



СЪЗДАВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЬОРИ / КЛИЕНТИ ОТ РАЗЛИЧНИ КУЛТУРИ

Модул Soft Skills

АБСТРАКТНО

”Най-важното нещо, което трябва да направиш, е да разбереш накъде отиват клиентите ти и как можеш да бъдеш пред тях.” (Филип Котлър)

Университет ”Овидиус”
от Констанца

Създаване и поддържане на
отношения с партньори / клиенти от
различни култури

СЪЗДАВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЬОРИ / КЛИЕНТИ ОТ РАЗЛИЧНИ КУЛТУРИ

Съдържание

1. Определения и перспективи	1
2. Откриване на комуникация	2
3. Убеждаващ език в отношенията с партньори / клиенти	5
4. Партньори / клиенти и тяхната специфичност	6
Библиография	Error! Bookmark not defined.

Списък на фигурите

Фигура №. 1. Опростена схема на комуникация	3
Фигура №. 2. Формулировки, които трябва да се избягват/използват в убедителния език ..	6
Фигура №. 3. Специфики на клиентите/партньорите.....	7

Въведение

Модулът "Създаване и поддържане на отношения с партньори/клиенти от различни култури" има за цел да представи как да се подходи към различни заинтересовани страни (стейкхолдъри) в различни култури, така че тяхното удовлетворение чрез процес на комуникация, съответно на преговори/ продажба да е максимално. Важно е да се познават спецификите на различните културни партньори/клиенти, за да се разберат техните ценности, нагласи, вярвания, поведение и следователно да се адаптира комуникацията към техните характеристики.

1. Определения и перспективи

Компаниите работят в много конкурентна, отворена среда, където все повече чуждестранни партньори/клиенти утвърждават присъствието си, затова трябва да се предприемат необходимите стъпки за постигане на плодотворно сътрудничество.

Основните понятия, използвани в този курс и изискващи кратко определение, са:

- ❖ **Stakeholder** (заинтересовано лице) - всяко лице или организация, които имат интерес от дадено предприятие или проект и с когото компанията има конкретни взаимоотношения; примери за заинтересовани страни: служители на компанията, клиенти, доставчици, банки и др .;
- ❖ **клиент** - лицето или организацията, поискала продуктите или услугите на друга организация в замяна на парична сума;

- ❖ **комуникация** - обмен на информация между двама или повече души, както и получаване на feedback (обратна връзка) от лицето, издало съобщението (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004);
- ❖ **переговори** - сложен процес, чрез който се хармонизират различните гледни точки на участващите страни с цел постигане на съгласувано съгласие (Popescu & Chivu, 2008).

Предпоставките, на които се основава управлението на взаимоотношенията с мултикултурни партньори / клиенти, са следните (Chiriac, 2007):

- ❖ партньорите /клиентите очакват да бъдат третирани справедливо и коректно и не желаят да приемат компромиси, причинени от културата, към която принадлежат;
- ❖ имат различни възприятия, ценности и вярвания, които влияят решаващо върху техните действия и решения;
- ❖ правилното управление на културното разнообразие е съществен фактор за организационни промени и организационен успех;

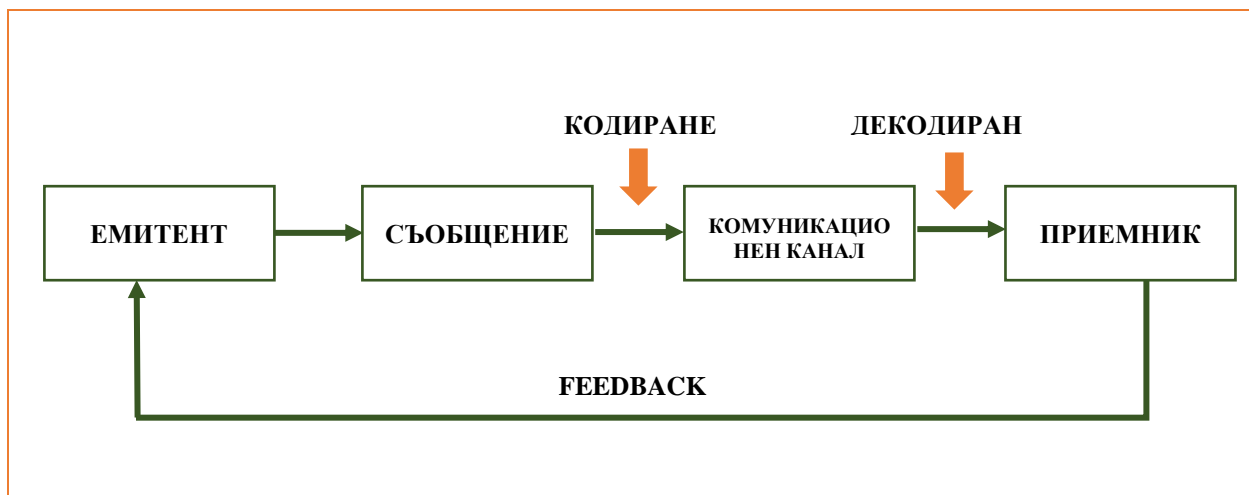
Също така трябва да обърне специално внимание на процеса на комуникация, защото, имайки различни култури, което означава ценности, нагласи, перспективи, различни вярвания и убеждения, начинът на подход към разговор, например с европейски партньор, може да бъде напълно различен от начина на подход към разговор с арабски партньор.

Ето защо, преди участие в разговор с партньор от друга култура, трябва да проучим добре спецификата на съответната култура (традиция, навици, вярвания, ценности, поведение, смисъл на жестове и т.н.), за да управляваме правилно отношенията с този клиент/партньор, учейки се да общуваме различно, като се адаптираме към културата на събеседника.

Що се отнася до перспективите в сътрудничеството с мултикултурните заинтересовани страни, прогнозите за следващите години подчертават факта, че работната сила ще бъде все по-диверсифицирана (Chiriac, 2007), поради което взаимодействието с хората, принадлежащи към различни култури, ще става все интензивно.

2. Откриване на комуникация

Както отбелязахме по-горе, комуникацията включва предаването на съобщения (информация, идеи, нагласи и т.н.) от емитента (източника) на получателя, който ще получи съобщението и ще отговори на емитента. Опростената схема на комуникационния процес е показана на *Фигура 1*.



Фигура №. 1. Опростена схема на комуникационния процес

Източник: Управление на бизнеса. Техники за преговори (Morariu, 2004)

Както може да се види от горната схема, компонентите на комуникацията са:

- a) **кодиране на съобщението от емитента**, т.е. неговата формулировка, така че да бъде по-лесно възприето от получателя;
- b) **предаване на съобщението**, а именно представянето на информацията или събирането на информация (задаване на въпроси), използване на невербалния език:
 - ❖ *представяне на информация* - тя трябва да отчита ориентацията на лицето, към което е адресирано *посланието* (визуално, слухово, възприятие); аспекти, които трябва да имате предвид:
 - трябва да се вземат предвид нуждите на слушателя;
 - трябва да се запитате какво е важно за въпросния човек и как проблемът може да бъде обяснен по-ясно;
 - необходимо е да бъдем съпричастни;
 - необходимо е да се разбере какво точно иска, какво чувства и каква форма на съобщение е ефективна за него;
 - ❖ *събиране на информация* - конкретизирана при задаване на въпроси, за да се разбере какво иска събеседникът; в това отношение могат да се използват няколко вида въпроси, от които най-полезни са:
 - затворени въпроси - дават възможност за ориентировъчни отговори, въпроси на които отговорите са с „да /не“; целта на използването на тези въпроси е да се получат или потвърдят редица факти или да се контролира и ограничи дискусиата, ако няма достатъчно време или събеседникът ще говори твърде много;
 - отворени въпроси - дават възможност за обширни, неочаквани отговори, допълнителна информация, развитие на комуникацията между заинтересованите страни; целта на използването на тези въпроси е да се разбере какво е важно за събеседника, а именно да се получи информация и реакции;
- c) **декодиране на съобщението от приемника**, съответно активно слушане, четене на невербалното съобщение; някои аспекти трябва да бъдат взети предвид:

- ❖ изисква се *правилно слушане*; няколко признака, че не слушате правилно са: не можете да си спомняте имена, прекъсвате, допълвате изречения на други хора, вместо да следите дискусията, мислите само за това, което трябва да кажете след това;
 - ❖ за да разберем дали съобщението е разбрано и да разберем какво мисли и чувства другият, *реакцията на събеседника трябва да бъде изпитана* чрез серия от въпроси като: „какво мислиш за това, което казах преди?“, „бях ли ясен?“, „изглежда ли ти разумно?“, „съгласен ли си?“;
 - ❖ също така се използва *техниката на обобщаване*, която предполага възпроизвеждане, използвайки собствени думи, на основните идеи, произтичащи от казаното от събеседника; целта на тази техника е да се изясни съдържанието на съобщението, да се разбере и насърчи по-нататъшното обсъждане;
 - ❖ трябва да се обърне голямо внимание на невербалната комуникация, която допринася повече доверие на събеседника, затова трябва да се овладее поведението на невербалния език (жестове, мимики, очи, отношение, глас);
- d) feedback (обратна връзка) от приемника към преподавателя**, съответно информиране на преподавателя за разбирането на съобщението от получател/приемника; по този начин изпращането на обратната връзка помага на преподавателя да разбере дали съобщението е разбрано от приемника (ако е било декодирано); най-подходящият начин за изпращане на критична обратна връзка се нарича **DISC**:
- ❖ **опишете** какво сте забелязали или почувствали при поведението на събеседника, като използвате думи, които изразяват ясни ситуации, избягвайки неясни формулировки;
 - ❖ **информирайте** какво сте почувствали при поведението на другия, използвайки семпъл, открит език, избягвайки всякакво недоразумение;
 - ❖ **ясно** посочете вида на очакваното поведение, като използвате език, който да промени поведението на събеседника;
 - ❖ **потвърдете** способността на събеседника да промени поведението си, използвайки фрази като: "имам цялата увереност, че ..."
- Принципите на ефективната комуникация са:
- ❖ комуникацията трябва да бъде двупосочна, включваща двупосочен обмен на информация (един преподавател и един приемник);
 - ❖ активното слушане е задължително условие *qua non*, за да се гарантира, че и двете страни, участващи в разговора, разбират правилно съобщението;
 - ❖ нуждите на другия трябва да бъдат разбрани и взети под внимание;
 - ❖ не е нужно да използвате статута си или позицията си, за да доминирате в разговора или да принуждавате хората да правят нещо по заплашителен начин.
 - ❖ информация се предоставя, не се правят оценки;
 - ❖ критиките, когато се появяват, трябва да бъдат конструктивни, да допринасят за подобряване на дискусията и да не влияят неблагоприятно на емоционалното състояние на събеседника;
 - ❖ фокусът е върху съпричастността и разбирането;
 - ❖ независимо от ролята или статута, всички членове участват еднакво в процеса на комуникация;

- ❖ в случай на неизбежни грешки или неправилни заключения, същите се приемат в определени граници;
- ❖ постоянно наличие на обратна връзка, за добри отношения и ясно разбиране на нуждите.

Основните начини за комуникация са:

- ❖ писмена комуникация - писма, доклади, бележки, учебници, информационни бюлетини и др .;
- ❖ устна комуникация - разговори, телефон, конференции;
- ❖ електронна комуникация - електронна поща, телефон, видеоконференция и др.

3. 3. Убеждаващ език в отношенията с партньори/клиенти

Ако клиентът е по-труден за убеждаване , могат да бъдат предприети 5 стъпки за достигане на желания край (сключване на транзакция), етапи, които се основават на откриването и удовлетворяването на нуждите на йерархията на Maslow, съответно (Rujoiu, *):

- ❖ убеди го, че той се нуждае от твоя продукт/услуга!
- ❖ убеди го, че това, което му предлагаш, увеличава сигурността му!
- ❖ убеди го, че тези, които са закупили този продукт/услуга, са направили отличен избор!
- ❖ убеди го, че това, което му даваш, му дава предимство пред другите!
- ❖ убеди го, че ще сключи добра сделка и ще има усещане за удовлетворение, което ще надмине сегашното състояние!

Също така, както е представено в курса за подкрепа *на техниките за продажби*, убедителният език предполага стриктно използване на някои формулировки, както е показано на *Фигура №. 2* (Попеску, 2003):

ДА СЕ ИЗБЯГВА:	ДА СЕ ИЗПОЛЗВА:
<input checked="" type="checkbox"/> Разход	a) Инвестиция
<input checked="" type="checkbox"/> Цена	b) Стойност
<input checked="" type="checkbox"/> Задача	c) Отговорност
<input checked="" type="checkbox"/> Без риск	d) При сигурни условия
<input checked="" type="checkbox"/> Срок	e) Дата на осъществяване
<input checked="" type="checkbox"/> Трябва	f) Можете да...
<input checked="" type="checkbox"/> Несъгласие	g) Грешно разбрано
<input checked="" type="checkbox"/> Задължително	h) Препоръчително
<input checked="" type="checkbox"/> Не искам	i) Резервиран съм
<input checked="" type="checkbox"/> Недопустимо	j) Да се преразгледа
<input checked="" type="checkbox"/> Аз	k) Вие
<input checked="" type="checkbox"/> Мнение	l) Опит
<input checked="" type="checkbox"/> Да не се притеснявате!	m) Бъдете сигурни, че...
<input checked="" type="checkbox"/> Тези цени не са конкурентни	n) Тези цени са само ориентировъчни
<input checked="" type="checkbox"/> Няма още много	o) Почти е готово
<input checked="" type="checkbox"/> Никакъв проблем!	p) Всичко е наред!
<input checked="" type="checkbox"/> Нямайте избор!	q) Това е единствената възможност!
<input checked="" type="checkbox"/> Не е ваша задача!	r) Това е наше задължение!
<input checked="" type="checkbox"/> Не е скъпо	s) Цената е ниска
<input checked="" type="checkbox"/> Без конкуренция сме!	t) Само ние можем да...
<input checked="" type="checkbox"/> Мислите ли, че можете да...?	u) Вие със сигурност ще приемете да...

ДА СЕ ИЗБЯГВА:	ДА СЕ ИЗПОЛЗВА:
<input checked="" type="checkbox"/> Искам да изразя надеждата си, че <input checked="" type="checkbox"/> Вие сте първият, който казва това! <input checked="" type="checkbox"/> По мое мнение ... <input checked="" type="checkbox"/> Няма да съжалявате <input checked="" type="checkbox"/> Грешите! (не сте прав!) <input checked="" type="checkbox"/> Не съм съгласен! <input checked="" type="checkbox"/> Ако бях на ваше място ...	v) Изразявам убеждението си, че... w) Вашата забележка е интересна! x) Опитът показва, че... y) Ще имате цялото удовлетворение z) Прави сте, но... aa) e) Съгласен съм с всичко, което казвате, но bb) Нека да разгледаме заедно!

Фигура №. 2. Формулировки, които трябва да се избягват /да се използват в убедителния език

Източник: Мениджърска комуникация (Popescu, 2003)

По този начин, за успешен разговор с партньори/клиенти, трябва да се спазват някои правила, а списъкът по-долу не е изчерпателен (PortalManagement, 2017):

- ❖ не може да се говори и слуша едновременно.
- ❖ проблемите и нуждите на потенциалния клиент/партньор са най-важни.
- ❖ попитайте, когато не разбирате нещо!
- ❖ едно колебание от страна на събеседника, една пауза, не означава непременно, че гледната точка е завършена.
- ❖ елиминирай всяка друга точка на интерес, която може да те отклони от дискусията!
- ❖ слушай идеите на потенциалния клиент/партньор, а не само изговорените думи! не всички хора са родени с дарбата на ораторството!
- ❖ използвай, когато имаш възможност, думи или намеци, изразяващи ентузиазъм и разбиране: "сензационно", "прекрасно", "да"!
- ❖ не се карай с потенциалния клиент/партньор дори наум!
- ❖ не бързай с изводите! нека клиентът / партньорът да диша!

4. Партньори/клиенти и тяхната специфичност

Като се има предвид, че тази курсова подкрепа е фокусирана върху мултикултурния характер на заинтересованите страни, важно е в този раздел да се обсъди спецификата на всеки стил на комуникация/переговори в зависимост от географската област, културата на събеседника, както е показано на *Фигура №. 3*.

Стил	Под-категория	Характеристики
Европеец	Германец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ точен, твърд, груб, почти математически; ❖ всичко, което той изразява, е строгост, спокойствие, прецизност; ❖ не толерира грешките на събеседника;
	Французин	<ul style="list-style-type: none"> ❖ елегантност, относителна отстъпчивост, много култура и наука в театралното изкуство;
	Англичанин	<ul style="list-style-type: none"> ❖ гъвкав, спокоен, показва очевидно разбиране; ❖ често се появява като наивен, открит, приятелски, общителен, харизматичен, близък събеседник, с добре развито чувство за хумор, протоколен и много любезен;

Стил	Под-категория	Характеристики
	Италианец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ показва голяма топлинота и приятелство, добро настроение и релационна експанзивност; ❖ изглежда изключително снизходителен, като оценява добре подготвените протоколи, излизанията на ресторант и т.н .;
	Северноевропейец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ студен, неохотен, предпазлив и спокоен; ❖ говори малко, но съдържателно, лесно се привлича или премахва според отношението на събеседника; ❖ точен и много спазващ протокол.
Американец	Северноамериканец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ много малко формализъм; ❖ темите се обсъждат открито, директно, без никакви задръжки; ❖ обстановката, в която се провежда дискусиата, е топла, приятелска, искрена, изразява надежда и увереност в бъдещето; ❖ поставят много акцент върху парите (американците са "роби на печалба") ❖ поставен акцент върху партньорските равни отношения; ❖ жизнерадостен, добра воля и професионализъм;
	Южноамериканец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ атмосфера, в която учтивостта играе съществена роля; ❖ удоволствието от позирането в „жертва“, много добро симулиране ❖ апелира към чувствата на събеседника;
Азиатец	Китаец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ доминиран от традиция и резерв към западниците; ❖ подозрение и недоверие към "западните" събеседници; ❖ скромен и много любезен, показващ чувство за малоценност, зад което се намира образцово обучение и специализация; ❖ притежава много добра репутация, а дадената дума "се държи" на всяка цена; ❖ гостоприемни, но имат задръжки към млади хора и жени; ❖ с цел постигане на успех, се стремят да изморят събеседника;
	Японец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ доминиран от традиция и резерв към западниците; ❖ подозрение и недоверие към "западните" събеседници; ❖ пример за култура и традиция; ❖ висока способност да не противоречат; ❖ търпение, спокойствие, любезност; ❖ способност за инфериоризация; ❖ много резервиран и предпазлив, но след като се спечели доверието, са хора, на които можете да разчитате; ❖ ненавижда жестове, като „биене по раменете“ или целуване на ръце на жени;
Арабин	Арабин	<ul style="list-style-type: none"> ❖ необходимост от перфектен климат на гостоприемство, където времето няма значение; ❖ очевидно се проявяват като неподредени хора "Ч заплетени"; ❖ не позволява формални компромиси; ❖ оценява събеседниците, които знаят как да се облекат, тъй като са последователи на поговорката "ако не можеш да се нагласиш, не си добър за нищо"; ❖ оценява много събеседниците, които показват, че познават неговата традиция, култура, начин на живот.

Фигура №. 3. Специфичност на клиентите / партньорите

Какво научихме от този курс?

- ❖ по отношение на партньори / клиенти, принадлежащи към различни култури, от съществено значение е да се изследват спецификите на въпросната култура, преди да проведем самата дискусия, спецификите на съответната култура, така че да можем да управляваме правилно процеса на комуникация и да разбираме значението на невербалния език;
- ❖ в убедителния език трябва да се използват само определени формулировки, за да накараме партньорът/клиентът да ни се довери, да го убедим, че сме най-доброто решение за решаване на неговите проблеми;



Библиография

1. Chiriac, A. (2007). *Управление на многообразието в организациите. Managementul diversității în organizații*. Взето Ноември 24, 2018, от <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Управление-на-многообразието-в-организациите.-Ползи-за-служители-и-компаниии.pdf>
2. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Човешки фактор и представяне на организацията*. Букурещ: ASE.
3. Morariu, D. (2004). *Управление на бизнеса. Преговорни техники*. Тимишоара. Взето на 24 Ноември, 2018, de pe http://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Техники_за_преговори.pdf.pdf
4. Popescu, D. (2003). *Управленска комуникация. Стратегии и техники за преговори*. Букурещ. Взето за 24 Ноември, 2018, de pe <http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Comunicare-managerial%C4%83-%C8%99i-tehnici-de-negociere.pdf>
5. Popescu, D., & Chivu, I. (2008). *Развиване на умения за комуникация и преговори*. Букурещ: Luceafărul.
6. PortalManagement. (2017, Septembrie 11). *Техники и правила, които да ви помогнат да продавате повече*. Взето Ноември 25, 2018, от Portal Management: <https://portalmanagement.ro/abonare-newsletter/>

7. Rujoiu, M. (*). *Противопоставяне на възражения при преговори и продажби*. Взето на 25 Ноември, 2018, от Traininguri.ro: <https://www.traininguri.ro/tehnici-de-vanzare/>