

مدیریت فرآیند مذاکرات و معاملات بین‌المللی

(پیش‌نیازها، مذاکره و پیگیری توافقات)

نویسنده

رضا پاکدامن



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۸

سروشنامه:	پاکدامن. رضا. ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت فرآیند مذاکرات و معاملات بین المللی: پیش نیازها، مذاکره و پیگیری توافقات
مشخصات نشر:	نویسنده رضا پاکدامن.
مشخصات ظاهری:	تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۸.
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۰۹-۹
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	مذاکرات بازرگانی [Negotiation in business]; بازرگانی بین المللی [International trade]
موضوع:	قراردادهای عمومی -- مدیریت [Public contracts -- Management]
موضوع:	صادرات و واردات -- قراردادها [Foreign trade regulation -- Contracts]
شناسه افزوده:	شرکت چاپ و نشر بازرگانی
رده بندی کلاسیک:	HF۱۳۷۹
رده بندی دیویی:	۳۸۲
شماره کتاب سی ملی:	۵۷۲۸۷۷۸



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگ

مدیریت فرآیند مذاکرات و معاملات بین الملل
رضا پاکدامن

صفحه آرای: سیده سمانه حسن زاده

طراح جلد: پاشا دارابی

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۸

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۴۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۰۹-۹

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۲۱

ایمیل: info@cpc.ir

WWW.CPC.ir



پیش‌گفتار

حضور فعال در بازارهای بین‌المللی مستلزم شناخت عوامل مؤثر بر این بازارها، از جمله مقررات ناظر بر بازرگانی بین‌المللی و فنون مذاکره، تنظیم، اجرا و نظارت بر حسن اجرای قراردادهای تجاری می‌باشد. از آنجا که در بازار بین‌المللی خریدار و فروشنده در کشورهای مختلفی اقامت دارند، مقررات حقوقی مؤثر بر مذاکره، انعقاد، اجرا و حل اختلافات قراردادهای تجاری بین‌المللی نیز به مراتب پیچیده‌تر از معاملات داخلی است.

به عبارتی، ریسک‌ها، متغیرات، عوامل بین‌المللی به مراتب بیش‌تر از معاملات داخلی بوده و به همین میزان لازم است، وقت بیشتری صرف گردد.

با عنایت به این پیچیدگی‌های خاص، در قراردادهای بین‌المللی و به منظور شناساندن هرچه بیش‌تر این مقوله پیچیده، به‌ویژه با توجه به اهمیت توسعه صادرات غیرنفتی در توسعه اقتصادی کشورمان، شرکت چاپ و نشر بازرگانی انتشار کتاب حاضر را در دسته کار خود قرار داده است، به نحوی که کلیه مراحل اجرای فرایند قراردادهای بین‌المللی را تشریح نموده و با بهره‌گیری از منابع حقوقی، مدیریت، اقتصاد و بازرگانی بین‌الملل، تحقیق کاربردی در مورد کدیه عوامل درگیر در تجارت خارجی، به‌خصوص درباره اصول مذاکره و اجرای قراردادهای بین‌المللی، ارایه و نتایج آن را تالیف می‌نماید.

در کتاب حاضر، کتاب فرایند مذاکره و تحقق معاملات بین‌الملل، ویرایش شده و ضمن بازنگرایی کلی مطالب، به‌روزرسانی قوانین و مقررات، مطالب و بخش‌های جدیدی را اضافه شده است. در این کتاب کلیه مراحل فرایند انجام معاملات تجاری که از مطالعه بازار شروع می‌شود و با شناسایی شریک تجاری بالقوه، مذاکرات برای حصول توافقات ادامه یافته و تنظیم قراردادی که به انعکاس‌کننده توافقات و انتظارات طرفین باشد، و نهایتاً با انجام تعهدات، این فرایند تکمیل می‌گردد، تشریح شده است. در خاتمه لازم است از آقای رضا پاکدامن مؤلف ارجمند کتاب که همکاری ارزشمندی با این شرکت داشته‌اند و نیز همکاران شرکت چاپ و نشر بازرگانی که امکان نشر کتاب را فراهم آورده‌اند، تشکر گردد.

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

فهرست مطالب

۳	پیش‌گفتار
۱۳	مقدمه
بخش اول: پیش‌بازار مذاکرات تجاری بین‌المللی	
۱۷	فصل اول: بررسی عوامل مؤثر در تجارت بین‌الملل
۱۷	مبحث اول: شناخت مراحل فرایند
۱۹	مبحث دوم: عوامل اصلی مؤثر در هر معامله بین‌المللی
۲۱	مبحث سوم: عوامل اقتصادی و مالی بین‌المللی
۲۵	مبحث چهارم: عوامل علمی و فنی بین‌المللی
۲۵	عوامل مؤثر بر تعیین قیمت معامله:
۲۵	پوشش‌های حمایتی مالی از معامله:
۳۰	مبحث پنجم: عوامل اجتماعی و فرهنگی بین‌المللی
۳۱	مبحث ششم: عوامل حقوقی و سیاسی
۳۳	نظام اجرایی اداری کشورها
۳۵	ریسک معاملات بین‌المللی در شرایط تحریم
۳۹	فصل دوم: مطالعات اقتصادی
۳۹	مبحث اول: بررسی وضعیت عمومی بازار
۴۲	۱- جنبه اقتصادی

۴۲	۲- جنبه فصلی
۴۲	۳- جنبه‌های بین‌المللی
۴۵	مبحث دوم: انتخاب طرف معامله
۵۰	فضای کسب‌وکار جهانی
۵۲	نقش برند در تجارت خارجی
۵۵	بررسی بازار
۵۵	شیوه‌های ورود به بازار خارجی
۵۷	فصل سوم: مه‌العات حقوقی تجارت بین‌الملل
۵۹	مبحث اول: اثرات ملی کشور واردکننده کالا یا خدمات
۶۰	۱- محدودیت در صدور مجوز
۶۰	۲- سهمیه‌ها
۶۰	۳- ممنوعیت‌ها
۶۹	مبحث دوم: مقررات ملی کشور صادرکننده کالا یا خدمات
۶۹	مقررات وارداتی محدودکننده
۷۴	مقررات صادراتی محدودکننده
۷۴	مبحث سوم: مقررات ملی کشور واسطه
۷۵	مبحث چهارم: سازمان‌های بین‌المللی تأثیرگذار بر تجارت بین‌المللی
۸۰	سازمان بین‌المللی تأثیرگذار بر تجارت بین‌المللی
۸۰	مبحث پنجم: معاهدات بین‌المللی
۸۱	الف) اتحادیه اروپایی
۸۱	ب) سازمان همکاری‌های اقتصادی (اگو)
۸۲	ج) آسه آن
۸۲	د) سایر پیمان‌های اقتصادی
۸۸	ه) مقررات سازمان جهانی تجارت (WTO)
۹۳	و) مقررات بین‌المللی استاندارد
۹۵	ز) مقررات بین‌المللی حمل و نقل کالا
۹۹	ط) مقررات بین‌المللی اعتبار اسنادی (LC)
۱۰۰	ح) کنوانسیون قراردادهای فروش بین‌المللی کالا
۱۰۱	ی) کنوانسیون پاریس
۱۰۴	ک) معاهده همکاری در زمینه حقوق ثبت اختراع
۱۰۴	ل) موافقت‌نامه راجع به جنبه‌های مرتبط با تجارت حقوق داریایی فکری
۱۰۹	موافقت‌نامه‌های مهم اقتصادی منطقه‌ای
۱۰۹	موافقت‌نامه‌های مهم اقتصادی بین‌المللی

۱۱۱	فصل چهارم: پردازش اطلاعات تجارت بین الملل
۱۱۱	مبحث اول: استاندارد سازی و تهیه نرم افزار از اطلاعات تجاری بین المللی
۱۱۲	مبحث دوم: منابع تهیه اطلاعات تجاری بین المللی
۱۱۵	مبحث سوم: نحوه پردازش اطلاعات تجاری بین المللی

بخش دوم: قواعد مذاکرات تجاری بین المللی

۱۱۹	فصل اول: آماده سازی برای مذاکره
۱۱۹	مبحث اول: انتخاب مکان مذاکره
۱۲۰	مبحث دوم: چیدمان اتاق جلسه
۱۲۲	مبحث سوم: زمان بندی جلسات مذاکره
۱۲۵	مبحث چهارم: دستور جلسه (Agenda)
۱۲۶	مبحث ششم: ترکیب گروه مذاکره کننده
۱۲۹	فصل دوم: دوره مذاکره
۱۲۹	مبحث اول: مراحل مذاکره
۱۳۳	مبحث دوم: انواع مذاکرات تجاری بین المللی
۱۳۴	مبحث سوم: ویژگی های یک مذاکره خوب
۱۳۶	مبحث چهارم: خاتمه دادن به مذاکرات
۱۳۷	مراحل تکاملی مذاکره

۱۳۹	فصل سوم: استراتژی مذاکره
۱۳۹	مبحث اول: عوامل مؤثر در طراحی استراتژی مذاکره
۱۴۲	مبحث دوم: انواع استراتژی
۱۴۳	مبحث سوم: روش هایی برای رویایی با استراتژی تخصصی و غیرمعمول

۱۴۷	فصل چهارم: سبک های مذاکره
۱۴۷	مبحث اول: سبک های رقابتی و همکاریانه
۱۴۸	مبحث دوم: سبک های محکم، گرم، حساب گرو معامله گر
۱۵۱	سبک های مذاکره

۱۵۳	فصل پنجم: تاکتیک های مذاکره
۱۵۳	مبحث اول: قواعد اجرای تاکتیک ها
۱۵۹	مبحث دوم: باید ها و نبایدها در اتخاذ تاکتیک مذاکره
۱۶۱	مبحث سوم: سوالات آمادگی برای مذاکره

۱۶۵	فصل ششم: اقدامات فریب دهنده و شیوه های مقابله آن ها
-----	---

۱۶۵	مبحث اول: تاکتیک‌های منفی در رابطه با زمان
۱۶۶	مبحث دوم: تاکتیک‌های منفی در رابطه با مکان
۱۶۶	مبحث سوم: تاکتیک‌های منفی رفتاری
۱۶۸	مبحث چهارم: تدابیر مقابله با اقدامات فریب‌دهنده در مذاکرات بین‌المللی

بخش سوم پیگیری توافقات

۱۷۷	فصل اول: مسئولیت‌ها و پیگیری توافقات
۱۷۹	مبحث اول: ماهیت قید و شرط‌های قرارداد
۱۸۰	مبحث دوم: زمان‌بندی پیگیری و مدیریت اجرایی

۱۸۵	فصل دوم: روش‌های پیگیری
۱۸۶	مبحث اول: روش‌های دستی
۱۹۱	مبحث دوم: روش‌های رایانه‌ای

۱۹۳	فصل سوم: مدیریت اجرای قرارداد
۱۹۳	مبحث اول: موضوعات مطرح
۱۹۶	مبحث دوم: کنترل کیفیت
۲۰۰	مبحث سوم: بازرسی کالا
۲۰۸	مبحث چهارم: کنترل مقداری سفارش
۲۰۸	مبحث پنجم: برنامه زمانی تحول
۲۰۹	مبحث ششم: تعدیل قیمت قرارداد
۲۲۱	مبحث هفتم: فسخ قرارداد

۲۲۵	فصل چهارم: مدیریت لجستیک
۲۲۵	مبحث اول: مدیریت حمل کالا از خارج
۲۳۶	مبحث دوم: انتقال کالا از کشتی به انبار
۲۵۲	مبحث سوم: شرایط بازرگانی بین‌المللی (اینکوترمز)
۲۵۴	مبحث چهارم: قواعد مرتبط با پرداخت‌ها در تجارت بین‌الملل

۲۵۷	فصل پنجم: تضمین حسن اجرای قرارداد
۲۵۷	مبحث اول: مفهوم حقوقی ضمانت
۲۵۹	مبحث دوم: انواع ضمانت‌نامه‌ها
۲۶۳	ترجمه ضمانت‌نامه شرکت در مزایده مناقضه
۲۶۶	ترجمه درخواست پرداخت به موجب ضمانت‌نامه شرکت در مزایده مناقضه
۲۶۷	ترجمه اعلام موافقت مضمون‌له خطاب به مضمون‌عنه

۲۷۲	درخواست پرداخت به موجب ضمانت نامه حسن انجام کار
۲۷۵	ضمانت نامه بازپرداخت
۲۷۷	مبحث سوم: مقابله با کلاهبرداری
۲۸۱	نتیجه گیری
۲۸۳	چکیده مطالب کتاب
۲۸۷	منابع و مراجع

مقدمه

در قدیم، معاملات تجاری حتی در سطح بین‌المللی، به دوره زمانی کوتاه بین توافق طرفین (که کتبی و حتی شفاهی نیز بود) و تحویل کالا، محدود می‌گردید و تحویل کالا هم‌زمان با پرداخت وجه آن صورت می‌گرفت. لیکن با توسعه روابط تجاری و دخالت عوامل متعدد به جز طرفین معامله (از جمله دولت‌های طرفین معامله، دولت‌های ثالث ذی ربط، شرکت‌های حمل و نقل، بانک‌ها و غیره)، اجرای یک قرارداد بین‌المللی به یک «فرایند» تبدیل شده و اجرای کلیه مراحل این فرایند که باید به صورت یک پروژه با آن برخورد گردد، مستلزم معادلات هم‌پوشان برنامه‌ریزی و تشکیل تیم پروژه می‌باشد.

متأسفانه در کشور ما که با آن یاد غالب نسبت به قراردادهای بین‌المللی، همان رویکرد سنتی و بدون در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف مرتبط با آن است، لذا مشاهده می‌گردد که با این رویکرد اشتباه، بسیاری از قراردادهای بین‌المللی با مشکلات هم‌پوشان چون فسخ، تعلیق یا دعاوی حقوقی و قضایی مواجه می‌گردند و حتی در بسیاری از موارد توافقات طرفین منجر به امضای یک قرارداد مستحکم نمی‌گردد و این وضعیت خسارات زیاد اقتصادی برای معامله‌گران و درکل به اقتصاد ملی به دنبال داشته و بسیاری از فرصت‌های تجاری مناسب، خصوصاً در فضای دیجیتال، گین حاکم بر روابط تجاری خارجی ایران از دست می‌رود.

فرایند اجرای یک معامله تجاری به‌خصوص در عرصه بین‌الملل، می‌توان به سه مرحله زیر طبقه‌بندی کرد:

الف) مرحله پیش از مذاکره (دوره شناسایی محیط بازار)

ب) مرحله مذاکره و تنظیم قرارداد

ج) مرحله اجرا و نظارت بر حسب اجرای قرارداد / توافقات

هر یک از سه مرحله فوق مستقلاً در سه بخش این کتاب مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اگرچه بسیاری از مباحث مطرح در این کتاب در مورد معاملات داخلی نیز صادق است، ولی با توجه به عوامل تأثیرگذار بیش‌تر در تجارت بین‌الملل، و ریسک‌های بیش‌تر در فضای تجارت خارجی، این کتاب بر معاملات بین‌المللی تمرکز دارد.

نظر به این‌که در فرایند معاملات بین‌المللی عوامل مختلفی تأثیرگذار هستند، لذا کتاب حاضر به

جنبه‌های مختلفی که مدیریت یک معامله بین‌المللی نیازمند آنها است، مورد اشاره قرار می‌دهد، بدیهی است که این جنبه‌ها متنوع و هریک نیازمند پیگیری توسط متخصصین ذی‌ربط می‌باشد. بنابراین اولاً، موضوع در این کتاب جنبه‌های مختلف از جمله مدیریت، اقتصادی یا بازرگانی مترتب بر شکل‌گیری تا تحقق کامل یک معامله بین‌المللی را تشریح خواهد شد. ثانیاً، هدف این کتاب ارائه آموزه‌های کاربردی در مورد کلیه عوامل درگیر در تجارت خارجی به خصوص درباره اعضای تیم مدیریت معاملات بین‌المللی می‌باشد. لذا تا حد امکان از پرداختن از مباحث صرفاً نظری اجتناب گردیده است. درختان از مساعدت مسئولین و کادر محترم شرکت چاپ و نشر بازرگانی در انتشار این کتاب کمال تشکر را دارم.

رضا پاکدامن

PAKDAMANR@hotmail.com

پاییز ۱۳۹۸