

**Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

**ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:**  
**ΌΛΛΙ ΚΕΙΝΤΑ**  
**ΕΞΑΜΗΝΟ ΠΤΓ΄**  
**Α.Μ 3247**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

---

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι: Διαπραγματευτικές Ικανότητες στις Πωλήσεις. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης να γίνει πλήρως κατανοητή η έννοια της διαπραγμάτευσης τόσο γενικότερα όσο και ειδικότερα στις πωλήσεις.

Εν συνεχεία, το ερευνητικό μέρος της εργασίας αποσκοπεί σε μια πρώτη διερεύνηση του θέματος στις επιχειρήσεις του Ηρακλείου.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά γενικά την έννοια της διαπραγμάτευσης και συγκεκριμένα τους τύπους διαπραγμάτευσης, τον κύκλο ζωής της, τη διαδικασία, τις στρατηγικές και τις τακτικές που ακολουθούνται. Επίσης και τις διαπραγματευτικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάποιος. Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η διαπραγμάτευση στις πωλήσεις.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο καθορίζονται ο σκοπός της έρευνας, ο ερευνητικός στόχος, τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και η εξαγωγή του αντιπροσωπευτικού δείγματος που επιλέχθηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω γραφικής απεικόνισης. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

## **ABSTRACT**

---

The subject of this dissertation is: Sales Negotiation Skills. The purpose of this project is to make the term negotiation and sales negotiation understandable through the literature review.

Additionally, the aim of the research is the first investigation of the subject in the enterprises of Heraklio.

The theoretical part of this project is separated in two units. The first one is about the meaning of negotiation and specifically the types of negotiation, the life cycle, the negotiation process, negotiation strategies and tactics. Also it is about negotiation skills. In the second unit sales negotiation is analysed.

The research part of this dissertation consisted of three chapters. In the first chapter we determine the research purpose, the goals of the research, the research questions and the export of the representative sample that was selected in order to compose this research. In the second chapter we present the results of the research through graphical presentations. In the third and final chapter the conclusions and the proposals from the analysis of the results are quoted.

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

---

Σχεδιάγραμμα 3.1: Φύλλο Ερωτώμενων.....σελ.33	σελ.33
Σχεδιάγραμμα 3.2: Ηλικία ερωτώμενων.....σελ.34	σελ.34
Σχεδιάγραμμα 3.3: Οικογενειακή κατάσταση ερωτώμενων.....σελ.34	σελ.34
Σχεδιάγραμμα 3.4: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων.....σελ.35	σελ.35
Σχεδιάγραμμα 3.5: Χρόνια των ερωτώμενων στην επιχείρηση.....σελ.35	σελ.35
Σχεδιάγραμμα 3.6: Γνωρίζουν τι είναι η διαπραγμάτευση.....σελ.36	σελ.36
Σχεδιάγραμμα 3.7: Θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται για να ολοκληρωθεί μια πώληση.....σελ.36	σελ.36
Σχεδιάγραμμα 3.8: Πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση παίζει σημαντικό ρόλο σε μια πώληση.....σελ.37	σελ.37
Σχεδιάγραμμα 3.9: Πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη σε μια πώληση.....σελ.37	σελ.37
Σχεδιάγραμμα 3.10: Διαπραγματεύονται σε μια πώληση.....σελ.38	σελ.38
Σχεδιάγραμμα 3.11: Ο λόγος που διαπραγματεύονται συνήθως σε μια πώληση.....σελ.38	σελ.38
Σχεδιάγραμμα 3.12: Ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη διαδικασία όταν διαπραγματεύονται με έναν πελάτη.....σελ.39	σελ.39
Σχεδιάγραμμα 3.13: Φάσεις της διαπραγμάτευσης που ακολουθούν.....σελ.40	σελ.40
Σχεδιάγραμμα 3.14: Ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική όταν διαπραγματεύονται.....σελ.40	σελ.40
Σχεδιάγραμμα 3.15: Ποια στρατηγική ακολουθούν.....σελ.41	σελ.41
Σχεδιάγραμμα 3.16: Ακολουθούν πάντα την ίδια στρατηγική.....σελ.41	σελ.41
Σχεδιάγραμμα 3.17: Από τι εξαρτάται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν κάθε φορά.....σελ.42	σελ.42
Σχεδιάγραμμα 3.18: Θεωρούν ότι ένας καλός πωλητής πρέπει να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες.....σελ.42	σελ.42
Σχεδιάγραμμα 3.19: Διαπραγματευτικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας καλός πωλητής.....σελ.43	σελ.43

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

---

<b>Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....σελ.5</b>	
<b>1.1 Διαπραγματεύσεις.....σελ.5</b>	
<b>1.1.1 Πως ορίζεται η διαπραγμάτευση.....σελ.5</b>	
<b>1.1.2 Τύποι διαπραγματεύσεων.....σελ.6</b>	
<b>1.1.3 Κύκλος ζωής διαπραγμάτευσης.....σελ.6</b>	
<b>1.1.4 Διαδικασία Διαπραγμάτευσης.....σελ.7</b>	
<b>1.1.5 Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης.....σελ.8</b>	
<b>1.1.5.1 Ήπια και Σκληρή Διαπραγμάτευση.....σελ.9</b>	
<b>1.1.5.2 Διαπραγμάτευση Αρχών.....σελ.10</b>	
<b>1.1.6 Τακτικές που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων...σελ.15</b>	
<b>1.1.7 Διαπραγματευτικές Ικανότητες.....σελ.18</b>	
<b>1.1.8 Συνήθη εμπόδια και δυσκολίες.....σελ.21</b>	
<b>1.2 Πώληση και Διαπραγμάτευση.....σελ.21</b>	
<b>1.2.1 Μορφές διαπραγμάτευσης.....σελ.22</b>	
<b>1.2.2 Μέθοδοι διαπραγμάτευσης.....σελ.22</b>	
<b>1.2.3 Φάσεις διαπραγμάτευσης.....σελ.28</b>	
<b>Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία έρευνας.....σελ.31</b>	
<b>Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα έρευνας.....σελ.33</b>	
<b>Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα έρευνας.....σελ.44</b>	
<b>Βιβλιογραφία.....σελ.46</b>	
<b>Παράρτημα.....σελ.47</b>	

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **1.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

#### **1.1.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975) η διαπραγμάτευση αναφέρεται σε μια διαδικασία στην οποία τα άτομα δουλεύουν μαζί για να διατυπώσουν τις συμφωνίες για τα ζητήματα που διαφωνούν.

Οι Lax και Sebenius ( 1986) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με σκοπό την αποκόμιση οφέλους, στην οποία δυο ή περισσότερα μέρη, που έχουν κάποιες διαφορές, προσπαθούν να τις επιλύσουν μέσα από κοινή δράση και αποφάσεις.

Ο Kotler (2000) καθορίζει την διαδικασία διαπραγμάτευσης ως μια διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη ανταλλάσσουν αγαθά ή υπηρεσίες και προσπαθούν να φτάσουν σε αμοιβαία ευχάριστους όρους.

Κατά τους Lewicki, Saunders και Minton (2001) διαπραγματευόμαστε για δυο κυρίως λόγους: 1. για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που καμιά πλευρά δεν μπορεί να κάνει μόνη της ή 2. για να λύσουμε ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ των δυο πλευρών.

Οι Guasco και Robinson (2007) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων που προσπαθούν να φτάσουν σε συμφωνία.

Σύμφωνα με τους Neale και Bazerman( 1991) υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης:

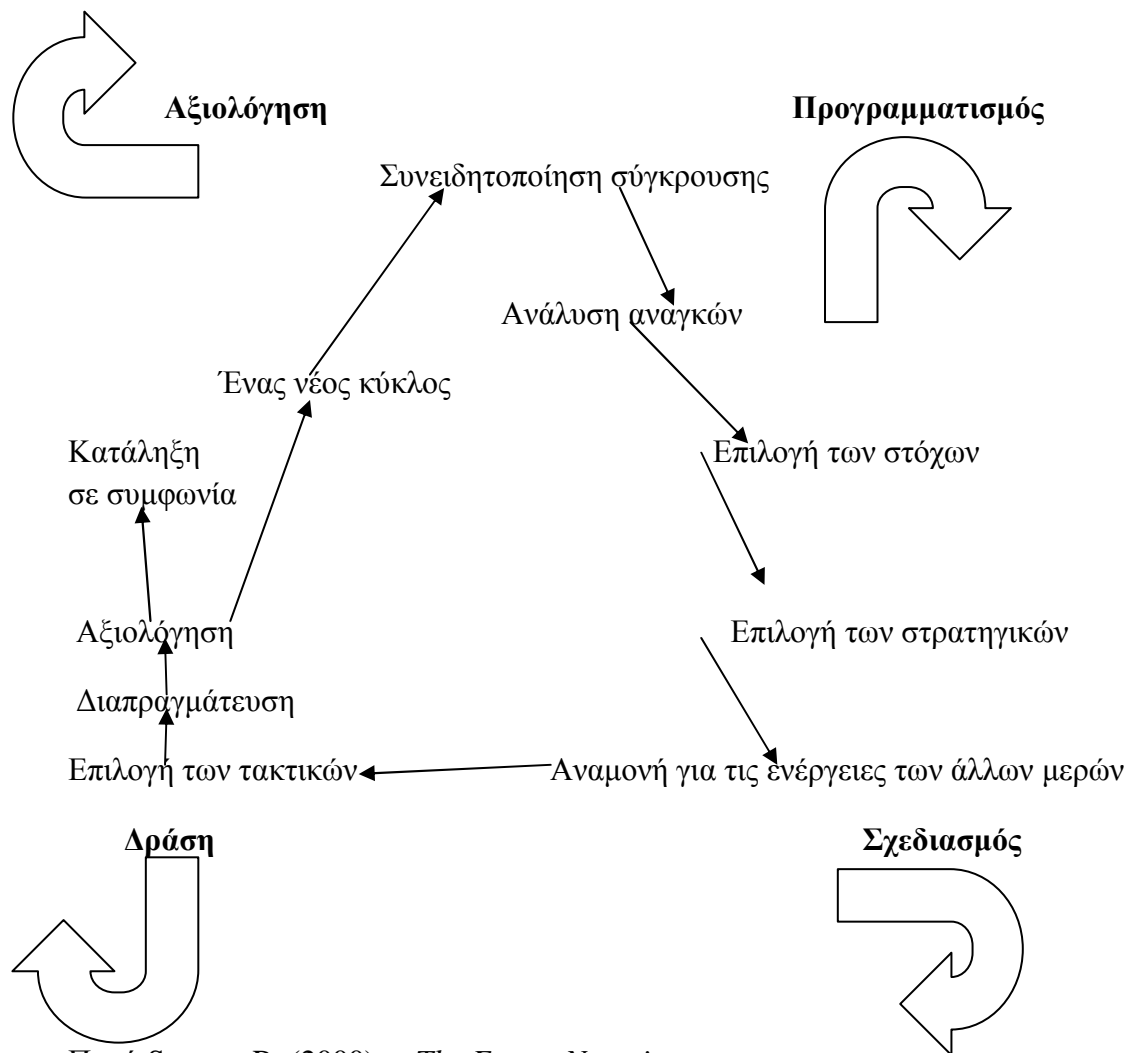
- 1.Υπάρχουν δυο ή περισσότερα μέρη, δηλαδή, δυο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί.
- 2.Υπάρχει μια σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα μέρη.
- 3.Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία.
- 4.Τα μέρη, στην αρχή, προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία παρά να αναγκαστεί η μια πλευρά να συνθηκολογήσει, να διακόψουν για πάντα κάθε επαφή ή να αναθέσουν την επίλυση της διαφωνίας τους σε κάποια ανώτερη αρχή.
- 5.Όταν διαπραγματευόμαστε περιμένουμε να δώσουμε και να πάρουμε.
- 6.Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων (π.χ. μιας τιμής ή των όρων μιας συμφωνίας).

### 1.1.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Οι Monning και Feketekuty (2004) διατύπωσαν τους παρακάτω τύπους διαπραγματεύσεων:

1. Διακυβερνητικές διαπραγματεύσεις (μεταξύ κυβερνήσεων).
2. Ενδοκυβερνητικές διαπραγματεύσεις (μέσα σε μια κυβέρνηση, συνήθως μεταξύ πολιτικών κομμάτων).
3. Εμπορικές διαπραγματεύσεις (μεταξύ επιχειρήσεων, μπορεί να περιλαμβάνει επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις σχετικές με τις συμβάσεις, συμφωνίες πωλήσεων, επενδύσεις κλπ.)
4. Εσωτερικές επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις (μέσα στην επιχειρησιακή οργάνωση, π.χ. ανθρώπινα δυναμικά)

### 1.1.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ



Πηγή: Saner, R. (2000). «*The Expert Negotiator*».

#### 1.1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Το ποιος, τι, πότε και γιατί της διαδικασίας διαπραγμάτευσης:

	ΑΠΟΦΑΣΗ	ΠΡΟΣΦΟΡΑ	ΑΠΕΙΛΗ
Ποιός;	Ποιος θα πάρει την απόφαση;	Ποιος ωφελείται αν παρθεί η απόφαση;	Ποιος ζημιώνεται αν δεν παρθεί η απόφαση;
Τι;	Ποια ακριβώς είναι η επιθυμητή απόφαση;	Αν παρθεί η απόφαση, ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη/κόστη;	Αν δεν παρθεί η απόφαση, ποιο είναι το αναμενόμενο ρίσκο/πιθανά οφέλη;
Πότε;	Μέχρι πότε πρέπει να ληφθεί η απόφαση;	Ποιο, αν υπάρχει, θα είναι το όφελος της εφαρμογής της απόφασης;	Πόσο σύντομα θα γίνουν αισθητές οι συνέπειες αν δεν παρθεί η απόφαση;
Γιατί;	Τι κάνει την απόφαση σωστή, κατάλληλη και νόμιμη;	Τι κάνει αυτές τις συνέπειες δίκαιες και νόμιμες;	Τι κάνει αυτές τις συνέπειες δίκαιες και νόμιμες;

Πηγή:R. Fisher, International Conflict for Beginners (1969), σ.48.

Στην αρχή των διαπραγματεύσεων, η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση. Συνήθως η μια πλευρά θα αλλάξει θέση στην πορεία, σαν αντίδραση σε πληροφορίες από την άλλη πλευρά ή σαν αντίδραση στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς. Αντίστοιχα αλλάζει και η θέση της άλλης πλευράς κατά τη διαπραγμάτευση. Έτσι ξεκινάει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία περιγράφεται παρακάτω:

**Εναρκτήρια Προσφορά:** Στην αρχή των διαπραγματεύσεων, ο διαπραγματευτής αντιμετωπίζει ένα περίπλοκο πρόβλημα. Πρέπει να αποφασίσει ποια θα είναι η εναρκτήρια προσφορά διότι η προσφορά μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά χαμηλή ή υπερβολικά υψηλή από την άλλη πλευρά και συνεπώς μπορεί να απορριφθεί με περιφρόνηση. Αντίστοιχα, μια προσφορά που μπορεί να θεωρηθεί μετριοπαθής από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να είναι υψηλότερη, είτε για να αφήσει περισσότερο χώρο για ελιγμούς, είτε για να επιτευχθεί κάποια στιγμή ένας καλύτερος διακανονισμός.

**Εναρκτήρια Στάση:** Μια δεύτερη απόφαση που πρέπει να ληφθεί στο ξεκίνημα της διαπραγμάτευσης αφορά τη στάση που θα υιοθετηθεί στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Ο διαπραγματευτής είτε θα είναι ανταγωνιστικός(θα αγωνιστεί για να πετύχει το καλύτερο σε κάθε θέμα), είτε θα είναι μετριοπαθής( πρόθυμος να κάνει παραχωρήσεις και συμβιβασμούς). Μια λογική διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια φιλική στάση, και μια ακραία διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια πιο σκληρή, πιο ανταγωνιστική στάση.

**Αρχικές Παραχωρήσεις:** Μετά τον πρώτο γύρο προσφορών, το επόμενο βήμα είναι οι παραχωρήσεις που πρέπει να γίνουν. Μπορεί ο διαπραγματευτής να επιλέξει να μην κάνει απολύτως τίποτα, να παραμείνει σταθερός και να επιμείνει στην αρχική του θέση ή να κάνει ορισμένες παραχωρήσεις. Αν η μια πλευρά δεν είναι προετοιμασμένη να κάνει παραχωρήσεις, η άλλη πρέπει να συνθηκολογήσει, αλλιώς οι διαπραγματεύσεις θα φτάσουν σε αδιέξοδο. Γι' αυτό το λόγο οι παραχωρήσεις είναι πολύ σημαντικές σε μια διαπραγμάτευση.

**Τελική Προσφορά:** Εντέλει ο διαπραγματευτής θέλει να μεταδώσει το μήνυμα ότι δεν υπάρχει άλλο περιθώριο ελιγμών και ότι η παρούσα προσφορά είναι και η τελική. Ένας τρόπος για να το δείξει αυτό είναι να κάνει μια σημαντική τελευταία παραχώρηση. Η τελική προσφορά πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να εντυπωσιάσει αλλά όχι και τόσο μεγάλη ώστε να δημιουργήσει υποψίες πως μέχρι τώρα ο διαπραγματευτής συγκρατιόταν και άρα υπάρχουν διαθέσιμες παραχωρήσεις.

**Κλείσιμο της Συμφωνίας:** Αφού διαπραγματευθεί για κάποιο διάστημα και μάθει τις ανάγκες, τις θέσεις και πιθανώς το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς, η επόμενη πρόκληση για ένα διαπραγματευτή είναι να κλείσει τη συμφωνία.

### **1.1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**

Η διαπραγμάτευση προϋποθέτει την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση καθώς και τη λήψη καλών αποφάσεων τακτικής κατά τις διαπραγματεύσεις.

Ο Henry Mintzberg και ο J.Brian Quinn (1991) ορίζουν τη στρατηγική ως το πρότυπο ή το σχέδιο που συνενώνει σε μια συνεκτική ολότητα τους σημαντικότερους στόχους, τις πολιτικές και τη σειρά ενεργειών ενός οργανισμού.

Από τη θεωρία των παιγνίων των von Neumann και Morgenstern προκύπτει ένας διαφορετικός ορισμός της στρατηγικής, χρήσιμος για τις διαπραγματεύσεις. Βάσει της θεωρίας αυτής, μια στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο πλάνο: ένα πλάνο που προσδιορίζει τι επιλογές θα κάνει (ο παίκτης) σε κάθε πιθανή κατάσταση.



Κατά τον Kotler(2000), διαπραγματευτική στρατηγική είναι μια δέσμευση προς μια συνολική προσέγγιση, η οποία έχει πολλές πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους του διαπραγματευτή.

Οι Fisher και Ury (1992) θεωρούν ότι συνήθως στις διαπραγματεύσεις η κάθε πλευρά προσπαθεί με επιχειρήματα να τεκμηριώσει και να υποστηρίξει τη θέση που παίρνει και κάνει παραχωρήσεις για να φθάσει σε μια συμφωνία. Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι περισσότεροι άνθρωποι ακολουθούν δυο στρατηγικές: 1.τη στρατηγική της ήπιας (soft) διαπραγμάτευσης και 2.τη στρατηγική της σκληρής (hard) διαπραγμάτευσης.

### **1.1.5.1 Ήπια και Σκληρή Διαπραγμάτευση**

Μερικά χαρακτηριστικά της ήπιας διαπραγμάτευσης είναι:

#### Ήπια (Soft) διαπραγμάτευση

- Οι συμμετέχοντες είναι φίλοι
- Στόχος είναι η συμφωνία
- Παραχωρήσεις για να αναπτυχθεί η σχέση
- Ήπια συμπεριφορά στους ανθρώπους και στο πρόβλημα
- Εμπιστοσύνη στους άλλους
- Εύκολη αλλαγή θέσεων
- Προσφορές
- Αποκάλυψη κατώτερου ορίου παραχωρήσεων
- Αποδοχή μονόπλευρων απωλειών για να επιτευχθεί συμφωνία
- Αναζήτηση της λύσης που θα δεχτεί η αντίπαλη πλευρά
- Επιμονή για συμφωνία
- Υποχώρηση στην πίεση

Μερικά χαρακτηριστικά της σκληρής διαπραγμάτευσης είναι:

#### Σκληρή (Hard) διαπραγμάτευση

- Οι συμμετέχοντες είναι αντίπαλοι
- Στόχος είναι η νίκη
- Απαίτηση παραχωρήσεων ως όρος της σχέσης

- Σκληρή συμπεριφορά στους ανθρώπους και στο πρόβλημα
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους
- Εμμονή στις θέσεις μας
- Απειλές
- Εξαπάτηση ως προς το κατώτερο όριο
- Απαίτηση μονόπλευρων κερδών ως επιβράβευση για τη συμφωνία
- Αναζήτηση της λύσης που θα δεχτούμε εμείς
- Επιμονή στη θέση μας
- Εφαρμογή πίεσης

### **1.1.5.2 Διαπραγμάτευση Αρχών (Principled Negotiation or Negotiation on the merits)**

Σύμφωνα με τους Roger Fisher και William Ury (1992) υπάρχει μια τρίτη στρατηγική διαπραγμάτευσης, η οποία είναι συνδυασμός της ήπιας και της σκληρής διαπραγμάτευσης. Η στρατηγική της Διαπραγμάτευσης Αρχών αναπτύχθηκε από τους ίδιους σε ένα πρόγραμμα έρευνας γνωστό ως Harvard Negotiation Project.

Οι Fisher και Ury κατέληξαν στο ότι η Διαπραγμάτευση Αρχών βασίζεται σε 4 βασικά στοιχεία:

1. Άνθρωποι: Διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα. Επειδή στις διαπραγματεύσεις συμμετέχουν άνθρωποι, είναι εύκολο να εμπλακούν τα συναισθήματα με τα αντικειμενικά οφέλη του υπό διαπραγμάτευση ζητήματος. Η παρουσίαση των ζητημάτων που είναι υπό διαπραγμάτευση με βάση τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων προσωπικοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικές διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις χειροτερεύουν όταν μετατρέπονται σε έλεγχο των επιθυμιών, αντί να είναι μια δραστηριότητα από κοινού επίλυσης προβλημάτων.
2. Ενδιαφέροντα: Εστίαση στα ενδιαφέροντα, όχι στις θέσεις. Η διαφορά ανάμεσα σε θέσεις και συμφέροντα είναι ότι η θέση κάποιου είναι κάτι για το οποίο λαμβάνεται μια απόφαση ενώ τα συμφέροντα κάποιου είναι αυτό που έκανε κάποιος να υιοθετήσει τη θέση. Έτσι μια θέση διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι ότι μια συμφωνία πρέπει να περιλαμβάνει μια αυστηρή ποινή για την καθυστερημένη αποστολή. Όμως το συμφέρον είναι να διατηρηθεί αδιάλειπτη ροή πρώτων υλών. Ο συμβιβασμός των συμφερόντων αποδίδει καλύτερα γιατί για κάθε συμφέρον συνήθως υφίστανται πολλές πιθανές θέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν το συμφέρον.

3. Επιλογές: Δημιουργία ποικίλων δυνατών επιλογών πριν την τελική απόφαση.
4. Κριτήρια: Επιμονή για αντικειμενικά κριτήρια. Όταν ένας αντίπαλος διαπραγματευτής είναι αδιάλλακτος και υποστηρίζει τη θέση του παρά τα συμφέροντά του, μια καλή στρατηγική είναι να επιμένει ότι η συμφωνία πρέπει να αντικατοπτρίζει κάποια λογικά αντικειμενικά κριτήρια ανεξάρτητα από τη θέση της άλλης πλευράς. Με τη συζήτηση αντικειμενικών κριτηρίων αντί για τη πείσμονα διατήρηση θέσεων, καμία πλευρά δεν υποχωρεί για χάρη της άλλης. Και οι δύο υποχωρούν για χάρη μιας λογικής λύσης. Τέτοια αντικειμενικά κριτήρια μπορεί να είναι η αγοραία αξία, ή αναπόσβεστη αξία, ή ανταγωνιστικές τιμές, το κόστος αντικατάστασης, ο δείκτης τιμών χονδρικής πώλησης, κλπ.

Μερικά χαρακτηριστικά της Διαπραγμάτευσης Αρχών είναι:

#### Διαπραγμάτευση Αρχών (Principled)

- Οι συμμετέχοντες βρίσκουν από κοινού λύση στο πρόβλημα
- Στόχος είναι ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα που θα επιτευχθεί αποδοτικά και φιλικά
- Διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα
- Ήπια συμπεριφορά στους ανθρώπους, σκληρή συμπεριφορά στο πρόβλημα
- Προχωρώ ανεξάρτητα από την ύπαρξη εμπιστοσύνης
- Εστίαση στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις
- Εξερεύνηση ενδιαφερόντων
- Αποφυγή ύπαρξης κατώτερου ορίου
- Εύρεση επιλογών για αμοιβαίο κέρδος
- Ανάπτυξη πολλών επιλογών
- Επιμονή χρήσης αντικειμενικών κριτηρίων
- Υποχώρηση στις αρχές όχι στην πίεση

Οι Savage, Blair και Sorenson (1989) προτείνουν ένα μοντέλο για την επιλογή μιας διαπραγματευτικής στρατηγικής. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επιλογή στρατηγικής ενός διαπραγματευτή εκφράζεται στις απαντήσεις σε δυο ερωτήσεις: 1. Πόσο ενδιαφέρεται ο διαπραγματευτής να επιτύχει τα ουσιαστικά αποτελέσματα που διακυβεύονται σε αυτή τη διαπραγμάτευση (ουσιαστικοί στόχοι); και 2. Πόσο ενδιαφέρεται ο διαπραγματευτής για την ισχύουσα και μελλοντική ποιότητα της

σχέσης με την άλλη πλευρά (σχεσιακοί στόχοι); Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις οδηγούν στο συνδυασμό των στρατηγικών που παρουσιάζονται παρακάτω.

<b>Είναι σημαντικό το ουσιαστικό αποτέλεσμα;</b>			
	<b>ΝΑΙ</b>		<b>ΟΧΙ</b>
<b>Είναι σημαντικό το σχεσιακό αποτέλεσμα;</b>	<b>ΝΑΙ</b>	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ
	<b>ΟΧΙ</b>	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΦΥΓΗ

Πηγή: G. T.Savage, J.D. Blair και R.J. Sorenson, « Consider Both Relationship and Substance When Negotiating Strategically», Academy of Management Executive 3 (1989), σσ. 37- 48.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι απαντήσεις σε αυτές τις δύο ερωτήσεις οδηγούν σε τέσσερα είδη στρατηγικών για τους διαπραγματευτές: τη συνεργασία, τον ανταγωνισμό, το συμβιβασμό και την αποφυγή.

Αποφυγή: Η στρατηγική της μη ανάμειξης. Αν δεν έχει σημασία να επιτευχθούν ούτε σημαντικά αποτελέσματα, ούτε μια καλή σχέση τότε η κάθε πλευρά ίσως ωφεληθεί περισσότερο αποφεύγοντας τη διαπραγμάτευση.

Στρατηγικές ενεργού ανάμειξης:

1.Συμβιβαστική Διαπραγμάτευση: Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη όταν ο διαπραγματευτής θεωρεί το σχεσιακό αποτέλεσμα πιο σημαντικό από το ουσιαστικό αποτέλεσμα. Ο διαπραγματευτής θέλει να αφήσει τους άλλους να κερδίσουν, να τους έχει ευχαριστημένους, ή να μην διακινδυνεύσει τη σχέση πιέζοντας πολύ για να επιτύχει κάποιο στόχο στα ουσιαστικά ζητήματα. Χρησιμοποιείται συχνά όταν ο πρωταρχικός στόχος της συναλλαγής είναι να χτιστεί ή να δυναμώσει η σχέση(ή η άλλη πλευρά) και ο διαπραγματευτής είναι πρόθυμος να κάνει μια σημαντική θυσία όσον αφορά το αποτέλεσμα.

2.Συνεργατική Διαπραγμάτευση ή Συνθετική Διαπραγμάτευση ή Διαπραγμάτευση νίκης-νίκης: Σε αυτή τη στρατηγική είναι σημαντικές τόσο η επίτευξη των ουσιαστικών επιδιώξεων όσο και η επίτευξη των σχεσιακών στόχων. Οι στόχοι των δυο πλευρών είναι συμβατοί και δεν αποκλείονται αμοιβαία, αν η μια πλευρά πετύχει τους στόχους της, αυτό δεν εμποδίζει και την άλλη να πετύχει τους δικούς της. Το κέρδος της μιας πλευράς δεν επιτυγχάνεται σε βάρος της άλλης. Η συνεργατική διαπραγμάτευση επιτρέπει και στις δυο πλευρές να πετύχουν αυτό που θέλουν.

3.Ανταγωνιστική Διαπραγμάτευση ή Επιμεριστική Διαπραγμάτευση ή Διαπραγμάτευση νίκης-ήττας: Σε αυτή τη στρατηγική το έντονο ενδιαφέρον είναι μόνο στην επίτευξη ουσιαστικών επιδιώξεων, δηλαδή, να κλείσουμε αυτή τη συμφωνία, να νικήσουμε σε αυτή τη διαπραγμάτευση με ελάχιστη ή καμία μέριμνα

για τις συνέπειες στη σχέση ή τις επόμενες συναλλαγές με την άλλη πλευρά. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι πολύ χρήσιμη όταν ένας διαπραγματευτής θέλει να μεγιστοποιήσει την αξία που επιτυγχάνεται με μια μόνο συμφωνία και όταν η σχέση με την άλλη πλευρά δεν είναι σημαντική.

Χαρακτηριστικά στρατηγικών ενεργού ανάμειξης:

Ανταγωνισμός(Επιμεριστική διαπραγμάτευση)	Συνεργασία(Συνθετική διαπραγμάτευση)	Συμβιβαστική Διαπραγμάτευση
Σταθερή ποσότητα πόρων προς καταμερισμό	Μεταβλητή ποσότητα πόρων προς καταμερισμό	Καθορισμένη ποσότητα πόρων προς καταμερισμό
Επιδίωξη ιδίων στόχων εις βάρος των στόχων των άλλων	Κοινή επιδίωξη στόχων με την άλλη πλευρά	Υποταγή των ιδίων στόχων στους στόχους των άλλων
Βραχυπρόθεσμη συνεργασία: οι πλευρές δεν αναμένουν να συνεργαστούν στο μέλλον	Μακροπρόθεσμη προοπτική: οι πλευρές αναμένουν να συνεργαστούν στο μέλλον	Βραχυπρόθεσμες(ας αφήσουμε τους άλλους να νικήσουν για να διατηρήσουμε τη γαλήνη) ή Μακροπρόθεσμες(ας αφήσουμε τους άλλους να νικήσουν για να ενθαρρύνουμε την αποδοτικότητα στο μέλλον)
Μεγιστοποίηση ιδίου αποτελέσματος	Μεγιστοποίηση κοινού αποτελέσματος	Μεγιστοποίηση του αποτελέσματος των άλλων ή ας τους αφήσουμε να κερδίσουν για να ενισχύσουμε τη σχέση
Μυστικότητα και αμυντική συμπεριφορά: μεγάλη εμπιστοσύνη στους εαυτούς, μικρή εμπιστοσύνη στους άλλους	Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, ενεργή ακρόαση, από κοινού εξέταση των εναλλακτικών λύσεων	Η μια πλευρά σχετικά ειλικρινής, εκθέτοντας τα ευάλωτα σημεία της στην άλλη
Οι πλευρές γνωρίζουν τις δικές τους ανάγκες αλλά τις κρύβουν ή τις παρουσιάζουν παραπλανητικά: καμία πλευρά δεν αποκαλύπτει	Οι πλευρές ξέρουν και εκθέτουν στους άλλους τις πραγματικές ανάγκες, ενώ ψάχνουν και ανταποκρίνονται στις	Η μια πλευρά ανταποκρίνεται υπερβολικά στις ανάγκες της άλλης, ώστε να καταπνίγει τις δικές της

στην άλλη τις πραγματικές της ανάγκες	ανάγκες των άλλων	ανάγκες
Οι πλευρές χρησιμοποιούν απρόβλεπτη συμπεριφορά και αιφνιδιασμό για να μπερδέψουν τον αντίπαλο	Οι πλευρές είναι προβλέψιμες και ευέλικτες όταν πρέπει, προσπαθώντας να μην προβαίνουν σε αιφνιδιασμούς	Οι ενέργειες της μιας πλευράς απόλυτα αναμενόμενες, εξυπηρετούν πάντα την άλλη πλευρά
Οι πλευρές απειλούν και μπλοφάρουν, για να έχουν το πάνω χέρι	Οι πλευρές μοιράζονται με εντιμότητα τις πληροφορίες, φέρονται η μια στην άλλη με κατανόηση και σεβασμό	Η μια πλευρά υποχωρεί από τη θέση της για να κατευνάσει την άλλη
Οι πλευρές προσπαθούν να φαίνονται αμετακίνητες στις θέσεις τους, χρησιμοποιώντας επιχειρήματα και χειραγωγώντας την άλλη πλευρά	Οι πλευρές προσπαθούν να βρουν κοινά αποδεκτές λύσεις, χρησιμοποιώντας λογική, δημιουργικότητα, επινοητικότητα	Η μια πλευρά κάνει προσπάθεια να βρει τρόπους να συμβιβαστεί με την άλλη
Η επιτυχία ενισχύεται από τη δημιουργία άσχημης εικόνας της άλλης πλευράς: αυξημένα επίπεδα εχθρότητας και έντονη ενδοομαδική υποστήριξη	Η επιτυχία απαιτεί εγκατάλειψη των άσχημων εικόνων και αξιοκρατική θεώρηση των ιδεών	Η επιτυχία καθορίζεται από την ελαχιστοποίηση ή την αποφυγή της σύγκρουσης και την εξάλειψη κάθε εχθρότητας: αγνοούνται τα αισθήματα της ίδιας πλευράς χάριν της αρμονίας
Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η μια πλευρά θέλει να εξολόθρευση την άλλη: η ήττα της άλλης πλευράς γίνεται αυτοσκοπός	Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η μια πλευρά υποτάσσει όλα τα συμφέροντά της στο κοινό καλό, ξεχνώντας την ταυτότητά της και την ευθύνη της απέναντι στον εαυτό της	Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η υποταγή στην άλλη πλευρά είναι απόλυτη, σε βάρος των ιδίων στόχων
Η βασική στάση είναι «Εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»	Η βασική στάση είναι «Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να ικανοποιηθούν οι	Η βασική στάση είναι «Εσύ κερδίζεις, εγώ χάνω»

	ανάγκες όλων;»	
Αν προκύψει αδιέξοδο, ίσως χρειάζεται διαμεσολαβητής ή διαιτητής	Αν προκύψουν δυσκολίες, ίσως χρειαστεί κάποιος που θα διευκολύνει τη δυναμική των ομάδων	Αν η συμπεριφορά αυτή διαιωνίζεται, η πλευρά δεν έχει στο μέλλον διαπραγματευτική ισχύ

Πηγή: Robert W. Johnston, « Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks», Personnel 59 (Μάρτιος- Απρίλιος 1982), σσ. 38-39

### 1.1.6 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν πολλές τακτικές όταν διαπραγματεύονται. Ως διαπραγματευτικές τακτικές ορίζονται οι ελιγμοί που γίνονται σε συγκεκριμένα σημεία της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Οι απειλές, οι μπλόφες, οι προσφορές της τελευταίας στιγμής, οι σκληρές αρχικές προσφορές καθώς και άλλες τακτικές είναι μερικές απ' τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες κατά τις διαπραγματεύσεις.

Οι Fisher και Ury (1992) έχουν προσφέρει μερικές συμβουλές τακτικής, οι οποίες είναι εναρμονισμένες βάσει κανόνων στρατηγικής που έχουν προτείνει οι ίδιοι. Το πρώτο μέρος των συμβουλών τακτικής αφορά τι πρέπει να γίνει σε περίπτωση που η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή. Η καλύτερη τακτική είναι να γνωρίζεις κανείς την καλύτερη εναλλακτική λύση σε μια υπό διαπραγμάτευση συμφωνία. Με το να εντοπίσει κανείς τις εναλλακτικές που υπάρχουν σε περίπτωση που δεν θα επιτευχθεί συμφωνία, καθορίζεται ένα πρότυπο με το οποίο μπορεί να μετρηθεί κάθε προσφορά. Επίσης προστατεύει κάποιον από το να δεχθεί μη ευνοϊκούς όρους γι' αυτόν από ένα πιο ισχυρό αντίπαλο.

Μια άλλη ομάδα από διαπραγματευτικές τακτικές είναι οι απαντήσεις σε τακτικές της αντίπαλης πλευράς, οι οποίες έχουν σαν στόχο να ξεγελάσουν, να παραμορφώσουν ή να επηρεάσουν τις διαπραγματεύσεις προς όφελός τους. Ένας διαπραγματευτής πρέπει να αναγνωρίζει την τακτική, να θέτει το θέμα σαφώς και να αμφισβητεί τη νομιμότητα και την επιθυμητότητα της τακτικής, δηλαδή να διαπραγματεύεται πάνω σε αυτά. Αν η διαπραγμάτευση αποτύχει, η εταιρία πρέπει να καταφύγει σε μια καλύτερη εναλλακτική λύση σε μια υπό διαπραγμάτευση συμφωνία και να σταματήσει τις διαπραγματεύσεις μέχρι η άλλη πλευρά να πάψει να χρησιμοποιεί αυτές τις τακτικές. Η συμφωνία με αυτές τις τακτικές με την υπεράσπιση αρχών είναι πιο παραγωγική από το να αντεπιτεθεί μια εταιρία με 'πονηρές' τακτικές.

#### Επιθετικές τακτικές

*Ο καλός και ο κακός:* Η τακτική αυτή πήρε το όνομά της από μια τεχνική ανάκρισης που χρησιμοποιεί η αστυνομία. Στην τακτική αυτή ο πρώτος διαπραγματευτής(ο κακός) παρουσιάζει μια σκληρή εναρκτήρια θέση, που τη διανθίζει με απειλές, αντιπαθή συμπεριφορά και αδιαλλαξία. Έπειτα φεύγει από την αίθουσα δήθεν για να

κάνει ένα σημαντικό τηλεφώνημα ή να ηρεμήσει ( συχνά μετά από πρόταση του συναδέλφου του).Όσο είναι έξω, ο άλλος διαπραγματευτής(ο καλός) προσπαθεί γρήγορα να καταλήξει σε συμφωνία προτού επιστρέψει ο κακός.

*Πολύ υψηλή/Πολύ χαμηλή προσφορά:* Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτή την τακτική ξεκινάνε με μια απαράδεκτα υψηλή(χαμηλή) εναρκτήρια προσφορά, που ξέρουν ότι αποκλείεται να γίνει ποτέ δεκτή. Η θεωρία είναι πως η ακραία προσφορά θα αναγκάσει την άλλη πλευρά να επανεκτιμήσει τη δική της εναρκτήρια προσφορά και να πλησιάσει περισσότερο στο σημείο αντίστασης. Το ρίσκο αυτής της τακτικής είναι ότι η άλλη πλευρά θα πιστέψει πως η διαπραγμάτευση είναι χάσιμο χρόνου και θα διακόψει τη διαδικασία.

*Η παραπλάνηση:* Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτή την τακτική προσποιούνται πως είναι πολύ σημαντικό ένα θέμα που για αυτούς έχει ελάχιστη σημασία. Αργότερα, μπορούν να ανταλλάξουν αυτό το θέμα με μεγάλες παραχωρήσεις σε θέματα που είναι πραγματικά σημαντικά για αυτούς. Αυτή η τακτική είναι πιο αποτελεσματική όταν οι διαπραγματευτές εντοπίζουν ένα θέμα που είναι πολύ σημαντικό για την άλλη πλευρά, αλλά δεν έχει μεγάλη αξία για τους ίδιους.

*Το δόλωμα:* Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτή την τακτική ζητάνε, για να κλείσουν τη συμφωνία, μια αναλογικά μικρή παραχώρηση ( π.χ. 1 έως 2 τοις εκατό του συνολικού κέρδους της συμφωνίας) για ένα θέμα που δεν είχε συζητηθεί προηγουμένως.

*Ο δειλός:* Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτή την τακτική συνδυάζουν μια μεγάλη μπλόφα με μια απειλή για να αναγκάσουν την άλλη πλευρά να δειλιάσει και να τους δώσει αυτό που θέλουν.

*Εκφοβισμός:* Πολλές τακτικές μπορούν να συγκεντρωθούν κάτω από τη γενική ταμπέλα του εκφοβισμού. Το κοινό τους σημείο είναι πως όλες προσπαθούν να αναγκάσουν τους αντιπάλους να συμφωνήσουν χρησιμοποιώντας συναισθηματικά τεχνάσματα, συνήθως θυμό ή φόβο.

*Χιονοστιβάδα:* Η τακτική αυτή ισχύει όταν οι διαπραγματευτές κατακλύζουν τον αντίπαλο με τόσες πολλές πληροφορίες, ώστε να έχει πρόβλημα να αποφασίσει ποια γεγονότα είναι πραγματικά ή σημαντικά και ποια λειτουργούν απλώς ως αντιπερισπασμοί. Οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν συχνά αυτή την τακτική όταν πληροφορούν το κοινό.



### Μερικές κλασικές διαπραγματευτικές τακτικές

Δώστε μια καλή θεατρική παράσταση	Δώστε μια καλή θεατρική παράσταση δείχνοντας καθαρά τη συναισθηματική σας δέσμευση προς τη θέση που τηρείται. Αυτό αυξάνει την αξιοπιστία σας και μπορεί να δώσει στην αντίπαλη πλευρά μια δικαιολογία για να συμφωνήσει με τους όρους σας.
Μεγάλο ξεκίνημα	Αφήστε στον εαυτό σας πολύ χώρο για διαπραγματεύσεις. Στην αρχή ζητήστε πολλά. Αφού κάνετε παραχωρήσεις, θα καταλήξετε να βγείτε πιο κερδισμένος απ' ό,τι αν είχατε αρχίσει από χαμηλότερο σημείο.
Βρείτε ένα σύμμαχο με κύρος	Ο σύμμαχος μπορεί να είναι ένα άτομο ή ένα πρόγραμμα το οποίο έχει κύρος. Προσπαθείτε να βρείτε την ευκαιρία να κάνετε τον αντίπαλο να αποδεχθεί λιγότερα, επειδή το πρόσωπο/αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί θεωρείται ότι διαθέτει κύρος.
Το πηγάδι είναι ξερό	Πάρτε μια θέση και πείτε στον αντίπαλο σας ότι δεν μπορείτε να κάνετε άλλες παραχωρήσεις.
Περιορισμένη δικαιοδοσία	Διαπραγματεύεστε με καλή πίστη με τον αντίπαλο και όταν είστε έτοιμοι να υπογράψετε, του λέτε: « Πρέπει να συνεννοηθώ με το αφεντικό μου».
Δημοπρασία	Δώστε σε πολλούς ανταγωνιστές σας να καταλάβουν ότι διαπραγματεύεστε μαζί τους ταυτόχρονα. Προγραμματίστε συναντήσεις με όλους τους ανταγωνιστές την ίδια ώρα και αφήστε τους να περιμένουν να σας δουν.
Διαιρεί και βασίλευε	Αν διαπραγματεύεστε με την ομάδα του αντιπάλου σας, πείστε ένα μέλος της ομάδας για τις προτάσεις σας. Το μέλος αυτό θα σας βοηθήσει να πείσετε και τα υπόλοιπα μέλη της αντίπαλης ομάδας.
Εξαφανιστείτε/προσπαθήστε να κερδίσετε χρόνο	Εγκαταλείψτε τελείως για λίγο καιρό τις διαπραγματεύσεις. Ξαναγυρίστε όταν τα πράγματα θα έχουν γίνει καλύτερα και προσπαθήστε να διαπραγματευθείτε τότε. Το χρονικό διάστημα μπορεί να είναι μεγάλο ( πείτε ότι λείπετε από την πόλη) ή μικρό ( πηγαίνετε στην τουαλέτα για να σκεφτείτε).
Κρατήστε την ψυχραιμία σας	Μη δείξετε στον αντίπαλό σας τα συναισθήματά σας ή τις σκέψεις σας. Μην αντιδράτε στην άσκηση πίεσης από μέρους του.

Φανείτε υπομονετικός	Αν είστε σε θέση να περιμένετε περισσότερο από τον αντίπαλο, ενδεχομένως να βγείτε εσείς περισσότερο κερδισμένος.
Ας μοιράσουμε τη διαφορά	Το άτομο που κάνει πρώτο αυτή την πρόταση, θα έχει τις μικρότερες απώλειες.
Δοκιμαστικό μπαλόνι	Κάνετε την απόφαση σας γνωστή μέσω μιας αξιόπιστης πηγής πριν ληφθεί στην πραγματικότητα η απόφαση. Αυτό σας δίνει την δυνατότητα να ελέγξετε την αντίδραση στην απόφασή σας.
Εκπλήξεις	Διαταράζετε την ισορροπία του αντιπάλου σας με μια δραστική, θεαματική ξαφνική στροφή στην τακτική που ακολουθείται. Ποτέ μην του δώσετε την ευκαιρία να μαντέψει τις προθέσεις σας.

Πηγή: Από μια λίστα με πάνω από διακόσιες τακτικές την οποία κατάρτισε ο καθηγητής Donald W.Hendon από το University of North Alabama κατά το σεμινάριό του με θέμα « Πώς να διαπραγματευτείτε και να κερδίσετε».

### 1.1.7 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Σύμφωνα με τον Lee και Dobler (1990) όσοι εισέρχονται σε διαπραγματεύσεις πρέπει να έχουν ορισμένες ικανότητες και γνωρίσματα για να είναι αποτελεσματικοί. Τα πιο σημαντικά γνωρίσματα είναι:

- Αντίληψη
- Προετοιμασία και Ικανότητα σχεδιασμού
- Γνώση του υπό διαπραγμάτευση αντικειμένου
- Ικανότητα να σκέφτονται με ευκρίνεια και γρήγορα κάτω από συνθήκες πίεσης και αβεβαιότητας
- Ικανότητα να εκφράζουν προφορικά τις σκέψεις τους
- Ικανότητα να ακούνε τον συνομιλητή τους
- Ικανότητα να κρίνουν καθώς και η γενική ευφυΐα
- Ακεραιότητα του χαρακτήρα
- Ικανότητα να πείθουν άλλους
- Υπομονή

Μια άλλη προσέγγιση, για τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας διαπραγματευτής, γίνεται από τους Michael και Mimi Donaldson, οι οποίοι θεωρούν ότι ο καλός διαπραγματευτής πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

**1. Συναισθηματική συμπαράσταση:** Η συναισθηματική συμπαράσταση είναι η ικανότητα συμμετοχής στα αισθήματα και στις ιδέες των άλλων, η ικανότητα να ερχόμαστε στη θέση τους. Αυτό είναι θεμέλιο κάθε επιτυχημένης διαπραγματεύσεως και είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό κάθε μεγάλου διαπραγματευτή. Η ικανότητα συναισθηματικής συμπαράστασης όταν υποφέρει κάποιος άλλος αναπτύσσεται, και είναι δυνατό να παρατηρηθεί από πολύ μικρή ηλικία. Μπορούμε να βελτιώσουμε τη συναισθηματική συμπαράσταση καταγράφοντας έναν κατάλογο συναισθημάτων, αξιών και στόχων για τους οποίους είναι αδύνατο να συμφωνήσουμε, αλλά μπορούμε να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι υπάρχουν άλλοι που αισθάνονται με αυτό τον τρόπο.

**2. Σεβασμός:** Θα πρέπει να σεβόμαστε τον εαυτό μας και τα όρια που βάζουμε. Μόνο τότε θα μπορούμε να σεβόμαστε ή να θεωρούμε αξία σεβασμού άλλα άτομα και τα όρια που έχουν βάλει. Στις διαπραγματεύσεις, ο σεβασμός λειτουργεί ανταποδοτικά: αν σεβόμαστε, είναι πιο πιθανό να μας σέβονται. Ένας καλός τρόπος για να βελτιώσουμε το σεβασμό μας για τους ανθρώπους είναι να μάθουμε να τους ακούμε και να τους κοιτάζουμε μέσα στα μάτια. Ακούμε προσεκτικά κάθε καλή ιδέα και σκέψη που μας φαίνεται λογική και κάνουμε φιλοφρόνηση σε αυτόν που την είχε.

**3. Προσωπική ακεραιότητα:** Με τον όρο προσωπική ακεραιότητα εννοούμε την τιμιότητα και την αξιοπιστία. Η τιμιότητα και η αξιοπιστία είναι απαραίτητες για να μας εμπιστευτούν οι άλλοι και για να στηριχτούν με εμπιστοσύνη πάνω μας σε μια διαπραγμάτευση. Αν έχουμε αυτές τις αρετές, θεωρούμαστε έγκυρο πρόσωπο. Μπορούμε να αναπτύξουμε την προσωπική μας ακεραιότητα αν ακολουθήσουμε τους κανόνες της κοινωνίας, τηρήσουμε της συμφωνίες με τον εαυτό μας και με τους άλλους και δεν δίνουμε ποτέ ψεύτικα στοιχεία για οτιδήποτε σε μια διαπραγμάτευση.

**4. Δικαιοσύνη:** Θα πρέπει να πιστεύουμε πραγματικά ότι, μαζί με τις δικές μας, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες και οι επιθυμίες των άλλων ανθρώπων. Δικαιοσύνη όμως δεν σημαίνει να μεταχειριζόμαστε τους ανθρώπους ως ίσους ή με τον ίδιο τρόπο γιατί αυτό που θεωρείται δίκαιο για τα συμφέροντα του ενός δεν είναι πάντα δίκαιο και για τον άλλον. Για να αναπτύξουμε το αίσθημα της δικαιοσύνης αναλογιζόμαστε ποιοι είναι οι στόχοι μας και ποιοι είναι οι στόχοι της άλλης πλευράς. Επίσης, σκιαγραφούμε τις περιοχές όπου συμφωνούμε και τις περιοχές όπου απαιτούνται συμβιβασμοί.

**5. Υπομονή:** Είναι η ικανότητα να υπομένουμε τις απογοητεύσεις και τα εμπόδια στο δρόμο για την επιτυχία των στόχων μας και να μην εγκαταλείπουμε. Η αρετή αυτή μας επιτρέπει να εμμένουμε παρόλα τα εμπόδια. Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι απογοητεύσεις και οι υποχωρήσεις είναι μέρος της διαδικασίας που οδηγεί στην επιτυχία.

**6. Υπευθυνότητα:** Υπευθυνότητα σημαίνει ότι οι άλλοι θα μπορούν να βασίζονται ή να εξαρτώνται από εμάς. Σημαίνει επίσης, ότι αποδεχόμαστε τις συνέπειες όταν οι εργασίες μας ολοκληρώνονται ή παραμελούνται. Δεν σημαίνει ότι δεν θα κάνουμε

λάθη αλλά ότι θα συμμαζέψουμε τα πράγματα όταν αντιληφθούμε ότι τα κάναμε 'μαντάρα'.

**7.Ευελιξία:** Είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζουμε επιδέξια και γρήγορα νέες καταστάσεις και δυσκολίες. Αν κάποια προσέγγιση δεν λειτουργεί μπορούμε να δοκιμάσουμε άλλη. Τα προβλήματα των διαπραγματεύσεων αντιμετωπίζονται ως προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν. Όταν βρεθούμε στο μέσο κάποιου προβλήματος, αναζητούμε οποιαδήποτε πιθανή λύση. Αυτό σημαίνει να καταγράψουμε κάθε δυνατότητα, χωρίς καμία λογοκρισία. Μετά, εκτιμάμε ποιες θα είναι οι συνέπειες καθεμιάς από αυτές τις ενέργειες. Επιλέγουμε όποια λύση με θετικά αποτελέσματα μας φέρνει πιο κοντά στο στόχο μας.

**8.Αίσθηση του χιούμορ:** Η αίσθηση του χιούμορ φαίνεται ιδιαίτερα στην αναζήτηση των κωμικών στοιχείων μιας εξωτερικά σοβαρής κατάστασης. Είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε, να εκτιμάμε, ή να εκφράζουμε αυτό που είναι διασκεδαστικό ή κωμικό. Προαπαιτούμενα είναι ο αυτοσεβασμός και η ευελιξία που δίνει η δημιουργική αντιμετώπιση μιας κατάστασης που δεν είναι τέλεια. Για να αναπτύξουμε αυτή την αρετή, αρχίζουμε, προσπαθώντας να θυμηθούμε το τελευταίο λάθος που κάναμε σε μια διαπραγμάτευση και δοκιμάζουμε να αποτραβηχτούμε λίγο, να χαλαρώσουμε και να προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε σε αυτή την κατάσταση κάτι, οτιδήποτε, που θα μπορούσε να θεωρηθεί διασκεδαστικό.

**9.Αυτοπειθαρχία:** Η αυτοπειθαρχία βρίσκεται στο κέντρο της ικανότητας να ζούμε μια αυτοδύναμη και αυτόνομη ζωή. Αν έχουμε αυτοπειθαρχία, έχουμε εσωτερικές δυνάμεις που μας οδηγούν προς τους στόχους μας, και η ανταμοιβή μας έρχεται από μέσα μας και όχι από άλλους ανθρώπους που μας πιέζουν απέξω. Αν θέλουμε να γίνουμε μεγάλοι διαπραγματευτές, θα πρέπει να αναλαμβάνουμε τις αποστολές μας με χαρά, με αισιοδοξία, με ενεργητικότητα, και με σχέδιο δράσης. Πρέπει να είμαστε σοβαροί στο θέμα της επιτυχίας των στόχων μας ακόμα και όταν ενεργοποιούμε και χρησιμοποιούμε την αίσθηση του χιούμορ μας. Η αρετή της αυτοπειθαρχίας είναι να κάνουμε τα σχέδιά μας και να τα ακολουθούμε.

**10.Αντοχή:** Αντοχή είναι η ικανότητα να συνεχίζουμε όταν όλοι οι άλλοι σταματάνε. Η αντοχή είναι χαρακτηριστικό όλων των μεγάλων διαπραγματευτών. Δεν μπορούμε να κερδίσουμε το παιχνίδι αν δεν έχουμε την αντοχή να μείνουμε στο παιχνίδι.

### 1.1.8 ΣΥΝΗΘΗ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Ορισμένες φορές οι διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν επειδή οι άνθρωποι που προσέρχονται σε αυτές δεν κατανοούν ότι βρίσκονται στην ανάγκη διαπραγμάτευσης, εκτιμώντας ότι έχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις που θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που τους απασχολεί αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι διαπραγματεύσεις συναντούν αξεπέραστα εμπόδια όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν αναγνωρίζουν την άλλη πλευρά, για λόγους ηθικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, εθνικούς ή πολιτισμικούς. Επειδή δεν επιθυμούν να την νομιμοποιήσουν, προσπαθούν (συνειδητά ή ασυνειδητά) να μην φθάσουν σε συμφωνία μαζί της, δαπανώντας χρόνο σε ατελέσφορες συζητήσεις, που όμως οξύνουν την κατάσταση. Μερικά σοβαρά εμπόδια στην αποτελεσματική έκβαση των διαπραγματεύσεων είναι:

- η μη κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης
- η μη γνώση βασικών διαπραγματευτικών τεχνικών
- η έλλειψη βασικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- η βιαστική και απροετοίμαστη έναρξη των συζητήσεων
- η μη ωριμότητα επίλυσης της σύγκρουσης
- η εξ αρχής μη πίστη σε δυνατότητα διεξόδου
- η πεποίθηση ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη ή / και ανέντιμη
- η έλλειψη εμπιστοσύνης για την εκπλήρωση της συμφωνίας
- η περιπλοκή των προσωπικών αντιθέσεων και της ιστορίας των διαπραγματευτών
- ο μη χειρισμός της έντασης, της απογοήτευσης, του θυμού και της επιθετικότητας
- η αίσθηση της παγίδευσης από τη διαδικασία
- η ανάγκη υπεράσπισης προσωπικών / ομαδικών προκαταλήψεων και στερεοτύπων

### 1.2 ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Σκοπός της προσωπικής πώλησης είναι, μέσω της διαπραγμάτευσης, η επίτευξη μιας συμφωνίας (Meffert, 1980).

Οι Lee και Dobler (1990) έχουν αναφέρει τις εξής περιστάσεις κατά τις οποίες η διαπραγμάτευση είναι η κατάλληλη διαδικασία για την ολοκλήρωση μιας πώλησης:

1. Όταν πολλοί παράγοντες έχουν επίπτωση όχι μόνο πάνω στην τιμή, αλλά και στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση.
2. Όταν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι δεν μπορούν να καθοριστούν επακριβώς εκ των προτέρων .
3. Όταν χρειάζεται μια μακρόχρονη περίοδος για να παραχθούν τα αγοραζόμενα είδη.
4. Όταν η παραγωγή διακόπτεται συχνά λόγω πολλών μεταβολών στην παραγγελία.

### 1.2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Ένας χαρακτηριστικός τύπος συνομιλίας ανάμεσα σε πωλητή και πελάτη δεν υπάρχει. Στη πράξη ξεχωρίζουν διάφορες μορφές διαπραγμάτευσης σύμφωνα με τα ακόλουθα πέντε κριτήρια:

-*Τα προϊόντα:* Ανάλογα με το είδος του προϊόντος ακολουθείται διαφορετική τακτική.

-*Ο αριθμός των συνομιλητών:* Γίνεται διάκριση, εάν η συζήτηση πραγματοποιείται ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα πρόσωπα.

-*Η θέση των συνομιλητών στη διαδικασία της διανομής:* Ανάλογα εάν διεξάγεται η συζήτηση με τον μεταποιητή, τον έμπορα ή τον τελικό καταναλωτή.

-*Ο τόπος διαπραγμάτευσης:* Η προετοιμασία του πωλητή εξαρτάται από την πραγματοποίηση της συζήτησης εναλλακτικά στο δικό του χώρο, του πωλητή, του πελάτη ή σε ουδέτερο χώρο.

-*Το είδος της συνομιλίας:* Ο διαχωρισμός γίνεται ανάμεσα σε πρώτη επίσκεψη, σε επαναληπτική ή επίσκεψη ρουτίνας. Επιπλέον σε συνομιλία ανάμεσα σε ειδικούς/επαγγελματίες, σε τελική συνομιλία, σε συνομιλία όπου εκφράζονται παράπονα για παραληφθέντα προϊόντα, σε συνομιλία με την ευκαιρία κάποιας εκδήλωσης κ.α.

Τα κριτήρια αυτά επηρεάζουν ουσιαστικά μια διαπραγμάτευση και δείχνουν πόσο απαραίτητη είναι η ειδική προετοιμασία του πωλητή ανάλογα με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.

### 1.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Κατά τον Ν. Μαυρουλέα (1993) υπάρχουν οι παρακάτω μέθοδοι διαπραγμάτευσης:

#### Διαμορφωτικά επίπεδα

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης χωρίζεται σε διάφορα επίπεδα. Ανάλογα με τη μορφή της συνομιλίας επιλέγονται τα αντίστοιχα επίπεδα. Σε μια πρώτη προσπάθεια ταξινόμησης των επιπέδων, αναπτύχθηκε από τον Elmar Lewis το 1898 ο τύπος AIDA, ο οποίος προσδιορίζει τα νοητικά επίπεδα, τα οποία διατρέχει ο υποψήφιος αγοραστής μέχρι να λάβει την απόφαση της αγοράς. Το AIDA σημαίνει Attention (προσοχή), Interest (ενδιαφέρον), Desire (ανάγκη για αγορά) και Action(παραγγελία). Χαρακτηριστικό μειονέκτημα του τύπου αυτού είναι ότι αναφέρεται σε μερικά και όχι σε όλα τα δυνατά στοιχεία κάθε συνομιλίας. Δεν λαμβάνει υπόψη την ποικιλία της προσφοράς, την κατάσταση της αγοράς και τις ιδιαιτερότητες των συνομιλητών.

#### Μέθοδος Grid

Στη μέθοδο αυτή αναλύονται οι δυσδιάστατες σχέσεις ανάμεσα σε πωλητές και πελάτες για την ενίσχυση των πωλητών στις διάφορες φάσεις της διαπραγμάτευσης.

Η μέθοδος Grid λαμβάνει υπόψη δυο παράγοντες για την πραγματοποίηση μιας πώλησης:

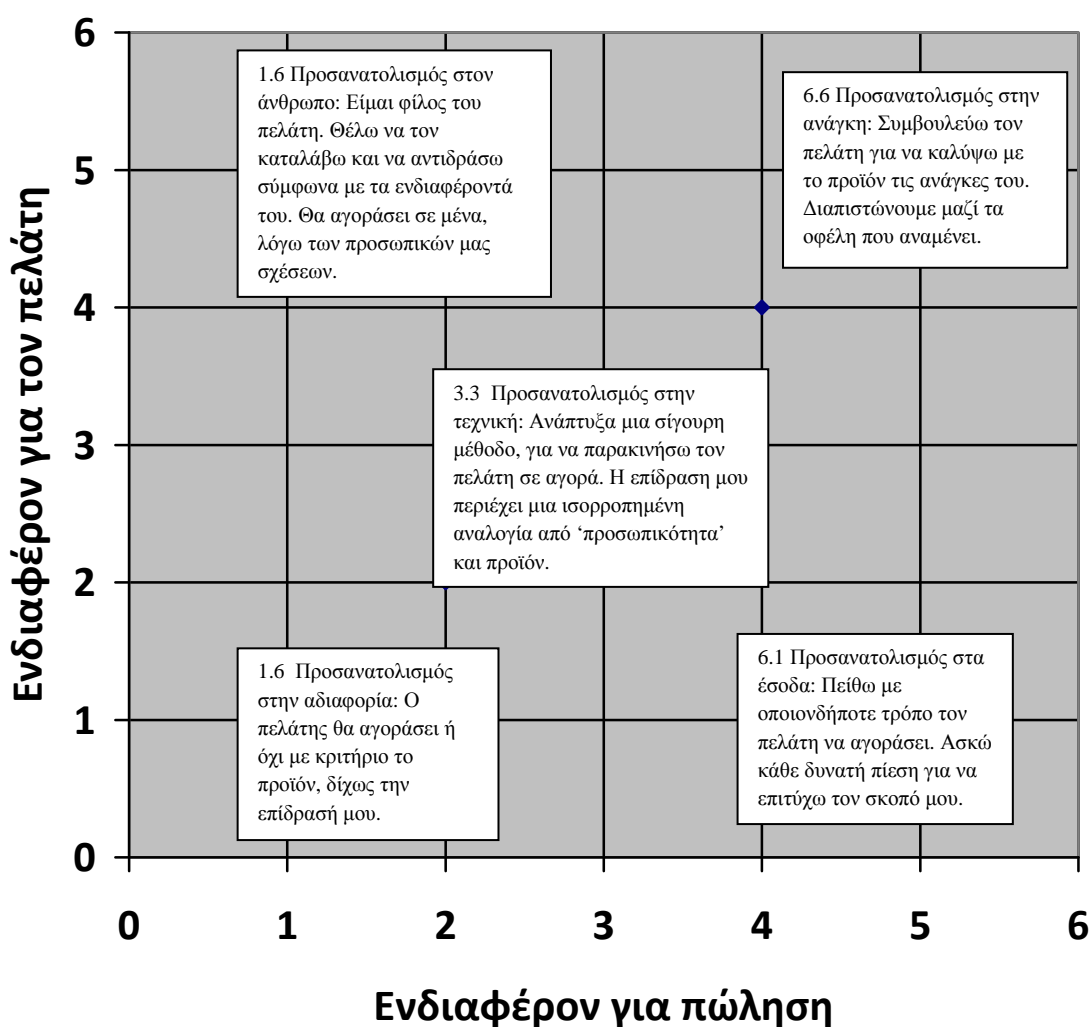
Το ενδιαφέρον για πώληση του πωλητή

Το ενδιαφέρον για τον πελάτη, που φανερώνεται στη συμπεριφορά του πωλητή.

Στο παρακάτω διάγραμμα ο κάθετος άξονας  $y$  δείχνει το ενδιαφέρον για τον πελάτη και ο οριζόντιος άξονας  $x$  το ενδιαφέρον για την πώληση.

Διάγραμμα 1

## Δίκτυ πωλήσεων-Μέθοδος Grid



Πηγή: Μαυρουλέας, Ν.(1993). *Τεχνική Πωλήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης. σσ. 85.

Ανάλογα με το βαθμό ενδιαφέροντος του πωλητή σε κάθε έναν άξονα προσδιορίζεται η αντίστοιχη «στρατηγική πώλησης». Θεωρητικά είναι δυνατές 81 διαφορετικές στρατηγικές. Αναφέρουμε όμως μόνο τις ακόλουθες πέντε:

- Η '6.1' ή στρατηγική με προσανατολισμό τα έσοδα χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο πωλητής προσπαθεί με κάθε τρόπο να πραγματοποιήσει την πώληση. Η θέση του πελάτη δεν τον ενδιαφέρει.

- Η '1.6' ή στρατηγική με προσανατολισμό τον άνθρωπο δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη φιλικών σχέσεων. Η πώληση οφείλεται βασικά στην προσωπικότητα του πωλητή και στη δημιουργία θετικού κλίματος.

- Η '3.3' ή στρατηγική με προσανατολισμό την τεχνική χρησιμοποιείται από μεθοδικούς πωλητές με καλές γνώσεις του προϊόντος και τεχνικής της διαπραγμάτευσης.

- Η '6.6' ή στρατηγική με προσανατολισμό την ανάγκη λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα της εταιρίας και τις ανάγκες του πελάτη.

- Η '1.1' ή στρατηγική με προσανατολισμό την αδιαφορία. Η αγορά πραγματοποιείται με αποκλειστικό κριτήριο το προϊόν.

Στο παρακάτω διάγραμμα ταξινομείται ο πελάτης σύμφωνα με τους παράγοντες

- δυνατότητα αγοράς
- επιθυμία αγοράς
- γνώση του προϊόντος
- προσδοκία

Ο πωλητής μπορεί σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή να προσαρμόσει κατάλληλα τον προσωπικό «τρόπο» πώλησης και να βελτιώσει την απόδοσή του.

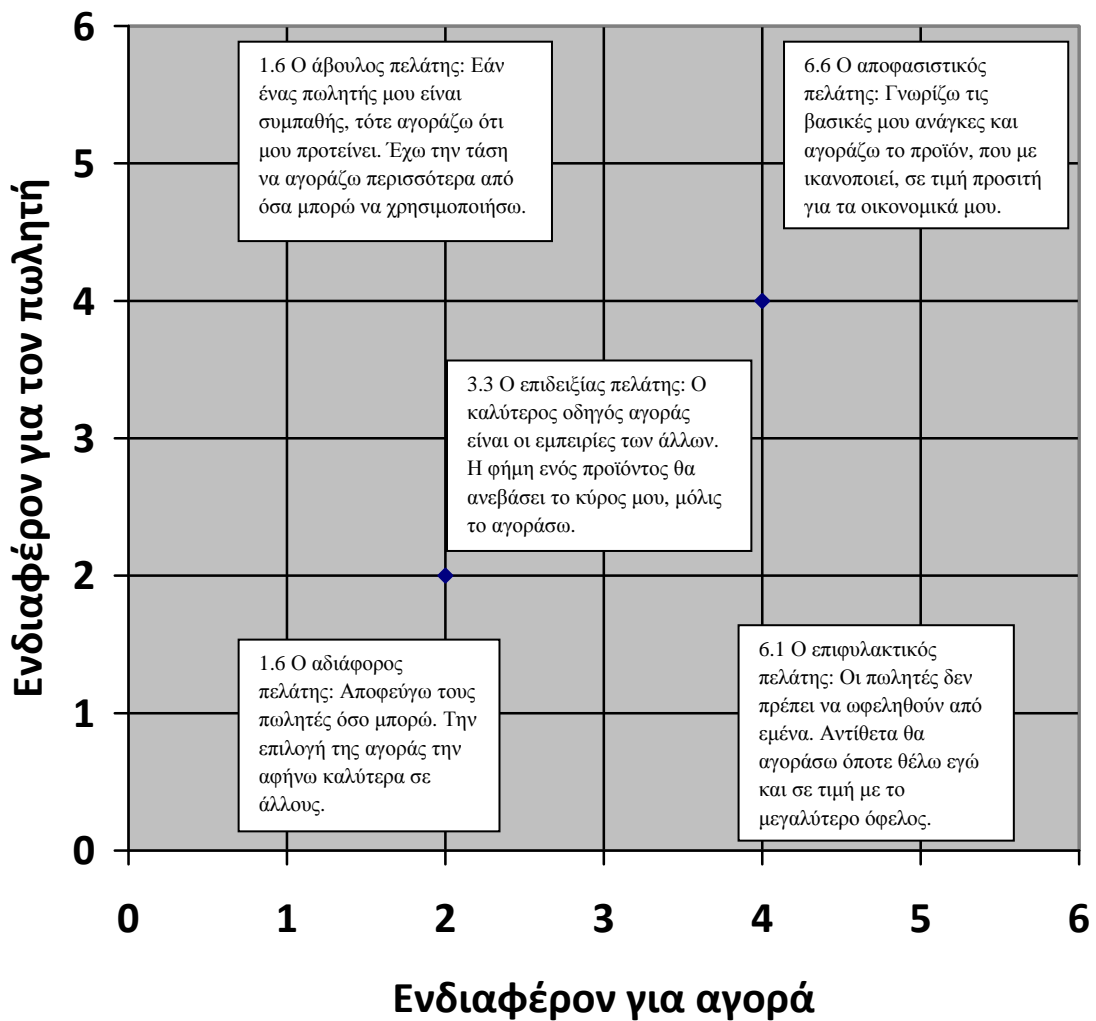
Βασικά αρνητικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι:

- Η κατανομή της συμπεριφοράς δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένη.
- Η αλληλοεπίδραση, που ασκούν τα πρόσωπα δε λαμβάνεται υπόψη.
- Δεν προσφέρεται η δυνατότητα εκμάθησης



## Διάγραμμα 2

### Δίκτυ πελατών-Μέθοδος Grid



Πηγή: Μαυρουλέας, Ν.(1993). *Τεχνική Πωλήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης. σσ. 87.

### **Προσδιορισμός προβλήματος**

Με τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, επιδιώκει ο πωλητής να διαμορφώσει στο υποσυνείδητο του πελάτη τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Υπάρχει κάποιο πρόβλημα;
- Πού οφείλεται το πρόβλημα;
- Ποιες εναλλακτικές λύσεις προσφέρονται;
- Ποια λύση είναι η καλύτερη;

Σύμφωνα με τα ερωτήματα αυτά πρέπει ο πωλητής να μεταφέρει στο υποσυνείδητο του πελάτη την ύπαρξη κάποιου προβλήματος, εφόσον αυτός δεν το έχει ακόμα προσδιορίσει. Όσο καλύτερα είναι πληροφορημένος ο πωλητής για τον πελάτη και τα πιθανά του προβλήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επιτυχίας.

Ένα πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί όταν:

- κάποιος έχει ένα συγκεκριμένο στόχο, αλλά δεν γνωρίζει τη διαδρομή για την επίτευξή του
- προκύπτει μια διαφορά ανάμεσα στον υπολογισμό και τον απολογισμό κάποιας κατάστασης
- κάποιος δεν γνωρίζει, ποιο στόχο να ακολουθήσει

Αποστολή του πωλητή είναι, να προσφέρει «βοήθεια», να αναγνωρίσει ο πελάτης ένα πραγματικό πρόβλημα. Πρέπει να οδηγήσει τον συνομιλητή του να «ανακαλύψει» μόνος του την αιτία του προβλήματος.

Η μέθοδος αυτή προτείνεται ιδιαίτερα όταν:

- ο πελάτης δεν έχει εμπειρία σχετικά με το προϊόν
- η πράξη της αγοράς είναι σημαντική για τον πελάτη
- το προϊόν είναι πολύπλοκο

### **Τεχνική των ερωτήσεων**

Με τη σωστή χρησιμοποίηση ερωτήσεων αποκτά ο πωλητής πλεονεκτήματα σε μια διαπραγμάτευση. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη μορφή και στη συχνότητα των ερωτήσεων. Είναι πιο σωστό να αποφεύγουμε τη συχνή χρησιμοποίηση των ερωτήσεων γιατί μπορεί να δημιουργήσουν στον πελάτη αρνητικές εντυπώσεις.

Ο σωστός χειρισμός των ερωτήσεων προσφέρει σημαντικό βοήθημα στον πωλητή. Μέσω ερωτήσεων:

- ενεργοποιείται ο συνομιλητής
- εξωτερικεύονται οι απόψεις του συνομιλητή
- λαμβάνονται χρήσιμες πληροφορίες

- φανερόνεται ενδιαφέρον για τον συνομιλητή που τον αναβαθμίζει
- δυσχεραίνεται ο συνομιλητής να κρατήσει «κλειστή» στάση

Οι ερωτήσεις μπορούν να διακριθούν σε:

- *Πληροφοριακές ερωτήσεις*, επιδιώκουν την ενημέρωση για την κατάσταση του συνομιλητή. Πρέπει να είναι σύντομες, ενώ μπορούν να διατυπώνονται «ανοικτά» ή «κλειστά». Π.χ. - Γνωρίζετε το προϊόν μας; -Σας ικανοποιεί η προσφορά μας;
- *Υποκινητικές ερωτήσεις*, προσπαθούν να επηρεάσουν το συνομιλητή. Πρέπει να χρησιμοποιούνται προσεκτικά και όχι συχνά για να μη δημιουργούν αρνητική επίδραση. Π.χ.- Θα έχετε ακούσει βέβαια και εσείς...;- Οπωσδήποτε δε θα θέλατε...;
- *Εναλλακτικές ερωτήσεις*, προσφέρουν στο συνομιλητή τη δυνατότητα της επιλογής, που είναι όμως όλες θετικές για τον πωλητή. Χρησιμοποιούνται σε όλες τις φάσεις της διαπραγμάτευσης. Π.χ. - Θέλετε 500 τεμάχια όπως την τελευταία φορά ή να σας στείλω 600;
- *Αντερωτήσεις*, παρέχουν τη δυνατότητα, μετά από μια ερώτηση, να αναλάβει ο πωλητής με μια δεύτερη ερώτηση την πρωτοβουλία. Π.χ. -Τι ημερομηνίες παράδοσης έχετε; Μέχρι τότε χρειάζεσθε τα καινούργια μηχανήματα;
- *Διαπιστωτικές ερωτήσεις*, διερευνούν εάν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους συνομιλητές και διατυπώνονται συνήθως με «κλειστό» τρόπο. Π.χ. - -Είμαστε σύμφωνοι, ότι...; , - Σας κατάλαβα καλά, ότι...;
- *Διερευνητικές ερωτήσεις*, χρησιμοποιούνται για να λάβουν από τον συνομιλητή μια πληροφορία, δίχως να θέσουν άμεση ερώτηση. Π.χ. - Σας κατάλαβα καλά, ότι χρειάζεστε το μηχάνημα τον Ιανουάριο;
- *Ενισχυτικές ερωτήσεις*, ανιχνεύουν τα πραγματικά κίνητρα του συνομιλητή και τον παρακινούν να ενεργοποιηθεί. Π.χ. -Ποιες είναι οι εμπειρίες σας μέχρι σήμερα με το σύστημα...;
- *Φαινομενικές ερωτήσεις*, διατηρούν ή προκαλούν το ενδιαφέρον και τη προσοχή του συνομιλητή. Η απάντηση δίνεται από τον ίδιο που έθεσε την ερώτηση. Π.χ. -Ποιο πρόβλημα μπορεί να παρουσιασθεί; Το βασικό εμπόδιο είναι...;- Τι μπορούμε να κάνουμε σε αυτή την περίπτωση; Το καλύτερο για εσάς είναι...

Οι τύποι αυτοί των ερωτήσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται κατάλληλα, ανάλογα με τον συνομιλητή και την κατάσταση που επικρατεί. Η λανθασμένη ή συχνή χρησιμοποίησή τους μπορεί να προκαλέσει το αντίθετο αποτέλεσμα από το επιδιωκόμενο.

### **1.2.3 ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**

**Γνωριμία:** Η εισαγωγική ή φάση της γνωριμίας είναι η συντομότερη από όλες τις φάσεις. Περιλαμβάνει το διάστημα από τη στιγμή που θα εισέλθει ο πωλητής στο χώρο διαπραγμάτευσης, θα συστηθεί και θα ανταλλάξει τα τυπικά λόγια γνωριμίας. Αποτελεί όμως τη φάση, στην οποία ο πελάτης διαμορφώνει στο υποσυνείδητο την πρώτη του εντύπωση. Επομένως το παρουσιαστικό, οι σωστές κινήσεις και χειρονομίες προδιαθέτουν τον πελάτη και επηρεάζουν την μετέπειτα στάση του ουσιαστικά.

**Δημιουργία θετικού κλίματος:** Η φάση αυτή είναι η σημαντικότερη και καταλαμβάνει τη μεγαλύτερη χρονική διάρκεια σε μια διαπραγμάτευση. Ένας έμπειρος πωλητής δεν αρχίζει ποτέ τη συζήτηση με το προϊόν. Αντίθετα 'ξεχνάει' για λίγο τη θέση του και προσπαθεί να προσεγγίσει τον πελάτη, να τον γνωρίσει, να κινηθεί στο ίδιο επίπεδο, να δημιουργήσει φιλική ατμόσφαιρα. Το οποίο είναι αρκετά δύσκολο διότι υπάρχουν δυο βασικοί περιορισμοί, ο χρόνος και η πρώτη επικοινωνία. Ο πωλητής προσπαθεί να εντοπίσει τα ενδιαφέροντα του πελάτη, ώστε να αρχίσει τη συζήτηση με ένα ελκυστικό θέμα. Ο παρατηρητικός και δαισθητικός πωλητής με την χρησιμοποίηση άμεσων ερωτήσεων προσδιορίζει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί. Επιδίωξη του πωλητή είναι να εκπέμψει ο πελάτης τα πρώτα θετικά μηνύματα και να γίνει ομιλητικός, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με την παρακίνηση, μέσω ερωτήσεων, να εκφραστεί ο πελάτης για συγκεκριμένο ενδιαφέρον του. Οπότε η δημιουργία θετικού κλίματος προϋποθέτει παράλληλα με την ευχάριστη προσωπικότητα και την ύπαρξη από μέρους του πωλητή γνώσεων σε ευρεία έκταση.

**Ανάλυση αναγκών :** Στη φάση της ανάλυσης των αναγκών χρησιμοποιείται ιδιαίτερα η τεχνική των ερωτήσεων. Ο πωλητής επιδιώκει εναλλακτικά:

- να διαπιστώσει μια ανάγκη, την οποία και ο ίδιος ο πελάτης έχει αναγνωρίσει
- να αξιολογήσει, με ποιοτικά κριτήρια, μια διαπιστωθείσα ανάγκη
- να δείξει στον πελάτη μια ανάγκη του, που μέχρι εκείνη τη στιγμή δεν είχε συνειδητοποιήσει
- να δηλώσει στον πελάτη, ότι δε διαπίστωσε καμία ανάγκη και να αιτιολογήσει την άποψή του.

Η ερώτηση όμως δεν διατυπώνεται μόνο για τη συλλογή πληροφοριών. Ένας έμπειρος πωλητής θέτει ερωτήσεις ακόμα και όταν γνωρίζει ή υποθέτει την απάντηση. Ενώ ένας ισχυρισμός έχει συνήθως σαν κατάληξη τη διαφωνία, μια ερώτηση οδηγεί στην πιθανότερη αντίδραση του πελάτη, την απάντηση. Σωστά επιλεγμένες και διατυπωμένες ερωτήσεις ενισχύουν την επικοινωνιακή συνεργασία ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη.

**Παρουσίαση προϊόντος:** Η διαπίστωση της χρησιμότητας του προϊόντος για τον πελάτη, οδηγεί τον πωλητή στην επόμενη φάση της παρουσίασης του προϊόντος, στην οποία αντιμετωπίζει πιθανά επιχειρήματα του πελάτη. Εάν παρέχεται η δυνατότητα επίδειξης, τον χειρισμό του προϊόντος αναλαμβάνει ο πελάτης με τις οδηγίες του πωλητή. Επιδίωξη του πωλητή είναι να ενεργοποιήσει τα αισθητήρια όργανα του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης θα γνωρίσει καλύτερα το προϊόν, θα το αισθανθεί πιο κοντά του και τα περιθώρια αντίρρησης μειώνονται.

Στην παρουσίαση ο πωλητής ακολουθεί μια συγκεκριμένη σειρά:

- Εξηγεί στο πελάτη τι θα του επιδείξει
- Πραγματοποιεί την παρουσίαση του προϊόντος
- Επαναλαμβάνει περιληπτικά όλα τα πλεονεκτήματα.

Με άμεσες ερωτήσεις διατηρεί ο πωλητής το ενδιαφέρον και την προσοχή του πελάτη στο προϊόν, σε όλη τη διάρκεια της παρουσίασης και παρατηρεί τις αντιδράσεις του. Είναι προτιμότερο να προλάβει μια αντίρρηση, παρά να αντιδράσει μετά τη διατύπωσή της.

Ο πωλητής γνωρίζει επίσης ότι από το σύνολο των πληροφοριών που παρέχονται στο πελάτη σε σύντομο χρονικό διάστημα, ελάχιστα αφομοιώνονται και θεωρούνται χρήσιμα. Γι' αυτό το λόγο απαραίτητα στοιχεία της παρουσίασης είναι:

- απλή και κατανοητή διατύπωση
- μικρές προτάσεις
- αποφυγή δύσκολων τεχνικών όρων
- ενδιάμεσες ερωτήσεις για ενεργοποίηση του πελάτη
- πολλά παραδείγματα

Ο πωλητής πρέπει να είναι πιο προσεκτικός στο τέλος της συνομιλίας, όταν ο πελάτης συνειδητοποιεί, ότι η συζήτηση οδηγεί σε κάποια απόφαση. Εδώ πλέον εμφανίζονται οι αντιρρήσεις, οι οποίες είναι περισσότερο εκφράσεις αντίδρασης για τη λήψη κάποιας απόφασης, παρά αιτιολογημένες απόψεις για το προϊόν. Ο πωλητής πρέπει να απομονώσει τις αντιρρήσεις πριν τις αντιμετωπίσει. Αυτό σημαίνει, ότι πρέπει να διαπιστώσει, εάν πρόκειται για τελευταία ερώτηση ή τελευταία αντίρρηση. Με την τεχνική της απομόνωσης διαπιστώνεται η τελευταία αντίρρηση του πελάτη και εμποδίζεται η χρησιμοποίηση νέων αντιρρήσεων.

Μια συνηθισμένη αντίδραση του πελάτη αφορά την τιμή. Ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι ακριβό πρέπει ο πωλητής να δημιουργήσει πρώτα τις απαραίτητες προϋποθέσεις στο υποσυνείδητο του πελάτη, ώστε να επεξεργαστεί την αξία του προϊόντος.

Ένας έμπειρος πωλητής αναφέρει την τιμή του προϊόντος μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασής του.

**Ολοκλήρωση:** Ο πωλητής μεταβαίνει στην ολοκλήρωση όταν διακρίνει στο συνομιλητή του διάθεση αγοράς. Τότε ο πωλητής πρέπει να ενισχύσει τον πελάτη να λάβει την τελική απόφαση αγοράς. Γνωρίζει, ότι ο πελάτης βρίσκεται σε δίλλημα και πρέπει να συμβάλει στη λύση του.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για το κλείσιμο μιας συμφωνίας.

-*Εναλλακτική τεχνική*: Ο πωλητής επιδιώκει να αποσπάσει μια θετική απάντηση με την προσφορά δυο επιλογών.

-*Περιληπτική τεχνική*: Ο πωλητής επαναλαμβάνει σύντομα τα σημαντικότερα επιχειρήματα για τον πελάτη.

-*Προσδιοριστική τεχνική*: Ο πωλητής θέτει ερωτήσεις, που προκαλούν θετική απάντηση του πελάτη. Διαδοχικές θετικές απαντήσεις προετοιμάζουν το τελικό 'ναι'.

-*Συμβουλευτική τεχνική*: Ο πωλητής επιλέγει υποκειμενικές εκφράσεις, που αφορούν άμεσα τον πελάτη.

-*Συστατική τεχνική*: Ο πωλητής μεταφέρει θετικά συμπεράσματα ή εμπειρίες άλλων πελατών καθώς και αναλύσεις ή κριτικές άλλων οργανισμών.

-*Τεχνική της «λαθεμένης» επιλογής*: Ο πωλητής οδηγεί τον πελάτη σε ένα τύπο προϊόντος για το οποίο ο πελάτης δεν έχει εκφράσει την προτίμησή του.

### **Τέλος της διαπραγμάτευσης:**

Μόλις τελειώσει η διαπραγμάτευση, προσφέρονται στον πωλητή δυο επιλογές:

1. Στην περίπτωση που κλείσει κάποια συμφωνία, ακολουθεί τη φάση της επιβεβαίωσης. Ενισχύει δηλαδή τον πελάτη στην απόφασή του να προτιμήσει το συγκεκριμένο προϊόν και αφιερώνει λίγα λεπτά για να απομακρύνει πιθανές αμφιβολίες.

2. Στην περίπτωση που δεν κλείσει κάποια συμφωνία πάλι δεν αποχωρεί αμέσως ο πωλητής. Με μια ολιγόλεπτη φιλική συζήτηση, άσχετη πλέον με το προϊόν, επιδιώκει να αφήσει στον πελάτη καλή εντύπωση και να δημιουργήσει μια θετική βάση για μελλοντική επαγγελματική επικοινωνία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

---

### **Σκοπός Έρευνας:**

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσω κατά πόσο οι Εμπορικές Ο.Ε του Δήμου Ηρακλείου χρησιμοποιούν τη διαπραγμάτευση για να ολοκληρώσουν μια πώληση.

### **Ερευνητικός Στόχος:**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί ότι οι Εμπορικές Ο.Ε του Δήμου Ηρακλείου διαπραγματεύονται κατά τη διάρκεια μιας πώλησης.

### **Ερευνητικά Ερωτήματα:**

Μετά τη διατύπωση του ερευνητικού σκοπού και στόχου κρίνεται απαραίτητο να γίνουν και κάποια ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν μέσω του ερωτηματολογίου. Τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Παίζει σημαντικό ρόλο η διαπραγμάτευση σε μια πώληση;
2. Είναι απαραίτητη η διαπραγμάτευση για να ολοκληρωθεί μια πώληση;
3. Διαπραγματεύονται οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μιας πώλησης;
4. Για ποιο λόγο διαπραγματεύονται συνήθως οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μιας πώλησης;
5. Ποια διαδικασία διαπραγμάτευσης ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μιας πώλησης;
6. Ποια στρατηγική διαπραγμάτευσης ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μιας πώλησης;
7. Από τι εξαρτάται η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις κάθε φορά;
8. Ποιες διαπραγματευτικές ικανότητες πρέπει να διαθέτει ένας καλός πωλητής;

### **Εξαγωγή Αντιπροσωπευτικού Δείγματος:**

Για την ανάγκη επιλογής αντιπροσωπευτικού δείγματος για την έρευνα, πήρα μια λίστα με όλες τις Εμπορικές επιχειρήσεις που είναι εγγεγραμμένες στο Δήμο Ηρακλείου από το Επιμελητήριο Ηρακλείου. Επέλεξα να εξετάσω όλες τις Εμπορικές Ο.Ε του Δήμου Ηρακλείου.

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι 671 (πληθυσμός έρευνας) στο σύνολο τους. Το δείγμα που επέλεξα είναι τυχαίο και είναι 80 (δείγμα έρευνας) στο αριθμό το οποίο αντιστοιχεί στο 11,9% επί του συνόλου. Το δείγμα θεωρείται επιστημονικά αντιπροσωπευτικό επειδή ξεπερνά το 10% του συνόλου.

### **Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου:**

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρία μέρη. Το κάθε μέρος έχει και τις δικές του ερωτήσεις ανάλογα με το τι εξετάζω.

#### **Πρώτο μέρος:**

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, υπάρχουν οι ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος που αφορούν προσωπικά τους ερωτώμενους της έρευνας.(φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση και χρόνια στην επιχείρηση)

#### **Δεύτερο μέρος:**

Εδώ υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που εξετάζουν τη γνώμη των ερωτώμενων για τη σημαντικότητα της διαπραγμάτευσης στις πωλήσεις.

#### **Τρίτο μέρος:**

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται σε αυτό το μέρος εξετάζουν το λόγο που διαπραγματεύονται οι επιχειρήσεις, τη διαδικασία και τη στρατηγική που ακολουθούν καθώς και τις διαπραγματευτικές ικανότητες των πωλητών.

Τα παραπάνω ερωτήματα διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εντός του πλαισίου του θεωρητικού υπόβαθρου στο οποίο έχω προαναφερθεί και να εξυπηρετούν το σκοπό και το στόχο της έρευνας, και έτσι τέθηκαν προς διερεύνηση.

### **Είδος και Περιορισμοί της Έρευνας:**

Αναφορικά με το είδος της έρευνας που πραγματοποιήσα, είναι ποσοτική. Τα στοιχεία που αποδεικνύουν το είδος της έρευνας είναι ότι, η διενέργεια της έγινε σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύει στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος.

Στην παρούσα έρευνα υπήρχαν κάποιοι περιορισμοί, οι οποίοι θεωρείται σκόπιμο και χρήσιμο να αναφερθούν για την αποφυγή τυχόν παρερμηνειών. Κατά τη διαδικασία επιλογής του δείγματος πρέπει να αναφερθεί ότι στην έρευνα συμμετέχουν Εμπορικές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα Εμπορικές Ο.Ε, που είναι εγγεγραμμένες μόνο στο Δήμο Ηρακλείου. Οπότε τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν μόνο τις Εμπορικές Ο.Ε και όχι το σύνολο των επιχειρήσεων του Δήμου Ηρακλείου.

Επίσης σαν περιορισμός της έρευνας θεωρείται ότι δεν απαντήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια. Παρόλα αυτά τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν καθιστούν την έρευνα αξιόπιστη.

Τέλος, δέχομαι ότι όλες οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι αληθινές και η έρευνα ήταν στο πλαίσιο της δεοντολογίας ερευνών.



### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η ανάλυση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, έτσι όπως αυτά διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω μέσα από γραφήματα.

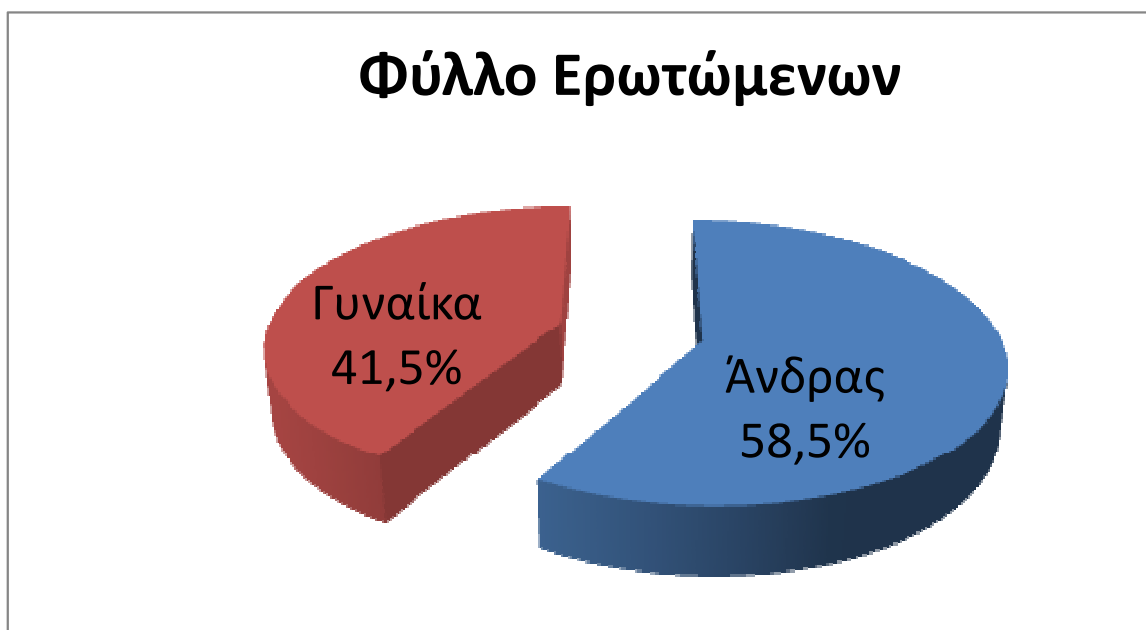
Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ήταν 51,25% που αντιστοιχεί στα 41 από τα 80 ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν. Από το παραπάνω ποσοστό προκύπτει ότι το ποσοστό αποχής είναι 48,75% το οποίο είναι υψηλό.

Η αρχή της ανάλυσης των δεδομένων γίνεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (φύλο συμμετεχόντων, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια παραμονής τους στην επιχείρηση).

#### **Προφίλ Ερωτηθέντων**

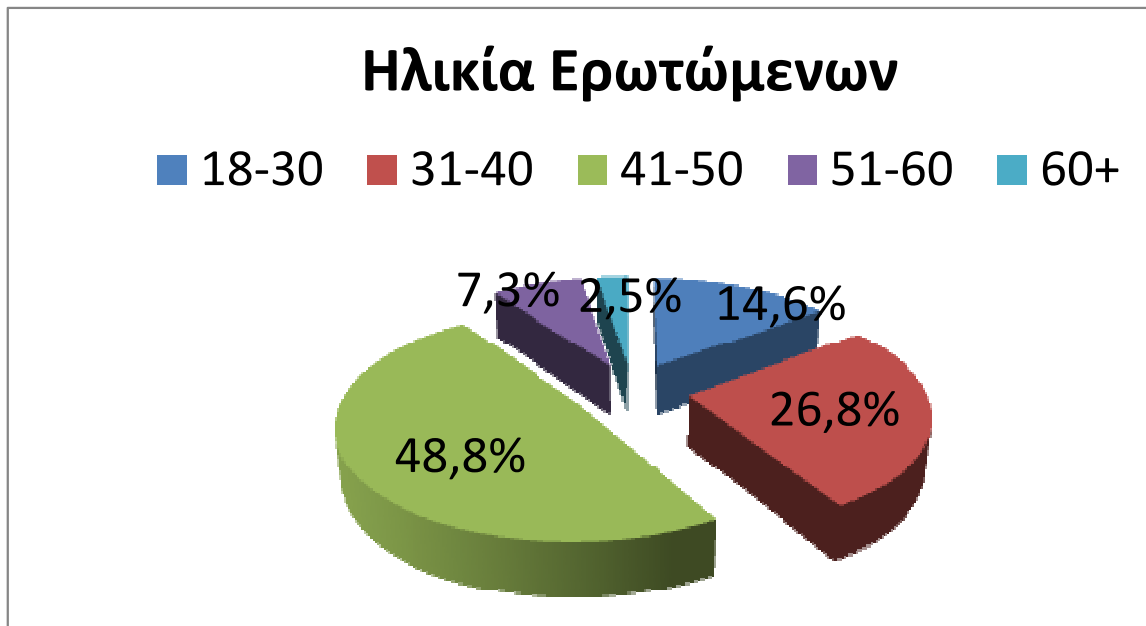
Στα παρακάτω γραφήματα αναλύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα και αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όλων των ερωτώμενων που πήραν μέρος σε αυτή.

Σχεδιάγραμμα 3.1: Φύλλο Ερωτώμενων



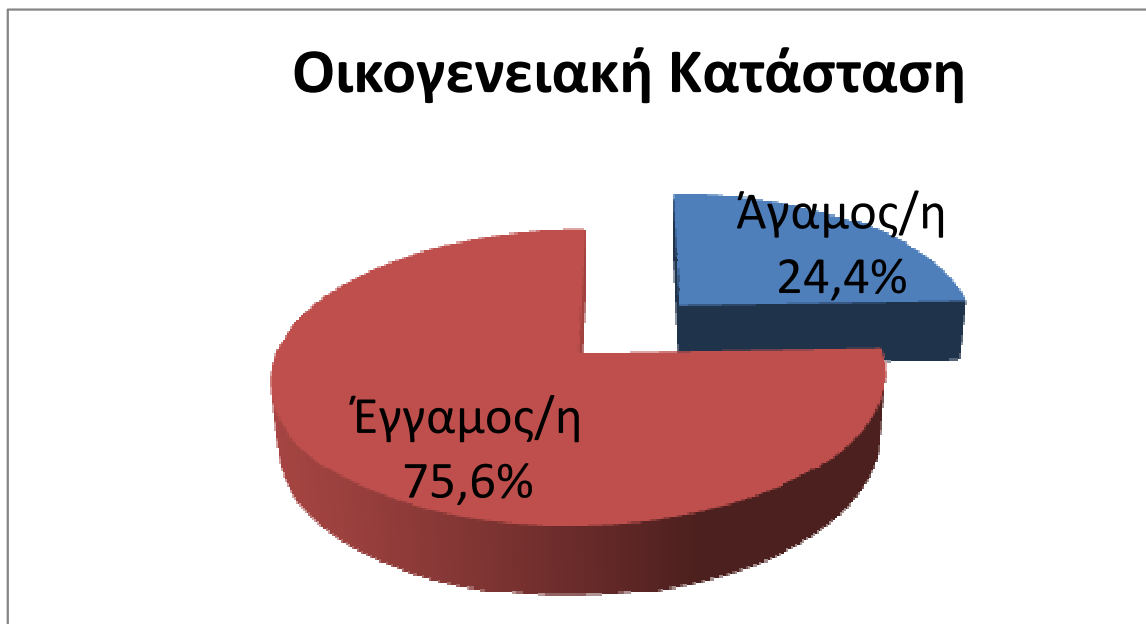
Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχεδιάγραμμα αναφορικά με το φύλλο των ερωτώμενων το 41,5% είναι γυναίκες και το 58,5% είναι άνδρες.

Σχεδιάγραμμα 3.2: Ηλικία ερωτώμενων



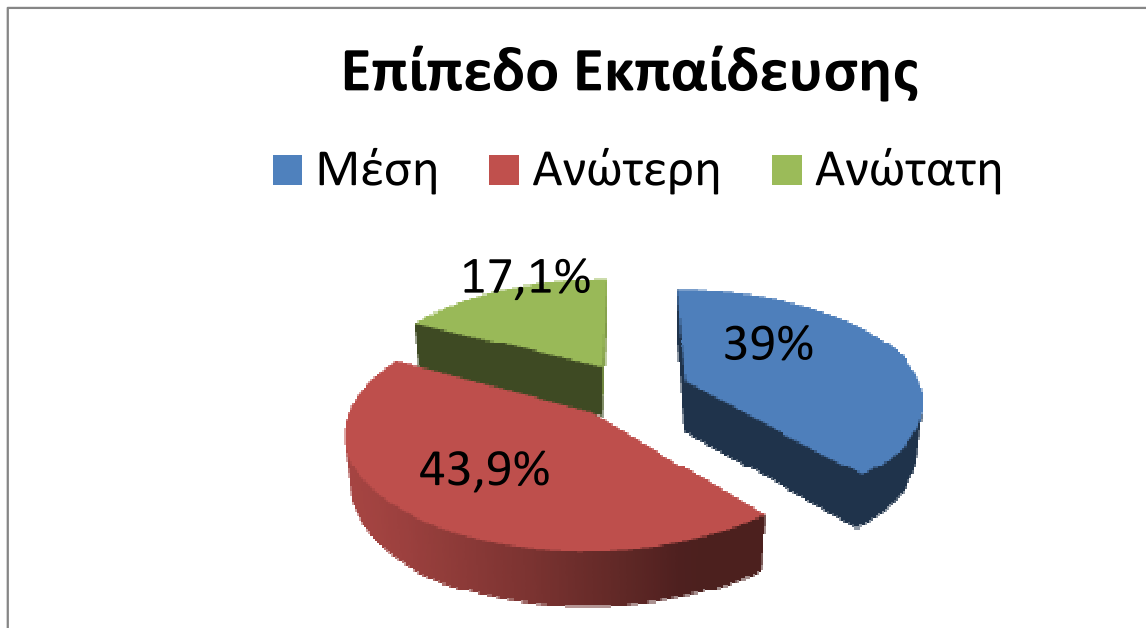
Η ηλικία των ερωτώμενων όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο ποσοστό του 48,8% συγκεντρώνεται μεταξύ των 41-50 χρονών ενώ ακολουθούν με 26,8% αυτοί που είναι ανάμεσα στο 31-40 χρονών. Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό είναι αυτό του 14,6% που βρίσκονται εκείνοι που είναι 18-30 χρονών. Ακολουθούν εκείνοι που είναι μεταξύ 51-60 χρονών με ποσοστό 7,3% και τέλος με μόλις 2,5% αυτοί που είναι πάνω από 60 χρονών.

Σχεδιάγραμμα 3.3: Οικογενειακή Κατάσταση



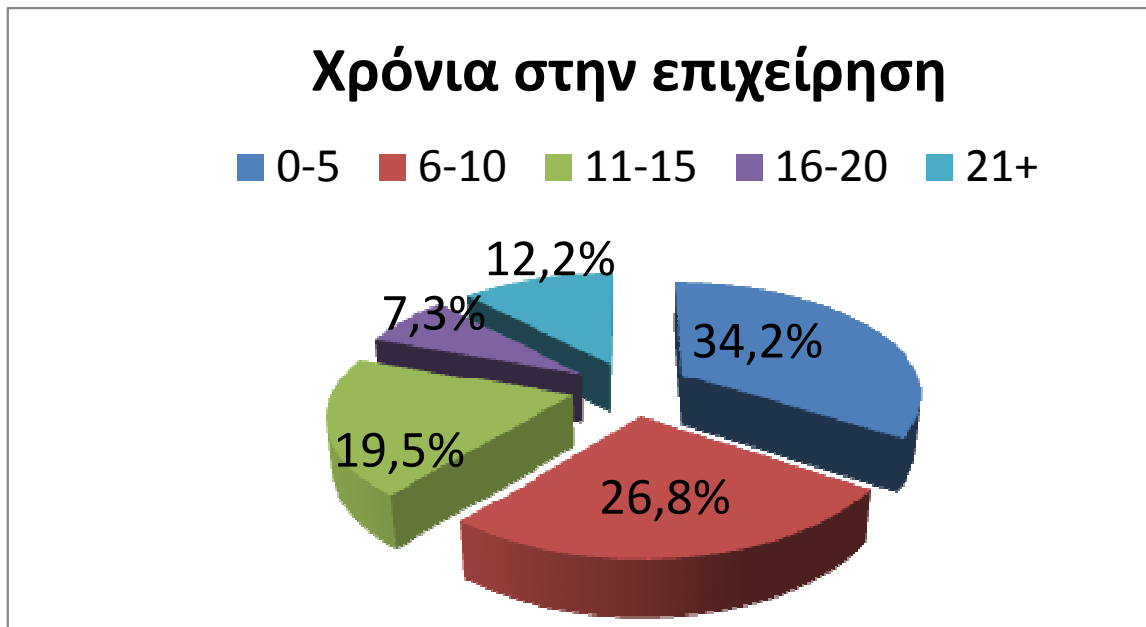
Αναλύοντας την οικογενειακή κατάσταση όσων μας απάντησαν, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι έγγαμοι με 75,6% ενώ το 24,4% δηλώνουν άγαμοι.

Σχεδιάγραμμα 3.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης



Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των δημογραφικών χαρακτηριστικών είναι εκείνο του επιπέδου εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων με 43,9% έχει ανώτερη εκπαίδευση, ακολουθούν με 39% εκείνοι που έχουν μέση εκπαίδευση και με 17,1% όσοι έχουν ανώτατη εκπαίδευση.

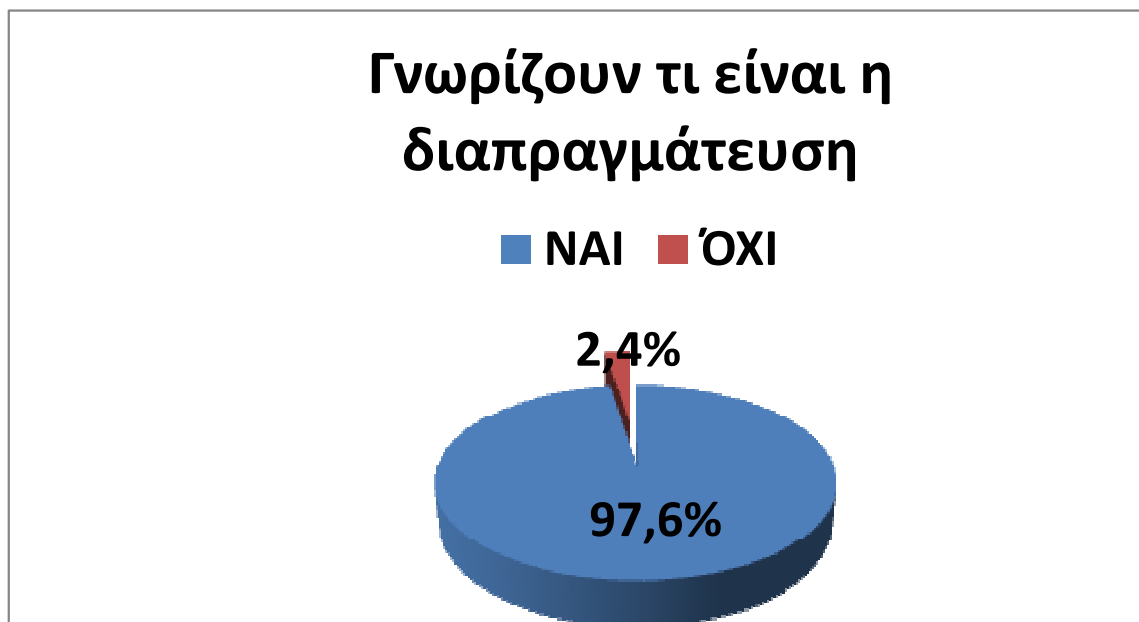
Σχεδιάγραμμα 3.5: Χρόνια στην επιχείρηση



Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο αξίζει να συζητηθεί γενικά σαν έρευνα είναι τα χρόνια που βρίσκονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Το μεγάλο ποσοστό του 34,2% βρίσκεται στην επιχείρηση έως και 5 χρόνια. Ακολουθεί το εξίσου μεγάλο ποσοστό του 26,8% που βρίσκεται στην επιχείρηση από 6 έως 10 χρόνια. Το επόμενο ποσοστό το οποίο δηλώνει και αυτό από τη μεριά του πολλά, είναι εκείνο του 19,5% που

ανήκουν εκείνοι οι οποίοι βρίσκονται στην εργασία από 11 έως 15 χρόνια. Έπειτα βλέπουμε το ποσοστό του 12,2% να είναι στην επιχείρηση πάνω από 21 χρόνια ενώ το μικρό ποσοστό του 7,3% είναι στην επιχείρηση από 16 έως 20 χρόνια.

Σχεδιάγραμμα 3.6



Όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα το αποτέλεσμα είναι προφανές. Το ισχυρό ποσοστό του 97,6% δηλώνει ότι γνωρίζει τι είναι η διαπραγμάτευση, ενώ το 2,4% δεν γνωρίζει την έννοια της διαπραγμάτευσης.

Σχεδιάγραμμα 3.7

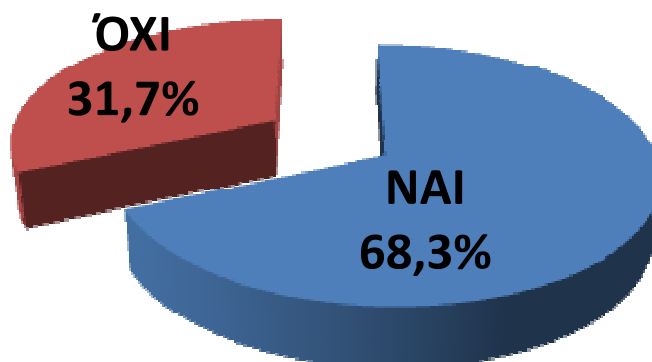


Στην ερώτηση αυτή το 87,8% θεωρεί ότι η διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται για την

ολοκλήρωση μιας πώλησης, αντιθέτως το 9,8% δεν συμφωνεί. Και μόλις το 2,4% αδυνατεί να πάρει θέση.

Σχεδιάγραμμα 3.8

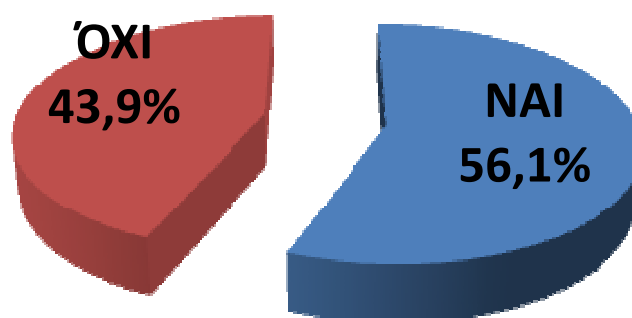
### Πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση παίζει σημαντικό ρόλο σε μια πώληση



Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση παίζει σημαντικό ρόλο σε μια πώληση το μεγαλύτερο ποσοστό του 68,3% απάντησε θετικά. Μολονότι το εξίσου μεγάλο ποσοστό του 31,7% απάντησε αρνητικά.

Σχεδιάγραμμα 3.9

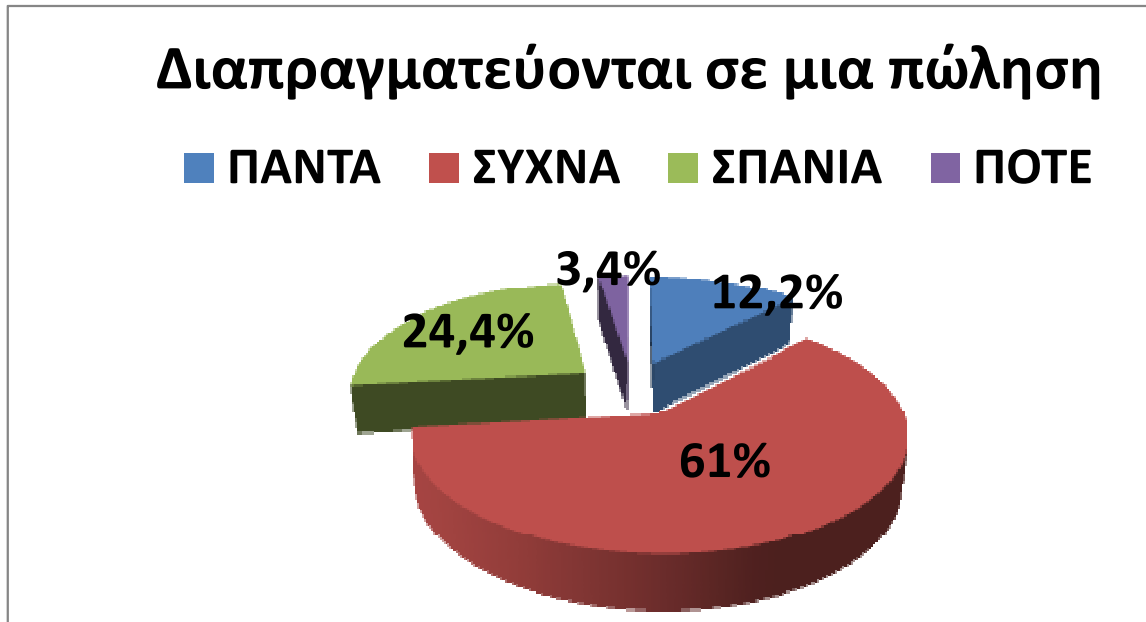
### Πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη σε μια πώληση



Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη σε μια πώληση δεν είναι πολύ εμφανές το αποτέλεσμα διότι η διαφορά ανάμεσα στα δυο ποσοστά

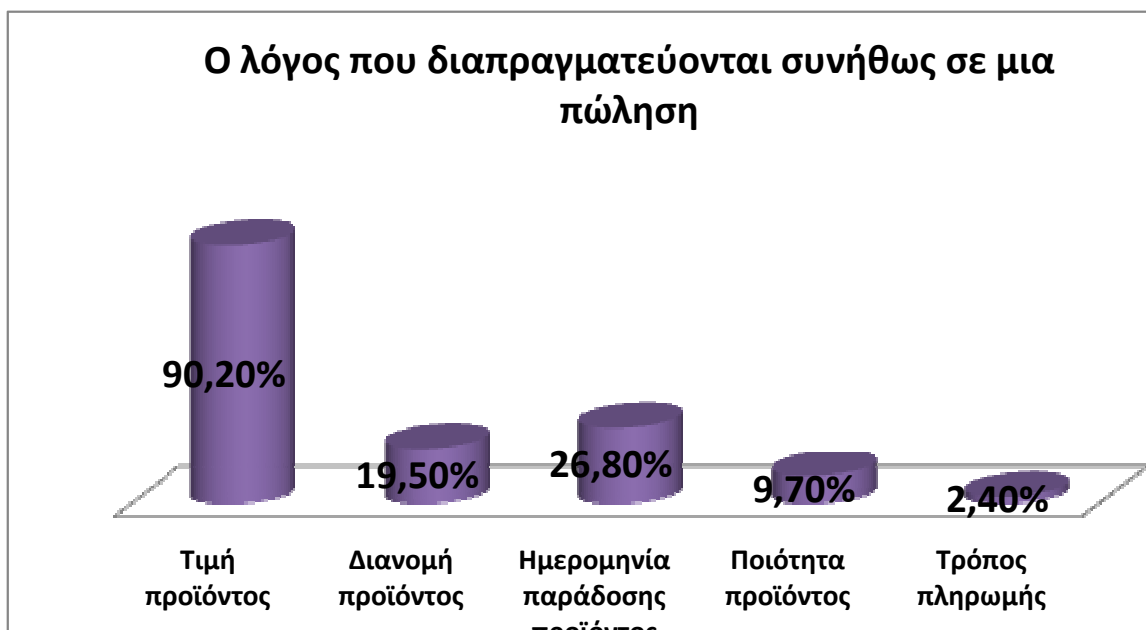
είναι μικρή. Καθώς το 56,1% πιστεύει ότι η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη σε μια πώληση ενώ το 43,9% δεν συμφωνεί.

Σχεδιάγραμμα 3.10



Το αρκετά μεγάλο ποσοστό του 61% απάντησε ότι διαπραγματεύεται συχνά σε μια πώληση. Επίσης το ποσοστό του 12,2% διαπραγματεύεται πάντα σε μια πώληση. Ενώ το αξιοσημείωτο ποσοστό του 24,4% απάντησε ότι σπάνια διαπραγματεύεται σε μια πώληση. Τέλος, μόλις το 3,4% απάντησε ότι δεν διαπραγματεύεται ποτέ σε μια πώληση.

Σχεδιάγραμμα 3.11



Στην ερώτηση για ποιο λόγο διαπραγματεύονται συνήθως σε μια πώληση το ισχυρό 90,2% απάντησε για την τιμή του προϊόντος. Ακολουθεί το 26,80% που διαπραγματεύεται για την ημερομηνία παράδοσης του προϊόντος. Στη συνέχεια το 19,5% για τη διανομή του προϊόντος, το 9,7% για την ποιότητα του προϊόντος και το 2,4% για τον τρόπο πληρωμής δηλαδή μετρητά ή επί πίστωση.

Σχεδιάγραμμα 3.12



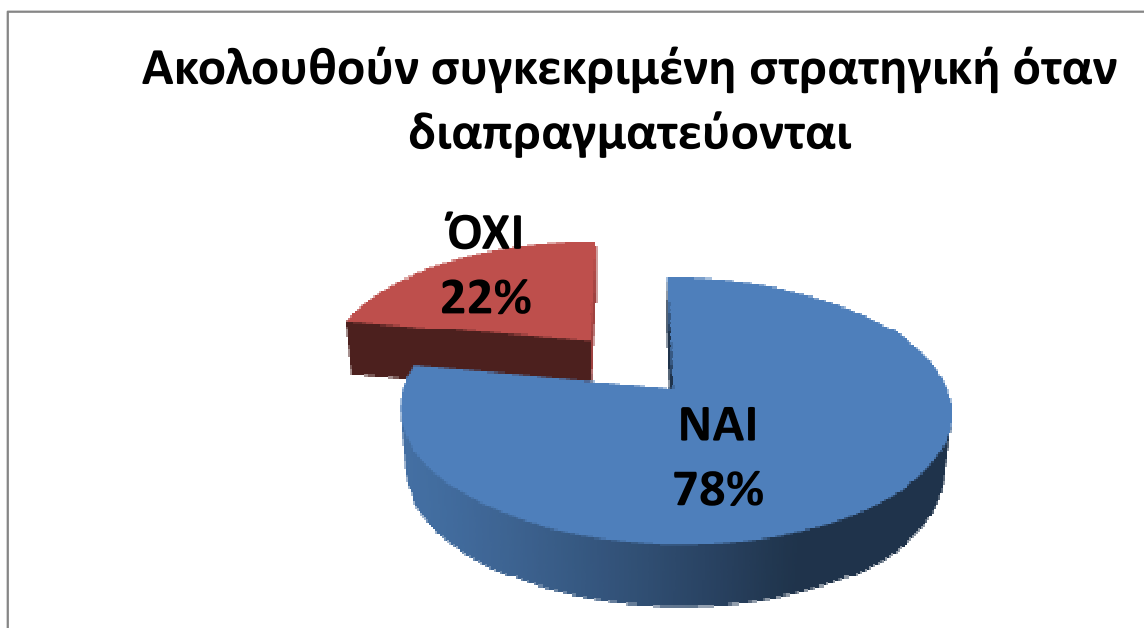
Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι προφανείς, το αρκετά υψηλό ποσοστό του 73,2% ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία όταν διαπραγματεύονται με έναν πελάτη. Αντιθέτως το 26,8% δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία.

Σχεδιάγραμμα 3.13



Στην ερώτηση ποιες φάσεις της διαπραγμάτευσης ακολουθούν, το αρκετά μεγάλο ποσοστό του 86,6% απάντησε την παρουσίαση προϊόντος. Ακολουθεί το κλείσιμο της συμφωνίας με σχεδόν ίδιο ποσοστό με 80%. Έπεται με εξίσου μεγάλο ποσοστό η ανάλυση αναγκών του πελάτη με 63,3%. Τέλος, με σχεδόν ίδιο ποσοστό είναι η γνωριμία με τον πελάτη και η δημιουργία θετικού κλίματος με 46,6% και 40% αντίστοιχα.

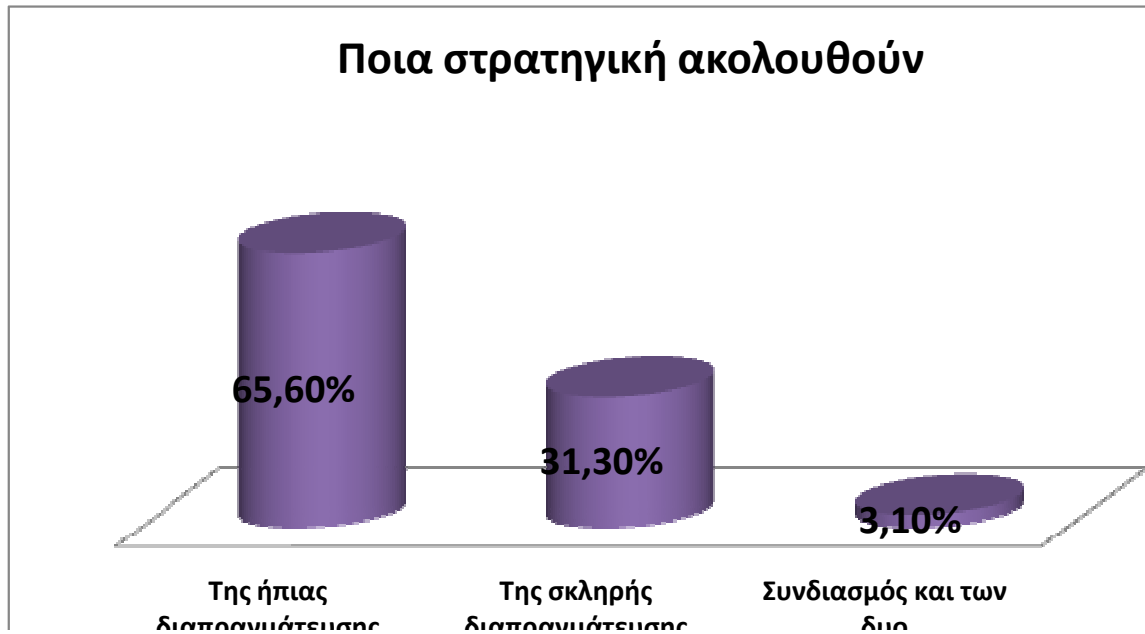
Σχεδιάγραμμα 3.14





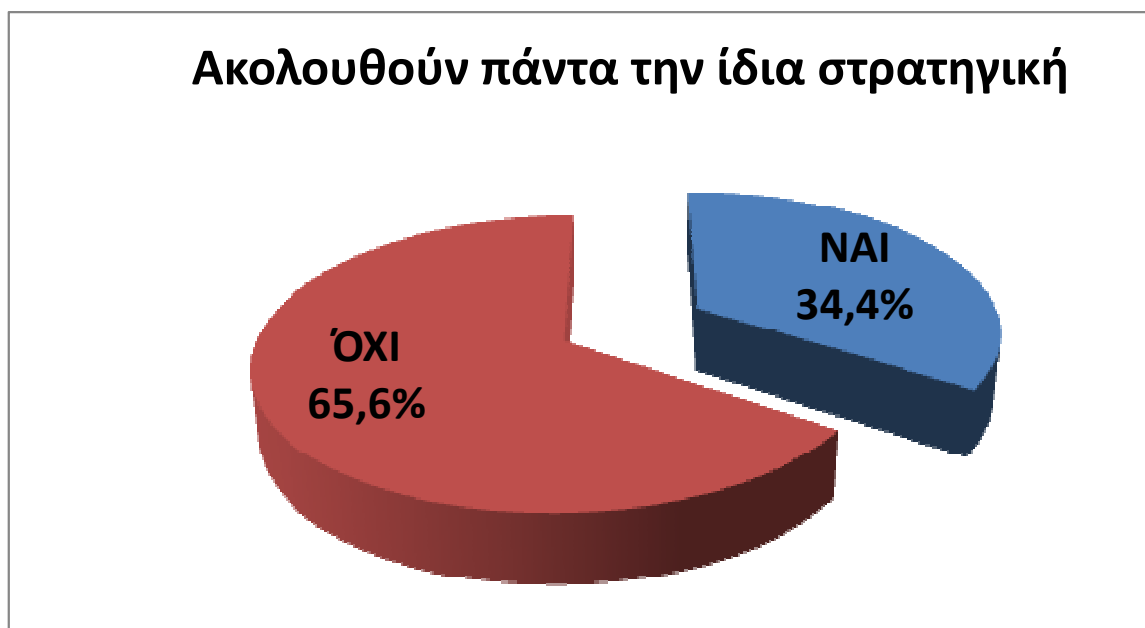
Στην ερώτηση αν ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική όταν διαπραγματεύονται το 78% απάντησε θετικά ενώ το 22% δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη στρατηγική.

Σχεδιάγραμμα 3.15



Σχετικά με το ποια στρατηγική ακολουθούν το 65,6% απάντησε ότι ακολουθεί τη στρατηγική της ήπιας διαπραγμάτευσης. Το 31,3% ακολουθεί τη στρατηγική της σκληρής διαπραγμάτευσης και μόλις το 3,10% ακολουθεί συνδιασμό και των δυο.

Σχεδιάγραμμα 3.16



Σχετικά με το αν ακολουθούν πάντα την ίδια στρατηγική το 65,6% απάντησε θετικά ενώ το 34,4% δεν ακολουθεί πάντα την ίδια στρατηγική.

Σχεδιάγραμμα 3.17



Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχεδιάγραμμα σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι με ποσοστό 95,2% απάντησαν ότι η στρατηγική που ακολουθούν κάθε φορά εξαρτάται από τον εκάστοτε πελάτη. Το μεγάλο ποσοστό του 57,2% υποστηρίζει ότι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε φορά εξαρτάται από την ποσότητα του προϊόντος και το μόλις 4,8% πιστεύει ότι εξαρτάται από τον ανταγωνισμό.

Σχεδιάγραμμα 3.18

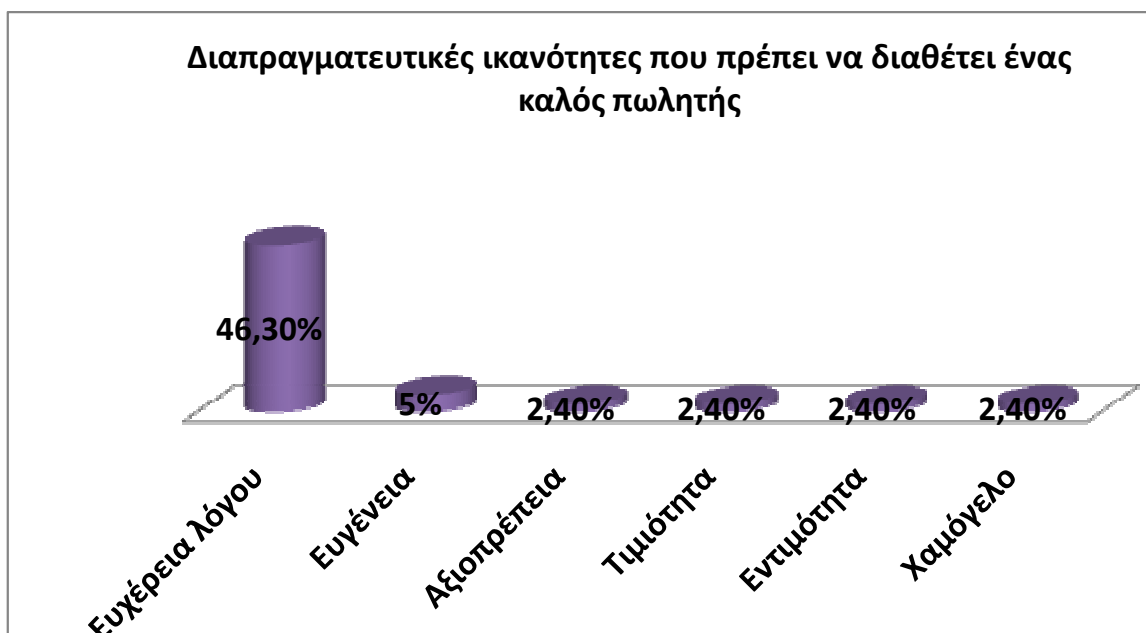


Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι ένας καλός πωλητής πρέπει να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες το αποτέλεσμα είναι ολοφάνερο καθώς όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά με ποσοστό 100%.

Σχεδιάγραμμα 3.19<sup>α</sup>



Σχεδιάγραμμα 3.19<sup>β</sup>



Στην ερώτηση ποιες διαπραγματευτικές ικανότητες πρέπει να διαθέτει ένας καλός πωλητής το 92,7% απάντησε γνώση του προϊόντος, ακολουθεί με εξίσου μεγάλο ποσοστό η υπομονή με 75,6%. Στη συνέχεια είναι η πειθώ με 58,5%, η ικανότητα να ακούει τον συνομιλητή και η ευελιξία με 48,8% και η ευχέρεια λόγου με 46,3%. Με μικρό ποσοστό ακολουθεί η ευγένεια με 5% και τέλος με ποσοστό 2,4% είναι η

αξιοπρέπεια, η τιμιότητα, η εντιμότητα και το χαμόγελο τα οποία μας τα ανέφεραν οι ίδιοι οι ερωτώμενοι χωρίς να υπάρχουν ως επιλογές στο ερωτηματολόγιο.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

##### **Συμπεράσματα**

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα είναι τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τι είναι η διαπραγμάτευση.
- Η διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται για να ολοκληρωθεί μια πώληση.
- Η διαπραγμάτευση παίζει σημαντικό ρόλο σε μια πώληση.
- Δεν μπορούμε να βγάλουμε ξεκάθαρο συμπέρασμα αν η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη σε μια πώληση.
- Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται κατά τη διάρκεια μιας πώλησης.
- Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται για την τιμή, τη διανομή, την ημερομηνία παράδοσης και την ποιότητα του προϊόντος και για τον τρόπο πληρωμής.
- Η διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις όταν διαπραγματεύονται είναι η γνωριμία με τον πελάτη, δημιουργία θετικού κλίματος, ανάλυση αναγκών του πελάτη, παρουσίαση προϊόντος και κλείσιμο συμφωνίας.
- Η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις όταν διαπραγματεύονται είναι αυτή της ήπιας και της σκληρής διαπραγμάτευσης ή συνδιασμό και των δυο.
- Η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις κάθε φορά εξαρτάται από τον εκάστοτε πελάτη, την ποσότητα του προϊόντος και τον ανταγωνισμό.
- Ένας καλός πωλητής πρέπει να διαθέτει γνώση του προϊόντος, υπομονή, πειθώ, ικανότητα να ακούει τον συνομιλητή, ευελιξία, ευχέρεια λόγου, ευγένεια, αξιοπρέπεια, τιμιότητα, εντιμότητα και χαμόγελο.

## **Προτάσεις**

Με βάση τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έγινε στις Εμπορικές Ο.Ε του Δήμου Ηρακλείου προτείνω:  
Να ενημερωθούν οι επιχειρηματίες μέσα από σεμινάρια του Εμπορικού Συλλόγου για τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, τις στρατηγικές και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε μια διαπραγμάτευση και τις απαραίτητες διαπραγματευτικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας πωλητής. Στη συνέχεια θα μπορούσαν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες να εκπαιδεύσουν τους πωλητές τους ώστε να διαπραγματεύονται πετυχημένα με τους πελάτες τους.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση και το ξεκίνημα για περαιτέρω ανάλυση της διαπραγμάτευσης στις πωλήσεις από μελλοντικές έρευνες. Οι οποίες μπορεί να αφορούν όλες τις εμπορικές επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου και να μην περιοριστούν μόνο στις Ο.Ε ώστε να προκύψουν συμπεράσματα για όλο τον Εμπορικό κλάδο. Επίσης μια μελλοντική έρευνα μπορεί να επεκταθεί περισσότερο και να εξετάσει κατά πόσο διαπραγματεύονται οι Εμπορικές επιχειρήσεις όλης της Κρήτης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Donaldson, M.C και Donaldson, M. (1997). « *Διαπραγματεύσεις για Πρωτάρηδες*». Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Kotler, P. (2000). « *Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ*». Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Lewicki, R. και Saunders, D. και Minton, J. (2004). « *Η φύση των διαπραγματεύσεων*». Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. Ένατη έκδοση
- Μαυρουλέας, Ν. (1993). « *Τεχνική Πωλήσεων*». Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2001). « *Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική Προσέγγιση*». Χαλάνδρι: Εκδόσεις Rosili.
- Fleming, P. (1993). « *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις σε μια βδομάδα*». Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Fisher, R και Ury, W. (1992) « *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*». Boston: Houghton Mifflin.
- Guasco, M και Robinson, P. (2007). « *Principles of negotiation*». Canada.
- Johnston, R.W. (1982 March- April). « *Negotiation Strategies: Different strokes for different folks*». Personnel, τ.59, σσ 36-45.
- Lax και Sebenius. (1986). « *The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*». New York: Free Press.
- Lee, L, και Dobler, D. (1990<sup>5</sup>). « *Purchasing and Materials Management*» New York: Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H και Quinn, J. (1991). « *The strategy process: Concepts, Contexts, Cases*» .NJ: Prentice Hall, Second Edition.
- Monning, W.W και Feketekuty, G. (2004). « *International trade Negotiations*». USA: Institute for Trade and Commercial Diplomacy.
- Neale, M και Bazerman, M.H. (1991). « *Cognition and nationality in negotiation*». New York: Free Press.
- Rubin, J.Z και Brown, B.R. (1975). « *The social psychology of bargaining and negotiation*». New York: Academic Press.
- Saner, R. (2000). « *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, Leadership*». Netherlands
- Savage, G.T, Blair, J.D και Sorenson, R.L. (1989). « *Consider both relationships and substance when negotiating strategically*». Academy of Management Executive 3.σσ 37-48.
- von Neumann, J και Morgenstern, O. (1944). « *Theory of games and economic behavior*». NJ: Princeton University Press.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ονομάζομαι Όλλι Κέιντα και είμαι φοιτήτρια του Τ.Ε.Ι Ηρακλείου, στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Για την ολοκλήρωση των σπουδών μου θα πρέπει να παρουσιάσω την πτυχιακή μου εργασία η οποία έχει θέμα: «Διαπραγματευτικές Ικανότητες στις Πωλήσεις». Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε κατά πόσο οι Εμπορικές Ο.Ε του Δήμου Ηρακλείου χρησιμοποιούν τη διαπραγμάτευση για να ολοκληρώσουν μια πώληση. Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με προσοχή και αντικειμενικότητα στις ερωτήσεις που ακολουθούν. Η διαδικασία δεν θα ξεπεράσει τα 10 λεπτά και θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

.....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1.ΦΥΛΟ: Άνδρας  Γυναίκα
- 2.ΗΛΙΚΙΑ: 18-30  31-40  41-50  51-60  61+
- 3.ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Άγαμος/η  Έγγαμος/η
- 4.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Μέση  Ανώτερη  Ανώτατη  Μεταπτυχιακό
- 5.ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: 0-5  6-10  11-15  16-20  21+
- 6.ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ; ΝΑΙ  ΟΧΙ
- 7.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ ΜΙΑ ΠΩΛΗΣΗ; ΝΑΙ  ΟΧΙ  ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
- 8.ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΣΕ ΜΙΑ ΠΩΛΗΣΗ;  
ΝΑΙ  ΟΧΙ  ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

**9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΣΕ ΜΙΑ ΠΩΛΗΣΗ;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ  ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

**10. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΣΤΕ ΣΕ ΜΙΑ ΠΩΛΗΣΗ;**

ΠΑΝΤΑ  ΣΥΧΝΑ  ΣΠΑΝΙΑ  ΠΟΤΕ

**11. ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΣΤΕ ΣΥΝΗΘΩΣ ΣΕ ΜΙΑ ΠΩΛΗΣΗ;**

Τιμή Προϊόντος

Διανομή Προϊόντος

Ημερομηνία παράδοσης προϊόντος

Άλλο

.....  
.....

**12. ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΤΑΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΣΤΕ ΜΕ ΕΝΑΝ ΠΕΛΑΤΗ;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**12.α. Αν ΝΑΙ, ποιες από τις παρακάτω φάσεις της διαπραγμάτευσης ακολουθείται;**

Γνωριμία με τον πελάτη

Δημιουργία θετικού κλίματος

Ανάλυση αναγκών του πελάτη

Παρουσίαση προϊόντος

Κλείσιμο συμφωνίας

**13. ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΤΑΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΣΤΕ; ΝΑΙ  ΟΧΙ**

**13.α. Αν ΝΑΙ, ποια από τις παρακάτω στρατηγικές ακολουθείτε;**

Της ήπιας διαπραγμάτευσης

Της σκληρής Διαπραγμάτευσης

Άλλο.....  
.....

**14. ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΠΑΝΤΑ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**14.α. Αν ΟΧΙ, από τι εξαρτάται η στρατηγική που θα ακολουθήσετε κάθε φορά;**

Τον εκάστοτε πελάτη

Την ποσότητα του προϊόντος

Άλλο.....  
.....



**15.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ;**

**ΝΑΙ**  **ΟΧΙ**

**15.α.** Αν ΝΑΙ, ποιές από τις παρακάτω ικανότητες θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει;

Γνώση του προϊόντος

Ικανότητα να ακούει τον συνομιλητή

Ευχέρεια λόγου

Ευελξία

Υπομονή

Πειθώ

Άλλο

.....

.....

.....