

قابلیتهای بازاریابی صنعتی در توسعه صادرات

مؤلف:

مهیار خدایاری (کارشناس ارشد مدیریت)

نام کتاب:.....

تالیف:

ناشر:

سال انتشار:

شمارگان:

شابک:

قیمت:

مرکز پخش:

پیشگفتار

شرکتهای فعال در کشورهای مختلف به محض اشباع بازارهای داخلی و یا بواسطه جذابیت بازارهای خارجی، محصولات خود را به سایر کشورها صادر میکنند. در بین شیوه‌های مختلف ورود به بازارهای بین‌المللی، صادرات به‌عنوان روشی ساده و در عین حال اساسی و مهم از سوی شرکت‌ها مورد استفاده قرار میگیرد و آن‌ها در راستای بهره‌مندی از فرصتها و کسب درآمد و منابع مالی و سایر مزایا همواره بدنبال توسعه صادرات هستند، به‌طوری که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، جهش صادراتی به‌عنوان استراتژی بازرگانی کشور تعیین میشود. برخی مشکلات مرتبط با صادرات که شرکت‌ها معمولاً با آن‌ها مواجه هستند شامل مشکلات مرتبط با ارتقا فروش (تبلیغات، بسته بندی، فعالیت فروشندگان، اطلاعات بازاریابی و هماهنگی در زمینه توزیع) و مشکلات مرتبط با کسب اطلاعات در مورد بازارهای خارجی (شناسایی و انتخاب بازارها، محدودیت‌های تجاری و بررسی رقابت در خارج از کشور) است.

خدایاری، تمیزی

فصل 1:

بازاریابی صادرات

مقدمه

هنگامی که یک شرکت تصمیم به صادرات می گیرد، باید یک استراتژی صادرات طرح ریزی نماید. تدوین طرح یک استراتژی مسئله اصلی هر نوع فعالیت تجاری است. استراتژی مشخص می سازد که شرکت به کجا می رود و طریق رسیدن به مقصد چیست. استراتژی بازاریابی معمولاً به معنی انتخاب یک بازار و تصمیم گیری درباره نوع کالا، قیمت و سیاستهای مربوط به ترویج و توزیع آن کالا است که باید توسط شرکت مربوطه صورت پذیرد. در حقیقت استراتژی یک شرکت به منزله برنامه کاری آن جهت رقابت در بازارهای صادراتی مورد نظر است. یک استراتژی مشخص صادراتی، هدف و مقصود واحدی را جلوه گر می سازد که کارمندان شرکت می توانند فعالیتهای خود را در رابطه با آن تنظیم نمایند. ضمناً برای به اجرا در آوردن یک استراتژی نیز به برنامه بازاریابی صادراتی نیاز است. (تامر کاوسگیل، 1378، 56)

تعریف صادرات

یک برنامه بازاریابی صادرات، در واقع یک راهنمای گام به گام جهت اجرای استراتژی محسوب می شود. برنامه مذکور مسائل استراتژیک را مدنظر قرار داده و اقدامات عملی مرتبط را جهت انجام، مشخص می سازد. برنامه یاد شده، زمان انجام امور را تعیین کرده و برای هر مرحله آن، بودجه ای تفصیلی تهیه می نماید. در نهایت، برنامه باید به تمامی سوالات مربوط به اجرای استراتژی صادرات شرکت پاسخگو بوده و شرکت را جهت دستیابی به هدف استراتژیک آن، هدایت و راهنمایی نماید.

بنابراین برنامه بازاریابی یک شرکت و استراتژی صادرات آن همبستگی زیادی با هم دارند. همچنان که مراحل مختلف برنامه به مورد عمل گذاشته می شود، باید ارتباط متقابل بین برنامه و استراتژی نیز کماکان تداوم یابد. (همان منبع، 57)

گسترش برنامه بازاریابی صادرات، محتاج اتخاذ تصمیماتی در رابطه با چگونگی نقش صادرات در رشد شرکت، وسعت و ماهیت تولیدات مختلف شرکت و بازارهای خارج، اهداف مشخص عملکرد صادراتی و سطح تعهد مدیریت در مقایسه با ریسک صادرات است.

مقیاس خوبی یک برنامه، به کیفیت اطلاعات اساسی جمع آوری شده و کیفیت تجزیه و تحلیل بعمل آمده در حین انجام فرآیند برنامه ریزی بستگی دارد. در این فرآیند مهم است که از مشارکت تمامی سطوح مدیریت برخوردار گردیده و به آن‌ها تفهیم شود که جهت حصول به موفقیت، باید کل شرکت خود را ملزم به تحقق اهداف صادراتی آن نمایند. (همان منبع، 57)

یک برنامه بازاریابی صادرات باید موارد ذیل، شامل: اهداف بازاریابی، وضعیت بخشهای بازار، تحقیق در امر بازار، ویژگیهای خط تولید، قیمت گذاری صادرات، کانالهای توزیع و استراتژیهای ترویج صادرات را مورد توجه قرار دهد. برنامه باید به تشریح اقدامات لازم، آن هم با جزئیات کافی بپردازد که این امر متضمن تعیین اهداف صادرات، تهیه بودجه و برنامه زمان بندی شده فعالیتها و نیز تعیین مسئولیتهای مربوط به اجرای آن است. (همان منبع، 58)

اهداف بازاریابی صادرات

اولین گام برای طرح یک برنامه بازاریابی صادرات همانا مشخص ساختن اهداف بازاریابی صادرات است. این اهداف که لازم است قابل حصول، واقعی و مشخص باشند، باید به تمامی کارکنان شرکت تفهیم شوند. از آنجایی که جهت گیری شرکت و فعالیتهای آن به اهداف مذکور بستگی خواهد داشت، لذا مدیریت باید وقت و انرژی قابل توجهی را جهت تعیین آن‌ها اختصاص دهد (همان منبع، 59).

تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و مخاطرات مربوط به شرکت می تواند راهنمای مدیریت، جهت تعیین اهداف واقعی و مؤثر باشد. هدف از تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف آشکار ساختن مزیت‌های رقابتی شرکت و نیز تحلیل چشم اندازهای مربوط به فروش و سودآوری

آن است. این تحلیل، معمولا بر مبنای ارزیابی حقایق و فروض مرتبط با شرکت و تحقیق در امر بازار صورت می پذیرد.

نقاط قوت یک شرکت، همان مزیت‌های رقابتی آن است که به شرکت در بازارهای صادراتی قابلیت عرض اندام می دهد. نقاط ضعف شرکت، همان تنگناهای آن است که می تواند مانع از فعالیتهای بازاریابی در جهاتی معین شود. برای نمونه شرکتی که فاقد منابع مالی آماده و در دسترس باشد، قادر نخواهد بود در مقیاسی وسیع، مبادرت به فعالیتهای ترویجی نماید. (همان منبع، 58)

در هر حال تشخیص نقاط قوت و ضعف شرکت، در ارزیابی وضعیت رقابتی آن ضروری است. این تشخیص، از نقطه نظر رقابت باید شامل ملاحظات زیر باشد (همان منبع، 59):

-تکنولوژی مورد استفاده

-طرح، مدل و علائم تجاری

-کیفیت کالا، کنترل کیفیت و عمر مفید کالا

-درجه تکمیل نوع محصول

-خدمات در سطح مصرف کننده

-عرضه مواد اولیه

-ساختار توزیع و هزینه

از سوی دیگر، بررسی فرصتها و مخاطرات مربوط به بازار نیز باید مکمل تحلیل مربوط به نقاط قوت و ضعف شرکت باشد. در واقع هدف این است که بهترین فرصتهای تجاری و جهات رشد، مورد شناسایی قرار گیرند. برای ارزیابی فرصتهای شرکت در بازارهای احتمالی می توان از بررسی مواردی چون: مشتریان صادراتی شرکت، کالاهای رقیب، ساختار بازار و عرضه کنندگان رقیب استفاده کرد. این نوع ارزیابی ممکن است جنبه تکمیل کنندگی نقاط قوت شرکت با فرصتهای بازار را آشکار سازد.

سرانجام مدیریت باید بررسی به اصطلاح مخاطرات بازاریابی بازارهای تحت مطالعه را در دستور کار خود قرار دهد. این امر باید شامل: مطالعه قوانین و مقررات وارداتی مربوط به تعرفه ها، سهمیه ها، تدابیر غیر تعرفه ای و غیره باشد. همچنین مدیریت باید مشخص سازد، آیا بازارهای تحت بررسی، بازارهایی رشد یافته اند یا خیر. به بیانی دیگر آیا جزو بازارهایی اند که هم اکنون از عرضه کافی برخوردار بوده و در نتیجه برای کالاهای شرکت جای فوری و سهل الوصولی وجود ندارد؟

قیمت گذاری صادرات

هنگام قیمت گذاری صادرات، شرکت باید یکسری هزینه های اضافی را مدنظر قرار دهد که به هنگام قیمت گذاری در بازار داخلی، مورد محاسبه قرار نمی گیرند. هزینه های مذکور شامل مواردی چون: هزینه های بیمه و حمل و نقل بین المللی کالا، هزینه های سازگار نمودن کالا، حقوق و عوارض وارداتی، حق کمیسیون عوامل وارد کننده و نیز هزینه های بیمه خطرات ناشی از تغییرات نرخ ارز می گردد (کادگان و همکاران، 82، 2001).

تجزیه و تحلیل مربوط به قیمت گذاری صادرات باید متضمن سوالاتی باشد چون: بخش مربوطه در بازار هدف، چه ارزشی بر روی کالای شرکت می گذارد؟ چگونه ایجاد تغییراتی در کالا می تواند باعث افزایش یا کاهش ارزش کالا نسبت به ارزش بازاری آن شود؟

در عمل یافتن جوابهایی برای سوالات مذکور دشوار است، لکن با تجزیه و تحلیل قیمت و ویژگیهای کالاهای موجود رقیب می توان اطلاعات مفیدی در این رابطه بدست آورد. ممکن است تجزیه و تحلیل مربوطه، مشخص سازد که این هزینه مواد مورد نیاز نیست که ارزش کالا را معین می سازد، بلکه برداشت و نظر مشتری در مورد ارزش کالا است که تعیین کننده می باشد (همان منبع، 83).

استراتژی توسعه صادرات

سیاست برون‌گرایی اقتصادی^۱ و به بیان دیگر «استراتژی توسعه صادرات»^۲ مبتنی بر تشویق صادرات در کشور است. یعنی در جهت صادرات کالا و افزایش صادرات در کشور و با تأکید بر توسعه صناعی که از مزیت نسبی برخوردارند و یا اینکه به گونه‌ای امکانات تولیدی دارند.

هدف از این استراتژی تأمین منافع اقتصادی کشور از طریق توسعه و تنوع در صادرات و تحصیل هر چه بیشتر درآمدهای ارزی به کمک آن می‌باشد. آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل می‌گوید: «بازارهای صادرات این امکان را به وجود می‌آورند که کارخانه‌ها بیش از یک نوع کالا تولید کنند و از این رو بسیار بیشتر از زمانی که فقط برای بازارهای داخلی تولید می‌کردند، متخصص می‌شوند. تولید طولانی‌تر، هزینه‌های تغییر از یک تولید به تولید دیگر را کاهش می‌دهد. تخصص باعث می‌شود که هر بنگاه برای کارایی در تولید محصولات خود بیشتر یاد بگیرد. رقابت در بازارهای بین‌المللی، انگیزه لازم را برای هر دومی به وجود می‌آورد اگر بهره‌وری صنعتی با ممارست بهبود یابد، آن گاه یادگیری به هنگام عمل را می‌توان با رشد سریع‌تر تولید از طریق صادرات شتاب بخشید. هر چه بیشتر در معرض بازارهای جهانی قرار گرفتن، فرصت‌های مشاهده و اخذ فناوری‌های جدید را افزایش می‌دهد. هاوارد پیک، اقتصاددان از دانشگاه پنسیلوانیا، این مزیت‌ها را در متن کارایی تخصصی پویا جای می‌دهد: «هرگاه بازارهای صادرات وجود داشته باشند، کار، سرمایه و حتی زمین ممکن است بدون آن که با کاهش بازده مواجه باشند، از موارد استفاده توأم با بهره‌وری پایین به سوی بالا، به سرعت حرکت کنند.»

دولتی که استراتژی برون‌نگر را دنبال می‌کند ناچار است که تمامی نظام انگیزشی را از دورن دگرگون سازد و آن را برای بنگاه‌ها به منظور فروش تولیدات‌شان به کشورهای خارج، سودآورتر سازد. اقتصاددانان مکتب نئوکلاسیک، هیچ‌گونه انحرافی را به سمت صادرات تجویز نمی‌کنند. بلکه رژیمی را تجویز می‌کنند که در نحوه برخوردش با صادرات، جانشینی واردات و کالاهای غیر تجاری، بی‌طرف است. از نظر آن‌ها با فرض مداخله حداقلی دولت، نظام بازار بخش عمده قیمت‌ها

¹ . out ward looking strategy

و تخصیص‌ها را تعیین می‌کند. این سیستم دولت را تنها برای تعیین قواعد بازی و برطرف کردن ضعف‌های بازار آزاد می‌گذارد.

چنین تجویزهایی در متون مربوط به توسعه در دو دهه گذشته شکلی غالب داشته و بنیانی اساسی را برای بیشتر برنامه‌های تعدیل ساختاری به سمت تقدم بخشیدن به برون‌نگری شکل می‌داده است. بانک جهانی در یک بررسی از اقتصادهای بسیار کارآمد آسیایی تلاش کرد تا عملکرد صادرات و درجه باز بودن اقتصاد آن‌ها را به رشد درآمد سرانه و نیز رشد بهره‌وری کل عوامل ربط دهد.

سیر قهقراپی که در طول سالهای 1960 تا 1985 بیش از 50 کشور را در بر گرفت، نشان داد که رشد درآمد و رشد بهره‌وری عوامل به طور معنی‌داری با سهم میانگین صادرات کالاهای تولیدی یک کشور همبسته است.

اما باید یادآور شد که رویکردهای معقول‌تری نیز برای اتخاذ استراتژی برون‌نگر وجود دارد. یکی از این رویکردها، رهیافت نهادگرایان است. در این شکل از برون‌نگری بی آن که به عوامل قیمتی توجه شود بر عوامل ساختاری و نهادی تکیه می‌شود. در واقع این رویکرد این تحلیل ساده را که بازار در نهایت در اختیار ارزان‌ترها قرار می‌گیرد، رد می‌کند و معتقد است کسب سهم از بازار، مستلزم رعایت اصول و فرآیندهای پیچیده‌ای است که موجب پذیرش یک کالا از سوی یک مشتری و یا یک ملت می‌شود. از جمله شاخص‌ترین افرادی که به معرفی استراتژی‌های رقابتی همت گماشت، می‌توان از مایکل پورتر نام برد. مشخصه بارز او این بود که با دیدگاه‌های اقتصاد خرد، که عمدتاً توجه و دقت نظر در تعاملات واحدهای خرد اقتصادی را مد نظر دارد (برخلاف مکاتب قبلی که عموماً رویکرد اقتصاد کلان را بر می‌گزیدند) به مسئله می‌نگریست. او با معرفی مفهوم «مزیت رقابتی» افق‌های جدیدی را پیش روی صاحب‌نظران امر سیاستگذاری گشود (عسگری، 1386).

نقد و بررسی استراتژی توسعه صادرات

روش کلی در سیاست توسعه بخش صادرات تمایل به تجارت آزاد دارد و در صورت عدم ایجاد محدودیتی در اعمال این سیاست آن را می‌توان استراتژی درهای باز اقتصادی نامید که مبتنی

بر اصل مزیت نسبی در اقتصاد کشور می‌باشد. نکته مهم این است که بدون در نظر گرفتن امکانات تولید کشور نمی‌توان از صادرات صحبتی کرد و این تولید می‌بایست کالاهای قابل عرضه در بازارهای بین‌المللی باشد و توجه به عواملی که امکان رقابت را با ممالک دیگر فراهم می‌سازد نیز از ضروریات است.

برای آشنایی بیشتر با این استراتژی و روش اعمال آن اشاره‌ای به نظرات بیان شده در این باب می‌کنیم:

با توجه به تجربیات دیگر کشورها چنین به نظر می‌رسد که استراتژی توسعه صادرات مناسب‌ترین روش در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشور است. البته در یک نگرش کلی و بدون انعطاف به آن چنین به نظر می‌رسد که لازمه انتخاب این استراتژی قبول مکانیسم بازار، محدود نمودن مداخله دولت در اقتصاد و ادغام سریع در بازارهای جهانی می‌باشد که شامل آزاد گذاشتن ورود و خروج سرمایه‌های خارجی، گرفتن وام از بانک‌های بین‌المللی و اقداماتی در این جهت می‌باشد.

تجربه حاصل از پیشرفت صادراتی برخی از کشورهای جهان سوم به خصوص در یک ربع قرن اخیر، بیانگر این واقعیت است که در صادرات باید به خریدار، تمایلات و خواسته‌های او بیش از هر چیز دیگر توجه داشت و لازمه این کار، شناسایی مناطق مختلف جغرافیایی و کسب تجربه در زمینه صادرات، افزایش تولید و مهم‌تر از آن کاهش هزینه‌های زاید و اضافی می‌باشد.

جمعی از اقتصاددانان از جمله کراس^۱ معتقدند که کشورهای در حال توسعه برای شروع و رسیدن به توسعه اقتصادی می‌بایست از هرچه دارند استفاده نمایند و در پی تولید کالاهایی که در آن تخصص ندارند، نباشند. به میزانی که کمبود ارزی شدیدتر است کشور مزبور باید مصرانه هرچه را که می‌تواند به بازارهای بین‌المللی عرضه نماید و ارزش مورد نیاز خود را دریافت کند.

اما در مورد کشورهای در حال توسعه که بسیاری از آن‌ها تک محصولی هستند، مساله مهم این است که در بلندمدت برای تک محصول آن‌ها ممکن است جایگزینی اختراع یا ابداع شود و در کوتاه مدت هم عمدتاً این کالاها از نظر اقتصادی معمولاً به گونه‌ای است که نوسانات زیادی در

^۱. Cross

قیمت آن‌ها ایجاد می‌شود. به خصوص کم‌کشش بودن تقاضا که نقش بسیار مهمی در نوسان قیمت‌ها دارد و به تجربه در مورد قیمت نفت بارها مشاهده شده است.

مطابق تحقیقاتی که توسط گوپین نانکانی^۱ انجام گرفته کشورهای صادرکننده مواد معدنی (از جمله نفت) بی‌ثباتی بیشتری در درآمدهای ارزی خود داشته‌اند تا کشورهایی که صادرکننده محصولات غیرمعدنی بوده‌اند. همچنین کشورهای صادرکننده مواد معدنی موفقیت کمتری در تنوع بخشیدن به صادرات خود داشته‌اند (نادی و همکاران، 1371).

بخش بندی بازار صادرات

برنامه بازاریابی صادراتی کامل نخواهد بود، مگر آنکه شرکت، بخش مورد نظر خود در بازار صادراتی مربوطه را مشخص سازد. هر بازار بزرگی از بخشهای مختلفی تشکیل شده است که به میزان قابل توجهی از یکدیگر متمایز می‌باشند. گروههای مختلف مصرف کننده نیز بر اساس سطوح درآمد، سن، شیوه زندگی، حرفه و میزان تحصیلات از یکدیگر قابل تمایز می‌باشند. عامل مهم در برنامه بازاریابی صادرات، مشخص ساختن بخشی است که شرکت قصد دستیابی به آن را دارد. برای انتخاب بخش مربوطه، شرکت باید به سوالات زیر پاسخ گوید: چه کسانی مبادرت به خرید کالاهای آن در بازار صادراتی می‌نمایند؟ چرا آن‌ها این کالاها را می‌خرند؟ این مشتریان در کجا قرار دارند؟ ویژگیهای آن‌ها چیست؟

در رابطه با این بررسی سودمند خواهد بود که به موارد تشابهات درون بخشی و به موارد اختلافات بین بخشی نیز توجه شود. شرکت باید آن بخشی از بازار را انتخاب نماید که با مشخصات کالای آن بیشترین هم‌خوانی را داشته باشد. برای مثال، اگر مبادرت به تولید چینی آلات با کیفیت بالا و پرارزش می‌کند، باید بخش مورد انتخابش متضمن مصرف کنندگان جوان با درآمد بسیار و با تحصیلات بالا باشد.

¹.Gobin Nankani

برای سود آوری لازم است که بخش مورد انتخاب در بازار، به قدر کافی بزرگ باشد. بنابراین قبل از اتخاذ تصمیم نهایی و ملحوظ داشتن آن در برنامه بازاریابی، باید اندازه بخش مربوطه مشخص و معین گردد.

برای موفقیت در امر صادرات، یک شرکت باید به شناسایی بازارهای صادراتی پرجاذبه همت گمارده و توان بالقوه صادراتی کالاهای خود را به دقت هر چه بیشتر در آن بازارها مورد ارزیابی قرار دهد. در همین رابطه است که تحقیق در امر بازار و مسئله پیش نگری، از اهمیت بسیاری برخوردار می باشد. عواملی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند، شامل: اندازه بازار، ویژگیهای تقاضا در آن، نیازهای مصرف کنندگان، کانالهای تجاری و تفاوتهای فرهنگی و اجتماعی است که بر نحوه عملکرد تجاری شرکت در بازار تاثیر می گذارند.

ممکن است تولید کننده ای کوچک که در فکر ورود به حوزه صادرات است، مایل یا قادر به تخصیص منابع مالی به استفاده از روشهای پرهزینه جمع آوری اطلاعات نباشد. چنین شرکتی می توانند برای کسب اطلاع از بازار به اطلاعات منتشر شده بسنده نمایند. معهذاً لازم است که در ابتدا صحت و قابل اتکا بودن اطلاعات را مورد ارزیابی قرار دهند.

ویژگیهای کالا

در مرحله بعد، شرکت باید کالاهایی که قصد عرضه آنها را دارد، مورد بررسی قرار دهد. در تجزیه و تحلیل مربوطه، باید هر نوع تعدیل لازم در کالاها، تغییرات مورد لزوم در بسته بندی، برچسب، علامت تجاری و خدمات مورد انتظار بعد از فروش آنها بعمل آید.

برای جلب نظر مشتری و پاسخگویی به نیازهای بازار خارج از کشور، لازم است که در بسیاری از کالاها، تعدیلات و تغییرات مهمی صورت گیرد. در بعضی از کالاها نیز بنا به تشخیص تولید کننده باید تغییراتی صرفاً به منظور ایجاد جاذبه بیشتر در بازارهای صادراتی داده شود.

کانالهای توزیع

یک صادر کننده بالقوه باید موارد ذیل را در رابطه با طرق توزیع کالا، مورد توجه قرار دهد(ابی و اسلیتر، 1989، 54):

- صدور از طریق یک شرکت صادراتی داخلی که مسئولیت کامل فروش کالا را در خارج بعهده گیرد

- تاسیس یک سازمان صادراتی تحت تملک شرکت

- فروش از طریق نمایندگی ها در خارج

- استفاده از انبارهای کالا در خارج

- ایجاد یک نمایندگی فروش تماما تحت تملک شرکت

انتخاب نوع کانال توزیع، بستگی به استراتژی صادرات شرکت و بازار صادراتی مربوطه خواهد داشت. اگر شرکت خواهان صادرات کالایی با ویژگیهای خاصی است که می تواند منجر به فروش خوبی گردد لازم است تا با اتخاذ یک استراتژی ترویجی مناسب، مبادرت به شناسایی بیشتر کالای مربوطه نماید. در چنین حالتی بهتر است که شرکت عامل فروشی را در نظر گیرد که درگیر فروش کالاهای متعدد نباشد و در نتیجه بتواند وقت لازم را به ترویج آن کالا تخصیص دهد(همان منبع، 55).

کانالهای توزیع باید به خوبی انتخاب شده و تلاشهای لازم جهت برقراری روابط حسنه بین طرفهای ذیربط بعمل آید.

ترویج کالا

برنامه بازاریابی صادرات باید در برگیرنده جزئیات کافی در رابطه با جنبه های ذیل از استراتژی ترویج کالا باشد(کوسگیل و زو، 1994، 19):

روشهای شناسایی کالا، تبلیغات (چه کسی مسئول آن باشد و شرکت چه میزان بودجه می تواند به این امر اختصاص دهد)، ماموریتهای تجاری، بازدیدهای خریداران، سایر فعالیتهای ترویجی (از کدام روشها استفاده بعمل آید؟ چه میزان تخصیص یابد؟)، و همکاریهای صادراتی محلی.

میزان موفقیت در امر صادرات به این بستگی دارد که شرکت تا چه حد به طور موثر رضایت مشتریان خود را فراهم آورده است. صادر کننده باید همواره به خاطر داشته باشد که بهترین کالا نیز بدون حمایت شرکت در ارائه خدماتی جهت جلب رضایت واسطه های تجاری و مصرف کنندگان نهائی آن، می تواند با شکست مواجه گردد. به علاوه، جلب رضایت مشتری می تواند موجب وفاداری و بروز حسن نیت نسبت به صادر کننده گردد. (همان منبع، 20)

بودجه و جدول زمانی

جهت برنامه بازاریابی صادرات، باید مبادرت به بودجه بندی نمود. این امر باید مواردی اصلی چون: منابع تامین مالی هزینه ها، بکارگیری منابع مالی و پیش بینی وضعیت مالی صادرات (پس از 3 تا 5 سال) را شامل شود. همچنین باید به طرح جدول زمانبندی فعالیتها، آن هم با جزئیات مورد لزوم، مبادرت کرد.

سند کاری

به یک برنامه بازاریابی صادرات، نباید همچون بخش نهایی کار که باید بایگانی شده و مورد فراموشی واقع شود نگریست، بلکه آن را باید به منزله سند کاری پویائی در نظر گرفت که باید با افزایش تجربه شرکت و بکارگیری پسخورد اطلاعات و بازتابهای بازار صادرات، به طور مداوم مورد بررسی و تجدید نظر قرار گیرد. توجه دائم به برنامه ریزی صادراتی مهمتر از خود سند برنامه است.

تاثیر تجارت الکترونیکی بر توسعه صادرات

دو پدیده جهانی شدن و تجارت الکترونیکی چالش‌ها فرصت‌های رقابتی زیادی را برای سازمان‌های کوچک و بزرگ به همراه داشته است. شرکت‌های کوچک و متوسط به طور خاص با این فرصت‌های جدید در حال رویارویی هستند. اگر چه بیش از نیمی از میزان اشتغال و ارزش افزوده کشورها به این شرکتها مربوط میشود اما با این وجود به طور مناسب و در خور توجه در فعالیت‌های صادراتی و تجارت الکترونیکی فعال نمی‌باشند. آنکتاد (1) مهمترین مشکل و مانعی که این شرکتها در امر صادرات با آن مواجه هستند فقدان سرمایه و ظرفیت کافی و پیچیدگی‌ها و دشواری‌های مربوط به ارائه خدمات در بازارهای بین‌المللی است. اینترنت تعداد روش‌های اقتصادی و با صرفه جهت جذب مشتریان خارجی و ارائه خدمات به آنها ارائه میکند که میتوان به واسطه آن با کاهش هزینه‌های مربوط به گستره‌های جغرافیایی این موانع را تا حد ممکن حذف کرد. (کولچینا، 2001)

گسترش جهانی تجارت الکترونیکی باعث افزایش صادرات از طریق اینترنت شده است. شرکت‌های صادراتی به طور فزاینده‌ای در حال تلاش در راستای شناسایی توان بالقوه اینترنت برای تقویت فعالیت‌های صادراتی موجود و یافتن مشتریان صادراتی جدید، می‌باشند. اینترنت میتواند ابزار موثر بازاریابی برای صادرکنندگان باشد. استفاده موثر از اینترنت راهی کم هزینه جهت ورود به بازارهای جهانی برای شرکت‌هایی است که قصد دارند به حیطه صادرات وارد شوند. این موضوع به طور ویژه‌ای برای شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌هایی که در بخش کوچکی از بازار جهانی فعالیت دارند مطرح می‌باشد. تئو (1998) بیان میکند که برای صادرکنندگانی که فاقد منابع مالی ضروری و منابع انسانی برای امر تحقیقات بازاریابی رسمی می‌باشند، اینترنت فرصت‌هایی جهت پشتیبانی از فعالیت‌ها جمع آوری اطلاعات رقابتی مرتبط با بازار را به منظور برنامه ریزی صادراتی و ایجاد استراتژی‌های صادرات فراهم میکند. شرکت‌های استفاده‌کننده از اینترنت نه تنها میتوانند از آن به عنوان یک ابزار موثر برای برای برقراری ارتباطات جهانی سود برند بلکه میتوانند با هزینه پایین‌تری با مشتریانی که از نظر جغرافیایی بسیار دور افتاده هستند وارد معاملات بین‌المللی شوند.

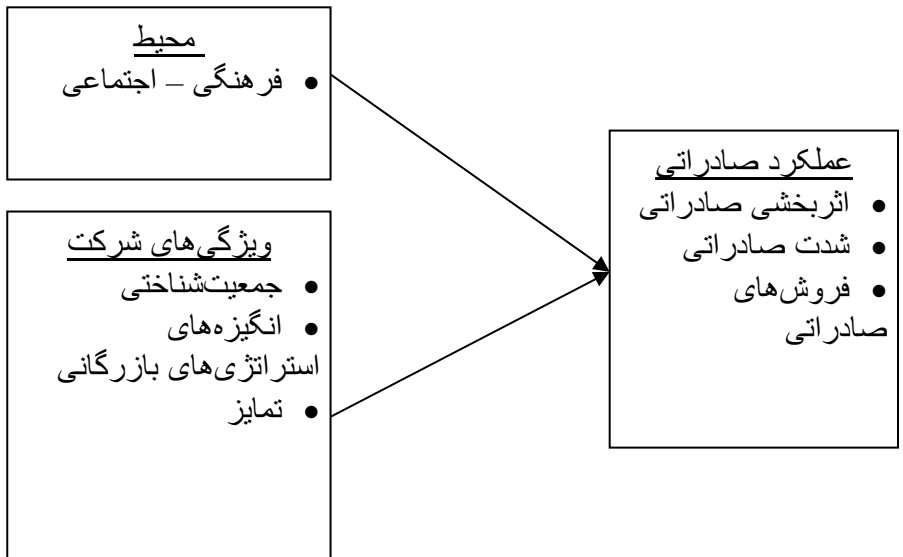
دسچمپ (2002) معتقد است که در بستر جهانی شدن، توسعه فناوری اطلاعات باعث افزایش غنای اطلاعاتی جامعه میشود. در صورتی بخش‌های مختلف جامعه به خصوص بخش بازرگانی از

غنای اطلاعاتی کافی برخوردار باشد، انتظار حضور موفق شرکتها و کسب و کارهای بخشهای مختلف آن جامعه در عرصه رقابت و بازارهای جهانی میرود.

عوامل تعیین کننده عملکرد صادراتی

مدل بالدوف. کراوانس و واگنر (2008) برای اقتصادهای کوچک

مدل تحقیق در شکل 2-3 نشان داده شده است. عوامل اثرگذار بر عملکرد صادراتی پیرامون نیروهای داخلی و خارجی شرکت سازماندهی شده اند. (ابی و واسترلر، 1989، 8) پیش بینی کننده های پیشنهادی عملکرد صادراتی شامل عوامل محیطی، ویژگی های شرکت و استراتژی های بازرگانی می باشند.



شکل 2-3- پیش بینی کننده های پیشنهادی عملکرد صادراتی

عملکرد صادراتی

عملکرد صادراتی معمولاً با استفاده از رویکرد شاخص واحد اندازه‌گیری می‌شود و فروش‌های صادراتی، رشد فروش‌های صادراتی، سودهای صادراتی و شدت صادرات بیشترین شاخص‌های معمول مورد استفاده هستند. (زو و استان، 1998، 341) با وجود این، مدارک و دلایل زیادی وجود دارد که عملکرد صادراتی به عنوان یک ساختار چند وجهی مورد توجه قرار گرفته است و نباید توسط یک شاخص واحد اندازه‌گیری شود. (کاوسیگل و زو، 1994، 9)

در کل ما عملکرد صادراتی را به عنوان نتایج حاصل شده برای شرکت از فروش‌های بین‌المللی تعریف می‌کنیم. (شوهام، 1998، 67) نتایج شامل جنبه‌های استراتژیک و مالی عملکرد می‌شوند و همچنین باید یک افق زمانی برای دربرگیری تغییرات را شامل شود. کاوسیگل و زو (1994) اشاره می‌کنند که بیشتر تحقیقات گذشته برای سنجش عملکرد صادراتی از فروش‌های صادراتی استفاده کرده‌اند که به جنبه مالی مرتبط است. علاوه بر این مشکل که به محتوا مرتبط است مشکلات دیگر مرتبط است به اینکه چگونه عملکرد صادراتی سنجیده خواهد شد. (کاتسیکس و دکتر، 1996، 10)

معیارهای اندازه‌گیری عینی و ذهنی گزینه‌های ممکن هستند، جالب این که هر چه هر دوی رویکردهای اندازه‌گیری ضعف‌هایی دارند ولی مدارک و شواهد نشان می‌دهد که یافته‌ها در دو رویکرد با هم تفاوت معنی‌داری ندارند. سه بعد از عملکرد صادراتی منظور شده است:

1- اثربخشی صادراتی

2- شدت صادرات

3- فروش‌های صادراتی، معیار انگیزه‌های مورد استفاده برای اثر بخشی صادراتی ترکیبی است تا بر انتقادات وارده بر شاخص‌های تک موردی غلبه کند و ادراکات مدیران درباره تغییرات در نتایج استراتژیک و مالی را به دست آوریم. شدت صادراتی و فروش‌های صادراتی به ابعاد مالی

برمی‌گردند و به عنوان معیارهای اندازه‌گیری عینی مورد استفاده هستند. هدف در استفاده از ابعاد سه‌گانه غلبه بر جنبه‌های متفاوت عملکرد است.

محیط

می‌دانیم که محیط شامل عوامل خارجی می‌شود که این عوامل موجب فرصت‌ها و تهدیداتی برای شرکت‌ها هستند و برای مدیریت غیر قابل کنترل می‌باشند. به عقیده بورگویس (1980) محیط می‌تواند به عنوان صفحات [مخالف، غیرمطمئن، پویا] یا به عنوان فعالیت [مثل محیط کار یا محیط کلی] مفهوم‌سازی گردد. در هر دو مورد، مدیریت باید عوامل مهم اثرگذار بر بازرگانی را شناسایی کند.

در بازرگانی بین‌الملل برای مدیریت ملاحظه محیط کلی مهم است و محیط سیاسی، اجتماعی - فرهنگی ابعاد اصلی محیط هستند. محیط فرهنگی - اجتماعی متشکل از مشتریان خاص، زبان‌ها و مذاهب کشورهای خارجی می‌باشد در حالی که محیط سیاسی شامل ابعاد اقتصادی (مثل نرخ مبادله) و قانونی (مثل محدودیت‌های واردات) می‌باشد.

از چشم‌انداز اقتصاد صنعتی عوامل اجتماعی - فرهنگی و سیاسی قسمتی از ساختار صنعت هستند و ممکن است موانع ورود را ارائه دهند. که این موانع از ورود رقبای جدید جلوگیری می‌کنند و به طور معمول تنها با هزینه‌های بالا می‌توان بر آنها غلبه کرد. این چنین هزینه‌هایی با خود خطراتی را دارند و فرض می‌شود که سرمایه‌گذاری غیر قابل برگشت باشند. چون که سرمایه‌گذاری بالاتر احتمال دارد که سودها را کاهش دهد، فرض می‌کنیم که رابطه منفی بین ابعاد محیط سیاسی و فرهنگی - اجتماعی و عملکرد صادراتی وجود دارد.

ویژگی‌های شرکت

ویژگی‌های شرکت برای مدیریت در مقایسه با عوامل محیطی قابل کنترل تر هستند و توانمندی‌ها و ضعف‌های شرکت‌ها را نشان می‌دهند. در مطالعات بین‌المللی ویژگی‌های متنوع شرکت که مورد تحقیق قرار گرفته‌اند شامل اندازه شرکت، تجربه صادراتی و توانایی بین‌المللی هستند. نتایج ارتباطات مثبت، منفی و عدم ارتباط بین این ویژگی‌ها و عملکرد صادراتی را نشان می‌دهند. با وجود این در مطالعات شرکت‌های بزرگتر عملکرد صادراتی بالاتری را از خود نشان داده‌اند مانند: رید (1982)، کیناک و کنگ ین کان (1993) دلیل منطقی برای این یافته‌ها این است که اندازه شرکت بر تخصیص منابع اثر می‌گذارد و منابع مدیریتی و مالی، ظرفیت تولید و صرفه‌جویی‌های مقیاس باعث ارتباط مثبت بین اندازه شرکت و عملکرد صادراتی هستند. همچنین می‌توان گفت که شرکت‌های بزرگتر منابع کمکی بیشتری را برای فعالیت‌های صادراتی درگیر می‌کنند.

عملکرد صادراتی با دوره‌های کوتاه‌تر تجربه صادراتی مرتبط است. منطق حمایتی از این موضوع این است که شرکت‌های جوانتر به علت عدم مزیت‌های هزینه‌ای و محدودیت دسترسی به منابع در بازارهای داخلی مجبورند که به خارج از کشور بروند. (اورسیک و سزینکوتا، 1984، 160) همچنین جهت‌گیری‌های ویژه مدیریت عملکرد صادراتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مخصوصاً فرض می‌شود که انگیزه‌های بین‌المللی شدن عملکرد صادراتی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. محققین بین انگیزه‌های اثرگذار و انفعالی تمایز قائل می‌شوند و در حالی که انگیزه‌های اثرگذار درگیری در فعالیت‌های بین‌المللی را تحریک می‌کند، انگیزه‌های انفعالی پاسخ‌های شرکت به تغییرات محیطی هستند. مزیت‌های سود، محصولات خاص، مزایای مالیاتی و رسیدن به یک موقعیت هزینه‌ای رقابتی انگیزه‌های اثرگذار هستند. در مقابل فشارهای رقابتی، اضافه تولید همراه با ظرفیت اضافی یا تقاضای داخلی ضعیف شاخص‌های انگیزه‌های انفعالی بین‌المللی شدن هستند. (جین و توکر، 1995، 24)

در یک محتوای بین‌المللی به نظر می‌رسد که جهت‌گیری اثرگذار به طور مثبت با عملکرد صادراتی مرتبط باشد چون که چنین گرایشی موجب نفوذ شایستگی‌های سازمان در بازارهای بین‌المللی می‌شود. شرکت‌هایی که به طور اثرگذار برانگیخته شده‌اند آگاهی بیشتری از شرایط داخلی و خارجی دارند، بنابراین به دلیل مزیت‌های اطلاعاتی ممکن است که به سطوح بالاتری از عملکرد ناقل گردند.

استراتژی‌های بازرگانی

زمانی که رفتار شرکت‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد استراتژی‌های بازرگانی یا رقابتی سطح مناسبی برای تجزیه و تحلیل هستند. پورتر (1980) بحث می‌کند که رفتارهای استراتژیک رقابتی متفاوتی وجود دارد اما تاکید می‌کند که این رفتارها را می‌توان در سه نوع از استراتژی‌های کلی طبقه‌بندی کرد:

1- استراتژی تمایز

2- استراتژی هزینه پایین

3- استراتژی تمرکز. استراتژی‌های تمایز ملزم می‌کند که شرکت‌ها در یک یا بیشتر ابعاد بازرگانی خود تک باشند. برای مثال هنگامی که استراتژی تمایز را دنبال می‌کنیم تاکید بیشتر بر توسعه محصولات جدید، تبلیغات، تصویر ذهنی نشان تجاری یا نوآوری‌های بازاریابی داده می‌شود. استراتژی‌های هزینه پایین ملزم می‌کند که شرکت‌ها هزینه‌ها را پایین نگه دارند که می‌توانند با بهبود کارایی عملیاتی یا بهبود کیفیت محصول به این مهم دست یابند. استراتژی تمرکز شامل استفاده از استراتژی‌های تمایز یا هزینه پایین در حیطه کوچکی از بازار می‌شود.

بحث اصلی، رویکرد یکسان‌سازی در مقابل مطابقت‌دهی در بازاریابی بین‌المللی است. این بحث ریشه در فرآیند گذاری بین شرکت‌های جهانی و چند ملیتی دارد اولی با فروش‌های یکسان در همه

جا و دیگری با تطابق‌دهی محصولاتش در بازارهای مورد خدمتش عمل می‌کند. از نظر عملکرد سازمانی پورتر (1980) بیان می‌کند که استراتژی هزینه پایین (که شبیه به یکسان سازی است) یا استراتژی تمایز (که شبیه به تطابق است) ممکن است پیگیری شوند. اما سهم به دست آمده با استراتژی تمایز در مقابل استراتژی هزینه پایین کمتر است ولی توانایی ذاتی در هر دو استراتژی برای رسیدن به سطوح سود یکسان وجود دارد. دنبال کردن استراتژی‌های تمایز منجر به شدت صادراتی و فروش‌های صادراتی پایین خواهد شد.

متغیرهای شرکت

ویژگی‌های مدیریت. فورد و لئونیدو (1991) و ابی واسلتر (1989) از بازبینی ادبیات به این نتیجه رسیده‌اند که عوامل مدیریتی تعیین‌کننده‌های اصلی موفقیت صادراتی هستند. عوامل خاصی که شامل سطح تعهد مدیریت به صادرات، پذیرش دیدگاه بین‌المللی توسط مدیریت، مهارت کارکنان بخش صادرات در زبان خارجی و توانمندی بین‌المللی می‌شوند. نتیجه این است که تمایلات، ادراکات، آگاهی‌ها و نگرش‌های مدیریت عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی هستند.

ارتباطات. مدسن (1989) از مطالعاتش نتیجه گرفته است که ارتباط انسانی خوب تصمیم‌گیران با اعضای کانال یک اثر مثبت بر عملکرد دارد. دلیل منطقی چنین نتیجه‌گیری به خاطر این واقعیت است که افزایش ارتباط انسانی منجر خواهد شد که شرکت درک بهتری از رفتار و نیازمندی‌های مشتری و اعضای کانال داشته باشد. این نتیجه‌گیری توسط مطالعات دیگری حمایت می‌شود که این مطالعات یک رابطه مثبت بین تعداد بازدیدها از بازار خارجی و عملکرد صادراتی را شناسایی کرده‌اند.

استفاده از تحقیقات بازار. در نه مطالعه بازبینی شده توسط مدسن (1987) چهار مطالعه هیچ ارتباطی بین شدت تحقیقات بازار و عملکرد صادراتی را شناسایی نکرده‌اند در حالی که در پنج مطالعه دیگر یک ارتباط مثبت شناسایی شده است.

استراتژی

محصول. موفقیت صادراتی به قوت محصول از نظر منحصر به فرد بودن و کیفیت وابسته است. همچنین برخی تحقیقات ارتباط مثبت بین تطبیق محصولات با بازار و عملکرد را شناسایی کرده‌اند.

قیمت. مکینتاش (1980) یک رابطه مثبت بین رقابت‌پذیری قیمتی و عملکرد شناسایی کرده است. ابی و اسلتر (1989) 55 مطالعه بازاریابی صادراتی را به منظور ایجاد چهارچوب موجود در شکل 2-4 یکجا جمع کرده‌اند. در این چارچوب متغیرهای مستقل در دو سطح کلی تقسیم‌بندی شده‌اند، که این دو سطح با محیط که معمولاً فراتر از کنترل شرکت است و سطح داخلی که تحت کنترل شرکت است مشخص شده است. در این مدل متغیرهای قابل کنترل مورد توجه هستند و به ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و استراتژی شرکت تقسیم شده‌اند. این چارچوب روابط مستقیم بین توانمندی‌ها و استراتژی را با عملکرد مطرح می‌نماید و همچنین یک رابطه غیر مستقیم بین ویژگی‌های شرکت و عملکرد را با کمک متغیر واسطه‌ای استراتژی در نظر دارد. (استیلز و آمبلر، 1994، 27)

مدل آکاس و جولیان (2009)

به طور کلی یکی از عوامل کلیدی اثرگذار بر عملکرد صادراتی استراتژی بازاریابی صادراتی است. در این میان موضوع مهم انتخاب یکی از استراتژی‌های انطباق یا یکسان سازی محصولات و خدمات است. عوامل دیگر اثرگذار بر عملکرد بازاریابی صادراتی شامل ویژگی‌های خاص شرکت،

ویژگی‌های محصول و ویژگی‌های بازار صادراتی هستند. چارچوب مفهومی استراتژی آمیخته بازاریابی صادراتی و عملکرد ارائه شده در شکل 2-5 بیان می‌کند که استراتژی آمیخته بازاریابی فعالیت صادراتی، توسط عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌گردد.

عملکرد صادراتی، بوسیله استراتژی آمیخته بازاریابی اتخاذ شده، ویژگی‌های شرکت و ویژگی‌های محیطی تعیین می‌گردد. شکل 2-5 نشان می‌دهد که ویژگی‌های شرکت شامل بی‌نظیر بودن محصول، تجربه صادراتی شرکت، حمایت ارائه شده برای توزیع‌کننده‌های شرکت و تعهد منابع می‌شوند. ویژگی‌های محیط صادراتی شامل شدت رقابت، محیط سیاسی-قانونی بازار صادراتی، قابلیت دستیابی به کانال‌های توزیع و اقبال مشتری می‌شوند و استراتژی آمیخته بازاریابی شامل تصمیم برای یکسان سازی یا تطبیق آمیخته بازاریابی می‌شود.

مدل کاوسگیل و زو (1995) برای استراتژی جهانی

یپ (1989) فرض کرد که استراتژی جهانی پنج بعد دارد که شامل مشارکت بازار، یکسان سازی محصول، تمرکز فعالیت، بازاریابی یکپارچه و اقدامات رقابتی منسجم می‌شود. او همچنین مطرح کرد که استراتژی جهانی توسط محرک‌های خارجی جهانی شدن صنعت مرتبط به بازار، هزینه، دولت و عوامل رقابتی تعیین می‌گردد.

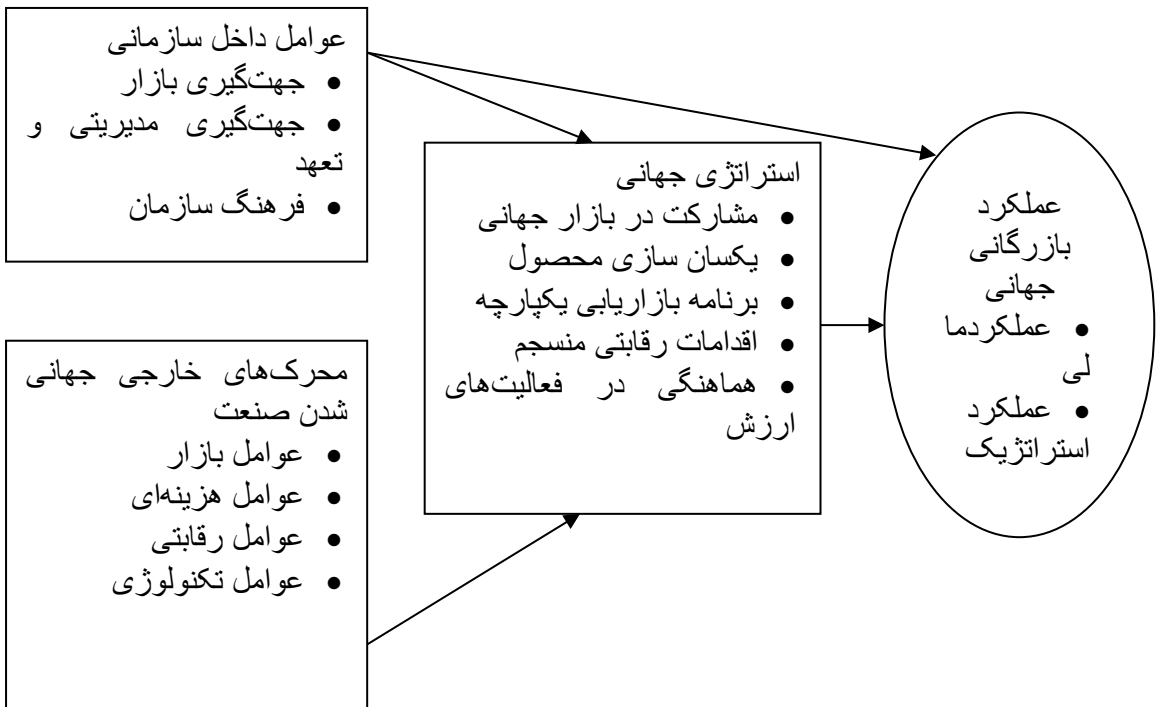
ابعاد پنجگانه استراتژی جهانی یپ شامل هماهنگی فعالیت‌های ارزش افزوده پورتر (1986) همچون تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی نمی‌شود که یک نیازمندی اساسی برای استراتژی جهانی است. بنابراین بعد هماهنگی باید به ابعاد پنجگانه استراتژی جهانی یپ اضافه شود تا دربرگیرنده کامل جنبه‌های متنوع استراتژی جهانی گردد.

یپ (1989) با تئوری ساختار صنعت موافق است، این تئوری فرض می‌کند که محرک‌های خارجی جهانی شدن صنعت، استراتژی جهانی را تعیین می‌کنند. اما عوامل داخلی سازمانی توسط

یپ بحث نمی‌شوند. چارچوب مفهومی ارائه شده از استراتژی جهانی این کمبود را رفع می‌کند و منابع داخل سازمانی را نیز شامل می‌شود. این چارچوب بر روی تئوری مبتنی بر منابع و تئوری مبتنی بر سازمان صنعتی بنیان شده است.

1- استراتژی جهانی پاسخ سازمان به محرک‌های خارجی جهانی شدن صنعت است.

2- عوامل داخلی سازمانی توانایی سازمان را برای درک استراتژی جهانی و انجام استراتژی جهانی تسهیل می‌کنند. (بارنی، 1991، 104)

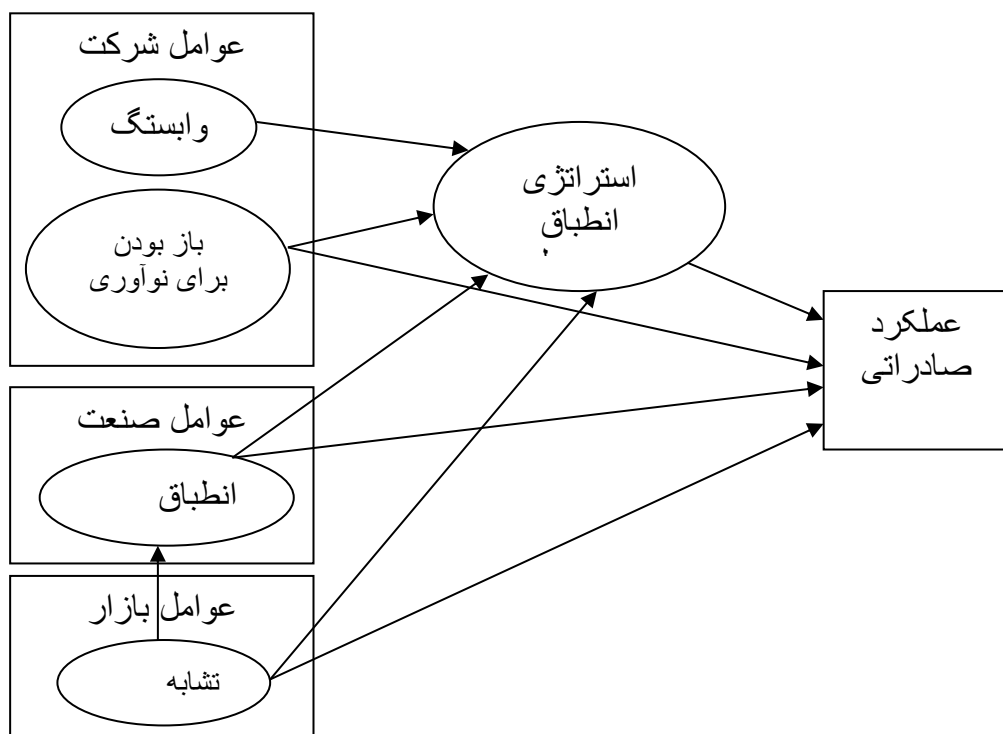


شکل 1-4- چارچوب مفهوم یکپارچه استراتژی جهانی

مدل کالنتون، کیم، اچمیدت و کاوسگیل (2005)

با بهره‌گیری از نظریه مبتنی بر منابع و تئوری مبتنی بر ساختار صنعت فرض می‌شود که ویژگی‌های خارجی و داخلی شرکت ابتدا استراتژی انطباق و سپس عملکرد صادراتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از ویژگی‌های داخلی (وابستگی صادراتی و باز بودن برای نوآوری) انتظار می‌رود که استراتژی انطباق محصول را تسهیل نمایند. ویژگی‌های خارجی (انطباق صنعت) به طور مثبت استراتژی انطباق محصول شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد ولی این ویژگی خارجی اثر منفی بر روی عملکرد صادراتی دارد. منظور از انطباق صنعت درجه و شدت انطباق محصول که در یک صنعت انجام می‌شود. چارچوب مفهومی شامل ویژگی کلیدی بازار نیز است که این ویژگی تشابه بازار است. این چارچوب تحقیقی توسط تحقیقات قبلی حمایت می‌شود مانند:

کاوسگیل و زو (1994)، مدسن (1987)



شکل 1-5- چارچوب مفهومی کالنتون، کیم، اچمیدت و گاوسگیل

عملکرد صادراتی

اگرچه تعاریف عملیاتی و مفهومی متنوعی از عملکرد صادراتی ارائه شده است اما در اکثر مطالعات عملکرد شامل نتایج فعالیت‌های صادراتی شرکت می‌شود. عوامل اثرگذار بر عملکرد صادراتی شامل ویژگی‌های داخلی مانند مشخصات محصول و شرکت و همچنین ویژگی‌های خارجی مانند مشخصات بازار و صنعت می‌شوند. این مطالعه نظریه مبتنی بر منابع و تئوری ساختار صنعت را می‌پذیرد و استراتژی تطبیق محصول را به عنوان استراتژی شرکت در ارتباط با ویژگی محصول، وابستگی صادراتی و باز بودن برای نوآوری (ویژگی‌های داخلی) و انطباق صنعت و تشابه بازار (ویژگی‌های خارجی) را با هم ادغام می‌کند.

استراتژی انطباق محصول

استراتژی انطباق محصول به عنوان فعالیت‌های منسجم و برنامه‌ریزی شده برای برآوردن ترجیحات و ارزش‌های مصرف‌کنندگان محلی تعریف می‌شود. اساساً این استراتژی توسط ویژگی‌های شرکت و محیط بازرگانی خارجی تعیین می‌گردد. (منگوک، 1997، 31) برخی از محققین گزارش داده‌اند که استراتژی که استراتژی انطباق بین‌المللی محصول منجر به رشد فروش می‌گردد اما اثری بر سهم بازار و سود ندارد. بیشتر شرکت‌های چند ملیتی معتقد هستند که استراتژی آنها نه تنها رشد فروش را تسهیل می‌کند بلکه برگشت سرمایه و سودآوری را نیز به همراه دارد. در این مدل استراتژی انطباق محصول به عنوان استراتژی بازاریابی استفاده می‌شود که عملکرد صادراتی را به طور مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد.

وابستگی صادراتی

ویژگی‌های شرکت در ادبیات به عنوان سوابق استراتژی انطباق محصول مورد ملاحظه قرار می‌گیرند که این استراتژی خود تجربه بین‌المللی، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت صادراتی و دامنه ورود به بازار را شامل می‌گردد. برای نشان دادن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت صادراتی از وابستگی صادراتی استفاده می‌شود که نشان می‌دهد شرکت تا چه اندازه به فعالیت‌های صادراتی به عنوان منابع درآمد و سود متکی است. بر اساس گفته‌های بانی (1991) منابع شرکت شامل منابع قابل لمس یا غیر قابل لمس (مثل ویژگی‌های شرکت) هستند.

مبتنی بر این دیدگاه بحث می‌شود که درجه وابستگی یک شرکت به فعالیت‌های صادراتی به عنوان یک ویژگی شرکت، استراتژی انطباق محصول را به طور مثبت تحت تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین هر چقدر موفقیت شرکت متکی بر فعالیت‌های صادراتی باشد. شرکت را در تطبیق محصولاتش برای تفاوت‌های شناخته شده در بازارهای خارجی جسور خواهد کرد.

باز بودن برای نوآوری

باز بودن برای نوآوری ویژگی داخلی دیگر شرکت است که استراتژی انطباق محصول را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این ویژگی مرتبط است به اندازه‌ای که شرکت نوآوری در فعالیت‌های بازاریابی را تشویق می‌کند. طبق ادبیات، نوآوری یک عامل حیاتی در عملکرد صادراتی شرکت‌ها است. (هولزموور و کسپر، 1991، 51) اگر شرکت‌ها نسبت به ایده‌های نو باز برخورد کنند آنها احتمالاً صادرات را به خوبی انجام خواهند داد. بنابراین مسلم است که باز بودن برای نوآوری به طوری مثبت استراتژی انطباق محصول را تحت تأثیر قرار خواهد داد. چون شرکتی که فعالیت‌های

سازمانی خود را برای جستجوی ایده‌های جدید تغییر می‌دهد محیطی را برای خود ایجاد می‌کند که در آن سطوح بالاتر انطباق محصول تشویق می‌گردد.

انطباق صنعت

انطباق صنعت به عنوان درجه و شدت انطباق انجام شده محصول در یک صنعت بیان می‌شود. انطباق صنعت نوع را نشان می‌دهد و در این مطالعه با استراتژی‌های انطباق رقبا مرتبط است. نوع محصول شرکت را ملزم به اصلاح محصول می‌کند و رقبا فشارهایی را در بازار برای ارضا نیازها و خواسته‌های مشتریان نشان می‌دهند. بنابراین انطباق صنعت نوع محصول را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کاوسگیل و دیگران (1993) بیان می‌کنند که ویژگی‌های صنعت استراتژی انطباق محصول شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انطباق صنعت می‌تواند یک منبع فشار برای شرکت به منظور انطباق محصولاتش باشد و همچنین شرکت می‌تواند ساختار سازمانی خود را برای نوآوری محصول تعدیل کند.

تشابه بازار

ویژگی‌های بازار پس زمینه اصلی دیگری برای استراتژی انطباق محصول هستند. آنها شامل تشابهات اقتصادی، قانونی، سیاسی و فرهنگی و درجه تفاوت در سبک زندگی و ارزش‌های مصرف کنندگان بازارهای داخلی با خارجی هستند. در این مدل تشابه بازار مربوط است به درجه‌ای که بازار صادراتی مشابه بازار داخلی است. بازارها در تمامی کشورها مشخصه‌های ویژه‌ای دارند و این تفاوت‌ها نقش کلیدی را در تطبیق محصولات با بازار محلی بازی می‌کنند. بنابراین تشابه بازار یک اثر مهم بر روی استراتژی‌های انطباق محصول دارد.

اگر بازار صادراتی مشابه بازار داخلی باشد شرکت‌ها مزیت‌هایی را در ارتباطات با دولت‌ها و مصرف‌کنندگان محلی خواهند داشت. بنابراین آنها از مزیت‌های دیگری همچون هزینه‌های پایین برای تحقیقات بازاریابی، مذاکرات و انطباق با قوانین محلی بهره خواهند برد. با چنین مزیت‌هایی که شرکت قادر خواهد بود تا بهتر از دیگر شرکت‌ها در بازار عمل کند.

مدل لئویندو، کتسیکس و سامی (2008)

تحقیقات زیادی مسئولیت شناسایی عوامل موثر بر موفقیت صادراتی را بر عهده گرفته‌اند. توجه تحقیقات بیشتر بر روی پنج گروه از متغیرهای اثرگذار بر عملکرد صادراتی متمرکز است، که عبارتند از:

1- ویژگی‌های مدیریتی، شخصی، تجربی، نگرشی و رفتاری تصمیم‌گیران حوزه صادراتی شرکت
 2- عناصر سازمانی مربوط به ویژگی‌ها، عملیات، منابع و اهداف سازمان صادراتی
 3- عوامل محیطی اثرگذار بر فعالیت و محیط‌های کلانی که صادرکنندگان در آن فعالیت می‌کنند.

4- هدف گذاری - شناسایی، انتخاب و بخش‌بندی بازارهای بین‌المللی

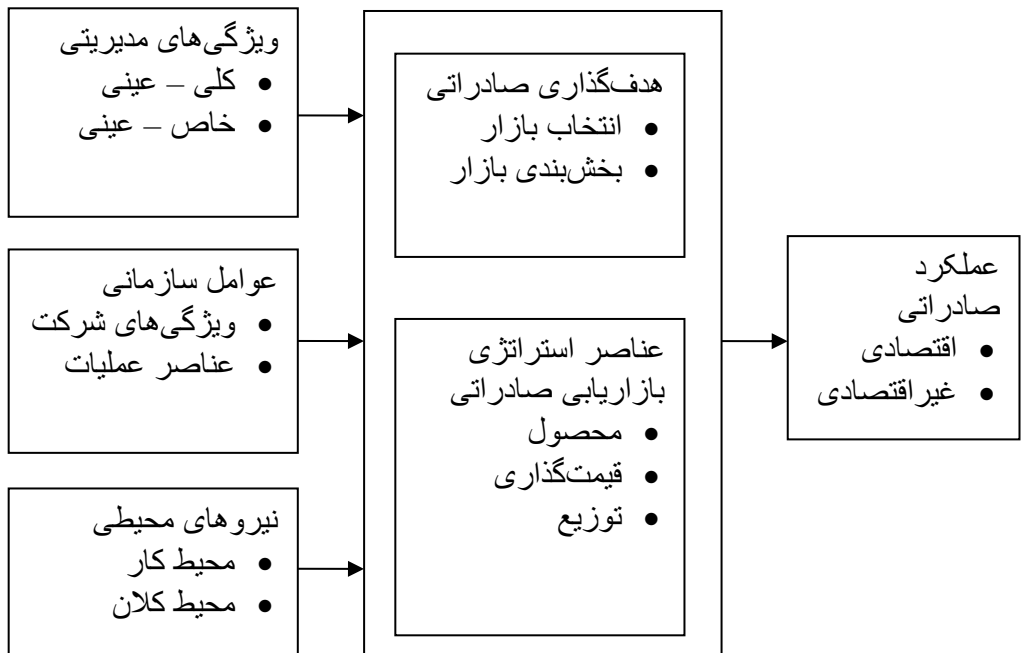
5- متغیرهای آمیخته بازاریابی - محصول صادراتی، قیمت‌گذاری، توزیع و استراتژی ترفیع. (فورد و لئویندو، 1991، 32-2)

روابط این متغیرها با عملکرد صادراتی در مطالعات فراوانی مفهوم سازی شده است مانند: گموندن (1991)، هولزمولروکسپر (1991)، آکزین (1994) و کاوسگیل و زو (1994) مدل عملکرد صادراتی شکل 2-8 بر روی سه دسته متمایز از متغیرها بیان شده است. دسته اول شامل متغیرهای مرتبط به عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی است که اثر غیر مستقیم بر روی عملکرد

صادراتی دارند. دسته دوم شامل متغیرهای مربوط به استراتژی بازاریابی صادراتی می‌شود که به طور مستقیم به عملکرد صادراتی مرتبط است و دسته سوم شامل معیارهای اندازه‌گیری اقتصادی و غیراقتصادی عملکرد صادراتی است.

مدل هاهتی، مدوپا، یواوس و باباکاس (2007)

شکل 1-6 مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد. مدل بر نظریه مبتنی بر منابع شرکت و نظریه‌های ارتباطی و مبتنی بر دانش استوار است. نظریه مبتنی بر منابع، بر توانمندی‌ها و منابع خاص شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار متمرکز است. بر اساس کارهای گران (1996) و مدارک تجربی فراوان، معتقد هستیم که دانش یک منبع استراتژیک کلیدی است و توانمندی شرکت در انسجام و بهره‌برداری از دانش یک منبع مزیت رقابتی است. در واقع، مطرح می‌کنیم که دانش بازار صادراتی جمع شده از منابع متنوعی یک منبع کارآفرینی ارزشمند را تشکیل می‌دهد و اثر مثبت بر روی عملکرد صادراتی شرکت‌ها اعمال می‌کند.



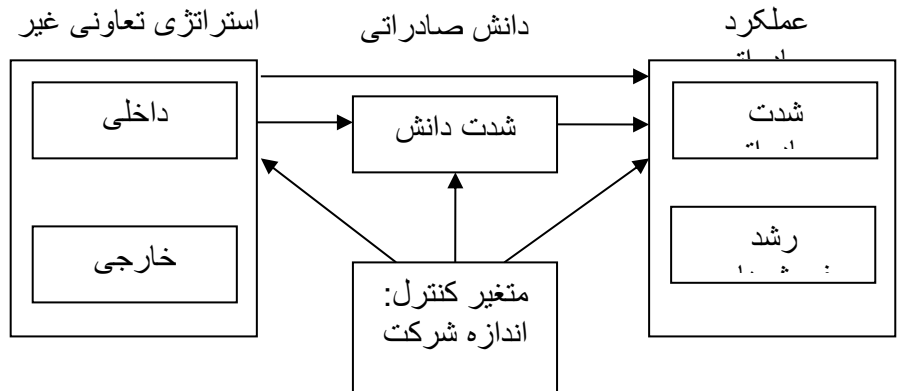
شکل 1-6- مدل لئویندو، کتسیکس و سامی در مورد عملکرد صادراتی

نظریه مبتنی بر منابع و بسط این نظریه به عنوان نظریه ارتباطی پیشنهاد می‌دهد که توانمندی‌های ایجاد رابطه، سرمایه ارزشمندی برای شرکت هستند که می‌توانند منجر به عملکرد بهتر شوند. (مورگان و دیگران، 2004، 94) توانایی شرکت در ایجاد روابط تعاونی غیر رسمی با دیگر سازمان‌ها به عنوان یک توانمندی استراتژیک حیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد. توانایی ایجاد روابط تعاونی با دیگر سازمان‌ها با مهارت‌های اجتماعی گره زده شده است. استراتژی تعاونی غیررسمی پیرامون فعالیت‌های اجتماعی شبکه‌ای ایجاد می‌شود و موفقیت آن به شدت متکی بر سرمایه اجتماعی جمع شده مدیران و مالکان شرکت‌ها از طرف شرای خارجی‌شان شامل مشتریان، توزیع‌کنندگان، رقبا و عرضه‌کنندگان است.

چون که شرکت‌ها می‌توانند هم با شرکای خارجی و هم داخلی همکاری کنند، مدل استراتژی‌های تعاونی داخلی و خارجی را ادغام کرده است. مدل مطرح می‌کند که استراتژی‌های تعاونی داخلی و خارجی به طور مستقیم شدت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فرض کلیدی مدل این است که استراتژی تعاونی به سطوح بالاتری از شدت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فرض کلیدی مدل این است که استراتژی تعاونی به سطوح بالاتری از شدت دانش درباره بازارهای صادراتی منجر می‌گردد.

معتقد هستیم که شرکت‌ها با استراتژی‌های تعاونی موثر سطوح بالایی از اطلاعات مفید و دانش تجربی درباره محیط بازاریابی صادراتی خود کسب خواهند کرد، که به نوبه خود منجر به عملکرد بهتر خواهد شد. همچنین اندازه شرکت به عنوان متغیر کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرد چون

که ممکن است اثر معنی داری بر روی ساختارهای دیگر داشته باشد و روابط مفروض در مدل را بر هم زند.



شکل 1-7- مدل تحقیق هاهتی، مدوپا، یاواس و باباکاس

شناسایی عوامل تعیین کننده عملکرد صادراتی بر اساس بازنگری و ترکیب ادبیات تحقیقی این بازنگری متمرکز شده است بر روی ادبیات تجربی راجع به عوامل تعیین کننده عملکرد صادراتی که در بین سالهای 1987 تا 1997 توسط زو و استان (1998) گردآوری شده است. سه معیار اصلی برای انتخاب مقالات به منظور بازنگری عبارتند از: اول، مقالات باید در ماهیت تجربی باشند و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آزمون آماری انجام پذیرد. دوم، مقالات باید از چند نوع از ابزارهای سنجش برای عملکرد صادراتی به عنوان متغیر مستقل استفاده نمایند. سوم، مقالات باید در ماهیت از نوع مطالعه عرضی باشند. مطالعات موردی را شامل نمی‌شود.

معیارهای عملکرد صادراتی

توافقی بر روی اینکه چگونه عملکرد صادراتی اندازه‌گیری شود وجود ندارد. اگرچه چندین رویکرد وسیع مورد حمایت واقع شده‌اند. محققین از نام‌های منحصر به فردی برای نامیدن معیارهای اندازه‌گیری عملکرد صادراتی استفاده کرده‌اند، که منجر به تعداد زیادی از نام‌ها شد. این مسئله برای پیشرفت ادبیات مضر است چون مقایسه و کنار هم گذاشتن یافته‌ها از مطالعات مختلف را سخت می‌کند. در این بازنگری همه معیارهای اندازه‌گیری عملکرد صادراتی در هفت طبقه گروه‌بندی می‌شوند که توسط مقیاس‌های مالی، غیر مالی و مقیاس‌های ترکیبی نشان داده شده‌اند.

«فروش» شامل معیارهایی است که حجم فروش کل صادرات یا شدت صادرات را اندازه‌گیری می‌کنند. «سود» شامل معیارهایی است که سود کل صادرات را اندازه‌گیری می‌کنند و معیارهای نسبی، همچون سود صادراتی تقسیم بر سود کل صادرات یا سود صادراتی تقسیم بر سود بازار داخلی را شامل می‌شود. زمانی که معیارهای «سود» یا «فروش» ایستا هستند، معیار «رشد» که به تغییرات فروش یا سود صادراتی در یک دوره از زمان برمی‌گردد اندازه‌گیری می‌شود.

«موفقیت» معیارهایی همچون اعتقاد مدیران که صادرات چه سهمی از کل سودآوری شرکت را دارد و مقبولیت و شهرتشان چقدر است را شامل می‌شود. «رضایتمندی» به رضایت کلی مدیران درباره عملکرد صادراتی شرکت برمی‌گردد «دستیابی به هدف» به ارزیابی مدیران در مقایسه عملکرد با اهداف برمی‌گردد. سرانجام «مقیاس‌های ترکیبی» به معیارهایی که مبتنی بر امتیازات کلی از معیارهای متنوع عملکرد است بر می‌گردد. فروش صادراتی، سود صادراتی و مقیاس‌های ترکیبی بیشترین معیارهای اندازه‌گیری عملکرد هستند که مورد استفاده قرار می‌گیرند.

عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی

برای سازمان دادن به یافته‌های بازنگری، یک جدول 2x2 مورد استفاده قرار گرفته است که عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی را بر اساس دو بعد طبقه‌بندی کرده است.

1- داخلی در مقابل خارجی؛

2- قابل کنترل در مقابل غیر قابل کنترل (به شکل 2-10 نگاه کنید)

طبقه‌بندی کردن عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی به عوامل درونی و بیرونی از نظر تئوریکی موجه است. عوامل تعیین‌کننده درونی بر اساس تئوری مبتنی بر منابع موجه است و عوامل تعیین‌کننده خارجی بر تئوری ساختار صنعت بنیان نهاده شده است. تئوری مبتنی بر منابع شرکت را به عنوان یک بسته ویژه از منابع قابل لمس و غیر قابل لمس تصور می‌کند (دارایی‌ها، شایستگی‌ها، فرایندها، ویژگی‌های مدیریتی، اطلاعات و دانش) که به وسیله شرکت قابل کنترل هستند و شرکت را توانا می‌سازد که استراتژی‌ها را به منظور بهبود بخشیدن به کارایی و اثر بخشی خود انجام دهد.

تئوری مبتنی بر منابع ادعا می‌کند که عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی شرکت و استراتژی شرکت، منابع داخل سازمان هستند. (کولیس، 1991، 53) در مقابل تئوری ساختار صنعت بحث می‌کند که عوامل خارجی استراتژی شرکت و عملکرد را تعیین می‌کنند. منطق این است که محیط خارجی فشارهایی را بر شرکت تحمیل می‌کند که شرکت باید بپذیرد تا بتواند باقی بماند و پیشرفت نماید. بر طبق تئوری ساختار صنعت، عوامل خارجی و استراتژی صادراتی شرکت عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی هستند. مطالعاتی که اکثراً بر روی عوامل قابل کنترل به عنوان عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی تمرکز کرده‌اند، فرضشان بر این است که مدیران می‌توانند عملکرد صادراتی شرکت را جهت بدهند. در مقابل مطالعاتی که منحصرأ بر روی عوامل غیر قابل کنترل تمرکز دارند اساساً یک دید جبری‌گرایانه درباره صادرات را توصیف می‌کنند.

عوامل قابل کنترل - درونی

اساساً دو نوع عامل قابل کنترل و درونی وجود دارد. نوع اول با جنبه‌های استراتژی بازاریابی شرکت در ارتباط است. عوامل استراتژی مورد مطالعه شامل تطبیق محصول، توانایی محصول، تطبیق ترفیعات، شدت ترفیعات، تطبیق قیمت، قیمت‌گذاری رقابتی، روابط کانال‌های توزیع و نوع کانال‌های توزیع می‌باشد. برنامه‌ریزی صادراتی و متغیرهای سازمان در این دسته جای می‌گیرند.

دسته دوم با طرز تلقی‌ها و ادراکات مدیریت در ارتباط است. این دسته شامل جهت‌گیری بین‌المللی مدیریت، تعهد صادراتی مدیریت، مزیت‌های صادراتی درک شده توسط مدیریت و موانع صادراتی درک شده توسط مدیریت می‌باشد.

استراتژی بازاریابی صادراتی

- 1- برنامه‌ریزی صادراتی عامل تعیین‌کننده فروش صادراتی و معیارهای ترکیبی عملکرد صادراتی است و یک پیش‌بین برای سود صادراتی و رشد صادراتی می‌باشد.
- 2- یک سازمان صادراتی خوب به نظر می‌رسد که از نظر فروش، سود و رضایت‌مندی برای شرکت مفید باشد.
- 3- اثر استراتژی کلی صادراتی شرکت از نظر پیشرو بودن یا دنباله‌رو بودن، استفاده از استراتژی تمرکز یا تنوع‌سازی و غیره در اکثر موارد ناچیز است که مشابه یافته‌های گزارش شده توسط مدسن (1987) است و این موضوع پیشنهاد می‌دهد که نوع استراتژی صادراتی به تنهایی عملکرد صادراتی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

4- استفاده شرکت از تحقیقات بازاریابی بین‌المللی به طور مثبت فروش صادراتی، رشد و معیارهای ترکیبی عملکرد صادراتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

گرایش‌ها و ادراکات مدیریت

ادراکات و گرایش‌ها مدیریت اغلب به عنوان عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی ذکر می‌شوند. 1- تعهد صادراتی مدیریت به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی است و نتایج حاصل از کار کاوسگیل و زو (1994) این موضوع را حمایت می‌کند چون که تعهد بالای مدیریت اجازه می‌دهد که یک شرکت جسورانه فرصت‌های بازار صادراتی را دنبال کند و استراتژی‌های بازاریابی صادراتی را پیگیری نماید که عملکرد صادراتی خود را بهبود بخشد.

2- جهت‌گیری بین‌المللی به عنوان یک عامل موثر بر عملکرد صادراتی مورد توجه است چون ه یک شرکت با محوریت بین‌المللی می‌تواند فرصت‌های بین‌المللی به وجود آمده را شناسایی و از آنها سود ببرد و از تهدیدات اجتناب نماید.

3- به نظر می‌رسد که مزیت‌های صادراتی درک شده توسط مدیریت (مانند سودی که صادرات برای شرکت به همراه دارد) فروش، سود و رشد صادراتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در حالی که موانع صادراتی درک شده توسط مدیریت (مانند خطرات، هزینه‌ها یا پیچیدگی صادرات) منجر به فروش صادراتی کمتر، رشد صادراتی کمتر و موفقیت صادراتی کمتر می‌شوند. این یافته پیشنهاد می‌دهد که مدیریت به جای موانع صادراتی بر روی مزیت‌ها تمرکز نماید و یک گرایش مثبت به چشم‌انداز عملیات صادرات داشته باشد.

عوامل غیر قابل کنترل - داخلی

عوامل غیر قابل کنترل - داخلی، ویژگی‌هایی از شرکت و مدیریت هستند که نمی‌توان به سادگی آنها را در کوتاه مدت تغییر داد. البته باید قبول کرد که در بلند مدت می‌توان عوامل داخلی زیادی را تغییر داد. برای مثال یک شرکت می‌تواند توانایی بین‌المللی خود را در بلند مدت بوسیله استخدام کردن مدیران لایق‌تر یا توسعه توانایی‌های خود از درون بهبود ببخشد ولی شرکت در کوتاه مدت نمی‌تواند سطح توانایی‌هایش را کنترل نماید.

ویژگی‌های مدیریت، به نظر می‌رسد که تجربه بین‌المللی مدیریت اثر مثبت بر روی فروش صادراتی، سود صادراتی، رشد صادراتی و مقیاس‌های ترکیبی عملکرد صادراتی دارد. این حقیقت شاید به این خاطر است که تجربه بین‌المللی مدیران کمک می‌کند که یک شرکت فرصت‌های بین‌المللی را شناسایی کرده و در آنها نفوذ نماید در حالی که از تهدیدات بین‌المللی اجتناب نماید.

ویژگی‌ها و توانمندی‌های شرکت. به نظر می‌رسد توانمندی‌های شرکت هم از نظر بین‌المللی و هم از نظر بازرگانی [مانند جایگاه قوی در بازار، منابع ارزشمند انسانی، توانایی‌های مالی] عوامل تعیین‌کننده مهم عملکرد صادراتی باشند. این یافته توسط مطالعات قبلی همچون ابی واسلتر (1989) و مدسن (1987) حمایت می‌گردد. کیناک و کان، (1993) و لوتر و دیگران (1991) گزارش داده‌اند که تعداد سال‌هایی که شرکت در صادرات فعالیت دارد اثر منفی بر روی سودآوری و فروش می‌گذارد.

اندازه شرکت اثرات پیچیده‌ای بر روی عملکرد صادراتی دارد. چتی و همیلتون (1993) اثر مثبت برای اندازه شرکت بر عملکرد متصور شده‌اند، اگرچه جالب است ذکر گردد که بیشترین اثرات مثبت زمانی حاصل می‌گردند که اندازه شرکت توسط فروش کل بیان گردد و اثرات منفی زمانی نمایان شدند که اندازه شرکت بوسیله تعداد کارکنان ارائه شده بود. ویژگی‌های کلی شرکت از

نظر مرحله چرخه حیات، ماهیت محصول [مصرفی در مقابل صنعتی] و یا ماهیت شرکت [تولیدکننده در مقابل واسطه‌گری] اثرات معنی‌داری بر روی عملکرد صادراتی دارند.

عوامل غیر قابل کنترل - خارجی

عوامل غیر قابل کنترل - خارجی کمترین توجه را از طرف محققین به خود جلب کرده‌اند تنها 18 مطالعه از 50 مطالعه به اثر محیط خارجی پرداخته‌اند و بیشتر آنها اثرات ناچیزی را گزارش داده‌اند. این امر ممکن است به دلیل استفاده محققین از کل شرکت به عنوان واحد تجزیه و تحلیل باشد. هنگامی که صادرات کل شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد اغلب سخت است که محیط را به طور واضح تعریف نمود زیرا یک شرکت می‌تواند به بازارهای زیادی با ویژگی‌های متفاوت صادرات انجام دهد.

ویژگی‌های صنعت. کاوسگیل وزو (1994) و هولز مولر و کسپر (1991) اثر مثبت شدت تکنولوژیکی بودن صنعت یا «پیچیدگی تولید» را بر روی عملکرد صادراتی گزارش داده‌اند. با کمال تعجب بی‌ثباتی صنعتی [از نظر عملیاتی همچون نرخ تغییر در تکنولوژی، قابلیت پیش‌بینی، مخاطره آمیز بودن] اثر مثبت بر روی فروش صادرات دارد.

فصل دوم: مذاکرات در بازاریابی صنعتی

مقدمه

مذاکره مهم ترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان هاست. اولین تجربه انسان برای مذاکره در خانواده آغاز می شود و به جامعه جهانی ختم می شود. انسان ها با هم مذاکره می کنند تا با دیگران برای رسیدن به نیازهای خود و به عبارت دیگر، منافع مشروع خود، به توافق برسند. با ورود سازمان ها، از قبیل شرکت ها، بانک ها، مؤسسات دولتی، شهرداری ها و ... مذاکرات انسان ها جدی تر و سرنوشت سازتر شده است. آشنایی و نهایتاً سلطه به فنون مذاکره انسان ها را به این توانایی مجهز می کند که در جریان ارتباطات با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند (فیشر & یوری، 1392). مذاکره تقریباً در تعاملات همه گروه ها و سازمان ها وارد شده است چانه زنی نیروی کار با مدیران جزو نمونه های آشکار است نمونه های کمتر آشکاری نیز وجود دارد. مدیران با کارمندان، همکاران و روسا مذاکره می کنند، فروشنده با مشتری مذاکره می کند، مسئول خرید با تامین کننده مذاکره می کنند. موارد جزئی تری هم وجود دارد، کارمندی می پذیرد که در مقابل منافع پیشین یا آتی خود چند لحظه به جای کارمند دیگری به تلفن ها پاسخ دهد. در سازمان های امروزی که ساختار گسترده ای دارند و اعضا بیش از پیش مجبورند با همکاری کارکنند که نسبت به آنها قدرتی در اختیار ندارند و حتی رئیس مشتری نیز بین آنها وجود ندارد مهارت های مذاکره اهمیت دو چندانی یافته است. مذاکره مهارتی است که یادگیری آن یک عمر به طول می انجامد، مذاکره کنندگان مجرب می دانند که مذاکره ها و نتایج آن ها خود بهترین ابزار یادگیری هستند. آن قدر زمینه ها و گزینه های مختلف در مذاکرات وجود دارند که هیچ دو مذاکره ای را نمی توان یکسان دانست. بنابراین هر مذاکره کننده ای همواره باید آماده یادگیری و توسعه توانایی های خود در بکارگیری دانش و هنر مذاکره باشد. گاهی ارزش وقت و زمان ما چنان زیاد نیست که صرف مذاکره کنیم و گاه انتخاب های دیگری در دست داریم که از بهترین نتیجه قابل تصور در مذاکرات بهتر هستند.

مذاکره

مذاکره را میتوان فرایندی تعریف کرد که طی آن دو یا چند طرف درگیر کالاها یا خدمات را مبادله کرده و سعی میکنند بر سر نرخ مبادله با یکدیگر به توافق برسند (وال، 1985).

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است.

در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت نامه تعریف شده است.

گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است.

همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (بازرمن و نل، 1991). یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (هیرگیل، 1998). به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و

¹ Bazerman & Neal

² Hellriegel

تحول اند. اطلاعات جدیدی که می‌رسند، باید ارزیابی و طبقه‌بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت‌وگو است که سبب پیچیدگی و دشواری می‌شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره‌کننده می‌افزاید و مخاطره‌های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان‌سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می‌رساند. (شوئنفلد، 1384، ص 12).

مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک. ارتباطات هرگز کار ساده‌ای نیست حتی بین افرادی که دارای سابقه زیادی از ارزش‌ها و تجارب مشترک هستند (رابینز، 2009).

مذاکره فرایندی برای روابط مدیریتی است و فعالیت اساسی انسانی است که بین زن و شوهر، کودکان و والدین، کارگران و کارفرمایان، خریدار و فروشنده و بین کسب و کار وجود دارد.

لوپکی (2003) مذاکره را یک فعالیت همگانی و روزمره می‌داند که بیشتر افراد برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی از آن استفاده می‌کنند. در حقیقت مذاکره نه تنها یک فعالیت همگانی است بلکه زیربنای زندگی اثر بخش و رضایت بخش می‌باشد. همه ما به چیزهایی مثل منابع، اطلاعات، همکاری و حمایت از یکدیگر نیاز داریم. بسیاری از افراد از مذاکره برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی استفاده می‌کنند.

مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافقی است وقتی که شما و طرف مقابل شما دارای منافی هستند که بین شما مشترک است و در همان حال منافی دارید که با یکدیگر در تضاد است. (فیشرو یوری، 1383).

دانشمندان علم ارتباطات، مذاکره را به عنوان فرایندی تعریف می‌کنند که طی آن مذاکره‌کنندگان منافع، مواضع، و اهداف خود را ترکیبی از ارتباط‌های کلامی و غیر کلامی برای طرف مقابل شرح داده و به صورت متقابل سعی می‌کنند مواضع، منافع و اهداف طرف مقابل را درک کنند (شعبانعلی، 1391).

عناصر مذاکره

هرب کوهن، در کتاب خود، موسوم به می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد سه عنصر حیاتی هر مذاکره ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می دهد:

1- اطلاعات: طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

2- زمان: طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

3- قدرت: هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید . با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این گونه مورد بحث قرار می دهیم:

بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته ها، ماه ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طور عمده به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی ها و سبکهای مذاکره ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکره ها در 20 درصد آخر وقت مذاکره به نتیجه می رسند. این جنبه از مذاکره از قاعده جالب پارتو (اقتصاددان و جامعه شناس ایتالیایی) موسوم به قانون 20-80 پیروی می کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون 20 درصد آنچه که فرد انجام می دهد 80 درصد نتایج را به بار می آورد، و بر عکس 80 درصد آنچه که فرد انجام می دهد 20 درصد نتایج را به وجود می آورد.

در مذاکره می توان این قانون را این گونه بیان کنیم که 80 درصد نتایج مورد نظر، عموماً در 20 درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می گیرند. زمان و ضرب الاجل ها ممکن است به نفع

هریک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد. توجه به نکته‌های زیر می‌تواند وقت را در خدمت طرف خبره قرار دهد:

1- از آنجایی که بیشتر توافقها در 20 درصد آخر وقت مذاکره صورت می‌گیرند، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

2- اگر در تمام کردن سریع مذاکره‌ها منافی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک ویا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکره‌ها منتفع می‌شوند.

3- باید به خاطر سپرد که ضرب الاجل‌ها را می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. باز نزدیک شدن به ضرب الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد

4- تلاش شود تا به ضرب الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود سطح فشار روانی اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافق‌های مورد نظر خود بهره‌گیرد.

همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت‌وگو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می‌داند، باعث می‌شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می‌گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می‌شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکره‌ها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکره‌ها طرف مقابل، منافع، نیازمندی‌ها و انگیزه‌های خود را پنهان می‌کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جست‌وجو در اینترنت، گفت‌وگو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته‌اند، گفت‌وگو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و....

آخرین عنصر در مذاکره، قدرت است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می‌کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد. آنچه که بد است سوء استفاده از قدرت است. گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت

شخصیت. علت آنکه می‌گوییم می‌تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره‌نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد (گرشاسبی، 1384: 31-33).

استراتژی‌های مذاکره

مذاکره تقریباً در تعاملات همه گروه‌ها و سازمان‌ها وارد شده است چانه‌زنی نیروی کار با مدیران جزو نمونه‌های آکار است نمونه‌های کمتر آشکاری نیز وجود دارد مدیران با کارمندان همکاران و روسا مذاکره می‌کنند فروشنده با مشتری مذاکره می‌کند مسئول خرید با تامین‌کننده مذاکره می‌کنند موارد جزئی‌تری هم وجود دارد کارمندی می‌پذیرد که در مقابل منافع پیشین یا آتی خود چند لحظه به جای کارمند دیگری به تلفن‌ها پاسخ دهد در سازمان‌های آروزی که ساختار گسترده‌ای دارند و اعضا بیش از پیش مجبورند با همکارانی کارکنند که نسبت به آنها قدرتی در اختیار ندارند و حتی رئیس مشترکی نیز بین آنها وجود ندارد مهارت‌های مذاکره اهمیت دو چندانی یافته است. مذاکره را میتوان فرایندی تعریف کرد که طی آن دو یا چند طرف درگیر کالاها یا خدمات را مبادله کرده و سعی میکنند بر سر نرخ مبادله با یکدیگر به توافق برسند (وال، 1985). به طور کلی در مذاکره دو رویکرد وجود دارد چانه‌زنی توزیعی و چانه‌زنی ترکیبی، چانه‌زنی توزیعی و ترکیبی از نظر اهداف و انگیزه‌ها، مرکز توجه، منافع، تبادل اطلاعات و مدت استمرار رابطه با یکدیگر تفاوت دارند در این بخش چانه‌زنی توزیعی و ترکیبی را تعریف کرده و تفاوت‌های این دو رویکرد را بیان می‌کنیم.

مذاکره توزیعی

این نوع مذاکره به طور معمول درباره‌ی یک مورد به تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می‌نامند. این نوع مذاکره اغلب در زمینه‌ی مسائل اقتصادی است. مذاکره‌ی توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد. بنا بر این، مذاکره‌کنندگان با دقت پیشنهاد‌های آغازین و نیز پیشنهاد‌های بعدی خود را ارائه می‌دهند، به گونه‌ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت‌آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند. در مذاکره توزیعی قدرت نقش مهمی ایفا می‌کند، زیرا میزان نفوذ مذاکره‌کننده را افزایش و شکل‌گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مذاکره توزیعی بیشتر از سبک‌های مدیریت تعارض زور و مصالحه

استفاده می شود (رضائیان ، 1387). مذاکره توزیعی نوعاً به طور رقابتی منابع را تقسیم می کنند، فنون رقابتی یا غیر همکاری ممکن است به نتایج برنده با زنده منجر شود(پالینس و همکاران، 2000).

آگهی فروش یک خودرو دست دوم را در روزنامه دیده و علاقه مند می شوید آن را بخرید برای دیدن خودرو مراجعه می کنید مورد خوبی است و می خواهید آن را بخرید فروشنده قیمت مورد نظر خود را اعلام می کند نمی خواهید بیش از حد پول بدهید بعد شما دو نفر بر سر قیمت مذاکره میکنند این استراتژی، چانه زنی توزیعی نام دارد بارزترین ویژگی این استراتژی آن است که تحت شرایط مجموع - صفر قرار دارد یعنی سود شما به قیمت زبان طرف مقابل تمام شده و بالعکس. در مثال خودرو دست دوم، هر چقدر قیمت را پایین بیاورید برای شما صرفه جویی به حساب می آید از طرف دیگر هر چقدر قیمت پایین بیاید، به منزله زیان طرف مقابل است بنابراین ماهیت چانه زنی توزیعی، مذاکره بر سر این موضوع است که هر کس از کیک ثابت چقدر سهم می برد. منظور ما از کیک ثابت این است که طرفین مذاکره معتقدند تنها مقدار مشخصی کالا و خدمات برای تقسیم کردن وجود دارد بنابراین ثابت بودن اندازه کیک باعث می شود بازی مجموع - صفری در بگیرد که در آن سود هر طرف معادل زیان طرف دیگر باشد وقتی طرفین معتقدند که اندازه کیک ثابت است بر سر توزیع آن چانه می زنند.

شاید مثالی که بیش از همه برای چانه زنی توزیعی به آن استناد شده مذاکره مدیریت بر سر دستمزد باشد معمولاً نمایندگان نیروی کار با این هدف بر سر میز مذاکره حاضر می شوند که تا جای ممکن از مدیریت پول بیشتری طلب کنند از آنجا که هر ریال حقوق بیشتر به معنی هزینه بیشتری است که به مدیریت تحمیل می شود طرفین گستاخانه با یکدیگر به چانه زنی پرداخته و طرف مقابل را حریفی به حساب می آورد که باید آن را شکست دهند.

در چانه زنی توزیعی هر کدام از مذاکره کنندگان هدفی دارند که مشخص می کند به چه چیزی می خواهند دست پیدا کنند . همچنین نقطه مقاومت هم برای هر یک وجود دارند که بیانگر حداقل نتیجه قابل قبول است، اگر وضعیت از این نقطه بدتر شود، حاضر است مذاکره را متوقف کند، اما نتایج آن را نپذیرد. فاصله بین این دو نقطه، محدوده قابل قبول هر یک از طرفین است.

تا زمانی که محدوده قابل قبول طرف الف و ب با یکدیگر همپوشانی داشته باشد، محدوده توافق وجود دارد که در آن می توان تمایلات هر دو طرف را برآورده کرد.

جدول (1-2): مقایسه چانه زنی توزیعی با چانه زنی ترکیبی (رابینز و جاج، 1392)

چانه زنی توزیعی در مقابل ترکیبی		
ویژگی چانه زنی	چانه زنی توزیعی	چانه زنی ترکیبی
هدف	گرفتن بیشترین سهم ممکن از کیک	بزرگ کردن کیک تا هر دو طرف راضی شوند
انگیزه	برنده/بازنده	برنده/برنده
مرکز توجه	موضع گیری(درخصوص این موضوع نمی توانم از این نقطه جلوتر بروم)	منافع(ممکن است بفرمایید چرا این موضوع اینقدر برایتان اهمیت دارد؟)
منافع	متضاد	سازگار
تبادل اطلاعات	ضعیف(تبادل اطلاعات فقط باعث می شود طرف مقابل بتواند سو استفاده کند)	شدید(تبادل اطلاعات باعث می شد طرفین بتوانند راه هایی برای برآورده کردن منافع طرف دیگر بیابند)
مدت استمرار رابطه	کوتاه مدت	درازمدت

در چانه زنی توزیعی، یکی از بهترین اقدامات این است که پیشنهاد اول را شما ارئه کنید و در بیان آن موضع تهاجمی داشته باشید. تحقیقات همواره نشان داده که بهترین مذاکره کنندگان

افرادی هستند که اول پیشنهاد می دهند و پیشنهاد آنها با عبارات مطلوبی همراه است. چرا اینطور است؟ یک دلیل این است که پیشگام بودن در بیان پیشنهاد، نشانه قدرت است. پژوهش ها نشان داده افرادی که دارای قدرت هستند بیش از دیگران امکان دارد در بیان پیشنهاد پیش قدم شده، در جلسات قبل از هر کسی صحبت کرده و در نتیجه برتری پیدا می کنند. یک مذاکره کننده زرنگ در پیشنهاد اول تکیه گاه را مشخص می کند. ارزیابی مذاکره ها نشان داده که تعیین چنین تکیه گاهی برای فرد تعیین کننده آن منفعت بسیاری به همراه دارد (ماجیو همکاران، 2007).

مثلا فرض کنید شغلی به شما پیشنهاد شده کارفرمای جدید از شما می پرسد برای شروع چقدر دستمزد می خواهید باید درک کنید که موهب عالی در اختیار شما قرار گرفته است، فرصت برای تعیین تکیه گاه برایتان فراهم گردیده، به عبارت دیگر باید بالاترین دستمزدی که فکر میکنید که پرداخت آن از طرف کارفرما معقولانه است پیشنهاد دهید درخواست حقوق میلیون دلاری برای بیشتر مردم مضحک است به همین دلیل گفتیم بیشترین حدی که معقولانه بخ نظر می رسد. غالبا ما بیش از حد جانب احتیاط را حفظ کرده و از ترس از دادن کارفرما حقوق پایینی برای خود تعیین میکنیم. ممکن است کارفرما را از دست بدهیم، و درست است که کارفرمایان در مذاکره بر سر دستمزد، کارمندی که پرمدعاست نمی پسندد، اما دوست داشتن هم با احترام گذاشتن یا انجام کاری که باعث استخدام یا ابقا فرد میشود یکی نیست باید بدانید آنچه غالبا در عمل رخ می دهد این است که درخواست ما کمتر از آن چیزی است که می توانیم دریافت کنیم.

یکی دیگر از تاکتیک های چانه زنی توزیعی، تعیین ضرب العجل است. به این مثال توجه کنید ارین مدیر منابع انسانی است او با رن، که مدت ها در جستجوی شغل جدید بوده، بر سر دستمزد در حال مذاکره است از آنجا که رن می داند شرکت به او احتیاج دارد، تصمیم گرفته روش تهاجمی را دنبال کند. از این رو حقوق و مزایای خارج از عرفی درخواست کرده است. ارین برای رن توضیح داد که شرکت نمی تواند خواسته های او را تامین کند. رن هم گفت باید دوباره فکر

¹ Magee & Galinsky

کند. اروین که می ترسید رن جذب شرکت رقیب شود، تصمیم گرفت به رن بگوید که از نظر زمانی تحت فشار قرار داشته و باید یا به سرعت با او به توافق برسد یا اینکه این شغل را به فرد دیگری پیشنهاد کند. به نظر شما این مذاکره کننده زیرکی است؟ بله، او زیرک است. چرا؟ مذاکره کننده ای که ضرب العجل تعیین میکند، دریافت امتیاز از طرف مقابل را تسریع کرده و باعث می شود دوباره درباره موضوعشان فکر کنند. با وجود اینکه مذاکره کنندگان تصور نمی کنند که این تاکتیک در عمل فایده داشته باشد، اما مذاکره کنندگانی که ضرب العجل تعیین می کند عملکرد بهتری دارند (مور، 2004، 1).

مذاکره تلفیقی ۲ (ترکیبی):

روش حل مسأله مشارکتی برای دستیابی به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند. با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می آیند. گزینه ی انتخاب شده به ندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود. این نوع مذاکره به تازگی در مذاکرات میان مدیریتی و کارکنان متداول شده است. در مذاکره تلفیقی بیشتر از سبک های مدیریت تعارض مصالحه و همکاری استفاده می شود (رضائیان ، 1387). موقعیت استراتژیک جدیدترین مذاکره کننده ها برنده برنده 12 می باشد، یعنی هر دو طرف در معامله برنده می شوند آنها آنچه که از معامله می خواهند بدست می آورند. توافق برنده برنده هر دو طرف را نگاه می دارد.

نماینده فروش یک شرکت تولیدی لباسهای ورزشی زنانه به تازگی توانسته با یک خرده فروشی کوچک قراردادی به مبلغ 15000 دلار منعقد کند نماینده فروش قرارداد را برای تایید به مدیر اعتبار کارخانه ارجاع می کند به او گفته می شود که اعتبار خریدار برای شرکت قابل تایید نیست چرا که مبلغ سفارش قبلی را با تاخیر پرداخت کرده است فردای آن روز مسئول فروش و رئیس بخش اعتبارات هم نمی خواهد اما از طرفی نگران است که گرفتار بدهی غیر قابل وصول شود

¹ Moore

² Inte Grative

1- Win - Win

این دو، گزینه‌های پیش رو را به صراحت با یکدیگر بررسی میکنند پس از گفتگوهای بسیار، راه حلی می‌یابند که خواسته‌های دو طرف را برآورده می‌کند مدیر اعتبارات به شرطی این سفارش را تایید میکند که صاحب خرده فروشی، ضمانت نامه بانکی ارائه کند تا در صورت عدم پرداخت مبلغ قرارداد طی 60 روز، این مبلغ از طرف بانک پرداخت شود. این مذاکره در خصوص فروش - اعتبار، نمونه‌ای از چانه زنی ترکیبی است. در چانه زنی ترکیبی، برخلاف چانه زنی توزیعی، فرض بر این است که میتوان به توافق یا توافقاتی دست یافت که متزمن راه حل برنده است.

در مورد رفتارهای درون سازمانی، با فرض یکسان بودن همه شرایط، چانه زنی ترکیبی به چانه زنی توزیعی ارجحیت دارد. چرا؟ چون اولی روابط دراز مدت ایجاد میکند. باعث میشود مذاکره کنندگان با یکدیگر رابطه برقرار کرده و شرایطی فراهم میکنند که وقتی میز مذاکره را ترک می‌کنند، احساس کنند به پیروزی یافته‌اند. اما در چانه زنی توزیعی، یک طرف بازنده است مستعد ایجاد دشمنی بوده و وقتی قرار است مردم مدام با هم کار کنند، فاصله‌ها را تشدید می‌کنند. تحقیقات نشان داده طی چند جلسه چانه زنی پی در پی، وقتی طرف بازنده احساس خوبی در مورد پیامدهای مذاکره دارد، احتمال آنکه در مذاکرات آتی با تشریک مساوی چانه زنی کنند بیشتر است. این موضوع یکی از مزیت‌های مهم مذاکرات ترکیبی اشاره دارد حتی وقتی که برنده هستی هم دوست دارید طرف مقابل در مورد مذاکره احساس خوبی داشته باشد(کورهن^۱، 2005).

پس چرا در سازمانها چانه زنی ترکیبی چندان دیده نمی‌شود؟ پاسخ این سوال به شرایطی باز می‌گردد که برای موفقیت در این نوع مذاکره ضروری است. از جمله این شرایط میتوان به آمادگی برای تبادل اطلاعات و بیان شفاف دغدغه‌ها، حساسیت طرفین نسبت به نیازهای طرف‌های دیگر، توانایی اعتماد به طرف دیگر، و تمایل دو طرف به حفظ انعطاف پذیری اشاره کرد(توماس^۲، 2006). با توجه به این که معمولا این شرایط در سازمانها صدق نمی‌کند، جای تعجبی ندارد که اکثر مذاکرات بر پایه منطق (برنده شدن به هر قیمتی) پیش بروند.

¹ Curhan

² Thomas

روش های وجود دارد که به کمک آنها میتوان خروجی های مذاکره را به حالت ترکیبی سوق داد. مثلا احتمال دستیابی به توافقات ترکیبی در حالت مذاکره تیمی از فردی بیشتر است علت این است که به دلیل بیشتر بودن افراد پشت میز مذاکره، ایده های بیشتری مطرح می شود. از اینرو سعی کنید تیمی مذاکره کنید. روش دیگر این است که هنگام مذاکره، مسائل بیشتری را مطرح کنید هر چه در مذاکره مسائل قابل مذاکره بیشتری مطرح شود، فرصت بیشتری برای همکاری مشترک فراهم میشود چرا که موضوعات را می توان با توجه به اهمیت متفاوت آنها برای طرفین مذاکره با یکدیگر مبادله کرد در این حالت نتایج مذاکره برای هر دو طرف بهتر از حاتی خواهد بود که موضوعات به صورت تک تک مطرح می شوند (ناکووین، 2003).

مورد آخر اینکه باید توجه داشته باشید مصالحه می تواند بدترین دشمن مذاکرات برنده برنده باشد. علت آن است که مصالحه باعث میشود فشار برای چانه زنی ترکیبی کاهش بیابد. بالاخره اگر قرار است شما یا طرف مقابلان به سادگی تسلیم شوید، دیگر برای دستیابی به توافق چه احتیاجی به فردی خلاق داریم. در این حالت توافق حاصل شده، بدتر از حالتی است که افراد برای در نظر گرفتن منافع طرف مقابل، سبک سنگین کردن مسائل و خلاق بودن تحت فشار قرار گرفته اند (دی دریو، 2000). مثال سنتی دو خواهر را که برای به دست آوردن یک پرتقال با هم بحث میکنند را در نظر بگیرید. آنها نمی دانستند که که یکی پرتقال را برای آگیری می خواهد و دیگری قصد دارد که با پوست آن کیک درست کند. اگر یکی از خواهران به سادگی تسلیم شده و پرتقال را به خواهر دیگر بدهد، آنها تحت فشار قرار نمی گیرند تا دلیل خواستن پرتقال برای هر دو مشخص شود و بنابراین نمی توانند به راه حل برنده برنده دست پیدا کنند هر دو می توانند پرتقال را داشته باشند چرا که قسمتهای متفاوت آن را می خواهند.

همچنین در مورد استراتژی های مذاکره مقیمی (1386) سه نوع استراتژی برای مذاکره در کتاب خود ارائه داده که در ادامه به آنها اشاره می شود. از نظر مقیمی (1386) سه نوع استراتژی برای مذاکره وجود دارد:

¹ Naquin

² De Dreu

1. استراتژی رقابتی: در این استراتژی از چانه زنی توزیعی استفاده می شود و یک فرد می کوشد تا مانع تحقق اهداف طرف مقابل شود و به همان میزان که فرد مقابل له هدفش نرسیده است، او منافعی را بدست آورد. فرد برای رسیدن به هدف ممکن است از ابزارهایی همچون تهدید، لاف زدن و از میدان بدر کردن طرف مقابل استفاده نماید.
2. استراتژی همکاری: از چانه زنی ترکیبی استفاده می شود و بر دست یابی به اهداف مشترک طرفین تاکید دارد. در این استراتژی هر دو طرف به یکدیگر نیاز دارند و شیوه ایی را بکار می گیرند تا هر دو راضی شوند.
3. استراتژی تبعیت: در این استراتژی یک طرف مذاکره برای اجتناب از تضاد، اهداف خود را در اولویت دوم قرار می دهد (مقیم، 1386).

انواع شیوه های مذاکره

بر اساس این طبقه بندی، در هر مذاکره دو جنبه وجود دارد: توجه به خواسته های خود و توجه به خواسته های طرف مقابل. هر انسانی با توجه به ویژگی های شخصیتی خود و با توجه به برداشتی که از طرف مقابل دارد، یکی از روشهای پنج گانه فوق را برای مواجهه با موقعیت مذاکره، در پیش می گیرد.

1- رقابت کننده¹: در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که باجرات، غیر همکاری کننده و تسلیم نشدنی باشد. این شیوه از مذاکره می تواند در موقعیت هایی موثر باشد که موقعیت مذاکره قوی دارید. باید توجه داشت که اگر این شیوه به طور مناسب استفاده نشود می تواند منجر به بروز تنش و عدم اعتماد خواهد شد. رقابت را وقتی بکار گیرید که سرعت در تصمیم گیری و قاطعیت آن حیاتی است (در وضعیت اضطراری) مسئله اهمیت بسیاری دارد عملی غیر معمول باید انجام شود (به هنگام کاهش هزینه، اجباری کردن قوانین نامتداول) مسئله برای رفاه سازمانی حیاتی بوده و می دانید حق با شماست و علیه افرادی است که می خواهند از رفتار غیر رقابتی سو استفاده کند.

¹ Competitor

2- همکاری کننده: در شیوه مذاکره همکاری کننده، از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن به زمینه های مشترک استفاده می شود و در عین حال جرات هم وجود دارد. این شیوه به ویژه وقتی که قصد برقراری روابط خوب دارید، ایده آل است. همکاری را زمانی بکار گیرند که دغدغه های هر دو طرف بسیار با اهمیت بوده و به دنبال راه حلی ترکیبی هستید وقتی که هدف تان یادگیری و ادغام بینش افرادی با دیدگاهی متفاوت ات می خواهید با جلب رضایت عمومی تعهد ایجاد کنید و با احساساتی سر و کار دارید که رابطه ای را دچار مشکل کرده است. روش همراهی را وقتی بکار گیرند که در می یابند مرتکب اشتباه شده اید و می خواهید با گوش دادن یاد گرفتن و نشان دادن اینکه منطقی هستید موضوع بهتری اتخاذ کنید وقتی مساله برای دیگران اهمیت بیشتری داشته و می خواهید رضایت دیگران را جلب کرده و حس همکاران بوجود آورید برای بدست آوردن اعتبار اجتماعی در مسائل بعدی برای کمینه کردن ضرر و زیان در وضعیتی که عقب افتاده اید و باخته اید وقتی هماهنگی و ثبات اهمیت بسیاری دارند و برای اینکه بگذارید کارمندان از اشتباهات خود درس بگیرند.

3- مصالحه جویانه ۱: در این نوع مذاکره همکاری و جرات هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه همکاری کننده خیلی پرننگ نیست. مصالحه را زمانی بکار ببرید که اهداف آنقدر اهمیت ندارند که ریسک کرده و روش های قوی تری را بکار گیرند وقتی طرفین قدرت یکسانی داشته و خود را نسبت به اهداف منحصر به فرد متعهد می دانند برای دستیابی به توافقات موقتی در خصوص مسائل پیچیده جهت رسیدن به راه حل مصلحتی، وقتی که فشار زمانی وجود دارد و به عنوان جایگزین در وضعیتی که همکاری یا رقابت موفقیت آمیز نبوده است.

4- راضی کننده ۲: در این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب هستند که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می کنند. این شیوه فقط هنگامی به صورت عامدانه استفاده می شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.

¹ Compromiser

² Pleaser

5- اجتناب کننده ۱: در این شیوه هم جرات و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار است که امیدوار هستند که اگر از مشکل دور شوند از بین می رود. اجتناب را وقتی بکار ببرید که مسئله جزئی بوده و یا مسائل مهمتری در اولویت قرار دارند وقتی آمیدی به برآورده شدن منافع تان وجود ندارد زمانی که پتانسیل شکست از مزایای برطرف کردن تعارض بیشتر است برای اینکه بگذارید افراد آرام شده و دوباره افکار خود را بدست آورند وقتی جمع آوری اطلاعات بر تصمیم گیری فوری ارجحیت دارد زمانی که افراد دیگر بهتر می توانند تعارض را حل کنند و وقتی که به نظر می رسد مسئله در نتیجه مشکلات دیگری بروز کرده و یا نشانه وجود مسائل دیگری است (فیشر و یوری، 1392).

ویژگی های فردی

نقش افراد در مذاکره بسیار مهم می باشد. افراد با دانش، بینش و روش ها همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می کنند که هدف و انتظارات آنها متفاوت می باشند. در هر مذاکره، مذاکره کننده عنصر اصلی در بحث مذاکرات می باشد که می بایست دارای شرایطی مناسب برای به عهده گرفتن مذاکرات باشد (رحیمی، یزدخواستی و آقابابایی، 1391). دین آمر رئیس مسئول یک دوره مذاکرات خرید، خصوصیات مذاکره کنندگان خوب را چنین تشریح می کند:

آنها باید متفکرین روشن ضمیر و سریع الانتقالی باشند، داد و ستد در مذاکرات پیچیده نیازمند فردی با قابلیت تفکر سریع است. آنها باید خود را بطرزی ساده و مفید معرفی نمایند. در حین مذاکره آنچه که شما می دانید ممکن است به اندازه آنچه که به دیگران انتقال می دهید اهمیت نداشته باشد، توانائی ایجاد ارتباط مؤثر یکی از شرایط اصلی است. سادگی معارفه به معنای بی قیدی نیست. این مسئله ناشی از دانشی است که درباره کار مورد نظر در دست است. آنها باید قادر به تجزیه تحلیل باشند، آنها باید در بررسی گفتارهای دیگران توانا بوده و قابلیت مشخص نمودن علاقمندیهای همفکرانشان، آنهائی که مخالفشان هستند و آنهائی که به راه حلهای دیگر فکر می کنند را داشته باشند. آنها باید خودبین نباشند، درگیر و دار گرمای حاصل از نبردی

¹ Avoider

سخت بنام مذاکره، گاهی اوقات آرام بودن مشکل است اما یک مذاکره کننده همواره باید با دیدی که اهداف شرکت متبوعش نسبت به موضوع برای او تعیین می کنند به مسئله بنگرد، نه از نقطه نظر علائق و تمایلات شخصی خودش. آنها باید صبور باشند، گاهی اوقات اجازه دادن به دیگران جهت صحبت و یا تشریح موقعیت، در حل مسائل بدون آنکه بحثی بروز نماید کمک می کند. آنها باید قادر باشند تا عقاید دیگران را بیطرفانه بررسی نمایند. آنها باید بتوانند خود را بجای مخالفینشان قرار دهند و بدین ترتیب آنها را ارزیابی نمایند. آنها باید مبادی آداب بوده، موقر باشند، مردم را دوس بدارند و به خصائل انسانی آگاه باشند و حدود خود را نیز بشناسند. آنها باید خوش مشرب باشند. شما در یک مذاکره نمی توانید کلیه مزایا را بدست آورید. توانائی برای بدست آوردن امتیازات و ادامه روحیه و اخلاق مطلوب، سهم بیشتری از موفقیت را برای شما به ارمغان می آورد و در حل باقیمانده نیز راه گشا خواهد بود (دونالدسون، 1391).

یکی از مسائل مهم در مذاکره کننده جنسیت مذاکره کننده می باشد. آیا مردان و زنان به شکل‌های متفاوتی مذاکره میکنند؟ و آیا جنسیت بر نتایج مذاکره تاثیر دارد؟ به نظر می رسد پاسخ سوال اول منفی است پاسخ سوال دوم به صورت مشروط مثبت است (واتسون، 1996). تصور قالبی که در مورد زنان وجود دارد این است که نسبت به مردان در مذاکره بیشتر تشریک مساعی داشته و سازگاری شان بالاتر است شواهد این تصور را تایید نمی کند. البته مشخص شده که مردان نسبت به زنان در مذاکره نتایجی بهتری کسب می کنند. اما این اختلاف چندان قابل توجه نیست گفته شده علت این مسئله این است که مردان و زنان برای پیامدهای مذاکره ارزشهای متفاوتی قائل هستند. (ممکن است چند صد دلار حقوق بیشتر یا داشتن دفتر کار اختصاصی برای زنان کمتر از ایجاد و حفظ روابط میان فردی اهمیت داشته باشد) (استولماچر، 2006).

احتمالا این اعتقاد که زنان نسبت به مردان در مذاکره (مودب تر) هستند، از آنجا ناشی شده که زنان معمولا در سازمانهای بزرگ قدرت کمتری در اختیار دارند تحقیقات نشان داده که چون انتظار می رود زنان در مذاکره مودب تر و مردان خشن تر باشند، وقتی زنان ابتکار عمل را در

¹ Watson

² Stuhlmacher

مذاکره بدست می گیرند، با برخورد منفی روبرو می شوند (بولس، 2002، 1). علاوه بر این زنان و مردان در عمل خود را با این تصورات غالبی - زنان (مودب) بوده و مردان خشن هستند تطبیق می دهند پیشگویی کام بخش رخ داده و تصورات قالبی در خصوص تفاوت‌های میان مذاکره کنندگان مذکر و مونث تقویت می گردد بنابراین یکی از دلایل آن که برای مذاکره مردان ترجیح داده می شوند این است که زنان چه کاری انجام بدهند و چه کاری انجام ندهند در هر صورت محکوم خواهند بود. اگر خشن مذاکره کنند به خاطر زیر پا گذاشتن تصور قالبی با واکنش منفی روبرو می شوند. اگر مودبانه مذاکره کنند هم تصور قالبی را تقویت کرده اند (و از آنها سواستفاده می شود).

شواهد نشان داده که علاوه بر نگرش‌ها و رفتارهای طرف مقابل، نگرش‌ها و رفتارهای خود زنان هم در مذاکره به آنها لطمه وارد می کند. مدیران زن در پیش بینی مذاکره اعتماد به نفس پایین تری داشته و پس از پایان فرایند مذاکره، حتی در صورتی که عملکرد و نتایج به دست آمده آنها با مردم تفاوت چندانی نداشته باشد هم از خود رضایت کمتری دارند این نتیجه گیری آخر نشان می دهد که ممکن است زنان با شرکت نکردن در مذاکره، در زمانی که برایشان بیشترین منفعت را به همراه دارد، خود را بی دلیل تنبیه کنند (ماجی، 2007، 2).

برنامه ریزی قبل از مذاکره

بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته ها، ماه ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طور عمده به جمع آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی ها و سبکهای مذاکره‌ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می یابد. پیش از ورود به مذاکره برای هر دو طرف مذاکره کننده - خریدار و فروشنده - لازم است تا در مورد اینکه درباره چه چیزی مذاکره خواهد شد به نوعی توافق برسند و این توافق را بصورت کتبی بنویسند. این عمل سبب قطع مخالفتها و درگیریهای لفظی به هنگام مذاکره خواهد شد و بعنوان منبعی مکتوب و یا نوعی دستور کار مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در عین حال هر دو

¹ Bowles

² Magee

طرف باید روشن سازند که در حین مذاکره کدامیک از افراد تیم برای آنها سخن خواهد گفت و حدود اختیارات وی را نیز باید مشخص نمایند. هنگامیکه نماینده یکی از طرفهای مذاکره جهت توافق بر سر موضوعی حاد چون قیمت اختیار رسمی نداشته باشد. جایی برای طراحی مذاکره ای دقیق وجود نخواهد (شعبانعلی، 1393).

رئیس مذاکره کنندگان به کمک تیم خودش، تجزیه تحلیلی دقیق از موقعیتهای معاملاتی پیش مذاکره شرکت خود و فروشنده به عمل خواهد آورد. از آنجائیکه گاهی اوقات مذاکره می تواند آزمایش ساده ای از میزان قدرت بر پایه موقعیت چانه زنی باشد، هر عاملی که در این موقعیت دخالت دارد باید مشخص شده، درک گردد و کاملاً ارزیابی شود. پس از تجزیه تحلیل و بررسی مجدد محیط خرید، رئیس مذاکره کنندگان اطلاعات کسب شده را ارائه خواهد نمود و لیستی از عواملی که به استحکام موقعیت فروشنده کمک خواهند کرد را تهیه می نماید و کلیه این اطلاعات را به طرح مذاکره منتقل می کند. پیش از آنکه مدیر خرید هر یک از روشهای معمول را در یک مذاکره بخصوص در پیش گیرد، باید طرح برای بدست آوردن حداکثر مزایا در دست داشته باشد. در حقیقت، طرح ریزی ابتدایی به اندازه تاکتیکهای مذاکره اهمیت دارد زیرا تاکتیکها بر مبنای طرحها استوارند و اهداف قبل از هر جلسه ملاقاتی بوجود می آیند. هر گونه طرح ریزی صحیح با گردآوری اطلاعات آغاز می شود- و در حالتیهای مذاکره نه تنها شامل اقتصاد بلکه مهندسی، حسابداری، حقوق و اطلاعات مالی مربوط به موضوع مورد بحث می گردد. این موارد باید بر طبق اهمیت شناسائی و طبقه بندی گردند. گردآوری حقایق مربوط به مذاکره احتمالاً شامل بحثهای مختلف مبنی بر پیچیدگی موضوع مورد بحث می گردد. در عین حال، مذاکره ممکن است نیازمند حضور تیمی از متخصصین برای شرکت در مباحث و ارائه و معرفی وضعیت و نظرات شرکت باشد. یک مدیر خرید با تجربه همواره این فرض را مد نظر خواهد داشت که فروشنده نمایندگان زیرک، با اطلاع و ماهر را جهت هر مذاکره ای گسیل خواهد نمود، بنابراین وی به هنگامی که تیم خود را بر می گزیند در پی انتخاب بهترین افراد خواهد بود. در یک دوره مذاکرات، یک تیم مذاکره کننده باید از نمایندگان قسمتهای خرید، طراحی، مهندسی، حسابداری، بازاریابی، مهندسی صنایع و حقوقی تشکیل شده باشد (مقیم، 1386).

آنها باید کاملاً درباره موضوع مورد بحث مذاکره و مسائل فنی و اقتصادی مربوط به آن توجیه شده باشند. آنها باید اهداف شرکت را درک کنند و یا به عبارت بهتر در ایجاد آن اهداف و موقعیتهای مختلف از قبیل آنچه ذیلاً می آید سهیم باشند. هنگامیکه بیش از یک فرد در مذاکره شرکت می نماید، تیم مذاکره کننده باید یک رهبر برای خودش برگزیند. وظایف و اختیارات رهبر در مورد اجرای اهداف شرکت و محدودیتهای اختیارات اعضاء تیم باید بطور روشن معین گردد. از آنجائیکه اختیارات اساسی برای سرمایه گذاریهای وجوه یک شرکت بر عهده نماینده نماینده خرید آن شرکت است، فردی که معمولاً بعنوان بهترین شخص جهت رهبری تیم مذاکره برگزیده می شود، همین فرد است.

سر فصل هائی موثر جهت آماده سازی پیش مذاکرات، طراحی و به رشته تحریر در آوردن نظرات برای خرید است.

میزان موثر بودن مذاکره تا حد زیادی به کیفیت و کامل بودن آماده سازی تلاشهای پیش مذاکره و مهارت تیم مذاکره کننده بستگی دارد. اگر چه آنها خصوصاً در مورد خریدهای مهم درگیر موقعیتهای فنی و قراردادی پیچیده ی هستند و نیازمند تلاشهای تیم مذاکره می باشند، اما عناصر اولیه و تکنیکهائی که در ذیل به جزئیات آمده اند، کلاً به خریدهائی که به مذاکره احتیاج دارند اشاره می نماید (شوئنفلد , 1384).

پیش از چنین مذاکراتی، خریدار نیاز به مذاکره با متخصص قراردادهای فرعی خرید را احساس می کند:

الف- تهیه و توسعه طرحی برای هدایت مذاکرات که شامل مطالب ذیل گردد ولی به آنها محدود نشود:

تعریف هدف مذاکره

یک برنامه کارشناسائی کلیه مطالب موجود مشخص نمودن رهبر تیم تعیین موقعیتهای اصلی پیش مذاکره ای دو طرف بررسی دقیق اقلام کلیدی و تجزیه تحلیلهای داخلی تقاضا برای متخصصین صلاحیت دار جهت ارزیابی محل های مخصوص

ب- بصورت سند در آوردن و ارائه طرحی هدفدار برای مذاکره، بانظارت مقامات رسمی برای بررسی و نیل به توافقی قراردادی. رئیس مذاکره کنندگان به کمک تیم خودش، تجزیه تحلیلی دقیق از موقعیتهای معاملاتی پیش مذاکره شرکت خود و فروشنده به عمل خواهد آورد. از آنجائیکه گاهی اوقات مذاکره می تواند آزمایش ساده ای از میزان قدرت بر پایه موقعیت چانه زنی باشد، هر عاملی که در این موقعیت دخالت دارد باید مشخص شده، درک گردد و کاملاً ارزیابی شود. پس از تجزیه تحلیل و بررسی مجدد محیط خرید، رئیس مذاکره کنندگان اطلاعات کسب شده را ارائه خواهد نمود و لیستی از عواملی که به استحکام موقعیت فروشنده کمک خواهند کرد را تهیه می نماید و کلیه این اطلاعات را به طرح مذاکره منتقل می کند (بردبار , 1391).

تجزیه تحلیل مذاکره، حداقل باید طوری اجرا شود که بطور دقیق به بررسی مسائل بپردازد:

الف- بیانیه محصول کار- برای ایجاد آشنائی کامل با محصول و فرآیندهای مختلف درگیر در عملیات و برای اطمینان حاصل نمودن از تاثیرات آنها بر هزینه و ارتباط آنها با پیشنهادات، بخصوص هزینه ارائه شده توسط فروشنده.

ب- هزینه های پیشنهادی فروشنده- برای اطمینان از معقول بودن قیمت‌های پیشنهادی و هزینه های منظور شده از سوی فروشنده. عملیات تجزیه و تحلیل قیمت‌ها/هزینه ها باید آنقدر کارآمد باشند که بتوانند کلیه سؤالات و مسائلی را که بر هزینه ها اثر می گذارند را پاسخ دهند.

انتخاب و کاربرد تکنیک های تجزیه تحلیل مناسب برای قیمت/هزینه به اینکه مشخصات تا چه حد خوب تعریف شده باشند، به میزان رقابت موجود، به قابلیت های اطلاعات موجود درباره هزینه ها و قیمت‌ها و به کارائی تخمین های دورن سازمانی بستگی دارد. بعنوان یک بخش نهائی آماده سازی مذاکرات، رئیس مذاکره کنندگان و تیم او باید کلیه اعضاء را با طرحهای مذاکره، مطالب انتشار یافته، اهداف و اطلاعاتی که چنان طرحهایی بر مبنای آنها ایجاد شده اند آشنا سازند. احتمال دارد رئیس با روشی خشک و رسمی اجرای راهبردها و تکنیکهای مذاکره نهائی را رهبری کند و شرایط مذاکره ای واقعی را برای تیم خود مهیا سازد (کشتکاران , منصورى و میر مسعودى 1393).

اهمیت برنامه ریزی و هدف گذاری در مذاکره: برنامه ریزی برای مذاکره، از جمله مراحل مهمی است که متاسفانه اکثر مذاکره کنندگان به دلیل تنش های زیادی که بر مذاکرات حاکم است، آن را فراموش کرده و مستقیماً و بدون آمادگی قبلی وارد فرآیند مذاکره می شوند. اگر چه این مرحله کمی زمان بر و خسته کننده است، اما این ویژگی ها به هیچ وجه از اهمیت آن نمی کاهد. مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی نکرده یا برنامه ریزی ضعیفی انجام داده در طول مذاکره با مشکلات متعددی مواجه می شود:

زمانی که طرف مقابل پیشنهادهایی را روی میز می گذارد، نمی تواند به سرعت در مورد ارزش این پیشنهادها قضاوت کند. برای چنین مذاکره کنندگانی بسیار پیش می آید که در مذاکره ای به توافق دست می یابند؛ اما در بررسی های بعدی متوجه می شوند که توافق انجام شده همه خواسته های آنها را تامین نکرده است.

زمانی که طرف مقابل پیشنهاد مناسبی را مطرح می کند، مذاکره کننده بیش از حد تردید و تاخیر از خود نشان می دهد؛ به گونه ای که طرف مقابل طاقت خود را برای مذاکره از دست داده یا پیشنهاد خود را اصلاح می کند.

مذاکره کننده ای که برای مذاکره برنامه ریزی کافی انجام نداده نمی تواند نقاط قوت و ضعف مواضع خود و نیز قوت و ضعف مواضع طرف مقابل را به خوبی کشف و تحلیل کند. در چنین شرایطی توجیه طرف مقابل برای پذیرفتن مواضع اتخاذ شده کار ساده ای نخواهد بود.

فرآیند تبادل امتیازات در مذاکره فرآیندی بسیار مهم است که معمولاً در مدت زمان نسبتاً کوتاهی انجام می گیرد. مذاکره کنندگانی که از قبل برای این شرایط آمادگی کامل کسب نکرده باشند، دچار سردرگمی شده و نمی توانند در فضای حاکم بر جلسه مذاکره با دقت و سرعت مناسب در مورد فرآیند تبادل امتیازات تصمیم بگیرند.

با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از فعالیت ذهنی مذاکره کننده در طول مدت مذاکره به تحلیل مواضع و پیشنهادها مطرح شده اختصاص می یابد، کمتر می توان انتظار داشت که

همزمان طرفندها و توصیه های دیگر ذکر شده درخصوص مذاکره به درستی و در زمان مناسب به کار گرفته شود.

شنیدن حرف های جدید که قبلا احتمال مطرح شدن آن در طی مذاکره پیش بینی نشده است، گاهی باعث از دست دادن اعتماد به نفس مذاکره کننده و در نتیجه عدم حصول موفقیت خواهد شد.

در زمان برنامه ریزی مذاکره کنندگان موفق در مقایسه با مذاکره کنندگان متوسط:

گزینه های بیشتری را طراحی و بررسی می کنند.

بیشتر در پی یافتن زمینه های مشترک هستند.

زمان بیشتری را صرف جنبه های بلندمدت مذاکره می کنند.

در مورد هر یک از پارامترها و موضوعات مورد مذاکره به جای تعیین یک نقطه خاص، محدوده ای از گزینه های قابل قبول را تعیین می کنند (به جای اینکه بگویند من این کالا را به قیمت... خواهم فروخت، می گویند: من برای قیمت گذاری این کالا، محدوده ... تا ... را مدنظر دارم، البته باید توجه داشت که مراحل مذاکره الزاما یکی پس از دیگری انجام نمی شوند، گاه در مراحل پایانی مذاکره شرایطی پیش می آید که مذاکره کننده مجبور می شود به نخستین مراحل مذاکره بازگردد (گرشاسبی ، 1384).

اهداف

نخستین گام در طراحی و برنامه ریزی یک مذاکره تعیین اهداف است. مذاکره کننده باید هدف های خود را پیش بینی کرده و روش هایی برای دستیابی به هر یک از این اهداف را طراحی و برنامه ریزی کند. اهداف مورد توجه در یک مذاکره را می توان به شکل زیر تقسیم بندی کرد: اهداف مادی (نظیر خرید کالا با قیمت پایین تر، زمان تحویل سریع تر و...) اهداف نامشهود (نظیر حس برنده شدن/ دفاع از شهرت و آبروی شرکت و...) اهداف رویه ای (مانند تمایل به روند

دموکراتیک و انجام رای گیری در مذاکره، رعایت نظم و ترتیب در جلسه مذاکره، ایجاد حس حل و فصل منصفانه تعارض برای همه طرفین درگیر (شعبانعلی، 1393).

بعنوان نتیجه یک مذاکره کننده، با در اختیار داشتن اهداف معین و حالت‌های حداقل و حداکثر باید سعی نماید که اهداف فروشنده و حداقل و حداکثر موقعیت وی را نیز تخمین بزند. هر یک از این عوامل ممکن است در پیشنهاد قیمت و یا مناقصه تبیین شده باشند و یا می توان آنها را از تجزیه تحلیل هزینه های خریدار و یا از تجربیات پیشین در ارتباط با فروشنده نتیجه گیری نمود. در هر یک از حالات یک مذاکره کننده خوب سعی خواهد نمود تا این مطلب که با فروشنده در چه جاهائی مایل به اعطاء امتیاز است و یا در چه جاهائی بر عقیده اعلام شده خود راسخ می باشد را حدس بزند. او در پرتو اهدافش و بر طبق این دانسته ها برای آماده سازی خود عمل خواهد نمود. مذاکره کننده، باید این اهداف را به طور مشخص و روشن تعریف کند. پس از تعریف هدف ها، باید آنها به صورت مرتب فهرست شده و اولویت بندی شوند. همچنین ممکن است در صورت پیچیده بودن موضوع مذاکره، اهداف، دسته بندی شده و به صوت چند بسته پیشنهادی، مورد توجه قرار گیرند (هاور، 1384).

در تعیین اهداف به نکات زیر توجه داشته باشید:

اهداف با آرزوها فرق دارند. همه ما آرزوهای زیادی داریم که علاقه مندیم روزی به واقعیت بپیوندند. اما زمانی که از اهداف صحبت می کنیم، باید واقع گرا بوده و چیزی را به عنوان هدف تعیین کنیم که واقعا دستیابی به آن امکان پذیر است. در غیر این صورت به احتمال زیاد، مذاکره به بن بست منتهی خواهد شد.

اهداف ما و اهداف طرف مقابل به یکدیگر مرتبط هستند و از تعامل بین این اهداف و وجود همین ارتباط است که موضوعاتی برای مذاکره شکل می گیرد. شما تمایل دارید یک خودرو را به قیمت هشت میلیون تومان بخرید. طرف مقابل تمایل دارد خودرو را به قیمت نه میلیون تومان بفروشد. پس یک تعارض وجود دارد که موضوع آن، توافق بر سر قیمت خودرو است. در یک انتهای این تعارض، قیمت هدف شما و در انتهای دیگر، قیمت هدف طرف مقابل قرار دارد. مذاکره انجام می

شود تا نقطه تلاقی خواسته های دو طرف مشخص شود. اگر اهداف و خواسته های دو طرف اختلاف نداشته باشند، به مذاکره نیازی نخواهد بود.

برای اهداف حد و حدودی وجود دارد. تجاوز از آن حد و حدود، شما یا طرف مقابل را مجبور به ترک مذاکره خواهد کرد. بنابراین، همیشه بکوشید اهداف خود را در چارچوب حد و حدودی منطقی و شرایط تحمیل شده از جانب محیط، تعریف کنید.

اهداف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشند. اهدافی نظیر «خرید خودرو به پایین ترین قیمت ممکن» یا «گرفتن نوعی از وام که اقساط آن از درآمد ماهانه ما کمتر باشد»، اهداف خوبی نیستند. اهداف مشخص و قابل اندازه گیری را ساده تر می توان تعقیب کرد. ضمن اینکه انتقال آنها به طرف مقابل راحت تر انجام می پذیرد. اگر اهداف مذاکره را به صورتی مشخص و قابل اندازه گیری تعریف نکنید، درک اینکه آیا پیشنهاد طرف مقابل می تواند این اهداف را تامین کند یا خیر کار دشواری است. البته بدیهی است که در کنار اهداف مذاکره، برخی اهداف نامشهود و اهداف رویه ای نیز وجود دارند. کسی که می خواهد ماشین سواری خود را به همکارش بفروشد، ممکن است مهم ترین هدف خود را جلب رضایت او و حفظ دوستی و ارتباط بلندمدت بداند. همچنین همکار وی که می خواهد ماشین را خریداری کند، ممکن است در مورد رویه مذاکره نظر خاصی داشته باشد. مثلا (مستقل از اینکه در نهایت ماشین با چه قیمتی معامله خواهد شد) علاقه مند باشد ماشین را به چند بنگاه معاملات خودرو نشان دهد، تا اطمینان حاصل کند که این معامله به زیان هیچ یک از طرفین نخواهد بود (شعبانعلی، 1393).

نتایج مذاکره

در مذاکرات موفقیت آمیز، هر دو طرف برنده می شوند. اما بندرت بردها بصورت تساوی تقسیم می گردند. بطرز ثابتی یک طرف بیش از دیگری برنده می شود، و این چیزی است که باید در تجارت وجود داشته باشد. مهارتهای ممتاز تجاری، شایسته کسب جوایز ممتاز هستند. در هر صورت اهمیت "تفاهم کلی" در درک مذاکرات خرید شایان ذکر است. تا هنگامیکه در هر دو طرف شرکت کننده در یک توافق، این احساس که این بهترین معامله ای است که آنها می توانسته اند به آن دست یابند ایجاد نگردد، مذاکره ای واقعی وجود نخواهد داشت (رحیمی، یزدخواستی و

آقابابایی، 1391). هنوز هم نوعی احساس عمومی حتی بین مدیران تجاری وجود دارد و آن این است که تصور می کنند همیشه یک نفر در مذاکره فریب می خورد. یکی از سیاستمداران نقل می کند: از هر مذاکره همیشه یک طرف برنده و یک طرف بازنده خارج می شوند. حقیقت این است که طبق تعریف، اگر مذاکره بصورت کاملاً موفقیت آمیز پایان پذیرد، دیگر بازنده ای وجود نخواهد داشت. اگر توافق قابل دسترسی نباشد، خریدار یا فروشنده همیشه اختیار ترک مذاکره را دارند. در این صورت نه برنده ای وجود دارد و نه بازنده ای - و بحث پایان می پذیرد. در نتیجه گیری مذاکرات سه حالت ممکن است بوجود آید که عبارتند از:

الف- برنده-برنده

این حالت زمانی حاصل می گردد که هر دو طرف مذاکره و یا تمام مذاکره کنندگان (در مذاکرات چند جانبه) از نتیجه آن راضی بوده و خود را برنده و پیروز بدانند. این نوع مذاکرات زمان به وقوع می پیوندد که میزان انعطاف پذیری افراد و مبادله امتیازات مناسب بوده و گروه ها بطور نسبی به خواسته ها و انتظارات خود دست می یابند.

ب- برنده-بازنده

وقتی یکی از طرفین از نتیجه مذاکرات راضی باشد ولی دیگری احساس سرخوردگی و شکست نماید حالت برنده-بازنده مطرح می گردد. این خطر وجود دارد که بازنده برای مقابله به نتیجه حاصله اقداماتی منفی بعمل آورد. در یک معامله بازرگانی که به قرارداد نیز ختم یافته است، ممکن است فروشنده بعلت اصرار و فشار خریدار شرایطی را پذیرفته باشد که مورد رضایت او نباشد و در این معامله خود را بداند. واکنش های گوناگون او می تواند دیر انجام دادن، انجام ناقص و حتی خودداری از معامله باشد. مذاکرات با روش سخت معمولاً این حالت را پدید می آورد که اثر دراز مدت آن شکل های گوناگون مقاومت، مخالفت و مزاحمت می باشد.

ج- بازنده-بازنده

گاهی نتیجه مذاکره بگونه ای است که هیچکس از آن راضی نیست، اما آنرا می پذیرد، این نوع مذاکرات در زمینه های سیاسی و اقتصادی دیده می شود و بیشتر نتیجه بی توجهی و یا عدم

استفاده بجا و بموقع از امتیازات در گذشته می باشد. البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهمتری دریافت می گردد (مقیم، 1386).

سبک های مذاکره در بازاریابی صنعتی

همانگونه که سبک و شیوه مدیریت افراد متفاوت می باشد، مدیران مذاکره نیز دارای سبک های گوناگون هستند که خود از تجربه، دانش و ویژگیهای فردی آنها شکل گرفته است و با توجه به عوامل زمان، مکان و وضعیت مذاکره و هدفهای آن ممکن است مجموعه ای از سبکها مورد استفاده قرار گیرند. اگر چه نمی توان سبکهای مذاکره را بطوردقیق طبقه بندی کرد اما با توجه به نوع برخورد با موضوعات افراد و اهداف مهمترین روشهای مذاکره به چهار دسته تقسیم می گردند که عبارتند از:

الف. سبک واقعگرایی¹:

فرض اساسی: حقایق همه چیز را بیان می کنند.

رفتارها: نشان دادن واقعیات به شکل بی طرف، یادداشت برداری از آنچه که گفته شده است، صحبت های افراد را دوباره به آنها یادآوری کردن، دانستن بیشتر جزئیات موضوع بحث ضده و مشارکت با دیگران، ارتباط دادن واقعیات با تجربه، عکس العمل آرام و متین، کنکاش برای پیدا کردن دلیل و مدرک بیانات متکی بر دلیل و مدرک.

راهنمایی برای مذاکره با افرادی که سبک واقعگرایی دارند:

1. در بیان حقایق مربوط به خودتان دقیق باشد.

2. به گذشته رجوع کنید(آنچه قبلا آزموده اید، آنچه که کار شده، آنچه که تجربیات

گذشته نشان داده است و ...)

3. استقرایی باشد(از واقعیات به اصول برسید).

¹ Factual Style

4. شناختن اسناد و مدارک (شامل جزئیات)

5. آنچه که می گویند متکی به سند و مدرک باشد.

ب. سبک شهودی ۱:

فرض اساسی: قوه تخیل یا تصور می تواند هر مساله ای را حل کند.

رفتارها: بیان عبارات گرم و هیجان انگیز، تمرکز بر کل مساله یا موقعیت، مبنا قرار دادن اصول و مبانی، طرح ریزی آینده، خیالی بودن و خلق تخیل در موقعیت، استفاده از یک موضوع برای ایجاد ایده ای دیگر، ماورا حقایق رفتن، ایجاد ایده های ساختگی در تمام اوقات، فشار آوردن در یک زمان و عقب نشینی در زمانی دیگر، طرح سریع موضوعات بصورت دو به دو با یکدیگر، حصول حقایق در بعضی اوقات با کمی خطا و قیاسی بودن.

راهنمایی برای مذاکره با افرادی که سبک شهودی دارند:

1. تمرکز بر موقعیت بعنوان یک کل.

2. آینده را برای خودتان طرح ریزی کنید (با توجه به فرصتها).

3. تصورات و تخیلات طرف مقابل را بکار بگیرید.

4. در عکس العمل نشان دادن آرام باشید (پریدن از یک ایده به ایده دیگر).

5. پیشنهاد و ایده ای را مبتنی بر عکس العمل طرف مقابل ارائه نمایید.

ج. سبک هنجاری (تکلیفی) ۲

فرض اساسی: مذاکره همان چانه زنی است.

رفتارها: قضاوتی بر خورد کردن، تشخیص و ارزیابی واقعیات مطابق مجموعه ارزشهای فردی، رد و تأیید کردن، موافقت یا مخالف، استفاده از چیزهای اشباع شده، پیشنهاد چانه زنی، پیشنهاد پاداش و محرکها، متوسل شدن به احساسات و عواطف برای رسیدن به توافق، مطالبه کردن،

¹ Intuitive Style

² Normative Style

الزام داشتن، تهدید کردن، درگیر مسائل مربوط به قدرت، استفاده از موقعیت اقتدار، احساس همبستگی کردن، بدنبال مصالحه گشتن، ابراز بیانات موثر، تمرکز بر روی افراد و تعاملات با آنها، توجه به ارتباطات و فرایندهای گروهی.

راهنمایی برای مذاکره با افرادی که سبک شهودی دارند:

1. تعیین روابط منطقی و صریح در نخستین گام مذاکره.
2. در آن چیزی که طرف مقابل می گوید علاقه نشان دهید.
3. ارزشهای طرف مقابل را بشناسید و خود را به منظور تطبیق با او تعدیل کنید.
4. برای مصالحه آماده باشید.
5. به احساسات طرف مقابل متوسل شوید.

د.سبک تحلیلی ۱

فرض اساسی: منطقی منجر به نتایج درست می شود.

رفتارها: بدنبال دلیل بودن، طرح نتایج و بکار بردن آن در موارد مذاکره، استدلال کردن برای طرفداری با مخالفت با موقعیت خود یا دیگران، هدایت کردن، تفکیک و تجزیه کردن، تقسیم کردن، تحلیل هر موقعیت برای یافتن روابط علی و معلولی، شناسایی روابط قسمتها، قرار دادن چیزها در نظم منطقی، سازماندهی، اهمیت دادن به دلایل منطقی، بیان عبارات یکسان و استفاده از محاسبات خطی.

راهنمایی برای مذاکره با افرادی که سبک تحلیلی دارند:

1. در مذاکره از دلایل منطقی استفاده کنید.
2. در جستجوی روابط علی و معلولی باشید.
3. روابط بین عناصر مساله را تحلیل کنید.

4. صبور و شکيبا باشيد.

5. گزینه های متعدد را با استفاده از دیدگاه استدلال منطقی تحلیل کنید.

فرآیند مذاکره:

مذاکره شامل دو جنبه است: موضوع اصلی (موردی که مذاکره روی آن صورت می گیرد مثل یک قرارداد میان اعضای کانال برای توزیع و بازاریابی یک محصول) و دوم خود فرآیند مذاکره (چطور مذاکره انجام شود)

مورد دوم هنگامی که مذاکرات در زمینه های فرهنگی مشابه و مشترک انجام می شود به ندرت به عنوان یک موضوع قابل ملاحظه مطرح می شود. تنها هنگامی که معامله با فردی از کشور دیگر و زمینه فرهنگی متفاوت صورت می گیرد، فرآیند و روند کار معمولاً مانعی جدی بر سر راه موضوع اصلی می شود و در چنین وضعیتی در ابتدا لازم است فرآیند کار قبل از شروع مذاکرات تعیین شود.

در دیدگاه کلاسیک فرآیند مذاکره شامل چهار مرحله می شود:

1. غیر وظیفه ای

2. وظیفه ای

3. متقاعد سازی

4. توافق

مرحله اول به توصیف فرآیند آشنا سازی و برقراری سازگاری و توافق بین اعضای تیم های مذاکره می پردازد. این مرحله شامل تبادل اطلاعات مرتبط با جلسات کسب و کار (تجارت) نمی شود. به عقیده گراهام اختلاف اصلی میان آمریکایی ها و ژاپنی ها آن است که ژاپنی ها در کسب و کار (تجارت) بیشتر روی روابط شخصی تأکید دارند و بیشتر از آمریکایی ها وقت صرف حسن تفاهم (روابط نزدیک) می کنند. این موضوع موجب به وجود آمدن تعارض میان شرکتهای تجاری

این دو کشور می شود و احتمال شکست مذاکرات را افزایش می دهد (گالبرو و هریگز ۱، 1995: 21).

همچنین در مطالعه دیگری در رابطه با فرآیند معامله با چینی ها اشاره شده که چینی ها با افرادی که نمی شناسند و یا به آنها اعتماد ندارند کار تجاری انجام نمی دهند. بنابراین ایجاد یک رابطه دوستانه و محکم بر اساس اعتماد متقابل قبل از عقد قرارداد بسیار مهم است (هریگز و دروو ۲، 1998).

مرحله دوم، به مبادله اطلاعات مرتبط با نیازها و ترجیحات طرفین می پردازد. به عنوان مثال در شرکتهای ژاپنی این تبادل اطلاعات بخش اصلی مذاکره است. سوالات و توضیحات بسیار ژاپنی ها برای رسیدن به شناخت کاملی است که از نظر آنها برای موفقیت نهایی مذاکرات ضروری است.

مرحله متقاعد سازی و مصالحه (سومین مرحله) تلاشی است در جهت تعدیل دیدگاه ها و نظرات طرفین و استفاده از رویه های گوناگون متقاعد سازی. ژاپنی ها زمان زیادی را صرف این مرحله نمی کنند و به عبارت بهتر آنها زمان بیشتری را به دو مرحله قبلی اختصاص می دهند. ژاپنی ها معتقدند اگر طرفین شناخت کافی از یکدیگر پیدا کرده باشند، دیگر زمان زیادی برای متقاعد سازی لازم نیست. در عوض شرکتهای آمریکایی زمان زیادی را صرف این مرحله می کنند و معتقدند اگر کنترل صحیحی صورت نگیرد، شکست حتمی خواهد بود.

مرحله چهارم که همان مرحله پذیرش و توافق است، مرحله نهایی فرآیند مذاکره است که در آن طرفین به توافق دست می یابند. برای رسیدن به توافقی که قابل قبول طرفین باشد هر یک از طرفین باید معمولاً امتیازی را به طرف مقابل بدهد. بنابراین پذیرش هر دو طرف برای رسیدن به یک توافق ضروری (گالبرو و هریگز ۳، 1995: 21).

¹ Gulbro And Herbig

² Herbig And Drew

³ Gulbro And Herbig

از دیدگاه سیمینتیراس^۱ و توماس پس از کسب آمادگی اولیه برای مذاکرات فروش میان فرهنگی، بخشهای مختلف فرآیند مذاکره می توانند به دو مرحله مختلف تقسیم شود:

1 - تعامل غیر وظیفه ای

2 - تعامل وظیفه ای

مرحله اول یا همان تعامل غیر وظیفه‌ای، توصیفی است از مرحله شناسایی یکدیگر یا مرحله برقراری ارتباط بین اعضای تیم مذاکره کننده. این مرحله تعامل رو در روی اعضا است که باب جلسات و نشستها در خصوص مبادله اطلاعات مرتبط با کسب و کار را می‌گشاید و موجب می‌شود تا مذاکره کنندگان ارتباطات را بهتر بشناسند. پیامد این فعل و انفعالات تأثیر بر روی برتری موقعیت، صحت (درستی) شکل‌گیری عقاید و جذابیت بین افراد در مذاکرات است.

مرحله دوم فرآیند مذاکره به توصیف تعامل وظیفه ای پرداخته و آن با مذاکره کسب و کار مرتبط است و این مرحله شامل تبادل اطلاعات درباره نیازها و ترجیحات مذاکره کنندگان است. این مرحله تأکیدی است بر تبادل اطلاعات، ترغیب و استراتژی‌های چانه زنی، واگذاری و دادن امتیاز که در پایان مذاکرات بر روی آنها توافق خواهد شد. اعتقاد بر این است که فرهنگ های سخت و سهل بر عوامل مرتبط غیر وظیفه ای و وظیفه ای تأثیر گذارند و به عبارتی بر نتایج فروش میان فرهنگی اثر گذار خواهند بود.

1 - تعامل غیر وظیفه ای

برتری موقعیت: در مرحله تعامل غیر وظیفه ای فرآیند مذاکره، برتری موقعیت، نقش مهمی را ایفا می‌کند. موقعیت می‌تواند به وسیله شرایط فردی، سن، جنسیت، تحصیلات، موقعیت فرد در شرکت و نیز موقعیت نسبی هر شرکت تعیین شود. تقریباً در هر مذاکره ای، تفاوت‌هایی در موقعیت طرفهای مذاکره وجود دارد که به عنوان یک مبنای فرهنگی قدرتمند در مذاکرات بین المللی باید مد نظر گرفته شوند. در مذاکرات فروش میان فرهنگی این موضوع از اهمیت زیادی

¹ Simintiras

برخوردار است که فروشندگان و خریداران برتری موقعیت را تشخیص داده و درک کنند. فرهنگهای مختلف درجات مختلفی از اهمیت را برای موقعیت در مذاکرات قائل هستند.

فرهنگ های عمیق موقعیت را محور کار قرار می دهند. زیرا درک طرفین از یکدیگر در ارتباطات، در هر شخص نهادینه شده و درک و معنای هر قسمت از ارتباطات در ذهن افراد انجام می شود. در چنین فرهنگهایی روابط بین افراد طبیعت عمودی داشته و کلمات به کار رفته در مذاکره مهم تر از موقعیت مذاکره کننده نیست. در اینجا نه تنها آنچه که گفته می شود، بلکه این که آن چگونه گفته شده است نیز بسیار حائز اهمیت است.

در فرهنگ های سهل اختلاف کمتری بین نقش ها وجود داشته و قوانین کمتری در خصوص این که رفتار درست چگونه است وجود دارد. در عوض افراد بیشتر بر روابط شخصی و غیر رسمی در مذاکرات اعتماد می کنند. مطابق نظر گراهام برتری موقعیت اثر قابل ملاحظه ای بر مذاکرات فروش میان فرهنگی داشته و می تواند بر نتایج آن تاثیر گذار باشد. اختلافات در برتری موقعیتهای مذاکره کنندگان بین فرهنگهای عمیق و سطحی منبع بالقوه ای از مسایل و مشکلات هستند (سیمنتیراس و توماس ۱، 1998).

صحت شکل گیری عقاید: در مرحله تعامل غیر وظیفه ای مذاکره کنندگان گرایش به شکل گیری عقایدشان درباره نگرشها و ویژگیهای یکدیگر دارند. این موضوع مهمی است، چرا که ادراک اولیه افراد از دیگران در اولین برخورد و مواجهه با آنها می تواند مبنایی برای استراتژی چانه زنی آینده محسوب شود.

گراهام تأکید می کند که بر اساس چنین درکی است که استراتژی های مذاکره فرمول بندی می شوند، ارتباطات شکل می گیرد و استراتژی ها ارزیابی می شوند. شکل گیری نادرست عقاید، می تواند روی مراحل بعدی مذاکرات اثرات منفی داشته و مذاکرات آتی را تخریب کند.

یافته ها در این زمینه بیانگر آن است که در هنگام ملاقات شخصی برای اولین بار، افراد درک و شناخت اولیه ای از یکدیگر پیدا می کنند که مقدمه ای است بر مراحل دیگر و نوعاً این شناخت

بر پایه حداقل اطلاعات شکل می گیرد و افراد درباره دیگران بر اساس این درک و شناخت اولیه که متأثر از عوامل شخصی است قضاوت می کنند.

نتایج تحقیقات بیانگر آن است که مذاکره کنندگانی که از فرهنگهای متفاوتی هستند و برای یکدیگر بیگانه به نظر می رسند، ممکن است مشکلاتی در زمینه ارزیابی یکدیگر داشته باشند. تشابهات به مذاکره کنندگان این امکان را می دهد که درک و شناخت درستی از یکدیگر داشته و از آن به عنوان پایه ای برای اعتماد و روابط شخصی متقابل استفاده کنند. به عبارت دیگر، مذاکره کنندگانی که زمینه های فرهنگی مشابهی دارند، الگوهای شناختی مشترکی در روند ارتباطات از خود بروز داده و در نتیجه احتمال این که طرفین مذاکره شناخت دقیق تری نسبت به یکدیگر پیدا کنند، افزایش می یابد و در مقابل برای مذاکره کنندگان با زمینه های فرهنگی متفاوت، احتمال اینکه طرفین مذاکره درک و شناخت دقیقی از یکدیگر پیدا کنند، کاهش می یابد (سیمسنتریس و توماس، 1998).

جاذبه میان افراد: افراد شبیه به هم نسبت به افراد متفاوت، احتمالاً بهتر با هم کنار می آیند و یکدیگر را بهتر درک می کنند. شباهت میان طرفین مذاکره می تواند در آنها ایجاد اعتماد کرده و در نهایت منجر به جاذبه میان افراد شود. ابعاد مختلفی از شباهت مورد بررسی قرار گرفته است، از جمله طرز برخورد و تلقی از یکدیگر، علایق، ارزش ها و شخصیت افراد. اشخاص علاقه مندند افرادی را که به طرق مختلف شبیه خودشان هستند را دوست داشته باشد. افراد مشابه علاقه بیشتری به همکاری با یکدیگر دارند تا افراد غیر مشابه.

میزان جاذبه میان افراد می تواند اثرات مثبت یا منفی روی پیامد مذاکرات داشته باشد. در ابتدا این امر می تواند میزان رضایت طرفین در مذاکرات را افزایش دهد. ثانیاً این امر می تواند تأثیر منفی بر نتایج مذاکرات نیز داشته باشد. فروشنندگان و خریدارانی که مشتاق حفظ روابط شخصی رضایت مندانه بینابینی هستند، ممکن است امتیازات اقتصادی را فدای روابط خود کنند. افرادی که جذب طرف مقابل می شوند، احتمالاً امتیازاتی را به طرف مقابل واگذار می کنند. بنابراین

شخص مذاکره کننده ممکن است مزایایی را به خاطر اینکه رضایت طرف مقابل را به دست آورد، از دست بدهد (سیمنتاریس و توماس ۱، 1998).

1- تعامل وظیفه ای

تبادل اطلاعات: دومین مرحله از فرآیند مذاکره به تشریح تعاملات وظیفه ای می پردازد. در طی این مرحله، تبادل اطلاعات صورت می گیرد و در آن نیازها و انتظارات طرفین تعریف می شود. به ویژه در این مرحله تأکید ویژه ای بر عملی ساختن انتظارات طرفین در زمینه های مورد علاقه وجود دارد. مذاکره کنندگان باید موضع و نیازهای خود را به طور واضح بیان کنند و موضع و نیازهای طرف مقابل خود را بشناسند. در این مرحله درک شفاف و صحیح از نیازها و انتظارات طرفین از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

مطالعات تریاندیس بیانگر آن است که مشابهت های ارتباطی بیشتر منجر به تعامل موثرتری بین طرفین مذاکره می شود.

با وجود هزاران زبان، لهجه و گویش محلی در جهان، برقراری ارتباطات شفاهی و کلامی پیچیده به نظر می رسد. حتی در مواردی که دو طرف زبان یکدیگر را می فهمند و هر دو طرف نیز گفتاری روان دارند، معنای اطلاعات مبادله شده ممکن است در نتیجه گفتارهای ضمنی و غیر مستقیم از دست برود.

علاوه بر پیچیدگی هایی که در برقراری ارتباطات کلامی وجود دارد، مذاکره کنندگان فروشهای میان فرهنگی با مشکل برقراری ارتباطات غیر کلامی نیز رو به رو هستند. این موضوع می تواند به شکست در فرآیند مذاکرات بیانجامد.

محققان به برخی از مشکلات رایج در زمینه تبادل اطلاعات غیر کلامی در مذاکرات میان فرهنگی اشاره کرده اند. برای مثال، یافته ها نشان می دهند که رفتارهای شناخته شده فرهنگی همراه با

احترام، نگاه خیره به طرف مقابل، حالت‌های صورت و استفاده از زمان و فضا می‌تواند تأثیرات مضرى در تبادل اطلاعات میان فرهنگی داشته باشند.

زمینه‌های فرهنگی یک فرد در ارتباطات در طول مذاکره آشکار می‌شود. یک فرد از فرهنگی سهل بر پیام‌های واضح و شفاهی تأکید بیشتری خواهد کرد. از سوی دیگر، برقراری ارتباط میان دو نفر با زمینه‌های فرهنگی پرآداب بیشتر ضمنی بوده و رفتارهای غیر کلامی بیان‌کننده منظور هستند. این گونه رفتارها را می‌توان شامل، توضیحات ادا شده با حرکات صورت و بدن (زبان اندام) و ژست‌ها برشمرد.

هنگامی که خریدار و فروشنده با یک زمینه فرهنگی مشابه با یکدیگر مذاکره می‌کنند، مشخصاً عناصر رایج کلامی و غیر کلامی در ارتباطات را با هم مبادله می‌کنند. اما در مذاکرات تجاری بین فروشندگان و خریدارانی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت، احتمال زیادی وجود دارد که اطلاعات مبادله شده شدیداً تحت تأثیر پیچیدگیهای مربوط به ارتباطات کلامی و غیر کلامی قرار گیرد. در نتیجه، احتمال بیشتری وجود دارد که پیامد حاصل از مذاکرات میان فرهنگی در میان فروشندگان و خریدارانی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت، منفی باشد (سیمنتیراس و توماس¹، 1998:20-18).

استراتژی چانه زنی و ترغیب: مرحله ترغیب در فرآیند مذاکرات، در برگیرنده تلاش طرفین برای تغییر و اصلاح انتظارات طرف مقابل است. مطالعات میان فرهنگی نشان می‌دهد که هر کشوری روش فرهنگی خاص خود را برای ترغیب به کار می‌برد.

مرحله ترغیب بر اهمیت استراتژی چانه زنی که می‌تواند روی فرآیند مذاکره اثرگذار باشد، تأکید دارد. از دیدگاه مدیریتی سوال مهمی که در رابطه با فرآیند مذاکره مطرح است، این مطلب است که چگونه استراتژی چانه زنی روی نتایج مذاکرات تاثیر می‌گذارد.

اساساً دو استراتژی چانه زنی تحت عناوین استراتژی راه حل گرا و استراتژی ابزاری وجود دارد. استراتژی‌های راه حل گرا هنگامی کاربرد دارند که ارتباطات بر پایه شناخت مسائل، جستجو

¹ Simintiras And Thomas

برای راه حل و انتخاب مناسب ترین راه حل ممکن استوار باشند. برای مثال زمانی که فروشنده ای با خریدار همکاری نموده و به جستجوی اطلاعات مورد نظر خریدار برمی آید. استراتژی های ابزاری هنگامی به کار می روند که برقراری ارتباط در مرحله تأثیرگذاری بر رفتار و طرز برخورد طرف مقابل باشد. مثلاً هنگامی که فروشنده با قول های قانع کننده، توصیه ها و پاداشها روی خریدار تأثیر می گذارد. توصیه شده است که فروشندگان از استراتژی های ابزاری دوری کرده و به جای آن از استراتژی های راه حل گرا بهره ببرند، چرا که مذاکره در محیطی توأم با همکاری احتمال توافقی سود آور را برای طرفین افزایش می دهد.

اعتقاد بر آن است که در برقراری ارتباط بین افرادی با زمینه های فرهنگی مشابه، استراتژی راه حل گرا بیشتر مورد استفاده قرار گرفته و به همین دلیل، نتایج مطلوب تری از مذاکرات حاصل می آید و در مقابل چنانچه طرفین مذاکره متعلق به فرهنگهای متفاوتی باشند، بیشتر تمایل به استفاده از استراتژی ابزاری دارند و به همین دلیل، نتایج دلخواه از مذاکرات حاصل نخواهد شد (سیمستاریس و توماس ۱، 1998). واگذاری امتیاز و توافق: مذاکره کنندگان در هر مرحله ای از فرآیند مذاکره می توانند به یکدیگر امتیازاتی بدهند. امتیاز عبارت است از مانور مذاکره کنندگان روی موضوعی که در آن زمینه با هم مذاکره می کنند. در واقع این مرحله بازتاب تلاشهای طرفین مذاکره برای حرکت از نقطه شروع به سوی توافق نهایی است. اگر چه تحقیقات صریحی در این زمینه صورت نگرفته است، ولی چنین به نظر می رسد که افراد با فرهنگهای متفاوت، درباره نحوه و چگونگی واگذاری امتیاز نظرات متفاوتی دارند. در بسیاری از کشورهای آسیایی طرفین مذاکره قبل از اعطای هر گونه امتیازی، در مورد تمام جوانب به طور کامل به بحث پرداخته و هنگامی امتیاز می دهند که اعتقاد پیدا کرده باشند که به پایان مذاکره رسیده اند. در مقابل مذاکره کنندگان با فرهنگ کم آداب، علاقه مند هستند تا در طول فرآیند مذاکره امتیازات کوچکی را واگذار کرده و از طرف مقابل نیز انتظار جبران دارند.

آخرین مرحله مذاکره رسیدن به توافقی است که در برگیرنده منافع طرفین مذاکره باشد. مطابق با دیدگاه گائوری توافق باید حافظ توسعه روابط بوده و در مقابل تغییرات خواسته و ناخواسته ای

که در آینده اتفاق می افتد، از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد (سیمنتاریس و توماس¹، 1998: 21-22).

رایبزر روند مذاکره را به صورت یک فرایند پنج مرحله ایی فرض نموده است. در ادامه به صورت خلاصه به بررسی هر یک از این مراحل پرداخته می شود. پنج مرحله فرایند مذاکره به صورت زیر می باشد:

1- تدارک و برنامه ریزی؛

2- تنظیم تاکتیک مذاکره ؛

3- توضیح و توجیه؛

4- بحث و ارائه راه حل ؛

5- تنظیم توافق نامه.

1- تدارک و برنامه ریزی: پیش از شروع مذاکره باید این نکته ها را روشن کرد: ماهیت

تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی

درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟

مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از

اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید. همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر

هر حرکت طرف مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید. قبل از شروع مذاکره باید خود

را آماده کرده و پاسخ این سوالات را بیابیم. ماهیت تعارض چیست؟ چه مسائلی باعث

شده به این مذاکره بپردازیم؟ چه افرادی دخیل هستند و نسبت به تعارض چه تصویری

دارند؟ از مذاکره چه می خواهید؟ اهداف تان چیست؟ اگر مدیر زنجیره تامین شرکت

دل هستید وهدف تان این است که قیمت خرید برد اصلی کامپیوتر را به شدت پایین

بیاورید ، این هدف را در مذاکرات برجسته کرده و اجازه ندهید مسائل دیگر آن را به

حاشیه بکشند.می توانید اهداف را مکتوب کرده و پی آمدهای ممکن را از (مطلوب

ترین گزینه) تا (حداقل قابل قبول) فهرست کنید. بدین ترتیب می توانید تمرکزتان را

¹ Simintiras And Thomas

روی مسائل حفظ کنید. اهدافی که فکر می کنید طرف مقابل در سر دارد را هم باید ارزیابی کنید احتمالاً دنبال چه چیزی هستند؟ چقدر بر موضع خود پافشاری می کنند؟ چه منافع نا مشهود یا پنهانی وجود دارد که ممکن است برایشان حائز اهمیت باشد؟ بر سر چه چیزی ممکن توافق کنند؟ وقتی موضع طرف مقابل را پیش بینی کرده باشید، هنگام بحث بهتر می توانید با اعداد و ارقام از موضع خود دفاع کنید. پس از آنکه اطلاعات را جمع آوری کردید، با استفاده از آن استراتژی خود را تدوین کنید. مثلاً بازیکنان حرفه ای شطرنج استراتژی دارند. آنها از پیش می دانند که به هر موقعیتی چطور واکنش نشان بدهند. بخشی از استراتژی این است که مشخص کنید بهترین گزینه معادل توافق حاصل از مذاکره (BATNA) برای شما و طرف مقابل چیست باتنای شما مشخص می کند که حداقل ارزش قابل قبول در توافق حاصل از مذاکره برای شما چیست. هر پیشنهادی که از باتنای شما بهتر باشد برایتان از مذاکره نکردن مطلوب تر است. از طرف دیگر نباید انتظار داشته باشید که در صورت عدم ارائه پیشنهادی بهتر از باتنای طرف مقابل، تلاش برای مذاکره به نتیجه برسد. اگر هنگام شروع مذاکره نسبت به باتنای طرف مقابل شناخت داشته باشید، حتی در صورتی که امکان بر آورده کردن آن وجود نداشته باشد هم ممکن است بتوانید آن را تغییر دهید.

2- تنظیم تاکتیک مذاکره: پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکرات انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکرات را محدود می سازند؟ اگر به بن بست رسیدید، چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرف های مذاکره پیشنهاد های نخستین را ارائه خواهند داد.

3- توضیح و توجیه: پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید. در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرف های مذاکره به فرصتی دست می یابند تا با خواسته های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و در یابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد. پس از آنکه طرفین از

موضع اولیه یکدیگر آگاه شدند، شما و طرف مقابل تقاضای اصلی خود را تشریح کرده ، به تفصیل بیان نموده ، از آن پشتیبانی کرده و آن را توجیه می کنید. لزومی ندارد که با هم در تقابل باشید، بلکه فرصتی است تا یکدیگر را از موضوع آگاه کرده و مشخص کنید که چرا برایتان اهمیت دارد و چرا هر یک این تقاضا را مطرح کرده اید . در این مرحله ممکن است بخواهید با ارائه اسناد و مدارک به طرف مقابل، موضع خود را بیش از پیش تقویت کنید.

4- چانه زدن و حل مسئله: ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود. جوهره فرآیند مذاکره، همان بده بستان واقعی است که برای دستیابی به توافق انجام می شود . اینجاست که بی تردید طرفین باید امتیازها را ردو بدل کنند

5- تنظیم توافقنامه و اجرا: آخرین مرحله در فرآیند مذاکره، رسمی کردن قرارداد و تدوین رویه هایی است برای اجرا و نظارت بر آن لازم است. در اکثر قراردادهای مذاکرات مدیریت اتحادیه گرفته تا چانه زنی بر سر شرایط خرید اقساطی یک ملک - لازم است که جزئیات در قالب یک قرارداد رسمی مکتوب شود . البته در بیشتر موارد، کفایت مذاکرت صرفا به دست دادن طرفین مذاکره محدود می شود این موافقتنامه باید راه ها و شیوه های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص می شود(رابینز ، 1386).

اصول مذاکره در بازاریابی صنعتی

از جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارت های مذاکره است، فراگیری و کاربرد دقیق این ویژگی ها به مذاکره کنندگان امکان می دهد تا با دیدی باز، فرایند مذاکره را به دست گیرند و نتیجه مطلوب را عاید خود کنند.

برخی از مهارت های مذاکره ذاتی است و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خلاقیت، اما برخی دیگر اکتسابی است که در سایه آموزش و کسب تجربه در میدان عمل به دست می آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می شود، بنابراین، ما این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می دهیم

هنر و مهارتهای شنیدن

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. اغلب می‌گویند که بهترین مذاکره کننده بهترین شنونده است. اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می‌شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می‌شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، سه عامل موجب می‌شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند. نخست اینکه آنها فکر می‌کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می‌کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی‌خواهند بشنوند، نمی‌شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی‌علاقگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی‌شوند.

فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش ما در اینجا چند قاعده را ذکر می‌کنیم که به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا شنوندگان فعالی شوند.

__ همیشه به شنیدن علاقه‌مند باشید

__ به جای حرف زدن بپرسید

__ به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید

__ ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرفهای خود را بزند

__ حرف طرف مقابل را قطع نکنید

__ از بروز عوامل حواس پرت کن، جلوگیری کنید

_ همه نکته‌ها و مسایل را یادداشت کنید

_ صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است

_ عصبی نشوید (گرشاسی، 1384: 41).

تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

ثمر بخشی مذاکره، به موقعیت و رفتارهای مذاکره کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

1- مکان

آسان‌تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می‌توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می‌کنند.

2- شرایط فیزیکی

فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می‌تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تاثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می‌نشینند، احتمال دارد که تمایل برد-باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروهها ی مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می‌کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند.

3- گذر زمان

زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می‌کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می‌دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می‌کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه‌ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره‌ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده،

تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

4- ویژگیهای مخاطب

بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می شود) مذاکره را نگاه می کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می بیند متفاوت عمل می کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند (سید جوادین، 1386: 457-459).

شیوه های عمومی بن بست شکنی در مذاکره بازاریابی صنعتی

در این بخش شیوه های عمومی بن بست شکنی را، با این توضیح مطرح می سازیم که برخی شیوه ها ساده و بلافاصله با وقوع بن بست قابل بهره برداری می باشند. در حالی که برخی شیوه های دیگر پیچیده تر و زمان بر می باشند و در موقعیت های دشوارتر کاربرد دارند .

1- تنفس

این شیوه، در عین سادگی می تواند بسیار راه گشا باشد. مذاکره فرایندی خسته کننده و استرس آور است و یک لحظه خستگی و هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیمهای ناسنجیده بکشاند. می توان با دادن وقت تنفس، مذاکره کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد.

2- جدا کردن واقعیتها از اوهام

گاهی در مذاکره ها، طرفین حرفهایی می زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام می تواند مذاکره را به بن بست برساند. مذاکره کننده یا میانجی حرفه ای می تواند با ارائه دلیل و برهان و نیز اسناد و مدارک به طرف یا طرفین دچار اوهام، نشان دهد که نظرهای آنها تاچه اندازه با واقعیت فاصله دارد؛ در نتیجه امکان گشایش در کار به وجود می آید .

3- توافق در اصول

گاهی توافق بر سر موضع یا موضوعی حاصل نمی شود، اما طرفین بر این باورند که ممکن است در آینده دور یا نزدیک توافق امکان پذیر باشد. در اینجا طرفین باید سعی کنند بر سر اصول و مبانی و نه جزئیات موضوعها توافق کنند. زیاد شنیده می شود که پس از پایان برخی مذاکرها دو طرف اعلام می کنند که: طرفین توافق کردند که مذاکرها تا دستیابی به نتیجه مثبت ادامه یابد. این حاکی از این است که طرفین با بن بست هایی روبه رو بوده اند، اما به جای اعلام شکست مذاکرها، تصمیم به ادامه آن گرفته اند.

4- ارائه اطلاعات جدید

بعضی اوقات و در شرایط بن بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن بست خارج سازد. مذاکره کننده حرفه ای با وقوع بن بست باید طرح مذاکره ای خود را باز بینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن است طرف مذاکره نسبت به کیفیت محصول مورد نظر برای خرید دچار تردیدهای جدی باشد و یا اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشد. طرف فروشنده ممکن است با ارائه اطلاعات تکمیلی بتواند از شکست مذاکرها جلوگیری کرده، کار ادامه یابد.

5- استفاده از شخص ثالث

این شیوه به ویژه در دو دهه گذشته بسیار رایج شده است زمانی که طرفین مذاکره به هیچ وجه نمی توانند کنار بیایند، چاره ای جز رجوع به یک میانجی نیست.

6- امتیاز دادن

امتیاز دادن برای شکست بن بست، شیوه ای نیست که همه و همه وقت بتوانند از آن استفاده کنند. به طور مسلم معنی امتیازدهی، واگذاری نتیجه مذاکره به طرف مقابل نیست. معمولاً در مذاکرها موضوعهای مختلفی مورد بحث است بعضی وقتها، نه یک موضوع کلان و خود موضوع کلان را می توان به موضوعهای ریزتر تقسیم کرد. به طور معمول، بن بست بر سر تمام مسائل رخ نمی دهد. بنابراین در برخی مواقع با توجه به شرایط، می توان بر سر موضوعی به حریف امتیاز داد، با این امید که در موضوع و موضوعهای بعدی امتیاز گرفت. باید شرایط را سنجید. پافشاری بر سر یک موضوع ممکن است مذاکرها را ابتدا به بن بست و سپس به شکست برساند، در حالی

که کوتاه آمدن بر سر آن موضوع می تواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود.

7- تغییر مذاکره کنندگان و میانجی

برخی مواقع طرف های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا می کنند که مذاکره های مکرر نیز این ذهنیت ها را بر طرف نمی سازند و احتمال به نتیجه رسیدن مذاکره ضعیف است. گاهی نیز میانجی یا طرف ثالث به دلایل مختلف (نداشتن تبحر یا عدم آمادگی کافی و یا عدم رعایت بی طرفی) قادر به شکستن بن بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه ها، فکرها، گونه سخن گفتن و تصمیم گیری جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن بست باشد.

8- تغییر اولویت بندی موضوع های مذاکره

به گونه ساده، اگر در مذاکره ای پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن بست رسیده اند، می توان بحث در مورد دو موضوع دیگر را به تاخیر انداخت و توافق کرد که آن دو موضوع در آخر مورد بحث قرار گیرد.

9- خرد کردن موضوع بن بست آفرین

گاهی اوقات، یک موضوع به صورت کلی بدون راه حل و غیر قابل توافق به نظر می رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریزتر، می توان جز به جز آن ها را بررسی کرد. در این مواقع معمولاً گروه ها یا کمیته های فرعی، انجام چنین وظیفه ای را به عهده می گیرند و در محیط غیر رسمی و آرامتر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می دهند (گرشاسبی، 1384 : 203 - 207).

ملاحظات پیرامون آخرین لحظه های حساس مذاکره

لحظه های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین کننده ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هریک از طرفین می تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خبره ترین مذاکره کنندگان وقتی درگیر مذاکره های طولانی، پیچیده و نفس گیر می شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز

خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می گذارد. مذاکره‌های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد.

در مذاکره‌ها معمولاً طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره برداری، می کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است.

معمولاً عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاهند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می تواند حربه موفق‌تری در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکره‌ها یک طرف تلاش می کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زوتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است.

برای غلبه بر مسئله خستگی و فوریت (تعجیل) در ساعتهای آخر مذاکره، می توان به این شیوه توسل جست: نخستین و مهمترین کار شناخت مسئله و پیچیدگی های آن است. اعضای تیم باید بدانند که به هر حال خستگی به وجود می آید و این خستگی بر عملکرد آنها تاثیر منفی دارد. آنها باید توجه داشته باشند که طرف مقابل ممکن است احساس کاذب فوریت کار را در ذهن آنها به وجود آورد. می توان در مورد این مسائل پیش از مذاکره بحث کرد و تصمیم های لازم را برای برخورد با این شرایط اتخاذ کرد.

دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تاثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آنها دارد. کار دیگری که می توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی آید.

سومین شیوه این است که تیم مذاکره کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رودررو را در مسائل جنبی می گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می دهد.

چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلا با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد.

آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می تواند موثر باشد (گرشاسبی، 1384:85).

نقش تفاوت فردی در اثر بخشی مذاکرات

آیا برخی افراد بهتر از دیگران مذاکره می کنند؟ با وجود آنکه به نظر پاسخ این سوال بدیهی است اما پاسخ درست پیچیده تر از آن چیزی است که فکر می کنید در این بخش 3 عاملی که بر میزان اثر بخشی مذاکره افراد دارند را بررسی می کنیم: شخصیت، خلق، هیجانات و جنسیت.

صفات شخصیتی در مذاکره

آیا اگر در مورد شخصیت طرف مقابل اطلاعاتی داشته باشید، می توانید تاکتیکهای او در مذاکره را پیش بینی کنید؟ دوست دارید پاسخ این سوال مثبت باشد. به عنوان مثال شاید تصور کنید فردی که به شدت ریسک پذیر است، احتمالا مذاکره کننده تهاجمی بوده و امتیازات کمی خواهد داد. جالب اینجاست که شواهد، این فرض شهودی را تایید نمی کند (وال، 1991).

ارزیابی رابطه شخصیت - مذاکره نشان داده که صفات شخصیتی، نه بر فرایند مذاکره تاثیر قابل توجهی دارد و نه بر پی آمدهای آن. البته پژوهشهای جدید این تئوری را که شخصیت با فرایند مذاکره ارتباطی ندارد زیر سوال برده است و واقعیت این است که به نظر می رسد برخی صفات پنج بزرگ با پیامدهای مذاکره دارند. مثلا مذاکره کننده که سازگار بوده یا برون گرا هستند، در چانه زنی توزیعی موفقیت کسب نمیکنند چرا؟ چون افراد برون گرا اجتماعی و صمیمی بوده

و بیشتر از آن چه لازم است اطلاعات می دهند. افراد سازگار هم به جای آن که بخواهند با طرف مقابل رودرو شوند، بیشتر دنبال روشی برای همکاری هستند. با وجود آن که این صفات در مذاکره های ترکیبی تا حدودی مفید هستند اما در حالتی که منافع متضاد است، نقطه ضعف به حساب می آیند بنابراین به نظر می رسد بهترین گزینه برای چانه زنی توزیعی، فردی است که درون گرا و ناسازگار است، یعنی فردی که منافع شخصی در کانون توجه اش قرار داشته و خوشحال کردن طرف مقابل و داشتن رابطه اجتماعی برایش بی اهمیت است علاوه بر این تحقیقات نشان داده که هوشمندی با اثر بخشی مذاکره رابطه دارد، اما همانند شخصیت، این رابطه چندان شدید نیست (باری، 1998).

با وجود اینکه به نظر می رسد شخصیت و هوش، مذاکره را تحت تاثیر قرار می دهند اما ای اثر چندان قوی نیست از یک نظر این خبر چندان بد نیست، چرا که به عبارت دیگر حتی اگر فردی سازگار و برون گرا باشید هم این مسئله به هنگام مذاکره نقطه ضعف بزرگی به حساب نمی آید همگی می توانیم یاد بگیریم که چه طور بهتر مذاکره کنیم.

خلق ها-هیجانان در مذاکره

آیا خلق ها و هیجانان بر مذاکره تاثیر می گذارند؟ تاثیر دارند، اما به نظر می رسد چگونگی تاثیر آنها به نوع مذاکره بستگی دارد ظاهرا در مذاکره توزیعی فردی که عصبانی است به نتایج بهتری دست پیدا می کند، چرا که عصبانیت او طرف دیگر را مجبور می کند تا امتیاز بدهد. حتی وقتی که به مذاکره منندگان گفته شده عصبانی باشید و واقعا عصبانی نیستند هم این وضعیت صادق است. از طرف دیگر به نظر می رسد در مذاکرات ترکیبی داشتن خلق ها و هیجانان مثبت باعث می شود طرفین به توافق مفیدتری دست پیدا کنند (برای دو طرف مزیتی بیشتر نداشته باشد)

مذاکره در فرهنگ های مختلف

کسب نتیجه مطلوب در مذاکره ممکن است تا حدودی به ویژگی های فرهنگی طرف مقابل هم بستگی داشته باشد مطالعه ای که در خصوص مذاکره کنندگان آمریکایی، چینی و ژاپنی انجام

¹ Barry

شده ثابت کرد که فرهنگ در موفقیت مذاکره نقش مهمی ایفا میکند این مطالعه نشان داد که به طور کلی عملکرد مذاکره کنندگانی که هم خودخواه بوده و هم هدف به شدت برایشان مهم است نسبت به افرادی که دیگر خواه بوده و هدف برایشان اهمیت کمتری دارد بهتر است. به عبارت دیگر بهترین استراتژی ترکیبی است از مذاکره کننده ای که موضع خودخواهانه داشته و به شدت سعی دارد بهترین نتیجه را از مذاکره بگیرد.

البته میزان موفقیت این استراتژی به طرف مذاکره هم بستگی دارد یافته ها حاکی از آن است استراتژی خودخواهی و به شدت دنبال هدف بودن تنخاد زمانی کاربرد دارد که طرف مقابل دیگرخواه است. مذاکره کنندگان امریکایی بیشتر خودخواه بوده و به شدت دنبال اهداف خود هستند اما در ژاپن و چین مذاکره کنندگان بیشتر دیگر خود خواه بوده و بنابراین عاقبت دیگران برایشان اهمیت بیشتری دارد. بنابراین وقتی مذاکره کنندگان امریکایی با ژاپنی ها و چینی ها مذاکره می کنند، احتمالاً نتایج بهتری بدست می آورند چرا که نتایج فردی برایشان اهمیت بیشتری داشته و حاضرند به قیمت زیان طرف مقابل به موفقیت بالاتری دست پیدا کنند.

با وجود آنکه این مطالعه نشان می دهد که خودخواه بودن ممکن است در بعضی موقعیت ها مفید باشد اما باید مراقب بود تا بیش از حد خودخواه نشد. شاید امریکایی ها بتوانند با اتخاذ موضع خودخواهانه و دنبال کردن اهداف خود به موفقیت بالاتری دست پیدا کنند، اما بیش از حد خودخواه بودن باعث می شود نتایج ناخوشایندی به بار آمده و روابط در دراز مدت با چالش روبه رو شود.

تفاوتهای جنسی در مذاکرات

آیا مردان و زنان به شکل‌های متفاوتی مذاکره میکنند؟ و آیا جنسیت بر نتایج مذاکره تاثیر دارد؟ به نظر می رسد پاسخ سوال اول منفی است پاسخ سوال دوم به صورت مشروط مثبت است (واتسون، ۱، 1996). تصور قالبی که در مورد زنان وجود دارد این است که نسبت به مردان در مذاکره بیشتر تشریک مساعی داشته و سازگاری شان بالاتر است شواهد این تصور را تایید نمی کند. البته مشخص شده که مردان نسبت به زنان در مذاکره نتایجی بهتری کسب می کنند اما

این اختلاف چندان قابل توجه نیست گفته شده علت این مسئله این است که که مدان وزنان برای پیامدهای مذاکره ارزشهای متفاوتی قائل هستند. (ممکن است چند صد دلار حقوق بیشتر یا داشتن دفتر کار اختصاصی برای زنان کمتر از ایجاد و حفظ روابط میان فردی اهمیت داشته باشد) (استولماچر، ۱، ۲۰۰۶).

احتمالا این اعتقاد که زنان نسبت به مردان در مذاکره (مودب تر) هستند، از آنجا ناشی شده که زنان معمولا در شازمانهای بزرگ قدرت کمتری در اختیار دارند تحقیقات نشان داده که چون انتظار می رود زنان در مذاکره مودب تر و مردان خشن تر باشند، وقتی زنان ابتکار عمل را در مذاکره بدست می گیرند، با برخورد منفی روبرو می شوند (بولس، ۲، ۲۰۰۲). علاوه بر این زنان و مردان در عمل خود را با این تصورات غالبی - زنان (مودب) بوده و مردان خشن هستند تطبیق می دهند پیشگویی کام بخش رخ داده و تصورات قالبی در خصوص تفاوت‌های میان مذاکره کنندگان مذکر و مونث تقویت می گردد بنابراین یکی از دلایل آن که برای مذاکره مردان ترجیح داده می شوند این است که زنان چه کاری انجام بدهند و چه کاری انجام ندهند در هر صورت محکوم خواهند بود. اگر خشن مذاکره کنند به خاطر زیر پا گذاشتن تصور قالبی با واکنش منفی روبرو می شوند. اگر مودبانه مذاکره کنند هم تصور قالبی را تقویت کرده اند (و از آنها سواستفاده می شود).

شواهد نشان داده که علاوه بر نگرش‌ها و رفتارهای طرف مقابل، نگرش‌ها و رفتارهای خود زنان هم در مذاکره به آنها لطمه وارد میکند. مدیران زن در پیش بینی مذاکره اعتماد به نفس پایین تری داشته و پس از پایان فرایند مذاکره، حتی در صورتی که عملکرد و نتایج به دست آمده آنها با مردم تفاوت چندانی نداشته باشد هم از خود رضایت کمتری دارند این نتیجه گیر یا آخر نشان می دهد که ممکن است زنان با شرکت نکردن در مذاکره، در زمانی که برایشان بیشترین منفعت را به همراه دارد، خود را بی دلیل تنبیه کنند.

¹ Stuhlmacher

² Bowles

مذاکرات شخص ثالث (مذاکرات غیر مستقیم)

تا این قسمت چانه زنی بر حسب مذاکرات مستقیم صحبت کردیم. اما بعضی اوقات افراد یا نمایندگان گروه با بن بست هایی رو برو می وند و نمی توانند اختلافات را از طریق مذاکرات مستقیم حل کنند. در چنین مراحل ممکن اسن برای حل مشکل خود از شخص ثالثی کمک بگیرند. 4 نقش اصلی برای شخص ثالث وجود دارد: میان جی، حکم، آشتی دهنده و مشاور.

میانجی¹

شخص ثالث بی طرفی است که با استفاده از استدلال و ترغیب، پیشنهادهای راه حل هایی مشابه و مواردی از این دست، دستیابی به توافق را تسهیل می کند میانجی ها به صورت گسترده در مذاکرات کارکنان مدیریت و دعاوی حقوقی به کار گرفته می شوند در مجموع مذاکراتی که با میانجی همراه هستند، اثر بخشی زیادی دارند تقریباً در 60 درصد موارد به توافق دست پیدا کرده و 75 درصد مذاکره کنندگان با رضایت میز مذاکره را ترک می کنند. البته مسئله کلیدی در موفقیت یا شکست میانجی، موقعیت است. طرفین تعارض باید انگیزه داشته باشند تا با یکدیگر به چانه زنی پرداخته و تعارض را حل کنند علاوه بر این تعارض هم باید زیاد شدید نباشد. زمانی به کار گیری میانجی تاثیر بیشتری دارد که شدت تعارض در حد میانه است. مورد آخر اینکه تصورات در خصوص میانجی هم اهمیت بسیاری دارد. لازمه اثر بخشی آن است که میانجی را بی طرف و غیر اجباری بدانند.

حکم²

شخص ثالثی است که قدرت دارد توافقی را تحمیل کند. حکم ممکن است داوطلبانه (درخواست شده توسط طرفین) یا اجباری (تحمیل شده به طرفین توسط قانون یا قرارداد باشد) مزیت حکم نسبت به میانجی این است که همیشه به یک توافق منجر می شود. این که آیا جنبه منفی هم دارد یا خیر بستگی به این دارد که حکم تا چه حد (ستم پیشه) ظاهر شود. اگر یکی از طرفین

¹ Mediator

² Arbitrator

در پایان مذاکره احساس کند که به شدت شکست خورده، قطعاً ناراضی بوده و احتمالاً تصمیم حکم را نخواهد پذیرفت. به همین دلیل ممکن است تعارض در زمان دیگر دوباره بروز کند.

آشتی دهنده¹

شخص ثالث معتمدی است که در نقش کانال ارتباط رسمی مذاکره کننده و طرف مقابل ظاهر می شود. این نقش برای اولین بار توسط رابرت دووال در فیلم پدرخوانده مطرح شد. آن زمان که دون کارلتون پسری را به فرزندی قبول کرد، دووال نقش واسط میان خانواده کارلتون و دیگر خانواده های مافیایی را بر عهده گرفت. مقایسه اثر بخشی آن با میانجی کار دشواری است، چرا که با هم نقاط مشترک بسیاری دارند. نقش آشتی دهنده ها معمولاً در عمل به کانال ارتباطی محدود نمی شود. آنها به یافتن حقایق و تفسیر پیام هم کمک کرده و طرفین را وادار می کنند تا به توافقی دست پیدا کنند.

مشاور²

شخص ثالث ماهر و بی طرفی است که تلاش می کند از طریق ارتباطات و تجزیه و تحلیل و به کمک دانش مدیریت تعارض، حل مسئله را تسهیل کند. نقش مشاور، بر خلاف نقشهای پیشین این نیست که به توافق دست پیدا کند، بلکه باید روابط میان طرفین تعارض را بهبود بخشد تا خودشان بتوانند به توافق برسند. مشاور به جای آن که راه حل خاصی را دنبال کند، سعی می کنند به طرفین کمک کند تا یکدیگر را بهتر درک کرده و با هم کار کنند. بنابراین نگاه این رویکرد، دراز مدت است. ایجاد تصورات و نگرشهای جدید و مثبت در میان طرفین تعارض.

اثر فرهنگ بر مذاکره

سبک های مذاکره درست همانند شخصیت های افراد دارای تنوع گسترده ای هستند این تنوع به خصوص در مذاکره میان افراد متعلق به فرهنگهای مختلف بیشتر به چشم می آید یک مذاکره کننده خوب کسی است که با شناخت عوامل فرهنگی و با آمادگی ذهنی کافی، بر سر میز مذاکره حضور یابد. روشن است که فرهنگ می تواند بر روی برداشت افراد از طبیعت و عملکرد مذاکره

¹ Conciliator

² Consultant

تاثیرگذار باشد. هر عنصر و بخش از فرهنگ بصورت کلی به روش های گوناگون تفسیر میشود و پر واضح است که این تفسیرها اثرات متفاوتی بر روی روش مذاکره دارند (سان، ۱، 2009). اگر نتوان به این تفاوت های فرهنگی به روش درستی ملاحظه و عمل کرد، تعارضات براحتی افزایش پیدا خواهند کرد. بنابراین برای پیش بردن درست و بی حاشیه مذاکره، مذاکره کننده ها باید با گروه مذاکره کننده طرف مقابل خود هم آهنگ شوند. فرهنگ ملی (بومی) ممکن است بر روی روش ها و نقش مذاکره کننده در طی فرآیند مذاکره تاثیر گذار باشد. همانطوری که در بالا اشاره شد، درک این موضوع که اتفاقاتی که در طی مذاکره می افتد چگونه بر روی نتیجه مذاکرات تاثیر میگذارد آسان است. رفتارهای مذاکره ای متفاوت به دلیل تفاوت زمینه های فرهنگی منجر به بروز مشکلات و تعارضات میشود. تفاوت های فرهنگی از عوامل اصلی تاثیر گذار در فرآیند مذاکره هستند که بر روی نتایج مذاکرات میان فرهنگی اثرگذارند. تفاوت های فرهنگی نشان داده شده در طول فرآیند مذاکره میتواند در بوجود آمدن نتایج موفقیت آمیز مذاکره تاثیر گذار باشد (هانسرلی، ۲، 2008).

اثر فرهنگ بر مذاکرات فروش میان فرهنگی

مذاکره یکی از مهمترین عناصر (اجزا) خرید و فروش به شمار می رود. مذاکره فرآیندی است که از طریق آن حداقل دو طرف سعی می کنند به توافقی در خصوص منافع متقابل دست یابند (گالبرو و هربریگز، ۳، 1995: 17).

فرآیند مذاکره یک فرآیند پیچیده است که بسیار تحت نفوذ و تاثیر فرهنگ (فرهنگهای) مذاکره کنندگان قرار دارد. برای مثال در جریان برقراری یک تماس بین اشخاص، مذاکره تحت تاثیر و نفوذ میراث قومی (نژادی)، نگرش ها و عادات شکل گرفته در فرهنگ مذاکره کنندگان قرار می گیرد.

افراد با دارا بودن زمینه های فرهنگی مشابه گرایش به ارایه و نمایش الگوهای مشترکی از تفکر، احساس و عکس العمل در راستای میراث فرهنگی خود دارند. در نتیجه می توان چنین اظهار

¹ Sun

² Hancerli

³ Gulbro And Herbig

کرد که رفتار در مذاکره، با فرهنگ سازگاری داشته و هر فرهنگی سبک مذاکره متمایزی را می‌طلبد. در ادبیات درون فرهنگی که خریداران و فروشندگان با فرهنگ مشترک مورد بررسی قرار گرفته‌اند، این سازگاری مورد تایید قرار گرفته است.

با وجود ادبیات غنی و پر بار در خصوص رفتارهای مذاکره درون فرهنگی، توجه کمی به رفتارهای مذاکرات میان فرهنگی شده است. در مذاکرات فروش بین المللی هنگامی که طرفهای درگیر در مذاکره به فرهنگهای مختلفی (ناهمگونی) تعلق دارند، دارای تفکرات، احساسات و رفتارهای متفاوتی نیز خواهند بود. چنین تفاوتهای فرهنگی در مذاکرات میان فرهنگی متداول و مرسوم بوده و می‌توانند بر فرآیند و نتایج مذاکرات اثر گذار باشند (سیمسناریس و توماس ۱، 1998).

در هنگام مذاکره با شخصی از کشوری دیگر با زمینه فرهنگی متفاوت، فرآیند و روند مذاکره می‌تواند به عنوان مانعی بر سر راه مذاکرات تجاری موفق قلمداد شود (گالبرو و هربریگز ۲، 1995).

درک کامل دیگران روشی است که می‌توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی عملکرد موفق‌تری داشت. درک و شناخت صحیحی از فرهنگ طرف‌های درگیر در مذاکره و استفاده موثر از این شناخت برای پی بردن به خواسته‌های هر یک از طرفین مذاکره و جهت دادن مذاکرات به سوی وضعیت برنده-برنده، روشی است که می‌توان از طریق آن در مذاکرات تجاری میان فرهنگی به نتایج مطلوبی دست یافت (گالبرو و هربریگز، 1995: 20).

فرهنگ‌های کم آداب و پر آداب

پیام کلامی و اشارات غیر کلامی مفهوم کامل یک ارتباط را تعیین می‌کنند. از طرفی مردم در فرهنگهای مختلف پیام کلامی و اشارات غیر کلامی را به شکل‌های متفاوتی ارسال و تفسیر می‌کنند. این اختلافها در ایجاد ارتباط، فرهنگ‌ها را به دو دسته کم آداب سهل و پر آداب سخت تقسیم کرده است (اختر، 1380؛ 98).

¹ Simintiras And Thomas

² Gulbro And Herbig

ادوارد هال اظهار داشته که یکی از ابعاد مهم و کلیدی فرهنگ که به ویژه با موقعیتهای مذاکره مرتبط است، زمینه ارتباط است. به عقیده هال فرهنگ ها بر مبنای نقش زمینه ارتباط، در پیوستاری از فرهنگ سخت به فرهنگ سهل در امتداد هستند.

در فرهنگ سهل، ارتباط به شکل پیام های صریح و آشکار مورد استفاده قرار می گیرد و افراد بیشتر به ارتباطات رسمی و بیانات کلامی تأکید دارند و در چنین فرهنگهایی این کلمات هستند که مفهوم پیام را می رسانند. کشورهای چون ایالات متحده آمریکا، سوئیس و آلمان را می توان از این دسته نامید. در مقابل فرهنگهای با زمینه عمیق، اطلاعات کمتر به صورت بیانات کلامی آشکار و صریح ارائه کرده و پیام بدون در نظر داشتن زمینه ارتباط قابل درک نیست. در چنین فرهنگی حالات چهره، ژست و زبان اندام حائز اهمیت هستند. کشورهای از قبیل ژاپن، چین، برزیل و مکزیک، اسپانیا و ایتالیا را می توان از این دسته قلمداد کرد (سیمنتاریس و توماس¹، 1998).

در فرهنگ های کم آداب از قبیل آمریکای شمالی، آلمان و سوئیس، ارتباطات صریح و دقیق است. در این فرهنگ ها، این کلمات هستند که مفهوم یک پیام را می رسانند و آداب در این زمینه نقش مهمی به عهده ندارند. بنابراین چیزی که گفته می شود از چگونه گفتن و کجا گفتن آن مهم تر است.

آلمانی ها و آمریکایی ها به عنوان دارندگان فرهنگهای کم آداب و ویژگیهای مشترکی دارند. با این حال آنها نیز تفاوت قابل ملاحظه ای در نوع روابطشان دارند. آلمانی ها در مقایسه با آمریکایی ها در هنگام صحبت با یکدیگر رسمی تر هستند. آنها حتی همکاران نزدیک خود را با القایی چون آقا و یا خانم خطاب می کنند. در آلمان رسم است که افراد متخصص را نیز برای مثال آقای دکتر و یا خانم دکتر خطاب می کنند(اختر، 1380؛ 99).

به طور خلاصه می توان گفت مردمی که در غرب زندگی و رشد می کنند گرایش به ارتباط کلامی دارند و در مقابل شرقی ها بیشتر متمایل به ارتباطات غیر کلامی هستند. تعجب آور

¹ Simintiras And Thomas

نیست که در شرق انتظار می رود که افراد بتوانند اشارتگرهای غیر شفاهی و آنچه را که شفاهاً گفته نشده است را درک کنند. غربی ها باید در هنگام تماس های تجاری، با چنین فرهنگ هایی توجه کمتری به آنچه می شنوند کرده و در عوض توجه بیشتری به آنچه می بینند داشته باشند(کیگان ۱، 2002: 74).

در مقابل در فرهنگهای پر آداب (سخت) از قبیل فرهنگ های آسیایی، آمریکای لاتین و خاورمیانه، زمینه ارتباط از اهمیت زیادی برخوردار است. در این فرهنگ ها، تنها کلمات پیام را منتقل نمی کنند بلکه علاوه بر آن، معانی از متن و مضمون پیام بیرون کشیده می شوند(اختر، 1380؛ 99).

مطالعات اخیر حاکی از آن است که رابطه محکمی بین فرهنگ کم آداب و پرآداب « هال » و شاخص فردگرایی- جمع گرایی و نیز شاخص فاصله قدرت « هافستد » وجود دارد. برای مثال، فرهنگ سطحی آمریکایی دارای شاخص فاصله قدرت پایین و فردگرایی بالا است، در حالی که فرهنگ عمیق کشورهای عربی دارای شاخص فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین است. به طور کل احتمالاً مدیران در یک فرهنگ سهل، بهترین عملکرد را خواهند داشت زیرا آنها به نوشتن گزارش، قرارداد و دیگر جنبه های ارتباطی مکتوب عادت کرده اند. در یک فرهنگ سهل، شخص می خواهد خیلی سریع وارد معامله شود. در یک فرهنگ عمیق هدایت کسب و کار بیشتر طول می کشد، زیرا ضرورت دارد قبل از گسترش روابط، به اطلاعات بیشتری در مورد افراد فعال در کسب و کار دست یافت. افراد فعال در کسب و کار دارای فرهنگ عمیق، نمی دانند چگونه روابط خود را با افرادی که دارای فرهنگ سطحی هستند اداره کنند. « هال » می گوید اگر در خاورمیانه مایل نباشید زمان خود را صرف نوشیدن چای با دیگران کنید، با مشکل مواجه خواهید بود. شما باید حوصله کردن را بیاموزید و برای ورود به معامله عجله نکنید. حتی در فرهنگهای سهل، ارتباطات ما تا حد زیادی به قراین فرهنگی ما بستگی دارد. اغلب ما به این موضوع آگاهی نداریم. در این راستا « هال » می گوید چون بخش عمده فرهنگ ما خارج از حیطه آگاهی ما قرار دارد، در اغلب موارد ما حتی نمی دانیم چه چیزی را می دانیم (کاتنورا، 1383؛ 140).

¹ Keegan

پژوهش های انجام شده در خصوص سبکهای متفاوت مذاکره در فرهنگهای متعدد می باشد. برای مثال در پژوهشی مذاکره کنندگان امریکایی و ژاپنی با یکدیگر مقایسه شده اند. این پژوهش نشان داد که مذاکره کنندگان ژاپنی تمایل دارند به صورت غیر مستقیم ارتباط برقرار کرده و رفتارهایشان را با موقعیت تطبیق دهند. مطالعات بعدی نشان داد که در حالی که ارائه پیشنهاد اولیه در بین مدیران امریکایی، به همان نحوی که در بخ چانه زنی توزیعی توضیح داده ایم، باعث بروز پدیده تگیه گاهی می شود، اما در بین مذاکره کنندگان ژاپنی به تبادل اطلاعات کمک کرده و باعث می شود مذاکره ترکیبی بهتری صورت بگیرد (گیلفاند ۱، 2003).

در پژوهشی دیگر مذاکره کنندگان امریکایی، عرب و روسی با یکدیگر مقایسه شدند امریکایی ها سعی داشته اند با تکیه بر واقعیات و منطق، مذاکره را در دست بگیرند آنها بحث طرف مقابل را با حقایق عینی پاسخ می دادند در شروع مذاکره با اعطای امتیازات جزئی با طرف مقابل رابطه برقرار کرده و معمولا اعطای امتیاز از سوی او را جبران می کردند ضرب العجل ها برای امریکایی ها اهمیت بسیاری داشت عربها سعی داشتند با تکیه بر احساسات مذاکره را به پیش ببرند آنها به بحث طرف مقابل با احساسات ذهنی واکنش نشان می دادند در طول فرایند چانه زنی، امتیاز می دادند و تقریبا در تمام موارد اعطای امتیاز از سوی طرف دیگر را جبران کردند عرب ها برای ضرب العجل ها اهمیت چندانی قائل نبودند روش ها بر پایه ایده آل های قطعی بحث می کردند به ندرت پیش می آمد که امتیازی بدهند اعطای امتیاز از سوی طرف مقابل را نقطه ضعف او تلقی و تقریبا در هیچ موردی آن را جبران نکردند آخرین مورد اینکه روش ها ضرب العجل ها را نادیده می گرفتند.

مطالعه ای دیگر به بررسی تاکتیک های غیر شفاهی پرداخت که امریکاییها، ژاپنی ها و برزیلی ها در طول یک جلسه مذاکره نیم ساعته به کار گرفتند (گراهام ۲، 1977). برخی از تفاوتها جالب توجه بود مثلا برزیلیها به طور متوسط 83 بار "نه" گفتند در حالی که ژاپنی ها 5 بار و امریکایی ها 9 بار گفتند. ژاپنی ها در طول جلسه 30 دقیقه ای حداقل 5 بار به مدت 10 ثانیه سکوت کردند این تعداد در مورد امریکایی ها به طور متوسط 3/5 بار بود و برزیلی ها اصلا این کار را

¹ Gelfand

² Graham

نکردند. زاپنی ها و امریکایی ها تقریبا به دفعات مساوی حرف زدن طرف مقابل را قطع کرده اند، اما این میزان در مورد برزیلی ها 2/5 تا 3 برابر بیشتر بود. مورد آخر اینکه امریکایی ها و ژاپنی ها بجز زمان دست دادن با طرف مقابل هیچ رابطه فیزیکی برقرار نکردند. اما برزیلی ها طی نیم ساعت بیش از 5 بار طرف مقابل را لمس کردند.

می توان گفت که فرهنگ، اثرث بسیار مهمی بر شیوه تفکر، برقراری ارتباط و رفتار افراد دارد علاوه بر این، فرهنگ بر نوع معاملات و چگونگی مذاکره در مورد آنها تاثیر گذار است تفاوتهای فرهنگی موجود میان مدیران تجاری مختلف هم میتواند فزاینده مذاکره را دچار مشکل و بعضا دچار بن بست نماید اما با وجود این، نباید ناامید شد چون یک راه موثر برای مقابله تفاوتهای فرهنگی، همانا شناسایی صحیح وجوه تمایز فرهنگ هاست در این بخش 10 عامل اصلی را که موجب تفاوت میان شیوه تفکر و عمل مذاکره کنندگان مختلف می شوند بررسی خواهیم کرد این عوامل در واقع نشانگر نوع نگرش خاص هر فرهنگ به شکل و محتوای مذاکره است با درک این تفاوتها می توان طرف مقابل را بهتر درک کرد و در نتیجه به موفقیت های بیستری دست یافت.

1) هدف مذاکره: بستن قرارداد یا ایجاد رابطه؟

نگرش فرهنگهای مختلف نسبت به هدف مذاکره با هم متفاوت است از دید عده ای هدف مذاکره در درجه اول و مقدم بر هر چیز امضای قرارداد است اما برخی دیگر هدف مذاکره را صرفا امضای قرارداد نمی دانند بلکه برای آنها مذاکره مقدمه ای است برای ایجاد رابطه میان طرفین. تحقیقات نشان می دهند که آسیایی ها به ایجاد رابطه علاقه بیشتری دارند شاید هم به همین دلیل باشد که آنها مایلند زمان بیشتری را صرف مذاکره نمایند در جالی که به طور مثال امریکایی ها بیشتر به دنبال امضای قرارداد هستند و نمی خواهند زمان زیادی را صرف مذاکره کنند زیرا از دید آنها این کار اتلاف وقت است. به طور کلی باید استراتژی های که در مذاکره انتخاب می کنیم با توجه به دیدگاه طرف مذاکره انتخاب می کنیم با توجه به دیدگاه طرف مقابل باشد تا موجب نتیجه گیری بهتری شود مثلا اگر طرف مقابل به ایجاد رابطه است شاید بهتر باشد که کمتر بر جزئیات زودگذر تکیه کنیم و در عوض تاکیدمان را بیشتر بر همکاری های

بلند مدت قرار دهیم برعکس اگر طرف مقابل صرفاً به دنبال امضای قرارداد باشند شاید تلاش ما برای ایجاد رابطه صرفاً به اتلاف وقت و انرژی منتهی می‌گردد.

2) نوع نگرش به مذاکره: برد- باخت یا برد- برد؟

به علت تفاوت‌های فرهنگی شخصیتی و یا هر دو شیوه نگرش افراد به مذاکره متفاوت است. عده‌ای آن را فرایندی می‌دانند که در آن هر دو طرف می‌توانند سود ببرند (الگوی برد- برد) در حالی که برخی دیگر آن را کشمکش می‌دانند که ناگزیر منجر به برد یک طرف و باخت طرف دیگر می‌شود (الگوی برد- باخت). مذاکره کنندگانی که دارای دیدگاه برد- برد هستند مذاکره را به چشم فرایندی مبتنی بر همکاری و مشکل‌گشایی می‌بینند در حالی که افراد دارای دیدگاه برد- باخت آن را بادید مقابله و مواجهه می‌نگرند به عنوان مثال ژاپنی‌ها بر وضعیت برد- برد (همکاری برای رسیدن به یکی بزرگتر) تأکید دارند اما اسپانیایی‌ها بیشتر طرفدار نگرش برد- باخت (سهم بیشتر از یک موجود) هستند نگرش برد - باخت به جای همکاری و مشکل‌گشایی مشترک بیشتر بر چانه زنی برای کسب منافع بیشتر تأکید دارد.

3) سبک شخصی: غیررسمی یا رسمی؟

سبک شخصی شامل مواردی از قبیل شیوه صحبت کردن، استفاده از عناوین (مثلاً "جناب عالی" در مقابل "دوست عزیز") نوع لباس پوشیدن و مواردی از این دست در برخورد با طرف‌های مذاکره است. فرهنگ اثر زیادی بر سبک شخصی مذاکره کنندگان دارد مثلاً به طور کلی سبک شخصی مذاکره کنندگان دارد مثلاً به طور کلی سبک آلمانی‌ها رسمی‌تر از امریکایی‌هاست کسی که سبک رسمی دارد افراد مقابل را با عناوین رسمی خطاب قرار می‌دهد و سعی می‌کند تا از وارد شدن به حریم خصوصی یا زندگی خانوادگی آنها پرهیز کند اما مذاکره کننده‌ای که سبک خودمانی داشته باشد طرف مقابل را با اسم کوچک صدا می‌زند به دنبال ایجاد رابطه‌ای شخصی است و ممکن است که خیلی راحت کتف را دریاورد و یا از لباس‌های غیررسمی استفاده کند به عنوان یک قاعده کلی مطمئن‌تر است که کار را با سبکی رسمی شروع کنید و اگر دیدید که امکان‌ش هست به سمت خودمانی شدن بروید ریسک این کار از خودمانی شدن خیلی کمتر است.

4) نوع ارتباط: مستقیم یا غیرمستقیم؟

در حالی که برخی فرهنگ‌ها در برقراری ارتباط بر روش‌های ساده و مستقیم تأکید دارند فرهنگ‌های دیگر به شدت از روش‌های غیرمستقیم و پیچیده استفاده می‌کنند در روش‌های غیرمستقیم ممکن است که از بازی با کلمات سخن گفتن به شکل استعاری بیان حالات از طریق چهره و شیوه‌های دیگر زبان بدن 3 استفاده شود در مذاکره با افرادی مثل امریکایی‌ها که از ارتباط مستقیم استفاده می‌کند می‌توانید انتظار داشته باشید که در مقابل پیشنهادهای و سوال‌هایتان، پاسخ‌های روشن و مشخصی را دریافت کنید اما در مقابل افرادی مانند ژاپنی‌ها که متکی بر روش‌های غیرمستقیم هستند ممکن است که مجبور باشید پاسخ‌های مبهمی در مقابل به پیشنهادهایتان را از اظهارلرلت به ظاهر مبهم اشارات و حرکات و سایر نشانه‌های مشابه دریابید.

5) حساسیت نسبت به زمان: زیاد کم؟

برخی اوقات ادعا میشود که بعضی از فرهنگ‌ها نسبت به بقیه ارزش بیشتری برای زمان قائلند اما چنین اظهار نظری ممکن است دارای دقت لازم برای توصیف واقعیت‌های موجود نباشد به جای این حرف بهتر است که زمان صرف شده برای مذاکره به وسیله افراد مختلف را با توجه به هدفی که از مذاکره دارند ارزیابی کنیم مثلاً برای امریکایی‌ها معامله، یعنی امضای قرارداد و وقت، یعنی طلا، بنابراین آنها می‌کوشند تا هر چه سریعتر معامله را به انجام برسانند به این ترتیب امریکایی‌ها سعی می‌کنند تا تشریفات کا را به حداقل برسانند و یگراست به سراغ موضوع اصلی بروند اما در مقابل ژاپنی‌ها و آسیایی‌ها که هدفشان پیش از امضای قرارداد ایجاد رابطه است نیاز دارند تا برای رسیدن به این هدف زمان را در فرایند مذاکره سرمایه‌گذاری کنند تا از این طریق طرف مقابل را بهتر بشناسد و امکان ایجاد یک رابطه بلندمدت را ارزیابی کنند.

6) احساسات گرای: زیاد یا کم؟

اگر چه در زمینه احساسات گرای، شخصیت فردی نقش مهمی دارد اما نمیتوان انکار کرد در رابطه با نشان دادن احساسات قواعد متفاوتی در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد که این قواعد متفاوتی در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد که این قواعد در نهایت

خود را در سر مسز مذاکره نشان می دهند به این ترتیب در حالی که برخی از مذاکره کنندگان مانند امریکای لاتینی ها ممکن است احساسات خود را در مذاکره نشان دهند بعضی دیگر مثل ژاپنی ها و خیلی از آسیایی های دیگر، بیشتر مواقع سعی می کنند تا احساسات خود را پنهان کنند.

7) شکل توافق: کلی یا خاص؟

هدف مذاکره هر چه باشد چه امضای قرارداد و چه برقراری رابطه تقریباً در همه موارد توافقات حاصله به شکل قراردادی مکتوب در می آیند از جمله عوامل مهم تاثیرگذار بر شکل قرارداد مکتوب تنظیم شده، عوامل فرهنگی است مثلاً امریکایی ها بیشتر قراردادهایی را ترجیح می دهند که در آنها تمامی شرایط و رویدادهای احتمالی ولو این که چندان هم محتمل نباشند پیش بینی شده باشد دلیل این امر هم روشن است از دید امریکایی ها معامله، یعنی قرارداد و در صورت بروز مسائل خاص هم مرجع حل اختلاف همان قرارداد است از سوی دیگر، چینی ها به طور مثال ترجیح می دهند که قرارداد به جای مسائل و نکات تفصیلی، صرفاً شامل اصولی کلی مورد توافق باشد چون از دید اعتقاد آنها اساس معامله رابطه میان طرفین است. به اعتقاد آنها اگر شرایط پیش بینی نشده ای اتفاق بیفتد طرفین برای حل مشکل باید اولویت را به روابط خود بدهند و نه به قرارداد.

8) شیوه رسیدن به توافق: جز به کل یا کل به جز؟

یکی از مسائل مربوط به شکل قرارداد این است که فرایند مذاکره استقرایی است یا قیاس؟ به این معنا که آیا بحث، از توافق بر سر اصول کلی آغاز شده و سپس به موارد خاص تر پرداخته می شود یا این که ابتدا بر شر جزئیاتی مانند قیمت، تاریخ تحویل و کیفیت محصول توافق حاصل شده و سپس قرارداد از مجموعه چنین جزئیاتی تشکیل می شود؟

فرهنگ های مختلف نگاه های متفاوتی در این زمینه دارند مثلاً در حالی که فرانسوی ها ترجیح می دهند که ابتدا بر سر اصول کلی توافق حاصل شود امریکایی ها تمایل دارند که اول در مورد جزئیات بحث کنند برای امریکایی ها، مذاکره اساس شامل یک سری مصالحه و بده بستان بر سر مجموعه ای از جزئیات است اما برای فرانسوی ها

اصل موضوع، رسیدن به توافق در مورد اصولی که راهنما و تعیین کننده سایر مسایل در فرایند مذاکره هستند از دید آنها، اصول کلی مورد توافق، همانند چارچوبی است که قرارداد بر آن استوار می شود.

9) سازمان تیمی: رهبری واحد یا توافق جمعی؟

در هر مذاکره ای، شناخت سازمان تیمی طرف مقابل و تصمیم گیرنده اصلی تیم مذکور بسیار مهم است در حالی که در تعدادی از فرهنگ ها تاکید بر فردگرایی است فرهنگ های دیگر بر گروه تاکید دارند اینگونه ارزش های فرهنگی متفاوت ممکن است بر شیوه سازمان یافتن طرفین مذاکره اثرگذار باشند یک انتهای طیف این است که در تیم مذاکره کننده یک نفر رهبر مطابق باشد بسیاری از تیم های مذاکره کننده امریکایی، پیرو چنین روشی هستند در مقابل، ژاپنی ها بر مذاکره به شکل تیمی و تصمیم گیری بر مبنای توافق جمعی تاکید دارند در مذاکره با یک تیم ژاپنی، ممکن است مشخص نباشد که رهبر چه کسی است و تصمیم گیری نهایی را چه کسی انجام می دهد. در مورد تیم های نوع اول، معمولاً گروه مذاکره کننده کوچک است اما در نوع دوم، گروه اغلب بزرگ است برای مثال ممکن است در معامله ای مهم در چین، امریکایی ها با سه نفر بر سر میز مذاکره حاضر شوند در حالی که چینی ها ده نفر باشند باید به خاطر داشت که معمولاً تیم های که دارای یک رهبر مشخص هستند نسبت به تیم هایی که ب مبنای توافق جمعی عمل می کنند سرعت عمل بیشتری دارند

10) ریسک پذیری: زیاد یا کم؟

تحقیقات نشان می دهد که افراد در برخی از فرهنگها ریسک گریزتر هستند در واقع در معامله کردن فرهنگ مذاکره کنندگان می تواند بر تمایل آنها به پذیرش ریسک(مثلاً به شکل قبول یا عدم قبول شرایط نامطمئن و یا استفاده از روشهای جدید) اثرگذار باشد ژاپنی ها با تاکید بر نیاز به اطلاعات گسترده و تصمیم گیری به شکل گروهی، گرایش به ریسک گریزی دارند و در مقابل امریکایی ها ریسک پذیرند در مواجهه با مذاکره کنندگان ریسک گریز، می توان از این روش ها استفاده کرد انجام مذاکره بدون عجله استفاده از توافقات کاهنده ریسک، ارایه اطلاعات کافی درباره خود تلاش

در جهت ایجاد رابطه و جلب اعتماد طرف مقابل، و حرکت در جهت انجام معامله به صورت گام به گام (هاور، 1384)

شناخت فرهنگ ها در مذاکرات و فروش بین المللی

مذاکره فرآیندی است که از طریق آن حداقل دو طرف می کوشند به توافقی در خصوص موضوعات مورد علاقه شان دست یابند. وقتی مذاکره با افرادی از کشوری دیگر و با زمینه های فرهنگی متفاوت صورت می گیرد، این فرآیند می تواند تبدیل به مانعی برای دستیابی به موفقیت در مذاکرات شود. با توجه به روند رو به رشد تجارت جهانی، شرکت های فعال در تجارت بین المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی گوناگونی که با آن روبرو هستند باید با شیوه های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. مطالعه حاضر به درک موانع بالقوه مرتبط با فرهنگ که پیش روی مذاکره کنندگان تجاری بین المللی است کمک کرده و بازاریابان بین المللی را در برطرف کردن موثر این موانع که می توانند عاملی در شکست مذاکرات میان فرهنگی باشند، یاری می کند (غفاری آشتیانی، 2006). امروزه مردم جهان به طور روزافزونی مجبور به کنش متقابل، مذاکره و تفاهم با فرهنگهای دیگر هستند. فرهنگ یک کشور مدتهاست که به عنوان یک عامل محیطی مهم علت اصلی تفاوتهای نظام مند در رفتار را تشکیل می دهد. به حساب نیاوردن تفاوتهای فرهنگی، دلیل بسیاری از شکست های تجاری بوده است (استینکامپ¹، 2001) با این حال، زمانی که تفاوتهای فرهنگی به خوبی درک و به طور موفقیت آمیزی هدایت شوند، می توانند به عملیات تجاری خلاق و منابع پایدار مزیت های رقابتی منجر شوند.

شرکتهای فعال در تجارت بین المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی مختلفی که با آن روبرو هستند باید با شیوه های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. این به مفهوم آن است که مذاکره کنندگان در تعامل با افرادی با فرهنگهای نا همگون بوده و باید قادر باشند سبکهای مذاکرات متفاوتی را با توجه به موقعیت ارایه نمایند (سیمستاریس و توماس²، 1998)

¹ Steenkamp

² Simintiras And Thomas

اثر تنوع فرهنگی بر تجارت بین المللی

شرکت های جهانی به طور فزاینده ای به اثر بخشی مذاکرات تجاری برای بقا و رشدشان وابسته هستند. در جستجوی فرصتهایی در بازارهای جهانی، مدیران به میزان قابل ملاحظه ای درگیر مذاکرات تجاری بین المللی شده اند. به طوری که مذاکرات بین المللی یکی از چالش برانگیزترین وظایف تجاری شده و مدیران بیش از 50 درصد زمان خود را در این راه صرف می کنند (رینولدز¹، 2003: 236).

همانطور که بازارها، رقابت و سازمانها جهانی می شوند، تجار، سیاست مداران و مصرف کنندگانی که این نهادها را تشکیل می دهند نیز مجبور به کنش متقابل، هدایت، مذاکره و تفاهم با مردم فرهنگهای دیگر می شوند. کارکردن با مردمی که ارزشها و باورهایشان به خاطر زبان و سنن، متفاوت از شما است می تواند موجب کج فهمی ها و حتی شکست های تجاری پر هزینه ای شود. به همین روی تجربه های گران بهایی، مدیران و سیاست مداران را آگاه ساخته است که تجارت و سیاست دو امر مجزا نبوده و سیطره عقلی فعالیت از باورها و ارزش های فرهنگی خاص یک جامعه جدا است. تمامی رفتارهای اجتماعی در زمینه خاصی تحقق یافته و عمیقاً با ارزشها و باورها در ارتباط هستند. این امر بدین معنا است که سوء مدیریت تفاوت های فرهنگی از ریسک های بالایی برخوردار است.

غفلت یا هدایت غلط این تفاوتها می تواند به معنای ناتوانی در حفظ و برانگیزش کارکنان، تعبیر نادرست از قابلیت اتحاد بین المللی مرزی، اشتباهات اجتناب ناپذیر در بازاریابی و عدم توفیق در ایجاد منابع پایدار مزیت های رقابتی باشد. سوء مدیریت در تفاوت های فرهنگی ممکن است، سایر سازمانها و مدیران موفق را نیز در فعالیتهای میان فرهنگی با بن بست و عدم کارایی مواجه سازد. ولی زمانی که تفاوت های فرهنگی با موفقیت مدیریت شوند، می تواند منجر به عملیات تجاری خلاق، آموزش بهتر و سریع تر در سازمانها و ایجاد منابع پایدار مزیت های رقابتی شود (هوکلین، 1377: 51).

¹ Reynolds

نقش مذاکرات فروش در تجارت بین‌الملل

تجارت بین‌الملل سهم مهمی در افزایش و رشد تجارت جهانی را در بر داشته است. شرکتهای فعال در تجارت بین‌المللی با توجه به مرزهای فرهنگی و ملی گوناگونی که با آن روبرو هستند باید با شیوه‌های مختلف معاملات فروش و مذاکرات تجاری آشنا باشند. این به مفهوم آن است که مذاکره‌کنندگان با افرادی با فرهنگهای متفاوت در تعامل بوده و برای موفقیت در امر مذاکرات باید قادر باشند سبکهای مذاکره متفاوتی را با توجه با موقعیت ارایه کنند (سیمسنتاریس و توماس ۱، 1998).

موانع دست‌یابی به توافقات موفقیت‌آمیز در مذاکرات تجاری میان فرهنگی، بیشتر موانع فرهنگی است تا اقتصادی یا قانونی. در چنین مواقعی، طرفین مذاکره بر مبنای پیش‌زمینه‌های قومی و نژادی و تجربیات خود طرف مقابل را درک کرده و اغلب نیز طرفین علت اینکه چرا مذاکرات با شکست مواجه شده است را نمی‌فهمند. این مطلب بیانگر فقدان آگاهی و اطلاع از فرهنگ و توقعات عجیب و غیرطبیعی طرف دیگر است که به عنوان مانعی در مذاکرات موثر و کارآمد با افرادی از فرهنگ‌های دیگر قلمداد می‌شود.

موفقیت در مذاکرات میان فرهنگی بستگی به توان دیدن مسائل از منظر و دیدگاه دیگر افراد حاضر در مذاکره و درک ارزشهای فرهنگی و پیش‌زمینه‌های آنها دارد (گالبرو و هربریگز ۲، 1995).

با توجه به اینکه امروزه مذاکرات بین‌المللی یکی از مهمترین و ضروری‌ترین مهارتها در هر شکل از تجارت بین‌المللی به شمار می‌رود و از طرف دیگر با توجه به رشد چشم‌گیر تجارت بین‌الملل در سطح جهانی، توانایی و مهارت در مذاکرات فروش بین‌المللی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و به عنوان یک مزیت مهم به شمار می‌آید (سیمسنتاریس و توماس ۳، 1998).

¹ Simintiras And Thomas

² Gulbro And Herbig

³ Simintiras And Thomas

بیشتر فروشهای تجاری با مهارتهای مذاکره پیوند خورده اند. طرفین درگیر معامله نیاز به توافق در خصوص قیمت و دیگر مسایل مرتبط با فروش دارند. بازاریابی، وابسته به فعالیتهای مبادله و همچنین روشی است که در آن مبادله صورت می پذیرد. در مذاکره دو یا چند موجودیت برای دستیابی به توافقی با یکدیگر پیوند می خورند. اگرچه قیمت یکی از مواردی است که بیشتر مورد مذاکره قرار می گیرد ولی موارد دیگری از قبیل زمان اتمام قرارداد، کیفیت کالاها و خدمات پیشنهادی، حجم خرید، مسئولیت و تعهدات مالی، ریسک، ارتقا و ایمنی محصول نیز از دیگر موارد مذاکره هستند.

بازاریابانی که در موقعیت مذاکره و چانه زنی قرار می گیرند برای اینکه عملکرد اثر بخش و موثری داشته باشند نیازمند ویژگی و مهارتهای خاصی هستند. مهمترین این مهارتها عبارتند از: مهارت برنامه ریزی و آگاهی در خصوص ماهیت و موضوع مورد مذاکره، توانایی صحیح و سریع در شرایط تحت فشار و نامطمئن، مهارت گوش دادن موثر، قضاوت و هوش عمومی، درستی و صداقت، توانایی ترغیب کردن دیگران و شکیبایی (کاتلر، ۱، 2000: 639).

چگونگی مواجهه با مسائل میان فرهنگی در مذاکره

در مذاکرات بین المللی، یکی از مسایل مهم و قابل توجه، تفاوت های فرهنگی طرفین است. عدم شناخت متقابل از فرهنگ طرف مقابل زمینه بروز سوء تفاهم را بسیار بالا می برد و نتیجه گیری دلخواه از مذاکره را دشوار می کند. فرهنگ به شیوه های مختلفی می تواند بر فرایند مذاکره تاثیر بگذارد. ساده ترین شکل تاثیر فرهنگ را می توان در بار معنایی واژه ها و نیز در ضرب المثل های موجود در هر زبان جستجو کرد. تعارض های فرهنگی صرفا در به کارگیری کلمات و ضرب المثل ها بروز نمی کنند بلکه در رفتار نیز شکل های مختلفی به خود می گیرند. یکی از متداول ترین نگرش ها بررسی فرهنگ در قالب چهار لایه تو در تو رفتارها، نگرش ها، هنجارها و ارزش هاست (شعبانعلی، 1391). در ادامه این موارد را در فرهنگ های مختلف بررسی می کنیم.

¹ Kotler

پیش فرض های زیر بنایی مذاکره اثر بخش در بخش های مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه ای با هم دارند. ویژگی های فرهنگی می تواند بر فرآیند مذاکرات اثرات زیادی بگذارد و در زمینه های زیر مؤثر واقع شود.

- میزان آمادگی و تدارک برای مذاکره

- تأکید نسبی بر کار در مقایسه با تأکیدی که بر رفتار بین افراد می شود .

- شیوه ها یا تاکتیک هایی که مورد استفاده قرار می گیرد .

- تعیین مسیر مذاکره (رابینز ، 1381).

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره فرهنگ های مختلف با هم فرق می کند اگر چه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد. گذشته از این، افراد در فرهنگ های گوناگون ممکن است ادراک های متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند.

یکی از رهیافت هایی که می توان در مذاکرات بین فرهنگی از آن استفاده نمود ، استناد به یک ضرب المثل قدیمی است که می گوید ، « وقتی در رم هستی، مانند رمیان رفتار کن » . البته این رهیافت دارای دو شکل است. اول اینکه بسیاری از غیر رمی ها قادر نیستند مانند رمی ها رفتار نمایند ، دوم اینکه بسیاری از رمی ها نیز احتمالاً با غیر رمی مانند رمی رفتار نمی کنند.

در بازاریابی بین المللی، مذاکره کننده ابتدا، باید پی به هدف و نیازهای واقع خریدار ببرد، به طور کلی در یک مذاکره در ساختار ذهنی طرف مقابل یعنی منطق، ادراک، شناخت، نحوه برنامه ریزی و تصمیم گیری وی از شخص به شخص دیگر از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است ، اهمیت دارد (اسماعیل پور ، 1380).

مذاکره گران آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تأکید دارند. رک بودن یا نقاد بودن بیش از حد ، غیر صمیمی ، بی صبر و غیر قابل انطباق بودن ، موجب نامؤثر شدن مذاکره می گردد.

مذاکره با روس ها به طور تاریخی، چالش های متفاوتی را به وجود می آورد. روس ها با شروع بحث روی مطلوب های بیان شده تأکید می کنند و برقراری رابطه ی تأکیدی ندارند. آنان امتیازهای کمی می دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف مقابل را نشانه ی ضعف او تلقی می کنند تقریباً هرگز به فکر جبران آن نیستند. شهرت روسها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است. اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هر گونه موعد مقرر را نادیده می انگارند.

از سوی دیگر، اعراب عمدتاً از سبک ها عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می کنند. اعراب در سراسر فرآیند مذاکره تقاضاهایی مطرح می کنند و امتیازهایی می دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است جبران می کنند. آنان در آغاز موضع افراطی می گیرند ولی به ندرت بر موعد مقرر تأکید می کنند. اعراب بر ایجاد، روابط بلند مدت تأکید دارند و بدین ترتیب جو کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است.

مردم آمریکای شمالی بر عکس اعراب، به جای آنکه عواطف ذهنی یا مطلوب های ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعیت های عینی به اقامه دعوی منطقی علیه بحث های مقابل متوسل می شوند.

آمریکائی ها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی به دهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است بر می گردانند. آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می شوند و روابط کوتاه مدت برقرار می کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائل اند.

در مکزیک، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می آید. مهمان نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می شود و برای موفقیت مذاکره، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است. مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره کنندگان آمریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای پرداختن به اصل موضوع در آغاز جلسه مذاکره ابراز داشته اند. مکزیکی ها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند و خلاف ادب می دانند. آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوء ظن وارد مذاکره می شوند و دوست ندارند ناخودآگاه جلوه کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره

سوءاستفاده شود، بنا بر این، گفتگوهای آغازین باید غیر مستقیم، محتاطانه و اکتشافی باشد و طرح دیدگاه‌ها یا پرسش‌های مستقیم باید به بعد موکول شود در نتیجه، هرچند گفتگو زیاد می‌شود ولی کمتر به مذاکره حقیقی پرداخته می‌شود، مکزیکی‌ها ترجیح می‌دهند مذاکره را بایک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند. نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می‌شود. آنان توافق‌هایی را ترجیح می‌دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد. آن‌ها بر این باورند که توافق‌های نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانه‌ی قوی است. به هر حال، گاهی اوقات بیانات شفاهی به ظاهر مثبت، در ضمن مذاکره، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می‌شود. (رضائیان، 1387).

مردم فرانسه از پدیده تعارض و تضاد رویگردان نیستند. آنها معمولاً از طریق دگر اندیشی کسب شهرت می‌نمایند. در نتیجه فراسوی‌ها وقت زیادی صرف مذاکره و چانه زنی می‌کنند و به هیچ وجه نگران دیدگاه‌ها و خواسته‌های طرف مذاکره نیستند. مردم چین هم می‌کوشند تا از فرایند مذاکره به نفع خود بهره برداری کنند، البته به دلیل دیگری. آنان بر این باورند که مسیر مذاکره هیچ پایانی ندارد.

در سراسر دنیا، آمریکایی‌ها شهرت یافته‌اند که انسان‌های بردبار نیستند و همراه می‌کوشند تا دیدگاه خود را بر دیگران تحمیل کنند و دوست دارند که دیگران دیدگاه‌های آنها را بپذیرند. مذاکره‌کنندگان آگاه و مهارت‌معلق به کشورهای دیگر با توجه به این ویژگی‌ها سعی می‌کنند مذاکره‌های خود را در مسیری پر بازده سوق دهند و در پایان بر میزان دوستی خود بیفزایند(رایبیز، 2009).

مذاکراتی که در ایران با سایر مشوره‌های خاور میانه بسیار طولانی و طی چند ماه صورت می‌گیرد، در کشورهای اروپایی و یا آمریکای شمالی ممکن است ظرف چند ساعت به نتیجه برسد) اسماعیل پور، 1380).

در تحقیقی که بر روی مذاکره‌های گفتاری و داد و ستد‌های غیر گفتاری انجام شد که در نشست‌های نیم ساعته بر روی مردم آمریکای شمالی، ژاپن و برزیل انجام گردید. برخی از این اختلاف‌ها بسیار جالب بود. برای مثال به طور متوسط، برزیلی‌ها 83 بار گفتند «نه»، در حالی

که ژاپنی ها 5 بار و مردم آمریکای شمالی 9 بار از این کلمه استفاده کردند. ژاپنی ها 5 دفعه و هر بار بیش از ده ثانیه در یک نشست سی دقیقه ای سکوت کردند. آمریکایی ها به طور متوسط 3/5 بار و برزیلی ها هیچ زمان سکوت نداشتند. ژاپنی ها و آمریکایی ها حرف طرف دیگر را قطع می کردند، ولی میزان اقدام آنها، از این بابت برابر بود ولی برزیلی ها 2/5 برابر بیشتر از آمریکاییها و ژاپنی ها حرف طرف مقابل را قطع می کردند. سرانجام ژاپنی ها و آمریکایی ها هیچ برخورد جسمی با طرف مذاکره با استثنای دست دادن نداشتند، ولی برزیلی ها هر نیم ساعت یک بار تماس جسمی با یکدیگر برقرار می کردند (رابینز، 2009).

فصل سوم: سیاست تجاری و بازاریابی صنعتی

مقدمه

با توجه به رشد تجارت بین الملل در چند دهه اخیر همواره این سؤال مطرح بوده که آیا رشد تجارت می تواند درآمد و رفاه را افزایش دهد و به طور خاص این سؤال در کشورهای در حال توسعه از حساسیت بیشتری برخوردار است، زیرا این کشورها به لحاظ فقدان ظرفیتهای تخصصی ممکن است سهم کمتری از منافع حاصله از تجارت جهانی را به خود اختصاص دهند. در واقع، کشورهای در حال توسعه در فضای آزاد تجاری در شرایط نابرابر در مقابل کشورهای توسعه یافته قرار دارند و این امر می تواند منافع تجاری خرد و کلان اقتصادی آنها را کاهش دهد.

امروزه جهان در حال تجربه پدیده‌ای به نام جهانی شدن است که روند آن حضور گسترده تر کشورها در عرصه اقتصاد بین الملل را میطلبد. تحولات مربوط به جهانی شدن، بیش از همه در حوزه اقتصاد انجام شده است. یکپارچگی بازارهای مالی، گسترش مبادلات تجاری همراه با مقررات زدایی، حذف و کاهش تعرفه‌ها، اعمال ضوابط حمایتی بازرگانی و ایجاد نهادهایی نظیر سازمان تجارت جهانی با هدف گسترش تجارت بین الملل، از جمله نمونه‌های جهان گرایی اقتصادی است.

آزادسازی تجاری^۱

مفهوم و اهداف آزادسازی تجاری

آزادسازی مجموعه اقداماتی نظیر حذف نظارت دولت از بازارهای مالی، کالا و خدمات، کار و بخش خارجی و همچنین واگذاری آن به مکانیسم بازار را در برمی گیرد. مهمترین ابزار آن عبارتند از:

1. حذف اعمال کنترل دولت از بازارهای مالی و واگذاری اختیارات تعیین قیمت به نیروهای بازار

Trade Liberalization.¹

2. از میان برداشتن محدودیت‌های مقداری و سهمیه‌بندی واردات
3. حذف یا کاهش تعرفه، سوبسید و یکسان‌سازی تعرفه‌های واردات و سوبسیدهای صادرات
4. آزاد شدن تجارت خارجی
5. استفاده از مشارکت سرمایه‌گذاران و استقراض خارجی
6. آزاد کردن نرخ سپرده‌های بانکی

از جمله اهداف عمده آزادسازی تجاری می‌توان به رشد تجارت و افزایش صادرات و واردات، تسریع رشد اقتصادی از طریق برون‌گرایی، برخورداری از منافع ایستا و پویای تجارت از طریق تخصیص بهینه منابع، تشدید رقابت، ارتقای جریان دانش، سرمایه‌گذاری و در نهایت، رشد سریع نرخ انباشت سرمایه و پیشرفت فنی اشاره کرد.

بر طبق الگوی رشد درون‌زا، آزادسازی تجاری در جریان انتقال فن‌آوری نقش مهمی در افزایش صادرات و همچنین رشد تولید ناخالص داخلی ایفا می‌کند. افزایش صادرات از طریق بکارگیری منابع استفاده نشده می‌تواند به ارتقای میزان تولید ناخالص داخلی ختم شود. همچنین، افزایش واردات تحت تأثیر آزادسازی، خرید کالاهای سرمایه‌ای از خارج را میسر ساخته و پیشرفت فن‌آوری را بهبود می‌بخشد. رشد و توسعه فن‌آوری در بخش رقیب واردات یک کشور به کاهش حجم کلی تجارت براساس کاهش واردات و در نتیجه افزایش تراز تجاری منجر می‌شود. این الگو، آزادسازی تجاری، تجارت بین‌الملل و رشد اقتصادی را به هم مرتبط میدانند؛ همچنین، شواهدی تجربی وجود دارد که براساس آن، اجرای مؤثر راهکار آزادسازی تجاری به افزایش صادرات نسبت به واردات کمک کرده و اثرات منفی خالص صادرات بر تولید ناخالص داخلی را کاهش می‌دهد. کروگر^۱ (1978)، خان^۲ (1985)، احمد (1992) و گروهی از اقتصاددانان، همگی بر وجود رابطه مثبت و پایدار میان آزادسازی تجاری و کارایی صادرات تأکید کرده‌اند. اما در مورد آزادسازی تجاری نظرات مخالفی نیز وجود دارد. به اعتقاد اقتصاددانان کینزی، کاهش تعرفه اجناس وارداتی تحت یک سیاست

¹ Krueger
² Khan

آزادسازی واردات، به افزایش واردات در مقایسه با صادرات منجر شده و از این رو به ایجاد کسری تراز تجاری کمک می‌کند.

2-2. آزادسازی و جهانی شدن

آزادسازی تجاری را می‌توان به طور ساده عبارت از حذف (کاهش) موانع تجاری در تجارت بین‌الملل دانست. این تعریف کوتاه اگرچه تا حد زیادی مشخص کننده آزادسازی است، اما نیازمند تبیین و روشن‌سازی بیشتری است. اولاً موانع تجاری در صحنه تجارت جهانی انواع متنوعی دارد. عمده‌ترین موانع تجاری تعرفه‌ها و یارانه‌های صادراتی هستند که در سطح وسیع در مبادلات بین‌المللی بکار برده می‌شوند. تعرفه بر روی کالاهای وارداتی وضع می‌شود تا قیمت داخلی کالای وارداتی در کشور واردکننده گران شود و به این ترتیب از صنایع داخلی حمایت شود. یارانه معمولاً بر کالاهای صادراتی وضع شده تا تولیدکننده داخلی با حمایت دولت بتواند کالای خود را در بازارهای جهانی با قیمت کمتر بفروشد و ضمن کسب سود، توان رقابتی خود را نسبت به سایر کشورهای صادرکننده افزایش دهد. در مورد تعرفه توجیه دیگری وجود دارد مبنی بر این که تعرفه برای دولت نوعی درآمد محسوب می‌شود که می‌تواند از این درآمد در راستای سیاست‌های اقتصادی خود استفاده نماید. این درآمد برای کشورهای در حال توسعه یا عقب مانده که فاقد منابع اقتصادی کافی بوده از حساسیت خاصی برخوردار است و لذا حذف و یا حتی کاهش آن به سختی قابل اجراء است. سایر موانع تجاری نیز حسب مورد استفاده می‌شود که بعضاً از توجیه اقتصادی و نیز منطقی برخوردار است. معمولاً کشورهای توسعه‌یافته و نیز در حال توسعه مقررات بهداشتی را برای واردات کالاهای کشاورزی و غذایی اعمال می‌کنند که نوعاً به عنوان مانع تجاری خصوصاً برای کشورهای در حال توسعه که فاقد ظرفیت‌های لازم برای ارتقاء محصولات خود هستند، تلقی می‌شود. همچنین کشورهای اسلامی نیز براساس موازین شرعی خود از واردات کالاهای حرام یا شبه‌حرام نظیر واردات گوشت حیواناتی که ذبح اسلامی نشده ممانعت بعمل می‌آورند که از توجیه دینی برخوردار است. سهمیه‌بندی نیز از جمله موانع تجاری محسوب شده که براساس اهداف مختلف اقتصادی دولت از قبیل کنترل مصرف، حمایت از صنایع داخلی

استفاده می شود. در اعمال سهمیه بندی دولت برای واردات کالای سهمیه بندی شده در حد تعیین شده تعرفه کمتری قائل شده و مقدار بیشتر از سهمیه از تعرفه به مراتب بالاتری برخوردار است. سایر محدودیت های تجاری نیز ممکن است وضع شود.

آزادسازی مالی

آزادسازی مالی مربوط به بازشدن بازارهای مالی در رابطه با حرکت آزادانه سرمایه مالی از یک کشور به کشور دیگر است. اقدامات آزادسازی مالی نیز متنوع است. به عنوان نمونه، مقررات زدایی در خصوص فرصت های سرمایه گذاری بنگاه های خارجی و اعمال تخفیف یا معافیت های مالیاتی برای ورود جریان سرمایه مالی سرمایه گذاران خارجی به اقتصاد داخلی می تواند به آزادسازی مالی منجر شود. در حالت جدی که تمام کنترل ها بر سرمایه گذاری خصوصی خارجی برداشته شود، سرمایه آزادانه می تواند در سطح جهانی جابجا شود.

جهانی شدن

جهانی شدن شامل طیفی از روندها و عوامل است که منجر به باز شدن، ادغام و وابستگی میان اقتصادها می شود. بنابراین جهانی شدن یک پدیده کاملاً انفرادی تلقی نشده بلکه در واقع جهان را به صورت یک بازار منفرد و یکپارچه در نظر گرفته و حوزه تولید جهانی کشورها توسط تجارت و جریان های سرمایه گذاری به هم مرتبط می شوند. در این صورت منابع جهانی می تواند به صورت بهینه بکار رود که ناشی از استفاده از صرفه های ناشی از مقیاس و بهره گیری از فن آوری کارا در تولید است. جهانی شدن به جابجایی آسان جریان های کالا و عوامل تولید در سطح جهان منجر شده که توسط آن تجارت، خدمات، سرمایه گذاری، سرمایه مالی، فن آوری و بالاخره نیروی کار آزادانه جابجا می شوند.

در سطح خرد نیز جهانی شدن می تواند منجر به فرآیندی شود که در آن بنگاه فعالیت هایش را با دیدگاه جهانی و براساس حداکثر کردن سود و رقابتی عمل کردن، هماهنگ نماید. جهانی شدن دارای نقاط قوت و ضعف است. به لحاظ جنبه مثبت،

جهانی شدن می تواند صرفه‌های عملیاتی، اصلاح فن‌آوری و بهره‌وری را از طریق تخصصی نمودن و استفاده از عوامل تولید و فن‌آوری جهانی به ارمغان آورد. همچنین در مواردی که فرصت‌ها در سطح کشوری محدود هستند، جهانی شدن می‌تواند کاربرد مولد سرمایه در سطح جهانی را فراهم کرده و نرخ‌های بازده پس‌انداز و سرمایه‌گذاری را حداکثر نماید. از سوی دیگر کشورهای با درآمد کم که تولید آنها کاربر است در فرایند جهانی شدن ممکن است متضرر شده و اشتغال آنها کاهش یابد. علاوه بر این، ممکن است در صورت افراط در فرایند جهانی شدن سیاست‌های ملی قربانی سیاست جهانی شده و به نوعی حاکمیت اقتصادی کشور را تحت‌الشعاع خود قرار دهد.

نقاط اشتراک و افتراق آزادسازی و جهانی شدن

آزادسازی تجاری و جهانی شدن گرچه نقاط اشتراکی با یکدیگر داشته، اما موارد افتراقی نیز با یکدیگر دارند. به عنوان نمونه، آزادسازی تجاری موجبات باز شدن بازارها را فراهم می‌سازد یعنی با کاهش تعرفه‌ها و حذف موانع تجاری و آزاد کردن جریان سرمایه و سرمایه‌گذاری میان کشورها و افزایش شفافیت تجاری و تسهیل تجاری می‌تواند در زمینه تجارت جهانی مؤثر واقع شود. در مفهوم وسیع، آزادسازی تجاری شامل اقداماتی است که افزایش تجارت را تسهیل می‌کند، اما لزوماً متضمن حرکت آزادانه عوامل اقتصادی کار و سرمایه نیست. در واقع آزادسازی تجاری به معنای کاهش محدودیت‌های تجاری است که کشورهای جهان به عنوان مختلف طی سالیان متمادی ایجاد کرده‌اند. از مهمترین آنها، حمایت از صنایع داخلی در مقابل رقابت تولیدکنندگان خارجی بوده که از طریق موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای اعمال شده است.

طرفداران و مخالفان آزادسازی

از جمله طرفداران جدی آزادسازی باگواتی^۱ (2004) و کروگر^۲ (1988) هستند. آنها مدعی هستند که جهانی شدن و سیاست‌های برون‌گرایانه به رشد پایدار اقتصادی کمک می‌کند. پانگاریا^۳ (2004) اظهار می‌دارد معجزه رشد درآمد سرانه در کشورهایی که با نرخ پایدار 3 درصد یا بیشتر طی دوره 1999-1961 رشد کرده‌اند تقریباً ناشی از تجربه رشد سریع تجاری آنها بوده است. در مقابل در مورد کشورهایی که حمایت‌گرا محسوب شده و رشد سریع را تجربه کرده‌اند شواهد کمی وجود دارد. کشورهای فاقد رشد هم عملکرد ضعیفی از تجارت را به همراه داشته‌اند. بعضی از طرفداران افراطی تجارت آزاد ادعا می‌کنند باز شدن تجاری به خودی خود برای رشد کافی است. آنها اظهار می‌دارند که ثبات کلان اقتصادی، اجرای قراردادهای و اعتبار سیاستی برای حصول رشد بالاتر اقتصادی لازم است، اما اینچنین سیاست‌هایی در یک محیط باز تجاری نتایج بهتر و مؤثرتری را به همراه خواهد داشت. باز شدن اقتصاد به عنوان انگیزه و محرک مستقیم رشد اقتصادی است. غالباً افزایش رشد نیز به افزایش آزادسازی تجاری منجر و متقابلاً آزادسازی منجر به رشد می‌شود.

در مقابل، کسانی هستند که در مقابل آزادسازی دیدگاه منتقدانه داشته و آن را با احتیاط بکار می‌برند. گرینوی^۳ و همکاران (2002) با مطالعه 13 کشور در حال توسعه، به نتایج گوناگونی درباره رابطه آزادسازی تجاری، صادرات و رشد تولید ناخالص داخلی رسیده‌اند. آنها دریافتند کشورهای کمتر توسعه یافته که متحمل آزادسازی تجاری تحت قوانین سازمان تجارت جهانی می‌شوند و تغییری در فن‌آوری-شان ایجاد نشده است، ممکن است در «دام توسعه» و «شرایط بدتر شدن رابطه مبادله» گرفتار شوند. براساس گزارش تجارت و توسعه^۴ (TDR) ملل متحد در سال 1999، آزادسازی سریع تجاری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه باعث ایجاد کمبودهای تجاری گسترده‌تری می‌شود. همچنین، سازمان جهانی کار^۵ (ILO) معتقد

¹ . Bhagwati

² . Panagariya

³ . Greenaway

⁴ . Trade and Development Report

⁵ . International Labour Organization

است آزادسازی تجاری به حل مشکلاتی مانند افزایش بیکاری و نابرابری دستمزد در کشورهای توسعه یافته، وجود شرایط استعماری در کشورهای در حال توسعه و صنعت‌زدایی و انزوا در کشورهای کم درآمد منجر می‌شود.

تحقیقات آنکتاد (2002) درباره آزادسازی تجاری در کشورهای در حال توسعه نیز نشان می‌دهد که پایان دادن ناگهانی به حمایت و پشتیبانی از صنایع داخلی می‌تواند پیامدهای جدی بر شرایط اشتغال و افزایش اختلاف در دستمزدها داشته باشد.

2-7. تجربه آزادسازی در جهان و نتایج آن

اگرچه کشورهای در حال توسعه نسبت به کشورهای توسعه‌یافته از نرخ رشد کمتری برخوردار بوده‌اند، اما در دهه 1980 آزادسازی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه براساس برنامه تعدیل ساختاری نهادهای مالی چندجانبه تسریع شد. در بعضی از کشورهای در حال توسعه نسبت به آزادسازی جریان‌ات سرمایه در مقایسه با اصلاحات سیاستی تجاری انعطاف بیشتری اعمال شد که این انعطاف تا حد زیادی به منظور جذب سرمایه مستقیم خارجی و جریان‌ات سهام بدون خلق بدهی بوده است.

مطالعه تجربی بین کشورها با استفاده از مدل پانل‌دیتا (داده‌های تابلویی) که توسط واسزیارگ و ولچ (2003) انجام شده حاکی از آن است که یک کشور در مرحله آزاد شده نسبت به مرحله حمایت شده $1/5$ درصد به طور متوسط سالانه بیشتر رشد می‌نماید. استیگلیتز (2002) در خصوص سرعت آزادسازی دو نکته را مدنظر قرار داده است. اولاً او معتقد است آزادسازی تجاری باید تدریجاً اجرا شود و ثانیاً باید کشورهای توسعه یافته موانع موجود تجاری برای واردات کشورهای در حال توسعه خصوصاً محصولات کشاورزی که به علت وضع یارانه‌های صادراتی کشورهای پیشرفته موجب ضرر کشورهای در حال توسعه شده است را حذف نمایند. شاید سابقه بد آزادسازی به علت وقوع بحران‌های مالی آمریکای لاتین و اقتصادهای آسیای جنوب شرقی باشد، این امر باعث نشده که نظرات اقتصادی در سطح وسیع حمایت‌گرایی را توصیه کند. در واقع سقوط رشد اقتصادی آمریکای لاتین در دهه 1980 در مجموع می‌تواند

ناشی از مسائل مالی نباشد. بعضی از اقتصاددانان و نیز بانک جهانی، شکست اقتصادی کشورهای آمریکای لاتین را ناشی از ادغام ناقص این کشورها با اقتصادهای بین المللی و نقش نسبتاً بزرگ دولت می‌دانند. گروه دیگری ضعف عملکرد آمریکای لاتین را ناشی از بحران بدهی این کشورها می‌دانند. در واقع طی دهه‌های 1980 و 1990 بسیاری از کشورهای در حال توسعه به اصلاحات بلندمدت گرایش بازار روی آورده و انتظار داشتند که ادغام آنها در اقتصاد جهانی، در کوتاه‌مدت اصلاح تخصیص منابع را به همراه داشته باشد. اما عملاً این اصلاحات با نرخ‌های کم سرمایه‌گذاری و نیز غیرصنعتی شدن مواجه شد. آزادسازی سریع، کسری‌های تجاری را ایجاد کرده که به دنبال خود مشکل تراز پرداخت‌ها و افزایش وابستگی به جریان‌ات سرمایه را به همراه داشت. ورود سرمایه‌نرخ‌های بهره را افزایش داده که به سرمایه‌گذاران داخلی لطمه زده و رشد را آهسته کرده و در نتیجه افزایش ارزش پول را ایجاد کرد، لذا رقابت پذیری جهانی تولیدکنندگان داخلی کاهش یافته و عملکرد تجاری تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد (آنکتاد، 2006).

در شیلی آزادسازی تجاری با دقت و احتیاط بیشتری انجام شد. این کشور همزمان با کاهش تعرفه‌ها اصلاحاتی را در راستای خصوصی شدن انجام داد و با مدیریت کلان اقتصادی توانست ضمن بازشدن تجارت، برخلاف سایر اقتصادهای آمریکای لاتین، ثبات کلان اقتصادی را برقرار نماید. شیلی تنها اقتصاد عمده در آمریکای لاتین است که توانسته رشد پایدار سریع را حفظ نماید و GDP در این کشور طی سالهای 1981-1990 و 2001-1991 به ترتیب با نرخ متوسط سالانه 5/3 و 5/9 درصد رشد کرد.

در منطقه آسیا تجربه چین و هند طی دهه 1980 حاکی از آن است که برای حصول عملکرد رشد بالاتر سیاست‌های برون‌گرا لازم است. چین در دهه 1970 بازشدن اقتصاد در زمینه تجاری و سرمایه‌گذاری خارجی را همراه با سایر اقدامات سیاستی شروع کرد. طی دهه‌های 1980 و 1990، تولید ناخالص داخلی این کشور با نرخ نزدیک به دو رقمی رشد کرد، ضمن آنکه درآمد سرانه اش طی دو دهه مذکور 4 برابر

شد. نرخ رشد صادرات و نیز واردات در سطح بسیار بالایی قرار داشت و این وضعیت دلالت بر این امر دارد که تجارت موتور رشد اقتصادی چین بوده است.

تجربیات مذکور و نیز تجربه سایر کشورها مانند اقتصادهای انتقالی روسیه، آلمان شرقی و نیز بوتسوانا و موریتانی در آفریقا حاکی از آن است که جهانی شدن یک چاقوی دو لبه است. اگر یک کشور سیاست‌های اقتصادی‌اش را که مکمل شرایط رایج اقتصاد جهانی است برقرار نماید، احتمالاً می‌تواند از رشد اقتصادی مناسب برخوردار شود. بانو (2010)، در مقاله‌ای با عنوان «آسه‌آن- نیوزلند، ارتباطات و جریان تجاری» میزان اهمیت برقراری تجارت آزاد میان اتحادیه آسه‌آن و کشور نیوزلند را آزمود. نویسنده این مقاله به بررسی تأثیر همگرایی بر اقتصاد نیوزلند و کشورهای آسه‌آن پرداخت تا اهمیت برقراری تجارت آزاد میان آسه‌آن و نیوزلند را بیازماید. مکان شامل یازده کشور، دوره زمانی از سالهای 1980 تا 2007، داده‌ها تابلویی و دارای 1500 مشاهده است. نتایج تخمین نشان می‌دهد که تأثیر وجود توافقنامه تجارت آزاد بر تجارت کشورهای عضو اتحادیه آسه‌آن مثبت است.

در مورد کشور ایران نیز مطالعاتی درباره تأثیر برقراری تجارت خارجی، تشکیل توافقنامه‌های منطقه‌ای و آزادسازی تجاری با استفاده از روشها و الگوهای متفاوت بر رشد اقتصادی انجام شده و در برخی به تأثیر آن بر جریان تجاری نیز توجه شده است. ثاقب و محرابی (1385)، در مقاله‌ای با نام «بررسی آثار رفاهی کاهش موانع تعرفه‌ای ایران در تجارت با گروه D8» آثار اجرای موافقتنامه تجارت ترجیحی D8 بر جریان تجاری ایران را تحت سناریوی کاهش تعرفه‌ای و در قالب مدل تعادل جزئی بررسی کرده‌اند. براساس نتایج بدست آمده از این پژوهش، ایجاد موافقتنامه باعث افزایش صادرات و واردات ایران با کشورهای عضو گروه D8 شده و آثار رفاهی برای ایران به دنبال خواهد داشت.

جلایی و سلیمانی (1385)، در مقاله‌ای با عنوان «یکپارچگی تجاری ایران با کشورهای عضو اکو» جریان‌های تجارت دوجانبه ایران و اعضای اکو در مقطع زمانی

2003 را بررسی کرده‌اند. نتایج تخمین نشان داد الگوی تجارت دوجانبه ایران و سایر شرکای تجاری‌اش در اکو، الگوی هکچر-اوهلین سنتی با تجارت بین صنعتی است. همچنین، با مقایسه همگرایی کشورهای عضو اکو و کشورهای عضو یورو این نتیجه بدست آمده که ایران با کشورهای عضو اکو همگرایی بیشتری نسبت به اعضای یورو دارد که به اعتقاد نویسندگان، علت آن یکسانی ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و مذهبی این کشورها است.

بازده و منافع بالقوه آزادسازی تجاری

تجارت موتور رشد اقتصادی تلقی شده و دارای منافع ایستا و پویا است. تیروال (2000) معتقد است رشد اغلب کشورهای در حال توسعه به لحاظ کمبود ارز خارجی محدود شده و آنها نمی‌توانند با صادرات بیشتر رشد بیشتری را کسب نمایند. این در حالی است که منافع پویای تجارت مربوط به انتقال مرز امکانات تولید است، زیرا تجارت به سرمایه‌گذاری بیشتر، رشد سریع‌تر بهره‌وری توسط صرفه‌های مقیاس، کسب فن‌آوری‌های جدید از خارج به ویژه از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مرتبط می‌شود. هلپمن و کروگمن (1989) بر منافع پویای تجارت تأکید داشته و یک رابطه علی میان رشد اقتصادی و صادرات ارائه می‌کنند. در نظریه جدید جغرافیای اقتصادی این فرض عنوان می‌شود که صادرات از کاهش تولید نهایی سرمایه‌گذاری جلوگیری کرده و عملکرد رشد بلندمدت توسط تجارت اصلاح می‌شود. در واقع، برای یک کشور کوچک و بدون تجارت، حیطة بسیار کمی برای سرمایه‌گذاری در مقیاس بزرگ در زمینه تجهیزات سرمایه‌ای پیشرفته وجود داشته و تخصصی شدن این کشور محدود به مقداری است که از بازار دریافت می‌کند، اما اگر یک کشور کوچک و فقیر بتواند تجارت کند زمینه برای صنعتی شدن را ایجاد خواهد کرد. به نظر می‌رسد باز شدن اقتصادی فساد کمتر و تورم کمتر را به همراه داشته باشد و این عوامل همراه با فرصت فروش کالا به خارج موجب رشد از طریق تحریک سرمایه‌گذاری می‌شود و

به همین دلیل به عنوان موتور رشد اقتصادی تلقی می‌شود. در کشورهای در حال توسعه، ارتباط زیادی میان صادرات و رشد اقتصادی وجود دارد. اثرات خارجی صادرات بر بخش غیرصادرات و نیز بهره‌وری نهایی بیشتر بخش‌های صادراتی نسبت به بخش‌های غیرصادراتی نقش مهمی در ارتقاء صادرات و رشد GDP ایفا می‌نمایند. در این زمینه مدل نظری فدر^۱ (1982) در چین بکار رفته است. نتایج مدل نشان داده ساختار اقتصادی، درجه بازشدن و محیطی سیاستی، نقش مهمی در ارتباط میان صادرات و رشد اقتصادی دارد. مناطق ساحلی چین و انجام اصلاحات قابل توجه و متعدد در صادرات و ایجاد قطب‌های صادراتی موجب شده تا رشد صادرات و رشد تولید داخلی این مناطق به طور غیرمنتظره افزایش یابد.

در مجموع می‌توان گفت علیرغم وجود رشد، آزادسازی در جهان همواره ابهامات و سؤالاتی در زمینه آثار آزادسازی مطرح بوده است. این سؤالات خصوصاً در کشورهای در حال توسعه مطرح است. در واقع آزادسازی دارای آثار مختلفی بر اقتصاد داخلی و جهانی است که صرفاً محدود به صادرات و یا واردات نمی‌شود؛ بنابراین همواره این سؤال مطرح است که برآیند کلی آثار مثبت و منفی آزادسازی چگونه تحلیل و ارزیابی شود؟ برای ارزیابی، آثار آزادسازی (عمدتاً در سطح کلان) تحلیل شده براساس نتایج تجربی مدل‌های مذکور می‌تواند به شرح ذیل جمع بندی شود:

- اجرای فرایند آزادسازی تجاری لزوماً همراه با رشد اقتصادی و آثار مثبت تجاری نیست و مستلزم هماهنگی اقتصاد داخلی به لحاظ ساختاری، مقررات اقتصادی، سیاست‌های هماهنگ و ثبات اقتصادی است.

- فرایند آزادسازی تجاری می‌بایست به طور تدریجی اجرا شود و هماهنگ با آن سیاست‌های داخلی اقتصادی اتخاذ گردد. هر نوع اقدام شتابزده و غیرمنطقی می‌تواند آثار منفی و بحرانی و غیرمنتظره را به همراه داشته باشد.

- از جمله عوامل مهم در آزادسازی تجاری، نرخ ارز است. نظام ارزی مناسب می‌تواند نقش مؤثری در بهره‌گیری از فواید آزادسازی داشته باشد و برعکس نرخ نامناسب ارزی می‌تواند آثار مثبت آزادسازی را خنثی و آثار منفی آن را تشدید نماید.

- آزادسازی فرصت‌های تجاری را بسط و توسعه می‌دهد، هر کشوری که بتواند بیشتر و بهتر از این فرصت‌ها استفاده نماید به تبع آن از منافع تجاری بیشتری بهره‌مند می‌شود.

- آزادسازی باید در راستای منافع جهانی تمام کشورها و در راستای حق توسعه که در سازمان ملل متحد به رسمیت شناخته شده باشد و نباید زمینه ساز دخالت کشورهای ثالث و یا تحت‌الشعاع قرار دادن حاکمیت اقتصادی دولت‌ها شود.

- کاهش تعرفه‌ها می‌بایست با صلاحدید دولت موردنظر انجام شود و براساس این صلاحدید می‌تواند در مورد صنایع و یا کالاهای استراتژیک اعمال نشود.

- آزادسازی نمادین و ورود بی‌رویه کالاهای خارجی و سرمایه خارجی نه تنها اثر مثبتی نداشته بلکه می‌تواند به تورم فزاینده تبدیل شود.

- آثار نهایی آزادسازی موفق باید در افزایش بهره‌وری، کارایی، استفاده از فن‌آوری‌های جدید و افزایش صادرات نسبت به واردات متجلی شود.

- اجرای آزادسازی نباید موجب غفلت از صنایع داخلی شود بلکه باید به موازات آزادسازی حمایت از صنایع داخلی نیز انجام شود همان‌طور که تجربه موفق کشورهای آسیای شرقی مؤید آن است.

- همراه با اعمال آزادسازی، اجرای سیاست‌های حمایتی دولت برای جبران آثار منفی آزادسازی به ویژه در زمینه اشتغال و حمایت از صنایع آسیب دیده از آزادسازی در رقابت جهانی ضروری بنظر می‌رسد.

مدل‌های رشد اقتصادی

رشد اقتصادی عبارت از افزایش درآمد ملی یا تولید ناخالص ملی (GDP) یک جامعه طی یک دوره معین است و در مفهوم کلی «افزایش کمی تولید در یک دوره مشخص نسبت به دوره مشابه» را رشد اقتصادی می‌گویند. الگوهای رشد اقتصادی نیز نظریاتی

هستند که برای تفسیر و توضیح واقعیتهای مشاهده شده در زمینه رشد در سطح جهانی ارائه شده‌اند. برخی از مهم‌ترین این واقعیات، عبارتند از: وجود اختلاف زیاد در درآمدهای سرانه اقتصاد کشورهای، تفاوت زیاد نرخ‌های رشد در میان کشورها، ثابت نبودن نرخ‌های رشد در طول زمان، ارتباط نزدیک رشد تولید کشورهای با رشد مشارکت آنها در تجارت جهانی و کم بودن نرخ رشد کشورهای فقیر.

برای قالب‌بندی این واقعیات و تشخیص علل و عوامل به‌وجود آورنده آنها و نیز شناخت عواملی که به رشد اقتصادی کشورها کمک کرده و به‌تبع آن، لحاظ نمودن آنها در فرایند تصمیم‌گیری‌های سیاستی، الگوها و تئوری‌های رشد از اهمیت به‌سزایی برخوردارند. برخی از اقتصاددانان اولیه مانند اسمیت و ریکاردو مباحثی را در ارتباط با رشد اقتصادی مطرح کرده‌اند؛ اما پس از سال 1870 رشد به‌عنوان یک نظریه اقتصادی مطرح شد. به‌طوری‌که از مقاله‌های موجود در نوشته‌های اقتصادی سال‌های 1930 و 1932 آشکار است، برای اولین بار اقتصاددانی به‌نام ون‌نیومن در سمیناری در وین، یک مدل ریاضی برای نظریه رشد ارائه نمود؛ که این مدل به‌لحاظ ریاضی از یک معادله خطی بسیار ساده تشکیل یافته بود. اما مدل هارود، اولین مدل رشدی بود که رفتار اقتصاد را در بلندمدت بررسی می‌کرد. بعد از اثر هارود، دومار هم کار مشابهی را به‌طور مستقل انجام داده و به نتایج مشابهی نیز رسید. هارود و دومار کوشیدند نظریه کینز را که در دوران رکود عظیم دهه 1930 عرضه شده بود، با شرایط این‌گونه اقتصادها در سال‌های پس از جنگ سازگار نمایند و مسئله مهم رشد اقتصادی را که پس از جنگ دوم مبتلابه اقتصادهای مبتنی بر بازار بود، مطرح و فرموله کنند.

اهداف الگوهای رشد اقتصادی

کمک به تفکر: نظریه‌های اقتصادی بیشتر نوعی روش به‌شمار می‌رود؛ تا یک دکترین. این نظریه‌های اقتصادی یک نوع ابزار فکری و فن‌اندیشیدن است که به انسان کمک می‌کند تا بتواند به نتیجه‌گیری‌های صحیح رهنمون شود.

راهنمای خطومشی: بعضی از الگوها به این خاطر طرح‌ریزی شدند تا به‌طور اخص به مسائل ویژه‌ای از سیاست اقتصادی و تجاری و نحوه تاثیرگذاری آن بر رشد بپردازند. به‌رغم بدبینی‌ها نسبت به سودمندی الگوی رشد، می‌توان ادعا کرد که انضباط فکری به‌کار گرفته شده در جریان تدوین الگوهای رشد در سیاست‌های اقتصادی و تجاری تأثیراتی گرچه غیر مستقیم اما با اهمیت به‌جا گذاشته است.

چارچوبی برای تخمین و پیش‌بینی: این الگوها، می‌توانند ابزاری فراهم کنند تا از طریق آن، امکان تخمین منابع رشد اقتصادی جامعه فراهم آید و رشد اقتصادی آینده نیز پیش‌بینی شود. بسیاری از الگوهای رشد، دربرگیرنده منطقی است که ما را در پیش‌بینی‌های مربوط به دوره‌های میان‌مدت و بلندمدت رشد اقتصادی یاری می‌رسانند.

جداکردن امکانات پیش‌بینی‌نشده: ساده‌ترین الگوی رشد اقتصادی هم‌قادر به آشکار کردن امکاناتی است که بدون به‌کار بردن یک الگوی نظری نمی‌توان به آنها دست یافت. همچنین بسیاری از الگوها، نتایجی را به‌بار می‌آورند که در وهله اول، به‌شدت متناقض به‌نظر می‌رسد. اما همین مدون بودن الگوها دقیقاً ما را در کشف ریشه‌های متناقض یاری می‌رساند.

3-3. مدل‌های رشد اقتصادی برونزا و درونزا

از منظر تاریخی، مقاله کلاسیک رمزی ۱ (۱۹۲۸) نقطه آغاز نظریه مدرن رشد اقتصادی است که رهیافت بهینه‌یابی بین دوره‌ای خانوارها در طول زمان را معرفی کرد. رهیافت وی در سال‌های ۱۹۶۰ به‌طور گسترده مورد استفاده اقتصاددانان قرار گرفت.

در فاصله ارائه مقاله رمزی تا اواخر سال‌های ۱۹۵۰، هارود و دومار تلاش کردند تحلیل‌های کینزی را با عناصر رشد اقتصادی ترکیب کنند. آنها با استفاده از توابع تولیدی که امکان جانمایی عوامل تولید را محدود می‌ساخت، تلاش کردند تا نشان دهند که نظام سرمایه‌داری ذاتاً ناپایدار است. از آنجا که مقالات آنها در خلال سال

های رکود بزرگ انتشار یافت، این مقالات با اقبال مواجه شدند. مقالات تاثیرگذار بعدی در حوزه رشد اقتصادی در سال ۱۹۵۶ از سوی سولو و سوان^۱ ارائه شد. فرم نئوکلاسیک تابع تولید، جنبه کلیدی مدل سولو-سوان بود که فرض بازدهی ثابت به مقیاس، بازدهی کاهنده نسبت به هر عامل تولید منفرد و کشش جانشینی مثبت میان عوامل تولید را در دل خود داشت. این تابع تولید در کنار قاعده نرخ پس انداز ثابت، یک الگوی تعادل عمومی بسیار ساده را خلق می کرد. یکی از فرضیات تجربی مهم الگوی سولو-سوان، همگرایی مشروط بود. تحت مدل سولو-سوان، هرچه درآمد سرانه در سطح پایین تری قرار داشت، نرخ رشد اقتصادی بالاتر می بود. لذا درآمد سرانه کشورهایی با درآمد کم، می بایست به دلیل رشد اقتصادی بالا، به سمت درآمد سرانه اقتصادهای توسعه یافته همگرا می شد. این همگرایی مشروط به شباهت نرخ پس انداز، نرخ رشد جمعیت و ویژگی های تابع تولید اقتصادها بود. با این حال، یافته های تجربی حاکی از آن است که سطح درآمد سرانه کشورها طی سالیان متمادی فاصله قابل ملاحظه ای با یکدیگر داشته است و برای توضیح این اختلاف درآمد سرانه، نیازمند رجوع به سایر تفاوت های بین کشوری نظیر تفاوت در سیاست های دولت و سرمایه انسانی خواهیم بود. توقف رشد اقتصادی در صورت عدم تداوم رشد تکنولوژی، از دیگر پیش بینی های مدل سولو-سوان بود.

در مدل های رشد نئوکلاسیک نرخ رشد بلندمدت به وسیله نرخ پس انداز (در مدل هارود-دومار) یا نرخ پیشرفت فن آوری (در مدل سولو) و به صورت برونزا تخمین زده شده است. با این حال علت نرخ پس انداز و نرخ پیشرفت فناوری به صورت ناشناخته باقی مانده است. نظریه پردازان رشد اقتصادی در اواخر دهه ۱۹۵۰ و سال های ۱۹۶۰ متوجه ناکارایی های این نوع الگوسازی شدند و عموماً این ناکارایی را با توسل به فرض پیشرفت تکنولوژی خود به خودی و برونزا، رفع می کردند. در واقع نقص اصلی این الگوها در آن بود که رشد اقتصادی بلندمدت را معلول متغیری به نام رشد تکنولوژی معرفی می کرد، بدون آنکه هیچ معرفتی در خصوص رشد تکنولوژی

^۱Solow & Swan.

به دست دهد یا توضیحی از چگونگی وقوع آن ارائه کند. در واقع رشد تکنولوژی که به عنوان عامل اصلی رشد اقتصادی در این نوع الگوها در نظر گرفته می‌شد، متغیری بود که در «بیرون از مدل» رشد اقتصادی، در یک جعبه سیاه و به شکل نامعلومی تعیین می‌شد. از این رو این مدل‌ها به مدل‌های رشد برونزا شهرت یافتند.

منتقدین الگوی رشد نئوکلاسیک، بر این باورند که این الگو، از توضیح رشد مستمر ناتوان است؛ زیرا به‌موجب آن، نرخ‌های تولید سرانه، در صورت عدم وجود پیشرفت فنی برونزا، به سمت مقادیر ثابتی میل می‌کند. از سال 1960 میلادی به بعد مدل اساسی رشد برونزا مورد تحولات متعددی قرار گرفت و اقتصاددانان به تدریج به سمت معرفی مدل‌های دیگری سوق یافتند که مدل رشد درونزا نامیده شده است. تئوری رشد درونزا تلاش می‌کند با ایجاد مدل‌های اقتصاد کلان خارج از پایه‌های اقتصاد خرد بر این ضعف غلبه کند. تحقیقات اولیه در این زمینه بر پایه کارهای اوزاوا (1965) با طرح «مدل دوبخشی»، پژوهش کنث آرو (1962) در زمینه «یادگیری همراه انجام کار» و همچنین مطالعات شیشینسکی (1967) بود. ایشان مدل‌هایی ساختند که در آنها، پیشرفت تکنولوژی از طریق یادگیری حین کار رخ می‌داد. در این مدل‌ها، مکاشفات هر فرد در حین کار در زمینه بهبود شیوه تولید و خلق ابزار جدید، به دلیل رقابت ناپذیری دانش، به سرعت در اقتصاد منتشر شده و اثرات آن بر سایر بخش‌ها سرریز می‌کرد و سرمایه‌گذاری نامحدود بر روی سرمایه انسانی عامل تاثیرگذار بر روی رشد بود که تاثیر زیادی بر روی اقتصاد داشت و بازده نزولی موجودی سرمایه را کاهش می‌دهد.

دیوید کاس^۴ (۱۹۶۵) و تیالینگ کوپمانس^۵ (۱۹۶۵) نیز تحلیل رمزی از بهینه‌یابی مصرف‌کننده را با مدل رشد نئوکلاسیک سولو ترکیب کردند و از طریق تکمیل مدل پایه‌ای رشد نئوکلاسیک، امکان تعیین درونزای نرخ پس‌انداز را فراهم ساختند. لیکن

¹ . Uzawa

² . Arrow

³ . Sheshneski

⁴ . Cass

⁵ . Koopmans

به رغم درون‌زا شدن نرخ پس انداز، نرخ رشد تکنولوژی همچنان برون‌زا تعیین می‌شد و مساله همگرایی مشروط نیز به قوت خود باقی بود.

در ادامه این حرکت در اواخر دهه ۱۹۸۰، موج جدیدی از تحقیقات با مقالات رومر (۱۹۸۶) و لوکاس (۱۹۸۸) بر مبنای کارهای آرو، ششینسکی و اوزاوا آغاز شد که در آنها درون‌زایی رشد تکنولوژی را پیگیری کردند و الگوهایی را طراحی کرده‌اند که در آنها رشد یکنواخت می‌تواند به‌طور درون‌زا- یعنی بدون دخالت هرگونه پیشرفت فنی برون‌زا- تحقق یابد. در این الگوها نرخ رشد یکنواخت به پارامترهای توابع مطلوبیت، تولید و سیاست مالیاتی بستگی دارد. انگیزه این موج از تحقیقات به مواجهه با این پدیده مربوط می‌شد که شناخت عوامل تعیین کننده نرخ رشد اقتصادی بلندمدت بسیار حیاتی‌تر از تعیین مکانیسم وقوع ادوار تجاری است و به این نتیجه رسید که باید از فرضیه برون‌زایی رشد تکنولوژی رهایی یابد. این مدل‌ها همچنین مفهوم جدیدی از سرمایه انسانی را در بر گرفته بود، مهارت و دانشی که بازدهی کارگران را افزایش می‌داد. سرمایه انسانی برخلاف سرمایه فیزیکی نرخ‌های بازده را افزایش می‌داد. تحقیقات انجام‌شده در این حوزه بر روی چیزی که سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد (به عنوان مثال آموزش) یا تغییرات تکنولوژی را ایجاد می‌کند (نوآوری) تمرکز کرده است. در این دیدگاه اهمیت ویژه‌ای به تولید فن‌آوری جدید و سرمایه انسانی داده می‌شود.

سه رهیافت مختلف در طراحی الگوهای رشد درون‌زا وجود دارد که تأکید اصلی هر یک از آنها بر یکی از سه عامل زیر است: آثار بیرونی ناشی از انباشت سرمایه فیزیکی؛ انباشت سرمایه انسانی (یعنی نیروی کار ماهر) و رشد مستمر موجود در «طرح‌های» تولیدی جدید که به‌نوبه خود خلق طرح‌های جدید تولیدی را تسهیل می‌کند. به نظر می‌رسد رهیافت سوم، موجه‌ترین وسیله‌ای است که می‌تواند باعث رشد طولی‌مدت شود.

رومر (۱۹۸۶) نشان داد که می‌توان برای تعیین یک نرخ رشد تکنولوژیک تعادلی، چارچوب رقابتی را حفظ کرد اما چنین نرخ رشدی، عموماً بهینه پرتو نخواهد بود. در این مدل‌ها، پیشرفت تکنولوژیک محصول فعالیت هدفمند R&D بود که با اعطای یک حق انحصاری در صورت موفقیت آمیز بودن پروژه‌های R&D جبران می‌شد. به طور کلی، اگر کشفیات به R&D هدفمند وابسته باشند و اگر نوآوری‌های فردی تدریجاً به سمت سایر تولیدکنندگان منتشر شود، چارچوب رقابتی در هم می‌شکند. اگرچه این رهیافت به نرخ رشد مثبت و نسبتاً پایداری می‌رسید اما به هر حال به دلیل انحراف ایجاد شده در تولید کالاهای جدید و روش تولید، این نرخ رشد فاقد شرایط بهینگی پرتو بود. در چنین شرایط واقعی، ابداع یک تئوری پیشرفت فنی غیر متمرکز مستلزم تغییرات بنیادین در مدل رشد اقتصادی نئوکلاسیک است به نحوی که تحلیل رقابت ناقص در آن تعبیه شود که این اتفاق در زمان ارائه مقاله رومر (۱۹۹۰ و ۱۹۹۴) رخ داد. در واقع وارد کردن نظریات R&D و رقابت ناقص به چارچوب رشد اقتصادی توسط رومر (۱۹۹۰ و ۱۹۹۴) آغاز شد و با دستاوردهای برجسته گراسمن ۱ و هلیمن (۱۹۹۱) دنبال شد. در این مدل‌ها، نوآوری‌ها و ابداعات نتیجه فعالیت‌های تحقیق و توسعه در بنگاه‌ها و سرریز دانش بین‌المللی ناشی از تجارت بین‌المللی است و از اینرو فعالیت‌های تحقیق و توسعه، اصلی‌ترین تعیین‌کننده نرخ رشد اقتصادی محسوب می‌شوند. این برنامه‌های تحقیقاتی در سال‌های دهه ۹۰ میلادی نیز فعال باقی ماند و در حوزه‌هایی نظیر درک اثرات مقیاس بر فرآیند رشد (جونز ۲، ۱۹۹۹) و ارزیابی سرمایه بر بودن یا کاربر بودن رشد (عجم اوغلو ۳، ۲۰۰۲) به کار گرفته شد. تحقیقات جدیدتر نیز مدل‌های انتشار تکنولوژی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

3-4. نهادها و رشد اقتصادی

¹ . Grossman
² . Jones
³ . Acemoglu

مدل‌های سنتی رشد نئوکلاسیک، تفاوت در درآمد سرانه را به وسیله مسیرهای مختلف انباشت عوامل تولید توضیح می‌دهد. در این مدل‌ها، تفاوت‌های بین کشوری انباشت عوامل، به تفاوت در نرخ پس انداز، ترجیحات یا دیگر متغیرهای برون‌زا نظیر رشد بهره‌وری عوامل نسبت داده می‌شود. در این مدل‌ها نهادهایی مثل تضمین حقوق مالکیت و وجود بازارهای رقابتی، به طور ضمنی، از پیش تامین شده در نظر گرفته شده‌اند، و لذا فرض بر عدم تفاوت کشورهای مختلف از حیث چنین نهادهایی است.

اولین موج خوانش اخیر از نظریه رشد، پس از رومر (۱۹۸۶) و لوکاس (۱۹۸۸) از این لحاظ با مدل‌های سنتی متفاوت بود که بر نقش آثار بیرونی انباشت سرمایه انسانی و فیزیکی در رشد بلندمدت تاکید می‌کرد. اما به هر حال این موج نیز بدون هیچ انحرافی در مسیر اصلی سنت نئوکلاسیک برای توضیح اختلاف میان نرخ‌های رشد با استفاده از ترجیحات و مواهب اولیه باقی مانده بود. موج دوم مدل‌ها، مشخصاً رومر (۱۹۹۰)، گراسمن و هلپمن (۱۹۹۱)، نرخ رشد حالت پایدار و پیشرفت‌های فنی را درون‌زا کردند اما توضیح دهندگی آنها در خصوص اختلاف درآمد، همانند نظریه‌های قدیمی‌تر بود. به عنوان مثال در مدل رومر (۱۹۹۰) یک کشور می‌توانست کامیاب‌تر از دیگری باشد اگر منابع بیشتری را به نوآوری اختصاص می‌داد، اما آنچه این تخصیص را تعیین می‌کرد لزوماً همان ترجیحات و ویژگی‌های فن‌آوری خلق ایده‌ها بود.

اگرچه این سنت نظری هنوز در علم اقتصاد فعال است و در خصوص مکانیسم رشد اقتصادی، بینش‌های متعددی را ارائه کرده لیکن برای مدتی طولانی است که به نظر می‌رسد این سنت قادر به ارائه توضیح بنیادین پدیده رشد اقتصادی نیست. به گفته نورث و توماس (۱۹۷۳): عواملی که ما فهرست کرده ایم (نوآوری، صرفه‌های مقیاس، آموزش، انباشت سرمایه و غیره) علل وقوع رشد نیستند بلکه آنها خودشان رشد هستند. در واقع، انباشت سرمایه و نوآوری صرفاً «سبب نزدیک» رشد هستند. در دیدگاه نورث و توماس، تفاوت میان نهادهاست که رشد نسبی را توضیح می‌دهد. در واقع نظریه اقتصاد نهادگرا نشان می‌دهد که نوآوری، سرمایه‌گذاری در آموزش،

انباشت سرمایه فیزیکی و انسانی که در مدل‌های متعارف رشد اقتصادی به عنوان علل رشد در نظر گرفته می‌شوند، معلول ساختار نهادی جامعه هستند.

اما نهادها دقیقاً چه چیزی هستند؟ نورث (۱۹۹۵) این تعریف را پیشنهاد می‌دهد: «نهادها همان قواعد بازی در یک جامعه هستند یا به عبارت رسمی‌تر عبارتند از قیودی وضع شده از سوی انسان که نحوه بر هم کنش و تعامل انسانی را شکل می‌دهند.» او در ادامه بر دلالت کلیدی نهادها تاکید می‌کند چرا که «در نتیجه این تعریف برای نهادها، ساختار انگیزشی در مبادلات انسانی توسط نهادها شکل می‌گیرد؛ خواه این نهادها سیاسی باشند، خواه اقتصادی یا اجتماعی».

آنچه نسبت به خروجی اقتصاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، نهادهای اقتصادی درون جامعه نظیر ساختار حقوق مالکیت و وجود و درجه تکامل بازارهاست. نهادهای اقتصادی از آن رو اهمیت دارند که بر ساختار انگیزه‌های اقتصادی یک جامعه تاثیر می‌گذارند. بدون وجود حقوق مالکیت، افراد انگیزه سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی یا فیزیکی یا انگیزه منطبق شدن با تکنولوژی‌های کارآمدتر را ندارند. علاوه بر این، نهادهای اقتصادی به این دلیل اهمیت دارند که کمک می‌کنند تا منابع به کارآمدترین کاربردهایشان تخصیص یابند، و اینکه تعیین می‌کنند سودها، عواید و حقوق کنترل متعلق به چه کسی است. در زمان فقدان یا حذف بازارها (به عنوان مثال همان طور که در اتحاد جماهیر شوروی رخ داد) عواید ناشی از مبادله مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و منابع به طور نامناسب تخصیص می‌یابند. در این میان جوامعی کامیاب می‌شوند که دارای نهادهای اقتصادی تسهیل‌گر و مشوق امر انباشت عوامل تولید، نوآوری و تخصیص کارآمد منابع باشند. عجم اوغلو (۲۰۰۵) نشان داد که چگونه تفاوت در کیفیت نهادهای کشورهای مختلف، از طریق ایجاد تفاوت در انباشت عوامل تولید، انگیزه نوآوری و تخصیص کارآمد منابع، فاصله نرخ رشد اقتصادی بلندمدت و سطح توسعه یافتگی را تعیین می‌کند. وی با معرفی نهادهای فراگیر در مقابل نهادهای بهره‌کش در کنار شواهد متکثر تاریخی نشان داد رشد تکنولوژی، انباشت سرمایه فیزیکی و انسانی و پس‌انداز، محصول استقرار نهادهای

فراگیر و مشوق فعالیت های مولد اقتصادی هستند و لذا ریشه و بنیان اصلی رشد بلندمدت اقتصادی را تشکیل می دهند.

رشد فراگیر

توجه نظریات متعارف رشد اقتصادی، تنها به رشد تولید ناخالص معطوف است. به عبارت دیگر، تقریباً تمامی نظریه پردازان رشد اقتصادی، تنها به مدل سازی چگونگی رشد اندازه کیک اقتصاد می پردازند. در این رهیافت غالب، تحلیل شیوه تقسیم کیک یا همان توزیع درآمد و ثروت، امری قابل تفکیک از تحلیل اندازه کیک در نظر گرفته می شود. لذا به طور ضمنی فرض بر آن است که شیوه تقسیم کیک اقتصاد، تاثیری بر سرعت انبساط یا انقباض اندازه کیک اقتصاد یا به عبارتی رشد اقتصادی ندارد. این در حالی است که یافته های برخی مطالعات اخیر، حاکی از تاثیر منفی نابرابری بر رشد اقتصادی است. در پی مواجهه با اثرات نامطلوب سیاست هایی که تحقق رشد اقتصادی را بدون توجه به محروم ماندن بخش قابل توجهی از جامعه از مواهب رشد، پیگیری می کرد، مفهوم رشد فراگیر معرفی شد و مورد توجه قرار گرفت. رشد فراگیر به طور کلی به معنی اطمینان یافتن از آن است که تمامی اعضای جامعه در فرآیند رشد اقتصادی، فارغ از طبقه اقتصادی- اجتماعی، سن، نژاد، جنس، مذهب و... دربر گرفته می شوند. به عبارت دیگر رشد فراگیر، مستلزم مشارکت حداکثری افراد جامعه و بخش های مختلف اقتصادی در تحقق رشد و بهره برداری از منافع ناشی از آن است. رشد فراگیر بر اشتغال مولد تمرکز دارد و لذا مفهومی فراتر از یک بازتوزیع ساده به منظور افزایش درآمد گروه های محروم و جا مانده از رشد اقتصادی است. دولت می تواند در کوتاه مدت در واکنش به اثرات نامطلوب رشد غیرفراگیر اقدام به اجرای طرح های توزیع درآمد کند اما بازتوزیع نمی تواند راهکاری بلندمدت در نظر گرفته شود.

با توجه به تعریف بانک جهانی، رشد اقتصادی زمانی فراگیر تلقی می شود که گستره وسیعی از بخش های اقتصادی و نسبت قابل توجهی از جمعیت فعال را در فرآیند رشد مشارکت دهد. فراگیر و مشارکتی بودن رشد اقتصادی در گرو دسترسی برابر تمامی افراد و شرکت ها به فرصت ها، بازارها، منابع و محیط قانونی و حقوقی به طور عادلانه، ناریب و غیررانتی است. فراگیر بودن رشد اقتصادی از ملزومات رشد پایدار است.

کمیسیون رشد و توسعه ۱ (۲۰۰۸) نابرابری نظام‌مند فرصت‌ها را سمی مهلک خوانده است که فرآیند رشد اقتصادی را از طریق تضادهای سیاسی از ریل خارج می‌کند. شکی نیست که رشد اقتصادی سریع لازمه کاهش فقر است اما تامین پایداری این رشد، مستلزم آن است که تمامی بخش‌های اقتصاد به طور متناسب رشد کرده و اکثریت جمعیت فعال در تحقق آن مشارکت داده شده باشند. این تعریف از رشد فراگیر، ارتباط میان عوامل کلان و خرد رشد اقتصادی را نشان می‌دهد. بدون توجه به این ابعاد خرد، اجرای سیاست‌های رشد اقتصادی، می‌تواند منجر به به جا ماندن برخی بخش‌ها و طبقات شده و پایداری رشد اقتصادی را با مشکل مواجه سازد.

سیاست‌های رشد فراگیر در اجرای استراتژی‌های رشد پایدار نقش محوری ایفا می‌کنند. به عنوان نمونه، می‌توان کشورهای دارای منابع طبیعی را مد نظر قرار داد. این کشورها عموماً متکی به صنایع استخراجی هستند. صنایع استخراجی نیز غالباً از نوع صنایع سرمایه‌بر بوده و رشد آنها نیازمند مشارکت دادن بخش قابل توجهی از جمعیت فعال نیست. از طرفی سایر بخش‌های اقتصادی این کشورها در دوران رونق درآمد منابع طبیعی، در سایه بیماری هلندی، دچار انقباض می‌شوند. لذا رشد اقتصادی مبتنی بر بخش استخراج منابع طبیعی، منجر به به جا ماندن سایر بخش‌ها و نیروی کار فعال در آنها می‌شود. از این رو تامین رشد فراگیر در این نوع از کشورها، به مراتب دشوارتر بوده و سیاست‌گذاری دقیق‌تری را طلب می‌کند. فراگیر بودن رشد اقتصادی مستلزم استقرار نهادهای فراگیر به جای نهادهای بهره‌کش است. نهادهای فراگیر آن دسته از قواعد بازی در زمین اقتصاد و سیاست هستند که دسترسی تمامی افراد و شرکت‌های جامعه به فرصت‌ها را باز کرده و انگیزه و اجازه بروز و ظهور پتانسیل‌های مولد تمامی افراد و شرکت‌های جامعه را می‌دهد. در مقابل نهادهای بهره‌کش به آن دسته از قواعد اطلاق می‌شوند که دسترسی به فرصت‌ها را تنها برای بخش اندکی از جامعه فراهم ساخته و دسترسی سایرین به این فرصت‌ها را محدود

¹ . Commission on Growth and Development

می سازد. عدم توجه به استقرار نهادهای فراگیر، رشد اقتصادی بلندمدت را با چالش مواجه می سازد.

تئوریهای تجارت بین الملل

روابط اقتصادی میان کشورها با روابط اقتصادی میان بخش‌های مختلف یک کشور تفاوت دارد و این امر سبب می‌شود تا مسائل متفاوتی بروز کند که نیاز به ابزارهای تحلیلی نسبتاً متفاوتی دارد. بدین ترتیب اقتصاد بین‌الملل به عنوان رشته‌ای متمایز و جدا از اقتصاد کاربردی درآمده است. اقتصاد بین‌الملل با مباحث چندی سروکار دارد که نظریه محض تجارت و نظریه سیاست بازرگانی از آن جمله است. نظریه محض تجارت به اساس تجارت و منافع حاصل از آن می‌پردازد و نظریه سیاست بازرگانی به دلایل مربوط به موانع جریان آزاد تجارت و نتایج حاصل از آن می‌پردازد. در تجارت بین‌الملل بحث اصلی روی مبادله کالاهاست از آنجا که یک کشور قادر نیست تمام نیازها و احتیاجات خود را از تولید داخلی بر طرف کند به همین دلیل کشورها ناگزیر از تجارت بین‌الملل هستند.

نظریه های کلاسیک تجارت مبتنی بر کشور

اولین تئوری‌های تجارت بین الملل در طی قرن شانزدهم ارائه شد. تمرکز این تئوری‌ها بر روی یک کشور بود و الگوی‌های صادرات و واردات را مورد مطالعه قرار می‌داد. این تئوری‌ها بیشتر کالاهای اولیه یعنی کالاهای یکسان و غیر تفکیکی مثل شکر، نفت، السوار را در بر می‌گرفت که بر اساس قیمت خریداری میشوند و نام و نشان (برند) نقشی در خرید آنها نداشتند.

دیدگاه سوداگران(مرکانتیلیسم) نسبت به تجارت

توماس مان (1571-1641) معروفترین و پرنفوذترین نویسنده مکتب سوداگران بشمار می‌آید، کتاب او با نام "ثروت خزانه انگلیس از تجارت خارجی" نمایش برجسته ای از نظریات سوداگران او درباره تجارت بود. مشخصاً طی قرون هفدهم و هیجدهم

گروهی از تجار، بانکداران، مقامات رسمی دولتی و حتی فیلسوفان مقالات بسیاری در حمایت از تجارت بین الملل تحت یک فلسفه اقتصادی بنام سوداگری انتشار دادند. سوداگران اعتقاد داشتند که یک کشور باید تلاش کند تا با صادرات بیشتر نسبت به واردات، ثروتمندتر و قدرتمندتر شود؛ آنگاه مازاد صادرات خود را به صورت فلزات قیمتی، طلا و نقره نگهداری کند. وجود طلا و نقره بیشتر در دست یک کشور قدرت و ثروت بیشتری برای آنها به همراه خواهد آورد. بنابراین دولت باید تمام تلاش خود را صرف تشویق صادرات و محدود کردن واردات کند. به هر حال از آنجا که همه کشورها به طور همزمان نمی توانند مازاد تجاری مثبت داشته باشند و ذخائر طلا و نقره نیز در هر لحظه از زمان مقدار ثابتی است، یک کشور تنها به ضرر سایر کشورها می تواند کسب منفعت کند. لذا سوداگران مدافع ناسیونالیسم اقتصادی هستند و اعتقاد دارند که منافع ملی یک کشور در هر صورت با منافع سایر ملل در تضاد است (سالواتوره، 1389)

توجه داشته باشید که سوداگران ثروت یک کشور را به مقدار فلزات قیمتی تحت مالکیت آن کشور می سنجد. برعکس امروزه ما ثروت یک ملت را با ذخائر انسانی و منابع طبیعی موجود برای تولید کالاها و خدمات اندازه گیری می کنیم. هر چه ذخیره این منابع مفید بیشتر باشد، جریان کالاها و خدمات تولید شده به منظور ارضاء نیازهای مردم بیشتر است، و در نتیجه سطح استاندارد زندگی مردم بالاتر خواهد بود. در یک تجزیه و تحلیل عمیق تر دلایل موجهی از سوی سوداگران برای انباشت و ذخیره فلزات قیمتی ارائه می شود. این مساله زمانی بهتر درک می شود که بیاد آوریم سوداگران در ابتدا به وضع قوانینی جهت افزایش قدرت ملی پرداختند. با داشتن طلای بیشتر دولتمردان می توانند ارتش های بزرگتر و بهتری را تدارک دهند. با تحکیم قدرت داخلی خویش با استفاده از نیروی دریایی امکان بدست آوردن مستعمرات بیشتر را فراهم کنند. علاوه بر این طلای بیشتر به معنی پول بیشتر در گردش (یعنی سکه های بیشتر طلا) و افزایش فعالیت تجاری است، و بالاخره با تشویق صادرات و محدود کردن واردات دولت می تواند اشتغال و تولید ملی را افزایش دهد.

تحت هر شرایطی سوداگران از کنترل شدید دولت بر تمام فعالیت های اقتصادی جانبداری کرده و ناسیونالیسم اقتصادی را تبلیغ می کنند، زیرا اعتقاد دارند که یک ملت فقط با زیان دیگران می تواند کسب منفعت کند (تجارت یک بازی مجموع صفر است).

تجارت بر اساس نظریه مزیت مطلق آدام اسمیت

بر اساس نظر آدام اسمیت تجارت بین دو کشور با توجه به «مزیت مطلق» انجام می شود. وقتی یک کشور کالایی را با کارایی بیشتر نسبت به کشور دیگر تولید می کند (یا مزیت مطلق دارد) و کالای دوم را نسبت به کشور دیگر با کارایی کمتر تولید می کند (عدم مزیت مطلق دارد) در این صورت هر دو کشور با تخصص در تولید کالایی که در آن مزیت مطلق دارند و مبادله آن با یکدیگر منافع بدست می آورند. به این ترتیب افزایش در تولید هر دو کالا منافع حاصل از تخصص در تولید و تقسیم منافع حاصل از تجارت بین دو کشور را نشان می دهد.

در زمانی که سوداگران معتقد بودند یک کشور فقط به ضرر دیگران می تواند سود بدست آورد و از کنترل دولت بر تجارت و فعالیت اقتصادی جانبداری می کردند، آدام اسمیت و دیگر اقتصاددانان پیرو او اعلام کردند که تمام کشورها می توانند از تجارت آزاد سود بدست آورند و به شدت از سیاست « لسه فر » یعنی دخالت کمتر دولت در امور اقتصادی تا حد ممکن جانبداری میکردند. تجارت آزاد باعث می شود تا از منابع تولیدی به طور کارا استفاده شود و رفاه جهانی نیز حداکثر شود. فقط استثنائات اندکی در مورد سیاست « لسه فر » و تجارت آزاد وجود دارد. یک استثناء حمایت از صنایع مهم برای امنیت ملی است. این دیدگاه با توجه به اینکه امروزه اکثر کشورها محدودیت های بسیاری را بر سر راه تجارت آزاد وضع می کنند متناقض به نظر می رسد. در عمل محدودیت های تجاری از سوی برخی صنایع و کارگران آنها که از واردات صدمه می بینند حمایت می شود.

تجارت بر اساس مزیت نسبی ریکاردو

در سال 1817 میلادی دیوید ریکاردو در کتاب اصول اقتصاد سیاسی و مالیات نظریه مزیت نسبی خود را ارائه کرد. این نظریه تاکنون به عنوان یکی از مهمترین قوانین بلامنازع اقتصادی با کاربردهای وسیع عملی باقی مانده است. طبق قانون مزیت نسبی در دنیای دو کالایی حتی اگر یک کشور در تولید هر دو کالا نسبت به کشور دیگر کارایی کمتری داشته باشد (یعنی در تولید هیچ کالایی مزیت مطلق نداشته باشد) هنوز هم پایه‌ای برای تجارت دو جانبه سودآور وجود دارد. کشور اول باید در تولید و صدور کالایی تخصص پیدا کند که دارای عدم مزیت مطلق کوچکتری است (کالایی که در آن دارای مزیت نسبی است) و کالایی را وارد کند که عدم مزیت مطلق بزرگتری دارد (کالایی که دارای عدم مزیت نسبی است).

به فرض اگر کشور انگلستان در تولید هر دو کالای گندم و پارچه نسبت به آمریکا دارای عدم مزیت مطلق باشد اما عدم مزیت مطلق این کشور در تولید پارچه کمتر باشد، لذا در تولید پارچه دارای مزیت نسبی است. از سوی دیگر اگر کشور آمریکا در تولید هر دو کالا (نسبت به انگلیس) دارای مزیت مطلق باشد ولی مزیت مطلق آن در تولید گندم بزرگتر باشد لذا در تولید گندم مزیت نسبی دارد. خلاصه آنکه مزیت مطلق آمریکا در تولید گندم بزرگتر بوده و در تولید همین کالا نیز مزیت نسبی دارد. انگلیس دارای عدم مزیت مطلق کمتری در تولید پارچه است لذا در تولید پارچه مزیت نسبی دارد. طبق قانون مزیت نسبی اگر آمریکا در تولید گندم تخصص یافته و بخشی از آن را برای مبادله با پارچه انگلیس صادر نماید، هر دو کشور سود خواهند برد (انگلیس نیز به طور همزمان در تولید و صدور پارچه تخصص پیدا خواهد کرد). کنید که در جهان دو کالایی با دو کشور اگر یک کشور مزیت نسبی در تولید یک کالا دارد، کشور دیگر باید در تولید کالای دیگر مزیت نسبی داشته باشد. بنابراین، مزیت نسبی که به آن هزینه نسبی نیز می گویند وضعیتی است که تولید دو کالا در یک کشور به علت وفور و ارزانی مواد اولیه و عوامل تولید آن، ارزاتر از کشور دیگر است، ولی به طور نسبی سود یکی از این دو کالا بیشتر از کالای دیگر است. در این صورت با صرفه است که این کشور از آن کالایی که نسبتاً سود بیشتر دارد تولید کند. در

مقابل هزینه نسبی مطلق وجود دارد که در آن وضعیت کشور مورد بحث هر دو کالا را به طور یکسان ارزانتر از کشور دیگر تولید می کند و سود هر دو کالا بالاتر است.

انتقاداتی بر این نظریه توسط پربیش و میردال و جون رابینسون صورت گرفته و آنرا « تجارت یکطرفه » می دانند یعنی به نفع کشورهای ثروتمند و به زیان کشورهای در حال توسعه که ایجاد کننده قدرت نابرابر اقتصادی است. همچنین نظریه قیمت های نسبی می گوید شما به جای استفاده بیشتر از تجهیزات تکنولوژی از نیروی کار استفاده کنید که نتیجه آن تضعیف تکنولوژی است.

نظریه هکشر- اوهلین^۱

« اوهلین » و « هکشر » نظریه مزیت نسبی ریکاردو را توسعه بخشیدند. آنها فرضیه تجارت بین الملل خود را بر اختلاف استعداد های عوامل تولید یا تفاوت در فن آوری تولید کالاها در کشورهای مختلف بنا نهادند. بنابر نظر ایشان، اختلاف در استعداد های عوامل تولید یا نسبت آنها و یا تفاوت در فن آوری تولید به اختلاف در شکل و مکان منحنی امکانات تولید هر کشور منجر می شود که حاصل آن به صورت تفاوت نسبی قیمت کالاها و تجارت متقابلاً مفید، نمود می یابد. نظریه هکشر- اوهلین تا حد زیادی به تحلیل اثر تغییر در وفور عوامل بر هزینه تولید کالاها و توضیح الگوی تجارت کمک می کند. با اینکه ایشان فراوانی عوامل تولید را ثابت فرض کرده اند، اما این نکته را نشان می دهند که با استفاده زیاد از عوامل تولیدی که در یک کشور نسبتاً به وفور یافت می شود، هزینه تولید در آن کشور به طور نسبی کاهش خواهد یافت. وفور نسبی یک عامل تولید باعث ارزان تر شدن نسبی آن عامل و در نتیجه کاهش قیمت تمام شده کالایی که شدت استفاده از آن عامل در تولید آن کالا بالا است می شود؛ بنابراین آرژانتین مزیت نسبی در تولید گندم دارد چون دارای زمینهای حاصلخیزی است، ایران مزیت نسبی در تولید نفت و گاز دارد به دلیل ذخایر نفت و گاز فراوان و چین به دلیل نیروی انسانی غیر ماهرش مزیت نسبی در تولید پوشاک دارد.

^۱ Heckscher-Ohlin theorem .

این تئوری پس از جنگ جهانی دوم توسط اقتصاددانی بنام واسیلی لئونتیف بطور تجربی مورد آزمون قرار گرفت. لئونتیف از طریق داده و ستاده، و تکنیک‌های ریاضی روابط بین بخش‌های مختلف اقتصادی را مورد سنجش قرارداد. لئونتیف بر این باور بود که اقتصاد ایالات متحده آمریکا سرمایه زیاد و کارگر کم دارد، از اینرو طبق تئوری هکشر- اوهلین ایالات متحده باید کالاهای سرمایه‌بر همچون فولاد، مواد شیمیایی و غیره را صادر و در عوض کالاهای کاربر همچون پوشاک را وارد کند. لئونتیف ۱ با تحلیل اطلاعات واردات و صادرات آمریکا دریافت که نتایج با تئوری هکشر- اوهلین هماهنگی ندارد. میزان سرمایه‌بری واردات آمریکا 30 درصد بیش از صادراتش بود. در واقع از یک سو تئوری هکشر- اوهلین کاملاً منطقی به نظر می‌رسید از سوی دیگر یافته‌های لئونتیف خلاف آنرا نشان می‌داد. این پدیده به پارادوکس لئونتیف معروف گردید. نهایتاً می‌توان گفت عدم توجه به نقش تمامی عوامل تولید (زمین، سرمایه فیزیکی و انسانی، تکنولوژی) در الگوی تجارت بین‌المللی توسط لئونتیف باعث ایجاد این تناقض در نتایج وی شده است.

نظریه‌های جدید تجارت مبتنی بر شرکت

بر خلاف تئوری‌های مبتنی بر کشور، تئوری‌های مبتنی بر شرکت عواملی همچون کیفیت، تکنولوژی، نام تجاری و وفاداری مشتری را نیز در نظر می‌گیرد. از آنجائی که شرکت‌ها عامل تجارت هستند و نه کشورها، تئوری‌های جدید، نقش شرکت‌ها را در توسعه صادرات و واردات مورد کاوش قرار می‌دهد.

تئوری صنایع مشابه

نظریه‌های مبتنی بر کشور از قبیل تئوری مزیت نسبی، به‌خوبی تجارت بین صنایع را نشان می‌دهد. تجارت بین صنایع عبارت است از مبادله کالاهائی که توسط یک صنعت در کشور A تولید شده است با کالاهائی که توسط صنعت متفاوتی در کشور B تولید شده است، مثل مبادله لوازم آرایشی کشور فرانسه با وسایل الکترونیکی کشور ژاپن، اما بسیاری از تجارت بین‌المللی شامل تجارت درون صنعتی است یعنی تجارت

کالاها بین دو کشور که توسط یک صنعت تولید شده است. بعنوان مثال ژاپن اتومبیل توپوتا را به آلمان و آلمان نیز اتومبیل بنز را به ژاپن صادر می کند. تجارت درون صنعتی حدود 40 درصد تجارت جهانی را شامل می شود و این چیزی نیست که تئوریهای مبتنی بر کشور آنرا پیش بینی کرده باشند.

در سال 1961، اقتصاددان سوئدی بنام استفن لیندر به دنبال توضیح پدیده تجارت درون صنعتی بود. فرض لیندر این بود که داد و ستد بین المللی کالاها تولید شده در نتیجه شباهت بین ترجیحات مشتریانی است که در کشورهایی زندگی می کنند که در مرحله یکسانی از توسعه اقتصادی قرار دارند. این تئوری بخصوص در مورد محصولاتی اهمیت دارد که نام تجاری و اعتبار محصول نقش مهمی را در تصمیم گیری مصرف کننده ایفا نماید. کالاهایی مانند اتومبیل، تجهیزات گرانیقیمت الکترونیکی و محصولات مراقبتهای شخصی (مثل لوازم آرایشی، عطر و ادکلن) از آن جمله اند.

منحنی عمر محصول در تجارت بین المللی

این نظریه به طور کلی تجارت جهانی کالاها بر اساس چرخه های زندگی محصول را توضیح می دهد که اولین بار توسط ورنون ارائه شده است، به این صورت که وی زندگی محصول صنعتی را شامل چهار مرحله (آغاز، رشد، بلوغ و افت) می داند که بسته به هر مرحله از چرخه زندگی، مکان و موقعیت تولید در سطح جهانی جابجا خواهد شد. بر اساس این نظریه، کشوری که در آغاز خود مبدع و مبتکر تولید کالایی بوده و قسمتی از صادراتش وابسته به کالای جدید بوده، ممکن است در مرحله پایانی چرخه زندگی محصول تبدیل به وارد کننده آن کالا گردد.

معمولاً در مرحله آغاز، ابتدا در کشور نوآور به دلیل احساس نیاز به محصولی جدید، آن محصول در پی یک نوآوری فنی و تولیدی پدید می آید و پس از اشباع بازار داخلی، صادرات آن توسط همان کشور نوآور به سایر کشورهای عمدتاً صنعتی آغاز می شود. در مرحله رشد با افزایش صادرات کشورهای صنعتی نوآور، رقابت بیشتری شکل می گیرد و درجه سرمایه بری برای تولید آن محصول افزایش می یابد. این امر به تدریج تولید در خارج از این کشورها را به دلیل بازدهی بالاتر سرمایه، رواج می دهد. در

مرحله بلوغ، تولید محصول بیشتر استاندارد شده و درجه سرمایه‌بری آن افزایش می‌یابد. رقابت قیمتی در این مرحله شدیدتر شده و تولید آن در کشورهای کمتر توسعه یافته با سرمایه‌گذاری شرکت‌های چند ملیتی آغاز و توسعه می‌یابد و صادرات کشورهای نوآور کاهش می‌یابد. در مرحله آخر چرخه زندگی محصول، تولید آن در کشورهای کمتر توسعه یافته تمرکز یافته و کشور نوآور در این مرحله به وارد کننده صرف محصول تبدیل می‌شود.

نظریه رقابت استراتژیک جهانی

در دهه 1980 دو اقتصاددان بنام‌های پل کروگمن و کلوبین لنکستر با ارائه نظریه جغرافیای اقتصادی جدید، الگویی از تجارت را مطرح کردند که رقابت استراتژیک جهانی بین شرکت‌های چند ملیتی را مورد بررسی قرار می‌داد. براساس این دیدگاه، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که یک مزیت رقابتی پایداری برای خود ایجاد نمایند که از طریق آن بتوانند بر بازار جهانی تسلط داشته باشند. شرکت‌ها برای ایجاد توان رقابتی در بازار جهانی از روش‌های گوناگون استفاده می‌کنند. عمده‌ترین آن‌ها عبارت از مالکیت حقوق معنوی، سرمایه‌گذاری در R&D، دستیابی به صرفه‌جویی یا صرفه‌های ناشی از تولید یا فروش انبوه و بهره‌جویی از منحنی تجربه؛ می‌باشد.

الف) مالکیت حقوق معنوی

علامت تجاری، نام تجاری، حق نوآوری و حق چاپ و نشر نمونه‌ای از حقوق معنوی هستند که می‌تواند باعث مزیت رقابتی برای یک شرکت شود. به عنوان مثال شرکت پیپسی کولا و کوکاکولا سالها است که براساس نام تجاری و علامت تجاری خود با یکدیگر رقابت می‌کنند.

ب) سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه بخش مهمی از کل سرمایه‌گذاری محصولاتی که از تکنولوژی بالایی برخوردار هستند را تشکیل می‌دهد. شرکت‌های هواپیما سازی، تولید کامپیوتر، تولید دارو و صنایع الکترونیکی هزینه‌های زیادی را صرف تحقیق و توسعه می‌کنند تا بتوانند مزیت رقابت خود را حفظ کنند.

ج) دستیابی به صرفه‌های اقتصادی ناشی از تولید یا فروش انبوه صرفه‌جویی یا صرفه‌های ناشی از مقیاس و فروش انبوه فرصت دیگری را در اختیار یک شرکت قرار می‌دهد تا مزیت رقابتی را در بازارهای بین‌المللی بدست آورد. صرفه‌های مقیاس زمانی اتفاق می‌افتد که با تولید تعداد واحد بیشتر قیمت تمام شده، کاهش پیدا کند. صرفه جویی دامنه(فروش انبوه) نیز زمانی اتفاق می‌افتد که قیمت تمام شده با افزایش فروش کاهش پیدا کند.

د) بهره‌جویی از منحنی تجربه

هنگامیکه شرکتی محصولات بیشتری را تولید می‌کند، می‌آموزد که چگونه کارایی را افزایش دهد و هزینه‌ها را به صورت قابل پیش بینی کاهش دهد.

مزیت رقابتی ملی پورتر

پورتر (1990) در کتاب «مزیت رقابتی ملل» علت موفقیت یک کشور در صنعت خاص و شکست در سایر صنایع را با مدل الماس خود تشریح می‌کند. بر طبق نظر پورتر کشورهایی در صنایع و بخش‌های صنعتی موفق خواهند شد که الماس ملی کاراتری نسبت به سایرین داشته باشند. مدل الماس پورتر یک سوال اساسی مطرح می‌کند و به علت اساسی اینکه چرا بعضی از کشورها و صنایع بیشتر از سایرین در مقیاس جهانی موفق می‌باشند، می‌پردازد.

پورتر با مدل الماس که شامل چهار بخش اصلی (فاکتورهای درونی- شرایط تقاضا- صنایع حمایت کننده و پشتیبان- استراتژی، ساختار و رقابت شرکت‌ها) و دو بخش موثر دیگر (دولت و شانس) به این سوال پاسخ می‌دهد. دو بخش اصلی اول در سطح خرد و دو بخش دیگر در سطح کلان مطرح می‌باشد. هریک از عناصر مدل الماس با شاخص‌های اندازه گیری آنها به شرح زیر قابل ارائه است.

فاکتورهای درونی که شامل مواد خام، منابع دانش، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع تکنولوژیکی، منابع سرمایه‌ای، زیرساخت، قدرت نوآوری و قابلیت‌های مدیر می‌باشد. پورتر آنها را به دو گروه تقسیم می‌کند؛ گروه اول منابع اصلی رشد همچون مواد خام،

انرژی و منابع انسانی غیر حرفه‌ای، و گروه دوم منابع با تخصص بالا همچون تکنولوژی، دانش، و نیروی انسانی ماهر است.

شرایط تقاضا چگونگی تقاضای داخلی برای محصولات یک صنعت را بیان می‌کند. افزایش در تقاضا تاثیر زیادی بر کیفیت رقابت دارد. پورتر (1990) بیان می‌کند که یک بازار بزرگ در حال رشد داخلی، تولید کنندگان را برای بهبود تکنولوژی و اثربخشی تشویق می‌کند. او معتقد است که چنین شرایطی می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای کشور باشد. در مقابل بازارهای داخلی کوچک نرخ رشد اقتصادی کمی دارند و بنابراین شرکت‌ها تشویق می‌شوند که فرصت‌های صادرات را جستجو کنند. تقاضای داخلی هر دو جنبه‌ی کیفی و کمی بازار را شامل می‌شود. مقدار تقاضای داخلی، حداقل نرخ فعالیت‌های اقتصادی شرکت‌های داخلی را تعیین می‌کند و همچنین به آنها اجازه می‌دهد که یک تقاضای داخلی پایدار داشته باشند. انتظارات مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات می‌تواند یک انگیزه مهم برای موقعیت رقابتی شرکت‌ها یا کشورها باشد.

صنایع مرتبط و حمایت کننده (فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش که منجر به بهبود رقابت می‌شود) شامل عرضه کنندگان مواد خام، ابزار و تجهیزات، توزیع کنندگان و فروشندگان، سازمان‌های پژوهشی، سیستم‌های توزیع محصول، سازمان‌های مالی همچون بانک‌ها و بازار سهام، سیستم‌های حمل و نقل، و صناعی که از تکنولوژی خاص، مواد خام و تسهیلات آزمایشگاهی استفاده می‌کنند، می‌باشد. داشتن رابطه و مشارکت با چنین صنایعی بر توسعه تولیدات و خدمات، بهبود کیفیت تولیدات و خدمات موثر است و همچنین به افزایش کیفیت رقابت کمک می‌کند.

منظور از رقابت، ساختار و استراتژی شرکت (چگونه مدیریت می‌شود و چگونه رقابت می‌کنیم)، شرایط سطح کلان جامعه و همچنین راههایی که سازمان‌ها و شرکت‌ها تاسیس، مدیریت و سازماندهی می‌شوند، می‌باشد و بر کیفیت رقابت بسیار تاثیرگذار است. بنابراین استراتژی‌ها و ساختار مورد استفاده برای مدیریت یک شرکت یا یک صنعت تاثیر مستقیمی بر عملکرد و کیفیت رقابت دارد. به عبارت دیگر برای داشتن مزیت رقابتی، پورتر استراتژی‌های عمومی را پیشنهاد می‌کند. بر طبق چنین

استراتژی‌هایی، یک تجارت می‌تواند به دو طریق مزیت رقابتی بدست آورد؛ اول برتری در هزینه که محصولات و خدماتی با هزینه‌ای پایین‌تر فراهم می‌کند و دوم برتری در تمایز که محصولات و خدماتی با ویژگی‌هایی متمایز فراهم می‌کند. هر یک از این دو استراتژی می‌تواند موقعیت رقابتی خاصی را برای شرکت ایجاد کند.

دولت به عنوان نیروی مهم می‌تواند همیشه کیفیت رقابت را به طور مثبت یا منفی با نفوذش در سیاست، اقتصاد و جامعه و همچنین با وضع قوانین تحت تاثیر قرار دهد. سیاست‌های پولی، مالی و تجاری، سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های اجرایی، قوانین واردات و صادرات، نرخ ارز، عرضه پول، نرخ تورم، هزینه‌های دولت، سیاست‌های اقتصادی در سطح کلان و خرد، توافقات سیاسی رسمی و غیر رسمی، و برقراری یا قطع روابط اقتصادی و سیاسی با سایر کشورها آشکارترین موضوعات دولتی هستند که کیفیت رقابت شرکت‌ها، صنایع و کشورها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

شانس، به اتفاقات یا پیشامدهایی که خارج از کنترل شرکت‌ها، صنایع یا حتی دولت‌ها هستند، گفته می‌شود. حوادث بد، جنگ، تحریم‌های اقتصادی، شوک‌های نفتی، بحران‌های سیاسی یا اقتصادی و نوآوری‌های تکنولوژیکی بزرگ، مثال‌هایی از شانس هستند.

مدل‌های تجارت و رشد

یکی از پرسش‌ها اساسی مرتبط با جهانی شدن و افزایش تجارت بین کشورها، تاثیر بازبودن تجاری و اعمال سیاست‌های تجاری بر متغیرهای کلان اقتصادی شامل رشد تولید، تورم و اشتغال است. ادبیات مربوط به تجارت و رشد هدف گذاری دوگانه تثبیت تولید و رشد صادرات را در مدل‌های تجارت و رشد ادغام می‌کند که در آنها باز بودن تجاری اثر مثبتی بر رشد تولید (صنعتی) دارد. آزادسازی تجاری در نتیجه به کارگیری سیاست‌هایی همراه با حذف موانع تجاری به تحرک آزاد کالاها و خدمات در بین کشورها منجر میشود. این سیاست‌ها شامل حذف موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای از قبیل حذف سهمیه‌های وارداتی و مالیات بر صادرات است.

ارتباط بازبودن تجاری و رشد اقتصادی

در متون اقتصادی در خصوص تأثیر مثبت تجارت خارجی بر نرخ رشد اقتصادی مطالعات متعددی صورت پذیرفته است. طرفداران استراتژی توسعه صادرات معتقدند که افزایش در صادرات باعث بهبود بهره‌وری و در نهایت به رشد اقتصادی منجر خواهد شد. سوداگران در قرن ۱۶ معتقد بودند که ثروت یک ملت شامل ذخیره فلزهای قیمتی آن کشور است. آنها بر تراز تجاری مثبت تأکید داشتند که در آن باید میزان صادرات بیش از واردات باشد. تراز تجاری مثبت باعث افزایش در ورود فلزات قیمتی از سایر کشورها و در نتیجه افزایش در ثروت ملی یک کشور میشود. با توجه به این نکته که سوداگران بر این باورند که اقتصاد در شرایط کمتر از اشتغال کامل فعالیت میکند، در نتیجه افزایش در عرضه پول، اقتصاد را تحریک کرده و باعث رشد محصول می‌شود. نظریه کلاسیک‌ها، بعد از سوداگران، مهمترین نظریه طرفدار اثر مثبت تجارت و بازبودن تجاری بر رشد تولید و بهره‌وری بود. طرفداران نظریه کلاسیک اعتقاد داشتند که گسترش تجارت در بین کشورها باعث افزایش تخصص در تولید کالاها و خدمات و در نتیجه افزایش کارآیی در بخش‌های صادراتی شده و بنابراین موجب تخصیص مجدد منابع از بخش‌های با بهره‌وری کمتر به بخش‌های با بهره‌وری بالاتر گردیده و در نهایت از این طریق باعث افزایش در محصول و در نتیجه رشد اقتصادی خواهد شد. اسمیت بیان کرد که تجارت بین‌الملل به توسعه بازار و تقسیم کار منجر میشود. به بیان دیگر، تجارت باعث تخصصی شدن افراد در تولید کالاها و خدمات شده که در نهایت به بهبود بهره‌وری و رشد تولید منجر خواهد شد. پس از اسمیت، ریکاردو تجارت بین‌الملل را در چارچوب نظریه ارزش کار خود مطرح و نظریه معروف «مزیت نسبی» خود را ارائه کرد. از نظر ریکاردو مزیت نسبی زمانی وجود دارد که نیروی کار نسبی مورد نیاز برای تولید کالاها در دو کشور متفاوت باشد. به علت صادرات ناشی از مزیت نسبی در یک کشور، بهره‌وری نیروی کار در بخش-های صادرکننده افزایش یافته و باعث افزایش تولید میشود. نواقص موجود در نظریه رشد کلاسیک در خصوص توضیح پدیده‌های مربوط به رشد کشورها باعث شکل‌گیری نظریه‌های رشد نئوکلاسیک شد. در الگوهای ابتدایی و ساده رشد نئوکلاسیکی مانند الگوی سلو فرض میشود که محصول با سه عامل سرمایه، نیروی کار و تکنولوژی تولید

می شود. در الگوهای اولیه نرخ رشد نیروی کار، نرخ پس‌انداز و پیشرفت تکنولوژی برون‌زا فرض میشود. به دلیل کاستی‌های موجود در مدل‌های اولیه رشد نئوکلاسیکی، الگوهای رشد درون‌زا توسط برخی اقتصاددانان مانند رومر و لوکاس مطرح شد. در این الگوها دانش و پیشرفت تکنولوژی درون‌زا در نظر گرفته میشود. برای درون‌زا نمودن عواملی که در الگوهای ساده نئوکلاسیکی برون‌زا فرض میشود رویکردها و روش‌های مختلفی توسط اقتصاددانان انتخاب شده که در قبل به آنها اشاره شد. در حالت کلی می‌توان با استفاده از الگوهای رشد درون‌زا برای اقتصاد باز نشان داد که آزادسازی تجاری از طریق ایجاد تنوع و بهبود کیفیت نهاده‌های واسطه‌ای، ارتقای دانش و تکنولوژی، بهبود اثرات یادگیری ضمن کار و توسعه بازار میتواند بر رشد اقتصادی تأثیرگذار باشد. در تحقیق حاضر به این مسئله که آیا اعمال سیاست‌های تجاری از طریق تعرفه توانسته است بر صادرات صنایع پایین دستی کشاورزی و از آن طریق بر رشد اقتصادی کشور اثرگذار باشد، پرداخته می‌شود.

فصل 4: هزینه یابی بر مبنای فعالیت

هزینه یابی

سیستم های هزینه یابی سنتی و نارسائی های آن

با توجه به افزایش رقابت جهانی در دهه های اخیر و لزوم دسترسی به اطلاعات صحیح بهای تمام شده خدمات در تصمیم گیری های مدیریت، بیشتر صاحب نظران حسابداری و مدیریت و همچنین مدیران سازمانها به این نتیجه رسیدند که بکارگیری و استفاده از سیستم های حسابداری سنتی جوابگوی اطلاعات مورد نیاز آنها نمی باشد. مشکل و انتقاد اصلی صاحب نظران این بود که اطلاعاتی که توسط سیستم های هزینه یابی سنتی ارائه می شود، اطلاعات دقیقی را در رابطه با ساختار و ترکیب هزینه ها و همچنین بهای تمام شده خدمات در اختیار تصمیم گیرندگان قرار نمی دهد و حتی با ارائه اطلاعات غلط باعث گمراهی مدیران در تصمیم گیری ها می گردد. برای بررسی و چگونگی عملکرد سیستم های هزینه یابی سنتی، فاستر¹ در سال 1991 تحقیقی را در بین مدیران مالی چندین سازمان بزرگ در آمریکا انجام داد. نتیجه این مطالعه نشان داد که سیستم های سنتی قادر به فراهم کردن اطلاعات مناسب برای تصمیم گیری مدیران نمی باشند. طبق نتایج حاصل از این تحقیق، 51٪ از مدیران سازمانهای تحت بررسی، معتقد بودند، سیستم های سنتی اطلاعات کافی را برای هزینه یابی و قیمت گذاری خدمات فراهم نمی کند، 45٪ آنها عنوان کردند، اطلاعات فراهم شده توسط این سیستم ها، اطلاعات دقیق و واقعی نیست و در تصمیم گیری ها نمی تواند به آنها اعتماد کرد، 35٪ مدیران، سیستم های سنتی را برای سنجش عملکرد کارکنان مناسب نمی دانستند، 34٪ درصد ذکر کرده بودند که سیستم های سنتی بدلیل عدم سنجش عملکرد کارکنان، باعث ایجاد نارضایتی در بین آنها شده است، 27٪ از مدیران معتقد بودند که اطلاعات تهیه شده برای تجزیه و تحلیل رقابت کافی و مناسب نمی باشد و 11٪ نیز معتقد بودند که این سیستم ها با استراتژی سازمانها تطابق ندارد (ترزا، ۲۰۱۰).

از دیدگاه کلی مهمترین دلایل نارسایی، سیستم های سنتی بشرح زیر است:

1- عدم توانایی در ارائه اطلاعات بهای تمام شده، خصوصاً سازمانهایی که دارای خروجی ها و خدمات متنوع و گوناگونی می باشند. از آنجا که سیستم های سنتی خصوصیات خاص فعالیت های

¹ FosteR

² TERESA

مورد نیاز را برای ارائه هر کدام از خروجی‌های سیستم مورد بررسی در نظر نمی‌گیرند، بنابراین باعث تخصیص نادرست هزینه‌های جمع‌آوری شده از حوزه‌های هزینه مشترک و نهایتاً عدم محاسبه دقیق قیمت تمام‌شده خدمات می‌گردد (امیری^۱، ۲۰۰۹).

2- عدم تفکیک حوزه هزینه‌هایغیر مشابه. سیستم‌های سنتی بدلیل نارسایی‌هایی آن معمولاً برای جمع‌آوری هزینه‌ها (هزینه‌های نیروی انسانی و سربار)، مراکز هزینه را از یکدیگر تفکیک نمی‌کنند و عمدتاً از مراکز هزینه مشترک، استفاده می‌کند. این مسئله باعث می‌شود تا تخصیص هزینه‌های مشترک جمع‌آوری شده بصورت غیر واقعی و نادرستی انجام شود (مدرس، احمد، دیانتی دیلمی، ۱۳۸۶).

3- استفاده از مبنای مشترک و واحد برای تخصیص هزینه‌ها. با توجه به اینکه تفکیک مراکز هزینه در سیستم‌های سنتی اهمیتی ندارد و در بعضی از مواقع بدلیل ماهیت خاص این سیستم‌ها امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین این سیستم‌ها معمولاً از یک مبنای تسهیم، برای تخصیص هزینه‌های گوناگون استفاده می‌کنند. از جمله این مبنای استفاده از ساعات کار مستقیم نیروی انسانی است. با توجه به اینکه در حال حاضر با پیچیدگی و تغییرات سریع تکنولوژی، حجم ساعت کاری نیروی انسانی در فرآیندها بسیار کم شده است، بنابراین با بکارگیری این مبنای تسهیم هزینه‌ها بطور واقعی انجام نمی‌شود (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

4- عدم توجه به تمامی هزینه‌های سازمانی در محاسبه بهای تمام‌شده خدمات و شناسایی هزینه‌ها. سیستم‌های سنتی هزینه‌های موجود در سازمان را عمدتاً به دو گروه هزینه‌های "مستقیم" و هزینه‌های "دوره‌ای" تقسیم می‌کنند، و فقط هزینه‌های مستقیم را در محاسبه بهای تمام‌شده منظور می‌کند. اما در بیشتر تصمیم‌گیریهای مدیریتی و تحلیل هزینه‌ها نیاز به در نظر گرفتن هزینه‌های "مستقیم" و هزینه‌های "دوره‌ای" است. بنابراین با اتکاء به روشهای سنتی امکان تجزیه و تحلیل بیشتر در مورد روشهای کاهش هزینه‌ها، بهبود فعالیت‌ها و..... امکان پذیر نمی‌باشد.

5- سیستم‌های سنتی، نتایج مثبت و مزایای بدست آمده از بهبود روشها در فرآیندهای کاری و عملیاتی را به عنوان صرفه جویی در عملکرد نیروی انسانی محسوب می‌کنند. بنابراین بهبود عملکردها را در فرآیندهای عملیاتی را نشان نمی‌دهند (خدارحمی، بشیری منش، ۱۳۹۳).

¹ Omiri

6- سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی، اطلاعات واقعی را از فرآیند عملیات و هزینه‌ها نشان نمی‌دهند. این سیستم‌ها فقط هزینه‌هایی که براحتی قابل شناسایی هستند را در محاسبه بهای تمام شده در نظر می‌گیرند و در شناسایی هزینه‌های غیر مستقیم (هزینه‌های مخفی) و محاسبه آن در بهای تمام شده خدمات تا حد زیادی ناتوان می‌باشد (هیلتون¹ و همکاران، 2000).

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

تحولات و تغییرات شگرفی که بطور کلی از اوایل دهه هشتاد در سطح جهان مطرح گردید، باعث شد تا بیشتر سازمانها به این نتیجه دست یابند تا برای بقاء در بازار رقابت و کاهش بهای تمام شده خدمات خود می‌بایست شیوه‌ها و فرآیندهای داخل سازمانی خویش را بهبود بخشند و ضمن افزایش مستمر کیفیت، هزینه‌ها را به نحو قابل قبولی پایین آورند، برای دستیابی به این هدف تجدید نظر در روش‌های حسابداری مالی و استفاده از روشهای جدید امری اجتناب ناپذیر بود، چون اتکاء به روشها و تکنیکهای سنتی دیگر نمی‌توانست نیازهای آنان را برآورده کند، و این سازمانها ناگزیر شدند تا در سیستم‌های حسابداری وبهای تمام شده خویش بازنگری کنند.

این نیاز مبرم از یک طرف و رشد و توسعه دیدگاههای جدید در زمینه حسابداری مدیریت از طرف دیگر، باعث ایجاد تحول در ارائه روشهای نوین محاسبه بهای تمام شده گردید. اما توجه جدی محافل دانشگاهی و حرفه‌ای به این موضوع در دهه 1980 بیشتر جلب گردید. این توجه عمدتاً بر اثر پیدایش سه سازه اصلی بود: سازه اول تغییرات نوینی که در دنیا جهت معرفی تکنولوژی‌های مدرن، سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند و مکانیزم‌های عملیاتی جدید رخ داده بود. سازه دوم، تغییرات فلسفه فکری مدیران سازمانها بود، که جهت افزایش سودآوری، بجای افزایش قیمتهای خدمات خود به عامل کاهش هزینه‌ها توجه داشتند. عامل سوم تلاش محافل دانشگاهی و نویسندگان حسابداری مدیریت بود، که با توجه به تغییرات وسیع و لزوم استفاده از تکنولوژیهای جدید، روش‌های نوین مدیریت هزینه و هزینه‌یابی را توسعه دادند. در این میان کوپر و کاپلان² نسبت به دیگران تأثیر بسزایی در انعکاس نارساییهای سیستم حسابداری مدیریت داشتند. این نویسندگان معتقد بودند که استفاده از سیستم‌های سنتی نه تنها پاسخگوی احتیاجات مدیران نیست، بلکه استفاده از اطلاعات آنها سبب گمراهی و عدم تصمیم‌گیری صحیح می‌شود. تلاش این نویسندگان منجر به پیدایش شیوه جدیدی در روشهای مدیریت هزینه، تحت عنوان "هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت"³ گردید (کوپر⁴، 1999).

¹ Hilton and et al

² Kaplan & Cooper

³ Activity Based Costing

⁴ Cooper

دیدگاه‌های سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

از نظر مراحل تکامل و شکل‌گیری سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و همچنین نوع اطلاعات مورد نیاز مدیران در تصمیم‌گیری‌ها دو دیدگاه کلی در رابطه با این سیستم مطرح شده است. یکی از این دیدگاهها مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت است. هدف این دیدگاه فراهم کردن اطلاعات در مورد هزینه فعالیت‌ها و فرآیندها است. دیدگاه دیگری که در این زمینه مطرح است، مدل دو بعدی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌باشد (رهنمای رود پشته، ۱۳۸۶). هدف این دیدگاه علاوه بر فراهم کردن اطلاعات در مورد هزینه فعالیت‌ها و فرآیندها، تهیه اطلاعات غیرمالی درباره فعالیت‌ها است. بدلیل اهمیت این موضوع و چگونگی رشد و توسعه سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، به تشریح این دو دیدگاه می‌پردازیم (حسینی و نوری، ۱۳۹۴).

1- مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۱

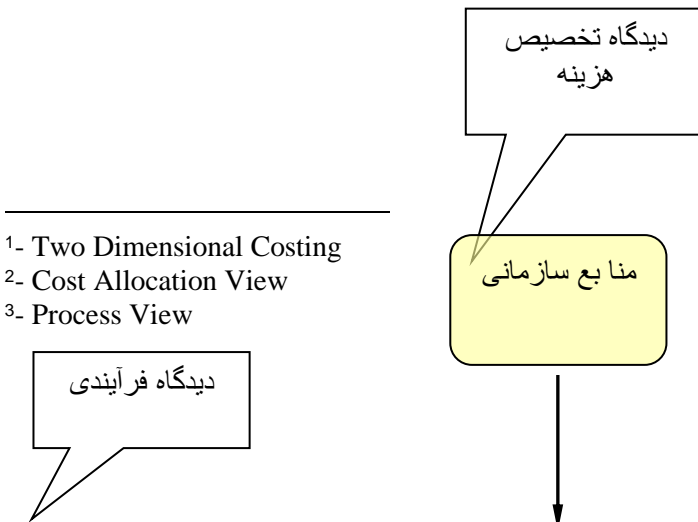
مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت جهت فراهم آوردن اطلاعات بهای تمام شده محصولات و خدمات بکار گرفته شد. اما با توجه به قابلیت‌های مفیدی که این سیستم فراهم می‌کرد، در زمینه‌های دیگری از جمله کاربرد در تصمیم‌گیریهای استراتژیک، تجزیه و تحلیل هزینه‌ها، سودآوری خدمات، بهبود فعالیت‌های سازمانی، مدیریت و اداره کردن فعالیت‌ها، تعیین اولویت برای کاهش هزینه‌ها بکار گرفته شد. کاربردهای گسترده سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در واقع ناشی از مزایایی بود، که این سیستم می‌توانست برای سازمانها فراهم کند. علاوه بر موارد فوق استفاده کنندگان این سیستم بدنبال دستیابی به اطلاعات اساسی بودند تا با بکارگیری آن بتوانند فرآیندها را بهبود بخشند. گرچه سیستم مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با فراهم کردن اطلاعات مفید و اساسی بسیاری از مشکلات مدیران را در تصمیم‌گیریها حل نمود، اما بکارگیری این سیستم نارسائیهایی نیز داشت که استفاده از آن را محدود می‌کرد، و آن تک‌کاربری بودن این سیستم بود. یعنی اگر این سیستم برای هدف خاصی، مثلاً "بهبود داخلی سازمان طراحی می‌گردید، نتایج آن برای دستیابی به سایر اهداف کاربردی نداشت. این موضوع تا حد زیادی کارایی مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را محدود می‌کرد (مدرس، احمد، دیانتی دیلمی، ۱۳۸۶). محدودیت دیگر مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، عدم ارائه اطلاعات مستقیم در مورد هزینه‌ها و فعالیت‌ها، خصوصاً "در مورد هزینه‌های سربار و چگونگی تسهیم این هزینه‌ها بود. از آنجا که در مدل مقدماتی ABC هزینه‌های سربار بر اساس حوزه‌های هزینه کلی تسهیم می‌شوند، بنابراین هزینه‌ها براساس هر فعالیت بطور

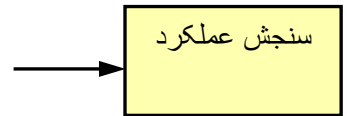
1-Elementary ABC Model

جداگانه تعریف و شناسایی نمی گردند و مستقیماً بر فعالیتها تأثیر نمی گذارد. این مسئله، ضمن عدم ارائه اطلاعات در مورد فعالیتها، باعث خواهد شد که نتوان اطلاعات عملی درمورد بهبود عملکردها و نتایج را کسب کرد. این نقاط ضعف مدلمقدماتی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت منجر به ارائه دیدگاه دوبعدی این سیستم گردید.

2- مدل دو بعدی^۱ سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت

انتظار از سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت برای فراهم کردن اطلاعات عملیاتی در مورد فعالیتها منجر به پیدایش دیدگاه دیگری در این زمینه شد، که به نام مدل دو بعدی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت مطرح گردید. این سیستم جهت فراهم کردن اطلاعات با هدف ایجاد یک فرآیند بهبود دائمی برای فعالیتهای داخل و خارج از سازمان طراحی گردید. این روش دارای دو دیدگاه اصلی است که عبارتند از: 1) دیدگاه تخصیص هزینه^۲ و 2) دیدگاه فرآیندی^۳. در شکل شماره (3-5) این دو دیدگاه نشان داده شده است (خدارحمی، بشیری منش، 1393).





شکل شماره (4-1) مدل دو بعدی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، منبع: (کوپر، 1999)

دیدگاه تخصیص هزینه در مدل سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

دیدگاه تخصیص هزینه فراهم کننده اطلاعات در مورد منابع، فعالیت‌ها و هدف هزینه است. فرض اصلی این دیدگاه این است که، دستیابی به هدف هزینه (ارائه خدمت و یا تولید محصول) نیاز به انجام فعالیت دارد و فعالیت‌ها منابع را مصرف می‌کنند. در این دیدگاه، جریان هزینه‌ها از طرف منابع به فعالیت‌ها و سپس از طرف فعالیت‌ها به هدف هزینه است (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

اطلاعاتی که توسط مدل دو بعدی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ارائه می‌گردد، تفاوت زیادی با دیدگاه مقدماتی این سیستم دارد. با بکارگیری این سیستم علاوه بر اینکه اطلاعات مفیدی در مورد هزینه‌ها و بهای تمام شده حاصل می‌شود، اطلاعات دیگری نیز در مورد فعالیت‌ها و هدف هزینه می‌توان کسب نمود. این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به مدیران کمک زیادی کند. جهت درک بیشتر این موضوع به تشریح اطلاعات حاصل از این سیستم می‌پردازیم.

1- اطلاعات درباره فعالیت‌ها

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت اطلاعات مفیدی درباره فعالیت‌های مهم و هزینه‌های انجام آنها در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد. از جمله اینکه چگونه می‌توان فعالیت‌ها را بهتر انجام داد؟ هدف از مصرف منابع چیست؟ برای انجام هدف هزینه چه فعالیت‌هایی از سایر فعالیت‌ها بیشتر مورد نیاز است؟ برای انجام فعالیت‌ها کدام نوع از منابع بیشتر مورد نیاز است؟ و چه راه‌ها و فرصتهایی برای کاهش هزینه‌ها وجود دارد؟ بدیهی است جواب به سؤالات فوق با اتکا به مدل مقدماتی سیستم ABC امکان‌پذیر نیست، چون مدل مقدماتی بیشتر روی صحت هزینه‌ها تأکید دارد و اطلاعات لازم را در مورد بهبود فعالیت‌ها را فراهم نمی‌کند.

2- اطلاعات درباره استفاده‌کنندگان از خدمات

دیدگاه دو بعدی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، اطلاعات مهمی درباره استفاده‌کنندگان از خدمات فراهم می‌کند. از آنجا که ABC علاوه بر هزینه‌های داخل سازمان، هزینه‌های جانبی ارائه خدمات را در محاسبه بهای تمام شده در نظر می‌گیرد، بنابراین قادر به تعیین دقیق بهای تمام شده خدمات می‌باشد. در حالی که سیستم‌های سنتی بدلیل عدم توجه به این هزینه‌ها در محاسبه بهای تمام شده بطور دقیق عمل نمی‌کنند (امیری، ۲۰۰۹).

3- اطلاعات در مورد فعالیت‌های غیر عملیاتی

سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی، فقط به هزینه‌های ایجاد شده در چارچوب فیزیکی سازمان و یا هزینه‌های عملیاتی توجه می‌کند و صرفاً این هزینه‌ها را در محاسبه بهای تمام شده منظور می‌کنند. اما در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، استفاده‌کنندگان از خدمات و تأمین‌کنندگان منابع، اگرچه بطور فیزیکی خارج سازمان واقع شده‌اند، اما جزئی از سازمان محسوب شده و بخشی از فعالیت‌ها در راستای حمایت از آنها انجام می‌شود. بنابراین، این هزینه‌ها را در محاسبه هزینه‌های تمام‌شده خدمات در نظر می‌گیرند. درحالی‌که در سیستم‌های سنتی، این هزینه‌ها یا اصلاً شناسایی نمی‌شوند و یا در صورت شناسایی در محاسبه بهای تمام شده منظور نمی‌شوند. مدل مقدماتی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نیز هیچ‌گونه اطلاعاتی را در مورد این هزینه‌ها در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار نمی‌دهد (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

دیدگاه فرآیندی مدل سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

در قسمت افقی شکل (6-2) دیدگاه فرآیندی مدل سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نشان داده شده است. این دیدگاه فراهم‌کننده اطلاعات درباره کارهای انجام شده در یک فعالیت و روابط آن با دیگر فعالیت‌ها است. بطوریکه، فعالیت‌های لازم جهت رسیدن به هدف

هزینه (ارائه خدمات) به صورت زنجیره‌ای از فعالیت‌ها^۱ برای رسیدن به هدف هزینه دارای ارتباط هستند (حسینی و نوری، 1394).

1- محرک هزینه^۲

مبنای هزینه، عوامل علی تعیین کننده هزینه منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها می‌باشد. شناخت محرک‌های هزینه بدلیل اینکه باعث شناسایی فرصتهای بهبود در فعالیت‌ها می‌شود، بسیار مفید است (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

2- سنجش عملکرد

سنجش عملکرد، بیان کننده کارهای انجام شده و نتایج دست یافته در یک فعالیت است. این معیار نشان می‌دهد که چگونه یک فعالیت انجام شده است و تا چه اندازه در برآوردن نیازهای استفاده کنندگان داخل و خارج از سازمان مؤثر بوده است. معیارهای سنجش عملکرد شامل نتایج دست یافته، کارآیی فعالیت، زمان و کیفیت انجام فعالیت‌ها می‌باشد. در اندازه گیری نتایج و کارآیی فعالیت از معیار تعیین حجم خروجیها (ستانده) به ورودی (داده) استفاده می‌گردد. در اندازه گیری زمان انجام فعالیت، از معیار مقایسه زمان واقعی با زمان تعیین شده، و در اندازه گیری کیفیت، از مؤثر بودن نتایج دست یافته و میزان رضایت دریافت کنندگان خدمت، استفاده می‌گردد (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

اجزاء تشکیل دهنده مدل سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

بدلیل اهمیت دیدگاههای طرح شده در مورد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، در این قسمت اجزاء تشکیل دهنده این سیستم و چگونگی ارتباط آنها بر حسب دیدگاه تخصیص هزینه و دیدگاه فرآیندی مطرح می‌شود.

1- اجزا دیدگاه تخصیص هزینه

روش تخصیص هزینه بیان کننده جنبه اقتصادی از فعالیت‌های سازمانی است. استفاده از این روش منجر به ایجاد اطلاعات مفیدی برای تصمیمات کلیدی در سازمان می‌شود. بکارگیری این دیدگاه از سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت مستلزم معرفی و شناسایی عناصر تشکیل دهنده آن می‌باشد. شکل شماره (3-4)، عناصر تشکیل دهنده دیدگاه تخصیص هزینه را نشان می‌دهد. این عناصر عبارتند از:

1- منابع 5- حوزه هزینه فعالیت

1- Chain Of Activity

2- Cost Driver

2- محرک منابع 6 - مرکز فعالیت

3 - عناصر هزینه 7 - محرک فعالیت

4- فعالیتها 8-هدف هزینه

برای درک بهتر عناصر تشکیل دهنده این دیدگاه و مکانیزم عملکرد آن، به تشریح این عناصر می پردازیم.

1-1 منابع^۱

منابع عناصر اقتصادی است که جهت انجام فعالیتها مصرف می گردد. آن ها در واقع منشاء ایجاد هزینه هستند.

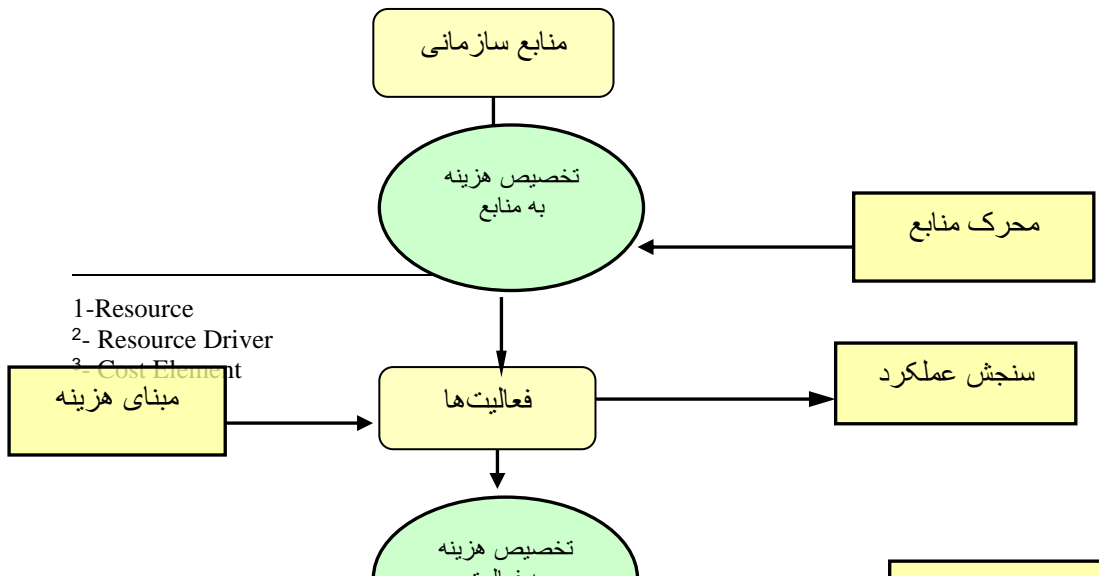
1-2 محرک منابع^۲

محرک منابع ایجاد کننده ارتباط بین منابع و فعالیتها است. و با استفاده از آن، منابع موجود در هر قسمت به فعالیتها تسهیم می شود. در سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت تعیین محرک منابع برای تسهیم هزینه ها، یک امر مهم و اساسی است.

1-3 عنصر هزینه^۳

عنصر هزینه کوچکترین جزء تشکیل دهنده یک فعالیت است و تعیین کننده منابعی است که توسط هر فعالیت مصرف می شود. یک فعالیت ممکن است از عناصر هزینه متفاوتی تشکیل شده باشد. شناخت عناصر تشکیل دهنده یک فعالیت می تواند کمک زیادی به بهبود و کارایی فعالیتها از طریق حذف فعالیتها و عناصر هزینه اضافی فراهم کند (خدارحمی، بشیری منش، ۱۳۹۳).

دیدگاه تخصیص هزینه



دیدگاه

شکل شماره (3-5) اجزاء تشکیل دهنده دیدگاه دوبعدی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

4-1- فعالیت‌ها¹

فعالیت‌ها اجزاء تشکیل دهنده کار می‌باشند و در واقع هر سازمان از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تشکیل شده است. در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، فعالیت‌ها با مصرف منابع باعث دستیابی به هدف هزینه می‌شوند. فعالیت‌ها در سازمانها ممکن است با هم متفاوت باشند. این تفاوت عمدتاً ناشی از تنوع وظایف و ماموریت‌های سازمان، میزان استفاده و کاربردهای تکنولوژی، اندازه سازمان و روش آن می‌باشد. در سازمانهای بزرگ، ممکن است برای انجام هر فعالیت یک واحد جداگانه تعریف گردد، اما در سازمانهای کوچک ممکن است فعالیت‌ها ادغام گردد و یک فعالیت واحد را تشکیل دهند. روش و دیدگاه سازمانها نیز در تعیین نوع فعالیت‌ها و اندازه آن مؤثر می‌باشد (مدرس، احمد، دیانتی دیلمی، ۱۳۸۶).

بنابراین بکارگیری دیدگاه‌های متفاوت، نیاز به فعالیت‌های خاص آن را ایجاد می‌کند. با این توضیح می‌توان نتیجه گرفت که:

¹ - Activities

1- فعالیت‌ها از یک سازمان تا سازمان دیگری با هم متفاوت است، چون آنها ممکن است از نظر مأموریت، اندازه، تکنولوژی و روش با هم متفاوت باشند.

2- فعالیت‌ها در سازمانهای بزرگ در داخل وظایف تعریف شده که دارای شرح شغلهای مدون و از قبل تعیین شده، گروه بندی شده‌اند، در حالیکه در سازمانهای کوچک در سازمان پراکند می‌باشند و یک فرد ممکن است چندین فعالیت را با هم انجام دهد.

3- فعالیت‌ها در سازمانهای جدید و پیشرفته در داخل کار گنجانده شده است و انجام آن به کارکنان خطی واگذار می‌شود. اما در سازمانهای سنتی برای انجام هر فعالیت یک شغل تعریف شده، وجود دارد و معمولاً برای انجام آن یک فرد خاص انتخاب شده و آموزش می‌بیند.

5-1 حوزه هزینه^۱

حوزه هزینه، نشان دهنده مجموع هزینه عناصر تشکیل دهنده برای انجام یک فعالیت است. عناصر موجود در حوزه هزینه هدایت کننده فعالیت‌های جزئی برای انجام فعالیت اصلی است. جمع آوری عناصر هزینه در یک حوزه فعالیت این امکان را فراهم می‌کند، که حوزه‌هایی که هزینه بالاتری دارند در اولویت بهبود روش جهت کاهش هزینه‌ها قرار گیرند. چون فعالیت‌های با حوزه هزینه بیشتر، فرصت‌های بالقوه زیاده‌تری برای کاهش هزینه‌ها نسبت به فعالیت‌های با حوزه هزینه کمتر دارند (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

6-1 مرکز فعالیت^۲

جمع آوری و گروه بندی وظایف مربوط و مشابه به هم در قالب یک فعالیت اصلی، بطوری که آن فعالیت اطلاعاتی را راجع به هزینه‌ها، منابع مصرف شده، عملکردها و جریان کار را نشان دهد، مرکز فعالیت گفته می‌شود. هدف از ایجاد مراکز فعالیت، فراهم کردن اطلاعاتی است که مدیریت به واسطه آن قادر به کنترل فعالیت‌ها و فرآیندها باشد. برای این منظور هر مرکز فعالیت باید بتواند اطلاعات مرتبط با هم را طبقه بندی نموده و در اختیار مدیریت قرار دهد، از جمله:

- چه کارهایی در هر مرکز فعالیت باید انجام شود؟
- چه فعالیت‌هایی بیشترین منابع را در مرکز فعالیت مصرف می‌کنند؟
- چه فعالیت‌هایی دارای ضایعات است و کدام یک را می‌توان حذف و یا کاهش داد؟

1- Cost pool

2- ActivityCenter

7-1 محرک فعالیت^۱

محرک فعالیت عامل تخصیص فعالیتها به هدف هزینه است. این معیار فعالیت‌هایی را که برای ارائه خدمات از ابتدای فرآیند تا انتها لازم است را اندازه گیری می‌کند. بدیهی است زمانی یک خدمت به طور صحیح قیمت گذاری می‌شود که محرک فعالیتها میزان استفاده هر فعالیت و یا خدمت را از منابع مصرف شده را به درستی محاسبه کنند. از آنجا که جهت ارائه خدمات نیاز به فعالیت‌های گوناگون می‌باشد بنابراین، برای سنجش میزان مصرف هر کدام از خدمات ارائه شده از فعالیتها نیاز به بکارگیری محرک فعالیت‌های مختلف می‌باشد تا قادر به نشان دادن میزان استفاده از منابع و امکانات باشد (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

8-1 هدف هزینه^۲

هدف هزینه آخرین مرحله در فرآیند دیدگاه تخصیص هزینه در سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت است و در واقع نقطه شروعی برای آغاز سایر فعالیتها می‌باشد. هدف هزینه مسبب مصرف منابع و فعالیتها در سازمان است که برای ارائه خدمات و یا خروجیهای هر سازمان ایجاد می‌شود. هدف هزینه فراهم کننده اطلاعات اساسی و مهمی درباره خدمات ارائه شده است (امیری، ۲۰۰۹).

مکانیزم عملکرد عناصر سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در دیدگاه تخصیص هزینه

روش تخصیص هزینه در ABC نشان دهنده جریان هزینه‌ها از منابع به فعالیتها و از فعالیتها به طرف هدف هزینه است. برای این منظور از مبناهای منابع، برای تخصیص منابع به فعالیتها و از مبناهای فعالیت برای تسهیم هزینه‌های هر فعالیت، به هدف هزینه استفاده می‌شود. در نتیجه این روش اطلاعات مفیدی را برای بهبود عملکرد بخش‌های مختلف سازمان در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. جهت درک بیشتر چگونگی ارتباط اجزاء دیدگاه تخصیص هزینه در مدل سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت، مکانیزم ارتباط آنها جهت دستیابی به هدف هزینه تشریح می‌گردد (نمازی، ۱۳۷۳).

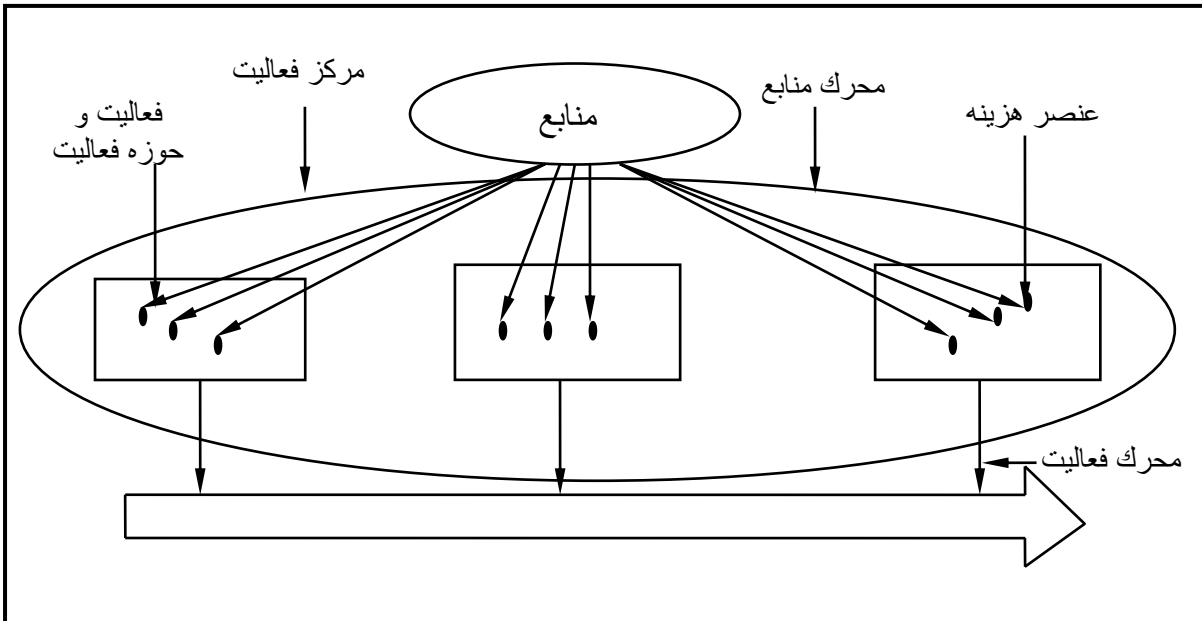
اولین عنصر در روش تخصیص هزینه، "منابع" است. منابع عناصر اقتصادی است که برای رسیدن به هدف هزینه مصرف می‌شوند و در واقع منشاء هزینه می‌باشند. منابع در یک سازمان بر اساس محرک مربوط به آن، به فعالیتها تخصیص داده می‌شوند و در داخل فعالیتها جریان می‌یابند و فعالیتها باعث انجام کارها می‌شوند. جهت انجام بهتر کارها و سازماندهی آنها، فعالیت‌های مرتبط با هم در داخل یک مرکز فعالیت قرار می‌گیرند. مرکز فعالیت در واقع خوشه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با

1- Activity Driver

2- Cost Object

هم است که " بر حسب وظایف و یا فرآیند مشابه دسته بندی می شود. برای تخصیص منابع به فعالیتها از محرک منابع استفاده می شود. منابعی که به فعالیتها تخصیص داده می شود، دارای هزینه است که به تک تک اجزاء هزینه "عناصر هزینه" می گویند. عناصر هزینه یک فعالیت، تشکیل دهنده هزینه های حوزه آن فعالیت است و حوزه هزینه نیز نشان دهنده کل هزینه های مربوط به یک فعالیت می باشد (حسینی و نوری، 1394).

هزینه هر حوزه فعالیت از طریق محرک هزینه (محرک فعالیت) به هدف هزینه تسهیم می گردد. هدف هزینه در واقع دلیل انجام کار و یا فعالیت در سازمان است. در شکل شماره (4-5) این ارتباط به وضوح نشان داده شده است.



شکل شماره (4-5) مکانیزم عملکرد اجزاء سیستم ABC در دیدگاه تخصیص هزینه‌منبع:
(تورنی^۱، 1997)

اجزا دیدگاه فرآیندی مدل ABC

دومین بعد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت که در قسمت افقی شکل شماره (3-4) نشان داده شد، دیدگاه فرآیندی است. این دیدگاه فراهم کننده اطلاعات درباره فعالیت‌های انجام شده و عوامل مؤثر بر آن است. از جمله اینکه، چگونه می‌توان فعالیت‌ها را به نحو بهتری انجام داد، کدام فعالیت‌ها در رسیدن به هدف هزینه اضافی است و چگونه می‌توان میزان دستیابی فعالیت‌ها و مؤثر بودن آنها را در رسیدن به هدف هزینه اندازه گیری کرد. عناصر شکل دهنده این دیدگاه، محرک هزینه و ارزیابی عملکرد است.

1- محرک هزینه^۲

محرک هزینه نشان دهنده میزان استفاده اقتصادی هر فعالیت از منابع سازمانی است و با بکار بردن آن میزان هزینه تخصیص داده شده به هر فعالیت مشخص می‌گردد (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

انتخاب منطقی و مناسب محرک هزینه، مرحله‌ای اساسی و مهم در بکارگیری سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت است. در واقع یکی از برتری‌های سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نسبت به سایر سیستم‌ها استفاده از مبناهای مناسب و متعدد برای تعیین منابع و فعالیت‌های مصرف شده توسط هر محصول و یا خدمت می‌باشد. بنابراین در تعیین مبناهای هزینه باید دقت زیادی صورت گیرد. در سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی، برای تسهیم هزینه‌ها عمدتاً از یک محرک هزینه که مرتبط با تعداد و یا حجم خدمات ارائه شده باشد بعنوان عواملی که باعث ایجاد هزینه‌ها می‌شوند، استفاده می‌گردد. بنابراین هنگام تخصیص هزینه‌های هر مرکز فعالیت به هدف هزینه، باید از مبناهایی استفاده گردد که انعکاسی از هزینه‌ها و منابع مصرف شده در آن مرکز فعالیت خاص باشد. چون نرخ‌های جذب سربار بر حسب دوایر عملیاتی در سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی، عمدتاً مبتنی بر "حجم و یا تعداد" است، طبیعتاً "منجر به تخصیص هزینه سربار به خدمات ارائه شده متناسب با حجم هر یک از این خدمات خواهد بود، یعنی به خدمات با حجم و مقدار بالاتر،

¹ Turny

² - Cost Driver

سهم بیشتری از هزینه‌های سربار و به خدمات با حجم پایین سهم کمتری از هزینه‌های سربار تخصیص خواهد یافت. امروزه در بیشتر سیستم‌های سنتی برای تعیین نرخ جذب هزینه‌های سربار از "ساعات کار مستقیم" استفاده می‌شود. البته در مواردی که نیروی انسانی نقش اساسی را در ارائه خدمات ایفاء می‌کند، تأثیر اشتباهات ناشی از بکارگیری برخی از مبانی تخصیص مبتنی بر ساعت کار مستقیم بر بهای تمام شده چندان عمده نخواهد بود زیرا در این موارد درصد هزینه‌های نامرتبط با حجم، خیلی کمتر از فعالیت‌های با تکنولوژی بالا است. این مسئله در سیستم‌های سنتی تا حد زیادی باعث غیر واقعی شدن بهای تمام شده می‌گردد، اما همان طور که ذکر گردید، سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت این نقیصه را با بکارگیری مبناهای متناسب با هر فعالیت حل می‌کند.

نکته کلیدی در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت این است که هزینه‌های سربار تنها تابع حجم و مقدار خدمات نمی‌باشد، بلکه عوامل دیگری نظیر تنوع خدمات، پیچیدگی و تخصصی بودن، نیاز به عملیات خاص و ویژگی‌های هر فعالیت بستگی دارد که باعث می‌شود به برخی از فعالیت‌ها با وجود مقدار حجم پائین، هزینه سربار بالایی تخصیص یابد. بنابراین تخصیص منطقی و صحیح هزینه با در نظر گرفتن مبنای تسهیم متناسب با هر فعالیت، کیفیت اطلاعات را بهبود می‌بخشد و مدیریت را در انجام ارزیابی‌های بهتر خدمات ارائه شده، کمک می‌کند (خدارحمی، بشیری منش، ۱۳۹۳).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد می‌تواند با عواملی مانند زمان انجام عملیات، میزان دستیابی به هدف تعیین شده، کیفیت رسیدن به هدف و هزینه‌های صرف شده مورد سنجش قرار گیرد. نوع دیگر ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه فعالیت‌ها و عملکردهای انجام شده در سازمانها مشابه است که این نوع مقایسه را به اصطلاح "معیارگذاری"^۱ می‌نامند. این دیدگاه نشان می‌دهد که یک فعالیت در مقایسه با سایر فعالیت‌ها و سازمانها تا چه اندازه با موفقیت انجام شده است و در چه جاهایی برای کسب موفقیت بیشتر و رسیدن به هدف، نیاز به بهبود و تغییرات دارد (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

1- Benchmarking

دیدگاه فرآیندی از دو طریق بر دیدگاه تخصیص هزینه تأثیر می‌گذارد. که عبارتند از: 1) محرک هزینه-محرک هزینه باعث تخصیص هزینه فعالیت‌ها به هدف هزینه می‌گردد و 2) ارزیابی عملکرد-ارزیابی عملکرد برای سنجش کارآیی فعالیت‌های انجام شده در رسیدن به هدف هزینه (ارائه واحدهای درسی) استفاده می‌شود. دیدگاه تخصیص هزینه نیز با توجه به اینکه باعث تهیه اطلاعات کمی در مورد فعالیت‌ها، هزینه‌ها و منابع می‌گردد در ارزیابی عملکردها (دیدگاه فرآیندی) تأثیر دارد (مدرس، احمد، دیانتی دیلمی، ۱۳۸۶).

مراحل طراحی مدل و بکارگیری سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

طراحی مدل یکی از مهمترین مراحل در اجرای سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت است. در صورتی که سیستم به طور صحیح طراحی و اجرا گردد، می‌توان به مزایای حاصل از بکارگیری آن در سازمان دست یافت.

در مرحله طراحی سیستم، طراحی فعالیت‌ها، باید طوری انجام شود که کمترین هزینه و پیچیدگی را داشته باشد. بطوریکه سیستم طراحی شده، فراهم‌کننده اطلاعات جزئی در تمامی سطوح فعالیت‌ها و در راستای بهبود فرآیندها باشد. علاوه بر این سیستم طراحی شده تا حد امکان باید ساده باشد، اما نه خیلی ساده، چون در این صورت اطلاعات حاصل از آن کیفیت زیادی نخواهد داشت. بطور کلی برای طراحی مدل، مراحل زیر را باید در نظر گرفت:

- 1- تعریف هدف هزینه با توجه به نوع سازمان.
 - 2- تعریف مراکز فعالیت و گروه بندی فعالیت‌ها در داخل مراکز فعالیت.
 - 3- آنالیز فعالیت در داخل مراکز فعالیت جهت مشخص کردن فعالیت‌های مربوط به هر کدام از اهداف هزینه.
 - 4- شناسایی منابع مورد نیاز برای انجام هر کدام از فعالیت‌ها و خصوصیات هر کدام از منابع.
 - 5- تعریف و شناسایی محرک منابع.
 - 6- عملیات هزینه‌یابی و شناسایی هزینه‌ها در مراکز فعالیت.
 - 7- تعریف و شناسایی محرک‌های هزینه بر حسب هر کدام از مراکز فعالیت.
 - 8- عملیات تخصیص هزینه‌ها به هدف هزینه با توجه به مراحل تخصیص چندگانه.
 - 9- محاسبه بهای تمام شده هدف هزینه
- با توجه به مراحل ذکر شده جهت طراحی و بکارگیری سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت هر کدام از مراحل تشریح می‌گردد:

تعیین هدف هزینه با توجه به نوع سازمان

تعریف و مشخص کردن هدف هزینه در سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت یکی از مهمترین مراحل می باشد، چون با توجه به هدف هزینه است که عملیات طبقه بندی مراکز فعالیت، آنالیز فعالیت، شناسایی هزینه ها و نهایتاً تخصیص هزینه و محاسبه بهای تمام شده انجام خواهد گرفت. هدف هزینه در سیستم های تولیدی عمدتاً بر اساس محصولات تعریف می گردد و با توجه به نوع و تعداد محصولات می باشد که محاسبه بهای تمام شده برای آنها مهم می باشد می توان عملیات هزینه یابی و محاسبه بهای تمام شده را انجام داد. در صورتی که هدف هزینه در یک سیستم کل خروجیهای آن نباشد و یا به عبارتی محاسبه بهای تمام شده تمام خروجیها مد نظر نباشد، می بایست در مرحله اول هزینه های مشترک را به تمامی خروجیها نسبت داد و در مرحله بعد هزینه های خاص هر خروجی را که محاسبه بهای تمام شده آن مورد نیاز باشد را تعیین و در بهای تمام شده در نظر گرفت (نمازی، ۱۳۷۳).

تعریف مراکز فعالیت و گروه بندی فعالیتها در داخل مراکز فعالیت

تعریف و شناسایی مراکز فعالیت مبنای اصلی آنالیز فعالیتها و عملیات هزینه یابی است. مراکز فعالیت مجموعه ای از فعالیتها هستند، که در جهت بهبود و کنترل فعالیتها با هم، سازماندهی می شوند. برای تعریف و شناسایی مراکز فعالیت چندین روش وجود دارد. یکی از بهترین راههایی که می توان مراکز فعالیت را شناسایی و گروه بندی کرد، استفاده از نمودار سازمانی "وظیفه ای" سازمان است. در نمودار سازمانی فعالیت های مورد نیاز برای انجام کارها بر حسب وظیفه از یکدیگر تفکیک و مجزا شده اند و برای دستیابی به مأموریت اصلی، کل سازمان بر حسب وظیفه به بخش های کوچکتر تقسیم می شوند. برای کسب اطلاعات در مورد فعالیت هایی که در هر قسمت انجام می شود، می توان با مشاهده، مطالعه و بررسی وظایف و یا مصاحبه با مدیران و کارشناسان هر دایره نسبت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز اقدام کرد. در ایجاد مراکز فعالیت اصول زیر را باید در نظر گرفت:

قاعده اول: فعالیت هایی را که مربوط به یک بخش هستند باید با هم سازماندهی شوند. این عمل مشابه با عملیات سازماندهی فعالیتها بر اساس نمودار سازمانی است (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

قاعده دوم: فعالیتها را بر اساس اطلاعات حاصل از هر مرکز فعالیت سازماندهی شوند. استفاده از خصوصیات مورد نیاز برای هر مرکز فعالیت در این مرحله می تواند به سازماندهی فعالیتها

کمک زیادی کند. علاوه بر این استفاده از "خصوصیات" باعث گزارش دهی در مورد فعالیتها می‌گردد.

قاعده سوم: مراکز فعالیت باید بر اساس سلسله مراتب فعالیتها طراحی شوند. استفاده از مراکز فعالیت بصورت سلسله مراتبی باعث کاهش تعداد مراکز فعالیت و تأثیر عملی آنها بر یکدیگر می‌شود. این طبقه بندی به استفاده کنندگان کمک می‌کند، که روی سطوح مختلف اطلاعات احاطه داشته باشند.

تعریف و شناسایی فعالیتها در هر کدام از مراکز فعالیت تعریف شده بستگی به هدف یا اهداف طراحی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت دارد. اگر هدف از طراحی سیستم، تعیین اهداف استراتژیک سازمانی باشد، طراحی مدل و فعالیتها باید در جهت تخصیص صحیح هزینه‌ها به هدف هزینه باشد. اما اگر هدف از طراحی مدل بهبود بخشیدن به فرآیندها باشد طراحی مدل باید در جهت فراهم‌آوردن اطلاعات در مورد فعالیتها و هدف هزینه باشد (امیری، ۲۰۰۹).

برای شناسایی و طبقه بندی فعالیتها در مراکز فعالیت باید اصول زیر را در نظر گرفت:

قاعده اول: هماهنگ کردن جزئیات فعالیتها با اهداف مدل

تعریف و شناسایی فعالیتها باید با توجه به هدف مدل انجام شود چون می‌توان فعالیتها را از سطح خیلی جزئی تا سطح کلی تعریف نمود و یا می‌توان فعالیتها را در سطح خیلی جزئی تعریف نمود و سپس با توجه به طبقه بندی آنها در فعالیتهای کلان (ماکرو)، جزئی بودن فعالیتها را تا حد مورد نیاز تقلیل داد. در یک نتیجه گیری کلی می‌توان گفت اگر هدف از شناسایی فعالیتها، بهبود بخشیدن به آنها باشد بهتر است فعالیتها را در سطح خیلی جزئی (میکرو) تعریف کرد، ولی اگر هدف محاسبه بهای تمام شده و تعیین اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک باشد، بهتر است که فعالیتها در سطح کلی (ماکرو) تعریف شوند (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

قاعده دوم: طبقه بندی فعالیتها

اگر اهداف در نظر گرفته شده برای سیستم با یکدیگر تضاد داشته باشند. بهتر است که طبقه بندی فعالیتها بصورت فعالیتهای کلان (ماکرو) باشد. مثلاً اگر هدف از تجزیه و تحلیل فعالیتها ایجاد بهبود و تعیین اهداف استراتژیک باشد، از آنجا که دستیابی به این دو هدف با

توجه به سطح اطلاعات مورد نیاز برای هر کدام از اهداف باعث ایجاد تضاد خواهد شد، بهتر است فعالیت‌ها را بر حسب فعالیت‌های کلان (ماکرو) طبقه بندی کرد. چون این فعالیت‌ها در بر گیرنده فعالیت‌های جزئی مرتبط به هم نیز می‌باشد. برای تبدیل فعالیت‌های جزئی (میکرو) به فعالیت‌های کلان (ماکرو) اصول زیر باید در نظر گرفته شود:

1- فعالیت‌ها باید در یک سطح مشابه باشند.

2- فعالیت‌ها باید از محرک هزینه مشابه استفاده کنند.

3- فعالیت‌ها باید دارای هدف مشترک باشند.

قاعده سوم: ترکیب فعالیت‌ها با یکدیگر تا حد امکان

فعالیت‌هایی که در جهت رسیدن به یک هدف باشند و از مبنای مشترک برای تسهیم هزینه‌ها استفاده می‌کنند، می‌توانند با همدیگر ترکیب شوند. چون با ترکیب فعالیت‌ها علاوه بر اینکه می‌توان به هدف تعیین شده دست یافت، سطح جزئی بودن اطلاعات در سازمان نیز تا حد ممکن کاهش می‌یابد. ترکیب فعالیت‌ها با یکدیگر مستلزم رعایت اصول زیر است:

1- فعالیت‌های که با یکدیگر ترکیب می‌شوند، باید در یک سطح مشابه باشند، مثلاً نمی‌توان فعالیت‌های را که در سطح جزئی انجام می‌شوند را با فعالیت‌هایی که در سطح کلی انجام می‌شوند را با یکدیگر ترکیب کرد.

2- ترکیب فعالیت‌ها باید طوری انجام شود، که با استفاده از یک مبنای فعالیت، بتوان هزینه‌های سربار را به فعالیت‌هایی که در سطح خرد یا کلان (ماکرو) تقسیم بندی شده‌اند، تخصیص داد.

3- فعالیت‌هایی که با هم ترکیب می‌شوند، باید دارای هدف مشترک باشند و همگی در جهت تکمیل و ارائه یک نوع خدمت به استفاده کنندگان خاص باشند (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

آنالیز فعالیت در داخل مراکز فعالیت جهت مشخص کردن فعالیت‌های مربوط به هر کدام از اهداف هزینه

در این مرحله با توجه به هدف هزینه تعیین شده فعالیت‌های موجود در هر کدام از مراکز فعالیت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. هدف از آنالیز فعالیت شناسایی فعالیت‌هایی است که برای انجام هر کدام از اهداف هزینه بکار گرفته می‌شوند، تعیین حجم فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام هدف هزینه و شناسایی خصوصیت‌های فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام هدف

هزینه می‌باشد. آنالیز فعالیت همچنین اطلاعات مفید و ارزشمندی را نیز در رابطه با بهبود عملکردها و فرآیندها در اختیار مدیریت قرار می‌دهد.

1- شناسایی منابع مورد نیاز برای انجام هر کدام از فعالیت‌ها و خصوصیات هر کدام از منابع در این مرحله با توجه به هدف هزینه‌های تعریف شده و یا خروجی‌های سیستم، منابع مورد نیاز برای انجام هر کدام از فعالیتها مشخص می‌گردد. از جمله نوع منابع، حجم منابع بر حسب هر کدام از خروجی‌ها، منابع مورد نیاز مستقیم و غیر مستقیم، ماهیت منابع (ثابت و متغیر) مورد نیاز بر حسب هر کدام از اهداف هزینه و درجه تغییر پذیری منابع با توجه به اهداف هزینه تعیین می‌گردد (حسینی و نوری، 1394).

2- عملیات هزینه‌یابی در مراکز فعالیت

با توجه به منابع مورد نیاز برای انجام هر فعالیت در این مرحله باید هزینه منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها را شناسایی کرد. عملیات هزینه‌یابی با توجه به نوع اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری متفاوت می‌باشد و می‌توان عملیات جمع‌آوری هزینه‌ها را از سطح بسیار جزئی تا سطح کلی جمع‌آوری کرد که این موضوع بیشتر به هدف هزینه بستگی دارد. در صورتی که هدف هزینه در یک سازمان واحد باشد و کلیه منابع مورد نیاز برای انجام یک هدف تخصیص یابند نیازی به جزئیات هزینه نمی‌باشد (ترزا، ۲۰۱۰).

تعریف و شناسایی محرک منابع

منظور از محرک منابع عاملی است که ارتباط بین منابع مصرف شده و هدف هزینه را بر حسب هر کدام از منابع مشخص می‌کند. محرک منابع تعیین‌کننده رابطه علی بین منابع مصرف شده و حجم و یا تعداد هدف هزینه می‌باشد و با استفاده از محرک منابع می‌توان حجم منابع استفاده شده را به هدف هزینه نسبت داد.

تعریف و شناسایی محرک‌های هزینه بر حسب مراکز فعالیت

محرک‌های هزینه دقیقاً عملیات مشابه محرک‌های منابع را انجام می‌دهند با این تفاوت که محرک هزینه عامل ارتباط دهنده بین هزینه‌های ایجاد شده در مراکز هزینه و هدف هزینه می‌باشد محرک فعالیت نشان دهنده تقاضا برای فعالیت‌ها با توجه به هدف هزینه است و برای انتخاب محرک فعالیت باید اصول زیر در نظر گرفته شود (نمازی، ۱۳۷۳).

قاعده اول: از محرک‌های فعالیت‌هایی استفاده شود که با نوع فعالیت مطابقت داشته باشد. مبنای هزینه که برای تسهیم هزینه‌ها استفاده می‌شوند باید بتواند ارتباط علی بین مصرف فعالیت‌ها و هدف هزینه را تعیین کند (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

قاعده دوم: محرک‌های هزینه باید بطور واقعی با فعالیت‌هایی که مصرف می‌شود ارتباط داشته باشد. از آنجا که محرک هزینه در تخصیص هزینه‌ها نقش اصلی را ایفاء می‌کند، بنابراین محرک هزینه انتخاب شده باید هزینه منابعی که برای انجام فعالیت‌ها مصرف می‌شود، را تعیین کند.

قاعده سوم: تعداد محرک‌های هزینه باید بطور بهینه انتخاب شود. انتخاب محرک هزینه باید طوری باشد که بتوان با استفاده از آن هزینه‌های سربار را با استفاده از آن و تا حد زیادی به هدف هزینه تخصیص داد. از طرف دیگر انتخاب زیاد مبنای هزینه علاوه بر اینکه جمع‌آوری اطلاعات را با مشکل مواجه می‌کند، باعث عدم کارایی مدل خواهد شد (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

قاعده چهارم: محرک‌های هزینه باید طوری انتخاب شود که باعث بهبود عملکرد فعالیت‌ها گردد. از مبنای فعالیت معمولاً بعنوان معیارهای سنجش عملکرد استفاده می‌شود. بنابراین محرک‌های هزینه‌ای که برای تسهیم هزینه‌ها استفاده می‌شود، باید باعث بهبود عملکرد فعالیت‌ها شود.

قاعده پنجم: از محرک‌های هزینه‌ای استفاده شود که معیار سنجش هزینه آنها در سیستم وجود داشته باشد. محرک‌های هزینه فعالیت‌ها بر حسب نوع آنها معمولاً از معیارهای سنجش هزینه متفاوت استفاده می‌کنند. بنابراین باید محرک‌هایی انتخاب گردد که اطلاعات هزینه‌ای آنها در سازمان وجود داشته باشد (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

محاسبه بهای تمام شده هدف هزینه

در این مرحله با توجه به هدف هزینه، حجم و میزان آن در طول دوره مورد بررسی و همچنین هزینه‌های تخصیص داده شده به هر کدام از اهداف هزینه، بهای تمام شده آن محاسبه می‌گردد که این بهای تمام شده می‌تواند شامل یک بخش و یا بهای تمام شده در هر بخش باشد (ترز، ۲۰۱۰).

گام اول: تشکیل تیم طراحی سیستم و تیم جمع‌آوری اطلاعات

گام دوم: تعریف مراکز فعالیت

فعالیت: کاری است توسط انسان و یا ترکیب هر دو در راستای اهداف تعیین شده انجام می‌شود. عنصر اصلی در تعیین فعالیت هدف هزینه است.

چون مراکز فعالیت عامل ایجاد هزینه‌های مستقیم در خود مرکز فعالیت و عامل جذب هزینه‌های غیر مستقیم از سایر مراکز فعالیت می‌باشند.

گام سوم: تفکیک مراکز فعالیت بر حسب عملیات

مراکز فعالیت پشتیبانی عمومی: این مراکز فعالیت خدمات عمومی و پشتیبانی را جهت مراکز فعالیت عملیاتی و تشخیصی انجام می‌دهد.

بعد از تفکیک مراکز فعالیت بر حسب عملیات، باید مشخص گردد که در هر مرکز فعالیت، چند مرکز فعالیت باید تعریف و شناسایی گردد. برای تعریف مراکز فعالیت داخلی، هدف، عملکرد و نوع خروجی هر مرکز فعالیت نیز مهم است.

البته تعریف مراکز فعالیت تشخیصی به عنوان یک مرکز فعالیت نهایی بستگی به هدف هزینه‌یابی دارد. در مواردی که نیاز به اطلاع از هزینه‌ها و بهای تمام شده خروجی‌ها نمی‌باشد، می‌توان این واحدها را به عنوان یک مرکز فعالیت هزینه‌ای واسط تلقی کرد. در این حالت کل هزینه‌های این مرکز فعالیت بر حسب میزان استفاده سایر بخش‌های عملیاتی از آن تسهیم می‌گردد. اما اگر قیمت گذاری و تعیین بهای تمام شده برای هر خروجی مورد نیاز باشد لازم است که مراکز فعالیت بر حسب خروجیها تفکیک شوند (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

گام چهارم تعیین خروجی و برون داد در هر مرکز فعالیت

بعد از مشخص شدن مراکز فعالیت، مرحله بعدی تعیین خروجی و برون‌داد برای هر مرکز فعالیت است. تعیین برون‌داد هر مرکز فعالیت بستگی به تصمیم‌گیری در مورد دو عامل کلیدی دارد: اول اینکه هدف از هزینه‌یابی و تحلیل هزینه‌ها مشخص گردد. عامل دیگری که در تعیین و تفکیک خروجیها و برون داد هر مرکز فعالیت باید در نظر گرفته شود، نوع خروجی‌ها می‌باشد. (مدرس، احمد، دیانتی دیلمی، ۱۳۸۶).

گام پنجم: عملیات هزینه‌یابی بر اساس هر مرکز فعالیت

هزینه‌های هر مرکز فعالیت از نظر رفتار به دو گروه کلی تقسیم می‌شوند که عبارتند از: هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های غیر مستقیم. هزینه‌های مستقیم به هزینه‌های اتلاق می‌گردد که در راستای انجام کارها و فعالیت‌های هر مرکز فعالیت باشد و با حجم کارها و فعالیت‌ها، تغییر کند. هزینه‌های غیر مستقیم هزینه‌هایی است که ارتباطی با حجم فعالیت‌ها و کارها ندارد، بلکه به عنوان هزینه‌های کلی هر بخش محسوب می‌شوند (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

گام ششم نسبت دادن هزینه‌های هر مرکز فعالیت به مراکز هزینه نهایی

برای تسهیم هزینه‌ها در مراکز فعالیتی که خود شامل چندین مرکز فعالیت داخلی می‌باشند، در دو مرحله می‌توان عملیات تسهیم را انجام داد. در مرحله اول باید هزینه‌های مشترک

ایجادشده را بر اساس یک مبنای منطقی به مراکز فعالیت داخلی تخصیص داد و سپس هزینه‌های مراکز فعالیت داخلی را به دواير گیرنده خدمت تسهیم کرد (امیری، ۲۰۰۹).

گام هفتم محاسبه بهای تمام شده بر حسب هر خروجی

پس از مشخص شدن هزینه‌های مربوط به مراکز فعالیت نهایی یا مراکزی که دارای خروجی می باشد، برای محاسبه بهای تمام شده مربوط به هر خروجی، کل هزینه‌های تخصیص یافته به هر مرکز فعالیت را بر تعداد خروجیهای تعریف شده برای هر مرکز فعالیت تقسیم شده و از این طریق بهای تمام شده بر حسب هر خروجی به دست می‌آید (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۶).

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

در اواخر دهه 1960 و اوایل دهه 1970، برخی نویسندگان حسابداری از جمله سولومونز^۱ و استابوس^۲ به رابطه بین فعالیت‌ها و هزینه‌ها اشاره نمودند. اما در دهه 1980 به دنبال انعکاس ضعف‌ها و نارسایی‌های رایج در ارائه اطلاعات دقیق هزینه، توجه جدی در محافل دانشگاهی و حرفه‌ای به این موضوع بیشتر جلب گردید. این جلب توجه بیشتر حول محور پیدایش سه سازه (عامل) اصلی بود:

- سازه اول تغییرهای نوینی بود که در دنیا جهت معرفی تکنولوژی‌های مدرن، سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند، خیره و قابل انعطاف و نیز مکانیزم‌های تولیدی جدید در کشورهای مختلف به ویژه در ژاپن رخ داده بود.
- سازه دوم این بود که در دهه 1980 فلسفه فکری بسیاری از مدیران شرکت‌ها، به ویژه مدیران شرکت‌های بزرگ، دستخوش تغییرات عمده‌ای گردید و علاوه بر سودآوری، رقابت در سطح جهانی، افزایش رضایت مشتریان در سطح بین‌المللی، تاکید بر کنترل کیفیت محصولات و کاهش هزینه‌ها نیز جزء اهداف اولیه و اصلی مدیران قرار گرفت (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).
- سازه سوم این بود که عده‌ای از نویسندگان حسابداری به طور جدی و مبسوط به تشریح فضای جدید تولید، نقشهای گوناگون تکنولوژی و دیدگاه‌های جدید مدیران پرداختند (کاپلان و کوپر^۳). در میان دیگران تأثیر بسزایی در انعکاس نارسایی‌های سیستم حسابداری مدیریت در ارائه دقیق هزینه‌ها در این شرایط داشته‌اند. این نویسندگان ادعا کرده‌اند که سیستم‌های سنتی

¹ Solomons

² Staubus

³ -Cooper & Kaplan

حسابداری صنعتی و مدیریت نه تنها پاسخگوی احتیاجات مدیران نیستند بلکه استفاده از اطلاعات آنها سبب گمراهی و عدم تصمیم‌گیری صحیح مدیران می‌شود و نهایتاً می‌تواند منجر به پیدایش زیان‌های هنگفت در شرکت‌ها گردد. به دنبال آن این نویسندگان اقدام به معرفی سیستم جدیدی تحت عنوان سیستم ((هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت)) نمودند (حسینی و نوری، 1394).

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت¹ فلسفه نوین مدیران را به طور کمی در هزینه‌یابی محصول منظور می‌کند. فلسفه نوین مدیران، جلب رضایت مشتریان و رقابت با سایر شرکت‌ها در سطح بین‌المللی است. به منظور دسترسی به این موارد حداقل باید به دو عامل افزایش کیفیت محصول و تولیدات انعطاف‌پذیر به نحویتوجه کرد، که منطبق با سلیقه‌های گوناگون و متنوع مشتریان باشد، بنابراین، سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت افزون بر هزینه‌های مواد اولیه مستقیم، کار مستقیم و سربار، هزینه‌های گوناگون مربوط به تکنولوژی، کنترل کیفیت محصول و هزینه‌های مربوط به تولیدات انعطاف‌پذیر را نیز در بر می‌گیرد (نمازی، ۱۳۷۳).

در سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی، عموماً از طریق ایجاد مراکز هزینه، کلیه هزینه‌های دواير مختلف تولیدی و غیر تولیدی به تعداد محصولات تولید شده تسهیم می‌شوند تا بهای تمام شده محصول تعیین شود. در این سیستم‌ها، هیچ‌گونه ارتباط مستقیمی بین فعالیت‌های لازم جهت تولید محصولات یا خدمات و همچنین میزان استفاده این فعالیت‌ها از منابع مالی شرکت وجود ندارد. در نتیجه، بهای تمام شده محصول منعکس‌کننده مستقیم فعالیت‌ها و ارزش‌های منابع بکارگرفته شرکت ملی گاز ایران نیست. سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت این نقص را بوسیله مرتبط کردن مستقیم هزینه‌های سازمانی با هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی مرتفع می‌سازد. در این سیستم، به جای یک مبنا (که عمدتاً هزینه کار مستقیم یا ساعات کار ماشین آلات است) محرک‌های اصلی و مؤثر فعالیت‌ها تعیین می‌شود. همچنین مراکز هزینه مربوط به هر محرک فعالیت را مشخص می‌سازد و نرخ‌های مربوط به هزینه‌ها را پیدا می‌کند، و این نرخ‌ها را براساس منابعی که جهت ایجاد محصول و یا خدمت مورد استفاده قرار گرفته‌اند جذب محصول می‌نماید (نمازی، ۱۳۷۳). سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تخصیص کل هزینه‌های مربوط را در دو مرحله انجام می‌دهد. در مرحله اول باید هزینه فعالیت تولیدی‌هایی که منجر به پیدایش‌ها و یا خدمت گشته‌اند، تعیین‌گردد. این مرحله شامل موارد زیر می‌شود:

¹ - Activity Based Costing System

1. بررسی هزینه‌های تولید و غیرتولید
2. تعیین فعالیت‌های مربوط به تولید یا توزیع محصولات یا خدمات
3. تعیین مرکزهای فعالیت جهت جمع آوری هزینه
4. تعیین هزینه‌های مربوط به هر مرکز فعالیت

مرحله دوم مربوط به جذب تخصیص هزینه مرکزهای فعالیت، به محصول‌ها یا خدمات جداگانه است. این مرحله شامل موارد زیر می‌شود (نمازی، ۱۳۷۳).

1. تعیین مبناهای متعدد تولیدی و غیر تولیدی برای تسهیم هزینه‌ها
2. تسهیم هزینه مرکزهای فعالیت به مبناهای مختلف و تعیین نرخ سربار
3. جذب نرخ سربار به محصولات و یا خدمات گوناگون

ب: منطق فازی^۱

فازی بودن به معنای چندارزشی بودن است و در مقابل منطق دو ارزشی که در آن برای هر سؤال و یا مفهومی تنها دو پاسخ و یا حالت (درست یا نادرست سیاه یا سفید) می‌تواند وجود داشته باشد، قرار می‌گیرد. زیرا فازی بودن طیفی بین سیاه و سفید یا همان خاکستری بودن است که امکان مدل‌سازی برای وضعیت‌های غیرقطعی فراگیر دنیای واقعی را فراهم می‌سازد (رودریگو و همکاران ۲۰۰۲).

منطق فازی معتقد است که ابهام در ماهیت علم وجود دارد. برخلاف دیگران که معتقدند که باید تقریب‌ها را دقیق‌تر کرد تا بهره‌وری افزایش یابد. منطق فازی قادر است بسیاری از مفاهیم، متغیرها و سیستم‌هایی را که نادقیق و مبهم هستند صورت بندی ریاضی کرده و زمینه را برای استدلال، استنتاج، کنترل و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان فراهم آورد (طاهری، ۱۳۸۷).

مبانی نظری

تفکر فازی به دنبال ایراد وارد بر منطق ارسطویی مبنی بر فاصله بین منطق و واقعیت مطرح شد. منطق ارسطویی که اساس ریاضیات کلاسیک را تشکیل می‌دهد، فرض می‌کند که جهان سیاه و سفید یا دو ارزشی است. (زیبا، ۲۰۰۸). در واقع منطق ارسطویی دقت را فدای سهولت می‌کند. اما پدیده‌های واقعی تنها سیاه یا سفید نیستند، بلکه تا اندازه‌ای خاکستری

¹ -Fuzzy Logic

هستند. به عبارت دیگر، پدیده‌های واقعی همواره فازی یعنی مبهم و غیردقیق هستند (آذر و فرجی، ۱۳۸۷).

هدف اصلی منطق فازی فراهم کردن مفاهیمی است که استدلال تقریبی را اجرا کند. منطق فازی درجه‌ای از وابستگی در دامنه صفر تا یک را فرض می‌کند و به عنصر مجموعه فازی امکان می‌دهد تا یک اندازه درست یا یک اندازه غلط باشد. نظریه مجموعه‌های فازی با بیان اطلاعات کیفی و ذهنی و همچنین گزاره‌های زبانی به روش علمی و کمی، امکان انجام قضاوت‌های شخصی را کاهش می‌دهد و موجب تصمیم‌گیری منطقی‌تر می‌شود (الهی و آذر، ۱۳۸۷).

ویژگی‌های منطق فازی

در منطق فازی، استدلال‌های دقیق به عنوان مواردی مرزی استدلال‌های تقریبی تلقی می‌شوند ✓ در منطق فازی، هر چیزی درجه‌پذیر است.

✓ هر سیستم منطقی می‌تواند فازی شود.

✓ در منطق فازی، دانش به عنوان مجموعه‌ای از محدودیت‌های تغییرپذیر و یا به طور معادل فازی که بر روی مجموعه‌ای از متغیرها اعمال می‌شود، تعبیر می‌گردد.

استنتاج، به عنوان فرایند گسترش محدودیت‌های تغییرپذیر در نظر گرفته می‌شود (قیومی، ✓ ۱۳۸۱).

منطق فازی و کاربرد آن در تصمیم‌گیری

منطق فازی کاربردهای بسیار زیادی را در زمینه‌های مختلف دارد (کلاته و همکاران، ۱۳۸۰). یکی از رویکردهای شناخته شده برای تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات مبهم، منطق فازی است. این چارچوب بارها برای تصمیم‌گیری در شرایطی که قطعیت ندارند، استفاده شده است. دلیل اینکه از منطق فازی برای اینگونه تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌شود توانایی این منطق برای در نظر گرفتن قواعد و آگاهی مبهم تصمیم‌گیرنده است (آریه^۱، دویتشر^۲، ۲۰۰۳).

تصمیم‌گیری انتخاب یک راهکار از بین راهکارهای گوناگون با در نظر گرفتن محدودیت‌ها برای دستیابی به یک هدف مشخص است. به عبارت دیگر «تصمیم نقطه تلاقی هدف‌ها و

¹ Arie

² Doytsher

محدودیت‌هاست». در فرایند تصمیم‌گیری دستیابی به هدف‌های مشخص با در نظر گرفتن محدودیت‌های معین تعقیب می‌شود (حسینی و نوری، 1394).

تصمیم‌گیری با استفاده از منطق فازی به دو روش صورت می‌گیرد:

- 1) تصمیم‌گیری با اشتراک اهداف و محدودیت‌های توصیف شده به وسیله مجموعه‌های فازی¹
- 2) تصمیم‌گیری با ترکیب اهداف و محدودیت‌ها با استفاده از میانگین فازی (حسینی، 1381).

تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات صورت می‌گیرد. به علت غیرقطعی بودن اطلاعات مورد نیاز در فرآیند تصمیم‌گیری، در محیط فازی سعی می‌شود برای نیل به هدف، یک عضو از مجموعه فازی با بالاترین درجه عضویت در مجموعه انتخاب شود. ساختار عمومی سیستم فازی قاعده‌مند شامل سه مرحله اصلی است: (توماس²، مارکوس³، 2005).

1) فازی‌سازی

2) استنتاج

3) فازی‌زدایی

فازی‌سازی: تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی در فرایندی است که عمومی سازی (تعمیم دادن) گفته می‌شود. در این مرحله مجموعه فازی و اعضای مجموعه و متغیرهای ورودی و خروجی تعریف می‌شود.

استنتاج: استنباط در مورد روابط بین متغیرها بر مبنای قواعد تعیین شده در مرحله قبل است. در این مرحله قواعد «اگر ... آنگاه» شکل می‌گیرد و درجه عضویت تعیین و به زبان فازی بیان می‌شود. سپس قواعد مورد ارزیابی قرار گرفته و خروجی فازی شکل می‌گیرد.

فازی‌زدایی: تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی در فرایندی است که تشخیص گفته می‌شود (رودریگو و همکاران، 2002). در این مرحله از خروجی به دست آمده فازی‌زدایی می‌شود و نتیجه تصمیم (اقدام) بیان می‌گردد.

¹ -Fuzzy Set

² Thomas

³ Markus

منطق فازی به عنوان یک برنامه قوی برای فرآیند تصمیم‌گیری در سیستم‌های اطلاعاتی شناخته شده است. در برخی موارد معمولاً بر مبنای دانش کارشناس یا استدلال افراد تصمیم گرفته می‌شود. منطق فازی برنامه قدرتمندی را در برخی فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند که دانش کارشناسی را که ساختار نامربوطی دارد تنظیم می‌نماید (آریه، دویشر، ۲۰۰۳).

پس می‌توان گفت منطق فازی در تصمیم‌گیری می‌تواند با استفاده از مقادیر و شرایط زمانی، ورودی‌های غیرقطعی را به پاسخ‌های قطعی برساند. در محیط بسیار نامطمئن و در حال تغییر امروز، تصمیمات استراتژیک دارای ماهیت فازی و بسیار پیچیده‌اند (غفوری و همکاران، ۱۳۹۰).

کاربرد منطق فازی در تصمیم‌گیری‌های مالی

در سال‌های اخیر منطق فازی پذیرش وسیعی در حیطه حسابداری و تجارت به دست آورده است. این پذیرش به علت توانایی برای مدیریت کردن در شرایط ابهام و نبود ثباتی است که درون سایر رویکردهای منطق دو ارزشی وجود ندارد. در منطق دو ارزشی گزاره یا درست یا غلط است. به هر حال در حیطه حسابداری و تجارت وضعیت‌های مبهم بسیار هستند و ارتباط بین «چه چیزی هست» و «چه چیزی نیست» به خوبی تعریف نشده است. زبدا^۱ (1995) بیان می‌کند "ایجاد مدل‌های تحلیلی که ابهام در حسابداری را وارد مدل تصمیم‌گیری نماید، ضروری است (رودریگو^۲ و همکاران ۲۰۰۲).

حسابداری مدیریت

طبق جدول 4-1، بیشترین میزان پژوهش‌های فازی انجام‌شده در حسابداری یعنی نزدیک به 75 درصد از کل پژوهش‌های حسابداری- فازی، دارای عناوین اصلی حسابداری مدیریت است. جهت تجزیه و تحلیل بهتر، طبقه‌بندی دقیق‌تری از مطالعات انجام شده در حوزه حسابداری مدیریت که منطبق با طبقه‌بندی انجام شده توسط شاتر است، به عمل آمد. جدول 2-2 بیان‌کننده طبقه‌بندی جزئی‌تر از پژوهش‌های فازی در حسابداری مدیریت است.

جدول 4-1. پژوهش‌های فازی انجام‌شده در حسابداری

ردیف	حوزه حسابداری	فراوانی مطالعات	درصد فراوانی
1	حسابداری مدیریت	38	74/5

¹ -Zebda

² Rodrigo and et al

2	حسابرسی	9	17/6
3	حسابداری مالی	4	7/9
		51	100

جدول 4-2. پژوهش‌های فازی انجام شده در حسابداری مدیریت

ردیف	موضوع مطالعات	فراوانی مطالعات	درصد فراوانی
1	تصمیم‌گیری	12	31/6
2	ارزیابی عملکرد	9	23/7
3	هزینه‌یابی	7	18/14
4	برنامه‌ریزی و کنترل	6	15/8
5	حسابداری مدیریت استراتژیک	4	10/5
	جمع	38	100

کاربرد عمده منطق فازی در حسابداری مدیریت در زمینه تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد است. به گونه‌ای که بیش از 31٪ مطالعات فازی در حسابداری مدیریت مربوط به تصمیم‌گیری، به ویژه بودجه‌بندی سرمایه‌ای و توسعه محصولات جدید و حدود 24٪ مربوط به ارزیابی عملکرد به ویژه از طریق سیستم ارزیابی متوازن است و صرفاً 18٪ از مطالعات انجام شده در زمینه هزینه‌یابی است. سایر پژوهش‌های فازی در حسابداری مدیریت نیز به ترتیب 15٪ و 10٪ مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل و حسابداری مدیریت راهبردی است (حسینی و نوری، 1394).

مهم‌ترین کاربردهای شناخته شده منطق فازی در حسابداری مدیریت به شرح زیر است:

(1) افزایش در دقت و صحت سیستم‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت از طریق کاهش در ابهام و عدم اطمینان در مورد داده‌های ورودی به سیستم.

(2) ایجاد امکان بررسی و تعیین بهای تمام شده محصول در فناوری‌های جدید و قبل از تولید محصول با توجه به شرایط مبهم محیطی.

3) بهبود سیستم ارزیابی عملکرد متوازن از طریق برطرف نمودن ابهام در مورد تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناسب در هر یک از سازه‌های ارزیابی عملکرد متوازن، اولویت‌دهی به این شاخص‌ها و شفاف‌سازی روابط و اثر این سازه‌ها بر یکدیگر.

4) ارتقای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد مالی شرکت از طریق رفع ابهام در مورد نوع نسبت‌های مالی مورد استفاده، اولویت‌بندی آنها و استفاده از معیارهای غیرمالی در کنار معیارهای مالی.

5) بهبود فرایند مهندسی ارزش و مدیریت هزینه‌ها از طریق رفع ابهام در مورد راهکارهای مختلف مهندسی ارزش و اولویت‌بندی آنها.

6) تسهیل در تخصیص منابع محدود شرکت در شرایط وجود اهداف چندگانه و وجود ساختارها و شرایط سازمانی متفاوت.

7) ایجاد امکان تجزیه و تحلیل دقیق‌تر از روابط هزینه، حجم فعالیت و سود در شرایط ابهام و عدم اطمینان.

8) ایجاد امکان کنترل و نظارت بیشتر بر قراردادهای مدیریتی در شرایط وجود اطلاعات نامتقارن و مبهم و کاهش در هزینه‌های نمایندگی.

9) ایجاد امکان تجزیه و تحلیل دقیق‌تر تصمیم‌های بودجه‌بندی سرمایه‌ای و فناوری‌های پیشرفته تولید در شرایط وجود ابهام در مورد نرخ تنزیل و جریان‌های نقد ورودی آتی و مدت آن و همچنین وجود متغیرهای کیفی تاثیرگذار بر تصمیم که امکان اعمال آن از طریق روش‌های سنتی بودجه‌بندی سرمایه‌ای وجود ندارد.

10) ایجاد امکان تعیین ترکیب محصولات فروش از طریق لحاظ نمودن آثار متغیرهای مختلف کیفی و کمی غیر از سود مثل عقاید و رسوم شرکت و مالکان، سهم بازار، سیاست راهبردی هزینه‌ها، تمایز محصولات که امکان لحاظ نمودن آنها در مدل‌های سنتی وجود ندارد (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

11) بهبود و ارتقای مدل‌های سنتی انتخاب عرضه‌کنندگان از طریق لحاظ نمودن آثار بلندمدت انتخاب هر عرضه‌کننده بر زنجیره ارزش شرکت از طریق استفاده از ارزش فعلی فازی.

12) ایجاد امکان ارزیابی و اندازه‌گیری دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی از طریق تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی سرمایه انسانی

ج) شرکت ملی گاز ایران تا قبل از سال 1379 به صورت یک شرکت واحد که دارای ادارات تابعه و نواحی مختلف (امور خطوط لوله، پالایشگاه‌های گاز و مناطق گازرسانی) بوده که تمامی این ادارات و نواحی زیر نظر اداره مرکزی (ستاد) کار می‌کردند و از نظر شخصیت حقوقی، مستقل نبودند و طبیعتاً فعالیت‌های مالی و حسابداری آنها نیز به صورت مجزا، به عنوان زیر مجموعه شرکت اصلی انجام می‌شد.

ولی از آغاز برنامه سوم توسعه (سال 1379)، هرکدام از مناطق و نواحی تابعه شرکت ملی گاز و هم‌چنین نفت به صورت یک شرکت سهامی و سرمایه مشخص که البته 100٪ سهام مربوط به شرکت ملی گاز ایران می‌باشد و با شخصیت حقوقی مستقل به ثبت رسیدند.

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برای کمک به تصمیمات مدیریت

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به مدیران در تخمین میزان استفاده از منابعی که برای تولید محصولات یا انجام خدمات لازم است - اعم از مشتریان داخلی یا خارجی - کمک می‌کند. استفاده مؤثر از منابع به ایجاد محصولاتی با اثربخشی هزینه بستگی دارد. به عنوان بخشی از وظیفه ردیابی هزینه، حسابداران صورت‌های مالی و گزارش‌های دیگری را برای مدیران تهیه می‌کنند که به نوبه خود مدیران را در اخذ تصمیمات آگاهانه متناسب با وظایفشان یاری می‌کند از جمله:

- قیمت گذاری محصولات و ارائه پیشنهاد در پروژه‌ها

- برنامه ریزی و کنترل.

- تجزیه و تحلیل عملکرد استراتژیک، هم کوتاه مدت و هم بلندمدت.

- ارزیابی عملکرد

همیشه ردیابی هزینه در اثربخشی عملکرد مدیریت امری حیاتی بوده است، اما نیاز برای اندازه‌گیری دقیق‌تر هزینه‌ها از ماهیت رقابت در حال رشد جهانی نشأت گرفته است. مانند فن شناختی نهادهای ذیصلاح قانونی جمعیت شناختی و تغییرات رفتاری در محیط تجاری.

تمرکز برای فعالیت‌ها: نیاز به صحت بیشتر از طریق کاهش انباشتگی (تراکم) و تحریف در گزارش‌های حسابداری به افزایش استفاده از سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت منجر شده

است. سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بر تخصیص هزینه‌ها از طریق هر یک از فعالیت‌های گوناگون تمرکز دارد، فعالیت‌هایی که به منظور تولید محصولات و یا انجام خدمات شکل گرفته‌اند. چنین تمرکزی¹⁰ از درک اینکه هزینه‌ها رخ می‌دهند زیرا فعالیت‌ها صورت می‌گیرند، ناشی می‌شود. فعالیت‌ها هزینه‌ها را افزایش می‌دهند، اما تمام فعالیت‌ها به طور یکسان مستعد ارزش افزوده برای ستادها نیستند. از این رو معیار منفعت- هزینه برای اقداماتی که دقت تصمیمات مدیریت را- در رابطه با جایگزینی فعالیت‌های مهجور و زیر بهینه که هزینه‌ها را بالا می‌برند- افزایش می‌دهند، بکار گرفته می‌شود. اینگونه تصمیمات عواملی ضروری برای دستیابی به قابلیت رشد هستند و باید گفت که اتخاذ آنها به وسیله سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت تسهیل می‌گردد.

بازتاب صحت در استعمال منابع: یک انگیزه مدیریت برای استفاده از اطلاعات تهیه شده به وسیله سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت وجود این فرض است که اطلاعات تهیه شده براساس سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بازتاب دقیقتری از اینکه منابع چطور استفاده شده‌اند، می‌باشد. در طی دهه 1980 میلادی سیستم‌های حسابداری بهای تمام شده موجود در کشورهای آمریکا، کانادا و انگلیس، از زمان جنگ جهانی دوم، به طور گسترده از سوی مراکز آکادمیک و اعضاء حرفه مورد انتقاد قرار گرفت، از جمله از نظر وجود انباشتگی و تحریفات بیش از اندازه که به حوزه تصمیم‌گیری مدیریت مربوط می‌شد. در حقیقت سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت افزایش شهرت خویش را مدیون وجود چنین سرخوردگی‌هایی از تکنیک‌های منسوخ ردیابی هزینه است. از آن زمان به بعد به متون درسی حسابداری بهای تمام شده فصل‌هایی در مورد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت افزوده شد اما همچنان تکنیک‌های سنتی ردیابی هزینه حفظ می‌شوند(مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

گرایش هزینه تحت روش سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت: طبقه بندی هزینه‌ها تحت روش ABC براساس ارتباطشان با فعالیت‌ها در سطوح مختلف سطح آحاد تولید، سطح گروه تولیدات، سطح تسهیلات و سطح محصول است. هیچکدام از این موارد بجز هزینه‌های سطح آحاد تولید نمی‌توانند به طور مستقیم به آحاد تولید ردیابی شوند، و همچنین از دیدگاه آحاد تولید شده، آنها هزینه‌های ثابت هستند.

اما از زمانی که به انواع موجد هزینه متصل می‌گردند، هزینه متغیر به حساب می‌آیند. این هزینه‌ها ابتدا در یک مخزن هزینه انباشته شده، و سپس با استفاده از مبنای مناسب تخصیص تسهیم می‌شوند. مبنای تخصیص تحت روش ABC انواع موجد هزینه‌ها هستند. اگر فعالیتی به عنوان موجد هزینه مدنظر قرار گیرد، بایستی ارتباط بین آن و تجمیع هزینه‌ها برقرار باشد. تحت روش سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت انواع مختلفی از موجد هزینه‌ها بکار

می‌روند- در مقایسه با روش‌های سنتی هزینه‌یابی- که نسبت به کاربرد هزینه‌های کمتر، موجبات رضایت بیشتری را فراهم می‌سازد. اما حتی حالا نیز برخی از واحدها فقط از یک موجد هزینه برای تخصیص تمامی هزینه‌های غیرمستقیم خود به خاطر سهولت در محاسبه- استفاده می‌کنند(نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

سطوح فعالیت در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت: سطوح چهارگانه فعالیت‌ها و هزینه‌های مربوط به هر کدام تحت روش سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به شرح زیر تشریح می‌شوند.

- هزینه‌های سطح آحاد تولید: هزینه‌های متغیر هستند که با سطح تولید مطابقت می‌کنند برای مثال در مورد فعالیتی که هزینه‌های سطح آحاد تولید را به وجود می‌آورد می‌توان به خط مونتاژ تولید (خط زنجیره‌ای) اشاره کرد. این فعالیت منجر به مصرف منابعی نظیر دستمزد ساعتی کارگران و موادمستقیم می‌شود که در تولید محصولاتی نظیر تایر و باتری اتومبیل استفاده می‌شود.

به طور شاخص موجد هزینه‌هایی (عوامل هزینه زا) که برای تخصیص هزینه‌های سطح آحاد تولید استفاده می‌شوند تعداد واحدهای تولید شده و همچنین ساعات کار ماشین و مقدار مواد ... هستند.

- هزینه‌های سطح گروه تولیدات: آن دسته از هزینه‌هایی هستند که با تعداد گروه‌های (دسته‌های) محصولات تولید شده، مطابقت می‌کنند. هر زمان که یک دسته از محصولات تولید شوند، هزینه‌های سطح گروه تولیدات نیز رخ خواهند داد. فعالیت‌هایی نظیر راه اندازی ماشین آلات، جابجایی مواد، پردازش سفارشات مثال‌هایی از این دسته از هزینه‌ها هستند(حسینی و نوری، 1394).

منابعی که برای این فعالیت‌ها استفاده می‌شود عبارتند از:

- هزینه‌های دستمزد راه اندازی ماشین آلات

- پردازش سفارش کار

- تنظیم اسناد خرید

موجد هزینه‌های مورد استفاده در این سطح عبارتند از تعداد سفارشات صادر شده خرید، تعداد دفعات راه اندازی ماشین آلات و همچنین تعداد گروه‌های محصولات تولید شده ... و

- هزینه‌های سطح تسهیلات: این هزینه‌ها در نتیجه حفظ و نگهداری ماشین آلات و تجهیزاتی که در امر تولید محصولات به کار می‌روند، به وجود می‌آیند و به کل فرایند تولید مربوط می‌شوند.

تسهیم این هزینه‌ها مشکل‌تر است. منابع در این سطح برای مواردی چون استهلاک ماشین آلات، پرداخت مالیات‌ها، حقوق مدیران کارخانه و هزینه‌های متحمل شده برای آموزش عمومی کارکنان، استفاده می‌شوند.

نمونه‌هایی از موجد هزینه‌های مورد استفاده در این سطح عبارتند از: تعداد کارکنان در مراکز فعالیت‌ها، حجم واحدهای تولید شده و درصد تخصیص‌هایی که از سوی مدیریت وضع شده و ...

- هزینه‌های سطح محصول: آن دسته از هزینه‌هایی هستند که به فعالیت‌هایی نظیر طراحی محصول، قسمت‌ها، انبارها و جابجایی‌های خاص و همچنین آزمایش محصولات مربوط می‌شوند. همچنین به نظر می‌رسد نگهداری صورت حساب‌های خرید مواد و اطلاعات روزمره نیز در زمره فعالیت‌های سطح محصول باشند. منابع این سطح لازم است شامل تجهیزات تخصصی مورد نیاز برای محصولاتی خاص و همین‌طور هزینه‌های متحمل شده برای طراحی و آزمایش آن محصول نیز باشد.

انواع موجد هزینه که در این سطح استفاده می‌شود عبارتند از: تعداد محصولات تولید شده و همچنان تعداد قطعات استفاده شده به وسیله یک محصول خاص و ...

جدول شماره (4-5): عوامل مرتبط با سطوح چهارگانه فعالیت تحت روش سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، (غفوری و همکاران، ۱۳۹۰).

نوع فعالیت	مرکز فعالیت	عوامل هزینه زا (موجد هزینه)	هزینه‌های قابل ردیابی
مربوط به آحاد تولید	ماشین آلات مثل مته کاری، برش و نگهداری - مزایای شغلی کارکنان	ساعات کار ماشین آلات ساعات کار کارکنان - تعداد واحدهای تولید شده	- برق مصرفی - هزینه‌های نگهداری - ملزومات کارخانه - استهلاک ماشین آلات
مربوط به گروهی از محصولات	- پردازش سفارشات خرید مواد اولیه - پردازش سفارشات تولید - تنظیم و آماده سازی ماشین آلات - جابجایی مواد	- تعداد درخواست سفارشات - تعداد رسیدهای دریافت - مواد و وزن مواد جابجا شده - تعداد دفعات تنظیم و آماده سازی - زمان صرف شده جهت آماده سازی	- هزینه‌های اداری - ملزومات اداری - دستمزد تنظیم کنندگان
مربوط به تسهیلات	- کل کارخانه - محوطه‌های تولید - دوایر اداری و آموزشی	- ساعات کار ماشین آلات - ساعات کار کارکنان - تعداد کارکنان - زمان صرف شده برای آموزش	- حقوق مدیران کارخانه - استهلاک کارخانه - هزینه‌های تجهیزات - هزینه حمل و جابجایی قطعات - هزینه‌های طراحی - هزینه بیمه و مالیات

قابلیتهای بازاریابی صنعتی در توسعه صادرات

<ul style="list-style-type: none">- هزینه کنترل کیفیت- دستمزد جابجایی مواد- استهلاک تجهیزات اداری- استهلاک دستگاه‌های تنظیم کننده	<ul style="list-style-type: none">- تعداد دفعات بازرسی و کنترل- زمان صرف شده جهت بازرسی- تعداد قطعات آزمایش- تعداد قطعات- زمان صرف شده برای طراحی	<ul style="list-style-type: none">- بازرسی و کنترل کیفیت- آزمایش محصولات- مدیریت دایره قطعات تولید شده- طراحی معمول- آموزش ویژه نیروی کار	<p>مربوط به محصولات خاص (سطح محصول)</p>
--	---	---	---

ردیابی هزینه در سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت

ردیابی هزینه های تحت سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت از طریق مراحل زیر صورت می گیرد:

- 1- تبدیل فعالیت ها به گروه های فعالیت.
 - 2- ردیابی و تجمیع کردن هزینه ها از طریق فعالیت ها.
 - 3- انتخاب موجد هزینه هایی که مخازن هزینه متعلق به فعالیت ها را به ستاده ها (معیارهای هزینه نظیر آحاد تولید شده) پیوند دهد.
 - 4- محاسبه نرخ هایی به منظور تخصیص هزینه فعالیت ها به واحدهای تولید شده یا سایر معیارهای هزینه.
 - 5- تخصیص هزینه های مشترک یا به بیان دقیق تر هزینه فعالیت ها به واحدها تولید شده یا سایر معیارهای هزینه (طالبی، میرزائی، 1380).
- این مراحل به طور خلاصه به ترتیب زیر تشریح می شوند.

- ایجاد گروه های فعالیت

تعداد زیادی از انواع فعالیت ها در هر سازمانی انجام می شوند. نمونه ایده آل یک سیستم حسابداری بهای تمام شده این است که هزینه هر فعالیت را بر مبنای از پیش برنامه ریزی شده محاسبه کند، هر چند که، به احتمال زیاد انجام این کار برای اموری غیر از تهیه لیست غذای رستوران، با اثربخشی هزینه همراه نیست از این رو فعالیت ها به منظور ایجاد اثربخشی در راستای قابلیت کنترل بیشتر، در گروه های فعالیت دسته بندی می شوند.

این گروه بندی اغلب با توجه به ارتباط گروه ها با سطوح مختلف انجام می شود. برای مرتب کردن هزینه ها در گروهی خاص بایستی دقت زیادی اعمال شود. چرا که ممکن است آن هزینه ها از فعالیت های مشابه و یا فعالیت هایی با حداقل همبستگی ایجاد شوند. هزینه های راه اندازی بالفعل آمیزه ای از کار و ملزومات است و ضرورتاً هر دوی آنها همبسته نیستند. اما اگر آنها با یکدیگر تجمیع شوند و سپس، فقط با استفاده از یک موجد هزینه تسهیم شوند، زمان راه اندازی، به تحریف منجر خواهد شد. مشابهاً اگر هزینه ها در مخزنی تجمیع شوند که درجه یکسانی از تناسب با موجد هزینه بکار رفته ندارد، تحریف خواهد شد.

نمونه ای از چنین تحریفی موقعی مشاهده می شود که اجزاء ثابت و متغیر هزینه های تسهیلات با هم تلفیق شده و سپس برای تسهیم این تلفیق به ستادهای یگانه ای بکار رود. همانطور که قبلاً ذکر شد سطوح فعالیت مورد استفاده سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت عبارتند از آحاد گروه، تسهیلات و محصول، برخی از گروه های فعالیت ممکن است در یک دایره جا بگیرد در حالیکه برخی دیگر می توانند در میان دوایر مختلفی توزیع شوند.

- ردیابی هزینه از طریق فعالیت ها

به دنبال ایجاد و توسعه گروه‌های فعالیت، هزینه‌ها نیز بایستی بوسیله فعالیت‌ها گروه بندی شوند. هزینه‌ها باید با نظم و دقت زیادی ردیابی و تجمیع شوند.

- انتخاب انواع موجد هزینه‌ها

موجد هزینه‌ها حلقه‌ای ارتباطی میان هزینه‌ها، فعالیت‌ها و ستاده‌ها هستند. یک موجد هزینه می‌تواند مخزن هزینه‌ای را که با یک فعالیت پیوند خورده به آحاد تولید شده مرتبط کند و یا می‌تواند هزینه‌های مربوط به یک مرکز فعالیت را به فعالیت‌هایی در مراکز هزینه دیگر مرتبط کند.

یک روش برای تسهیل در طبقه بندی موجد هزینه‌ها به صورت مستقیم، تقسیم آنها به موجد هزینه‌های مرحله اول و دوم است. موجد هزینه‌های مرحله اول بهای منابعی را که برای یک فعالیت خاص مصرف شده‌اند به سایر مراکز فعالیت مرتبط می‌کند. چنین تخصیص‌هایی مشابه روشی هستند که یک دایره خدماتی هزینه‌هایش را به سایر دوایر تخصیص دهد. موجد هزینه‌های مرحله دوم هزینه‌های ناشی از مرکز فعالیت را به آحاد واقعی تولید شده مرتبط می‌کنند (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

- محاسبه نرخ‌هایی برای تخصیص هزینه

یکبار هزینه‌ها به مخازن فعالیت‌ها ردیابی می‌شوند و موجد هزینه‌ها برحسب آنها مورد قبول واقع می‌شوند. سپس، نرخ هر واحد موجد هزینه می‌تواند محاسبه شود. این نرخ‌ها می‌توانند براساس هر کدام از سطح واقعی فعالیت و یا سطح برنامه ریزی شده محاسبه شوند (حسینی و نوری، ۱۳۹۴).

- تسهیم هزینه فعالیت‌ها به ستاده‌ها

با استفاده از نرخ‌های محاسبه شده در بالا، مرحله نهایی این سیستم شروع می‌شود. این مرحله شامل تخصیص هزینه‌ها به آحاد ستاده یا به بیان دقیق‌تر به معیار هزینه مربوط می‌باشد. تمامی هزینه‌های مرتبط با فرایند تولید سرانجام به محصولات تسهیم می‌شوند. هزینه‌های دوایری چون تحقیق و توسعه، طراحی محصول، بازاریابی، توزیع و خدمات مشتری.

طراحی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

هدف کلی که طراحان هر سیستم هزینه‌یابی باید به هنگام سیستم مد نظر قرار دهند، تحصیل بیشترین فایده با کمترین هزینه است پیچیدگی یک سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به عوامل متعددی بستگی دارد. از جمله این عوامل می‌توان به اهداف مدیریت برای سیستم هزینه‌یابی و تنوع ترکیب محصولات تولیدی شرکت اشاره کرد. چنانچه مدیریت یک هدف غالب داشته باشد، برای دستیابی به آن هدف ممکن است به محرک‌های فعالیت معدودی احتیاج باشد.

به هر حال، هر قدر اهداف طرح پیچیده تر می شود محرک های بیشتری مورد نیاز است (طالبی، میرزائی، 1380).

طراحان سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت به منظور دستیابی به بیشترین فایده با کمترین هزینه، پنج گام زیر را در طراحی سیستم باید دنبال کنند:

- 1- تلفیق فعالیت ها
 - 2- گزارش هزینه فعالیت ها
 - 3- شناسایی مراکز فعالیت
 - 4- انتخاب محرک های منابع
 - 5- انتخاب محرک های فعالیت
- تلفیق فعالیت ها

تعداد فعالیت هایی که در یک کارخانه تولیدی انجام می شود، آنقدر زیاد است که بکارگیری یک محرک فعالیت جداگانه برای هر یک از آنها، از نظر اقتصادی توجیه پذیر نیست. بنابراین، در هر مخزن هزینه فعالیت تعدادی از فعالیت های مجزا باید تلفیق شود. سپس برای تخصیص هزینه های فعالیت های تلفیق شده به محصولات، از یک محرک واحد استفاده شود (نمازی و همکاران، 1391).

بنابراین، تلفیق فعالیت ها، اولین تصمیم در طراحی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت است. هر قدر تعداد فعالیت های تلفیق شده بیشتر باشد، توانایی محرک فعالیت، به منظور تخصیص صحیح هزینه منابع مصرف شده به محصولات کاهش می یابد (رودریگو و همکاران 2002).

گزارش هزینه فعالیت ها

بعد از انتخاب فعالیت های سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت، موضوع بعدی سطح تلفیق بکار رفته و گزارشگری منابع مصرف شده توسط هر فعالیت است. برای مثال می توان هزینه مربوط به منابع مصرف شده توسط فعالیت آماده سازی خط تولید را به صورت جداگانه یا انباشته گزارش کرد. این انتخاب در هزینه های گزارش شده برای محصول تأثیری ندارد و تنها جزئیات گزارش را تحت تأثیر قرار می دهد (مجتهدزاده، علوی طبری، 1393).

شناسایی مراکز فعالیت

گام سوم طراحی، شناسایی مراکز فعالیت است. مرکز فعالیت قسمتی از فرایند تولید جداگانه (یا یک قسمت پشتیبانی) است که مدیریت مایل است هزینه فعالیت های انجام شده در آن را بطور جداگانه گزارش کند (نمازی و حشمتی، 1388).

برای مثال، قسمت دریافت مواد اولیه می‌تواند به عنوان مرکز فعالیت دریافت کالا شناسایی شود، هزینه‌های محصول که توسط سیستم گزارش می‌شود، تحت تأثیر تعیین و انتخاب مرکز فعالیت دریافت بالا قرار نمی‌گیرد و تنها تأثیر آن بر نحوه‌ی گزارشگری هزینه‌های محصول است.

انتخاب محرک‌های منابع و محرک‌های فعالیت

مزیت روش تخصیص دو مرحله‌ای نسبت به روش تخصیص یک مرحله‌ای این است که می‌توان از معیارهای مختلف مصرف منابع در هر مرحله استفاده کرد. برای مثال از محرک منبع ساعات صرف شده برای آماده سازی خط تولید در مرحله اول و از محرک فعالیت تعداد دفعات آماده سازی خط تولید در مرحله دوم می‌توان استفاده کرد. استفاده از روش دو مرحله‌ای غالباً سودمند است زیرا اطلاعات قابل دسترس درباره‌ی مصرف منابع در سطح مرکز فعالیت، غالباً بیشتر از اطلاعات در ارتباط با سطح محصول است.

محرک منابع

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌های منابع را به مخزن هزینه در هر مرکز فعالیت تخصیص می‌دهد هر مخزن هزینه بیانگر یک فعالیت (یا تلفیق از فعالیت‌های) انجام شده در مرکز مذکور است. محرک‌های منابع که برای تخصیص هزینه‌ها به مخزن هزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ تعیین کننده مانع تخصیص داده شده در هر مخزن هزینه و همچنین صحت هزینه‌های گزارش شده است (طالبی، میرزائی، 1380).

برای مثال، استفاده از محرک منبع "ساعات بازرسی" در مقایسه با محرک منبع "تعداد بازرسی" موجب خواهد شد برای بازرسیهای طولانی‌تر، هزینه‌های مرتبط با بازرسی بیشتری به مراکز فعالیت تخصیص یابد به منظور جلوگیری از هر گونه تحریف، در بسیاری از موارد، هزینه‌ها مستقیماً تخصیص داده می‌شود.

محرک‌های فعالیت

از آنکه هزینه منابع مصرف شده توسط فعالیت‌های انجام شده در هر مرکز فعالیت، به مخزن هزینه فعالیت‌ها تخصیص داده شد، محرک‌های فعالیت را می‌توان انتخاب کرد. تعیین محرک‌های فعالیت آخرین مرحله طراحی است.

تعداد محرک‌های فعالیت مورد نیاز

حداقل تعداد محرک‌های فعالیت مورد استفاده سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، به میزان صحت مورد نظر برای هزینه‌های محصول و پیچیدگی ترکیب محصول بستگی دارد. صحت مورد نظر نقش بدیهی دارد. هر قدر تعداد محرک‌های فعالیت افزایش یابد، میزان صحت هزینه‌های محصول نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، هر قدر شرکت بخواهد هزینه‌های گزارش

شده صحیح تر باشد، برای دستیابی به این صحت به تعداد بیشتری محرک های فعالیت نیاز دارد پیچیدگی ترکیب محصول در امر تصمیم گیری برای تلفیق هزینه های دو فعالیت، بدون اینکه به سطح غیر قابل قبول تحریف هزینه ها منجر شود، نقش دقیق تری را ایفا می کند. عوامل مؤثر بر قابل قبول بودن یک محرک فعالیت به شرح زیر است.

1- تنوع محصول

2- هزینه های نسبی فعالیت های تلفیق شونده

3- تنوع حجم تولید

تنوع محصول

هرگاه مصرف منابع سطح واحد محصولی با مصرف سایر منابع آن نسبت مستقیم نداشته باشد، سیستم های سنتی هزینه یابی و مبتنی بر واحد محصول، هزینه های محصول را به صورت تحریف شده گزارش می کند. برخی از دلایل تحریف هزینه های محصول به شرح زیر است.

1- تنوع حجم تولید محصولات

2- تنوع اندازه فیزیکی محصولات

3- تنوع پیچیدگی تولید محصولات

4- تنوع مواد اولیه

اثر انواع مختلف تنوع محصول را تنها با استفاده از سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت می توان شناسایی کرد. در صورتی که تنوع محصول در سیستم هزینه یابی باید مورد توجه قرار گیرد. هر یک از طبقات تنوع محصول حداقل یک محرک فعالیت نیاز دارد.

هزینه نسبی فعالیت های تلفیق شونده

هزینه نسبی فعالیت های مختلف، معیاری از میزان هزینه های هر فعالیت به عنوان درصدی از کل هزینه های فرایند تولیدی است، به طور کلی، هر قدر هزینه نسبی یک فعالیت بیشتر باشد استفاده از محرک فعالیت با همبستگی ناقص برای تخصیص هزینه های آن فعالیت بین محصولات، تحریف در هزینه های محصول را بیشتر می کند.

تنوع حجم تولید

در صورتی که محصولات در دسته های محصول مختلف تولید شود، تنوع حجم تولید روی می دهد. چنانچه حجم تولید دو محصول با ضریبی معادل 1000 متفاوت باشند. تولید، سفارش و ارسال دسته ها تفاوت چشمگیری خواهند داشت سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت محرک هایی را برای فعالیت ها بکار می گیرد که آثار حجم متفاوت تولید را تعدیل می کند. سیستم های سنتی هزینه یابی این توانایی را ندارد.

- نقش قضاوت و تجزیه و تحلیل

در عمل، برای تعیین تعداد محرک های فعالیت مورد نیاز سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت لازم است از هر دو عامل قضاوت و تجزیه و تحلیل استفاده شود. گام اول، شناخت منابعی

است که ارزش پولی زیادی دارد. گام دوم توجه به تنوع محصولات و اندازه دسته‌هایی است که محصولات در آن دسته‌ها تولید می‌شود (نمازی و حشمتی، ۱۳۸۸).

تولید محصولات که تفاوت بسیار زیادی با هم دارند، به طراح سیستم هزینه‌یابی امکان می‌دهد که بدون تحریف بیش از حد هزینه‌های محصول، منابع عمده‌ای را شناسایی کند که می‌توان آنها را با یکدیگر تلفیق کرد. سپس، طراح سیستم با توجه به اهداف طراحی، می‌تواند با تجزیه و تحلیل منابعی که از لحاظ ارزش ریالی اهمیت کمتری دارد، مشخص کند کدام یک از آنها را می‌توان با منابع عمده تلفیق کرد و کدام یک را باید به عنوان فعالیت مستقل تعریف کرد. عوامل مؤثر در انتخاب محرک‌های مناسب فعالیت

پس از تعیین حداقل تعداد محرک‌های فعالیت مورد نیاز، می‌توان محرک‌های مناسب فعالیت را انتخاب کرد در انتخاب محرک‌های فعالیت باید سه عامل زیر مد نظر قرار گیرد:

1- هزینه‌های تعیین محرک فعالیت: فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای محرک فعالیت چه میزان ساده یا پیچیده است.

2- همبستگی: مصرف واقعی فعالیت با مصرفی که محرک فعالیت نشان می‌دهد چقدر همبستگی دارد.

3- اثر رفتاری: محرک فعالیت چه رفتاری را موجب می‌شود.

- هزینه‌های تعیین محرک فعالیت

سیستم‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با بکارگیری محرک‌های مختلف فعالیت، در مقایسه با سیستم‌های صنعتی هزینه‌یابی، صحت اطلاعات مربوط به هزینه‌های محصول را افزایش می‌دهد.

منظور کاهش هزینه‌های تعیین محرک‌های فعالیت‌ها، طراح سیستم‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت باید محرک‌هایی را انتخاب کند که فراهم کردن اطلاعات و داده‌های مربوط به آنها نسبتاً آسان باشد.

همبستگی

استفاده از محرک‌هایی برای فعالیت‌ها که مصرف واقعی آنها به طور غیرمستقیم تابع آن است، خطر تحریف و هزینه‌های محصول را در بردارد. برای مثال، استفاده از تعداد دفعات انجام بازرسی، برای مواردی که زمان انجام بازرسی محصولات مختلف متفاوت است (تنوع زمان بازرسی)، احتمالاً باعث تحریف هزینه‌های محصول می‌شود. در نتیجه، هزینه‌های محصولی که به زمان بیشتری برای بازرسی نیاز دارد، احتمالاً کمتر از واقع محاسبه می‌شود. در حالی که هزینه‌های محصولی که زمان کمتری برای بازرسی نیاز دارد، احتمالاً کمتر از واقع گزارش می‌شود.

همبستگی مقادیر مصرف منابع که به محصولات تخصیص داده شده است با مقادیر واقعی مصرف نشان دهنده‌ی درجه‌ی تناسب محرک فعالیت مربوط برای انعکاس مصرف واقعی آن فعالیت توسط محصول معینی است.

- آثار رفتاری

در انتخاب محرک‌های فعالیت باید به اثرات ناشی از به کارگیری یک محرک فعالیت خاص بر رفتار افراد نیز توجه کرد. محرک فعالیت هنگامی بر رفتار اثر دارد که افراد احساس نمایند عملکردشان به نحوی بر اساس محرک فعالیت، ارزیابی خواهد شد (برای مثال: چنانچه عملکرد افراد براساس قیمت هر واحد یا هزینه‌های تخصیص یافته از طریق محرک فعالیت ارزیابی شود). اهمیت رفتاری- که می‌تواند مثبت یا منفی باشد- را نباید دست کم گرفت (نمازی و همکاران، ۱۳۹۱).

فصل 5: نقش نهادها در بازاریابی صنعتی

مقدمه

توانمندی و موفقیت هر کشوری در صحنه اقتصاد جهانی منوط به موفقیت سازمان ها و موفقیت آنها در گرو خلاقیت، نوآوری، کارایی و بخصوص مدیریت مالی است. به عبارت دیگر تحول و رشد اقتصادی هر کشور تحت تأثیر مستقیم تحول سازمان ها، نهادها و مدیریت مالی در آن تحقق می یابد. کشورهایی نظیر ژاپن، انگلیس و آلمان بدون داشتن منابع فراوان توانسته اند، با استفاده از قدرت دانش و مدیریت کارای مالی در سازماندهی و تخصیص منابع، رشد اقتصادی شگرفی را در بلند مدت تجربه کنند. عوامل مؤثر بر کارایی و توانمندی نهادها در دو دسته طبقه بندی می شوند (ایوانس ۱، 2012):

1- عوامل درون سازمانی همچون؛ رهبری و مدیریت کار آمد مالی

2- عوامل برون سازمانی نظیر؛ ساختار بازارها، اندازه و میزان دخالت دولت در اقتصاد، مشوق ها و انگیزه های فعالیت، فضای کسب و کار و فرهنگ رشد

وجود عوامل بازدارنده فعالیت در فضای بیرون از سازمان و ضعف عوامل درون سازمانی، سبب ناکارایی فعالیت سازمان ها و پایین بودن بهره وری در کل اقتصاد خواهند شد. تحقیقات نشان می دهد که سرمایه گذاری زیاد کشورها به ویژه کشورهای توسعه نیافته در تجهیزات و ماشین آلات و نیروی انسانی در دهه های گذشته به دلیل پایین بودن بهره وری، رشد ناچیزی را در اقتصاد آنها به وجود آورده و در عوض کشورهایی که سرمایه گذاری و رشد نیروی انسانی

کمتری داشته ولی از بهره وری بالاتری برخوردار بوده اند رشد اقتصادی بیشتری را نظیر هنگ کنگ تجربه کرده اند (ایوانس، 2012).

مفهوم نهادها

از نظر تعریف، نهادها قوانین بازی یا قیدهایی هستند که از جانب نوع بشر به منظور تنظیم روابط متقابل انسان ها وضع شده اند. در نتیجه نهادها سبب ساختارمند شدن انگیزه های نهفته در مبادلات سیاسی و اقتصادی می شوند. مهمترین کارکرد نهادها، کاهش عدم اطمینان و هزینه های مبادله در فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع است (پلگریو، 2011).

نهاد، مفهومی گسترده است که به اشکال گوناگون تعریف شده است. اما متأسفانه تعریف روشن و قابل سنجشی که بر آن اجماع باشد وجود ندارد. نهادها، قانون های بازی در جامعه هستند. در نتیجه نهادها سبب ساختارمند شدن انگیزه های نهفته در مبادله های بشری می شوند، چه این مبادله ها سیاسی باشند چه اقتصادی و اجتماعی. در یک تعبیر کلی، نهادها مشتمل بر باورها، رفتارها حوزه عقلانی یا غیر عقلانی، سنت ها، ضوابط و مقررات حقوقی هستند که درباره هسته اصلی، مجموعه هماهنگی را شکل می دهند. از این لحاظ نهادهای خوب در جایگاه پدید آورنده ساختار انگیزشی مطرح هستند که باعث کاهش نا اطمینانی، تشویق کارایی و بنابراین کمک به بهبود عملکرد اقتصادی می شود (پلگریو، 2011).

بنابراین بایستی بین سه شکل از نهادها تمایز قائل شد (نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) قانون اساسی کشور، نمونه ای از نهادهای سیاسی است که در آن ساختار کلی از نهادهای سیاسی تعریف شده است، به طور نمونه چگونگی انتخاب سیاستمداران و انتقال قدرت به آنها را وصف می کند، به گونه ای که ممکن است قدرت را به رئیس جمهور که به طور دموکراتیک انتخاب شده است بدهد یا به یک دیکتاتور. بنابراین نهادهای سیاسی شامل نوع حکومت، قدرت تخصیص داده شده و محدودیت های اعمال شده روی سیاستگذاران و نخبگان سیاسی است. نهادهای اقتصادی مانند حقوق مالکیت شکل دهنده محیط اقتصادی هستند که افراد و

شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند. نهادهای اقتصادی خود به وسیله نهادهای سیاسی و به طور کلی تر به وسیله نهادهای اجتماعی شکل یافته‌اند. به طور ویژه درباره توزیع منابع تضاد منافی وجود دارد و تا حدی درباره نهادهای اقتصادی عامل مهم در تشخیص نتیجه چنین تضادی، تخصیص قدرت سیاسی است که خود آن به طور معناداری به وسیله ساختار نهادهای سیاسی متأثر می‌شود. اینکه چه نوع نهاد اقتصادی در جامعه برقرار خواهد شد به این موضوع بستگی دارد که چه کسی قدرت سیاسی را برای پدید آوردن یا مسدود کردن نهادهای اقتصادی در اختیار دارد. آموزش، بهداشت، حمایت از شهروندان فقیر و ناتوان از تحصیل درآمد مورد قبول برای زندگی، آداب و رسوم و ارزش‌ها از جمله نهادهای اجتماعی رسمی و غیر رسمی در جامعه است که در شکل دادن محیط اقتصادی نقش مهمی دارند(همان).

فعالیت جمعی منافی را برای جامعه در پی دارد که با عمل فردی حاصل نمی‌شوند. بنابراین ابتکار عمل جمعی موفقیت‌آمیز می‌تواند به صورت بهبود دهنده رفاه شمرده شود اما این عمل جمعی در کنار منافع هزینه‌هایی مانند رفتارهای فرصت‌طلبانه و سواری‌مجانگی در جهت حداکثرسازی منافع شخصی را نیز در بر دارد و برای کاهش این هزینه‌ها ابزارهایی اجتماعی نیاز است که نهادها ابزار مناسب برای این منظور شمرده می‌شوند.

به علت اینکه نهادها به حل مسائل مربوط به هماهنگی برنامه‌های کارگزاران، به ارتقای رفتارهای مشارکتی و ماورای فرصت‌طلبی کمک می‌کنند و پیامدهای خارجی کارگزاران را درونی کرده و همچنین باعث کاهش نااطمینانی در فعالیت‌ها می‌شوند نهادها همچنین از تکوین سرمایه اجتماعی و از تجربه عمل جمعی تاریخی که به نوبه خود بر احتمال پذیرش فعالیت جمعی اثر مثبت دارد حمایت می‌کنند. اعتماد، اعتبار و رفتار متقابل سه ویژگی کلیدی رفتار انسانی هستند که تمایل به پدید ساختن مشارکت و تداوم آن در طول زمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. رابطه مدور بین اعتماد، اعتبار و رفتار متقابل سطح مشارکت در بین افراد را افزایش می‌دهد، بنابراین زمینه را برای قوه ابتکار فعالیت جمعی مهیا می‌کند. در این زمینه نهادها قادر به پدید ساختن مجموعه درستی از انگیزه‌ها هستند که می‌توانند برقراری رابطه دایره‌وار بالا را تسریع کرده و گسترش رفتارهای مشارکتی را تسهیل و مجاز کنند(پلگریو، 2011).

حاکمیتی و حکمرانی خوب

واژه حکمرانی، واژه جدیدی است که به جای واژه قدیمی دولت بکار می رود. بانک جهانی حکمرانی را به صورت ذیل تعریف می کند:

روشی که بر اساس آن قدرت بر مدیریت اقتصادی یک کشور و منابع اجتماعی آن برای رسیدن به توسعه اعمال می شود. توانمند سازی دولت، مفهومی است که اخیراً وارد ادبیات توسعه اقتصادی شده و در برابر دیدگاه های پیشین توسعه، دولت بزرگ و دولت کوچک را عامل توسعه نمی داند، بلکه باور بر این است که جدای از اندازه دولت، توانایی دولت در انجام وظایف محوله نقش مهمی در توسعه و پیشرفت اقتصادی دارد. دولت ها می توانند با تقویت نهادهایشان، توانمندیشان را بهبود بخشند. این امر مستلزم نهادینه ساختن قوانین و هنجارهایی است که به مقامات دولتی انگیزه می دهد تا طبق منافع جمع عمل کنند(مومنی، 1393).

ایجاد کنندگان نهادها

با توسعه اقتصادها، برای حمایت از مبادلات پیچیده در حال افزایش، نهادها نیز تکامل می یابند. این تکامل می تواند از تغییرات در نهادهای موجود حاصل شود، ولی همچنین می تواند ناشی از ایجاد یا بنا نهادن نهادهای جدید باشد. نهادها توسط دولت ایجاد می شوند، ولی بازیگران فعال در جامعه و فعالان اقتصادی و بازیگران بازارهای بین المللی نیز در ایجاد نهادها نقش دارند(مومنی، 1393).

هنگامی که دولت ها اقدام به ایجاد نهادهای جدید می کنند به موفقیت های زیادی دست می یابند. منافع گروه های خصوصی نیز می تواند در ایجاد نهادها نقش داشته باشد. این منافع همچنین می تواند محرک یا مانع تغییرات نهادی، به صورت انفرادی یا مشارکتی باشد.

همچنین سازمان های بین المللی نیز می توانند به عنوان نیروی مهم برای تغییرات نهادی عمل کنند. آنها همچنین در کمک به ایجاد نهادهای مناسب با نیازهای کشورهای در حال توسعه موفقیت های متفاوتی داشته اند.

ریشه های اندیشه نهادگرایی

اگر به ریشه های اندیشه نهادگرایی رجوع کنیم، به آدام اسمیت و دیگر بنیانگذاران علم اقتصاد می‌رسیم. این اقتصاددانان توجه ویژه‌ای به نهادها داشتند. نهادها در واقع قواعد و قوانینی هستند که رفتارهای اقتصادی مردم را معین می‌کنند، یعنی رفتارهای اقتصادی جامعه در چارچوب نهادها معین می‌شوند. بنابراین توسعه اقتصادی منوط به این خواهد بود که نهادهای موجود در کشور برای توسعه اقتصادی مناسب هستند، یا خیر.

آدام اسمیت می‌گوید: اگر در جامعه نهادهای آزاد مشوق تولید وجود داشته باشد، ثروت تولید شده در جامعه بیشتر می‌شود و جامعه رشد می‌کند و ثروت ملل افزایش می‌یابد (آذرمند، 1393).

اقتصاددان های اولیه، اقتصاددان هایی نهادگرا بودند، اما به تدریج که علم اقتصاد در اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیستم دقیق تر و فرمالیزه می‌شد، توجه به نهادها در بخشی از علم اقتصاد کمتر می‌شود. توجه و تمرکز بیشتر بر روی عملکرد نظام اقتصادی و به اصطلاح، تخصیص منابع قرار می‌گیرد. اما خود نهادها که عملکرد نظام اقتصادی مبتنی بر آنها است در سایه قرار می‌گیرند و کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند.

رویکرد دوباره به نهادگرایی

شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی قرن نوزدهم اقتصاددانان را از نظریه ها و عقاید اقتصاددانان نئوکلاسیک ناخشنود کرد و به غیر از سوسیالیست ها، اقتصاددانان دیگری نیز بودند که با فرضیه ها و نظریه های مکتب نئوکلاسیک مخالفت می‌ورزیدند. تحولات اقتصادی این دوران اصول نظری نئوکلاسیک را از نظر تطبیق با واقعیت با تردید روبرو کرد. در چنین شرایطی، دفاع از نظام سرمایه داری که در آن دولت نقش عمده ای نداشته باشد دور از منطقی به نظر می‌رسید. در این دوران، برای نیل به تغییرات اجتماعی دو روش مهم و متفاوت مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت (آذرمند، 1393).

نخستین روش مبتنی بر تجدید سازمان جامعه از طریق روش های سوسیالیستی بود. روش دوم بر آن بود تا تغییرات اجتماعی در نظام سرمایه داری را از راه اصلاحات اجتماعی پدید آورد. در این روش هدف آن بود که شرایط موجود را از طریق دخالت دولت در اقتصاد اصلاح کند. با اعمال برنامه های اصلاحات اقتصادی امکان حفظ سرمایه داری از طریق بهبود شرایط زندگی برای طبقات کم درآمد و به ویژه توده ها فراهم می آمد و این دقیقاً پیشنهاد اقتصاددانان پیرو مکتب نهادی یا نهادیون را تشکیل می دهد.

نهادگرایی اولیه

در اوایل قرن بیستم، مکتب جدیدی به خصوص در آمریکا به وجود آمد که در تاریخ اقتصاد به عنوان نهادگرایی اولیه معروف است. نهادگرایان جدید در سی یا چهل سال اخیر به وجود آمدند. نهادگرایان اولیه پیروان مکتب تاریخی اقتصادی هستند که در آلمان و انگلستان قرار داشت و با فرمالیزه شدن و ریاضی شدن اقتصاد مخالف بود. در آن موقع اقتصاد را علمی مربوط به چند قضیه می دانستند که نتایج را می توان از آن قضایا استنباط کرد و به زمینه های تاریخی کمتر توجه می شد و علم اقتصاد محدود به چند فرض و قضیه و نتایج ماحصل از قضیه ها بود (سبحانی و بیات، 1392).

ساختار علم اقتصاد به تدریج که رشد می کرد به این سمت و سو گرایش پیدا کرد. آن زمان اعتراضی نسبت به فرمالیزه شدن اقتصاد تحت عنوان مکتب تاریخی اقتصاد یا نهادگرایان اولیه شکل گرفت. نهادگراها معتقد بودند؛ این نتایج تاریخی که مورد توجه قرار نمی گیرند، از اهمیت بالایی برخوردار هستند و در عملکرد اقتصاد، نهادها جایگاه مهمی دارند. نهادگرایان اولیه، نفوذ زیادی در علم اقتصاد پیدا نکردند. اقتصاد به ویژه در بین دو جنگ جهانی و بعد از جنگ دوم جهانی که در واقع زمان اوج گرفتن اقتصاد نئوکلاسیک است، بیشتر به سمت ریاضی و اتکا به فرضیه ها و قضیه ها و فرمالیزه شدن گرایش پیدا کرد. علم اقتصاد در چارچوب این قضیه ها رشد زیادی پیدا کرده است.

پس از جنگ دوم جهانی از نیمه دوم قرن بیستم علم اقتصاد به سمت ریاضی، اقتصاد سنجی و هر چه دقیق تر کردن فرضیه های آدام اسمیت بدون توجه به نهادهایی که آدام اسمیت آنها را

برای رشد اقتصاد ضروری می دانست، گرایشی عمده داشت. به تدریج از دهه های 60 و 70 میلادی، برخی از اقتصاددان ها که آموزش دیده مکتب نئوکلاسیک بودند، به نهادها توجه می کنند(سبحانی و بیات، 1392).

نهادگرایی قدیم و جدید

با اذعان به این امر که نهادها خود در گذر زمان تغییر می کنند و غالباً به عوامل اقتصادی، حساسیت نشان می دهند، پس می توان بین نهادگرایان قدیمی و جدید و اندیشه هایشان تفاوتی قائل شد. نزدیک به یک سده است که از عمر مکتب نهادگرایی می گذرد. در طول این سال ها، مکتب نهادگرایی دستخوش تحولات و گرایشات وسیعی شده است. نگاه های متفاوت به مقوله هایی چون نهادها، تغییرات نهادی، کارایی، ایدئولوژی و غیره به ظهور و پیدایش مکتب عمده نهادگرایی قدیم و جدید، انجامیده است(طیب نیا و دیگران، 1392).

مکاتب نهادگرایی قدیم و جدید، به واسطه بی اعتنایی اقتصاد نئوکلاسیکی متعارف نسبت به نهادها، ظهور یافته اند. موضوع تأثیر نهادها در شکل دهی رفتار و عملکرد اقتصادی، اعتقاد اصلی هر دو مکتب نهادگرایی قدیم و جدید است. نهادگرایان قدیم، رویکرد نئوکلاسیکی در تأکید بر انسان معقول اقتصادی را رها کرده اند و در مقابل به بررسی رفتار اقتصادی در فضایی فرهنگی روی آورده اند، اما نهادگرایان جدید یا لاًقل نسبت قریب به اتفاق آنها، نه تنها رویکرد متعارف نئوکلاسیکی که بر پایه الگوی انتخاب عقلایی بنیان گذاشته شده است را رها نکرده اند، بلکه آنرا گسترش داده یا به عبارتی جرح و تعدیل نموده اند.

از نمونه های دیگر افتراق می توان، اعتقاد به فلسفه کل گرایی و نفی صوری گرایی در نهاد گرایی قدیم و در مقابل آن فردگرایی روش شناسانه و صوری گرایی وسیع تری را نام برد که در نهادگرایی جدید وجود دارد. با تمامی این اوصاف، در نگاهی کلی، تفاوت بنیادین این دو مکتب در تمایل نهادگرایان جدید به بررسی چگونگی توسعه و عملکرد نهادها نهفته شده است. نهادگرایان جدید از زاویه کارآیی و مناسبات صرفه جویانه به نهادها می نگرند. زیرا به اعتقاد آنها افراد معقول در رفتار خود اقتصادی عمل می کنند. این در حالی است که نهاد گرایان قدیم تمایل دارند تا در

نگاه خود به نهادها، بسیاری از عوامل دیگر سیاسی و اجتماعی را دخیل سازند (طیب نیا و دیگران، 1392).

مبانی فکری مکتب نهادی

مبانی فکری مکتب نهادی طبق اندیشه های اقتصاددانان پیرو این مکتب بر شش اصل مهم و اساسی به شرح زیر متکی است (پاداش و همکاران، 1393):

1- اقتصاد باید به عنوان یک سازمان با مجموعه کامل و واحد تشکیلات که تمامی اجزای آن با یکدیگر ارتباط دارد، مورد بررسی قرار گیرد. در این مورد، مطالعه یک دوره کامل از یک سازمان را نمی توان صرفاً با بررسی اجزای آن به صورت قسمت های مجزا و منفصل از یکدیگر قرار داد. به همین ترتیب، فعالیت های اقتصادی جامعه مجموع تصمیمات فردی برای بدست آوردن حداکثر منافع پولی نیست، بلکه فراتر از آن بوده و ناشی از فعالیت های جمعی می شود که بزرگتر از مجموع اجزا منفصل از یکدیگر است.

2- مکتب نهادی نقش مؤسسات و نهادها را در زندگی اقتصادی مورد تأکید قرار می دهد. نهاد تنها یک مؤسسه برای انجام هدف خاصی نظیر تعلیم، هماهنگی، خدمات اقتصادی، اتحادیه یا بانکی نیست، بلکه الگویی متشکل از رفتار جمعی یا گروهی است که به عنوان جزء و بخش اساسی یک فرهنگ پذیرفته می شود. نهاد شامل رسوم، عادت اجتماعی، قوانین، روش های فکری و به طور کلی روش زندگی می شود. نهادگراها معتقدند که زندگی اقتصادی به وسیله نهادهای اقتصادی و نه به وسیله قوانین اقتصادی کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها کنترل می شود. بنابراین، در تجزیه و تحلیل اقتصادی، رفتار گروهی است که روش زندگی را تحت تأثیر قرار می دهد و لذا در مقایسه با فلسفه فرد گرایی مطلق کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها در نزد نهادگرایان رفتارهای جمعی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

3- نظریه تکامل داروین در تجزیه و تحلیل اقتصادی باید مورد استفاده قرار گیرد، زیرا جامعه و نهادهای آن دائماً در حال تغییر نیست. به جای وجود تعادل همواره حرکت تغییر وجود دارد. این مکتب با نظریه تعادل ایستای اقتصاددانان کلاسیک و نئوکلاسیک که به دنبال کشف حقایق

ابدی و ازلی اقتصاد بوده و هیچ گونه توجهی به تفاوت های زمانی و مکانی و تغییراتی که دائماً تحقق می یابند، معطوف نمی داشته اند، به مخالفت بر می خیزد. تکامل نهادهای اقتصادی باید زمینه اصلی تحولات اقتصادی را تشکیل دهد. این روش مستلزم دسترسی به اطلاعاتی در زمینه اقتصاد، تاریخ، انسان شناسی، علوم سیاسی، جامعه شناسی، فلسفه، روان شناسی و روان شناسی اجتماعی است. بنابراین مکتب نهادی نظریه کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها را، مبنی بر وجود تعادل ساکن و عادی در جامعه اقتصادی، مردود دانسته و به جای آن بر اصل سلسله علل یا تغییرات تراکمی که در جامعه اقتصادی، مردود دانسته و به جای آن بر اصل سلسله علل یا تغییرات تراکمی که در جریان حصول به هدف های اجتماعی و اقتصادی ممکن است منجر به نتایج مثبت یا منفی گردد، تکیه می کند. به عبارت دیگر، تعدیل کمتر یا بیشتر از مقدار لازم برای حصول به تعادل در زندگی اقتصادی انحراف از تعادل به شمار نمی آید، بلکه این نوع انحراف خود عادی هستند.

4- بیشتر مکاتب اقتصادی در نظام سرمایه داری بر پایه فرضیه های مورد استفاده در نظریه های خود وجود هماهنگی در منافع افراد جامعه را استنتاج می کنند، در حالی که مکتب نهادی معتقد به وجود تضاد منافع است و انسان را موجودی اجتماعی و تعاونی می داند که برای حفظ منافع متقابل و مشترک خود با دیگران اقدام به تشکیلات گروهی می کند. با این وجود، میان منافع گروه های مختلف جامعه نظیر بنگاه های بزرگ در مقابل بنگاه های کوچک، مصرف کننده در مقابل تولید کننده، کشاورز در مقابل شهرنشین و کارفرما در مقابل کارگر تضادهایی به وجود می آید. در این صورت، دولت باید تضادهای مربوط به رفاه عمومی و تضادهای مربوط به عملکرد کارآمد سیستم اقتصادی را با یکدیگر آشتی دهد.

5- مکتب نهادی از برنامه اصلاحات اجتماعی به منظور توزیع عادلانه تر ثروت و درآمد حمایت می کند. این مکتب، با وجود عقاید کلاسیک ها مبنی بر این که قیمت های بازار شاخص رفاه فردی و اجتماعی بوده و بازار بدون دخالت دولت می تواند تخصیص موثر منابع و توزیع بهینه درآمد را انجام دهد، توجه خود را به هزینه ها و منافع اجتماعی معطوف می دارد. به عبارت دیگر، این مکتب اقتصاد آزاد سرمایه داری را محکوم می کند و به نقش بسیار مهم دولت در امور اقتصادی و اجتماعی مردم اعتقاد دارد.

6- از نقطه نظر روش شناسی، مکتب نهادی روش استقرا را بر قیاس ترجیح داده و بر این عقیده است که برای درک بهتر عملکرد نظام اقتصادی می باید، مطالعات دقیقتری از طرز کار آن به عمل آورد. از این نظر، اقتصاددانان نهادی با اقتصاددانان تاریخی هم عقیده و معتقدند که روش استدلال منطقی روشی است که از حقایق شخصی آغاز می شود و از حالات خاص به نتایج کلی می رسد. چنانچه این روش به درستی به کار رود از لحاظ تحقیق علمی حائز اهمیت بوده و به قانونمندی های علمی منجر می شود.

نقش نهادها

نهادها، سه وظیفه مهم بر عهده دارند:

1- موجب هدایت اطلاعات درباره شرایط بازار، کالاها و مشارکت کنندگان در بازار می شوند. جریان مناسب اطلاعات به بنگاه ها در شناسایی الگوها و فعالیت های پر بازده و نیز ارزیابی اعتبار آنها کمک می کند. این اطلاعات همچنین به دولت ها برای تنظیم مقررات مناسب کمک می کنند. در نتیجه، نهادها می توانند بر تولید، جمع آوری، تحلیل، بازبینی و توزیع یا خودداری از توزیع اطلاعات و دانش برای مشارکت کنندگان در درون و میان جوامع و بازارها تأثیر بگذارند. نهادهایی که بر توزیع عادلانه اطلاعات تأثیر می گذارند عبارتند از: بنگاه های حسابداری، دفاتر اسناد اعتباری و مقررات دولتی درباره محدود کردن رسانه ها در افشای اطلاعات.

2- نهادها حقوق مالکیت و قراردادها را تعریف کرده و تعیین می کنند که چه کسی باید چه چیزی را و چه زمانی کسب کند. آگاهی افراد جامعه در مورد حقوق خود در زمینه دارایی ها و درآمدهایشان و توانایی حفظ این حقوق از جمله حقوق بخش خصوصی نسبت به دولت برای توسعه بازار بسیار با اهمیت است. نهادها می توانند احتمال بروز اختلاف را کاهش دهند و به اجرای قراردادها کمک کنند. نمونه هایی از این نهادها عبارتند از: قانون اساسی، نظام قضایی و مجموعه ای کامل از شبکه های اجتماعی.

3- موجب افزایش یا کاهش رقابت در بازارها می شوند. رقابت انگیزه هایی را به مردم می دهد تا فرصت های خود را به طور برابر گسترش دهند. در بازارهای رقابتی احتمال این که منابع بر

اساس سودمندی یک طرح و نه روابط سیاسی و اجتماعی یک کارآفرین، مورد استفاده قرار گیرد بیشتر است. درجه رقابت همچنین موجب تحریک نوآوری و رشد اقتصادی خواهد شد، ولی گرچه برخی از نهادها رقابت را تسهیل می کنند، نهادهای دیگر مانع از آن می شوند. با برقراری محدودیت های قانونی فراوان برای ورود به بنگاه های جدید بازار، دولت ها می توانند مانع از رقابت شوند و با سازماندهی فعالیت های بازار در اطراف یک گروه محدود از مشارکت کنندگان فرصت های پیش روی این گروه، حتی با وجود این که رقابت سخت تر شده است، ممکن است افزایش و فرصت های افراد خارج از گروه کاهش یابد.

از طریق این سه وظیفه تمام ساختارهای نهادی توزیع دارایی ها، درآمدها و هزینه ها و نیز انگیزه های مشارکت کنندگان در بازار از طریق حقوق توزیعی برای کارآمدترین کارگزارها، نهادها می توانند بهره وری و رشد را تقویت کنند. برای مثال، با تحت تأثیر قرار دادن مشوق های سرمایه گذاری از طریق تقویت حقوق مالکیت، نهادها می توانند بر سطوح سرمایه گذاری و انتخاب فنآوری جدید تأثیر بگذارند. با تعیین حقوق بازاری، مثلاً از طریق قانون رقابت، نهادها موجب محدود شدن رانت های تولید کننده می شوند و از مصرف کنندگان در مقابل قیمت های بالا حمایت می کنند و از طریق روشن ساختن حقوق مربوط به اشکالات موجود در بازارها، نهادها می توانند به طور مستقیم زندگی مردم فقیر را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، با ارائه اسناد رسمی به مردم فقیری که حقوق مالکیت آنها توسط وام دهندگان به رسمیت شناخته نشده است، به آنها اجازه می دهد تا استقراض و سرمایه گذاری کنند.

نهادهای کارآمد نهادهایی هستند که سازگار و با انگیزه هستند. نهادهای دارای ساز و کارهای اجرایی درونی به دلیل این که یک نظام پاداش و جریمه متقابل شناخته شده وجود دارد، نهادهای کارآمدی هستند. یک موضوع مهم در طراحی نهادهای عمومی اطمینان از این است که، انگیزه هایی که ایجاد شده است به طور واقعی منجر به رفتار نامطلوب شود. مثلاً تجربه نشان می دهد بیمه سپرده ها که برای حمایت از سپرده های افراد در مقابل خطرهای ذاتی ناشی از نهادهای مالی طراحی شده، می تواند موجب تضعیف انگیزه های مدیران مالی برای پرداخت وام به صندوق های سپرده گذاران به طور محتاطانه شده و منجر به ریسک پذیری گسترده شود (پاداش و همکاران، 1393).

نقش نهادها در توسعه اقتصادی

تجربه موفقیت آمیز کشورهای آسیای شرقی و به ویژه چین و برعکس تجربه نه چندان موفق کشورهای اروپای شرقی و بسیاری از کشورهای در حال توسعه برای انتقال کم هزینه و سریع از اقتصاد برنامه ریزی متمرکز به اقتصاد بازار، بیانگر این واقعیت است که صرف انجام اقداماتی چون کاستن از بار تصدی های دولت، مقررات زدایی، خصوصی سازی، آزادسازی قیمت ها، آزادسازی تجارت خارجی و غیره، هر چند که ضروری است، اما لزوماً نمی تواند موجب افزایش عملکرد اقتصادی یک کشور شود (مومنی، 1393).

در دنیای معاصر، فرصت ها و کامیابی های افراد اساساً به این بستگی دارد که چه نهادهایی در جامعه وجود دارند و چگونه عمل می کنند. بازارها، برای زندگی مردم بسیار با اهمیت هستند و نهادها نقشی مهم در چگونگی تأثیرگذاری نهادهای کارآمد موجب ایجاد تفاوت در موفقیت اصلاحات بازار می شود. اقتصاد بازار تنها هنگامی می تواند مسأله تخصیص منابع و دستیابی به اهداف اقتصادی جامعه را به نحو مطلوب ساماندهی کند که نهادهای پشتیبانی کننده آن از قبل ایجاد شده باشند.

اهمیت نقش نهادها در رشد اقتصادی

دلایل بی شماری برای فهم اهمیت نقش نهادها وجود دارد: رکود اقتصادی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مسایل ساختاری در اقتصادهای صنعتی قدیم، فروپاشی اقتصادهای شوروی سابق، آسیای مرکزی، اروپای مرکزی و شرقی. تحلیل نهادی، تحلیل اهمیت فوق العاده هدایت گذار به بازارها در اقتصادهایی است که قبلاً به صورت متمرکز مدیریت می شدند. بسیاری از محققان اکنون می پذیرند که تحلیل اقتصادی متعارف یعنی اقتصاد نئوکلاسیک، به بازسازی اقتصادهای فاقد بازارهای امن کمکی نمی کند (آلستون و دیگران، 2009)

رویکرد بانک جهانی به محیط نهادی

روش شناسی بانک جهانی در باره محیط نهادی مبتنی بر آزادی اقتصادی است و شاخص های زیر را در بر می گیرد:

الف- مقررات

ب- تجارت

ج- بار مالی

د- دخالت دولت

ه- سیاست پولی

و- سرمایه گذاری

ی- سیستم مالی

ر- حقوق مالکیت

ز- فساد

نمره هر از این شاخص ها در بازه صفر تا صد قرار می گیرد، که هر چه به سمت نمره صد نزدیکتر گردد حاکی از مطلوب بودن محیط نهادی از نقطه نظر شاخص مربوطه است.

بانک جهانی بر اساس میانگین وزنی هر یک از شاخص های فوق، یک امتیاز(نمره) به هر یک از شاخص ها اختصاص می دهد که معیار اصلی تحلیل قرار می گیرد. این شاخص ها هر سال برای همه کشورهای جهان از سوی بانک جهانی منتشر می شود.

توصیف آماری هر یک از شاخص ها بصورت جداگانه برای یک بازه زمانی معین مشاهده روشنی را در اختیار ما قرار نمی دهد. چون عمده تحولات نهادی تحولات تدریجی و بطئی هستند. در صورتی که با میانگین گیری هر شاخص در فاصله زمانی معین می توان این آمار را تا حدودی گویا کرد. لذا، اگر از امتیاز شاخص های نهادی بانک جهانی در فاصله سال های

مورد مطالعه (1975 - 2012) میانگین ساده بگیریم، می توانیم روند متوسط این شاخص ها را در ایران پیگیری کنیم. می توان دریافت که در فاصله این سال ها، ایران به طور متوسط در چهار شاخص، پایین ترین نمره و در نتیجه نامساعدترین محیط نهادی را داشته است. این شاخص ها به ترتیب عبارتند از: حقوق مالکیت، سیستم مالی، فساد و سرمایه گذاری.

نمره شاخص حقوق مالکیت و سیستم مالی، یکسان و حدود 10 است. معنای تلویحی این مشاهده آن است که در سال های مورد بررسی، محیط نهادی از جانب چهار حوزه آسیب دیده است؛ حقوق مالکیت خصوصی به درستی تعریف و تضمین نشده است و هنوز ریسک سلب مالکیت در ایران وجود دارد. سیستم مالی متشکل در اقتصاد کشور وجود ندارد. سطح و گستره فساد به طور معکوسی فرآیند توسعه اقتصادی ایران را تحت الشعاع قرار داده است به طوری که کارآفرینان انگیزه پیدا می کنند به سمت فعالیت های غیر رسمی حرکت کنند. همچنین، به دلیل فقدان حقوق مالکیت باثبات و امن، تشکیل سرمایه در کشور با کندی صورت می گیرد. بدین ترتیب، محیط نهادی ایران بر اساس تحلیل های بانک جهانی محیطی نا امن و نامساعد برای رشد اقتصادی است.

رویکرد بنیاد هریتیج^۱

بنیاد هریتیج مؤسسه ای بین المللی است که اطلاعات مربوط به کیفیت نهادی را با رویکرد امنیت اقتصادی ارائه می کند. رویکرد بنیاد هریتیج به محیط نهادی اساساً رویکرد امنیت سرمایه گذاری است و طبق این رویکرد دولت ها با فشار یا اجبار بیش از حد، محیط سرمایه گذاری اقتصادی، را نا امن می سازند. امنیت اقتصادی زمانی محقق می شود که آزادی اقتصادی، توسط دولت تأمین و تضمین شده باشد.

آزادی اقتصادی عبارت است از؛ امکان تولید، توزیع و مصرف کالاها و خدمات، بدون وجود فشار یا اجبار بیش از حد توسط دولت. حد فشار دولت، حدی از الزام و اجبار است که برای تضمین حقوق مالکیت عاملان اقتصادی و شهروندان ضرورت دارد. همانطوری که از رویکرد

¹ - Heritage Foundation

بنیاد هریتیج روشن می شود اقتصادی که در آن امنیت اقتصادی برقرار باشد اقتصادی آزاد و مساعد برای هر گونه فعالیت اقتصادی کارآ قلمداد می شود.

همینطور، اقتصادهای غیر آزاد اقتصادهایی هستند که حقوق مالکیت عاملان اقتصادی در آن نا امن و بی ثبات است. لذا امنیت اقتصادی و آزادی اقتصادی به عنوان مؤلفه های اصلی محیط نهادی دو روی یک سکه هستند. محیط نهادی امن و آزاد محیطی است که زمینه تحریک رشد اقتصادی را فراهم می کند و در مقابل، محیط نهادی نا امن و غیر آزاد با طرد سرمایه گذاری، موجبات کندی رشد را باعث می شود. واضح است که سنجش کمی محیط نهادی با رویکرد امنیت و آزادی اقتصادی به دلیل گستره مؤلفه های آن دشوار است، اما بنیاد هریتیج، بر اساس پنجاه متغیر مستقل سعی کرده است که نمایی از آزادی اقتصادی در کشورها را ترسیم کند. این پنجاه متغیر، در واقع، زیرشاخص های ده شاخص کلی هستند که به شرح زیر طبقه بندی و ارائه می شوند:

1- تجارت

2- بارمالی

3- دخالت دولت

4- سیاست پولی

5- سرمایه گذاری خارجی

6- بانکداری

7- دستمزدها و قیمت

8- حقوق مالکیت

9- مقررات

هر شاخص، نمره ای بین یک تا پنج به خود می گیرد. نمره یک، نشانه بهترین و نمره پنج نشانه بدترین کیفیت نهادی است. نمره کلی هر کشور، میانگین ساده نمرات مربوط به شاخص های دهگانه فوق است. کشورهایی که نمره کل آنها، کمتر از 1/95 باشد آزاد یا امن تلقی می شود. کشورهایی که نمره کل آنها در فاصله 2- 2/95 قرار می گیرد، عمدتاً آزاد یا عمدتاً امن است. کشورهایی که نمره کل شان در فاصله 3- 3/95 است، عمدتاً غیر آزاد یا عمدتاً غیر امن هستند. آن دسته از کشورهایی که نمره کل شان، بیش از 4 است، کشورهای تحت فشار یا نا امن هستند؛ در این کشورها اندازه دولت بسیار بزرگ و دخالت دولت به مراتب گسترده است (آذرمنند، 1393).

نهادها مبین مجموعه ای از عادات و قواعد اخلاقی، رسوم و قوانین هستند که محور یا هدف مشترکی دارند و با یکدیگر سازگارند و سیستم را می سازند. ارگان های اجتماعی اشکال ثابتی هستند که از طریق مجموعه ای از افراد و کالاها، به منظور دستیابی به اهداف خاص پدید آمده اند.

دیدگاه های رایج نئوکلاسیک بر فردگرایی تأکید کرده و همه قواعد اجتماعی را ناشی و برگرفته از روابط بین فردی دانسته و قواعد فیزیک نیوتنی را مبنای نظریه پردازی خود قرار دادند (سولو¹، 1956). این در حالی است که نهادگرایان با دیدی جامع تر نظریه تکامل داروین را پذیرفته و کنش های اجتماعی را صرفاً برگرفته از روابط بین فردی ندانسته و نقش نهادها را نیز مورد توجه قرار دادند.

در حالی که لیبرال های فردگرا نقش نهادها را مطرود می دانستند، نهادگرایانی نظیر اشمولر² به این نتیجه رسیدند که؛ در دولت اجتماعی مطلوب، نهادها مانع توسعه نبوده و محرک آن هستند.

¹- Solow
²- Eshmoler

در جایی که نهادهای پایدار و تأثیر و تأثر متقابل نیروهای فردی مکمل یکدیگر هستند، نهادها در جهت توسعه عمل می کنند.

از سوی دیگر با وجود این که پیشرفت اقتصادی از طریق تولید حجم بیشتری از کالاهای اقتصادی حاصل می شود، اما این کار صرفاً با شکل گیری نهادهای بهتر و تشکیلات سازمانی پیچیده عملی می شود. دوره هایی که در آن پیشرفت های عظیم صورت گرفته است، زمان هایی است که نهادها اصلاح شده و سازمان های جدید شکل گرفته است.

از نظر داگلاس نورث، نهادها عامل تعیین کننده در عملکرد بلند مدت اقتصاد هستند (نورس، ۱، 1990).

اندیشمندان دیگر نظیر رادریک و دیگران پا را از این هم فراتر گذاشته و معتقدند تأثیر کیفیت نهادها بر توسعه منطقه ای حتی بیش از فاکتورهای سنتی نظیر جغرافیا و تجارت است (رادریک و دیگران، ۲، 2004)

در تحقیقات انجام گرفته مشخص شده است که نهادها باعث ایجاد ائتلاف هایی بین عناصر اقتصادی در سطح منطقه شده و نتیجه این امر کاهش هزینه های مبادله، تأمین کالاهای عمومی با شرایط مناسب تر و ارتقای شفافیت، ارتقای کارآفرینی و تسهیل در عملکرد بازارهای کار و ارتقای بهره وری اقتصادی است (استورپر، ۳، 2005).

محققان مختلف بر جنبه های متفاوتی از نظم نهادها متمرکز شده اند. برخی نقش سرمایه اجتماعی و ویژگی های آن نظیر شبکه ها، هنجارها و ائتلاف هایی که به هماهنگی و همکاری برای منافع دو سویه می انجامد را نشان داده اند (استورپر، ۴، 2005).

تأثیر عملکرد نهادها در توسعه منطقه ای زمانی روشن تر شد که مطالعات نشان داد نهادهای اجتماعی در برخی از مناطق یک کشور می تواند تا چه حد در توسعه آن منطقه نسبت به دیگر مناطق تأثیرگذار باشد (استورپر ۱، 2005).

امین و ثریفت نیز مفهوم دیگری نیز را تحت عنوان غلظت نهادی معرفی کردند. غلظت نهادی به معنای حضور نهادهای متعدد در یک منطقه و روابط بین آنها است. این افراد نشان دادند که غلظت نهادی به عنوان عامل اصلی توسعه صنعتی مناطق عمل می کند (امین و ثریفت ۲، 2005).

وولکاک (1998) نیز نهادها را به دو دسته توسعه ای و ضد عملکردی تقسیم کرد. از نظر او، نهادهای عملکردی نهادهایی هستند که روحیه همکاری، آزادی فردی و جمعی، انعطاف و کارآمدی نظام اداری را تقویت کرده و ضد فساد عمل می کنند و نهادهای ضد عملکردی نهادهایی هستند که غیر پاسخگو بوده و در اختیار نخبگان قرار می گیرند و از شهروندان عادی جدا می شوند و غیر شفاف بوده و در برابر قانون پاسخگو نبوده و عامل فساد هستند. به طور کلی تحقیقات نشان داده است که حضور نهادهای کارآمد، منسجم و کافی، برای توسعه در مقیاس منطقه ای نیاز است.

پایک و دیگران نشان دادند که بازارها آنچنان که نئوکلاسیک ها می گویند پدیده های آزاد شناور نیستند، بلکه ساختارهایی اجتماعی هستند که از طریق چارچوب هایی که توسط جامعه ساخته می شود ایجاد می شوند (پیکه و دیگران ۳، 2006).

نهادها هزینه های مبادله و هزینه های انتقال اطلاعات را کاهش داده و به توسعه دانش و نوآوری که پیش شرط توسعه منطقه ای است کمک می کنند. نهادها همچنین بر فرآیند یادگیری در مناطق کمک می کنند.

¹ - Storper

⁸ - Amin and Thrift

⁹ - Pike et al

از نظر امین، یک راهبرد منسجم توسعه منطقه ای به تعادل بین نهادهای رسمی و غیر رسمی نیاز دارد.

نهادهای رسمی از آن جهت مهم هستند که محرک های لازم برای رشد را به واسطه کم کردن ریسک، عدم اطمینان و فساد فراهم می کنند (چکراواری، ۱، 2005).

نهادهای غیر رسمی نیز می توانند تحت شرایطی جانشین نهادهای رسمی ضعیف شوند و برای کاستن از هزینه های انتقال ضروری هستند (امین، 2004).

از سوی دیگر نهادهای رسمی قوی نیز می توانند نقاط ضعف نهادهای غیر رسمی را پوشش دهند. تعاملات بین نهادهای رسمی و غیر رسمی می تواند تفاوت بین شیوه های رشد و توسعه مناطق مختلف را تشریح کند (هاریس و دیگران، ۲، 2005).

در این نوشتار ما به دنبال سنجش این فرضیه هستیم که آیا پیشرفت های اقتصادی و اجتماعی تا چه حد وابسته به اصلاح نهادهای موجود یا ایجاد نهادهای جدید است. از این منظر، در ابتدا تأثیر نهادها بر تاریخ پیشرفت اقتصادی بشر از دوران برده داری تا مرحله فرضی کمون نهایی مورد بررسی قرار می گیرد و سپس نقش نهادها در پیشرفت های اقتصادی و اجتماعی جوامع معاصر مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اولین کسی که به نقش نهادها در اقتصاد توجه کرد وبلن بود. او برای تشریح دیدگاه های خود به جای توجه به دیدگاه های نیوتنی که کلاسیک ها به آن وابسته بودند به دیدگاه داروینیستی توجه کرد.

طبق نظریه تکامل داروین که مبنای نظری تئوری نهادگرایی در اقتصاد است، تنوع جالب توجه در طبیعت نتیجه سه مکانیسم یعنی انتخاب، تغییر و وراثت است (پوتس، ۳، 2009).

از نظر وبلن، نهادها عامل تسلسل و ثبات نسبی در طول زمان هستند. او معتقد بود که نهادهای به ارث رسیده از گذشته اغلب الگوها، عادات فکری، دیدگاه ها، تلقی های ذهنی و مواردی از این دست را از دوره ای به دوره دیگر منتقل می کنند (هودسن ۱، 2013)

داگر^۲ (2009) اشاره می کند که تغییرات نیوتنی تغییرات مکانیکی و تکراری هستند. این تغییرات از قوانین ثابتی پیروی می کنند و منجر به تغییرات در نهادهای اصلی نمی شوند. اما تغییرات داروینی تجمعی و توسعه گرا هستند.

این تغییرات از قوانین ثابتی پیروی نمی کنند و منجر به ایجاد تغییرات مهمی در نهادهای اصلی می شوند. تغییرات نیوتنی اساساً واکنشی است که به اختلال های ناشی از بیرون اقتصاد صورت می گیرد. در این واکنش بازگشت به تعادل و یا به عبارت دیگر بازگشت به سکون وجود دارد. از سوی دیگر تغییرات داروینی جزو ذات فرآیندهای اقتصادی می باشند نه یک اختلال موقتی در سکون نظام. تغییرات داروینی نقطه آغاز تغییرات بیشتری است در حالی که تغییرات نیوتنی به سرعت به انتها رسیده و برگشت به نقطه تعادل را می طلبد. نهادگرایان اعتقاد دارند که اقتصاد چیزی بیش از مکانیسم بازار است.

همان گونه که اقتصاددانان نهادی به آن اشاره کرده اند، پیشرفت اقتصادی تحولی داروینیستی است. یعنی باید شامل سه خصیصه انتخاب، تغییر و وراثت باشد. در این بخش به دنبال آن هستیم که نشان دهیم چگونه تحولات تاریخی در بنیان های اقتصادی به تحول در نظام های بشری انجامیده است.

اگر به تاریخ بشر از ابتدا تاکنون نگاه کنیم با تحول از کمون های اولیه که در آن علاوه بر روابط بین فردی، عادات، رسوم، عرف و ساختارهای اجتماعی نیز به شدت پر رنگ بوده است بر می خوریم. در این دوره تعاملات اقتصادی بر مبنای توافق بر سر مبادله کالا با کالا انجام می شد و همه افراد تقریباً از لحاظ اقتصادی در یک سطح قرار داشتند. در مرحله بعدی تحولات اقتصاد

جهانی نظام های مبتنی بر برده داری پدید آمدند. با این حال بسیاری از خصیصه های جوامع گذشته به جامعه برده دار به ارث رسیده بود.

مثلاً سلسله مراتب قدرت با این حال شکل ارتباط اقتصادی بین افراد که در جوامع اولیه به صورت افقی بود در این جامعه به صورت عمودی تغییر کرد و افراد برده دار بر برده ها مسلط شدند. پدیده برده داری در حقیقت ناشی از انتخاب کل جامعه برای تسلط بر دیگر جوامع بود. تحول بعدی را می توان در حرکت از برده داری به سوی فئودالیسم مشاهده کرد. تفاوت بین نظام برده داری با نظام فئودالیسم عملاً به منابع اقتصادی بر می گشت.

در حالی که اقتصاد برده داری به مستعمرات وابسته بود، اقتصاد فئودالی بر زمین داری و کشاورزی وابسته بود. با این حال نظام سلسله مراتبی از جامعه برده داری به جامعه فئودالی به وراثت رسید. دوره رنسانس تحول عمیقی در جامعه اروپا ایجاد کرد و سلسله مراتب روابط عمودی بین افراد را به چالش کشید و با تأکید بر اهمیت فرد و قرار دادن انسان در مرکز ثقل جهان، باعث ایجاد اتحادیه ها و تقویت مجدد نهادها شد.

به عبارت دیگر، این دومین بار پس از ایجاد جوامع اولیه انسانی بود که روابط بین انسان ها به صورت افقی تعریف می شد و اتحادیه ها، سازمان ها و روابط اجتماعی بین افراد جامعه تعیین کننده روابط اقتصادی بودند. این در حالی بود که در جوامع برده داری و فئودالی روابط بین افراد صرفاً بر مبنای برده- ارباب یا مالک-سرف تعریف می شد.

در نتیجه به جای قلعه های فئودالی در پهنه سرزمین ها، شهرها که نمود روابط بین فردی بوده و جایگاه مبارزه برای احقاق حقوق فردی بودند دوباره جان گرفتند و حقوق شهروندی مجدداً پس از چند قرن از اضمحلال تمدن یونان مطرح شد.

باید توجه کرد که در تمامی این دوران در تمدن شرق، حقوق شهروندی به گونه ای که در اروپا مطرح شد وجود نداشت و روابط بین افراد شکل عمودی داشت یعنی پادشاه همواره در بالاترین مقام بوده و دستورات حکومتی جای حقوق شهروندی را پر می کرد.

این تحولات در اروپا به زایش دوران جدیدی در روابط اقتصادی انجامید که دوران سرمایه داری نام گرفت. هر چند در این مرحله که ناشی از انتخاب طبیعی بشر است، فئودال ها حذف شدند و روابط اجتماعی و اقتصادی بین افراد جامعه تغییر کرد، اما نظام سرمایه داری مواردی را از نظام فئودالی به ارث برد. برای مثال این بار به جای زمین که عامل قدرت بود، سرمایه عامل قدرت شد و روابطی که در جامعه فئودالی به شکل فئودال- سرف تعریف می شد این بار به شکل سرمایه دار- کارگر تعریف شد. رابطه ای که هر چند تغییراتی را پذیرا شده، لیکن تا به امروز دوام آورده است.

از آنجا که سرمایه تمایل به انباشت دارد، چنان چه در جامعه سرمایه داری برای باز توزیع ثروت چاره اندیشی نشود، سرمایه دارها روز به روز فربه تر شده و کارگراها روزبه روز نحیف تر می شوند. همین موضوع مجدداً روابط بین افراد را که در ابتدای سرمایه داری و دوره رنسانس شکل افقی به خود گرفته بود به سمت عمودی شدن بر پایه ثروتمند بودن و فقیر بودن به پیش برده است. همین موضوع باعث شکل گیری اندیشه هایی که در اصطلاح چپ خوانده می شوند شد.

تحلیل افرادی نظیر مارکس از نظام سرمایه داری و چشم اندازی که از آینده بشر در شکل دهی به کمون نهایی که در آن روابط بین ابناء بشر مجدداً حالت افقی به خود می گیرد، ناشی از همین تحولات است. از این رو در جامعه سرمایه داری با دو دسته از نیروها مواجه می شویم. نیروهای وابسته به سرمایه دارها که خواهان حفظ حاکمیت خود بوده و عملاً تمایل به فئودالیسم با چهره ای جدید داشته و بر فردگرایی تاکید می کنند(نظیر نئوکلاسیک ها) و نیروهایی که خواهان انصاف و عدالت اجتماعی بوده و بر حاکمیت جمعی و شکل گیری نهادهای اجتماعی تأکید می کنند.

تحولات امروز جهان سرمایه داری را می شود بر همین اساس تبیین کرد. برای مثال در آمریکا، حزب دموکرات به رهبری اوباما با گرایشاتی که به سمت مباحثی نظیر عدالت اجتماعی و تساوی حقوق شهروندان دارد در مقابل بخش کم جمعیت اما پر نفوذ سرمایه داران بزرگ قرار گرفته است. از همین روست که حمایت اوباما از شبکه های اجتماعی در دنیای مجازی را که در چهارچوب نهادسازی است، مشاهده می کنیم.

اینترنت به عنوان یک نهاد بسیار پیچیده که خود عاملی برای شکل دهی به نهادهای اجتماعی است، نقش بزرگی در تحولات دنیای سرمایه داری بازی خواهد کرد. نقشی که مجدداً در جدید ایجاد روابط افقی بین افراد است تا روابط عمودی بین آنها.

جنبش ضد وال استریت در غرب وام دار همین نقش آفرینی اینترنت و حمایت غیر علنی دموکرات ها از این جنبش است. این عوامل نقش تأثیرگذاری بر روابط اقتصادی در جهان آینده خواهند داشت. در این بخش نشان داده شد که چگونه تحولات اقتصادی در طول تاریخ اولاً و امدار نهادهای بوده و ثانیاً از تکامل داروینی بهره گرفته و خواهد گرفت.

در بخش قبل نشان داده شد که تحولات اقتصاد در طول تاریخ از نوع داروینیستی بوده است. در ادامه بر آن هستیم که نشان دهیم توسعه اقتصادی تنها زمانی در یک کشور رخ می دهد که مدیران، نگاهی نهادگرا به اقتصاد داشته باشند.

برای سنجش این فرضیه، سه ویژگی تکامل داروینیستی به عنوان وجوه تمایز اقتصاد نهادگرا با اقتصاد مد نظر دیدگاه نئوکلاسیک مورد بررسی قرار می گیرند. همان گونه که قبلاً به آن اشاره شد، این سه ویژگی عبارتند از تغییر، وراثت و انتخاب.

بدین منظور تعدادی از کشورها را که بعد از جنگ دوم جهانی به طور تقریباً همزمان و به دنبال حمایت های نظام سرمایه داری در پی تحول اقتصادی خود برآمدند را مورد بررسی قرار می دهیم. این کشورها شامل ایران، فیلیپین، ترکیه، مصر، کره جنوبی، سنگاپور، هنگ کنگ و تایوان هستند. تقریباً همه این کشورها در دهه 1960 وضعیت تقریباً مشابهی از لحاظ توسعه داشته و تقریباً در یک زمان اقدام به حرکت به سوی رشد اقتصادی کرده ولی هر یک نتایج متفاوتی حاصل کردند.

سؤال اصلی این است که آیا نهادهای اقتصادی و انباشت نیروی انسانی و ماشین آلات را می توان عامل اصلی رشد اقتصادی کشورها دانست یا این که توجه به سیاست هایی که دولت ها در نهادسازی و توجه به نهادهای موجود داشته اند نیز تا همین حد مهم هستند؟

بخش غربی آسیا طی این دوره تقریباً با نرخ مشابه سایر نقاط جهان رشد کرده است. اما در کل، نیمه شرقی (10 کشور شامل چین، هنگ کنگ، اندونزی، ژاپن، کره، مالزی، فیلیپین، سنگاپور، تایوان و تایلند) عملکرد بهتری داشته اند.

بدترین عملکرد در کشورهای شرق آسیا متعلق به فیلیپین بوده که در حدود دو درصد در سال (برحسب درآمد سرانه) رشد کرد که این رقم تقریباً برابر یا متوسط رشد کشورهای غیر اروپایی است. چین، اندونزی، ژاپن، مالزی و تایلند بهتر عمل کرده و به نرخ رشدی مابین سه تا پنج درصد دست یافته اند. اما این موفقیت تأثیرگذار با رشد شگفت انگیز هنگ کنگ، کره، سنگاپور و تایوان که به دلیل عملکرد قوی و فوق العاده به چهار بر معروف هستند، قابل مقایسه نیست.

ببرهای آسیا نرخ رشد سالانه تولید سرانه بیش از 6 درصدی را تجربه کردند. این نرخ های رشد که طی 30 سال پایدار و با ثبات بوده اند، جالب توجه است. مسلم است که برای دستیابی به رشد پایدار، یک اقتصاد باید تکنولوژی خود را به طور مداوم ارتقا دهد. برخی از محققان علت پیشرفت این کشورها را در افزایش تولید به واسطه افزایش در نهادهای نیروی کار و سرمایه جستجو می کنند. از این دیدگاه، اقتصاد کشورهای آسیای شرقی به این دلیل موفق بوده اند که نحوه استفاده بهتر از تکنولوژی را آموخته و کارآمدتر از رقبای شان عمل کرده اند.

به عبارت دیگر این دیدگاه از میان سه عامل تکامل داروینی یعنی تغییر، وراثت و انتخاب بر نقش تغییر و انتخاب تأکید می کند و نقش عامل وراثت را نادیده می گیرد. این در حالی است که کشورهای شرق آسیا اصولاً به لحاظ نظری وارث مجموعه ای از نهادها بودند که در موفقیت آنها تأثیر گذار بوده و عدم توجه به عامل وراثت در کشوری نظیر ایران باعث شد تا تحولات اقتصادی که بر نهادهای داخلی تکیه نکرده بودند مسیر متفاوتی را در پیش گرفته و با مخالفت مردم مواجه شود.

فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی در سال 1991 پس از سال ها موفقیت مشهود اقتصادی را نیز می توان در همین چهارچوب تحلیل کرد. اتحاد جماهیر شوروی بعد از دهه ها رشد فراگیر با کاهش اجتناب ناپذیر بازدهی روبه رو شد؛ چرا که این مدل رشد اقتصادی متکی بر انباشت عظیم

سرمایه و نیروی کار بوده و در پذیرش تکنولوژی نو بسیار کند عمل کرده است. با این حال شوری نیز می توانست نظیر چین دوام بیاورد. آنچه باعث شد شوری از هم بپاشد عدم انطباق مدل رشد اقتصادی این کشور با نظام فکری و مدنی مردم این کشور بود (رودریک، 2010)

به عبارت دیگر مردم این کشور طی قرن ها حکومت تزارها با نظام مختلط فئودالی - نیمه سرمایه داری خو کرده بودند. همین عادت به جنبه فئودالی نظام تزاری باعث پذیرش نظام دیکتاتوری کمونیستی شد. اما در بلند مدت، عدم توجه نظام کمونیستی به نهادهای موجود در جوامع مختلف کشور و بنیان نهادن اقتصاد بر مبنایی متفاوت از نهادهایی که کشور از دوران ماقبل از کمونیسم به ارث برده بود باعث فروپاشی آن شد. این در حالی است که چین مسیر متفاوتی را طی کرد و عامل موفقیت و رشد اقتصادی آن را می توان در چرخش نظام کمونیستی از دیکته کردن سیاست های کمونیستی به سمت پذیرش حدی از نظام بازار آزاد و تعریف نظام کار بر اساس شرایط نیمه فئودالی به ارث رسیده از نظام ماقبل کمونیسم جستجو کرد.

در ایران عدم توجه به نهادهایی نظیر مذهب، عرف و قواعد حاکم بر جامعه سنتی، باعث شد که با وجود حرکت شتابان در دهه 70 میلادی و تجربه نرخ رشد اقتصادی 25 درصد در سال در این دوران، جامعه بر این حرکت بشورد و نرخ رشد اقتصادی در دهه های بعد روند ملایم تری را طی کند.

در مصر عدم توجه به همین نهادها باعث شد که این کشور با وجود قرار داشتن در میان بیست اقتصاد اول در حال رشد جهان، به ناگهان با انقلاب موجه شود. ترکیه نیز تنها پس از تحولات عمیق ساختاری و توجه به نهادهای جامعه این کشور توانست در دهه اخیر رشد اقتصادی قابل توجهی داشته باشد.

کشورهای شرق آسیا از ابتدا توجه ویژه ای به تحول اقتصادی بر پایه نهادهای داخلی داشتند و همین موضوع باعث استمرار حرکت توسعه اقتصادی آنها بوده است. با این حال افرادی نظیر وین،

کیم و لو مهمترین عامل رشد اقتصادی در این کشورها (ببرهای آسیا) را انباشت سرمایه می دانند و توجهی به محیط نهادی این کشورها نکرده اند (کیم و دیگران، ۱، 2011).

این در حالی است که عدم موفقیت کشورهای نظیر ایران در دهه 70 میلادی که بنای رشد اقتصادی خود را نه بر نهادهای داخلی، بلکه بر الگوهای خارجی استوار کرده بودند، نشان داد که انباشت سرمایه به تنهایی نمی توانسته عامل رشد این کشورها باشد. به عبارت دیگر این کشورها در فرآیند توسعه اقتصادی به تحول نهادهای خود نیز توجه داشتند و از میان سه فاکتور تغییر، وراثت و انتخاب، تغییر را بر مبنای هماهنگ ساختن توسعه با نهادها و شرایط داخلی استوار کرده و حرکت اقتصادی خود را بر پایه نهادهایی که از گذشته به ارث برده بودند بنا کردند و مدلی که برای رشد اقتصادی خود در نظر گرفتند بر مبنای نهادهای سنتی خودشان بود.

کم توجهی به همین مسئله، جامعه امروز آمریکا را به چالش کشیده است. در حالی که اصولاً جامعه آمریکا از ابتدا بر پایه توجه به آزادی های فردی بنا نهاده شده بود، امروزه تجمع ثروت در دست عده ای خاص باعث شده که بانک ها و نهادهای مالی در این کشور به گونه ای فنووالیستی با مردم برخورد کنند. نمود این موضوع را در مورد باز پس گیری ساختمان های مسکونی که شهروندان این کشور با وام آنها را خریداری کرده بودند و پس از بحران اقتصادی به زور به تملک بانک های رهنی در می آید می توان مشاهده کرد. از این رو چالش امروز اقتصاد آمریکا مشابه چالشی است که شوروی در دهه های قبل از فروپاشی با آن مواجه شده بود. یعنی استوار شدن چرخ های رشد اقتصادی بر پایه هایی متفاوت از نهادهای داخلی و آنچه مورد قبول عامه مردم است. به طور کلی این موضوع را می توان از منظر دو دیدگاه نئوکلاسیک و نهادگرا به شکل زیر خلاصه نمود:

دیدگاه نئوکلاسیک به رشد اقتصادی

بر اساس این دیدگاه، امکان تولید در هر اقتصادی و در هر زمان، به وسیله میزان دسترسی به منابع فیزیکی و تکنولوژی نو، تأمین می شود. نرخ رشد اقتصادی در بلند مدت به وسیله نرخ

پیشرفت تکنولوژیکی تعیین می شود که به خودی خود حاصل طبیعی رقابت سخت در نظام اقتصاد بازار است. این مکتب از این ایده که دولت باید خود را به فراهم کردن کالاهای عمومی و کسب حقوق اساسی محدود کند و از دخالت های بیشتر در بازار خودداری نماید دفاع می کند.

در زمینه اقتصاد خرد، دولت باید حق مالکیت و امنیت و فراهم کردن کالاهای عمومی در حد کفایت را تضمین نماید. دولت باید از نرخ های مالیاتی بالا، کنترل قیمت ها و سایر انحرافات از قیمت های نسبی پرهیز کند.

در سمت اقتصاد کلان، دولت باید تورم پایین و پایدار را تضمین نموده و از کسری بودجه زیاد اجتناب کند، نظام بانکی و مالی را مورد اعتماد سازد و برای استقرار نرخ های ارز واقعی و پایدار تلاش نماید. حامیان این دیدگاه موفقیت آسیای شرقی را نتیجه طبیعی این سیاست های احتیاطی تلقی می کنند (رودریک، 2010).

دیدگاه نهادگرا

دیدگاه نهاد گرا عقاید نئوکلاسیکی را در بازارهای کارآمد، سهیم نمی کند. این دیدگاه به ویژه در مورد کشورهای فقیر بر این عقیده است که بازارها به صورت ناقص عمل می کنند. در کشورهای فقیر، تولید اثرات جانبی (آثار تصادفی و ناخواسته از قبیل آلودگی) ایجاد می کند، اعتبارات محدود است و بازارها در حال نزاع هستند.

دلانگ و سامر^۱ این دیدگاه را این طور خلاصه می کنند که: دولت باید به واسطه تغییر ساختار اقتصادی که سریع تر از کارآفرینان بخش خصوصی می تواند به این مهم دست یابد، فرآیند صنعتی شدن را آغاز نماید.

بر اساس دیدگاه نهادگرا، دولت باید اغلب بسته سیاستی مداخله گرانه را که دارای پیچیدگی های خاص خود است، انتخاب نماید. این دیدگاه در تضاد با دیدگاه نئوکلاسیکی به نهاد سازی و توجه به نهادها در توسعه اقتصادی اهمیت می دهد.

¹ - Dlang & sumer

طی دهه ۱۹۸۰، با مطرح شدن مجدد نظریه های اقتصاد آزاد، الگوی نئوکلاسیک بازار آزاد بروز پیدا کرد. این نظریات بر نقش مفید بازارهای آزاد، اقتصادهای باز و خصوصی سازی بنگاه های عمومی ناکارآمد تأکید نموده و توسعه نیافتگی را ناشی از سوء تخصیص منابع به دلیل سیاست های نادرست قیمتی و دخالت بیش از حد دولت در اقتصاد می داند. در واقع الگوهای رشد سنتی نئوکلاسیک به نوعی بسط الگوهای هارود دومار^۱ و سولو^۲ هستند که بر اهمیت پس انداز تأکید می کنند.

البته نظریات سنتی نئوکلاسیک در زمینه رشد اقتصادی بلند مدت عملکرد ضعیفی داشته که این امر زمینه بروز نظریات جدید را فراهم کرده است. نظریه های جدید رشد در اواخر دهه ۱۹۸۰ با معرفی اقتصاد اندیشه ها و سرمایه انسانی توسط رومر^۳ و لوکاس^۴ مطرح شده و از جانب اقتصاد دانانی نظیر بارو^۵ و سالایی مارتین^۶ و دیگران توسعه پیدا کرد.

در الگوهای جدید رشد یا الگوهای رشد درونزا، رشد اقتصادی نتیجه طبیعی تعادل بلند مدت است. در این الگوها با تأکید مجدد بر اهمیت پس انداز و فنآوری، فرض نزولی بودن بازده نهایی سرمایه نقض شده و بازده فزاینده نسبت به مقیاس وارد الگو می شود. از دید نظریات نئوکلاسیک و جدید رشد و الگوهای استاندارد، علت اصلی تفاوت در سطوح درآمد سرانه و نرخ های رشد اقتصادی کشورها، سرمایه گذاری بیشتر برای ایجاد سرمایه های فیزیکی و توسعه آموزش و تحقیقات و فنآوری می باشد.

سؤال مهمی که در اینجا مطرح می شود عوامل مؤثر بر ارتقای سرمایه گذاری و سایر عوامل تولید و همچنین بهره وری عوامل تولید می باشد. در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ آنچه از سیاست های اقتصاد کلان مورد نظر اقتصاددانان بود به طور عمده معطوف بر سیاست های مالی و پولی می شد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ و با مطرح شدن مباحث جدید رشد، برخی از مطالعات نظری و

¹ Domar-Harrod -

² Robert Solow-

³ Paul Romer-

⁴ Robert Lucas-

⁵ Robert Barro-

⁶ Xavier Sala-i Martin-

تجربی در پی یافتن ارتباط بین نرخ های بلند مدت رشد اقتصادی و متغیرهای سیاستی و شاخص های نهادی بوده است. در این مباحث بر اهمیت سایر جنبه های سیاست های دولت (علاوه بر سیاست های مالی و پولی) و نیز کارکرد و نقش نهادهای حقوقی و سیاسی تأکید می شود.

عوامل نهادی نظیر قوانین اقتصادی، سیاست های دولت، نظام های حقوقی و غیره شکل دهنده محیط های اقتصادی برای تولید و تجارت هستند. اگر ساختار یک اقتصاد، سرمایه گذاری و تولید را تشویق کند موجبات توسعه و پیشرفت اقتصادی را فراهم می کند. اگر کارآفرینان نتوانند نسبت به دریافت بازده سرمایه گذاری خود مطمئن باشند، فنآوری صادق است. عواملی نظیر سلب مالکیت، فساد اقتصادی و اداری، انحصار، نا امنی و بی ثباتی، انگیزه برای سرمایه گذاری و تولید را کاهش داده و موجب افت بهره وری عوامل تولید می شود.

بر طبق نظریات موجود در ادبیات رشد و توسعه، رشد اقتصادی ناشی از دو عامل عمده می باشد:

عامل اول رشد انباشت عوامل تولید که خود به دو عامل سرمایه فیزیکی (منابع مالی، تأسیسات، تجهیزات، ماشین آلات و غیره) و سرمایه انسانی (نیروی کار با توجه به سطح دانش، مهارت، سلامت و غیره) تقسیم می شود. عامل دوم رشد بهره وری کل عوامل تولید است. به طور مثال تابع تولید زیر را که به شکل تابع تولید کاب داگلاس با فرض بازده ثابت نسبت به مقیاس تعریف شده، در نظر بگیرید.

$$Y = A \times K^\alpha \times L^{1-\alpha}$$

در رابطه مذکور Y نشان دهنده تولید کل و نهاده کار (L) و تابعی از نهاده سرمایه (K) و سهم هر یک از آنها در تولید (α و $1-\alpha$) می باشد. در این رابطه A نشان دهنده بهره وری کل عوامل تولید می باشد.

بین اقتصاد دانان در تعریف بهره وری کل عوامل و آنچه که مورد سنجش این مقیاس قرار می گیرد، اتفاق نظر چندانی وجود ندارد. در این مورد گاه حتی اظهار نظرهای متناقضی هم مطرح

شده است. مثلاً از دید بخش قابل توجهی از اقتصاددانان، بهره وری کل عوامل مقیاسی ناظر بر چگونگی وضعیت فنآوری به کار برده شده در تولید کالا و خدمات تغییرات فنآوری دارد.

از نظر گروهی دیگر، بهره وری کل عوامل مقیاسی است که آثار خارجی مثبت فعالیت های اقتصادی را مورد سنجش قرار می دهد. حتی کسانی معتقدند باقیمانده تابع تولید (باقیمانده سولو) و بهره وری کل عوامل، مقیاسی است از آنچه ما در مورد عوامل تعیین کننده رشد نمی دانیم.

بسیاری از تعاریف ارائه شده برای بهره وری کل عوامل تولید از جامعیت کافی برخوردار نیست. به طور مثال اگر چه بسیاری از اقتصاددانان به ذکر این نکته که بهره وری کل عوامل دلالت بر تغییرات فنآوری داشته اکتفا می کنند، ولی ذکر این نکته ضروری است که بهره وری کل عوامل لزوماً مقیاسی برای پیشرفت های فنآوری نیست. چرا که می تواند تابعی از عوامل متعدد و حتی بسیار متفاوت نظیر متغیرهای نهادی، عوامل انسانی و یا حتی شرایط جغرافیایی باشد. بنابراین می توان بهره وری کل عوامل تولید را، بدون محدود کردن دامنه تعریف، مقیاسی دانست. ناظر بر کلیه عوامل به جزء نهاده های تولید که تولید ملی را تحت تأثیر قرار می دهند.

در بین عوامل غیر نهاده ای موثر بر تولید ملی، به طور عام نهادها و به طور خاص نهادهای سیاسی و حقوقی از اهمیت بسزایی برخوردار هستند. به طوری که نقش نظام قانونگذاری، دستگاه های اجرایی و اداری و دستگاه قضایی و همچنین کارکرد قوانین و مقررات و نحوه اعمال آن قوانین، بر مناسبات اقتصادی و اجتماعی به هیچ وجه قابل انکار نیست (رودریک، 2010).

درآمدی بر اقتصاد نهادگرا

مکتب اقتصاد نهادگرا، فراتر از تمرکز معمول بر بازارها، با دقت بیشتری بر نهادهای ساخت بشر می نگرد. اقتصاد نهادگرا زمانی مکتب حاکم اقتصادی در آمریکا بود. از اقتصاد دانان مشهور آن

می توان به؛ ب. و. تورستاین^۱، ج. کامونز^۲ و م. وسلی^۳ اشاره کرد. برخی از اقتصاد دانان نهادگرا کارل مارکس را نیز در زمره نهادگرایان می دانند.

اقتصاد نهادگرا شامل نهادگرایی جدید و نهادگرایی سنتی می باشد. اقتصاد نهادگرایی جدید نهادهای ساخت بشر را نتیجه ترجیحات شخصی و عوامل طبیعی یا فنی می داند. مشهورترین اقتصاد دانان نهادگرایی جدید عبارتند از؛ ر. کاوس^۴، د. نورث^۵ و ا. ویلیامسون^۶.

نهادگرایی سنتی در مقابل بیان می کند که، ترجیحات و سلیق شخصی، انتظار از آینده، عادت ها و انگیزه ها نه تنها تعیین کننده طبیعت نهادها هستند، بلکه توسط نهادها محدود شده و شکل می پذیرند. اساساً نهادگرایی سنتی بر بنیادهای حقوقی یک اقتصاد و فرآیندهای تکاملی، هنجاری و ارادی تأکید می کند که توسط نهادها ایجاد شده و سپس تغییر می یابند. تحولات و حرکت های نوسانی نهادها متأثر از ساختارهای نهادی و انگیزه های فراوان ایجاد شده توسط خود نهادها بوده که این امر دلالت بر درونزایی نهادها دارد. در واقع مطرح شدن دوباره نهادگرایی سنتی تأکیدی بر ارتباط اقتصاد با نظام اجتماعی و سیاسی جوامع می باشد.

ذکر این نکته ضروری است که اقتصاد نهادگرایی مکتب یا نظریه ای در مقابل نظریه اقتصاد نئوکلاسیک نیست؛ بلکه به دنبال الحاق نظریه ای از نهادها به علم اقتصاد می باشد. به عبارتی می توان گفت نهادگرایی بر مبنای اقتصاد نئوکلاسیک بنا شده و آن را اصلاح کرده و توسعه می دهد.

در این فصل نشان داده شد که چگونه نهادها می توانند به عنوان عاملی موثر در توسعه بازاریابی صنعتی عمل کنند. مقیاس توسعه می تواند از سطح محلی تا سطح ملی را در بگیرد و در تمامی این مقیاس ها وجود نهادهای رسمی و غیر رسمی کارآمد و توسعه ای ضرورت دارد. در برخی از فرهنگ ها نظیر فرهنگ های آسیای جنوب شرقی چنین نهادهای

Thorstein Bunde Veblen-¹

John Commons-²

Wesley Mitchell-³

Ronald Coase-⁴

Douglass North-⁵

Oliver Williamson-⁶

غیر رسمی وجود دارند و همین موضوع به پیشرفت آنها کمک کرده است. دولت این کشورها نیز با ایجاد نهادهای رسمی مؤثر و کارآمد، عملکرد نهادهای غیر رسمی را تقویت کرده و در فرآیند توسعه ملی و منطقه ای به آن توجه کرده اند. این در حالی است که عدم توجه به نقش نهادها در سایر کشورهایی که برنامه ریزی توسعه را همزمان با این کشورها شروع کرده اند باعث عدم موفقیت آنها شده است. در سطح منطقه ای نیز عدم توجه به نهادهای محلی مانع توسعه منطقه ای می شود. این در حالی است که توجه به نقش تسهیل گر و توسعه گرای نهادها می تواند به توسعه منطقه ای کمک شایانی بکند.

فهرست منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- طیب نیا، علی و نیکو نسبتهی، علی (1392)، منابع طبیعی، نهادها، رشد اقتصادی. فصلنامه برنامه ریزی و بودجه، سال هجدهم، شماره یک.
- نورث، داگلاس سی (1377)، نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی، ترجمه محمدرضا معینی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- ابراهیمیان جلودار، سیدروح اله. ابراهیمیان جلودار، سید یاسر. ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (1391). بازاریابی نوآورانه در بنگاه های کوچک و متوسط. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش-بنیان.
- احمدزاده فرد، محمدحسن. (1392). بررسی رابطه بین گرایش های راهبردی و قابلیت های بازاریابی با عملکرد در بانک مهر اقتصاد شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته ام بی ای. دانشگاه پیام نور. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- اصانلو، بهاره. خدای، سهیلا. (1390). سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس گری بازار. مدیریت بازرگانی. 10. صص: 18-1.
- آقایی، عبدالله. تقوی، عاطفه (1392). ارائه مدلی پیرامون بازاریابی نوآورانه در مدیریت زنجیره تامین با رویکرد فناوری اطلاعات برای خلق ارزش بالاتر.
- تیموری قاضیانی، رقیه. (1391). بررسی رابطه بین عوامل بازاریابی داخلی با مزیت رقابتی در شعب بانک ملی در استان گیلان. گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

جزنی، نسرين. مسیبي، علیرضا. خرم، جلال. (1393). مفهوم پردازي بازاریابی حسی در بررسی اثر انگیزاننده‌های حسی فضای فروشگاهی بر رفتار خریدار در نقطه خرید (فروشگاه هایپر استار). اولین همایش ملی بازاریابی: فرصت‌ها و چالش‌ها.

جوانمرد، ح. حسینی، س. (1392). تعیین ارتباط بین تصویر ذهنی از فروشگاه، بعد مسافت، رضایت مشتری و نیت رفتاری خریداران (مطالعه موردی: فروشگاه زنجیره‌ای شهروند تهران). مجله مدیریت بازاریابی (20): 85-101.

حاجیپور، بهمن. درزیان عزیز، عبدالهادی. شمسی گوشکی، سجاد. (1391). تبیین استراتژی محصول-بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار. فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی. 7. صص: 54-87.

حسن‌زاده، مهرداد. (1395). تاثیر بازاریابی حسی بر خرید مشتریان با آزمون نقش تعدیل‌گری کیفیت ادراک شده خدمات بر اساس مدل SWIPE در خودرو مرسدس بنز در شهر تهران. فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری. 7. صص: 83-106.

حسین‌زاده شهری، معصومه. حبیبی، معصومه. حیدری، وجیهه. (1394). بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر حس‌گری و شکل‌گیری استراتژی خلاق و به موقع بازاریابی (مورد مطالعه صادرکنندگان کاشی و سرامیک). فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. 1. صص: 107-128.

حسین‌زاده شهری، معصومه. غلامی، فرشته. (1392). قابلیت حس‌گری بازار و استراتژی صادرات و تاثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد صادرات. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی. 73. صص: 125-144.

حضرتی، سمیه. (1395). تاثیر بازاریابی حسی بر تصمیم‌گیری خرید مصرف‌کنندگان کالاهای ورزشی. رساله کارشناسی ارشد. دانشگاه تبریز. دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.

حمیدی-زاده، محمدرضا. حسین-زاده شهری، معصومه. (1385). طراحی مدل
سناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های استراتژیک: پژوهشی در شرکت ایران خودرو.
فصلنامه علوم مدیریت ایران. دوره اول. 4. صص: 1-28.

حمیدی-زاده، محمدرضا. خیرخواه عسکراباد، محمدرضا. (1390). بررسی تاثیر
قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت پتروشیمی ایران.
فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی. 8. صص: 30-45.

خیری، بهرام. روشنی، عارفه. (1392). بررسی نقش میانجی‌گرانه قابلیت‌های بازاریابی
در رابطه بین جهت‌گیری‌های استراتژیک و عملکرد سازمان: مطالعه موردی در بانک
ملی ایران. فصلنامه مدیریت. 29. صص: 97-112.

رحیم‌نیا، فریبرز. پورسلیمی، مجتبی. بصیر، لیلا. (1395). تاثیر نوآوری بر نیت رفتاری
مشتریان به واسطه بازاریابی حسی (مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر مشهد).
فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. 2. صص: 19-36.

رضوانی، مهران. مبارکی، محمدحسن. ایران-نژاد پاریزی، الهام. (1393). بازاریابی حسی
و توسعه خدمت جدید در بانک رسالت. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. 17. صص: 179-
181.

روستا، ا؛ ونوس، د. ابراهیمی، ع. (1391). مدیریت بازاریابی. تهران: سمت.

زمانی، محمد. (1392). تاثیر استراتژیک بازاریابی نوآورانه و اجرای اثربخش استراتژی
بازاریابی با توجه به جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد (مورد مطالعه سازمان‌های
تولیدی فعال در صنعت مواد غذایی شهرک‌های صنعتی مشهد).

سعیدنیا، ح. گودرزی، آ. (1392). بررسی تاثیر بازاریابی تجربی بر رفتار پس از خرید
مصرف‌کنندگان محصولات غذایی. فصل‌نامه مدیریت. 10(31). صص: 79-90.

شبکو، مجتبی. میرزائی دریایی، شهرام. (1393). به سوی بازاریابی حسی: تحریک حواس پنجگانه (بینایی، شنوایی، بویایی، لامسه، چشایی) و تاثیر آن بر رفتار مصرف‌کننده. اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و حسابداری و علوم اجتماعی شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.

صمدی، م. حاجی‌پور، ب. دهقان، م. (1388). بررسی تاثیر ابعاد برند بر قصد خرید مجدد مشتریان از فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه در شهر تهران. اندیشه مدیریت، 3(2)، 149-165.

غفوری، سید احمد. (1394). بررسی تاثیر بازاریابی حسی و کیفیت ارتباط بر شهرت سازمانی در شرکت تولیدی پوشاک هاکوپیان. رساله کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. دانشکده مدیریت و حسابداری.

گلشاهی، بهنام. زارعی، عظیم. (1395). شناسایی قابلیت‌های بازاریابی برون‌گرایی موثر در عملکرد تولید محصول جدید: نقش تعدیل‌گری ساختاری مشتری‌بنیاد. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. 3. صص: 109-126.

مخدومی غره‌بلاغ، م. (1391). توسعه مدل وفاداری مصرف‌کننده: بررسی تاثیر بازاریابی حسی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران.

معصومی، سپیده. (1392). بررسی تاثیر شدت رقابتی صنعت بر عملکرد برند: نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی و یادگیری بازار. رساله کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران. دانشکده امور اقتصادی.

میرزاده، میرسعید. (1395). بررسی تاثیر قابلیت‌های عملیاتی و بازاریابی بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. رساله کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. دانشکده مدیریت و حسابداری.

نوراللهی، سمیه. (1392). بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه متغیر خلق ارزش برتر برای مشتری. رساله کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد. دانشکده علوم اقتصادی.

نوع‌پسند اصل، سید محمد. رمضان‌پور، اسماعیل. عطاری اصل، پیمان. (1394). تاثیر قابلیت بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد سازمان. مدیریت بهره‌وری. 36. صص: 95-124.

هولتن، ب.؛ برائوس، ن. واندایک، م. (1391). بازاریابی حسی، مترجمان: ا. روستا، م.؛ صفی‌پور رشوانلو و م. واثق. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

منابع انگلیسی

Albaum, G., Strandscov, J. and Duerr, E. (2004). international marketing and expoet management. addison-wesley, wokingham.

Alegre Vidal, J;Chiva Gomez, R. (2013). revealing the links between entrepreneurial orientation and firm performance. journal of small business management, 51(4). 491-507.

Anna Strazdina. (2009). experiential marketing – entertaining events or a crucial part of the marketing mix? Dissertation, metropolia business school european business administration.

Merrilees, Rundle-Thiele, Sharyn. Lye, Ashley. (2011). Marketing capabilities:Antecedents and implication for B2B SME performance. Industrial Marketing Management, 40(3), 368-375.

Asare, A. K. (2008). The Role of the Supplier in Marketing Process Innovation and Value Creation. Ph.D. thesis. Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst.

Asare, A. K. (2008). The Role of the Supplier in Marketing Process Innovation and Value Creation. Ph.D. thesis. Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst.

Carroll, D. (2002). Releasing trapped thinking in colleges. Part 2: managing innovation and building innovation into ordinary work. *Quality Assurance in Education*, 10(1), 5-16.

Ch. Ming, (2011). the study of repurchase intentions in experiential marketing - an empirical study of the franchise restaurant, *The International Journal of Organizational Innovation*, 2.

Chang, Woojung. Eun Park, Jeong. Chaik, Seoil. (2009). How does CRM technology transform into organizational performance? a mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63: 849-855.

Chou, H.-J. (2009). The effect of experiential and relationship marketing on customer value: A case study of international American casual dining chains in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 37(7), 993-1008.

Chow D.A.S., Yan S., and Cheah C.Y.J. (2008). Core capability and competitive strategy for construction smes in China. *Chinese Management Studies*, 2(3): 203-214.

Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D, and O'Donnell, A., (2000). Innovative Marketing in SMEs: A Conceptual and Descriptive Framework. *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, 2 (3). pp. 231-248.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(4), 240-252.

Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75.

Dosi G, Nelson R.R., & Winter S.G. (2002). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York, Oxford University Press.

Drucker, P. F., (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, New York, NY.

Du, R.Y. & Kamakura, W.A. (2012). Quantitative trendspotting. *Journal of Marketing Research* ,

.536–514 :4)49

Ehigie, B. O. (2006). Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria", *International Journal of Bank Marketing*, 24(7): 494-508.

Guenzi P, Troilo G. (2006). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.

Henderson R., & K. Clark. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9–30.

Hoang, H. & Rothaermel, F.T. (2010). Leveraging internal and external experience, exploration, exploitation and project performance. *Strategic Management Journal*, 31 (1): 734–758.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). the performance impact of marketing resources. *journal of business research*, 58(1), 18-27.

Hsu, y., Hsu, L., and Y eh, Ch., (2010). A cross-cultural study on consumers' level of acceptance toward marketing innovativeness. *African Journal of Business Management*, 4(6): 1215-1228.

Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *journal of strategic management*, 26(12), 1173-1181.

Hurley, R. F and Hult, G. T., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.

Jaw, C., Lo, J. Y., and Lin, Y. H. (2010). The Determinants of New Service Development: Service Characteristics, Market Orientation, and Actualizing innovation Effort. *Technovation*, 3: 265-277.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). market orientation: antecedents and consequences. *journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). market orientation: antecedents and consequences. *journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense and response era: The role of customer knowledge process. *academy of marketing science*, 32(3), 219-233.

Khan, I., & Rahman, Z. (2014). Influence of Experiential Marketing on Customer Purchase Intention: A Study of Passenger Car Market. *Management and Labour Studies*, 39(3): 319-328.

Krush, M.T., Agnihotri , R., Trainor , K.J., Nowlin, E.L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketingjournal of Industrial Marketing Management, 40(2): 267-277.

Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: what has happened and What to Look Out For. Journal of Marketing, 79(1): 1-9.

Kuo, Y.-F., Hu, T.-L., & Yang , S.-C. (2013). Effects of inertia and satisfaction in female online shoppers on repeat-purchase intention, The moderating roles of wordof-mouth and alternative attraction. Emerald Group Publishing, 23(3): 168-187.

Lam, A. 2004. Organizational Innovation. Handbook off Innovation, Oxford University Press.

Maheswaran, D. and Shavitt, Sh., (2000). Issues and New Directions in Global Consumer Psychology, Journal of Consumer Psychology, 9(2): 59–66 .

Mariadoss<babu johm; Tanshuja, Patiya silpakit; mouri, Nacef, (2011), marketing capabilvties an innovation-based strategies for environement sustainability: an exploratory inetigation of B2B firms, Industrial Marketing Manaement, 40-1305: 1318.

Masterman, G. Wood, E. (2005). Innovative Marketing Communications: strategies for the events industry. 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Menor, L. J. Tatikonda, M. V. and Sampson, S. E. (2002). Neww Service Development: Areas for Exploitation and Expllration. Journal of Operations Management, 20(2): 135-157.

Merrilees, B. Rundle-Thiele, S. and Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*. 24: 934-948.

Morgan N A, Slotegraaf R J, Vorhies D W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *Journal of Research in Marketing*, 26: 284-293.

Morgan N.A., Zou S., Vorhies D.W., and Kasikeas C.S. (2003). Experiential and information knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Science*, 34(2): 287-321.

Morris, M. H. and Lewis, P. S., (1995). The determinants of entrepreneurial activity: implications for marketing. *European Journal of Marketing*, 29(7), 31-48.

Mu, J. & Di Benedetto, C.A. (2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1): 4–19.

Mu, J. (2013). Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2): 101–123.

Narver, John C., & Slater, Stanley F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4): 20–35.

Neill S, McKee D, Gregory M. Rose. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Journal of Industrial Marketing Management*, 36(6): 731-744.

Nuno da Silva Vilaça de Freitas, (2009). Experiential marketing in sports events: The Race of Champions Case Study, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, Porto university.

O'Dwyer, M., Gilmore, A., and Carson, D., (2009). COMMENTARY- Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1): 46-61.

Pauwels, K. H., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., et al. (2009). Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed? *Journal of Service Research*, 12(2): 175–189.

Roberts N, Grover V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5): 579-585.

Robinson, T and Jackson, L. (2004). Supply Relationships In Local Government In The United Kingdom: An Exploratory Study. *Econpapers*, PP: 1-11[online] Available from: <http://econpapers.repec.org/>

Salaman, Graeme. Asch, David. (2003). Strategy and capability sustaining organizational change. United Kingdom, Blackwell Publishing.

Schmitt, B. (1999.a). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 53-67.

Schmitt, B. (1999.b). *Experiential Marketing: How to Get Customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. Free Press, 72.

Sin, L. Y. M. Tse, A. C. B. and Yau, O. H. M. and Chow, R. P. M. and Lee, J. S. Y. and Lau, L. B. Y. (2005). Relationship marketing

orientation: scale development and cross cultural validation. *Journal of Business Research*, 58: 185– 194.

Snakers Elsa. (2010). Does experiential marketing affect the behavior of luxury goods' consumers? , Master thesis, umea university.

Sok, Phyra. o'Cass, Aron, Momy, Sok, Keo. (2013). Acgieving superior SME performance: overarchinh role of marketing, innovation and learning capabilities, *australian marketing journal*, 21: 161-167.

Solberg C.A. Durrieu F. (2008). "Strategy development in international markets: a two tier approach". *International Marketing Review*, 25(5): 520-543.

Teece, David. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature andmicrofoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.

Theodosiou M, kehagias J, Katsikea E. (2012). strategic orientations, Marketing capabilities and firm performance.*Journal of Industrial Marketing Management*, pp. 1-12.

Villar, C. Alegre, J. Tan, J.P. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1): 38-44.

Vorhies, D.W. Morgan, R.E. Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectivenss and cash flow performance.*Strategic Management Journal*, 30: 1310-1334.

Vorhies, D.W. Harker, M. Rao, C.P. (1998). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 11/12: 1171-1202.

Wei Y, Wang Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy.

Weizhen, Y. (2009). The Marketing Innovation of the self-medication OTC drugs with Reference to the Reform of Medical Treatment. In Proceeding of the 2009 International Conference of Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.

Wu, X., Sivalogathan, V. (2013). Innovation capability for better performance: Intellectual capital and organization performance of the apparel industry in Srilanka. *Journal of Advanced Management Science*, 1(3): 273-277.

Yacob, S. Erida. Rosita, S. Alhadey, H. mohameed, A. (2016). The Effect of Experiential Marketing on Customer's Brand Loyalty in Modern Retail Business: A Case Study of Jambi City in Indonesia. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 5(1): 125-135.

Yong Eng, T. Spickett-Jones J.G. (2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland china and hong kong. *Journal of World Business*, 44: 463-475.

Yoon, S.J. Park, J. (2012). Do sensory ad appeals influence brand attitude? *Journal of Business Research*, 65(11): 1534–1542.

Neal, M. (1991). , *Cognition And Rationality In Cognition* . .35
.New York: Free Press

Cakravastia , A. (2002). "Model For Negotiating The Price .36
And Due Date For A Single Order With Multiple Suppliers In A
.Make-Toorder Toorder

- .37 Kersten, G. (2008). "Predicting Opponent's Moves In Electronic Negotiations Using Neural Networks. Expert Systems With Applications, Vol. 34.
- .38 Barry, B. (1998). Bargainer Characteristics In Distrbutive And Integrative Negotiation. Journal Of Personality A Social Pasychology.
- .39 Bowles, B. (2002). Social Incentives For Gendr Differences In The Propensity To Initative Negotiations.
- .40 Curhan, J. (2005). What Do People Value When They Negotiate? Mapping The Domain Of Subjective Vaue In Negotiation . Journal Of Personality And Social Psychology91.
- .41 De Dreu, C. (2000). Influence Of Social Motives On Integrative Negotiation: A Meta Analytic Review And Test Of Two Theorise. Journal Of Personality A Social Psychology.
- .42 Fjellström , D. (2005). International Business Negotiations: Factors That Influence The Negotiation In Head Office Subsidiary Relationship In Japan And Korea. A Master's Thesis Submitted To Södertörns University College, Sweden.
- .43 Gelfand, E. (2003). Culture And Egocentric Perceotions Of Fairness In Conflict And Negotiation. International Marketing Reviw20.
- .44 Ghaur , P. (2005). "Implementing Control Through Regional Subsidiaries". Unpublished Manuscript.
- .45 Graham, J. (1977). Cultural Styles Of Persuasion. Journal Of Intecultural Realatinas.

.46 Gulbro , R., & Herbigs , P. (1995). "Differences In Cross-Cultural Negotiation Behavior Between Industrial Product And Consumer Product Firms", . Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 10 No.3.

.47 Hancerli , S. (2008). Hostage Negotiation . Negotiation Strategies.

.48 Hellriegel , D. (1998). Organizational Behavior, Seventh Edition . New York: West Publishing Co.

.49 Herbigs , P., & Drew , M. (1998). "Negotiating With Chinese: A Cultural Perspective" . Cross Cultural Management, Vol. 5 No.3.

.50 Imai, R. (2007). The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact Of CQ On Intercultural Negotiation Effectiveness. Thesis, University Of Maryland.

.51 Imai, R., & Gelfand , M. (2007). The Culturally Intelligence Negotiator: The Impact Of CQ On Intercultural Negotiation Effectiveness. . MR Thesis. University Of Maryland.

.52 Keegan , W. (2002). "Global Marketing Management . , New York: Seventh Edition: Prentice-Hall.

.53 Kim , K., Cundiff , N., & Choi, S. (2014). The Influence Of Emotional Intelligence On Negotiation Outcomes And The Mediating Effect Of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach. Negotiation Journal, 49-68.

.54 Kotler , P. (2000). "Marketing Management", The Millennium Edition. New York: Prentice-Hall.

.55 Larson , M. (2001). Conflict Resolution Negotiation . [Dissartation] George Manson University.;

.56 Liu , W., & Liu , L. (2006, May). Cultural Intelligence In International Business Negotiation. In IACM 2006 Meetings Paper.

.57 Magee, A., & Galinsky, J. (2007). Power Propensity To Negotiate And Movinig First In Competitive Interactions . Personality And Social Psychology Bulletin.

.58 Moore, D. (2004). Myopic Prediction Self Destructive Secrecy And The Un Expected Benefits Of Revealing Final Deadlines In Negptiatinal. Organizational Behavior A Human Decision Processes.

.59 Naquin, C. (2003). The Agony Of Opportunity In Negotiation : Number Of Nego Tiabile Issus. Orga Nizatinal Behavior A Human Decision Processes.

.60 Ren , C., & Anumba, J. (2002). "Learning In Multi - Agent Systems: A Case Study Of Construction Claims Negotiation," . Advanced Engineering Informatics, Vol. 16.

.61 Reynolds , N., & Simintiras , A. (2003). "International Business Negotiations" . Industrial Marketing Review, Vol.20 No.3.

.62 Simintiras , A. (1998). "Cross-Cultural Sales Negotiations" . International Marketing Review, Vol.15 No.1.

.63 Steenkamp , J. (2001). "The Role Of National Culture In International Marketing Research" . International Marketing Review, Vol.18 No.1.

.64 Stuhlmacher. (2006). Gender Differences In Negotiation Outcome.

.65 Sun , M. (2009). A Comparison Of Business Negotiation Behavior Between Korea And China. Nternational Journal Of Business And Management.

.66 Thomas. (2006). Conflict And Negotiation Processes In Organizations.

.67 Wall, J. (1985). Negotiation: Theory And Practice.

.68 Wall, J. (1991). Negotiations. Journal Of Management.

.69 Watson, L. (1996). Managers As Negotiators : Atest Of Power Versus Gender As Predictors Of Feelings Behavior And Outcoes. Lea Dership Quarterly.

70.Barrg, P & Daniel, L (2009), "Economic Reforms and Total Factor Productivity Growth in Latin America and the Caribbean, 1950-95: An Empirical Note, JEL Classification, O47, World Bank.

71.Bitse, Robert (2009), "Sources of Economic Growth (with comments from Nancy Stokey)", Carnegie- Rochester Conference Series on Public Policy 40.

72.Blongin, Z & Piquer, W (2011), "The Explanation of Productivity Change", Review of Economic Studies, Vol. 34.

73.Chekravarti, J. (2005). Sources of economic growth. Carnegie-Rochester Conference Series on Public policy, No 40.

74.Evans, A.(2012). Political Institutions. Africa History. Reterived from [http://africanhistory. about.com/od/glossary/g/def- Political-Institutions. htm](http://africanhistory.about.com/od/glossary/g/def-Political-Institutions.htm). (2013)

75.Eicher, Theo, and Till Schreiber (2005). "Effects of Institutional Change on Economic Growth: Time Series Evidence from Natural Experiments", University of Washington.

76.Estorper, D. (2013). Deos religion affect economic growth and happiness? Evidence from Ramadan. NBER Working Paper, No 19768.

77.Ferguson, N. (2013). The Great Degeneration. How Institutions Decay and Economic Die. Penguin Group Press.

78.Haries, R., & McCleary, R. (2005). Religion and economic growth. NBER Working Paper, No 9682.

79.Henisz Witold J., (2010), "The Institutional Environment for Economic Growth", Economics and Politics 12(1).

80.Hodgson, Geoffrey M. 2013, "The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism", Routledge, London.

81.Karras G. and E. B. Ayal (1998), "Components Of Economic Freedom And Growth: An Empirical Study", University Of Illinois At Chicago, The Journal Of Developing Areas, 32(3).

82.Kabalrou,p, and Hamour, G, (2011), "Institutions and Development". CID Working Paper No. 107.

83.Kaufmann Daniel and Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, (2003), "Governance Matters III:Governance Indicators for 1996-2002", The World Bank June 30.

84.Lev, R. and D. zio (2008), "A sensitivity analysis of crosscountry growth regressions", American Economic Review, 82 (4.

85.Luk, F. and S. Monres (2012), "Economic Freedom and Growth", Department of Economics, Göteborg University, Working Paper in Economics 33.

86.Mahdavy, R, A. Jahanghard, M, khatae (2010), Impact of financial market development impact of FDI on economic growth in host countries using Panel Data, Journal of Civil Engineering, N. 2 (in persian

87.Mehrara, M, Z. Asadian (2009), Impact of good governance on foreign direct investment in middle-income countries, Studies in International Economics, year 20, N. 35: 1-20 (in persian

88.Meloum. K, Gil,o (2009). Economic growth: The role of geography. Econ, 184.

89.North, D, & Weingast, B. (1990). Constitutions and commitment: Evolution of institutions governing public choice in seventeenth century England. Journal of Economic History, 49, pp. 803 -832.

90.Nkurunziza Janvier D. and Robert H. Bates, (2011), "Political Institutions and Economic Growth in Africa", The Centre for the Study of African Economies Working Paper Series, , Paper 185.

- 91.Olivier, W, and Viliyamson, R, (2011), "Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Divisions", Quarterly Journal of Economics 112, November, 1203-1250
- 92.Palgrave. (2011). The role of institutions in economic development. Reterived from <http://www.palgrave.com/PDFs/9780230222298.pdf/>. (2013.)
- 93.Pique, D & Kalin, j (2006). Health over the Life Course. Vol 4 of K. J. Arrow and M. D. Intriligator, Handbooks in Economics, No 9. pp. 3378- 3469.
- 94.Pouts, R (2009). Determinants of economic growth: A cross-country empirical study. NBER Working Paper, No 5698.
- 95.Rodrik, Dani et al, 2004. "Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development." NBER Working Paper 9305, National Bureau of Economic Research)October.)
- 96.Rodrike, D (2012), " On the relationship between economic freedom and economic growth", Department of Economics , University of Groningen.
- 97.Rodrik, D. (2010). Institutions for high quality growth: What they are and how to acquire them. NBER Working Paper, 7540.
- 98.Salmani, B. , K. yavary. (2009). Trade Policy and Economic Growth: The Case of the Petroleum Exporting Countries, Quarterly Journal of Commerce, N. 30: 37-66 (in Persian.)
- 99.Solow, R. M., (1956), "Technical Change and the Aggregate Production Function", Review of Economics and Statistics, Vol. 39.

100. Teo, Esher, o s, Crees (2010), "Total Factor Productivity In The Philippines" , Philippine Institute For Development Studies. Discussion Paper Series No. 2002.

101. Ward. Villiam, H (2011), "International Data on Educational Attainment: Updates and Implications", CID Working Paper No. 42.

102. World Health Organization (WHO). (2008). The Global Burden of Disease, Geneva, Switzerland: World Health Organization.

.