

ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Προπτυχιακός φοιτητής : Καλαμάκη Αικατερίνη – Νεκταρία  
Εισηγητής: κ. Καραγιαννίδης Ιωάννης

Ηράκλειο, Μάιος 2012

**Copyright © Καλαμάκη Αικατερίνη- Νεκταρία, 2012**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved**

**Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των  
απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος**

## Περίληψη

Στην ακόλουθη εργασία παρουσιάζονται η σημερινή κατάσταση του οικονομικού περιβάλλοντος της Ελλάδας και η χρησιμότητα του εργαλείου της διαπραγμάτευσης. Αρχικά με την βοήθεια δευτερογενών ερευνών αναφέρονται τα μεγαλύτερα πλήγματα της ελληνικής οικονομίας. Στη συνέχεια ορίζεται η διαπραγμάτευση σαν έννοια όπως επίσης ο διαπραγματευτής και οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται η διαδικασία αυτή μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Εφόσον έχουν δοθεί οι απαραίτητοι ορισμοί από τις ανάλογες πηγές, αναλύεται η προετοιμασία και η υλοποίηση της διαδικασίας αυτής. Στα επόμενα κεφάλαια αναφέρονται οι στρατηγικές, οι τακτικές και οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της.

Στο ερευνητικό κομμάτι παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε για το θέμα της εργασίας με την βοήθεια του εργαλείου της συνέντευξης. Έτσι ξεκινάει η ιστορική αναδρομή του οργανισμού που επιλέχθηκε, ο οποίος είναι η Εμπορική τράπεζα Credit Agricole Group. Έπειτα αναλύεται από τις απαντήσεις της συνέντευξης που δόθηκαν, η επιρροή της οικονομικής κρίσης στον τραπεζικό τομέα, η χρησιμότητα της διαπραγμάτευσης στην Εμπορική τράπεζα αλλά και τα αποτελέσματα της.

Στο τέλος της εργασίας παραθέτονται τα συμπεράσματα από όλες τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Επίσης προτίθενται οι καταλληλότερες στρατηγικές διαπραγμάτευσης αλλά και οι απαραίτητες δεξιότητες των αντιπροσώπων της συμφωνίας αυτής.

## **Abstract**

The following paper appears the condition of the economic environment in Greece nowadays and the use of negotiation tool. Firstly, with the help of secondary studies it mentions the biggest blames of the Greek economy. Then the meaning of negotiation and negotiator are defined and, moreover, the reasons of the usage of this tool at the world of business. After necessary meanings from specific sources, the preparation and implementation of the negotiation process is analyzed. At the next chapters we observe the strategies, the tactics and the ways of communication during this process.

At the research part, there is a primary study with an interview. According with this way, the historical background of Emporiki Bank Credit Agricole Group starts. Then after the given from the interview answers, the influence of the economic crisis at the banking sector, the use of the negotiation and the results are analyzed.

At the end of this paper there are the final conclusions from all the researches. What is more, the most suitable strategies of negotiation and the most necessary skills, which a good negotiator should have, are intended.

# Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	1
Λίστα Πινάκων .....	3
1. Εισαγωγή.....	4
2. Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον .....	6
2.1 Ορισμός οικονομικού περιβάλλοντος.....	6
2.2 Ύφεση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) .....	6
2.3 Αύξηση των προϋπολογισμών στα ελληνικά νοικοκυριά.....	7
2.4 Μειώσεις μισθών .....	9
2.5 Αύξηση Ανεργίας .....	10
3. Οι διαπραγματεύσεις.....	11
3.1 Ορισμός διαπραγμάτευσης.....	11
3.2 Ο διαπραγματευτής .....	12
3.3 Λόγοι διαπραγμάτευσης .....	13
3.3.1 Λόγοι διαπραγμάτευσης σε δύο επιχειρήσεις .....	13
3.3.2 Λόγοι διαπραγμάτευσης στα μέλη της 'ίδιας επιχείρησης .....	13
3.4 Η θέση των διαπραγματεύσεων στο σύγχρονο περιβάλλον.....	14
4. Διαδικασία διαπραγμάτευσης.....	15
4.1 Προετοιμασία διαπραγμάτευσης .....	15
4.1.1 Στάδια προετοιμασίας διαπραγμάτευσης.....	15
4.1.2 Καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας.....	16
4.1.3 Τιμή αποχώρησης.....	16
4.2 Υλοποίηση διαπραγμάτευσης.....	17
4.3 Αποτελέσματα – Τελικά έγγραφα – Αξιολογήσεις.....	17
5. Μέθοδοι διαπραγματεύσεων .....	18
5.1 Στρατηγικές διαπραγματεύσεων .....	18
5.2 Τακτικές διαπραγμάτευσης .....	19
5.3 Μέθοδος της πειθούς.....	20
5.4 Επικοινωνία.....	21
5.4.1 Πρόβλημα επικοινωνίας .....	21
5.4.2 Τρόποι επίλυσης προβλημάτων επικοινωνίας .....	22
5.5 Αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις.....	24
6. Εμπορική τράπεζα της Ελλάδος Credit Agricole Group.....	25
6.1 Ιστορική αναδρομή Εμπορικής τράπεζας.....	25
6.2 Ισχύ και εκπαίδευση .....	27
6.3 Παροχή υπηρεσιών και προϊόντων .....	27
6.4 Όμιλος Credit Agricole .....	28
7. Η χρησιμότητα του εργαλείου της διαπραγμάτευσης στην Εμπορική τράπεζα .....	30
7.1 Η θέση της Εμπορικής τράπεζας στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον .....	30
7.2 Ο τομέας της Εμπορικής τράπεζας στην Εμπορική Τράπεζα.....	31
7.3 Λόγοι διαπραγματεύσεων .....	32
7.4 Κίνδυνοι και δυσκολίες κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης .....	33
7.5 Τα σημερινά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων στην Εμπορική τράπεζα ...	33
8. Συμπεράσματα εργασίας .....	35

8.1 Ο ρόλος των διαπραγματεύσεων σε ένα περιβάλλον ύφεσης .....	35
8.2 Η καταλληλότερη μέθοδος στρατηγικής .....	36
8.3 Ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής .....	36
Βιβλιογραφία.....	38
Παράρτημα .....	40

## **Λίστα Πινάκων**

Πίνακας 1.1. Μείωση ΑΕΠ το έτος 2011 ανά τρίμηνα.....	7
Πίνακας 1.2. Προϋπολογισμός οικογενειών τα έτη 2010 και 2011.....	8
Πίνακας 1.3. Η ανεργία το 4 <sup>ο</sup> τρίμηνο τα έτη 2010 και 2011.....	10
Πίνακας 1.4. Βαθμολογία Εμπορικής τράπεζας στην αξιολόγηση του 2009.....	26
Πίνακας 1.5 Βαθμολογία και κατάταξη Εμπορικής τράπεζας.....	26

# 1. Εισαγωγή

Τα τελευταία πέντε χρόνια η Ελλάδα διανύει μια περίοδο οικονομικής ύφεσης. Οι εργαζόμενοι και γενικά οι πολίτες της, καθημερινά βρίσκονται σε ένα αγώνα για την επιβίωση τους. Η πτώση της ελληνικής αγοράς, το δράμα του εμπορίου, η αύξηση των επιχειρήσεων που λύνονται, η συνεχής μείωση των μισθών, το κυνηγητό της φοροδιαφυγής, οι ολοένα αυξανόμενοι οικογενειακοί προϋπολογισμοί, ο φόβος της ανεργίας και το γνωστό σε όλους ελληνικό χρέος προς στην ευρωπαϊκή ένωση είναι τα κυρίαρχα προβλήματα που απασχολούν την κοινωνία. Καθημερινά εξάγονται αποτελέσματα ερευνών που επιβεβαιώνουν την πτωτική τάση της χώρας. Οι προβλέψεις για ανάκαμψη είναι απαισιόδοξες και φτάνουν ακόμα και τα δέκα έτη. Το κράτος καθημερινά κάνει προσπάθειες και παρεμβάλλεται σε συμφωνίες.

Η διαπραγματεύση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο και παίζει σημαντικό ρόλο στην σημερινή κατάσταση. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπως μια σημαντική οικονομική συμφωνία ανάμεσα σε δύο κράτη αλλά και σε μια επαγγελματική συνάντηση εργοδότη – εργαζομένου για την διευθέτηση ωραρίου ή μισθού. Η ορθή εφαρμογή της μπορεί να φέρει άμεσα αποτελέσματα και να καταλήξει σε μια κερδοφόρα συνεργασία. Οι δύο διαπραγματευτές που θα λάβουν χώρα σε αυτή τη συμφωνία θα πρέπει να έχουν προετοιμαστεί σωστά για να επηρεάσουν την έκβαση της κατάστασης προς ατομικό ή ακόμα καλύτερα κοινό συμφέρον και των δύο πλευρών. Τι γίνεται όμως όταν κάποια από τις δύο αυτές πλευρές είναι παράλογη ή έχει διαφορετική νοοτροπία; Τι τακτική θα πρέπει να ακολουθηθεί για να αποφευχθούν όλες οι πιθανές διαφωνίες; Μπορεί να διατηρηθεί μια καλή σχέση συνεργασίας; Τι είδος προετοιμασίας πρέπει να προηγηθεί για να υπάρχει μια εναλλακτική λύση; Στην παρούσα εργασία απαντώνται τα παραπάνω ερωτήματα σε μια διαδοχική σειρά και μέσα από την ίδια την διαδικασία της διαπραγματεύσης που παρουσιάζεται. Όπως αναφέρουν και οι παγκοσμίως γνωστοί διαπραγματευτές Roger Fisher και William Ury στο βιβλίο τους «Πετυχαίνω τη συμφωνία», (έτος 2002, εκδόσεις Καστανιώτη), για να εφαρμοστεί κατάλληλα το εργαλείο της διαπραγματεύσης και να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα πρέπει:

- Να διαχωρίζονται οι άνθρωποι από το πρόβλημα ,
- Να επικεντρώνονται οι διαπραγματευτές στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις ,
- Οι δύο πλευρές να δουλεύουν μαζί για να βρουν επιλογές που θα τους ικανοποιούν και τους δύο ,
- Να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά ο κάθε αντιπρόσωπος με ανθρώπους που είναι πιο επιτυχημένοι από αυτόν, αρνούνται να ακολουθήσουν τους κανόνες ή καταφεύγουν σε ύπουλες τακτικές.

Ο διαπραγματευτής λοιπόν οφείλει να είναι γνώστης της κατάστασης που θα τον απασχολήσει στην συμφωνία και να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές και τακτικές όπως επίσης και τον σωστό κώδικα επικοινωνίας για να επιτύχει τον στόχο του.

Η διαπραγματεύση λοιπόν όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω χρησιμοποιείται σε διαφορές περιπτώσεις. Μια ειδική περίπτωση στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον είναι στον τραπεζικό τομέα. Λόγω της οικονομική κρίσης ο ρόλος της διαπραγματεύσης



έχει δυσκολέψει αρκετά τα τελευταία χρόνια. Ο καθημερινός φόβος πτώχευσης έχει κλονίσει έντονα όλη την κοινωνία. Πελάτες καταφεύγουν στις τράπεζες και διαπραγματεύονται δόσεις και ποσά δανείων που είχαν πάρει στο παρελθόν. Ακόμα πιο ατυχής είναι η κατάσταση των καταθέσεων. Οι ολικές αναλήψεις μεγάλων λογαριασμών είναι πλέον μια κατάσταση ρουτίνας. Καθημερινά οι εργαζόμενοι των καταστημάτων, γνωρίζοντας το πρόβλημα της ρευστότητας, προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες τους να μην καταφεύγουν σε τέτοιες κινήσεις. Στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας παραθέεται συνέντευξη της Διευθύντριας καταστήματος Εμπορικής τράπεζας Credit Agricole Group, κας Νικηφόρου Ελένη όπου αναφέρεται για το πώς επηρεάζει η σημερινή οικονομική κρίση τον τραπεζικό τομέα. Κάνει λόγο για την θέση της Εμπορικής τράπεζας στο περιβάλλον αυτό όπως επίσης και για τον ρόλο των διαπραγματεύσεων. Έχοντας παράλληλα και θέση πελατειακής συμβούλου αναλύει τους λόγους διαπραγματεύσεων που προκύπτουν καθημερινά στο κατάστημα αλλά και όλους τους κινδύνους και δυσκολίες που προβλέπονται. Οι εκνευρισμένοι και απογοητευμένοι πελάτες είναι αρκετά δύσκολο να αντιμετωπιστούν και να καθησυχαστούν εφόσον τα οικονομικά δεδομένα είναι τόσο δυσμενείς. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο αν είναι επιτυχής τα αποτελέσματα των σημερινών διαπραγματεύσεων στο τραπεζικό τομέα ή όχι.

Τελικά ποια είναι η θέση και ο ρόλος της διαπραγμάτευσης σε ένα οικονομικά δυσμενές περιβάλλον; Είναι ο ίδιος και έχει την ίδια ευκολία χρήσης όπως πριν πέντε χρόνια; Στο τέλος της εργασίας παραθέτονται τα συμπεράσματα για ένα εργαλείο που παρουσιάζεται συχνά στις μέρες μας και επηρεάζει άμεσα την καθημερινότητα μας. Μέσα από την διαδικασία σημαντικό μέρος ευθύνης φέρουν οι διαπραγματευτές των συμφωνιών. Στόχος λοιπόν της εργασίας, σύμφωνα με τα σημερινά δρώμενα, είναι να αναπτυχθούν :

- Η σημερινή χρησιμότητα της διαπραγμάτευσης σε οικονομικό περιβάλλον σαν αυτό της Ελλάδας
- Η κατάλληλη στρατηγική για μια επιτυχημένη έκβαση μιας οικονομικής και επιχειρηματικής συμφωνίας και
- Οι κατάλληλες δεξιότητες που θα όφειλε να έχει ένας παραδειγματικός διαπραγματευτής για να επιτύχει την συμφωνία που επιθυμεί.

## **2. Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στο οικονομικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στο ισχύον σήμερα στην Ελλάδα, οικονομικό περιβάλλον . Εφόσον αρχικά δίνεται ο γενικός ορισμός στην συνέχεια παρουσιάζονται στην σειρά μερικά ουσιώδη θέματα που απασχολούν τους Έλληνες πολίτες. Σε καθένα από αυτά παραθέτονται αντίστοιχοι πίνακες και διαγράμματα από δευτερογενείς έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από την Ελληνική Στατιστική Αρχή και το Ελληνικό Κέντρο Καταναλωτών. Οι έρευνες αυτές έχουν δημοσιευθεί τους τελευταίους μήνες και παρουσιάζουν τα παρακάτω αποτελέσματα, δίνοντας μια σύντομη και συνοπτική εικόνα του σημερινού οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας.

### **2.1 Ορισμός οικονομικού περιβάλλοντος**

Το οικονομικό περιβάλλον στον επιχειρηματικό κόσμο ορίζεται ως η οικονομική κατάσταση μιας χώρας, η οποία επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι η οικονομική ανάπτυξη, ο πληθωρισμός και οι ρυθμοί ανεργίας. (Πηγή : <http://el.wikipedia.org>)

### **2.2 Ύφεση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π)**

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν είναι το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει μια οικονομία, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες. Δηλαδή είναι η συνολική αξία όλων των τελικών, υλικών ή άυλων αγαθών που παράχθηκαν εντός μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους, ακόμα και αν μέρος αυτού παράχθηκε από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού. (Πηγή: <http://el.wikipedia.org>)

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύθηκαν από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) , παρατηρήθηκε για το έτος 2011 μια πτώση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α. Ε. Π) της τάξεως του 6,8%. Στον παρακάτω πίνακα αναγράφεται η σταδιακή του μείωση κατά τρίμηνα:

**Πίνακας 1.1.** Μείωση ΑΕΠ το έτος 2011 ανά τρίμηνα

<b>ΤΡΙΜΗΝΑ</b>	<b>ΑΕΠ (%)</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ 2011</b>	<b>↓ 8 %</b>
<b>2<sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ 2011</b>	<b>↓ 7,3 %</b>
<b>3<sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ 2011</b>	<b>↓ 5 %</b>
<b>4<sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ 2011</b>	<b>↓ 6,8 %</b>

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (2012)

Η αρχική πρόβλεψη ήταν μια πτώση της τάξεως του 5,5%, το οποίο σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα ανήλθε στο 6,8%. Αναλυτικότερα σε τρέχουσες τιμές, το ΑΕΠ μειώθηκε στο σύνολο του έτους στα 215 δις ευρώ και αυτό με τις υπάρχουσες έρευνες αναδεικνύει ότι η χώρα διανύει το 5<sup>ο</sup> συνεχόμενο έτος σε ύφεση.

### **2.3 Αύξηση των προϋπολογισμών στα ελληνικά νοικοκυριά**

Σύμφωνα με έρευνα του Ελληνικού Κέντρου Καταναλωτών ( ΕΛ. ΚΕ. ΚΑ ) υπάρχει μια αύξηση των οικογενειακών προϋπολογισμών. Η αύξηση αυτή ανέρχεται σε ποσοστό 3% σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η έρευνα αυτή θέτοντας σε κατηγορίες τις υπάρχουσες οικογένειες με τα ανάλογα ποσά και συγκρίνονται στα έτη 2010 και 2011 :

Πίνακας 1.2. Προϋπολογισμός οικογενειών τα έτη 2010 και 2011

<u>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ</u>	<u>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2010 (ΣΕ €)</u>	<u>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2011(ΣΕ €)</u>
<b>ΖΕΥΓΑΡΙ Ή ΕΝΑΣ ΓΟΝΕΑΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ ΑΝΩ ΤΩΝ 16 ΕΤΩΝ</b>	<b>31.752,9</b>	<b>32.810</b>
<b>ΕΝΑΣ ΓΟΝΕΑΣ ΜΕ 1 ΠΑΙΔΙ Ή ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΕΩΣ 16 ΕΤΩΝ</b>	<b>24.273,8</b>	<b>25.082</b>
<b>ΖΕΥΓΑΡΙ ΜΕ 3 ΠΑΙΔΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΩΣ 16 ΕΤΩΝ</b>	<b>38.406,9</b>	<b>39.685</b>
<b>ΖΕΥΓΑΡΙ ΜΕ 1 ΠΑΙΔΙ ΕΩΣ 16 ΕΤΩΝ</b>	<b>34.244,8</b>	<b>35.395</b>
<b>ΖΕΥΓΑΡΙ ΜΕ 2 ΠΑΙΔΙΑ ΕΩΣ 16 ΕΤΩΝ</b>	<b>35.585,6</b>	<b>36.770</b>
<b>ΖΕΥΓΑΡΙ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ</b>	<b>21.133,1</b>	<b>21.137</b>
<b>ΑΤΟΜΑ ΗΛΙΚΙΑΣ ΕΩΣ ΚΑΙ 65 ΕΤΩΝ</b>	<b>17.140,7</b>	<b>17.711</b>
<b>ΑΤΟΜΑ ΗΛΙΚΙΑΣ 65 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ</b>	<b>9.129,3</b>	<b>9.433</b>

Πηγή: Ελληνικό Κέντρο Καταναλωτών (2012)

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζουν τις έντονες διαφορές που υφίστανται στα δύο αυτά έτη τα ελληνικά νοικοκυριά σε όλες τις κατηγορίες. Οι διαφορές αυτές ανέρχονται σε ποσά από 3.9 ευρώ όπου αναλογεί στο ζευγάρι χωρίς παιδιά έως 1278,1 ευρώ όπου αναλογεί στην οικογένεια με 3 παιδιά μέχρι 16 ετών.(Πίνακας 1.2) Η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει τη συνεχή αύξηση των τιμών των προϊόντων αλλά και των υποχρεώσεων που επέρχονται σε κάθε οικογένεια. Οι παρούσες συνθήκες των οικογενειακών προϋπολογισμών σε συνδυασμό με τις μειώσεις των μισθών αλλά και τον φόβο τη υπάρχουσας ανεργίας οδηγούν σε ένα οδυνηρά αντίξοο οικονομικό περιβάλλον.

## 2.4 Μειώσεις μισθών

Ένα από τα μεγαλύτερα πλήγματα στην ελληνική κοινωνία είναι οι υπάρχουσες μειώσεις μισθών, οι περικοπές διαφόρων επιδομάτων αλλά και ο έντονος φόβος της περικοπής του 13<sup>ου</sup> – 14<sup>ου</sup> μισθού. Η λήψη του δεύτερου μνημονίου έχει αποτελέσει κύρια επιρροή σε αυτό τον τομέα.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα και τις τελευταίες ανακοινώσεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν εξαχθεί τα εξής συμπεράσματα:

- Διατήρηση βασικού μισθού
- Διατήρηση επιδομάτων τέκνων, εκπαίδευσης και βαρέων και ανθυγιεινών επαγγελμάτων
- Πιθανή περικοπή 70 επιδομάτων

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτονται με την λήξη της μετενέργειας. Με τον όρο μετενέργεια εννοείται η νομιμοποίηση του εργοδότη να μειώσει τους μισθούς χωρίς την σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων εφόσον έχει λήξει η συλλογική σύμβαση τους με το πέρασμα των 3 μηνών. Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» οι συμβάσεις που επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές είναι των :

- Βιβλιοπωλείων
- Γεωργικών συνεταιρισμών
- Υπαλλήλων γραφείων βιομηχανίας και βιοτεχνίας
- Καθαριστριών
- Περιοδεύοντων πωλητών
- Τεχνολόγων τροφίμων
- Χειριστών ανυψωτικών μηχανημάτων τεχνικών έργων και ηλεκτρονικών υπολογιστών

Ο φαύλος κύκλος που παρατηρείται ανάμεσα σε εργαζόμενους, εργοδότες και κράτος συνεχίζεται. Δυστυχώς η αίσθηση απαισιοδοξίας αιωρείται σε όλη την χώρα δημιουργώντας ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον κ. Χάλαρη Μιχάλη, ο οποίος διαθέτει της θέση του Ειδικού Γραμματέα του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται ως ο πλέον αδύναμος κρίκος. Οι εργαζόμενοι παραμένουν ακάλυπτοι εφόσον οι εργοδότες τους αδυνατούν να τους προσφέρουν καινούργιες επιχειρησιακές συμβάσεις. Μέσα στους επόμενους μήνες αναμένονται καινούργιες μειώσεις, τελικός προσδιορισμός μισθού, καινούργιες περικοπές, απολύσεις και δυστυχώς αύξηση της ανεργίας.

## 2.5 Αύξηση ανεργίας

Οι ρυθμοί ανάπτυξης στη χώρα βρίσκονται πλέον σε σημείο εκτροχιασμού. Το οικονομικό περιβάλλον όπως τονίστηκε και παραπάνω έχει πληγεί από ένα συνονθύλευμα μειώσεων μισθών αλλά και απολύσεων. Τα ποσοστά ανεργίας αυξάνονται με εξωφρενικούς ρυθμούς. Η κρίση της ελληνικής αγοράς κορυφώνεται ενώ ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αναγκάζεται να σταματήσει την λειτουργία του. Σύμφωνα με έρευνα της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου που πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2012 (Εφημερίδα Πατρίς, Μάρτιος 2012) ο αριθμός των επιχειρήσεων αυτών έχει φτάσει σε ένα ποσοστό της τάξεως του 30% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Η επιδημία αυτή έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα ένα μεγάλο αριθμό απώλειας θέσεων εργασίας.

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες της παρουσιάζει το πρόβλημα της ανεργίας και της απασχόλησης αντίστοιχα, στους παρακάτω πίνακες συγκρίνοντας τα έτη 2010 και 2011 το τελευταίο τετράμηνο:

**Πίνακας 1.3.** Η ανεργία το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο τα έτη 2010 και 2011

<b>ΕΤΗ</b>	<b>ΑΝΕΡΓΙΑ (4<sup>ο</sup> ΤΡΙΜΗΝΟ)</b>
<b>2010</b>	<b>14,2%</b>
<b>2011</b>	<b>20,7%</b>

Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή (2012)

Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ η ανεργία στο 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του έτους 2010 βρίσκεται στο ποσοστό της τάξεως του 14,2%. Η αύξηση της είναι εμφανής το ίδιο τρίμηνο του επόμενου έτους που εκτινάσσεται στο 20,7%. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει σε νούμερο, 3.932.790 απασχολούμενους, οι οποίοι έχουν χάσει την θέση εργασίας τους. (Πίνακας 1.3). Αξίζει να σημειωθεί ότι στο νούμερο αυτό εμπεριέχεται ένα ποσοστό της τάξεως του 39,5%, το οποίο αναλογεί στους νέους ηλικίας 15-29 ετών.

### 3. Οι διαπραγματεύσεις

Στο παρόν κεφάλαιο ορίζεται η έννοια και παρουσιάζεται η χρησιμότητα της διαπραγμάτευσης στον χώρο των επιχειρήσεων. Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο ρόλος και τα προσόντα ενός καλού διαπραγματευτή. Έπειτα δίδονται οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διαπραγμάτευση μέσα στον εργασιακό χώρο και ανάμεσα σε ποια μέλη. Τέλος γίνεται αναφορά για την θέση που κατέχει πλέον στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και πόσο χρήσιμη και αναγκαία είναι για τα σημερινούς εργαζόμενους που κατέχουν τις ανάλογες θέσεις.

#### 3.1 Ορισμός διαπραγμάτευσης

Είναι γεγονός πλέον ότι για να μπορέσει να καταξιωθεί ένα στέλεχος στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο πρέπει να έχει θέσει τα σωστά θεμέλια. Για να μπορέσει λοιπόν να επιτύχει αλλά και να επιβιώσει σε αυτό το περιβάλλον πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Οι πιο βασικές από αυτές που αξίζει να σημειωθούν είναι η γνώση της επιχειρηματικής πολιτικής που ασκείται, η κατάταξη στόχων όπως επίσης και η σωστή διαχείριση χρόνου για να επιτευχθεί ο αντίστοιχος στόχος.

Ο συνδυασμός των παραπάνω αξιών και η ορθή και άμεση χρήση τους από το ενδιαφερόμενο στέλεχος, είναι η αρχή για μια προσοδοφόρα καριέρα. Παρόλα αυτά, για την ομαλή ανοδική του πορεία, χρειάζονται επιπλέον εργαλεία και γνώσεις. Καθ' όλη αυτή την πορεία συναντάει διάφορους παράγοντες όπως ανάγκη για αύξηση της πελατείας, ανάγκη για αναγνώριση της επιχείρησής του, ύπαρξη ανταγωνισμού από τις αντίπαλες πλευρές του, συνεχής έρευνα αγοράς για εκσυγχρονισμένη γνώση. Ένας manager λοιπόν για να μπορέσει να επιβιώσει και να ανταποκριθεί με όλες αυτές τις ανάγκες καταφεύγει σε διάφορα μέσα. Το πιο χαρακτηριστικό εργαλείο που παρατηρείται σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η γνωστή σε όλους διαπραγμάτευση.

Η διαπραγμάτευση είναι ουσιαστικά μια διαδικασία επικοινωνίας που πραγματοποιείται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία αποσκοπούν στην άμεση συνεννόηση μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι μέσω της συζήτησης να καταφέρουν να επιλύσουν τις διαφορές τους και με αυτό τον τρόπο να ικανοποιήσουν τα κοινά τους συμφέροντα καταφεύγοντας έτσι σε ένα συμβιβασμό ή ακόμη καλύτερα στην επίτευξη συμφερόντων.

Οι διαπραγματεύσεις παρατηρούνται σε καθημερινές ασχολίες, οι κυριότερες όμως και οι πιο βασικές είναι οι εξής:

- Αυτή που διαθέτει τον κοινωνικό χαρακτήρα. Σε αυτή την περίπτωση εμπιρεύονται διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται ακόμα και στο οικογενειακό περιβάλλον με τα αντίστοιχα φυσικά πρόσωπα, και
- Αυτή που διαθέτει τον επιχειρηματικό χαρακτήρα. Η πρακτική αυτή διάσταση εμπιρεύει κατ' επέκταση και τον οικονομικό τομέα. Αναφέρεται σε συμφωνίες, οι οποίες διακυβεύονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις και πελάτες και προμηθευτές.

Διαπραγματεύσεις λοιπόν πραγματοποιούνται σε διάφορες καταστάσεις. Παρατηρούνται ιδιαίτερα ακόμα και σε πολιτικού περιεχομένου συζητήσεις. Για παράδειγμα μέσω της διαπραγμάτευσης δημιουργείται μια συνθήκη ειρήνης ανάμεσα σε δύο κράτη ή ακόμα και η απελευθέρωση κάποιου ομήρου που βρίσκεται σε χώρα διαφορετικής εθνικότητας. Ακόμα πιο συχνά την παρατηρούμε σε συναντήσεις για την κατάσταση μιας χώρας που βρίσκεται σε οικονομική ύφεση.

Τα δύο μέρη συνήθως επιθυμούν το ίδιο ακριβώς πράγμα και έτσι το καθένα ξεχωριστά προσπαθεί με διάφορες μεθόδους και επιχειρήματα, να επιτύχει το προσωπικό του βέλτιστο αποτέλεσμα. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σωστή προετοιμασία, με χρήση κατάλληλων στρατηγικών κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης όπως επίσης και δημιουργία κλίματος συνεργασίας και συναδελφικότητας. Παρόλα αυτά πρέπει να υπάρχει και το στοιχείο του ανταγωνισμού για το ποιος από τα δύο μέρη θα υπερισχύσει.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί λοιπόν μια διαπραγμάτευση πρέπει να αντιπροσωπεύεται από τουλάχιστον δύο ευέλικτους και επιδέξιους διαπραγματευτές, όπου είναι γνώστες των κανόνων της συγκεκριμένης διαδικασίας. Γνωρίζοντας ο καθένας την προσωπική του ισχύ, καταφεύγει σε διάφορες μεθόδους έτσι ώστε να αντιπαρατεθεί στον άλλο. Η συγκεκριμένη αντιπαραθέση δεν έχει σαν στόχο να εξαλείψει τις σχέσεις των δύο μερών, παρά μόνο να πείσει η μια μεριά την άλλη ότι οι ανάγκες του ενός είναι συμβατές με του άλλου. Μια κοινή λύση που θα ανταποκρίνεται στους στόχους και των δύο μερών είναι το πιο συνηθισμένο αποτέλεσμα.

### **3.2 Ο διαπραγματευτής**

Συνήθως οι επιχειρηματίες παραχωρούν μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρησή τους που απευθύνεται αποκλειστικά στο ρόλο του διαπραγματευτή. Δηλαδή αναζητείται το κατάλληλο άτομο που θα πληρεί τις παραπάνω προϋποθέσεις και θα κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις για να μπορεί να υποστηρίξει αυτή του την θέση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα θέσης διαπραγματευτή είναι η θέση ειδικού διαπραγματευτή στις αγορές Χρηματιστηρίου Αθηνών, όπου υπάρχουν συγκεκριμένες διατάξεις για την απόκτηση αυτής της θέσης.

Η θέση ενός διαπραγματευτή προϋποθέτει ένα στέλεχος το οποίο θα έχει ηγετικές ικανότητες. Θα διαθέτει διάφορες αξίες που θα υποστηρίζουν την θέση του, όπως, να είναι ευγενικός κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης χωρίς όμως αυτό να τον καθιστά ευάλωτο, να κρατάει τα προσχήματα, να δρα απρόβλεπτα τη κατάλληλη στιγμή, να στοχεύει στην ουσία, να ακούει ενεργά, να μπορεί να οικοδομεί μια καλή σχέση συνεργασίας και κυρίως να αντιμετωπίζει το πρόβλημα και όχι τους ανθρώπους.

Ένα στέλεχος λοιπόν με τις παραπάνω δεξιότητες μπορεί να σκιαγραφήσει κατάλληλα το προφίλ του αντιπάλου και να προετοιμαστεί ανάλογα. Κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης προσεγγίζει με συγκεκριμένες στρατηγικές την άλλη πλευρά και με την βοήθεια της εμπειρίας του στην διαδικασία, καταφέρνει να αποσπάσει την θετική απάντηση της συμφωνίας που προσδοκά. Φροντίζει να μην υποκύπτει σε πιέσεις, οι οποίες μπορούν να πάρουν την μορφή μιας άρνησης για οπισθοχώρηση, μιας απειλής ακόμα και μιας δωροδοκίας. Με λίγα λόγια το συγκεκριμένο πρόσωπο πρέπει να είναι άξιο εμπιστοσύνης από τους ανωτέρους του γιατί τους αντιπροσωπεύει απέναντι σε μια ισχυρή συμφωνία.



Στην περίπτωση που μια επιχείρηση δεν διαθέτει ειδικευόμενο στέλεχος ανάθεσης αυτού του καθήκοντος από το προσωπικό της, τότε μπαίνει στην διαδικασία εύρεσης εξωτερικού διαμεσολαβητή.

### **3.3 Λόγοι διαπραγμάτευσης**

Η διαπραγμάτευση είναι ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξαλειφθεί κάποιο πρόβλημα ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις αλλά συγχρόνως είναι και ένα μέσο διευθέτησης εσωτερικών θεμάτων όπου μπορούν να απασχολούν τα μέλη της ίδιας επιχείρησης.

#### **3.3.1 Λόγοι διαπραγμάτευσης ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις**

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω συναντώνται αρκετά είδη διαπραγματεύσεων, μερικά από τα οποία είναι:

- Κοινοπραξία ή συμμετοχή σε μια άλλη εταιρία, όπου επιδιώκεται με κοινά μέσα και κοινό σκοπό.
- Αγοραπωλησία κάποιου ιδιοκτησιακού στοιχείου, το οποίο μπορεί να είναι ένα οικόπεδο ή κάποιο κτίριο
- Πιθανή χρηματοδότηση έργων για επενδυτικούς λόγους της επιχείρησης
- Διευθέτηση διαφορών, οι οποίες συνήθως εμπεριέχουν οικονομικούς λόγους
- Σύναψη δανείων
- Γενική αντιμετώπιση προβλημάτων
- Το καταστατικό κάποιου έργου και κάποια αντίστοιχη αλλαγή στο περιεχόμενο του
- Αποτροπή πολεμικών συρράξεων

#### **3.3.2 Λόγοι διαπραγμάτευσης ανάμεσα σε μέλη της ίδιας επιχείρησης**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται και μέσα στο εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους. Οι διαπραγματεύσεις αυτές μπορούν να πάρουν την μορφή των λεγόμενων, συλλογικών διαπραγματεύσεων. Εφαρμόζονται στις περιπτώσεις όπου πρέπει να ρυθμιστούν οι όροι απασχόλησης και αμοιβής του προσωπικού για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να ανεξαρτητοποιηθούν οι εργαζόμενοι από τους εργοδότες, σε συγκεκριμένο και ρεαλιστικό βαθμό. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την περίπτωση έχουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες διαπραγματεύονται για λογαριασμό όλων των εργαζομένων, που υπάγονται σε αυτές. Ο ρόλος αυτός συνεχίζεται και μετά την τελική υπογραφή που θα υπάρχει στην αντίστοιχη συλλογική σύμβαση εργασίας, καθ' όλη την διάρκεια συμφωνίας.

Εκτός από αυτές τις διαπραγματεύσεις, που πραγματοποιούνται στο αρχικό στάδιο εργασίας, λαμβάνουν χώρα και άλλων ειδών, των οποίων οι λόγοι μπορεί να είναι κάποιοι από τους εξής :

- Αύξηση μισθού εργαζομένου λόγω αντίστοιχης αύξησης επιδόσεων του, μέσα στην επιχείρηση
- Αλλαγή ωραρίου εργαζομένου
- Απόκτηση νέας και ανώτερης θέσης εργαζομένου, ο οποίος επιθυμεί να αναρριχηθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης
- Αντιμετώπιση προβλημάτων, τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στον εργασιακό χώρο

### **3.4 Η θέση των διαπραγματεύσεων στο σύγχρονο περιβάλλον**

Είναι γεγονός πλέον ότι ο σημερινός κόσμος της οικονομίας και των επιχειρήσεων βρίσκεται σε μια περίοδο συνεχούς διαπραγμάτευσης. Η επαναλαμβανόμενη χρήση και κατ' επέκταση χρησιμότητα αυτού του εργαλείου βοηθά καθημερινά στις επικοινωνίες των μελών αυτού του περιβάλλοντος. Οι κρίσιμες αποφάσεις για την κερδοφορία μιας επιχείρησης λαμβάνονται μέσα από την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία πλέον καθίσταται σαν μια αρκετά ουσιώδης στρατηγική ικανότητα ενός στελέχους.

Σε περίοδο πλέον οικονομικής ύφεσης οι περιστάσεις επιτάσσουν την ύπαρξη παραπάνω από μιας διαπραγματεύσεως. Τα αρμόδια στελέχη αναζητούν διαρκώς νέους δημιουργικούς τρόπους για να μπορέσουν να έχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα σε αυτή την διαδικασία. Ο ρόλος τους αναδιαμορφώνεται και οφείλει να συμβαδίζει παράλληλα με τα σημερινά δρώμενα και απαιτήσεις. Η παραδοσιακή διαπραγμάτευση μεταβάλλεται σύμφωνα με τους ρυθμούς του περιβάλλοντος. Οι προηγμένες τεχνικές που δημιουργούνται τους αναγκάζουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Το αποτέλεσμα που προσδοκούν πλέον χρήζει ανάγκης ενός συμβιβασμού κοινών συμφερόντων. Οι επιχειρήσεις αποβλέπουν σε σχέσεις συνεργασίας και πολλές φορές μάλιστα μακροχρόνιας. Με αυτόν τον τρόπο προτιμούν να μεγαλώσουν την αγορά, αυξάνοντας συγχρόνως και την παραγωγικότητα για να επωφεληθούν όλοι. Η αβεβαιότητα στην παγκόσμια αγορά προϋποθέτει να λαμβάνονται υπ' όψιν όλες οι παράμετροι, με πιο σημαντική από όλες το ρίσκο.

Οι διαπραγματεύσεις, παίρνοντας εσωτερικό, εθνικό και διεθνές χαρακτήρα μονοπωλούν το ενδιαφέρον κάθε ανερχόμενου επιχειρηματία και η γνώση για την πραγματοποίηση και την επιτυχία τους είναι σημαντική. Τα συνεχόμενα διλήμματα, οι προκλήσεις, ο ανταγωνισμός αλλά και ο μεγαλύτερος στόχος μιας επιχείρησης, δηλαδή η αύξηση του κέρδους επιβάλλουν την χρήση αυτού του εργαλείου.

Αναφορές σε βιβλία, σεμινάρια με εκφωνητές διάσημους διαπραγματευτές ακόμα και αποκλειστικά μαθήματα εκμάθησης του εργαλείου της διαπραγμάτευσης, την καθιστούν ένα από τα αναγκαία κομμάτια μιας επιχείρησης, οργανισμού.

## **4. Διαδικασία διαπραγμάτευσης**

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια διαπραγμάτευση, θα πρέπει να υπάρχει διαφορά απόψεων, μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σε συγκεκριμένα θέματα. Στο παρόν λοιπόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαδικασία που λαμβάνουν μέρος τα στελέχη με τις απαραίτητες δεξιότητες, τα οποία έχουν προταθεί για αυτόν τον ρόλο, τον ρόλο του διαπραγματευτή. Πριν όμως παρουσιαστούν τα βήματα της διαδικασίας αυτής, θα πρέπει να έχει προηγηθεί και η κατάλληλη προετοιμασία, η οποία θα οδηγήσει τους διαπραγματευτές στο βέλτιστο αποτέλεσμα.

### **4.1 Προετοιμασία διαπραγμάτευσης**

Σημαντικό ρόλο για την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης έχει η προετοιμασία. Τα δύο μέρη επικεντρώνονται στα σημεία που τα απασχολούν και στη συνέχεια σχεδιάζουν τις αντίστοιχες τακτικές. Ένας σωστός διαπραγματευτής οφείλει να εξετάσει την κατάσταση που θα ακολουθήσει από πολλές παραμέτρους και να μπορέσει να προβλέψει οποιαδήποτε δυσκολία μπορεί να παρουσιαστεί από την αντίθετη πλευρά. Η εύρεση των συμφερόντων της άλλης πλευράς μπορεί να αποδειχθεί ένα ισχυρό χαρτί. Η διαδικασία αυτή μάλιστα μπορεί να βοηθήσει έτσι ώστε να βρεθούν και κοινά συμφέροντα και να ακολουθήσει με μεγαλύτερη ευκολία κάποιος συμβιβασμός. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να ορίσει κάποια στάδια.

#### **4.1.1 Στάδια προετοιμασίας διαπραγμάτευσης**

Αρχικά οφείλει να καθορίσει τους στόχους, τους οποίους θέλει να επιτύχει μέχρι την λήξη της διαπραγμάτευσης. Με αυτό τον τρόπο γνωρίζει τι επιδιώκει και με την βοήθεια των διαπραγματευτικών του όπλων προσπαθεί να το επιτύχει. Παράλληλα προσπαθεί να αντιληφθεί τους αντίστοιχους στόχους και κίνητρα της αντίθετης πλευράς. Σε αυτό το σημείο μπορεί να τον βοηθήσει κάποιο πιθανό ιστορικό σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στα δύο μέρη. Εάν δηλαδή στο παρελθόν έχει προηγηθεί κάποια ανάλογη διαπραγμάτευση και κατά πόσο έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις μεταξύ τους, όπως επίσης και αν υπάρχουν κάποια σημεία, τα οποία πρέπει να προσεχθούν. Γενικά πάντως πρέπει να μελετηθεί το προφίλ του αντιπροσώπου της αντίθετης πλευράς για να μπορέσουν να διαμορφωθούν οι κατάλληλες σχέσεις και προσεγγίσεις και φυσικά να αποφευχθούν πιθανά σφάλματα.

Επιπλέον ο διαπραγματευτής καθορίζει από την αρχή την καλύτερη εναλλακτική λύση για την συμφωνία η οποία θα πραγματοποιηθεί όπως επίσης και την τιμή αποχώρησης από αυτή. Παράλληλα με αυτή του την κίνηση οφείλει να προβλέψει και τις αντίστοιχες τιμές της άλλης πλευράς. Αυτό μπορεί να το καταφέρει μέσω επικοινωνίας με διάφορες πηγές του ίδιου επαγγελματικού κλάδου, μελετώντας κάποιους ισολογισμούς, ακόμα και κάνοντας ανεπίσημες ερωτήσεις για τους ίδιους τους διαπραγματευτές.

Μέσω των παραπάνω προβλέψεων για την αντίθετη πλευρά, ο διαπραγματευτής πρέπει να εντοπίσει και τις ανάγκες των αντιπάλων και μάλιστα εάν δεν υπάρχουν να τις δημιουργήσει ο ίδιος.

Στην συνέχεια ο διαπραγματευτής οφείλει να είναι προετοιμασμένος, στην περίπτωση όπου η αντίθετη πλευρά μπορεί να διαφωνήσει με την προβολή των επιχειρημάτων του. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να έχει ήδη σχεδιάσει κάποιες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Σε κάθε περίπτωση πάντως πρέπει να έχει συγκεντρώσει αντικειμενικά κριτήρια για κάθε πρόταση που θα παραθέσει κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να εξηγήσει ο κάθε διαπραγματευτής από την πλευρά του, τους λόγους οι οποίοι τον ευνοούν καλύτερα για προσωπικό του όφελος.

Μόλις επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να είναι γνώστης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Εφόσον δηλαδή φθάσει στην λήξη της, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να ελεγχθεί εάν πραγματοποιήθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αν όχι, πρέπει να ακολουθήσει κάποιος συμβιβασμός.

Τελικό στάδιο της προετοιμασίας είναι μια πιθανή αξιολόγηση της διαπραγμάτευσης και αυτό επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη των ενδεχόμενων συνεπειών. Στην περίπτωση όπου παρουσιαστούν κάποιες απόψεις ή θέματα προς συζήτηση, τα οποία θα ήταν καλύτερα να απουσιάζουν κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης, θα σημειωθούν στην αντίστοιχη ατζέντα διαπραγμάτευσης για να μην ξαναπαρουσιαστούν.

Σε όλα αυτά συμβάλουν τα στοιχεία δύναμης του διαπραγματευτή, τα οποία μπορούν να πηγάζουν από την προσωπική ισχύ που διαθέτει, αλλά παράλληλα και με την ισχύ της θέσης στην οποία βρίσκεται μέσα στην αντίστοιχη επιχείρηση όπως επίσης και την ισχύ των σχέσεων του με τις υπόλοιπες.

#### **4.1.2 Καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας**

Το στέλεχος που θα διαθέτει το ρόλο του διαπραγματευτή στην συνάντηση οφείλει να προσδιορίσει κατά την διάρκεια της προετοιμασίας του, την καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας. Ο όρος αυτός χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους Roger Fisher και William Ury, οι οποίοι ανήκουν στο Πρόγραμμα Διαπραγματεύσεων του Harvard. Με την βοήθεια της καλύτερης εναλλακτικής λύσης ο διαπραγματευτής έχει ήδη καθορίσει το σημείο στο οποίο μπορεί να αρνηθεί μια πρόταση από την άλλη πλευρά γνωρίζει από την αρχή τι θα συμβεί αν δεν καταλήξει σε συμφωνία. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά δύσκολο σε μια επιχείρηση να αποτιμηθεί η κατάλληλη λύση γιατί οι υπολογισμοί για την εύρεση της πρέπει να γίνουν με ουδέτερο και αντικειμενικό ύφος.

#### **4.1.3 Τιμή αποχώρησης**

Μια εξίσου σημαντική τιμή που πρέπει να έχει προετοιμάσει ο διαπραγματευτής είναι η τιμή αποχώρησης, η οποία είναι εξίσου σημαντική με την καλύτερη εναλλακτική λύση. Αποτελεί την τελική τιμή η οποία θα δοθεί στην λήξη της διαπραγμάτευσης και θα παραθέσει σε λιγότερο πλεονάζουσα θέση, την μια από τις δύο πλευρές. Η διαφορά ανάμεσα στην τιμή αποχώρησης και στην καλύτερη εναλλακτική λύση, είναι ότι αυτή της πρώτης περίπτωσης αναφέρεται πάντοτε σε χρηματικό ποσό ενώ η δεύτερη σε οποιοδήποτε τρόπο λύσης μπορεί να βρεθεί. Ένας επιτυχημένος συνδυασμός των δύο αυτών διαπραγματευτικών όπλων μπορεί να οδηγήσει στο βέλτιστο αποτέλεσμα μια διαπραγμάτευση.

## **4.2 Υλοποίηση διαπραγμάτευσης**

Η χρονολογία και η τοποθεσία όπου θα γίνει η διαπραγμάτευση θα γνωστοποιηθεί με έγγραφο από την πλευρά που έχει ασκήσει το δικαίωμα αυτό. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνονται τα αντίστοιχα εξουσιοδοτημένα για την διαπραγμάτευση πρόσωπα. Εφόσον λοιπόν έχει γίνει η απαραίτητη προετοιμασία και από τα δύο μέρη, ξεκινά η διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Τα δύο μέρη οφείλουν να καταφθάσουν την προκαθορισμένη ώρα στο χώρο όπου θα πραγματοποιηθεί η συζήτηση τους. Η περίπτωση προϋποθέτει να είναι κατάλληλα και ευπρεπώς ενδεδυμένοι. Αξίζει να σημειωθεί πολλές φορές ότι η αρχική συνάντηση μπορεί να θεωρηθεί σαν συνάντηση γνωριμίας και να χρειαστεί να ακολουθήσουν και άλλες, για να ληφθεί η τελική απόφαση. Μια τέτοια περίπτωση έχει τον χαρακτηρισμό των διαπραγματεύσεων πολλαπλών φάσεων και οι πολυμερείς διαπραγματεύσεις, όπου στις τελευταίες μπορούν να σχηματιστούν συνασπισμοί και συμμαχίες και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Με κινητήριες δυνάμεις τον σεβασμό και την ευγένια, ξεκινούν την οικοδόμηση των σχέσεων τους και δημιουργούν ένα θετικό κλίμα για να παρουσιάσουν το θέμα που τους απασχολεί, και να παραθέσουν τις προτάσεις τους. Σε περίπτωση περίπλοκης συμφωνίας προτιμάται, οι δύο πλευρές να την επεξεργάζονται θέμα προς θέμα και να αποφεύγουν να περιμένουν έως το τέλος της διαπραγμάτευσης. Πολλοί διαπραγματευτές επιλέγουν να ξεκινήσουν την συζήτηση με τα εύκολα θέματα, κάτι που είναι λογικό γιατί βοηθάει στην εξοικείωση των δύο πλευρών. Παρόλα αυτά, εάν επιλέξει να ξεκινήσει με τα δύσκολα ζητήματα μπορεί να εξελιχτεί εξίσου προσοδοφόρο γιατί θα έχουν αντιμετωπιστεί οι πρώτες δυσκολίες και στη συνέχεια θα είναι πιο εύκολο να επιλυθούν τα ευκολότερα.

Σε περίπτωση όπου η άλλη πλευρά επιζητεί να αλλάξει κάποιο κομμάτι της συμφωνίας από αυτά στα οποία έχουν καταλήξει, ο διαπραγματευτής οφείλει να ενημερώσει ότι θα γίνουν και κάποιες επιπλέον αλλαγές και από την δική του πλευρά. Εάν συμβεί κάτι τέτοιο, τότε ορίζεται επαναδιαπραγμάτευση αλλιώς η συμφωνία ακυρώνεται

## **4.3 Αποτελέσματα - τελικά έγγραφα – αξιολογήσεις**

Έχοντας καταλήξει σε ένα τελικό αποτέλεσμα, ακολουθεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, το οποίο είναι το νόμιμο κλείσιμο της συμφωνίας με έγγραφα.

Οι ειδικευμένοι δικηγόροι που έχουν προετοιμάσει τα κατάλληλα έγγραφα, τα παραδίδουν στους δύο εκπροσώπους και αυτοί με την σειρά τους βάζουν τις αντίστοιχες υπογραφές για την νόμιμη αποδοχή της συμφωνίας.

Έπειτα εάν η συμφωνία είναι αρκετά προσοδοφόρα και από τις δύο πλευρές, ακολουθεί μια συνεργασία η οποία προβλέπεται να επαναλάβει και άλλες διαπραγματεύσεις που θα αποδώσουν κοινά συμφέροντα και τους δύο. Αυτή είναι μια εμφανής απόδειξη θετικής αξιολόγησης, η οποία αποτελεί και το τέλος της υπάρχουσας διαδικασίας.

## 5. Μέθοδοι διαπραγματεύσεων

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις που λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Αναλύονται αρχικά οι κατηγορίες στρατηγικών που συνήθως χρησιμοποιούνται, όπως επίσης και οι τακτικές τους. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά για τα δύο πιο σημαντικά εργαλεία της διαπραγμάτευσης, τα οποία είναι η μέθοδος της πειθού και η επικοινωνία. Στην δεύτερη επιμερίζονται τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν αλλά και η αντίστοιχη αντιμετώπιση και κατ' επέκταση επίλυση τους. Τέλος συνοψίζονται όλα τα σημαντικά στοιχεία ενός καλού διαπραγματευτή πριν την εισαγωγή του ερευνητικού κομματιού.

### 5.1 Στρατηγικές διαπραγματεύσεων

Η εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής και στην συνέχεια η υλοποίηση της θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Μέσα σε ένα κλίμα ανταγωνισμού, οι δύο αντίπαλες πλευρές έχουν ορίσει το θέμα συζήτησης τους, έχουν ανταλλάξει πλήρως όσες πληροφορίες χρειάζεται και θέτουν τα διαπραγματευτικά τους όπλα σε εφαρμογή για να επιτύχουν αυτά που επιθυμούν. Ο ρυθμός της διαπραγμάτευσης εκεί αρχίζει να αυξάνεται σταδιακά. Σε αυτό το στάδιο ο διαπραγματευτής παραθέτει να επιχειρήματα του και συγχρόνως ξεδιπλώνει όλες τις προσωπικές διαπραγματευτικές προσεγγίσεις και δεξιότητες του. Για την επίτευξη αυτής της διαδικασίας χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη μέθοδο στρατηγικής. Οι βασικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι τρεις, και είναι οι εξής:

#### **Lose - Lose (Χάνω – Χάνεις)**

Σε αυτήν την μέθοδο στρατηγικής τα δύο μέρη καταλήγουν στην επίλυση της διαφωνίας τους χωρίς να έχει κερδίσει κανένας από τους δύο. Αντίθετα αφού δεν έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις κανενός, αυτό που επιτυγχάνουν είναι να καταλήξουν σε κάποιο συμβιβασμό ή διακανονισμό. Μπορεί μάλιστα να καταφύγουν στην περίπτωση της παρότρυνσης ενός από τις δύο πλευρές να αλλάξει θέση στο παρόν θέμα συζήτησης.

#### **Win – Lose (Κερδίζω – Χάνεις)**

Σε αυτή την μέθοδο στρατηγικής η μια πλευρά κερδίζει εις βάρος της άλλης. Δεν παρατηρείται τόσο συχνά σε διαπραγματεύσεις, οι οποίες περιβάλλονται αποκλειστικά και μόνο από μέλη μιας επιχείρησης. Σε αυτή της περίπτωση μάλιστα αποφεύγεται γιατί δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του στόχου της. Παρόλα αυτά είναι μια στρατηγική η οποία συναντιέται σε επιχειρήσεις αρκετά συχνά και προτιμάται για την δημιουργία περισσότερων κινήτρων. Αυτό το είδος στρατηγικής παρατηρείται συχνά με την ονομασία της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης ή ακόμα και ως διαπραγμάτευση μηδενικού αθροίσματος (zero – sum). Συναντάται σε διάφορες περιπτώσεις, ανάμεσα σε αυτές, η πώληση ενός ακινήτου ή διαπραγματεύσεις για την τιμή του.

## **Win – Win (Κερδίζω – Κερδίζεις)**

Η πλέον εδραιωμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης. Γνωστή για το κλίμα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας, εφόσον και οι δύο πλευρές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και αισθάνονται δικαιωμένοι από την κοινή τους προσπάθεια. Για να επιτευχθεί μια τέτοια στρατηγική υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Η ανακάλυψη στόχων, εναλλακτικών λύσεων, αναμενόμενων αποτελεσμάτων, πιθανών λύσεων και συνεπειών, είναι μερικές από αυτές. Παρατηρείται συχνά κατά την διαμόρφωση μακροπρόθεσμων συνεργασιών, οι οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μέσα στην συμφωνία πολλούς και περίπλοκους οικονομικούς όρους. Η εύρεση κοινών συμφερόντων προκαλεί συγχρόνως ένα αμοιβαίο και ατομικό κέρδος για κάθε μια πλευρά με αποτέλεσμα η τελική λύση της συμφωνίας να είναι δημιουργική. Την συγκεκριμένη στρατηγική την συναντάμε και ως μέθοδο συνθετικής διαπραγμάτευσης.

Οι στρατηγικές αυτές είναι οι πιο διαδεδομένες και γίνεται συχνά χρήση μια από των τριών στις σημερινές διαπραγματεύσεις.

Σε συνδυασμό με τις παραπάνω στρατηγικές, ο διαπραγματευτής πραγματοποιεί και δύο επιπλέον, οι οποίες διαθέτουν εξίσου μεγάλη ισχύ και βοηθούν ακόμη καλύτερα στην ομαλότητα της κατάστασης. Οι στρατηγικές αυτές παραθέτονται παρακάτω και ορίζονται ως εξής:

Η πρώτη στρατηγική είναι η διαπραγμάτευση επί των θέσεων. Είναι η χαρακτηριστική περίπτωση όπου του εγώ του διαπραγματευτή ταυτίζεται με την θέση του. Διαχωρίζεται σε δύο τακτικές, την ήπια και την σκληρή. Και οι δύο αυτές τακτικές είναι των άκρων και δεν αποδίδουν. Η προσοχή της διαδικασίας αφιερώνεται αποκλειστικά και μόνο στις θέσεις των δύο πλευρών, οι οποίες κρύβονται πίσω από αυτές. Σαν αποτέλεσμα έχει μια μακροχρόνια καθυστέρηση για την τελική απόφαση της συμφωνίας όπου μόνο οικονομική δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αλλά και την μη πλήρης ικανοποίηση συμφερόντων. Διαθέτει αρκετούς κινδύνους και καλύτερο θα ήταν να αποφευχθεί στο να χρησιμοποιηθεί.

Σε αντίθεση με την προηγούμενη στρατηγική, πιο εύχρηστη θεωρείται η διαπραγμάτευση βάση αρχών ή διαπραγμάτευση επί της ουσίας. Η στρατηγική αυτή έχει εξαχθεί σαν την εναλλακτική της στρατηγικής επί των θέσεων από το Πανεπιστήμιο του Harvard και προτιμάται για αρκετούς λόγους. Σχετίζεται κυρίως με τέσσερις βασικούς παράγοντες: τους ανθρώπους, τα συμφέροντα, τις επιλογές και τα κριτήρια. Είναι δηλαδή ένας τρόπος εμβάθυνσης στην ουσία. Οι διαπραγματευτές διερευνούν τα συμφέροντα σε βάθος και αποφεύγουν να θέσουν μια ελάχιστη αποδεκτή λύση. Αναπτύσσουν ένα εύρος επιλογών και προσπαθούν να δημιουργήσουν πρότυπα τα οποία είναι ανεξάρτητα από την θέση των δύο πλευρών. Η στρατηγική αυτή συνίσταται με την συνθετική διαπραγμάτευση.

## **5.2 Τακτικές διαπραγμάτευσης**

Εφόσον έχει επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική που θα χρησιμοποιήσει ο διαπραγματευτής, στη συνέχεια θα πρέπει να ακολουθήσει και κάποιες τακτικές έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τις δύσκολες αποφάσεις που θα παρθούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων οι οποίες θα τον βοηθήσουν να δράσει ανάλογα για να μπορέσει να υπερισχύσει. Οι τακτικές αυτές λοιπόν λειτουργούν με την αντίστοιχη στρατηγική που τους αναλογεί.

Στις διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται με την στρατηγική win-lose (κερδίζω - χάνεις), ορισμένες τακτικές που μπορούν να ακολουθηθούν είναι οι εξής :

- Εξονυχιστική διερεύνηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς
- Εύρεση κατάλληλης προσφοράς την σωστή στιγμή έτσι ώστε μην υπάρχουν περιθώρια επιλογής της άλλης πλευράς.
- Ευελιξία στις κινήσεις κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
- Κατάλληλη διαχείριση του χρόνου
- Ενδιαφέρον για το άμεσο κλείσιμο της συμφωνίας

Αντίστοιχα, στις διαπραγματεύσεις στις οποίες χρησιμοποιείται η στρατηγική win – win (κερδίζω – κερδίζεις), μπορούν να πραγματοποιηθούν ορισμένες με τις παραπάνω, αντίστοιχα, τακτικές. Παρόλα αυτά, οι προηγούμενες τακτικές αποσκοπούν στο κερδίσει η μια πλευρά εις βάρος της άλλης, γι αυτό τον λόγο προτιμούνται γι αυτήν την περίπτωση οι παρακάτω τακτικές:

- Πλήρης αναφορά για την κατάσταση που βρίσκεται η άλλη πλευρά, όπως επίσης για τα συμφέροντα, τις προτιμήσεις αλλά και τις εναλλακτικές λύσεις.
- Διερεύνηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς όπως επίσης και της προθυμίας της για πιθανές ανταλλαγές.
- Αποφυγή γρήγορων και απρόβλεπτων κινήσεων. Μια μη μελετημένη και απρόβλεπτη προσφορά ή συμφωνία μπορεί να αποβεί μοιραία.
- Αναφορά και εύρεση κοινών συμφερόντων κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.
- Αποφυγή αποδοκιμασίας σε οποιαδήποτε ιδέα αναφερθεί στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης από το αντίστοιχο στέλεχος. Αντίθετα, παρότρυνση για την εύρεση δημιουργικών ιδεών και από τις δύο πλευρές.

Γενικά, τα δύο στελέχη πρέπει να χρησιμοποιήσουν μια γκάμα από σωστές τακτικές οι οποίες θα μπορούν να πραγματοποιηθούν στις ανάλογες διαπραγματεύσεις. Γνωρίζοντας από την αρχή, τι θέλουν να επιτύχουν και σε τι αποσκοπούν με την συγκεκριμένη συζήτηση, κάνουν τις προαπαιτούμενες κινήσεις και μπορούν να καταλήξουν σε ένα αξιόλογο αποτέλεσμα. Ο διαχωρισμός είναι απλός. Οι δύο παραπάνω περιπτώσεις τακτικών είναι αρκετά συνηθισμένες και με κάποια επιπλέον στοιχεία μπορούν να στεφθούν με επιτυχία.

### **5.3 Μέθοδος της πειθούς**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ένας ευέλικτος και καταξιωμένος διαπραγματευτής οφείλει να έχει διαμορφώσει αρχικά ένα κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας. Στην συνέχεια με την βοήθεια των στρατηγικών και των αντίστοιχων τακτικών που θα χρησιμοποιήσει θα προσπαθήσει να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Σημαντικός παράγοντας και συνδετικός κρίκος όλων αυτών, είναι η ικανότητα του διαπραγματευτή



να γνωρίζει την γλώσσα του σώματος αλλά και να διαθέτει την μέθοδο της πειθούς. Με την βοήθεια αυτών μπορεί να ενθαρρύνει, και γιατί όχι ακόμα και να χειραγωγήσει την αντίπαλη πλευρά έτσι ώστε να υπάρχει ένα επιτυχημένο κλείσιμο συμφωνίας. Φυσικά κάτι τέτοιο, εάν δεν είναι έμφυτο μπορεί να δημιουργηθεί από μακροχρόνια ή βραχυχρόνια πείρα στον κόσμο των επιχειρήσεων και των διαπραγματεύσεων. Αρχικά η ευγένεια και η αναγνώριση του αντιπάλου με σεβασμό είναι ένα πολύ σημαντικό χαρτί. Όπως το έθεσε και ο Μακιαβέλι: «Θεωρώ ότι είναι ένδειξη μεγάλης σωφροσύνης να αποφύγει κανείς τις απειλές και τις προσβολές εναντίον του αντιπάλου, γιατί ούτε οι απειλές ούτε οι προσβολές θα μειώσουν την δύναμη και την αξία του εχθρού. Το μόνο που θα καταφέρεις είναι να αναγκαστείς εσύ να γίνεις πιο επιφυλακτικός και να τροφοδοτήσεις το μίσος του αντιπάλου σου για το άτομο σου, ένα μίσος που δεν θα τον αφήσει σε ησυχία αν δεν τα καταφέρει κάποια στιγμή, και μετά από απεγνωσμένες συνεχείς προσπάθειες, να σε βλάψει»..

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να μπορέσει η μια πλευρά να ενισχύσει υποσυνείδητα την άλλη και έτσι να καταφέρει αυτό που επιθυμεί, δηλαδή την έγκριση της. Το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα που παρατηρείται είναι ότι κάθε πλευρά θέλει και αποβλέπει στο να γίνει αρεστή στην άλλη. Με την κατάλληλη λοιπόν γλώσσα του σώματος όπως μια ειλικρινής χειραψία ή χαμόγελο, ο διαπραγματευτής μπορεί να κάνει μια καλή αρχή. Η άλλη πλευρά θα νιώσει κατά κάποιο τρόπο γοητευμένη και μπορεί να εκτιμήσει και τον αντίπαλο. Με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο δεκτική και αντιμετωπίζει με μια πιο ήπια και λιγότερο επιφυλακτική αύρα τις προτάσεις που της παρουσιάζονται. Η συγκεκριμένη βέβαια κίνηση πρέπει να είναι προσεγμένη για να μην λειτουργήσει αντίστροφα στην πλευρά, η οποία την χρησιμοποίησε.

Ένα επιπλέον σημαντικό χαρτί το οποίο δεν πρέπει να απουσιάζει από κανενός διαπραγματευτή τα γνώρισμα και τις αξίες, είναι ο σεβασμός. Για κανένα λόγο η αντίπαλη πλευρά δεν πρόκειται να διαπραγματευτεί εάν δεν της δείξουν τον δέοντα σεβασμό και ευγένεια. Χαρακτηριστικά λοιπόν όπως ισχυρογνωμοσύνη, αλαζονεία και αυπομονησία θα πρέπει να αποφευχθούν.

Η αναγνώριση είναι σίγουρα μια από τις μεθόδους που αξίζει να σημειωθούν. Το να αναγνωριστεί ο αντίπαλος και κατά συνέπεια η δύναμη του από την άλλη πλευρά είναι ένα σημαντικό βήμα για την θετική συμμετοχή του στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Αυτό δείχνει την εκτίμηση της κάθε πλευράς προς την άλλη.

Μια επίσης τακτική που δύσκολα επιτυγχάνεται, είναι η έλλειψη εγκράτειας να παρουσιάζει ένας διαπραγματευτής άπληστα και φιλοχρήματα χαρακτηριστικά απέναντι στους υπόλοιπους. Πρέπει με τον κατάλληλο και διακριτικό τρόπο να διεκδικεί το καλύτερο για την επιχείρηση την οποία αντιπροσωπεύει χωρίς να παρουσιάζει κάποιο αρνητικό και αντιεπαγγελματικό πρόσωπο. Με αυτό τον τρόπο δεν καταφέρνει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων, στο οποίο τον έχουν θέσει οι ανώτεροί του.

Ο φόβος και η αίσθηση της πιθανής αποτυχίας πρέπει να αποβάλλονται από την ψυχολογία κάθε διαπραγματευτή, τουλάχιστον κατά την διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας. Σε αυτή την περίπτωση εμπλέκεται πάλι η γλώσσα του σώματος, η οποία κατευθύνει τον αντίπαλο στο να βγάλει ορισμένα, όχι και τόσο θετικά συμπεράσματα. Συμπεράσματα όπως, την αδυναμία του αντίπαλου συνομιλητή του και την μη σιγουριά των λόγων του. Μια τέτοια εικόνα παρουσιάζει μια αδύναμη αντίστοιχα επιχείρηση, όπου κρίνοντας από τον αντιπρόσωπό της δεν είναι ικανή να υποστηρίξει με τον καταλληλότερο τρόπο τα επιχειρήματά της. Δυστυχώς με αυτό τον τρόπο υποβαθμίζεται όλη η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και το αποτέλεσμα είναι ανεπιτυχές.

Τέλος, αν και όχι λιγότερο σημαντικό αποτελεί η συσκότιση και πιθανή παραπλάνηση της άλλης πλευράς. Μια τακτική της οποίας επιβάλλεται η αποφυγή. Η πειθώ δεν συνδυάζεται με την απόκρυψη της αλήθειας ή έστω ενός μέρους της. Μια τέτοια κίνηση από οποιαδήποτε πλευρά από τις δύο μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα τα οποία μπορούν να φτάσουν ακόμα και σε δικαστική διέξοδο.

## **5.4 Επικοινωνία**

Η επικοινωνία καθίσταται ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά που επιβάλλονται για να έχει η διαπραγμάτευση ένα ομαλό και επιτυχές αποτέλεσμα. Μέσω αυτής παίρνουν θέση σημαντικά χαρακτηριστικά όπως η σωστή επιχειρηματολογία, η αποφυγή έντονων αντιδράσεων και η ορθή αντιμετώπιση του προβλήματος στην ουσία. Με λίγα λόγια χωρίς αυτήν δεν υφίσταται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

### **5.4.1 Προβλήματα επικοινωνίας**

Για τον τόσο σημαντικό ρόλο της απαιτείται και η ανάλογη προσοχή. Σύμφωνα με καταξιωμένους διαπραγματευτές του πανεπιστημίου του Harvard, υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι επικοινωνίας, ανάμεσα τους τρεις βασικοί οι οποίοι αξίζει να σημειωθούν και είναι οι εξής:

Το αρχικό πρόβλημα επικοινωνίας είναι η παρερμηνεία. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο η μια πλευρά να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τα λεγόμενα της άλλης και έτσι να παρερμηνεύει τους σκοπούς της και να μην υπάρχει κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Γι αυτόν ακριβώς τον λόγο συνιστάται ιδιαίτερη προσοχή στην περίπτωση όπου οι δύο πλευρές της διαπραγμάτευσης μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου η διαφορετική ερμηνεία που διαθέτει μια λέξη ή φράση δεν διατυπώνεται σωστά και οδηγεί σε σφοδρές συγκρούσεις.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που μπορεί να εμφανιστεί είναι, ότι παρόλο που η μια πλευρά μπορεί να απευθύνεται με ορθά, ανοιχτά και ξεκάθαρα επιχειρήματα, η άλλη πλευρά μπορεί να μην δίνει την απαιτούμενη προσοχή. Αυτό μπορεί να προέλθει από το γεγονός ότι η άλλη πλευρά μπορεί να είναι απορροφημένη στις σκέψεις της για το πώς θα αντιμετωπίσει την όλη διαδικασία της διαπραγμάτευσης αλλά και τον απέναντι αντίπαλό της.

Ως τελευταίος κίνδυνος έχει ορισθεί, η τάση των διαπραγματευτών να ξεχνιούνται, είτε κατά λάθος είτε για να εντυπωσιάσουν, να παρασύρονται και να μονολογούν χωρίς να αφήνουν περιθώρια στην άλλη πλευρά να αντιδράσει και να συμμετάσχει στην παρούσα διαδικασία. Θεωρείται ένας αντιεπαγγελματικός τρόπος συζήτησης, εφόσον δεν υπάρχει ανάμεσα στις δύο πλευρές ίχνος συνεργασίας. Αντίθετα η συγκεκριμένη συζήτηση αποκτά μονόπλευρο ενδιαφέρον και αυτομάτως προτρέπει την άλλη πλευρά παύει να ενδιαφέρεται για την πραγματική ουσία της διαπραγμάτευσης.

Οι τρεις αυτοί κίνδυνοι είναι οι πιο συχνόι και εύκολα ένας άπειρος διαπραγματευτής μπορεί να πέσει στην παγίδα τους και να αποτύχει στον ρόλο που του έχει ανατεθεί. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένοι απλοί και αποτελεσματικοί μέθοδοι, με τους οποίους μπορεί να τους αντιμετωπίσει.

#### 5.4.2 Τρόποι επίλυσης προβλημάτων επικοινωνίας

Τους παραπάνω κινδύνους έρχονται να επιλύσουν οι ακόλουθοι τρόποι, οι οποίοι με την σειρά τους μπορούν να επιφέρουν μια πλήρης επικοινωνιακή διαπραγμάτευση.

Κυρίαρχος παράγοντας όπου μπορεί να βοηθήσει είναι η προσεκτική ακρόαση. Τι πιο ικανοποιητικό στις δύο πλευρές, να συνειδητοποιήσει ότι η μια έχει ακούσει την άλλη και έχει αντιληφθεί πλήρως τις προτάσεις της; Η συνεχής επιβεβαίωση ότι έχουν γίνει αντιληπτά τα προαναφερθέντα λεγόμενα της αντίστοιχης πλευράς είναι αρκετά σημαντικό. Αυτό επιτυγχάνεται με το να επαναλαμβάνονται τα δεδομένα, να πραγματοποιούνται ερωτήσεις και να καταρρίπτεται άμεσα οποιαδήποτε αμφιβολία δημιουργηθεί. Πιο εμπειριστατωμένα όμως οι τρόποι και οι κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να επιτύχουν μια τέτοια ακρόαση, και κατά συνέπεια μια υγιείς επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές, παραθέτονται ως εξής:

Αρχικά, μέσα σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης πρέπει να κυριαρχεί ο διάλογος. Πρέπει η κάθε πλευρά να εκφέρει την άποψή της με μέτρο και ορθά. Δεν πρέπει να ξεχνάει καμία από τις δύο πλευρές ότι ο λόγος που βρίσκονται σε αυτή την θέση είναι να συμφωνήσουν και οι δύο σε μια κοινή απόφαση. Όπως παρατηρήθηκε και σε ένα από τα παραπάνω προβλήματα επικοινωνίας, πολλοί διαπραγματευτές προτιμούν τον μονόλογο γιατί επιθυμούν να εντυπωσιάσουν το κοινό που παρίσταται στην εν λόγω συζήτηση. Μια λύση λοιπόν είναι να περιοριστεί ο αριθμός του κοινού αυτού και οποιωνδήποτε τρίτων, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε η παρουσία του Τύπου είτε κάποιο γενικό ακροατήριο, ακόμη και κάποια επιπλέον άτομα που απαρτίζουν τις ίδιες τις διαπραγματευτικές ομάδες. Στον χώρο της διαπραγμάτευσης μπορούν να βρίσκονται μόνο οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και κύριοι διαπραγματευτές όπου θα πάρουν τις σημαντικές αποφάσεις.

Ένας επιπλέον τρόπος είναι η εμφάνιση προσωπικών εκφράσεων ή συναισθημάτων χωρίς βέβαια να παρουσιάσουν κάποια ένταση ή αναστάτωση. Ο λόγος γίνεται για κάποιες δηλώσεις οι οποίες μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διάρκεια της συζήτησης χωρίς να προκαλέσουν κάποια αμυντική στάση στην άλλη πλευρά. Για παράδειγμα κάποιος διαπραγματευτής θα ήταν προτιμότερο να πει «Είμαι απογοητευμένος από την στιγμιαία αλλαγή της απόφασης σας» σε αντίθεση με « Άλλα είχαμε συμφωνήσει στην αρχή και λίγο πριν το κλείσιμο της συμφωνίας τα αλλάξατε». Η σωστή και εύστοχη χρησιμοποίηση των λέξεων σε συνδυασμό με τον κατάλληλο αισθηματικό τόνο μπορούν να αποφέρουν επιτυχή αποτελέσματα.

Τέλος όπως έγινε και αρχική αναφορά, ο διαπραγματευτής οφείλει να συζητά με μέτρο. Η εμπειρία ενός καταξιωμένου διαπραγματευτή δεν ορίζεται μόνο από το λεξιλόγιο, την πειθώ και την ευχέρεια που διαθέτει σε μια συζήτηση αλλά και από το πότε πρέπει να μην διατυπώνει ανοιχτά τις σκέψεις του και να παραμένει απαθείς σε ορισμένες περιπτώσεις. Με λίγα λόγια να προσέξει σε τι ακριβώς θα αναφερθεί και να μην ανοίξει από την αρχή ή σε λάθος χρονική στιγμή τα χαρτιά του.

Αυτοί λοιπόν είναι οι πιο συνηθισμένοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχημένη επικοινωνία και άμεση κατανόηση των δύο πλευρών δεν προβλέπει πάντα μια τελική συμφωνία. Μπορεί να έχουν κατανοηθεί πλήρως όλες οι προτάσεις και τα επιχειρήματα της κάθε πλευράς αλλά παρόλα αυτά να έρχονται σε αντίθεση και να διαφωνήσουν.

## 5.5 Αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις

Συνηθίζεται να υπάρχουν αντιπαραθέσεις, ανταγωνισμός και συγκρούσεις για το ποιας πλευράς η άποψη θα υπερισχύσει. Κάτι τέτοιο συμβαίνει για λόγους όπως:

- Ύπαρξης συγκρουόμενων στόχων, όπου αποσκοπούν στο να επιτευχτεί ο στόχος της μιας πλευράς ενάντια στην άλλη.
- Κακή επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές.
- Ασαφής κατανόηση των λεγόμενων κάποιας πλευράς.
- Διαφορετικές αντιλήψεις.

Για την αποφυγή των συγκρούσεων αυτών ένας έμπειρος και ευέλικτος διαπραγματευτής πρέπει να είναι γνώστης ορισμένων προσεγγίσεων και να τηρεί κάποιες μεθόδους. Σύμφωνα με τον D. W. Johnson, όπως αναφέρει και ο κ. Μακρυγιωργάκης Μ. στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ», τα μέρη τα οποία εμπλέκονται σε μια σύγκρουση μπορούν να επιλέξουν κάποια από τα παρακάτω στυλ αντιμετώπισης:

- Το στυλ του «καρχαρία», όπου αυτός που ενδιαφέρεται για τον στόχο του, επιβάλλει στους αντιπάλους του την δική του λύση, αδιαφορώντας για τους άλλους.
- Το στυλ της «μικρής αρκούδας», όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης θυσιάζει τους στόχους του, εξ' αιτίας της ανάγκης του για αποδοχή, θυσιάζοντας με αυτόν τον τρόπο τον δικό του στόχο για να αποφύγει την σύγκρουση.
- Το στυλ της «χελώνας», όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης ξεχνάει τον στόχο και την σχέση του με τον απέναντι.
- Το στυλ της «κουκουβάγιας», όπου ο ένας από τους δύο ενδιαφερόμενους ικανοποιείται μόνο όταν επιτευχθούν πλήρως οι στόχοι και των δύο πλευρών, ισχυροποιώντας έτσι την σχέση τους.
- Το στυλ της «αλεπούς», όπου σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται ο συμβιβασμός. Κερδίζουν δηλαδή και οι δύο πλευρές συμβιβαζόμενες με το να μειώσουν κάτι από αυτά που επιδιώκουν.

Στις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης θεωρούνται τα καλύτερα στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων, το στυλ της «κουκουβάγιας» και της «αλεπούς». Ο συνδυασμός ενός από των δύο αυτών στυλ αντιμετώπισης με την κατάλληλη στρατηγική μπορούν να δώσουν το βέλτιστο αποτέλεσμα στο τέλος της διαπραγμάτευσης.

## **6. Εμπορική τράπεζα της Ελλάδος**

### **Credit Agricole Group**

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται αναφορά της Εμπορικής τράπεζας Credit Agricole Group, όπου στην συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Αρχικά ξεκινάει με την ιστορική αναδρομή της σαν οργανισμός, με τα ανάλογα σχεδιαγράμματα, τα οποία έχουν παρθεί από πηγές του έτους 2009. Στη συνέχεια αναλύονται δύο βασικοί της παράγοντες όπου είναι η ισχύς της σαν οργανισμός παράλληλα με την εκπαίδευση την οποία προσφέρει. Γίνεται λόγος για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει και τέλος δίνονται πληροφορίες για έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς της Ευρώπης και παγκοσμίως, ο οποίος συνεργάζεται με την Εμπορική τράπεζα, Credit Agricole Group.

#### **6.1 Ιστορική αναδρομή Εμπορικής τράπεζας**

Η Εμπορική τράπεζα αποτελεί πλέον μια από τις μεγαλύτερες χρηματοπιστωτικές δυνάμεις της Ελλάδας.

Ξεκινώντας από το 1886 ιδρύεται ως Τραπεζικό Γραφείο με την επωνυμία ‘ Γρ. Εμπειροκλής ‘ από τον επικεφαλής της για ένα χρονικό διάστημα 10 ετών. Μετά από μια μακροχρόνια περίοδο καταφέρνει να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και να αποκτήσει μια ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών της. Με την επίτευξη αυτού του στόχου εγκαθιδρύεται πλέον με την επωνυμία “Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος”. Το 1952 στη διοικητική θέση βρίσκεται ο καθηγητής Στρατής Ανδρεάδης, ο οποίος ξεκινάει ένα κύκλο εξαγορών και συγχωνεύσεων άλλων τραπεζών και εταιριών. Μεταξύ των άλλων αξίζει να σημειωθούν αυτές της Ιονικής, Λιανικής και Τράπεζας Αττικής. Λόγω όμως αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου ο προκάτοχος της Σ. Ανδρεάδης αναγκάζεται να απομακρυνθεί από την θέση του και οι μετοχές να περιέλθουν σε οργανισμούς ελεγχόμενους από το Δημόσιο. Έπειτα από αυτό τα έτη 1991-2 ακολουθάνται μια συνεχής πώληση 7 θυγατρικών. Μέσα στις οποίες εμπεριέχονται η Τράπεζα Πειραιώς και τα Ναυπηγεία Ελευσίνας. Συγχρόνως, με αυτές τις ενέργειες ιδρύει νέες χρηματοπιστωτικές εταιρίες, μεταξύ αυτών, οι Leasing και Venture Capital. Έχοντας λοιπόν μια σημαντική θέση στην ελληνική αγορά και γενικά στις τραπεζικές εξελίξεις αποφασίζει να ξεκινήσει τον Ιούνιο του 2000 μια νέα και προσοδοφόρα συνεργασία με ένα από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της Ευρώπης, την Credit Agricole, όπου εδρεύει στην Γαλλία. Ξεκινώντας με ένα ποσοστό της τάξεως του 6,7%, η Credit Agricole καταλαμβάνει το 2006 το 100% της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος και την κάνει μέλος του ομίλου της. Με αυτό τον τρόπο η Εμπορική Τράπεζα αποκτά μεγαλύτερο κύρος και δυναμική παρουσία στο τραπεζικό σύστημα.

Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2009 για λογαριασμό του χρηματιστηριακού δείκτη – FTSE4Good, αξιολογήθηκαν 105 μεγάλες εταιρίες στην Ελλάδα και η Εμπορική τράπεζα τα εξής νούμερα:

Στρατηγική	52%
Εταιρική Διακυβέρνηση	73%
Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Engagement)	70%
Λειτουργική επίδοση (Operational Performance)	45%
Συνολική Βαθμολογία	60%
Κατάταξη Μεταξύ των Εγχώριων Τραπεζών	1 <sup>η</sup>
Κατάταξη στο σύνολο των 105 εγχώριων επιχειρήσεων	4 <sup>η</sup>

**Πίνακας 1.4.** Βαθμολογία Εμπορικής τράπεζας στην αξιολόγηση του 2009

Συνοπτικά ο παραπάνω πίνακας αποδεικνύει, σύμφωνα με Accountability Rating TM, ότι η Εμπορική Τράπεζα βρίσκεται :

- Στην 1<sup>η</sup> θέση με συνολική βαθμολογία 60%, συναρτήσει της στρατηγικής, της εταιρικής διακυβέρνησης, της συμμετοχής ενδιαφερομένων μερών και λειτουργικής επίδοσης μέσα στον ανταγωνιστικό χώρο.
- Στην τέταρτη θέση στην ελληνική αγορά, ανάμεσα στις 105 μεγαλύτερες επιχειρήσεις όπου συγκαταλέχθηκε και αξιολογήθηκε.

Εκτός όμως από την εγχώρια αξιολόγηση, εξετάσθηκε και από τον φορέα CRD Analytics, για λογαριασμό του δείκτη Global 1000 Sustainable Performance Leaders, και σε παγκόσμια θέση. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την μελέτη, παρατηρήθηκαν τα εξής :

Παγκόσμια Κατάταξη Έτους 2009	355 <sup>η</sup>
Βαθμολογία στα 100 Έτους 2009	39,75
Παγκόσμια Κατάταξη έτους 2008	505
Αλλαγή 2008-2009	+150
Κατάταξη ως προς την εγχώρια τραπεζική αγορά	1 <sup>η</sup> τράπεζα
Κατάταξη ως προς το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων	3 <sup>η</sup> επιχείρηση

**Πίνακας 1.5.** Βαθμολογία και κατάταξη Εμπορικής τράπεζας

Με αυτή την έρευνα και τα στοιχεία που προσκομήθηκαν από τον παραπάνω πίνακα η Εμπορική Τράπεζα αξιολογήθηκε ότι βρίσκεται:

- Στην 355<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη του έτους 2009
- Στην 1<sup>η</sup> θέση στην εγχώρια τραπεζική αγορά
- Στην 3<sup>η</sup> θέση σαν τραπεζικός φορέας στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

## **6.2 Ισχύς και εκπαίδευση**

Έχοντας πλέον μεγαλύτερη σιγουριά ως προς την ρευστότητα και το όνομα του γαλλικού ομίλου, αποσπά μια ισχυρή θέση στον χρηματοοικονομικό τομέα και ελκύει περισσότερη πελατεία. Εφόσον έχει αποσπάσει λοιπόν αυτό τον στόχο, ξεκινά να δραστηριοποιείται σε εγχώριες αλλά και διεθνείς αγορές ιδρύοντας υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Στην σημερινή δύναμη της καθίστανται 340 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 11 επιχειρηματικά κέντρα, 280 off-site ATM όπως επίσης και 99 καταστήματα στο εξωτερικό, των οποίων οι θέσεις βρίσκονται σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Αλβανία, Κύπρο, Λονδίνο και Φρανκφούρτη. Βασική τους απασχόληση είναι η χρηματοδότηση επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους τομείς του εμπορίου, της ακίνητης περιουσίας, της μεταποίησης και των κατασκευών.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί βρίσκεται στο νούμερο των 7.600 ατόμων περίπου, το οποίο εξελίσσει όσο το δυνατόν περισσότερο με σύγχρονες μεθόδους. Με αυτές φροντίζει να βελτιώνει καθημερινά την απόδοση και την γνώση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, σύμφωνα πάντα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, αλλά και να διασφαλίζει ένα κατάλληλο και υγιές περιβάλλον εργασίας για όλους μαζικά. Αυτές οι μέθοδοι επιτυγχάνονται με διάφορα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, όπως συνέδρια και διαλέξεις. Επιπλέον καινοτομεί με ένα καινούργιο τρόπο εκπαίδευσης, αυτόν της εξ' αποστάσεως. Αυτή η μέθοδος έχει τεθεί σε λειτουργία από τον Ιούνιο του 2005, η οποία προσδίδει μια νέα μορφή διδασκαλίας στους ασκούμενους η' επιπλέον γνώσεις στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τα μαθήματα από τον χώρο εργασίας τους, χρησιμοποιώντας τον δικό του υπολογιστή μέσω του τοπικού δικτύου (Intranet). Μερικά από τα προγράμματα που έχουν παρακολουθηθεί μέχρι σήμερα είναι "Πιστοποιήσεις Ασφαλιστικών Διαμεσολαβητών", "Ξέπλυμα Χρήματος", όπως και "Πρόληψη της Απάτης". Έχοντας λοιπόν αυτή την ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση, διαθέτει και ένα πρόγραμμα εκμάθησης ξένων γλωσσών, το οποίο και θεωρεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εφόδιο για την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων. Δυστυχώς η Εμπορική Τράπεζα αδυνατεί σε άμεσες και καινούργιες προσλήψεις λόγω του δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος.

## **6.3 Παροχή υπηρεσιών και προϊόντων**

Όσο αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, η γκάμα της αυξάνεται συνεχώς και οι συνεργασίες και οι παροχές της ακόμα περισσότερο. Όπως σημειώθηκε και πιο πάνω, αντικείμενο των δραστηριοτήτων της Εμπορικής Τράπεζας είναι η άμεση ικανοποίηση των πελατών της, έτσι ώστε να προτιμάται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εκτός από την άμεση εξυπηρέτηση που απαιτείται από τα εκτελεστικά όργανα της τράπεζας, οφείλεται να υπάρχει και η παρόμοια προσφορά προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά παρέχονται στους πελάτες με διάφορους τρόπους. Οι δύο βασικές κατηγορίες όπου ο συνδυασμός τους αποτελεί την επιτυχία της τράπεζας είναι δύο και είναι οι εξής:

- Τα προϊόντα α' ζήτησης. Τα συγκεκριμένα προϊόντα προκύπτουν από τις συναλλαγές που γίνονται συνήθως μέσω των ταμείων της τράπεζας ανάμεσα στους πελάτες και τους tellers. Σε αυτά συγκαταλέγονται οι καταθέσεις και οι λογαριασμοί, δηλαδή οπουδήποτε προϊόν παρέχει άμεση και ίσως προσωρινή ρευστότητα στο κατάστημα.
- Στα επενδυτικά προϊόντα. Οπου συνήθως προκύπτουν από συναλλαγές μεταξύ των πελατών και των πελατειακών εργαζομένων της τράπεζας. Αυτά τα προϊόντα προκύπτουν από προθεσμιακές καταθέσεις και δάνεια, τα οποία μπορούν να δώσουν μια μακροπρόθεσμη ισχύ στο κατάστημα ακόμα και μέχρι 10 έτη.

Τα είδη των προϊόντων διαφέρουν και οφείλουν να έχουν ιδιαίτερα ανταγωνιστική ισχύ για να μπορούν να προσδίδουν το αναμενόμενο κύρος στο κατάστημα και κατ' επέκταση στον όμιλο της τράπεζας. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με όριο του στόχου που δίδεται κάθε φορά. Για παράδειγμα σε κάθε κατάστημα της εμπορικής τράπεζας είχε ορισθεί στόχος να προωθηθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν προθεσμιακής κατάθεσης μέσα σε χρονικό διάστημα 40 ημερών και να αποκομισθεί το ποσό των 150.000 ευρώ. Η συγκεντρωτική και ομαδική προσπάθεια όλων των καταστημάτων θα αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και θα αποφέρει το αναμενόμενο κύρος στον όμιλο, δίνοντας του μια σημαντική θέση την ελληνική τραπεζική αγορά.

## **6.4 Όμιλος Credit Agricole**

Η ιστορία του μεγαλύτερου χρηματοπιστωτικού οργανισμού της Γαλλίας ξεκινάει από το 1894, με τον επονομαζόμενο νόμο 1894, ο οποίος επέτρεψε την δημιουργία τοπικών γεωργικών πιστωτικών τραπεζών με κυρίαρχο υποστηρικτή του τον τότε Υπουργό Γεωργίας, Jules Meline. Το 1899, όμως, ο συγκεκριμένος νόμος αντιμετωπίζει διάφορα οικονομικά προβλήματα, όπως ελλείψεις κεφαλαίων και ανεπαρκείς εγγυήσεις για τους μικρούς γεωργούς. Για να ανταπεξέλθει η γαλλική κοινότητα σε αυτά τα προβλήματα προβλέπει με την σειρά της, τον νόμο 1899, όπου ανασυντάσσει την επιτροπή του Υπουργείου Γεωργίας και καθορίζει τις Περιφερειακές Τράπεζες της Credit Agricole Murtuel, όπου το 1<sup>ο</sup> κίολας έτος τις βρίσκει 9 σε αριθμό. Μεθοδικά και σωστά προγραμματισμένα λοιπόν, μέσα στα επόμενα ξεκινάει να δημιουργείται και να εξαπλώνεται ο χρηματοοικονομικός "κολοσσός" της Credit Agricole. Οι διάφορες εξαγορές και συγχωνεύσεις την βρίσκουν τα έτη 2006-2008 να κατακτά στον τομέα της λιανικής τραπεζικής ανάπτυξης, την Αίγυπτο, την Ουκρανία, την Σερβία, την Ελλάδα, την Ιταλία και τέλος την Πορτογαλία. Από το 2008 και μετά κατακτά την θέση της Τράπεζας της χρονιάς σε παγκόσμιο επίπεδο και μετρά ήδη 8 θυγατρικές.

Σύμφωνα με τα σημερινά στοιχεία και τις ανάλογες οικονομικές πηγές ο όμιλος της Credit Agricole έχει την ακόλουθη θέση στα παρακάτω επίπεδα :

- Νο 1 στη Γαλλία, διαθέτοντας το 28% της αγοράς των καταναλωτών



- Νο 1 στην Ευρώπη σε κέρδη λιανικής τραπεζικής
- Νο 1 στη Γαλλία και στην Ευρώπη στην συλλογική διαχείριση ενεργητικού
- Ηγετικός ευρωπαϊός παίκτης στον καταναλωτικό δανεισμό
- Νο 2 στη Γαλλία και Νο 11 στην Ευρώπη στον τομέα των ασφαλειών και
- Νο 1 στη Γαλλία, Νο 3 στην Ευρώπη και Νο 7 παγκοσμίως σε όρους ιδίων κεφαλαίων Tier 1.

Επίσης:

- Διαθέτει περισσότερους από 160.000 υπαλλήλους σε 74 χώρες
- Διαθέτει 58.000.000 ιδιώτες πελάτες παγκοσμίως
- Διαθέτει 11.850 καταστήματα σε περισσότερες από 20 χώρες

Η συνεργασία της με την Εμπορική τράπεζα της Ελλάδος και στη συνέχεια η εξαγορά της έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον στους Έλληνες καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει γιατί σύμφωνα με τις οικονομικές συνθήκες της σημερινής ελληνικής αγοράς και του φόβου για μια πιθανή πτώχευση, η ύπαρξη του ονόματος ενός τόσο μεγάλου χρηματοπιστωτικού οργανισμού και η στήριξή του, επιδρά στην τελική επιλογή του πελάτη. Οι Jean-Paul Chifflet και Jean-Marie Sander που αποτελούν ανώτατα στελέχη του γαλλικού ομίλου σε πρόσφατη ανακοίνωση τους αναφέρουν ότι έχουν παρθεί μια σειρά από μέτρα προκειμένου να υπάρχει μια προσαρμογή στις προκλήσεις της κρίσης ρευστότητας και του κρατικού χρέους. Τονίζουν ιδιαίτερα ότι οδηγός του 2012 είναι η εξυπηρέτηση των πελατών με γνώμονα την κοινή λογική.

## **7. Η χρησιμότητα του εργαλείου της διαπραγμάτευσης στην Εμπορική τράπεζα**

Στο παρών κεφάλαιο παρουσιάζεται η χρησιμότητα της διαπραγμάτευσης στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό οργανισμό Εμπορική τράπεζα Credit Agricole Group. Οι παρακάτω πληροφορίες συλλέχθηκαν μέσω του εργαλείου της συνέντευξης με χρήση εμπειριστατωμένου ερωτηματολογίου. Η συνέντευξη δόθηκε στην κα Νικηφόρου Ελένη, όπου κατέχει την θέση της διευθύντριας στο κατάστημα Εμπορικής Τράπεζας Γ. Παπανδρέου (738), την Παρασκευή στις 17/2/2012 στις 16:00 το απόγευμα. Το περιεχόμενο της συζήτησης περιείχε πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο έχει επηρεάσει το σημερινό οικονομικό περιβάλλον τον τραπεζικό τομέα, την θέση του εργαλείου της διαπραγμάτευσης στην συγκεκριμένη περίπτωση, τις περιπτώσεις στις οποίες χρησιμοποιείται όπως επίσης και τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να υπάρξουν κατά την διάρκεια του. Τέλος γίνεται αναφορά στο εάν τα σημερινά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων είναι τα επιδιωκόμενα ή όχι.

### **7.1 Η θέση της Εμπορικής τράπεζας στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον**

Τον τελευταίο χρόνο κυριαρχεί μια ατελείωτη ύφεση, η οποία έχει απορυθμίσει πλήρως όλο το οικονομικό και χρηματοπιστωτικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του είναι η πιεσμένη αγορά, ο αριθμός προβληματικών επιχειρήσεων και το μεγάλο πρόβλημα χρηματοδότησης από τον τραπεζικό τομέα. Η επιρροή της ύφεσης αυτής είναι εμφανής σε αρκετούς τομείς και ιδιαίτερα στα κέρδη. Η διαφορά με τα προηγούμενα χρόνια φαίνεται έντονα λόγω των μεγάλων επιτοκίων που υπήρχαν στις χορηγήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχουν υπέρογκα κέρδη στη διάθεση της τράπεζας. Τα σημερινά οικονομικά συμβάντα έχουν τις εξής επιπτώσεις :

- Υπάρχει μια συνεχής πτώση των χορηγήσεων με αποτέλεσμα να συμπιέζονται τα κέρδη. Το γεγονός αυτό φαίνεται τόσο από τα σταθερά κέρδη των επιτοκίων στα δάνεια, τα λεγόμενα spread όσο και από τις ελλείψεις των παράλληλων εργασιών. Οι παράλληλες αυτές εργασίες είναι συνήθως τα καταναλωτικά δάνεια, τα ασφαλιστήρια, οι πιστωτικές κάρτες όπως επίσης και οι καταθέσεις. Για παράδειγμα, εάν κάποιος πελάτης κάνει αίτηση για στεγαστικό δάνειο, παράλληλα θα του επιβληθεί και η χορήγηση ενός ασφαλιστηρίου πυρός και σεισμού.
- Η ύπαρξη φόβου του καταναλωτικού κοινού. Η οικονομική δυσχέρεια το προτρέπει να στέλνει μεγάλα χρηματικά ποσά στο εξωτερικό ή να τα τοποθετεί σε θυρίδες. Η κίνηση αυτή συνηθίζεται ιδιαίτερα γιατί δίνει στους πελάτες την σιγουριά και την ασφάλεια των χρημάτων τους σε περίπτωση πτώχευσης της χώρας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την συνεχή εξάντληση διαθέσιμων από τα ταμειωτήρια.
- Δεν υπάρχουν βάσεις πλέον για να ενισχύσουν τον βραχυπρόθεσμο διατραπεζικό δανεισμό, το λεγόμενο overnight. Στον καθημερινό έλεγχο των τραπεζικών συστημάτων μερικές φορές μπορεί να παρατηρηθεί κάποια έλλειψη. Στην περίπτωση αυτή δημιουργείται ένα είδος δανεισμού έτσι ώστε να υπάρξει η

απαιτούμενη εξισορρόπηση κάθε τράπεζας ξεχωριστά. Μετά όμως από την κρίση της Αμερικής τον Νοέμβριο του 2008 αυτό το σύστημα έπαψε να ισχύει. Η εξάπλωση συνεχίστηκε και έφερε σαν αποτέλεσμα να τεθούν σαν ενέχυρο τα ομόλογα και η παροχή των διαθέσιμων να γίνεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

- Ξεκίνησε η έκθεση των ελληνικών ομολόγων. Για παράδειγμα μπορεί να γίνει αγορά ομολόγων 100.000.000 ευρώ, ενώ η πραγματική τους τελική αξία να αναλογεί στο μισό, δηλαδή στο ποσό των 50.000.000 ευρώ. Αυτή η επίπτωση οδήγησε σε μια έντονη μείωση της ρευστότητας της Εμπορικής Τράπεζας όπως και στις υπόλοιπες ελληνικές τράπεζες.
- Υπάρχει πλέον μια εκτίναξη του ποσοστού των επισφαλών και κόκκινων δανείων. Σε κάθε χρηματοπιστωτικό οργανισμό το όριο που τίθεται για τα την χορήγηση δανείων και την συνεχή εξόφληση τους δεν πρέπει να υπερβαίνει το 12%. Με τα σημερινά δεδομένα το ποσοστό αυτό έχει ανέλθει στο 35%. Αποτέλεσμα αυτής της αύξησης είναι η εμπλοκή των Blackrock, οι οποίοι είναι ελεγκτικοί μηχανισμοί, χορηγημένοι από την Τράπεζα Ελλάδος.

Οι παραπάνω επιπτώσεις είναι συνοπτικά από τις κυριότερες που έχουν συμβάλει στην μείωση ρευστότητας της Εμπορικής Τράπεζας και γενικότερα του τραπεζικού συστήματος στο εγχώριο περιβάλλον. Η εμφανέστερη και πιο συνήθεις που ορίζει αυτή την κατάσταση είναι η κατακόρυφη πτώση των καταθέσεων και γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια από το διοικητικό κομμάτι της τράπεζας για την επάνοδο του. Σε ένα περιβάλλον λοιπόν με μειωμένη αγοραστική δύναμη και πωλήσεις η Εμπορική Τράπεζα έχει ξεκινήσει να λαμβάνει μια σειρά μέτρων προκειμένου να προσαρμοστεί σε αυτές τις προκλήσεις.

## **7.2 Ο τομέας των διαπραγματεύσεων στην Εμπορική τράπεζα**

Όπως και σε κάθε άλλο χρηματοπιστωτικό οργανισμό, έτσι και στην Εμπορική Τράπεζα Credit Agricole Group, η διαπραγμάτευση γίνεται για την προσέγγιση αλλά και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της. Απευθύνεται κατ' αρχήν σε υφιστάμενους πελάτες όπου η Τράπεζα έχει μια ιστορικότητα μαζί τους αλλά και σε νέους με στόχο τον εμπλουτισμό του πελατολόγιου της. Οι διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν χώρα είναι ανάμεσα σε δύο συναλλασσόμενα μέρη όπου απαιτούνται για την περίπτωση τους, βελτιωτικές ενέργειες σε ότι αφορά το τραπεζικό σύστημα. Κύριοι στόχοι των πελατειακών συμβούλων, των οποίων κύρια απασχόληση τους είναι η εξυπηρέτηση των πελατών σε περιπτώσεις δανείων και καταθέσεων, είναι :

- Ο εμπλουτισμός της δέσμης των επενδυτικών λύσεων προς όφελος της πελατείας της τράπεζας.
- Η δραστηριοποίηση στην αγορά συγκεκριμένων προϊόντων.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς στην τράπεζα.

Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι, για τη σωστή άσκηση της διαπραγμάτευσης απαιτείται και η ανάλογη προεργασία. Στον συγκεκριμένο τομέα

εξειδικεύονται περισσότερο οι πελατειακοί σύμβουλοι, στους οποίους και παραδίδονται σεμινάρια του συγκεκριμένου είδους.

Αρχικά λοιπόν για να μπορέσουν να προσελκύσουν και στη συνέχεια να διαπραγματευτούν με τους πελάτες, οφείλουν να είναι κατάλληλα και ορθά πληροφορημένοι. Τόσο όσο αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας και τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει όσο και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, έτσι ώστε να μπορέσει να υπερισχύσει. Για τον λόγο αυτό λοιπόν, γίνεται μια μελέτη του οδηγού προϊόντων της Τράπεζας. Για μια πιο εμπειριστατωμένη όμως ενημέρωση του πελάτη, στα νέα προϊόντα συμπεριλαμβάνεται ένας συγκριτικός πίνακας με τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού για να μπορέσει να συγκρίνει.

Για την σωστή διαπραγμάτευση και εν συνεχεία, επίτευξη του στόχου πρέπει να έχει προηγηθεί η δημιουργία κατάλληλου κλίματος από την αρχή της συζήτησης. Αυτό επιτυγχάνεται με ένα χαμόγελο, μια θερμή χειραψία και φυσικά την χρήση πληθυντικού. Στην συνέχεια τίθενται ερωτήσεις ενδιαφέροντος για το θέμα το οποίο θα είναι προς συζήτηση. Στην προκειμένη περίπτωση οι ερωτήσεις αφορούν θέματα δανείων, προθεσμιακών καταθέσεων και γενικά διάφορων χρηματοοικονομικών προγραμμάτων. Ο συνδυασμός της σωστής πληροφόρησης με το φάσμα επιλογών που δίνει ο αντίστοιχος πελατειακός σύμβουλος μπορούν να διαμορφώσουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Για την τελική απόφαση του πελάτη στο ζήτημα που τον αφορά παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του προγράμματος που επιθυμεί και παραθέτονται εναλλακτικές προτάσεις με στόχο να επικρατήσει η πρόταση της τράπεζας.

### **7.3 Λόγοι διαπραγμάτευσης**

Στην τρέχουσα περίοδο το εργαλείο της διαπραγμάτευσης στον τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα στην Εμπορική τράπεζα Credit Agricole Group, χρησιμοποιείται περισσότερο σε δύο κυρίως τομείς. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Οι ρυθμίσεις και επαναδιαπραγματεύσεις δανείων με ληξιπρόθεσμες οφειλές. Στην περίπτωση αυτή πολλοί πελάτες που τους έχει χορηγηθεί κάποιο δάνειο, δεν καταφέρνουν να συμβαδίσουν με τα οικονομικά δρώμενα της χώρας και κατ'επέκταση αδυνατούν να εξοφλήσουν την τρεχούμενη δόση. Για αυτό τον λόγο απευθύνονται στον πελατειακό σύμβουλο του καταστήματος και αυτός με την σειρά του ακολουθεί κάποιες προκαθορισμένες ενέργειες. Το αποτέλεσμα που αποσκοπούν συνήθως είναι η μείωση του ποσού της δόσης σε συνδυασμό με αύξηση του αριθμού των δόσεων. Ο πελατειακός σύμβουλος στέλνει το αίτημα του πελάτη στα κεντρικά της διοίκησης και αναμένει την αντίστοιχη έγκριση του ή όχι.
- Πρόσκτηση των καταθέσεων από τον ανταγωνισμό. Το εργαλείο της διαπραγμάτευσης διαθέτει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο σε αυτή την περίπτωση. Η αβεβαιότητα στον σημερινό τραπεζικό τομέα είναι αρκετά έντονη. Ο φόβος μια επερχόμενη πτώχευσης έχει δημιουργήσει μια επιφυλακτικότητα στο καταναλωτικό κοινό. Η σημερινή αγορά πλέον απαρτίζεται από πελάτες που τους χαρακτηρίζει μια μετριοπάθεια, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία βραχυπρόθεσμων σχεδίων με όσο το δυνατό εφικτούς στόχους και αποφυγή κινδύνων. Το κάθε χρηματοπιστωτικό σύστημα λοιπόν προσπαθεί να ελκύσει καινούργια πελατεία με απώτερο σκοπό να ενισχύσει την ρευστότητα του. Θέτοντας ελκυστικά οικονομικά προγράμματα και κάνοντας καλή χρήση διαπραγμάτευσης προσπαθούν να

αποσπάσουν πελάτες από το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα κριτήρια των πελατών έχουν δυσκολέψει άρα οι πελατειακοί σύμβουλοι οφείλουν να είναι σωστά πληροφορημένοι και να τους δώσουν τα κατάλληλα στοιχεία για να μπορούν πλέον να τους έχουν στην λίστα του πελατολογίου τους.

Στους δύο αυτούς κυριότερους λόγους διαπραγμάτευσης η τακτική που χρησιμοποιείται είναι κυρίως για το συμφέρον της τράπεζας. Αποσκοπεί δηλαδή να αυξήσει την ρευστότητα της και να αναδείξει το όνομα της στην σημερινή αγορά. Με αυτό τον τρόπο προσδοκά να υπερισχύσει προσφέροντας στο καταναλωτικό κοινό την μέγιστη σιγουριά και άνεση που μπορεί να διαθέτει.

#### **7.4 Κίνδυνοι και δυσκολίες κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, το εργαλείο της διαπραγμάτευσης είναι βασικό στοιχείο για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Ο πελατειακός σύμβουλος πρέπει να διαθέτει όλες τις ικανότητες ενός σωστού διαπραγματευτή. Οφείλει να πληροφορεί πλήρως, να ασκεί μια διακριτική πίεση και να αφήνει τον πελάτη να λαμβάνει αποκλειστικά μόνος του την δική του απόφαση.

Εκτός όμως από αυτή την περίπτωση ο πελατειακός, οφείλει να αναδεικνύει τις διαπραγματευτικές του ικανότητες και σε άλλες περιπτώσεις και μια από αυτές είναι να μπορεί να φέρει εις πέρας, οποιαδήποτε δυσκολία εμφανιστεί κατά την διάρκεια της διαδικασίας αυτής. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διαπραγμάτευση με ένα δυσσαρεστημένο πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση ο πελατειακός διατηρεί την ψυχραιμία του και ξεκινάει κάνοντας αρχικά ένα σύντομο ψυχολογικό προφίλ του πελάτη, θέτοντας του τις απαιτούμενες ερωτήσεις. Έχοντας επικεντρωθεί σε αυτές, προσπαθεί να του δώσει τις ανάλογες λύσεις, στο πρόβλημα που του προκάλεσε αυτή την δυσάρεσκεια. Με αυτό τον τρόπο προσδοκά να ανατρέψει την κακή διάθεση. Στην συνέχεια του θέτει τα αντίστοιχα επιχειρήματα του. Κύριος στόχος του είναι να δείξει στον πελάτη την προστιθέμενη αξία του, δηλαδή τα πλεονεκτήματα που διαθέτει.

Γενικά ο συνδυασμός της γνώσης και του τρόπου διαπραγμάτευσης αποτελούν τα κυρίαρχα συστατικά για την σωστή και επιτυχημένη λειτουργία της συγκεκριμένης διαδικασίας. Πόσο μάλλον στην σημερινή αγορά όπου η καχυποψία του κόσμου και ο ανταγωνισμός κυριαρχούν.

#### **7.5 Τα σημερινά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων στην Εμπορική τράπεζα**

Η ρεαλιστική εικόνα των διαπραγματεύσεων στην Εμπορική τράπεζα Credit Agricole Group δείχνει ότι τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιδιωκόμενα. Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει αρκετά το καταναλωτικό κοινό και το θέτει σε μια επιφυλακτική και ανασφαλή θέση. Οι καθημερινές αξιολογήσεις το αποδεικνύουν συνεχώς. Οι στόχοι που θέτονται σε κάθε κατάσταση ξεχωριστά πληθαίνουν. Για να αποφύγει το κάθε κατάσταση ξεχωριστά την ύπαρξη του στην λεγόμενη 'red line' πρέπει να συνυπάρχουν σε εφικτό επίπεδο δύο σημαντικοί παράγοντες, αυτοί των προϊόντων 1<sup>ης</sup> ζήτησης και αυτοί των επενδυτικών προϊόντων. Εάν ένας από τους δύο αυτούς

παράγοντες μειώσει την απόδοση του τότε χάνεται η συνολική ισορροπία του καταστήματος.

Οι διαπραγματεύσεις έχουν και εδώ σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα στον παράγοντα των επενδυτικών προϊόντων. Σε μια περίοδο λοιπόν όπου οι επαναδιαπραγματεύσεις στον τομέα των δανείων ανθίζουν, το τελικό αποτέλεσμα είναι εμφανώς δυσοίωνο για τον τραπεζικό τομέα. Όταν δηλαδή χορηγείται σε κάποιο πελάτη ένα δάνειο και μετά από ένα χρονικό διάστημα αδυνατεί να εξοφλήσει τις απαιτούμενες δόσεις έπεται ρύθμιση του δανείου αυτού, για να μπορέσει να μειωθεί η δόση. Μόλις επιτευχθεί η πρώτη μείωση ακολουθεί η επόμενη διαπραγμάτευση και αναιρεί την αμέσως προηγούμενη.

## **8. Συμπεράσματα εργασίας**

Σε αυτό το κεφάλαιο παραθέτονται τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, τα οποία εξήχθησαν από τις δευτερογενείς έρευνες που εμπεριέχονται στο θεωρητικό κομμάτι σε συνδυασμό με το ερευνητικό εργαλείο της συνέντευξης που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά παρουσιάζεται η χρησιμότητα της διαπραγμάτευσης σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον σαν το σημερινό και στην συνέχεια, πιο συγκεκριμένα μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Έπειτα δίνεται η καταλληλότερη στρατηγική που μπορούν να ακολουθήσουν τα δύο μέλη της διαπραγμάτευσης για να καταλήξουν στο βέλτιστο αποτέλεσμα. Τέλος παραθέτονται τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά και δεξιότητες που θα μπορούσε να έχει ένας διαπραγματευτής για να για επιτύχει στο κλείσιμο μιας ευέλικτης και κερδοφόρας συμφωνίας.

### **8.1 Ο ρόλος των διαπραγματεύσεων σε ένα περιβάλλον ύφεσης**

Σε ένα οικονομικό περιβάλλον όπου κυρίαρχη θέση έχουν η αύξηση της ανεργίας και οι συνεχής μειώσεις μισθών, η ανάγκη για διευθέτηση και ανεύρεση άμεσων λύσεων σε μικρό χρονικό διάστημα, είναι μεγάλη. Για να μπορέσει να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την υπάρχουσα ύφεση πρέπει να τεθούν σε λειτουργία οι πιο καταρτισμένες και εκλεπτυσμένες διαπραγματευτικές δεξιότητες. Ο κόσμος των επιχειρήσεων λοιπόν οφείλει να διαθέτει μια γκάμα κατάλληλων διαπραγματευτών για να ανταπεξέλθει στις σημερινές προκλήσεις.

Η διαπραγμάτευση σαν εργαλείο έχει καθοριστικό ρόλο σε πολλά επίπεδα, τα οποία μπορεί να είναι είτε εθνικά είτε διεθνής. Δεν είναι λίγες οι φορές που γίνεται λόγος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για τις διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται ανάμεσα σε ανώτατα πρόσωπα της χώρας και άλλων κρατών. Οι προσπάθειες για την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της χώρας είναι έντονες και συχνά χωρίς αποτέλεσμα. Για αυτό τον λόγο δυστυχώς παρατηρούνται σήμερα πολλά συλλαλητήρια και διαδηλώσεις όπου οι εργαζόμενοι απαιτούν τα πλήρη δικαιώματά τους.

Σύμφωνα με το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, το σημερινό δυσμενές οικονομικό περιβάλλον προκαλεί στο καταναλωτικό κοινό μια αίσθηση αβεβαιότητας. Οι επιπτώσεις που έχουν δημιουργηθεί οδηγούν σε ένα από τα πιο γνωστά προβλήματα, αυτό του τραπεζικού τομέα. Ο φόβος της πιθανής πτώχευσης κυριαρχεί με αποτέλεσμα να οδηγεί κάθε Έλληνα πολίτη στις τράπεζες για ολική ανάληψη καταθέσεων αλλά και συνεχής επαναδιαπραγματεύσεις δανείων. Στόχος όλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι να επαναφέρουν την σιγουριά στους πελάτες τους. Ο ρόλος των διαπραγματεύσεων λοιπόν απόκτα περισσότερες δεξιότητες για να καταρρίψει όλες τις πιθανές φοβίες.

Στον επιχειρηματικό κόσμο οι συνθήκες είναι ίδιες, ίσως ακόμα δυσκολότερες. Τα στελέχη κάθε επιχείρησης ξεχωριστά ψάχνουν να βρουν κατάλληλα πρόσωπα για να τους εκπροσωπήσουν και να υπερισχύσουν σε σημαντικές και δύσκολες διαπραγματεύσεις με αντιπάλους. Τι στρατηγικές θα χρησιμοποιηθούν; Τι αποτελέσματα θα έχουν σε μια περίοδο όπου στόχος είναι η επιβίωση και η ελάχιστη ζημία; Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και τα περιθώρια μικρά.

## **8.2 Η καταλληλότερη μέθοδος στρατηγικής**

Ο συνηθέστερος τρόπος για να λήξει μια διαπραγμάτευση με το βέλτιστο αποτέλεσμα είναι με την χρήση της στρατηγικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης, ή αλλιώς διαπραγμάτευση «win – win» .

Οι δύο πλευρές συνεργάζονται έτσι ώστε να βγουν και οι δυο κερδισμένες. Το κλίμα δεν είναι εχθρικό και κύριος στόχος είναι η αμοιβαία ικανοποίηση και των δύο πλευρών εφόσον δεν είναι ατομικό το κέρδος. Αυτό συμβαίνει γιατί τα συμφέροντα μπορεί να είναι διαφορετικά αλλά όχι αντίθετα. Η στρατηγική αυτή βοηθάει στο να συζητηθούν πολλά ζητήματα και προτιμάρει όταν η συμφωνία περιλαμβάνει πολλούς οικονομικούς όρους.

Επιπλέον είναι λογικό ότι, εφόσον θα ικανοποιηθούν και τα δύο πρόσωπα της συμφωνίας αυτής, θα αναπτυχθεί μεταξύ τους μια βραχυπρόθεσμη και παράλληλα μακροπρόθεσμη σχέση. Σε μια μελλοντική δηλαδή διαπραγμάτευση ανάμεσα στις δύο αυτές πλευρές και των προσώπων που εκπροσωπούν, θα είναι πιο εύκολο και γρήγορο να βρουν μια ευέλικτη και δημιουργική λύση.

Ο κάθε διαπραγματευτής από την πλευρά του, ξεκινάει μια συμφωνία η οποία θα τον ωφελήσει πλήρως. Η κίνηση λοιπόν θα μπορούσε να είναι να μην δημιουργήσει εχθρούς αλλά συμμάχους.

## **8.3 Ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής**

Έτσι έχοντας λάβει υπόψη τα παραπάνω, μια διαπραγμάτευση μπορεί να στεφθεί με επιτυχία έχοντας αρχικά καταστρώσει τα κατάλληλα σχέδια προετοιμασίας αλλά και υλοποιώντας τα, κατά την διάρκεια της. Επιλέγοντας τον τρόπο διαπραγμάτευσης που θα χρησιμοποιηθεί και πληρώνοντας όλες τις προϋποθέσεις του διαμορφώνοντας στρατηγικές και τακτικές προσέγγισης του αντιπάλου, ο διαπραγματευτής διακατέχει θετικές προοπτικές. Συνοψίζοντας λοιπόν όλες τις πληροφορίες που δίδονται στην έρευνα, μπορούν να παρουσιαστούν συνοπτικά και περιεκτικά, οι γενικές δεξιότητες των αποτελεσματικών διαπραγματευσέων.

Ο διαπραγματευτής, λοιπόν θα πρέπει:

- Να είναι κατάλληλα ενημερωμένος και προετοιμασμένος. Να φροντίσει να έχει συγκεντρώσει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί για την άλλη πλευρά πριν την πραγματοποίηση της διαπραγμάτευσης.
- Να έχει ορίσει εξ' αρχής την καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας, όπως επίσης και την τιμή αποχώρησης της.
- Να συμβαδίζει με την αρχική συμφωνία, αναγνωρίζοντας τις πληροφορίες που του δίδονται, το χρονοδιάγραμμα όπως επίσης τις διαδικασίες και τους συνδέσμους.
- Να μπορεί να αναγνωρίζει πιθανά εμπόδια για την επίτευξη της συμφωνίας.
- Να έχει κατάλληλα διαμορφωμένο το προφίλ του, έτσι ώστε να του προσδίδει ένα επαγγελματικό αλλά συγχρόνως και ανθρώπινο ύφος.



- Να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας, έτσι ώστε να κερδίζει τον σεβασμό της άλλης πλευράς.
- Να διαθέτει ψυχραιμία, υπομονή αλλά συγχρόνως να μην αλλοιώνει τα ηγετικά του χαρακτηριστικά, διατηρώντας μια θετική και επίμονη στάση .
- Να μην ψεύδεται αλλά ούτε και να διαστρεβλώνει τα λεγόμενα του συνομιλητή του κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης..
- Να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του.
- Να διευκρινίζει τα λεγόμενα του και με διακριτικό τρόπο να απαιτεί από τον συνομιλητή του το ίδιο.
- Να διαθέτει αυτοέλεγχο, έτσι ώστε να μην παρουσιάζει την εικόνα ενός τρομοκρατημένου διαπραγματευτή.
- Να χειρίζεται κατάλληλα τις δύσκολες αντιρρήσεις.
- Να διαχειρίζεται κατάλληλα και ορθά την εξουσία που του αναλογεί.
- Να καταφέρνει να ελέγχει τις ξαφνικές εντάσεις που μπορούν να δημιουργηθούν και αν τις έχει προβλέψει να προσπαθήσει να τις αποφύγει.
- Να φροντίζει να καταγράφει προσωπικά κάθε όρο που παρουσιάζεται ακόμα και αν συνταχθούν επίσημα έγγραφα από δικηγόρους.
- Να φροντίσει να διατηρήσει τις καλές σχέσεις με την άλλη πλευρά σε κλίμα εμπιστοσύνης και επικοινωνίας για περίπτωση επανάληψης μελλοντικής συνεργασίας.
- Να φροντίσει να είναι εξοπλισμένος με τα απαραίτητα έγγραφα και να έχει κάνει σωστή διαχείριση της μη λεκτικής επικοινωνίας.

## 9. Βιβλιογραφία

Για την εκπόνηση της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω βιβλία και ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rollin

Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

### Ξένη Βιβλιογραφία:

Harvard Business School Press. (2008). *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις*. Αθήνα : Κριτική

The ' V' . (2000). *The Mafia Manager*. Αθήνα: Εκδόσεις Περίπλους

Fisher, R. και Uri, W. και Patton, B. (2002). *Πετυχαίνω την συμφωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

Lewicki, R. και Saunders, D. και Minton, J. (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική

### Ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

Το οικονομικό περιβάλλον (χ.χ). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST) . Ανακτήθηκε στις 02/ 04/ 2012

Δείκτης τιμών καταναλωτή (χ.χ) Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p\\_param=A0515](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A0515). Ανακτήθηκε στις 15/02/2012

*Negotiation is a dialogue* (χ.χ). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation> . Ανακτήθηκε στις 12/08/2011

*Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις* (χ.χ) Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο [http://www.aqs.gr/?cat\\_id=677](http://www.aqs.gr/?cat_id=677) . Ανακτήθηκε στις 12/08/2011

*How to negotiate* (χ.χ). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&tl=el&u=http%3A%2F%2Fwww.how-to-negotiate.com%2F> . Ανακτήθηκε στις 12/08/2011

Η ιστορία της Εμπορικής τράπεζας (χ.χ) . Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki\\_group/company\\_profile.jsp?page=2&docid=398CF27768F850B552667F377CCB5D&cabinet=Group&lang=gr](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki_group/company_profile.jsp?page=2&docid=398CF27768F850B552667F377CCB5D&cabinet=Group&lang=gr) . Ανακτήθηκε στις 25/01/2012

Ανθρώπινο δυναμικό (χ.χ) . Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki\\_group/group\\_story.jsp?docpath=/gr/Group/static/workforce&section=work](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki_group/group_story.jsp?docpath=/gr/Group/static/workforce&section=work) . Ανακτήθηκε στις 25/01/2012

Η Εμπορική τράπεζα (χ.χ). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki\\_group/group\\_story.jsp?docpath=/gr/Investor/static/group\\_id&section=id](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/emporiki_group/group_story.jsp?docpath=/gr/Investor/static/group_id&section=id) . Ανακτήθηκε στις 25/01/2012

Fin 2007 (χ.χ). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Nous-connaitre/Histoire> . Ανακτήθηκε στις 27/01/2012

## Παράρτημα

### Παράρτημα Α: Συνέντευξη έρευνας

#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 17/02/12,στις 16.00 από την κα Νικηφόρου Ελένη, η οποία διαθέτει την θέση της υποδιευθύντριας στο κατάστημα Γ. Παπανδρέου της Εμπορικής Τράπεζας. Σε αυτή την συνέντευξη παρατέθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις και δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις.

#### Ερώτηση 1<sup>η</sup>

Ποια είναι η άποψη σας για το σημερινό οικονομικό περιβάλλον;

#### Απάντηση:

Παρατηρείται:

- Πιεσμένη αγορά
- Πολλές προβληματικές επιχειρήσεις
- Μεγάλα προβλήματα χρηματοδότησης από τράπεζες, κατά συνέπεια έλλειψη ρευστότητας
- Μειωμένη αγοραστική δύναμη και επομένως μειωμένη κατανάλωση και πτώση των πωλήσεων

#### Ερώτηση 2<sup>η</sup>

Πως θεωρείται κατά την άποψη σας ότι έχει επηρεαστεί ο τραπεζικός τομέας από το σημερινό οικονομικό περιβάλλον ;

#### Απάντηση:

Η επιρροή είναι μεγάλη, ιδιαίτερα στους τομείς των καταθέσεων και των χορηγήσεων. Παλαιότερα υπήρχαν μεγάλα επιτόκια σε χορηγήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχουν

υπέρογκα κέρδη στην διάθεση της τράπεζας. Ο σημερινός τραπεζικός τομέας έχει αλλάξει ριζικά. Πλέον :

- Υπάρχει μείωση χορηγήσεων σε εξωφρενικό σημείο με αποτέλεσμα να συμπιέζονται τα κέρδη των τραπεζών. Τόσο από τα spread των επιτοκίων όσο και από την έλλειψη παράλληλων εργασιών.
- Μείωση ρευστότητας λόγω μείωση καταθέσεων.
- Εξάντληση διαθέσιμων από ταμειυτήρια. Οι πελάτες προτιμούν να διαθέσουν τις καταθέσεις τους σε κάποια θυρίδα ή ακόμα και στο εξωτερικό.
- Από την κρίση της Αμερικής τον Νοέμβρη του 2008 έχει παρατηρηθεί ότι έχει κλείσει ο βραχυπρόθεσμος διατραπεζικός δανεισμός, το λεγόμενο overnight. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να γίνονται ενέχυρο τα ομόλογα και να γίνεται παροχή από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
- Έκθεση ελληνικών ομολόγων.
- Αύξηση επισφαλών δανείων. Εκτίναξη ποσοστού κόκκινων δανείων. Αποτέλεσμα αυτού είναι να εμπλέκονται πλέον ελεγκτικοί μηχανισμοί από την Τράπεζα Ελλάδος, οι λεγόμενοι Blackrock.

### **Ερώτηση 3<sup>η</sup>**

Χρησιμοποιείτε την διαπραγμάτευση σαν εργαλείο; Αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις;

#### **Απάντηση:**

Φυσικά και χρησιμοποιείται η διαπραγμάτευση σαν εργαλείο στο κατάστημα. Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου αναδεικνύει προβλήματα μεταξύ των δύο συναλλασσομένων μερών ή όπου απαιτούνται βελτιωτικές ενέργειες και έχει να κάνει σε ότι αφορά το τραπεζικό σύστημα με πελάτες, είτε αφορούν επιχειρήσεις είτε ιδιώτες (φυσικά πρόσωπα). Πιο ειδικά την τρέχουσα περίοδο, χρησιμοποιείται για ρυθμίσεις δανείων με ληξιπρόθεσμες οφειλές και για πρόσκτηση των καταθέσεων από τον ανταγωνισμό.

### **Ερώτηση 4**

Ποια προβλήματα παρατηρούνται κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης ;

#### **Απάντηση:**

Κυρίως την καχυποψία του κόσμου και τον ανταγωνισμό.

### **Ερώτηση 5<sup>η</sup>**

Με ποιόν τρόπο τα αντιμετωπίζετε;

#### **Απάντηση:**

Κυρίως με διατήρηση ψυχραιμίας, προσπαθώντας πάντα να γίνει ανατροπή της κακής διάθεσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συγκεκριμένα επιχειρήματα.

### **Ερώτηση 6<sup>η</sup>**

Έχετε ποτέ χρησιμοποιήσει κάποιον διαμεσολαβητή στις διαπραγματεύσεις σας;

#### **Απάντηση:**

Όχι, η γνώση του αντικειμένου είναι επαρκής και δεν απαιτείται διαμεσολαβητής. Πολλές φορές ζητούμε πληροφορίες χωρίς όμως αυτό να συνιστά και την ύπαρξη τους.

### **Ερώτηση 7<sup>η</sup>**

Σύμφωνα με τα σημερινά δρώμενα, οι διαπραγματεύσεις σας έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμείτε;

#### **Απάντηση:**

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες αγοράς οι διαπραγματεύσεις δεν έχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, λόγω του δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος.