

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

Η τέχνη της διαπραγματέυσης

Knowledge
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Όλοι μας είμαστε διαπραγματεύτες

- Διαπραγματεύτεστε 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
- Αξιολογούμε προσφορές
- Αποφασίζουμε ποιες από το προσωπικό θα αναλάβει μία συγκεκριμένη εργασία

Ποιες είναι οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγματέυσης;

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



Knowledge

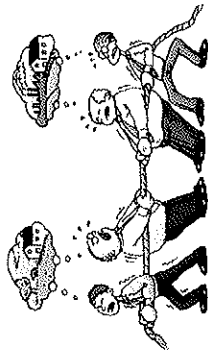
Στόχοι

- 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 συμπεράσματά.
- Να συζητήσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στις διαπραγματεύσεις και να συνεργαστούμε για την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων.
- Να ανακαλύψουμε ιδέες για τις μεθόδους που εμποδίζουν την κλιμάκωση των διαπραγματευτικών συγκρούσεων.
- Να εξασκηθούμε στις διαπραγματεύσεις.

Knowledge

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



Knowledge

Επιλογές

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

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

Knowledge

Επιλογές

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

Δημιουργήστε μια πρόταση που θα κάνει όσο το δυνατό πιο δύσκολο να σας απορρίψει η άλλη πλευρά από τον πρώτο κύκλο γύρο.

Σύγκριση υπάρχει όταν ...

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



Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης

- Δημιουργείται πόλυση 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 - λησιμονείται η μακροπρόθεσμη σχέση



Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές

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



Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές

- Επιτυγχάνεται μέσα από συζήτηση και κοινές 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 προσαρμογές
 - Επικεντρώνεται στους αντικειμενικούς στόχους
 - Διατηρείται μακροπρόθεσμη σχέση



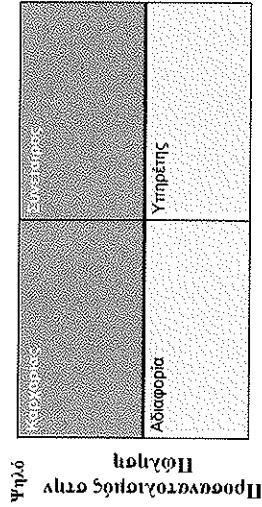
Knowledge

Προβλήματα που αντιμετωπίζετε στις διαπραγματεύσεις

Υπάρχουν μόνον δύο ουσιαστικοί στόχοι σε κάθε διαπραγμάτευση:

Knowledge

Το κτίσιμο Σχέσεων



Knowledge


Η μεθοδολογία της διαπραγμάτευσης

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

Knowledge

Έσω έτοιμος

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




Knowledge

Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι της Διαπραγμάτευσης (Συμφωνίας)

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

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



Knowledge

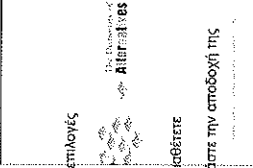
BATNA

Πριν από τη διαπραγμάτευση

- Καταγράψτε τις εναλλακτικές σας
- Μεταρτάψτε 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.




Knowledge

Το κόστος μιας κακής συμφωνίας

Το κόστος για πω. ΟΧΙ	Το κόστος μιας κακής συμφωνίας
-----------------------	--------------------------------

Knowledge

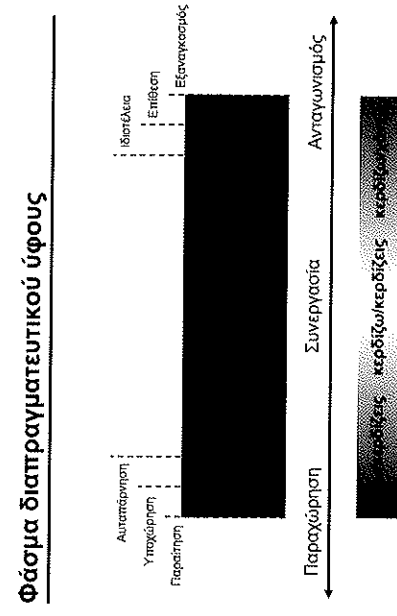
Διαπραγμάτευση: Δένοντας τον κόμπο



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

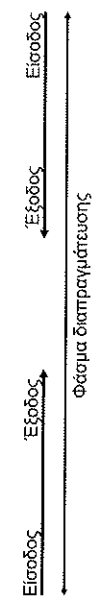
Knowledge

Φάσμα διαπραγματευτικού ύφους



Knowledge

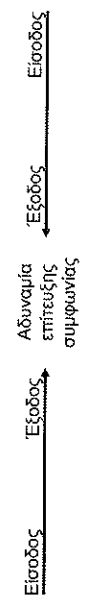
Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



- 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.

Knowledge

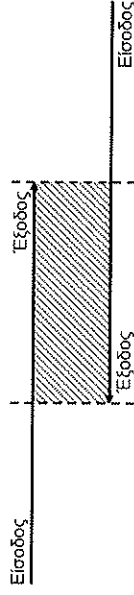
Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)



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

Φάσμα διαπραγματεύσεως (Bargaining continuum)

Knowledge



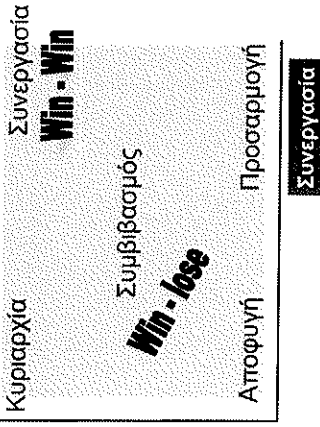
- Αν τα σημεία εξόδου αλληλεπικαλύπτονται, είναι δυνατό να επιτευχθεί συμφωνία οπούδήποτε στην περιοχή αλληλεπικάλυψης (περιοχή συμφωνίας).

Ανοιγμα

Knowledge

- Ζήτα αυτό που θέλεις
 - Σε παρασκαλώ, 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 έφρασα να παίξεις αρκετά.
 - Όταν το κάνεις, θα μπορούσαμε να συζητήσουμε πάλι για κάποιο μπόνους.

ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ



Συζήτηση


Knowledge

- Άκου τι έχουν να πουν για αυτό που ζητάς και διερευνήσε τι θέλουν
 - Γιατί δεν θέλεις να πας τώρα για ύπνο; Τι θέλεις να κάνεις;
 - Γιατί ισχυρίζεσαι η παραγωγικότητα του τμήματός σας; Τι χρειάζεται για να βελτιωθεί;
- Δείξε ότι είσαι έτοιμος να διαπραγματευτείς και περιμένε 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;
- Αντιπροσχημάτεσου (κάνε τράμπας): Αν... τότε...
 - Αν θέλεις να μειώσεις 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.

Knowledge


Listening (Ακούω Ενεργητικά)

- Ο κανόνας 70 / 30
- Κάνοντας Ανοικτές Ερωτήσεις



Knowledge

• Be a Detective



Knowledge

Ακούτε Ενεργητικά


- Κοπάζετε 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

Knowledge

Κάνετε ερωτήσεις


- Κλειστές - «ναι» ή «όχι»
- Ανοικτές - «γιατί», «πότε», «πώς», «ποιος», «πώς», «ποιος»
- Στοιχειώδεις - εστίαση της προσοχής σε συγκεκριμένο σημείο της συζήτησης: «Αναρωτιέμαι, μήπως θα έπρεπε να εξετάσουμε το ζήτημα Χ 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 δόκιμη παρά ερώτηση: «Στατε συμφωνείτε ότι η συγκεκριμένη λύση καλύπτει τις ανάγκες σας.»



Knowledge

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)
- Αποχωρούμε όταν κρινούμε πως είναι καλύτερη λύση (Willingness to walk away)
 - Ειδικά εάν δεν τον έχεις ανάγκη



Knowledge

Πως λέμε Όχι


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



Knowledge

Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

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

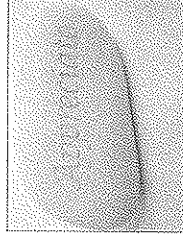


Knowledge

Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

Give & Take

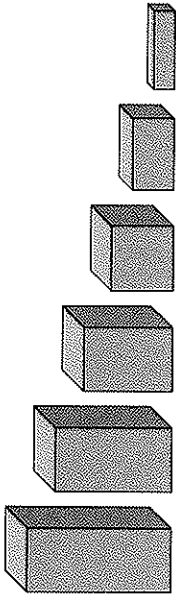
Όσο πιο δόσολα αποκτήσω κάτω, τόσο περισσότερα το εκπαύω



Knowledge

Οι δικές σας μεταβλητές

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



Knowledge

Ποιες είναι οι συνηθέστερες μεταβλητές στον τομέα μας;

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

Knowledge

Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

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

Knowledge

Τακτικές Αγοραστή (Buyer Tactics)

- Flinch (αισθάνομαι αποστροφή ή δέος στη σκέψη)
 - "Τι; Πόσα θέλεις για αυτό το στεγνωτήρα;"
- Sob Story (δακρύβρακτη 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 προδοκίες του πωλητή

Knowledge


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 για το αυτοκίνητο, το οποίο ανταλλάσσω με σπορ ανάρτηση

Να μειώσουμε τις προσδοκίες του πωλητή

Knowledge

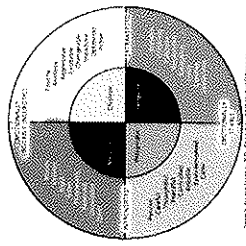
Όταν όλα αποτύχουν ...



Knowledge

Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαπραγμάτευσης

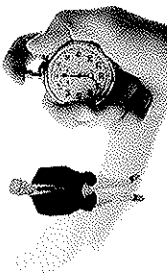
- Ισχύς
- Πληροφορίες
- Χρόνος
- «Χημεία» προσωπικότητας
- Συμπεριφορά
- Αντιλήψεις



Knowledge

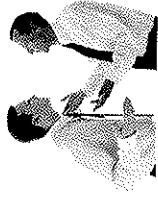
Χρόνος

- 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

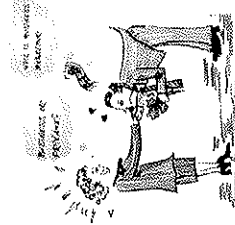
- Μη διαφωνείτε κρύβτα με τον άλλο («διαφωνώ», «Κάνεις λάθος»)
χωρίς να λέτε πρώτα τον λόγο.
- Όταν είστε υποχρεωμένοι να διαφωνήσετε, αναφέρετε τη δική τους άποψη και στη συνέχεια τη δική σας, εξηγώντας γιατί διαφωνείτε.



Η δύναμη της σιωπής



Η δύναμη της συμπεριφοράς



Τρόποι συμπεριφοράς που γεννούν εμπιστοσύνη

- Ακούτε ενεργητικά:
 - Κάνετε νύχια με το κεφάλι
 - κοιτάτε την προσοχή σας στο άλλο πρόσωπο
 - να θυμάστε το να σπυρί κανείς δεν σημαίνει απαραίτητα και ότι καταλαβαίνει
- Κοιτάξετε τον αναμνηστή σας στα μάτια
- Κάνετε ερωτήσεις:
 - για να συνηθίσετε
 - για να διεκρινήσετε
 - για να επληθεύσετε πληροφορίες
 - για να ενθαρρύνετε τους άλλους να μιλήσουν
- Μιλάτε στην ίδια γλώσσα:
 - χρησιμοποιείτε την ίδια ειδική ορολογία
 - αν η άλλη πλευρά ορκίζεται σε λεπτομέρειες, προσπαθήστε να μιλήσετε για λεπτομέρειες - αν προηγή τις γενικές έννοιες, μιλήστε για γενικές έννοιες
- Ποτέ μην υποτιμάτε τη χρησιμότητα της σιωπής
- Ταρξάτε το μη λεκτικό με το λεκτικό σας μήνυμα
- Χαμογιάτε