انجام شود اهمیت بالایی دارد.

قاعده ‌اینکوترمز[[68]](#footnote-68): در این بخش باید عنوان شود که قیمت مطرح‌شده و مورد توافق طرف‌ها بر اساس کدام‌یک از قواعد ‌اینکوترمز مطرح و محاسبه شده است. توجه داشته باشید که درج هر گونه قیمتی بدون ذکر قاعده ‌اینکوترمز در قراردادهای بین‌المللی عملاً بی‌معناست.

ارز معامله[[69]](#footnote-69): باید مشخص شود که قرارداد حاضر و مبادلات مورد توافق در آن بر اساس چه ارزی محاسبه خواهد شد. ارزها در بازرگانی بین‌المللی دارای کد استاندارد سه‌حرفی هستند.

نرخ تبدیل ارز[[70]](#footnote-70): گاهی در قراردادهای بین‌المللی نیاز به تغییر و تبدیل ارز‌های رایج و مورد استفاده طرف‌ها خواهد بود که باید به‌طور مشخص تعیین شود که نرخ تبدیل ‌این ارزها بر چه مبنایی صورت خواهد پذیرفت. این بخش به‌دلیل تغییر نرخ در بستر زمان امکان تعیین یک نرخ معین نیست و معمولاً طرف‌ها یک مرجع مشخص و تاریخی که نرخ اعلامی در آن قابل قبول است را تعیین می‌کنند.

نرخ بهره[[71]](#footnote-71): گاهی اوقات در قراردادها جهت پرداخت مدت‌دار یا تأخیر در پرداخت از یک نرخ بهره معین یا نرخ یک مرجع مشخص نام برده می‌شود. مثلاً در اغلب قراردادها نرخ بهره بین بانکی در لندن[[72]](#footnote-72) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

انواع قیمت[[73]](#footnote-73): انواع و اقسام روش‌های قیمت‌گذاری وجود دارد که درباره محصولات مختلف، متفاوت است. در این قسمت باید نگرش ما درباره قیمت‌گذاری و شیوه قیمت‌گذاری روی محصول مورد نظر تعیین شود. این موارد عبارتند از:

* قیمت معین[[74]](#footnote-74): این نوع قیمت‌گذاری اصولاً برای ماشین‌آلات و تجهیزات پیچیده استفاده می‌شود و طرف‌ها روی یک قیمت مشخص به توافق می‌رسند.
* بهای تمام‌شده به‌علاوه حاشیه[[75]](#footnote-75): این مدل قیمت‌گذاری عموماً برای ساختمان استفاده می‌شود. در این مدل پیمانکار یا سازنده بهای تمام‌شده به‌علاوه یک درصد معین را تحت عنوان کارمزد از شرکت خریدار یا کارفرما دریافت می‌کند.
* قیمت پوششی[[76]](#footnote-76): این مدل قیمت‌گذاری معمولاً برای خدمات نیروی انسانی و به‌صورت نفر ساعت یا نفر روز یا نفر هفته استفاده می‌شود. در این مدل یک مبلغ معین به ازاء مدت محدود تعیین می‌شود و پس از کسر کسورات قانونی از جمله بیمه و مالیات قابل پرداخت خواهد بود.
* قیمت بودجه‌ای[[77]](#footnote-77): این نوع قیمت‌گذاری معمولاً به‌عنوان تخمین برای ماشین‌آلات و تجهیزات و همچنین خرید قطعات یدکی استفاده می‌شود. در این مدل یک بودجه معین و لیست قطعات و قیمت هر کدام مشخص می‌شود.
* حق لیسانس[[78]](#footnote-78): این مدل قیمت‌گذاری اصولاً در قراردادهای بلندمدت مجوزدهی، فرانشیز و موارد مشابه کاربرد دارد. در این مدل شرکت گیرنده مجوز بر اساس فرمول‌های معین و محاسبه ضرایب مختلف اعداد معینی را به شرکت اصلی پرداخت می‌کند.
* قیمت انتخابی[[79]](#footnote-79): در این مدل قیمت‌گذاری بعد از تعیین قیمت مشخص حق انجام یا عدم انجام معامله برای یک طرف در نظر گرفته می‌شود و طرف مقابل در صورت تقاضای طرف اول موظف به فروش است.

فرمول تعدیل قیمت[[80]](#footnote-80): این مورد به کالاهایی مربوط می‌شود که قیمت آنها در گذر زمان تغییر خواهد کرد. در این قسمت باید تعیین کنیم که قیمت محصول مورد معامله در قرارداد چگونه در بازه‌های زمانی کوتاه یا بلندمدت تغییر خواهد کرد. در فرمول مورد استفاده ممکن است متغیرهایی از جمله تورم بخش‌های مختلف اقتصاد، نوسانات نرخ ارز یا دیگر موارد استفاده شوند.

روش نگارش قیمت[[81]](#footnote-81): نحوه نگارش قیمت می‌تواند به حروف یا عدد باشد. باید دقت کرد از مغایرت بین حالت حرف و عدد اجتناب شود.

استراتژی و اختیار تعیین قیمت[[82]](#footnote-82): در این بخش، در قراردادهای اعطای نمایندگی، توزیع و یا فرانشیز باید به‌وضوح اعلام شود که قیمت‌گذاری و تعیین قیمت برای مصرف‌کننده نهایی بر عهده و اختیار شرکت مادر خواهد بود یا شرکت نماینده؟

دشواری در قیمت[[83]](#footnote-83): گاهی قیمت خود محصولات مورد معامله و یا نهاده‌های مربوط به آنان بیش از درصد و میزان مورد انتظار و پیش‌بینی افزایش می‌یابد. به این شرایط که در نتیجه آن اجرای قرارداد با سختی همراه می‌شود، «دشواری» می‌گویند. مهم است که تدابیر لازم در این خصوص در نظر گرفته شده و از قبل درباره آن توافقات لازم به عمل ‌آید. شایان ذکر است در شرایط دشواری در قیمت، گرچه اجرای قرارداد با سختی همراه شده، لیکن همچنان امکان اجرای آن وجود دارد، در حالی که در شرایط فورس ماژور اجرای قرارداد غیرممکن می‌شود و از این لحاظ بین فورس ماژور و دشواری در قیمت‌گذاری تفاوت وجود دارد که باید توجه کافی به این امر مبذول داشت.

**۲-۶. شرایط پرداخت[[84]](#footnote-84)**

در این ماده از قرارداد کلیه شرایط و ضوابط مربوط به پرداخت و جزئیات آن به‌طور کامل و به شرح ذیل در قرارداد منظور می‌شود:

روش پرداخت[[85]](#footnote-85): انتقال وجه و پرداخت یکی از مهم‌ترین موارد و بندهای هر قرارداد است. هدف اصلی اغلب قراردادها و طرف‌های درگیر، کسب درآمد و انتفاع است. در این ماده جزییات مربوط به پرداخت و نقل و انتقال مبلغ مشخص می‌شود. در این ماده به موضوعات مختلفی از جمله زمان پرداخت، ابزار پرداخت، اقساط پرداخت و تبعات تاخیر در پرداخت اشاره می‌شود. به ترکیب موارد ذکر شده روش پرداخت گفته می‌شود که در ادامه نکاتی در باب آن ذکر می‌شود. در حال حاضر رایج‌ترین روش‌های پرداخت وجه در تجارت بین‌المللی بر حسب میزان شناخت و اعتماد فروشنده به خریدار عبارتند از:

1. روش حساب باز[[86]](#footnote-86)

در این روش فروشنده بعد از تولید و بسته‌بندی کالا را به شرکت حمل تحویل می‌دهد و اسناد محموله را برای خریدار ارسال می‌کند. در گام بعد و پس از گذشت مدت معینی خریدار وجه فروشنده را پرداخت می‌کند. به زبان ساده در این روش فروشنده کالا را به‌صورت نسیه به خریدار می‌فروشد. در روش حساب باز، فروشنده هیچ‌گونه ابزار اطمینان‌بخشی در رابطه با تحقق مسئولیت‌های خریدار ندارد و بانک‌های مربوطه تنها پس از اعلام خریدار و تامین و پرداخت وجه توسط وی، ترتیبات انتقال وجه کالا را به فروشنده انجام می‌دهند. در بسیاری از کشورهایی که روابط و قوانین تجاری همسانی دارند، این روش هم از لحاظ تعداد و هم از لحاظ حجم معاملات، بالاترین میزان را به خود اختصاص داده است، به‌طوری که در برخی از آن کشورها بیش از 80 درصد حجم معاملات را تشکیل می‌دهد. مهم‌ترین دلیل ‌این امر سادگی فرایند، کم‌هزینه و منعطف بودن این روش است. در بسیاری از کشورهای اروپایی یا کشورهای حوزه‌ی آمریکای شمالی، معاملات و مبادلات بین‌المللی به‌صورت منطقه‌ای انجام می‌گیرد و به‌صورت سنتی از روش حساب باز استفاده می‌کنند. این روش در این کشورها به‌دلیل فواصل کم، الگوهای معاملاتی مشخص و یکسان و اعتبار بالای شرکت‌های درگیر کاربرد زیادی دارد.

1. روش وصولی[[87]](#footnote-87)

هنگامی که بین خریدار و فروشنده سطح قابل قبولی از اعتماد وجود داشته باشد، فروشنده ممکن است از روشی به‌نام وصولی اسنادی استفاده کند که از لحاظ سهولت انجام کار و هزینه به روش اعتبار اسنادی ارجحیت دارد. از طرف دیگر در این روش با بهره‌گیری از اعتمادسازی که توسط بانک‌ها و به‌خصوص بانک خریدار به‌وجود می‌آید، فروشنده با رغبت بیشتری فرایندهای تجاری خود را دنبال خواهد کرد. در بسیاری از کشورهای دنیا، بیشترین حجم مبادلات تجاری از طریق روش وصولی اسنادی صورت می‌پذیرد. روش وصولی معمولاً در چارچوب‌های غیرپیچیده اجرایی می‌شود و طی آن فروشنده کالای خود را ارسال کرده و پس از تهیه‌ اسناد حمل، چگونگی تبادل اسناد با وجه کالا را ب‌ واسطه‌ی بانک مربوطه‌ی خود و بانک دیگری که در کشور خریدار است، طراحی می‌کند. در این روش علاوه بر طرفین اصلی بازرگانی (خریدار و فروشنده)، بانک‌های مربوطه هم به چرخه‌ی بازرگانی وارد می‌شوند و نقشی فراتر از ارسال‌کننده و دریافت‌کننده‌ی وجه‌ ایفا می‌کنند. به زبان ساده در این روش فروشنده بعد از ارسال کالا، اسناد را آماده کرده و به همراه یک برات برای بانک ارسال کرده و شرط تحویل دادن اسناد محموله به خریدار را پذیرش برات اعلام می‌کند.

1. روش اعتبار اسنادی[[88]](#footnote-88)

تقسیم متوازن ریسک در پرداخت‌های بین‌المللی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های طرف‌های معامله است. در روش‌های حساب باز، پیش‌پرداخت و حتی برات، ریسک به‌صورت متوازن تقسیم نمی‌شود و یکی از طرف‌ها ریسک بیشتری را متحمل می‌شود، اما در روش اعتبار اسنادی ریسک تقریباً به‌صورت متوازن تقسیم می‌شود.

فرایند اعتبار اسنادی به شرح زیر است:

بعد از ‌ایجاد ارتباط اولیه بین خریدار و فروشنده و صدور پیش فاکتور از طرف فروشنده، خریدار به وزارت صنعت، معدن و تجارت مراجعه کرده و اقدام به ثبت سفارش می‌کند. پس از اخذ مجوزهای اولیه و نهایی‌شدن ثبت سفارش، خریدار خطرات حمل‌ونقل کالا را بر اساس یکی از سه حالت A، B یا C بیمه کرده و با در دست داشتن کارت بازرگانی به بانک مراجعه می‌کند. در بانک پس از تکمیل فرم درخواست گشایش اعتبار اسنادی و سپردن چند تعهدنامه و بررسی وضعیت اعتباری وی، اعتبار گشایش می‌یابد و به بانک فروشنده ابلاغ می‌شود. بانک‌ها بر اساس اعتبار مشتری برای گشایش اعتبار مقداری از مبلغ معامله را به شکل وجه نقد و بقیه را به شکل وثیقه از خریدار دریافت می‌کنند. در گام بعد بانک فروشنده اعتبار را به فروشنده ابلاغ کرده و در صورت عدم وجود مغایرت بین توافقات فی‌مابین خریدار و فروشنده و متن اعتبار، فروشنده نسبت به دریافت وجه معامله در صورت انجام تعهداتش مطمئن شده و اقدام به تهیه کالا و بسته‌بندی صادراتی می‌کند. بعد از بسته‌بندی و بازرسی، کالا را ترخیص صادراتی کرده و به شرکت حمل بین‌المللی تحویل می‌دهد. کالا از آنجا برای گمرک کشور خریدار ارسال می‌شود و فروشنده اسناد تعیین‌شده در متن اعتبار را تهیه و به بانک تحویل می‌دهد. بانک مزبور طی پنج روز کاری اسناد را بررسی کرده و در صورت عدم مغایرت اسناد را برای بانک گشایش‌کننده اعتبار ارسال می‌کند. آن بانک نیز پنج روز کاری مهلت دارد تا اسناد را بررسی کرده و در صورت عدم مغایرت وجه معامله را به حساب بانک ابلاغ‌کننده منتقل کرده و از آنجا به حساب فروشنده واریز شود. بعد از اتمام بررسی‌ها، بانک گشایش‌کننده اعتبار با صدور اعلامیه رسید اسناد از خریدار یا صاحب کالا می‌خواهد با مراجعه به بانک مبلغ باقیمانده اعتبار را که به شکل وثیقه نزد بانک بود تسویه کرده و اسناد خود را تحویل بگیرد. بعد از واریز و تسویه خریدار با در دست داشتن اسناد می‌تواند به گمرک مراجعه کرد و کالا را ترخیص نماید. نهایتاً خریدار اسناد را به گمرک ارائه و پس از طی تشریفات گمرکی، کالای خود را از گمرک ترخیص می‌کند. اعتبار اسنادی انواع بسیار زیادی دارد که هر کدام کاربرد منحصر به فردی دارند و انتخاب نوع صحیح اعتبار متناسب با توافقات دو طرف و جزییات معامله اهمیت بسیار بالایی برای اجتناب از مشکلات آتی دارد.

1. روش تعهد پرداخت بانکی[[89]](#footnote-89)

این روش از سال 2010 مطرح شده و نهایتاً در سال 2013 قواعد متحدالشکل آن تنظیم شده است. به‌طور خلاصه کلیه روندهای انجام این روش مبتنی بر ثبت اطلاعات به‌صورت الکترونیکی و جایگزینی ‌این اطلاعات با اسناد بازرگانی است. در فرایندهای موجود بازرگانی کلیه فرایندها بر طبق اسناد فیزیکی صورت می‌پذیرد و احراز انجام کلیه اقدامات و فرایندها از طریق ثبت اطلاعات در اسناد، صدور، تأیید و نهایتاً ارائه اسناد انجام می‌شوند. در روش BPO بررسی صحت عملیات فرایند کار از حالت بررسی فیزیکی اسناد به تطبیق اطلاعات در پایگاه داده‌ها تغییر خواهد یافت.

مراحل روش BPO

* قرارداد فروش بین خریدار و فروشنده منعقد و پروفرما صادر می‌شود.
* درخواست خریدار از بانک خود جهت صدور تعهد پرداخت به بانک فروشنده
* ثبت اطلاعات تعهد پرداخت بانک خریدار در پایگاه داده‌های شبکه سوئیفت (TSU)
* ارسال تأیید ثبت اطلاعات در سیستم TSU به بانک‌های خریدار و فروشنده
* ارسال کالا و اسناد حمل توسط فروشنده به مقصد خریدار
* انتقال اطلاعات حمل کالا توسط فروشنده به بانک خود
* انتقال اطلاعات حمل کالا توسط بانک فروشنده به سیستم TSU
* تأیید ثبت اطلاعات در سیستم TSU به بانک‌های خریدار و فروشنده
* پرداخت وجه کالا توسط بانک خریدار به بانک فروشنده
* پرداخت وجه کالا توسط خریدار به بانک خریدار
* پرداخت وجه کالا توسط بانک فروشنده به فروشنده

1. روش پیش‌پرداخت[[90]](#footnote-90)

در این روش پرداخت، خریدار پس از حصول توافق، مبلغ کالا را به فروشنده پرداخت می‌کند. بنابراین در این روش قبل از این‌که حمل کالا صورت بگیرد وجه کالا به‌دست فروشنده می‌رسد. بدیهی است این روش از دو جهت برای فروشنده مطلوب خواهد بود؛ اول ‌این‌که نقدینگی موردنظر فروشنده تحت‌تأثیر قرار نمی‌گیرد و دوم ‌این‌که روش پیش‌پرداخت کمترین ریسک را برای فروشنده دارد.

روش پیش‌پرداخت از روش‌های مبتنی بر انتقالات بانکی و حواله‌ای است که از لحاظ پذیرش ریسک طرفین در نقطه‌ی مقابل روش حساب باز قرار دارد. در این روش، عمده‌ ریسک متوجه خریدار می‌شود و بدین‌ترتیب ‌این روش را به‌عنوان ‌ایده‌آل‌ترین روش برای فروشنده می‌دانند.

**۷-۲. تغییر روش و ابزار پرداخت[[91]](#footnote-91):**

ممکن است بنا به دلایل مختلفی همچون تغییر شرایط روز بازار و یا بروز تغییراتی در روابط بین دو کشور، ناچار به تغییر شرایط پرداخت مورد توافق شویم. به‌خاطر داشته باشید که یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز در بحث قراردادها، مهارت پیش‌بینی ‌آینده است. در تمامی قراردادها ما درباره ‌آینده به توافق رسیده‌ایم. لذا ضروری است که بتوانیم وقایعی را که احتمال رخداد آنها در آینده وجود دارد پیش‌بینی و برای رویارویی با آنها تمهیدات لازم را از پیش اندیشیده باشیم. بنابراین در این بخش لازم است برای شرایط خاص احتمالی و تغییر شرایط پرداخت نیز نکات لازم را تعیین کنیم. به بیان ساده در این بخش ممکن است روی چند روش پرداخت توافق شود. باید دقت کرد که در صورت تعیین چند روش، باید اولویت‌بندی و ترتیب اعتبار موارد ذکر شده مشخص باشد.

**۸-۲. جزییات اطلاعات حساب بانکی فروشنده[[92]](#footnote-92):**

اطلاعات مربوط به حساب فروشنده (از جمله نام بانک، شعبه و کد سوییفت، شماره حساب بانکی و نام شخص صاحب حساب) باید در این بخش از قرارداد درج شود.

**۹-۲. جزییات پرداخت با تاخیر[[93]](#footnote-93):**

در این بخش در خصوص مواردی همچون جریمه دیرکرد پرداخت و یا موارد دیگری از جمله حذف سفارش به‌دلیل تاخیر بیش از حد و تبعات آن توافق بین طرف‌ها در قرارداد تعیین و درج می‌شود.

**۲-۱۰. فسخ و تبعات فسخ قرارداد[[94]](#footnote-94)**

فسخ قرارداد و تبعات حاصل از آن که با اسامی دیگری نیز در قراردادهای بین‌المللی به چشم می‌خورند[[95]](#footnote-95)، می‌توانند در دو یا یک ماده در قراردادها تنظیم شوند. فسخ در لغت به‌معنای نقض، زایل‌کردن، تباه‌کردن و شکستن آمده و به آن انحلال ارادی قرارداد نیز گفته می‌شود. فسخ در اصطلاح حقوقی عبارت از پایان‌دادن حقوقی به قرارداد به‌وسیله یکی از دو طرف قرارداد یا یک شخص ثالث است. شاید بتوان گفت که یکی از مهم‌ترین نکات در این ماده آن است که تعیین کنیم قرارداد در صورت بروز چه مواردی فسخ می‌شود. باید دقت کرد تا حد امکان فسخ بدون علت قرارداد پذیرفته نشود. فسخ قرارداد انواع مختلفی دارد و می‌تواند در نتیجه نقض شرایط اساسی قرارداد[[96]](#footnote-96) باشد. فسخ قرارداد به‌دلیل هر نقض کم‌اهمیت صحیح نیست و نباید اتفاق بیفتد. بهتر است در هر قراردادی شرایط اصلی و اساسی قرارداد را که نقض آنها موجب فسخ می‌شود تعریف کنیم. نوع دوم فسخ، فسخ به رضا و رغبت[[97]](#footnote-97) نامیده می‌شود که در این نوع از فسخ قرارداد، طرف‌های قرارداد به دلایل متفاوتی، از جمله حفظ منافع متقابل طرف‌ها، خواهان فسخ قرارداد و عدم اجرای آن هستند. به این توافق، تفاسخ گفته می‌شود. نوع سوم فسخ به‌دلیل یک علت مشخص است و لازم است که‌این دلیل یا دلایل صراحتاً در متن قرارداد ذکر شود. از مهم‌ترین عواملی که در صورت بروز آنها، قراردادهای تجاری به فسخ می‌انجامند عبارتند از فسخ به‌علت ورشکستگی[[98]](#footnote-98)، اعسار[[99]](#footnote-99)، مرگ[[100]](#footnote-100) یکی از طرف‌ها و عوامل، قوه قاهره طولانی‌مدت[[101]](#footnote-101)، اقدامات غیرقانونی و جنایی[[102]](#footnote-102) (به شرط آن‌که ارتکاب آن به اثبات برسد)، نقض مالکیت فکری[[103]](#footnote-103) و برخی موارد دیگر. تعیین دلایل و مواردی که منجر به فسخ قرارداد می‌شود از آن جهت حائز اهمیت است که بعضاً می‌توان تبعات و راهکارهای ساده‌تری از فسخ برای بروز برخی موارد در نظر گرفت. بهتر است تا حد امکان از راهکارهای جایگزین فسخ از قبیل جریمه، حذف برخی محصولات، باز پس گرفتن انحصار در نمایندگی در قراردادهای اعطای نمایندگی، تحدید محصول، و تحدید قلمرو استفاده کرد.

علاوه بر تعیین مواردی که منجر به فسخ قرارداد می‌شوند و درباره آن صحبت شد، تعیین تبعات ناشی از فسخ یک قرارداد نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. در هر قراردادی از لحظه فسخ به بعد، طرف‌ها نسبت به یکدیگر تعهدی نخواهند داشت اما تا قبل از فسخ قرارداد طرف‌ها علاوه بر تعهد، با یکدیگر تعاملاتی نیز داشته‌اند که باید برای آنها تعیین تکلیف شود. می‌توان به مواردی همچون وجوهی که تا قبل از فسخ قرارداد از سوی خریدار به‌عنوان پیش‌پرداخت، پرداخت شده، محموله‌هایی که جابه‌جا شده‌اند اما هنوز درباره‌شان تسویه حساب صورت نگرفته است، محصولاتی که در انبارها موجودند، خدمات پس از فروش، محرمانگی اطلاعات و مالکیت معنوی دارایی‌هایی که تا قبل از فسخ قرارداد بین طرف‌ها رد و بدل شده است، آنالیز و دانش فنی محصولات مورد نظر، شرایط حکمیت و داوری در صورت بروز اختلافات اشاره کرد. نکته قابل تأمل آن است که باید همواره در نظر داشته باشید طرف‌ها زمانی برای مرتبه دوم به قرارداد رجوع می‌کنند که با یکدیگر دچار اختلاف شده باشند. لذا همواره باید مواردی را که در آینده احتمال بروز اختلاف حول آنها وجود دارد در نظر داشت و شرایط منطقی برای حل‌وفصل و مواجهه با آنها را پیشاپیش در زمان نگارش و انعقاد قرارداد در متن آن گنجاند.

**۱۱-۲. حمل‌ونقل[[104]](#footnote-104)**

در این ماده باید شیوه حمل‌ونقل و جزئیات مربوط به آن تعیین و مشخص شود. اهمیت تعیین جزئیات مربوط به حمل‌ونقل به‌ویژه در آن دسته از قواعد ‌اینکوترمز که برای تمام روش‌های حمل‌ونقل کاربرد دارند نمود پیدا می‌کند. چرا که در این قواعد اگر جزئیات مربوط به حمل‌ونقل مشخص نشده باشد، عملاً حق انتخاب و تصمیم‌گیری به فروشنده داده خواهد شد. لذا توصیه می‌شود تا حد امکان تمامی موارد مربوط به شیوه حمل‌ونقل و جزئیات آن در قراردادها تعیین شود. مواردی که در این خصوص در قراردادهای بین‌المللی به آنها پرداخته می‌شود به شرح ذیل هستند:

مبدأ حمل[[105]](#footnote-105)

مقصد حمل[[106]](#footnote-106)

روش حمل[[107]](#footnote-107) (روش حمل محصولات اعم از هوایی، دریایی، جاده‌ای، ریلی و ترکیبی)

تغییر وسیله حمل[[108]](#footnote-108) (باید تعیین شود که ‌آیا تغییر وسیله حمل مجاز است یا خیر و اگر این امکان وجود دارد در صورت تغییر چه وسیله‌ای جایگزین وسیله حمل فعلی و مورد توافق قبلی خواهد شد)

حمل به دفعات[[109]](#footnote-109) (آیا مجاز است و اگر بله شرایط و جزئیات مربوط به آن چیست؟)

وسیله حمل[[110]](#footnote-110) (به‌طور مشخص در برخی موارد باید ویژگی‌های وسیله‌ای که حمل‌ونقل کالا توسط آن صورت می‌گیرد در قرارداد ذکر شود)

مسیر حمل[[111]](#footnote-111) (در برخی از موارد بنا به دلایلی از قبیل نوع و ماهیت محصول، زمان و یا روابط تجاری و سیاسی بین کشورها مسیر حمل محصولات اهمیت خاصی دارد و باید در قراردادها درباره آنها تعیین تکلیف کرد.)

نوع و ویژگی‌های کانتینر[[112]](#footnote-112) (بسته به نوع ماهیت محصول ویژگی‌های کانتینری که محصول با آن حمل می‌شود می‌تواند موضوع توافق طرف‌ها قرارداد باشد. علی‌الخصوص درباره کالاهای یخچالی یا محصولاتی که نیاز به تهویه دارند باید مشخصات کانتینری که کالا در آنها حمل می‌شود مشخص شده باشد.)

جزئیات مربوط به بارگیری[[113]](#footnote-113) محصول

جزییات مربوط به تخلیه[[114]](#footnote-114) محصول

هزینه‌های جابه‌جایی در پایانه[[115]](#footnote-115) (باید مشخص شود ‌این هزینه‌ها برعهده خریدار خواهد بود یا فروشنده) برنامه حمل‌ونقل[[116]](#footnote-116) (شامل زمان‌های واقعی یا برآوردی ورود و خروج کالا از مبدا و به مقصد)

اجاره دربست شناور[[117]](#footnote-117) (به‌ویژه زمانی که از مجموعه قواعد C‌ اینکوترمز استفاده می‌کنید و فروشنده کشتی را چارتر کرده باشد، واردکننده باید جزییات قرارداد چارتر را بررسی کرده و در صورت لزوم تقاضای اصلاح موارد غیرقابل قبول کند.)

ویژگی‌ها و سن شناور (مانند گواهینامه طبقه‌بندی[[118]](#footnote-118))

دما[[119]](#footnote-119) (جهت نگهداری کالا در جریان حمل)

مدت مجاز و یا رایگان کانتینر[[120]](#footnote-120) (یعنی مدت زمانی که توقف کانتینر مشمول دموراژ نمی‌شود و در واقع تعیین این‌که چند روز دموراژ کانتینر را محاسبه و در کرایه حمل آن را پرداخت کرده‌ایم)

پرچم و ملیت شناور[[121]](#footnote-121)(که بر اساس ماده 6 قانون صادرات و واردات[[122]](#footnote-122) می‌تواند روی هزینه‌های ما از جهت 10 درصد ناوگان خارجی تاثیر داشته باشد)

و در نهایت اگر حمل ما حمل دریایی باشد باید درباره تعیین کشتی خط منظم یا ترامپ[[123]](#footnote-123) نیز تمهیدات لازم اندیشیده شود.

**۲-۱۲. اسناد محموله[[124]](#footnote-124)**

یکی دیگر از مواد بسیار مهم قراردادهای بین‌المللی، ماده مربوطه به اسناد محموله است که در بسیاری از منابع به «اسناد حمل» ترجمه شده است. مهم‌ترین مواردی که در تنظیم ‌این ماده باید در نظر داشته باشید به‌ترتیب زیر هستند:

چه اسنادی[[125]](#footnote-125): در ابتدا باید تعیین شود فروشنده چه اسنادی را باید تحویل دهد. این موضوع با توجه به ماهیت محصول و قرارداد تعیین می‌شود. اصولاً برای کالاهای مجاز، فاکتور، لیست بسته‌بندی، گواهینامه مبدا و سند حمل- بارنامه یا راهنامه یا رسید پست- تقاضا می‌شود. برای کالاهای مجاز مشروط باید بررسی کرد انجام تشریفات گمرکی مستلزم اخذ مجوز از چه سازمان‌هایی است و سازمان مربوطه بابت صدور مجوزها چه اسنادی از ما مطالبه می‌کند.

چند نسخه[[126]](#footnote-126): در گام بعد باید دقت کرد از هر یک از اسناد در خواستی، چند نسخه اصل و چند نسخه کپی لازم خواهد بود؟ دقت به این نکته به‌ویژه در سند حمل که از تعدد نسخه برخوردار است اهمیت بالایی دارد.

صادرکننده سند[[127]](#footnote-127): تعیین این مساله که سند درخواستی توسط چه مرجعی باید صادر شود نیز اهمیت بالایی دارد. گاهی اوقات ممکن است مراجع متعددی یک سند را صادر کنند و برای طرف‌ها مهم باشد که سند توسط کدام مرجع صادر شود.

[[128]](#footnote-128)تایید اسناد: معمولاً خریدار باید با توجه به قوانین ملی خود به‌وضوح اعلام کند که اسناد صادر شده باید به تایید چه نهاد (یا نهادهایی) برسد. تایید اتاق‌های بازرگانی و سفارتخانه کشورها در معاملات بین‌المللی معمولاً رایج است. در دستورالعمل‌های ارزی بانک مرکزی جهت تایید اسناد توسط نمایندگی‌های سیاسی کشور، از عبارت تسجیل استفاده شده است.

جزییات ذکر شده در اسناد[[129]](#footnote-129): ذکر ‌این نکته که اسناد درخواستی باید چه دربرگیرنده چه نکاتی باشند یا به عبارت بهتر چه جزئیاتی در اسناد مربوطه باید ذکر شود نیز اهمیت بالایی دارد.

تاریخ صدور سند[[130]](#footnote-130): تاریخی که اسناد درخواستی توسط مرجع صلاحیت‌دار صادر می‌شوند نیز باید مشخص شود. در این بند معمولاً یک سررسید یا حداکثر تاریخ مشخص می‌شود.

دوره ارائه اسناد[[131]](#footnote-131): این مورد به مدت زمانی که فروشنده در اختیار دارد تا اسناد صادره درخواستی را برای خریدار ارسال کند، اشاره می‌کند.

**۱۳-۲. انواع اسناد**

بارنامه و راهنامه[[132]](#footnote-132): باید با توجه به روش حمل مورد توافق در قرارداد در این بخش تعیین شود کدام‌یک از این اسناد «حمل» مد نظر خریدار است و چه نکات و جزئیاتی باید در این اسناد ذکر شود.

فاکتور یا سیاهه بازرگانی[[133]](#footnote-133): فاکتور اصولاً پرکاربردترین و ضروری‌ترین سند در بازرگانی است و توسط فروشنده و بر سربرگ آن صادر می‌شود.

لیست عدل‌بندی[[134]](#footnote-134): این لیست که به بسته‌بندی کالا مربوط است معمولاً توسط فروشنده و یا فرستنده کالا در یک یا چند نسخه صادر می‌شود. معمولاً برای کالاهای فله، ارائه ‌این سند ضرورتی ندارد. اطلاعاتی که در متن لیست عدل‌بندی درج می‌شود عبارتند از شماره ردیف، شماره کانتینر، شرح کالا، تعداد بسته‌ها، تعداد کالا در هر بسته، نوع بسته‌بندی، اندازه کالا و بسته‌بندی، وزن خالص و ناخالص، مشخصات سفارش و فاکتور و برخی موارد دیگر.

گواهی مبدا[[135]](#footnote-135): کشور مبدا کشوری است که کالا آنجا تولید، ساخته یا پردازش شده باشد. ضوابط حاکم بر کالا ازجمله درصد ماخذ حقوق ورودی، ارزش‌گذاری گمرکی و قوانین واردات در کشور مقصد تحت تاثیر کشور سازنده قرار دارد. گواهی مبداء سند مشخص‌کننده مبدا کالاست که در آن مرجع معتبر یا مشخصی که اختیار صدور آن را دارد، ارتباط کالای موضوع گواهی مبداء را به کشورهای خاص تصدیق می‌کند. گواهی مبدا اساساً توسط اتاق بازرگانی کشور فروشنده و در یک نسخه اصلی و دو یا سه نسخه کپی صادر می‌شود. در برخی کشور‌ها گواهی مبدا توسط خود فروشنده صادر می‌شود.

صورت‌حساب کرایه حمل[[136]](#footnote-136): کرایه حمل بر اساس قاعده ‌اینکوترمز مورد توافق و تعیین شده در قرارداد محاسبه شده و سند مربوطه به آن ارائه می‌شود. این سند اصولاً توسط شرکت حمل و در یک نسخه اصلی صادر می‌شود.

دیگر اسناد پرکاربرد در قراردادهای بین‌المللی عبارتند از گواهی طبقه‌بندی شناور[[137]](#footnote-137)، گواهینامه بازرسی[[138]](#footnote-138)، اظهارنامه تولیدکننده یا عرضه‌کننده[[139]](#footnote-139)، گواهی ضدعفونی،[[140]](#footnote-140)گواهی واکسیناسیون،[[141]](#footnote-141) گواهی بهداشت نباتی[[142]](#footnote-142)، گواهی بهداشت[[143]](#footnote-143)، گواهی آنالیز[[144]](#footnote-144)، گواهی عدم رادیواکتیویته[[145]](#footnote-145)، گواهی بهداشت دامی[[146]](#footnote-146)، گواهی شجره‌نامه[[147]](#footnote-147)، اعلامیه حمل[[148]](#footnote-148)، بیمه‌نامه[[149]](#footnote-149) و **گزارش سنجش آبخور کشتی[[150]](#footnote-150).**

**۲-۱۴. بازرسی کالا[[151]](#footnote-151)**

بازرسی کالا یكی از مهم‌ترين و حساس‌ترين حلقه‌های زنجيره صادرات و واردات كالاست که با اهداف مختلفی همچون انطباق با نیازهای خریدار[[152]](#footnote-152) یا الزامات قانونی[[153]](#footnote-153) انجام می‌شود و لازم است نکات و جزئیات مربوط به آن در قرارداد برای مشخص‌شدن تعهدات هر یک از طرف‌ها تعیین شود. اصولاً خریدار مرجع و شرکت بازرسی و جزئیات مربوط به آن را تعیین می‌کند. مواردی که در این ماده از قراردادهای بین‌المللی باید مورد توجه واقع شوند عبارتند از:

* نوع بازرسی[[154]](#footnote-154): باید نوع بازرسی مورد نظر در قرارداد تعریف و مشخص بشود. در بحث بازرسی محصولات انواع بسیار متنوعی از بازرسی‌ها وجود دارند که در ادامه چند مورد به‌عنوان نمونه ارائه می‌شوند:   
   1- بازرسی قبل از حمل[[155]](#footnote-155):  
   اين نوع بازرسی زمانی انجام می‌شود كه كل محموله در دسترس بوده، بسته‌بندی شده و آماده حمل باشد. بازرسی قبل از حمل کالا اساساً به‌صورت بازرسی ظاهری[[156]](#footnote-156) انجام می‌شود و نمونه‌برداری در آن به‌صورت تصادفی است.   
   2- بازرسی حين توليد:  
   اين نوع بازرسی شامل يك‌سری بازرسی‌های اتفاقی است كه در طول فرآيند توليد بر اساس درخواست مشتريان انجام می‌شود. هدف‌این بازرسی کنترل کیفیت مواد اولیه، قطعات به‌کار رفته و تعیین فرایند و محل تولید است.   
   3- بازرسی قیمت:  
   اين نوع بازرسی بنا به درخواست بانك‌ها يا ادارات دولتی و جهت اجتناب از سوءاستفاده از ارز یا وام‌های ارزی ارزان‌قیمت انجام می‌پذيرد.

4- بازرسی انطباق با استاندارد  
 اين نوع بازرسی تلفيقی از بازرسی قبل از حمل و تست‌های آزمايشگاهی است. مثلاً در کشور ‌ایران براساس ‌این نوع بازرسی نمونه‌های گرفته‌شده در طول بازرسی با استاندارد مورد قبول سازمان ملی استاندارد ‌ایران در كارخانه سازنده يا آزمايشگاه‌های معتبر آزمايش شده و در نهايت بر‌اساس نتايج آزمون گواهی بازرسی صادر و سازمان ملی استاندارد ‌ایران بر اساس گواهی‌ها و اسناد مربوطه، گواهینامه انطباق با استاندارد برای کالا صادر می‌کند.

* دامنه بازرسی[[157]](#footnote-157): بر اساس نوع و روش بازرسی و هدفی که از بازرسی دنبال می‌شود باید دامنه بازرسی نیز تعیین شود. شرکت‌های بازرسی معمولاً دامنه‌های متنوعی را ارائه می‌کنند که انتخاب دامنه کامل باعث افزایش زمان و هزینه بازرسی می‌شود.
* شرکت بازرسی[[158]](#footnote-158): باید به‌وضوح در این بند از قرارداد مشخص شود که شرکت بازرسی چگونه و توسط کدام‌یک از طرف‌ها انتخاب می‌شود و ترجیحاً نام شرکت بازرس نیز تعیین شود. بهتر است نامه پذیرش از شرکت بازرسی اخذ و ضمیمه قرارداد شود. در صورتی که شما صادرکننده هستید دقت کنید شرکت بازرس جهت انجام بازرسی به شما نیز تعهد داشته باشد تا امکان تبانی وی با خریدار جهت عدم انجام بازرسی کاهش یابد.
* اسناد بازرسی[[159]](#footnote-159): دربرگیرنده ‌این نکته است که شرکت بازرسی چه اسنادی را باید صادر و ارائه کرده و ‌این‌که هر سند در چند نسخه باید صادر شود.
* روش و حجم نمونه‌گیری[[160]](#footnote-160): در رابطه با اغلب کالاها و به‌ویژه کالاهای فله با موضوع نمونه‌گیری مواجه هستیم، لذا باید در خصوص روش و حجم نمونه‌گیری و اختیاراتی که شرکت بازرس در این رابطه دارد در قرارداد تعیین تکلیف کنیم.
* تایید اسناد بازرسی[[161]](#footnote-161): باید مشخص شود ‌آیا گواهی بازرسی صادرشده نیاز به تائید دارد یا خیر. در این زمینه دستورالعمل‌های بانک مرکزی به‌ویژه درباره شرکت‌های بازرسی خارجی محدودیت‌هایی ‌ایجاد می‌کند که باید به آنها دقت شود.
* تاریخ انجام بازرسی[[162]](#footnote-162): تاریخ انجام بازرسی باید در قرارداد مشخص شود چرا که بین تاریخ بازرسی و دیگر اسناد ارتباط وجود دارد. به‌طور کلی سه تاریخ در گواهی بازرسی وجود دارند که تقدم و تاخر آنها اهمیت خاصی دارد. تاریخ انجام بازرسی، تاریخ صدور بارنامه و تاریخ صدور گواهی بازرسی که منطقاً باید به همین ترتیب ذکرشده انجام و صادر شوند.
* پلمب نمونه و کانتینر[[163]](#footnote-163): گاهی اوقات از شرکت بازرس تقاضا می‌شود جهت اجتناب از اختلافات آتی نمونه شاهد نزد خود نگهداری کند. همچنین شرکت بازرس اصولاً بعد از انجام بازرسی باید کالا و یا کانتینر را پلمب کند.
* محل بازرسی[[164]](#footnote-164): محل انجام بازرسی باید تعیین شود چرا که بازرسی می‌تواند در محل فروشنده (مبدا)، در بندر یا ترمینال، و یا در محل خریدار (مقصد) صورت پذیرد.
* تبعات مغایرت در کالا بازرسی: این مورد بیانگر ‌این مطلب است که در صورت مشاهده مغایرت بین بازرسی‌های مبدا و مقصد، خریدار تا چه زمانی فرصت دارد این عدم انطباق را به فروشنده ابلاغ کرده و اگر محصول مورد بازرسی با خواسته‌های خریدار و از پیش تعیین‌شده در قرارداد انطباق نداشت، این مساله چه تبعاتی را در پی خواهد داشت و در نهایت شرکت بازرس در این مورد چه اختیاراتی خواهد داشت. مثلاً ممکن است شرکت بازرس ‌این اختیار را داشته باشد که در صورت عدم انطباق محصول با فاکتورهای مورد نظر خریدار، اجازه ترخیص کالا و شروع حمل را به شرکت حمل ندهد.

**۲-۱۵. خسارت نقدی[[165]](#footnote-165)**

این ماده یکی از مهم‌ترین مواد موجود در قراردادهای بین‌المللی است که به مساله تعیین خسارات و جریمه‌های نقدی مختلف در صورت محقق‌نشدن شرایط قرارداد به‌ویژه تحویل و پرداخت به‌موقع می‌پردازد. به عبارت ساده‌تر اگر طرف‌های قرارداد به تعهدات خود عمل نکنند، موظفند به طرف مقابل ضرر و زیان بپردازند. دو نوع جریمه عبارتند از:

1. جریمه تاخیر در تحویل[[166]](#footnote-166): طرف‌ها باید درباره ‌این موضوع که جریمه مربوط به تاخیر تحویل محصول چه میزان و چگونه باشد توافق کنند.
2. جریمه تاخیر در پرداخت[[167]](#footnote-167): در مقابل تاخیر در تحویل، تاخیر در پرداخت وجوه و مبالغ مورد توافق در قرارداد نیز جریمه‌های مختلفی در نظر گرفته خواهد شد.

مبنای زمانی جریمه (روزانه، هفتگی، ماهانه): در این بخش درباره بازه زمانی محاسبه و پرداخت جرایم تعیین تکلیف می‌شود.

دوره اغماض[[168]](#footnote-168): دوره اغماض به دوره‌ای اطلاق می‌شود که تاخیر در آن دوره موجب و مشمول پرداخت جریمه نمی‌شود.

سرجمع مسئولیت[[169]](#footnote-169): در این قسمت باید تعیین کنیم اگر در قراردادی با چند نوع جریمه (اعم از جریمه تاخیر در تحویل، جریمه مغایرت کالا و موارد دیگر) مواجه بودیم، جمع جرایم از چه درصدی از کل مبلغ و ارزش قرارداد نباید بیشتر شود.

عدم انطباق[[170]](#footnote-170): در این مورد در ماده بازرسی توضیحاتی ارائه شده است. این ماده اشاره به زمانی دارد که محصول طی فرآیند بازرسی با خواست و شرایط مورد توافق قبلی بین طرف‌ها انطباق نداشته و در این‌صورت فروشنده به طرق مختلف باید تبعات ‌این عدم انطباق را بپذیرد.

تبعات عدم انطباق[[171]](#footnote-171): همان‌طور که در بند قبلی عنوان شد، در صورت عدم انطباق محصول حین بازرسی، فروشنده ملزم به پذیرفتن تبعات ‌این عدم انطباق خواهد بود. در این بخش باید مشخص شود در صورت بروز عدم انطباق، فروشنده چه تعهداتی برعهده خواهد داشت (مثلاً ‌آیا باید محصول عودت داده شود، تعمیر شود و یا جایگزین شود).

مهلت ابلاغ عدم انطباق[[172]](#footnote-172): در این بخش باید مشخص کرد خریدار تا چه زمانی برای ابلاغ عدم انطباق پیش‌آمده به فروشنده فرصت خواهد داشت.

کسر تخلیه[[173]](#footnote-173): اگر با کسر تخلیه مواجه شدیم چه جرایمی و به شکلی و چه میزانی باید در نظر گرفته شود.

**۲-۱۶. قوه قاهره[[174]](#footnote-174)**

در قراردادهای تجاری بین‌المللی طرفین معمولاً شروط مربوط به فورس ماژور را در بخش یا ماده­ای مستقل مورد توافق قرار می­دهند. در این قراردادها، شروط مربوط به فورس ماژور در اشکال و صورت­های متنوع و متفاوتی بروز و ظهور می­یابد و عرف بین­المللی واحد و مشابهی در این خصوص وجود ندارد. گاهی طرفین عوامل فورس ماژور را تعریف کرده و موارد آن را به‌صورت معین و محدود مورد توافق قرار می‌دهند. در موارد دیگر فورس ماژور تعریف می‌شود اما محدود به مصادیق معینی نمی­شود. در برخی قراردادها طرفین بدون تعریف فورس ماژور، وقوع آن را در انجام تعهدات و پرداخت خسارات موثر می­دانند و در برخی دیگر اساساً فورس ماژور را موجب معافیت از انجام تعهدات و پرداخت خسارات تلقی نمی­کنند.

نظر به این‌که عرف بین­المللی واحدی در خصوص تعریف فورس ماژور و تعیین مصادیق آن وجود ندارد، به طرفین قراردادهای بین­المللی توصیه می­شود شخصاً در قراردادهای خود ماهیت و مصادیق عوامل فورس ماژور را تعریف و تعیین و تاثیری را که ‌این عوامل ممکن است بر تعهدات قراردادی طرفین برجای گذارد مشخص کنند.

در قراردادهای تجاری بین­المللی طرفین می­توانند شروط موثر و مفیدی را در خصوص وقوع عامل فورس ماژور مورد توافق قرار دهند. مانند‌ این‌که عوامل فورس ماژور و شرایط حدوث آن را به‌صورت دقیق و شفاف تعریف کرده و مشخص کنند در چه صورتی وقوع فورس ماژور موجب تعلیق انجام تعهدات و در چه مواردی موجب انحلال قرارداد یا ‌ایجاد حق فسخ برای طرفین می­شود. طرفین همچنین باید ‌این امر را در قراردادشان بگنجانند که طرف مدعی حدوث فورس ماژور باید ظرف مهلت معینی موضوع را به اطلاع طرف مقابل برساند و تمام تلاش خود را جهت برطرف‌کردن عامل فورس ماژور و آثار آن به‌عمل آورد.

در صورتی که طرفین قراردادهای تجاری بین‌المللی توافقی در خصوص فورس ماژور نداشته باشند، این امر تابع حقوق حاکم بر قرارداد خواهد بود. تعیین‌کننده حقوق حاکم بر قرارداد، توافق طرفین است. در صورت نبود چنین توافقی، حقوق حاکم بر قرارداد بر اساس ضوابط تعارض قوانین قابل تشخیص و تعیین خواهد بود.

**۲-۱۷. قانون حاکم[[175]](#footnote-175)**

یکی از مهم‌ترین مواد قراردادهای بین‌المللی که در این بخش بررسی می‌شود، بحث قانون حاکم بر قرارداد است. در قراردادهای بین‌المللی طرف‌ها تابعیت کشورهای مختلف داشته و با قوانین متفاوتی فعالیت می‌کنند که ممکن است بعضاً با یکدیگر در تضاد باشند. لذا باید در قرارداد مشخص کنیم که در صورت بروز اختلاف بین طرف‌های قرارداد چه قانونی برای رفع اختلافات استفاده خواهد شد. نخستین اصل در این زمینه شرایط مورد توافق طرف‌ها در قرارداد یا به عبارتی شرایط مصرحه قرارداد[[176]](#footnote-176) است. در سطح دوم قانون حاکم بر قراردادهای بین‌المللی استفاده از قواعد استاندارد بین‌المللی مورد اشاره در قرارداد[[177]](#footnote-177) (مانند ‌اینکوترمز، UCP,URC,URR و موارد دیگر) است. اغلب ‌این قواعد متحدالشکل توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی[[178]](#footnote-178) در قالب یک چارچوب استاندارد تهیه و تدوین شده‌اند که در اکثر موارد قابل استفاده هستند. سطح سوم تعیین قوانین یک کشور معین[[179]](#footnote-179) به‌عنوان قانون حاکم بر قرارداد است. در این شیوه تعیین می‌کنیم که اگر در ادامه اجرای قرارداد با طرف مقابل به اختلاف برخورد کردیم و قرارداد ما در زمینه اختلاف به‌وجود آمده شفاف نبود بر اساس قوانین کدام کشور در آن مورد تصمیم‌گیری می‌شود.

با توجه به اهمیت ‌این ماده و پیامدهای احتمالی آن در هنگام بروز اختلافات بین طرف‌ها توصیه می‌شود که در خصوص جزئیات ‌این ماده با یک وکیل بومی بر اساس ماهیت قرارداد و قوانین خاص هر کشور مشورت شود.

**۲-۱۸. حل‌وفصل اختلافات[[180]](#footnote-180)**

ماده مربوط به حل‌وفصل اختلافات از آن‌دسته موادی است که در تمامی قراردادها بدان نیاز است چراکه هیچ قراردادی از احتمال بروز احتلاف بین طرف‌ها مستثنی نیست. در این ماده باید تعیین شود در صورت بروز اختلاف بین طرف‌های قرارداد چه باید کرد و به عبارتی روش[[181]](#footnote-181) حل‌وفصل اختلافات چگونه خواهد بود. به‌طور واضح باید تعیین شود از کدام‌یک از روش‌های سازشگری و میانجی‌گری[[182]](#footnote-182)، داوری[[183]](#footnote-183) و یا روش‌های قضایی[[184]](#footnote-184) رایج برای حل اختلاف استفاده خواهد شد.

علاوه بر روش‌های ذکر شده روش‌های دادرسی کوچک [[185]](#footnote-185)و روش‌های جایگزین حل‌وفصل اختلافات[[186]](#footnote-186) نیز از مفاهیم جدیدی در این حوزه هستند که انتخاب آنها در قرارداد به‌عنوان روش حل‌وفصل اختلافات، باید صراحتاً ذکر شود. روش داوری رایج‌ترین روش حل‌وفصل اختلافات در قرارداد‌های تجاری بین‌المللی است. در صورت انتخاب ‌این روش مواردی از قبیل نوع داوری [[187]](#footnote-187)(موردی یا سازمانی)، تعداد داوران[[188]](#footnote-188) (که معمولاً برای قراردادهای کوچک 1 داور و برای قراردادهای بزرگ 3 داور تعیین می‌شود)، آیین داوری[[189]](#footnote-189)، محل انجام داوری[[190]](#footnote-190)، هزینه داوری[[191]](#footnote-191) (تعیین این مساله که هزینه داوری به عهده کدام‌یک از طرف‌ها خواهد بود) نیز باید تعیین شوند. نکته حائز اهمیت در مبحث داوری بحث استقلال شرط داوری[[192]](#footnote-192) است. به عبارت ساده‌تر باید در قرارداد ذکر شود که شرط داوری مستقل از سایر مفاد قرارداد است و اگر به هر دلیلی قرارداد فسخ شود، شرط داوری از اعتبار برخوردار بوده و از درجه اعتبار ساقط نمی‌شود.

**۲-۱۹. محرمانگی اطلاعات[[193]](#footnote-193)**

یکی دیگر از مواد رایج در قراردادهای بین‌المللی، ماده مربوط به محرمانه‌بودن اطلاعات است. به این مفهوم که در مراحل مختلف مبادلات تجاری مثلاً حین مذاکره و قبل از آن‌که به انعقاد قرارداد برسیم و یا پس از انعقاد قرارداد (که می‌دانیم فسخ برای تمامی قراردادها متصور است) ناچار به ارائه اطلاعات محرمانه‌ای از خود به طرف مقابل می‌شویم که نمی‌خواهیم به هیچ‌وجه برای سایرین اعم از رقبا و همکاران افشا شود. توجه داشته باشید که ‌این اطلاعات محرمانه حتماً نباید به حالت سندی مکتوب باشد، حتی روش‌های انجام کار و تولید می‌توانند از نوع‌ این اطلاعات باشند. در نتیجه اولین گام در این ماده، تعریف اطلاعاتی است که از دید طرف‌ها از نوع اطلاعات محرمانه[[194]](#footnote-194) تلقی می‌شوند. نکته حائز اهمیت در این ماده آن است که محرمانگی اطلاعات، یک ماده دوطرفه است و تمامی طرف‌های قرارداد می­توانند حق آن را برای خود محفوظ بدارند. اهمیت ‌این ماده برای طرف‌ها به‌قدری است که در برخی موارد ‌این ماده به‌صورت یک قرارداد مستقل تحت عنوان توافقنامه عدم افشاء اطلاعات[[195]](#footnote-195) به امضای طرف‌ها می‌رسد. آخرین نکته در این ماده تعیین تبعات حاصل از افشای اطلاعات محرمانه[[196]](#footnote-196) است که پرداخت جرایم سنگین یکی از مصادیق آن است.

**۲-۲۰. ماده متفرقه[[197]](#footnote-197)**

[در این ماده که یکی از مواد رایج در قراردادهای بین‌المللی است، مواردی که آن قرارداد منحصر به فرد از اهمیت کمتری برخوردار هستند یا برخی مواد پرتکرار تحت عنوان ماده متفرقه و در یک ماده واحد، گنجانده می‌شوند. مواردی همچون اصلاحیه و الحاقیه](#_Toc424070566)[[[198]](#footnote-198)](#_Toc424070566)[، عدم واگذاری](#_Toc424070566)[[[199]](#footnote-199)](#_Toc424070566) [(به این مفهوم که طرف‌ها اجازه واگذاری تعهدات خود را به اشخاص ثالث ندارند)، عدم اغماض](#_Toc424070566)[[[200]](#footnote-200)](#_Toc424070566)[، تمامیت قرارداد](#_Toc424070566)[[[201]](#footnote-201)](#_Toc424070566)[، استقلال شروط قرارداد](#_Toc424070566)[[[202]](#footnote-202)](#_Toc424070566) [و تفسیر](#_Toc424070566)[[[203]](#footnote-203)](#_Toc424070566) [در این ماده گنجانده می‌شوند.](#_Toc424070566)

**۲-۲۱. نسخ قرارداد و امضاکنندگان**

این ماده شامل نسخ قرارداد و امضای نهایی قرارداد می‌شود. در این ماده اعلام می‌شود که قرارداد در چند نسخه، چند زبان[[204]](#footnote-204)، چند ماده[[205]](#footnote-205) و حتی چند صفحه[[206]](#footnote-206) نوشته شده است. در صورتی که قرارداد دو زبانه یا چند زبانه باشد باید مشخص شود در صورت بروز هرگونه مغایرت بین زبان‌های مختلف، کدام زبان از اولویت[[207]](#footnote-207) برخوردار است. نکته بعدی در این ماده بحث امضای قرارداد است که علاوه بر تعیین محل امضا یا انعقاد قرارداد[[208]](#footnote-208) باید به شخص امضاکننده قرارداد نیز توجه خاصی داشت، چرا که قرارداد باید به امضای شخصی که نماینده مجاز شخص حقوقی است، برسد.

***منابع***:

استیو کای، ترجمه: اهرامی-هومن. *جلسات موثر*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی،۱۳۹۶

امامی، سیدحسن، حقوق مدنی، ج 1، چ 21، تهران: اسلامیه، 1379

امینی، سیدکاظم. *آئین نگارش مکاتبات اداری*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، ۱۳۹۰.

انوری، راحله. *گزارش‌نویسی*: تهران، انتشارات آها، ۱۳۹۶

بادن اونسون، ترجمه: گوهریان، محمد ابراهیم. *مهارت‌های مذاکره، تهران*: امیرکبیر،۱۳۹۷

دونالدسون، مایکل، ترجمه: قهرمانی، فرشید. *مذاکره* . تهران: آوند دانش، ۱۳۹۰

رابرت میلر و مری لین پینکوس، ترجمه: کیاوند، عزیز. *مدیریت جلسه موثر*. تهران: سازمان فرهنگی فرا، ۱۳۸۵.

راجر فیشر و ویلیام یوری، ترجمه: حیدری، مسعود. *اصول و فنون مذاکره*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱

شهیدی، مهدی، حقوق مدنی 3: تعهدات، چاپ بیستم، تهران: مجد، 1395

صفایی، سیدحسین، قواعد عمومی قراردادها، تهران: میزان، 1379

صفايي، سيدحسين، قوة قاهره يا فورس ماژور بررسي اجمالي در حقوق تطبيعي و حقوق بين‌الملل و قراردادهاي بازرگاني بين‌المللي، مجله حقوقی بین‌المللی، شماره سوم، تابستان 1364

فریدمن، هری. جی.، ترجمه: روستا، احمد و محترم، رحیم. *ممنون، برمی‌گردم!* تهران: آترا، ۱۳۹۱

کاتوزیان، ناصر، حقوق مدنی: قواعد عمومی قراردادها، ج 1 (مفهوم عقد، انعقاد و اعتبار قرارداد تراضی)، چ 5، تهران: شرکت سهامی انتشار، 1380

کاتوزیان، ناصر، قانون مدنی در نظم حقوقی کنونی، چاپ سی و پنجم، تهران: میزان، 1391

کومار ویجایا، ترجمه: زاهدی-زهره. *زبان بدن*. تهران: میم، ۱۳۹۱

ماحوزی، مهدی. *گزارش‌نویسی و آئین نگارش و ویرایش*: تهران، قلم آشنا، ۱۳۸۱

محترم، رحیم: *آئین مکاتبات بازرگانی بین‌المللی*. تهران: آترا، ۱۳۹۴

مختاری، مختار. *آئین نگارش مکاتبات اداری*. تهران: مرکز آموزش و توسعه بیمه‌ایران، ۱۳۹۰

مولایی، آیت، قراردادهای اداری (مطالعه تطبیقی بسترها، مبانی، ماهیت و اصول)، تهران: نشر میزان، 1393

نوری، داوود. *آئین نگارش مکاتبات اداری*. تهران: قوه قضاییه، سازمان ثبت استاد و املاک کشور،دفتر آموزش و پرورش،۱۳۹۴

نیل راکهام، ترجمه: طاهری کیا، فریز و عباسی، جواد. *مدل اسپین در فروش*. تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۷

هیندل، تیم، ترجمه: الهی، شفیع. *فنون مذاکره*. تهران: سارگل، ۱۳۸۳

**منابع خارجی:**

Pease, B., & Pease, A. (2008). *The definitive book of body language: The hidden meaning behind people's gestures and expressions*. Bantam.

*Mattock, J. (2016). Negotiate at home and abroad.*

Curry, J. E. (2009). *A short course in international marketing [electronic resource]: approaching and penetrating the global marketplace*. World Trade Press.

1. Accurate [↑](#footnote-ref-1)
2. Brief [↑](#footnote-ref-2)
3. A. Ashley (p.15) [↑](#footnote-ref-3)
4. Clear [↑](#footnote-ref-4)
5. Request For Proposal(RFP) [↑](#footnote-ref-5)
6. Request For Quotation(RFQ) [↑](#footnote-ref-6)
7. Data Base [↑](#footnote-ref-7)
8. Six Degrees Of Separation [↑](#footnote-ref-8)
9. Customer Development [↑](#footnote-ref-9)
10. Gate keepers [↑](#footnote-ref-10)
11. Agenda [↑](#footnote-ref-11)
12. Spin [↑](#footnote-ref-12)
13. Huthwaite [↑](#footnote-ref-13)
14. Features [↑](#footnote-ref-14)
15. Advantage [↑](#footnote-ref-15)
16. Benefit [↑](#footnote-ref-16)
17. Jeswald Salacuse [↑](#footnote-ref-17)
18. Political Risks [↑](#footnote-ref-18)
19. نظام رینگی : این نظام، نه‌تنها یک شیوه کار، بلکه یک فلسفه پایدار فرهنگی است . ژاپنی‌ها بر ‌این باورند که رایزنی و فراهم آوردن هم‌رأیی نه‌تنها به پدید آمدن تصمیم‌های بهتری می‌انجامد بلکه ‌این یک وظیفه است تا مردم را در تصمیم‌گیری شریک سازند. نظام رینگی که معمولاً بر پایه هم‌رأیی کامل برای تصمیم‌گیری بنیاد گرفته است به‌نوعی ریشه در پیوندهای خانوادگی دارد. به‌طور کلی ‌این ضابطه و شیوه تصمیم‌گیری برای ژاپنی‌ها امتیازی برجسته است. این امتیاز در آن است که هرگاه تصمیمی که با هم‌رأیی و پذیرش همگانی گرفته شده است، به ناکامی برسد، مسئولیت شکست آن را فقط یک نفر بر دوش نمی‌کشد و به همین روال هرگاه تصمیمی با کامیابی روبه‌رو شود سرافرازی آن برای همه گروه است. این شیوه مستلزم صرف زمان زیادی برای رسیدن به اجماع افراد درگیر در فرآیند تصمیم‌گیری است که بعضاً از حوصله افراد غیرژاپنی خارج است. [↑](#footnote-ref-19)
20. عبارتی که برای تشریح ترتیبات بخش خصوصی در هند در میانه سالهای 1947 تا اوایل 1990 به‌کار می‌رفت. در آن زمان برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار به‌صورت قانونی، هر فرد باید اجازه نهادهای مختلفی را کسب می‌کرد و به‌ویژه در این میان کارهای مربوط به تولید بسیار پیچیده‌تر بود. با آزادسازی اقتصاد در دهه 1980 در این کشور چنین ترتیباتی نیز از میان رفت. [↑](#footnote-ref-20)
21. . البته آثار حقوقی ناشی از افعال غیرارادی در صورتی به‌وجود می‌آید که شرایط خاصی محقق شود. برای نمونه شخص در صورتی ملزم به جبران خسارت می‌شود که دارای مسئولیت مدنی باشد و مسئولیت مدنی دارای ارکانی است که اجمالاً عبارتند از: ‌ایجاد ضرر، وجود فعل زیانبار و رابطه سببیت بین فعل زیانبار و ضرر. [↑](#footnote-ref-21)
22. . لغت­نامه­های عمید، معین و دهخدا ذیل واژه معامله قابل دسترسی در سایت ‌اینترنتی واژه­یاب به نشانی (مشاهده شده در تاریخ 14/4/1395): https://www.vajehyab.com. [↑](#footnote-ref-22)
23. . مولایی، آیت، *قراردادهای اداری (مطالعه تطبیقی بسترها، مبانی، ماهیت و اصول)*، تهران: نشر میزان، 1393، ص 70؛ امامی، سیدحسن، حقوق مدنی، ج 1، چ 21، تهران: اسلامیه، 1379، ص 169؛ و کاتوزیان، ناصر، *حقوق مدنی: قواعد عمومی قراردادها، ج 1 (مفهوم عقد، انعقاد و اعتبار قرارداد تراضی)*، چ 5، تهران: شرکت سهامی انتشار، 1380، ص 11. [↑](#footnote-ref-23)
24. . کاتوزیان، ناصر، *قانون مدنی در نظم حقوقی کنونی*، چاپ سی و پنجم، تهران: میزان، 1391، ص 192. [↑](#footnote-ref-24)
25. 2- صفایی، سیدحسین، *قواعد عمومی قراردادها*، تهران: میزان، 1379، ص 20. [↑](#footnote-ref-25)
26. . شهیدی، مهدی، *حقوق مدنی 3: تعهدات*، چاپ بیستم، تهران: مجد، 1395، ص 12. [↑](#footnote-ref-26)
27. . برای مطالعه بیشتر درباره ویژگی‌های ‌این قراردادها بنگرید به: شهیدی، مهدی، *حقوق مدنی 3: تعهدات*، چاپ بیستم، انتشارات مجد، تهران، 1395، صص 17-27. [↑](#footnote-ref-27)
28. البته توجه به این امر ضروری است که با فقدان برخی از این شرایط مانند قصد طرفین، عقد به کلی باطل خواهد بود اما نبود برخی شرایط مانند رضای طرفین، عقد را در حالت بینابین اعتبار و بطلان قرار می‌دهد که اصطلاحاً به آن عدم نفوذ گفته می‌شود. لذا عقود بر حسب وجود یا فقدان شرایط صحت به سه دسته عقود صحیح، باطل و غیر نافذ دسته‌بندی می‌شوند که در مباحث پیش رو به تفصیل آنها را بررسی خواهیم کرد. [↑](#footnote-ref-28)
29. . شایان ذکر است در مواردی که طرفین توافق کنند وکالت بلاعزل باشد، موکل قادر نخواهد بود وکیل خود را عزل کند. [↑](#footnote-ref-29)
30. . به‌دلیل جایز بودن عقد وکالت طرفین عقود وکالت در ترخیص کالا، غالباً با ذکر عبارت «طرفین ضمن عقد لازم دیگر حق عزل یا استعفای خود را ساقط کردند» ‌این عقود وکالت را از وضعیت جایز بودن خارج کرده و آن را لازم‌الاجرا می‌کنند. [↑](#footnote-ref-30)
31. منظور شرط‌هایی است که مشروط­له در زمان عقد به بی‌فایده بودن آن آگاه نباشد یا این‌که انجام شرط بعد از انعقاد عقد به‌دلیل انجام اتفاقاتی بی‌فایده شود. [↑](#footnote-ref-31)
32. . شهیدی، *همان*، ص 136. [↑](#footnote-ref-32)
33. . این نوع شرط در مباحث بعدی بررسی شده است. [↑](#footnote-ref-33)
34. .صفايي، سيدحسين، قوة قاهره يا فورس ماژور بررسي اجمالي در حقوق تطبيعي و حقوق بين‌الملل و قراردادهاي بازرگاني بين‌المللي، مجله حقوقی بین‌المللی، شماره سوم، تابستان 1364، صص 114-115. [↑](#footnote-ref-34)
35. . ماده 295- هرگاه کسي فعلي که انجام آن را برعهده گرفته يا وظيفه خاصي را كه قانون بر عهده او گذاشته است، ترک کند و به سبب آن، جنايتي واقع شود، چنان‌چه توانايي انجام آن فعل را داشته است جنايت حاصل به او مستند مي‌شود و حسب مورد عمدي، شبه‌عمدي، يا خطاي محض است، مانند اين كه مادر يا دايه‌اي که شيردادن را برعهده گرفته است، كودك را شير ندهد يا پزشک يا پرستار وظيفه قانوني خود را ترک کند. [↑](#footnote-ref-35)
36. Preamble [↑](#footnote-ref-36)
37. Contract Title [↑](#footnote-ref-37)
38. Parties [↑](#footnote-ref-38)
39. دلیل استفاده واژه «طرف‌ها» به‌جای «طرفین» آن است که ممکن است در یک قرارداد بیش از دو طرف حضور داشته باشند. [↑](#footnote-ref-39)
40. Registration NO.

    لازم به ذکر است در برخی از کشورها شماره‌های دیگری نیز وجود دارد که بهتر است در قرارداد ذکر شوند مثلاً در‌ایران National ID. و در اروپا Vat NOو در چین EXIM NO [↑](#footnote-ref-40)
41. مثلاً اگر قرارداد مطروح از جنس قرارداد اعطای نمایندگی است، طرف‌ها تحت عنوان نماینده (Agent) و شرکت مادر (Principal) خطاب قرار می‌شوند. [↑](#footnote-ref-41)
42. SUBJECT OF THE CONTRACT [↑](#footnote-ref-42)
43. DEFINITIONS AND INTERPRETATION PRINCIPLES [↑](#footnote-ref-43)
44. Abstract concepts [↑](#footnote-ref-44)
45. Important expressions [↑](#footnote-ref-45)
46. PRODUCT AND SPECIFICATIONS (SUBJECT MATTER) [↑](#footnote-ref-46)
47. Description [↑](#footnote-ref-47)
48. Quantity [↑](#footnote-ref-48)
49. HS code [↑](#footnote-ref-49)
50. Packing type, material, Specifications, marking and labelling [↑](#footnote-ref-50)
51. Weight [↑](#footnote-ref-51)
52. Size [↑](#footnote-ref-52)
53. Origin [↑](#footnote-ref-53)
54. Product code [↑](#footnote-ref-54)
55. Analysis [↑](#footnote-ref-55)
56. MSDS) material safety data sheet) [↑](#footnote-ref-56)
57. IMDG no.: International Maritime Dangerous goods/ ADR/ IATA instructions [↑](#footnote-ref-57)
58. Standard/ type, no, version [↑](#footnote-ref-58)
59. Technical supports [↑](#footnote-ref-59)
60. Year of production/ crop year [↑](#footnote-ref-60)
61. Performance [↑](#footnote-ref-61)
62. Guaranteed figures [↑](#footnote-ref-62)
63. Brand/ new made or second hand/ certificates/ life time [↑](#footnote-ref-63)
64. General [↑](#footnote-ref-64)
65. Price [↑](#footnote-ref-65)
66. Unit price [↑](#footnote-ref-66)
67. Total amount [↑](#footnote-ref-67)
68. INCOTERMS Rule [↑](#footnote-ref-68)
69. Currency [↑](#footnote-ref-69)
70. Exchange rate basis [↑](#footnote-ref-70)
71. Interest Rate [↑](#footnote-ref-71)
72. London Inter Bank Offered Rate [↑](#footnote-ref-72)
73. Type of price [↑](#footnote-ref-73)
74. Lump Sum Price [↑](#footnote-ref-74)
75. Cost Plus [↑](#footnote-ref-75)
76. Reimbursable Price [↑](#footnote-ref-76)
77. Budgetary Price [↑](#footnote-ref-77)
78. License Fee [↑](#footnote-ref-78)
79. Optional Price [↑](#footnote-ref-79)
80. Price revision formula [↑](#footnote-ref-80)
81. Writing method [↑](#footnote-ref-81)
82. Pricing strategy and authority [↑](#footnote-ref-82)
83. Hardship in price [↑](#footnote-ref-83)
84. TERMS of PAYMENT [↑](#footnote-ref-84)
85. Method of payment [↑](#footnote-ref-85)
86. Open account trade [↑](#footnote-ref-86)
87. Collection [↑](#footnote-ref-87)
88. Documentary Letter Of Credit [↑](#footnote-ref-88)
89. Bank Payment Obligation [↑](#footnote-ref-89)
90. Advance payment [↑](#footnote-ref-90)
91. Change of payment method and currency [↑](#footnote-ref-91)
92. Seller’s bank account details [↑](#footnote-ref-92)
93. Delayed payment details [↑](#footnote-ref-93)
94. TERMINATION AND CONSEQUENCES OF TERMINATION [↑](#footnote-ref-94)
95. Revocation/Cancelation [↑](#footnote-ref-95)
96. Breach of fundamental conditions [↑](#footnote-ref-96)
97. Termination for convenience [↑](#footnote-ref-97)
98. Termination for bankruptcy [↑](#footnote-ref-98)
99. Insolvency

    به لحاظ لغوی اعسار را به‌معنی سختی، دشواری و مشقت تعریف می‌کنند و در فقه ‌این واژه را معادل واژه‌ی افلاس قرار می‌دهند. در اصطلاح حقوقی منظور از اعسار، ناتوانی در پرداخت است. بنابراین به کسی که ناتوان از پرداخت باشد، معسر می‌گویند. [↑](#footnote-ref-99)
100. Death [↑](#footnote-ref-100)
101. Long term force majeure [↑](#footnote-ref-101)
102. Illegal and criminal actions [↑](#footnote-ref-102)
103. Intellectual property negligence [↑](#footnote-ref-103)
104. SHIPMENT [↑](#footnote-ref-104)
105. Departure [↑](#footnote-ref-105)
106. Destination [↑](#footnote-ref-106)
107. Mode of transport [↑](#footnote-ref-107)
108. Transhipment [↑](#footnote-ref-108)
109. Partial shipment [↑](#footnote-ref-109)
110. Means of transport [↑](#footnote-ref-110)
111. Route of transport [↑](#footnote-ref-111)
112. Container type and Spec [↑](#footnote-ref-112)
113. Loading [↑](#footnote-ref-113)
114. Discharge [↑](#footnote-ref-114)
115. THC (terminal handling charges) [↑](#footnote-ref-115)
116. ATD, ATA, ETD, ETA, ETB, ATB, shipment schedule [↑](#footnote-ref-116)
117. Charter party/ fixture note [↑](#footnote-ref-117)
118. Vessel spec and age, classification [↑](#footnote-ref-118)
119. Temperature [↑](#footnote-ref-119)
120. Free time of container [↑](#footnote-ref-120)
121. Flag and nationality [↑](#footnote-ref-121)
122. ماده 6 قانون صادرات و واردات: الویت حمل‌کلیه‌کالاهای وارداتی کشور با وسایل نقلیه‌ایرانی است.

     دستورالعمل مربوط به استفاده از وسایل نقلیه خارجی اعم از دریایی، هوایی، جاده‌ای و راه آهن را شورای عالی هماهنگی ترابری کشور براساس‌ایین نامه مصوب هیأت وزیران تهیه می‌نماید. [↑](#footnote-ref-122)
123. Tramp / Liner [↑](#footnote-ref-123)
124. SHIPMENT DOCUMENTS [↑](#footnote-ref-124)
125. What documents [↑](#footnote-ref-125)
126. How many copies [↑](#footnote-ref-126)
127. Issued by who? [↑](#footnote-ref-127)
128. Certified or legalized [↑](#footnote-ref-128)
129. Indicating [↑](#footnote-ref-129)
130. Date of issue [↑](#footnote-ref-130)
131. Period of presentation or posting [↑](#footnote-ref-131)
132. B/L OR Waybill and its spec [↑](#footnote-ref-132)
133. Commercial invoice [↑](#footnote-ref-133)
134. Packing list [↑](#footnote-ref-134)
135. Certificate of origin [↑](#footnote-ref-135)
136. Freight invoice [↑](#footnote-ref-136)
137. Classification certificate [↑](#footnote-ref-137)
138. Certificate of Inspection or inspection certificate [↑](#footnote-ref-138)
139. Manufacturer’s/ Suppliers Declaration [↑](#footnote-ref-139)
140. Fumigation certificate [↑](#footnote-ref-140)
141. Vaccination certificate [↑](#footnote-ref-141)
142. Phytosanitary certificate [↑](#footnote-ref-142)
143. Health certificate [↑](#footnote-ref-143)
144. Certificate of analysis [↑](#footnote-ref-144)
145. Non- radiation certificate [↑](#footnote-ref-145)
146. Veterinary certificate [↑](#footnote-ref-146)
147. Pedigree certificate [↑](#footnote-ref-147)
148. Shipping advise [↑](#footnote-ref-148)
149. Insurance policy [↑](#footnote-ref-149)
150. Draft survey report [↑](#footnote-ref-150)
151. Inspection [↑](#footnote-ref-151)
152. Buyer Expectation [↑](#footnote-ref-152)
153. Legal requirement [↑](#footnote-ref-153)
154. Inspection Type [↑](#footnote-ref-154)
155. PSI: Pre-Shipment Inspection [↑](#footnote-ref-155)
156. Visual [↑](#footnote-ref-156)
157. Scope [↑](#footnote-ref-157)
158. Inspection company [↑](#footnote-ref-158)
159. Documents [↑](#footnote-ref-159)
160. Sampling quantity and method [↑](#footnote-ref-160)
161. Verification and legalization [↑](#footnote-ref-161)
162. Date of inspection [↑](#footnote-ref-162)
163. Sample and container plumbing [↑](#footnote-ref-163)
164. Place of inspection [↑](#footnote-ref-164)
165. Liquidated Damages [↑](#footnote-ref-165)
166. Delayed delivery penalty [↑](#footnote-ref-166)
167. Delayed payment penalty [↑](#footnote-ref-167)
168. Grace period [↑](#footnote-ref-168)
169. Total liability [↑](#footnote-ref-169)
170. Non conformity [↑](#footnote-ref-170)
171. Consequences of non-conformity [↑](#footnote-ref-171)
172. Deadline for notification [↑](#footnote-ref-172)
173. Short landing [↑](#footnote-ref-173)
174. Force Majeure [↑](#footnote-ref-174)
175. GOVERNING LAW [↑](#footnote-ref-175)
176. Stipulated conditions [↑](#footnote-ref-176)
177. International standard rules mentioned in the contract [↑](#footnote-ref-177)
178. ICC uniform rules [↑](#footnote-ref-178)
179. Rules of a country [↑](#footnote-ref-179)
180. Dispute Settlement [↑](#footnote-ref-180)
181. Method [↑](#footnote-ref-181)
182. Conciliation, Mediation [↑](#footnote-ref-182)
183. Arbitration [↑](#footnote-ref-183)
184. Litigation [↑](#footnote-ref-184)
185. Mini trial [↑](#footnote-ref-185)
186. ADR: Alternative dispute resolutions [↑](#footnote-ref-186)
187. Type [↑](#footnote-ref-187)
188. Number of arbitrators [↑](#footnote-ref-188)
189. Proceeding rules [↑](#footnote-ref-189)
190. Venue [↑](#footnote-ref-190)
191. Cost Of Arbitration [↑](#footnote-ref-191)
192. Severability of arbitration clause [↑](#footnote-ref-192)
193. Confidentiality [↑](#footnote-ref-193)
194. Confidential information [↑](#footnote-ref-194)
195. Non- disclosure / Non circumvention [↑](#footnote-ref-195)
196. Consequences of disclosure [↑](#footnote-ref-196)
197. Miscellaneous [↑](#footnote-ref-197)
198. Amendment and Addendum [↑](#footnote-ref-198)
199. Non assignment [↑](#footnote-ref-199)
200. Non waiver [↑](#footnote-ref-200)
201. Entire agreement [↑](#footnote-ref-201)
202. Severability [↑](#footnote-ref-202)
203. Interpretation [↑](#footnote-ref-203)
204. Languages [↑](#footnote-ref-204)
205. Article numbers [↑](#footnote-ref-205)
206. Pages [↑](#footnote-ref-206)
207. Prevailing language [↑](#footnote-ref-207)
208. Place of signing or conclusion [↑](#footnote-ref-208)