

۱۹۸۹۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مہارت مذاکرہ

پروفیسر عزیز بازار یابی فروش

مؤلف :

علی کرم پور

عنوان و نام پدیدآور	:	علی کرم پور / ۱۳۵۹
مشخصات نشر	:	تهران: گیتا تک، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۱۲۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۹۸۸۶-۸-۷
فهرست نویسی	:	قیفا
یادداشت	:	راهنمای آموزشی
موضوع	:	مذاکره و تحقیق
رده بندی کنگره	:	۲۷۵۰/۴۱۴/۱۳۹۷ NA
رده بندی دیویی	:	۲۷۴/۷۲۰
کتابشناسی مل	:	۵۱۳۰۷۰۳



آدرس انتشارات: میدان انقلاب خیابان منبری جاوید، بن بست توحید، پلاک ۴، واحد ۱
تلفن: ۶۶۹۵۹۹۳۰ ۶۶۹۸۹۹۳۶

مهارت‌های مذاکره با تمهید بر بازاریابی فروش

مؤلف: علی کرم پور
ناشر: گیتا تک
صفحه آرا: چاووش - خاکباز
نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۶
تیراژ: ۱۰۰۰
چاپ: دانشجو
صحافی: دانشجو
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۸۶-۸-۷
قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات محفوظ است.

فهرست

۱۲.....	مقدمه :
۱۵.....	فصل اول: کلیات تحقیق
۱۶.....	تعریف موضوع تحقیق:
۱۷.....	تاریخچه و سابقه موضوع تحقیق :
۱۷.....	اهمیت و ضرورت تحقیق :
۱۸.....	اهداف تحقیق :
۱۸.....	چهارچوب نظری تحقیق :
۲۱.....	فرضیات تحقیق
۲۱.....	فرضیه اصلی :
۲۱.....	روش تحقیق:
۲۱.....	نوع تحقیق بر اساس هدف :
۲۱.....	نوع تحقیق بر اساس ماهیت و روش :
۲۲.....	قلمرو تحقیق :
۲۲.....	قلمرو مکانی:
۲۳.....	قلمرو زمانی :
۲۳.....	ابزارهای گردآوری اطلاعات:
۲۳.....	روش تجزیه و تحلیل داده ها:
۲۳.....	محدودیت های تحقیق:
۲۳.....	تعریف واژگان و اصطلاحات به کار رفته در تحقیق :
۲۴.....	مهارت مذاکره: مهارت های اصلی مذاکره عبارتند از :
۲۵.....	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۲۶.....	تعاریف مذاکره :
۳۰.....	ارکان اصلی مذاکره :
۳۱.....	مراحل اصلی در فرآیند مذاکره عبارتند از :
۳۴.....	اقدامات و مراحل انجام کار قبل از مذاکره :
۳۴.....	شناسایی اهداف :
۳۵.....	اولویت ها :

۳۶	هدف‌ها و نتایج مذاکره :
۳۶	هدف‌های ماهوی :
۳۶	هدف‌های رابطه‌ای :
۳۷	پیش‌بینی جهت احتمالی مذاکرات :
۳۸	آرزیابی طرف مقابل :
۳۸	انتخاب استراتژی :
۳۹	تهیه و پیش‌نویس دستور جلسه :
۳۹	دستور جلسه باید :
۳۹	تعیین محل مذاکره :
۴۱	فواید تشکیل در دفتر شما :
۴۱	فواید تشکیل جلسات در دفتر حریف :
۴۱	محل استقرار :
۴۲	ارائه پیشنهاد :
۴۳	زمان بندی :
۴۳	ترغیب و تشویق جهت ارائه پیشنهاد :
۴۳	بهترین روش :
۴۳	دفاع از اصول اولیه مذاکرات و رفع عوامل بازدارنده :
۴۵	پاسخ به پیشنهاد :
۴۶	چانه زنی :
۴۷	در مرحله چانه زنی باید :
۴۸	قالب‌های شناختی در چانه زنی :
۵۱	به هم خوردن مذاکره و نحوه اداره‌ی آن :
۵۲	استفاده از میانجی :
۵۳	توافق‌های آشکار و نهان :
۵۴	نوع توافق :
۵۴	ابعاد توافق :
۵۴	رابطه طرفین مذاکره با یکدیگر :
۵۴	ارتباطات :
۵۴	ارتباطات طرفین محدود، گفتاری و رسمی است :
۵۴	تعهدان متقابل :

- عملکرد: ۵۴
- وظایف: ۵۴
- روش های مذاکرات بازاریابی: ۵۵
- مذاکره ملایم: ۵۵
- مذاکره خشن: ۵۵
- مذاکره منطقی: ۵۵
- ملایم: ۵۶
- سخت و خشن: ۵۶
- شرکت کنندگان دوستان هم هستند: ۵۶
- شرکت کنندگان در مذاکره دشمن هم هستند: ۵۶
- هدف: ۵۶
- پیروزی: ۵۶
- امتیاز دهی برای تداوم روابط: ۵۶
- امتیاز گیری شرط تداوم روابط: ۵۶
- با اشخاص و مسائل ملایم برخورد کنید: ۵۶
- با اشخاص و مسائل سخت برخورد کنید: ۵۶
- به دیگران اعتماد کنید: ۵۶
- به دیگران اعتماد نکنید: ۵۶
- پیشنهاد جدید بدهید: ۵۶
- حداقل مورد قبول خود را تعیین کنید: ۵۶
- در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید: ۵۶
- بدانید که طرف مقابل چه می خواهد: ۵۶
- بدانید که شما چه می خواهید: ۵۶
- روی رسیدن به توافق اصرار کنید: ۵۶
- روی مواضع خود پافشاری کنید: ۵۶
- از کشمکش بین خواسته ها بپرهیزد: ۵۶
- سعی کنید در کشمکشها پیروز شوید: ۵۶
- به فشار تسلیم شوید: ۵۶
- فشار بیاورید: ۵۶
- اجبار و قدرت خصمانه: ۵۷

- ۵۷..... تغییر نگرش همراه احساس :
- ۵۸..... تلاش برای توافق میانه :
- ۵۹..... توافقات مساعد متقابل تجاری :
- ۵۹..... متقاعد کردن منطقی :
- ۶۰..... اهداف تجاری واقعی :
- ۶۰..... انواع اساسی مذاکره :
- ۶۰..... مذاکره توزیعی :
- ۶۱..... مذاکره تدریجی :
- ۶۲..... وجه مشخصه مذاکره :
- ۶۲..... مذاکره حقیقی :
- ۶۲..... مذاکره توزیعی :
- ۶۲..... منابع موجود :
- ۶۲..... میزان متغیر منابع مورد تقسیم :
- ۶۲..... میزان ثابت منابع مورد تقسیم :
- ۶۲..... انگیزه های اولیه :
- ۶۲..... من میبرم شما میبرید، همسو و یا همگام :
- ۶۲..... من میبرم، شما میبازید رودر روی هم قرار گرفته :
- ۶۲..... تأکید روابط :
- ۶۲..... بلند مدت :
- ۶۲..... کوتاه مدت :
- ۶۲..... ساخت دهی مبتنی بر گرایش :
- ۶۲..... مذاکره درون سازمانی :
- ۶۳..... مذاکره اصولی :
- ۶۳..... اشخاص را از مسأله جدا کنید :
- ۶۶..... روی منافع تمرکز کنید نه روی مواضع :
- ۶۷..... تأمین منافع متقابل :
- ۶۷..... با استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید :
- ۶۸..... به کار گیری نیروهای فردی در مذاکره :
- ۷۱..... مهارت های مذاکره و نفوذ :
- ۷۲..... بعد نفوذ به شرح زیر است :

۷۴	جنگجو - فرصت طلب:
۷۴	همکار - فرصت طلب:
۷۴	فرصت طلب:
۷۴	جنگجو - استراتژیست:
۷۴	همکار - استراتژیست:
۷۴	استراتژیست:
۷۴	جنگجو:
۷۴	همکار:
۷۵	بعد فرصت طلب - استراتژیست:
۷۵	بعد فرصت طلب:
۷۵	بعد همکار - جنگجو:
۷۵	بعد همکار - جنگجو:
۷۶	هدایت امواج موزون مذاکره:
۷۶	تاکتیکهای اساسی در مذاکره:
۷۷	ایجاد وقفه در مذاکره:
۷۷	حفظ آبرو در مذاکرات غیر رسمی:
۷۸	اقدام به حمله:
۷۹	تاکتیکهای متقابل در برابر پیشی جستن در حمله:
۷۹	حمله غافلگیرانه:
۸۰	به کارگیری تاکتیک:
۸۱	عبور از موانع با یک پرش:
۸۳	در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه:
۸۳	نقض مفاد قرارداد:
۸۴	گوش دادن:
۸۵	بالا بردن ریسک:
۸۵	بلوف زدن:
۸۵	آینده را گراتر جلوه دادن:
۸۶	صبر:
۸۶	سؤال پرسیدن:
۸۶	پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج:

- ۸۷..... دوم جنگ روانی :
- ۸۸..... سوم تاکتیک های فشار روی مواضع :
- ۹۰..... شش عامل مهمی که مذاکره کننده باید بداند :
- ۹۱..... شش اصل کلیدی موفقیت در مذاکره :
- ۹۱..... مذاکره معطوف به عاقبت :
- ۹۳..... شگردهای مذاکره:
- ۹۳..... مذاکره کنندگان معامله گر:
- ۹۳..... مذاکره گر عاقبت اندیش:
- ۹۳..... غافلگیر:
- ۹۳..... موضوع ه را پیشاپیش مطرح میکند تا هر دو طرف آماده شوند:
- ۹۳..... تبادل اطلاعات:
- ۹۳..... شگردهای انعقاد قرارداد:
- ۹۳..... تعهدهای واقع بینانه:
- ۹۳..... ایجاد تضمین در اجرای تعهد بلند بریم پیش بینی :
- ۹۳..... تمهیداتی را برای اعلام نارساییها در مراحل اول:
- ۹۴..... تصمیم گیری و ذی نفعان:
- ۹۴..... مشارکت در بحث ها را به تصمیم گیرندگان:
- ۹۴..... بارها این پرسش را درباره ذی نفعان طرح میکنند:
- ۹۴..... چه کسی ممکن است در مرحله اجرا اخلال ایجاد میکند:
- ۹۴..... اصول مذاکرات فروش :
- ۹۵..... مذاکره جنبه مهم فروش است:
- ۹۶..... سو گیری های تصمیم گیری که مانع مذاکرات اثر بخش میشود :
- ۹۷..... مسائل میان فرهنگی در مذاکره :
- ۱۰۱..... بررسی تطبیقی سبک های مذاکره در جهان :
- ۱۰۱..... سبک کل گرا در مقابل مرحله به مرحله :
- ۱۰۱..... سبک مصالحه در مقابل مواجهه :
- ۱۰۲..... سبک اغواگرایانه :
- ۱۰۳..... مذاکرات بازاریابی بین المللی:
- ۱۰۴..... موارد:
- ۱۰۴..... آمریکای شمالی:

- ۱۰۴..... روسیه:
- ۱۰۴..... سبک مذاکره:
- ۱۰۴..... واقعی ، تمسک به منطق:
- ۱۰۴..... اخلاقی ، توجه به ایده آل ها:
- ۱۰۴..... مبنای گفتگو:
- ۱۰۴..... واقعیت های عینی:
- ۱۰۴..... ایده آل های ادعا شده:
- ۱۰۴..... شیوهی امتیازدهی:
- ۱۰۴..... اعطای امتیازات در مراحل اولیه به منظور ایجاد رابطه:
- ۱۰۴..... امتیازات بسیار کم و ناپایدار:
- ۱۰۴..... واکنش نسبت به امتیازات دریافتی:
- ۱۰۴..... انجام عمل متقابل به عمل به منظور جبران امتیازات دریافتی:
- ۱۰۴..... تلقی امتیازات ارائه شده از جانب حریف:
- ۱۰۴..... انواع رابطه:
- ۱۰۴..... کوتاه مدت:
- ۱۰۴..... عدم رابطه ای مستمر:
- ۱۰۴..... قلمروی اختیار:
- ۱۰۴..... وسیع:
- ۱۰۴..... محدود:
- ۱۰۴..... موضعگیری اولیه:
- ۱۰۴..... ملایم:
- ۱۰۴..... افراطی:
- ۱۰۴..... پابندی نسبت به علت تعیین شده:
- ۱۰۴..... بسیار جدی:
- ۱۰۴..... نه چندان جدی:
- ۱۰۵..... ژاپنی:
- ۱۰۵..... برزیلی:
- ۱۰۵..... دوره های سکوت:
- ۱۰۵..... تداخل محاورات:
- ۱۰۵..... نگاه خیره به حریف:

- ۱۰۵..... بیان احساس کردن:
- ۱۰۵..... ژاپنی‌ها:
- ۱۰۵..... عواطف با ارزشند ولی باید پنهان نگه داشته باشند:
- ۱۰۵..... عواطف ارزش چندانی ندارد:
- ۱۰۵..... حساسیت عاطفی با ارزش است:
- ۱۰۵..... قدرت زیرکی نقش بازی می‌کند:
- ۱۰۵..... بازیهای قدرت همواره صورت می‌پذیرد:
- ۱۰۵..... قدرت برتر نقش ایفا می‌کند:
- ۱۰۵..... تصمیم گیری:
- ۱۰۵..... تصمیم گیری، گروهی با اجماع نظرات صورت می‌پذیرد:
- ۱۰۵..... گروه یا تیم، اطاعت از تصمیم گیرندگان فراهم می‌کند:
- ۱۰۵..... تصمیم‌ها به وسیله افراد مسؤل گرفته می‌شود:
- ۱۰۵..... تعامل اجتماعی:
- ۱۰۵..... حفظ آبرو قطعی:
- ۱۰۵..... تصمیمات براساس تحمیل هزینه:
- ۱۰۵..... حفظ آبروی شخص و احترام و شأن وی:
- ۱۰۶..... تشویق:
- ۱۰۶..... هنگامی که حق کسی تشویق است:
- ۱۰۶..... فرد هنگام بحث احساسی:
- ۱۰۶..... جنبه‌های اخلاقی مذاکره:
- ۱۰۶..... انگیزه‌ی رفتارهای غیر اخلاقی:
- ۱۰۷..... سی نکته و رهنمود اساسی در مذاکره:
- ۱۰۹..... فصل سوم: روش تحقیق
- ۱۱۰..... مقدمه:
- ۱۱۱..... روش تحقیق:
- ۱۱۱..... طبقه بندی بر اساس روش:
- ۱۱۲..... طبقه بندی بر اساس اهداف:
- ۱۱۲..... جامعه و نمونه آماری مورد تحقیق:
- ۱۱۲..... جامعه آماری:
- ۱۱۳..... نحوه گزینش نمونه:

۱۱۳	روش‌ها و ابزار گردآوری اطلاعات:
۱۱۴	روش بررسی اسناد و مدارک:
۱۱۴	روش میدانی:
۱۱۴	پرسشنامه:
۱۱۵	قابلیت اعتماد پرسشنامه:
۱۱۶	روش‌ها و فنون آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل مشاهدات:
۱۱۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات تحقیق :
۱۱۸	بررسی فرضیه تحقیق:
۱۱۸	بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش:
۱۲۰	جدول ۱-۴- جدول انالیز:
۱۲۰	منبع تغییر:
۱۲۰	درجه آزادی:
۱۲۰	آزمون:
۱۲۰	مهارت مذاکره:
۱۲۰	خطا:
۱۲۳	جدول ۲-۴- جدول آزمون نرمال:
۱۲۳	خطای حاصل از برازش:
۱۲۵	جدول ۳-۴- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن:
۱۲۵	ضریب همبستگی:
۱۲۵	مهارت مذاکره و میزان فروش:
۱۲۵	مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش در شرکت‌های کاشی و سرامیک:
۱۲۷	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات :
۱۲۸	نتیجه‌گیری از فرضیه :
۱۲۸	پیشنهادهات :
۱۳۱	منابع و مأخذ:
۱۳۱	فهرست منابع فارسی:
۱۳۳	فهرست منابع انگلیسی:
۱۳۶	پرسشنامه :
۱۳۶	به نام خدا:
۱۳۶	پیوست :

مقدمه :

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم شاهد تحولات شگرفی است. سرعت این تحولات روز به روز بیشتر می‌شود به طوری که به هیچ وجه با گذشته‌های دور قابل قیاس نیست. اگر بخواهیم آمادگی همراهی و توان لازم برای همگامی با این تحولات داشته باشیم به ناچار باید اطلاعات، دانش، ابزارها و توانمندی‌های مناسب و ضروری را در خود ایجاد و شرکت کنیم. در این میان هم مدیر علاوه بر توانایی‌های فنی نیاز به داشتن مهارت‌هایی در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران را باید لازمه‌ی کار خود قرار دهد چون کار مدیر دستیابی و رسیدن به اهداف سازمانی است حال برای رسیدن به این اهداف سازمانی از مهارت‌های ارتباطی که اصولی برطرف مورد نظر خود بتواند نفوذ پیدا کند باید استفاده کند. هر روز که می‌گذرد همه‌ی ما چه به عنوان یک فرد، مدیر، سازمان و شرکت در محدوده‌ی گسترده‌تر و پیچیده‌تری ارتباط با دیگران قرار می‌گیریم.

مهارت ایجاد ارتباط مؤثر و کارآمد یکی از مهمترین مهارت‌های لازم برای هر مدیر به شمار می‌رود زیرا موفقیت یک مدیر بیش از آنکه به تواناییهای تکنیکی اش مربوط باشد به توانایی او در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران بستگی دارد نتایج تحقیقی که توسط نشریه Fortune بر روی ۲۰۰ مدیر از شش شرکت انجام شده حاکی از آن بوده که بزرگترین عامل شکست مدیران، ضعف مهارت‌های ارتباطی آنان بوده است. (Ertel, 1999: 23)

یکی از مهمترین مهارت‌های ارتباطی، مهارت در مذاکره^۱ است، مذاکره یعنی راه نفوذ در دیگران به منظور مبادله‌ی افکار یا اشیاء مادی است، مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌هاست. و چون تمام نیازها، ادامه زندگی، امنیت، آسایش زندگی، رفاه اقتصادی، افزایش آگاهی، بالابردن سطح زندگی و پیشرفته‌ترین سطح این است که، با دیگران برای تأمین نیازهای خود به توافق برسند.

روابط به دلیل وجود اهداف مشترک وجود دارد، و بر این دلالت دارد که ابزار دستیابی به این اهداف توسط طرف های در حال مذاکره تقسیم می شوند، بنا بر این فرآیند مذاکره خریدار و فروشنده به طور همزمان با عناصر همکاری و تعارض روبرو می-شوند. همکاری، اهداف متقابل و فردی را تأمین می کند در حالی که تعارض محیط رقابتی را برای دو طرف فراهم می کند برای اطمینان از این که این توافق از نفع شخصی شان حمایت می کند. (wimsaatt and Gassenheimer , 1996 , 21)

برای حل کردن این تعارض و برای رسیدن به راه حل های مصالحه، استفاده و کاربرد مهارت های مذاکره و انتخاب تاکتیک های مناسب مفید است. یکی از نقش های مدیر نظر مینتز برگ نقش مذاکره کننده است. (رضائیان ۱۳۸۰، ۱۹)

یکی از عوامل اساسی در بسیار مهم بر موفقیت و پیشرفت شرکت ها برخورداری مدیران این سازمان ها از مهارت ها و فنون مذاکره می باشد که این خود یک عامل بسیار مهم در موفقیت و انجام مذاکرات و عقد قرارداد می باشد پس یکی از توانمندی های مهارتهایی که برای مدیر لازم است فراگیری و کسب مهارت مذاکره است.