

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η διαπραγμάτευση ως εργαλείο επίτευξης συμφωνιών στις επιχειρήσεις της λιανικής αγοράς σε ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό πλαίσιο. Μελέτη περίπτωσης: πλαίσιο επίτευξης συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση πολυεθνικής εταιρίας, δραστηριοποιούμενη στο χώρο της λιανικής αγοράς με προμηθευτές.

Μερόπη Παπαγιάννη Α.Μ.: 163

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η διαπραγμάτευση ως εργαλείο επίτευξης συμφωνιών στις επιχειρήσεις της λιανικής αγοράς σε ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό πλαίσιο. Μελέτη περίπτωσης: πλαίσιο επίτευξης συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση πολυεθνικής εταιρίας, δραστηριοποιούμενη στο χώρο της λιανικής αγοράς με προμηθευτές.

Μερόπη Παπαγιάννη Α.Μ.: 163

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΠΙΝΘΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΜΕΡΟΠΗ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ



8-3-2023

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ABBREVIATION	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	12
1.1 Η διαπραγμάτευση ως έννοια	12
1.2 Η διαπραγμάτευση ως διαπροσωπική ικανότητα.....	14
1.3 Διαπραγμάτευση και επικοινωνία.....	16
1.4 Μη-λεκτική επικοινωνία στη διαπραγμάτευση.....	18
1.5 Αποτελεσματική διαπραγμάτευση - προετοιμασία γι' αυτή.....	21
1.6 Η διαπραγμάτευση στο χώρο της λιανικής αγοράς	22
1.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαπραγματευτική διαδικασία	26
1.8 Γιατί έχει αξία να ασχοληθεί κανείς με τη διαπραγμάτευση;	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	29
2.1 Εισαγωγή – Ορισμοί, στρατηγικές και τακτικές στη διαπραγματευτική διαδικασία - Είδη ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων.	29
2.2. Τακτικές διαπραγμάτευσης	32
2.3 Ποιο μοντέλο διαπραγμάτευσης να επιλέξει κάποιος;	33
2.4 Διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-χάνεις (win-lose)	36
2.4.1 Τακτικές που ακολουθούνται σε μια διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-χάνεις.....	38
2.5 Διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω –κερδίζεις (win-win).....	39
2.5.1 Τακτικές στη διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-κερδίζεις	43
2.5.2. Ανακαλύπτοντας εναλλακτικές λύσεις	44
2.5.3 Επιλογή και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.....	45
2.6. Είδη ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων	46
2.6.1 Είδη ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων	47
2.6.2 Είδη έξω επιχειρησιακών σχέσεων.....	48
2.7 Διαπραγματεύσεις των προαναφερομένων (ενδο- και έξω- επιχειρησιακών) σχέσεων. 50	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	52

3.1 Καθορίζοντας τον στόχο της διαπραγμάτευσης.....	52
3.2 Χαρακτηριστικά-ιδιότητες διαπραγμάτευσης και παράγοντες επιτυχίας	54
3.3. Φάση 0: Αρχική προσέγγιση – απόκτηση γνώσης της άλλης πλευράς	55
3.3.1. Γνωρίζοντας τον έτερο διαπραγματευτή (την άλλη πλευρά).....	55
3.3.2 Γνώση των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς	56
3.3.3 Η εναλλακτική λύση αποχώρησης του άλλου μέρους	57
3.3.4 Γνώση της εξουσίας ή εξουσιοδότησης δέσμευσης της άλλης πλευράς	58
3.4 Φάση 1: Καλωσόρισμα και εκκίνηση των διαπραγματεύσεων.....	60
3.5 Φάση 2: Εισαγωγή	61
3.6 Φάση 3: Παρουσίαση ιδεών	61
3.7 Φάση 4: Πυρήνας διαπραγμάτευσης	62
3.8 Φάση 5: Διαπραγμάτευση στα στοιχεία ενδιαφέροντος	62
3.9 Φάση 6: Περαιτέρω ανταλλαγή απόψεων-ερωτήσεων και τερματισμός των διαπραγματεύσεων.....	62
3.10 Φάση 7: Υιοθέτηση και Αποφάσεις για τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων.....	62
3.11 Οπτική γωνία και σημεία διαφωνίας.....	63
3.12 Τακτικές στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και πως επιλέγονται	65
3.12.1 Σχέσεις μεταξύ Δ.Σ (Διοικητικού Συμβουλίου) και μετόχων	65
3.12.2 Σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης	66
3.12.3 Σχέσεις εργαζομένων-εργοδότη	66
3.12.4 Από την πλευρά αυτού που προσλαμβάνει(recruiter).....	67
3.12. 5 Μισθολογικές διαπραγματεύσεις.....	68
3.12.6 Από τη μεριά του εργοδότη	68
3.12.7 Από τη μεριά του εργαζομένου	68
3.12.8 Σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων.....	69
3.12.8.1 Η διαπραγμάτευση μέσα από τα μάτια του manager.....	69
3.12.8.2 Η διαπραγμάτευση μέσα από τα μάτια του υφιστάμενου	69
3.12.9 Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων.....	70
3.13 Τακτικές στις εξωεπιχειρησιακές σχέσεις και πως επιλέγονται.....	70
3.13.1 Σχέσεις με πελάτες.....	71
3.13.2 Σχέσεις με προμηθευτές	72
3.13.3 Σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις.....	72
3.13.4 Διαπραγματεύσεις που γίνονται για να επιτευχθεί μια συγχώνευση ή και εξαγορά. 73	

Κεφάλαιο 4. Διαπραγμάτευση και ηθική, δρόμοι που ενώνονται ή που χωρίζουν;	74
4.1 Η ηθική από τη πλευρά της φιλοσοφίας – σχέση με διαπραγμάτευση	74
4.2 Αξιολόγηση στρατηγικών και τακτικών σε μία διαπραγμάτευση από τη πλευρά της ηθικής.....	78
4.3 Ηθικοί διαπραγματευτές - Ηθική και αξίες στη διαπραγμάτευση	79
Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης: Πλαίσιο επίτευξης συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση πολυεθνικής εταιρίας, δραστηριοποιούμενη στο χώρο της λιανικής αγοράς με προμηθευτές	81
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	81
5.2 Ερωτηματολόγιο συνέντευξης	81
5.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ.....	83
5.3 Παρατήρηση διαδικασίας διαπραγμάτευσης	87
5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	89
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Όλων των Κεφαλαίων)	94

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στον άντρα μου που με στήριξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω θερμά την κα. Τριαντάρη Σωτηρία για τις πολύτιμες συμβουλές της και τη καθοδήγησή της, καθώς και τους κ. Αντωνιάδη Ιωάννη και κ. Σπινθηρόπουλο Κωνσταντίνο.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία ζωής. Από τη πρώτη μέρα της γέννησης μας διαπραγματευόμαστε. Ας σκεφτούμε λοιπόν, το κλάμα ενός μωρού, είναι μια διαπραγματευτική διαδικασία, ένα διαπραγματευτικό προσ-κάλεσμα ... Όλη μας η ζωή είναι μια συνεχής διαπραγμάτευση. Διαπραγματευόμαστε με φίλους, με γείτονες, με συναδέλφους. Διαπραγματευόμαστε για αγορές, για πωλήσεις, με σκοπό να οριστεί η τιμή πώλησης ενός αγαθού. Τι εννοούμε όμως χρησιμοποιώντας τη λέξη διαπραγμάτευση; Αναζητώντας την ετυμολογία της συναντούμε το θηλυκό ουσιαστικό διαπραγμάτευση (Μπαμπινιώτης, 2010), (Βικιλεξικό, 2022) όπου:

διαπραγμάτευση < διαπραγματεύ(ομαι) + ση < αρχαία ελληνική

διαπραγματεύομαι (δια- πραγματεύομαι)

(δια-πραγματεύομαι) από το θηλυκό ουσιαστικό διαπραγμάτευση

Στην ίδια πηγή συναντούμε ως ορισμό ή ερμηνεία της έννοιας τα εξής:

- την συζήτηση ενός αγοραστή και ενός πωλητή με σκοπό να οριστεί η τιμή πώλησης ενός αγαθού.
- την ανάλυση, ανάπτυξη ενός επιστημονικού ή άλλου θέματος.
- την συζήτηση που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που διαφωνούν σε κάτι με σκοπό την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις.

Αναζητώντας την ξένη βιβλιογραφία (στην αγγλική γλώσσα) συναντά κανείς την έννοια της διαπραγμάτευσης με δύο όρους: “*bargaining*” και «*negotiation*». Πως διακρίνονται όμως αυτοί οι δύο όροι; Έχει αξία η διάκρισή τους; Κυριολεκτικά, η έννοια του «*bargaining*» μοιάζει περισσότερο με την έννοια του παζαριού για μία τιμή σε ένα αντίστοιχο περιβάλλον, οπότε αφορά τη διαπραγμάτευση κυρίως της τιμής ως έννοια. Αναφέρεται, όπως μπορεί να δει και ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας, σε μια τυπική «κερδίζω-χάνεις» (win-lose) ή ανταγωνιστική μορφή διαπραγμάτευσης όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και τα μέρη ενεργούν ευκαιριακά καθώς επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους εις βάρος του άλλου μέρους (Prassa, 2020).

Από την άλλη, η έννοια του «*negotiation*» αναφέρεται σε μια αμοιβαία επωφελή προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων, όπου όλα τα μέρη μπορούν να καταλήξουν με εξίσου ευεργετικά αποτελέσματα (Stevens, 1958· Ghauri, P., & Usunier, J. 2003· Prassa, 2020). Όπως και να έχει, κατά την αναζήτηση διαφόρων πηγών οι δυο όροι στη παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται ως ένας, με τη λέξη διαπραγμάτευση να αντικατοπτρίζει στα ελληνικά και σε ό,τι αναφέρεται στο κείμενο της εργασίας και τις δύο προαναφερόμενες λέξεις.

Ας σκεφτούμε ότι καθημερινά, τα στελέχη των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν διάφορα και πολύπλοκα έργα (projects), προκειμένου να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τους στόχους της διοίκησης την οποία υπηρετούν. Μια υπηρεσία λοιπόν που είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των απαιτήσεων της επιχείρησης (λειτουργικές και επιχειρηματικές) και των στόχων που καλούνται να υλοποιήσουν τα στελέχη είναι η διαπραγμάτευση. Για μια επιχείρηση η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη προκειμένου αυτή να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα. Στον καθημερινό στίβο των απαιτήσεων των επιχειρήσεων, όπου χρειαστεί να ληφθούν καίριες και σημαντικές αποφάσεις ή να επιλυθούν διαφορές και διαφωνίες, η διαπραγμάτευση είναι παρούσα, ικανή να δώσει εκείνες τις αναγκαίες διεξόδους προκειμένου να υπάρχει θετικό αποτέλεσμα.

Επομένως, εναλλακτικά ως διαπραγμάτευση ορίζεται μια στρατηγικού τύπου συζήτηση που σκοπός της είναι να επιλύσει το ανακύπτον πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδεχτούν το αποτέλεσμα. Για να γίνει όμως αυτό χρειάζονται κανάλια και δίαυλοι επικοινωνίας. Προκειμένου λοιπόν να διαπραγματευτούμε χρησιμοποιούμε το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση αλλά και την τηλεδιάσκεψη.

Για να είναι μια διαπραγμάτευση επιτυχημένη, οι στόχοι των μερών πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Θα πρέπει να συνοδεύονται από σαφήνεια, να λαμβάνονται υπόψιν οι κοινωνικές επιπτώσεις, το οικονομικό αντίκρισμα καθώς και άλλοι παράγοντες. Για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση απαιτείται και μια ανάλογη προετοιμασία από μέρους των δύο μερών, η σωστή αξιολόγηση και η ανάλυση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί.

Εν κατακλείδι, η διαπραγμάτευση συνιστά μία μορφή διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης απαραίτητη σε οποιοδήποτε προσωπικό ή εργασιακό πλαίσιο. Στην ουσία, τα μέσα που χρησιμοποιούνται σε μία διαπραγμάτευση είναι τα ίδια με εκείνα που χρησιμοποιούν τα άτομα για τη διαχείριση των συγκρούσεων και την επίτευξη των στόχων τους. Ακόμα και τα συναισθήματα, εκτός από τις γνωστικές και ορθολογικές πτυχές της διαπραγμάτευσης, επιδρούν με ιδιαίτερη βαρύτητα καθ' όλη τη διαδικασία της, ενώ οι συνέπειες, θετικές ή αρνητικές στη διαδικασία και το αποτέλεσμα, αναγνωρίζονται από όλους, ειδικούς του πεδίου, διαπραγματευτές, ερευνητές και ακαδημαϊκούς.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία παρουσιάζεται μια ανάλυση γύρω από την έννοια, τη σημασία και την αναγκαιότητα της διαπραγμάτευσης στον χώρο των επιχειρήσεων και ειδικότερα στο χώρο της λιανικής αγοράς. Παράλληλα γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών, καθώς και τα μέσα και οι τακτικές διαπραγμάτευσης που επιλέγονται αναλόγως των συνθηκών από αυτούς.

Επιπλέον των ανωτέρω γίνεται αναφορά στο σημαντικότερο κομμάτι των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης, στον τρόπο που συνεισφέρει στην διαπραγματευτική διαδικασία καθώς και την αναγκαιότητα της. Επιπλέον θα ακολουθήσει αναφορά στη σπουδαιότητα της γλώσσας του σώματος του διαπραγματευτή προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά στα είδη ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων, όπως και στη μεθοδολογία που ακολουθείται σε μια διαπραγμάτευση (επιλογές στρατηγικής και σχεδιασμού καθώς και στάδια και φάσεις σε μια διαπραγμάτευση)

Τέλος πραγματοποιείται μια ποιοτική έρευνα μελέτης περίπτωσης διαπραγμάτευσης πολυεθνικής εταιρίας δραστηριοποιούμενης στο χώρο της λιανικής αγοράς με προμηθευτές. Ακολουθούν συνεντεύξεις, παράθεση της διαδικασίας (παρατήρηση) καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

ABBREVIATION

In this postgraduate thesis, an analysis is presented related to the concept, importance and necessity of negotiation in the field of business and especially in the field of retail market. At the same time, an attempt is being made to explore the characteristics of the negotiators, as well as the means and tactics of negotiation chosen according to the circumstances by them.

In addition to the above, reference is made to the very important part of emotions and emotional intelligence, the way it contributes to the negotiation process as well as its necessity. In addition, a reference to the importance of the negotiator's body language will follow to achieve the desired result.

Also, extensive reference is made to the types of intra-corporate and extra-corporate relationships, as well as to the methodology followed in a negotiation (strategy and planning options as well as stages and phases in a negotiation).

Finally, a qualitative study of the negotiation of a multinational company operating in the retail market with suppliers is carried out. This is followed by interviews, a listing of the procedure (observation) as well as the results of the research.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Η διαπραγμάτευση ως έννοια

Στο σύγχρονο κόσμο, για πολλούς από εμάς, η διαπραγμάτευση αποτελεί πλέον μία χαμένη τέχνη. Όταν βλέπουμε το κόστος ενός αντικειμένου σε ένα κατάστημα, περιμένουμε απλά να πληρώσουμε σε μία συγκεκριμένη τιμή, αρκεί να θέλουμε το προϊόν. Κάτι τέτοιο όμως δεν συνέβαινε πάντα. Στο μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης ιστορίας η διαπραγμάτευση ήταν μια απαραίτητη δεξιότητα, ένα βασικό μέρος της ζωής. Έπρεπε να διαπραγματευτείς για το φαγητό σου, για να μπορέσεις να μεταφερθείς, να δουλέψεις, να αγοράσεις κάτι ή να αποκτήσεις στέγη. Γίνεται έτσι άμεσα αντιληπτό ότι η διαπραγμάτευση είναι σημαντική για τον άνθρωπο, προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες του, να βελτιώνει τις σχέσεις του με τους άλλους και να αυτοπροσδιορίζεται. Στις μέρες μας, η διαπραγμάτευση εξακολουθεί να είναι βαρύνουσα σημασία, είτε θέλουμε να πετύχουμε στον επαγγελματικό μας βίο, είτε να τη χρησιμοποιήσουμε στην καθημερινή μας ζωή.

Αν λάβουμε υπόψη μας την έννοια της σύγκρουσης, τότε ως γεγονός καθίσταται αναπόφευκτη και πανταχού παρούσα τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή του καθενός. Άμεση συνέπεια είναι ότι, συχνά προκαλεί έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις στα αντιμαχόμενα μέρη (Van Kleef, 2008). Υπό αυτή την οπτική, η διαπραγμάτευση ορίζεται ως ένας τύπος διαδικασίας κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων με ασυμβίβαστες αξίες ή συμφέροντα (Mack & Snyder, 1957· Bernard 1957· Prassa 2020). Δεδομένου όμως ότι η σύγκρουση είναι πανταχού παρούσα, μπορεί να συμβεί μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή εθνών (Van Kleef & Cote, 2018). Για το λόγο αυτό, η διαπραγμάτευση έχει μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων:

- της ψυχολογικής (π.χ. Barry & Oliver, 1996),
- της οικονομικής (π.χ. Tversky & Kahneman, 1981),
- της συλλογικής (π.χ. Walton & McKersie, 1965)
- και της διπλωματικής ή διεθνούς οπτικής (π.χ. Adler, Graham, & Gehrke, 1987).

Επομένως, η έννοια της διαπραγμάτευσης ορίζεται ως μια διαδικασία όπου τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν την ανάγκη να επιλυθούν κάποιες διαφορές τους, προσπαθώντας να καταλήξουν σε συμφωνία, μέσα από το πρίσμα των εναλλακτικών επιλογών και της ανταλλαγής εναλλακτικών προσφορών (Fells, 2012).

Ιστορικά, η συγκεκριμένη διαδικασία συνιστά μία μέθοδο διευθέτησης διαφορών η οποία χωρίς να προκαλεί έκπληξη εμφανίζεται μεν στις σύγχρονες κοινωνίες, αλλά συναντάται και στις πρωτόγονες κοινωνίες.

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975), η *διαπραγμάτευση ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα εργάζονται μαζί για να διαμορφώσουν επιθυμητές συμφωνίες σχετικά με τις ανακύπτουσες διενέξεις*. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ότι τα μέρη που εμπλέκονται είναι πρόθυμα να επικοινωνούν και να δημιουργήσουν προσφορές, αντιπροσφορές ή και τα δύο. Σύμφωνα με τους (Neale και Northcraft, 1989) συμφωνία επιτυγχάνεται αν και μόνο αν οι προσφορές γίνονται αποδεκτές και από τα δύο μέρη. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι, μία προϋπόθεση που καθίσταται απαραίτητη στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο στο να πραγματοποιηθεί αλλά και να έχει καλό αποτέλεσμα είναι η θέση ως στόχου της εύρεσης από κοινού συμφωνίας. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να εντοπίσουμε τις διαθέσιμες επιλογές και αφού τις αναγνωρίσουμε να τις αξιολογήσουμε.

Υπάρχουν πολλοί καθιερωμένοι τρόποι για να επιλυθούν επαγγελματικές ή και προσωπικές διενέξεις. *Τέτοιοι τρόποι είναι οι παραδόσεις, οι κανονισμοί, τα δικαστήρια, ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης (νόμος της αγοράς) και φυσικά οι διαπραγματεύσεις (Raiffa, 1982)*. Άρα μιλάμε για μια στρατηγική συζήτηση που σκοπός της είναι να επιλυθεί το πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να αποδεχτούν το αποτέλεσμα. Κάθε συμβαλλόμενος προσπαθεί να πείσει τον άλλον να συμφωνήσει με την άποψη του και τα κύρια σημεία αυτής.

Αρκούν όμως οι προηγούμενοι ορισμοί για να προσεγγίσουμε το θέμα της διαπραγμάτευσης; Ποια θα ήταν η κατάλληλη ολιστική προσέγγιση περιγραφής της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης; Από την απλή υπόθεση εάν θα έπρεπε να διαπραγματευτούμε, μέχρι την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης ή την κατάρτιση μίας στρατηγικής ο δρόμος είναι μακρύς. Ας σκεφτεί κανείς ότι, μπορεί να μην έχουν προταθεί και ακολουθηθεί διάφορες στρατηγικές, όμως κάτι τέτοιο μπορεί να μην οδηγεί απαραίτητα σε μία καλή συμφωνία, είτε για το ένα μέρος, είτε για το άλλο ή και για τα δύο.

Από την άλλη τα μέρη που συμμετέχουν θα πρέπει να προετοιμάζονται όσο το δυνατό καλύτερα. Έτσι, όταν προσέρχονται να διαπραγματευτούν θα πρέπει να έχουν καλόπιστη διάθεση, να έχουν ενεργό συμμετοχή – με την έννοια να μπορούν τα εμπλεκόμενα μέρη να ξεπερνούν τις επιθυμίες τους όταν χρειαστεί- και να προσπαθούν να διευθετούν τις διαφορές τους εστιάζοντας πάντοτε στις πραγματικές τους ανάγκες.

Μη συμβατικές στρατηγικές μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε αποτελέσματα, χωρίς να παύει αυτού του είδους η επιλογή να συνιστά την ευχερέστερη των επιλογών, είτε για ηθικούς, επικοινωνιακούς ή ακόμα και επαγγελματικούς λόγους.

Ηθικά πρότυπα μπορεί και εδώ να εφαρμοστούν. Αν κάποιος αποφασίσει να διαπραγματευτεί μπορεί να τίθεται ακόμη εν αμφιβόλω και η ίδια η επιλογή της διαπραγμάτευσης: Θα έπρεπε να έχει διαπραγματευτεί; Ποιοι άλλοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαπραγμάτευση; Η επιλογή να διαπραγματεύεται κανείς βασίζεται μόνο στην ορθολογική σκέψη ή έχει σχέση και με τα συναισθήματά μας; Υπάρχει ρίσκο που αναλαμβάνει η κάθε πλευρά; Μπορεί κανείς να κάνει μία ανάλυση κόστους-οφέλους;

Αφού στόχος της διαπραγμάτευσης είναι η επίτευξη κάποιας συμφωνίας, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι καλό είναι οι δύο πλευρές που συναντώνται να μην επιδρούν αρνητικά η μία στην άλλη. Επιπλέον, να προσπαθούν να βρίσκουν κοινά ενδιαφέροντα έχοντας προφανώς κάποια συγκρουόμενα ή έστω αντίθετα συμφέροντα. Αυτό όμως που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι, η διαπραγμάτευση δεν είναι δυνατή, εκτός εάν τα άτομα μάθουν να συμβιβάζονται σε κάποιο βαθμό προσπαθώντας συγχρόνως να μην ανακαλύπτουν συνεχώς σφάλματα το ένα στο άλλο. Συνεπάγεται, ότι εάν οι συμμετέχοντες κατέχουν διαπραγματευτικές δεξιότητες αυξάνονται οι πιθανότητες οι συνομιλίες να έχουν επιτυχή κατάληξη.

1.2 Η διαπραγμάτευση ως διαπροσωπική ικανότητα

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων, της επικοινωνίας αλλά και των συνεργατικών δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, αποτελούν σημαντικές δεξιότητες για κάποιο άτομο. Κάτι τέτοιο μπορεί να ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της ζωής μας και τους χώρους του σχολείου και να διαρκεί όλη την εργασιακή ζωή κάποιου στους χώρους εργασίας του. Διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν εντοπίσει διαπροσωπικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία και η επίλυση προβλημάτων ως μία από τις πολυπόθητες δεξιότητες σε νέους εργαζόμενους (Casner-Lotto & Barrington, 2006· McKinsey, 2012· NACE, 2015).

Λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων των ημερών μας, οι διαπροσωπικές δεξιότητες του εργατικού/υπαλληλικού δυναμικού μίας επιχείρησης είναι πιθανό να συνεκτιμώνται και να ανταμείβονται με καλύτερους οικονομικούς όρους (Deming, 2017). Επιπλέον, καθίσταται πρόδηλο ότι η τεχνολογία αντικαθιστά τις

επαναλαμβανόμενες εργασίες ρουτίνας, και πλέον, γίνεται προσπάθεια όλο και περισσότερο για τη μη-επαναλαμβανόμενη γνωστική εργασία. Όμως δεξιότητες που είναι δύσκολο να αυτοματοποιηθούν, όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες, ιδιαίτερα σε συνδυασμό με σύνθετες γνωστικές δεξιότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, πιθανότατα θα είναι αυτές που θα παραμείνουν βιώσιμες στο μελλοντικό εργατικό δυναμικό (Deming, 2017· Weinberger, C. J. 2014·Michelle P.Martin-Raugh κ. συν., 2020).

Έτσι η διαπραγμάτευση καθίσταται σημαντική, ως είδος διαπροσωπικής ικανότητας επίλυσης των προβλημάτων. Οι εργασίες διαπραγμάτευσης αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος της ταξινόμησης που σχετίζεται με ομαδικές εργασίες McGrath (1984). Οι υπόλοιπες αφορούν:

- δημιουργικές εργασίες (π.χ. δημιουργία ιδεών),
- επιλεκτικές εργασίες (π.χ. δοκιμές επίτευξης στόχου) και
- εκτελεστικές εργασίες (π.χ. επίδοση/απόδοση μίας ομάδας).

Ακόμη και τα διδασκόμενα μαθήματα τα σχετικά με τη διαπραγμάτευση, που διδάσκονται σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι από τα πιο δημοφιλή μαθήματα στις σχολές διοίκησης ή οικονομικών των επιχειρήσεων, αντανακλώντας τη σημασία της διαπραγμάτευσης όχι μόνο στο εμπόριο αλλά σε όλους τους τομείς της ζωής όπου σχεδόν οποιαδήποτε κατάσταση μπορεί να θεωρηθεί ως διαπραγμάτευση (Thompson & Leonardelli, 2004).

Η διαπραγμάτευση έχει μελετηθεί από τη σκοπιά όχι μόνο των επιχειρήσεων, αλλά και της κοινωνικής ψυχολογίας, της θεωρίας παιγνίων και των συμπεριφορικών οικονομικών (Bazerman, Curhan, Moore, & Valley, 2000· Thompson, Wang, & Guinia, 2010). Αποτελεί μια ενδιαφέρουσα κατηγορία των εργασιών που αφορούν τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Αντιπροσωπεύει ένα αρκετά μεγάλο φάσμα διαπροσωπικών εργασιών οπότε η απόκτηση διορατικότητας στη συμπεριφορά των εργασιών διαπραγμάτευσης είναι πιθανό να αποδίδει μερίσματα στην κατανόηση των κοινωνικών και συνεργατικών δεξιοτήτων γενικότερα. Ο ευρύτερος τομέας των κοινωνικών και συνεργατικών δεξιοτήτων έχει επίσης μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένης της εκπαιδευτικής και οργανωτικής ψυχολογίας (von Davier, Zhu, & Kyllonen, 2017) και από την οπτική γωνία των μικρών ομάδων της κοινωνικής ψυχολογίας (Larson, 2010). Το σύνολο των ατομικών δεξιοτήτων που φέρνει κανείς στο πεδίο της διαπραγμάτευσης συνιστά βασικό συστατικό της ζητούμενης επικοινωνίας, που θέλουμε και χρειάζεται να υπάρχει σε μία τέτοια διαδικασία.

1.3 Διαπραγμάτευση και επικοινωνία

Η επικοινωνία στις μέρες μας κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Πολλές φορές ακόμα και η ίδια μας η επιβίωση εξαρτάται από αυτήν. Ως έννοια είναι διφορούμενη, γιατί ο όρος έχει προφανώς διπλή σημασία. Από τη μία πλευρά έχουμε τις επικοινωνίες με την έννοια της μεταφοράς έμβιων όντων και αντικειμένων από ένα μέρος σε κάποιο άλλο. Από την άλλη, μιλάμε για επικοινωνία ως τρόπο μετάδοσης μηνυμάτων και συνεπώς τα εργαλεία επικοινωνίας είναι, το δίχως άλλο, η γλώσσα και τα διάφορα συστήματα οπτικής ή ακουστικής σήμανσης

Κάνοντας μια μικρή ανασκόπηση η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων γινόταν είτε μέσω νοημάτων, είτε μέσω σχεδίων ή συμβόλων, αργότερα γραμμάτων και έπειτα προφορικά και γραπτά. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύσσοντας την επικοινωνία, ο άνθρωπος συνδιαλέγεται καθημερινά με περισσότερα μέσα, τηλεόραση, τηλέφωνο, διαδίκτυο – Πίνακας 1 (Ο. Έκο, 2022· Τριαντάρη, 2020). Όποια και να είναι η κατάσταση, αν θεωρήσουμε την απλή (όχι απλοϊκή) προσέγγιση ότι η διαπραγμάτευση δεν είναι παρά μία συζήτηση μεταξύ ατόμων για την επίτευξη μιας εναλλακτικής λύσης που να ικανοποιεί όλους τους συμμετέχοντες. Έτσι ανακύπτει το ερώτημα **«πως είναι δυνατή μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση»;** Μόνο μέσω επικοινωνίας. Οπότε **μία αποτελεσματική επικοινωνία είναι ευθέως ανάλογη με μία αποτελεσματική διαπραγμάτευση.** Άρα, όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο καλύτερη θα είναι και η διαπραγμάτευση.

Η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι πρωταρχικής σημασίας και στις εκάστοτε επιχειρηματικές συμφωνίες. Ας σκεφτούμε τους συμφωνημένους όρους και προϋποθέσεις. Αυτοί θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια για καλύτερη διαφάνεια και να μην προσπαθεί το ένα μέρος να κρύψει κάτι από το άλλο μέρος. Στις περιπτώσεις αυτές είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, για λόγους αξιοπιστίας, είναι καλύτερο να βασιζόμαστε σε γραπτούς τρόπους επικοινωνίας όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιστολές ή έγγραφα.

Γενικά, οι διαπραγματεύσεις που βασίζονται σε τεχνολογίες Πληροφορικής Και Επικοινωνιών είναι πιο αποτελεσματικές όταν

- Το θέμα είναι σαφές και ξεκάθαρο.
- Το θέμα δεν απαιτεί εκτενή συζήτηση.
- Η αναμενόμενη απόκριση είναι σχετικά απλή.
- Υπάρχει μικρή πιθανότητα παρεξήγησης.

Ωστόσο, καλό είναι να μην χρησιμοποιούνται τέτοιου είδους τεχνολογίες, όταν το θέμα:

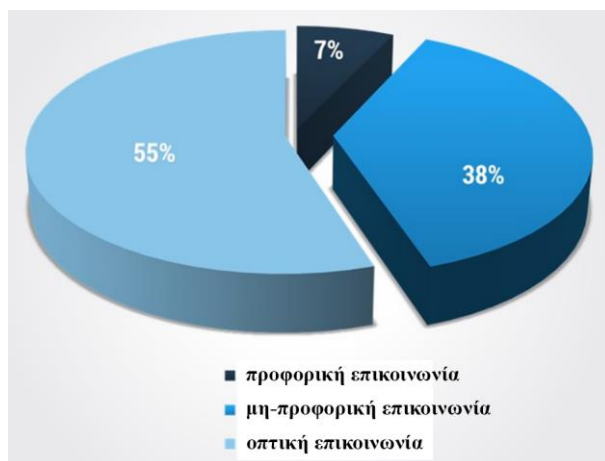
- είναι πολύπλοκο.
- απαιτεί εκτενή συζήτηση.
- έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τα εμπλεκόμενα μέρη.
- περιλαμβάνει έντονα συναισθήματα και συναισθήματα.

Πίνακας 1. Εξ' αποστάσεως διαπραγμάτευση και διαπραγμάτευση πρόσωπο με πρόσωπο (Πατούρα, 2017)

Εξ' αποστάσεως διαπραγμάτευση	
Τηλέφωνο	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
<ol style="list-style-type: none"> υπολείπεται από μια κατά πρόσωπο διαπραγμάτευση <ul style="list-style-type: none"> • στέρηση της οπτικής ανάλυσης • στέρηση των άμεσων και αυθόρμητων αντιδράσεων των συν-διαπραγματευτών αποτελεσματικότερη και άμεση π.χ. από ένα έγγραφο, οπότε άμεση ακρόαση: <ul style="list-style-type: none"> • του δισταγμού της άλλης πλευράς ή • την αποδοχή του μέσα από τον τόνο της φωνής του. αβεβαιότητα για την πορεία των διαπραγματεύσεων <ul style="list-style-type: none"> • ικανή για ανατροπή του αρχικού προγραμματισμού. απαραίτητη η καλή προετοιμασία <ul style="list-style-type: none"> • Μοναδικό μέσο επικοινωνίας: ήχος • πρέπει να κρατούνται σημειώσεις • ο καθένας να ολοκληρώνει τις απόψεις του ο διαπραγματευτής πρέπει να ζητήσει πίστωση χρόνου <ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης εξέταση των λεπτομερειών 	<ol style="list-style-type: none"> δύσκολο μέσο ούτε οπτική (κυρίως), ούτε ηχητική –λεκτική μετάδοση μηνυμάτων Διεξαγωγή διαπραγμάτευσης με όσο το δυνατό ομαλό τρόπο. Οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακολουθούν τα επόμενα: απαιτείται ένας ευγενικός χαιρετισμός και σαφήνεια στους τίτλους των μηνυμάτων. ορισμός (αρχικά) των σημαντικών ζητημάτων με σαφή και σύντομο τρόπο και εν συνεχεία οι λεπτομέρειες υποχρεωτική γραμματική και συντακτική επισκόπηση μηνύματος αλλά και περιεχομένου (για αποφυγή παρανοήσεων) εκ των προτέρων γνώση των επιδιώξεων
Πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευση	
<ul style="list-style-type: none"> • Προσωπική επαφή και φυσική παρουσία: σπουδαιότερα όλων των μέσων επικοινωνίας, • Αυξάνουν οι πιθανότητες επιτυχούς κατάληξης των διαπραγματεύσεων με φυσική παρουσία • Ο διαπραγματευτής παρατηρεί την γλώσσα του σώματος και φυσικά τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς (διευκολύνονται και επιταχύνονται οι αντιδράσεις του). • Οι προηγούμενες παρατηρήσεις τον βοηθούν σε πιο εύκολες και γρήγορες αντιδράσεις • Διακρίνει κανείς αν κάποιος νιώθει άβολα ή προσπαθεί να υπεκφύγει (τρόπος να βρίσκεται ένα βήμα πιο κοντά στον διαπραγματευτικό στόχο) • Κάθε διαπραγματευτική διαδικασία: επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων (ο καθένας έχει τη δική του γνώμη και άποψη για το θέμα). 	

Στον κόσμο των διαπραγματεύσεων όμως η προσωπική επαφή έχει δεσπόζουσα θέση καθώς σου δίνεται η δυνατότητα να διαχειριστείς τον «άλλον» παρατηρώντας την γλώσσα του σώματος και τις αντιδράσεις του σε ζωντανό χρόνο εξάγοντας πιο αξιόπιστα συμπεράσματα κατά την διάρκεια της διένεξης. Η ίδια η λεκτική επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο μίας αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης. Οι εκφράσεις όμως του προσώπου μας, οι κινήσεις των χεριών, η ίδια η στάση του σώματος έχουν μεγάλη σημασία και δε πρέπει να αγνοούνται.

Από τον Πίνακα 1 παρατηρούμε ότι τα συστήματα διαπραγμάτευσης μπορεί να εκτελέσουν πολλές λειτουργίες, αλλά δεν μπορούν να καθορίσουν το πλαίσιο των διαπραγματεύσεων όταν για παράδειγμα τα θέματα διαπραγμάτευσης αλλάζουν δυναμικά (Peleckis, 2014). Στη περίπτωση αυτή τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας καθίστανται σημαντικά. Ο Albert Mehrabian (Mehrabian a, 1972· Mehrabian b, 1972) τονίζει ότι μόνο το 7% της επικοινωνίας αφορά λέξεις που χρησιμοποιούμε. Το 93% είναι μη λεκτικό και από αυτό, το 38% αφορά τον φωνητικό τόνο και το υπόλοιπο 55% την γλώσσα του σώματος.



Εικόνα 1. Μοντέλο Επικοινωνίας του A. Mehrabian (Mehrabian a, 1972· Mehrabian b, 1972)

Η λεκτική επικοινωνία είναι εκείνη που χαρακτηρίζει μία διαπραγμάτευση όταν οι διαπραγματευόμενοι εταίροι προσέρχονται σε μία συνάντηση. Τα δύο μέρη επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω της γλώσσας και με αυτόν τον τρόπο εξακολουθούν να ανταλλάσσουν τις απόψεις τους. Όμως, εκτός από τον προφορικό λόγο, σε μία διαπραγμάτευση υπάρχουν θεμελιώδη σήματα που ορίζονται ως μη λεκτική επικοινωνία ή γλώσσα του σώματος (O'Brien 2016).

1.4 Μη-λεκτική επικοινωνία στη διαπραγμάτευση

Η μη-λεκτική επικοινωνία είναι το μέρος της επικοινωνίας που δεν καθοδηγείται από τους συμβατικούς κανόνες μιας ομιλούμενης γλώσσας, η οποία εκφράζεται σύμφωνα με μη συμβατικούς κανόνες μιας γλώσσας που χρησιμοποιείται, δηλαδή μέσω της στάσης, των κινήσεων ή των εκφράσεων του προσώπου. Το σημαντικό είναι ότι, όταν οι άνθρωποι συναντιούνται για να διαπραγματευτούν στο πλαίσιο της διαπροσωπικής επικοινωνίας, οι στάσεις τους γίνονται αντιληπτές. Πως γίνονται αντιληπτές;

Το ίδιο το σώμα του ανθρώπου στέλνει σήματα, οπότε οι άνθρωποι αντιδρούν με χειρονομίες παρέχοντας πληροφορίες για τα συναισθήματα τους ή για τη θέση που

κρατούν στις διαπραγματεύσεις. Επίσης, οι εκφράσεις του προσώπου όπως κοκκίνισμα, εφίδρωση, συνοφρυώματα ή ανασήκωμα των φρυδιών, περιλαμβάνουν σήματα από μέρη του προσώπου. Οι συμμετέχοντες σε μία διαπραγμάτευση, συχνά προσπαθούν να αποφύγουν να εκδηλώνουν συναισθήματα στις επιχειρηματικές/επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις πεπεισμένοι ότι τα συναισθήματα δεν είναι κατάλληλα σε επιχειρηματικές καταστάσεις. Ωστόσο, το κάνουν αυτό ασυνείδητα, επειδή η συμπεριφορά και η γλώσσα του σώματος σχετίζονται άμεσα με τα συναισθήματα. Το ανθρώπινο σώμα δεν γνωρίζει από ιδιωτικές ή επαγγελματικές συναντήσεις και εξακολουθεί να στέλνει μη λεκτικά σήματα. Υπάρχουν ακόμα και ειδικοί που προτείνουν τη χρήση των συναισθημάτων, αφού μπορεί να χρησιμοποιηθούν σκόπιμα για να εξαπατήσουν, να αποφύγουν, να υποχωρήσουν ή να πιέσουν τον αντίπαλο που διαπραγματεύεται (Helms, 2018· A. Pease & Barbara Pease, 2017). Γενικά, τα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας αναφέρονται στα εξής:

- Όρθια ή περιστασιακά καθιστή στάση
- Κλειστά ή σταυρωμένα πόδια
- Στάση των χεριών
- Σκληρή έκφραση χεριών ή προσώπου
- Άνετη ή άβολη ορθοστασία
- Αυθόρμητο χαμόγελο
- Πεσμένες γωνίες του στόματος
- Έντονες κινήσεις
- Ιδρώτας και κοκκίνισμα
- Άγγιγμα μερών του σώματος όπως μύτη, χέρια ή αυτιά
- Φτιάξιμο των ρούχων όπως η γραβάτα ή το κοστούμι
- Σκούπισμα σκόνης από το κοστούμι.

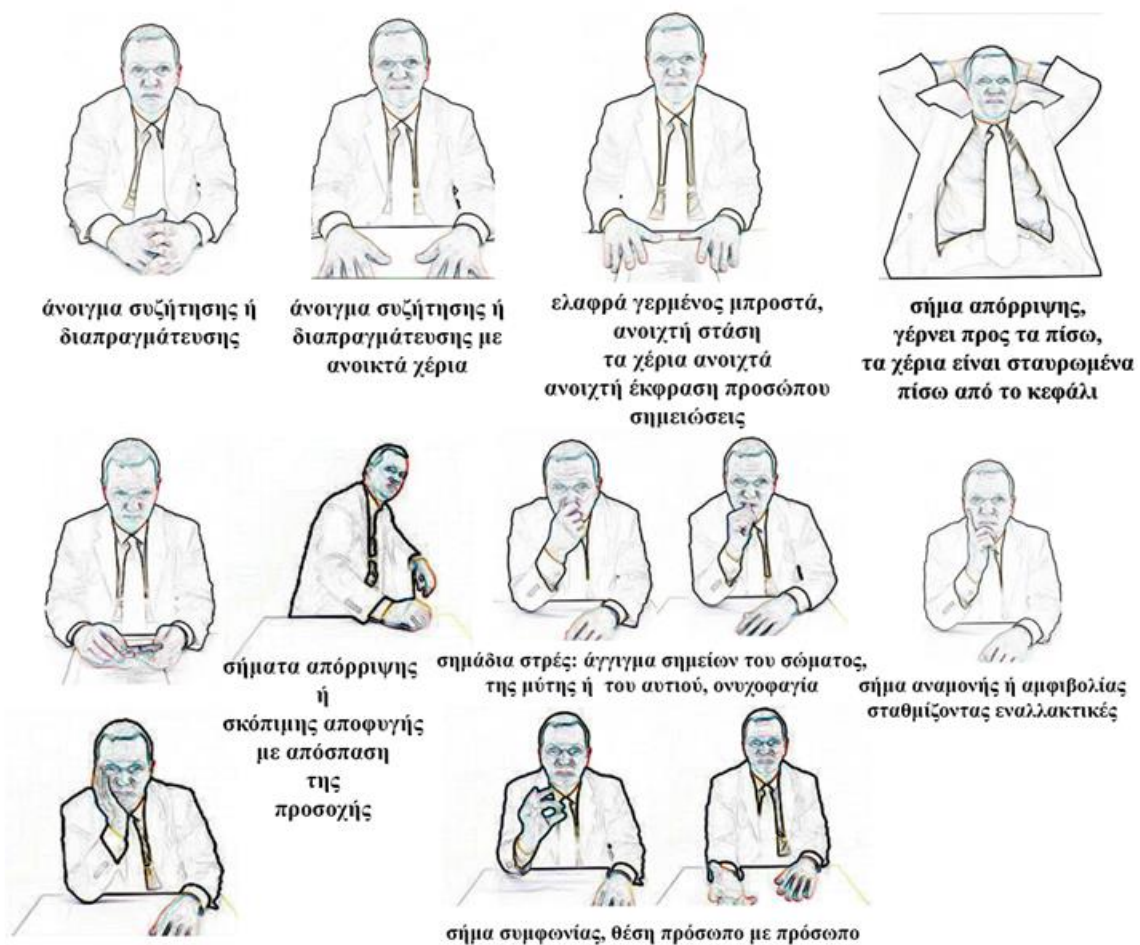
Οι ειδικοί στις διαπραγματεύσεις και οι ερευνητές συμπεριφοράς συνιστούν γενικά, την αποστολή θετικών σημάτων κατά την έναρξη μιας διαπραγμάτευσης (Helms 2018). Όλοι γνωρίζουμε ότι ένας φιλικός χαιρετισμός σε όρθια στάση με θετική έκφραση του προσώπου και σταθερή χειραψία στέλνει θετικά μηνύματα στον διαπραγματευόμενο εταίρο. Επίσης, σκόπιμες αλλαγές στη στάση του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου ή τις χειρονομίες σε πολλά στάδια μιας συνομιλίας ή διαπραγμάτευσης μπορεί να οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο και φιλικό αποτέλεσμα.

Εκτός όμως από τα θετικά σήματα, τα αρνητικά σήματα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σκόπιμα κατά περίπτωση. Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά περίπτωση στις διαπραγματεύσεις εάν οι απαιτήσεις του διαπραγματευόμενου αντιπάλου είναι υπερβολικές, όχι αντικειμενικές ή μη ρεαλιστικές. Σε αυτή την περίπτωση, μπορούν και πρέπει να σταλούν σήματα για να δείξουν στην άλλη πλευρά

ότι δεν υπάρχει προοπτική συμφωνίας. Ωστόσο, γενικά συνιστάται η έναρξη διαπραγματεύσεων με θετική διάθεση, καθώς και τα δύο μέρη συνήθως ενδιαφέρονται να βρουν μια λύση (Helmold, 2018· Bauer- Jelinek, 2007· C.A. Gunderson, L.M. ten Brinke, P. Sokol-Hessner, 2023). Στην Εικόνα 2 που ακολουθεί βλέπουμε ενδεικτικά οπτικά παραδείγματα που περιγράφουν τη στάση του σώματος και τα αντίστοιχα μηνύματα που αποστέλλονται στην άλλη πλευρά κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Helmold, 2022).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι «η εικόνα ως επικοινωνιακό μέσο λαμβάνει ρόλο διαμεσολαβητικό, καθώς μεταφέρει το μήνυμα και ασκεί επίδραση στη σκέψη του ατόμου ή του κοινού που απευθύνεται» και επιπλέον «η εικόνα γίνεται λόγος, εάν σηματοδοτεί κάτι, καταδηλώνει τη σχέση της εικόνας-σημείου με το αναφερόμενό του, την εξωτερική πραγματικότητα. Το ίδιο, η εικόνα-σημείο μπορεί να συμπαραδηλώνει κάτι, καθώς αλληλεπιδρά στην ευαισθησία, στα συναισθήματα και στη κουλτούρα του χρήστη, προκαλώντας τη ψυχολογική προσέλκυση και πειθώ» (Τριαντάρη, 2020).

μη - λεκτική επικοινωνία στις διαπραγματεύσεις



Εικόνα 2. Μη λεκτική επικοινωνία στις διαπραγματεύσεις. (Helmold, 2022)

Βάσει των προηγούμενων, αντιλαμβανόμαστε ότι η λειτουργικότητα της διαπραγμάτευσης συνίσταται σε ένα σύνολο συστατικών, που εκκινούν από την εικόνα του συνομιλητή και φτάνουν μέχρι την έννοια της ίδιας της επικοινωνίας (Τριαντάρη, 2020).

1.5 Αποτελεσματική διαπραγμάτευση - προετοιμασία γι' αυτή

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι προ-απαιτούμενο μιας αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης είναι η επικοινωνία και η σωστή πληροφόρηση. Το σημαντικότερο όμως είναι η προετοιμασία. Πολλοί νομίζουν ότι η διαπραγμάτευση αρχίζει όταν συναντώνται οι δύο πλευρές. Η επαφή στο «τραπέζι» είναι μόνο ένα μικρό ποσοστό (συνήθως αναφέρεται το 20%) της διαπραγμάτευσης. Το άλλο 80% (και πιθανόν το πιο σπουδαίο) είναι η προετοιμασία της. Όταν κανείς προετοιμάζεται αισθάνεται πιο σίγουρος, στοιχείο σημαντικό κατά τη συμμετοχή σε μία διαπραγμάτευση. Ακόμα κι αν ξέρει κανείς «τι θέλει» από μια διαπραγμάτευση, θα πρέπει και πάλι να προετοιμαστεί. Κατά την προετοιμασία, λαμβάνονται αποφάσεις στρατηγικής που θα ακολουθούν, ποιες πληροφορίες και πότε θα κατατεθούν, ποιες τακτικές θα εφαρμοστούν και ποιες πιθανόν θα χρησιμοποιήσει η απέναντι πλευρά μεταξύ άλλων σημαντικών θεμάτων.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους, προκειμένου να προετοιμαστούν κατάλληλα οι διαπραγματεύσεις, απαιτείται η συγκρότηση αποτελεσματικής διαπραγματευτικής ομάδας, της οποίας το αναλυτικό έργο και οι δεξιότητες θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επίτευξη του υψηλότερου δυνατού αποτελέσματος των διαπραγματεύσεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά την προετοιμασία και κατά τη διάρκεια των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων, οι οποίες απαιτούν κατανόηση άλλων πολιτισμών, άλλων γλωσσών, κατοχή νομικών γνώσεων, γνώση του διαπραγματευτικού πλαισίου κ.λπ.

Κατά την προετοιμασία για τη φάση των διαπραγματεύσεων απαιτείται να γνωρίζουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την άλλη πλευρά της διαπραγμάτευσης. Γνωρίζοντας τις τεχνικές δυνατότητες επικοινωνίας άλλων διαπραγματευτικών πλευρών, είναι δυνατόν να προετοιμαστούν αποτελεσματικά εργαλεία υποστήριξης της διαπραγμάτευσης. Η επιτυχία εξαρτάται συχνά από την αποτελεσματικότητα της προετοιμασίας – δηλαδή, όσο καλύτερα θα είναι γνωστή η άλλη πλευρά του πλαισίου διαπραγμάτευσης, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα επιτευχθούν (Peleckis, 2014).

Επομένως, η συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών που κατέχει κάθε πλευρά συνιστούν απαραίτητο συστατικό μιας προετοιμασίας. Μιλώντας για πληροφορίες, θα

πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές αφορούν τόσο τη μία πλευρά όσο και την άλλη (Πατσούρα, 2017).

Η διαπραγμάτευση όμως είναι μία διαδικασία που συναντάται πολύ συχνά στο χώρο της λιανικής που αποτελεί το αντικείμενο ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας. Συνεχώς πραγματοποιούνται αγορές ή πωλήσεις π.χ. εμπορευμάτων για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, ενώ είναι κοινό μυστικό ότι οι έμποροι λιανικής είναι πολύ καλοί σε αυτή τη βασική δεξιότητα.

1.6 Η διαπραγμάτευση στο χώρο της λιανικής αγοράς

Όπως και με πολλά άλλα θέματα, οι αρχές διαπραγμάτευσης είναι οι ίδιες για τον λιανοπωλητή όπως και για οποιαδήποτε επιχείρηση γενικά. Δύο προφανείς εφαρμογές διαπραγμάτευσης είναι η διαχείριση συγκρούσεων και οι προμήθειες. Τα δύο συγκεκριμένα παραδείγματα επεξηγούν το εύρος των καταστάσεων όπου μπορεί να εφαρμοστούν οι εκάστοτε διαπραγματευτικές δεξιότητες. Η αντιμετώπιση προσωπικών συγκρούσεων συχνά περιλαμβάνει συναισθηματικά και πολιτιστικά ζητήματα, ενώ η διαπραγμάτευση προμηθειών αφορά συνήθως συμβατικούς όρους και προϋποθέσεις (M. Neale, 2022).

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, η διαπραγμάτευση στο χώρο των επιχειρήσεων και κυρίως αυτών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της λιανικής αγοράς είναι κυρίαρχης σημασίας. Ως ερευνητικός τομέας, ο τομέας του λιανικού εμπορίου είχε πάντοτε πολλά ελκυστικά χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθός του, την πολύπλευρη και δυναμική φύση του, τη δυνατότητα των ερευνητών να αξιοποιούν τις δικές τους βασικές γνώσεις και μια εκτεταμένη κάλυψη από επιχειρηματικούς αναλυτές. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα πλέον δεδομένων καλής ποιότητας αποτελεί σημαντικό σημείο προστιθέμενης αξίας για ερευνητικούς σκοπούς (Dekimpe, 2020).

Συνοπτικά, ο τομέας του λιανικού εμπορίου συνιστά ένα ελκυστικό και γόνιμο πεδίο για έρευνα (ακαδημαϊκή ή μη) σχετική με τη διοίκηση και την οικονομία. Αν και δεν είναι ο μοναδικός τομέας με (μερικά από) αυτά τα χαρακτηριστικά που ακολουθούν, η συνδυασμένη παρουσία τους το καθιστά ένα πολύ εύφορο «οικοσύστημα» για επιστημονική μελέτη.

A. Μέγεθος του τομέα: Το λιανικό εμπόριο αφορά επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην οικονομία όλων των χωρών. Ο κλάδος του λιανικού

εμπορίου είναι ένας από τους μεγαλύτερους και πιο διαφοροποιημένους κλάδους στον κόσμο και αρκετοί λιανοπωλητές κατατάσσονται μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών στον κόσμο (Geyskens, 2018).

Στην Ευρώπη για παράδειγμα, ακόμη και όταν περιορίζεται κανείς στο λιανικό εμπόριο π.χ. ειδών παντοπωλείου, οι πωλήσεις εκτινάσσονται σε επίπεδα των δισεκατομμυρίων του ευρώ (προβλέψεις πριν την πανδημία μέχρι το 2022- (IGD, 2018), με εκατομμύρια άτομα να απασχολούνται στον τομέα. Δεδομένου του μεγέθους και της επίδρασή της σε διάφορους τομείς, η έρευνα λιανικής πώλησης έχει τη δυνατότητα να ωφελήσει πολλούς ενδιαφερόμενους (Dekimpe, 2020).

Β. Πολύπλευρη και δυναμική: Ο τομέας του λιανικού εμπορίου περιλαμβάνει πολλά εμπλεκόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών, των προμηθευτών, των αλυσίδων λιανικής πώλησης, των επενδυτών και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής. Ανάλογα με τον ενδιαφερόμενο ή τη δυαδική σχέση στην οποία επικεντρώνεται κανείς, τα βασικά φαινόμενα μπορούν να μελετηθούν από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Λόγω αυτής της πολύπλευρης και εξαιρετικά δυναμικής φύσης, έχει υποστηριχθεί ότι αρκετές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας γίνονται πιο δυνατές από αυτές που αντιμετωπίζονται σε ορισμένους άλλους τομείς με αντικείμενα όπως λόγω χάρη τα αυτοκίνητα ή τους υπολογιστές (Reinartz, Dellaert, Manfred, Kumar, & Varadarajan, 2011). Αυτό, φυσικά, καθιστά τον τομέα ιδιαίτερα ελκυστικό από ερευνητική άποψη.

Γ. Γνώση τομέα: Στην προσωπική μας ζωή, είμαστε όλοι καταναλωτές, επισκεπτόμαστε καταστήματα σε τακτική βάση και έχουμε σημαντική εμπειρία στην πραγματοποίηση διαδικτυακών αγορών. Κάτι τέτοιο επομένως συνιστά μια πολύ διαφορετική κατάσταση από αυτή που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές που μελετούν π.χ. τη σχέση μεταξύ δύο επιχειρήσεων (B2B -Business to Business). Ένα βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσωπικής εμπειρίας είναι ότι μπορούμε να παρατηρήσουμε αποκλίσεις μεταξύ της θεωρίας και αυτού που συναντάμε στη πράξη στην αγορά. Γενικότερα, στο πλαίσιο αυτό, οι εύκολα παρατηρήσιμες πρακτικές συχνά φαίνεται να ξεπερνούν την ακαδημαϊκή σκέψη, η οποία μπορεί να προσφέρει έμπνευση για νέα αντιληπτική και εμπειρική εργασία (Dekimpe & Geyskens, 2019)

Δ. Κάλυψη από επιχειρηματικούς αναλυτές: Εκτός από προσωπικές εμπειρίες και παρατηρήσεις, οι ερευνητές λιανικής πώλησης επωφελούνται επίσης από την εκτεταμένη (και όχι απαραίτητα συνεπή) κάλυψη του τομέα από επιχειρηματικούς αναλυτές

Καθημερινά στις επιχειρήσεις λιανικού ενδιαφέροντος οι συζητήσεις των τμημάτων αγοράς με προμηθευτές είναι αναγκαίες προκειμένου να καθοριστεί η τιμή των προϊόντων προς πώληση και η προώθηση τους στα σταντ των εταιριών (ειδικές προθήκες προώθησης). Οι διαπραγματεύσεις μπορεί να γίνουν σκληρές και πολλές φορές μακροχρόνιες. Κάθε επιχείρηση έχει στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους της και η διαπραγμάτευση γίνεται επί αυτής της αρχής. Συνήθως η εκκίνηση γίνεται με μια υψηλή προσφορά και έπειτα ανάλογα με την πορεία των συζητήσεων το αποτέλεσμα μπορεί να αφορά μία συμφωνία ή όχι. Στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και κυρίως στα σούπερ μάρκετ όπως θα δούμε αργότερα και στη μελέτη περίπτωσης που θα παρατεθεί, πέραν των επικοινωνιακών τεχνασμάτων και μικροτακτικών, μια βιώσιμη λύση έρχεται μόνο μέσα από την επιλογή της κατάλληλης τακτικής.

Στη περίπτωση αυτή η τακτική κερδίζω – κερδίζεις (win-win) που θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο συνιστά μία αποτελεσματική επιλογή, αφού σε άλλες περιπτώσεις τιθέμενα τελεσίγραφα ζημιώνουν μακροπρόθεσμα και τις δύο εταιρίες που διαπραγματεύονται (super market - προμηθευτές). Κάτι αντίστοιχο λοιπόν γίνεται και με τους πελάτες των λιανικών καταστημάτων αφού οι καλές σχέσεις είναι πρωταρχικός στόχος. Ευχαριστημένοι πελάτες θα φέρουν και άλλους, ενώ δυσαρεστημένοι πελάτες θα αποχωρήσουν με τη σειρά τους, ακολουθώντας πιθανόν και άλλοι. Η διαπραγμάτευση όμως σε μια εταιρία λιανικού χαρακτήρα υπάρχει παντού, σε κάθε σχέση όπως θα αναλύσουμε παρακάτω και σε κάθε βαθμίδα με τις ανάλογες τακτικές και προσεγγίσεις.

Όποιο και αν είναι το πλαίσιο, υπάρχουν κοινοί παράγοντες που αποτελούν παράδειγμα καλών διαπραγματευτικών πρακτικών-δεξιοτήτων που μπορεί να υιοθετήσει ένας εμπλεκόμενος, μιλώντας για (M. Neale, 2022):

- την ικανότητα περιγραφής κοινών στόχων και ορίων
- το συναισθηματικό έλεγχο και την ίση μεταχείριση όλων των μερών
- τις καλές δεξιότητες ακρόασης και επικοινωνίας
- τη βαθιά γνώση της τακτικής διαπραγμάτευσης και
- την ικανότητα κλεισίματος μιας διαπραγμάτευσης με τρόπο που να εξασφαλίζει το αποτέλεσμα.

Ανεξάρτητα από το αν η διαπραγμάτευση είναι ανταγωνιστική ή συνεργατική, συνήθως ακολουθείται μια τυπική διαδικασία, ένα είδος «κύκλου ζωής» που συμπεριλαμβάνει διάφορες φάσεις όπως ένα σχέδιο, μία συζήτηση, προτάσεις και ευκαιρίες, συμφωνία και εφαρμογές.

Η διαπραγμάτευση για οποιαδήποτε πλευρά είναι εύκολο κατά το κοινώς λεγόμενο να «στραβώσει» ή με άλλα λόγια να μην λάβει την επιθυμητή οδό, κάτι που μπορεί απλά να αποδοθεί σε κάποιο ή κάποια λάθη. Είναι κρίσιμης σημασίας επομένως να μη εκκινεί κάποια πλευρά τις διαπραγματεύσεις όντας απροετοίμαστη. Κάτι τέτοιο για παράδειγμα, μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε λάθη, όπως το άνοιγμα προσφορών που είναι σαφώς απαράδεκτες για τα άλλα μέρη.

Στη περίπτωση των λιανικών πωλήσεων, οι διαπραγματεύσεις μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι **εσωτερικές διαπραγματεύσεις** πραγματοποιούνται συνήθως μεταξύ τμημάτων. Για παράδειγμα, το γραφείο αγοράς εμπορευμάτων μπορεί να διαπραγματευτεί για επιπλέον χώρο για την παρουσίαση των προϊόντων του με τον οργανισμό του καταστήματος. Οι υπεύθυνοι ενός καταστήματος μπορεί να διαπραγματευτούν με το τμήμα σχεδιασμού εμπορευμάτων για μεγαλύτερη κατανομή ορισμένων αγαθών.

Οι **εξωτερικές διαπραγματεύσεις** επικεντρώνονται συνήθως στη λειτουργία προμηθειών, των αγοραστών εμπορευμάτων. Οι τυπικές συζητήσεις αγοραστών/προμηθευτών αναφέρονται σε θέματα όπως τιμή, παράδοση, κατανομή, ή προσφορές. Οι αγοραστές θα πρέπει να είναι προσεκτικά προετοιμασμένοι με ακριβή δεδομένα σχετικά με την πρόσφατη απόδοση των πωλήσεων των προϊόντων του πωλητή στη λειτουργία τους, την πραγματική παράδοση του προϊόντος έναντι των συμβατικών, τις επισημάνσεις που λαμβάνονται από τον λιανοπωλητή για την εκκαθάριση των προϊόντων και τυχόν προβλήματα ποιότητας ή επιστροφές.

Αντιλαμβανόμενοι τη σημασία της διαπραγμάτευσης, μπορεί κανείς να εξετάσει επιπλέον χαρακτηριστικά στοιχεία που αποτελούν τη βάση στις διαπροσωπικές σχέσεις (άρα και στη διαπραγμάτευση) και ενδυναμώνουν την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση των δύο πλευρών (Τριαντάρη, 2020). Το ταξίδι της ευθύγραμμης πορείας από την αυτό-ενσυναίσθηση (αφετηρία της αυτεπίγνωσης και του αυτο-ελέγχου) μέχρι την ετερο-συναίσθηση (αναγνώριση και κατανόηση της κοινής εμπειρίας των ανθρώπων) ορίζει τις συμπεριφορές και τις πράξεις των ατόμων στη διαδικασία της επικοινωνίας. Λογικό κι επόμενο τα συναισθήματα να διαδραματίζουν, όπως θα δούμε και στα επόμενα, σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία.

1.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαπραγματευτική διαδικασία

Ο άνθρωπος κατακλύζεται από χιλιάδες συναισθήματα από τις πρώτες στιγμές της ζωής του. Τα συναισθήματα επηρεάζουν την καθημερινότητα του και συναπαρτίζουν, σε συνδυασμό με τη διάθεσή του, την εκάστοτε ψυχοσύνθεσή του. Κατά τη διάρκεια της ημέρας και ανάλογα με τις συνθήκες που τον περιβάλλουν, τα συναισθήματα στα οποία βρίσκεται ένα άτομο μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Στο προαναφερόμενο πλαίσιο, διάφορες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί για το είδος των συναισθημάτων και το ποια θεωρούνται πιο βασικά (λ.χ. χαρά, φόβος, θυμός, λύπη, αηδία) (Pease & Pease, 2017). Ακόμη περισσότερο όμως από την αναγνώριση των συναισθημάτων μας, εξίσου σημαντική είναι και η κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων. Και βέβαια, κάτι τέτοιο καθίσταται σημαντικό τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή.

Σύμφωνα με τον Goleman (Goleman, 1998) **συναισθηματική νοημοσύνη(ΕΙ) ή συναισθηματικό πηλίκο** είναι «η ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάζουν καταλλήλως, όπως και να χρησιμοποιούν την συναισθηματική αυτή πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς». Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ευρεία παράταξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που οδηγούν την ηγετική απόδοση. Ξεχωρίζει πέντε κύριες δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αυτογνωσία, την αυτορύθμιση, τη κοινωνική δεξιότητα, την ενσυναίσθηση και το κίνητρο.

- Η πρώτη δομή της **αυτογνωσίας**, σχετίζεται με την ικανότητα να γνωρίζεις τα συναισθήματα κάποιου, τις δυνάμεις του, τις αδυναμίες του, τις κινήσεις του, τις αξίες του και τους στόχους του καθώς και την ικανότητα να αναγνωρίζεις τον αντίκτυπο τους σε άλλους ενώ χρησιμοποιεί συναισθήματα θάρρους για να κατευθύνεις τις αποφάσεις τους.
- Η **αυτορρύθμιση** αφορά την ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης των αποδιοργανωτικών συναισθημάτων κάποιου καθώς και τη πίεση για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- Η τρίτη δομή σχετίζεται με την **ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων** για την ώθηση των ανθρώπων σε κάποια επιθυμητή απόφαση.
- Η τέταρτη δομή, της **ενσυναίσθησης**, σχετίζεται με την ικανότητα του να συλλογίζεται κανείς τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων ειδικά όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

- Η πέμπτη δομή αφορά το **κίνητρο** και συνιστά τις κινήσεις που γίνονται για την επίτευξη ενός σκοπού.

Αν και υπάρχει ευρύ ενδιαφέρον για τη μελέτη της διαπραγμάτευσης, η έρευνα επικεντρώνεται κυρίως στη μελέτη των γνωστικών και ορθολογικών πτυχών της διαδικασίας, ενώ οι συναισθηματικές πτυχές της έχουν παραβλεφθεί. (Prassa, 2020).

Έχοντας ως δεδομένο **ότι τα συναισθήματα μας επηρεάζουν τον τρόπο που αντιδρούμε και σκεφτόμαστε, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του κάθε ατόμου, μπορεί να επηρεάσει μια διαπραγμάτευση.** Οι ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη μας βοηθούν ν' αποκτήσουμε αυτό που θέλουμε αλλά και να βρούμε κοινό έδαφος με την άλλη πλευρά. Για παράδειγμα, η επίγνωση των συναισθημάτων μας και πώς επηρεάζουν την αλληλεπίδραση μας με τους άλλους, η ενσυναίσθηση και η ικανότητά μας να ελέγχουμε τη διάθεση μας, παίζουν καθοριστικό ρόλο σε μια διαπραγμάτευση. Καθοριστικής δε σημασίας, είναι το κίνητρο για την επίτευξη σημαντικών προσωπικών στόχων και ισχυρών κοινωνικών δεξιοτήτων.

Η σχετική με την κατανόηση του εσωτερικού κόσμου του άλλου (αναφέρεται ως *κοινωνική επίγνωση – (Goleman, 1998)*) διαδικασία, αφορά το τι αισθάνεται και τι σκέφτεται μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά και την κατανόηση περισσότερο σύνθετων κοινωνικών περιστάσεων. Η κοινωνική επίγνωση συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό υπόβαθρο του ατόμου, καθώς υπάρχουν π.χ. πολιτισμοί, όπου η μη λεκτική επικοινωνία είναι περισσότερο έντονη (Εικόνα 2) και συνεπώς η κατανόησή τους προϋποθέτει σημαντικά επίπεδα κοινωνικής νοημοσύνης, στα πλαίσια της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Ας αναλογιστεί κανείς τις διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ πολυεθνικών εταιριών με αντικείμενο τις λιανικές πωλήσεις όπου γίνονται αγοραπωλησίες μεταξύ ατόμων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.

Υπάρχουν διάφορα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται και δίνουν μεγάλη προσοχή στη προσπάθεια αντίληψης των προσώπων των συμμετεχόντων. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά επιπλέον τις επιχειρήσεις να δημιουργούν ηγέτες, οι οποίοι θα έχουν το συναίσθημα ως απαραίτητο εργαλείο για να λαμβάνουν αποφάσεις, να λειτουργούν συνεργατικά και εν τέλει να βοηθούν τις εταιρίες και τα μέλη τους να προοδεύουν (Τριαντάρη, 2020).

Επιπλέον των προαναφερόμενων, ακόμη και η ίδια η φωνή των ανθρώπων πολλές φορές μπορεί να εμπεριέχει περισσότερο περιεχόμενο απαραίτητο για να αντιληφθούμε ακριβέστερα την εσωτερική κατάσταση του άλλου. Ως άνθρωποι όμως, με το πέρασμα του χρόνου εξασκούμαστε να χρησιμοποιούμε τις εκφράσεις του προσώπου για να κρύβουμε τα συναισθήματά μας. Στο πλαίσιο μίας διαπραγμάτευσης

πρόσωπο με πρόσωπο τα διάφορα επιστημονικά ευρήματα δείχνουν ότι στη προσπάθειά μας να αντιληφθούμε τα συναισθήματα των άλλων, θα πρέπει επιπλέον να εστιάζουμε εκτός από το πρόσωπο ενδιαφέροντος και στη λεκτική έκφραση των συναισθημάτων. Επομένως, στο προκείμενο πλαίσιο, στόχος δεν είναι μόνο να λάβει κάποιος μεγάλο όγκο πληροφορίας (π.χ. οπτική), αλλά αυτή η πληροφορία για λόγους επικοινωνίας να είναι όσο το δυνατό πιο ακριβής. Βασικά το να εξετάζουμε τι λένε οι άλλοι και τους τρόπους με τους οποίους το λένε μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση στις προσωπικές μας αλλά και στις επαγγελματικές μας σχέσεις.

Αυτού του είδους οι επαγγελματικές σχέσεις και το διαπροσωπικό πλαίσιο ανάπτυξης τους, αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων που λαμβάνουν μέρος στο χώρο της λιανικής αγοράς.

1.8 Γιατί έχει αξία να ασχοληθεί κανείς με τη διαπραγμάτευση;

Η έρευνα με αντικείμενο τη διαπραγμάτευση έχει επηρεαστεί από διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ψυχολογίας, της γνωστικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, των σπουδών επικοινωνίας, των πολιτικών επιστημών, της οργανωσιακής συμπεριφοράς, του δικαίου, της διοίκησης, των μαθηματικών και της οικονομίας (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένας εντυπωσιακός όγκος εμπειρικών ευρημάτων που εκτείνονται σε αρκετές δεκαετίες και μαζί με τα πολυάριθμα πλαίσια θεωρητικής ανάλυσης αλλά και τη μεγάλη ποικιλία εφαρμογών που έχουν προταθεί, καθιστούν το πεδίο διαπραγμάτευσης ένα από τα πιο σύνθετα και απαιτητικά.

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες διαπραγματεύσεις επιτρέπουν τόσο τη συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό. Τι συμβαίνει όμως στο χώρο της λιανικής αγοράς; Πως συμπεριφέρονται τα διαπραγματευόμενα μέρη; Ποιες στρατηγικές ή τακτικές διαθέτουν, ώστε να τις χρησιμοποιήσουν όταν φθάνουν στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Πως επηρεάζονται οι σχέσεις σε ενδο-επιχειρησιακό ή εξω-επιχειρησιακό πλαίσιο; Αξίζει να προσθέσει κανείς το συνεργατικό στοιχείο της διαπραγμάτευσης στο τραπέζι για λόγους αποτελεσματικότητας; Τι ρόλο διαδραματίζει στην όλη διαδικασία η έννοια της ηθικής; Η μελέτη των προαναφερομένων στο χώρο των επιχειρήσεων λιανικής αποτελεί στόχο της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Εισαγωγή - Ορισμοί, στρατηγικές και τακτικές στη διαπραγματευτική διαδικασία - Είδη ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων.

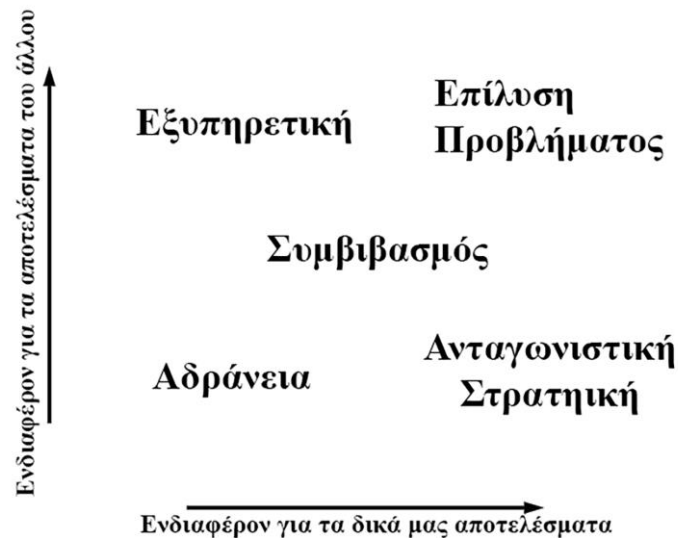
Η μεθοδολογία που ακολουθείται προκειμένου να διευθετηθεί ένα ζήτημα μέσω της διαπραγματευτικής οδού είναι παρόμοια με τη μέθοδο που ακολουθείται σε αρκετά ζητήματα. Πρωτίστως πρέπει να ακολουθηθεί μια στρατηγική που θα δώσει τις γενικές κατευθύνσεις και έπειτα να επιλεγεί η κατάλληλη τακτική που θα επιτρέψει την υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής που επιλέχθηκε. **Η εργασία που γίνεται για να καθοριστεί ο τελικός στόχος λέγεται στρατηγική** ενώ **τακτική ονομάζεται η εργασία που γίνεται για να επιλεγθούν οι τρόποι, τα εργαλεία και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί η εκπλήρωση των στόχων που καθόρισε η στρατηγική**. Είναι διαπιστωμένο ότι όλα τα ζητήματα είναι διαπραγματεύσιμα, πριν όμως καθοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι φρόνιμο να προβούμε σε κάποια προκαταρκτική εξέταση του ζητήματος και αυτό επιτυγχάνεται μέσω απαντήσεων σε μια σειρά καίριων ερωτημάτων:

1. *Είναι η φύση του προβλήματος τέτοια που να μπορεί να διευθετηθεί με διαπραγμάτευση;*
2. *Το ζήτημα αυτό έχει τόσο μεγάλη σημασία για μας που να διαθέσουμε χρόνο, κόπο και χρήμα;*
3. *Μπορούμε να ανταπεξέλθουμε ψυχολογικά και σωματικά σε μια τέτοιου τύπου διαπραγμάτευση; Υπάρχουν από μέρους μας αυτές οι αντοχές;*

Αν η απάντηση και στα τρία ερωτήματα είναι καταφατική τότε μπορούμε να προχωρήσουμε στη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.

Αρχικά όμως θα πρέπει να απαντηθεί και άλλη μια ερώτηση που σχετίζεται με το **μοντέλο του διπλού ενδιαφέροντος** (M. Helmold, T. Dathe, F. Hummel, 2022). *Πόσο ενδιαφερόμαστε για το αποτέλεσμα που θα πετύχει η άλλη πλευρά και πόσο για το δικό μας αποτέλεσμα;* Η απάντηση θα μας δείξει σε πιο τεταρτημόριο του πίνακα του διπλού ενδιαφέροντος βρισκόμαστε ή σε ποιο πλησιάζουμε και κατόπιν προβαίνουμε στη χάραξη της στρατηγικής μας. Είναι πολύ σημαντικό για τους διαπραγματευόμενους να γνωρίζουν ότι η διαπραγμάτευση είναι μια συνεχής διεργασία και όλα μπορεί να αλλάξουν στην πορεία, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει η στρατηγική, να μετατοπιστεί

η θέση του διαπραγματευτή, να ζητηθούν διαφορετικά πράγματα και να γίνουν υποχωρήσεις που πριν φάνταζαν αδύνατες (Πατσαβούδης, 2004).



Εικόνα 3. Μοντέλο Διπλού Ενδιαφέροντος που βασίζεται στο ενδιαφέρον τόσο των δικών μας αποτελεσμάτων όσο και των αποτελεσμάτων των άλλων (Helmold, 2022)

Η διαπραγμάτευση, όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας δύο ή περισσότερα μέρη αλληλοεπιδρούν για να δημιουργήσουν πιθανές συμφωνίες που αποσκοπούν στην παροχή καθοδήγησης και ρύθμισης στη μελλοντική τους συμπεριφορά. Στην ουσία είναι μια «πανταχού παρούσα κοινωνική δραστηριότητα» που συμβαίνει «οποτεδήποτε οι άνθρωποι δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς τη συνεργασία με άλλους». Οι διαπραγματεύσεις συνήθως περιλαμβάνουν διάφορα θέματα που πρέπει να συμφωνηθούν (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). Γι' αυτό η επιστημονική βιβλιογραφία διακρίνει τρία είδη διαπραγματευτικών ζητημάτων (Sawyer & Guetzkow, 1965 · L. T. Brinke, P. J. Black, S. Porter, D. R. Carney, 2015).

- **Το πρώτο αφορά τα διανεμητικά ζητήματα (distributed issues)** (ή "μηδενικού αθροίσματος" zero-sum) στα οποία οι διαπραγματευτές βλέπουν τη διαπραγμάτευση ως ένα έργο που περιλαμβάνει είτε νίκη είτε ήττα με στόχο να κερδίσουν (Gelfand et al., 2004).
- **Το δεύτερο αφορά τα ενωποιητικά ζητήματα ή ζητήματα ολοκλήρωσης (integrative issues)** στα οποία τα μέρη μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα κοινά κέρδη αναζητώντας ένα αποτέλεσμα στο οποίο επωφελούνται και τα δύο μέρη. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει μια ανταλλαγή στην οποία τα μέρη κερδίζουν έδαφος σε

θέματα σημαντικά για αυτό δίνουν ως αντάλλαγμα για να υποχωρήσουν σε θέματα λιγότερο σημαντικά για αυτούς (Elfenbein, Curhan, Eisenkraft, 2008).

- **Το τρίτο σχετίζεται με τα συμβατά ζητήματα (compatible issues)** στα οποία οι προτεραιότητες των διαπραγματευόμενων μερών ευθυγραμμίζονται και τα συμφέροντα είναι αμοιβαία (Thompson & Hrebec, 1996).

Η διαπραγμάτευση μπορεί επίσης να γίνει κατανοητή από την άποψη της θεωρίας παιγνίων όπως στην εργασία του Hausken (Hausken, 1997). Μια χρήσιμη έννοια από τη θεωρία παιγνίων είναι αυτή της βελτιστοποίησης Pareto, η οποία αναφέρεται στην κατανομή των πόρων μεταξύ των συμμετεχόντων μερών, έτσι ώστε καμία άλλη κατανομή να μην μπορεί να κάνει ένα μέρος να βρεθεί σε καλύτερη κατάσταση χωρίς να βλάψει ένα άλλο μέρος. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα για την κατανόηση της οπτικής Pareto είναι και η εξής ιστορία: «Δύο αδελφές που διεκδικούσαν ένα (μοναδικό) πορτοκάλι, αποφάσισαν να λύσουν τη διαφορά τους κόβοντάς το στη μέση. Μετά από λίγο, συνειδητοποίησαν ότι η μία χρειαζόταν μόνο το χυμό ενώ η άλλη ήθελε απλά τη φλούδα. Σε αυτή την περίπτωση, η κοπή του πορτοκαλιού στη μέση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως pareto αποτελεσματική, καθώς μια άλλη πιθανή λύση θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει το αποτέλεσμα και για τις δύο αδελφές (Prassa, 2020· Fisher & Ury 1981). Η μία θα μπορούσε να λάβει το χυμό και η άλλη όλη τη φλούδα. Δυστυχώς, στον πραγματικό κόσμο, πολλοί διαπραγματευτές δεν καταφέρνουν να φτάσουν στα βέλτιστα αποτελέσματα του Pareto.

Στη πράξη, στον αληθινό κόσμο και όχι στον κόσμο μόνο της θεωρίας, οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν ευκαιρίες για αμοιβαίο όφελος και ευκαιρίες για προσωπικό κέρδος εις βάρος του άλλου μέρους. **Οι στρατηγικές ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης** είναι εκείνες που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των ατομικών κερδών και περιλαμβάνουν τακτικές όπως η δημιουργία αδιεξόδου (δηλαδή, άρνηση επίτευξης συμφωνίας), η επίτευξη μιας ισχυρής αρχικής θέσης και η διαφωνία με μια προσφορά που προτείνεται από το άλλο μέρος (De Dreu, Weingart, & Kwon, 2000). **Οι στρατηγικές συνεργατικής διαπραγμάτευσης**, είναι εκείνες που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των κοινών κερδών, περιλαμβάνουν τακτικές όπως η παραχώρηση στο άλλο μέρος, η επίτευξη συμβιβασμού ή το "logrolling", στο οποίο τα μέρη συμμετέχουν σε στρατηγικούς συμβιβασμούς που διαφέρουν ως προς την προτεραιότητα για κάθε διαπραγματευτή, έτσι ώστε να είναι δυνατή η απόδοση σε θέματα χαμηλότερης προτεραιότητας με αντάλλαγμα τη μεγιστοποίηση των υψηλότερων προτεραιοτήτων (De Dreu κ. συν, 2000· Pruitt, 1981).

Τα καθήκοντα διαπραγμάτευσης που αναλαμβάνει κάποιος μέσα σε μία επιχείρηση είναι εκείνα που περιλαμβάνουν σύγκρουση (έναντι της συνεργασίας), όμως τέτοια

καθήκοντα πολλές φορές είναι δύσκολο να διακριθούν από τα καθήκοντα λήψης αποφάσεων, τουλάχιστον σε φυσικά-πραγματικά περιβάλλοντα εργασίας και εργασιακής αλληλεπίδρασης. Συνήθως αναφέρονται ως καθήκοντα μικτού κινήτρου, καθώς τα άτομα εντός της διαπραγματευτικής δυάδας πρέπει να επιλύσουν συγκρούσεις συμφερόντων στις οποίες τα συμφέροντα της ομάδας (δηλαδή, τα κοινά συμφέροντα) μπορούν να συγκρούονται ακόμη και με τα ατομικά συμφέροντα.

Επιπλέον, πολλά οικονομικά παιχνίδια θεωρούνται συχνά καθήκοντα διαπραγμάτευσης σε πειραματικές μελέτες. Τα πιο γνωστά παιχνίδια περιλαμβάνουν: το δίλημμα και τις παραλλαγές του φυλακισμένου, τα παιχνίδια συνασπισμού και τα παιχνίδια τελεσιγράφων.

Σε όλα αυτά, οι συμμετέχοντες δε πρέπει (και δεν) προσέρχονται χωρίς να έχουν προετοιμαστεί. Βασικό συστατικό στοιχείο της προετοιμασίας αποτελεί η επιλογή μίας ή περισσότερων τακτικών (ανάλογα με την εξέλιξη) διαπραγμάτευσης.

2.2. Τακτικές διαπραγμάτευσης

Βάσει του πρώτου κεφαλαίου, γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι σε μία διαπραγμάτευση μοιράζονται κάποια κοινά στοιχεία, που δομούν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και δεν είναι άλλα από την διεκδικούμενη αξία αλλά και την δημιουργούμενη αξία (Πατρινιός, 2019).

Κάθε συμμετέχων/ουσα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης προσπαθεί να κατακτήσει από τη πλευρά του μία διεκδικούμενη αξία-στόχο. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο λαμβάνει μέρος. Ο «κύκλος ζωής» όμως της διαδικασίας στο σύνολό της, όπως αναφέρθηκε, εμπεριέχει ως βάση την επικοινωνία, τη ζύμωση του θέματος και βέβαια τα λογικά επιχειρήματα που έχει κάθε πλευρά στη «φαρέτρα» της. Πολλές φορές ένας διαπραγματευόμενος μπορεί να ξεκινήσει με συγκεκριμένες προσδοκίες όμως, ανάλογα με την πορεία της διαπραγμάτευσης, να αλλάξει θέσεις, να προσαρμοστεί στις μεταβολές οπότε η δημιουργούμενη αξία να καταστεί σταδιακά διεκδικούμενη. Αυτού του είδους την αξία την αποκτά κάποιο από τα μέρη με την επιτυχή έκβαση της διαδικασίας (Πατρινιός, 2019).

«Τι τακτικές όμως μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα ενδιαφερόμενο μέρος ώστε να προωθήσει εν ολίγοις το συμφέρον του; Πως μπορεί να πείσει την άλλη πλευρά ή πως μπορεί να ασκήσει την οποιαδήποτε επιρροή του;» Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει η επιχειρηματολογία του να είναι όσο το δυνατό σωστά σχεδιασμένη εκ των προτέρων και εν τέλει να δημιουργεί πλαίσιο «συμβιβασμού». Θα πρέπει δηλαδή, στοχεύοντας

στη συνεργασία και την οποιαδήποτε π.χ. διεύρυνση των προς διάθεση πόρων να αναδειχθούν οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις επί του θέματος.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι διάφορες τακτικές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο μιας διαπραγμάτευσης. Βασικές τεχνικές αναφοράς είναι οι «κερδίζω - χάνεις» (win-lose) και «κερδίζω – κερδίζεις» (win-win) (Τσιλιγκαρίδης, 2015, Πατσούρα, 2017, Helmold 2022). Επιπλέον, μπορεί να συναντήσει κανείς τακτικές όπως ο χειρισμός δεσμευτικών δηλώσεων, το άνοιγμα προσφοράς, τη προσφυγή στις εναλλακτικές λύσεις, το μεγάλωμα της πίτας ή τη χρήση των δεσμευτικών δηλώσεων. Ακόμα και ο τρόπος ανάλυσης του χρόνου καθυστέρησης συνιστά ένα είδος τεχνικής που μπορεί να επιλέξει κανείς.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν επιπλέον, τα είδη των ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις: σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, σχέσεις εργοδότη- υπαλλήλων, σχέσεις προϊσταμένου - υφιστάμενου, σχέσεις με πελάτες, σχέσεις με προμηθευτές, σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις.

2.3 Ποιο μοντέλο διαπραγμάτευσης να επιλέξει κάποιος;

Στις περισσότερες αγοραπωλησίες, λ.χ. μεταξύ επιχειρήσεων, οι συναλλαγές προκύπτουν από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ προμηθευτών και οργανισμών (-πελάτες). Οι διαπραγματεύσεις τότε καθορίζουν εάν η μία πλευρά καταφέρνει να κλείσει μια συμφωνία και έτσι μπορεί να νικήσει τον ανταγωνισμό ή να βρεθεί ο καταλληλότερος εταίρος, όσον αφορά το κόστος και τα οφέλη, για ένα δεδομένο πρόβλημα. Τι σημαίνει το γεγονός ότι μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία; Σημαίνει εν ολίγοις, τι δίνει και τι παίρνει κάθε μέρος, τον αντίστοιχο οικονομικό αντίκτυπο και πόσο καλά τα μέρη καταφέρνουν να ενσωματώσουν τα διάφορα συμφέροντά τους για να καταλήξουν σε αμοιβαία επωφελείς συμφωνίες. Οι διάφορες προσεγγίσεις ερευνητικές και μη ορίζουν σε αυτές τις περιπτώσεις ότι οι διαπραγματεύσεις εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- παράγοντες προσωπικότητας
- ομάδες
- πολιτιστικό περιβάλλον,
- σχέσεις εξάρτησης από την εξουσία,
- μέσα επικοινωνίας
- αλληλεπίδραση και επεξεργασία πληροφοριών.

Οι παράγοντες αυτοί συμμετέχουν με διαφορετική βαρύτητα οπότε και δομείται η συζήτηση μεταξύ ατόμων ή ομάδων (Patton & Balakrishnan, 2012). Η έρευνα γενικά δεν έχει αντιμετωπίσει θέματα όπως αυτά περιγράφονται στη προαναφερόμενη λίστα παραγόντων, οπότε ορισμένες θεμελιώδεις συστάσεις διαπραγμάτευσης εξακολουθούν να είναι αβέβαιες. Για παράδειγμα, είναι προτιμότερο να διαπραγματευόμαστε πρώτα ή τελευταία τα δύσκολα ζητήματα; Πότε είναι καλύτερο να εισαχθεί ένα συγκεκριμένο ζήτημα σε μια διαπραγμάτευση; Αυτές οι ερωτήσεις αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο τα μέρη αντιμετωπίζουν τα ζητήματα διαπραγμάτευσης: ποια και πόσα ζητήματα φέρνουν στο τραπέζι, με ποια σειρά και συνδυασμό και τελικά πώς τα μέρη θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ή να αξιοποιήσουν τα ζητήματα στρατηγικά και τακτικά (Geiger, 2017).

Στην εργασία των (M. P. Martin-Raugh, P. C. Kyllonen, J. Hao, A. Bacall, D. Becker, C. Kurzum, Z. Yang, F. Yan, P. Barnwell, 2020) μελετήθηκε η κατανόηση της διαπραγμάτευσης ως ατομική αλλά και διαπροσωπική δεξιότητα. Πιο συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε μια αξιολόγηση των δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης που περιλάμβαναν τους τρεις τύπους ζητημάτων που προαναφέρθηκαν. Για λόγους πληρότητας, χρησιμοποιήθηκαν σενάρια χρήσης των διαπραγματευτικών τακτικών όπως αυτά εξηγούνται στον Πίνακα 2. Οι τακτικές που αναφέρονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές ακόμα και για λόγους εκπαίδευσης, όμως ο καθένας μπορεί να τις χρησιμοποιήσει στο πλαίσιο της επιλογής τακτικών ανάλογα με την εξέλιξη μίας διαπραγμάτευσης.

Στα επόμενα θα γίνει αναφορά σε μερικές βασικές τακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται ως εργαλειοθήκη επιλογών κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης. Κοιτώντας κανείς τον πίνακα (Πίνακας 2) που ακολουθεί μπορεί να αντιληφθεί τις τρεις διαπραγματευτικές τακτικές (Συνεργατική, Ανταγωνιστική, Διατήρησης Επικοινωνίας-Συμβατικές) με μεγαλύτερη ανάλυση ως προς το τι μπορεί να ακολουθήσει σε κάθε περίπτωση (πρώτη στήλη). Στη δεύτερη στήλη εμφανίζεται ο ορισμός της αντίστοιχης διαπραγματευτικής τακτικής, ενώ στην τρίτη στήλη παρατίθενται πραγματικά παραδείγματα συνομιλιών που θα μπορούσαν να συμβούν.

Πίνακας 2. Παραδείγματα διαπραγματευτικών τακτικών. Πηγή (Rough κ. συν. 2020)

Διαπραγματευτική Τακτική	Ορισμός	Πραγματικά παραδείγματα συνομιλίας και από τις δύο εργασίες (με μικρή τροποποίηση για λόγους αναγνωσιμότητας)
Συνεργατικές τεχνικές		
1. Παραχώρηση	Ενδώστε στην πρόταση της άλλης πλευράς	<ul style="list-style-type: none"> • «Θα συμφωνήσω με ό,τι είσαι εσύ καλά». • «Δεν με πειράζει η συγκεκριμένη επιλογή».
2. Συμβιβασμός	Προτείνετε/συμφωνήστε σε κάποιου είδους συμβιβασμό	<ul style="list-style-type: none"> • «Δηλαδή τα χωρίζουμε στη μέση;» • «Λοιπόν, προτιμώ πραγματικά τη τάδε επιλογή, αλλά προσπαθώ να συναντηθώ στα μισά του δρόμου».
3. Ανταλλαγή πληροφοριών	Παροχή πληροφοριών σχετικά με τις προτεραιότητές μου	<ul style="list-style-type: none"> • «Όχι, ο συγκεκριμένος χρόνος είναι άσχημα. Είμαι καλά με π.χ. τα απογεύματα ή το μεσημεριανό».
4. Δήλωση Συμφωνίας	Δηλώστε ρητά τη συμφωνία	<ul style="list-style-type: none"> • "Ναι, θα επιλέξω αυτό!" • «Εντάξει, συμφωνώ σε αυτά τα δύο ζητήματα».
5. Έρευνα συναισθημάτων / σκέψων	Ρωτήστε τον συνεργάτη σας για διάφορες σκέψεις / συναισθήματα	<ul style="list-style-type: none"> • «Ποια είναι τα συναισθημάτά σας για αυτό;» • «Τι γίνεται με την κατανομή των ευθυνών; • «Σας πειράζει να φροντίζετε περισσότερο;»
6. Συναλλαγές/λογαριθμικές συναλλαγές	Προτείνετε συμβιβασμό - αν έχω την πρώτη επιλογή σε ένα θέμα, έχετε την πρώτη επιλογή σε ένα άλλο	<ul style="list-style-type: none"> • «Θα το παραδεχτώ αν πας με το "Α" στο επόμενο». • «Για να γίνει πιο εύκολο και πιο γρήγορο και για τους δύο μας, θα πρότεινα να επιλέξετε τα τρία πρώτα μέρη και εγώ να επιλέξω τα τρία τελευταία».
Ανταγωνιστικές τακτικές		
7. Αδιέξοδο	Άρνηση επίτευξης συμφωνίας	<ul style="list-style-type: none"> • «Απλά πρέπει να το αντιληφθείς. Είναι σαφές ότι δεν πρόκειται να συμβιβαστούμε». • «Διαφωνώ κάθετα».
8. Αναζήτηση συμφωνίας	Ζητήστε ρητά τη συμφωνία του εταίρου	<ul style="list-style-type: none"> • «Η συγκεκριμένη επιλογή φαίνεται να είναι το καλύτερο για μένα. Το ίδιο και για σένα;»
9. Δήλωση διαφωνίας	Δηλώστε ρητά τη διαφωνία	<ul style="list-style-type: none"> • «Συγγνώμη, αλλά αυτό φαίνεται ότι δε δουλεύει». • «Νομίζω ότι το ποσό είναι λίγο πολύ χαμηλά. Οι υπάλληλοι μπορεί να μην το παίρνουν τόσο σοβαρά. Είμαι μεταξύ αυτών των δύο ποσών».
10. Θέση εκκίνησης	Κάντε μια αρχική πρόταση για ένα ζήτημα	<ul style="list-style-type: none"> • «Νομίζω ότι για μένα η καλύτερη επιλογή είναι η συγκεκριμένη». • «Για τον στόχο συγκέντρωσης χρημάτων, νομίζω ότι είτε η τιμή Α είτε η τιμή Β είναι καλό».
11. Επεξεργασία θέσης	Ακολουθήστε τη δήλωση με την εξερεύνηση / επεξεργασία	<ul style="list-style-type: none"> • «Νομίζω ότι η συγκεκριμένη τιμή είναι πολύ κοφή για τη συγκεκριμένη δουλειά». • «Η συγκεκριμένη ημερομηνία είναι ένας ολόκληρος χρόνος μακριά! Το χρειάζομαι τώρα, όχι του χρόνου».
Διατήρηση επικοινωνίας		
12. Χαιρετισμός / μικρή ομιλία	Χαιρετήστε τον συνεργάτη ή συμμετέχετε σε μικρές συζητήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • "Γεια σου" • «Φοβερό. Χαίρομαι που συνεργάζομαι μαζί σας».
13. Αρχικός συντονισμός	Συντονισμός θεμάτων προς συζήτηση	<ul style="list-style-type: none"> • «Εντάξει, οπότε νομίζω ότι το πιο εύκολο πράγμα για να ξεκινήσετε είναι το συγκεκριμένο. Ακούγεται καλό;» • «Θέλεις να ξεκινήσεις με το συγκεκριμένο θέμα;»
14. Επηρεάζουν τις οθόνες	Εκφράστε συναισθήματα λεκτικά ή με emoji	<ul style="list-style-type: none"> • «Στην υγεία σας! © " • "Αυτό ήταν εύκολο, LOL."

Στα επόμενα, θα γίνει αναφορά σε βασικές διαπραγματευτικές τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος, αλλά και στις εναλλακτικές τις οποίες μπορεί να καταφύγει αλλά και να τον βοηθήσουν προκειμένου να πραγματοποιήσει τη στοχοθεσία του ή ακόμη και να εγκαταλείψει το διαπραγματευτικό τραπέζι.

2.4 Διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-χάνεις (win-lose)

Σε αυτού του τύπου τη διαπραγμάτευση τα διαπραγματευόμενα μέρη έχουν σκοπό να κερδίσουν όσα περισσότερα μπορούν. Ο στόχος του διαπραγματευτή είναι το ίδιο το όραμά του για το πώς πρέπει να ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση. Τι καθιστά δυνατή μια λύση μέσω διαπραγματεύσεων; Υπάρχουν διάφορες έννοιες που χρησιμοποιούνται τόσο σε διανεμητικές όσο και σε ενοποιητικές προσεγγίσεις διαπραγματεύσεων. Σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, κάθε πλευρά έχει ένα **σημείο κράτησης ή σημείο αντίστασης**, που μερικές φορές αναφέρεται ως «**κατώτατη γραμμή**». Είναι ένα σημείο πέρα από το οποίο ένα άτομο δεν θα πάει και αντ' αυτού διακόπτει τις διαπραγματεύσεις (Raiffa, 1982). Είναι επίσης ένα σημείο που δεν είναι γενικά γνωστό από τα αντίπαλα μέρη και μια αξία, η οποία πρέπει να κρατηθούν μυστικά. Τα σημεία κράτησης των διαπραγματευόμενων μερών βοηθούν στον καθορισμό της πιθανότητας και του πιθανού εύρους μιας συμφωνίας.

Για να καταλάβει κανείς πως, θα πρέπει να σκεφτεί το εξής. Η αρχική προσφορά του καθενός ορίζει το **αρχικό άνοιγμα**. Είναι σημαντικό και ωφέλιμο όμως να οριστεί ένα σημείο όπου ο διαπραγματευόμενος αρνείται να υποχωρήσει περισσότερο (**σημείο αντίστασης**). Σε μία διαπραγμάτευση το άνοιγμα μεταξύ των σημείων αντίστασης των δύο πλευρών καθορίζει τη **ζώνη πιθανής συμφωνίας** ή αλλιώς την περιοχή παζαρέματος, η οποία μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Είναι σημαντικό να τονίσει κανείς ότι σε μια διαπραγματευτική διαδικασία ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζει ένας ακόμα παράγοντας αυτός της **εναλλακτικής λύσης**. Αν δεν υπάρχει εναλλακτική λύση τότε υπάρχουν οι εξής επιλογές.

A) καταλήγουμε σε οποιαδήποτε συμφωνία με το άλλο μέρος ή

B) δεν προχωρούμε σε καμία συμφωνία

Η ύπαρξη εναλλακτικής λύσης μας δίνει δύναμη να αποσυρθούμε από μια διαπραγμάτευση όταν δε μας ικανοποιεί η πιθανή έκβαση του αποτελέσματος. Η εξεύρεση εναλλακτικής λύσης ονομάζεται BATNA (Be Alternative To Negotiated Agreement) ή ΚΕΛΔΙΣΥ (Καλύτερη Εναλλακτική Λύση στη Διαπραγματευόμενη Διαδικασία) στα ελληνικά (Fisher & Uri, 1981). Η συγκεκριμένη έννοια προέρχεται από

τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όπου θεωρεί ότι οι διαπροσωπικές ανταλλαγές είναι συστατικό της κοινωνικής συμπεριφοράς (με οφέλη σε αντάλλαγμα πόρων), οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε μία σχέση με ανταμοιβές πλέον του κόστους, ενώ δυσαρεστούνται όταν αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως άδικη.

Η ΚΕΛΔΙΣΥ ορίζει και το σημείο αντίστασης μας και για να μην υποχωρήσουμε σε σημεία, οφείλουμε να καταφύγουμε σε αυτού του είδους τον μηχανισμό. Οι πιο αποτελεσματικοί διαπραγματευτές φροντίζουν να έχουν έτοιμες εναλλακτικές λύσεις και να αλλάζουν γρήγορα το πλάνο δράσης τους όταν αυτό δεν τους ευνοεί. Έτσι, μπορεί να στραφεί ένα άτομο σε μία εναλλακτική λύση όταν δεν είναι εφικτό να επιτευχθεί μια επωφελής συμφωνία. Θεωρείται πρωταρχική πηγή δύναμης στις διαπραγματεύσεις, καθώς μία ελκυστική εναλλακτική καθιστά ένα άτομο λιγότερο εξαρτημένο από τον «αντίπαλο» διαπραγματευτή για το αποτέλεσμα και ως εκ τούτου αυξάνει τη δύναμή του. Η εξουσία/ισχύς μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως:

- *Καταναγκαστική δύναμη*: η ικανότητα να τιμωρούνται οι άνθρωποι για ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή
- *Δύναμη ανταμοιβής*: να ανταμείβονται για την αποφασιστική-συμπεριφορά,
- *Νόμιμη εξουσία*: το δικαίωμα ελέγχου της συμπεριφοράς άλλων ατόμων με βάση την αρχαιότητα ή τη θέση,
- *Εξειδικευμένη δύναμη*: η ικανότητα να επηρεάζουν άλλους λόγω εμπειρίας, γνώσης ή εξειδίκευσης ή
- *Αναφερόμενη δύναμη*: με βάση τον θαυμασμό που αισθάνονται οι άλλοι

Η ίδια έννοια έχει αποδειχθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο και στη διαπραγμάτευση, καθώς οι ισχυροί διαπραγματευτές φαίνεται:

- να απαιτούν περισσότερα και να παραχωρούν λιγότερα
- να κάνουν τις αρχικές προσφορές πιο συχνά
- να χρησιμοποιούν πιο παραπλανητικές τακτικές και
- να επιτυγχάνουν πιο επιτυχημένα αποτελέσματα όσον αφορά τις αποδόσεις (Prassa).

Σε μία διαπραγμάτευση μπορεί να ιδωθεί ως οικονομική ισχύς και σχετίζεται με την εναλλακτική του διαπραγματευτή (BATNA) αλλά και ως κοινωνική ισχύς που βασίζεται σε διάφορα χαρακτηριστικά ποιότητας του χαρακτήρα του διαπραγματευτή όπως π.χ. «το στάτους» του, δηλαδή η «έκταση στην οποία κάποιος ξεχωριστά ή μία ομάδα διαπραγματευτών γίνεται αντικείμενο σεβασμού ή θαυμασμού από τους άλλους».

Τελικός σκοπός όλων των συμμετεχόντων σε μια διαπραγμάτευση είναι να επιτευχθεί μια συμφωνία μέσα στα όρια της ζώνης πιθανής συμφωνίας αλλά σκοπός

του κάθε διαπραγματευτή χωριστά είναι η συμφωνία αυτή να βρίσκεται όσο πιο κοντά γίνεται στο σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς. Για την επίτευξη μιας συμφωνίας λοιπόν και οι δύο πλευρές είναι αναγκαίο να πιστέψουν ότι η παρούσα συμφωνία είναι ότι καλύτερο μπορούσαν να πετύχουν τη δεδομένη χρονική στιγμή και με βάση αυτές τις συγκεκριμένες συνθήκες.

Ας δούμε λοιπόν ποιοι είναι οι **βασικοί στόχοι στην επίτευξη μιας συμφωνίας:**

- Να ασκηθεί πίεση για μια συμφωνία όσο γίνεται πιο κοντά στο σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς ακόμα και αν είναι ο άγνωστος x. Η επιτυχία του εγχειρήματος έρχεται μέσα από ακραίες προσφορές και εν συνεχεία μικρές υποχωρήσεις.
- Να ασκηθεί πίεση στην άλλη πλευρά να αλλαχθεί το σημείο αντίστασης της, χρησιμοποιώντας όλες τις μεθόδους πειθούς, με σκοπό να διευρυνθεί η πιθανή ζώνη συμφωνίας.
- Σε περίπτωση ύπαρξης αρνητικής πιθανής ζώνης συμφωνίας, να πειστεί το άλλο μέρος να πλησιάσει προς τη δική μας περιοχή ή να υποχωρήσουμε εμείς, ώστε να υπάρξει θετική πιθανή ζώνη συμφωνίας.
- Να δώσουμε στον έτερο διαπραγματευτή την ευκαιρία να καταλάβει ότι αυτή η συμφωνία είναι ότι πραγματικά καλύτερο μπορεί να κερδίσει ανεβάζοντας παράλληλα την αυτοπεποίθησή του.

Για να μπορούν όμως να υλοποιηθούν όλα αυτά πρέπει να μας αποκαλυφθεί το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς και αυτό γίνεται μόνο μέσω της συλλογής πληροφοριών. Όσο περισσότερα γνωρίζει κανείς για τα κίνητρα, τις πράξεις, τις αξίες της άλλης μεριάς τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι η διαπραγμάτευση, προσέχοντας πάντα να μη μάθει η άλλη πλευρά τι πραγματικά επιζητούμε. Στην επόμενη ενότητα, θα δούμε τι τακτικές ακολουθούνται στη περίπτωση που η διαπραγμάτευση είναι του τύπου «κερδίζω-χάνεις».

2.4.1 Τακτικές που ακολουθούνται σε μια διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-χάνεις

Το μοντέλο διαπραγμάτευσης κερδίζω-χάνεις χρησιμοποιείται σε διαπραγματεύσεις όπου κάτι μοιράζεται ή ανταλλάσσεται (διανεμητικές διαπραγματεύσεις). Συχνά περιλαμβάνουν ένα σενάριο στο οποίο δύο ή περισσότερα μέρη προσπαθούν να μοιραστούν ή να ανταλλάξουν έναν σταθερό αριθμό πόρων. Τα μέρη θα ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις με τα ίδια ή διαφορετικά συμφέροντα. Αυτές οι διαπραγματεύσεις θα καταλήξουν στη συνέχεια με νικητή και χαμένο. Ο νικητής παίρνει ό,τι ισχυρίστηκε

ή περισσότερα, και ο ηττημένος παίρνει λιγότερα ή τίποτα. Ο στόχος λοιπόν είναι ένα μέρος να κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα.

Οι διανεμητικές διαπραγματεύσεις ή τα μοντέλα διαπραγμάτευσης κερδίω-χάνεις χρησιμοποιούνται επίσης ευρέως στην καθημερινή ζωή, ειδικά όταν πωλούνται προϊόντα που δεν έχουν σταθερή τιμή. Στον δυτικό κόσμο, αυτό συχνά περιορίζεται σε μια τοπική αγορά, αλλά για παράδειγμα, στην Ινδία στο Νέο Δελχί, ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων δεν έχει σταθερή τιμή, αφήνοντας άφθονο χώρο για διαπραγματεύσεις. Σε αντίθεση με τις διανεμητικές διαπραγματεύσεις, οι ολοκληρωμένες-ενοποιητικές διαπραγματεύσεις επικεντρώνονται στη δημιουργία κέρδους για όλα τα μέρη και στην «επέκταση της πίτας». Βασικά, αυτή η προσέγγιση στη διαπραγμάτευση μοιάζει περισσότερο με το μοντέλο διαπραγμάτευσης win-win όπως θα δούμε παρακάτω (Janse, B. 2019).

Κάνοντας αναζήτηση των τακτικών είτε στο διαδίκτυο είτε στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορες τακτικές που ανήκουν στη διαπραγμάτευση τύπου χάνω – κερδίω. Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε μία κωδικοποιημένη μορφή των τακτικών στη συγκεκριμένου τύπου διαπραγμάτευση (Πατσαβούδης, 2004). Στη πρώτη στήλη μπορεί να παρατηρήσει την επιλεγμένη τακτική κερδίω-χάνεις, ενώ στη δεύτερη στήλη επεξηγείται ή ορίζεται ο τρόπος υλοποίησής της.

2.5 Διαπραγμάτευση τύπου κερδίω –κερδίζεις (win-win)

Σε αυτή την διαπραγμάτευση οι στόχοι των διαπραγματευόμενων δεν είναι αποκλειόμενοι. Αν η μια πλευρά μπορεί να πετύχει τον στόχο της, μπορεί και η άλλη. Το κέρδος ενός που διαπραγματεύεται δεν είναι απαραίτητα και χάσιμο του άλλου διαπραγματευτή και αυτό γιατί η θεμελιώδης ιδιότητα αυτής της διαπραγμάτευσης είναι ότι επιτρέπει και στις δύο μεριές να επιτύχουν αυτό που θέλουν. Υπάρχουν τα εξής χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν μια διαπραγμάτευση τύπου κερδίω - κερδίζεις.

- Εστίαση στις ομοιότητες παρά στις διαφορές.
- Εστίαση στα ενδιαφέροντα και στις ανάγκες χωρίς άκαμπτες θέσεις.
- Ικανοποίηση των αναγκών όλων όσων εμπλέκονται.
- Ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών.
- Εξεύρεση λύσης για αμοιβαίο όφελος.
- Χρήση αντικειμενικών κριτηρίων για να κριθεί η απόδοση της διαπραγμάτευσης.

Πίνακας 3. Κωδικοποίηση τακτικών win-lose (Πατσαβούδης, 2004)

ΤΑΚΤΙΚΕΣ win-lose	
Τακτική	Ερμηνεία – τρόπος υλοποίησης
1. <i>Εκτίμηση του αποτελέσματος και του κόστους μη επίτευξης συμφωνίας με ευθύ τρόπο</i>	<p>Η άλλη πλευρά</p> <ul style="list-style-type: none"> • δεν αποκαλύπτει τις πραγματικές της προθέσεις, • δε δηλώνει το πόσο σημαντική είναι για αυτήν η διαπραγμάτευση. <p>ελικρινείς πληροφορίες επιταχύνουν τη διαδικασία.</p>
2. <i>Εκτίμηση του αποτελέσματος και του κόστους μη επίτευξης συμφωνίας με πλάγιο τρόπο</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Γίνεται με πολλούς τρόπους, • Προσπαθούμε να βρούμε την πηγή πληροφόρησης της άλλης πλευράς. • κάνουμε μια αναζήτηση στο διαδίκτυο ή να συμβουλευτούμε κάποιον εκτιμητή.
3. <i>Χειρισμός των εντυπώσεων της άλλης πλευράς</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινή μέθοδος: επιλεκτική παρουσίασης δηλαδή αποκαλύψεις στοιχείων που ενισχύουν την διαπραγματευτική μας θέση • Απόκρυψη άλλων. • έντονη συναισθηματική αντίδραση στην επιχειρηματολογία της άλλης πλευράς • μπλόφα
4. <i>Χειρισμός των εντυπώσεων της άλλης πλευράς αποκρύπτοντας την πραγματική μας θέση καθώς και χρήσιμες πληροφορίες</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Μιλάμε και αποκαλύπτουμε όσον το δυνατόν λιγότερα, • Αποφεύγουμε να προδώσουμε το σημείο αντίστασης μας. • Δεν αποκαλύπτουμε όλες τις πληροφορίες στον αντιπρόσωπο μας (οριακή εξουσιοδότηση π.χ. ένας πωλητής να έχει συμβουλευτεί τον προϊστάμενο του). • Χρήση μεθόδου αποπροσανατολισμού: παράθεση πολλών και διαφορετικών θεμάτων
5. <i>Χειρισμός του κόστους καθυστέρησης</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του κόστους της άλλης μεριάς καθυστερώντας ή ματαιώνοντας συναντήσεις. • Κίνδυνος να θυμώσει η άλλη πλευρά (δημιουργία κλίματος αντιπαράθεσης).
6. <i>Επηρεασμός της αντίληψης της άλλης πλευράς που διαπραγματεύεται</i>	<p>Προσπάθεια:</p> <ul style="list-style-type: none"> • τα αποτελέσματα της συζήτησης να φαίνονται λιγότερο ελκυστικά ή • το κόστος υλοποίησης να είναι υψηλότερο. <p>Περιγραφή:</p> <ul style="list-style-type: none"> • όλων των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης <p>Απόκρυψη πληροφοριών που είναι δυσμενείς για τα συμφέροντα της μίας πλευράς.</p>
7. <i>Σύναψη συμμαχίας με τρίτους</i>	<p>Συμπερίληψη τρίτων ανθρώπων στη διαδικασία προσδοκώντας να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.</p>
8. <i>Χειρισμός του προγραμματισμού</i>	<p>Ορισμός ώρας συνάντησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • που δε βολεύει καθόλου • η άλλη πλευρά απλά αδυνατεί να έρθει • ή έρχεται και είναι πιεσμένη χρονικά <p>Συνέπεια: ευάλωτη να δεχθεί ότι της προσφέρεται.</p>
9. <i>Αρχικό άνοιγμα της διαπραγμάτευσης - Υποχωρήσεις - Τελική προσφορά</i>	<p>Ο διαπραγματευτής αρχικά θέτει κάποια ερωτήματα.</p> <p>Πόσο μεγάλη είναι η αρχική προσφορά;</p> <p>παράλογα μεγάλη →</p> <ul style="list-style-type: none"> • μας επιτρέπει να κινηθούμε κάνοντας περισσότερες υποχωρήσεις • ο έτερος συνομιλητής μας μπορεί να την απορρίψει ασυζητητί, • ο έτερος συνομιλητής μας μπορεί να αποχωρήσει <p>μετριοπαθής αρχική προσφορά →</p> <ul style="list-style-type: none"> • ρίσκο να μην πετύχουμε καλύτερα αποτελέσματα • λιγότερος χώρος για υποχωρήσεις γρήγορη άφιξη στο σημείο αντίστασης μας. <p>Καλύτερη και πιο συμφέρουσα τακτική;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εξωφρενική προσφορά αλλά ζυγισμένη και υπολογισμένη σε τέτοιο βαθμό ώστε να μη καταστεί αυτομάτως απορριπτέα και συνάμα έχοντας εναλλακτική προτεινόμενη λύση. • Προσοχή στον τρόπο υποχωρήσεων

	<p>Λίγες και μεγάλες ή πολλές και μικρές:</p> <ul style="list-style-type: none"> Καλύτερη τακτική: να βαίνουν μειούμενες σε μέγεθος δίνοντας την εντύπωση στην άλλη πλευρά του τραπέζιού ότι ο χώρος που έχουμε διαθέσιμος για υποχωρήσεις εξαντλείται. <p>Η τελευταία υποχώρηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Συνίσταται να είναι πολύ μικρή Με αυτή να περάσουμε στο στάδιο της τελικής προσφοράς κλείνοντας τον κύκλο των υποχωρήσεων.
10. Δεσμευτικές δηλώσεις	<p>Διαπραγματευτικές θέσεις που:</p> <ul style="list-style-type: none"> εμπεριέχουν σαφείς και κατηγορηματικές υποσχέσεις αφορούν μελλοντικές δράσεις. έχουν μεγάλη επίδραση στο πως δύναται να διαμορφωθεί μια εικόνα στον άλλον διαπραγματευτή σχετικά με το τι είναι επιτεύξιμο και τι όχι, χρησιμοποιούνται σκόπιμα προκειμένου μελλοντικά να μετατεθεί η ευθύνη στο άλλο μέρος. χρησιμοποιούνται για να παγιωθεί η διαπραγματευτική μας θέση (δεν υπάρχει περαιτέρω δυνατότητα μετακίνησης από αυτή). πρέπει να έχουν τελεσίδικη μορφή, να είναι αποσαφηνισμένες να ακολουθεί μια σαφής δήλωση συνεπειών. <p>Πρακτικές ισχυροποίησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> Τις κάνουμε δημοσίως, ώστε να είναι δυσκολότερο να αλλάξουν. Τις συνδέουμε με κάποιους συμμάχους. Μεγαλώνουμε την σπουδαιότητα τους, γράφοντας τις. Ενισχύουμε την απειλή ή την υπόσχεση δρώντας προκαταβολικά ή υπενθυμίζοντας πως έχουμε δράση σε ανάλογες στιγμές στο παρελθόν. <p>Κομβικής σημασίας: η παρεμπόδιση της άλλης πλευράς να κάνει δεσμευτικές δηλώσεις.</p> <ul style="list-style-type: none"> Παρακολούθηση του θυμού ή του βαθμού ανυπομονησίας της άλλης πλευράς. Αγνόηση των δηλώσεων της άλλης πλευράς (τις υποβαθμίζουμε κάνοντας χιούμορ, κάνουμε πως δεν τις ακούσαμε)
11. Ανακάλυψη τρόπων εγκατάλειψης των δεσμευτικών δηλώσεων	<ul style="list-style-type: none"> Σχεδιασμός μια διέξοδος ,παραδεχόμενοι π.χ. ότι άλλαξαν οι καταστάσεις. Αφήνουμε να ξεχαστεί το ζήτημα, αντιπροτείνοντας κάτι άλλο, που ανατρέπει την αρχική μας δήλωση. Επαναδιατυπώνουμε την δέσμευση αλλάζοντας την ή κάνοντας την πιο γενική ούτως ώστε να επιδέχεται διαπραγμάτευσης.
12. Τακτικές κλεισίματος μιας συμφωνίας.	<ul style="list-style-type: none"> Κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική, απαιτούνται διαφορετικοί χειρισμοί <p>Τέτοιες τακτικές είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> Γνωστοποιούμε όλες τις εναλλακτικές λύσεις ίσης αξίας και αφήνουμε την επιλογή στον άλλο διαπραγματευτή να αποφασίσει ποια θέλει. Υποθέτουμε ότι συμφωνούμε και πουλάμε το όραμα της συμφωνίας στο άλλο μέρος. Μοιράζουμε τη διαφορά (η πιο διαδεδομένη μέθοδος). Εκρηκτική προσφορά, με στενά χρονικά όρια αποδοχής που μέσω του αφηνιδιασμού μας επιτρέπει μια γρήγορη και προσοδοφόρα για μας συμφωνία. Μικρές υποχωρήσεις σχεδιασμένες από πριν, ώστε στο τέλος να κάνουν ελκυστική την προσφορά.
13. Σκληρές τακτικές κλεισίματος μιας συμφωνίας.	<p>Βασικός στόχος η άλλη πλευρά να αποδεχτεί μια συμφωνία που κάτω από κανονικές συνθήκες θα ήταν απορριπτέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> Λειτουργούν καλύτερα σε μη προετοιμασμένους συζητητές. Καλό είναι να αποφεύγεται η χρήση τους, δε βοηθούν στο κτίσιμο μιας συμφωνίας και ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης. δυσχεραίνουν το έργο των διαπραγματευτών κλονίζουν την φήμη τους

Στα προηγούμενα θα πρέπει κανείς να συνυπολογίσει την εμπειρία των διαπραγματευτών, τις προκαταλήψεις αλλά και τη διανεμητική φύση της διαπραγμάτευσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να δυσχεραίνουν την διαπραγμάτευση (ή καλύτερα μια ολοκληρωμένη-ενοποιητική διαπραγμάτευση - integrative). Τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων συνήθως συγκρίνονται, κωδικοποιούνται και αξιολογούνται σε σχέση με σημεία αναφοράς (Neale & Bazerman, 1991). Το κρίσιμο σημείο αναφοράς στις διαπραγματεύσεις είναι η τιμή κράτησης, η οποία αναφέρεται στο κάτω μέρος της διαπραγματευτικής γραμμής και βοηθά να καθοριστεί τότε κάποιος θα αποχωρήσει από μια διαπραγμάτευση. Γι' αυτό το λόγο οι διαπραγματευτές επιζητούν να διασφαλίζουν αποτελέσματα πιο κοντά σε πλεονεκτικά σημεία αναφοράς, όπως η τιμή-στόχος τους (π.χ. το ιδανικό τους αποτέλεσμα) και πιο μακριά από μειονεκτικά σημεία αναφοράς όπως η τιμή κράτησής τους. Σύμφωνα με την εργασία Negotiation των J. Brett και L. Thompson (2016), προτείνεται ότι η αποτελεσματικότητα της μετατόπισης της προσοχής των άλλων στην ουσία της βασίζεται σε δύο ξεχωριστές ψυχολογικές διαδικασίες:

- την προκατάληψη αφομοίωσης και
- την αντιθετική αξιολόγηση

που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις οικονομικές αποφάσεις και τις υποκειμενικές αξιολογήσεις του παραλήπτη της προσφοράς.

Πίνακας 4. Διαδικασίες σε ενοποιητική διαπραγμάτευση

Διαδικασίες που ακολουθούνται σε μία ενοποιητική διαπραγμάτευση	
<i>Δημιουργία ελεύθερης ροής πληροφοριών.</i>	οι διαπραγματευτές μοιράζονται όχι μόνο πληροφορίες αλλά και τις εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση αποτυχίας των διαπραγματεύσεων προκειμένου να εξευρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση
<i>Προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων της άλλης πλευράς.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπάθεια κατανόησης του τι είναι αυτό που πραγματικά επιδιώκει η άλλη πλευρά. Συζήτηση για τις διαφορετικές προτεραιότητες των πλευρών • Προσεκτική ακρόαση • Αποφυγή εμποδίων στην επικοινωνία
<i>Έμφαση στις ομοιότητες και υποβάθμιση των διαφορών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπάθεια και επανατοποθέτηση των κύριων ζητημάτων σε διαφορετικό πλαίσιο • Εστίαση στα σπουδαιότερα ζητήματα • Διαμόρφωση του προβλήματος ώστε να είναι κατανοητό σε όλους. • Υπενθύμιση των μερών του μεγάλου στόχου και επικέντρωση σε αυτόν
<i>Εξεύρεση λύσης που εκπληρώνει τους στόχους και τις επιδιώξεις των δύο πλευρών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι σταθεροί στις επιδιώξεις τους • ευέλικτοι στον τρόπο που θα τις επιτύχουν. το κλίμα εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών είναι ακρογωνιαίος λίθος

Πριν δούμε τις τακτικές που ακολουθούνται σε μια διαπραγμάτευση κερδίζω – κερδίζεις παρατίθενται πληροφορίες για το ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε να έχουμε μια ενωποιητική (integrative) διαπραγμάτευση.

2.5.1 Τακτικές στη διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-κερδίζεις

Σε μία τέτοιου είδους διαπραγμάτευση κρίσιμη είναι η σημασία που ορίζεται-αντιμετωπίζεται το πρόβλημα. *Κατά τον ορισμό του θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για όσο το δυνατό πιο περιεκτική περιγραφή αλλά και αποτελεσματική διατύπωση.* Τα πολύπλοκα προβλήματα ενέχουν δυσκολίες όταν είναι να οριστούν από κοινού. Είναι σημαντικό επομένως να γίνουν προσπάθειες να συμπεριληφθούν οι σπουδαιότερες παράμετροι στον ορισμό του προβλήματος, ο οποίος εν τέλει πρέπει να είναι και συνοπτικός.

Επιπλέον, ο ορισμός θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτός και από τις δύο διαπραγματευόμενες πλευρές. *Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν με αμοιβαίο τρόπο γίνονται κατανοητές οι ανάγκες του άλλου.* Στο σημείο αυτό ενισχυτικό της διαδικασίας είναι τα μέρη να είναι ανοικτόμυαλα (open-minded) και να έχουν αυξημένο βαθμό ενσυναίσθησης.

Μία συμπληρωματική διαδικασία, στο πλαίσιο του ορισμού του προβλήματος, είναι να *τεθεί το πρόβλημα ως στόχος προς επίτευξη.* Από τη στιγμή που θα τεθεί το πρόβλημα-στόχος, μπορεί να προσδιοριστούν και τα εν δυνάμει εμπόδια που τον καθιστούν μη-επιτεύξιμο. Στην περίπτωση που δε μπορεί να ξεπεραστούν όλα τα εμπόδια, αυτά απομακρύνονται από αντικείμενα διαπραγμάτευσης (Πατσαβούδης, 2004).

Από τη στιγμή που θα προσδιοριστεί με πληρότητα το προς επίλυση πρόβλημα, θα πρέπει να εξεταστούν οι εναλλακτικές λύσεις με σκοπό να επιλεγεί η καλύτερη -με τα τιθέμενα κριτήρια βελτιστοποίησης- στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης. Σημαντικό όμως είναι και για τις δύο πλευρές να καταλάβουν πότε θεωρείται ότι επιλύθηκαν τα προς διαπραγμάτευση ζητήματα, πως έχει επιτευχθεί ο στόχος και πως έχουν διευθετηθεί οι όποιες διαφωνίες.

Λόγω της συγκρουσιακής φύσης των διαπραγματεύσεων, αυξάνονται ιδιαίτερα τα χαρακτηριστικά κρίσεων και επικρίσεων του ενός προς τον άλλο, οι προσωποποιημένοι χαρακτηρισμοί, ενώ είναι πολύ εύκολο οι πλευρές να παγιδευτούν σε αλληλοκατηγορίες ότι πράττουν εσφαλμένα. Καλό είναι επομένως να αποφεύγονται οι συναισθηματισμοί και με ορθολογικό τρόπο να επιλεγεί η βέλτιστη των παρατιθέμενων επιλογών λύσης των ζητημάτων.

Η αναγνώριση των συμφερόντων της άλλης πλευράς είναι πολύ σημαντική στη διαπραγματευτική διαδικασία τύπου κερδίζω-κερδίζεις. Αυτή ακριβώς η κατανόηση επιτρέπει στα μέρη να βρίσκουν λύσεις για την ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Βέβαια, υπάρχουν αρκετά είδη συμφερόντων όπως:

- φυσικά (οικονομικά η διαχείρισης πόρων),
- διαδικαστικά (το παιχνίδι του παζαρέματος),
- σχέσεων (όταν το ένα μέρος νοιάζεται περισσότερο για την σχέση του με το άλλο μέρος παρά για την διαπραγματευτική διαδικασία) και
- εν κατακλείδι θέματα αρχών, όπου οι εμπλεκόμενοι έχουν βαθιά ριζωμένο μέσα τους τι είναι σωστό, τι είναι δίκαιο, τι είναι ηθικό και με αυτές τις αρχές προσέρχονται στη διαπραγματευτική διαδικασία.

Σε μια όμως διαπραγμάτευση μπορεί να συνυπάρχουν πολλά συμφέροντα όπως να έχουμε και οικονομικό συμφέρον και συμφέρον να έχουμε καλή σχέση με τον άλλον διαπραγματευτή. Επίσης μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά συμφέροντα η μια πλευρά να έχει φυσικό συμφέρον και η άλλη διαδικαστικό, οπότε όσο πιο γρήγορα γίνει αυτό αντιληπτό τόσο πιο εύκολα θα βρεθεί η λύση που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Πρέπει να αναλογιστούμε ότι τα συμφέροντα προέρχονται από τις ανάγκες του ανθρώπου και όπως μας δείχνει η γνωστή πυραμίδα του Maslow (Maslow, 1954, 1962) όταν ικανοποιηθούν οι βασικές μας ανάγκες πχ (τροφή) τότε και μόνο έρχονται οι υψηλότερα ιεραρχικές ανάγκες πχ (αναγνώριση, σεβασμός) και έπειτα η αυτοπραγμάτωση.

Εννοείται πως μια διαπραγματευτική συμφωνία δεν πρέπει να βιώνεται μόνο ως ένα πεδίο σύγκλισης και εξερεύνησης συμφερόντων, διότι κινδυνεύουμε να βρεθούμε μακριά από τον αντικειμενικό μας στόχο. Ακόμη περισσότερο, τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει να διαθέτουν εναλλακτικές λύσεις. Αυτές θα τους δώσουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν το στόχο που θέτουν όπως εξηγείται στην ενότητα που ακολουθεί.

2.5.2. Ανακαλύπτοντας εναλλακτικές λύσεις

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι, τακτικές και τεχνικές για να εφεύρουμε εναλλακτικές λύσεις που θα μας φέρουν ένα βήμα πιο κοντά στην ποθητή συμφωνία. Τέτοιες τακτικές/τεχνικές μπορεί να είναι οι εξής:

Κυλιόμενες διαπραγματεύσεις (logroll): Η τακτική αυτή προϋποθέτει ότι οι δύο πλευρές θέτουν περισσότερα θέματα στο τραπέζι, οπότε εφαρμόζεται η δοκιμή και η απόρριψη των διαφόρων συνδυασμών λύσεων προκειμένου να επιλεχθεί το πακέτο αυτό που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Πιο σπάνια περίπτωση είναι όταν έχουμε κυλιόμενες διαπραγματεύσεις στις μακροχρόνιες σχέσεις όπου τη μια φορά κερδίζει αυτό που ζητά το ένα μέρος και την επόμενη φορά κερδίζει το άλλο μέρος.

Μεγάλωμα της πίτας: Η πιο απλή λύση στο πρόβλημα αυτό είναι να προσθέσουμε πόρους (να μεγαλώσουμε με άλλα λόγια την πίτα) με τέτοιο τρόπο που να μπορούν και τα δύο μέρη να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Το μόνο που χρειάζεται να μάθουμε για να επιτύχει αυτή η τακτική είναι τι είναι αυτό που θέλει η άλλη πλευρά και να προσθέσουμε πόρους, με προσοχή όμως για να μη φερθούμε παρασιτικά εις βάρος κάποιου άλλου.

Αποζημίωση με τρόπο που δεν συνδέεται με τη διαπραγμάτευση: Με τη παρούσα τακτική επιτρέπεται στο ένα μέρος να επιτύχει τους στόχους του και το άλλο μέρος να ξεπληρωθεί για αυτό με κάποιο τρόπο διαφορετικό που να μην συνδέεται με την διαπραγμάτευση, με κίνδυνος να εξελιχθεί σε τύπου κερδίζω –χάνεις (αν το δεύτερο μέρος ζητήσει πολύ υψηλή αποζημίωση για συναίνεση)

Περιορισμός των διαφορών: Η γεφύρωση των διαφορών έχει ως προϋπόθεσή μια επανατοποθέτηση του προβλήματος ώστε τα μέρη να μην αντιμάχονται πάνω στις θέσεις τους. Βασικός είναι οι εμπλεκόμενοι να έχουν δεσμευτεί να επιτύχουν αποτέλεσμα τύπου κερδίζω-κερδίζεις οπότε οι διαφορές γεφυρώνονται καλύτερα

Χαμηλώνοντας το κόστος με σκοπό την συμμόρφωση: Αυτή η τακτική σχεδιάστηκε να χαμηλώνει το κόστος και την απώλεια για την πλευρά που την δέχεται χωρίς ανταμοιβή για τη παραχώρηση που κάνει.

Εντατική σύσκεψη (brainstorming): Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί από τους ίδιους τους διαπραγματευόμενους καθώς και από τρίτα μέλη (συμβούλους). Πρόκειται για μικρές ομάδες ανθρώπων που εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς προκειμένου να προταθούν αρκετές εναλλακτικές λύσεις πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Πως όμως επιλέγει κανείς τις κατάλληλες με την περίσταση ή τις βέλτιστες εναλλακτικές λύσεις; Η επιλογή τους και η αξιολόγησή τους γίνονται αντικείμενο αναφοράς στην ενότητα που ακολουθεί.

2.5.3 Επιλογή και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

Εφόσον έχει ορισθεί πλήρως το πρόβλημα και έχει προχωρήσει η διαδικασία εξεύρεσης όλων των πιθανών λύσεων, τότε έρχεται η στιγμή που οι λύσεις αυτές θα αξιολογηθούν, με βάση κάποιες συγκεκριμένες τακτικές που παρατίθενται πιο κάτω:

- Περικοπές: Αφήνουμε μόνο εκείνες τις εναλλακτικές λύσεις που προτείνονται από τη μεγαλύτερη μερίδα των συμμετεχόντων ή εκείνες που προτείνονται πιο σθεναρά .
- Χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας στην εξεύρεση πολύπλοκων λύσεων
- Συμφωνία κοινών κριτηρίων πριν την οποιαδήποτε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
- Θέληση νομιμοποίησης των προσωπικών προτιμήσεων των εμπλεκομένων.
- Κράτημα των αποφάσεων ως προσωρινές υπο όρους ως την οριστικοποίησή τους.
- Ελαχιστοποίηση της τυπικότητας και της κράτησης αρχείων μέχρι την οριστικοποίηση της συμφωνίας.
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που προτείνονται με βάση την ποιότητα και την δεκτικότητα που έχουν στο σύνολο της ομάδας
- Διερεύνηση τρόπων προκειμένου να κυλήσει η διαπραγμάτευση(logroll)

Μπορούμε και στη περίπτωση της εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων να χρησιμοποιήσουμε την τακτική της κύλισης (logrolling) ως μηχανισμό μετατροπής των λύσεων αυτών σε πακέτα προς συμφωνία. Μας δίνεται η δυνατότητα λοιπόν να εκμεταλλευτούμε προς όφελος μας διαφορές των διαπραγματευτών όσον αφορά στη προτίμηση για ανάληψη ρίσκου, στις προσδοκίες ακόμα και στις χρονικές προτιμήσεις προκειμένου να γίνουν μικροαλλαγές που θα μετατρέψουν την προτεινόμενη λύση σε ελκυστική για τα διαπραγματευόμενα μέλη.

Έχοντας δει σε μεγαλύτερη ανάλυση τις διαπραγματευτικές τακτικές και τις εναλλακτικές που μπορεί να ακολουθήσει κανείς, στα επόμενα θα αναφερθούμε στα είδη των σχέσεων που υφίστανται στις επιχειρήσεις, έχοντας κατά νου το χώρο των λιανικών επιχειρήσεων.

2.6. Είδη ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων

Για μία επιχείρηση, η διαπραγμάτευση μπορεί να αποτελέσει το συστατικό της επιτυχίας και της βιωσιμότητάς της. Στην επιχειρησιακή καθημερινότητα, ανακύπτουν θέματα που χρήζουν την ανάγκη να λυθούν, αφού ληφθεί κάποια απόφαση. Πολλές φορές τα άτομα που εργάζονται για την επιχείρηση και έχουν λάβει ένα στρατηγικό ρόλο αναλαμβάνουν να διαπραγματευτούν. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι συνήθως το δημιουργούμενο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι απαιτητικό, ενώ οι συμμετέχοντες καλούνται να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους αν θέλουν η διαπραγμάτευση να ευοδωθεί. Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα είδη των ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σχέσεων καθώς και οι μεταξύ τους

αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις στο χώρο των επιχειρήσεων και κυρίως στο χώρο της λιανικής αγοράς.

2.6.1 Είδη ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων

Ο πολυτιμότερος πόρος μιας επιχείρησης κατά πολλούς είναι οι άνθρωποι της που εργάζονται σε αυτήν. Με την είσοδο των νέων τεχνολογιών είναι εύκολη η πρόσβαση και η αντιγραφή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που μπορεί να παρέχει μια επιχείρηση. Αυτό που δύσκολα αντιγράφεται και την κάνει μοναδική στο χώρο της είναι οι άνθρωποι της. Προφανώς αυτοί δημιουργήσαν αλλά και συνεχίζουν την ιστορία της επιχείρησης, συνιστούν την κουλτούρα της, ορίζουν το όραμά της. Όλα τα προαναφερόμενα συνθέτουν το πλεονέκτημα μιας επιτυχημένης επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Επειδή όμως, το όραμα και η οργανωσιακή κουλτούρα μια επιχείρησης βασίζεται στους ανθρώπους που την απαρτίζουν, είναι λογικό και επόμενο οι άνθρωποι αυτοί να έχουν συγκεκριμένες ανάγκες προσφέροντας έτσι τις υπηρεσίες τους με υλικά ανταλλάγματα (χρήματα) ή άυλα (αναγνώριση, ανάγκη για συντροφικότητα, αυτοεκπλήρωση). Οι σχέσεις επομένως που αναπτύσσονται από τους ανθρώπους της μεταξύ των αλλά και με την ίδια τη επιχείρηση είναι σχέσεις συνεχούς ανταλλαγής, σχέσεις που βρίσκονται συνεχώς σε κάποιου είδους ενδοεπιχειρησιακής διαπραγματεύσεως οι οποίες μπορεί να είναι μεταξύ ομάδων, μεταξύ τμημάτων ή και ατομικές. Τα είδη ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων αφορούν σε:

Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων: Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που κατέχουν τον ίδιο βαθμό σε μια επιχείρηση είναι βασικές για την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας χωρίς προσπάθειες υπονόμησης άλλων εργαζομένων. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κινητοποίησης του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης, βασιζόμενο στη συνεχή διαπραγμάτευση όλων των εμπλεκομένων. Είναι σημαντικό να μην είναι κανείς αποξενωμένος από τα προβλήματα και τους επιχειρησιακούς στόχους και όλοι μαζί πρέπει να συμμετέχουν και να συνδράμουν στην στρατηγική της επιχείρησης.

Σχέσεις προϊσταμένων –υφισταμένων: Αυτό το είδος σχέσης συναντάται πιο συχνά στις επιχειρήσεις όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις. Στην ουσία, υφίστανται σε καθημερινή βάση μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε διαφορετική εργασιακή βαθμίδα. Τα θέματα που τους απασχολούν αφορούν μισθούς, αρμοδιότητες, συγκρούσεις, μπόνους αποδοτικότητας και εξέλιξης μέχρι και αποφάσεις που μπορούν να κρίνουν το εργασιακό τους μέλλον.

Σχέσεις μεταξύ των τμημάτων: Δυστυχώς και αυτό είναι πιο έντονο στις μέρες που διανύουμε οι επιχειρήσεις και κυρίως αυτές του τομέα της λιανικής καλούνται να λειτουργήσουν έχοντας περιορισμένο αριθμό πόρων. Οι πόροι λοιπόν αυτοί πρέπει να κατανεμηθούν με τέτοιο τρόπο στα διάφορα τμήματα που να είναι επωφελής για το σύνολο της επιχείρησης. Είναι λοιπόν πασιφανής ο λόγος που τμήματα /καταστήματα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την απορρόφηση περισσότερων πόρων, κάτι που θα του οδηγήσει πιο γρήγορα στην επίτευξη των στόχων τους. Για τα συγκεκριμένα θέματα γίνονται διαπραγματεύσεις κάθε χρόνο στη προσπάθεια να μοιραστεί ο προϋπολογισμός της επιχείρησης αλλά και καθημερινά με αφορμή τις ανακύπτουσες ανάγκες.

Σχέση εργαζομένων-εργοδότη: Οι διαπραγματεύσεις σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση γίνονται απευθείας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου ενώ σε μια μεγάλη επιχείρηση και δη πολυεθνική όπως αυτή που μελετάμε στη παρούσα διπλωματική ο εργοδότης δεν είναι κάποιο πρόσωπο αλλά ο εντεταλμένος ανώτερος υπάλληλος της επιχείρησης π.χ. ο γενικός διευθυντής. Οι διαπραγματεύσεις λοιπόν αυτές δεν αφορούν μόνο τις αποδοχές του εργαζόμενου αλλά και την εκπαίδευση του, την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, την αξιολόγηση του, την εξέλιξη του μέσα στη επιχείρηση.

Σχέσεις Δ.Σ –μετόχων: Οι σχέσεις αυτές είναι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων που βάζουν τα χρήματα τους προκειμένου να ξεκινήσει μια επιχείρηση την λειτουργία της και των επαγγελματιών διαχειριστών των χρημάτων αυτών. Η συνεργασία τους επομένως αφορά στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης που προσπαθούν να φέρουν σε συμβιβασμό την επιθυμία των μετόχων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κερδών τους και συνάμα υψηλότερης απόδοσης της επένδυσή τους, με τον ρεαλισμό που επιδεικνύουν για το τι είναι τεχνοκρατικά εφαρμόσιμο τα μέλη του Δ.Σ.

2.6.2 Είδη έξω επιχειρησιακών σχέσεων

Οι επιχειρήσεις σήμερα και δη οι δραστηριοποιούμενες στο χώρο της λιανικής αγοράς καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο περιβάλλον, συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό. Η στρατηγική που χαράσσει κάθε επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό της καθημερινές δράσεις της αλλά και επηρεάζεται από τις σχέσεις από ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος της (πιστωτικό σύστημα, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, κοινωνία). Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν για μια επιχείρηση να έχει την ικανότητα να συνδιαλέγεται με τις δυνάμεις αυτές. Τα είδη εξωεπιχειρησιακών σχέσεων αφορούν τα εξής:

Σχέσεις με προμηθευτές: Οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τους προμηθευτές για μια επιχείρηση λιανικής είναι ζωτικής σημασίας. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις στο χώρο του μάρκετινγκ -μάνατζμεντ είναι ότι οι προμηθευτές είναι συνεργάτες μας σε ένα ορίζοντα χρόνου μακρύ και ότι η οποιαδήποτε επιτυχία μας είναι και δική τους επιτυχία, ή καλύτερα είναι πρώτα δική τους επιτυχία και ύστερα δική μας. Σε μια ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή π.χ των σουπερ-μάρκετ οι ιδύνοντες δεν ενδιαφέρονται πια μόνο για την καλύτερη τιμή του προϊόντος που μπορεί να τους δοθεί αλλά και για την σταθερή ποιότητα και τη συνέπεια στις παραδόσεις, πράγμα που διευκολύνει την διασφάλιση της ποιότητας και δημιουργεί δεσμούς με τους προμηθευτές της εταιρίας.

Σχέσεις με πελάτες: Η σχέση αυτή είναι ο κεντρικός πυλώνας για μια επιχείρηση του λιανικού εμπορίου όπου πάνω σε αυτή θα στηριχτεί το μεγαλύτερο αν όχι όλο το μέρος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί προκειμένου να υπάρξει κερδοφορία. Το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης περιστρέφεται γύρω από τη σχέση της με τους πελάτες είτε στα αρχικά στάδια, είτε στην προσέλκυση τους, είτε στην εξυπηρέτηση τους, δείχνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το προφίλ της επιχείρησης (π.χ. πελατοκεντρικό). Το τμήμα των πωλήσεων κατέχει μια εξέχουσα θέση σε κάθε εταιρία και η διαπραγμάτευση καθώς και οι τεχνικές της έχει αναχθεί σε επιστήμη. Δεν είναι άλλωστε τυχαία η δημιουργία ειδικών εταιριών όπου σύμβουλοι και πωλητές εκπαιδεύονται σε τεχνικές διαπραγμάτευσης προκειμένου να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η επιτυχία ή η αποτυχία μια επιχείρησης εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την σχέση που αναπτύσσει με τους πελάτες της.

Σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις: Τέτοιου τύπου σχέσεις μπορεί να είναι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ των επιχειρήσεων με συμπληρωματικούς στόχους έχοντας ως σκοπό την αμοιβαία ανάπτυξη και την συνεργασία. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συντονισμό κάποιων δραστηριοτήτων τους προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, διατηρώντας όμως την ανεξαρτησία τους. Κίνητρα προκειμένου να συναφθεί μια συμμαχία μεταξύ επιχειρήσεων ενδεχομένως να είναι ο επιμερισμός του κινδύνου, η επίτευξη οικονομίας κλίμακας ή η πρόσβαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Ένα ακόμη ενδεχόμενο είναι η άλλη επιχείρηση να είναι ανταγωνίστρια και η μεταξύ των συμφωνία να αφορά συγκεκριμένους τομείς ή μπορεί να είναι μια συμφωνία «μη επίθεσης», όπως είναι μια συμφωνία για να αποφευχθεί ένας πόλεμος τιμών που θα πλήξει και τις δύο επιχειρήσεις.

2.7 Διαπραγματεύσεις των προαναφερομένων (ενδο- και έξω-επιχειρησιακών) σχέσεων

Η επαγγελματική ζωή στο πλαίσιο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού βασίζεται σε σχέσεις ανταλλαγής και εξάρτησης όπου αντικρουόμενα συμφέροντα, αλληλεξαρτήσεις και καταναμεμημένες ευθύνες αναπόφευκτα προκύπτουν στις εταιρείες ή τους οργανισμούς (Bacharach, 1983). Τα προαναφερόμενα προσδιορίζουν κάθε φορά τους λόγους για ενδο-επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις, ενώ δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ενδο-επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις συνήθως χρησιμεύουν ως σημαντικό μέσο συντονισμού και ολοκλήρωσης για τη διαχείριση. Ένας από τους σημαντικότερους στόχους των ενδο-επιχειρησιακών διαπραγματεύσεων αφορά την αντιμετώπιση και έλλειψη πόρων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την έλλειψη πόρων, ο οποίος με ετερογενείς στόχους που τίθενται σε μία εταιρία ή οργανισμό αλλά και με την υφιστάμενη αλληλεξάρτηση οδηγεί σε αύξηση των συγκρούσεων.

Στον τομέα της διαχείρισης προσωπικού μπορεί να βρει κανείς περαιτέρω στόχους ενδο-επιχειρησιακής διαπραγματεύσεως που εστιάζονται στις σχέσεις εξάρτησης ή υποταγής οπότε η διαπραγματεύσεως ως μέσο διαχείρισης είναι συχνά αυτή που οδηγεί πρώτα στην επιθυμητή πίστη, διαφάνεια και επομένως στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι διευθυντές προσωπικού πρέπει να διαπραγματεύονται τόσο με τους διευθυντές όσο και με τους υφισταμένους εργαζόμενους μίας εταιρίας ή οργανισμού.

Μια αντίστοιχη κατάσταση εμφανίζεται και στο πλαίσιο των έξω ή δια-επιχειρησιακών διαπραγματεύσεων, καθώς σε αυτή την περίπτωση έρχονται αντιμέτωπες διαφορετικές οργανωτικές δομές. Κατά τη διεξαγωγή δια-επιχειρησιακών διαπραγματεύσεων, οι εταιρείες μπορούν να καθοδηγούνται τόσο από τακτικούς όσο και από στρατηγικούς στόχους. Στην περίπτωση των καθημερινών εργασιών, οι διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν υπόψη τακτικές πτυχές αποφασίζουν για την ανάθεση συμβάσεων μεταξύ δύο οργανισμών. Οι στρατηγικοί στόχοι εδώ μπορεί να είναι είτε οικονομικοί λόγοι, όπως η εξοικονόμηση κόστους (συναλλαγής) μέσω στενότερης συνεργασίας, είτε ίσως η δυνατότητα καλύτερου ελέγχου των επιχειρηματικών εταίρων.

Συμβαίνει, όταν δύο καθιερωμένοι οργανισμοί χρειάζονται ή επιθυμούν να διαπραγματευτούν μια επιχειρηματική συναλλαγή, τη σχέση τους ή κάποιου είδους εμπιστοσύνη. Για παράδειγμα, οι διαπραγματεύσεις της European Airbus Industries με την αμερικανική εταιρεία Boeing για την επίλυση των διαφορών τους σχετικά με τις άμεσες και έμμεσες επιδοτήσεις που λαμβάνουν από τις αντίστοιχες κυβερνήσεις τους είναι ένα καλό παράδειγμα άμεσης διαπραγματεύσεως σε εξω-επιχειρησιακό επίπεδο.

Σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις, τα μέρη της διαφοράς τείνουν να είναι οργανωμένα, να έχουν κοινό έδαφος και καλά κίνητρα για την επίλυση των συγκρούσεών τους, να έχουν σαφή ηγεσία και να εργάζονται με σαφώς καθορισμένους στόχους.

Όσον αφορά τις προαναφερθείσες στρατηγικές πτυχές, οι διαπραγματεύσεις συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη και τη διατήρηση επιχειρηματικών σχέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρηματικές σχέσεις επηρεάζονται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η συμπεριφορά σε προηγούμενες διαπραγματεύσεις. Ενώ οι διοργανωτικές διαπραγματεύσεις μπορούν να διεξάγονται σε διάφορες καταστάσεις (π.χ. συλλογικές διαπραγματεύσεις, πολιτικές διαπραγματεύσεις, διεθνείς διαπραγματεύσεις...), έχουν ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο των διαδικασιών βιομηχανικών συναλλαγών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τιμές και οι υπηρεσίες εδώ συνήθως δεν καθορίζονται εκ των προτέρων, αλλά πρέπει πρώτα να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ αγοραστή και πωλητή. Ακόμη και αν σε αυτό το πλαίσιο – ιδιαίτερα στις μακροχρόνιες σχέσεις – μπορεί να προκύψει επαναλαμβανόμενη πτυχή των διαπραγματεύσεων, συχνά οι διοργανωτικές διαπραγματεύσεις αποτελούν μια πραγματική νέα πρόκληση για τη διοίκηση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός των νέων προδιαγραφών των προϊόντων και των διαδικαστικών βελτιώσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα δοθεί μεγαλύτερη ανάλυση στη μεθοδολογία που ακολουθείται σε μία διαπραγμάτευση, εκκινώντας από τη γνώση των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς, αναφερόμενοι στις φάσεις που μπορεί να λάβουν μέρος καταλήγοντας στις τακτικές που υιοθετούνται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

3.1 Καθορίζοντας τον στόχο της διαπραγμάτευσης

Βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση είναι να καθορίσουμε τον στόχο μας, ο οποίος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, εφικτός, ρεαλιστικός, μετρήσιμος και σε συγκεκριμένο χρονικό και οικονομικό πλαίσιο (Πατσαβούδης, 2004). Είναι σημαντικό να μη περιορίζεται σε ένα μόνο σημείο (π.χ. κράτησης) γιατί, αν γίνει κάτι τέτοιο, το αποτέλεσμα οδηγεί στη νίκη μόνο τη μια πλευρά. Αν όμως καταστεί δυνατό να συνθέσουμε συνδυασμούς σημείων από όπου μπορούν να προκύψουν κέρδη και ζημιές τότε μπορούμε να έχουμε ένα θετικό αποτέλεσμα.. Μία τέτοια προσέγγιση μπορεί να προτιμηθεί σε διαπραγματεύσεις τύπου κερδίω-χάνω και σε διαπραγματεύσεις τύπου κερδίω-κερδίζεις (Πατσαβούδης, 2004).

Όπως αναφέρθηκε, χρειάζεται να μάθουμε τι πραγματικά θέλει η άλλη πλευρά, συνειδητοποιώντας ότι κάτι τέτοιο μπορεί να είναι δύσκολο. Ο προφανής λόγος είναι ότι ακόμη και εμείς οι ίδιοι, ως διαπραγματευτές, μπορεί να μη ξέρουμε πραγματικά το τι θέλουμε ή το τι χρειαζόμαστε. Επίσης, πριν την διαπραγματευτική διαδικασία πρέπει να γίνει μια διάγνωση των σημείων εκείνων που οι δικοί μας στόχοι έχουν μικρή σπουδαιότητα για το άλλο μέρος και το αντίστροφο ώστε να υπάρχει ικανοποίηση και από τις δύο πλευρές.

Η διαπραγματευτική διαδικασία προχωρά πιο γρήγορα και ικανοποιητικά προς το επιθυμητό αποτέλεσμα αν οι διαπραγματευόμενες πλευρές έχουν κάποιο βαθμό συμβατότητας, όπου αυτή η συμβατότητα θα γίνει ο κρίκος που θα ενώσει και θα δημιουργήσει την εμπιστοσύνη των δύο μερών. Η δημιουργία κλίματος ευνοεί τις συνθήκες συζήτησης αλλά αυτό που ουσιαστικά διαμορφώνει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι η υποβολή των προτάσεων με τέτοιον τρόπο ώστε το άλλο μέρος να έχει την τάση να τις αποδεχθεί. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι υπάρχει πάντα ο αστάθμητος παράγοντας κατά την εξέλιξη της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Μπορούμε όμως, να αυξήσουμε τις πιθανότητες να επιλέξουμε μια επιθυμητή στρατηγική, αν προχωρήσουμε σε μια σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση της άλλης πλευράς.

Ένα επιπλέον σημείο όμως που θα πρέπει να έχουμε κατά νου αφορά τη διαπίστωση ότι πριν κάποιος/α ή μία ομάδα εμπλακεί στον καθορισμό των στόχων, να αναλογιστεί ή μελετήσει πραγματικές καταστροφές του παρελθόντος. Οι στόχοι της διαπραγμάτευσης, πέρα από το να αποτελούν θεραπεία για όλα, μπορούν να πυροδοτήσουν μια ποικιλία καταστροφικών συμπεριφορών. Αναρωτιέται επομένως κανείς, τι συμβαίνει με τους στόχους; Έρευνες υποδηλώνουν ότι ο καθορισμός συγκεκριμένων, απαιτητικών στόχων μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και να

βελτιώσει τα οργανωτικά αποτελέσματα. Αλλά αυτά τα ευρήματα, που επιτυγχάνονται σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα, αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τις πιέσεις και τους πειρασμούς του πραγματικού κόσμου. Συγκεκριμένοι, απαιτητικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε μια σειρά προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων (Pon Staff, 2023).

1. Περιορισμένη Εστίαση.

Λόγω του ότι οι στόχοι που θέτουμε εστιάζουν την προσοχή μας σε μια εργασία, πρέπει να σημειωθεί ότι μία τέτοιου είδους στενή εστίαση, μπορεί να μας κάνει να παραβλέψουμε άλλα σημαντικά ζητήματα ή εργασίες. Ως παράδειγμα μπορούμε να σκεφτούμε ένα κατάστημα λιανικής, όπου επιβραβεύοντας τους υπαλλήλους για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων πωλήσεων, ελλοχεύει ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να παραβλέψουν άλλους κρίσιμους στόχους, όπως η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να «ευδοκιμήσει» μακροπρόθεσμα.

2. Ανάλυση πολλαπλών κινδύνων (ρίσκο).

Συχνά συνιστάται στους διευθυντές να θέτουν στόχους διαπραγμάτευσης που είναι αρκετά απαιτητικοί ώστε να παρακινούν τους διαπραγματευτές να εργαστούν όσο το δυνατόν πιο σκληρά, αλλά όχι τόσο σκληρά ώστε οι εργαζόμενοι να μην βλέπουν κανένα νόημα στην προσπάθεια. Αυτό το επιχείρημα αγνοεί το γεγονός ότι τέτοιοι «επεκτεινόμενοι στόχοι» τείνουν να ενθαρρύνουν την επικίνδυνη συμπεριφορά, παρακινώντας τους διαπραγματευτές να αξιώσουν μεγάλες απαιτήσεις καταστρέφοντας εν τέλει την ζητούμενη αξία.

3. Αντιδεοντολογική συμπεριφορά.

Οι στόχοι μπορούν να αναγκάσουν τους εργαζόμενους να λάβουν αποφάσεις που δεν είναι μόνο επικίνδυνες, αλλά και ανήθικες. Την ηθική θα τη συζητήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο. Ενθαρρύνοντας τους διαπραγματευτές να επικεντρωθούν στους σκοπούς και όχι στα μέσα, τότε ο καθορισμός στόχων δημιουργεί ένα οργανωτικό κλίμα ώριμο για παράνομη και ανήθικη συμπεριφορά πυροδοτώντας δύο τύπους συμπεριφοράς εξαπάτησης:

- ανήθικες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων (ψέματα ή ψεύτικες υποσχέσεις).
- Παραποίηση της απόδοσης στους εργοδότες και τους πελάτες τους λόγω της μη-προσέγγισης των στόχων

4. Αποτυχία μάθησης και συνεργασίας.

Η έντονη εστίαση σε περιορισμένους στόχους μπορεί να εμποδίσει τους διαπραγματευτές να δουν τη μεγάλη εικόνα. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να τους αποσπαστεί η προσοχή από την απορρόφηση ευρύτερων διδαγμάτων που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Επιπλέον, οι διαπραγματευτές μπορεί να μπουν στον πειρασμό να υιοθετήσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές και όχι συνεργατικές για την επίτευξη προκλητικών στόχων και, ως αποτέλεσμα, να χάνουν ευκαιρίες να δημιουργήσουν αξία για τους οργανισμούς τους στη διαδικασία.

3.2 Χαρακτηριστικά-ιδιότητες διαπραγμάτευσης και παράγοντες επιτυχίας

Οι διαπραγματεύσεις χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά και ιδιότητες (Helmold , 2022):

- Πρέπει να συμμετέχουν τουλάχιστον δύο ή περισσότερα μέρη.
- Ο στόχος των μερών πρέπει να είναι η επίτευξη συμφωνίας.
- Η προσπάθεια των μερών πρέπει να είναι η φιλική επίλυση μιας σύγκρουσης.
- Πρέπει να υπάρχει προθυμία να δώσουν και να πάρουν από όλα τα μέρη.
- Πρέπει να επιτευχθεί η επιθυμητή ισορροπία συμφερόντων.
- Όλα τα μέρη πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες για να βρουν μια λύση.

Εάν αυτά τα χαρακτηριστικά πληρούνται μόνο εν μέρει ή δεν πληρούνται καθόλου, δεν μιλάμε για διαπραγματεύσεις, όπως δηλώνει ο O'Brien (O'Brien, 2016). Εκτός από τα χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων, πολλοί ερευνητές ή συγγραφείς περιγράφουν ότι ορισμένοι παράγοντες επιτυχίας είναι απαραίτητοι για θετικές διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι αποτελεσματικές, αποδοτικές και να πραγματοποιούνται στο σωστό περιβάλλον. Οι ακόλουθοι παράγοντες επιτυχίας μπορούν να συνοψιστούν προκειμένου να διεξαχθούν επιτυχώς οι διαπραγματεύσεις (O'Brien 2016):

- Αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις (ποιότητα)
- Αποτελεσματικότητα στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων (διαχείριση χρόνου)
- Κλίμα διαπραγματεύσεων (σχέσεις)
- Ισορροπία δυνάμεων των διαπραγματευτικών εταίρων (ισότητα)
- Συμφωνία στα σημεία διαπραγμάτευσης (επικοινωνία)

- Κοινά οφέλη (δικαιοσύνη)
- Διατύπωση στόχων (σαφήνεια)
- Προσανατολισμός στο κέρδος (δημιουργία αξίας)

Ποια είναι όμως τα στάδια-φάσεις που ακολουθούνται σε μία διαπραγμάτευση; Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, οι οποίες στην ουσία άλλοτε με μικρές και άλλοτε με μεγαλύτερες επικαλύψεις είναι οι ίδιες (Heltnold, 2022)

3.3. Φάση 0: Αρχική προσέγγιση - απόκτηση γνώσης της άλλης πλευράς

Η αρχική προσέγγιση απόκτησης γνώσης της άλλης πλευράς, αφορά το ότι ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει, ποιος είναι ο εξουσιοδοτημένος διαπραγματευτής της άλλης πλευράς, ποιος μπορεί να επηρεάσει την διαπραγμάτευση και πιθανόν τη λήψη της απόφασης αλλά και ποιος είναι πραγματικά αυτός που διαπραγματεύεται. Στην ουσία, ποια είναι τα «εμπλεκόμενα» μέρη της άλλης πλευράς στη διαπραγματευτική διαδικασία. Προκειμένου όμως να χαράξει κανείς μια επιτυχημένη στρατηγική οι παραχωρήσεις που μπορεί να κάνει η μια πλευρά πρέπει να είναι διατυπωμένες με δελεαστικό τρόπο και να ανταποκρίνονται όσο καλύτερα γίνεται στις ανάγκες της άλλης πλευράς. (John Gasink, Jeff Weiss, 2004).

3.3.1. Γνωρίζοντας τον έτερο διαπραγματευτή (την άλλη πλευρά)

Πολλά άτομα προετοιμάζονται για διαπραγματεύσεις σκεπτόμενα τι θέλουν να κερδίσουν, τι είναι πρόθυμοι να εγκαταλείψουν, πόση δύναμη ή επιρροή έχουν, πώς πρέπει να ξεκινήσουν τη διαπραγμάτευση, ποια είναι τα καλύτερα επιχειρήματά τους και σε ποιο σημείο θα αποχωρήσουν από τη συμφωνία (Πατσαβούδης, 2004· Heltnold, 2022).

Στη συνέχεια, σχεδιάζουν μια κατάλληλη στρατηγική διαπραγμάτευσης και προσπαθούν να διαμορφώσουν μια ευνοϊκή συμφωνία στο τραπέζι εφαρμόζοντας αυτήν τη στρατηγική. Αυτός ο τρόπος προετοιμασίας φαίνεται αρκετά λογικός σε πολλούς διαπραγματευτές, καθώς έχει πολλά θετικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, η ανάλυση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν κατά την προετοιμασία και τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής διαπραγμάτευσης που συνάδει με αυτήν την ανάλυση

είναι ένα σημαντικό βήμα που πολλοί διαπραγματευτές – έμπειροι και άπειροι – απλώς αποτυγχάνουν να κάνουν. Ωστόσο, ενώ αυτή η προσέγγιση μπορεί να φαίνεται διεξοδική και κατάλληλη, είναι, στην πραγματικότητα, ελλιπής.

3.3.2 Γνώση των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς

Τα άτομα που επικεντρώνονται αποκλειστικά στον εαυτό τους και στη δική τους κατάσταση κατά τη διάρκεια των προετοιμασιών παραμελούν (συχνά ακούσια) ένα σημαντικό μέρος της εξίσωσης των διαπραγματεύσεων – **το άλλο μέρος**. Δεδομένου ότι το άλλο μέρος πρέπει τελικά να συμφωνήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία, οι διαπραγματευτές που δεν λαμβάνουν υπόψη το άλλο μέρος και την προοπτική του κάνουν ένα κοινό λάθος που επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της προετοιμασίας (Gasing, 2004).

Η ανάπτυξη κατανόησης του άλλου μέρους κατά τη διάρκεια των προετοιμασιών (π.χ. τι είναι σημαντικό για αυτούς, τι είδους συμφωνία θα τους άρεσε, πότε θα αποχωρούσαν από τη διαπραγμάτευση, ποια επιχειρήματα θα προβάλουν, ποιος θα λάβει τις τελικές αποφάσεις και τα παρόμοια) διευκολύνει την ακριβή αξιολόγηση του πλαισίου διαπραγμάτευσης, την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαπραγμάτευσης, και πως μπορεί να επιτύχει με αποτελεσματικό τρόπο. Πράγματι, οι διαπραγματευτές που προετοιμάζονται αξιολογώντας τόσο τη δική τους κατάσταση όσο και των ομολόγων τους είναι πιο προετοιμασμένοι για τις διαπραγματεύσεις τους από εκείνα τα άτομα που επικεντρώνονται μόνο στον εαυτό τους.

Η ανάπτυξη μιας ακριβούς κατανόησης των υποκείμενων συμφερόντων του άλλου μέρους είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορεί να κάνει ένας διαπραγματευτής. Για να εκκινήσει η κατανόηση του άλλου μέρους, πρέπει πρώτα να κατανοήσει κανείς τα συμφέροντά τους, τα πράγματα που είναι σημαντικά για αυτούς, εννοώντας τις υποκείμενες ανάγκες, τους στόχους, τις ελπίδες και τις ανησυχίες τους και ό,τι δεσμεύονται να ικανοποιήσουν στη διαπραγμάτευση. Εάν τα συμφέροντα ενός μέρους δεν ικανοποιούνται εύλογα από οποιαδήποτε προτεινόμενη συμφωνία, το εν λόγω μέρος δεν θα πρέπει –και σχεδόν πάντα δεν θα συμφωνήσει– να συμβαδίσει με τη συμφωνία αυτή. Επομένως, μία βασική εργασία είναι να κάνει κανείς τον ομολόγο του στη διαπραγμάτευση να συμφωνήσει σε μια συμφωνία που ικανοποιεί τα συμφέροντά σας όσο το δυνατόν καλύτερα. Ο ευκολότερος και καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι να παρουσιαστεί μια συμφωνία που ικανοποιεί τα συμφέροντα του ομολόγου σας καθώς και τα δικά σας. Εάν δεν γνωρίζετε ποια είναι τα

συμφέροντά τους, πιθανότατα θα είναι δύσκολο να τους παρουσιαστεί μια τέτοια συμφωνία.

Η σταθερή κατανόηση των συμφερόντων του άλλου μέρους βοηθά:

- Στον προσδιορισμό του τι έχετε ή μπορείτε να κάνετε που μπορεί να έχει αξία για την άλλη πλευρά, γεγονός που μπορεί να διευκολύνει την εύρεση του καλύτερου τρόπου για να πάρει κανείς αυτό που θέλει.
- Στη δημιουργία συμφωνιών που ικανοποιούν αποδεκτά τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, γεγονός που θα αυξήσει την πιθανότητα η συμφωνία να είναι βιώσιμη (δεδομένου ότι το άλλο μέρος θα παρακινηθεί από το δικό του προσωπικό συμφέρον να εφαρμόσει επιτυχώς τη συμφωνία).
- Στην ανακάλυψη πιθανών πηγών αξίας που διαφορετικά θα είχαν χαθεί, γεγονός που αυξάνει την ικανότητα να εφευρίσκονται δημιουργικές λύσεις που μεγιστοποιούν την αξία.
- Στην αποφυγή προτάσεων που έχουν ελάχιστες ή καθόλου πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές, γεγονός που μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και να ελαχιστοποιήσει την απογοήτευση και από τις δύο πλευρές.

3.3.3 Η εναλλακτική λύση αποχώρησης του άλλου μέρους

Η άλλη πλευρά διαπραγματεύεται για την ικανοποίηση των συμφερόντων της. Εάν δεν μπορούν να ικανοποιηθούν τα συμφέροντά της σε μια συμφωνία, τότε θα κάνει κάτι άλλο (από μόνη της ή με κάποιον άλλο) για να ικανοποιήσει αυτά τα συμφέροντα. Με άλλα λόγια, η εναλλακτική λύση είναι ο καλύτερος τρόπος για να ικανοποιηθούν τα συμφέροντά της χωρίς να εμπλακεί σε κάποια διαπραγμάτευση. Επιπλέον είναι προφανές ότι, κανένας διαπραγματευτής δεν πρέπει ποτέ να δεχτεί μια συμφωνία που είναι χειρότερη από την εναλλακτική λύση της αποχώρησης. Εάν η συμφωνία που διαπραγματεύεται δεν ανταποκρίνεται καλύτερα στα συμφέροντά της από την εναλλακτική λύση αποχώρησης, δεν πρέπει να πει "Ναι" σε αυτήν. Θα ήταν καλύτερα να πει «Όχι» και να ακολουθήσει αυτόν τον εναλλακτικό δρόμο. Πράγματι, ο νούμερο ένα λόγος που οι άνθρωποι λένε «Όχι» σε μια προτεινόμενη συμφωνία είναι επειδή έχουν μια εναλλακτική λύση που ανταποκρίνεται καλύτερα στα συμφέροντά τους από τη συμφωνία που τους προσφέρεται.

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της εναλλακτικής λύσης αποχώρησης της άλλης πλευράς σε μία διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη για την κατανόηση της προοπτικής της

σχετικά με το πλαίσιο των διαπραγματεύσεων στο σύνολό του, και ιδίως των κατατιθέμενων προτάσεων. Έχοντας μια ακριβή αίσθηση της εναλλακτικής λύσης αποχώρησης της άλλης πλευράς βοηθά:

- Στην ανάπτυξη μιας πιο ακριβούς κατανόησης των διαφορετικών επιλογών της άλλης πλευράς για την ικανοποίηση των συμφερόντων της, η οποία θα επιτρέψει να καθοριστεί το βασικό εμπόδιο που θα πρέπει να ξεκαθαρίσει η πρότασή σας για να τους κάνετε να πουν «Ναι».
- Στην απόκτηση καλύτερης αίσθησης του πότε μπλοφάρει η άλλη πλευρά. Δηλαδή, για το τι θα γίνει αποδεκτό ή μη (π.χ. λέγοντας όχι ως τακτική διαπραγμάτευσης για να δει αν θα βελτιωθεί περαιτέρω κάποια προσφορά), ώστε να μπορεί να προφυλαχθεί από το να δοθεί περισσότερη αξία σε μια συμφωνία από ό, τι είναι απαραίτητο
- Στη δημιουργία επιχειρημάτων που κάνουν την εναλλακτική λύση της άλλης πλευράς να φαίνεται λιγότερο ελκυστική για αυτούς, γεγονός που θα κάνει μία πρόταση να φαίνεται πιο ελκυστική για την άλλη πλευρά, οπότε αυξάνεται η πιθανότητα αποδοχής της.
- Στην αναζήτηση τρόπων για να περιοριστεί η ικανότητά τους να ακολουθηθεί η εναλλακτική λύση, η οποία μπορεί για άλλη μια φορά να κάνει την πρότασή της μίας πλευράς να φαίνεται πιο ελκυστική για την άλλη.

3.3.4 Γνώση της εξουσίας ή εξουσιοδότησης δέσμευσης της άλλης πλευράς

Μια σημαντική πληροφορία που πρέπει να κατέχει κανείς αφορά τη γνώση της εξουσίας που κατέχει η απέναντι διαπραγματευόμενη πλευρά. Ουσιαστικά δηλαδή εάν το άλλο μέρος έχει την εξουσία να δεσμευτεί σε οποιαδήποτε συμφωνία κατά τη συμμετοχή του στη διαπραγμάτευση. Θα πρέπει να σκεφτεί κανείς ότι σχεδόν σε οποιαδήποτε περίπλοκη διαπραγμάτευση π.χ. υψηλού κινδύνου, τα άτομα που διεξάγουν την εξωτερική διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών πρέπει επίσης να διεξάγουν εσωτερικές διαπραγματεύσεις με συναδέλφους, αφεντικά και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν οποιαδήποτε συμφωνία διαπραγματεύονται και προτείνουν. Όσο πιο περίπλοκο είναι το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης, τόσο πιο εκτεταμένες και δύσκολες είναι αυτές οι εσωτερικές διαπραγματεύσεις.

Η απουσία γνώσης του επιπέδου εξουσίας του άλλου μέρους (π.χ. ικανότητα δέσμευσης σε μια ολόκληρη συμφωνία, ικανότητα δέσμευσης σε μέρη μιας συμφωνίας, καμία ικανότητα δέσμευσης αλλά επιφορτισμένο με τη διερεύνηση δυνατοτήτων στο τραπέζι) και με ποιον – εάν υπάρχει κάποιος – πρέπει να

διαπραγματευτεί εσωτερικά, καθιστά πολύ δύσκολη και ταυτόχρονα μη-αποτελεσματική μία διαπραγμάτευση. Επιπλέον, πολλοί διαπραγματευτές χρησιμοποιούν την ασάφεια σχετικά με την εξουσία τους ως διαπραγματευτική τακτική - διαπραγματεύονται μια συμφωνία που ο ομόλογός τους πιστεύει ότι είναι πλήρης, στη συνέχεια επιστρέφουν στο τραπέζι και λένε ότι παρόλο που είναι υπέρ της συμφωνίας, το αφεντικό τους (ή η ομάδα έγκρισης) χρειάζεται μερικά ακόμη πράγματα που περιλαμβάνονται ή βελτιώνονται πριν δώσουν υπογραφή.

Βάσει των προ-αναφερομένων, η γνώση του είδους της εξουσίας/εξουσιοδότησης της άλλης πλευράς να δεσμευτεί βοηθά :

- στην αποφυγή του να γίνει κανείς θύμα κάνοντας ουσιαστικές παραχωρήσεις σε τακτικές που σχετίζονται με τη δέσμευση
- στον προσδιορισμό εάν πρέπει να προσκληθούν διαφορετικά μέρη στο τραπέζι για να αποκτηθεί άμεση πρόσβαση σε βασικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, (οπότε και επιταχύνεται η διαδικασία διαπραγμάτευσης).
- στην αξιολόγηση της κλιμάκωσης ως στρατηγική επιλογή και, εάν είναι, σε ποιον πρέπει να κλιμακωθεί και υπό ποιες συνθήκες και διαδικασία.
- στην απόφαση εάν θα προετοιμαστούν έγγραφα ή μοντέλα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον συνομιλητή στις εσωτερικές διαπραγματεύσεις του.
- στην αποτίμηση της προόδου που σημειώνεται, ώστε να είναι δυνατή η ανάπτυξη ενός ακριβούς χρονοδιαγράμματος διαπραγμάτευσης.

Έτσι ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκονται οι ανάγκες του άλλου μέρους μπορούμε να προσαρμόσουμε τις προτάσεις μας. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύεται για την κάλυψη των αναγκών της άλλης πλευράς δημιουργεί θετικό κλίμα στη διαπραγμάτευση όπου αν ικανοποιηθούν αποτρέπουν οποιουδήποτε είδους δυσαρέσκεια.

Η ανάλυση και η προσέγγιση του άλλου μέρους μπορεί να γίνει ευκολότερη αν λάβουμε υπόψιν μας το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και κινείται η άλλη πλευρά και λέγοντας περιβάλλον εννοούμε (Πατσαβούδης, 2004· Helmold, 2022)

- το μικρο-περιβάλλον (συγγενικό, εταιρικό, φιλικό) αλλά και
- το μακρο-περιβάλλον (αγορά, οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, θρησκευτικοί παράγοντες).

Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με τη συλλογή πληροφοριών από συνεργάτες, ανταγωνιστές, εξωτερικές πηγές, διαδίκτυο, κλπ .

Είναι σκόπιμο και αναγκαίο να τονιστούν δύο παράγοντες που βοηθούν στην άντληση στοιχείων εφόσον η φύση της διαπραγμάτευσης το επιτρέπει. Αφενός η πλήρης τήρηση στοιχείων τα οποία αποτελούν πηγή νομικής και ηθικής ισχύος στις διαπραγματεύσεις και αφετέρου η σημασία που έχει η άντληση των πληροφοριών από τον επιχειρηματικό κλάδο.

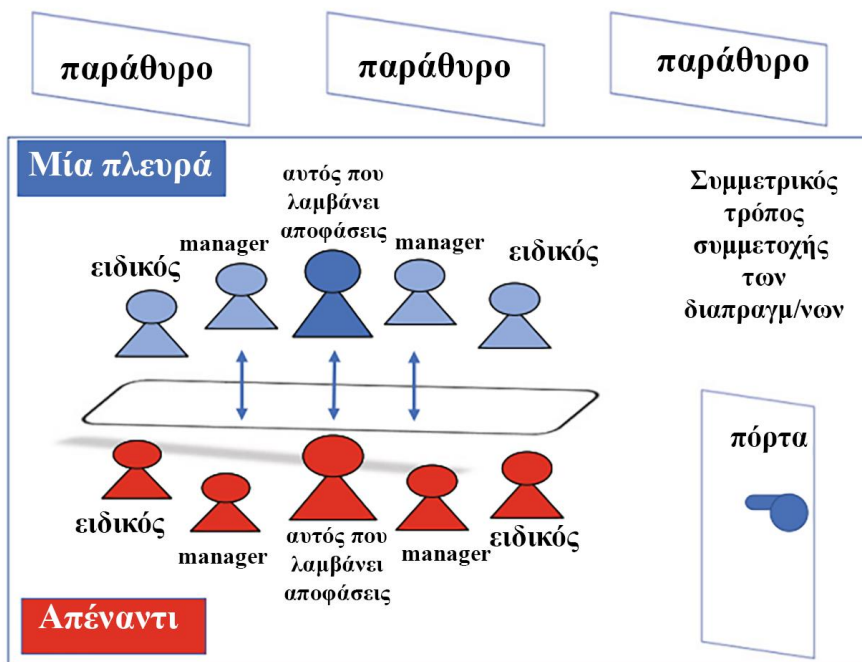
Κατά την διαδικασία που αξιολογούμε την άλλη πλευρά στη προσπάθεια μας να την γνωρίσουμε και να την προσεγγίσουμε για να επιτύχουμε τον στόχο μας **πρέπει να διερευνήσουμε την θέση που έχει ο οικονομικός παράγοντας για την άλλη μεριά**. Στην ουσία θα πρέπει να καλύψουμε στη συζήτηση μας το θέμα κόστος και δη συγκεκριμένες παραμέτρους μεταβαλλόμενες.

Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης είναι **η ανίχνευση των επιθυμιών συνειδητών και μη συνειδητών**. Τις περισσότερες φορές υπερισχύουν οι μη συνειδητές και σχετίζεται με το ότι οι περισσότερες πληροφορίες κατευθύνονται αυτόματα από το μη συνειδητό μέρος του νου.

Ανάλογα λοιπόν τον συζητητή που έχουμε απέναντι μας μπορούμε να κάνουμε μια γρήγορη ανάλυση του πως σκέφτεται και αντιστοίχως να κινηθούμε προκειμένου να τον προσεγγίσουμε. Λίγοι άνθρωποι είναι απόλυτα εσωστρεφείς ή εξωστρεφείς, συνήθως στο άτομο συνυπάρχουν και η εσωστρέφεια και η εξωστρέφεια σε διαφορετικά ποσοστά και αναλόγως των συνθηκών που υπάρχουν ή δημιουργούνται.

3.4 Φάση 1: Καλωσόρισμα και εκκίνηση των διαπραγματεύσεων

Στην ουσία στη συγκεκριμένη φάση πραγματοποιούνται οι χαιρετισμοί μεταξύ των μελών που συμμετέχουν σε μία διαπραγμάτευση και οτιδήποτε θα καθορίσει τον τρόπο που θα καθίσουν οι παριστάμενοι – ένα είδος «ζεστάματος» για να ξεκινήσει η διαδικασία. Ίσως να υπάρχουν κάποιες πρώτες συνομιλίες πως θα καθίσει ο καθένας όπως φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί (Helmold, 2022):



Εικόνα 4. Συμμετρικός τρόπος συμμετοχής των μελών της διαπραγμάτευσης

Είναι προφανές ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι διεύθυνσης των καθισμάτων των μελών των δύο πλευρών.

3.5 Φάση 2: Εισαγωγή

Σε αυτή την φάση της διαπραγματευτικής διαδικασίας μία από τις δύο πλευρές εκκινεί τη συζήτηση και καταθέτει την ιδέα της. Στην ουσία κάνει μία εισαγωγή για το λόγο της συνάντησης και για ένα μικρό χρονικό διάστημα λίγων λεπτών αναφέρει τα σημαντικότερα ζητήματα-θέματα που πρόκειται να συζητηθούν. Διευκρινιστικά θέματα, αποτελούν επίσης αντικείμενο συζήτησης στο συγκεκριμένο σημείο.

3.6 Φάση 3: Παρουσίαση ιδεών

Σε αυτή την φάση της διαπραγματευτικής διαδικασίας οι πλευρές αναλαμβάνουν να «παρουσιάσουν τον εαυτό τους» μιλώντας για τα θέματα που άπτονται της διαπραγμάτευσης, ενώ η άλλη πλευρά σημειώνει ή ακούει προσεκτικά. Οι πληροφορίες που παρατίθενται μπορεί να χρησιμοποιηθούν, ενώ μπορεί να γίνει αναφορά σε προσδοκίες και ενδεχόμενες απαιτήσεις.

3.7 Φάση 4: Πυρήνας διαπραγμάτευσης

Μετά το «ζέσταμα» και τις απαραίτητες φιλοφρονήσεις ή τις εισαγωγές, ουσιαστικά στη συγκεκριμένη φάση οι ομάδες υπεισέρχονται στον πυρήνα της διαπραγμάτευσης, όπου μπορεί να κατατεθούν ερωτήσεις («Γιατί...», «Πως ... », καθώς και άλλες διευκρινιστικές ερωτήσεις). Οι δύο πλευρές θα πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένες, οι απόψεις τους να διέπονται από ορθολογική σκέψη και σωστή διατύπωση. Ανάλογα με τους ειδικούς που συμμετέχουν στη διαδικασία, πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις μπορεί να διατυπωθούν, ενώ και οι απαντήσεις μπορεί να ζητηθεί να έχουν αιτιολόγηση. Οι απαντήσεις θα πρέπει επίσης να είναι δομημένες.

3.8 Φάση 5: Διαπραγμάτευση στα στοιχεία ενδιαφέροντος

Μετά το «ζέσταμα» τις απαραίτητες φιλοφρονήσεις, τις εισαγωγές, ουσιαστικά στη συγκεκριμένη φάση οι ομάδες υπεισέρχονται στον πυρήνα της διαπραγμάτευσης, συζητώντας λεπτομερώς τα σημεία ενδιαφέροντος. Ίσως κάθε ομάδα μαθαίνει τι είναι αναγκαίο και ωφέλιμο για την άλλη πλευρά, για τις πιθανές λύσεις στα ζητήματα ενδιαφέροντος καθώς και για τις συνέπειες που θα έχει ένα μη-κλείσιμο συμφωνίας. Ανταλλαγή δεδομένων μπορεί να λάβει μέρος.

3.9 Φάση 6: Περαιτέρω ανταλλαγή απόψεων-ερωτήσεων και τερματισμός των διαπραγματεύσεων

Ανάλογα με τις ανταλλαγές απόψεων ή προσφορών και των αντίστοιχων απαντήσεων οι δύο πλευρές μετακινούνται μεταξύ των επιθυμιών τους και των ζητούμενων που τίθενται στην υπό εξέλιξη διαδικασία. Στη συγκεκριμένη φάση τα δύο μέρη έρχονται σε συμφωνία που τα αφήνει ικανοποιημένα.

3.10 Φάση 7: Υιοθέτηση και Αποφάσεις για τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων

Ουσιαστικά στη συγκεκριμένη φάση οι διαπραγματευτές καθορίζουν τι πρέπει να γίνει πριν την υπογραφή της συμφωνίας.

3.11 Οπτική γωνία και σημεία διαφωνίας

Σε αυτή την φάση της διαπραγματευτικής διαδικασίας ορίζουμε σε ποιά ακριβώς σημεία διαφωνούμε. Επικεντρωνόμαστε στον ορισμό τους και αποσαφηνίζουμε πλήρως το τι αποζητά και επιδιώκει η κάθε πλευρά. Το πώς προσπαθούμε να προσεγγίσουμε το ζήτημα που μας ενδιαφέρει, σχετίζεται με την οπτική γωνία που το βλέπουμε, και κατά πόσο αυτό αντανακλά στις προσδοκίες μας για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Υπάρχουν αρκετά είδη οπτικών γωνιών σύμφωνα με τους (Lewicki, Gray και Elliot,2003):

Πίνακας 5. Οπτικές γωνίες κατά τη διαπραγμάτευση και ερμηνεία τους

ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ	ΕΡΜΗΝΕΙΑ
ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ	Εστίαση κάτω από πια οπτική γωνία προκύπτει η διαφωνία τους
ΦΙΛΟΔΟΞΙΑΣ	Έντονη διάθεση από τον έναν διαπραγματευτή να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του άλλου μέρους.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	Τι θέλει να κερδίσει κάποιος από τη διαπραγμάτευση, ποια στρατηγική και ποια τακτική θα ακολουθήσει για έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	Βλέπουν την διαπραγμάτευση περισσότερο ως διαδικασία. Το ενδιαφέρον τους εστιάζεται πιο πολύ στον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστούν την διαφωνία ή την σύγκρουση και λιγότερο για το θέμα της διαπραγμάτευσης.
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΥ	Χαρακτηρισμός μέσω της προηγούμενης εμπειρίας που είχαν στη αρχή της διαπραγμάτευσης, είτε από πληροφορίες για την φήμη του διαπραγματευτή. τείνει να είναι αρνητική και η οπτική γωνία της ταυτότητας θετική.
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ	Είναι η οπτική γωνία με την οποία τα μέρη ταυτίζουν το ποιοι είναι. Ενδεχομένως μπορεί να ανήκουν σε διαφορετική κοινωνική ομάδα, θρησκεία, φύλο ,εθνική καταγωγή κ.α. με λίγα λόγια είναι οι κατηγορίες που μπορεί να ορίσουν τον εαυτό τους και να ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους.
ΚΕΡΔΟΥΣ – ΖΗΜΙΑΣ	Αξιολόγηση του ρίσκου συνδεδεμένο με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Συνήθως σε μια διαπραγμάτευση οι διαπραγματευόμενοι χρησιμοποιούν περισσότερες οπτικές γωνίες, ώστε να μπορούν να καλύψουν ένα μεγάλο φάσμα του προβλήματος. Οι διαφορετικές οπτικές πλευρές που ο κάθε διαπραγματευόμενος προσεγγίζει το ζήτημα είναι το αίτιο της διαφωνίας των και επομένως η οπτική γωνία που υιοθετείται είναι και υπεύθυνη για τη λύση που προωθείται από κάθε πλευρά. Η οπτική γωνία προσέγγισης ενός ζητήματος εξαρτάται και από την ίδια τη φύση του προβλήματος. Άλλη οπτική γωνία έχουμε όταν συζητούμε για μισθό και είναι αυτή του αποτελέσματος και άλλη όταν συζητούμε θέματα σχέσεων και είναι αυτή του

χαρακτηρισμού. Οι Ury, Brett και Goldberg (Ury, Brett και Goldberg, 2022) πρότειναν ότι τα διαφωνούντα μέρη υιοθετούν τρεις οπτικές γωνίες στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 6. Ερμηνεία των «όψεων» που έχουν οι διαπραγματευτές

Οπτική γωνία	Ερμηνεία
Δύναμη	Στηρίζονται στο: <ul style="list-style-type: none"> • ποιος έχει την εξουσία, • ποιος είναι οικονομικά δυνατότερος, • πιο έμπειρος, οπότε οι διαπραγματευόμενοι επιθυμούν να δοθεί μια λύση στη διαμάχη στηριζόμενοι στη δύναμη τους. Αυτού του είδους οι διαπραγματεύσεις έχουν νικητές και ηττημένους με ότι αυτό συνεπάγεται για την τύχη της διαπραγμάτευσης.
Συμφέροντα	Διαπραγματεύονται με βάση το τι επιδιώκουν να κερδίσουν ως αποτέλεσμα. Τους καθοδηγεί το συμφέρον. Όταν τα μέρη της διαπραγμάτευσης εστιάσουν στα συμφέροντα τους και δη στο κοινό συμφέρον τότε επιλύονται πιο εύκολα και οι διαφωνίες που θα προκύψουν κατά την διαδικασία της συζήτησης.
Δίκαιο	Είναι η οπτική που υιοθετείται και σχετίζεται με το πόσο ο καθένας θεωρεί ότι κάνει το σωστό ή το δίκαιο ή έχει τον νόμο με το μέρος του.

Σε μια διαπραγμάτευση πόσο μάλλον αυτές που κρατούν επί μακρόν αλλάζουν οι οπτικές γωνίες των ανθρώπων που λαμβάνουν μέρος λόγω της αλληλεπίδρασης που ασκεί το ένα μέρος στο άλλο. Σε μια συζήτηση μπορεί να προκύψουν νέα στοιχεία, νέα θέματα νέα επιχειρήματα και να χρειαστεί να γίνει μια αναδίπλωση πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα. Κυρίως όταν το ένα μέρος επιδρά με τρόπο καταγιγιστικό στο άλλο αναγκάζονται να επανατοποθετηθούν προκειμένου να υπάρξει κοινή βάση συζήτησης ούτως ώστε να προχωρήσουν και να ευοδωθούν οι συζητήσεις.

Οι διαπραγματεύσεις υπάρχουν παντού σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας, πολλοί από εμάς όμως δεν είναι αρκετά καλοί στο να κάνουν παζάρια σχετικά με αυτό που θέλουν και κάπως έτσι καταλήγουν συνεχώς να διαμάχονται. Η διαμάχη αυτή είναι προϊόν των διαφορετικών αναγκών των ανθρώπων που συζητούν. Το ίδιο ισχύει και στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και στις εξωεπιχειρησιακές.

Διαπραγματευόμαστε με ανθρώπους και όχι με μηχανές ή εταιρίες, ο αποδέκτης των διαπραγματεύσεων είναι πάντα ο άνθρωπος είτε είναι ο προϊστάμενος, είτε ο εργοδότης, είτε ο προμηθευτής όπως θα αναλύσουμε και στη μελέτη περίπτωσης που θα παραθέσουμε σε επόμενο κεφάλαιο. Η ικανότητα να διαπραγματεύεσαι είναι ένα σημαντικό κομμάτι, όχι μόνο όταν ηγείσαι μιας εταιρίας ή ενός τμήματος αλλά σε κάθε έκφανση της εργασίας που απαιτεί πάρε δώσε. Διαπραγματευόμαστε είτε αγοράζουμε, είτε πουλάμε, είτε συνομιλώντας σε ένα meeting, είτε προωθώντας και

παρουσιάζοντας ένα νέο project. Το καίριο λοιπόν σημείο σε όλες τις συνομιλίες είναι η καλή προετοιμασία. Οι υποθέσεις δυσχεραίνουν το διαπραγματευτικό έργο και καλό είναι να εκλείπουν. Στην εποχή του internet όπου όλοι έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες, η προσπάθεια μας να συλλέξουμε όσα στοιχεία γίνεται για το πρόσωπο που διαπραγματευόμαστε είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να καταστήσουμε σαφές τι είναι αυτό που επιδιώκουμε να πετύχουμε αλλά και να μάθουμε και το τι επιδιώκει και η άλλη πλευρά. Η σωστή τακτική μπορεί να βοηθήσει την πορεία των διαπραγματεύσεων, δε πρέπει όμως να συγχέεται με τη στρατηγική της οποίας είναι μέρος, είναι εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου.

Τόσο οι ενδοεπιχειρησιακές όσο και οι εξωεπιχειρησιακές σχέσεις είναι πολυσύνθετες. Διαθέτουν υλικούς πόρους όπως χρήμα και χρόνο αλλά και άυλους όπως εμπιστοσύνη, φήμη, τιμιότητα. Οι σχέσεις συνεχώς εξελίσσονται, σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο μέχρι τώρα αντίπαλος μπορεί να είναι ο αυριανός μας σύμμαχος ή ακόμη και πελάτης μας. Το ίδιο εξάλλου δε παρατηρείται και στις επιχειρήσεις; Ο αντίπαλος μάνατζερ είναι ο σημερινός καινούριος φίλος. Μια διαπραγματεύση για να θεωρηθεί επιτυχημένη δε πρέπει να στηρίζεται σε μια κατάσταση τύπου κερδίζω – χάνεις, αυτή είναι μια εχθρική παλαιού τύπου διαπραγματευτική προσέγγιση, που δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται διαπραγματεύσεις τύπου κερδίζω-κερδίζεις για να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και για να μπορούν με κάποιο τρόπο να προσβλέπουν στο μέλλον για μια καλή συνεργασία.

3.12 Τακτικές στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και πως επιλέγονται

3.12.1 Σχέσεις μεταξύ Δ.Σ (Διοικητικού Συμβουλίου) και μετόχων

Συνήθως οι διαπραγματεύσεις αυτές αφορούν τον καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και ο καθορισμός μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων (π.χ. πενταετές πρόγραμμα ανάπτυξης). Συνήθως τα διευθυντικά στελέχη με εμπειρία δεν επιθυμούν να κριθούν βάσει των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων τους, καθώς θεωρούν ότι το μέλλον μιας επιχείρησης χτίζεται σιγά-σιγά και οι κινήσεις που γίνονται βεβιασμένα και χωρίς υπολογισμούς προκαλούν αλυσιδωτές και εύθραυστες εξελίξεις. Φυσικά οι μέτοχοι επιδιώκουν την ταχύτερη απόδοση των χρημάτων που έχουν επενδύσει. Κάπως έτσι λοιπόν οι διαπραγματεύσεις μεταξύ μετόχων και Δ.Σ είναι πολύ σκληρές και πολύ δύσκολες, καθότι μια άκαμπτη στάση του Δ.Σ μπορεί να οδηγήσει σε μια απομάκρυνση από την επιχείρηση αλλά και μια πολύ ελαστική στάση μπορεί να οδηγήσει σε εξωπραγματικούς και μη επιτεύξιμους στόχους. Η λύση θα έρθει

μέσα από μια διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-κερδίζεις μέσα από μια προσπάθεια εξεύρεσης κοινά αποδεκτής και εφαρμόσιμης λύσης.

3.12.2 Σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης

Η διαπραγμάτευση που γίνεται ανάμεσα σε δύο τμήματα μια επιχείρησης τις περισσότερες φορές αφορά το μοίρασμα των πόρων αλλά και τον καθορισμό καθώς και τον διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών που αναλαμβάνει το κάθε τμήμα. Όσο η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι στενή υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη να εξευρεθούν λύσεις τύπου κερδίζω-κερδίζεις. Όταν τα τμήματα είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους, όπως στην περίπτωση που προωθούν και τα δύο προϊόντα και στόχος τους είναι οι καλύτερες πωλήσεις και άρα καλύτερη διαχείριση πόρων και τότε η λύση έρχεται μέσα από την διαπραγμάτευση τύπου κερδίζω-κερδίζεις. Είναι σαφές ότι η ήττα ενός τμήματος θα επηρεάσει και το άλλο αφού αποτελούν τον κορμό της επιχείρησης. Όταν όμως η λύση δε φαίνεται και κανένα μέρος δεν υποχωρεί για δικούς του λόγους, τότε η εμπλοκή ενός τρίτου μέρους είναι αναπόφευκτη. Το τρίτο μέρος ως επί των πλείστων είναι η διοίκηση και παρεμβαίνει γνωρίζοντας την συνολική εικόνα της επιχείρησης σε περίπτωση αδιεξόδου.

3.12.3 Σχέσεις εργαζομένων-εργοδότη

Οι διαπραγματεύσεις που γίνονται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων αφορούν κυρίως το μισθολογικό κομμάτι αλλά και εργασιακά θέματα όπως συνθήκες εργασίας, ωράριο, συνθήκες υγιεινής, προαγωγή κλπ. Στις σχέσεις αυτές εντάσσεται και η διαπραγμάτευση για την πρόσληψη ενός εργαζομένου. Φυσικά σαν εργοδότης μπορεί να εννοηθεί το ανώτατο στέλεχος που είναι εξουσιοδοτημένο από την διοίκηση. Ο στόχος του εργαζόμενου όταν βρίσκεται σε διαπραγμάτευση είναι να βελτιωθεί η θέση του στην εταιρία, η κοινωνική και οικονομική του εξέλιξη. Προκειμένου να είναι επιτυχής μια διαπραγμάτευση προτείνεται μια σειρά βημάτων (τεχνικών) που ακολουθούνται.

Όσο πιο καλά **προετοιμασμένος**, πληροφορημένος είναι κάποιος για το τι ζητά η επιχείρηση, τι ζητά η αγορά και τι μπορεί να προσφέρει ο ίδιος η διαπραγματευτική του θέση ενισχύεται.

Πρέπει κανείς **να κοιτά τις επιλογές του μέσα από την γνωριμία με την κουλτούρα της επιχείρησης**, κατά πόσο είναι ανθρωποκεντρική ή έχει ένα σκληρό περιβάλλον για τους ανθρώπους της, καθώς και πως τους ανταμείβει. Επίσης, κατά πόσο μπορούμε να

ενταχθούμε σε αυτή την εταιρία και να υιοθετήσουμε ότι πρεσβεύει. Πάντως είτε είναι κανείς απλά κατώτερος υπάλληλος στη βαθμίδα είτε ανώτερο στέλεχος, η καλύτερη τακτική είναι η ενδο-επιχειρησιακή ή εξω-επιχειρησιακή δικτύωση χτίζοντας σχέσεις με όλους τους συναδέλφους εντός αλλά και εκτός επιχείρησης. Υπό αυτή την οπτική οφείλει κανείς να «πουλά» καλά τον εαυτό του, όπως θα γινόταν για ένα οποιοδήποτε προϊόν. Ουσιαστικά, να διαφημίζει τα προσόντα του και τις ικανότητές του, και να βεβαιώνεται ότι οι ανώτεροί του γνωρίζουν την αξία του. Πριν την διαπραγμάτευση μπορεί να ρωτήσει τον εαυτό του: Τι θέλω; Γιατί να διαπραγματευτούν μαζί μου; Τι άλλες εναλλακτικές έχω;

Οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται όχι μόνο για το μισθό αλλά και για τις συνθήκες εργασίας τους, την υγειονομική τους περίθαλψη, την ευελιξία στο εργασιακό τους ωράριο, τις έξτρα αποδοχές τους, το εταιρικό αυτοκίνητο κλπ. Είναι πολύ σημαντικό όλα αυτά μαζί με το μισθό να εισάγονται στο διαπραγματευτικό μίγμα του εργαζόμενου μαζί με την ανάδειξη των μέχρι τώρα εργασιακών του πεπραγμένων. Εννοείται ότι τα εργασιακά παζάρια γίνονται και από αυτούς που επιθυμούν να προσληφθούν σε μια εταιρία.

Όταν η διαπραγμάτευση μας τερματίσει και έχουμε μπροστά μας την τελική προσφορά είναι η ώρα να σκεφτούμε, να χαλαρώσουμε και να δούμε κατά πόσο μας ικανοποιεί το αποτέλεσμα. Έχει μεγάλη σημασία να επιδιώκουμε για μας το καλύτερο και εργασιακά να έχουμε όλες τις πόρτες συνεργασίας ανοιχτές, ούτως ώστε αν κάτι δε μας ταιριάζει ή δε μας ικανοποιεί να φύγουμε από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Ακολουθώντας να προχωρήσουμε σε άλλες επαγγελματικές συζητήσεις ακολουθώντας την εναλλακτική μας.

3.12.4 Από την πλευρά αυτού που προσλαμβάνει(recruiter)

Φυσικά και μιλούμε για διαπραγματεύσεις τύπου κερδίζω-κερδίζεις. Η διαπραγμάτευση που μετέχει αυτός που προσλαμβάνει είναι μια δύσκολη διαπραγμάτευση, αφού πρέπει να δει άμεσα για ποιους λόγους τον χρειάζεται, τι θα του προσφέρει, τι θα χάσει αν δεν τον προσλάβει, πως μπορεί να μειώσει τις απαιτήσεις του κλπ. Όλα αυτά χρειάζονται γνώσεις, εμπειρία, ευελιξία, καλή προετοιμασία και αναγνώριση των αναγκών της άλλης πλευράς. Τότε θα έχουμε μια επιτυχημένη επαγγελματική διαπραγμάτευση αλλά και πρόσληψη που ικανοποιεί όλες τις πλευρές.

3.12.5 Μισθολογικές διαπραγματεύσεις

Σε μια τέτοιου τύπου διαπραγμάτευση η τακτική κερδίζω-χάνεις είναι μια τακτική που δε βοηθά καθόλου τον εργαζόμενο, αφού ο εργοδότης είναι στην ισχυρή θέση να αποφασίσει αυτός για το τι μέλλει γενέσθαι. Υπάρχει μια διαδικασία 7 βημάτων που μπορούμε με βάση την βιβλιογραφία να διαπραγματευτούμε για τον μισθό μας. Πρώτον προετοιμαζόμαστε καλά και μαθαίνουμε για τη εταιρία. Δεύτερον μαθαίνουμε για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Τρίτον πουλάμε τον εαυτό μας. Τέταρτον αφήνουμε την πρωτοβουλία της συνέντευξης στον εργοδότη. Πέμπτον καθορίζουμε τα όρια μας. Έκτον δίνουμε έμφαση στις ικανότητες μας. Έβδομο και τελευταίο δηλώνουμε ξεκάθαρα αλλά και διπλωματικά τις μισθολογικές μας απαιτήσεις. Υπάρχουν βέβαια και οι διαπραγματευτικές τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν την κατάσταση. Πρώτη τακτική να αφήσουμε τον εργοδότη να κάνει πρώτος προσφορά. Δεύτερη να ζητήσουμε περισσότερα από αυτά που θέλουμε κάνοντας ένα μεγαλύτερο άνοιγμα. Τρίτη κάνουμε ανοιχτές ερωτήσεις. Τέταρτη είμαστε έτοιμοι να αποχωρήσουμε αν χρειαστεί (Brodow, 2023).

3.12.6 Από τη μεριά του εργοδότη

Κάποιοι εργοδότες διαπραγματεύονται από θέση ισχύος, κάποιοι μέσα από τακτική τύπου κερδίζω-χάνεις. Βέβαια υπάρχουν και οι εργοδότες ή οι υπεύθυνοι προσλήψεων που έχοντας κάνει μια έρευνα αγοράς σχετικά με το τι μισθούς πληρώνει η αγορά εργασίας κάνουν μια και μόνο προσφορά, νομίζοντας ότι αυτή είναι και η καλύτερη της αγοράς.

3.12.7 Από τη μεριά του εργαζομένου

Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και οι απολαβές τους δύνανται να προσδιοριστούν κατόπιν συμφωνίας μεταξύ των ή του εργοδότη με αντιπροσώπους των εργαζομένων. Η τακτική στη συλλογική διαπραγμάτευση είναι κοινή, περιλαμβάνει προετοιμασία και των δύο πλευρών, χρήση ισχύος π.χ. (απεργία), αλλά και πειθούς όπως οικογενειακός προϋπολογισμός, κόστος ζωής, κατάσταση βιομηχανίας. Τέτοιου τύπου διαπραγμάτευση ενδιαφέρει το σύνολο της κοινωνίας αφού επηρεάζουν την οικονομία μέσω του μισθολογικού αλλά και την κοινωνία μέσω των συνθηκών εργασίας, αύξηση πληθωρισμού κ.α. Όπως είναι φυσικό το αποτέλεσμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι σεβαστό και εφαρμόσιμο στο σύνολο των επιχειρήσεων.

3.12.8 Σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων

Στη συγκεκριμένη σχέση η διαπραγμάτευση είναι αναγκαία και αναπόφευκτη. Από τη μια ο προϊστάμενος συνδιαλέγεται καθημερινά και μέσω της διαπραγμάτευσης επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του είτε με υφισταμένους, είτε με πελάτες, είτε με συναδέλφους και από την άλλη ο υφιστάμενος προσπαθεί μέσω της διαπραγματευτικής οδού να ενισχύσει την θέση του στην επιχείρηση. Είναι φυσικό σε μια τέτοια διαπραγμάτευση, ανάλογα τον προϊστάμενο, η τακτική ορίζεται σε κερδίζω –χάνεις, όταν ο προϊστάμενος είναι απολυταρχικός και σε κερδίζω –κερδίζεις όταν ο προϊστάμενος είναι συνεργατικός.

3.12.8.1 Η διαπραγμάτευση μέσα από τα μάτια του manager

Ένας καλός manager είναι και καλός διαπραγματευτής; Για πολλούς από εμάς η απάντηση είναι ναι, καθώς ο manager διαπραγματεύεται καθημερινά με όλους και για να είναι καλός στον ρόλο του η διαπραγμάτευση του οφείλει να χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη. Ακολουθεί συνεπώς την τακτική κερδίζω-κερδίζεις σε όλες του τις συζητήσεις δίνοντας την ευκαιρία στους συζητητές του να παραθέσουν τις απόψεις τους και να διεκδικήσουν αυτό που επιθυμούν. Οι τακτικές κερδίζω –χάνεις δε ωφελούν παρά σε λίγες περιπτώσεις και αυτές όταν ο υφιστάμενος είναι άκαμπτος, εριστικός, η όταν το θέμα επείγει και η διαπραγμάτευση δε βοηθά, τότε τη λύση και μόνο δίνει η διαταγή.

Ποιο όμως θα μπορούσε να είναι το προφίλ ενός καλού διαπραγματευτή-manager; Τι προσόντα θα είχε και ποιες ικανότητες θα μπορούσε να καλλιεργήσει; Πρώτον να διακατέχεται από υπομονή, να μπορεί να διακρίνει τι είναι αυτό που αυτός χρειάζεται και τι έχει ανάγκη ο συνομιλητής του. Να είναι αξιόπιστος, ακέραιος, να αποτελεί παράδειγμα με τον τρόπο που εργάζεται, να επαινεί, να δείχνει ενδιαφέρον για τον άλλον, να μπορεί να παραδέχεται τα λάθη του και να προχωρά.

3.12.8.2 Η διαπραγμάτευση μέσα από τα μάτια του υφιστάμενου

Μία διαπραγμάτευση από τη πλευρά του υφιστάμενου σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να είναι τακτική τύπου κερδίζω-χάνεις. Υπάρχει διαφορά δυνάμεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση ο υφιστάμενος θα χάσει λόγω δύναμης. Τι μπορούμε λοιπόν να κάνουμε όταν κληθούμε να διαπραγματευτούμε με δυνατώτερους από εμάς;

Να καθορίσουμε τα όρια μας, έχοντας αυτοσεβασμό διεκδικώντας το δικαίωμα μας για καλύτερο μισθό, συνθήκες εργασίας, μόνους αποδοτικότητα, διαφάνεια, ισότητα, πολιτική ίσων ευκαιριών κλπ. Να καλλιεργήσουμε την δική μας ΚΕΛΔΙΣΥ και να φροντίσουμε να γίνει γνωστή στο άτομο που διαπραγματευόμαστε. Να προσπαθήσουμε να μη φέρουμε τον άλλον στα άκρα. Να προσπαθήσουμε να φέρουμε σε ισορροπία δυνάμειν στη συζήτηση.

3.12.9 Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων

Η διαπραγμάτευση και στη σχέση αυτή λοιπόν δίνει καθημερινά το παρών, όταν θέλουμε μια εποικοδομητική σχέση με τον συνάδελφο μα, όταν θέλουμε να έχουμε μια σχέση δούνα και λαβείν τότε θα επιλεχθεί η τακτική κερδίζω-κερδίζεις . Όταν όμως η σχέση αυτή δεν έχει καθοριστεί και επιδιώκουμε ένα γρήγορο αποτέλεσμα και ο συνάδελφος μας κάνει τεχνικές παζαρέματος τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια τακτική τύπου κερδίζω-χάνεις. Ας μην ξεχνούμε ότι σε μια διαπραγμάτευση μεταξύ ομοιών ιεραρχικά μπορεί να πάρει μέρος και τρίτο άτομο όπως ένας manager ή ο εργοδότης που ουσιαστικά θα ακούσει τις ανάγκες των δύο πλευρών και θα προωθήσει μια αμοιβαία αποδεκτή λύση.

3.13 Τακτικές στις εξωεπιχειρησιακές σχέσεις και πως επιλέγονται

Οι εξωεπιχειρησιακές σχέσεις συμπεριλαμβάνουν στο 100% τις σχέσεις με πελάτες, με προμηθευτές, με άλλες επιχειρήσεις. Σε αυτές τις σχέσεις εμπλέκονται υπάλληλοι των επιχειρήσεων που έχουν διαφορετικές εξουσιοδοτήσεις αποφάσεων. Επομένως μπορούμε να διακρίνουμε διαφορετικών ειδών περιπτώσεις σε μια διαπραγμάτευση.

- Ο διαπραγματευτής έχει όρια και την προτεινόμενη συμφωνία πρέπει να τη δείξει σε όποιον έχει την πλήρη εξουσιοδότηση
- Όταν δεν μπορεί να δεχτεί τη προτεινόμενη συμφωνία, ο διαπραγματευτής δηλώνει ότι δεν έχει την απαραίτητη εξουσιοδότηση
- Όταν τεχνικά ο διαπραγματευτής δεν έχει εξουσιοδότηση για σύναψη συμφωνίας αλλά είναι σίγουρος ότι οι ανώτεροι του θα εγκρίνουν την συμφωνία.

Η τακτική πολλές φορές αναλόγως των περιστάσεων μπορεί να αλλάζει, μπορεί ο διαπραγματευτής να ζητήσει χρόνο , ώστε το όχι να το πει η ανώτερη αρχή. Επιπλέον μπορεί ο διαπραγματευτής να θέλει να συζητήσει την προτεινόμενη συμφωνία με την

ανωτέρα αρχή ενώ ξέρει από πριν ότι θα συμφωνήσει μαζί του, για να δείξει ότι προσπαθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις και ενώ φαίνεται η απουσία δύναμης από τον διαπραγματευτή να πάρει αποφάσεις αν παρατηρούμε καθυστερήσεις, είναι καλύτερο να κανονίσουμε μια διαπραγμάτευση με το άτομο που έχει την πλήρη και ολική εξουσιοδότηση για την σύναψη συμφωνίας.

3.13.1 Σχέσεις με πελάτες

Οι καλοί πωλητές στη πραγματικότητα είναι και ικανότατοι διαπραγματευτές, είτε είναι για αυτούς ένα έμφυτο ταλέντο που περνά μέσα από την ικανότητα τους να επικοινωνούν, είτε το έχουν εξασκήσει μέσα από μια σειρά σεμιναρίων ή και τα δύο. Μια λοιπόν καλή συμφωνία με ένα πελάτη είναι αποτέλεσμα της χάραξης μια σωστής στρατηγικής προσέγγισης και μια σωστής επιλογής τακτικής. Εννοείται ότι χρειάζεται από πριν μια πολύ καλή προετοιμασία, μια βολιδοσκόπηση του τι συμβαίνει και το τι προστάζει η αγορά και φυσικά την εξαιρετική και χρήσιμη ΚΕΛΔΙΣΥ (BATNA) , την σωτήρια και απολύτως αναγκαία όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια εναλλακτική λύση.

Για την προσέγγιση και για την έκβαση ενός θετικού αποτελέσματος με ένα πελάτη είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε πράγματα για αυτόν, τις συνεργασίες του, αλλά πρωτίστως να ανακαλύψουμε τι είναι αυτό που χρειάζεται, τι είναι αυτό που έχει ανάγκη και μπορούμε να το προσφέρουμε. Απαντώντας σε μια σειρά ερωτημάτων μπορούμε να καθορίσουμε και το είδος της διαπραγματευτικής τακτικής.

- Πόσο σημαντικός είναι ο συγκεκριμένος πελάτης
- Είναι αξιόπιστη η εναλλακτική μας λύση; Τι άλλες εναλλακτικές μπορούμε να σκεφτούμε;
- Στηριζόμαστε σε μια μακροχρόνια σχέση ή ότι μπορούμε να πουλήσουμε στον πελάτη χωρίς να μας ενδιαφέρει το χτίσιμο μια σχέσης;

Αν ο πελάτης μας δεν είναι σημαντικός και δε προσβλέπουμε σε μια μακροχρόνια συνεργασία μπορούμε να επιλέξουμε την τακτική κερδίζω-χάνεις (win-lose) κάνοντας παζάρια και μάλιστα σκληρά, προκειμένου να κερδίσουμε αυτό που θέλουμε και πάντα υπολογίζοντας την θέση δύναμης που βρισκόμαστε. Αν πάλι ο πελάτης μας είναι σημαντικός και προσβλέπουμε σε μια διαρκή και μακροχρόνια συνεργασία ή είναι πελάτης μας χρόνια, η τακτική που θα ακολουθήσουμε είναι μια τακτική κερδίζω-κερδίζεις (win-win), για μια εξεύρεση κοινά αποδεκτής και βιώσιμης λύσης.

Είναι σημαντικό να έχουμε ευχαριστημένους πελάτες και τακτικές τελεσίγραφου είναι καλό να εκλείπουν από μια διαπραγματευτική διαδικασία καθώς θα έχει και συνέπειες στη φήμη της επιχείρησης. Όπως επίσης πρέπει να δαπανήσουμε περισσότερα χρήματα και χρόνο για να κερδίσουμε έναν καινούριο πελάτη παρά να τον διατηρήσουμε.

3.13.2 Σχέσεις με προμηθευτές

Οι διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές μιας επιχείρησης δραστηριοποιούμενης στο χώρο της λιανικής αγοράς είναι σημαντικότερο κεφάλαιο. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι ισχύει ότι και στη σχέση με τους πελάτες. Σε ελάχιστες λοιπόν περιπτώσεις ταιριάζει η τακτική κερδίζω-χάνεις (win-lose). Ο σύγχρονος πελάτης πρέπει να είναι γνώστης της αγοράς και των συνθηκών της και να λαμβάνει υπόψιν του τις όποιες δυνατότητες των προμηθευτών του. Έτσι γνωρίζοντας τα όρια του προμηθευτή, η διαπραγμάτευση γίνεται πιο ρεαλιστική και σαφώς με καλύτερους όρους.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που θεωρούνται επιτυχημένες στο τομέα τους έχουν μακροχρόνιες σχέσεις και αλληλεξαρτημένες με τους προμηθευτές τους, σε σημείο που μπορεί τα λογιστήρια τους να συνδέονται και οι αποθήκες logistics τους. Αυτό παρατηρείται κυρίως στις μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου και στα σούπερ μάρκετ όπως και θα αναλύσουμε εκτενώς στη μελέτη περίπτωσης που θα παρατεθεί πιο κάτω. Υπάρχει κοινό πρόγραμμα καταγραφής και πληρωμής τιμολογίων καθώς και πρόγραμμα άμεσης ενημέρωσης των καταστημάτων λιανικού ενδιαφέροντος με την αποθήκη και τα logistics σε συνάρτηση με ταυτόχρονη ενημέρωση του προμηθευτή. Η τιμή είναι πάντα ένα σημείο τριβής στη διαπραγμάτευση πελάτη-προμηθευτή, σήμερα όμως οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται και για άλλα στοιχεία, όπως σταθερά καλή ποιότητα, συνέπεια στις διανομές και στον εφοδιασμό, αξιοπιστία του προμηθευτή. Η επιτυχία του ενός διασφαλίζει την επιτυχία του άλλου και η επιτυχής διαπραγμάτευση το χτίσιμο μια στενής και μακροχρόνιας σχέσης.

3.13.3 Σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις

Στις μέρες μας κάποιες επιχειρήσεις αναζητούν εταίρους στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν στρατηγικές συμμαχίες με σκοπό την αμοιβαία ανάπτυξη και συνεργασία. Αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συντονίσουν από κοινού κάποιες δραστηριότητες τους βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα τους και διατηρώντας το ανεξάρτητο των αποφάσεων τους .

Συνάπτοντας μια στρατηγική συμμαχία η επιχείρηση κάνει οικονομία κλίμακας ή αποκτά πρόσβαση σε κάποιο κομμάτι της αγοράς που πριν δεν είχε. Η διαπραγμάτευση λοιπόν λαμβάνει χώρα προκειμένου να διαχωριστούν οι στόχοι των εταιριών και οι κανόνες της, καθώς και τα αναμενόμενα κέρδη. Υπάρχουν όμως και διαπραγματεύσεις που γίνονται με ανταγωνιστικές εταιρίες και αφορούν συγκεκριμένη συνεργασία ή συμφωνία αποφυγής ενός εξοντωτικού πολέμου τιμών. Τέτοιου τύπου συμφωνίες είναι κυρίως άγραφες λόγω ότι μπορεί να θεωρηθούν παράνομες βάσει της επιτροπής ανταγωνισμού, είναι οι επονομαζόμενες «συμφωνίες κυρίων». Η διαπραγμάτευση για μια επιτυχημένη συμμαχία έρχεται μέσα από ένα κλίμα εμπιστοσύνης και τακτικής τύπου κερδίω –κερδίζεις λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των δύο εταιριών και στηριζόμενες στη καλή πίστη των δύο επικείμενων συμμάχων.

3.13.4 Διαπραγματεύσεις που γίνονται για να επιτευχθεί μια συγχώνευση ή και εξαγορά.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι ιδιαίτερες περιπτώσεις που συμβάλλουν στις οικονομίες κλίμακας, στη αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης, στην αύξηση της δυναμικής της επιχείρησης καθώς και στην μελλοντική της επέκταση σε άλλες αγορές. Τα προς συζήτηση θέματα σε μια διαπραγμάτευση είναι η νέα οργανωτική δομή της εταιρίας που θα προκύψει, πως θα αξιοποιηθούν τα στελέχη τους και ποια η λήψη καθηκόντων τους και η νέα επωνυμία της εταιρίας. Φυσικά κάτι τέτοιο δε συναντάται στις επιθετικές εξαγορές όπου υπάρχει απουσία διαπραγματεύσεων. Όταν η διαπραγμάτευση αφορά συγχώνευση εταιριών είναι πολλά τα τεχνικά θέματα προς επίλυση και πρέπει να επιλυθούν και να γίνει λεπτομερής καταγραφή των όρων της συγχώνευσης αλλιώς μπορεί να αποτύχει. Σαφώς η τακτική που επιλέγεται είναι αυτή του τύπου κερδίω –κερδίζεις (win-win).

Κεφάλαιο 4. Διαπραγμάτευση και ηθική, δρόμοι που ενώνονται ή που χωρίζουν;

Διαπραγματευόμαστε για τα πάντα στη ζωή μας ακολουθώντας πολλές τακτικές και στρατηγικές, η ηθική όμως τι ρόλο παίζει σε μια διαπραγμάτευση; Ποια είναι άραγε τα όρια σε μια διαπραγματευτική διαδικασία; Πως καταλαβαίνουμε ότι τα έχουμε ξεπεράσει; Τι είναι ηθικό και τι όχι; Αυτά είναι μόνο μια σειρά από ερωτήματα που τίθενται όταν συνδυάσουμε αυτές τις δύο έννοιες (Τριαντάρη, 2020).

4.1 Η ηθική από τη πλευρά της φιλοσοφίας - σχέση με διαπραγμάτευση

Η ηθική ορίζεται ως η φιλοσοφική μελέτη του σωστού ή λάθους, ουσιαστικά το χρήσιμο για όλους μας εθιμικό σύστημα για τη λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε σχέση με αυτό που ονομάζουμε «καλό ή κακό» ή «σωστό και λάθος». Αναντίρρητα δεν συνιστά ένα ρηχό θέμα και εκτείνεται πολύ πέρα από τις απλές έννοιες του σωστού και του λάθους, ή έννοιες όπως "Μην εξαπατάτε ή κλέβετε ή βλάπτετε άλλους!". Αναζητώντας τις ρίζες της φτάνουμε στα αρχαία χρόνια αντιλαμβανόμενοι ότι ήταν πάντοτε θέμα λογικής και αιτιοκρατικής σκέψης. Αφορά ερωτήματα για το "Τι είναι σωστό;" όσο και το "Τι είναι καλό;". Οι έννοιες του «σωστού» και του «καλού» αποτελούν τα θεμελιώδη αξιώματα για το τι θεωρούν οι λογικοί άνθρωποι ως ηθικές αρχές που διέπουν τις αποφάσεις τους. Επιδιώκουμε καθημερινά αυτή ή εκείνη την ενέργεια με βάση αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως «σωστό» ή/και αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως «καλό». Είναι μια αμετάβλητη ιδιότητα της ύπαρξης, ένας νόμος της φυσικής, ότι ο χρόνος δε τρέχει προς τα πίσω άρα και ότι δεν μπορούμε να πειραματιστούμε για να πάρουμε τις αποφάσεις μας. Είναι καλύτερο να έχουμε ένα σύνολο ηθικών αρχών για να μας καθοδηγούν πριν λάβουμε αυτές τις αποφάσεις. Για τους λόγους αυτούς μελετάμε την ηθική και οργανώνουμε τις σκέψεις μας ως προετοιμασία για τη λήψη ηθικών αποφάσεων.

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία των διαπραγματεύσεων σχετίζεται με δύο συνολικές προσεγγίσεις της διαπραγμάτευσης. Κάτι τέτοιο το είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Ένας τύπος διαπραγματευτή είναι ο διανεμητικός. Αυτοί οι διαπραγματευτές τείνουν να είναι ανταγωνιστικοί, διεκδικητικοί και τείνουν να παίρνουν θέσεις. Προσπαθούν πάντα να κερδίζουν εις βάρος του ομολόγου τους, βλέποντας τη συνολική διαδικασία

διαπραγμάτευσης ως ανταγωνιστικό παιχνίδι και περιβάλλον. Είναι άκαμπτοι και έχουν περιορισμένη νοοτροπία. Για αυτούς τους διαπραγματευτές, οι πόροι είναι περιορισμένοι και η διαπραγμάτευση αφορά τη νίκη της αλληλεπίδρασης ή την ήττα από το άλλο μέρος. Πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση αφορά την προστασία του προσωπικού τους συμφέροντος και ότι το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης είναι προσωρινό και μηδενικού αθροίσματος (Fisher & Ury, 1981). Επιπλέον, οι διανεμητικοί διαπραγματευτές τείνουν να είναι εχθρικοί και να επιδεικνύουν εύλογη μη συνεργάσιμη συμπεριφορά στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Ο άλλος τύπος διαπραγματευτή είναι ο ενοποιητικός. Οι διαπραγματευτές αυτοί συνεργάζονται και υποστηρίζουν τον άλλο καθ' όλη τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Αυτού του είδους οι διαπραγματευτές προτιμούν να αναζητούν μακροχρόνιες σχέσεις και θετικά αποτελέσματα για όλα τα μέρη που κάθονται γύρω από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, θα προσπαθήσουν να επεκτείνουν τα οφέλη μιας συμφωνίας κατόπιν διαπραγμάτευσης και ως εκ τούτου, θα αναζητήσουν όλες τις πιθανές επιλογές και λύσεις. Οι διαπραγματευτές αυτοί δεν θα διστάσουν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις και να σεβαστούν τα συμφέροντα του ομολόγου τους. Συνολικά, οι διαπραγματευτές αυτοί θα επιδεικνύουν πάντα θετική στάση και θα είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον (Tutzauer, 2015).

Η διαπραγμάτευση, ως είδος λόγου και πράξης, μπορεί να φωτίσει τις αξίες πίσω από τις διαφορετικές ηθικές επιλογές. Ο τρόπος (στυλ) με τον οποίο διεξάγεται μια διαπραγμάτευση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών χρησιμεύει ως δείκτης του βαθμού στον οποίο υπάρχουν διαφορετικές αξίες αποδεκτές από τα αντίπαλα μέρη. Μια απλοϊκή επισκόπηση των στυλ διαπραγμάτευσης θα παρήγαγε έναν δυαδικό διαχωρισμό. Όπως ειπώθηκε, ο διανεμητικός τρόπος προϋποθέτει ένα σταθερό σύνολο γνωστών πλεονεκτημάτων που θα κατανεμηθεί μέσω διαπραγμάτευσης. Αντίθετα, ο ενοποιητικός τρόπος υποθέτει ότι τα οφέλη δεν καθορίζονται εκ των προτέρων, αλλά μπορούν να ανακαλυφθούν κατά τη διάρκεια της επιχειρηματολογίας. Το ενοποιητικό στυλ επικεντρώνεται σε αυτό που οι θεωρητικοί της επικοινωνίας χαρακτηρίζουν ως πλαίσιο. «Τα πλαίσια ή η εννοιολογική θεώρηση των θεμάτων, συν-κατασκευάζονται ή καθορίζονται συλλογικά μέσω του τρόπου με τον οποίο τα άτομα κατανοούν την κατάσταση τους» (Eden et al., 1981).

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ηθικής φιλοσοφίας σήμερα παίζει η ανάπτυξη της εφαρμοσμένης ηθικής, με πιο σημαντικούς τους κλάδους της περιβαλλοντικής ηθικής, της βιοηθικής, της επιχειρησιακής ηθικής, κ.α. Το πολύ πρακτικό θέμα της επιχειρησιακής ηθικής δεν διαφέρει. Δεν είναι μόνο εξαιρετικής σημασίας για την κοινωνία, αλλά είναι ίσως πιο ενδιαφέρουσα από πολλά άλλα θέματα στην πρακτική ηθική.

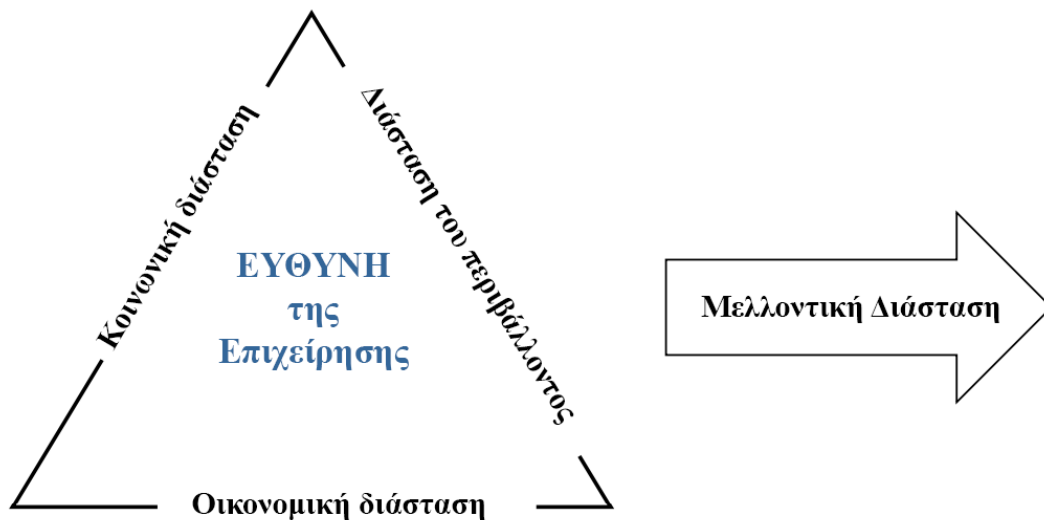
Τα φιλοσοφικά ερωτήματα σε κανονικές συνθήκες απασχολούν όλους τους ανθρώπους, είτε σε προσωπικό, είτε σε κοινωνικό, είτε στο εργασιακό περιβάλλον ή στο περιβάλλον της διαπραγμάτευσης που μας ενδιαφέρει. Κανείς δεν μπορεί να τα αποφύγει, ούτε καν οι επιχειρηματίες. Η επιχειρησιακή ηθική είναι επίσης ένα φυσικό μέρος της φιλοσοφικής αναζήτησης ενός συστήματος αξιών και της εφαρμογής του στην πράξη. Η ηθική σκέψη προέρχεται αρχικά από το φιλοσοφικό πλαίσιο των ηθικών διλημάτων που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι διευθυντές και τα άλλα μέλη της ομάδας εργασίας. Επομένως, μια ατομική βάση της φιλοσοφικής σκέψης θα πρέπει να αποτελεί φυσικό μέρος της διευθυντικής, οικονομικής και φιλοσοφικής εκπαίδευσης. Το ίδιο συμβαίνει στο δίκαιο των επιχειρήσεων και στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Ας δούμε ένα παράδειγμα επιχειρησιακής ηθικής, υποθέτοντας ότι ο διευθυντής ή η διευθύντρια ενός καταστήματος π.χ. ενός super-market αλληλοεπιδρά με τους υπαλλήλους ή ακόμα και με τους πιθανούς υπαλλήλους π.χ. κατά τη συνέντευξη και εν συνεχεία την πρόσληψή τους. Υποθέτουμε επίσης ότι σε ένα τέτοιο πλαίσιο διαπραγμάτευσης, πρέπει να ακολουθούνται οι ηθικοί κανόνες, οι κανόνες ειλικρίνειας και δικαιοσύνης τόσο στη διαπραγμάτευση όσο και στη διευθέτηση των κανόνων στο χώρο εργασίας. Είναι προφανές και σαφές, ότι η παραβίαση αυτών των κανόνων μπορεί να έχει ισχυρές συνέπειες για την ύπαρξη του πλαισίου και την ευημερία των εργαζομένων, των ιδιοκτητών και των διευθυντών. Αυτό που δεν είναι τόσο σαφές είναι ότι το ίδιο το κίνητρο που έχουν οι διαχειριστές σε αυτές τις διαπραγματεύσεις πλαισιώνει και συχνά υπαγορεύει τα αποτελέσματα.

Η σαφήνεια ως προς τα ηθικά κίνητρα είναι απαραίτητη για την επίτευξη αρμονικής οργάνωσης και αυτό είναι απαραίτητο για την επίτευξη οποιασδήποτε λογικής ερμηνείας της επιτυχίας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα άτομα που εμπλέκονται. Αυτό ισχύει και για τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα. Οι διαπραγματευτές με τα κατάλληλα ηθικά κίνητρα είναι πιθανό να επιτύχουν αποτελέσματα γενικά προτιμότερα από αυτά που μπορούν να επιτευχθούν από την επιδίωξη ενός στενού εγωιστικού στόχου.

Βλέπουμε επομένως, ότι πρέπει να μας ενδιαφέρει και η επίλυση ιδιωτικών επιχειρησιακών ή διαχειριστικών προβλημάτων με τη φιλοσοφία. Η φιλοσοφία μας καλεί να επικεντρωθούμε όχι μόνο στους τρέχοντες ηθικούς κινδύνους και τα σκάνδαλα των εταιρειών, αλλά και στους κινδύνους ηθικής ή ανήθικης συμπεριφοράς για τις μελλοντικές γενιές, στη μελλοντική ανάπτυξη της κοινωνίας και στη σταθερότητα του οικοσυστήματος. Ομοίως, η φιλοσοφία πρέπει να αγγίξει τη διαχειριστική ανθρωπολογία - τον παραδοσιακό ρόλο του ατόμου στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Kavaliauskas, 2011).

Η περίληψη της ηθικής προσέγγισης δείχνει τον παραδοσιακό συνδυασμό: Πλανήτης-Κέρδος-Άνθρωποι. Για λόγους σαφήνειας, στην εργασία του M. Schüz (Schüz, 2019) προτείνεται μια εκτεταμένη φιλοσοφική διάσταση της ηθικής ευθύνης στις επιχειρήσεις σε τρεις διαστάσεις (Οικονομική διάσταση – Οικολογική διάσταση – Κοινωνική διάσταση.) Είναι η λεγόμενη Τριπλή εταιρική ευθύνη. Στην εικόνα που ακολουθεί βλέπουμε μία τετραδιάστατη αναπαράσταση της ευθύνης σε μία επιχείρηση.



Εικόνα 5. 4 διαστάσεις της επιχειρησιακής υπευθυνότητας (Guglielmo Faldetta, Edoardo Mollona, Massimiliano Matteo Pellegrini, 2022)

- Η οικονομική διάσταση περιλαμβάνει την ηθική προοπτική με ευθύνη έναντι των μετόχων όσον αφορά την εταιρική ευημερία και τη βιωσιμότητα.
- Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στο επίπεδο των σχέσεων με τους εργαζόμενους και τους άλλους ενδιαφερόμενους.
- Η οικολογική διάσταση σημαίνει ευαισθησία στη φύση και σε οτιδήποτε ζωντανό.
- Η διάσταση του χρόνου είναι προσανατολισμένη προς τις μελλοντικές γενιές, οι οποίες δεν πρέπει να τίθενται σε μειονεκτική θέση.

4.2 Αξιολόγηση στρατηγικών και τακτικών σε μία διαπραγμάτευση από τη πλευρά της ηθικής

Πολλές φορές σε μια διαπραγμάτευση οι έμπειροι συνομιλητές υποστηρίζουν ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα. Πρέπει όμως να υπάρχουν ηθικοί κώδικες συμπεριφοράς σε μια διαπραγμάτευση; Ο Hitt (Hitt, 1990) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα (4) κριτήρια με βάση τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι τακτικές και οι στρατηγικές σε μια διαπραγμάτευση

- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται ανάλογα με το τι θα δώσει μεγαλύτερη απόδοση σε συνδυασμό με τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση τις πεποιθήσεις αυτού που διαπραγματεύεται
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με τον νόμο
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με τη στρατηγική και τις αξίες που έχει η επιχείρηση και μεταφέρει ο διαπραγματευτής

Το πρώτο κριτήριο σχετίζεται με την ηθική του τελικού αποτελέσματος, το αν είναι σωστή μια απόφαση καθορίζεται από το αποτέλεσμα που αναμένεται να φέρει. Το δεύτερο κριτήριο σχετίζεται με την ατομικιστική ηθική, η απόφαση δηλαδή κρίνεται ανάλογα με την προσωπική συνείδηση του κάθε ατόμου. Το τρίτο κριτήριο αποτελεί την ηθική των κανόνων, όπου το βασικό κριτήριο για να εφαρμόσουμε μια τακτική είναι αν αυτή είναι σύμφωνη με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς. Και το τελευταίο κριτήριο έχει σχέση με την ηθική του κοινωνικού συμβολαίου, οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τα ήθη και τα έθιμα της κάθε κοινωνίας.

Πολλές φορές το ηθικό μπερδεύεται με το νόμιμο ή το συνετό. Σε μια διαπραγμάτευση καλό είναι να τηρούνται και τα 4 κριτήρια και αν εφαρμόζονται εξίσου και αν είναι εφικτό και ταυτόχρονα. Οι διαπραγματευτές δεν πρέπει στο βωμό του συμφέροντος τους να θυσιάζουν και να παραβλέπουν τους νόμους και τους κανονισμούς και το αντίθετο για χάρη των νόμων δεν μπορούν να προσπερνούν τα συμφέροντα τους. Επιπλέον σε μια διαπραγματευτική διαδικασία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η προσωπική πεποίθηση του διαπραγματευτή κάτω όμως από την κάλυψη της εταιρικών και κοινωνικών κανόνων.

Η ηθική και οι αξίες σε μία διαπραγμάτευση αποτελούν ουσιαστικά ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό που κουβαλούν οι διαπραγματευτές. Είναι όμως δεδομένα; Αποτελούν στη πράξη ένα αληθινό πλαίσιο που συμβαίνει γύρω μας; Μπορεί να καθορίζεται πάντοτε ένα ηθικό διαπραγματευτικό πλαίσιο; Μπορεί να υπάρχουν ηθικά πρότυπα που να οδηγούν σε «κερδοφόρα» αποτελέσματα; Οι ηθικοί διαπραγματευτές (όσο ανεδαφικό και να φαντάζει σε κάποιον αναγνώστη), αποτελούν μία λύση.

4.3 Ηθικοί διαπραγματευτές - Ηθική και αξίες στη διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση αφορά την κατανομή των πόρων και των οφελών μεταξύ των μερών στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Συχνά, ένα από τα μέρη ή περισσότερα (σε περιπτώσεις πολυμερών διαπραγματεύσεων) βρίσκονται σε αδύναμη κατάσταση ή έχουν λιγότερη διαπραγματευτική ισχύ από ό,τι τα αντίστοιχα μέρη. Αυτή η διαπραγματευτική δύναμη αποκτάται μέσω της πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους όπως πληροφορίες, τεχνολογία, προμηθευτές ή χρήματα. Το μέγεθος της εταιρείας του ομολόγου είναι μια άλλη πιθανή πηγή υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης. Η διαπραγματευτική ισχύς παρέχει στους διαπραγματευτές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τη διαπραγμάτευση μιας συμφωνίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο ρόλος και η σημασία των ηθικών προτύπων και των κοινωνικών αξιών γίνονται ουσιαστικές για τους διαπραγματευτές, απαιτώντας από αυτούς να μάθουν, να κατανοήσουν και να ακολουθήσουν έναν συγκεκριμένο κώδικα συμπεριφοράς και κοινωνικούς κανόνες για τη διαπραγμάτευση (Rubin, 1995).

Εξ ορισμού, ο όρος «ηθική» υποδηλώνει την κατανόηση των ηθικών αξιών και κριτηρίων που επιτρέπουν σε κάποιον να ορίσει τι είναι λάθος ή σωστό και τι είναι καλό ή κακό — όλα από ανθρώπινη προοπτική και όχι από καθαρή επιχειρηματική προοπτική. Οι διαπραγματευτικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε ηθικά πρότυπα οδηγούν σε κερδοφόρα αποτελέσματα, κατανόηση του εύρους και της σημασίας της διαπραγμάτευσης, ολοκληρωμένη σκέψη και προτάσεις συνέργειας. Οι ηθικοί διαπραγματευτές δεν εκμεταλλεύονται την αδυναμία και τον επείγοντα χαρακτήρα του ομολόγου τους. Αντίθετα, επικεντρώνονται στο να κατανοήσουν πλήρως τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, να συνεργαστούν με τον ομολόγο τους και να εδραιώσουν τις μακροπρόθεσμες σχέσεις. Οι ηθικοί διαπραγματευτές είναι ειλικρινείς και συνεργάσιμοι. Δεν θα χρησιμοποιήσουν καμία από τις ακόλουθες διαπραγματευτικές τακτικές ή τεχνικές κατά τη διαπραγμάτευση, ακόμη και σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον:

- Απειλές
- Εμφάνιση επιθετικής συμπεριφοράς
- Απαίτηση περιττών και υποκειμενικών υποχωρήσεων
- Ακολουθώντας μια στρατηγική do or die (take-it or leave-it).
- Αναπτύσσοντας σύγχυση και παραπλανούν τον ομολόγο τους
- Ψεύτικα κίνητρα και πειθώ
- Ψεύτικες δεσμεύσεις και υποσχέσεις
- Τεχνική Bad-cop/good-cop

- Χρησιμοποιώντας την κατασκοπεία ως τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών από το αντίστοιχος
- Εκμετάλλευση προσωπικών σχέσεων
- Ψέματα και απόκρυψη πραγματικών στόχων
- Αλλαγή θέματος
- Επίδειξη ψευδών συναισθημάτων

Εν ολίγοις, οι ηθικοί διαπραγματευτές προωθούν την κοινή ικανοποίηση και μεγιστοποιούν την θετικά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Δεν είναι επιβλαβείς, επιθετικοί και διεκδικητικοί. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να ωφελήσουν άλλους ανθρώπους. Τέτοιου τύπου κινήσεις τους καθιστά διαφανείς και δίκαιους, παραγωγικούς και αποτελεσματικούς.

Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης: Πλαίσιο επίτευξης συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση πολυεθνικής εταιρίας, δραστηριοποιούμενη στο χώρο της λιανικής αγοράς με προμηθευτές

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το προαναφερόμενο πλαίσιο της θεωρητικής προσέγγισης όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί και έχει μία πρακτική εφαρμογή, όπως αυτή θα επιδειχθεί στα επόμενα. Στο παρόν κεφάλαιο προτείνεται μία εφαρμοσμένη προσέγγιση του ζητήματος των διαπραγματεύσεων στο χώρο της λιανικής αγοράς.

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης έλαβε χώρα σε ένα κατάστημα λιανικού ενδιαφέροντος πολυεθνικής εταιρίας στο πλαίσιο συζητήσεων του διευθυντικού στελέχους της εταιρίας με τον προμηθευτή (και υπεύθυνο για τις διαπραγματεύσεις της εταιρίας που προμηθεύει) σχετικά:

1. με την προώθηση του συγκεκριμένου προϊόντος,
2. την θέση του στα ράφια του καταστήματος,
3. την ποσότητα που θα δοθεί καθώς και
4. την οποιαδήποτε έξτρα κάλυψη σύμφωνα με τη ζήτηση του προϊόντος,
5. αν βρίσκεται σε προσφορά,
6. την έγκαιρη τροφοδότηση του καταστήματος καθώς και
7. κοινές μελλοντικές δράσεις.

Αρχικά θα παρουσιαστούν οι ερωτήσεις της συνέντευξης στις οποίες κλήθηκε να απαντήσει το διευθυντικό στέλεχος και στη συνέχεια οι απαντήσεις του. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί και η συνέντευξη του προμηθευτή της συγκεκριμένης εταιρίας. Εν συνεχεία, θα παρατεθούν τα εξαγόμενα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρατήρηση της διαπραγμάτευσης του διευθυντικού στελέχους με τον προμηθευτή και τέλος ο επίλογος της εργασίας.

5.2 Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

1. Τι σημαίνει για εσάς διαπραγμάτευση;
2. Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε;
3. Απο μια κλίμακα από το 1 έως το 10 πόσο σας αγχώνει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης;
4. Τι τακτική συνήθως χρησιμοποιείτε; Κερδίζω-κερδίζεις (win-win) ή κερδίζω – χάνεις(win-lose)
5. Πόσο καιρό πριν σχεδιάζετε τη στρατηγική και την τακτική που θα ακολουθήσετε;
6. Πώς προετοιμάζετε για τη διαπραγμάτευση;

7. Είστε υπέρ ενός φιλικού κλίματος σε μια διαπραγμάτευση;
8. Ποιό είναι το δυνατό σας σημείο;
9. Που νιώθετε ότι υστερείτε ;Τι μπορείτε να βελτιώσετε;
10. Έχετε πλήρη εξουσιοδότηση όταν διαπραγματεύεστε ή σαν έχουν δώσει μερική;
11. Είστε διατεθειμένη να χάσετε;
12. Υπάρχει εναλλακτική λύση σε κάθε διαπραγμάτευση που κάνετε;
13. Ο στόχος είναι προκαθορισμένος ή μπορεί να αλλάξει στη πορεία;
14. Έχετε φύγει από μια διαπραγμάτευση;
15. Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα; Διαπραγμάτευση και ηθική πάνε μαζί;
16. Υπάρχει αύξηση του μεριδίου της ιδιωτικής ετικέτας (private label) Ποια η άποψη σας για την ιδιωτική ετικέτα; Βοηθά στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης; Χρησιμοποιείται ως διαπραγματευτικό εργαλείο και πώς;
17. Αισθάνεστε ότι εάν τα πράγματα δε πάνε καλά σε μια διαπραγμάτευση ένα αίσθημα ήττας;
18. Πριν από τη πρώτη συνάντηση σας με τον συνομιλητή σας συλλέγετε δεδομένα; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
19. Ισχύει ότι χρειάζεται χρόνος για να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνομιλητές; Πώς χτίζεται ένα τέτοιο κλίμα; Και στον αντίποδα πως χάνεται η εμπιστοσύνη;

Σκεφτείτε μια πολύ σημαντική περίπτωση, ένα δύσκολο πρόβλημα που επιθυμείτε να λύσετε με άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων.

20. Τι επιθυμείτε να κερδίσετε από αυτή την διαπραγμάτευση; Γιατί είναι σημαντική;
21. Πως νιώθετε για αυτή την διαπραγμάτευση και τους εμπλεκόμενους;
22. Ποια είναι η ιδανική συναισθηματική στάση ;Πως μπορεί να βελτιωθεί;
23. Πως καταλαβαίνεις ότι χάνεις τον συναισθηματικό έλεγχο κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;
24. Τι κάνεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης για να επανακτήσεις την αίσθηση του ελέγχου;
25. Πως θέλεις να νιώθεις στο τέλος της διαδικασίας;
26. Πως θέλεις να νιώθουν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι;

ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

5.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Α ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ (ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ)

1. Τι σημαίνει για εσάς διαπραγμάτευση;

Να πετύχω καλύτερη συμφωνία για την εταιρία μου.

2. Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε;

Κάθε μέρα, όλη μέρα.

3. Από μια κλίμακα από το 1 έως το 10 πόσο σας αγχώνει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης;

Δε με αγχώνει καθόλου, αν θα έβαζα μια κλίμακα θα ήταν το 2.

4. Τι τακτική συνήθως χρησιμοποιείτε; Κερδίζω-κερδίζεις (win-win) ή κερδίζω –χάνεις (win-lose)

Δε μου επιτρέπεται μια τακτική κερδίζω-χάνεις, χρησιμοποιώ την τακτική κερδίζω-κερδίζεις.

5. Πόσο καιρό πριν σχεδιάζετε τη στρατηγική και την τακτική που θα ακολουθήσετε;

Τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν

1. Πώς προετοιμάζεστε για τη διαπραγμάτευση;

Μαθαίνω πληροφορίες για τον συνομιλητή μου, για το προϊόν που θα πουλήσω και με βάση το έντυπο προσφορών και τον χώρο που μου δίνεται συζητώ μαζί του

2. Είστε υπέρ ενός φιλικού κλίματος σε μια διαπραγμάτευση;

Εννοείται.

3. Ποιό είναι το δυνατό σας σημείο;

Να κλείνω συμφωνίες

4. Που νιώθετε ότι υστερείτε; Τι μπορείτε να βελτιώσετε;

Στο δέσιμο με τον προμηθευτή, την πιο άμεση και ειλικρινή επαφή μαζί του

5. Έχετε πλήρη εξουσιοδότηση όταν διαπραγματεύεστε ή σαν έχουν δώσει μερική;

Έχω μερική εξουσιοδότηση, η διεύθυνση αγορών έχει πλήρη εξουσιοδότηση.

11. Είστε διατεθειμένος-η να χάσετε;

Όχι

12. Υπάρχει εναλλακτική λύση σε κάθε διαπραγμάτευση που κάνετε;

Πάντα

13. Ο στόχος είναι προκαθορισμένος ή μπορεί να αλλάξει στη πορεία;

Είναι προκαθορισμένος, αλλά μπορεί να αλλάξει στη πορεία.

14. Έχετε φύγει από μια διαπραγμάτευση;

Ποτέ

15. Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα; Διαπραγμάτευση και ηθική πάνε μαζί;

Η ηθική είναι πάνω από όλα, αν θες μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση και μια μακροχρόνια συνεργασία.

16. Υπάρχει αύξηση του μεριδίου της ιδιωτικής ετικέτας (private label). Ποια η άποψή σας για την ιδιωτική ετικέτα; Βοηθά στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης; Χρησιμοποιείται ως διαπραγματευτικό εργαλείο και πώς;

Είναι πολύ συμφέρουσα για τον καταναλωτή και βοηθά στην αύξηση του μεριδίου των πωλήσεων, χρησιμοποιείται ως χαρτί σε μια διαπραγμάτευση αν ο προμηθευτής του συγκεκριμένου προϊόντος, που έχει την ιδιωτική ετικέτα διαπραγματεύεται ταυτόχρονα και για το επώνυμο προϊόν του. Μπορώ τότε να πετύχω καλύτερη προσφορά.

17. Αισθάνεστε ότι εάν τα πράγματα δε πάνε καλά σε μια διαπραγμάτευση ένα αίσθημα ήττας;

Προσπαθώ για λύση, δε νιώθω ήττα.

18. Πριν από τη πρώτη συνάντησή σας με τον συνομιλητή σας συλλέγετε δεδομένα; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Με βάση τις πληροφορίες που έχω από την εταιρία.

19. Ισχύει ότι χρειάζεται χρόνος για να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνομιλητές; Πώς χτίζεται ένα τέτοιο κλίμα; Και στον αντίποδα πως χάνεται η εμπιστοσύνη;

Φυσικά, έτσι μόνο πετυχαίνεις.

Σκεφτείτε μια πολύ σημαντική περίπτωση, ένα δύσκολο πρόβλημα που επιθυμείτε να λύσετε με άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων.

20. Τι επιθυμείτε να κερδίσετε από αυτή την διαπραγμάτευση; Γιατί είναι σημαντική;
Με καλή διάθεση και επικοινωνία

21. Πως νιώθετε για αυτή την διαπραγμάτευση και τους εμπλεκόμενους;

Ότι προσπάθησα. Ανάλογα με το αποτέλεσμα το τελικό.

22. Ποια είναι η ιδανική συναισθηματική στάση; Πως μπορεί να βελτιωθεί;

Υπομονή και επιμονή στο στόχο.

23. Πως καταλαβαίνεις ότι χάνεις τον συναισθηματικό έλεγχο κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;

Κάνω νευρικές κινήσεις.

24. Τι κάνεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης για να επανακτήσεις την αίσθηση του ελέγχου;

Απομονώνομαι για λίγο.

25. Πως θέλεις να νιώθεις στο τέλος της διαδικασίας;

Ότι έκανα ό,τι καλύτερο μπορούσα.

26. Πως θέλεις να νιώθουν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι;

Ότι χτίζεται μελλοντικά μια καλή συνεργασία.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Β ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ (ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ)

- 1. Τι σημαίνει για εσάς διαπραγμάτευση;**
Σκληρές συνομιλίες για να πάρω αυτό που θέλω.
- 2. Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε;**
Τις περισσότερες ώρες της ημέρας.
- 3. Από μια κλίμακα από το 1 έως το 10 πόσο σας αγχώνει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης;**
Από το 2 έως το 6 ανάλογα με ποιόν διαπραγματεύομαι και γιατί
- 4. Τι τακτική συνήθως χρησιμοποιείτε; Κερδίζω-κερδίζεις (win-win) ή κερδίζω – χάνεις(win-lose)**
Και τις δύο τακτικές ανάλογα τον στόχο που έχω, και εξετάζοντας την τακτική του συνομιλητή μου, αν είναι σκληρή η τακτική του μπορεί και να χρησιμοποιήσω την τακτική κερδίζω -χάνεις αν έχω μεγαλύτερη εξουσία ή έναν μοχλό πίεσης.
- 5. Πόσο καιρό πριν σχεδιάζετε τη στρατηγική και την τακτική που θα ακολουθήσετε;**
Τουλάχιστον δύο εβδομάδες
- 7. Πώς προετοιμάζεστε για τη διαπραγμάτευση;**
Διαβάζω και ενημερώνομαι στο διαδίκτυο και ρωτώ την αγορά για τον συνομιλητή μου.
- 8. Είστε υπέρ ενός φιλικού κλίματος σε μια διαπραγμάτευση;**
Εξαρτάται τις συνθήκες που υπάρχουν την ώρα της διαπραγμάτευσης, πάντως ξεκινώ με φιλική διάθεση.
- 9. Ποιό είναι το δυνατό σας σημείο;**
Η επιμονή
- 10. Που νιώθετε ότι υστερείτε; Τι μπορείτε να βελτιώσετε;**
Στο να νιώθω τον συνομιλητή μου. Την επικοινωνία μου.
- 11. Έχετε πλήρη εξουσιοδότηση όταν διαπραγματεύεστε ή σαν έχουν δώσει μερική;**
Συνήθως έχω πλήρη εξουσιοδότηση.
- 12. Είστε διατεθειμένη/ος να χάσετε;**
Όχι.
- 13. Υπάρχει εναλλακτική λύση σε κάθε διαπραγμάτευση που κάνετε;**
Μόνο αν έχεις εναλλακτική λύση διαπραγματεύεσαι με επιτυχία.
- 14. Ο στόχος είναι προκαθορισμένος ή μπορεί να αλλάξει στη πορεία;**
Είναι προκαθορισμένος και σχεδιασμένος και δεν αλλάζει.
- 15. Έχετε φύγει από μια διαπραγμάτευση;**
Φυσικά και επανήλθα πολύ αργότερα.
- 16. Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα; Διαπραγμάτευση και ηθική πάνε μαζί;**
Ανάλογα τις συνθήκες που διαμορφώνονται. Μπορεί και όχι.

- 17. Υπάρχει αύξηση του μεριδίου της ιδιωτικής ετικέτας (private label). Ποια η άποψή σας για την ιδιωτική ετικέτα; Βοηθά στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης; Χρησιμοποιείται ως διαπραγματευτικό εργαλείο και πώς;**
Βοηθάει στη συγκράτηση των τιμών και στην καλύτερη διαπραγμάτευση με τον προμηθευτή, εννοείτε ότι στηρίζω το εγχείρημα της ιδιωτικής ετικέτας.
- 18. Αισθάνεστε ότι εάν τα πράγματα δε πάνε καλά σε μια διαπραγμάτευση ένα αίσθημα ήττας;**
Όχι, προσπαθώ να μην ηττούμαι.
- 19. Πριν από τη πρώτη συνάντησή σας με τον συνομιλητή σας συλλέγετε δεδομένα; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**
Συλλέγω δεδομένα, από την εταιρία και από τι έχει μαθευτεί στην αγορά για το συγκεκριμένο συνομιλητή μου
- 20. Ισχύει ότι χρειάζεται χρόνος για να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνομιλητές; Πώς χτίζεται ένα τέτοιο κλίμα; Και στον αντίποδα πως χάνεται η εμπιστοσύνη;**
Εννοείται ότι ο χρόνος βοηθά για να κτιστεί κλίμα εμπιστοσύνης, κυρίως όταν υπάρχει κοινός τόπος απόψεων και δη συμφερόντων. Η εμπιστοσύνη χάνεται από τη μη τήρηση των συμφωνηθέντων

Σκεφτείτε μια πολύ σημαντική περίπτωση, ένα δύσκολο πρόβλημα που επιθυμείτε να λύσετε με άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων.

- 21. Τι επιθυμείτε να κερδίσετε από αυτή την διαπραγμάτευση; Γιατί είναι σημαντική;**
Τον αρχικό μου στόχο, γιατί μου δίνεται η δυνατότητα να πετύχω
- 22. Πως νιώθετε για αυτή την διαπραγμάτευση και τους εμπλεκόμενους;**
Ουδετερότητα
- 23. Ποια είναι η ιδανική συναισθηματική στάση; Πως μπορεί να βελτιωθεί;**
Στάση αναμονής, και ετοιμότητα μπορεί να βελτιωθεί με καλύτερη προετοιμασία των όρων της διαπραγμάτευσης που ακολουθεί.
- 24. Πως καταλαβαίνεις ότι χάνεις τον συναισθηματικό έλεγχο κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;**
Νιώθω άβολα.
- 24. Τι κάνεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης για να επανακτήσεις την αίσθηση του ελέγχου;**
Προσπαθώ να μη φωνάξω, ζητώ ολιγόλεπτο διάλειμμα προκειμένου να ηρεμήσω
- 25. Πως θέλεις να νιώθεις στο τέλος της διαδικασίας;**
Ότι τα κατάφερα.
- 26. Πως θέλεις να νιώθουν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι;**
Ότι έγινε μια καλή προσπάθεια και από τις δύο πλευρές για να βρεθεί κοινά αποδεκτή λύση.

5.3 Παρατήρηση διαδικασίας διαπραγμάτευσης

Στο συγκεκριμένο στάδιο της μελέτης περίπτωσης κλήθηκα να παρατηρήσω το πως γίνεται μια διαπραγμάτευση σε ένα κατάστημα λιανικής αγοράς μεταξύ της διεύθυνσης και ενός προμηθευτή, κάτω από ποιες συνθήκες γίνεται η συζήτηση, τι κλίμα υπάρχει και πως οι εξωγενείς παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τους ίδιους ή ακόμα και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι και οι δύο διαπραγματευτές γνωρίζονται, έχουν διαπραγματευτεί και για άλλη σειρά προϊόντων οπότε υπάρχει μια οικειότητα. Και οι δύο έχουν συλλέξει πληροφορίες από τις εταιρίες τους για τον τρόπο που θα ελιχθούν και θα διεκδικήσουν.

Αρχικά το λόγο έχει η διεύθυνση του καταστήματος όπου ζητά από τον προμηθευτή να μάθει με βάση τον χώρο, που πρέπει να στηθεί το προϊόν και τι έχει να της προσφέρει. Σε αυτό το σημείο οφείλω να προσθέσω ότι η διαπραγμάτευση σχετικά με τη τιμή που διατίθενται τα προϊόντα γίνεται από το τμήμα των αγορών και η συγκεκριμένη διαπραγμάτευση που παρατίθεται σχετίζεται μόνο με τον χώρο που θα καταλάβουν τα προϊόντα και την ποσότητα που θα παραλάβει το συγκεκριμένο κατάστημα, καθώς και την ακριβή ώρα της παράδοσης.

Ο προμηθευτής στην δική του αρχική τοποθέτηση, αναφέρει ότι το συγκεκριμένο προϊόν βρίσκεται σε προσφορά και άρα η ζήτηση που έχει είναι μεγάλη και για το συγκεκριμένο κατάστημα καθώς και για άλλα καταστήματα της ίδιας αλυσίδας.

Η διεύθυνση προσπαθεί να πάρει όσο μεγαλύτερη ποσότητα μπορεί με βάση την δυναμική του καταστήματος προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις. Οι στόχοι τους δεν είναι αντικρουόμενοι και αλληλο-αποκλειόμενοι κάτι που βοηθά την διαδικασία της διαπραγμάτευσης. **Εξ αρχής διακρίνεται ένα φιλικό και οικείο κλίμα. Υπάρχει σεβασμός στα λεγόμενα και των δύο συζητητών.** Από την πλευρά του προμηθευτή η ποσότητα που μπορεί να δοθεί στο κατάστημα προς πώληση είναι συγκεκριμένη ποσότητα (τρεις παλέτες) από το συγκεκριμένο προϊόν. Το πλήθος των παλετών δίνεται σε συνάρτηση με τις πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος στο εν λόγω κατάστημα και το ότι βρίσκεται σε προσφορά, άρα σε ζήτηση. **Στο συγκεκριμένο λοιπόν σημείο έχουμε την αρχική προσφορά από τον προμηθευτή στις τρεις παλέτες.** Παρακολουθώ ποια θα είναι η αρχική προσφορά της διεύθυνσης για να αρχίσει η διαπραγμάτευση. **Η διεύθυνση λοιπόν ζητάει το πλήθος των παλετών να αυξηθεί στις πέντε παλέτες.** Παρατηρώ ότι η προσφορά από την πλευρά της διεύθυνσης είναι υπερβολική και η προσφορά από τη πλευρά του προμηθευτή πολύ συντηρητική. Περιμένω λοιπόν να δω ποιο είναι το σημείο αντίστασης από την πλευρά της διεύθυνσης, κατά περίεργο λόγο η αρχική της προσφορά είναι και το σημείο αντίστασης της οι πέντε παλέτες καθώς θεωρεί ότι οποιαδήποτε άλλη προσφορά δε την ικανοποιεί καθώς δε της δίνει περιθώριο κέρδους λόγω του ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι σε προσφορά. Περιμένω λοιπόν εξαιτίας αυτού να καμφθεί το σημείο αντίστασης του προμηθευτή και

λόγω της παλαιάς του γνωριμίας αλλά κάτι τέτοιο δε διαφαίνεται προς το παρόν τουλάχιστον.

Ο προμηθευτής επιμένει στην παράδοση των τριών παλετών, στις 10 το πρωί συγκεκριμένα για το λόγο ότι πρέπει να εξυπηρετηθούν και άλλα καταστήματα. Εδώ έρχεται το πρώτο σημείο τριβής με τη διεύθυνση καθώς θέλει να προλάβει το στήσιμο του προϊόντος στο κατάστημα και ζητά οι παλέτες να παραδοθούν πριν τις 7 το πρωί. Η διαπραγμάτευση έχει αρχίσει και περιμένω να δω αν υπάρχουν εναλλακτικές και πως θα εξελιχθεί η διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο συνομιλητών. Η διεύθυνση επανέρχεται με μια εναλλακτική λύση μετά το σημείο αντίστασης που πρόβαλε ο προμηθευτής ζητεί τέσσερις παλέτες, ετοιμοπαράδοτες στις 7 το πρωί και δώρο προκειμένου να πουλήσει περισσότερο προϊόν ένα αντίστοιχο προϊόν της εταιρίας ο οποίος είναι ευπώλητος κωδικός ή ταχυκίνητος κωδικός (έχει ζήτηση και πωλείται, φεύγει πολύ γρήγορα από το ράφι), παρατηρούμε στο σημείο αυτό την τεχνική της ΚΕΛΔΙΣΥ καθώς και το μεγάλωμα της πίτας. Ο προμηθευτής με τη σειρά του κάνει χρήση μιας άλλης τακτικής αυτής του χρόνου και ζητεί χρόνο να το σκεφτεί. *Επανέρχεται στη συζήτηση με μια ακόμα τεχνική διαπραγμάτευσης αυτή της μερικής εξουσιοδότησης, τονίζοντας ότι μια τέτοια πρόταση με ευπώλητο κωδικό είναι απαραίτητο να συζητηθεί με το προϊστάμενο του και έπειτα να αποφασίσει.* Επιστρέφει ο προμηθευτής κάνοντας την αντιπρόταση των πέντε παλετών με ώρα παράδοσης στις 7 το πρωί. Στο μεταξύ η διεύθυνση του καταστήματος έχει ήδη συνομιλήσει με υψηλά κλιμάκια τα όποια της ζητούν να αλλάξει την πρόταση της και να προτείνει πέντε παλέτες συν δύο παλέτες ταχυκίνητου κωδικού σε συγκεκριμένο προϊόν με ώρα παράδοσης 7 το πρωί. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια τακτική τύπου κερδίζω-χάνεις δε συμφέρει καμία πλευρά και ο χρόνος πιέζει αρκετά, Θα μπορούσε βέβαια να χρησιμοποιηθεί ως τακτική από την πλευρά της διεύθυνσης του καταστήματος, με καλά αποτελέσματα αφού ο χρόνος που ζήτησε ο προμηθευτής να συνομιλήσει με τον προϊστάμενο του έχει ήδη παρέλθει. Διαφαίνεται μια προσπάθεια να έλθει μια αμοιβαία επωφελής λύση, καθώς το κλίμα είναι φιλικό και σίγουρα αποσκοπούν σε πολλές τέτοιες μελλοντικές συναντήσεις. Η πρότασή λοιπόν του προμηθευτή είναι πολύ κοντά σε αυτή της διεύθυνσης του καταστήματος. Η ποσότητα που θα δοθεί είναι πέντε παλέτες του προϊόντος προς προσφορά συν μια παλέτα δώρο ως προϊόν με ταχυκίνητο κωδικό και η παράδοση να γίνει πριν το άνοιγμα του καταστήματος. Η πρόταση επισφραγίζεται με χειραψία, εδώ κλείνει η συμφωνία και οι επιμέρους όροι της, και η τακτική που χρησιμοποιήθηκε και παρακολούθησα ήταν μια τακτική κερδίζω-κερδίζεις.

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μέσα από τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν διαφάνηκε πόσο αναγκαία και χρήσιμη είναι η διαπραγμάτευση στο χώρο των επιχειρήσεων και κυρίως αυτών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της λιανικής αγοράς. Οι συνεντευξιαζόμενοι είναι εντελώς διαφορετικές προσωπικότητες, με διαφορετικό εργασιακό αντικείμενο, στοιχείο που αντικατοπτρίζεται σε όλη την διάρκεια της συνέντευξης τους μέσα από τις διαφορετικές απαντήσεις τους.

Και για τα δύο υποκείμενα (A ή α και B ή β) η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι πολύ σημαντική, έχει όμως διαφορετική βαρύτητα για τον καθένα και οι στρατηγικές και τακτικές που επιλέγονται είναι με τη σειρά τους διαφορετικές και αυτές. Και στα δύο υποκείμενα είναι σημαντική η προετοιμασία που θα γίνει πριν από την διαπραγμάτευση. Στο υποκείμενο α δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου άγχος, κάτι που πιθανόν αποδίδεται στην εμπειρία του καθώς και την μερική εξουσιοδότηση που έχει κατά την διάρκεια των συζητήσεων, σε αντίθεση με το υποκείμενο β που το επίπεδο του άγχους του μπορεί να φτάσει μέχρι το 6 σε μια κλίμακα του 10 κάτι που πιθανόν να σχετίζεται με την πλήρη εξουσιοδότηση που του δίνεται κατά τη διάρκεια των συνομιλιών.

Μια ακόμη εμφανής διαφορά είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την ηθική και τον ρόλο της μέσα σε μια διαπραγμάτευση. Μια ακόμα ειδοποιός διαφορά είναι η σημασία που δίνουν στο χτίσιμο ενός φιλικού κλίματος σε μια συζήτηση, το υποκείμενο α στηρίζεται σε μια καλή σχέση και την επιδιώκει, ενώ το υποκείμενο β υποστηρίζει ότι η φιλική σχέση εξαρτάται από τις υπάρχουσες συνθήκες. Επιπρόσθετα μέσω των συνεντεύξεων παρατηρείται το κοινό σημείο και των δύο συνεντευξιαζόμενων να πετύχουν το στόχο της συμφωνίας, για το υποκείμενο α με διαπραγμάτευση κερδίζω κερδίζεις μιας και, μια άλλη τακτική, δε του επιτρέπεται πιθανόν λόγω περιορισμού της εξουσιοδότησης.

Για το υποκείμενο β όλες οι τακτικές επιτρέπονται πιθανόν λόγω της πλήρους εξουσιοδότησης που του δίνεται. Στο υποκείμενο α διακρίνουμε μια φιλική προσέγγιση, μια μετριοπαθή στάση και κάποιους περιορισμούς που του δίνονται αλλά και μια έντονη επιθυμία για επίτευξη του στόχου μέσω εναλλακτικών λύσεων. Στο υποκείμενο β διακρίνεται μια πιο σκληρή στάση και μια προσήλωση στο αποτέλεσμα. Για το υποκείμενο β ο σκοπός καμία φορά αγιάζει τα μέσα, μια οπτική που προδιαθέτει για σκληρές τακτικές και διαπραγματεύσεις, χωρίς περιορισμούς.

Παρατηρώντας μια διαπραγμάτευση σε πραγματικό χρόνο αναδείχθηκε η σημαντικότητα της διαπραγμάτευσης στο χώρο της λιανικής αγοράς ως μέσο επίτευξης συμφωνίας με προμηθευτές προϊόντων. Η διαπραγμάτευση είναι ένα εργαλείο στα χέρια των manager πολυεθνικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στη λιανική αγορά.

Η διαπραγμάτευση που έλαβε χώρα σε ένα κατάσταση λιανικής δεν αφορά το bargaining μιας και είναι τομέας της διεύθυνσης αγορών όσο το negotiation σχετικά με την ποσότητα του προϊόντος, την ώρα παράδοσης, το στήσιμο του στο κατάστημα.

Στην παράθεση της διαπραγματευτικής διαδικασίας που προηγήθηκε γίνεται εμφανές πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το φιλικό κλίμα στην πορεία και την έκβαση μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης. Στη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση δεν παρατηρήθηκαν ακρότητες, ούτε τελεσιγραφικές φράσεις. Τουναντίον παρατηρήθηκε μια διαπραγμάτευση κερδίζω-κερδίζεις σε φιλικό κλίμα.

Τόσο η διεύθυνση του καταστήματος όσο και ο προμηθευτής έχουν να κερδίσουν από τη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση, μέσω της αύξησης των πωλήσεων τους και του μεριδίου τους στην λιανική αγορά. Το ποσοστό κέρδους τους έτσι και αλλιώς έχει προεξοφληθεί και τους είναι γνωστό. Διακρίνονται τακτικές όπως μεγάλωμα της πίτας και χρονική καθυστέρηση όπως και μερική εξουσιοδότηση στην διαπραγμάτευση προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος.

Από την πλευρά της διεύθυνσης αρκετές παλέτες, ετοιμοπαράδοτες σε συγκεκριμένη ώρα πριν το άνοιγμα του μαγαζιού και δώρο παλέτα με ευπώλητο κωδικό . Από τη πλευρά του προμηθευτή διατηρείται πάρα τις πιέσεις συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος που είναι εκπτώτικό και περιορίζεται το δώρο του ευπώλητου προϊόντος. Στις διαπραγματεύσεις καταστημάτων που οι συνομιλίες γίνονται με περιορισμένη εξουσιοδότηση συναντάται η τακτική κερδίζω-κερδίζεις μιας και η συνεργασία είναι δεδομένη και επισφραγισμένη από το τμήμα αγορών. Στον αντίποδα η τιμή του προϊόντος το bargaining που λαμβάνει χώρα στα κεντρικά γραφεία των εταιριών στο τμήμα αγορών οι διαπραγματεύσεις έχουν διαφορετικό χαρακτήρα και τακτική πιθανόν και κερδίζω-χάνεις αναλόγως ποια πλευρά είναι σε θέση ισχύος ή τι πιθανές μελλοντικές συμφωνίες μπορεί να υπάρξουν.

Η μελέτη της διαπραγμάτευσης, η παρατήρηση στο χώρο της εργασίας (κυρίως στο χώρο της λιανικής μίας πολυεθνικής εταιρίας), η μελέτη περίπτωσης βασιζόμενοι στη διαδικασία των προηγούμενων ερωταπαντήσεων (συνέντευξη), ολοκληρώνουν τη μελέτη προσέγγισης στο θέμα των διαπραγματεύσεων στο χώρο των λιανικών αγορών.

Η διαπραγμάτευση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής εργασίας των στελεχών στο συγκεκριμένο χώρο. Ουσιαστικά είναι πανταχού παρούσα διαδικασία είτε σε ενδο-επιχειρησιακό, είτε σε εξω-επιχειρησιακό πλαίσιο, ενώ οι επιλογές των συμμετεχόντων καθορίζουν το αποτέλεσμα και τη διάρκεια της σχέσης των συμμετεχόντων (βιώσιμες σχέσεις, επίτευξη των στόχων των διαπραγματευόμενων μερών). Η προσέγγιση από ηθικής πλευράς θέτει ή μπορεί στο μέλλον να θέσει ισχυρότερες βάσεις επίτευξης των ζητουμένων.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα στη μεταπτυχιακή εργασία, καλό θα είναι να χρησιμοποιείται ένα δίκαιο πρότυπο πολιτικής διαπραγματεύσεων. Με απλά λόγια, έχει σημασία να ενδιαφερόμαστε για το ότι είναι καλό για όλους, κοιτώντας να είναι καλό και για τον καθένα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει στη διαπραγμάτευση ενός προβλήματος είτε με τους εργαζόμενους είτε ακόμη και με τους πελάτες.

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους είναι σημαντικό για τους διευθυντές λιανικής να έχουν διαπραγματευτικές δεξιότητες είναι επειδή πρέπει να είναι σε θέση να επεξεργαστούν τα ζητήματα όχι μόνο με τους υπαλλήλους, αλλά και με τους ίδιους τους πελάτες. Και βέβαια κάτι τέτοιο πρέπει να γίνεται συνεχώς στη διάρκεια μίας ημέρας.

Ένα μονοπάτι στο οποίο πρέπει να βαδίζουν, αφορά στο ότι θα πρέπει πάντοτε να δίνουν και να παίρνουν. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος μπορεί να βλέπουν την επιχείρηση με πολύ αυστηρό μάτι. Εάν όμως δεν δίνεται στους πελάτες κάθε τόσο κάτι, τότε δεν θα υπάρχουν πελάτες που θα επιστρέφουν. Αντίστοιχα πρέπει να γίνει κτήμα πώς να φροντίζει κανείς καλά τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι και οι πελάτες εν τέλει θα ψάξουν κάπου αλλού γι' αυτό που τους ενδιαφέρει, εάν δεν τους δοθεί ένας λόγος να ψωνίσουν στο κατάστημά ή να δοθεί στους υπαλλήλους ένας λόγος να εργαστούν για την ίδια την επιχείρηση.

Η διαπραγμάτευση αφορά την εκπαίδευση και στην έννοια του συμβιβασμού. Ο λόγος είναι προφανής: οι οικονομικές απώλειες μπορεί να είναι σημαντικές. Πολλές φορές, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι αλλά και ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η εξυπηρέτηση πελατών, καθορίζει τον τύπο της επιχείρησης.

Πώς όμως μαθαίνει κάποιος να διαπραγματεύεται σε ένα περιβάλλον λιανικής; Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί κάποιος να μάθει τις δεξιότητες, ωστόσο, μερικές από τις δεξιότητες θα έρθουν φυσικά. *Ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι δεν γεννιούνται όλοι για να γίνουν διευθυντές-υπεύθυνοι για διαπραγμάτευση.*

Πως θα πρέπει κάποιος να διαπραγματεύεται στο χώρο της λιανικής στη περίπτωση που αφορά διαπραγμάτευση εκπροσώπου λιανικής με προμηθευτή; Είναι γνωστό ότι πλέον, τουλάχιστον στις αγορές του λεγόμενου δυτικού κόσμου δεν ακολουθείται η πρακτική του παζαριού των τιμών για την αγορά των προϊόντων. Γι' αυτό υπάρχει ετικέτα στα προϊόντα και οι καταναλωτές αποδέχονται την τιμή που αναγράφεται επάνω της. Στο χώρο της λιανικής, η διαπραγμάτευση μπορεί να αποτελέσει ένα είδος εναλλακτικής επιλογής στη περίπτωση που αποφεύγουμε την παλιά πρακτική του

παζαριού. Συνήθως είτε μιλάμε για κάποιον λιανοπωλητή, είτε για κάποιο εκπρόσωπο ενός super-market, επιτρέπεται ένα είδος μόχλευσης για διαπραγμάτευση με έναν χονδρέμπορο ή κάποιον εκπρόσωπο μίας γνωστής ή όχι ετικέτας. Ποιο είναι τότε το βασικό μέλημα κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης; Τι είναι αυτό που διακυβεύεται; Με λίγες λέξεις η απάντηση είναι: *καλύτερες τιμές και όροι για τα προϊόντα. Ποια είναι τα βήματα όμως που ακολουθούνται στη περίπτωση αυτή;*

Η προετοιμασία και η ενημέρωση (απόκτηση πληροφοριών) είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ένας λιανοπωλητής στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές. Αυτό σημαίνει ότι:

- μπορεί κάποιος να μάθει όσο το δυνατό περισσότερα για τον προμηθευτή και τα προϊόντα του.
- γνωρίζει πως συγκρίνονται οι τιμές με τον ανταγωνισμό
- γνωρίζει τι επίπεδο υπηρεσιών παρέχουν στους πελάτες τους
- μπορεί να καθορίσει τους στόχων αναφορικά με το τι θέλει κανείς και «με τι μπορεί να ζήσει».

Θα πρέπει όμως να έχουμε όλοι κατά νου ότι δεν είναι όλοι οι άνθρωποι ή οι συμμετέχοντες σε μία διαπραγμάτευση εκ φύσεως διαπραγματευτές. Χρειάζεται χρόνος για να μάθουν οι συμμετέχοντες πότε να μιλούν, πότε να είναι σιωπηλοί αλλά και πώς να διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος. Όσο περισσότερο διαπραγματεύεται κανείς τόσο καλύτερα ακονίζονται οι συγκεκριμένες δεξιότητές, άρα τόσο καλύτερος γίνεται κάποιος.

Αποφυγή του ψεύδους, από τη στιγμή που εκτός από πρακτική εκτός ηθικής, οδηγεί και σε λογικές μπλόφας ή παραποίησης που μόνο κακό μπορεί να κάνουν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τι σημαίνει όμως ειλικρίνεια; Δε σημαίνει ότι κάποιος εκδηλώνει εξ' αρχής ή σε κάθε ευκαιρία τη διαπραγματευτική του δύναμη. Για παράδειγμα, δεν αναφέρονται όλα όσα γνωρίζει κάθε πλευρά, απλά υπάρχει η λογική της παραμονής στην αλήθεια όταν αυτό συμβαίνει. Και πότε είναι καλύτερο να δείχνει κάποιος τη διαπραγματευτική του ισχύ;

Μεγάλη σημασία αποκτά σε αυτή τη περίπτωση εάν οι συναντήσεις είναι από τις πρώτες ή όχι. Από τη στιγμή που το ζητούμενο είναι η καλύτερη τιμή ή οι όροι πληρωμής ή διευθέτησης των διαφόρων οικονομικών θεμάτων σημασία έχει να τίθενται στο τραπέζι **τα κίνητρα και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για αυτά**. Οπότε το σημείο έναρξης των διαπραγματεύσεων θα μπορούσε να είναι κάλλιστα αυτό το σημείο.

Υπάρχουν όμως και κάποιες γενικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται ως είδος γενικών οδηγιών και αυτές είναι οι εξής:

Καλό είναι ο συμβιβασμός να περιβάλλεται με το κοινό περί δικαίου αίσθημα, αφού ναι μεν η μία πλευρά πρέπει να αποκομίζει οικονομικά κέρδη, *οι σχέσεις όμως με τους προμηθευτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνεργασία κι όχι ως κατάκτηση*. Άρα μία καλή συμφωνία για την επιχείρηση λιανικής θα πρέπει να «βλέπει» τι αποτέλεσμα έχει και για τον προμηθευτή.

Η λιανική επιχείρηση κερδίζει με το να δημιουργεί μία σταθερή, αξιόπιστη σχέση με έναν προμηθευτή. Ο λόγος είναι προφανής: Οι προμηθευτές που πιστεύουν ότι ο πελάτης θα είναι πιστός μπορεί να παραχωρήσουν ακόμη περισσότερα κίνητρα για να διατηρήσουν μια μακροπρόθεσμη συνεργασία.

Αν κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης υπάρχει η αίσθηση της πίεσης π.χ. για κάποια αγορά και κάτι τέτοιο δεν αφήνει ικανοποίηση, τότε **καλό είναι να ζητείται χρόνος**, στοιχείο που μπορεί να θεωρηθεί και διαπραγματευτική τακτική.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Όλων των Κεφαλαίων)

Adler, N. J., Graham, J. L., & Gehrke, T. S. (1987). Business Negotiations in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Research*, 15, 411-429. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90010-5) advances and cultural perspectives. Stanford, CA: Stanford Business Books

Allan Pease, Barbara Pease, Γλώσσα του σώματος, εκδόσεις Ιβίσκος, 2017

Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496–515. <https://doi.org/10.2307/258555>

Balakrishnan, P. V. S., Patton, C., & Lewis, P. A. (1993). Toward a theory of agenda setting in negotiations. *Journal of Consumer Research*, 19(4), 637–654

Barry, B., & Oliver, R. L. (1996). Affect in Dyadic Negotiation: A Model and Propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127-143. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0069>

Bauer-Jelinek, Ch., Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen.

Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279–314.

Bernard, J. (1957). The Sociological Study of Social Conflict. In International Sociological Association, *The Nature of Conflict*. Paris: UNESCO.

C.A. Gunderson, L.M. ten Brinke, P. Sokol-Hessner, When the body knows: Interoceptive accuracy enhances physiological but not explicit differentiation between liars and truth-tellers, *Personality and Individual Differences*, Volume 204, 2023, 112039, ISSN 0191-8869

Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century U.S. Workforce. The conference board, partnership for 21st century skills, corporate voices for working families, society for human resources management, Washington, DC

Charles Patton, Balakrishnan P. V., Negotiating when Outnumbered: Agenda Strategies for Bargaining with Buying Teams, September 2012, *International Journal of Research in Marketing* 29(3):280–291

De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905.

Dekimpe, M. G., & Geyskens, I. (2019). Retailing research in rapidly changing times: On the danger of being leapfrogged by practice. *Journal of Retailing*, 95(1), 6-9.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 132, 1593–1640.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

Ecwin Verlag Salzburg., 2007

Ed Brodow, Negotiation Skills articles by Ed Brodow, <https://www.brodow.com/negotiate-anything-ed-brodow>, Ημερομηνία πρόσβασης: 10/1/2023

Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42, 1463–1475

Fells, R., (2012), *Effective Negotiation, From research to results*, (2nd edition), Cambridge University Press

Fisher, R., & Ury, W. R. (1981). *Getting to Yes*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.

Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (Eds.). (2004). *The handbook of negotiation and culture: Theoretical*

Geyskens, I. (2018). Retailing power in the grocery industry. In K. Gielens, & E. Gijbrecchts (Eds.), *Handbook of research on retailing* (pp. 399-410). Edward Elgar Publishing.

Ghauri, P., & Usunier, J. (2003). *International Business Negotiations* (2nd ed.). Oxford: Pergamon.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books

Guglielmo Faldetta, Edoardo Mollona, Massimiliano Matteo Pellegrini, *Philosophy and Business Ethics Organizations, CSR and Moral Practice*, Palgrave-Macmillan, 2022

Helmold Marc, Dathe Tracy, Hummel Florian, *Successful Negotiations: Best-in-Class Recommendations for Breakthrough Negotiations* 1st ed. 2022

Helmold, M. (2018). Erfolgreiche Verhandlungen und Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch. Manuskript und Workshopunterlagen im Master- und MBA-Studium.

<https://doi.org/10.4236/psych.2020.111008>

IGD (2018). European grocery retail market to be worth €2,289 billion by 2022. <https://www.igd.com>. Ημερομηνία πρόσβασης: 1/12/2022

Ingmar Geiger, A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations, *Industrial Marketing Management*, Volume 64, 2017, Pages 91-106,

Jack Sawyer, Harold Guetzkow, *Bargaining and negotiations in international relations*, English, 1965, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1965

Janse, B. (2019). Win Lose Negotiation: definition, advantages and an example. <https://www.toolshero.com/management/win-lose-negotiation/> Ημερομηνία πρόσβασης: 1/11/2023

Jeanne Brett, Leigh Thompson, *Negotiation, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 136, 2016, Pages 68-79,

John Gasink, Jeff Weiss, THE "OTHER" PARTY: GETTING INTO THE MIND OF YOUR NEGOTIATING COUNTERPART - Ivey Business Journal, <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-other-party-getting-into-the-mind-of-your-negotiating-counterpart/>, Issues: July / August 2004: Ημερομηνία πρόσβασης: 15/1/2023

Kavaliauskas Tomas, (2011). "History of Business Ethics," Palgrave Macmillan Books, in: *The Individual in Business Ethics*, chapter 1, pages 13-26, Palgrave Macmillan.

Kęstutis Peleckis, *Inter.Business*, (2014), *Negotiations: Innovation, Negotiation Team, Preparation*, *Procedia-Social-and-Behavioral-Sciences*, Volume-110, , Pages 64-73, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.848>.

Kjell Hausken, 1997. "Game-theoretic and Behavioral Negotiation Theory," *Group Decision and Negotiation*, Springer, vol. 6(6), pages 511-528, December.

Larson, J. R., Jr. (2010). *In search of synergy in small group performance*. New York: Psychology Press.

Leanne ten Brinke, Pamela J. Black, Stephen Porter, Dana R. Carney, Psychopathic personality traits predict competitive wins and cooperative losses in negotiation, *Personality and Individual Differences*, Volume 79, 2015, Pages 116-122

Lewicki, R.J., Gray, B. and Elliot, M., Eds., Making Sense of Intractable-Environmental Conflicts: Concepts and Cases, Irland Press, 2003.

M. A. Khan, N. Ebner (eds.), Te Palgrave, Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation, https://doi.org/10.1007/978-3-030-00277-0_2

Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The Analysis of Social Conflict—Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212-248. <https://doi.org/10.1177/002200275700100208>

Marc Helmold, Tracy Dathe, Florian Hummel, Successful Negotiations - Best-in-Class Recommendations for Breakthrough Negotiations, Berlin, Germany, 2022

Margaret A. Neale, Max H. Bazerman, (1991), Cognition and Rationality in Negotiation Hardcover, Free Pr

Margaret Neale: Negotiation: Getting What You Want. Authored by: Stanford Graduate School of Business., <https://courses.lumenlearning.com/wm-retailmanagement/chapter/prepare-for-negotiations/#footnote-2130-1>, Ημερομηνία πρόσβασης: 1/12/2022

Marnik G. Dekimpe, (2020), Retailing and retailing research in the age of big data analytics, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 37, Issue 1, , Pages 3-14,

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper.

Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*. NY: Van Nostrand.

Mathias Schüz, *Applied Business Ethics: Foundations for Study and Daily Practice*

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McKinsey & Company (2012). *Education to employment: Designing a system that works.*, <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>, Ημερομηνία πρόσβασης: 22/12/2022.

Mehrabian, A. (1972). *Non verbal Communication*. Aldine-Atherton.

Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth.

Michelle P. Martin-Raugh, Patrick C. Kyllonen, Jiangang Hao, Adam Bacall, Dovid Becker, Christopher Kurzum, Zhitong Yang, Fred Yan, Patrick Barnwell, *Negotiation as an*

interpersonal skill: Generalizability of negotiation outcomes and tactics across contexts at the individual and collective levels, *Computers in Human Behavior*, Volume 104, 2020,

National Association of Colleges and Employers (NACE) (2015). Job Outlook 2016: The attributes employers want to see on new college graduates' resumes., <http://www.naceweb.org/career-development/trends-and-predictions/job-outlook-2016-attributes-employers-want-to-see-on-new-college-graduates-resumes/>, Ημερομηνία πρόσβασης: 8/1/2023.

Neale, M.A., & Northcraft, G.B. (1989). Behavioral negotiation theory: a framework for conceptualizing dyadic bargaining.

Obrien, J. (2016). *Negotiations for Procurement Professionals*. 2nd Edition. Kogan Page Croyden.

Pon Staff, How to Set Negotiation Goals (harvard.edu), <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/managers-think-twice-before-setting-negotiation-goals/>: Ημερομηνία πρόσβασης: 1/2/2023

Prassa, K., & Stalikas, A. (2020). Towards a Better Understanding of Negotiation: Basic Principles, Historical Perspective and the Role of Emotions. *Psychology*, 11, 105-136.

Pruitt, D. G., Carnevale, P. J., Ben-Yoav, O. R. L. Y., Nochajski, T. H., & Van Slyck, M. (1983). Incentives for cooperation in integrative bargaining. *Aspiration Levels in Bargaining and Economic Decision Making*, 213, 22–34.

Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Reinartz, W., Dellaert, B., Manfred, K., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*, 87, S53-S66.

Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing* (Forthcoming).

Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (1995) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 2nd Edition, Sage Publications, London

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.

Stevens, C. M. (1958). On the Theory of Negotiation. *The Quarterly Journal of Economics*, 72, 77-97. <https://doi.org/10.2307/1884190>

Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.

Thompson, L., & Hrebec, D. (1996). Lose–lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120(3), 396–409

Thompson, L., & Leonardelli, G. J. (2004). The big bang: The evolution of negotiation research. *The Academy of Management Executive*, 18, 113–117.

Tomas Kavaliauskas, 2011. "History of Business Ethics," Palgrave Macmillan Books, in: *The Individual in Business Ethics*, chapter 1, pages 13-26, Palgrave Macmillan.

Tutzauer, F. (2015). Integrative Negotiation Strategies. In *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (eds C.R. Berger, M.E. Roloff, S.R. Wilson, J.P. Dillard, J. Caughlin and D. Solomon)

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211, 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

Ury, Brett, and Goldberg provide a framework for resolving disputes in their book, 'Getting Disputes Resolved'. Learn about the interests that lead to conflict and a few approaches to solving disputes. Updated: 01/19/2022

Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2018). Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 437-464. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104714>

Van Kleef, G. A., & Van Lange, P. A. M. (2008). What Other's Disappointment May Do to Selfish People: Emotion and Social Value Orientation in a Negotiation Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1084-1095. <https://doi.org/10.1177/0146167208318402>

von Davier, A. A., Zhu, M., & Kyllonen, P. C. (2017). *Innovative assessment of collaboration*. Cham, Switzerland: Springer

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Relations*. New York: McGraw-Hill

Weinberger, C. J. (2014). The increasing complementarity between cognitive and social skills. *The Review of Economics and Statistics*, 96, 849–861.

William D. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice* Hardcover – January 1, 1990, Battelle

Αρβανίτης Αλέξιος, Προς μία «γνωστική θεωρία κοινωνικής συναλλαγής»: Τα κίνητρα στη συναλλαγή και τη διαπραγμάτευση, τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Βικιλεξικό, διαπραγμάτευση, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://el.wiktionary.org/wiki>, (ημερομηνία-πρόσβασης: 20/12/2022)

Θεοχάρης Δημήτριος, Η διαμεσολάβηση στις αστικές και εμπορικές υποθέσεις

Μπαμπινιώτης, Γεώργιος (2010). Ετυμολογικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Β' ανατύπωση. 2009: Α' έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Ουμπέρτο Έκο, Οι σταθμοί στην ιστορία της Επικοινωνίας του 20ου αιώνα, Επικοινωνία: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης - Φωτογραφία, Νοέμβριος 2022, (για το ΒΗΜΑ), εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Πατρινός Παύλος, (2019), «Θεωρίες και Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης» - Μελέτη περίπτωσης ηθικών και μη ηθικών στρατηγικών σε μία διαπραγματευτική διαδικασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Πατσαβούδης Ισίδωρος, Επιλογή Διαπραγματευτικής Τακτικής στις Ενδοεπιχειρησιακές και Διεπιχειρησιακές σχέσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Ιανουάριος 2004

Πατσούρα Αικατερίνη, (2017), «Η διαπραγμάτευση στο χώρο των επιχειρήσεων», Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα

Πατσούρα Αικατερίνη, «Η διαπραγμάτευση στο χώρο των επιχειρήσεων», το προφίλ του καλού διαπραγματευτή, ΑΤΕΙ Πειραιά, 2017

Τριαντάρη Σωτηρία, (2020), Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία της επικοινωνίας, Στρατηγικές και τεχνικές της Επικοινωνίας, εκδόσεις Σταμούλης,

Τριαντάρη Σωτηρία, (2010), Πολιτική, Ρητορική και Επικοινωνία τον 14^ο και 21^ο αιώνα. Θεσσαλονίκη: Αντων. Σταμούλης

Τριαντάρη Σωτηρία, (2020), «Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας», εκδόσεις Σταμούλης

Τσιλιγκαρίδης Γρηγόρης, (2015), «Επιχειρησιακές Διαπραγματεύσεις», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τσιλιγκαρίδης Γρηγόριος, «Επιχειρησιακές Διαπραγματεύσεις», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή εργασία, Μάρτιος 2015