

مقدمه

سازمان ها از زمان تولد و شکل گیری اولین کانون و سازمان اجتماعی به نام خانواده براساس ضرورت های زندگی اجتماعی و لزوم مساعدت افراد با یکدیگر جهت رفع نیازها و بدست آوردن خدمات ، بسته به نوع نیاز و همکاری شکل گرفتند و این گرایش به همکاری و انجام کار گروهی باعث پیدایش شیوه های منظم کار گروهی، تابع قاعده، نظم و ترتیب خاص و پیدایش سازمان های اجتماعی گردید.

تعریف سازمان:

گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. بنا براین می توان سازمان را نهاد یا تشکیلاتی که در آن گروهی از افراد به گونه ای منسجم به صورت مستمر جهت تحقق هدفی خاص فعالیت می کنند تعریف نمود.

❖ انواع سازمان ها :

۱. سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی
۲. سازمان های تولیدی و خدماتی
۳. سازمان های دولتی و خصوصی
۴. سازمان های رسمی و غیر رسمی

▪ **سازمان رسمی:** سازمانی است که بر مبنای موازین قانونی و به طور رسمی با شرایط ذیل ایجاد شده است:

۱. تعداد مشاغل در آن مشخص و براساس چارت سازمانی آرایش داده شده اند.
۲. حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن از پیش تعیین شده است.
۳. نوع مشاغل و محل آنها در سازمان مشخص است.
۴. ارتباطات بین مشاغل و پرسنل کاملاً رسمی است.
۵. قدرت اداری و مسئولیت هر فرد تعیین گردیده است.
۶. سلسله مراتب اداری در آن وجود دارد.

▪ **سازمان غیر رسمی :**

این گونه سازمان ها حاصل تعاملات اجتماعی مداوم تعدادی از افراد است که حداقل در یک صفت یا خواسته با هم اشتراک دارند و غالباً در راستای سازمان های رسمی به وجود می آیند ولی در ساختار رسمی (چارت) نشان داده نمی شود. مانند تیم های ورزشی ، هیئت های مذهبی، مؤسسات خیریه و ...

• تفاوت های سازمان ها :

سازمان ها علیرغم برخورداری از اشتراکات متعدد دارای تفاوت هایی اساسی نیز می باشند از این رو در مطالعات سازمانی آنها را دسته بندی کرده اند مثلاً بر حسب اندازه (کوچک و بزرگ)، نوع مالکیت (خصوصی، تعاونی و دولتی)، ملاک عضویت (اجباری، داوطلبانه، استخدام)، کارکرد و وظایف به آموزشی، سیاسی، اقتصادی، نظامی و

سازمان های انتفاعی: سازمان هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند.

سازمان های غیر انتفاعی: این سازمان ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند مانند اتحادیه های کارگری و انجمن های مذهبی.

سازمان های تولیدی: این سازمان ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند. مانند کارخانه های تولید کفش و تلویزیون.

سازمان های خدماتی: این نوع از سازمان ها خدمات ارائه می کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

سازمان های دولتی: این نوع سازمان ها تحت کنترل دولت هستند.

سازمان های خصوصی: این نوع سازمان ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می شوند.

ضرورت مدیریت :

از ابتدائی ترین اشکال مدیریت در زمان های دور تا اشکال مدرن امروزی، مکاتب و روش های گوناگونی جهت اداره سازمان ها به وجود آمده که با این سیر تحول، وظایف و نقش مدیران نیز دستخوش تغییرات بوده و مدیران در نقش های متفاوتی نظیر مربی، فرمانده، رهبر و مدیر ابراز وجود کرده ولی همواره سئوالاتی در خصوص مدیر و مدیریت وجود داشته که لازم است با توجه به موقعیت کنونی و رشد سیل آسای تکنولوژی و به روز شدن پیایی علوم به آنها پرداخت.

مدیر کیست؟ آیا مدیریت فقط مختص سازمان ها و ادارات دولتی است ؟ آیا موسسات خصوصی کارگاه ها و بنگاه های کوچک و حتی خانواده نیاز به مدیریت دارند؟ مقصود از مدیریت در سازمانها ، و موسسات چیست؟ و یک مدیر جهت اداره صحیح و اصولی یک سازمان نیازمند چه اصول و ابزاری است ؟ و در خصوص بهسازی و نگهداری کارکنان تحت سرپرستی خود چه وظیفه ای دارد ؟

در حالی که در جوامع سنتی و بخصوص در کشورهای جهان سوم و کشور خودمان برداشت نادرستی از مدیریت رایج است و آنکه مدیریت را مختص سازمانها و نهادهای دولتی می دانند در حالیکه هر گروه اجتماعی از کوچکترین آن به خانواده تا سازمان های فراملیتی جهت دستیابی به اهداف خود اصول و رموز مدیریت هستند، لذا دانشجویان و فارغ التحصیلان کلیه رشته ها زمانی می توانند یافته ها و اندیشه های خود را به مرحله اجرا در آورند که مدیر خوبی باشند و نحوه مدیریت را نیز فراگرفته باشند.

تعریف مدیریت:

تعاریف گوناگونی از مدیریت با توجه به اهمیت و تنوع ویژگی‌های آن نظیر هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران به کارگیری موثر منابع انسانی و مادی سازمان جهت نیل به اهداف سازمان و تلاش جمعی انسانی جهت رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده ارائه گردیده ولی از آنجائی که ارائه تعریف جامع و کاملی از مدیریت میسر نیست می‌توان هر تعریفی که حداقل سه عامل اهداف، محدودیت منابع و نیروی انسانی را در برداشته باشد را به عنوان تعریف مدیریت پذیرفت که با این او صاف می‌توان گفت مدیریت به استفاده صحیح منابع اعم از مادی و انسانی جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اطلاق می‌گردد.

فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و خلاقیت در چارچوب نظام ارزشی مورد قبول جامعه برای تحقق اهداف سازمان را مدیریت گویند.

➤ انواع مدیران:

مدیران طبق جایگاه سازمانی و سلسله مراتب اداری دارای وظایف متفاوت با یکدیگر هستند که جهت تعیین وظایف ابتدا باید سطوح سازمان را بررسی نمود. مدیران در سازمان‌های مختلف بر حسب سطح سازمان، پست سازمانی و عنوان سازمانی دسته بندی می‌شوند. با توجه به سطوح مدیریت بر اساس سطح سازمان به وظایف مدیران می‌پردازیم:

۱. **از نظر سطح سازمانی:** مدیران عملیاتی، مدیران میانی، مدیران عالی

۲. **از نظر فعالیت‌های سازمانی:** مدیران وظیفه‌ای، مدیران عمومی

✓ **مدیران عملیاتی:** مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان. آنها هدایت و رهبری مستقیم عده‌ای از کارکنان را برعهده دارند و به مدیران میانی گزارش می‌دهند.

✓ **مدیران میانی:** این مدیران به طور مستقیم به مدیران سطح عالی گزارش می‌دهند و کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی (سرپرستی) است و بیشتر وقت این دسته از مدیران به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان است.

✓ **مدیران عالی:** مدیران ارشد سازمان هستند که کار سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی، بررسی و ایجاد هماهنگی با محیط‌های خارجی و سازمان‌های دیگر را برعهده داشته و باید علاوه بر فرصت‌های داخلی از فرصت‌های محیط بیرون سازمان نیز استفاده نمایند.

❖ مهارت‌های مورد نیاز مدیران:

مدیران و سرپرستان جهت ایفای نقش خویش می‌بایست از سه مهارت برخوردار باشند که میزان این مهارت‌ها بسته به سطح مدیریت متفاوت می‌باشد.

• **مهارت های ادراکی:** قدرت درک وابستگی ها ، پیچیدگی ها و اثرات متقابل بخش ها ی مختلف یک سازمان را گویند که مستلزم نگرستن به سازمان به صورت یک مجموعه کل می باشد که لازم است مدیر از طریق این مهارت روابط میان عوامل مختلف سازمان را شناسائی و براساس بهترین ، تصمیم مناسب را اتخاذ نماید. این مهارت به مدیر امکان می دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند.

• **مهارت های انسانی:** مهارت توانائی انجام کار با دیگران و به وسیله آنها می باشد که مدیر باید قادر به کارکردن، برقراری ارتباط ، درک نگرش ها و ایجاد انگیزه در دیگران جهت رسیدن به هماهنگی و بهره وری باشد. این مهارت به مدیر امکان می دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

• **مهارت های فنی:** این مهارتها حاصل تجربه ، آموزش و سطح تجهیزات است که با بکارگیری دانش، روش ها، فنون و تجهیزات برای انجام یک کار تخصصی بروز می کند و میزان کیفیت آن بسته به سطح مهارت فنی شخص دارد. این مهارتها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

تنها مهارتی که در سه سطح مدیریت یکسان است مهارت انسانی است همچنین مدیران میانی از مهارت ادراکی و فنی یکسانی برخوردارند چون پل ارتباطی بین مدیران عالی و سرپرستی سازمان محسوب می شوند.

❖ کارکردها و اصول مدیریت و سرپرستی :

اندیشمندان و صاحب نظران هر یک کارکردهایی را برای مدیریت متصور شده اند:

۱. برنامه ریزی
۲. سازماندهی
۳. هماهنگی
۴. هدایت و رهبری
۵. کنترل و نظارت

البته در مطالعات اخیر، اندیشمندان و صاحب نظران **خلاقیت و نوآوری** را نیز به این کارکردها اضافه کرده اند.

❖ مزایای شرح وظائف:

۱. شاغل به خوبی می داند دستگاه از او چه انتظاراتی دارد.
۲. احتیاج به مدیریت و نظارت مستقیم در کار کمتر و در نتیجه سرپرست کمتر بهانه دخالت در کار زیردست را خواهد داشت.
۳. علم به اینکه از شاغل چه انتظاراتی می رود به او احساس امنیت و اتکال به نفس خواهد داد تا در کار خود دست به ابتکاراتی بزند.

❖ **تعریف اختیار:** حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند. اهم اختیارات سرپرست در محیط کار عبارت است از دادن دستور کار، تقسیم کار، نظارت، تنبیه، تشویق و ...

❖ ابعاد برنامه‌ها:

به لحاظ سطوح:

- ✓ برنامه‌های راهبردی
- ✓ برنامه‌های عملیاتی

به لحاظ زمانی:

- ✓ بلند مدت
- ✓ میان مدت
- ✓ کوتاه مدت

❖ برنامه ریزی:

چه کاری باید در سازمان انجام شود؟ شیوه انجام آن چگونه باید باشد؟ چه مدت زمان جهت اجرا لازم است؟ چه کسی و با چه منابع و امکاناتی باید آن را انجام بدهد؟ پاسخ به این سئوالات قبل از اجرای هر کاری همان برنامه ریزی است که مهمترین و بنیادی ترین و در عین حال اولین سطح کارکرد مدیران محسوب می شود که با این کارکرد خط مشی و سیاست اصلی سازمان طراحی و ترسیم می شود و بر مبنای آن تئوری، کل سیستم به حرکت در می آید و به مثابه یک پل زمان حال را به آینده مرتبط می سازد.

- **تعریف برنامه ریزی:** به فراگرد تصمیم گیری و تعیین خط مشی اصلی سازمان براساس توانمندی و منابع موجود جهت نیل به اهداف در آینده برنامه ریزی گویند.

• ویژگی های یک برنامه خوب :

- ✓ هدف ها در یک برنامه خوب باید روشن، مشخص و قابل فهم باشند.
- ✓ برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ✓ برنامه خوب باید متعادل و قابل انعطاف باشد.
- ✓ برنامه خوب باید دارای محدودیت زمانی باشد.
- ✓ برنامه خوب باید با همکاری کارکنان تهیه شود.

روش تحلیل SWOT در برنامه ریزی راهبردی:

SWOT در لغت به معنی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است و در اصطلاح به فرایند شناسایی، بررسی و ارزیابی متغیرهای موثر و بالقوه داخلی و محیطی، روش تجزیه و تحلیل SWOT گویند.

واژه SWOT برگرفته از این لغات می‌باشد:

S: Strength به معنی قدرت

W: Weakness معنی ضعف

O: Opportunity به معنی فرصت

T: Threat به معنی تهدید

مدل SWOT یکی از جالب‌ترین، کامل‌ترین و مفیدترین روش‌ها، به خصوص در نیازسنجی و برگرفته از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک است. از این روش به منظور شناسایی و تشخیص مسئله استفاده می‌شود. با استفاده از این روش نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدات (T) یک سازمان یا مجموعه تعیین می‌گردد که یکی از مراحل تحلیل برای مطالعه موردی (Study Case) سازمان‌ها نیز به شمار می‌رود.

در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم‌انداز (Vision)، رسالت (Mission)، اهداف (Objectives)، راهبردها (Strategies)، عناوین برنامه‌ها (Projects) و فعالیت‌ها (Activities) برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌گردد. چشم‌انداز و رسالت بر مبنای نظر بالا‌ترین مرجع تصمیم‌گیر (که می‌توان اساسنامه انجمن مصوب مجمع عمومی را در نظر گرفت) تعیین می‌شود.

اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع رسالت یا مأموریت، وظایف کلی و دور‌نمای فعالیت‌های تشکل را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای رسیدن به این رسالت می‌باشد. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (Strenght , Weakness , Opportunity , Threats) با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT، راهبردها استخراج می‌شود.

هر راهبرد در زیر مجموعه یکی از اهداف، روش رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد. شناسایی ذینفع‌های درونی و بیرونی نیز به شناسایی عوامل کمک می‌نماید. پس از آن برای رسیدن به هر راهبرد، برنامه‌هایی مشخص می‌شود که لازم است زمانبندی و بودجه‌گذاری آنها نیز انجام شود.

"استراتژی هر سازمان متأثر از فرایند تعامل آن با محیط بیرونی است" بنابراین پیش‌بینی وضعیت آینده نقشی اساسی در فرایند موفقیت سازمان دارد. در این میان شناخت عوامل محیطی و همچنین شناسایی عوامل درونی بسیار مهم می‌باشد. در تحلیل SWOT عوامل موثر بر شرکت یا سازمان به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم می‌شود:

الف) عوامل بیرونی: این عوامل خارج از سازمان بوده است و بر فعالیت‌های سازمان تاثیر دارند اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچ گونه تاثیری بر آنها ندارد. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت‌هایی که می‌تواند به یک سازمان سود رسانده یا تهدیداتی که باید از آنها اجتناب شود.

▪ **عوامل بیرونی خود به دو گونه می‌باشد:**

❖ فرصت‌ها

فرصت یک موقعیت عمده در محیط موسسه می‌باشد. یعنی آن‌چه که موسسه را در رسیدن به اهدافش یاری می‌نماید و به عنوان موتور محرکه ای است که شتاب حرکت موسسه را چندین برابر می‌کند. سه منبع اصلی فرصت‌ها و تهدیدها عبارتند از:

۱. فشارها و روندها (سیاسی اقتصادی اجتماعی و فن آوری)
۲. مراجعان مشتریان و پرداخت کنندگان مالیات
۳. رقبا و همکاران

پس فرصت‌ها، مطلوب سازمان بوده و بایستی کوشش نمایند تا آنها را به حداکثر رسانده و از آنها استفاده بهینه کنند.

❖ تهدیدها

تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط موسسه است و به عنوان مانعی بر سر راه موسسه قرار دارد و آن را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد. در مورد فرصت‌ها و تهدیدات می‌توان گفت که آنچه برای یک موسسه تهدید قلمداد می‌شود ممکن است برای یک موسسه دیگر عامل فرصتی باشد.

پس فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است. موسسه تا جایی که می‌تواند بایستی محدود کننده و تهدیدات را به حداقل رسانده یا آنها را به عوامل فرصتی و مزیتی تبدیل کنند. درک درست فرصت‌ها و تهدیدات محیطی فرا روی سازمان به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی سازمانی را با بینش و فراست بهتری اتخاذ نموده و مسیر حرکت سازمان را به طور اثر بخش تری تعیین نماید. البته باید توجه داشت که آنچه برای یک سازمان تهدید قلمداد می‌شود ممکن است برای سازمان دیگر فرصت باشد و فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است.

ب) عوامل درونی

این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می‌باشند. پس در عین حال که بر فعالیت‌های سازمان تاثیر دارند سازمان نیز بر آنها تاثیر دارد. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به دست آوردن سود بایستی از آنها بهره برداری نمایند و یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نمایند.

عوامل درونی نیز همانند عوامل بیرونی دو دسته می باشند که عبارتند از :

❖ قوت ها

قوت منبع مهارت یا مزیت دیگری است نسبت به رقبا و نیاز های بازار هایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد قوت یک شایستگی ممتاز است که مزیت مقایسه ای موسسه در بازار می شود . قوت نقطه ی اتکای سازمان است که با استفاده از آن می خواهد به اهداف خود برسد. "**بر مبنای این نقاط قوت شاخه ی اجرایی را می توان به موتوری قدرتمند برای رشد تغییر نوآوری و خدمت تبدیل کرد**". پس هر سازمانی بایستی این نقاط قوت را برای جامه عمل پوشاندن به رسالتش به حداکثر رسانده و از آنها به عنوان مزیتی رقابتی در مقابل رقبا استفاده نمایند.

❖ ضعف ها

ضعف یک محدودیت یا کمبود در منابع مهارت ها و توانایی هایی است که جدا مانع عملکرد آن بخش می شود . ضعف یک عمل درونی است که مختل کننده فعالیت های سازمان بوده و در رسیدن سازمان به اهدافش خلل ایجاد می کند پس لازم است تا سازمان این عوامل را در حد امکان به حداقل رسانده و یا در جهت رسیدن به اهدافش از آنها بهره برداری نماید.

ضعف ها عواملی هستند که هر سازمانی که وجود خارجی دارد قطعا با آنها رو به رو است و نمی تواند از آنها دوری گزیند بلکه بایستی با درکی صحیح آنها را نظارت کرده و مهار نمایند. درک صحیح نقاط قوت و ضعف اساسی به سازمان کمک می کند تا با استفاده بهینه از قوت ها و به حداقل رساندن ضعف ها با اثر بخشی بیشتری به اهداف رسیده و از هدر رفتن منابع و امکانات سازمان جلوگیری نمایند.

نقاط قوت strength	نقاط ضعف Weakness	
فرصت ها opportunity	استراتژی رقابتی WO	استراتژی تهاجمی SO
تهدید Threat	استراتژی تدافعی WT	استراتژی واکنشی ST

"تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزار های استراتژیک تطابق قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت ها و تهدید های برون سازمانی است". تجزیه و تحلیل SWOT تحلیلی منظم برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید ارایه می هد. از این دید گاه این الگو یک استراتژی است که قوت ها و فرصت ها را به حد اکثر و ضعف ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می رساند. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می شود:

راهبرد SO: این راهبرد می تواند یک حالت هم افزایی در سازمان ایجاد کند. هر شرکتی مایل است در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از توانمندی ها، استفاده از فرصت ها را به حداکثر برساند. (گردهمایی ها و ارائه تجارب موفق، همچنین طراحی دوره های آموزشی مانند مدیریت دانش، سازمان های یادگیرنده و غیره می تواند در این زمینه سودمند باشد).

راهبرد ST: این راهبرد براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است و هدف آن افزایش توانمندی های موجود و کاهش تهدیدات با طراحی دوره های آموزشی است.

راهبرد WO: کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌هاست. گاه شرکت‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند، لذا طراحی دوره‌های آموزشی به منظور تقویت نقاط ضعف می‌تواند شرکت را در استفاده از فرصت‌ها توانمند کند.

راهبرد WT: هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدیدات تا حد امکان است. شرکتی که در بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت جالبی نداشته و در معرض ورشکستگی قرار دارد می‌تواند با برگزاری دوره‌هایی مانند مدیریت راهبردی و ... از راهبردهای گوناگونی مانند انحلال، ادغام و تلاش برای بقا استفاده کند.

❖ مزایا و محدودیت‌ها استفاده از روش تجزیه و تحلیل S.W.O.T

در استفاده از روش تجزیه و تحلیل S.W.O.T برای برنامه‌ریزی راهبردی مزایا و محدودیتهایی وجود دارد که در زیر به شرح آنها پرداخته می‌شود:

▪ مزایا:

- ✓ داده‌های واقعی به منظور درک محیط خارجی و توانمندی‌های داخلی قابل دسترس هستند.
- ✓ این امکان وجود دارد تا تهدیدات و فرصت‌های خارجی ارزیابی شوند.
- ✓ یک ارزیابی واقعی از نقاط قوت و نقاط ضعف در مقایسه با رقبا پدید می‌آید.
- ✓ ابعاد جدیدی از موقعیت رقابتی به وجود می‌آید.

▪ محدودیت‌ها:

- ✓ یکی از محدودیت‌ها صرف زمان است.
- ✓ داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است به‌نگام نباشند.
- ✓ اختلاف نظر در درک فرایند S.W.O.T ممکن است وجود داشته باشد.
- ✓ اعمال سلیقه و نظر شخصی به جای استفاده از اطلاعات واقعی نیز ممکن است به وجود بی‌آید.

➤ نتیجه‌گیری

فرایند تجزیه و تحلیل S.W.O.T روش کارآمدی جهت برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانها است. هنگامیکه از این روش برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود باید تلاش کرد تا اطلاعات واقعی در رابطه با چهار عامل تعیین کننده جمع‌آوری شده و از این اطلاعات واقعی بدرستی و بدون اعمال نظر شخصی استفاده شود تا از مزایای این روش بهتر استفاده و از محدودیت های آن تا حد امکان جلوگیری شود.

❖ سازماندهی :

سازماندهی دومین وظیفه از وظایف مدیران است که به امر تفکیک امور، تعیین وظیفه و حدود اختیارات افراد، چگونگی و شیوه انجام کار می پردازد که این موارد زمینه ساز فعالیت های بعدی در جهت رسیدن به اهداف سازمان می باشد. سازماندهی به فرایند دوره ای تقسیم کار، ارتباط و هماهنگی میان افراد و گروه های کاری و مشاغل جهت تحقق اهداف سازمانی اطلاق می شود.

▪ فرآیند سازمان دهی

۱. تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای برنامه ها و هدف ها
۲. گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و ماد موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آنها
۳. دادن اختیار و عمل و حق دستور دهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه
۴. ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی افقی از طریق روابط اختیار، شبکه اطلاعاتی و نظام اطلاعاتی

❖ مفاهیم سازماندهی :

- ✓ **تقسیم کار:** عبارت است از تقسیم امور به مراحل متعدد و واگذاری هر مرحله به یک فرد یا گروه خاص، که لازم است جهت بازدهی بیشتر کار و نیروی انسانی در صورت امکان گردش شغلی یا تنوع شغلی بین افراد صورت پذیرد.
- ✓ **وحدت فرماندهی:** هر فرد باید فقط در مقابل یک سرپرست یا مدیر پاسخگو و گزارش دهنده باشد. لذا جهت رسیدن به این مهم باید از اصل تمرکز زدائی یعنی اینکه یک زنجیره فرماندهی یا مدیریت طراحی شود و به وسیله آن تفویض اختیار از رأس سازمان به پایین ترین سطوح کشیده شود.
- ✓ **اختیار:** حق قانونی یا قدرتی است که سازمان به هنگام احراز پست به فرد می دهد که مدیر از آن جهت تصمیم گیری و هدایت فعالیت ها و افراد استفاده می کند.
- ✓ **تفویض اختیار:** انتقال و اختیار مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست جهت انجام دادن وظایف خاص.
- ✓ **هماهنگی افراد و مشاغل:** ایجاد هماهنگی و یگانگی میان افراد و فعالیت ها در واحدهای مختلف سازمان را شامل می شود.
- ✓ **نمودار سازمان:** سازمان ها جهت نشان دادن ساختار رسمی از اشکالی به نام چارت سازمانی استفاده می کنند که بیانگر ساختار، تقسیم وظایف ، واحدها و ارتباطات میان آنها می باشد که دارای انواع مختلفی از قبیل سازماندهی بر حسب تعداد، زمان، وظیفه و تخصص، محل عملیات یا مناطق جغرافیایی، ارباب رجوع، محصول، پروژه ای و... می باشد.
- ✓ **حیطه نظارت:** به تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر سرپرست یا مدیر کار می کنند تلقی می شود.
- ✓ **صف:** وظایفی که دقیقاً در راستای تحقیق اهداف سازمان است.
- ✓ **ستاد:** به وظایفی که به انجام وظایف صف یاری می رساند ستاد می گویند.

❖ هدایت و رهبری :

پس از برنامه ریزی و سازماندهی سومین وظیفه مدیریت هدایت و رهبری می باشد که دارای اهمیت والائی می باشد زیرا برنامه ریزی، ساماندهی، تأمین نیروی انسانی و ... ، زمانی اثربخش خواهند بود که با هدایت و رهبری صحیح، انگیزش افراد به وسیله ارتباطات مناسب و توانایی رهبری برانگیخته شده باشد لذا مدیر برای انجام این وظیفه، موظف است که در کنار سایر منابع سازمان از مهمترین منبع یعنی نیروی انسانی به نحو شایسته ای بهره گیرد.

✓ **رهبری:** رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به نحوی که با میل و اراده خویش در جهت حصول به اهداف گام بردارند . از این رو رهبری را هنر مدیریت گویند.

✓ **هدایت:** کمک به زیردستان در خصوص بیان و ارائه کار منطبق با اهداف سازمان را گویند.

▪ ملزومات هدایت :

- آشنایی با ویژگی های نیروی انسانی
- آشنای با نحوه صحیح انجام وظایف در سازمان

❖ هماهنگی :

برنامه ریزی، سازماندهی، تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در صورتی می تواند سودمند باشد که همزمان با آن تدابیر لازم جهت هماهنگ کردن امور و وظایف اتخاذ شود. بدون ایجاد هماهنگی در هدفها و فعالیت های ادارات تابعه و واحدهای سازمان، تأمین اهداف سازمان میسر نخواهد بود، زیرا اگر هماهنگی نباشد هر واحد سازمانی و گروه کار و یا شاغل هر یک از مشاغل صرفاً هدف های مورد نظر خود را دنبال می کند و تأمین هدف های سایر واحدها یا افراد و نیز به تأمین هدف های کلی سازمان نمی اندیشد. اگر قبول داشته باشیم که مقصود مدیران از تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و تخصصی کردن فعالیت ها افزایش کارایی و بازدهی سازمان است در این صورت باید بلافاصله در خصوص هماهنگ کردن کارها و وظایف تقسیم شده نیز اقدام شود. ممکن است برای واحدهای سازمان و شاغلین مختلف روشن نباشد که نقششان در سازمان چیست و ندانند که دیگران چه نقشی در تأمین هدفهای سازمان ایفا می کنند در این صورت هر واحد یا هر کس منافع حریفه ای و تخصصی خود را دنبال می کند و هدف های بزرگتر سازمانی را از نظر دور می دارد.

✓ **تعریف هماهنگی:** تقسیم وظایف و سازمان دهی واحدهای کار و فعالیت نیاز به هماهنگی دارد. فرآیند ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف فعالیتها و وظایف مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان به طور موثر تحقق یابد.

❖ نظارت و کنترل :

هیچ فعالیت، عملیات یا مأموریتی موفق نخواهد بود مگر کنترل های لازم در خصوص آن اعمال شده باشد . نظارت و کنترل ابزار کار کلیه سطوح مدیریت از عالی تا سرپرستی می باشد.

- **کنترل:** ابزاری است که مدیریت به وسیله آن از نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و نهایتاً اصلاح و تغییر اشکالات را پیدا می‌کند.
- **نظارت:** بررسی میزان مطابقت اقدامات و فعالیت‌ها و طرح‌ها با اهداف و ملاک‌ها و استاندارد‌ها را گویند. آخرین گام در مدیریت در عین حال اولین دم نیز گفته می‌شود.

▪ انواع کنترل :

۱. **کنترل قبل از انجام عملیات:** به وسیله این کنترل مدیران از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری می‌کنند.
۲. **کنترل در حین انجام عملیات:** برای حصول اطمینان از اینکه اهداف پیگیری و برنامه طبق موازین پیش‌بینی شده اجرا می‌شود و یا خیرگفته می‌شود لذا کنترل همگام ناظر بر عملیات جاری سازمان است.
۳. **کنترل بعد از انجام عملیات:** بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است که به وسیله آن انحرافات احتمالی را پس وقوع تشخیص و اصلاح می‌کند.

اهداف کنترل کیفیت به طور خلاصه :

۱. حفظ و رعایت استانداردهای تعیین شده.
۲. پیدا کردن انحراف‌ها در جریان عمل
۳. کشف و اصطلاح محصولات خارج از استاندارد.
۴. ارزیابی عملکرد افراد و واحدها

شروع یک کسب و کار کوچک

این راهنما به منظور آن تدوین شده است که بتواند با بیان تمامی نکات و در عین حال حفظ سادگی و قابل فهم بودن، به شما در راه ایجاد یک کسب و کار موفق کمک کند.

✓ گام اول: ارزیابی اولیه

بدیهی است که شروع یک کسب و کار جدید ریسک‌های زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه ریزی می‌توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف خود را بعنوان دارنده یک کسب و کار بشناسید.

• آیا شخصیتی مستقل و خودجوش دارید؟

این را همیشه در نظر داشته باشید که در صورت شروع یک کسب و کار کوچک ، این خود شما هستید و نه شخص دیگر که باید تصمیم بگیرید که چگونه پروژه ها ، برنامه ها و زمان خود را مدیریت کنید .

• تا چه حد با شخصیتهای متفاوت و افراد گوناگون می‌توانید ارتباط برقرار کنید؟

صاحبان کسب و کار ناگزیرند که با افراد و اقشار مختلفی سرو کار داشته باشند. آیا شما می‌توانید با مشتریان، تامین‌کنندگان، کارکنان و ... در جهت منافع کسب و کار خود ارتباط برقرار کنید .

• تا چه حد قدرت تصمیم‌گیری دارید؟

صاحبان کسب و کار کوچک بایستی بطور متداوم ، به سرعت و در شرایط بحرانی بتوانند مستقلاً " تصمیم‌گیری کنند .

• آیا شما استقامت فیزیکی و احساسی لازم برای اداره یک کسب و کار را دارید؟

مالکیت یک کسب و کار علاوه بر چالش و هیجان ، مستلزم فشارکاری زیاد ، ساعتهای کاری زیادی می‌باشد. آیا شما می‌توانید ۱۲ ساعت در روز و هفت روز در هفته را کار کنید؟

• تا چه حد می‌توانید برنامه‌ریزی و سازماندهی کنید؟

تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از شکستها در صورت برنامه‌ریزی صحیح ، به وجود نمی‌آید .

• آیا انگیزه لازم را برای تحمل مشقات را دارید؟

ممکن است شما در حین اداره یک کسب و کار احساس کنید که در برخی مواقع توانایی تحمل تمامی مشقات و زحمات را به تنهایی ندارید و فقط داشتن انگیزه قوی است که می‌تواند در این مواقع سختی ، دلگرم و امیدوار سازد .

• این کسب و کار چگونه خانواده شما را متاثر می‌سازد؟

سالهای اولیه شروع یک کسب و کار می‌تواند سختی‌هایی را برای خانواده و زندگی شخصی شما ایجاد کند. در عین حال ممکن است خانواده شما تا به سوددهی رسیدن کسب و کار ، دچار مشکلات و فشارهای مالی شوند. بنابراین حمایت و یا عدم حمایت خانواده نقش مهمی در شروع و ایجاد یک کسب و کار دارد .

این حقیقت دارد که دلایل زیادی برای عدم شروع یک کسب و کار کوچک و مستقل وجود دارد ، اما برای افرادی که واجد شرایط فوق هستند ، مزایای زیادی وجود دارد که قطعاً " از ریسکهای آن بیشتر است .

اداره یک کسب و کار مستقل امکان فراگیری زیادی را برای شما فراهم می‌آورد .

✓ • گام دوم: برنامه ریزی کسب و کار

شروع یک کسب و کار نیاز به انگیزه ، علاقه و استعداد دارد. همچنین نیاز به تحقیقات وسیع و برنامه ریزی صحیح دارد. اطلاعات زیر برای تهیه طرح کسب و کار (Business Plan) می تواند بسیار مؤثر واقع شود :

قبل از شروع به کار لیستی از تمامی دلایلی که می خواهید بخاطر آنها وارد دنیای تجارت شوید ، تهیه کنید. مثلاً :

- شما می خواهید رئیس خود باشید .
- شما می خواهید استقلال مالی داشته باشید .
- شما می خواهید آزاد باشید .
- شما می خواهید آزادانه تمامی تواناییها و دانسته های خود را به کار ببرید .

سپس بایستی تعیین کنید که اصولاً " چه کسب و کاری برای شما مناسب است. لذا این سؤالات را از خود پرسید :

- من دوست دارم با وقت خود چه کاری انجام دهم؟
- چه مهارت های تکنیکی من تا به حال آموخته ام؟
- به نظر دیگران من در چه کارهایی مهارت دارم؟
- من چقدر وقت آزاد برای اداره یک کسب و کار موفق دارم؟
- آیا من هیچ سرگرمی یا علاقه ای که قابل تبدیل شدن به کسب و کار شدن را داشته باشم ، دارم؟

پس از تعیین کسب و کار مناسب تحقیقات لازم را جهت پاسخ به سؤالات زیر به عمل آورید :

- آیا ایده من کاربردی است و آیا نیازی را برآورده خواهد کرد؟
- رقبی من چه کسانی خواهند بود؟
- مزیت رقابتی شرکت من نسبت به شرکتهای موجود چیست؟
- آیا من می توانم خدمت بهتری ارائه دهم؟
- آیا من می توانم برای کسب و کار جدید خود تقاضا ایجاد کنم؟

آخرین مرحله قبل از تهیه طرح کسب و کار این است که چک لیست زیر را تهیه کنید و پاسخ دهید :

- من علاقه به شروع چه کسب و کاری دارم؟
- چه خدمتی یا کالایی قرار است ارائه دهم؟ در کجا قرار است این کار را انجام دهم؟
- چه مهارت و تجربه ای برای این کار دارم؟
- ساختار قانونی شرکت من چگونه خواهد بود؟ (سهامی عام، خاص و ...)
- اسم کسب و کار چه چیزی باشد؟
- چه امکانات و تجهیزاتی نیاز خواهم داشت؟
- به چه تسهیلات و امکانات بیمه ای نیاز خواهم داشت؟

پاسخ شما به تمامی سؤالات بالا شما را در طراحی یک کسب و کار کامل جامع یاری می کند.

✓ • گام سوم: تامین منابع مالی

یکی از کلیدهای اساسی موفقیت و پیشرفت در شروع کار ، جذب و تامین منابع مالی کافی برای راه اندازی یک کسب و کار کوچک است. اطلاعات زیر تکیه بر روشهای جمع آوری پول برای شرکتهای کوچک دارد. همچنین شما را در تهیه درخواست وام (Loan Proposal) یاری می دهد. منابع زیادی برای جمع آوری سرمایه وجود دارد. باید توجه داشته باشیم که قبل از تصمیم گیری ، تمامی منابع ممکن را جستجو کنیم :

- ✓ پس اندازهای شخصی
- ✓ دوستان و افراد خانواده
- ✓ بانکها و مؤسسات اعتباری
- ✓ شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره آمیز

چگونه یک درخواست وام (Loan Proposal) تهیه کنیم؟

مورد قبول واقع شدن درخواست شما بستگی به نحوه تنظیم درخواست شما دارد. بخاطر داشته باشید که وام دهندگان در کاری سرمایه گذاری می کنند که نسبت به بازگشت سرمایه خود مطمئن باشند. بنابراین یک درخواست وام خوب شامل اطلاعات زیر باید باشد :

۱. اطلاعات کلی راجع به شرکت :

- نام و آدرس شرکت ، نام مدیر ، اعضای هیئت مدیره و ...
- دلیل نیاز به وام ، مورد مصرف وام و ضرورت آن .
- مبلغ دقیق مورد نیاز برای رسیدن به اهداف مربوطه .

۲. تاریخچه کسب و کار :

- تاریخچه و طبیعت کار ، توضیح کامل در مورد نوع کار ، قدمت و کارکنان و دارایی های آن .
- اطلاعات کامل راجع به نحوه مالکیت و ساختار قانونی شرکت .

۳. اطلاعات راجع به مدیریت :

- نوشته کوتاهی راجع به مدیران ، سوابق ، تحصیلات ، تجربیات و مهارت های آنان تهیه کنید .

۴. اطلاعات بازار :

- به وضوح محصول و یا خدمت شرکت خود و بازار آن را تشریح کنید .
- بازار رقابت و رقبای خود را شناسایی کرده و مزیت رقابتی خود را بیان کنید .
- اطلاعاتی راجع به مشتریان و اینکه چگونه کسب و کار شما نیازهای آنها را برطرف می کند ، تهیه کنید.

۵. اطلاعات مالی :

- صورتهای مالی و سود و زیان ۳ سال گذشته خود را ارائه کنید. در صورت شروع یک کسب و کار جدید درآمدهای پیش‌بینی شده را ارائه کنید .
- اطلاعات مالی راجع به خود و سایر سهامداران عمده شرکت را بیان کنید .
- و در آخر سوگندی مبنی بر تعهد نسبت به وام یاد کنید و امضاء نمائید .

وام دهندگان بر چه اساسی شما را می‌سنجند؟

وقتی وام دهندگان درخواست شما را بررسی می‌کنند شش فاکتور را مدنظر قرار می‌دهند که به شرح زیر می‌باشند :

۶C مالی :

۱. **Character** : شخصیت وام گیرنده و میزان تعهد و جوانی و اخلاقی وی مبنی بر بازگشت وام در زمان مقرر .
۲. **Capacity to pay** : ظرفیت بازپرداخت وام گیرنده که بر اساس تجزی تحلیل و بررسی درخواست وام ، صورتهای مالی و سایر مدارک مالی وی تعیین می‌شود .
۳. **Capital** : شامل مجموع کل بدهی‌ها و دارایی‌ها می‌باشد که وام دهندگان ترجیح می‌دهند که نسبت بدهی به دارایی شرکتها حتی‌المقدور کمتر باشد چرا که نشانگر پایداری مالی شرکت است .
۴. **Collateral** : میزان وثیقه که هر چه بیشتر باشد و اختلاف آن با مبلغ ، وام داده شده کمتر ، اطمینان خاطر وام دهنده از بازپرداخت وام بیشتر خواهد بود .
۵. **Conditions** : شرایط کلی اقتصادی ، جغرافیایی وسعتی شرکت ...
۶. **Confidence** : یک وام گیرنده موفق سعی می‌کند که اطمینان وام دهنده را از ۵ مورد قبلی جلب کند و وی را به وام دادن ترغیب نماید .

چک لیست کلی شروع یک کسب و کار کوچک :

- ✓ انتخاب کسب و کار بر اساس علاقه و توانایی‌ها
- ✓ انجام تحقیقات و بررسی‌های لازم در مورد ایده کسب و کار
- ✓ تهیه طرح کسب و کار و طرح بازاریابی
- ✓ انتخاب یک نام برای کسب و کار
- ✓ چک کردن حق استفاده از نام انتخاب شده و کسب اجازه برای استفاده از آن نام
- ✓ ثبت کسب و کار با نام انتخاب شده
- ✓ تعیین مکان مطلوب برای شروع کسب و کار
- ✓ چک کردن و بررسی قوانین منطقه‌ای (منطقه انتخاب شده برای احداث کسب و کار)
- ✓ تعیین نوع ساختار قانونی شرکت و مستندسازی

- ✓ اخذ اجازه ها و لیسانس های مورد نیاز
- ✓ ثبت حقوق انحصاری (Copy right)
- ✓ در صورت کارآفرینی و یا خلق محصول جدید ، ثبت Patent
- ✓ انجان تبلیغات و نشر اعلامیه های لازم مبنی بر شروع کسب و کار جدید
- ✓ تهیه خطوط تلفن کاری و سایر تجهیزات موردنیاز
- ✓ انجام کارهای مربوط به بیمه
- ✓ اخذ اطلاعات مربوط به مالیات شرکت
- ✓ بیمه کردن کارکنان و جمع آوری اطلاعات راجع به قوانین کار
- ✓ تعیین سیستم دستمزد حقوق و نحوه جبران خدمات کارکنان (در صورت وجود)
- ✓ افتتاح یک حساب بانکی برای کسب و کار
- ✓ چاپ کارتهای تجاری برای شرکت و ایجاد آرم برای شرکت
- ✓ خرید تمامی لوازم تجهیزات موردنیاز
- ✓ ایجاد E-mail و Website برای شرکت
- ✓ انجام تبلیغات وسیع تر در نشریات و تلویزیون و ...
- ✓ تماس با تمامی افراد ممکن اعم از خانواده و غیر هم ، مبنی بر شروع کسب و کار جدید

تبلیغات

اولین قدم برای تهیه پیام آگهی، جمع آوری اطلاعات لازم است. این اطلاعات شامل موارد زیر می شود:

۱. اطلاعات مربوط به جنس مورد آگهی، شامل:

- ✓ چه لوازم و مواد و عواملی در جنس به کار رفته است؟
- ✓ جنس به چه خوبی ساخته شده است؟
- ✓ چه استفاده ای دارد؟
- ✓ چگونه با محصول رقبا مقایسه می شود؟
- ✓ وسیله شناسایی جنس در فروشگاه چیست؟
- ✓ قیمت جنس چه قدر است؟

۲. اطلاعات مربوط به خریداران احتمالی شامل:

- ✓ مصرف کنندگان جنس آیا مردان هستند یا زنان یا هر دو ؟
- ✓ چه سنینی بیشتر مصرف می کنند؟
- ✓ درآمد مصرف کننده جنس در چه حدود است؟
- ✓ چه کسانی در تصمیم به خرید نفوذ دارند؟
- ✓ آیا مصرف کنندگان جنس از گروه مذهبی یا ملیت یا نژاد خاصی هستند؟
- ✓ افراد مورد نظر در کجا سکونت دارند؟

پژوهش‌هایی که در حوزه رفتارشناسی صورت گرفته، ابزار موثری در تنظیم و ساخت پیام‌های تبلیغاتی فراهم می‌آورند. الگوی AIDA یکی از الگوهای است که برای برنامه ریزی پیام تبلیغاتی مورد استفاده قرار گیرد. این الگو برای برنامه ریزی پیام تبلیغاتی، شیوه‌ای چهار منظوره را پیشنهاد می‌کند که عبارتند از: جلب توجه، ایجاد علاقه، تحریک تمایل، و سوق دادن برای اقدام به خرید.

۱- جلب توجه افراد: (getting Attention) اولین وظیفه پیام تبلیغاتی، جلب توجه افراد است. برای جلب

توجه افراد راه‌های زیادی وجود دارند. درج عنوان بزرگ، مطالب جنجال برانگیز یا شوک آور، تصاویری از افراد خوش سیما نظیر بچه‌ها، جلوه‌های ویژه مثل هر چیزی که چشمگیر و جذاب بوده و متفاوت به نظر برسد، می‌تواند راه‌هایی برای جلب توجه افراد به پیام تبلیغاتی ما باشد.

۲- ایجاد علاقه در افراد: (creating Interest) آهنگ و زبان تبلیغ باید با تجربه‌ها و نگرش‌های مشتریان

هدف، تناسب داشته باشد. تبلیغ علاوه بر این که باید به زبان مشتری هدف صحبت کند، طرح بندی و محتوای آن نیز باید از نظر مشتری صحیح و قابل قبول باشد. تصاویر و مطالب باید به نحوی ترتیب یافته و آرایش داده شود که چشم بیننده را به آرامی در تمامی تبلیغ - از صدر تا ذیل - هدایت کند.

۳- تحریک میل افراد: (arousing Desire) تبلیغ کننده باید با مشتری ارتباط برقرار کند. برای این کار،

باید بداند که مشتریان هدف چگونه فکر می‌کنند. سپس پیام تبلیغاتی باید بتواند مشتری را متقاعد کند که کالایی را که قصد معرفی و عرضه آن را دارد، می‌تواند نیازهای مشتری را برآورده سازد. تبلیغ باید بر روی یک پیشنهاد منحصر به فرد فروش تمرکز کند که هدف آن یک نیاز مهم ارضا نشده باشد.

تبلیغ باید در نحوه بیان واژه‌ها و عبارت‌ها، دارای هدف باشد. واژه‌هایی که عرضه می‌شوند باید مشتریان را کمک کند تا تمایلاتشان برای خرید کالای مورد نظر، در نظرشان منطقی جلوه کند.

۴- سوق دادن افراد برای اقدام به خرید: (obtaining Action) برای این منظور، پیام تبلیغاتی باید تاکید

فراوانی بر روی نیازهای ملموس و محسوس مشتری داشته باشد. لذا تبلیغ کنندگان باید پژوهش‌های عمیق و دقیقی را برای شناخت نگرش‌های مشتریان در بازار هدف انجام دهند تا اطلاعات لازم در باره «نیازهای محسوس ارضا نشده مشتریان» و نیز اطلاعاتی را که او برای «توجیه و تایید تصمیم خود» نیاز دارد، جمع‌آوری کنند. بسیاری از مشتریان پس از اقدام به خرید بیشتر به تبلیغات آن کالا توجه می‌کنند تا قبل از خرید. بنابراین تبلیغ باید بتواند به آنان اطمینان خاطر بدهد که تصمیم‌شان صحیح بوده است. همچنین، محتوای تبلیغ باید بتواند واژه‌هایی را ارایه کند که افراد هنگام صحبت کردن با دیگران در باره آن کالا، از آن واژه‌ها استفاده کنند.

انواع جاذبه‌ها در پیام‌های تبلیغاتی:

پیام‌های تبلیغاتی برای جلب مشتریان از جاذبه‌هایی استفاده می‌کنند. متداول‌ترین جاذبه‌هایی که در پیام‌های تبلیغاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: جاذبه منطقی، جاذبه احساسی، جاذبه خنده، جاذبه ترس، جاذبه جنسی و جاذبه اخلاقی.

۱- جاذبه منطقی: [Rational Appeal]

جاذبه منطقی به دل بستگی‌های شخصی مخاطبان هدف مربوط می‌شود. جاذبه منطقی نشان می‌دهد که کالا، منافع و مزایای مورد انتظار را دربردارد. پیام‌هایی که کیفیت، صرفه جویی، فایده، و کاربرد کالا را نشان می‌دهند از جمله پیام‌هایی هستند که در آن‌ها از جاذبه منطقی استفاده شده است. در جاذبه منطقی به طور مشخص و صریح مزایای کالا، خود کالا، و ویژگی‌های آن عنوان می‌شود و از پرداختن به مسائل و موضوعات حاشیه‌ای خودداری می‌شود. در واقع در این نوع تبلیغ، عمده‌ترین دغدغه‌ارایه‌کننده تبلیغ این است که ذهن مخاطب را به خود کالا و خدماتی که فراهم می‌آورد جلب کند و از پرداختن به حواشی و تحریک احساسات افراد خودداری می‌کند. در مورد کالاهایی که خریدار علاقه‌مند به دانستن جزئیات فنی و نحوه کارکرد آن است، این نوع جاذبه مناسب به نظر می‌رسد.

۲- جاذبه احساسی: [Emotional Appeal]

در تبلیغ با جاذبه احساسی بر خلاف جاذبه منطقی، سعی در تحریک احساسات فرد و برانگیختن آن و رسیدن به مقصود از این طریق است. هدف تبلیغ با جاذبه احساسات، عبارت است از ایجاد و برقراری ارتباط بین کالا و مصرف‌کننده، که این استراتژی را استراتژی اتصال (Bonding) نیز می‌گویند. تبلیغ با جاذبه احساسات، احتمال درک بهتر پیام را برای مخاطب فراهم می‌آورد و بیشتر در ذهن مخاطب حک شده و باقی می‌ماند و بیشتر فرد را با کالا درگیر می‌کند. تبلیغات موزیکال همراه با تصاویر دریا، طبیعت، غروب و ... از جمله تبلیغاتی هستند که با استفاده از جاذبه احساسات ساخته می‌شوند.

۳- جاذبه خنده و طنز: [Humor Appeal]

تبلیغات با محتوای خنده، بیشتر شهرت می‌یابد، در یاد می‌ماند و در مورد آن صحبت می‌شود. متخصصان تبلیغات برای استفاده از تبلیغ با محتوای خنده دلایلی دارند. از جمله این‌که:

- ✓ پیام‌های مفرح و خنده‌آور در جلب و جذب توجه مشتری و ایجاد تمایل در او، نسبت به تبلیغات جدی، اثربخش‌تر به نظر می‌رسند.
- ✓ این نوع تبلیغ، با تغییر نگرش و ایجاد احساس مثبت در مخاطب، اثربخشی پیام را افزایش می‌دهد.
- ✓ از آن جایی که خنده ذهن افراد را به خود معطوف می‌کند، احتمال این‌که مخاطب را به انتقاد در مقابل تبلیغ بکشاند کمتر می‌شود.

اما عده‌ای از متخصصان، ضمن انتقاد از این نوع تبلیغات، معتقدند در عین حال که تبلیغ با محتوای خنده در جلب نظر مشتری به پیام تبلیغاتی بسیار اثربخش است، اما این جلب نظر به بهای از دست رفتن محتوای پیام تمام می‌شود. همواره

این نگرانی وجود دارد که عامل خنده احیانا ذهن مخاطب را از مارک کالا، خود کالا و ویژگی‌های مورد نظر مبلغ دور کند و توجه او را به موقعیت خنده و یا فردی که عامل خنده است معطوف کند.

۴- جاذبه ترس: [Fear Appeal]

اصولا عملکرد تبلیغ با جاذبه ترس به صورت سلبی است. به این ترتیب که نشان می‌دهد استفاده نکردن و یا کردن از کالا یا خدمات خاص و یا عدم تغییر رفتار و یا نگرش نسبت به موضوعی خاص، ممکن است انواع خطرات اعم از خطرات مالی، خطرات اجتماعی، خطرات ایمنی و ... را برای فرد به همراه داشته باشد.

در باره اثربخشی تبلیغ با محتوای ترس مطالعات فراوانی انجام شده است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهند که هر چه شدت ترس در پیام بیشتر باشد، تغییر رفتار کمتر خواهد بود. پیام‌های ترس آور می‌تواند اثربخش باشد مشروط بر این که کارشناس تبلیغ بداند ترس چگونه عمل می‌کند. کارشناس تبلیغ قبل از استفاده از تبلیغ با جاذبه ترس باید از نحوه عمل این نوع تبلیغ، میزان استفاده از آن و واکنش‌های متفاوت مخاطبان نسبت به آن اطلاع یابد. رابطه بین سطح ترس در یک پیام و میزان متقاعد شدن و پذیرفته شدن آن از سوی مخاطب، به این صورت است که در صورتی که میزان ترس کم باشد میزان پذیرش و یا متقاعد کنندگی پیام افزایش می‌یابد. با بالا رفتن میزان ترس تا یک حدی، پذیرش و متقاعد شدن نیز افزایش می‌یابد اما اگر ترس از یک حدی تجاوز کند، با افزایش ترس، پذیرش و متقاعد شدن شروع به کم شدن می‌کند و تاثیر کمتری در متقاعد کردن فرد می‌گذارد.

لذا برای این که پیام با محتوای ترس موفق باشد، میزان ترسی که می‌خواهیم در مخاطب به وجود آوریم باید به اندازه‌ای باشد که توجه و علاقه او را جلب کند، اما نه به اندازه‌ای زیاد باشد که او پیام را رد و یا آن را مخدوش کند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهند، تبلیغ با محتوای ترس هنگامی که گیرنده پیام از اعتماد به نفس خوبی برخوردار است و کمتر دستخوش نگرانی‌ها می‌شود مناسب و اثر بخش است. همچنین بر روی افرادی که ترجیح می‌دهند به جای گریز از مخاطرات با آن‌ها روبرو شوند و از پس آن‌ها برآیند مفید به نظر می‌رسد. به علاوه این نوع تبلیغ بر روی آن دسته از افرادی که مصرف کننده کالا یا خدمات مورد نظر نیستند اثر بخش تر از کسانی است که مصرف کننده آن کالا یا خدمات هستند.

۵- جاذبه اخلاقی: [Moral Appeal]

جاذبه اخلاقی بر تشخیص مخاطبان در باره درست یا غلط بودن چیزی تکیه می‌کند. از جاذبه اخلاقی وقتی استفاده می‌شود که هدف، وادار کردن مردم به حمایت و طرفداری از پاره‌ای مسایل اجتماعی است. مسایلی نظیر محیط زیست پاک تر، مناسبت نژادی برابر، رعایت حقوق شهروندان و کمک به سالمندان.

یک یا دو جنبه‌ای بودن پیام‌های تبلیغی:

پیام‌های تبلیغی از این نظر که چه نوع اطلاعاتی به مخاطب ارائه می‌کنند به دو دسته تقسیم می‌شوند: پیام‌های یک جنبه‌ای و پیام‌های دو جنبه‌ای.

پیام های یک جنبه ای، آن دسته از پیام هایی است که فقط اطلاعات مثبت در خصوص کالا ارایه می کند و از ارایه هر گونه اطلاعاتی در خصوص نارسایی ها و یا نقاط ضعف محصول خودداری می کند. در مقابل این نوع پیام ها، پیام های دو جنبه ای قرار دارند. **پیام های دو جنبه ای** به آن دسته از پیام ها اطلاق می شود که نه تنها به ارایه اطلاعات مثبت از کالا می پردازد، بلکه نارسایی های آن را نیز ذکر می کند. یعنی علاوه بر ارسال اطلاعات مثبت به مصرف کنندگان، به آنان اطلاعات منفی نیز در خصوص کالا ارایه می کند. البته معمولاً در یک چنین تبلیغاتی، اطلاعات منفی ارایه شده در مقایسه با اطلاعات مثبت از اهمیت نسبی کمتری برخوردار است و نحوه و شیوه ارایه آن بسیار ظریف و دقیق است. در این نوع پیام ها، گیرنده پیام علاوه بر این که با جنبه های مثبت و مزایای کالا آشنا می شود، با نارسایی های احتمالی کالا و یا شرکت نیز آشنا شده و هنگام تصمیم گیری اطلاعات دقیق و واقعی بیشتری در اختیار دارد.

منظور از اطلاعات منفی و یا نارسایی های ذکر شده، آن دسته از اطلاعات و یا نارسایی ها هستند که مخل کارکرد صحیح کالا نباشد، اما در عین حال یادآور حقیقتی در باره سازمان یا کالای مورد نظر است که دست کم در مقایسه با رقبا، مزیت محسوب نمی شود.

استفاده از پیام های دو جنبه ای به دلایل زیر اثربخش است:

۱. موجب می شود که دریافت کنندگان پیام، اعتماد بیشتری به منبع پیام کرده و نیز کسانی که شک و تردیدی نسبت به کالای مزبور دارند در برابر آن مقاومت کمتری نشان دهند.
۲. این کار موجب می شود اعتراض و بدگویی های کسانی که مصرف کننده کالای مورد نظر نیستند – ولی نگرش منفی نسبت به آن دارند – بی اثر بماند.

در واقع تبلیغ کنندگان در تبلیغات دو جنبه ای از نظریه واکسینه کردن مصرف کنندگان استفاده می کنند. نظریه واکسینه کردن عنوان می دارد که بازاریابان می توانند با ارایه پیام هایی که اندیشه ها و تفکرات منفی مصرف کنندگان را پیش بینی و آن ها را تکذیب می کند، مصرف کنندگان را در برابر تفکرات منفی در خصوص یک کالا واکسینه کنند.

به کار بستن تبلیغات دو جنبه ای در مورد همه کالاها صحیح نیست و همواره در مورد همه کالاها منتج به نتایج مطلوب نمی شود. اگر درجه اهمیت کالا برای مصرف کنندگان پایین باشد، تبلیغات دو جنبه ای از اثربخشی لازم برخوردار نیست. شواهد حاکی از آن است که در موارد زیر، تبلیغات یک جنبه ای بیشتر مورد پذیرش مخاطبان واقع می شود و به کارگیری تبلیغات دو جنبه ای چندان اثربخش نیست:

- ✓ مصرف کنندگان از تحصیلات زیادی برخوردار نباشند.
- ✓ بر سر جایگاه و موقعیت تبلیغ کننده توافق وجود داشته باشد.
- ✓ مصرف کنندگان به مارک تبلیغ کننده وفادار باشند.

❖ تکنیک های اجرایی تبلیغ:

پیام تبلیغاتی به اشکال مختلفی می تواند ارائه شود. برخی از مهمترین این تکنیک ها، که برای تدوین تبلیغ می توان از آن ها بهره گرفت، در ادامه آورده شده است:

۱. تکنیک موزیکال: [Musical]

در این سبک، یک یا چند نفر یا چند شخصیت کارتونی نشان داده می شوند که مشغول خواندن آوازی در باره یک کالا هستند. دلیل اصلی استفاده از این شیوه این است که به خاطر سپردن و یادآوری اشعار و ترانه ها ساده است و به راحتی در ذهن حک می شود. تصاویری که در این نوع تبلیغ پخش می شود باید با شعر همخوانی داشته باشد.

۲. تکنیک ارایه تاییدیه [Testimonial]

در این تکنیک، از یک منبع دوست داشتنی و قابل اعتماد برای تایید کالا استفاده می شود. در این خصوص هم از افراد شهیر (Celebrities) و هم افراد غیر مشهور می توان استفاده کرد.

۳. تکنیک داستان گویی: [Story line]

تکنیک داستان گویی شبیه ساختن یک فیلم کوتاه است، با این تفاوت که داستان باید در عرض زمان کوتاهی مثلا حدود ۳۰ ثانیه به اتمام برسد. در این تکنیک، بخش گفتاری بر روی تبلیغ خوانده می شود و گوینده مشهود نیست.

۴. تکنیک مستندات علمی: [Scientific Documents]

در این شیوه مدارک مستند یا تحقیقاتی ارائه می شود که نشان می دهد مارک کالای موضوع آگهی نسبت به یک یا چند مارک تجاری دیگر بهتر است، یا بیشتر مورد پسند واقع شده است.

۵. تکنیک تبلیغ دو تکه: [Split & Bookened Spots]

در این شیوه، دو تبلیغ به هم مرتبط از یک شرکت (معمولا هر کدام ۱۵ ثانیه) که یک خط متصل عقیده ای را دنبال می کنند، طراحی می شود و هنگام پخش از تلویزیون در بین این دو تبلیغ یک تبلیغ کاملاً جداگانه پخش می شود که هیچ ربطی به شرکت و محصول مورد نظر ندارد.

۶. تکنیک شایستگی فنی: [Technical Competency]

در این شیوه توانایی های فنی شرکت در تولید کالا ارائه می شود. از این تکنیک، اغلب برای تبلیغ لوازم برقی استفاده می شود.

۸. تکنیک نمای نزدیک: [Close-up]

تلویزیون اساساً رسانه ای برای خلق تصاویر نمای نزدیک است. نمای نزدیک می تواند مورد استفاده شرکت ها، رستوران های تولید کننده انواع غذاهای پخته و نیز پیتزا فروشی ها برای نشان دادن غذاهایشان از نزدیک جهت ایجاد اشتها در بیننده به کار گرفته شود.

۹. تکنیک رتوسکوپ: [Rotoscope]

در این تکنیک سکانس های انیمیشن و واقعی به شکل جداگانه تهیه شده و سپس در هم ترکیب می شود.

۹. تکنیک مقایسه: [Comparison]

مقایسه کالاهای شرکت خود با رقبا یکی از شیوه های اجرایی ارایه پیام است. در واقع با مقایسه یک کالا با کالای دیگر، سوال های بیننده پاسخ داده می شود.

۱۰. تکنیک حل مشکل: [problem Solving]

منظور اصلی بسیاری از کالاها، حل مشکل اولیه دارنده آن است. بنابراین در این نوع تبلیغ نیز جنبه مشکل گشا بودن کالا نمایش داده می شود.

۱۱. تکنیک فرد سخنگو: [Spokesperson]

در این تکنیک، فردی در جلوی دوربین به نمایش درمی آید و به طور مستقیم محتوای تبلیغ را برای مخاطب بازگو می کند. فرد ممکن است مستقیماً کالا را خود نشان دهد و یا بر روی تصویر در خصوص آن کالا و جنبه ها و مزایای مختلف آن صحبت کند. فرد سخنگوی ارایه کننده تبلیغ باید فردی دوست داشتنی باشد و از نظر چهره به گونه ای باشد که اعتماد مخاطب را جلب کند. البته نباید این فرد کالا را تحت الشعاع قرار دهد. زیرا هدف ارایه کالا است و نه آن فرد. از این رو به تعبیر متخصصان تبلیغ، کالا باید قهرمان تصویر باشد و نه ارایه کننده.

۱۲. تکنیک سبک زندگی: [Lifestyle]

در این شیوه، مناسبت یک کالا با سبک زندگی نشان داده می شود. سبک زندگی یک الگوی زندگی فردی است که در فعالیت ها، دلبستگی ها و افکار شخصی بیان می شود. سبک زندگی، چیزی بیش از شخصیت یا طبقه اجتماعی شخص است. سبک زندگی شامل الگوی کامل عمل و عکس العمل فرد در جهان است.

۱۳. تکنیک برشی از زندگی روزمره: [Slice-of-life]

روش برشی از زندگی روزمره، یک شیوه دراماتیک قدیمی است که در آن بازیگران، داستانی را به نمایش می گذارند که در آن، مارک کالای تبلیغی، قهرمان داستان است. بیشتر تبلیغاتی که با این سبک ارایه می شوند، در ابتدا با یک مشکل شروع می شود که در نهایت مارک کالای شرکت تبلیغی به عنوان راه حل ارایه می شود.

۱۴. تکنیک انیمیشن (نقاشی متحرک): [Animation]

نقاشی متحرک یکی از شیوه‌های ارایه پیام است که در تبلیغات ایرانی فراوان به چشم می‌خورد. متداول‌ترین شکل نقاشی متحرک، ارایه آن در قالب کارتون است. کارتون، در میان بچه‌ها مطبوع و خوشایند به نظر می‌رسد اما در بین همه سنین شهرت یافته است. کارتون می‌تواند فضایی دوستانه، گرم و صمیمی هم برای کالا و هم برای ارایه پیام فراهم آورد. می‌توان برای ساده کردن جنبه‌های فنی محصول نیز از نقاشی متحرک استفاده کرد.

۱۵. تکنیک مصاحبه با مشتری: [Customer Interview]

بیشتر کسانی که در تبلیغات تلویزیونی ظاهر می‌شوند بازیگران هستند، اما مصاحبه با مشتری، با افراد غیر حرفه‌ای صورت می‌گیرد. مثلاً یک مصاحبه‌گر، از یک خانم دار سوال‌هایی مربوط به محصول مورد نظر می‌کند.

۱۶. تکنیک سریال [مجموعه تبلیغ]: [Serial]

سریال، به تکنیکی در تبلیغ گفته می‌شود که مجموعه تبلیغاتی به دنبال هم و در قالب یک مبارزه تبلیغاتی پخش می‌گردد و هر تبلیغ، داستانی را که در تبلیغ قبل مطرح بوده است دنبال می‌کند.

۱۷. تکنیک خیال پردازی: [Dreaming]

این سبک در باره کالا یا مصرف آن، خیال و رویا ایجاد می‌کند.

۱۸. تکنیک حالت یا ذهنیت پردازی: [Mood imagery]

بهره‌گیری از این روش پرهزینه و دشوار است. در این روش، از ترکیب چند روش استفاده می‌شود. هدف اصلی در این روش، به وجود آوردن ذهنیت و یا حالت خاص برای کالایی است که قصد فروش آن را داریم. در واقع در این سبک در اطراف کالا حالت یا ذهنیتی ایجاد می‌شود نظیر زیبایی، عشق، محبت یا امنیت و آسایش و هیچ‌گونه سخنی به جز در قالب توصیه در باره کالا به میان نمی‌آید.

راهکارهایی رفتاری و عملکردی برای جلب و جذب مشتری**۱. در سلام کردن پیشقدم باشید و جواب سلام را هم به گرمی بدهید.**

آیا برای شما هم پیش آمده که به فروشگاه و یا شرکتی مراجعه کنید که در آن فرد مسئول، نه تنها به شما سلام نمی‌کند بلکه جواب سلام شما را هم نمی‌دهد؟ تازه اگر به شما خیلی هم لطف بکند بدون اینکه به شما نگاهی بیندازد زیر لب چیزی شبیه سلام می‌گوید! در فرهنگ ما سلام معمولاً اولین کلمه در شروع ارتباط است. در روایات دینی هم تأکید شده که جواب سلام واجب است. بنابراین تا حد ممکن شما اولین نفری باشید که سلام می‌کند و در پاسخ دادن به سلام هم با استفاده از لحن مناسب و حالت گشوده‌چهره و افزودن کلماتی مثل "خوش آمدید" و "در خدمت شما هستم" و... پذیرنده بودن خود را به مشتری القا کنید.

۲. قصدتان کمک کردن باشد. حتی اگر سود مستقیمی در کار نباشد.

متأسفانه بسیاری از فروشندگان به محض اینکه می فهمند یک مشتری بالقوه خریدی از آنها نخواهد کرد، بدون حوصله به باقی سوالات وی پاسخ می گویند و حاضر نیستند هیچ کمکی به مشتری بکنند. بعضی پارا فراتر گذاشته و با نصب برگه هایی از این قبیل "فلان چیز را نداریم سوال نفرمایید" جلوی بهانه های ارتباطی با مشتری را می گیرند. این افراد اگر می دانستند با یک ارتباط سازی ساده، چگونه می توانستند در دفعات بعدی به همان مشتری فروش داشته باشند هیچگاه اینگونه رفتارهای به دور از مشتری مداری از خود بروز نمی دادند. کاری کنید تا مشتری باز هم به شما رجوع کند. حتی اگر از شما آدرسی را پرسیدند با جان و دل راهنمایی کنید.

۳. مشاور مشتری خود باشید.

اگر نگرش شما این باشد که با کشف نیازها و خواسته های مشتری، به عنوان یک مشاور، او را برای یک خرید صحیح و با ارزش راهنمایی کنید به شما تبریک می گویم، زیرا این گونه، مشتری خود را برای مدتی طولانی حفظ خواهید کرد. اگر مشتری احساس کند که شما قبل از اینکه به سود خود توجه داشته باشید، منافع او را در نظر می گیرید، به شما اعتماد می کند و اعتماد یکی از مهمترین ارکان فرایند فروش است. بنابراین لازم است قبل از اینکه به ارائه توضیحات محصول خود بپردازید، با پرسش های خوب، هر چه بیشتر در مورد مشتری و نیازهایش اطلاعات کسب کنید و آنگاه در راستای کمک به او برای خرید مناسب، از هیچ تلاشی دریغ نکنید.

۴. دست از قضاوت بردارید.

شما به عنوان یک فروشنده، آن هم در موارد فروش چکی و اقساطی، حق دارید در خصوص اعتبار سنجی مشتری خود تحقیق لازم را انجام دهید، اما در زمان مکالمه با مشتری، دست از قضاوت در مورد شخصیت و نگرش او بردارید، چون این امر نه تنها باعث می شود که از فضای گوش دادن فعالانه، که یکی از ملزومات یک فروشنده حرفه ای است خارج شوید بلکه سبب ایجاد اختلال در تبادل احساسی میان شما و مشتری خواهد شد. مشتری شما از طرز نگاه و زبان بدنتان به راحتی به احساس بدی که منتقل می کنید پی خواهد برد. یادمان باشد ما اساساً صلاحیت قضاوت کردن دیگران و بر چسب زدن به آنها را نداریم. بنابراین در زمان ارتباط با مشتری باید تمام حواسمان به او و صحبت های او باشد.

۵. یکپارچگی شخصیت و هویت داشته باشید.

هیچ کس از آدمی که دمدمی مزاج باشد خوشش نمی آید. اینکه یکبار حالتان خوب باشد و با مشتری خوش برخورد باشید و دفعه بعد که اعصابتان از جای دیگر خراب بود جواب سلام مشتری را هم ندهید شخصیت شما را در ذهن مشتری به عنوان یک انسان دمدمی مزاج شکل می دهد. آنگاه روی شما حساب خاصی باز نخواهد کرد و تکلیفش با شما معلوم نخواهد بود. بنابراین اگر مجبور نباشد به شما مراجعه نخواهد کرد و شما ممکن است فروش هایی را به همین خاطر از دست بدهید. بنابراین روی مدیریت احساسات کار کنید تا دیگران هم تکلیفشان را با شما بدانند.

۱. به ظاهر و بهداشت خود توجه کنید.

شما با لباس‌تان اولین تاثیر را در ذهن مخاطب می‌گذارید. آیا لباسی که به تن دارید با تصویری که دوست دارید دیگران از شما در ذهنشان داشته باشند همخوانی دارد؟ آیا به بوی بدن و دهانتان توجه کرده اید؟ آیا به آرایش موی خود اهمیت می‌دهید؟ اولین چیزی که ارائه می‌کنید خودتان هستید. برای خریداران امروزی مهم است که از چه کسی خرید می‌کنند.

پوشیدن یک لباس تمیز و مرتب که با اندام شما سازگاری داشته باشد، تصویری مثبت از شما بر جای می‌گذارد. بنابراین برای ظاهر خود اهمیت بیشتری قائل شوید.

۲. به پرسش‌های مشتری، تک کلمه ای پاسخ ندهید.

بارها پیش آمده وارد فروشگاه‌ای شدم و از فروشنده سوال کردم (فلان محصول را دارید؟) و فروشنده بدون توجه کافی به من در جواب فقط از کلمه "نه" استفاده نمود، در صورتی که اگر با احترام بیشتری برخورد می‌کرد و حداقل می‌گفت "نه متأسفانه" باعث مکث بیشتری در من می‌شد و ممکن بود با گفتن "اما فلان چیز را داریم. دوست دارید بیارم خدمتون؟" باعث می‌شد من خریدی انجام دهم. پس به سوالات مشتری با حوصله و احترام جواب دهید و در صورت امکان، پیشنهاد خرید بیشتری را هم به وی بدهید، زیرا قرار است سهم بیشتری از هر مشتری داشته باشیم.

۳. با چهره گشوده و متبسم با مشتری برخورد کنید.

لبخند مسری است. بنابراین با استفاده از این اصل، احساس بهتری در مشتری خود ایجاد کنید. زمانی که مشتری احساس خوبی داشته باشد فرایند فروش تسهیل می‌گردد. بنابراین به دفعات به چهره خود در آینه نگاه کنید. تبسم را تمرین کنید. قرار نیست با صدای بلند بخندیم، کافی است چهره ای گشوده و متبسم داشته باشیم. بسیاری از فروشندگانی که با آنها برخورد داشته‌ام چهره ای عبوس داشته‌اند و به صورت ناخودآگاه به مشتری می‌گویند: "سریع خریدت را انجام بده و برو بیرون!" شما معمولاً چگونه برخورد می‌کنید؟

۴. با مشتری بحث نکنید.

متأسفانه گاهی اوقات فروشندگان برای اثبات حرف خود، با مشتری وارد بحث شده و گفته‌های مشتری را نقض می‌کنند بدترین کاری که می‌توانید بکنید این است که به یک مشتری بگویید "تو اشتباه می‌کنی". هیچ کس از شنیدن این جمله احساس خوبی نخواهد داشت. در چنین حالتی مشتری هم حالت دفاعی به خود گرفته و آماده می‌شود تا با شما بجنگد و به شما اثبات کند "کسی که اشتباه می‌کند شما هستید" پس شدیداً مراقب جملاتی که به کار می‌برید باشید.

۵. حرفهایتان را ساده و قابل فهم بزنید.

در ارتباط با مشتری تا جایی که ممکن است تلاش کنید واضح و شفاف سخن بگویید. عدم پیچیدگی در بیان مطالب، به شما کمک می‌کند ارتباط بهتری برقرار سازید. استفاده از واژه‌ها به تناسب سطح کلام مشتری و به کار بردن مثال‌های روشن کننده، شما را در هدایت مشتری به سمت خرید یاری می‌نماید. از به کار بردن اصطلاحات فنی و پیچیده در زمانی که با مشتری غیر فنی روبرو هستید شدیداً خودداری کنید.

۱۱. در پاسخ به درخواست مشتری سرعت عمل به خرج دهید .

هیچگاه مشتری را معطل نکنید. به مشتری توجه کنید. به سوالاتش به درستی پاسخ بگویید و کاری که باید انجام شود را در سریعترین زمان ممکن انجام دهید. امروزه مشتریان ما آدم‌های پر مشغله‌ای هستند که معمولاً فرصت کافی ندارند. بنابراین سرعت عمل در پاسخگویی یکی از امتیازات شما محسوب خواهد شد.

۱۲. در رفتار خود نشان دهید که مشتری شما فرد مهمی است .

این را به عنوان یک باور در ذهن خود داشته باشید که مشتری شما فرد مهمی است. باور کنید که مشتری رئیس شماست. فقط به امروز نگاه نکنید شاید در شرایطی باشید که مشتری مجبور باشد با هر اخلاق و رفتار شما بسازد و از شما خرید کند اما اگر تا کنون برای کسب و کار شما اتفاق نیفتاده به زودی منتظر باشید: "اگر احساس خوبی در مشتری خود ایجاد نکنید او دیگر شما را انتخاب نخواهد کرد". همه انسان‌ها دوست دارند به آنها توجه شود. بنابراین کاری کنید تا مشتری در کنار شما احساس بهتری داشته باشد. این باعث می‌شود بیشتر بخواهد در کنار شما باشد و لا جرم بیشتر از شما خرید خواهد کرد.

۱۳. از نام مشتری استفاده کنید .

تأحد ممکن نام مشتریان خود را یاد بگیرید و در زمان مکالمه از آن استفاده کنید. در اکثر کسب و کارها شما این فرصت را دارید که از مشتری نامش را پرسید. فقط به این نکته توجه داشته باشید که در فرهنگ ما، در روابط کاری، باید از نام خانوادگی افراد استفاده کرد، جز اینکه با مشتری به فضای صمیمی تری وارد شده باشید. ضمناً بگذارید مشتریان هم نام شما را یاد بگیرند.

۱۴. به چشمان مشتری نگاه کنید.

یکی از مهمترین ابزارها برای برقراری ارتباطات "چشمی" است. پیام‌های بسیاری از طریق چشمان شما به دیگران منتقل می‌شود. وقتی مشتری با شما صحبت می‌کند حتماً به چشمانش نگاه کنید. نگاه شما نباید خیره باشد بلکه با مهربانی و توجه و احترام آمیخته باشد. خیلی وقتها نگاه نکردن به مشتری به عنوان بی‌احترامی تلقی می‌شود.

۱۵. خداحافظی خوبی داشته باشید.

خداحافظی هم به اندازه سلام مهم است. چه مشتری شما خرید کرده باشد و چه نکرده باشد، برای شما بهتر است که به خوبی او را بدرقه نمایید. با لحن مناسب و چهره متبسم از مشتری خداحافظی کنید. شما با این کار احتمال بازگشت مشتری را افزایش می‌دهید. هیچ کس احساس خوبی به فروشنده‌ای که فقط به فروش فکر می‌کند ندارد، بنابراین در پایان هم احساس خوبی در وی ایجاد کنید، نه مثل برخی فروشندگان که اگر از آنها خریدی انجام نشود، جواب خداحافظی مشتری را هم نمی‌دهند. برای ما ایرانی‌ها توجه به اینگونه تعارفات حیاتی است پس برای رونق کسب و کارتان عوامل فرهنگی را فراموش نکنید.