

Negotiation Skills

Knowledge
Training & Consulting

Ποιες είναι οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγμάτευσης;

Knowledge
Training & Consulting

- Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης
 - Κερδίζω-Χάνεις (**WIN-LOSE**)
 - Χάνω-Κερδίζεις (**LOSE-WIN**)
- Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές
 - Χάνω-Χάνεις (**LOSE-LOSE**)
- Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές
 - Κερδίζω-Κερδίζεις (**WIN-WIN**)



Όλοι μας είμαστε διαπραγματευτές

Knowledge
Training & Consulting

- Διαπραγματευόμαστε με τον Διευθυντή μας για αύξηση
- Προσπαθούμε να συμφωνήσουμε το παιδί μας για το πόση ώρα θα βλέπει τηλεόραση
- Καθορίζουμε τους όρους τιμολόγησης και παράδοσης με έναν προμηθευτή μας
- Δίνουμε προσφορά για ένα σπίτι
- Αποφασίζουμε ποιος από το προσωπικό θα αναλάβει μία συγκεκριμένη εργασία

Στόχοι

Knowledge
Training & Consulting

- Να αναπτύξουμε δεξιότητες που κάνουν ευκολότερες και πιο επιτυχημένες τις μελλοντικές μας διαπραγματεύσεις.
- Να εξοικειωθούμε με προχωρημένες τεχνικές διαπραγμάτευσης.
- Να εξετάσουμε τυπικές καταστάσεις διαπραγματεύσεων και να συζητήσουμε τα συμπεράσματα.
- Να συζητήσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στις διαπραγματεύσεις και να συνεργαστούμε για την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων.
- Να ανταλλάξουμε ιδέες για τις μεθόδους που εμποδίζουν την κλιμάκωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
- Να εξασκηθούμε στις διαπραγματεύσεις.

Τι είναι διαπραγμάτευση;

- Συζήτηση μεταξύ δύο μερών με σκοπό το διακανονισμό κάποιου ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ μέσα από ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ
- Συζήτηση ενός ζητήματος με σκοπό τη ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ή τον ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ



Επιλογές

Χρυσός κανόνας των διαπραγματεύσεων

Οι άλλοι δεν θα διαπραγματευθούν μαζί σας εκτός εάν πιστέψουν ότι μπορείτε να τους βοηθήσετε ή να τους βλάψετε.

Σύγκρουση υπάρχει όταν ...



Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης

- Δημιουργείται πόλωση μεταξύ των δύο πλευρών
- Οι ενέργειες στρέφονται αποκλειστικά προς τη νίκη
- Κάθε πλευρά βλέπει μόνο τη δική της άποψη
- Δίνεται ισχυρή έμφαση σε άμεσες λύσεις - άσχετα με το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Υφίστανται πολλές συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο
- Δίνεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη - λησμονείται η μακροπρόθεσμη σχέση



Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές

- Καμιά από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους στόχους της
- Αποδυναμώνεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης
- Επέρχεται απογοήτευση
- Οδηγεί σε απώλεια σεβασμού και εμπιστοσύνης
- Η σχέση φθείρεται ανεπανόρθωτα
- Δεν προκύπτουν λύσεις



Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές

- Επιτυγχάνεται μέσα από συζήτηση και κοινά αποδεκτές αποφάσεις, και ως εκ τούτου:
 - Ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών
 - Η απόφαση δεν είναι απαράδεκτη για κανένα
 - Απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία
 - Δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσεγγίσεις
 - Επικεντρώνεται στους αντικειμενικούς στόχους
 - Διατηρείται μακροπρόθεσμη σχέση



Προβλήματα που αντιμετωπίζετε στις διαπραγματεύσεις

- Μερικά προβλήματα μπορεί να βρίσκονται **εκτός του ελέγχου του διαπραγματευτή**, όπως περιορισμός πόρων, κλπ.
- ενώ ανιθέτως κάποια άλλα σχετίζονται με παράγοντες **εντός του ελέγχου του διαπραγματευτή**, όπως εκείνα που έχουν να κάνουν με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης ή εκείνα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά.

Ποιο είναι το διαπραγματευτικό σας ύφος;



C-Houndin ©

Υπάρχουν μόνον δύο ουσιαστικοί στόχοι σε κάθε διαπραγμάτευση:



Το κτίσιμο Σχέσεων

Ψηλό Προσανατολισμός στην Πρόληψη	Καρχαρίας	Συνεταίρος
	Διαφάνεια	Υπηρέτης
Χαμηλό	Ψηλό	

Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση

Η μεθοδολογία της διαπραγμάτευσης

- Συζητήστε με την ομάδα σας και προσπαθήστε να αναπτύξετε μια μέθοδο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις διαπραγματεύσεις.

Έσω έτοιμος

- Προσδιορίστε λεπτομερέστερα τι πρέπει να περιλαμβάνει η **προετοιμασία** για μια διαπραγμάτευση.



Knowledge
Training & Consulting

Προετοιμασία

ORGANISATIONAL NEGOTIATION CAPABILITY



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 18

Knowledge
Training & Consulting

Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι της Διαπραγμάτευσης Συμφωνίας

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

- Τι εναλλακτικές διαθέτετε αν δεν είναι δυνατό να επιτύχετε αποδεκτή συμφωνία;
 - Πολλές και καλές εναλλακτικές = Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη
 - Λίγες και όχι καλές εναλλακτικές = Μικρή διαπραγματευτική δύναμη



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 19

Knowledge
Training & Consulting

BATNA

Πριν από τη διαπραγμάτευση

- Καταγράψτε τις εναλλακτικές σας
- Μετατρέψτε τις καλύτερες εναλλακτικές σας λύσεις σε πρακτικές επιλογές
- Αποφασίστε ποια είναι για εσάς η καλύτερη (BATNA)

Στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

- Συγκρίνετε τις προτάσεις της άλλης πλευράς με τη BATNA που διαθέτετε
- Αν η πρόταση είναι καλύτερη από τη BATNA που διαθέτετε, εξετάστε την αποδοχή της πρότασης
- Αν η πρόταση είναι χειρότερη από τη BATNA που διαθέτετε, διαπραγματευθείτε τη βελτίωση της πρότασης. Αν η άλλη πλευρά δεν δεχθεί να βελτιώσει την πρότασή της, κάνετε χρήση της BATNA σας.



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 20

Knowledge
Training & Consulting

Το κόστος μίας κακής συμφωνίας

Το κόστος να πω ΟΧΙ	Το κόστος μίας κακής συμφωνίας

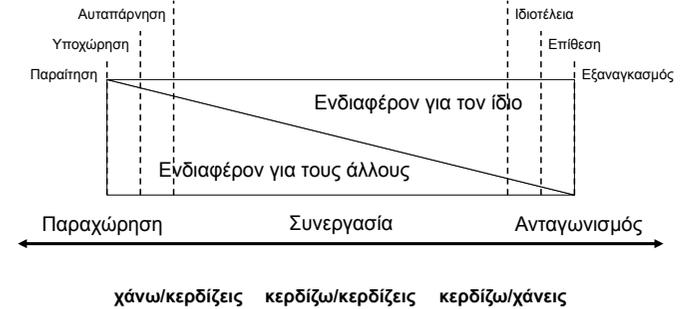
Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 21

Διαπραγμάτευση: Δένοντας τον κόμπο

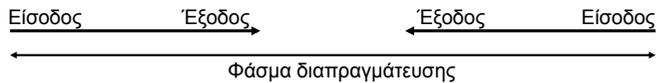
- Σε τι αποσκοπεί αυτή η διαπραγμάτευση;
 - Μην υποθέτεις, ρώτα.
 - Αναζήτησε μεταβλητές
 - Παράμεινε ουδέτερος, επίμεινε στα γεγονότα
 - Εξασφάλισε τον πλήρη κατάλογο των προτεραιοτήτων τι
- Η τραμπάλα της διαπραγμάτευσης
 - Ξεκίνα όσο ψηλότερα μπορείς
 - Αντάλλασε και μη παραχωρείς
 - Μη συμφωνείς σε επιμέρους σημεία
- Πώς να συμπεριφέρεσαι όταν τα πράγματα πηγαίνουν άσχημα
 - Απόφυγε απειλές και τελεσίγραφα ρωτώντας «τι θα έλεγες αν»
 - Δίκαιη συμφωνία και για τις δύο πλευρές



Φάσμα διαπραγματευτικού ύφους

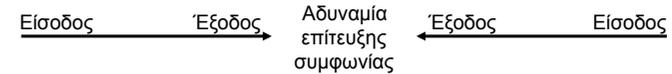


Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



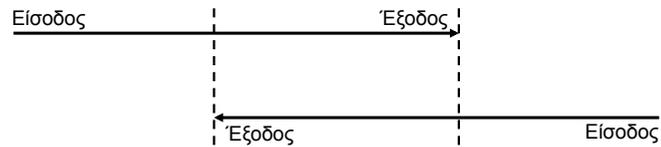
- Το φάσμα διαπραγμάτευσης δείχνει τη σχέση μεταξύ των προτάσεων δύο διαπραγματευτών. Η αρχική πρόταση δεν είναι απαραίτητα και η οριστική.
- Κάθε πλευρά αρχίζει με την αρχική της πρόταση (**σημείο εισόδου**). Το σημείο μέχρι το οποίο είναι διατεθειμένη να μετακινηθεί είναι το σημείο εξόδου (το **κατώτατο όριο**).
- Η απόσταση μεταξύ των σημείων εισόδου (αρχικής πρότασης) των δύο μερών είναι το φάσμα διαπραγμάτευσης.

Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



- Αν τα σημεία εξόδου (κατώτατα όρια) δεν αλληλεπικαλύπτονται, είναι μάλλον απίθανο να επιτευχθεί συμφωνία.

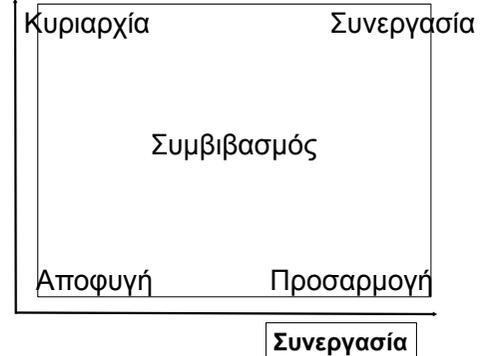
Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



- Αν τα σημεία εξόδου αλληλεπικαλύπτονται, είναι δυνατό να επιτευχθεί συμφωνία οπουδήποτε στην περιοχή αλληλοεπικάλυψης (περιοχή συμφωνίας).

Οι επιλογές

Επιβολή
(Assertiveness)



Ανοιγμα

- Ζήτα αυτό που θέλεις
 - Σε παρακαλώ, πήγαινε αμέσως για ύπνο.
 - Θέλω να αυξήσετε την παραγωγικότητά σας κατά 4%
- Εξήγησε γιατί το θέλεις
 - Αύριο έχεις να ξυπνήσεις νωρίς για το σχολείο.
 - Η παραγωγικότητα του τμήματός σας υπολείπεται κατά 3% έναντι των άλλων.
- Πρόσφερε κάτι για αυτό που θέλεις
 - Ήδη σε άφησα να παίξεις αρκετά.
 - Όταν το κάνετε, θα μπορέσουμε να συζητήσουμε πάλι για κάποιο μπόνους.

Συζήτηση

- Άκου τι έχουν να πουν για αυτό που ζητάς και διερεύνησε τι θέλουν
 - Γιατί δεν θέλεις να πας τώρα για ύπνο; Τι θέλεις να κάνεις;
 - Γιατί υστερεί η παραγωγικότητα του τμήματός σας; Τι χρειάζεται για να βελτιωθεί;
- Δείξε ότι είσαι έτοιμος να διαπραγματευτείς και περίμενε να το δείξουν και εκείνοι
 - Ξέρεις ότι πρέπει να πηγαίνεις για ύπνο στις 10, έτσι δεν είναι;
 - Ξέρεις ότι τα άλλα τμήματα έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα;
- Αντιπραγματεύσου (κάνε τράμπτα): Αν... τότε...
 - Αν θέλεις να μείνεις άλλη μισή ώρα, θα πρέπει πρώτα να τακτοποιήσεις τα πράγματά σου.
 - Αν δεν μπορείτε να αυξήσετε την παραγωγικότητα, τότε θα πρέπει να μειώσετε τις ελαττωματικές παρτίδες.

Listening (Ακούω Ενεργητικά)

- Ο κανόνας **70 / 30**
- Κάνοντας **Ανοικτές Ερωτήσεις**



• Be a Detective



Ακούτε ενεργητικά

- Κοιτάζετε τον συνομιλητή
- Κάνετε ερωτήσεις
- Κάνετε αναφορές στις απόψεις της άλλης πλευράς
- Δείξτε ότι κατανοείτε τη θέση της άλλης πλευράς
- Εξηγήστε τη δική σας θέση
- Επεξεργαστείτε λύσεις με βάση τις ανάγκες και των δύο πλευρών

Win Win

Κάνετε ερωτήσεις

- **Κλειστές** - «ναι» ή «όχι»
- **Ανοικτές** - «γιατί», «πότε», «πού», «τι», «πώς», «ποιος»
- **Στοχαστικές** - εστίαση της προσοχής σε συγκεκριμένο σημείο της συζήτησης: «Αναρωπιέμαι, μήπως θα έπρεπε να εξετάσουμε το ζήτημα X σε συνάρτηση με το θέμα Ψ;»
- **Προληπτικές** - γνωρίζουμε την απάντηση και μας επιτρέπουν να θίξουμε ένα σημείο προτού το κάνει ο συνομιλητής μας
- **Καθοδηγητικές** - αποτελούν περισσότερο δήλωση παρά ερώτηση: «Ωστε συμφωνείς ότι η συγκεκριμένη λύση καλύπτει τις ανάγκες σας.»



• Διαχείριση Προσδοκιών (Managing Expectations)

- Ότι λες έχει σημασία
- Προκαλώ τον άλλον να ξανοίγεται
- Ζητώ περισσότερα από ότι θέλω
 - Όταν μου δίνει κάτι, ζητώ περισσότερο
- Κάνω τα πάντα για να είμαι διαφοροποιημένος από άλλους ανταγωνιστές (Value proposition)
- Λέμε όχι όταν πρέπει (No is a Good Answer)
- Αποχωρούμαι όταν κρίνουμε πως είναι καλύτερη λύση (Willingness to walk away)
 - Ειδικά εάν δεν τον έχεις ανάγκη



Πως λέμε Όχι

- Δεν έχω εξουσιοδότηση (Limited Authority)
 - 95% των ανθρώπων το δέχονται
- Νομιμότητα (Legitimacy)
 - Πολιτική της εταιρείας / του Οργανισμού
 - Οι άνθρωποι αποδέχονται οτιδήποτε είναι γραπτός
- Αυτοπεποίθηση (Confidence)
 - Σεβασμό στον εαυτό μας



Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

- Κάνω τον πελάτη με τον τρόπο μου να κάνει παραχωρήσεις
- Ζητώ περισσότερα από ότι θέλω
- Μικρές παραχωρήσεις



Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

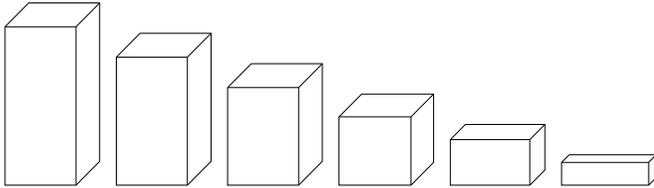
Give & Take

Όσο πιο δύσκολα αποκτήσω κάτι, τόσο περισσότερο το εκτιμώ



Οι δικές σας μεταβλητές

- Τεμαχίστε τις παραχωρήσεις σας σε μικρά κομμάτια και διαπραγματευθείτε καθένα από αυτά **ξεχωριστά**



Ποιες είναι οι συνηθέστερες μεταβλητές στον τομέα μας;

Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

- Κάνω τον πελάτη με τον τρόπο μου να κάνει παραχωρήσεις
- Ζητώ περισσότερα από ό,τι θέλω
- Μικρές παραχωρήσεις
- Δεν κάνω την πρώτη κίνηση
- Δεν αποδέχομαι την πρώτη προσφορά
- Παραχωρήσεις με πολύ μικρό κόστος για μένα, αλλά που η άλλη πλευρά εκτιμά

Τακτικές Αγοραστή (Buyer Tactics)

- Flinch (αισθάνομαι αποστροφή ή δέος στη σκέψη)
 - "Τι; Πόσα θέλεις για αυτό το στεγνωτήρα;"
- Sob Story (δακρύβρεκτη ιστορία)
 - "Μου αρέσει ο εξοπλισμός σας, αλλά δεν έχω τόσα λεφτά. Δεν υπολόγιζα να ξοδέψω τόσα πολλά"
- Squeeze (στρίμωγμα: Η δύναμη του ανταγωνισμού)
 - "Μου αρέσουν τα προϊόντα σας, αλλά μπορώ να βρω καλύτερες τιμές αλλού"

Να μειώσουμε τις προσδοκίες του πωλητή

Τακτικές Αγοραστή (Buyer Tactics)

- Nibble (τσιμπολογώ)
 - “Αν το αγοράσω το laptop, θα μου δώσετε την θήκη δωρεάν;”
- Ποσότητα
 - “Αν αγοράσω τρία αντί ένα, τι έκπτωση θα μου κάνετε;”
- Ζητώ κάτι ασήμαντο που δεν μου προσφέρει, και στοχεύω να το ανταλλάξω με κάτι άλλο (Straw Demand)
 - Ζητώ Car Cinema, το οποίο ανταλλάσσω με σπορ ανάρτηση

Να μειώσουμε τις προσδοκίες του πωλητή

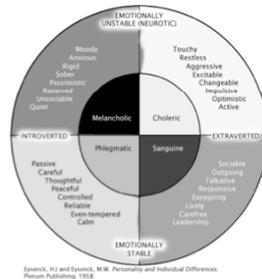
Όταν όλα αποτύχουν ...

Ζητώ την βοήθεια του άλλου
Plead Weakness



Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαπραγμάτευσης

- Ισχύς
- Πληροφορίες
- Χρόνος
- «Χημεία» προσωπικότητας
- Συμπεριφορά
- Αντιλήψεις



Research, HJ and Edwards, M.W. Personality and Individual Differences. Plenum Publishing, 1958.

Χρόνος

- Ποτέ μην αποκαλύπτετε ότι έχετε περιορισμένα χρονικά περιθώρια
- 80% των παραχωρήσεων γίνονται στο τελευταίο 20% του χρόνου - γι' αυτό μην αφήνετε τις «λεπτομέρειες» για το τέλος
- Η πλευρά που βρίσκεται κάτω από τη μεγαλύτερη πίεση χρόνου συνήθως χάνει στις διαπραγματεύσεις



Διαφωνία με την άποψη της άλλης πλευράς

- Μη διαφωνείτε κάθετα με τον άλλο («Διαφωνώ», «Κάνεις λάθος») χωρίς να λέτε πρώτα τον λόγο.
- Όταν είστε υποχρεωμένοι να διαφωνήσετε, αναφέρετε τη δική τους άποψη και στη συνέχεια τη δική σας, εξηγώντας γιατί διαφωνείτε.



Η δύναμη της σιωπής



Η δύναμη της συμπεριφοράς



Ας μη διαπραγματευόμαστε ποτέ επειδή φοβόμαστε. Αλλάς ας μη φοβόμαστε ποτέ να διαπραγματευτούμε.

John F. Kennedy

Οι στρατηγικές των άριστων διαπραγματευτών

- 1 Βλέπουμε την άλλη πλευρά σαν Συνέταιρο
- 2 Πηγαίνουμε στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης άριστα προετοιμασμένοι (Δεν μπορείς να αλλάξεις το μυαλό του άλλου αν δεν ξέρεις τι έχει στο μυαλό του)
- 3 Δημιουργούμε επιλογές κερδίζω κερδίζεις
- 4 Αποκτούμε τέλεια γνώση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης (70:30)
- 5 Δεν ανεχόμαστε την επιθετικότητα τους
- 6 Όσο πιο ψηλά στοχεύουμε, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα
- 7 Ποτέ δεν χάνουμε τον έλεγχο των συναισθημάτων μας
- 8 Θέτουμε ως στόχο να μαθαίνουμε διαρκώς



Η δύσκολη δουλειά έρχεται αφού στεγνώσει το μελάνι στο υπογεγραμμένο συμβόλαιο μεταξύ των συμμετεχόντων εταιρειών