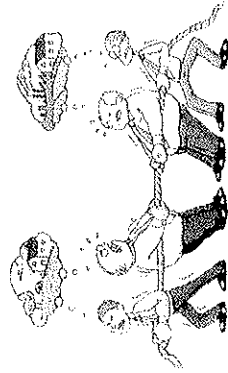


Τι είναι διαπραγμάτευση;

- 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

- Αδιαφορία (Not engaging)
- Πάρε το ή άφρασε το (Fixed Price)
- Διαπραγμάτευση (Negotiation)

Χρυσός κανόνας των διαπραγματεύσεων

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

Επιλογές

- Αδιαφορία (Not engaging)
- Πάρε το ή άφρασε το (Fixed Price)
- Διαπραγμάτευση (Negotiation)

Δημιουργείτε μια πρόταση που θα κάνει όσο το δυνατό πιο δύσκολο για σας σπρωρίσει ή άλλη πλευρά από τον πρώτο κιόλας γύρο.

Σύγκρουση υπάρχει όταν ...

- Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για ένα θέμα.
- Θίγονται τα συμφέροντα κάποιου.



Τι είναι αυτό που σας έρχεται στο μυαλό όταν ακούτε την λέξη διαπραγμάτευση;

Ποιες είναι οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγμάτευσης;

- 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

- Διαπραγματευόμαστε με τον Διευθυντή μας για αύξηση
- Προσπεύθουμε να συμφωνήσουμε το παιδί μας για το πόση ώρα θα βλέπει τηλεόραση
- Κεθορίζουμε τους όρους τιμολόγησης και παράδοσης με έναν προμηθευτή μας
- Αξιολογούμε προσφορές
- Αποφασίζουμε ποιος από το προσωπικό θα αναλάβει μία συγκεκριμένη εργασία

Στόχοι

- Να αναπτύξουμε δεξιότητες που κάνουν ευκολότερες και πιο επιτυχημένες τις μελλοντικές μας διαπραγματεύσεις.
- Να εξοικειωθούμε με προχωρημένες τεχνικές διαπραγμάτευσης.
- Να εξετάσουμε τιπικές 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 επιδοίζουν την κλιμάκωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
- Να εξασκηθούμε στις διαπραγματεύσεις.

Εξασφάλιση κέρδους τής μιας πλευράς σε βόρος τής άλλης

- Διημοργείται πώλωση μεταξύ των δύο πλευρών
- Οι ενέργειες στρέφονται αποκλειστικά προς τη νίκη
- Κάθε πλευρά βλέπει μόνο τη δική τής 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 - λημονείται η μακροπρόθεσμη σχέση



Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές

- Καμιά από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους στόχους τής
- Αποδυναμώνεται η διαδικασία τής 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 αποδεκτή για κανένα
 - Απαιτεί αμφοδρόσημη επικοινωνία
 - Δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσαρτήσεις
 - Επικεντρώνεται στους αντικειμενικούς στόχους
 - Διατηρείται μακροπρόθεσμη σχέση



Προβλήματα που αντιμετωπίζετε στις διαπραγματεύσεις

Υπάρχουν μόνον δύο ουσιαστικοί στόχοι σε κάθε διαπραγμάτευση:

Η μεθοδολογία της διαπραγμάτευσης

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

Έστω έτοιμος

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



Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Εναντι 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 = Μείωση διαπραγματευτική δύναμη
- Απλές και κακές εναλλακτικές = Αύξηση διαπραγματευτική δύναμη



BATNA

Πριν από τη διαπραγμάτευση

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

Εναλλακτικές λύσεις

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 προτάσης
- 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.

Το κόστος μιας κακής συμφωνίας

Το κόστος για ΠΑΝΟΧΗ

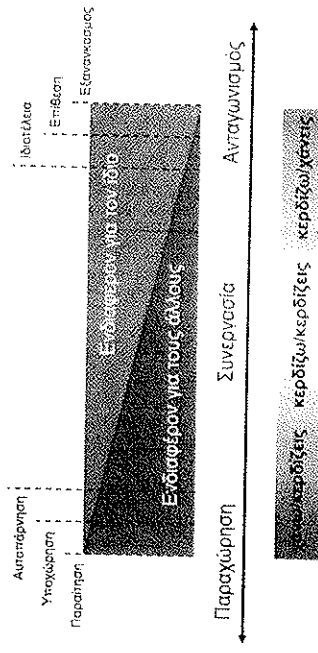
Το κόστος μιας κακής συμφωνίας

Διαπραγμάτευση: Δένοντας τον κόμπο

- Σε τι αποσκοπεί αυτή η διαπραγμάτευση;
 - Μην υποθέσεις, ρώτα.
 - Αναζητήστε μεταβλητές
 - Παράμεινε ουδέτερος, επίμονο στα γεγονότα
 - Εξασφάλισε τον πλήρη κατάλογο των προτεραιοτήτων τ.
- Η τρομπάλα της διαπραγμάτευσης
 - Είναι όσο ψηλότερα μπορείς
 - Αντάλλαξε και μη παραχωρείς
 - Μη συμφωνείς σε επιμέρους σημεία
- Πώς να συμπεριφέρεσαι όταν τα πράγματα πηγαίνουν άσχημα
 - Απόφυγε απειλές και τελειώγραφα ρωτώντας «πi θα έλεγχες αν».
 - Δίκαιη συμφωνία και για τις δύο πλευρές



Φάσμα διαπραγματευτικού ύψους



Knowledge

Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

Εισόδος

Εξόδος

Εξόδος

Εισόδος

Φάσμα διαπραγμάτευσης

- 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.

Knowledge

Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

Εισόδος

Εξόδος

Εξόδος

Εισόδος

Αδύναμα επιτεύξιμη συμφωνία

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

Knowledge

Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

Εισόδος

Εξόδος

Εξόδος

Εισόδος

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

ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Κυριαρχία
Win - Win

Συνεργασία
Win - Win

Αποφυγή
Win - Lose

Συμβιβασμός
Win - Lose

Προσαρμογή
Win - Lose

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

• Διαχείριση Προσδοκιών (Managing Expectations)

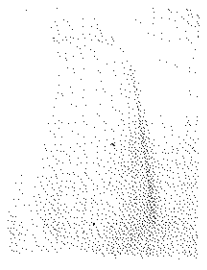
- Ότι λες έχει σημασία
- Προκαλώ τον άλλον να ξαναγίνει
- Ζητώ περισσότερα από ότι θέλω
 - Όταν μου δίνει κάτι, ζητώ περισσότερο
- Κάνω τα πάντα για να είμαι διαφοροποιημένος από άλλους ανταγωνιστές (Value proposition)
- Λέμε όχι όταν πρέπει (No is a Good Answer)
- Αποχωρούμαι όταν κρίνουμε πως είναι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



Κανόνες Παραχωρήσεις (Making Concessions)

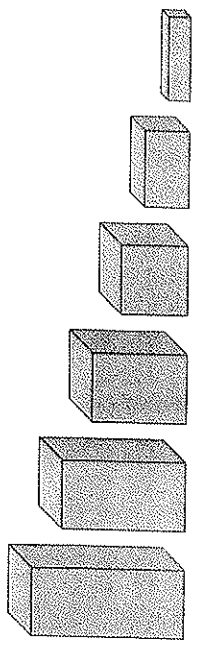
Give & Take

Όσο στα δόντα σου αποκτήσει κάτι, τόσο απορροφάει το εστιασμένο



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;

- Τιμή
- Εκπτώσεις
- Τόπος παράδοσης
- Χρόνος παράδοσης
- Χρονοδιάγραμμα παραδόσεων
- Όροι πληρωμής
- Προκαταβολή
- Τμηματικές καταβολές
- Υποστήριξη
- Εξυπηρέτηση
- Συμπληρωματικά
- Εγγύηση
- Επιλογές

Κνωβίτζο

Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

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

Κνωβίτζο

Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαπραγματεύσεως

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

Κνωβίτζο

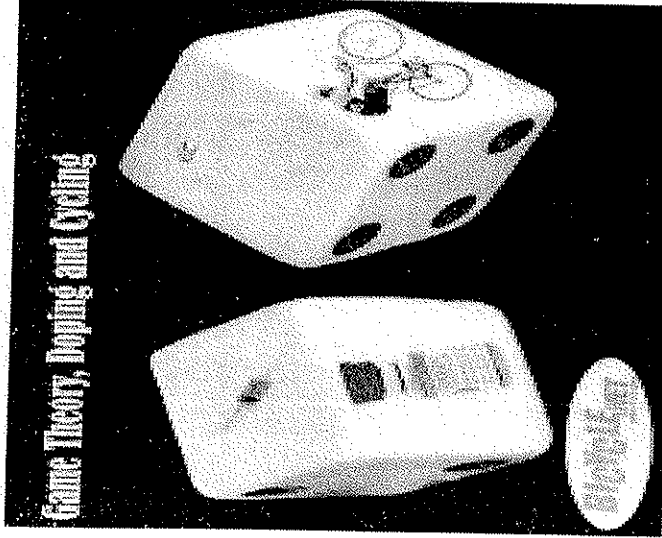
Χρόνος

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

Κνωβίτζο

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

John F. Kennedy



Παίγνιο

Παίγνιο:

- Κατάσταση σύγκρουσης, ανταγωνισμού ή συνεργασίας μεταξύ των αντιπάλων.
- Συμμετέχουν τουλάχιστον δύο παίκτες με τουλάχιστον δύο στρατηγικές ο καθένας και αντίθετα συμφέροντα.
- Μέθοδος ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις σύγκρουσης και συνεργασίας.

Παίκτης:

- άτομο, οργάνωση, κράτος, συνασπισμός.
- χρησιμοποιεί όλα τα μέσα που διαθέτει, για να εμποδίσει τον αντίπαλο να αποκτήσει πλεονεκτήματα που θα περιορίσουν τα κέρδη του.
- ενέργειες εξαρτώνται από την θέση που τοποθετείται ο αντίπαλος.

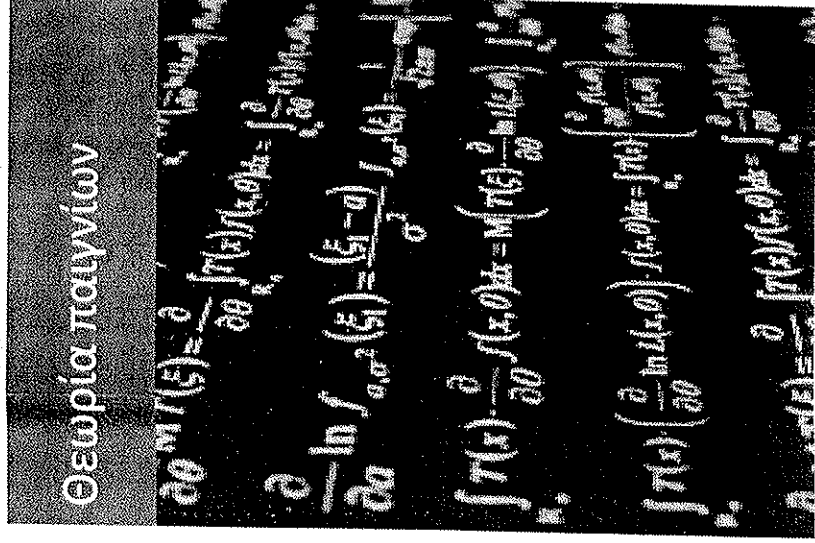
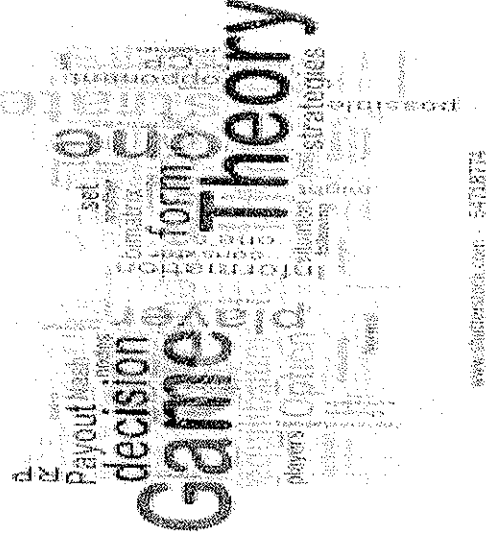


Ασχολείται με **αποφάσεις**:

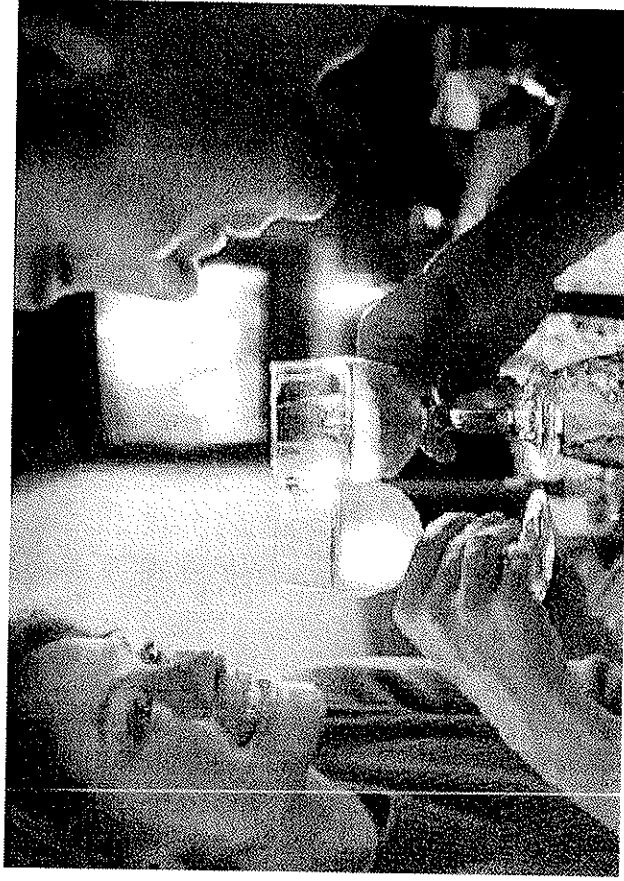
- υπό αβέβαιες συνθήκες,
- με δύο ή περισσότερους νοήμονες αντίπαλους,
- ο καθένας φιλοδοξεί να βελτιστοποιήσει την δική του απόφαση εις βάρος των άλλων ή σε συνεργασία με άλλους, διαμορφώνοντας συνασπισμούς.
- δύο στρατηγικές με αντίθετα συμφέροντα,
- το αποτέλεσμα καθορίζεται από τις συνδυασμένες επιλογές όλων των παικτών.

Ερωτήματα:

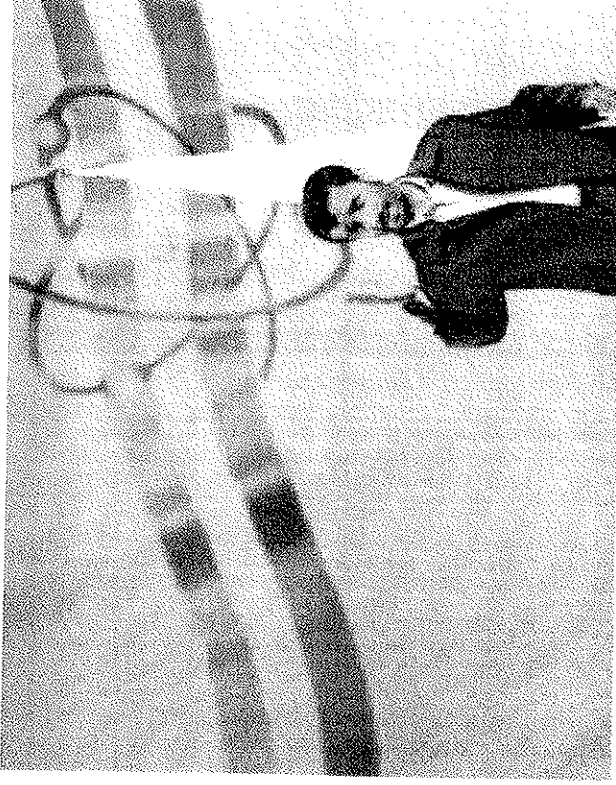
- Τι ενέργειες μπορεί να εκτελέσει κάθε άνθρωπος.
- Ποια είναι τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Είναι τα αποτελέσματα θετικά για όλους τους ανθρώπους;
- Τι μπορεί να "μαντέψει" κάθε άνθρωπος για τις ενέργειες των υπολοίπων;
- Παίζει ρόλο εάν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν περισσότερες από μία φορές;
- Πώς επηρεάζει η γνώση για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά άλλων ανθρώπων;



**An easy strategy
Asking your friend out for dinner?**



**A complex strategy
Geopolitical talks?**



GAME THEORY



Θεωρία παιγνίων: παραπέμπει σε **σκάκι, τάβλι, χαρτιά**
Από μαθηματικής άποψης: μοιάζει με την μελέτη των περιστάσεων όπου λαμβάνονται **οικονομικές, πολιτικές, στρατιωτικές αποφάσεις** από περισσότερους από ένα αποφασίζονται.

Παίκτης: αντίπαλος.

Ομάδα: Σε κάθε παιχνίδι υπάρχουν περισσότερα από ένα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις.

Αποτελέσματα παιγνίου: συναρτήσεις απώλειας, κέρδους ή αμοιβής, μια για κάθε παίκτη, που όμως επηρεάζονται από τις αποφάσεις των άλλων παικτών.

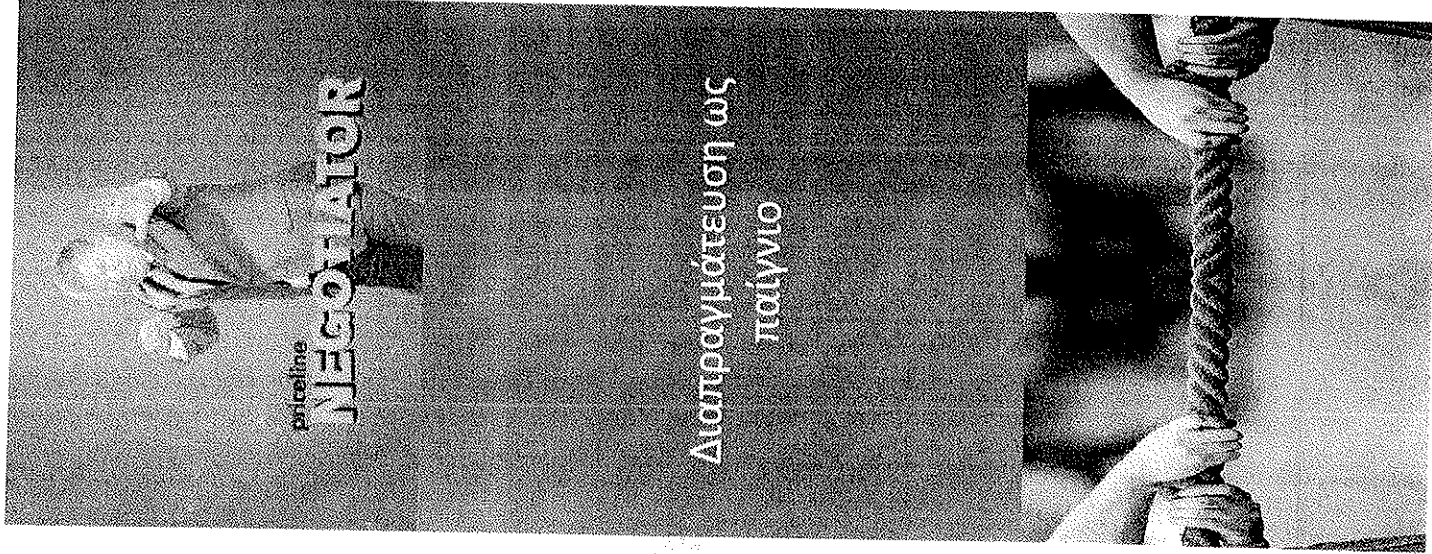
Κανόνες: τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει που είναι γνωστοί σε όλους τους παίκτες. Οι κανόνες ορίζουν τις αμοιβές ή απώλειες που απορρέουν από τις επιλογές.

Κίνηση: σημείο όπου οι παίκτες πρέπει να κάνουν επιλογές ανάμεσα στις διαθέσιμες. Σύνολο κινήσεων και επιλογών αποτελεί ένα «**παίξιμο**» του παιγνίου.

Στρατηγική: σύνολο αποφάσεων που διατυπώνεται πριν το παίξιμο και που ορίζει τις επιλογές. Επιλογή ενεργειών βάσει ερμηνείας των αλληλεπιδράσεων.

Αλληλεπίδραση: κινήσεις επηρεάζουν τους υπολοίπους.

Ορθολογικότητα: Η ενέργεια που επιλέγει να εκτελέσει κάθε παίκτης είναι η καλύτερη δυνατή για αυτόν.



miceline
ΔΙΕΓΧΩΝΑΤΟΡ

Διαπραγμάτευση ως
παιγνίο

Δίλημμα του Διαπραγματευτή:

- εάν συνεργαστούν θα κερδίσουν (ικανοποιητικά)
- εάν μια πλευρά συνεργασθεί και άλλη ανταγωνισθεί, τότε η πρώτη θα έχει ένα καλύτερο αποτέλεσμα και η δεύτερη ένα πολύ καλό (βραχυπρόθεσμα)
- εάν και οι δύο ανταγωνισθούν, τότε τα αποτελέσματα θα είναι μέτρια

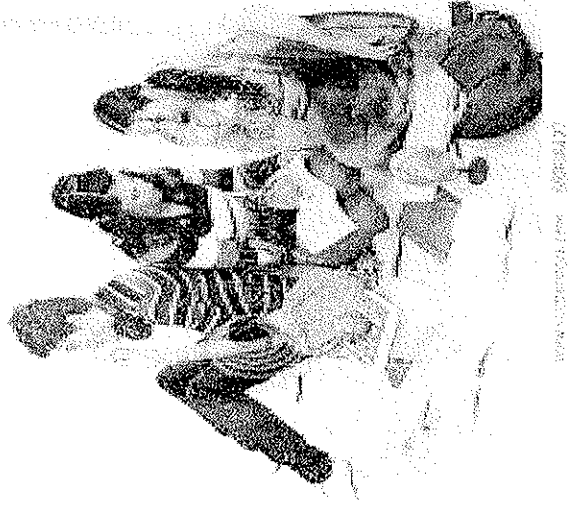
Σχεδόν πάντα όλες οι πλευρές επιλέγουν να ανταγωνισθούν και τελικά να καταλήξουν σε χειρότερη μοίρα!



Ομάδα φοιτητών έχει αναλάβει μια εργασία.

Αν ένας φοιτητής δεν εργάζεται αρκετά, κάποιος άλλος πρέπει να εργαστεί περισσότερο (αλληλεπίδραση).

Κάθε φοιτητής πρέπει να αποφασίσει σε ποια ομάδα θα μπει (εκτιμώντας τις δυνατότητες των συμφοιτητών του).



Η ορθολογικότητα έχει να κάνει με την απόφαση του χρόνου που θα αφιερωθεί στην εργασία σε σχέση με τον βαθμό που αναμένεται να πάρουν οι φοιτητές.