

# Negotiation Skills

**Knowledge**  
Training & Consulting

## Ποιες είναι οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγμάτευσης;

Knowledge  
Training & Consulting

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



## Όλοι μας είμαστε διαπραγματευτές

Knowledge  
Training & Consulting

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

## Στόχοι

Knowledge  
Training & Consulting

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

## Τι είναι διαπραγμάτευση;

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



## Επιλογές

### Χρυσός κανόνας των διαπραγματεύσεων

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

## Σύγκρουση υπάρχει όταν ...



## Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης

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



## Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές

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



## Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές

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



## Προβλήματα που αντιμετωπίζετε στις διαπραγματεύσεις

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

## Ποιο είναι το διαπραγματευτικό σας ύφος;



C-Houndin ©

Υπάρχουν μόνον δύο ουσιαστικοί στόχοι σε κάθε διαπραγμάτευση:



## Το κτίσιμο Σχέσεων

Ψηλό Προσανατολισμός στην Πρόληψη	Καρχαρίας	Συνεταίρος
	Διαφάνεια	Υπηρέτης
Χαμηλό	Ψηλό Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση	

## Η μεθοδολογία της διαπραγμάτευσης

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

## Έσω έτοιμος

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




Knowledge  
Training & Consulting

## Προετοιμασία

---

ORGANISATIONAL NEGOTIATION CAPABILITY



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 18


Knowledge  
Training & Consulting

## Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι της Διαπραγμάτευσης Συμφωνίας

---

**BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)**

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



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 19

Knowledge  
Training & Consulting

## BATNA

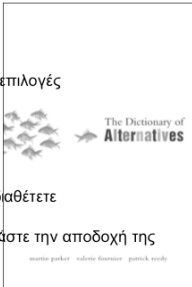
---

**Πριν από τη διαπραγμάτευση**

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

**Στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης**

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



Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 20

Knowledge  
Training & Consulting

## Το κόστος μίας κακής συμφωνίας

---

Το κόστος να πω ΟΧΙ	Το κόστος μίας κακής συμφωνίας

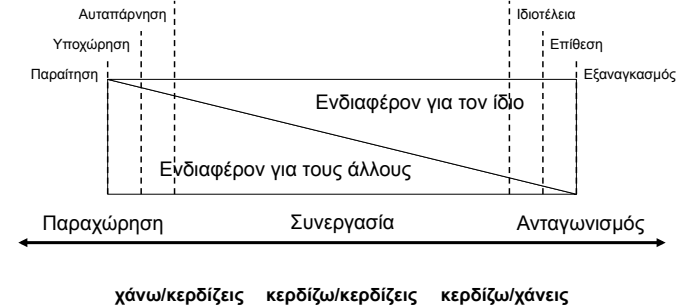
Τεχνικές Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης 21

## Διαπραγμάτευση: Δένοντας τον κόμπο

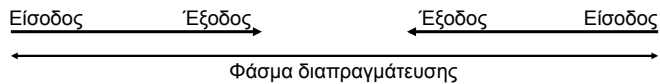
- Σε τι αποσκοπεί αυτή η διαπραγμάτευση;
  - Μην υποθέτεις, ρώτα.
  - Αναζήτησε μεταβλητές
  - Παράμεινε ουδέτερος, επίμεινε στα γεγονότα
  - Εξασφάλισε τον πλήρη κατάλογο των προτεραιοτήτων τι
- Η τραμπάλα της διαπραγμάτευσης
  - Ξεκίνα όσο ψηλότερα μπορείς
  - Αντάλλασε και μη παραχωρείς
  - Μη συμφωνείς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



## Φάσμα διαπραγματευτικού ύφους

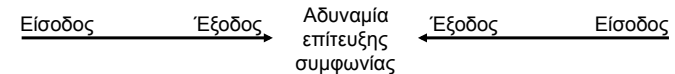


## Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



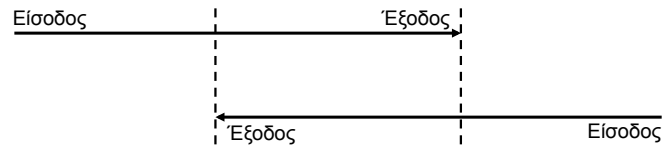
- Το φάσμα διαπραγμάτευσης δείχνει τη σχέση μεταξύ των προτάσεων δύο διαπραγματευτών. Η αρχική πρόταση δεν είναι απαραίτητα και η οριστική.
- Κάθε πλευρά αρχίζει με την αρχική της πρόταση (**σημείο εισόδου**). Το σημείο μέχρι το οποίο είναι διατεθειμένη να μετακινηθεί είναι το σημείο εξόδου (το **κατώτατο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

## Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



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

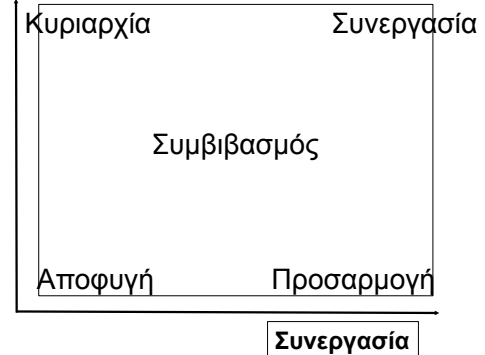
## Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



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

## Οι επιλογές

Επιβολή  
(Assertiveness)



## Ανοιγμα

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

## Συζήτηση

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

## Listening (Ακούω Ενεργητικά)

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



## • Be a Detective



## Ακούτε ενεργητικά

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

**Win Win**

## Κάνετε ερωτήσεις

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





### • Διαχείριση Προσδοκιών (Managing Expectations)

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



### Πως λέμε Όχι

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



### Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

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



### Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

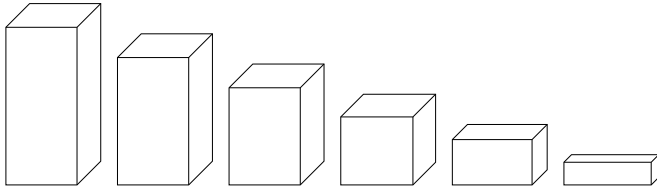
## Give & Take

**Όσο πιο δύσκολα αποκτήσω κάτι, τόσο περισσότερο το εκτιμώ**



## Οι δικές σας μεταβλητές

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



## Ποιες είναι οι συνηθέστερες μεταβλητές στον τομέα μας;

## Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

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

## Τακτικές Αγοραστή (Buyer Tactics)

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

### Να μειώσουμε τις προσδοκίες του πωλητή

## Τακτικές Αγοραστή (Buyer Tactics)

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

**Να μειώσουμε τις προσδοκίες του πωλητή**

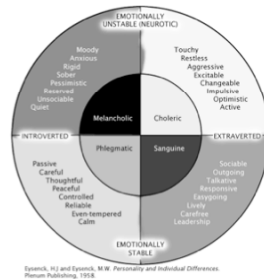
## Όταν όλα αποτύχουν ...

Ζητώ την βοήθεια του άλλου  
**Plead Weakness**



## Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαπραγμάτευσης

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



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

## Χρόνος

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



## Διαφωνία με την άποψη της άλλης πλευράς

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



## Η δύναμη της σιωπής



## Η δύναμη της συμπεριφοράς



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

*John F. Kennedy*

### **Οι στρατηγικές των άριστων διαπραγματευτών**

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



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