

فصل دوم: مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره (۴۲-۷۷)

یکی از مشکلات اساسی (چالش‌های مهم) در کسب و کار: عدم توانایی برای برقراری ارتباط مؤثر (شیوه صحیح ارتباط و اثربخش بودن ارتباط) با ذی‌نفعان کسب و کار (تأمین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات، سرمایه‌گذاران، همکاران و مصرف‌کنندگان) است. افراد فاقد این توانایی می‌توانند مهارت لازم را فراگیرند.

معنای تحت‌اللفظی مذاکره : از باب مفاعله که مصدری عربی است و نشان‌دهنده تقابل بین دو طرف رو در رو می‌باشد، مانند: مکاتبه، مشاجره، مقابله و ... و از ریشه ذکر به معنای سخن گفتن می‌آید.

اهداف مذاکره :

- ۱- تعیین سهم، تعیین وظیفه (کاری، مالی، عاطفی)
 - ۲- بیان اطلاعات، احساسات، تمایلات، خواسته‌ها، نیازها)
 - ۳- حل اختلاف (مالی، کاری، دیدگاهی و ...)
- ما در این فصل شیوه‌های برقراری ارتباط مؤثر که شاهرگ حیاتی کسب و کار موفق است را بررسی می‌کنیم.

انواع ارتباط : ۱-مکتوب (نوشتاری)

۲- غیر مکتوب: الف: صوتی (گفتاری که در ارتباط با محتوا، لحن کلام و تن صدا می‌باشد).

ب: غیرصوتی (که در ارتباط با فضا، ظاهر افراد و حرکات: زبان بدن می‌باشد).

پیامدهای ارتباط : ۱- پیامد مثبت ارتباط مؤثر: درک صحیح طرف مقابل از پیام شما است.

۲- پیامد مثبت پاسخ منطقی است.

۳- پیامد مثبت رسیدن به نتیجه مشترک است.

شروط لازم برای برقراری ارتباط مؤثر :

شرط اول: همسان بودن معانی زبان گفتاری در کلمات - کثیف در فارسی غیرتمیز و در عربی، انبوه معنا می‌دهد.

در جملات - عاقله‌مرد: مرد عاقل و دانا

«زبان مشترک با معانی مشترک» در اصطلاح: مرد جا افتاده که جوانی را سپری کرده

شرط دوم: درک منظور یکدیگر (با خوب گوش دادن بدون توجه به پیش‌فرض‌ها و باورهای سطحی شخصی)

(با بالا بردن اطلاعات در زمینه مورد مذاکره)

شرط سوم: ایجاد توافق (در نظر گرفتن هدف طرفین، تعدیل یا اصلاح هدف در صورت یکی نبودن برای

حصول بهترین نتایج برای هر دو طرف، موافق دو طرف = نه تحمیل و نه تسلیم)

انواع ارتباط : الف- ارتباط یک جانبه: تنها یک طرف گوینده باشد و یک طرف شنونده (سخنران متکلم وحده)

: مکتوبات بدون دریافت پاسخ

ب- ارتباط دو جانبه: گیرنده پیام مکتوب یا غیرمکتوب، عکس العمل صوتی یا غیرصوتی ارائه دهد

عوامل مؤثر در ارتباط : طبق نظر اثبات شده‌ی «آلبرت مهربیان» :

۱- عامل کلامی : محتوای کلام = ۷ درصد

: نوع گفتار (تن، لحن و شیوه بیان) = ۳۸ درصد

۲- عامل غیرکلامی: وضعیت ظاهری = ۵۵ درصد

شامل: (جذابیت، اخلاق، شیوه لباس پوشیدن و رنگ آن، نوع حرکات اعضای بدن یا Body Language)

البته می‌بایست به عامل نامحسوس فضای مناسب از لحاظ درجه هوا و رنگ و شرایط محیط نیز توجه داشت.

تن صدا به عوامل: ۱- ذاتی یا وراثتی

۲- نوع حرفه یا فضای کار و زندگی

۳- شخصیتی و فرهنگی

۴- بیماری و مشکلات جسمی یا روحی بستگی دارد.

مثال: تن صدای کارگران محیط‌های صنعتی، کم‌شنوایان، افراد تهاجمی، مبتلا به بیماری‌های حنجره، کوه‌نشینان

لحن کلام به عوامل: ۱- فرهنگی

۲- فضای زندگی و کاری

۳- شخصیتی

۴- درونی بستگی دارد.

مثال: رانندگان کامیون، فضاهای آکادمیک، افراد افسرده، افسران نظامی مثال: حالت چشم‌ها، موقعیت و طرز

ایستادن و نشستن، حرکات دست و پا و اعضای صورت در رابطه با زبان بدن

مثال: تأثیر ساعت بعنوان یکی از مؤلفه‌های قضاوت در باب شخصیت افراد

شعار شرکت سیکو: «ساعت شما معرف شخصیت شماست»

مشخصات ساعت: رنگ نامناسب: مبین بی‌توجه بودن به سن یا جلف بودن یا جوان بودن دل

قیمت گران: مبین وضع مالی خوب یا ولخرج بودن یا توجه بسیار به ظاهر و فخرفروشی

قیمت ارزان: مبین خسیس بودن یا بسیار مقتصد بودن و یا بی‌توجه به موقعیت اجتماعی خود

تنظیم نبودن: مبین عدم مدیریت زمان یا عدم استفاده از ساعت یا ابزاری برای آرامش یا تعجیل

اجزاء فرایند ارتباطات : ۱- فرستنده (یا گوینده)

۲- رمزگذاری (یا شیوه بیان یا کتابت)

۳- پیام (مطلب مورد گفتگو)

۴- کانال ارتباطی (نامه، اینترنت، تلفن، حضوری، با واسطه یا بی‌واسطه و ...)

۵- رمزگشایی (درک پیام)

۶- گیرنده (یا مخاطب)

در باب محتوای پیام ممکن است تحریف یا تفهیم صورت گیرد و در باب واکنش به پیام بازخورد صحیح، اثربخشی پیام را در پی دارد.

مهارت‌های ارتباطی در برقراری ارتباط حضوری، تلفنی و مکاتبه‌ای

شامل مهارت: گفتاری، شنیداری، نوشتاری و بازخورد می‌باشد.

پیش از برقراری هر ارتباط باید یادمان باشد که قصد ما از این مذاکره، نیل به هدف و خواسته‌مان می‌باشد و در صورتی به هدف می‌رسیم که مذاکره‌مان اثربخش باشد. برای اثربخشی هر چه بیشتر علاوه بر یافتن زمان مساعد و به کارگیری هوش هیجانی، داشتن مهارت‌های فوق ضروری است.

الف- مهارت گفتاری یا کلامی که عبارت است از به کارگیری هوشمندانه‌ی نمادهای کلامی (انتخاب کلمات، جملات، مکث‌ها و تأکیدها) به منظور ترغیب دیگران به انجام کار یا پذیرفتن پیام گوینده

در ارتباط حضوری: علاوه بر مهارت در ارسال صحیح پیام و تن گفتار و شیوه بیان، زبان بدن می‌تواند موجب تقویت ارتباط شود.

در ارتباط تلفنی: ما ابزار تن گفتار، شیوه بیان و محتوای کلام را در اختیار داریم. اما این مزیت را دارد که برای رویارویی برنامه‌ریزی لازم نیست.

در ارتباط مکاتبه‌ای: تنها محتوای کلام و شیوه بیان مهم است.

نکات مهم در مهارت‌های ارتباط کلامی:

۱- **سؤال کردن** در پایه‌ریزی یک ارتباط مؤثر، نحوه سؤال کردن بسیار حائز اهمیت است. از کلماتی مانند: چرا، چگونه، چه‌طور، چه‌وقت و ... زیاد استفاده کنید تا بتوانید پاسخ‌های لازم را از خود یا دیگران بدست آورید. شما با پرسش‌هایتان می‌توانید فرد را به سمت جواب مورد نظرتان سوق دهید. علاوه بر این، طرح سؤالات مناسب از جانب خودتان پیش از ارتباط حضوری به شما کمک می‌کند تا در صورت وجود ابهام یا ایرادی، به موقع متوجه شده و آن را رفع کنید. در ضمن اجازه دهید دیگران نیز با طرح پرسش پیامتان را بهتر درک کنند و شائبه‌ها مرتفع گردد. در قبال سؤالات متهم کننده، به جای گرفتن حالت تدافعی، می‌توان با ترفند تعریف از زیرکی و نکته سنجی طرف مقابل با آرامش به آن‌ها پاسخ داد.

۲- **صحبت کردن با لحن صمیمی** می‌توان صمیمیت را با لبخند و تبسم، تن صدا، با آرامش سخن گفتن، با خوش‌بینی و مثبت‌نگری و با همدردی به طرف مقابل القاء کرد.

۳- **آمادگی برای صحبت** در خصوص آماده شدن برای مذاکره می‌توان با تعیین اهداف، مشخص نمودن فرد یا افراد مذاکره‌کننده، تحقیق و بررسی در باب موضوع مورد مذاکره- بازار رقبا و حتی شخصیت طرف مقابل و یادداشت نکات اصلی و کلیدی و تمرین کردن بیان آن‌ها و برنامه‌ریزی زمان که باید پیش از مذاکره اعمال شود، اقدام نمود.

۴- **شروع خوب** شروع خوب با استفاده از الفاظ، طرز رفتار و ظاهر آراسته، سلام و احوالپرسی اولیه، معرفی خود و دیگران در صورت حضور، توجه به تفاوت‌های فرهنگی و رفتاری و احترام گذاردن به آن‌ها میسر می‌شود.

«سی ثانیه اول مذاکره در هر معامله ای نقش تعیین‌کننده‌ای به عهده دارد. بنابراین به هوش باشید که در طول این مدت از آمادگی و مهارت خود حد اعلا استفاده را به عمل آورید»
(جک ولش)

« ۵ ثانیه اول هر ملاقاتی از ۵ دقیقه بعدی‌اش، مهم‌تر است. آیا شما خوتان هم این موضوع را تجربه کرده‌اید؟ شاید در ۵ ثانیه اول یک ارتباط، هیچ حرفی رد و بدل نشود، اما نیمی از راه ارتباط در همین مدت کوتاه طی شده است»

(رابرت هلر)

۵- **درک منظور** شاید طرف مقابل منظور شما را درست متوجه نشود یا در درک پیام یا مقصودتان دچار سوء تفاهم گردد. علل ایجاد سوء تفاهم می‌تواند: نارسایی کلام شما، گیرایی کمتر طرف مقابل، تناقض در گفتار و رفتار

و زبان بدن شما و پیش‌زمینه‌های ذهنی منفی فرد مذاکره شونده باشد. برای اینکه منظورتان درست درک شود، شاید لازم باشد توضیح بیشتری بدهید یا با شاهد مثال یا آوردن نمونه‌ای ذهن طرف مقابل را روشن کنید و یا از ایشان بخواهید پیام شما را تکرار کنند و ایرادات را اصلاح کنید. شاید هم لازم باشد به فرد فرصت اندیشیدن در باب سخنانتان را بدهید و او را برای پاسخ فوری تحت فشار نگذارید.

۶-ارائه بازخورد و واکنش صادقانه بازخورد همان ارائه واکنش و عکس‌العمل شما یا طرف مقابلتان در یک مذاکره است. این بازخورد می‌تواند مثبت باشد که کمال مطلوب است یا می‌تواند منفی باشد. ارائه بازخورد منفی و نامناسب از جانب شما از مصادیق بارز سوء مدیریت در مذاکره است. چرا که نشان‌دهنده این نکته می‌تواند باشد که شما بر اوضاع و بر خودتان تسلط کافی را ندارید. اما هنگام مشاهده بازخورد منفی از جانب دیگران با رعایت برخی نکات می‌توانید از بروز خصومت جلوگیری کنید:

- ابتدا بدون جبهه‌گیری خوب به سخن ایشان گوش کنید.

- نشان دهید که دقیقاً متوجه اشکال کار هستید.

- برای رفع اشکال راه‌های کارآمد و منطقی پیشنهاد کنید.

- در صورت عدم وجود راه برای رفع اشکال، مزیت‌های پیشنهاد خود را تذکر دهید.

- گاهی باید کمتر اظهار نظر کنید و بیشتر گوش دهید یا باسؤال ایشان را ترغیب کنید.

- شاید لازم باشد در مقدار سود خود و خواسته ایشان تجدید نظر یا تعدیل کنید.

- نظرات خود را صادقانه، شفاف و به شیوه مثبت بیان کنید، احساسی و با تعصب رفتار نکنید.

ب- مهارت شنیداری که همان هنر خوب گوش دادن می‌باشد، لازمه هر ارتباط دوجانبه‌ای است. گوش دادن مؤثر،

یک بخش از برقراری ارتباط است. واقعیت این است که «جوئل» در فیلم «درخشش ابدی ذهن بی عیب» گفته است:

«پشت سرهم حرف زدن لزوماً به معنی ارتباط برقرار کردن نیست»

فرایند گوش دادن شامل: شنیدن، توجه، درک، ارزیابی و به یاد داشتن (ثبت در ذهن) است. عکس‌العمل و واکنش ما پس از آن به صورت شفاهی یا رفتاری، به بخش گفتاری ارتباط مربوط می‌شود. در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات ما با همکاران و ارباب رجوع را ارتقاء می‌بخشد و دیدگاه دیگران نسبت به ما را بهبود بخشیده، احترام ایشان را برمی‌انگیزد. مطالعات نشان داده ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقت مدیران به گوش دادن سپری می‌شود که اگر خوب صورت بگیرد، کلید ادراک، تعقل، حل مسائل و در نتیجه کلید موفقیت ایشان می‌شود.

ج- مهارت نوشتاری که همان هنر تنظیم حروف، کلمات، جملات و نشانه‌ها بر روی کاغذ و یا هر چیز دیگر با هدف

ثبت افکار و برقراری ارتباط با دیگران است. ارتباط کتبی عبارت است از یادداشت، نامه، فکس، ایمیل، اعلان‌های الصاق شده به تابلو اعلانات، نشریات و ... که پیام را به وسیله کلمات یا سمبل‌های مکتوب منتقل می‌کند.

تمام پیغام‌های رسمی و اداری باید به صورت نوشتاری نیز تهیه شوند. مزیت‌های ارتباط مکتوب:

- می‌توان برای اصلاح مکتوبات گذشته از آن استفاده کرد.

- خطر فراموشی پیام را در پی ندارد و می‌توان آن را برای مدت نامحدودی حفظ و به آن مراجعه کرد.

- هم فرستنده و هم گیرنده می‌توانند سوابق ارتباط را در اختیار داشته باشند و غیرقابل کتمان است.

- نیاز به برنامه‌ریزی برای ارتباط رو در رو ندارد.

اما ایراداتی هم دارد:

- زمان بر است. (در یک بازه زمانی محدود میزان اطلاعات رد و بدل شده در ارتباط نوشتاری کمتر از حضوری است)

- فرآیند بازخورد قابل اطمینانی ندارد (با ارسال یادداشت، تضمینی وجود ندارد که پیام به درستی تعبیر شود و در

صورت تعبیر نادرست، گیرنده دیر از آن مطلع می‌شود که برای اصلاح آن نیز زمان بیشتری باید صرف نماید)

گذشته از انواع مکتوبات، پیام‌های اداری نوشتاری عبارتند از:

۱- یادداشت‌های درون سازمانی: برای ثبت غیررسمی پرسش‌ها یا پاسخ‌ها

: برای اطلاع‌رسانی غیررسمی به زیردستان

: برای ارتباطات صمیمی بین افراد به کار می‌روند.

۲- نامه‌ها: بیشتر از یادداشت رسمیت دارند.

: برای اطلاعیه‌های اداری، ثبت بیانیه‌های رسمی و ارتباطات طولانی به کار می‌روند.

: برای سپاس، قدردانی، مرخصی، توبیخ، دستور و آگاهی‌رسانی اداری کارآیی دارند.

۳- گزارش‌ها: بیشتر از نامه‌ها جنبه رسمی و اداری دارند.

: برای انتقال اطلاعات، تحلیل‌ها و پیشنهاد به مدیران و همکاران استفاده می‌شود.

: بر اساس مستندات، نتایج مطالعات و تحقیقات دقیق تهیه می‌شوند.

: در آن بر اساس حقایق عینی و نه بر اساس حدسیات و کلی‌گویی نتیجه‌گیری می‌شود.

د- مهارت بازخورد: عبارت است از درک پیام یا فهماندن پیام و ارائه واکنش مناسب به پیام یا رفتار طرف مقابل

بازخورد صحیح و مناسب می‌تواند اثربخشی ارتباط را در پی داشته باشد.

موانع ارتباطات اثربخش

: محدودیت زمان، بازخورد نامناسب، عدم درک کافی طرفین، پیش زمینه‌های ذهنی ناشی از تجربیات و واقعیت‌های ناگوار گذشته، ناتوانی در ارسال پیام، تفاوت در سطوح سازمانی، توجه به اعتبار منبع ارسال خبر، عدم تقسیم‌بندی اطلاعات

نقش ارتباطات در مدیریت کسب و کار

مطابق با تحقیقات انجام شده:

۱- چون بیش از ۵۰ درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می‌شود، پس لازم است که ایشان از مهارت گفتاری، شنیداری، نوشتاری و بازخورد برخوردار باشند.

۲- چون رابطه مستقیم میان سودآوری و توانایی برقراری ارتباط وجود دارد، مدیران لازم است شیوه ارتباط صحیح با کارمندان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارفرمایان و ... را آموخته باشند.

علاوه بر مدیران، سازمان‌ها و نهادها برای موفق شدن در کسب کار، پیوسته دوره‌های آموزشی ارتباطات را برای کلیه سطوح برگزار می‌نمایند. زیرا مسئول فروش نیز باید بتواند با مشتری ارتباط مؤثر برقرار کند، بازاریاب، نگهبان و ... نیز ارتباط اثربخش در اصطلاح مدیریتی:

ارتباطی است که در آن بین منظور ارسال کننده پیام و آنچه گیرنده پیام دریافت می‌کند، تفاوتی وجود نداشته باشد و اگر پیام به واکنش مناسب مخاطب منجر شود، آن ارتباط اثربخش بوده است.

ویژگی‌های ارتباطات اثربخش

عوامل ظاهری عواملی که بر پنج حس دو طرف (بویایی، چشایی، بینایی، شنوایی و لامسه) تأثیر مثبت بگذارند. پس: بدبو بودن، پوشش نامناسب و کثیف، تن صدای ناهنجار، لکنت زبان، رفتارهای عصبی در محیط بدرنگ، بدبو، شلوغ، بسیار سرد یا بسیار گرم از موانع ایجاد ارتباط اثربخش خواهند بود.

عوامل درونی

۱- صداقت در گفتار، رفتار، نیت، ارتباط با خود و دیگران از اصول اخلاقی و می‌توان گفت از سرآمدترین ارزش‌ها است که اگر از طرف مدیران و کارکنان سازمان مراعات گردد، الف- در سازمان بعنوان ارزش نهادینه خواهد شد. ب- صداقت موجب شفافیت بین کارمندان، کارمندان و مشتریان، شرکت‌های مرتبط و درنهایت جامعه کاری خواهد شد. ج- در نتیجه صداقت زیربنای عوامل درونی دیگر (اعتماد، تعهد و خیرخواهی) می‌شود.

۲- اعتماد در تمام ارتباطات بخصوص ارتباطات بلند مدت یا ارتباط از راه دور، موجب تداوم ارتباط می‌گردد.
۳- تعهد به معنای احساس مسئولیت در برابر عهد و ادای عهد به عنوان ضمانت اجرایی سخنان توافق شده و موجب میل به ادامه ارتباط خواهد بود. اعتماد پیش‌نیاز تعهد است و تأثیر مثبتی بر روی آن دارد. یعنی رابطه مستقیمی بین تعهد و ایجاد اعتماد وجود دارد.

«تعهد ارائه دهنده بالاترین مرحله از پیوند ارتباطی است» (باری، اسمیت، تیلور)

۴- خیرخواهی که در واقع عامل تثبیت کننده اعتماد است، خیر خواستن برای دیگران علاوه بر سود خواهی برای خود می‌باشد. در یک ارتباط واقعا سالم میزان سودرسانی باید برابر و پنجاه-پنجاه باشد و اگر یک طرف منفعت بیشتری طلب کند، خیر عادلانه طرف دیگر را نادیده گرفته است و این موجب عدم اعتماد می‌شود و در نهایت موجب قطع ارتباط خواهد شد.

انواع شبکه‌های ارتباطی

الف- ارتباط رسمی : متأثر از زیرساخت رسمی سازمانی و روابط رسمی بین کارکنان است. به عبارت دیگر، ارتباط

رسمی از حدود اختیارات و سلسله مراتب سازمانی بوجود می‌آید که با هدف و طبیعت کار سازمان هماهنگی دارد.

ب- ارتباط غیر رسمی : متأثر از روابط خصوصی و صمیمی بین کارکنان است. به عبارت دیگر، فعل و انفعالات طبیعی

و عادی بین افراد بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب سازمانی را پوشش می‌دهد. ویژگی اصلی این

نوع ارتباط: عدم کنترل به وسیله مدیریت، اعتماد بیشتر افراد به این روابط، تأمین کننده نیازهای

طبیعی و عاطفی افراد است.

انواع ارتباطات مورد نیاز در کسب و کار

مهارت‌های ارتباط با همکاران (اعم از مافوق ، زیردست و همرده)

علاوه بر ارتباط به شیوه ارسال و دریافت پیام‌های اداری و کانال‌های ارتباط سازمانی و روند تعیین خط‌مشی‌ها بین همکاران که از ارتباطات رسمی محسوب می‌شوند، روابط غیررسمی نه تنها خللی بر روند کار بوجود نمی‌آورد، بلکه می‌تواند آن را نیز بهبود بخشد. آشنایی با شرایط زندگی، ذوقی و روحی همکاران می‌تواند صمیمیت و احساس همدردی و همیاری را در افراد یک نهاد تعالی بخشد و در نتیجه وظایف با دقت بیشتری محول گردد که این خود ایجاد ذوق و انگیزه می‌نماید. مدیران باید به افراد سازمان نه به عنوان ماشین‌های سودآور، بلکه به عنوان منابع ارزشمند سازمان بنگرند که تا از لحاظ: امنیت شغلی، رشد حرفه‌ای و مالی تأمین نباشند، کارآیی لازم را نخواهند داشت. به علاوه ایجاد تسهیلات، پاداش‌ها و مزایا، برگزاری جلسات دوفره و آگاهی از مشکلات خصوصی و کاری، رفع شبهات شوق کار کردن

در چنین محیطی را افزایش خواهد داد. مدیران باید به افراد سازمان به عنوان فروشندگانی که خدماتشان مورد نیاز بخش‌های مختلف سازمان است بنگرند و همواره هم خویش را اگر نه در رضایت و تأمین رفاه ایشان، که حداقل در رسیدن به توافقی مشترک قرار دهند (مدیریت منابع انسانی).

مهارت‌های ارتباط با مشتری

دانستن چگونگی رفتار با مردمی که احساس، شخصیت، فرهنگ و موقعیت اجتماعی متفاوتی دارند، سوای رعایت احترام، هنری است که باید فراگرفته شود.

(CRM) مدیریت ارتباط با مشتری، مخفف (Customer Relationship Management) یکی از شاخه‌های علم مدیریت است. دلایل ضروری استفاده از CRM در یک سازمان عبارتند از:

- بهبود خدمات
- کاهش هزینه‌ها
- رضایت مشتری
- ارتباط فرد به فرد، حتی با مشتریان بی‌شمار
- ویژگی‌های کاربردی CRM عبارتند از:

- تمرکز بر مستحکم کردن ارتباط نزدیکتر و عمیق‌تر با مشتری
- سودمندی بیشتر مشتریان فعلی بر مشتریان آتی
- تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری برای تصمیم‌گیری تجاری
- ارتباط مؤثر با مشتری بر اساس یافته‌های بدست آمده از خود ایشان و بازاریابی اینترنتی
- بازاریابی فرد به فرد و بازاریابی از طریق پایگاه داده‌ها
- CRM برای ارتباط با مشتری، روش جادویی را به عنوان ضمانتی برای اکتساب مشتریان دائمی که خود آورنده مشتریان بیشتری، پیشنهاد می‌کند.

استفاده از روش جادویی Magic برای ارتباط با مشتری که همان اصل اثرگذاری فوق‌العاده بر مشتری می‌باشد، در حقیقت عبارت از برقراری ارتباط فرد به فرد با مشتری، دسترسی آسان و با قیمت مناسب کالا یا خدمات تحت ارائه و نشان دادن این نکته به مشتری که او و نیازهایش دارای اهمیت ویژه‌ای است، می‌باشد.

مثال: داستان پسرک چمن‌زن

برقراری ارتباط با هدف فروش

انواع شیوه‌های فروش:

۱-فروش نرم : فروش به شیوه مدرن که بهترین شیوه فروش در دنیای پر رقابت امروز است. در این شیوه فروشنده :

- در افراد ایجاد احساس نیاز به کالا یا خدمات قابل عرضه می‌نماید.

- قول برای رفع این نیاز می‌دهد.

- امتیازات کالا یا خدمتش را بیان می‌کند.

- با صحبت وی را ترغیب به خرید می‌کند.

- و سپس کالا را به فروش می‌رساند.

تاکتیک‌های فروش نرم:

- لبخند زدن و بالا کشیدن دست‌ها که هر دو حاکی از روراست بودن، صمیمیت و غیرتهدید آمیز است.

- به جای اظهارنظر کردن، موقعیت را با سؤال کردن و گوش دادن شناسایی کردن

- به طرف مقابل اجازه اظهارنظر دادن

- درک کردن طرف مقابل یا حداقل این احساس را به او تلقین کردن

- کوتاه آمدن و توافق بر سر قیمت یا شیوه ارائه

« بهتر است فروش کالا و خدمات به این روش صورت گیرد»

۲-فروش سخت : فروش به شیوه سنتی که طی آن خریدار تحت فشار قرار می‌گیرد و مجبور می‌شود سریع تصمیم بگیرد.

تاکتیک‌های فروش سخت:

- ارائه پیشنهاد آخر آخر

- تأکید بر از دست رفتن فرصت (یا الان یا هیچ وقت دیگر)

- تأکید بر رقابتی بودن شرایط (ترساندن طرف)

- ارائه قیمت قاطع و روشن بدون چانه‌زنی

- تحت فشار گذاشتن برای عقد قرارداد فوری

« بهتر است فروش ایده و فکر نو به این روش صورت پذیرد تا نشان دهید برای ایده خود اهمیت قائل هستید

و ارزش آن را بخوبی می‌دانید و از اهمیت آن برای رشد و تعالی خریدار آگاه هستید»

ارتباط با مشتری در محیط مجازی از طریق فناوری اطلاعات با استفاده از تبلیغات و فروش اینترنتی که مبتنی بر مشتری مداری در دنیای تکنولوژیک امروز است.

ایجاد شبکه‌های ارتباطی

همکاری مشترک شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه فعالیت‌های مشابه به منظور ارتقاء کیفیت، رفع موانع و مشکلات، صرف هزینه و افراد و زمان کمتر در بازاریابی، پوشش دادن همدیگر با استفاده از نقاط قوت هم، معتبر شدن از طریق حمایت هم، مکمل یکدیگر شدن، تسهیم دانش در زمینه تخصص هر یک، همکاری دو طرفه که بر مبنای برد طرفین است و گاهی البته ارائه محصول ترکیبی جدید.

ایجاد ارتباط مثبت با: -ارتباط دیداری (آنچه مردم می‌بینند)

-ارتباط شنیداری (آنچه مردم می‌شنوند)

-ارتباط ذهنی (آنچه مردم درک می‌کنند)

-ارتباط حسی (آنچه مردم احساس می‌کنند)

-ارتباط نوشتاری (آنچه مردم می‌خوانند)

در فضایی مثبت و مناسب، می‌توان ارتباطی اثربخش را پایه‌ریزی کرد. چه این ارتباط بخواهد در سطح بین‌المللی و به شیوه مجازی از طریق ماهواره، اینترنت، تلفن، تلویزیون، تلگراف، بی‌سیم، ایمیل و نامه و چه یک ارتباط رو در روی خانوادگی دو نفره باشد.

فنون مذاکره

۱- **با آمادگی پیش از مذاکره** حتی اگر پیش‌بینی شده نباشد یا فرصت اندکی داشته باشید، اما لازم است پیش از هر مذاکره‌ای در عرض چند دقیقه یا حتی چند ثانیه سه نکته را برای خود روشن کنید:

الف- اهداف و انگیزه‌های خویش را تعیین کنید: یعنی مواضعتان را برای خودتان روشن کنید. اما باید به این نکته توجه داشته باشید که گاهی صراحت در بیان مواضع و خواسته‌ها، ممکن است به موضع‌گیری و جبهه‌گیری طرف مقابل و در نهایت به شکست بیانجامد. گاهی برای رسیدن به نتیجه مطلوب دو طرف، لازم است مواضع با ذکر ادله، توضیح داده شوند و گاهی برای رسیدن به پیروزی لازم است مقداری از مواضع خود عدول کنید. یادمان باشد که گاهی ممکن است اهداف و انگیزه‌ها در یک راستا باشند، لیکن راه‌های انتخابی دو طرف یکی نباشد و یا خواسته‌های ایشان متفاوت باشد. ما در مذاکره می‌خواهیم این‌ها را (اهداف، انگیزه، راه و خواسته) هم‌راستا کنیم.

ب- هر گزینه ممکن را بررسی کنید: برای دستیابی به توافق فی‌مابین، گاهی لازم است راه رسیدن به هدف را تغییر دهیم یا راهی ترکیبی از چندین راه را ایجاد کنیم. برخی افراد افق دید بسته و محدودی دارند و چنان روی خواسته

خود متمرکز می‌شوند که هیچکدام از راهکارهای دیگر را نمی‌بینند. به یاد داشته باشید تلاشی که بی‌ثمر می‌ماند، نتیجه محدود بودن حوزه افکار و ندیدن راه‌حل‌های دیگر است. برای پیدا کردن همه راهکارهای ممکن، از شیوه «طوفان ذهنی» با رعایت چهار اصل، استفاده کنید: - تمایل به تصمیم‌گیری و نتیجه‌گیری زود هنگام را کنار بگذارید. - به تمام گزینه‌ها توجه کنید. گاهی یک ایده خوب از میان چند ایده غیرمنطقی سر می‌زند. - در هنگام فهرست کردن راه‌حل‌ها، آن‌ها را قضاوت یا ارزیابی نکنید و تصمیم‌گیری را به آخر موکول کنید. - ایده‌های مختلف را با هم ترکیب کرده یا با یکدیگر تطابق دهید. ممکن است بدین ترتیب ایده‌های جدید ایده‌آلی به دست آید.

مثال: داستان مرغ و حصار، داستان روانشناس و تیمارستان

ج- پیشنهاد اولیه خود را آماده کنید: البته لازم نیست پیشنهاد را همان ابتدای مذاکره، مطرح کنید. بهتر است پس از روشن شدن جو و پیشنهاد طرف مقابل، جایگاه خود را مشخص کنید. روی مواضع خود قاطع باشید، اما در نحوه رسیدن به آن‌ها انعطاف نشان دهید. از جملاتی مانند «این حرف آخر من است» استفاده نکنید و نیز خطر استفاده از عبارت «یا همین یا هیچ چیز دیگر» در این است که معمولاً گزینه دوم انتخاب می‌شود. اگر پیش از شروع مذاکره احساس می‌کنید که از طرف مقابل دلگیر هستید یا ذهنیت بدی دارید، نه تنها آن را نشان ندهید بلکه با بکار بردن جملات صمیمی این باور و کدورت را محو یا کمرنگ کنید. برای تقویت مهارت مذاکره خود قانون «I-C-E» را به خاطر بسپارید. قانونی که ترکیب Immediate (بلافاصله) که ثبت سریع هر توافق و Clear (روشن و واضح) که به روشنی توضیح دادن نتایج حاصل از توافق برای عدم برداشت اشتباه و Effective (اثربخشی) که استفاده از روش‌های تجربه شده قبلی برای اثربخش بودن می‌باشد.

یادمان باشد: که اشتباهات گذشته‌ای که منجر به شکست مذاکره شده را تکرار نکنیم. که نخستین پیشنهادی که در مذاکره مطرح می‌شود مانند یک مبنا و پایه در مذاکره عمل می‌کند و بنابراین بهتر است این پیشنهاد از جانب ما باشد. که اولین گام به سوی موفقیت در مذاکره تأثیرگذاری و سپس ایجاد شرایط پذیرش پیشنهاد و در آخر ارائه پیشنهادی کمی بالاتر از خواست ذهنی و قلبی‌مان است. علت اینکه گفته می‌شود پیشنهاد ما باید مقداری از خواستمان بالاتر باشد، به دلیل پرهیز از اتفاقی که به «نفرین برنده» موسوم است، می‌باشد. زمانی که طرف مقابل بلافاصله با پیشنهاد ما موافقت کند، با خود فکر می‌کنیم که اگر پیشنهاد بالاتری مطرح می‌کردیم نیز شاید جا داشت و پذیرفته می‌شد و از پیشنهاد خود پشیمان می‌شویم. از طرف دیگر اولین پیشنهاد اغلب پذیرفته نمی‌شود (حتی اگر مطابق با خواسته طرف مقابل باشد) و اگر طرف مورد مذاکره اهل چانه زدن نیز باشد، در نهایت به نتیجه ذهنی مورد نظر خود می‌رسیم. گزینه‌ای که بهترین شرایط برای پذیرش را داشته باشد، معروف است به BATNA، یعنی (Best Alternative Negotiated Agreement). البته اگر پیشنهاد ما خیلی با ناحیه توافق‌پذیر مذاکره فاصله داشته باشد و بالاتر باشد نیز، رد خواهد شد.

۲- با اتخاذ روش مناسب و کارآمد در هر مذاکره

سه الگو برای مذاکره وجود دارد:

الگوی الف که در نهایت اگر به موفقیت هم بیانجامد، با «تحمیل» همراه بوده و در آینده دوامی نخواهد داشت. در این مدل: تکرار تقاضا، ژست و قیافه گرفتن در طول مذاکره، دفاع مکرر از مواضع و دستیابی به خواسته به هر قیمت ممکن، جستجوی راه‌هایی برای معذب نمودن طرف مقابل تا به شکست وی منجر شود، ارائه پیشنهاد اولیه در قالب یک موضع‌گیری محکم، بودن به دنبال منافع یک جانبه، فشار آوردن برای بستن قرارداد، نگریستن به طرف مقابل به عنوان دشمن و رقیب، تکرار جملات کلیدی «اصلا جا ندارد، آخرین پیشنهادم همین است، این حرف آخرم است و...» این همان شیوه فروش سخت و سنتی است.

الگوی ب که این هم اگر به موفقیت بیانجامد، با «تسلیم» همراه بوده و به سبب احساس غبن شما دوامی ندارد. در این مدل: برای رسیدن به توافق عقب نشینی و خسران را پذیرفتن، کوتاه آمدن در برابر فشار وارده، آشکار کردن حداقل مورد قبول خود، امتیاز دادن مداوم برای حفظ و تقویت رابطه، تغییر مواضع به سهولت، اظهار ضروری بودن انجام معامله برای خود. این هم همان شیوه فروش سخت است.

الگوی ج که اگر به موفقیت بیانجامد، با «توافق» همراه بوده و به سبب رضایت طرفین مداوم خواهد بود. در این مدل: طراحی نتایج معقول با انتفاع دو طرف از طریق دوستانه و مسالمت‌آمیز، ایجاد مذاکره اصولی بر اساس شایستگی‌ها، تمرکز روی منافع دو طرف، موجود بودن حق انتخاب از بین راه‌های متنوع رسیدن به نتیجه، جدا کردن افراد از مسائل و در حقیقت جدا کردن قابلیت‌ها از احساسات، تعدیل مواضع دو طرف برای رسیدن به هدف مشترک، انجام معامله بر اساس معیارهای عینی استاندارد. این همان شیوه فروش نرم با ایجاد طوفان ذهنی است.

توجه به نکات فرعی، اما مهم در مذاکره

۱- مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند. یعنی دارای احساسات، باورها و عقاید، پیش‌فرض‌ها، سوابق و دیدگاه‌ها، اوقات خوب و بد، عادات و اخلاق متفاوتی هستند. این جنبه انسانی در عین مفید بودن می‌تواند فاجعه‌بار هم باشد و عدم توجه به این نکته منجر به شکست مذاکرات خواهد شد.

۲- هر مذاکره کننده‌ای دو نوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی. به عنوان مثال هدف فروشنده علاوه بر فروش کالا یا خدماتش این است که خریدار را مشتری دائم خود نماید که این نیز تضمینی است برای فروش‌های آینده در قالب روابط مستمر و مستحکم

۳- مقاصد آن‌ها را از روی نگرانی‌های خودتان استنباط نکنید. یعنی اینکه هر فرد نگرانی‌هایی از بابت اهداف طرف مقابلش دارد و وقتی این نگرانی‌ها به سوء ظن تبدیل شوند، ادامه روند مذاکرات سخت خواهد بود. نگرانی از عدم صداقت، عجل بودن، تنگ‌نظری، نیت سوء، طمعکاری، عدم درایت لازم، غیرمنطقی بودن و فقدان تعهد افراد، قبل از شناخت ایشان وجود دارد و پس از شناخت نیز شاید برخی از این صفات موجود باشند که با دقت نظر می‌توان آن را کنترل نمود.

۴- آنها را به خاطر مسائل خودتان سرزنش نکنید. با بروز مشکلات و مسائلی در ارتباط با روابط فی‌مابین، دنبال مقصر گشتن و وی را سرزنش نمودن، نه تنها کمکی به حل مسئله نمی‌کند، بلکه به مشکلات بعدی نیز دامن خواهد زد. در این گونه مواقع می‌توان با سعه صدر، شکیبایی و درایت مسئله را حل نمود و آن را به معضل تبدیل نکرد.

۵- دیدگاه‌های همدیگر را مورد بحث قرار دهید. در صورت عدم باور دیدگاه طرف مقابل، به جای رد صریح آن، اگر دیدگاه را مشترکا مورد بررسی قرار دهید و عواقب آن را برشمردید یا بخواهید دلایل اتخاذ آن را توضیح دهد، می‌توانید به یک نتیجه مثبت برسید (یا شما مجاب خواهید شد یا وی را متوجه خواهید نمود). در صورت وجود عکس‌العمل مخالف با نظر شما، می‌توانید با بیان مؤکد و بلیغ و فصیح آن را توضیح دهید و با کمی درایت دیدگاه‌ها را همراستا نمایید.

۶- با جلب مشارکت آنها در فرایند مذاکره، سهمی از نتایج را به ایشان منتسب نمایید. با سوق دادن افراد مورد مذاکره به سمت نتایج مورد قبول، ایشان را در تصمیم‌گیری‌ها دخیل کنید. چرا که تصمیماتی که بطور مشترک اتخاذ می‌شوند، ضمانت اجرایی درونی دارند. در مورد افراد ذی‌نفعی که در تصمیم‌گیری شرکت فعالانه ندارند یا اصولاً مایل به شرکت در مباحث نیستند، لازم است که به تناوب در جریان مذاکرات و مصوبات قرار گیرند تا به یکباره با انبوهی از مصوباتی که ممکن است با برخی از آنها موافق نباشند، مواجه نشوند. چرا که امکان دارد کاملاً سر باز بزنند.

۷- پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش‌های افراد و با توجه به حفظ آبرو و حیثیت شخصی ایشان ارائه دهید. به این معنا که با توجه به موقعیت اجتماعی و حرفه‌ای افراد، پیشنهادهای خود را متناسب با شأن ایشان مطرح نمایید. در صورتی که سخن شما پذیرفته می‌شود، جو حاکم بر جلسه نباید حالت تسلیم طرف مقابل را به ذهن متبادر کند. زیرا چنین حالتی ناخودآگاه مخالفت و جبهه‌گیری را به دنبال خواهد داشت.

(نایب‌نگل از مدیران فورد)

«مشتری تنها رئیسی است که باید همواره راضی نگهداشته شود»