

СПЕЦИФИКА НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ ПРИ ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ В ПРОДАЖБЕНИЯ ПРОЦЕС

Надежда Димова

Нов български университет

1618, гр. София, ул. "Монтевидео" №21, Департамент „Икономика“, каб. 605

e-mail: n.dimova@nbu.bg

SPECIFICS OF MANAGEMENT SOLUTION FOR OVERCOMING THE CONFLICT IN THE SALES PROCESS

Nadezhda Dimova

New Bulgarian University

ABSTRACT

In the present article have been examined issues connected with the managerial resolution and its role referring to overcoming argumentative situations in the selling process. For the purpose of the article, series of key questions on the problem of managerial decision-making in conflict situations have been presented, such as: nature of managerial resolution in the selling process; nature of the argumentative situation referring to the implementation of sales; unexplained moments about the process of managerial decision-making in conflict situations; future resolution of the problem.

Key words: management; managerial resolution; selling process; objections; conflictology; argumentative situation.

В съвременните икономически условия, в световен мащаб и в частност в РБългария, предизвикателствата пред осъществяването на продажбения процес нарастват и респективно нарастват и проблемите свързани с тях. Продажбения процес не зависи вече само и единствено от знанията на продавача, а и от знанията и компетенцията на купувачите. Поради тази причина възникват конфликтни ситуации и противоречия от една страна на предоставяната от продавача информация и презентация на продукта или услугата и от друга на купувача, който преди да вземе решение за покупка е събрал изключително много и достъпна информация и е оценил предлаганите му алтернативни варианти за покупка. Зараждат се противоречия и са налице наченки на конфликтна ситуация.

При възникването на такива обстоятелства важна роля играе управленското решение, от което се очаква да предотврати разрастването на конфликта, защото главната цел на фирмите е да избягват навлизането в конфликтни ситуации и да осъществяват успешни преговори.

Основната цел на доклада е да се разкрие спецификата на управленското решение за предотвратяване на конфликтни ситуации, като се открият проблеми като природата на управленското решение в продажбения процес; природа на конфликтната ситуация при осъществяването на продажбите; неизяснени моменти при вземане на управленски решения в конфликтни ситуации; разрешаване на проблеми в бъдеще.

Следва да се подчертае, че конфликтите ситуации могат да бъдат различни с различно естество в зависимост от типа на осъществяваната търговска дейност. В доклада акцентът се поставя главно върху личните продажби, с оглед използването на междуличностните комуникации и възможността за използване на намесата на управленското решение в избягването или предотвратяването на конфликтна ситуация. Не маловажен шрих в доклада е разглеждането на управленските решения за предотвратяване на конфликти в две основни направления: „потенциален потребител – търговец“ и „търговец – търговец“. Съществуват и

други разновидности на конфликтите, но в разработката ще бъдат разгледани именно посочените като основни.

Възникването и развитието на теорията за управлението предизвиква и развитието на теорията за вземане на управленски решения. Теорията за управленското решение се отделя като относително самостоятелна област на научно–теоретичните търсения някъде в средата на 60-те години на XX век. Едни от основателите са американските учени Х. Саймън, Дж. Марч и Р. Сайърт. Това научно направление в американския мениджмънт получава наименованието „школа на управленските решения”. Характерно за него е, че още тогава то разглежда проблема междудисциплинно и в граничните зони между следните науки: теория на организацията, икономика, моделиране, кибернетика, психология и социология. В основите на разбиранията на тази школа лежи становището, че всяка организация е резултат и функция на управленските решения. Така например, един от бащите на изследванията в областта на управленските решения, носителят на Нобелова награда по икономика (1978 г.) Х. Саймън (H. A. Simon), пише: „В психологията, икономиката, статистиката, изследването на операциите, политологията, изкуствения интелект, когнитивната наука, най-важните изследвания през последните петдесет години на века бяха посветени на това да бъдат разбрани разрешаването на проблеми и вземането на решения”¹.

Най-общо казано, определенията за същността и природата на управленските решения, както точно е забелязал изследователят на проблема Дж. К. Лафта, могат да бъдат сведени до две големи групи определения – тясно разбиране (тесен смисъл) и широко разбиране (широк смисъл)². Тясното разбиране схваща управленското решение преди всичко като избор на оптималния вариант от множество алтернативни варианти. Широкото разбиране отъждествява управленското решение с целия процес на управление, който свързва петте основни функции на управлението: планиране, организация, координация, мотивация и контрол. Трябва веднага да отбележим, че повечето автори се придържат към широкото разбиране за същността на управленското решение.

Следва да се уточнят две водещи особености на управленското решение. *Първо*, такова решение задължително засяга и други хора, често много други хора. А това увеличава отговорността и от там нивото на стресовия фактор за този, който го взема. *Второ*, управленското решение винаги се подлага на **оценка**. Често още в процеса на вземане, почти винаги в процеса на изпълнение и задължително след това. Оценяващи може да са по-висши мениджъри, колеги и партньори, клиенти, подчинени, задължително самите вземащи решението. И (почти) винаги се оказва, че е можело и по-добре.

Съществуват редица видове грешки при вземането на управленско решение:

Грешка първа: Отлагане на решението

Грешка втора: Твърде прибързано вземане на решение

Грешка трета: Усет и чувства

От своя страна значението на понятието конфликт е етимологически свързано с латинската дума “conflictus”, което означава сблъсък.

Конфликтът е следствие и отражение на противоположните или несъвместимите интереси. Винаги когато реализирането на единия интерес изключва възможността за осъществяването на другия интерес, се получава пресечна точка, която се изразява в противоборство или противопоставяне на тези два интереса. Конфликти могат да възникнат вследствие на различия в потребностите, оценките, целите и действията или на влияния, които са външни за индивида.

¹ Simon, H. A. and Associates. Decision Making and Problem solving, Washington DC, National Academy Press, 1986.

² Лафта, Дж. К. Управленческите решения: Учебно пособие. М., Центр экономики и маркетинга, 2002

Проблемът за конфликтната ситуация не е решен еднозначно. Дори специалисти конфликтолози, управленци и социални психолози много често не разграничават понятията конфликт и конфликтна ситуация, като някои от тях ги разглеждат дори и като тъждествени понятия. По своята природа двете понятия притежават различна същност. Напълно обосновано е становището на Д. Й. Димитров за понятието конфликт: „Конфликтът е форма на проявление на противоречията – универсален и вечен човешки и обществен феномен, базиран на динамичното взаимодействие между най-малко две противоборстващи страни, причинен от различни интереси, потребности, цели, ценности, мнения и недостиг на ресурси, в който се използват средства от най-различно естество за достигане на целите и удовлетворяване на интересите, завършващ с победа, поражение, компромис или взаимоприемливо решение”³.

Докато конфликтът е разгърната и дълбока форма на противоречие, то конфликтната ситуация е нарастване на противоречието преди преминаването му от една степен в друга. От тази гледна точка за търговците е по-благоприятна ситуацията, в която не се достига до конфликт. По-сложен се оказва казусът, когато управляващия продаждбите следва да вземе решение за преодоляване на вече съществуващ конфликт.

От чисто теоретична гледна точка не се разбира и не се разграничава добре спецификата на вземане на управленски решения именно в конфликтни ситуации. Преобладаващата част от изследователите на проблема отъждествяват конфликтната ситуация със ситуацията на риск и неопределеност. Макар конфликтната ситуация да включва в себе си елементи на риск и неопределеност, тя притежава присъщи само на нея характерни компоненти.

Наченки на конфликтна ситуация могат да настъпят на всички етапи от продажбения процес, но основно се срещат на етапа на преодоляване на възраженията. В случаите, когато продавач - консултант или търговския представител не могат да се справят с възраженията, то се изисква адекватно на ситуацията управленско решение, което да предотврати възникването на конфликтна ситуация.

Проблемът за вземане на управленски решения в конфликтни ситуации е изключително сложен научен и практически проблем. Той трябва да бъде „атакуван” от всички възможни посоки и направления с обединените усилия на различни науки и различни специалисти. Едностранчиво и неточно би било твърдението, че разрешаването на този комплексен проблем може да стане преди всичко само с помощта на отделни науки и подходи. Това възприемане на изследването на управленските решения в конфликтни ситуации има остарял характер. Много водещи за определен исторически етап школи, не успяват да дадат отговор на всички сложни въпроси, стоящи пред науката за управлението: школата на „научното управление”; школата на „човешките отношения”; системния подход; ситуационния подход. Интерес представлява мнението на В. Б. Ременников, че управленското решение е комплексно явление и за да разберем същността му, трябва да разгледаме всичките му основни страни (аспекти): психологически (управленското решение като логико-мисловен акт); информационни (управленското решение като събиране, анализиране и преработка на информация); юридически (управленското решение като организационно-правен акт, извършен в установен порядък и оформление); организационни (управленското решение като акт на организационни изменения)⁴.

Пробивът в разглежданата проблематика в момента е възможен преди всичко чрез използване постиженията на две много интензивно развиващи се и обещаващи науки: синергетика (наука за самоорганизацията) и конфликтология (наука за социалния конфликт).

³ Димитров, Д. Й. Конфликтология. С., УИ „Стопанство”, 2003

⁴ Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2001

Тъй като става дума за управленски решения, както е известно, те се вземат от конкретен субект. Когато става дума за индивидуално управленско решение без постиженията на фундаменталната наука за психичните процеси, качества и състояния и човешкия индивид – психологията, не може да се очаква излизане от застоя при разрешаването на този проблем.

Несъмнена е връзката на процеса на вземането на управленски решения в конфликтни ситуации с процеса на мисленето. Самото мислене изпълнява функцията на вземане на решение в познавателния процес. В резултат на мисловен процес, който е опосредстван от аналитико-синтетични мисловни операции, възниква когнитивен модел (образ) на обективната реалност.

От анализа следва, че традиционните подходи при изследването на проблема за вземане на решения в конфликтни ситуации в голяма степен са изчерпани. Нужни са нови подходи и използване на най-съвременни методологии, методики и инструментариум.

Особено полезни в теоретичен план за проблема, който ни интересува, са изследванията в областта на синергетиката и в конкретния случай на социосинергетиката.

Конфликтологията, като млада наука, също има решаващо място и роля за разрешаването на интересувания ни сложен проблем. Напълно е ясна тезата на един от най-известните американски конфликтолози Дж. Бъртън, който казва, че конфликтологията пронизва целия спектър на научни дисциплини, които се занимават (всяка в своята предметна област) със сложния феномен на социалния конфликт. Това е нещо много важно за конкретния проблем – вземането на управленски решения в конфликтни ситуации в продажбения процес.

Вземането на управленско решение в конфликтна ситуация по време на продажбения процес, зависи от заложените способности на управляващия за разрешаване на конфликта и целта, която той иска да постигне с разрешаването на този конфликт.

Разрешаването на конфликтите преминава през определени стъпки:

- определяне на конфликта;
- откриване на възможно решение;
- проверяване на решението;
- оценка на решението;
- приемане или отхвърляне на решението.

Повечето от тези решения са в тясна обусловеност с преодоляването на възраженията, които по своя характер са свързани с:

- ❖ Потребността на потребителя;
- ❖ Отношение към продукта и марката;
- ❖ Цената;
- ❖ Продавачът;
- ❖ Източника;
- ❖ Времето.

Възражението, което е свързано с потребността не е само най-често срещаното, но и най-трудното за преодоляване тип възражение. Потенциалният потребител още в началото има отрицателно отношение. Продавачът трябва да убеди потенциалния потребител във важността да притежава този продукт. Ако на този етап възникне конфликт управленското решение ще зависи от желанието на потенциалния потребител наистина да притежава този продукт или услуга.

Пораждане на възражение относно отношението към продукта означава, че потенциалният купувач е преминал първия етап и е осъзнал своя проблем, разбира потребността, но още не е готов да изрази своето предпочитание, спрямо предлаганата марка или модел. Този вид възражения има няколко подвида:

- * Възражения по отношение на търговската марка на продукта;

- * Възражения относно невисокото качество на марката на продукта;
- * Възражение, относно непознаване на предлаганата марка;
- * Възражение, което се основава на негативен опит от използването на марката;
- * Възражение, относно позоваване на лице, което е използвало марката;

Намесата на управленското решение при такъв вид възражение би следвало да се основава на конкурентните предимства на продукта, услугата, търговската марка, имиджа на фирмата. Управленското решение при възникнала конфликтна ситуация на този вид възражение ще предотврати непряк сблъсък с конкурентни продукти или услуги.

Възраженията свързани с цената са изключително сложни, защото потенциалният потребител знае, че на пазара присъстват аналогични продукти по отношение на неговото качество и с по-ниски цени. Опитният продавач трябва гъвкаво да реагира на този вид възражения като намери акцент и да аргументира цената по някакъв начин. В случай, че възникне конфликтна ситуация управленското решение може да бъде свързано с търговски отстъпки и достигане на удовлетворение от двете страни, които преговарят за осъществяване на продажбата.

Възраженията на основата на отношението към продавача са свързани с това, че потенциалният купувач не желае да има работа с личността на продавача. Опитният продавач трябва да превъзмогне недоверието и нехаресването на купувача към него с различни методи. Дори да възникне ситуация на конфликт управленското решение следва да бъде свързано с гъвкави подходи за представянето на продавача в по-добра светлина и в крайни случаи да се прибегне до неговата смяна и подновяване на преговорите по покупко-продажбата.

Възражението спрямо източника представлява точен израз на недоверие, което е насочено към фирмата на продавача. Подобно отношение може да остане скрито, затова продавачът трябва много внимателно да процедира при идентифициране на такъв вид поведение от страна на потенциалният купувач. При такъв вид възражение конфликтът би могъл да се избегне като управленското решение ще е свързано с установяването на причините за липсата на доверие и в много крайни случаи до прекратяване на опити за приключване на продажбата и загуба на клиент. Такива ситуации не са желателни, тъй като загубата на този клиент може да означава загуба и на много други.

Възраженията по отношение на времето са специфични, когато потенциалният потребител би искал да придобие предлагания продукт. Потенциалният потребител иска да пренесе покупката от настоящия момент в бъдеще време. За да направи това възражение потенциалният потребител може да постъпи по различен начин. Избягването на конфликтна ситуация изисква от управленското решение бързина при вземането му и оставяне на „отворена врата“ за бъдещи и евентуални покупки от страна на потенциалния потребител.

➤ Определяне на конфликта

Първото нещо, което би трябвало да се направи, е да се определи конфликтът. Това означава да се определи съдържанието на конфликта.

Определянето на конфликта включва разбиране на чуждата позиция: как другият преживява ситуацията. Какво чувства и мисли за случилото се.

➤ Откриване на възможни решения

Намирането на възможно повече решения, които удовлетворяват и двете страни, е основно за разрешаване на конфликта. Това изисква избягване на решения, пренебрегващи една от страните. Решението, което се предлага, трябва да даде възможност на всички да получат исканото. Решения, задоволяващи само една от страните, водят до фрустрации и разочарования.

➤ Проверяване на решението

Решението може да бъде проверено в съзнанието. Най-добре решението може да се осмисли, когато се провери на практика. Ако не се оправдае, тогава се търси друго решение.

Тук важното е желанието да се потърси друго решение, да не се настоява на вече взетото решение.

➤ Оценка на решението

Разрешаването на конфликтите зависи силно от поведението на участниците. Поведението може да бъде:

- **конструктивно** – участниците се стремят да разрешат конфликта, да открият взаимно приемливо решение, пристъпват открито и искрено;

- **деструктивно** – участниците се стремят да разширят и изострят конфликта, подхождат с предубеждения и недоверие, отношенията са изпълнени с подозрителност;

- **конформистко** – участниците са склонни към отстъпване, лесно се съгласяват, избягват темите, които биха предизвикали несъгласия и сблъсъци, така лесно се възбужда агресивността в съперника.

Непродуктивни стратегии за разрешаване на конфликтите са:

- Избягване;
- Омаловажаване;
- Обвинения;
- Премълчаване;
- Премълчаване с цел по-късно уязвяване;
- Уязвяване;
- Манипулиране;
- Отхвърляне.

✓ **Преговаряне**

Преговорите са средството, с които могат да се преодолеят различията в продажбения процес. Без значение дали това е свързано с отношения, размени, противоречия - решенията се търсят по пътя на преговорите.

Преговарянето е търсене на споразумение по пътя на диалога. Преговорите могат да се разделят на:

Разпределителни - при тези преговори основното е как да се разпредели нещо, което е с фиксирана стойност – например точно определена цена и невъзможност за нейната гъвкавост и промяна. Основното желание е да се постигне по-голяма стойност за едната от двете страни – потенциален потребител и търговец, при тези преговори винаги присъства ощетяването.

- печеленето е винаги за сметка на другите, разпределянето на нещо с фиксирана стойност (дял, привилегия...) насочва към търсене на максимална изгода за една от двете страни, което поставя другите в неизгодна позиция.

Интеграционни - при тях участниците си сътрудничат, за да постигнат по-голяма полза, като обединят интересите си в общо споразумение.

При тези преговори в началото участниците се опитват да създадат максимално висока стойност за себе си, а след това се търси максимална изгода от тази стойност.

✓ **Най-добра алтернатива на споразумението**

Знанието за най-добрата алтернатива разкрива, че чрез липсата на управленското решение са осъзнава какво ще се случи ако не се постигне споразумение при преговорите. Ако нямаме знания за най-добрите алтернативи, ще ни бъде трудно да разберем кога договарянията губят смисъл и кога преговорите трябва да се прекратят.

Ефективното преговаряне се основава на:

- подобряване на собствената най-добра алтернатива;
- разпознаване на противоположната най-добра алтернатива;
- отслабване на противоположната най-добра алтернатива;

• търсенето на слабости в позицията на противоположната страна засилва собствените ни позиции.

✓ *Пределна алтернатива на споразумението*

Пределно допустимата алтернатива е границата, която прави възможно споразумението. Пределно допустимата алтернатива се определя от най-добрата алтернатива, но не се покрива изцяло с нея.

Не на последно място конфликти могат да настъпят вътре в самата фирма, която осъществява продажбите.

Въз основа на своята компетентност всеки от служителите може в определен момент да поеме ролята на ръководител на екип по даден проект или да участва едновременно в няколко екипа, обединени от обща задача. Това създава условия за възникване на конфликтни ситуации и извежда на преден план необходимостта от адекватно управление на конфликтите в организацията, за да се повишат продуктивността и ефективността на работата.

Най-добрият метод за изход от конфликта е решаването на проблема, породил конфликта. Всяка от засегнатите страни ще трябва да разкрие своето мнение и гледна точка, за да се разберат причините за конфликта. След като проблема бъде формулиран, двете страни ще предложат по някакво решение, което да бъде приемливо за всяка от тях. Взаимното влияние ще се увеличи ако се създаде атмосфера на доверие. Ако гнева и неудовлетвореността при това общуване останат на заден план и разговора протече в атмосфера на симпатия, разбиране и положително отношение един към друг, няма начин проблема да не бъде решен. Колкото и добре да бъде управлявана една организация винаги има предпоставки, които влияят отрицателно върху хората и предизвикват стрес.

Намесата на управленското решение в много случаи разрешава важни конфликти и дава възможност за приключване на продажбата. Поради това управленският екип трябва да е достатъчно професионален и да умее бърз и акуратно да реагира в конфликтни ситуации. Тази намеса ще осигури и цялостно оцеляване в бизнеса на фирмите, които осъществяват продажби.

Литература:

1. Галтунг, Й., Разрешаване на конфликти, Сиела, С., 2005
2. Давидков, Ц. Конфликти и управление. В: "Ръководство за решаване на конфликти". С., 2001.
3. Димитров, Д. Й. Конфликтология. С., УИ „Стопанство”, 2003
4. Карас, Л., Честър, Търговските преговори. Стратегии и тактики за водене на преговори, Изд. къща "Колонел", Габрово, 2002
5. Лафта, Дж. К. Управленческите решения: Учебно пособие. М., Центр экономики и маркетинга, 2002
6. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2001
7. Simon, H. A. and Associates. Decision Making and Problem solving, Washington DC, National Academy Press, 1986.