

مذاکره رسمی برای بازاریابی و فروش

از: رثوف رابطی

اشاره:

همگی ما به نوعی با مذاکرات درگیر هستیم. بیشتر این مذاکرات غیر رسمی است (مانند مذاکره با اعضای خانواده در رفتن به یک کنسرت) و بررسی آن نیز زمان کمی را به خود اختصاص می دهد. اگر چه امکان دارد بنظر برسد در زمان خودش برای شما اهمیت دارد. این بخش در مورد مذاکرات رسمی که بین خریداران و فروشندگان انجام می شود، بحث می کند. مهارتهایی که شما یاد خواهید گرفت در مذاکرات روزمره شما با دوستانتان، والدینتان و مردم در جایگاههای مختلف مورد استفاده قرار گیرد. بعضی از سوالاتی که در این بخش پاسخ داده می شوند عبارتند از:

- ۱- فروش مذاکره ای چیست؟ چگونه این نوع فروش از فروش غیرمذکره ای (بدون انجام مذاکره) متمایز می گردد؟
- ۲- در فروش چه مواردی مورد مذاکره قرار می گیرد؟
- ۳- چه برنامه ریزی قبل از تشکیل جلسه مذاکره ضروری است؟ چگونه اهداف تعیین می شود؟
- ۴- چگونه جلسه مذاکره بطور مؤثر شروع می شود؟ گفتگوهای دوستانه چه نقشی را
- در مذاکره ایفاء می کند؟
- ۵- چه استراتژیها و تاکتیکهایی را خریداران در مذاکره مورد استفاده قرار می دهند؟ و طرف مذاکره (فروشنده) چگونه عکس العمل نشان می دهد؟

۶- چه نکاتی را فروشندگان برای درخواست و پیشنهاد امتیاز باید در نظر بگیرند؟

ماهیت مذاکره

به فرآیند تصمیم‌گیری که خریداران و فروشندگان تعارضات موجود را از بین برده و به توافق می‌رسند، مذاکره گفته می‌شود.

مذاکره می‌تواند در مورد مسائل کوچک (مانند شرکت در یک جلسه در آینده) و یا مسائل مهم (مانند بررسی ارزش هر واحد محصول، توافق در مورد خرید انحصاری) باشد. هدف اصلی هر دو طرف کاهش و یا حل تعارضات می‌باشد.

دو نگرش اساسی در مذاکرات وجود دارد. در مذاکره برنده - بازنده مذاکره کننده تلاش می‌کند تمام امتیازات مهم را بدست آورد و آنگاه بر حریف پیروز شود. این شبیه به بسیاری از رقابتهای ورزشی است که شما می‌بینید. بعنوان مثال در مسابقه بوکس یک نفر پیروز و دیگری بازنده است. دو مین نگرش مذاکره، مذاکره برنده - برنده است که مذاکره کننده تلاش در رضایت دو طرف دارد. شما احتمالاً موقعیتهای اجتماعی شبیه این حالت را تجربه کرده‌اید. بعنوان مثال، اگر شما می‌خواستید در یک بازی فوتبال شرکت کنید در حالیکه دوست شما تمایل به شرکت در یک مهمانی دارد؛ شما امکان دارد بعد از مذاکره به توافق رسیده که نیمی از وقت را به بازی و نیمی دیگر را به شرکت در مهمانی اختصاص دهید. اگر این توافق رضایت هر دو طرف را فراهم آورده باشد، شما یک مذاکره برنده - برنده داشته‌اید. در بحث این فصل فرض این است که هدف شما بعنوان یک فروشنده انجام مذاکره با نگرش برنده - برنده است هر چند که خریدار امکان دارد از راهبرد برنده - بازنده بهره گیرد. برای کمک به شما و آمادگی برای چنین

موقعیتهایی در مورد تعدادی از این تاکتیکها بحث می‌کنیم.

فروش مذاکره‌ای^(۱) در مقابل فروش غیر مذاکره‌ای

چگونه می‌توان مذاکره را از فروش بانمایش دادن کالا متمایز کرد؟ فرض ما این است که تعدادی از عوامل ثابت هستند و آنها نمی‌توانند تغییر کنند. بعنوان مثال قیمت یک صندلی اداری مدل K316 آل استیل در مجموعه کامل ۳۹۵ دلار تعیین شده بود. فروشنده آل استیل قیمت صندلی را کاهش نمی‌دهد، مگر اینکه خرید در حجم بالا انجام شود و حتی در صورت خرید زیاد خریدار مطابق با لیست تهیه شده توسط فروشنده از تخفیفات معینی استفاده می‌نماید.

در مقابل اگر فروشنده آل استیل با خریدار مشابهی وارد مذاکره شود، قیمت و چگونگی حمل قابل اصلاح خواهد بود. خریدار نه انتظار دارد و نه می‌خواهد فروشنده با قیمت‌های ثابت و استاندارد در جلسه مذاکره حضور یابد. خریدار انتظار دارد خط مشی‌ها، روشها و قیمت‌ها مورد مذاکره قرار گیرند.

چه چیزی مورد مذاکره قرار می‌گیرد؟

اگر مشتریان به اندازه کافی بزرگ یا مهم باشند، تقریباً هر چیزی می‌تواند مورد مذاکره قرار گیرد موارد زیر اغلب بین فروشندگان و خریداران مذاکره می‌شود:

۱- سطحی از موجودی که خریدار می‌بایست نگهداری کند.

۲- مقدار موجودی که فروشنده همواره در اختیار دارد تا بتواند درخواست خریدار را بسرعت پاسخ دهد.

۳- جزئیات مربوط به طرح محصول یا خدمت

۴- چگونگی ساخت محصول

۵- تعیین میزان تخفیف برای فروشنده‌ای که جنس را مجدداً می‌فروشد.

۶- تخفیف تبلیغاتی^(۲) و مقدار تبلیغاتی که

می‌باید توسط فروشنده انجام شود. (منظور از تخفیف تبلیغاتی مقدار پرداخت یا تخفیف پیشنهادی توسط تولیدکننده به خرده فروش است که در جهت تشویق خرده‌فروشی برای انجام فعالیتهای تبلیغاتی داده می‌شود)

۷- فعالیتهای پیشبرد فروش در کانالهای توزیع

۸- مدت و شرایط حمل

۹- قیمت خرده‌فروشی و عمده فروشی برای فروش مجدد

۱۰- قیمت و تخفیفات در قیمت برای اقلام خرید

۱۱- تعداد و مکان جایگزینی قفسه‌ها

۱۲- بسته‌بندی مخصوص و طراحی ویژه

۱۳- میزان خدمات بعد از فروش

۱۴- نحوه فروش کالاهای مستعمل یا غیر قابل فروش

۱۵- مدت فروش اعتباری

۱۶- نحوه رسیدگی به شکایات

۱۷- نحوه ورود سفارشات و سهولت بررسی آنها

۱۸- نوع و میزان تکرار ارتباطات بین سفارشات

۱۹- ضمانت نامه و فروش قرضه

در عمل یک جلسه مذاکره تمامی موضوعات لیست شده در بالا را در برنمی‌گیرد. مواردی که اهمیت بیشتری دارند در جلسه مذاکره مطرح و آن دسته از مسائلی که بر سر آن توافق وجود ندارد مورد بحث قرار می‌گیرد.

آیا شما مذاکره کننده خوبی هستید؟

همه ما مذاکره کنندگانی هستیم که بعضی از ما از دیگران بهتر هستیم. ما با والدین، دوستان، اساتید و حتی بعضی از اوقات بادشمنان مذاکره می‌کنیم. شما امکان دارد مذاکرات زیادی در طول زندگی انجام دهید و به این معنی نیست که آنرا خوب انجام داده‌اید.

صفات مشخصه موفقیت در مذاکره خیلی زیاد است، و به موقعیت و بخشهایی که درگیر مذاکره هستند بستگی دارد. هر چند که بعضی از ویژگیها تقریباً عمومی هستند بعنوان مثال یک مذاکره کننده خوب؛ شکیبا و بردبار است و بعد از دو ساعت بحث نیز همین حالت را حفظ می کند. مذاکره کننده باید حوصله داشته و میل به ادامه مذاکره را تا رسیدن به توافق را داشته باشد. همچنین تمایل به ریسک دارد و یا مسائل مهم را می پذیرد. چرا که در مذاکرات بازرگانی بحرانهای خاصی پیش می آید که لازم است امتیازاتی واگذار یا گرفته شود بدون آنکه در جریان جلسه اطلاعات کاملی در دسترس باشد.

- ۱۶- سرسخت
- ۱۷- انعطاف پذیر
- ۱۸- رقابت طلب
- ۱۹- قمار باز
- ۲۰- پذیرنده دیدگاهها
- ۲۱- بسادگی نفوذ پذیر
- ۲۲- با حرارت و مجذوب
- ۲۳- برنامه ریز
- ۲۴- خسیس
- ۲۵- شنونده خوب بودن
- ۲۶- کنترل بر روی رفتار
- ۲۷- توانایی تفکر کردن تحت فشار
- ۲۸- منقل، بی اراده
- ۲۹- اعتماد به نفس
- ۳۰- ساده لوح، گول خور
- ۳۱- ترس از بحث و مجادله

آشفته گی برای هر دو طرف در نظر گرفته شود. یک مکان بی طرف که متعلق به هیچکدام نباشد معمولاً بهترین مکان است. و بار روانی را برای هیچکدام از طرفین ندارد. تجربه نشان داده است که مذاکره در وسط هفته بهتر و صبح مرجح تر از بعد از ظهر برای انجام کار مذاکره است.

اهداف مذاکره:

در بررسی اهداف جلسات به نظر می رسد فروشنده بطور یقین در جلسات مذاکره امتیازی را واگذار می کند. همچنین تعیین اهداف یا موضع چندگانه بی نهایت مهم است.

موضع هدف (target position) موقعیتی است که شرکت شما می خواهد در جلسه مذاکره به آن برسد. گروه شما همچنین باید

سعی نکنید امتیازی را که خارج از توان خریدار شما است درخواست کنید. اگر شما فشار زیادی را بیاورید خریدار ناراحت و حتی امکان دارد با شما ارتباط برقرار نکند. اجازه ندهید چنین حالتی اتفاق افتد. فراموش نکنید هدف شما رسیدن به توافق برنده - برنده است.

همانگونه که ذکر شد برای یک مذاکره کننده خوب تعادل بین صفات و مهارتها ضرورت دارد. با تکمیل پرسشنامه به میزان مهارت مذاکره خود می برید. پرسشنامه خودارزیابی مهارتهای مذاکره ای هر کدام از مواردی که بطور دقیق شخصیت و ویژگیهای شما را بطور معمول دارید منعکس می کند، علامت بزنید.

- ۱- مفید و سودمند بودن
- ۲- ریسک طلبی
- ۳- بی ثباتی
- ۴- مصر بودن
- ۵- واقع بینی
- ۶- استفاده از فشار برای انجام کارها
- ۷- خودباوری
- ۸- مورد عمل بودن
- ۹- با استادی کارها را انجام دادن (ماهر)
- ۱۰- تحلیل گر بودن
- ۱۱- خودبینی
- ۱۲- بی حوصله
- ۱۳- جستجوگر
- ۱۴- حضور ذهن داشتن
- ۱۵- با فضیلت

نحوه ارزیابی نیست

تمام موارد لیست شده در جدول به جز شماره های ۲، ۳، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱، ۲۴، ۲۸، ۳۰ مثبت می باشد. برای آگاهی از ارزیابی نهائی موارد منفی مثبت را کسر کنید.

نتیجه ۲۲- ۱۹ عالی، ۱۸- ۱۵ خوب و ۱۴- ۱۱ ضعیف خواهد بود.

برنامه ریزی برای جلسه مذاکره

تمام موارد وقتی که برای جلسه مذاکره برنامه ریزی می شود به یک اندازه در جلسه مذاکره مهم هستند. بعنوان مثال، آشنائی با هرگونه اطلاعات ممکن با تیم خریدار و سازمان آنها. حتی در مواردی مذاکره کننده می خواهد به دقت نقشها را مرور کرده و واقعیات چندی را در مورد موقعیتهای احتمالی دریابد.

مکان: در برنامه مذاکره مکانی بدور از

کمترین موضع را نیز تعیین کند که به معنی کمترین سطح از اهداف است که شما می پذیرید و نهایتاً یک موضع باز (opening position) که در شرایط پیشنهادی در نظر گرفته می شود.

بعنوان مثال: برای باکستر (Baxter) مذاکره در مورد موقعیت جهت تأمین غذا در بیمارستان، موضع هدف ۲۵۰۰۰۰ دلار، کمترین موضع ۲۰۰۰۰۰ دلار و موضع باز ۳۰۰۰۰۰ دلار خواهد بود.

یک تیم ماهر توصیه می کند که مذاکره کنندگان برنامه ای برای موفقیت در جلسه بر مبنای راهبرد حداقل - حداکثر (Mini - Max Strategy) داشته باشند. این نگرش به فروشنده کمک می کند بفهمد و آنگاه خود را برای مصالحه (trade - off) که بدون شک در جلسات مذاکره پیش می آید آماده کند.

مذاکره کننده باید به ۴ سوال برنامه ریزی پاسخ دهد:

۱- کمترین چیزی که من می‌توانم بپذیرم چیست؟

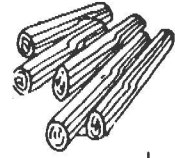
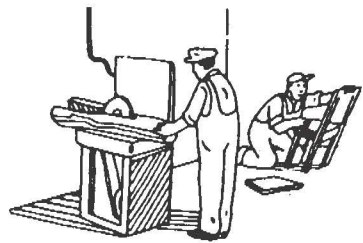
۲- بیشترین چیزی که می‌توانم درخواست کنم و با رضایت خاطر از جلسه مذاکره خارج شوم چیست؟

۳- بیشترین چیزی که من می‌توانم از دست بدهم، چیست؟

۴- کمترین چیزی که من می‌توانم پیشنهاد کنم و با رضایت خاطر از جلسه مذاکره خارج شوم، چیست؟

وقتی اهداف گسترش داده می‌شوند مذاکره کننده مجبور می‌شود تمامی حالاتی که امکان دارد روی دهد را بر حسب اولویت و تقدم برای شرکت ردیف کند و سپس مجموعه‌ای از برنامه‌های اقتضائی با ایده‌های خوب، قبل از اینکه جلسه مذاکره شروع شود و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌ها از طرف خریدار داده می‌شود، طراحی می‌گردد.

تیم خریدار همچنین مواقعی را برای جلسه مذاکره توسعه می‌دهد. در نمودار ۱ می‌توانیم پیوستگی که بیانگر دو مجموعه از مواضع مرتبط به هم است را نشان دهیم. با بیان مواضع بخشها می‌توانند در هر قسمت مابین حداقل برای فروشنده (Sm) و حداقل برای خریدار (Bm) به توافق برسند. اگر Bm احساس کند که از Sm دور می‌شود (با داشتن حداقل قیمت قابل قبول)، آنگاه توافقی بوجود نمی‌آید و تلاشهای مذاکره بیهوده خواهد بود. بعنوان مثال اگر خریدار تمایل به پرداخت بیش از ۲۰۰ دلار نداشته باشد (Bm) و فروشنده کمتر از ۲۵۰



دلار را نپذیرد، توافق غیرممکن خواهد بود. عموماً فروشنده تمایل دارد تا آنجا که امکان دارد به سمت راست Sm یعنی بالاترین قیمت بیاید و خریدار تمایل دارد تا آنجائی که امکان دارد به سمت چپ Bm بیاید (یعنی کمترین قیمت).

نمودار ۲ مقایسه مواضع قیمت خریدار و فروشنده

مدیریت و انتخاب تیم مذاکره

تاکنون ما مذاکره را بعنوان جریانی که یک تیم از طرف خریدار و یک تیم از طرف فروشنده درگیر آن می‌شوند، مورد بحث قرار دادیم. معمولاً نیز چنین است. اگرچه، مذاکراتی نیز انجام می‌شود که فقط دو نفر

آن را انجام می‌دهند: خریدار و فروشنده. تیم مذاکره به خاطر داشتن زمینه‌های فکری متفاوت در گروه خلاق‌تر از فرد عمل می‌کند. همچنین اعضاء تیم هر کدام به دیگری کمک می‌کند و امکان ایجاد اشتباهات را کاهش می‌دهد. البته امکان دارد اعضاء تیم عقاید متفاوت از هم داشته باشند یا فردی دیدگاهی را خارج از حوزه تخصصی خود ارائه کند. چنین مواردی تیم مذاکره فروشنده را ضعیف و بدون آمادگی نشان می‌دهد.

هر کدام از اعضاء تیم نقشی را در جلسه ایفاء می‌کنند. بعنوان مثال، متخصصین به سؤالات تکنیکی و فنی پاسخ می‌دهند؛ البته مدیران اجرایی با اقتداری که دارند نیمی از مباحثات مربوط به فروش شرکت را انجام می‌دهند. انگاره ۲ لیستی از انواع اعضاء تیم مذاکره را که اغلب برای مذاکرات انتخاب می‌شوند، نشان می‌دهد، تعدادی از این افراد برنامه‌ریزی قبل از مذاکره را انجام می‌دهند اما عملاً در جلسه مذاکره حاضر نمی‌شوند.

انگاره ۲

افرادی که به تیم مذاکره فروش کمک می‌کنند

عنوان

فروشنده

مدیر فروش حوزه (مدیر نقش، منطقه، و...)

نقش احتمالی

هماهنگ کننده تمام عوامل

فراهم نمودن اطلاعات ملی و منطقه‌ای

محافظةت از سرمایه‌های محلی و حمایت

از برنامه‌ها

ارائه اطلاعات در مورد رقبا

مدیران فروش ملی / مدیراجرایی فروش

حساب ملی

فروشنده: مدیران فروش حسابهای ملی

مدیر اجرایی دپارتمان بازاریابی، مدیران

محصول و ستاد

| | BO | BT | BM |
|----|------------------------|--------------------|-------------------------|
| | (قیمت قابل بحث خریدار) | (قیمت هدف خریدار) | (حداقل قیمت خریدار) |
| SM | | | |
| ST | | | |
| SO | | | |
| | (کمترین قیمت فروشنده) | (قیمت هدف فروشنده) | (قیمت قابل بحث فروشنده) |

نقش احتمالی

ارائه خدمت بعنوان رابطه هماهنگ کننده بین بخشها حمایت لازم از سرمایه شرکت و پشتیبانی برای برنامه ریزی و ارائه آن عرضه اطلاعات در مورد رقبا پیدا کردن متخصصین و پشتیبانی در بررسی و رسیدگی به مشتریان بزرگ ارائه اطلاعات در مورد رقبا ارائه پیشنهادات و نظرات برای بکارگیری محصول و خدمات عرضه اطلاعات مربوط به تحقیقات بازار همانند اطلاعات در مورد بسته بندی، توسعه محصول جدید، بکارگیری و استفاده از رسانه های تبلیغاتی و... ارائه اطلاعات در مورد رقبا

عنوان

رئیس / عضو هیأت مدیره
مدیران ستادی و اجرایی
مدیران خرید و ستادی

نقش احتمالی

ارائه خدمت بعنوان فرد صاحب نفوذ کمک به اتخاذ تصمیمات سریعتر راجع به تغییر در خط مشی ها و روشهای فعلی به گونه ای که بتوان با مسئولین به خوبی ارتباط برقرار کرد.

فراهم نمودن اطلاعاتی در مورد طرحهای تولید فعلی همانند امکان و هزینه اصلاح طرحها فراهم نمودن اطلاعات در مورد مواد خام در جریان ارائه پیشنهادات در مورد میزان تخفیف احتمالی که از عرضه کنندگان می توان دریافت نمود.

عنوان

مدیران حسابداری و مالی و ستادی
مدیران پردازشگر اطلاعات و ستادی

نقش احتمالی

منبع اطلاعات حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)

ارائه میزان بازگشت سرمایه مورد انتظار شرکت، تخمین هزینه برای تغییرات

ضروری و شرکت در سناریوهای مختلف

خریداران و اطلاعات

در مورد گرفتن سفارشات، ترانزنامه و سیستمهای اعتباری فراهم نمودن اطلاعات در خصوص سیستمهای پردازشگر اطلاعات کنونی و پیش بینی تغییرات مورد نیاز در سناریوهای مختلف خریداران، کمک تهیه گزارشهای دوره ای مورد نیاز برای خریداران که می تواند براساس مد در زمانهای مختلف تهیه شود

عنوان

مدیران آموزش و ستادی
مشاورین خارجی

نقش احتمالی

آموزش افراد برای انجام مذاکرات اثربخش و نحوه انجام ایفاء نقش همچنین ارائه اطلاعات و ارائه پیشنهادات در مورد نیازهای آموزشی مورد نیاز خریداران کمک و مساعدت در زمینه های مختلف به خصوص در مواردی که شرکت تجربه کمی در مذاکره دارد و یا یک نوع خاص از خریداران که تا به حال مذاکره نداشته است، وجود مشاورین مفید خواهد بود.
رئیس تیم جلسه مذاکره را در عمل اداره خواهد کرد. با مشخص نمودن دانش خریداران و نیازمندیهایشان، فروشنده عمومی مرجع است این پست را اشغال کند. وقتی که رهبر تیم انتخاب شد مدیریت فروش باید رهبر تیم خریدار را حدس بزند، که کیست. اشتباه خواهد بود که فردی باشد که بعنوان رهبر تیم فروشنده تعیین می شود فردی که توسط تیم خریدار ترسانده شود.

تیم فروشنده معمولاً قوانینی در مورد اینکه چه کسی بر اساس نوع سؤالات پاسخ می دهد تعیین خواهد کرد. چه کسی در ابتدا به واگذاری و اعطاء امتیازات پیشنهاد شده توسط خریداران پاسخ می دهد، چه کسی پیشنهاد دادن امتیاز از طرف فروشنندگان

را می کند و... مجموعه ای از علائم کلامی و غیرکلامی^(۷) توسط اعضاء گروه مشخص می شود به گونه ای که اعضاء تیم بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند.

برای حصول اطمینان از اینکه اعضاء تیم واقعاً نقشهای مربوط به خود را می فهمند و تمامی قوانین و علائم را بطور روشن و واضح درک می کنند، تیم تمرین می کند. این امر توسط یکسری نوارهای ویدئویی که ایفای نقش در موقعیتهای نشان می دهد، انجام می شود. تعدادی از شرکتها، مشابه UARCO دپارتمان آموزش فروش چنین تمرینی را انجام می دهد. آموزش دهندگان، از اطلاعات دقیق عرضه شده توسط اعضاء تیم، بطور واقع بینانه نحوه عمل در مقابل تیم خریدار را مشخص می کنند.

الگوهای رفتاری افراد

رهبر تیم لازم است سبک شخصیت هر کدام از اعضاء هر دو تیم جهت شناختن مسائل و برنامه ریزی بر مبنای آن را مورد بررسی و شناخت قرار دهد. البته یک روش برای طبقه بندی افراد بصورت تحلیلگر مهربان و خوش خو، متفکر و هدایت گر بر اساس ابعاد مثبت روانی و عکس العمل افراد است. مدل های خاص دیگری برای شناخت شخصیت افراد در مذاکره ارائه داده شده است. یکی از مدل هایی که در دسته بندی شخصیتی افراد در مذاکره بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد در زیر بحث خواهد شد.

تعدادی از محققین بعد از مطالعه موقعیتهای واقعی تعارض افراد به مجموعه ای از روشهای برخورد با تعارض بر اساس ابعاد همراهی و تعاون رسیده اند.

انگاره ۳، ۵ حالت را بیان می دارد:

رقابت جو^(۵)، همراه تکرر^(۶)، مصالحه گر^(۷) و علاقمند به تشریک مساعی^(۸) (همکار)^(۸) توجه داشته باشید که این ۵ سبک از سبکهای

است که در حد وسط بوده و ضمن تعاون و همکاری تفکر مثبت دارند. یک مصالحه‌گر تلاش می‌کند یک راه حل قابل قبول که طرفین مذاکره از آن راضی باشند را پیدا کند.

نهایتاً افرادی که در حالت همکار قرار دارند، تفکر مثبت و همکاری زیادی را دارند. آنها دنبال حداکثر کردن رضامندی طرفین هستند و از این رو به راه حل برنده - برنده اعتقاد دارند. افراد همکار انگیزه و مهارت دارند و از آن جهت حل مسائل احتمالی بهره می‌گیرند. همانگونه در ماتریس سبکهای اجتماعی قبلاً توضیح داده شد یک فرد در موقعیتهای مختلف می‌تواند حالتهاى متفاوت را از خود بروز دهد.

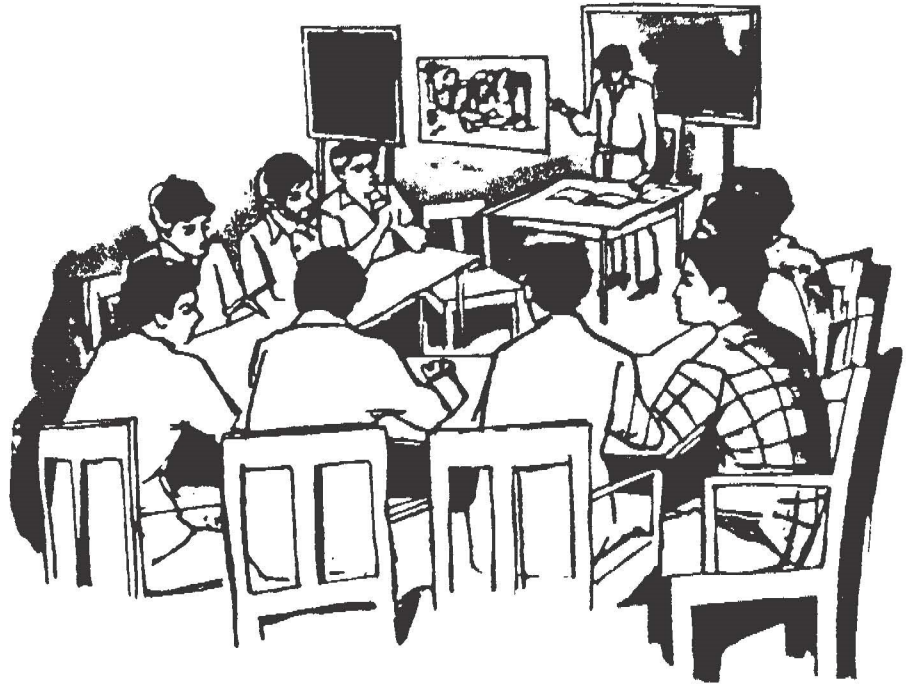
جلسه مذاکره

در جلسه مذاکره تیم خریدار و تیم فروشنده با هم جمع شده و در مورد موضوعات مهم مورد نظر دو طرف که منجر به اتخاذ تصمیماتی می‌شود و توسط آنها می‌تواند به اهداف برسند مشورت می‌کنند.

همانطور که در ابتدا ذکر شد این جلسه زمانی خواهد بود که از قبل با یک یا چند جلسه کوچکتر نیازها مشخص و مسائل روشن شده باشد. مکالمات غیررسمی و تلفنی اطلاعات و دانش لازم در مورد اینکه اعضای تیم چه کسانی هستند و سایر اطلاعات را روشن می‌کند.

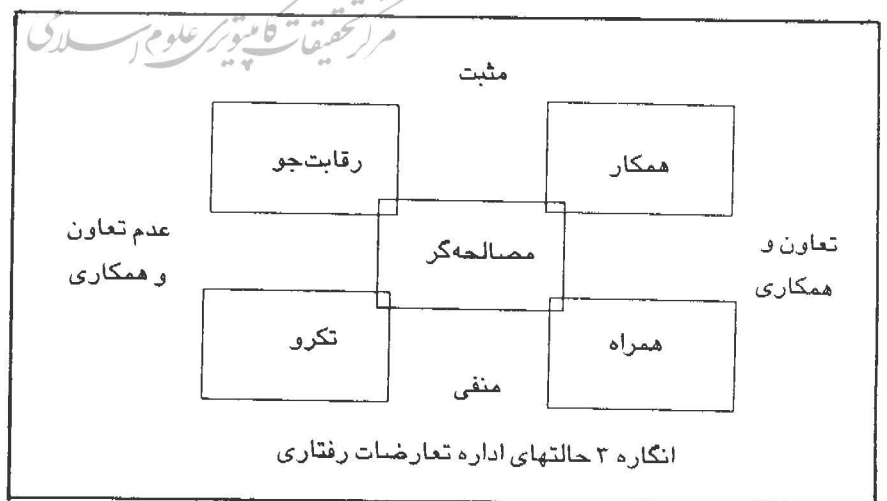
مقدمات مذاکره

با استفاده از مکالمات دوستانه جو رسمی حاکم بر جلسات مذاکره از میان خواهد رفت. از این زمان جهت یادگیری اسامی تمامی اعضای تیم خریدار می‌توان استفاده کرد این موضوع به خصوص در مذاکرات بین‌المللی مهم است بعنوان مثال ژاپنیها می‌خواهند زمانی را برای بهبود روابط قبل از شروع مذاکره صرف نمایند



افرادی که در حالت همراه هستند، دقیقاً مخالف افراد رقابت جو هستند. با تفکر منفی ولی با همکاری و تعاون زیاد، افراد همراه از نیازها و تمایلات خودشان جهت رسیدن دیگران به امتیازات غفلت می‌کنند افرادی

اجتماعی متمایز هستند. از آنجائی که تمامی مذاکرات با درجاتی از تعارض روبرو هستند، این دسته‌بندی برای استفاده فروشنندگان در جلسات مذاکره ضروری است.



که در حالت تکرو هستند تفکر منفی داشته و عدم همکاری و تعاون دارند. این افراد تلاش نمی‌کنند نیازهای خود و یا دیگران را حل کنند.

کاربرد حالت مصالحه گر برای افرادی

افرادی که با تعارض در حالت رقابت جو برخورد می‌کنند، افرادی با تفکر مثبت ولی عدم همکاری را دارند. آنها تمایل دارند به اهداف خودشان بطور کامل یا حتی با از دست دادن امتیازاتی برسند.

هر تلاشی می‌باید محیط آرامی را برای دو طرف تضمین کند در نظر گرفتن زمانی از قبل برای استراحت، کنترل هوای مناسب محیط مذاکره، اندازه مناسب اطاق، نور کافی و طراحی تجهیزات و وسایل در جلسه مذاکره ضروری می‌باشد.

فکر کردن در تمام مدت

اگر شما از تمام نیرویتان جهت ایجاد یک نگرش برنده - برنده با خریدار استفاده کنید اما آنها بر نگرش برنده - بازنده تکیه کنند چه خواهد شد؟ اگر آنها از قانون برنده - برنده استفاده نکنند، آیا شما استفاده می‌کنید؟

یک دستور جلسه^(۱۰)، لیستی است از آنچه که در نظر است بحث شود و آن چه که برای یک جلسه مذاکره مناسب است این لیست به تعیین مرزها و مسیری که فرد باید در آن پیش‌رود کمک می‌کند انگاره ۴ یک لیست از دستور جلسه را ارائه می‌دهد تیم فروش باید با یک دستور جلسه به مذاکره وارد شود. جای تعجب نخواهد بود که اگر تیم خریدار نیز این کار را انجام دهد اگر آنها چنین کاری انجام دهند اولین چیزی که مورد مذاکره قرار می‌گیرد توافق در مورد دستور جلسه است عموماً قرار دادن زمان آزاد در جلسه مذاکره برای تأخیرات احتمالی مفید خواهد بود این امر امکان رسیدگی به هر بخش را در زمان مناسب و بحث‌های که معمولاً انجام می‌شود را فراهم می‌کند.

راهنمایی‌های عمومی

برای مذاکره مؤثر تیم فروشنده می‌باید مهارت‌هایی را که بحث شده است را تمرین کند بعنوان مثال گوش کردن با دقت بی نهایت مهم است در این حالت نه فقط باید وقتی که خریدار صحبت می‌کند ساکت بود بلکه با سوالات مناسب و به جا ابهامات و سوء تفاهات را از بین ببرد. رهبر تیم مسیری را که در آن بحث می‌شود

حفظ کند در مذاکرات پیچیده موارد زیادی می‌باید بطور مرتب بحث شود همچنین امکان دارد موضوعاتی که قبلاً پیش‌بینی نشده بود مطرح گردد رهبر می‌تواند با دادن گزارشات دوره‌ای کمک زیادی را نماید این گزارشات مشتمل بر این است که چه مواردی حل شده و چه چیزی بحث شده است. و از این مهم‌تر چه مواردی هنوز نیاز به بحث دارد را مشخص می‌کند با این کار یک دستور جلسه جدید برای مدت زمان باقی مانده تهیه می‌گردد.

انگاره ۴

دستور جلسه، جلسه مقدماتی مذاکره

دستور جلسه مقدماتی

جلسه مابین فسابیرکرافت و روم اینداستریال

پیشنهاد ماشین جدید سپاین برای ۱۵ کارخانه فایبرکرافت

۱۴ نوامبر ۱۹۹۲

۱- معرفی توسط طرفین

۲- توافق در مورد دستور جلسه

۳- مسائل مورد بحث

الف - چه کسی ماشین جدید را طراحی می‌کند؟

ب - چه گستی هزینه‌های آزمایش جدید را می‌پردازد؟

ج - چه کسی مالک ماشینهای جدید خواهد بود؟

د - چه کسی مسئول نگهداری و سرویس ماشین جدید در طی دوران آزمایش خواهد بود

هـ - چه کسی هزینه‌های طراحی مجدد را در صورت لزوم می‌پردازد

۴- استراحت و صرف قهوه

۵- مسائل مورد بحث

الف - چگونه و چه موقع ماشین‌ها در ۱۵ مکان جایگزین می‌شوند؟

ب - چند درصد کاهش پرداخت در صورت لزوم داده خواهد شد؟

ج - قیمت چقدر خواهد بود؟ تغییر در قیمت

آیاداده خواهد شد؟ در غیر اینصورت این قیمت چقدر باقی می‌ماند؟
۶- خلاصه توافقات بعمل آمده

راهبردهای برنده - بازنده

کتابهای زیادی نوشته شده است و مشاورین زیادی آموزشهای خوبی به خریداران و فروشندگان جهت اتخاذ راهبردهایی مؤثر در مذاکره می‌دهند متأسفانه تعداد زیادی از این تکنیکها برای رسیدن به موقعیت برنده - بازنده طراحی شده‌اند ما چند نوع از تکنیکهایی که خریداران امکان دارد در طی مذاکره با آن روبرو شوند را بحث خواهیم کرد این دانش به تیم مذاکره کننده کمک می‌کند که از موقعیت خویش دفاع و در صورت لزوم حمله کند هر دسته خریداران و فروشندگان گاهگاهی از راهبردهای برنده - بازنده که در اینجا توصیف شد بهره گیرند از آنجائیکه مسافرض کردیم فروشندگان نگرش برنده - برنده را پذیرفته‌اند، این بخش بر روی این موضوع که فروشندگان چگونه با خریداران روبرو شوند و چه کسی از این تکنیکها استفاده کنند تمرکز دارد.

اعطاء امتیاز

یکی از مهمترین فعالیتها در هر مذاکره دادن و دریافت امتیاز از طرف مقابل است یک طرف زمانیکه موافق باتغییر در شرایط باشد امتیازی را به وجود می‌آورد بعنوان مثال اگر موضع قیمت باز شما ۵۰۰ دلار بود شما موافق با قیمت پائین‌تر از ۴۵۰ دلار باشید، امتیازی را داده‌اید بر اساس چندین مذاکره موفق که در زمینه‌های مختلف انجام شده تعدادی از قوانین یانکات راهنمایی در ایجاد امتیاز بطور مؤثر مشخص گردیده است.

۱- تا زمانیکه تقاضای تمامی خریداران را دارید و در موضع باز قرار دارید امتیازی را واگذار نکنید. از آزمایش کردن برای آگاهی

از این موضوع کمک بگیرید.

۲- هیچ وقت امتیازی را ندهید مگر اینکه در مقابل آن امتیازی را بگیرید و از دریافت امتیاز احساس گناه و تقصیر نکنید.

۳- واگذاری امتیاز می‌باید به تدریج روند کمتری را طی کند در ابتدا امکان دارد شما تمایل به اعطاء امتیاز در حد نرمال «۱۱» داشته باشید. همانطور که مذاکره پیش می‌رود اعطاء امتیاز محدودتر می‌شود این موضوع به شما کمک می‌کند چشم اندازی از موضع هدف خود را داشته و کمتر تمایل به اعطاء امتیاز داشته باشید.

۴- اگر درخواست امتیازی از طرف مقابل با اهداف شما مغایر باشد، نترسید و بگوئید «نه من متأسفم هم اکنون نمی‌توانم آن امتیاز را اعطاء کنم».

۵- تمامی موارد اعطاء امتیاز را که شما پیشنهاد می‌کنید تا زمان توافق نهایی و امضاء توافق نامه موقت خواهد بود یادآور می‌شود که شما می‌تواند امتیازات اعطائی را در صورت تغییر پس بگیرید.

۶- مطمئن و با اعتماد به نفس بوده و بدون توجه امتیاز اعطاء نکنید اگر شما به این نکته توجه نکنید خریداران شما به مهارت‌های تجاری و مذاکره‌ای شما بیاهم نمی‌دهند هر شخصی می‌خواهد با کسی که موفق است و در صحنه تجارت باقی می‌ماند ارتباط داشته باشد و ویژگی را که واقعاً ندارید در ذهن طرف مقابل به وجود نیارید.

۷- اولین تلاش خریدار را در واگذاری امتیاز نپذیرید این کار را در فرصتهایی که خریدار به وجود می‌آورد و به سادگی نیز قابل آزمون است انجام دهید.

۸- به خریدار کمک کنید تا ارزش امتیازاتی را که به او داده‌اید بدانند فرض را بر این نگیرید که او کل ارزش سخاوت و بخشندگی شما را می‌فهمد.

۹- مذاکره را بدون تصورات قبلی شروع کنید حتی اگر درخواست امتیازاتی معین را

در گذشته داشته‌اید آنها را در این مذاکره بحث نکنید.

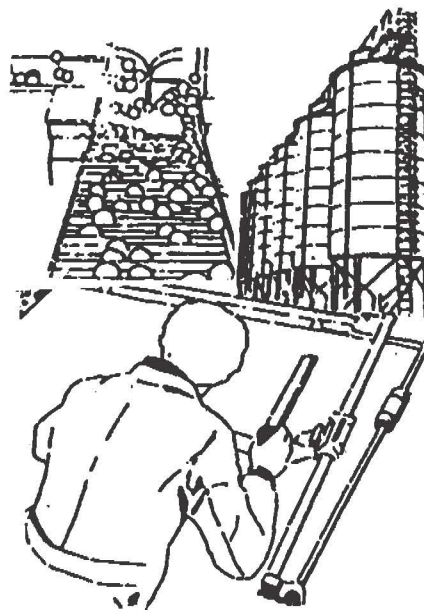
۱۰- اگر بعد از واگذاری امتیاز متوجه شدید که نمی‌توانید آن را اعطاء کنید به خریدار بگوئید باید مذاکره را مجدداً انجام دهید مثلاً اگر شما تعهد حمل در هر ۲ هفته یک بار را به جای هر ۴ هفته یک بار پذیرفته‌اید و بعداً متوجه شده‌اید نمی‌توانید ۲ هفته یک بار کار حمل را انجام دهید، لازم است مجدداً مذاکره کنید.

۱۱- با این گفته خریدار که «میان را بگیریم» «۱۲» سریعاً موافقت نکنید پیشنهاد را کنترل و بسینید با موضوع هدف شما همخوانی دارد.

بازنگری نحوه موفقیت

با ایجاد یک محیط مناسب در جلسه مذاکره شما به خوبی در مسیر مذاکره موفق قرار می‌گیرید. یادآور می‌شود که دستور جلسه را تهیه کنید و از راهبرد برنده - بازنده که توسط خریداران استفاده می‌شود مطلع باشید. پیشنهاد اعطاء امتیاز را در بلند مدت داشته باشید.

وقتی جلسه مذاکره تمام می‌شود مطمئن شوید که توافقات بعمل آمده نوشته شده است.



اگر امکان انعقاد توافق رسمی وجود ندارد، توافقات بعمل آمده را خلاصه کنید.

به یاد داشته باشید که تحقق اهداف شما در گرو مشارکت بلند مدت با خریداران است. این فرایند توسط احترام، ادب و بالاتر از همه اطمینان تقویت می‌شود.

سعی نکنید امتیازی را که خارج از توان خریدار شما است درخواست کنید. اگر شما فشار زیادی را بیاورید خریدار ناراحت و حتی امکان دارد با شما ارتباط برقرار نکند. اجازه ندهید چنین حالتی اتفاق افتد. فراموش نکنید هدف شما رسیدن به توافق برنده - برنده است.

خلاصه

این بخش روش مذاکره برنده - برنده را بحث می‌کند. همچنین اطلاعات لازم در این مورد که چگونه خریداران امکان دارد در مذاکره با راهبرد برنده - بازنده شرکت کنند را مطرح می‌کند.

تقریباً هرچیزی قابل مذاکره است. دامنه مذاکره بستگی به نیاز طرفین و وسعت عدم توافقات در مورد مسائل مهم دارد. یک فروشنده موفق ضرورتاً یک مذاکره کننده خوب نیست مهمترین ویژگی یک مذاکره کننده شکست‌ناپذیر و بردباری، تمایل به ریسک کردن، برخورد مناسب در حالت‌های مبهم، توانایی برخورد با تعارض، و توانایی شرکت در مذاکره بدون نگرانی است.

همانطوریکه در قوانین فروش هم گفتیم، برنامه ریزی دقیق مهم به شمار می‌آید. این موضوع شامل انتخاب مکان مذاکره، هدف‌گذاری، توسعه و مدیریت تیم مذاکره است.

فروشنده به تنهایی در مذاکره شرکت نمی‌کند اما منابع (افرادی) را از شرکت به کمک می‌گیرد.

مقدمات در جلسات مذاکره فروش هم مهم هستند، مکالمات دوستانه و صحبت‌های

پاره‌ای از اظهار نظرها و حتی نظریه‌های علمی حکایت از آن دارد که در بعضی از کشورها، مدیریت عامل ۷۵ درصد دستیابی به بهره‌وری است.

شرایط آنها با سبک‌های شناخته شده و گزینش و به کارگیری سبک مناسب رهبری و اجرای آن در سازمان نیست در کارآئی و اثر بخشی سازمان و نیز نیمی انجام درست کارها (با حداقل هزینه و حداکثر رضایت) و انجام کارهای درست (کارهایی که دقیقاً در جهت تحقق اهداف سازمان است) و مجموعه آنها یعنی «بهره‌وری» نقشی بسیار مهم و جایگاهی تعیین کننده دارد.

معرفی می‌کند به آن افزود، می‌توان گفت که یکی از عوامل مهم و مؤثر به سبک رهبری «سازمانها»، عامل و نوع تکنولوژی مورد استفاده سازمان است. در پایان باید اظهار گردد، بررسیها و مطالعات و همچنین تجربیات و واقعیات نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامیها و شکست‌ها در سازمانها ریشه در رهبری نادرست و نامناسب آنها دارد. رهبری شایسته سازمانها که چیزی جز تطبیق

روی سبک و شیوه رهبری است. و دودارد محقق انگلیسی مطالعاتی در حدود ۱۰۰ واحد سازمانی صورت داد و در نتیجه ۳ نوع تکنولوژی را به شرح زیر طبقه بندی و معین نمود: - تکنولوژی تولید واحدی و یا قسمت‌های کوچک. در این نوع تکنولوژی «برون داد» در داخل واحدهای خود کافی و بنا بر خصوصیات خواسته شده از سوی مشتریان تولید می‌شوند. فعالیتها عموماً تکراری نبوده و پشت سر هم انجام نمی‌شود. استفاده از تجهیزات در هر سفارش متغیر بوده و تمایل و اصراری بر تبعیت از استانداردها وجود ندارد.

بقیه از صفحه ۲۱

د - تکنولوژی تولید انبوه و یا تولید قسمت‌های بزرگ. در تکنولوژی مربوط به تولید انبوه، تولید «برون داد» به صورت قسمت‌های بزرگ مطرح می‌باشد. «برون داد» و یا «محصول» تا اندازه زیادی استاندارد می‌باشد. مابین تجهیزات مورد استفاده و فعالیتهای داخل فرآیند، روابط نسبتاً مشخص و تکراری وجود دارد.

ه - تکنولوژی تولید فرایندی. این نوع تکنولوژی حالت پیشرفته و اتوماتیک تولید انبوه است. «برون داد» و خروجی کاملاً استاندارد می‌باشد. رابطه میان فعالیتهای فرآیند تولید، روند تولید و تجهیزات مورد استفاده کاملاً مشخص و از نوع تکراری است و وظیفه انسانها بیشتر کنترل جریانها می‌باشد.

با طرح شرح مختصری از انواع تکنولوژی در سازمانها که می‌توان گروه‌بندی‌های دیگری همچون گروه‌بندی «تامپسون» که تکنولوژی مورد استفاده سازمانها را به سه صورت: «تکنولوژی میانجی و یا پیوند دهنده»، «تکنولوژی وابسته» و «تکنولوژی فزاینده» معین و

مقدمات در جلسات مذاکره فروش هم مهم هستند، مکالمات دوستانه و صحبت‌های کوتاه به کاهش تنشها و ایجاد رابطه کمک می‌کند. دستور جلسه به تعیین مرزها کمک می‌کند و مذاکره را در مسیر خود قرار می‌دهد.

به یاد داشته باشید که تحقق اهداف شما در گرو مشارکت بلند مدت با خریداران است. این فرایند توسط احترام، ادب و بالاتر از همه اطمینان تقویت می‌شود.

خواهد شد مگر اینکه در مقابل آن امتیازی از خریدار دریافت شود. همچنین اعطا امتیاز رسمیت نمی‌یابد مگر اینکه توافق نوشته شده امضاء شود. همچنین تمام امتیازات می‌تواند در شرایط مناسب گرفته شود.

کوتاه به کاهش تنشها و ایجاد رابطه کمک می‌کند. دستور جلسه به تعیین مرزها کمک می‌کند و مذاکره را در مسیر خود قرار می‌دهد. راهبردهای برنده - بازنده که خریداران بکار می‌برند شامل موارد good guy - bad guy Routine Low Balling، تحریک ناگهانی، محدودیت بودجه‌ای و تلافی کردن می‌شود فروشنده به آرامی به قصد جایگزین کردن راهبرد برنده - برنده تلاش می‌کند.

اعطا امتیاز با توجه به تعریفی که ارائه شده در هر مذاکره‌ای انجام می‌گیرد. راهنماییهای ارائه شده که بر اساس آنها مذاکره کننده از بعضی از مسائل اجتناب خواهد کرد. بعنوان مثال، هیچ امتیازی داده

- 1 Negotiation selling
- 2 Nonnegotiation selling
- 3 Advertising allowances
- 4 Verbal and non Verbal Signals
- 5 Competing
- 6 Avoiding
- 7 Collaborating
- 8 Accommodating
- 9 Comproising
- 10 Agenda
- 11 Normal size concessiong
- 12 Lets just split the difference
- 13 Walk out