

## ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Όταν μιλάμε για την έννοια των διαπραγματεύσεων συνήθως αναφερόμαστε σε διπλωματικές, κυρίως, συναλλαγές χωρίς να συνειδητοποιούμε ότι η διαπραγμάτευση είναι μια πρακτική της καθημερινής μας ζωής. Από την παιδική του ηλικία ακόμα ο άνθρωπος διαπραγματεύεται. Το κλάμα του βρέφους είναι ίσως η πιο αποτελεσματική διαπραγμάτευση. Προοδευτικά συνεχίζεται, μέσα από τις απλές οικογενειακές σχέσεις, όπου υπάρχει ένα έντονα ανταγωνιστικό παιχνίδι ρόλων.

Όπως υποστηρίζουν πολλοί το εμπόριο έθεσε την βάση της ανθρώπινης επικοινωνίας και συνετέλεσε στην ανάπτυξη του πολιτισμού στον πλανήτη μας. Η αρχική επικοινωνία των ανθρώπων για την απόκτηση ή και ανταλλαγή αγαθών περιείχε έντονα στοιχεία αντιπαλότητας καθώς η κάθε ομάδα προσπαθούσε να καλύψει τις ανάγκες της με δικές της τακτικές αγνοώντας τις ανάγκες και τα δικαιώματα της άλλης ομάδας.

Τα πρώτα σημεία όπου τέτοιες ομάδες διέθεταν αγαθά για ανταλλαγή αρχικά και πώληση αργότερα, ήταν οι παραδοσιακές αγορές, όπου αναπτύχθηκε η ανάγκη μεθοδικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπόρων και συγκεκριμένα του Πωλητή και του Αγοραστή.

Η πρώτη επικοινωνία είχε το πιο κάτω απλό σκεπτικό:

« Δώσε μου κάτι από αυτό που θέλω, για να σου δώσω σε αντάλλαγμα κάτι από αυτό που χρειάζεσαι»

Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι η ιστορία των διαπραγματεύσεων εντοπίζεται στις πρώτες αυτές παραδοσιακές αγορές όπου ο Αγοραστής και ο Πωλητής έθεσαν τους πρώτους άγραφους κανόνες της εμπορικής επικοινωνίας, η οποία αργότερα εξελίχθηκε σε όλους τους τομείς των ανθρωπίνων σχέσεων.

Μέσα από αυτό το σκεπτικό της επικοινωνίας ο άνθρωπος αναγκάστηκε να ξεφύγει από την λογική της βίας και να αποδεχθεί την ανάγκη της συνδιαλλαγής. Δίκαια λοιπόν για πολλούς η διαπραγμάτευση έχει παίξει βασικό ρόλο στην μείωση της βίας επάνω στον Πλανήτη μας, εφόσον η διαπραγμάτευση οδηγεί σε «συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων, επεξεργασία και αποδοχή προτάσεων της αντίθετης πλευράς».

Η διαπραγμάτευση έπαιξε ένα ακόμη βασικό ρόλο στην εξέλιξη του ανθρώπου επάνω στον Πλανήτη και κυρίως στον τομέα της παραγωγής αγαθών καθώς η

περιγραφή και η εξέταση των αναγκών των αγοραστών οδήγησε τους Πωλητές ( Προμηθευτές, Κατασκευαστές, Παραγωγούς) να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες και μεθόδους παραγωγής ή και βελτίωση των υπαρχόντων.

Χρησιμοποιείται σαν εργαλείο στον χώρο της διπλωματίας και της πολιτικής και αποτελεί μέσο διακανονισμού όσον αφορά στις διεθνείς σχέσεις. Καθώς η λέξη διπλωματία προέρχεται από το ρήμα διπλούν , που σημαίνει διπλώνω , είναι κατανοητή η λειτουργική σημασία της διαπραγμάτευσης για τα θέματα που άπτονται της διπλωματίας. Η διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται για να δηλώσει και να στηρίξει θέσεις , να διεκδικήσει , να αναδιπλώσει σκέψεις και να αναπαράγει σχέσεις προσώπων και κρατών.

Η διαπραγμάτευση είναι από τα πιο σημαντικά όπως επίσης και από τα πιο ενδιαφέροντα μέρη της επαγγελματικής αγοράς. Στη βιομηχανία, και στα περισσότερα επίπεδα διακυβέρνησης , ο όρος «διαπραγμάτευση» συχνά δημιουργεί παρεξηγήσεις. Στη βιομηχανία η διαπραγμάτευση συχνά μπερδεύεται με «ενόχληση» και «σμίλεμα» τιμών. Στην διακυβέρνηση, η διαπραγμάτευση συχνά θεωρείται σαν ένα ειδικό μέσο αποφυγής ανταγωνιστικής προσφοράς και επιβράβευσης μεγάλων συμβολαίων κρυφά, στους πιο ευνοούμενους προμηθευτές.

Το λεξικό του Webster ορίζει την διαπραγμάτευση σαν «σύσκεψη, σχολιασμό ή παζάρεμα ώστε να επέλθει συμφωνία σε επιχειρηματικές διενέργειες». Για να είναι απολύτως αποτελεσματική στην αγορά, η διαπραγμάτευση πρέπει να χρησιμοποιείται στο ευρύτερο της πλαίσιο -- σαν διαδικασία δημιουργίας απόφασης. Σ' αυτό το πλαίσιο η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία σχεδιασμού, απολογισμού και ανάλυσης, χρησιμοποιούμενης από έναν αγοραστή και από έναν πωλητή για να φτάσουν σε αποδεκτές συμφωνίες ή συμβιβασμούς. Αυτοί οι συμβιβασμοί συμπεριλαμβάνουν όλες τις πλευρές των επιχειρηματικών διενεργειών, όχι μόνο την τιμή.

Οι διαπραγματεύσεις διαφέρουν από ένα παιχνίδι μπάλλας ή έναν πόλεμο. Σ' αυτές τις δραστηριότητες, μόνο η μία πλευρά μπορεί να κερδίσει, η άλλη πρέπει να χάσει. Στις πετυχημένες διαπραγματεύσεις, και οι δυο πλευρές κερδίζουν κάτι. Μια διάσημη ρήση καλεί αυτήν την προσέγγιση: «ΚΕΡΔΙΖΩ – ΚΕΡΔΙΖΩ - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ». Τα κέρδη, ωστόσο, σπάνια κατανέμονται εξ' ίσου.. Μονίμως η μια πλευρά κερδίζει περισσότερο από την άλλη. Αυτό είναι όπως θα 'πρεπε στις επιχειρήσεις –οι ανώτερες επιχειρηματικές δεξιότητες λαμβάνουν ανώτερα κέρδη.

### ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Αρκετοί στόχοι είναι κοινοί σε όλες τις διαπραγματεύσεις προμήθειας / πώλησης

- 1 Η εξασφάλιση συγκεκριμένης ποιότητας
- 2 Η εξασφάλιση μιας δίκαιης και λογικής τιμής
- 3 Το να κάνεις τον προμηθευτή να αποδώσει το συμβόλαιο στη σωστή ώρα

**Επιπροσθέτως οι ακόλουθοι στόχοι συχνά πρέπει να ικανοποιούνται**

- 1 Να ασκείται λίγος έλεγχος ως προς τον τρόπο με τον οποίο γίνεται το συμβόλαιο**
- 2 Να πείθεις τον προμηθευτή να δώσει το μέγιστο της συνεργασίας στην εταιρεία του αγοραστή.**
- 3 Να αναπτύξεις μια σώα και συνεχιζόμενη σχέση με ικανούς προμηθευτές.**
- 4 Να δημιουργήσεις μια μακροχρόνια συναδελφικότητα μ' έναν Προμηθευτή.**

### **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι στόχοι του αγοραστή απαιτούν από αυτόν ή αυτήν να αιτούνται της καθορισμένης ποιότητας από τον κατασκευαστή του design ή από το γκρουπ των χρηστών. Σε μερικές περιπτώσεις ωστόσο, η ποιότητα από μόνη της μπορεί να είναι μια μεταβλητή. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι το κόστος κατά μονάδα με μια εγγύηση όχι παραπάνω από 100 ελαττωματικά κομμάτια ανά εκατομμύριο εισαγόμενα μέρη είναι 5ευρώ. Επίσης ας υποθέσουμε ότι το κόστος ανά μονάδα με μια εγγύηση όχι παραπάνω των 10 ελαττωματικών μερών ανά εκατομμύριο είναι 10. Η υψηλότερη μονάδα καταλήγει σε υψηλότερο ή χαμηλότερο συνολικό κόστος? Αρκετά εμφανώς, ένα υψηλά προηγμένο και ακριβές σύστημα διαχείρισης πληροφοριών πρέπει να 'ναι διαθέσιμο να παρέχει την πιο συμφέρουσα απόφαση.

### **ΔΙΚΑΙΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΗ ΤΙΜΗ**

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο καθορισμός μιας δίκαιης και λογικής τιμής για το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας γίνεται η πρωταρχική εστίαση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Αυτή η πλευρά της διαπραγμάτευσης ποικίλει σε πολυπλοκότητα από τη χρήση της ανάλυσης τιμής σ' αυτήν της πιο πολύπλοκης ανάλυσης των στοιχείων κόστους του πιθανού προμηθευτή. Ενώ ο αγοραστής εστιάζεται στην απόκτηση δίκαιης τιμής, αυτό πρέπει να γίνει μέσα στα πλαίσια απόκτησης του χαμηλότερου κόστους, όπως προαναφέρθηκε.

### **ΕΓΚΑΙΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Η ανικανότητα να είμαστε ακριβείς με το σχέδιο παράδοσης για την καθορισμένη ποιότητα και ποσότητα, είναι η μοναδική μεγάλη αποτυχία του προμηθευτή που συναντάται στην αγοραστική λειτουργία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αρχικά (1) την αποτυχία των εντολοδόχων να υποβάλλουν τις αγοραστικές τους απαιτήσεις αρκετά σύντομα ώστε να επιτρέψουν το χρόνο για αναγκαίες παρατάσεις αγοράς και κατασκευής και (2) την αποτυχία των αγοραστών να σχεδιάσουν τη φάση ολοκλήρωσης της διαπραγμάτευσης κανονικά. Επειδή τα μη-ρεαλιστικά προγράμματα ολοκλήρωσης μειώνουν την ανταγωνιστικότητα,

αυξάνουν τις τιμές και θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα, είναι σημαντικό οι αγοραστές να διαπραγματεύονται σχέδια ολοκλήρωσης στα οποία οι προμηθευτές μπορούν να αντεπεξέλθουν ρεαλιστικά, χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο τις άλλες απαιτήσεις της αγοράς.

#### ΕΛΕΓΧΟΣ

Ανεπάρκειες στην απόδοση των προμηθευτών μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά, και σε κάποιες περιπτώσεις να διακόψουν τελείως τις λειτουργίες του αγοραστή. Γι' αυτό το λόγο, σε σοβαρά συμβόλαια οι αγοραστές θα πρέπει να διαπραγματεύονται για ελέγχους που διαβεβαιώνουν υποταγή στην ποιότητα, την ποσότητα, την ολοκλήρωση και τους όρους εξυπηρέτησης του συμβολαίου. Παραδοσιακά, οι έλεγχοι βρέθηκαν να 'ναι χρήσιμοι σε τομείς όπως οι ανθρώπινες ώρες προσπάθειας, επίπεδα επιστημονικού ταλέντου, ειδικά τεστ για απαιτήσεις εξοπλισμού, τα ποσά και οι τύποι δουλειάς που είναι υπερβολαβία και αναφορές προόδου.

#### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Η συνεργασία πετυχαίνεται καλύτερα με την επιβράβευση των προμηθευτών που αποδίδουν καλά με μελλοντικές παραγγελίες. Επιπροσθέτως με τις επακόλουθες παραγγελίες, ωστόσο, οι καλοί προμηθευτές επίσης αναμένουν αβρότητα, ευχάριστο εργασιακό κλίμα ως προς τις σχέσεις δουλειάς, ωριαία μίσθωση και συνεργασία από τους πελάτες – η συνεργασία γεννά συνεργασία.

#### ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όταν διαπραγματεύεται με προμηθευτές, ένας αγοραστής πρέπει να αναγνωρίζει ότι οι τρέχουσες ενέργειες συχνά συνιστούν μόνο ένα μέρος μιας συνεχιζόμενης σχέσης. Οι όροι διαπραγμάτευσης που επιτρέπουν στους αγοραστές μονίμως να εκμεταλλεύονται άδικα τους πωλητές, με τον χρόνο, αλλάζουν σε όρους που επιτρέπουν στους πωλητές να καθυστερήσουν τους αγοραστές. Γι' αυτό το λόγο, ο αγοραστής πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι οποιοδήποτε πλεονέκτημα δεν έχει κερδισθεί τίμια κατά πάσα πιθανότητα θα αποκαλυφθεί από τον προμηθευτή κάποια στιγμή αργότερα –πιθανά με τόκο. Γι' αυτό, σαν ζήτημα προσωπικού συμφέροντος, οι αγοραστές πρέπει να διατηρούν μια αρμόζουσα ισορροπία ανάμεσα στο ενδιαφέρον τους για την άμεση απόδοση του προμηθευτή τους από τη μία, και απ' την άλλη στο συμφέρον τους από τη μακροπρόθεσμη απόδοση του προμηθευτή τους.

Περιληπτικά, οι στόχοι της διαπραγμάτευσης απαιτούν έρευνα, με τον προμηθευτή, από κάθε πλευρά διαπραγματευτικής ανησυχίας – λαμβάνοντας υπ' όψιν, και την βραχυπρόθεσμη και κανονικά την μακροπρόθεσμη απόδοση. Τα

μέγιστα εργαλεία ανάλυσης του αγοραστή για τις διαπραγματευτικές αξίες (τιμές) σχολιάστηκαν σε προηγούμενα – ζητήματα όπως αξία, κόστος και καμπύλη εκμάθησης. Επιπρόσθετα εργαλεία διαπραγμάτευσης, όπως επίσης και ανάπτυξη στρατηγικής και τακτικές για διαπραγμάτευση, σχολιάζονται αναλυτικά σ' αυτό το κεφάλαιο.

### **ΠΟΤΕ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΕΙΣ**

Η διαπραγμάτευση είναι η κατάλληλη μέθοδος αγοράς όταν η ανταγωνιστική προσφορά δεν είναι λειτουργική. Κάποιες από τις πιο κοινές περιστάσεις που επιβάλλουν χρήση διαπραγμάτευσης σημειώνονται παρακάτω:

- 1 'Όταν οποιοδήποτε από τα πέντε κριτήρια για ανταγωνιστική προσφορά λείπουν
- 2 'Όταν αρκετοί μεταβλητοί παράγοντες ασκούν επιρροή όχι μόνο στην αξία αλλά και στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση. Πολλά κυβερνητικά και βιομηχανικά συμβόλαια υψηλής αξίας σε δολάρια υπάγονται σ' αυτήν την κατηγορία
- 3 'Όταν έχει εργοδοτηθεί από νωρίς ανάμειξη προμηθευτή.
- 4 'Όταν της επιχείρησης το ρίσκο και το κόστος που ενέχονται δεν μπορούν να προκαθοριστούν με ακρίβεια. 'Όταν οι αγοραστές αναζητούν ανταγωνιστικές προσφορές (δημοπρασίες) κάτω από αυτές τις συνθήκες , τότε αναπόφευκτα καταλήγουμε σε υπερβολικά υψηλές τιμές. Για αυτοπροστασία, οι προμηθευτές μελετούν κάθε απρόοπτο ενδεχόμενο στις προσφορές τους.. Στην πράξη, δεν συμβαίνουν όλα αυτά τα απρόοπτα. Γι' αυτό ο αγοραστής πληρώνει άσκοπα για κάτι που δεν έχει λάβει.
- 5 'Όταν ο αγοραστής δεσμεύεται για μια αναλογία της ιδιότητας παραγωγής του πωλητή, από το να δεσμεύεται για ένα προϊόν που ο πωλητής έχει σχεδιάσει και κατασκευάσει. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, ο αγοραστής έχει σχεδιάσει το προϊόν για να κατασκευαστεί και σαν επιχειρηματίας λαμβάνει υπ' όψιν όλους τους κινδύνους που αφορούν στις προδιαγραφές και την εμπορικότητα του προϊόντος. Στην αγορά ιδιότητας παραγωγής, ο στόχος του αγοραστή δεν είναι μόνο να επιτύχει δυνατότητα παραγωγής αλλά επίσης να αποκτήσει τόσο έλεγχο όσο μπορεί να χρειαστεί για να βελτιώσει το προϊόν και τη διαδικασία παραγωγής. Αυτός ο τύπος ελέγχου μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω διαπραγμάτευσης και εθελοντικής συνεργασίας των προμηθευτών.
- 6 'Όταν το κόστος του εξοπλισμού και του στησίματος αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό από το συνολικό κόστος του προμηθευτή. Για πολλά συμβόλαια, ο προμηθευτής πρέπει είτε να φτιάξει είτε να αγοράσει αρκετά δαπανηρά κομμάτια μεγαλύτερων συσκευών, μήτρες, εξαρτήματα, ειδικό

εξοπλισμό για τεστ, μετρητές κ.λ.π. Εξ' αιτίας της ιδιαίτερης φύσης τους αυτοί οι μηχανισμοί, κομμάτια και εξαρτήματα είναι αρχικά περιορισμένα σε χρήση στο συμβόλαιο του αγοραστή. Ο καταμερισμός του κόστους ειδικού εξοπλισμού ανάμεσα σ' έναν αγοραστή κι έναν πωλητή υπόκεινται σε διαπραγμάτευση. Αυτή η διαπραγμάτευση συμπεριλαμβάνει μία εξονυχιστική ανάλυση της μελλοντικής χρήσης του εξοπλισμού από αγοραστή και πωλητή. Το μήκος και το ποσό των δολλαρίων του συμβολαίου, τον τύπο του συμβολαίου που θα χρησιμοποιηθεί και ούτω καθ' εξής.

- 7 Όταν μια μεγάλη περίοδος χρόνου απαιτείται για να παραχθούν τα αντικείμενα που αγοράστηκαν. Υπό αυτές τις συνθήκες, κατάλληλες οικονομικές ρήτρες προσαρμογής κόστους πρέπει να διαπραγματευτούν. Επίσης, ευκαιρίες για ποικίλες βελτιώσεις μπορεί να δημιουργήσουν – για παράδειγμα, νέες κατασκευαστικές μεθόδους, νέες δυνατότητες πακέτου, υλικά αντικατάστασης, νέα πλάνα εγκαταστάσεων και νέο εξοπλισμό. Η διαπραγμάτευση επιτρέπει έναν έλεγχο και εκτίμηση όλων αυτών των πιθανών βελτιώσεων. Η ανταγωνιστική προσφορά (δημοπρασία) δεν επιτρέπει όμως (τα παραπάνω). Τι προμηθευτής, για παράδειγμα, θα τροποποιούσε τα νέα πλάνα εγκαταστάσεων για να επιτύχει αυξανόμενη αποδοτικότητα χωρίς διαβεβαίωση επαρκούς και μακροχρόνιας επιχείρησης ώστε να καλύψει το κόστος που ενέχεται και διαβεβαίωση ενός λογικού κέρδους για την όλη προσπάθεια
- 8 Όταν η παραγωγή διακόπτεται συχνά εξ' αιτίας πολυάριθμων παραγγελιών αλλαγής. Αυτή είναι μια συχνή περίπτωση στους τομείς της γρήγορα-αλλάζουσας τεχνολογίας. Σ' αυτούς τους τομείς πρέπει να παρέχουν όρους για συχνές αλλαγές παραγγελιών, ειδάλλως το προϊόν που αγοράζεται μπορεί να βρεθεί σε αχρησία πριν την ολοκλήρωση της παραγωγής. Οι τρόποι με τους οποίους οι ακριβές αλλαγές στα σχέδια, το design και τις προδιαγραφές πρέπει να χειρίζονται και να πληρώνονται είναι αντικείμενο αμοιβαίας συμφωνίας στην οποία φτάνει κανείς δια μέσου διαπραγμάτευσης.
- 9 Όταν μια εξονυχιστική ανάλυση απαιτείται για να βγει μια δύσκολη απόφαση σχετικά με το φτιάχνω ή αγοράζω. Αυτό ακριβώς που θα φτιάξει ο πωλητής, και τι πρόκειται να θέσει σε υπεργολαβία πρέπει να οριστεί από τη διαπραγμάτευση. Όταν είναι ελεύθερος να πάρει τη δική του απόφαση, ο πωλητής παίρνει την ευκολότερη των αποφάσεων μέσα στο πλαίσιο του σχεδιασμού παραγωγής. Αυτή ίσως να είναι η πιο ακριβής απόφαση για τον αγοραστή μέσα στο πλαίσιο της τιμής.

10 Όταν τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου προμηθευτή είναι επιθυμητά αποκλείοντας άλλους. Αυτό μπορεί να 'ναι μια μοναδική περίπτωση. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο ανταγωνισμός είναι στο μίνιμουμ ή λείπει ολοσχερώς. Γι' αυτό όροι και τιμές, πρέπει να διαπραγματευτούν ώστε να εμποδιστούν παράλογες υπαγορεύσεις από τον πωλητή.

11 Όταν διαπραγματευόμαστε τους όρους σύμβασης ,με τη λογική ότι πρέπει να αντιληφθούμε καλύτερα ο ένας τις ανάγκες του άλλου,ώστε μέσω της διαδικασίας αυτής να ελαχιστοποιήσουμε τους πιθανούς κινδύνους που ενέχονται στη σύναψη μιας σύμβασης.Στην περίπτωση αυτή το νομικό τμήμα είναι απαραίτητο να ενημερώνεται αναλυτικά για την διαπραγματευτική διαδικασία και το αποτέλεσμα της ,ώστε να είναι βέβαιο ότι διασφαλίζονται οι απαιτήσεις και των δυο συμβαλλόμενων πλευρών.

Και στις έντεκα περιπτώσεις η διαπραγμάτευση είναι ουσιώδης.Σεκάθε μια των περιπτώσεων, ποιότητα και εξυπηρέτηση είναι τόσο σημαντικές όσο και η τιμή.

#### **ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Πολλά έχουν γραφτεί και θα συνεχίζουν να γράφονται από ειδικούς για την τόσο ζωτική αυτή δραστηριότητα μέσα από την οποία οι άνθρωποι σε όλο το κόσμο προσπαθούν να επιλύσουν διαφορές, να προστατέψουν τα συμφέροντα τους, να αποκτήσουν δικαιώματα, να εξασφαλίσουν παροχές, να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης τους και τόσα πολλά ακόμη που έχουν σχέση με την ίδια μας τη ζωή.

Μια χαρακτηριστική άποψη είναι αυτή του HERB COHEN ο οποίος αναφέρει ότι:

#### **“YOUR REAL WORLD IS A GIANT TABLE AND LIKE IT OR NOT YOU ARE PARTICIPANT”**

Αυτή η εισήγηση θα προσπαθήσει να σας δώσει τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαπραγματεύσεις στην Προμηθευτική Αλυσίδα ή πιο απλά θα παρουσιάσουμε το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων από την πλευρά του Αγοραστή μιας Μονάδας Εφοδιασμού.

Η ικανότητα των Αγοραστών να πετύχουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων θεωρείται βασικό στοιχείο της επαγγελματικής τους

*υπόστασης ενώ πολλοί χαρακτηρίζουν αυτή την ικανότητα σαν το «επαγγελματικό διαβατήριο» κάθε επιτυχημένου Αγοραστή.*

*Η γνώση λοιπόν αυτού του αντικειμένου και η σωστή εκπαίδευση κάθε στελέχους της Προμηθευτικής Μονάδας πρέπει να θεωρείται αναγκαίο στοιχείο για την σωστή λειτουργία αυτής αλλά και για την εξασφάλιση των συμφερόντων της ίδιας της Εταιρείας.*

#### **ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

*Οι ειδικοί στις διαπραγματεύσεις έχουν δώσει διάφορους ορισμούς προσπαθώντας να παρουσιάσουν την σπουδαιότητα αυτής της δραστηριότητας ενώ για ορισμένους άλλους διαπραγμάτευση σημαίνει « Το παζάρεμα που γίνεται από τον Αγοραστή προς τον Πωλητή, προκειμένου να πετύχει αποκλειστικά την καλύτερη δυνατή τιμή».*

*Πολλές σύγχρονες Επιχειρήσεις αναφέρουν μέσα στα σχετικά εγχειρίδια ότι διαπραγμάτευση είναι :*

- Η διαδικασία μέσω της οποίας δύο πλευρές κινούνται από τις αρχικές τους θέσεις σε ένα σημείο κοινής αποδοχής, προκειμένου να επιτευχθεί μια **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ***
- Μία διαδικασία εμπορικής φύσεως κατά την οποία γίνεται προσπάθεια συμφωνίας συγκεκριμένων όρων*
- Η προσπάθεια δύο ή περισσότερων πλευρών προκειμένου να πετύχουν μία συγκεκριμένη εμπορική συμφωνία*
- Το σύνολο των συζητήσεων μεταξύ δύο διαφορετικών πλευρών με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας*

*Σημειώνουμε επίσης πιο κάτω τρεις χαρακτηριστικούς ορισμούς που είναι αποδεκτοί στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον από πολλές Αγοραστικές Μονάδες.*

- **Negotiation is the finest opportunity for the buyer to improve his company's profits and obtain recognition ( Source : Alijan)***



- *Negotiation involves communication, which really means the exchange of information*
- *The Negotiation process is a long established means to reach an agreement (Agreement = desired result)*

*Η ανάλυση των πιο πάνω ορισμών θα μας οδηγήσει σε διαφορετικά συμπεράσματα, ως προς το πως αντιλαμβάνονται διαφορετικές Αγοραστικές Μονάδες αυτή την διαδικασία.*

*Η κάθε διαπραγμάτευση για να φθάσει σε ένα αποτέλεσμα το οποίο θα μπορεί να αξιολογηθεί πρέπει να περιέχει στοιχεία που θα προκύψουν από αυτή την ανάλυση όπως :*

#### *Τα βασικά ελάχιστα στοιχεία μιας διαπραγμάτευσης*

- 1. Επικοινωνία*
- 2. Ανταλλαγή σωστών πληροφοριών*
- 3. Καθορισμός στόχων*
- 4. Ελαχιστοποίηση διαφωνιών*
- 5. Εφαρμογή κατάλληλων κινήσεων*

*Στην διεθνή γλώσσα αυτά τα στοιχεία είναι γνωστά ως :*

#### **THE BASIC ELEMENTS OF NEGOTIATION**

- 1. Communication*
- 2. Exchange of the right information*
- 3. Determining the objectives*
- 4. Resolve identified disagreements*
- 5. Suitable movements towards the agreement*

*Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε την ρίζα της λέξης “Negotiation” η οποία προέρχεται από την λατινική γλώσσα ‘NEG + OTIUM = NOT + LEISURE*

*Σε ελεύθερη μετάφραση θα λέγαμε στους Αγοραστές*

*« Ξεχάστε την ανάπαυλα στις διαπραγματεύσεις».*

## Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ ΚΟΛΟΜΒΟΥ

Πολλές φορές ακούμε ότι σε κάποιο *interview* Αγοραστές κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα, ποιος ήταν ο μεγαλύτερος Διαπραγματευτής των τελευταίων αιώνων. Ελάχιστοι όμως δίνουν την σωστή απάντηση γιατί δεν μπορούν να φανταστούν ότι ο γνωστός Χριστόφορος Κολόμβος όχι μόνο έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης ως προς τις διαπραγματευτικές του τακτικές, αλλά παράλληλα εξακολουθεί να θαυμάζεται και να είναι παράδειγμα προς μίμηση.

Η ιστορία λέει ότι το κατόρθωμα του ήταν η ικανότητα του να πείσει την Ισπανική Αυλή όχι μόνο να χρηματοδοτήσει το παράτολμο επιχείρημα του αλλά και να διασφαλίσει προσωπικά οφέλη, ανήκουστα για την εποχή εκείνη.

Για να δούμε όμως πως περιγράφεται συνοπτικά αυτή η ικανή διαπραγματευτική του τακτική:

1. Κατέγραψε τις ανάγκες που υπήρχαν για την βελτίωση του εμπορίου( Στοιχείο που είχε αντιληφθεί ότι ενδιέφερε την Αυλή)
2. Ερεύνησε τις ανταγωνιστικές Αγορές ( Άρα είχε σαφή στοιχεία ως προς αυτές τις αγορές, προκειμένου να ευαισθητοποιήσει την Αυλή)
3. Μελέτησε τις λεπτομέρειες όλων των δεδομένων στοιχείων (Ήταν σε θέση να απαντήσει σε όλες τις πιθανές ερωτήσεις)
4. Κατέγραψε τα οφέλη που θα προέκυπταν από την επιτυχία της αποστολής( Πρόβαλε τους στόχους του με πειθώ)
5. Προγραμμάτισε την παρουσίαση (Η κατάλληλη παρουσίαση είναι βασικό στοιχείο και απαιτεί ειδική τεχνική)
6. Είχε έτοιμα επιχειρήματα για κάθε πιθανή αρνητική άποψη (Κατάλληλη προετοιμασία)

Τα πιο πάνω στοιχεία συνθέτουν μια εικόνα διαπραγμάτευσης που μπορεί να χαρακτηριστεί :

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ
2. ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΥΦΟΣ

3. **ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ**
4. **ΚΑΙ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ :ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ**

Τα βασικά στοιχεία που αρχικά προέβαλε και τα οποία τον βοήθησαν να φθάσει σε μια win/win situation ήταν τα εξής:

- **ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΕΣ ΠΟΡΕΙΕΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΠΛΟΥΣΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**
- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**
- **ΜΕΓΑΛΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ**
- **ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΙΣΧΥΟΣ ΤΗΣ ΙΣΠΑΝΙΑΣ**

Ο σύγχρονος Αγοραστής μελετώντας την τεχνική του Κολόμβου και επιλέγοντας αυτές τις κινήσεις που θεωρεί βασικές θα υποστήριζε ότι υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαπραγματεύσεις..

1. **Η ανταλλαγή και εξέταση των σωστών πληροφοριών μεταξύ των δύο πλευρών**
2. **Η καταγραφή των πιθανών αποτελεσμάτων**
3. **Είναι δεδομένο ότι η κάθε πλευρά έχει αποφασίσει για ένα αποτέλεσμα που εκείνη κρίνει ικανοποιητικό, μέσα από καθαρά υποκειμενικά κριτήρια**

Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν τις κινήσεις των Αγοραστών στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματευτικές αυτές κινήσεις χαρακτηρίζονται από δικά τους στοιχεία όπως :

- **Διάθεση για συνδιαλλαγή**
- **Εφαρμογή πιεστικής τακτικής**
- **Υποβολή λογικών επιχειρημάτων**
- **Χρήση ευαισθησίας**

Και τέλος θα υπάρξει κάποιο στοιχείο **ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ** και από τις δύο πλευρές..

### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι σύγχρονες θεωρίες δόμησης των επιχειρήσεων προχωρούν σε ένα ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης ,το οποίο είναι αποδοτικό και ανταποκρίνεται επαρκώς στις αλλαγές ,που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.Αυτό βασίζεται στον τρόπο

λειτουργίας ενός οργανισμού κατά διαδικασία και όχι κατά τμήματα,ο οποίος απεικονίζει τους εξής παράγοντες:

1. Αλληλεξάρτηση των τμημάτων
2. Προτεραιότητα του πελάτη
3. Επίδραση των απαιτήσεων του και την ανταπόκριση του πελάτη
4. Συνεχής βελτίωση ,στηριζόμενη στις απαιτήσεις και την ανταπόκριση του πελάτη
5. Σπουδαιότητα των προμηθευτών
6. Δίκτυο των σχέσεων μεταξύ εσωτερικών πελατών /προμηθευτών

Βασικός στόχος μιας επιχείρησης κρίνεται η διαρκής επιδίωξη για βελτίωση των διαδικασιών και των παραγόμενων προϊόντων της.Αυτό συνεπάγεται συνεχή εγρήγορση ως προς τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών και συγχρονισμό όλων των μηχανισμών της επιχείρησης ,ώστε να υπάρχει απρόσκοπτη ροή πληροφόρησης όσον αφορά στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η παραπάνω οργάνωση αναφέρεται σε ένα δίκτυο σχέσεων πελάτη – προμηθευτή ,όπου εδράζει η αποτελεσματική επικοινωνία,η ανάπτυξη εγκάρδιων σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου κέρδους,οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι μέρος των διαδικασιών,οι οποίες δεν είναι πανάκεια ,αλλά οδηγός και σχέδιο δράσης.Συνεχώς, λοιπόν ,αναζητώνται τρόποι βελτίωσης των διαδικασιών και των δυνατοτήτων τους , καθώς μέσω αυτών αναμορφώνεται η επιχείρηση και βελτιστοποιείται η επικοινωνία με το περιβάλλον.

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Η αρμοδιότητα της Προμηθευτικής Μονάδας σε κάθε Επιχείρηση είναι να φροντίζει για την αγορά υλικών και υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν τις γενικές και ειδικές ανάγκες αυτής. Ο ρόλος της Μονάδας θεωρείται υποστηρικτικός εφόσον σκοπός της είναι να εξασφαλίσει τα κατάλληλα υλικά τα οποία ουσιαστικά «υποστηρίζουν» τις διάφορες λειτουργίες της Επιχείρησης.

Η Μονάδα Προμηθειών έχει το ειδικό προνόμιο να έχει το μεγαλύτερο αριθμό «εσωτερικών πελατών» αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε Τμήμα της Επιχείρησης χρειάζεται μονίμως κάποιο υλικό ή μηχάνημα ή νέα τεχνολογία για να μπορέσει να λειτουργήσει.

*Οι εσωτερικοί αυτοί πελάτες ενημερώνουν την Μονάδα για τις ανάγκες τους μέσα από συγκεκριμένες οργανωτικές δομές και εκείνη στην συνέχεια επικοινωνεί με την αγορά ακολουθώντας καθορισμένες τακτικές για την εξασφάλιση των αιτουμένων υλικών.*

*Όταν αναφερόμαστε σε υλικά στις Προμήθειες εννοούμε μία τεράστια ποικιλία αγαθών πολλά των οποίων φέρουν εμπορική ονομασία και κατασκευάζονται για τις γενικές ανάγκες της αγοράς ενώ άλλα θα πρέπει να παραχθούν ειδικά για τις ανάγκες μιας Επιχείρησης. Τα « customer made products» είναι εκείνα που απαιτούν ιδιαίτερες διαδικασίες εφ' όσον θα κατασκευαστούν εκτός του προγράμματος της παραγωγής ενός Εργοστασίου και σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις μιας Επιχείρησης.*

*Η οργανωτική δομή λοιπόν της Προμηθευτικής Μονάδας έχει σχέση με την φύση των υλικών που αγοράζει και τις εν γένει δραστηριότητες αυτής.*

*Ορισμένες Μονάδες έχουν ιδιαίτερα πολύπλοκα συστήματα παρακολούθησης των αγορών τους ενώ άλλες πιστεύουν σε απλούστερες διαδικασίες προσπαθώντας να μειώσουν το λειτουργικό κόστος της Μονάδας.*

*Όποια και αν είναι η οργανωτική δομή μιας Αγοραστικής Μονάδας βασικό στοιχείο είναι η εξυπηρέτηση των εσωτερικών της πελατών και η εφαρμογή πολιτικής που να είναι σεβαστή και αποδεκτή από την αγορά.*

#### **ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

*Η Μονάδα για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ρόλο της θα πρέπει η ίδια να έχει αντιληφθεί τι ακριβώς περιμένουν από αυτή τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί πελάτες.*

*Οι υποχρεώσεις της Μονάδας ανάλογα με την οργανωτική δομή αυτής θα πρέπει να καθορίζονται στο οργανόγραμμα μιας Επιχείρησης, στο Κανονισμό Προμηθειών, στις Μόνιμες Εταιρικές Οδηγίες ή σε Εγχειρίδια Διαδικασιών.*

*Οι απαιτήσεις αυτές όπως τις αντιλαμβάνεται ή κάθε Επιχείρηση πρέπει να μεταφράζονται στην Μονάδα σαν στόχοι αυτής.*

*Μία σύγχρονη Προμηθευτική Μονάδα γνωρίζει ότι για να ανταποκριθεί στο έργο της πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτει τους πιο κάτω βασικούς στόχους ανάλογα με την φύση της αγοράς.*

*Ποιοι είναι λοιπόν αυτοί οι στόχοι ;*

## **ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

- *Να φροντίζει για την προμήθεια υλικών γενικά καθώς και ειδικών υπηρεσιών*
- *Να διασφαλίζει την συνεχή ροή αυτών των υλικών ή υπηρεσιών*
- *Να αγοράζει αυτά τα υλικά ή υπηρεσίες στην καλύτερη δυνατή τιμή*
- *Να συμμετέχει στην προσπάθεια εξασφάλισης της ποιότητας*
- *Να εφαρμόζει «αγοραστικές τακτικές» σεβαστές στην αγορά*
- *Να συμμετέχει στην προσπάθεια αναπλήρωσης αποθεμάτων “just in time”*
- *Να έχει άριστες σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες*
- *Να μεσολαβεί σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ χρηστών διαφορετικών Τμημάτων*
- *Να ενημερώνει τους εμπλεκόμενους για την εξέλιξη μιας αγοράς*
- *Να μελετά τις λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την βελτίωση αυτών*
- *Να φροντίζει για την ενημέρωση της στην νέα τεχνολογία*
- *Να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς*

*Τα πιο πάνω μπορούμε να τα ονομάσουμε τα απαραίτητα και βασικά στοιχεία για την καλή και αποδοτική λειτουργία της Μονάδας.*

## **ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ**

*Οι απαιτήσεις της Επιχείρησης από την Μονάδα μπορεί να περιλάβει και τις πιο κάτω δραστηριότητες οι οποίες τις περισσότερες φορές εμπλέκουν και άλλους τομείς της Επιχείρησης.*

*Ποιες είναι αυτές οι ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ;*

- *Η αξιολόγηση Προμηθευτών*
- *Η επιλογή του καταλληλότερου*
- *Συμμετοχή σε υλοποίηση μεγάλων έργων (PROJECTS)*
- *Συμμετοχή στην εκτίμηση του κόστους υλικών και υπηρεσιών*
- *Να ενημερώνεται για τις τάσεις της αγοράς γενικά*
- *Να συλλέγει στοιχεία του ανταγωνισμού*
- *Να αναλαμβάνει διαπραγματεύσεις*
- *Να φροντίζει για μακρόχρονες συμφέρουσες συνεργασίες*

*Η εξέταση των πιο πάνω οδηγεί την Μονάδα στην δημιουργία ανάλογων αγοραστικών διαδικασιών για κάθε είδος υλικού ή ομάδα υλικών*

## ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η Προμηθευτική Μονάδα εκτός από την φροντίδα που έχει σε μόνιμη βάση της αναπλήρωσης των αποθεμάτων της Επιχείρησης συμμετέχει επίσης σε διαφορετικές δραστηριότητες αυτής για την μελέτη ειδικών αγορών οι οποίες είτε υλοποιούνται μέσω Ομάδων ( project teams) που ορίζονται από την Διοίκηση είτε εφαρμόζονται διαδικασίες σχεδιασμού νέων προϊόντων ή ειδικών εφαρμογών.

Αν θέλαμε να παρουσιάσουμε μία απλή οργανωτική μορφή της Προμηθευτικής Μονάδας θα καταλήγαμε ότι χρειάζεται να χωρίσουμε αρχικά αυτές τις διαδικασίες σε τρεις βασικές φάσεις.

### **THE THREE BASIC PROCUREMENT PROCEDURES**

Ο διαχωρισμός και η παρουσίαση αυτών των τριών διαδικαστικών ομάδων αποτελεί την βάση σύμφωνα με την οποία κάθε Μονάδα μπορεί να οργανώσει τις δικές της διαδικασίες ανάλογα με την πολυπλοκότητα των αγορών που εκτελεί ή την φύση της αγοράς όπως συνηθίζουμε να λέμε.

#### **1<sup>η</sup> ΦΑΣΗ = THE NOTIFICATION PHASE**

Σε αυτή την φάση η Μονάδα ενημερώνεται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο για την αγορά που καλείται να υλοποιήσει.

Η ενημέρωση αυτή γίνεται με τις αιτήσεις αγορών και πιο συγκεκριμένα με αιτήσεις που τις ξεχωρίζουμε ανάλογα με την φύση των υλικών που ζητούνται μέσω αυτών..

#### **PURCHASE REQUISITION**

( or GENERAL PURPOSE REQUISITION)

Εκδίδεται από τις Κεντρικές ή Περιφερειακές Αποθήκες ή την Διαχείριση ή το Τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων ή οποιαδήποτε Υπηρεσία έχει ορίσει ή Επιχείρηση για την αναπλήρωση του αποθεματικού της υλικού ή πρώτων Υλών σε περίπτωση που αναφερόμαστε σε Μονάδα παραγωγής.

Οι αιτήσεις αυτές σήμερα υπάρχουν στο μηχανογραφικό πρόγραμμα των Κεντρικών Αποθηκών ή των χρηστών και θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες σε τέτοια μορφή που να δίνουν τα πιο κάτω στοιχεία :

- *Αριθμό Αίτησης*
- *Ημερομηνία έκδοσης*
- *Αιτούμενη ποσότητα ανά είδος*
- *Περιγραφή υλικού*
- *Προηγούμενος Προμηθευτής*
- *Κωδικός Αριθμός Υλικού*
- *Ημερομηνία εξάντλησης υπάρχοντος αποθέματος ( + απόθεμα ασφαλείας)*
- *Επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης*
- *Τόπος παράδοσης*
- *Ειδικές απαιτήσεις, συσκευασίες*
- *Κέντρο Κόστους (Budget)*
- *Υπηρεσία(ες) που χρησιμοποιούν το υλικό*
- *Στοιχεία διακίνησης αποθέματος ( κανονική, αυξομειώσεις)*

#### **BILLS OF MATERIALS**

*Πρόκειται για αιτήσεις που χρησιμοποιούνται κυρίως για την αγορά τεχνικής φύσεως υλικών, α' υλών και ανταλλακτικών συγκεκριμένων προδιαγραφών τα οποία χρησιμοποιούνται για την λειτουργία μηχανημάτων, συστημάτων κλπ*

*Τα στοιχεία που χρειάζεται εδώ ο Αγοραστής είναι :*

- *Ειδικά σχέδια*
- *Κωδικός παραγωγής*
- *Περιγραφή κάθε είδους*
- *Τεχνικά χαρακτηριστικά*
- *Πηγές Αγορών*
- *Μονοπωλιακό καθεστώς*
- *Εναλλακτικές προτάσεις*

#### **TRAVELLING REQUISITIONS AND BUY LISTS**

*Πρόκειται για αιτήσεις που καλύπτουν αγορές «συγκεκριμένων υλικών από συγκεκριμένους Προμηθευτές» και χρησιμοποιούνται κυρίως για συντήρηση μηχανημάτων, αποκατάσταση ζημιών, και ειδικών λειτουργικών αναγκών συστημάτων. Η χρήση τους είναι γνωστή σαν MRO ie Maintenance, Repair and Operating.*

*Αυτές οι αιτήσεις οφείλουν την ονομασία τους στο τρόπο διακίνησης του δηλ. οι ίδιες οι αιτήσεις «βρίσκονται σε κίνηση» μεταξύ Αγοραστή και Αιτούσας Υπηρεσίας.*



*Επίσης αυτές οι αιτήσεις είναι γνωστές και σαν «Buy Lists or Blanket requisitions» για το λόγο ότι μία σειρά ανταλλακτικών και υλικών γενικά αναφέρονται σε μορφή λίστας.*

*Στο σημερινό μηχανογραφικό περιβάλλον ο Αγοραστής γνωρίζει ότι τέτοιες αιτήσεις παράγονται αυτόματα από το σύστημα ( Production planning system) και τις αναγνωρίζει σαν Materials requirement planning ( MRP) . Αυτές οι αιτήσεις ενεργοποιούνται από τον Αγοραστή σύμφωνα με τον προγραμματισμό αναπλήρωσης του συστήματος*

#### **ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ**

*Εκδίδεται από την ενδιαφερόμενη Διεύθυνση για διάφορα υλικά ή υπηρεσίες τα οποία γίνονται για κάλυψη ειδικών αναγκών της Επιχείρησης ή ακόμη και για την αλλαγή υλικών, υπηρεσιών και προϊόντων σε αντικατάσταση υπαρχόντων ή την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.*

*Αυτές οι αιτήσεις πρέπει να φέρουν την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου ή της εξουσιοδοτημένης Διεύθυνσης.*

*Για μερικές από αυτές τις αγορές η Διοίκηση πολλές φορές αποφασίζει να ορίσει ειδική ομάδα εργασίας ( Project Team) με κύριο συντονιστή τον Διευθυντή Προμηθειών ή κάποιο άλλο υπεύθυνο αγοραστή.*

*Αυτές οι αιτήσεις οποιαδήποτε ονομασία και αν φέρουν θα πρέπει να δίνουν στην Μονάδα τα πιο κάτω βασικά στοιχεία :*

- *Τεχνικές προδιαγραφές*
- *Εμπορική ονομασία ( αν υπάρχει)*
- *Να περιγράψουν αναλυτικά την χρήση για την οποία προορίζεται η αγορά*
- *Να ορίζει ποιος είναι αρμόδιος*
- *Να αναφέρει αιτούμενο χρόνο παράδοσης*
- *Να φέρει την έγκριση της Διοίκησης*
- *Να αναφέρεται ο σχετικός λογαριασμός*

*\*\*\* Τα πιο πάνω είναι τα ελάχιστα στοιχεία που θα πρέπει να αναφέρονται Σε τέτοιες εξειδικευμένες περιπτώσεις αγορών.*

#### **Η 2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ**

#### **THE ORDERING PHASE**

**ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΙΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ  
( REQUEST FOR PROPOSAL)**

*Η Διεύθυνση Προμηθειών παραλαμβάνει τις αιτήσεις αγορών τις οποίες επεξεργάζεται προκειμένου να προχωρήσει σε περαιτέρω ενέργειες.*

*Τι σημαίνει επεξεργασία ;*

*Σε περίπτωση που υπάρχουν ιστορικά στοιχεία προηγούμενης προμήθειας τότε:*

- *Γίνεται σύγκριση προδιαγραφών*
- *Ποσοτήτων*
- *Τυχόν προβλημάτων στην χρήση*
- *Πηγές προμηθείας*
- *Τιμές*
- *Χρόνοι παράδοσης*
- *Στοιχεία αξιολόγησης του προμηθευτή ( προηγούμενου)*
- *Και γενικά οτιδήποτε ενημερωτικό στοιχείο υπάρχει το οποίο έχει σχέση με την συγκεκριμένη αγορά.*

*Εφ όσον υπάρχουν λογικά χρονικά περιθώρια ο Αγοραστής προχωράει σε διαδικασία έρευνας ή κανονικού διαγωνισμού για την συλλογή προσφορών.*

*Ορισμένες Μονάδες όταν διαπιστώσουν ότι δεν έχουν τις προϋποθέσεις για την διαδικασία συλλογής προσφορών και τα ιστορικά στοιχεία συνηγορούν για τον προηγούμενο Προμηθευτή, τότε «εισηγούνται» την απ ευθείας ανάθεση σε αυτόν.*

*Αυτή η διαδικασία δεν είναι η ιδεατή και θα πρέπει να υπάρχει σαφή τεκμηρίωση όπου εφαρμόζεται.*

*Ποιες ενέργειες εφαρμόζονται σε αυτή τη φάση;*

*Η Μονάδα ενημερώνει την Αγορά για το ενδιαφέρον της να συλλέξει προσφορές.*

*Η ενημέρωση γίνεται με το έντυπο Request for Proposal (Πρόσκληση ενδιαφέροντος) με το οποίο ο Αγοραστής δίνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία στους ενδιαφερόμενους προκειμένου να τους οδηγήσει στην δημιουργία της κατάλληλης προσφοράς.*

*Όσο πιο αναλυτικά παρουσιασθούν οι ανάγκες του Αγοραστή τόσο πιο πολύ θα εξασφαλίσουμε την συλλογή κατάλληλων προσφορών.*

## **ΛΗΨΗ και ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ( BID EVALUATION)**

*Η λήψη προσφορών και η αξιολόγηση αυτών είναι η αμέσως επόμενη ενέργεια σε αυτή την φάση. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και πρέπει να εφαρμόζονται συγκεκριμένες τεχνικές οι οποίες θα εξασφαλίζουν την σωστή και κατάλληλη επιλογή.*

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ - NEGOTIATIONS**

*Η αξιολόγηση των προσφορών οδηγεί είτε σε μία επιλογή ή και σε περισσότερες. Όποιο και αν είναι το αποτέλεσμα ο Αγοραστής καλείται να διαπραγματευθεί τους όρους της προσφοράς όχι μόνο με σκοπό να βελτιώσει τους όρους αλλά και για να συμφωνήσει όλους τους παράγοντες που θα συντελέσουν στην υλοποίηση της αγοράς εξασφαλίζοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.*

## **ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ( PURCHASE ORDER)**

### **ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ / ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΑ ( CONTRACT/ AGREEMENTS)**

*Ο Αγοραστής μόλις ολοκληρώσει τον διαπραγματευτικό κύκλο μπορεί πλέον να προχωρήσει σε ανάθεση παραγγελίας στον επιλεγέντα.*

*Η ανάθεση γίνεται με την έκδοση της ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ή ΕΝΤΟΛΗΣ ΑΓΟΡΑΣ το γνωστό Purchase Order.*

*Για αγορές που χαρακτηρίζονται είτε υψηλής σημασίας για την Επιχείρηση είτε ο Αγοραστής «αισθάνεται» ανασφαλής μόνο με την Εντολή Αγοράς τότε ακολουθεί η υπογραφή συμβάσεως η οποία ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο με τους ανάλογους περιοριστικούς όρους και τον ορισμό του νομικού στοιχείου. Οι συμβάσεις είναι χρήσιμες αλλά αυξάνουν το λειτουργικό κόστος της Μονάδας γεγονός που πρέπει να εξετάσουμε πριν καταφύγουμε στη χρήση αυτών. Τα συμφωνητικά είναι λιγότερο δαπανηρά γιατί δεν υπεισέρχεται το νομικό στοιχείο αλλά και αυτά δεν παύουν να είναι χρονοβόρα σε σχέση με την χρήση μιας τυποποιημένης παραγγελίας.*

## **Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΝΤΟΛΩΝ ΑΓΟΡΑΣ**

*Οι Επιχειρήσεις σήμερα εκδίδουν τις παραγγελίες τους μέσω των μηχανογραφικών τους προγραμμάτων επομένως υπάρχει δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων εφ όσον είναι ON LINE. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι πολλές σύγχρονες Επιχειρήσεις και κυρίως Βιομηχανικές Μονάδες επικοινωνούν μέσα από ένα περιβάλλον καθαρά ηλεκτρονικό με τους Προμηθευτές τους, το*

γνωστό σύστημα EDI ( Electronic Data Interchange) καταργώντας έτσι την ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ τους και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος τους.

Οι Εντολές Αγοράς φέρουν στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα όχι μόνο στην Μονάδα αλλά και στους εμπλεκόμενους με την συγκεκριμένη αγορά. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό το έντυπο είναι ένα «απαραίτητο» εργαλείο που χρησιμεύει για την παρακολούθηση της εκτέλεσης της συμφωνηθείσας αγοράς.

**Ποιοι έχουν σχέση με την ΕΝΤΟΛΗ ΑΓΟΡΑΣ;**

Ο διαχωρισμός και οι ονομασίες των Υπηρεσιών διαφέρει από Επιχείρηση σε Επιχείρηση έτσι πιο κάτω αναφερόμαστε σε κάποιο οργανωτικό μοντέλο για λόγους διευκόλυνσης. Η φύση της αγοράς καθορίζει ποιες υπηρεσίες της Επιχείρησης θα εμπλακούν στην διαδικασία υλοποίησης ή χρειάζεται να ενημερωθούν.

Η Μονάδα που είναι υπεύθυνη για τις διαδικασίες Αγορών της Επιχείρησης  
(Υπηρεσία /Τμήμα Αγορών ή Διεύθυνση Προμηθειών ή Προμηθευτική Μονάδα)

Η Υπηρεσία που έχει ζητήσει το συγκεκριμένο υλικό

(Όταν πρόκειται για ειδικές αγορές εκτός από τα αποθεματικά υλικά  
“stock items”)

Η Υπηρεσία Διασφάλισης Ποιοτικού ελέγχου

Οι Κεντρικές Αποθήκες ( ή μπορεί να είναι και περιφερειακές)

Ο έλεγχος παραγωγής

Η Πληροφορική ( ή Υπηρεσία Μηχανογράφησης)

Οι Οικονομικές Υπηρεσίες

Η Διοίκηση

Σε περίπτωση που μία Επιχείρηση εξακολουθεί να δουλεύει εκτός μηχανογραφικού συστήματος ή πιθανότατα να υπάρχει πρόγραμμα που να χρησιμοποιείται αποκλειστικά από την Υπηρεσία Αγορών τότε απαιτείται η εκτύπωση της Εντολής σε ανάλογα αντίτυπα και η αποστολή αντιγράφων σε κάθε ενδιαφερόμενο ή εμπλεκόμενο χωριστά.

Αυτό που πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα ο Αγοραστής είναι ότι σε οποιοδήποτε λειτουργικό περιβάλλον και αν κινείται θα πρέπει να εξασφαλίσει την έγγραφη αποδοχή των όρων του Πωλητή σε όσα αναφέρονται στην εντολή, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει σύμβαση ή συμφωνητικό .

## **Η 3<sup>η</sup> ΦΑΣΗ**

### **THE POST ORDERING PHASE**

#### **Η ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ**

*Η ανάθεση της παραγγελίας ορίζει την δέσμευση του Προμηθευτή να ολοκληρώσει τον όγκο της εργασίας που του έχει ανατεθεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.*

*Τι ρόλο παίζει πλέον ο Αγοραστής σε αυτή την «μετασυμβατική» περίοδο;*

*Η παρακολούθηση της εκτέλεσης της παραγγελίας “The follow up” όπως συνηθίζουμε να λέμε είναι και αυτή μέσα στην σειρά των ευθυνών και αρμοδιοτήτων του Υπεύθυνου Αγορών.*

*Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που μας απασχολούν σε αυτή τη φάση.*

*1<sup>ο</sup> Η τήρηση των προδιαγραφών ( ποιοτικό αποτέλεσμα)*

*και*

*2<sup>ο</sup> Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος των παραδόσεων ( The delivery time)*

*Η διασφάλιση των δύο αυτών παραγόντων γίνεται με την συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης της παραγωγής και των συχνών ελέγχων.*

*Είναι ευνόητο ότι εφ' όσον ο Αγοραστής δεν διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις για ορισμένες κατηγορίες υλικών θα χρειασθεί να συνεργασθεί με αρμόδιους μέσα στην Επιχείρηση ή ακόμη να καταφύγει στην χρήση εξωτερικών συνεργατών.*

*Μία βασική οργανωτική μορφή παρακολούθησης εκτέλεσης παραγγελιών πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω διαδικαστικά στάδια υποστηριζόμενα από τα ανάλογα έγγραφα κατά περίπτωση:*

#### **Έντυπο προγραμματισμού εργασιών ( Summary of Work)**

*Αυτό το έγγραφο παρουσιάζει αναλυτικά την σειρά των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το προγραμματισμένο χρόνο για κάθε μία από αυτές.*

*Σε αυτό το έντυπο μπορούμε να περιλάβουμε και αποτελέσματα ποιοτικών ελέγχων ή παρατηρήσεις ειδικών κατά την παραγωγή.*

#### **Ενημερωτικό σημείωμα παράδοσης υλικών ( Delivery Advice Note)**

*Η ενημέρωση των ενδιαφερομένων ή και των εμπλεκόμενων γενικά ( Οικονομικές Υπηρεσίες, Κεντρικές Αποθήκες κλπ) είναι αναγκαία ώστε να προηγηθεί η ανάλογη προετοιμασία για την παραλαβή των υλικών.*

*Αυτό το έντυπο συνήθως εκδίδεται από τον Κατασκευαστή και στέλνεται στην Υπηρεσία Αγορών η οποία φροντίζει να το διαβιβάσει σε όλους τους εμπλεκόμενους.*

*Η παραλαβή των υλικών γίνεται είτε από τους αρμόδιους Διαχειριστές των Κεντρικών Αποθηκών ή αν πρόκειται για ειδικές αγορές από τις αρμόδιες Υπηρεσίες που έχουν ζητήσει τη συγκεκριμένη αγορά.*

*Για μία ακόμη φορά η «φύση της αγοράς» καθορίζει την διαδικασία παραλαβής. Υπάρχουν υλικά που η ποσοτική παραλαβή και ο μακροσκοπικός έλεγχος είναι αρκετά για να θεωρήσουν το υλικό αποδεκτό.*

*Σε περιπτώσεις ειδικών αγορών τότε ο έλεγχος γίνεται από τους εξειδικευμένους αρμόδιους της Επιχείρησης ή εφ όσον δεν υπάρχει ικανοποιητική γνώση μπορούμε να καταφύγουμε σε ειδικευμένα όργανα εκτός της Επιχείρησης.*

*Ο Αγοραστής πριν προχωρήσει στο κλείσιμο του φακέλου μιας αγοράς πρέπει απαραίτητα να έχει το σχετικό εκείνο έντυπο που να του βεβαιώνει ότι το υλικό που παρήγγειλε είναι αποδεκτό και έτοιμο να καλύψει τις ανάγκες της Επιχείρησης.*

*Σε περίπτωση οποιουδήποτε προβλήματος το πρώτο που μπορεί να κάνει ο Αγοραστής είναι «να μπλοκάρει» όπως συνηθίζουμε να λέμε το τιμολόγιο του Πωλητή. Οπωσδήποτε για σοβαρής φύσεως αγορές προβλέπονται συγκεκριμένες διαδικασίες τις οποίες καλείται ο κάθε Αγοραστής να εφαρμόσει εφ όσον διαπιστωθεί οποιαδήποτε απόκλιση από τα συμφωνηθέντα.*

*Η καλύτερη στιγμή του Αγοραστή είναι σίγουρα εκείνη που θα κλείσει το φάκελο χωρίς να έχει χρειασθεί να καταφύγει σε άλλες δυσάρεστες ενέργειες.*

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

*Η Μονάδα είτε αποφασίζει μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες για την ανάθεση μιας παραγγελίας στον καταλληλότερο Προμηθευτή ή εργάζεται από κοινού με εμπλεκόμενες Υπηρεσίες ή ειδικούς της Επιχείρησης για την αξιολόγηση και την επιλογή αυτού που φαίνεται να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μιας αγοράς.*

*Βασικό στοιχείο πριν αναπτύξουμε οποιαδήποτε άποψη είναι να καθορίσουμε τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς και αυτό προκύπτει από την χρήση την οποία καλείται να καλύψει ένα υλικό ή μία ομάδα υλικών.*

*Τα υλικά λοιπόν θα πρέπει να ανήκουν σε ομάδες ή κατηγορίες αρχικά, ανάλογα με την συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της Επιχείρησης, την φύση του ίδιου του υλικού, την διαθεσιμότητα και τον χρόνο παραγωγής του.*

*Αν αναφερθούμε σε μία Παραγωγική Μονάδα τότε μπορεί να έχουμε Ομάδες όπως :*

- 1. α' ύλες*
- 2. Χημικά*
- 3. Ανταλλακτικά*
- 4. Μηχανήματα*
- 5. Μηχανογραφικά προγράμματα*
- 6. Υλικά συσκευασίας*
- 7. Στολές Ασφαλείας*
- 8. Ειδικές Υπηρεσίες*

*Και*

*Διάφορα υλικά που καλύπτουν λειτουργικές ανάγκες*

*Κάθε Ομάδα καλύπτεται από διαφορετικές πηγές προμηθείας στις οποίες όπως είναι φανερό δεν μπορούν να ισχύουν οι ίδιες συνθήκες. Για μερικές από αυτές το βασικό πρόβλημα που προκύπτει δεν είναι μόνο ο περιορισμένος αριθμός αυτών αλλά και η περιορισμένη παραγωγή στην διεθνή αγορά η οποία έχει σχέση με τις εκάστοτε συνθήκες εξεύρεσης των υλών.*

*Η Επιχείρηση πολλές φορές προωθεί τα προϊόντα της στην αγορά, επομένως βρισκόμαστε σε μία άλλη ομάδα υλικών όπως:*

*Υλικά προώθησης των παραγομένων προϊόντων*

*Διαφημιστικά υλικά*

*Ειδικές Υπηρεσίες*

*Εξοπλισμοί Γραφείων*

*Οχήματα μεταφοράς*

*Ειδικές συσκευασίες*

## **ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

*Η επιλογή του κατάλληλου Προμηθευτή είναι μία πολύπλοκη διαδικασία και είναι από αυτές που απασχολεί ιδιαίτερα τους Αγοραστές οι οποίοι καταφεύγουν σε τυποποιημένα μοντέλα πολλές φορές προκειμένου να καταλήξουν σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.*

**Τα βασικά κριτήρια επιλογής ενός Προμηθευτή είναι:**

- *Η δυνατότητα που έχει να ανταποκριθεί στην αιτούμενη ποιότητα*
- *Να καλύψει την ποσότητα που του ζητείται*
- *Να παραδώσει την συμφωνηθείσα ποσότητα στον συγκεκριμένο χρόνο*
- *Να προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες*
- *Να χρεώσει την σωστή τιμή*

*Τα πιο πάνω είναι τα στοιχειώδη βασικά κριτήρια τα οποία όμως δεν είναι αρκετά στην διαδικασία της αξιολόγησης και επιλογής.*

*Ο καθορισμός των σωστών κριτηρίων είναι λοιπόν το πρώτο στοιχείο που χρειάζεται να γίνει σε αυτή την περίπτωση και σίγουρα ο Αγοραστής δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά χωρίς την υποστήριξη των χρηστών ή και γενικά την λήψη στοιχείων από τους γνώστες της συγκεκριμένης αγοράς. Ιδεατά τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να προέρχονται από κάποιο τμήμα έρευνας που είτε λειτουργεί στην ίδια την Επιχείρηση είτε υπάρχει η ανάλογη οργανωτική δομή η οποία προβλέπει τον καθορισμό των κριτηρίων σύμφωνα με εμπειρίες και συγκεκριμένες γνώσεις.*

*Τα κριτήρια δημιουργούνται στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού μιας αγοράς και πολλές φορές ορισμένα γνωστοποιούνται στους ενδιαφερόμενους ώστε να αποκλεισθούν περιπτώσεις που δεν έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν. Ένα ακόμη θετικό στοιχείο είναι ότι με τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις «απαιτήσεις των Αγοραστών» επομένως μπορούμε να αναφερθούμε σε ευαισθητοποίηση των Πωλητών για τις «συγκεκριμένες απαιτήσεις» της Επιχείρησης.*

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

*Τα στοιχεία που συνήθως εξετάζονται από την Μονάδα προκειμένου να εισηγηθεί την καταλληλότερη πηγή προμηθείας αξιολογούνται και βαθμολογούνται . Ένα παράδειγμα τέτοιας αξιολόγησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως:*

*Γενικά Κριτήρια*

*Ημερομηνία ίδρυσης της Επιχείρησης*

*Τι Επιχείρηση είναι ; Ανώνυμος, ΕΠΕ ;*

*Ποιος είναι ο ετήσιος τζίρος*

*Σε ποιες αγορές απευθύνεται;*

*Με ποιες Τράπεζες συνεργάζεται;*

*Οργανωτικά στοιχεία*



*Ποια είναι η Οργανωτική δομή  
Είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο  
Διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό  
Σύγχρονο εξοπλισμό  
Δυνατότητες / Εμπειρία*

*Κατάλληλες κτιριακές εγκαταστάσεις  
Εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας  
Δυνατότητα παραγωγής  
Μηχανογραφικός εξοπλισμός  
Εφαρμογές μηχ. Προγραμμάτων  
Μεταφορικά μέσα  
Συνεργασίες  
Διασφάλιση ποιότητας  
Εγγυήσεις*

*Έλεγχος Παραγωγής*

*Μέθοδος ελέγχου τελικού προϊόντος  
Τήρηση προδιαγραφών  
Διαδικασία ελέγχου  
Δειγματοληπτικοί έλεγχοι*

*Τα κριτήρια αξιολόγησης μπορούμε να τα χωρίσουμε σε ομάδες βαρύτητας και να μοιράσουμε την βαθμολογία ανάλογα.*

*Τα καθοριστικά κριτήρια που εξασφαλίζουν το ικανοποιητικό αποτέλεσμα  
Συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο αριθμό μονάδων, ενώ η κατανομή στις υπόλοιπες  
ομάδες γίνεται ανάλογα με τον ρόλο που θα παίξουν στην συγκεκριμένη αγορά.*

#### **ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ**

*Πολλές Επιχειρήσεις επιμένουν σε αποκλειστικές συνεργασίες φοβούμενες ότι η οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να τους οδηγήσει σε πιθανές περιπέτειες και ως εκ τούτου δεν θα είναι σε θέση να εξασφαλίσουν για την πελατεία τους το ίδιο ικανοποιητικό αποτέλεσμα.*

*Το σκεπτικό δεν είναι αρνητικό από αυτή την άποψη, όμως ποιο είναι το κόστος μιας τέτοιας τακτικής;*

*Η σύγχρονη αντίληψη στην Προμηθευτική αλυσίδα όχι μόνο δεν αποκλείει τις περιπτώσεις αποκλειστικών συνεργασιών αλλά αντίθετα ενθαρρύνει τέτοια μοντέλα με την προϋπόθεση ότι θα τηρηθούν οι ανάλογες διαδικασίες έρευνας και μελέτης που συνηγορούν σε αυτή την πολιτική.*

*Η Επιχείρηση πρέπει να έχει την ανάλογη δομή ώστε να μπορεί να εκτιμήσει τον παράγοντα του κόστους λαμβάνοντας υπ όψη παράλληλα και άλλους συντελεστές τους οποίους επίσης πρέπει να εκτιμήσει, όπως τον αποκλεισμό της υπόλοιπης αγοράς από μία συνεργασία, άρα προκύπτει εμπορικό κόστος, επίσης δεν πρέπει να ξεχνά τον παράγοντα του κινδύνου σε περίπτωση που η αποκλειστική αυτή πηγή βρεθεί σε κάποια απρόβλεπτη κατάσταση. Το τελευταίο αυτό στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν ληφθεί υπόψη ότι σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά η αγορά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που μπορούμε να τους χαρακτηρίσουμε «ανωτέρας βίας» και οι οποίοι μπορεί να μας οδηγήσουν σε σοβαρά προβλήματα ως προς την λειτουργία της Επιχείρησης.*

*Το συμπέρασμα είναι ότι ναι μεν μας ενδιαφέρουν οι αποκλειστικές συνεργασίες όμως πάντα έχουμε στο «συρτάρι» μας κάποια εναλλακτική λύση έστω και αν αυτό σημαίνει πρόσθετο λειτουργικό κόστος.*

## **ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **A) MEDICOM SYSTEMS**

*Η medicom systems είναι μια εταιρεία του ομίλου INTERAMERIKAN ,η οποία έχει σαν κύριο άξονα ενασχόλησης την παροχή υπηρεσιών υγείας σε ασφαλισμένους δημοσίου και ιδιωτικού φορέα μέσω κυρίως του δικτύου των κλινικών της .Συντονίζει και έχει σαν μέλημα την ποιοτικότερη οργάνωση και την ορθολογική δόμηση των απαραίτητων πόρων.*

*Στην συγκεκριμένη επιχείρηση το τμήμα αγορών εμπλέκεται έγκαιρα στην διαδικασία αγοραστικών απαιτήσεων.Η επίγνωση ότι η λειτουργία των προμηθειών είναι μια δημιουργική λειτουργία ,που δεν στηρίζεται απλά στην διεκπεραίωση εντολών αγοράς,φαίνεται πως είναι βασική πεποίθηση .*

Το τμήμα αγορών αφορά κυρίως στην έγκαιρη εξασφάλιση απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών ,στην απόκτηση αυτών σε λογικές τιμές,αλλά και στην εμπλοκή του στη διαδικασία σχεδιασμού απαιτήσεων.Άρα είναι απαραίτητη η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα των κατά τόπους κλινικών –στη συγκεκριμένη περίπτωση –σε συνεχή βάση ,από τα οποία αντλούνται διαρκώς πληροφορίες ,ώστε να παραγματοποιούνται πιο επωφελείς αγορές.

#### **A) ΓΕΝΙΚΑ**

Το ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ έχει ως κύριο μέλημα, την αγορά υλικών ( παγίων και αναλωσίμων), τον έλεγχο των τιμών των ειδών που εισάγονται,την παροχή εμπειριστατωμένης πληροφορίας όσον αφορά στις ανωτέρω διαδικασίες ,καθώς και τον ανά τακτά διαστήματα επαναπροσδιορισμό της αξίας των υλικών,μέσω της αξιολόγησης οικονομικών προσφορών.

#### **B) ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ**

##### **ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ**

Πραγματοποιούνται βάσει του Δελτίου Παραγγελίας , το οποίο συντάσσεται από την Αποθήκη καθώς και από απευθείας παραγγελίες από τα Τμήματα , μόνο στις περιπτώσειςυλικών Μικροβιολογικού ή νεοεισερχόμενων εντελώς.

Τα δελτία παραγγελίας ( Αποθήκη –Τμήματα ) πρέπει απαραίτητως να περιλαμβάνουν :1) περιγραφή του είδους, 2) κωδικό , 3) ποσότητα .

Σε ημερήσια βάση, αφού συγκεντρωθούν οι ανάγκες σε υλικό , συντάσσονται αντίστοιχα ΔΕΛΤΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ προς τους προμηθευτές ( εις διπλούν ), εκ των οποίων το ένα θα γνωστοποιηθεί στον αντίστοιχο προμηθευτή και το άλλο στην Αποθήκη.

##### **ΠΑΓΙΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ**

Αναφέρεται στα μηχανήματα, χειρουργικά εργαλεία,έπιπλα κ.α Οι αγορές, όσον αφορά στα παραπάνω, πραγματοποιούνται βάσει υπογεγραμμένων αιτήσεων της Επιτροπής προμηθειών. Η αίτηση για αγορά Παγίου προωθείται στο ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ , το οποίο οφείλει να :1)Συγκεντρώσει πληροφορίες γι αυτό από τις εταιρείες, με την μορφή οικονομικών-τεχνικών προσφορών , 2) να προτείνει αυτόν τον προμηθευτή, που εκπληρώνει τις απαιτούμενες προδιαγραφές και ταυτόχρονα μειοδοτεί.

Αναλυτικά στη συνέχεια:

Έρχεται σε περαιτέρω διαπραγμάτευση με τον υποψήφιο προμηθευτή για να επιτύχει μείωση της προτεινόμενης τιμής, να ορίσει τους όρους πληρωμής και να προσδιορίσει τον ακριβή χρόνο παράδοσης του προϊόντος.

Είναι πολύ πιθανόν να συνταχθεί φόρμα σύμβασης-σε περιπτώσεις αγορών με μεγάλο κόστος- , η οποία αποσαφηνίζει θέματα όπως :

- Εγγυήσεις καλής λειτουργίας του αγορασθέντος εξοπλισμού
- Εκπαίδευση των χρηστών
- Συντήρηση των μηχανημάτων
- Περιγραφή τρόπου πληρωμής ,τόπου και χρόνου παράδοσης
- Εγκατάσταση του εξοπλισμού
- Σαφή καθορισμό των ποινικών ρητρών

#### ΥΛΙΚΩΝ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΗΣ

- Στην περίπτωση αυτή το τμήμα αγορών επιβλέπει διακριτικά την διαδικασία εισαγωγής παρόμοιων υλικών,την χρέωση τους σε ασθενείς και την γενικότερη χρήση τους.
- 
- Γ) ΤΗΡΗΣΗ ΑΡΧΕΙΟΥ
- 
- Το Αρχείο διακρίνεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:1) Αρχείο Υγειονομικού Υλικού, 2 ) Αρχείο Πάγιου εξοπλισμού .
- 
- Επιπροσθέτως αρχειοθετούνται:
- Η αλληλογραφία του τμήματος σε φάκελο εισερχομένων – εξερχομένων,
- 2)Τα reports , που συντάσσει το ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ για να ενημερώνει την Διοίκηση,
- Οι εκκρεμούσες και οι απορριφθείσες παραγγελίες , ώστε να πραγματοποιείται τακτός έλεγχος τους,
- Οι οικονομικές προσφορές νέων προμηθευτών , οι οποίοι είναι υποψήφιοι για συνεργασία με το Νοσοκομείο.
- 
- Δ) ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΘΕΝΤΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ

- 
- Το ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ διενεργεί έλεγχο των καταχωρηθέντων παραστατικών με σκοπό την πλήρη αρμονία με τα συμφωνηθέντα και
- την αποφυγή λαθών κατά την εισαγωγή των υλικών είτε όσον αφορά στην ποσότητα και τιμή ,είτε όσον αφορά στην ποιότητά τους ( συσκευασία, λάθος υλικά ,ληγμένα κ.α.)
- 
- Ε) ΣΥΝΤΑΞΗ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Το ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ οφείλει να παρέχει πληροφορία σε τυποποιημένη μορφή , όσον αφορά :

1. Την μηνιαία κίνηση σε αγορές υγειονομικού υλικού ανά κέντρο κόστους και την σύγκριση αυτών με τις αντίστοιχες του προηγούμενου έτους
2. Την μηνιαία κίνηση σε αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού

#### ΣΤ) ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΤΙΜΩΝ -ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΛΙΚΩΝ

Το ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ οφείλει να επαναπροσδιορίζει ανά τακτά διαστήματα την συνεργασία με τους προμηθευτές , κρίνοντας :1)τις υφιστάμενες τιμές των αγορασθέντων προϊόντων, 2) τους χρόνους παράδοσης των υλικών , 3) την ανταπόκριση σε έκτακτα γεγονότα ,4) την παροχή δεδομένων και υπηρεσιών , σχετικών με το δίκτυο της αγοράς και τη δυνατότητα ευρύτερης δημιουργικής συνεργασίας .

Το Τμήμα Αγορών ταξινομεί τα υλικά σε ομάδες ανάλογα με την ιδιαίτερη χρήση τους ( π.χ. υλικά χειρουργείου –μικροβιολογικού κ.α.) και απευθύνεται σε έναν αριθμό προμηθευτών , οι οποίοι πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές .Αυτές συνοψίζονται στις εξής :

1. Η πορεία της συνεργασίας τους με άλλα νοσοκομεία
2. Η μορφή της εταιρείας , που εκπροσωπούν
3. Στοιχεία από την μέχρι τότε συνεργασία , με το νοσοκομείο
4. Ποιότητα προϊόντων , που προσφέρονται (χώρα κατασκευής – πιστοποιητικά ποιότητας κ.α )
5. Τιμή των επιλεγέντων υλικών

Οι επιλεγόμενοι προμηθευτές καταθέτουν υπ' όψιν του Τμήματος αγορών , οικονομικές προσφορές , στις οποίες συμπεριλαμβάνεται:

- Πλήρης περιγραφή των προϊόντων τους, τιμή μονάδος αυτών , αντίστοιχο κωδικό.
- Σύνομη παρουσίαση της εταιρείας , που εκπροσωπούν.
- Prospectus , όπου εικονίζονται τα προσφερόμενα υλικά.
- Πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας των υλικών.

Σύμφωνα με τον παραπάνω τρόπο ανανεώνεται συνεχώς και με βάση την ροή της συνεργασίας ένα ενεργό μητρώο προμηθευτών , με βάση το οποίο διενεργούνται οι αγορές των υλικών για όλες τις κλινικές του ομίλου.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι στην παραπάνω εταιρεία το τμήμα Προμηθειών είναι ένα ζωντανό τμήμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας της και βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με τα λοιπά τμήματα ,προσπαθώντας να πάρει πολύτιμες πληροφορίες ,αλλά και να γίνει κοινωνός σε όλη την παραγωγική διαδικασία .Η διαπραγμάτευση φαίνεται ότι εδράζει σε ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον και είναι η συνισταμένη πολλών στοιχείων με στόχο την ολοκλήρωση της αγοράς με βάση τους προδιαγεγραμμένους στόχους.Στην τεχνική των διαπραγματεύσεων δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες ,υπάρχουν όμως στοιχεία που χρησιμοποιούνται από τους διαπραγματευόμενους ,όταν εμπλέκονται σε κάθε μορφής αγορές εξοπλισμού,με στόχο την επίτευξη συμφωνίας κοινής αποδοχής.

## Β)ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η ΕΑΒ είναι ένας οργανισμός ,ο οποίος έχει σαν κύριους άξονες ενασχόλησης :

1. Τον σχεδιασμό και κατασκευή ηλεκτρονικών συστημάτων για αεροσκάφη
2. Την κατασκευή και συντήρηση αεροσκαφών

Αναλαμβάνει την κατασκευή επί παραγγελία για τις κάτωθι αεροπορικές εταιρείες: BOEING-DASSAULT-LOCHID-AEROSPECIAL-EUROFIGHTER,επιμέρους κομματιών ,τα οποία παραδίδονται βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος,για να μονταριστούν στο τελικό προϊόν.

Οι φάσεις που διέρχεται το υπό κατασκευή υλικό είναι 1) η κατασκευή του και 2) η συναρμολόγησή του.Ενώ ακολουθεί ένα συγκεκριμένο φασεολόγιο εως ότου φτάσει στην τελική ευθεία και τον ποιοτικό έλεγχό του.

Οι κύριες ανταγωνιστικές , κατασκευαστικές χώρες είναι οι Ανατολικές και η Κίνα.

## Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η Διεύθυνση Εφοδιασμού ικανοποιεί τις απαιτήσεις σε υλικά ,προγραμματίζει τις παραγγελίες με βάση τις ανάγκες της Παραγωγής,αποθηκεύει τα παραγγελθέντα υλικά ,παρακολουθεί τα αποθέματα και προσπαθεί να συντονίζει το σύνολο των διαδικασιών, με στόχο την ορθολογικότερη και ποιοτικότερη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

Απαρτίζεται από τα κάτωθι τμήματα :

1. ΠΡΟΩΘΗΜΕΝΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ
2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
3. ΤΟΜΕΑΣ ΑΓΟΡΩΝ
4. ΤΟΜΕΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΑΠΟΘΗΚΩΝ
5. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
6. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
7. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΟΥ
8. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
9. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΛΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
10. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΛΙΚΩΝ ΓΕΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
11. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ
12. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ /ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ
13. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΙΜΩΝ
14. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ
15. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ
16. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
17. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΥΛΙΚΩΝ
18. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Σε γενικές γραμμές το τμήμα εφοδιασμού διαχειρίζεται υλικά ,αναλώσιμα και πάγιο εξοπλισμό.Τα αναλώσιμα υλικά (bench stock) είναι υλικά χαμηλής αξίας ,υψηλής συχνότητας ,που διατίθενται στην παραγωγή για κάλυψη των αναγκών της..Για να χαρακτηριστεί ένα υλικό αναλώσιμο δεν πρέπει να :

1. Είναι επισκευάσιμο
2. Απαιτείται βάσει τεχνιών οδηγιών τροποποιήσεων
3. Ελεγχόμενο ή διαβαθμίσιμο
4. Αξίας μεγαλύτερης των 30 δολ ΗΠΑανά τεμάχιο
5. Καθορισμένου ορίου ζωής
6. Εύθραστο ή ογκώδες
7. Δυνατή η υπεξαίρεσή του

*Η παραγγελία των αναλώσιμων υλικών γίνεται με βάση την προτεραιότητα και την κρισιμότητα της ανάγκης και τη σπουδαιότητα του υπό εκτέλεση έργου.*

*Ορίζονται σε :*

- 1. ΥΠΕΡΕΠΕΙΓΟΥΣΑ*
- 2. ΕΠΕΙΓΟΥΣΑ*
- 3. ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ*
- 4. ΚΟΙΝΗ*

*Και διεκπεραιώνονται με γνώμονα τα παραπάνω χαρακτηριστικά της παραγγελιοδοσίας τους και την ιδιαίτερη φύση τους .*

### **ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΥΛΙΚΩΝ**

*Όλα τα υλικά που παραλαμβάνονται στην ΕΑΒ αποθηκεύονται από εξουσιοδοτημένο προσωπικό σε κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους φύλαξης στην κεντρική αποθήκη ώστε να προφυλάσσονται από τυχόν φθορά και αλλοίωση ,ενώ παράλληλα η χορήγησή τους,όποτε εκδηλωθεί η απαίτηση να είναι εύκολη.Τα ταχέως κινούμενα υλικά (ανταλλακτικά και αναλώσιμα )φυλάσσονται στις προωθημένες αποθήκες έτσι ώστε να ικανοποιείται ο όγκος των απαιτήσεων της Παραγωγής στον ελάχιστο δυνατό χρόνο.Τα επικίνδυνα υλικά ,όπως τα εύφλεκτα και τα χημικά αποθηκεύονται σε ξεχωριστή αποθήκη.Οι Πρώτες ύλες αποθηκεύονται σε ξεχωριστό κομμάτι μέσα στην Κεντρική αποθήκη .*

*Η Αποθήκη είναι χωρισμένη στις ακόλουθες περιοχές Διαχείρισης:*

- 1. ΜΙΚΡΟΥΛΙΚΑ/ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ (ΒΙΔΕΣ )*
- 2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ*
- 3. ΜΙΚΡΟΥΛΙΚΑ /ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ (ΤΣΙΜΟΥΧΕΣ )*
- 4. ΥΛΙΚΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ*
- 5. ΥΛΙΚΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ (ΟΓΚΩΔΗ )*
- 6. ΥΛΙΚΑ ΑΕΡΟΚΙΝΗΤΗΡΩΝ*
- 7. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ*
- 8. ΧΗΜΙΚΑ*
- 9. ΓΡΑΦΙΚΑ*

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

*Για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία κριτικής αξιολόγησης του πελάτη ,σχετικά με μια υποβληθείσα πρόταση ανατίθεται στην ομάδα διαπραγματεύσεων*



συμβάσεων το έργο της σφαιρικής αξιολόγησης .Αυτή η ομάδα είναι ομάδα υπαλλήλων που συγκεντρώνονται με σκοπό τον προγραμματισμό για το συντονισμό των πληροφοριών που απαιτούνται και τη συμμετοχή στις διαπραγματεύσεις ως σύμβουλοι του διαπραγματευτή συμβάσεων, ο οποίος είναι ο ηγέτης και είτε θα υποδειχθεί από το διευθυντή συμβάσεων είτε θα οριστεί άμεσα από αυτόν.

Η ομάδα διαπραγματεύσεων θα αποτελείται από εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους των διάφορων οργανωτικών λειτουργιών ,θα παράσχει τις απαραίτητες πληροφορίες για μια ολοκληρωμένη και ορθολογική διαδικασία ,έχοντας την ευθύνη να αναπτυχθεί μια στρατηγική νικηφόρων διαπραγματεύσεων και ένα σχέδιο με αποτελεσματικούς χειρισμούς .Το νομικό τμήμα θα υποδείξει έναν δικηγόρο εξοικειωμένο με την διαδικασία διαπραγματεύσεων και θα έχει ρόλο συμβουλευτικό απέναντι στον διαπραγματευτή συμβάσεων.

### ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Οι τεχνικές διαπραγμάτευσης (τακτικές) είναι τα εργαλεία του διαπραγματευτή. Ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί αυτές για να επιτύχει τους στρατηγικούς της / του στόχους. Στα χέρια ενός επιδέξιου διαπραγματευτή, αυτά τα εργαλεία είναι ισχυρά όπλα. Στα χέρια ενός πρωτάρη, μπορεί να είναι επικίνδυνες ναρκοπαγίδες. Οι ικανοί διαπραγματευτές, γι' αυτό το λόγο ξοδεύουν πάρα πολύ χρόνο μελετώντας και τελειοποιώντας αυτές τις τακτικές. Υπάρχουν τόσες πολλές διαπραγματευτικές τεχνικές που δεν μπορούν να σχολιαστούν εδώ όλες. Αυτές που επιλέχθηκαν για σχολιασμό αντιπροσωπεύουν επαρκώς τις τεχνικές που έχει αποδειχτεί πως είναι οι πιο σημαντικές και πιο αποδοτικές.

Ο αντικειμενικός σκοπός της διαπραγμάτευσης είναι η συμφωνία. Παρ' όλο που η συμφωνία είναι ο ιδρυτικός σκοπός της διαπραγμάτευσης, οι διαπραγματεύσεις σποραδικά λήγουν σε συμφωνία. Βραχυπρόθεσμα, το να μη φτάσεις σε συμφωνία είναι μερικές φορές καλύτερο από το να φτάνεις σε μια μη-ικανοποιητική συμφωνία. Μιλώντας γενικά, ωστόσο, οι έμπειροι διαπραγματευτές σπάνια αφήνουν τις διαπραγματεύσεις να διαλυθούν ολοκληρωτικά. Δεν ελίσσονται σκόπιμα ή αφήνουν τους άλλους να ελιχθούν στην παρ'το-ή-άσ'το τακτική ή σε καταστάσεις απόσυρσης εκτός κι αν εμπλέκονται σε μίας-φοράς ή αντιπαλότητας σχέσεις.

Οι διαπραγματευτικές τεχνικές μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: (1) αυτές που εφαρμόζονται παγκοσμίως, (2) εκείνες που εφαρμόζονται στις παραδοσιακές και, (3) εκείνες που εφαρμόζονται σε σχέσεις συνεργασίας.

### Παγκοσμίως εφαρμόσιμες τεχνικές

Αυτές είναι τεχνικές που εφαρμόζονται σε όλες τις διαπραγματεύσεις, είτε κρατούμενοι σε απόσταση είτε σχέσεων συνεργασίας.

Προσπονητή διαπραγμάτευση. Οι έμπειροι διαπραγματευτές συχνά ολοκληρώνουν την προετοιμασία τους μέσω της χρήσης των προσπονητών διαπραγματεύσεων.

Η διαπραγματευτική ομάδα παρουσιάζει την ημερήσια διάταξή της, στόχους και τακτικές για τις διαπραγματεύσεις που θα ακολουθήσουν. Τα μέλη της ανατέμνουν το διαπραγματευτικό σχέδιο σε μια προσπάθεια να διακρίνουν προβλήματα που μπορούν να αποφευχθούν.

Οι προσπονητές διαπραγματεύσεις επιτρέπουν στα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας να προετοιμαστούν για τη διαπραγμάτευση μέσω μιας εξομοίωσης του τι είναι πιθανό να συμβεί. Τα άλλα μέλη της οργάνωσης (κατά προτίμηση από τη γενική διοίκηση) παίζουν το ρόλο της διαπραγματευτικής ομάδας του προμηθευτή κατά τη διάρκεια μίας εξομοίωσης διαπραγματεύσεων.

Οι προσπονητές διαπραγματεύσεις επαυξάνουν το επίπεδο προετοιμασίας της διαπραγματευτικής ομάδας. Επίσης, οι διαδικασίες έχουν σαν αποτέλεσμα η γενική διαχείριση να είναι ενήμερη για την ατζέντα της διαπραγματευτικής ομάδας, τους στόχους της, και τις τακτικές της. Αν οι διαπραγματεύσεις που θα ακολουθήσουν φτάσουν σε αδιέξοδο, η διοίκηση θα είναι σε θέση να πάρει μέρος και να αναζωογονήσει τις κρίσιμες διαπραγματεύσεις.

Χρησιμοποιείτε τεχνικές αντιπερισπασμού. Απ' την ανθρώπινη πλευρά των διαπραγματεύσεων, ο διαπραγματευτής ο οποίος γνωρίζει τον πωλητή προσωπικά, ή έχει μελετήσει προσεκτικά τους προσωπικούς του / της τρόπους συμπεριφοράς (όπως αρμόζει στην περίπτωση), έχει ένα πλεονέκτημα. Όταν τα πράγματα βρεθούν εκτός ελέγχου, όπως συμβαίνει που και που, ο έμπειρος διαπραγματευτής σπεύδει να τραβήξει την προσοχή αλλού μακριά από το εν λόγω θέμα. Σε τέτοιες στιγμές ένα αστείο, ένα ανέκδοτο, ή ένα διάλειμμα για καφέ μπορεί να είναι δραστικό μέσο να πέσουν οι τόνοι. Αυτού του είδους η εκτροπή επιτυγχάνεται πιο εύκολα όταν οι συμμετέχοντες τι καταστάσεις είναι εκνευριστικές για τους άλλους.

Χρησιμοποιείτε ερωτήσεις αποτελεσματικά. Η πλατιά χρήση των ερωτήσεων είναι μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διαπραγμάτευση. Ερωτήσεις που έχουν εκφραστεί σωστά και με καλό συγχρονισμό είναι μια από τις πιο σημαντικές τακτικές της διαπραγμάτευσης. Μια ερώτηση με αισθητήρα μπορεί δραστικά, (και παρά ταύτα με τακτ) να επιτεθεί στις θέσεις του προμηθευτή. Παρομοίως, ο διαπραγματευτής μπορεί να αμυνθεί αποτελεσματικά της θέσης του / της ζητώντας

από τον πωλητή να εκτιμήσει συγκεκριμένες πληροφορίες προσεκτικά επιλεγμένες που ο αγοραστής έχει αναπτύξει. Η τεχνική του να απαντάμε όπως πρέπει στις ερωτήσεις μερικές φορές είναι το ίδιο σημαντική με την τεχνική του πώς πρέπει να τις ρωτάμε. Ο επιτυχημένος διαπραγματευτής ξέρει πότε να ρωτήσει, πότε να μην απαντήσει, πότε να απαντήσει με σαφήνεια, και πότε με ασάφεια. Δεν απαιτούν όλες οι ερωτήσεις απαντήσεις. Πολλές ερωτήσεις γίνονται, για τις οποίες ο πωλητής γνωρίζει ότι δεν υπάρχει απάντηση. Γι' αυτό το λόγο, δεν αναμένεται σ' αλήθεια μια απάντηση.

Η σωστή απάντηση στις ερωτήσεις σε μια διαπραγμάτευση δεν κυβερνούνται από τα ίδια κριτήρια που κυβερνούν τη σωστή απάντηση στις περισσότερες των άλλων περιπτώσεων. Για τις ερωτήσεις της διαπραγμάτευσης, η σωστή απάντηση είναι η απάντηση που απομακρύνει είτε του διαπραγματευτή τις βραχυπρόθεσμες τακτικές ή την μακράς κλίμακας στρατηγική. Οι αρχηγοί εργατών και οι πολιτικοί είναι ειδικοί στο να ρωτούν και να απαντούν ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις τους είναι διαμορφωμένες έτσι ώστε να συσχετίζονται με το πλάνο στρατηγικής τους (πρόγραμμα απεργιακής γραμμής, πρόγραμμα πολιτικής γραμμής κ.λ.π). Σ' έναν μη-ενημερωμένο παρατηρητή, συχνά φαίνεται ότι οι απαντήσεις που δίνονται από τους πολιτικούς και αρχηγούς εργατών δεν σχετίζονται με τις ερωτήσεις που τους γίνονται. Αυτές οι παρατηρήσεις είναι μόνο εν μέρει σωστές. Όταν απαντούν ερωτήσεις οι πολιτικοί και αρχηγοί εργατών, λένε μόνο αυτά που θέλουν αυτοί να γνωρίζουν οι ακροατές τους, άσχετα αν η απάντηση ανταποκρίνεται απόλυτα στην ερώτηση.

Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές συνειδητοποιούν ότι οι συσκέψεις διαπραγματεύσεων δεν είναι όπως στο σχολείο, όπου οι ακριβείς απαντήσεις παίρνουν τον υψηλότερο βαθμό. Στην διαπραγμάτευση ο σκοπός των ερωτήσεων και απαντήσεων είναι να επιδείξει πόσο έξυπνος είναι ο διαπραγματευτής. Μάλλον είναι για να ξετρυπώσει τους στόχους τους στόχους του πωλητή και να μάθει όσο το δυνατό περισσότερα για το πώς σκοπεύουν να ελιχθούν οι αντιπρόσωποι του πωλητή για να τους επιτύχουν. Γι' αυτό το σκοπό, μερικές φορές οι ακριβείς απαντήσεις είναι λάθος απαντήσεις. Ο σωστός βαθμός ακρίβειας υπαγορεύεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε διαπραγμάτευσης..

Χρησιμοποιείτε θετικές δηλώσεις. Όπως και με τις φιλοσοφημένες ερωτήσεις, οι θετικές δηλώσεις με αισθητήριο που χρησιμοποιούνται μπορούν να επηρεάσουν την πορεία των διαπραγματεύσεων. Για παράδειγμα, υποθέστε ότι ένας αγοραστής γνωρίζει ότι μία συγκεκριμένη ερώτηση θα προκαλέσει μια συναισθηματική αντίδραση από τον πωλητή. Οι ερωτήσεις γίνονται, και μια ευκαιρία δημιουργείται για τη σωστή χρήση μιας θετικής δήλωσης. Ένας άξιος διαπραγματευτής θα έλεγε κάτι σαν κι αυτό: «Αντιλαμβάνομαι το επιχείρημά σας, και καταλαβαίνω πως

νιώθετε γι' αυτό το ζήτημα. Το επιχείρημά σας είναι θετικά αποδεκτό». Αντιπαραθέστε την επίδραση αυτού του τύπου θετικής αντίδρασης με εκείνο της συναισθηματικής αρνητικής αντίδρασης στο οποίο ο αγοραστής λέει στον πωλητή ότι «κάνει τεράστιο λάθος». Όταν ένας αγοραστής λέει σ' έναν πωλητή ότι η άποψη του είναι κατανοητή και θεωρείται λογική, ακόμα κι αν ο αγοραστής δεν συμφωνεί καθόλου μαζί του, ο πωλητής είναι βέβαιο ότι θα μελετήσει την άποψη του αγοραστή πιο αντικειμενικά.

Ο Machiavelli, στο βιβλίο του Ο πρίγκηπας, έδωσε στην ανθρωπότητα κάποιες ασυνήθιστα σοφές συμβουλές που αφορούσαν τη χρήση και την κατάχρηση των θετικών δηλώσεων: «Θεωρώ πως είναι απόδειξη περίτρανης σύνεσης στους άντρες να απέχουν από απειλές και προσβλητικά λόγια προς οποιονδήποτε, γιατί κανένα από τα δύο δεν μειώνει τη δύναμη του εχθρού παρά το ένα τον κάνει πιο επιφυλακτικό, και το άλλο αυξάνει το μίσος του για σένα, και τον κάνει πιο επίμονο στις προσπάθειές του να σε βλάψει»<sup>2</sup> (→ Niccolo Machiavelli, *Ο Πρίγκηπας*, Μεγάλα βιβλία του Δυτικού Κόσμου, εγκυκλοπαίδεια Britannica, 1982, τόμος 23).

Να είσαι καλός ακροατής. Μιλώντας γενικά, οι πωλητές απολαμβάνουν ολοκληρωτικά να μιλούν. Συνεπώς, οι αγοραστές θα πρέπει να τους αφήνουν να μιλάνε. Καθώς μιλούν, πολύ συχνά πείθουν τους εαυτούς τους να κάνουν παραχωρήσεις που ένας αγοραστής δεν θα μπορούσε ποτέ να αποκομίσει από διαπραγμάτευση. Η ακρόαση κατά γράμμα, αναγνωρίζει μια βασική ανάγκη του πωλητή. Συμπληρωματικά, ακούγοντας προσεκτικά την επιλογή λέξεων του πωλητή, τις φράσεις, και τον τόνο της φωνής του, και ταυτόχρονα παρατηρώντας τις χειρονομίες του /της και άλλες χρήσεις της γλώσσας του σώματος, μπορεί να ανταμείψουν. Από την παρατήρηση τέτοιων πράξεων, ένας αγοραστής μπορεί να αποκομίσει πολλά στοιχεία όσον αφορά τη διαπραγματευτική θέση του πωλητή..

Να είσαι αβρός με τους πωλητές. Ένας μικρός αριθμός ειδικών στις διαπραγματεύσεις διατείνονται ότι οι διαπραγματεύσεις κερδίζονται με τον καλύτερο τρόπο από διαπραγματευτές που είναι όσο το δυνατό περισσότερο σκληροί και δεσποτικοί. Παρ' όλο που κάποιες αποδείξεις υποστηρίζουν αυτήν την άποψη, ανήκουν ρητά στη μειοψηφία.

Αναμφισβήτητα, υπάρχουν μερικές αγοραστικές καταστάσεις στις οποίες μια ανελέητη μετωπική επίθεση μπορεί να είναι μια αρμόζουσα διαπραγματευτική τεχνική. Ωστόσο, για τη μεγάλη πλειονότητα των εταιρειών –αυτές που αναζητούν επικερδής, συνεχιζόμενες σχέσεις με τον πωλητή – συστήνεται μία πιο ήπια και λογική τεχνική. Οι αγοραστές απολύτως κανένα από τα διαπραγματευτικά τους πλεονεκτήματα με το να είναι απόλυτα αβροί με τους πωλητές προσωπικά,

αφήνοντάς τους να σώσουν τα προσχήματα και με το να ικανοποιούν λογικά τις συναισθηματικές τους ανάγκες.

### Παραδοσιακές τεχνικές

Πολύ διαπραγματευτική φιλοσοφία, που βασίζεται σε παραδοσιακές –ακόμα και αντιπαλότητας (χάνω-κερδίζω)—προσεγγίσεις. Δύο αποδοτικά βιβλία που απευθύνονται σ' αυτήν την προσέγγιση είναι του Gerald Nierenberg, Ο Ολοκληρωμένος Διαπραγματευτής<sup>3</sup> και του Herb Cohen, μπορείς να διαπραγματευτείς τα πάντα<sup>4</sup>. (<sup>3</sup> → Nierenberg, *The Complete Negotiator*, Nierenberg & Zeif Publishers, New York, 1986) (<sup>4</sup> → Cohen, *You Can Negotiate Anything*, 2d ed., Bantam Books, New York, 1982). Δύο από τις παραδοσιακές τακτικές που αξίζουν έμφαση είναι να διαφυλάσσεις το κίνητρο και να μην χαρίζεις τίποτα.

Διαφύλαξε το κίνητρο. Ο αγοραστής θα πρέπει να πασχίζει να μη χάνει το κίνητρο το οποίο αποκτάται αυτόματα όταν η πρόταση του προμηθευτή έχει ληφθεί και εξεταστεί. Υπάρχει μια μεγάλη δόση αλήθειας στο παλιό ρητό που λέει ότι η πιο καλή άμυνα είναι η επίθεση. Ο αγοραστής θα πρέπει συνεχώς να «πασάρει το παιχνίδι» στον προμηθευτή, να κρατάει τον προμηθευτή σε θέση άμυνας, αντιμετωπίζοντας τους αντιπροσώπους του με το ένα επιχείρημα μετά το άλλο, κάνοντας τον προμηθευτή συνεχώς να δικαιολογεί τη θέση του. Για παράδειγμα, αν ο προμηθευτής δηλώσει το κόστος των υλικών σε δολларια, ο αγοραστής θα πρέπει να ζητήσει από τους αντιπροσώπους του πωλητή να δικαιολογήσει τους αριθμούς με ένα κατάλογο υλικών, κατάλληλες αποσπασματικές αναλογίες, και μία πλήρη εξήγηση του ποια θα είναι η κατασκευαστική διαδικασία που θα χρησιμοποιηθεί. Όσο περισσότερο πλήττει ο αγοραστής και όσο περισσότερη πίεση ασκεί τόσο καλύτερη θα είναι η διαπραγματευτική του θέση. Αν η θέση του προμηθευτή φαίνεται ασφαλής, ο αγοραστής προσφέρει μια αντιπρόταση. Και στις δύο περιπτώσεις, ο αγοραστής αρχίζει με το κίνητρο, και θα πρέπει να δουλέψει σκληρά για να το διατηρήσει.

Ποτέ μην χαρίζεις τίποτα. Από στρατηγικής πλευράς, ένας επιτυχημένος διαπραγματευτής περιοδικά αφήνει τον πωλητή να τον / την κατευθύνει στο να αποδεχτεί μία από τις προτάσεις του πωλητή. Αυτό δε σημαίνει ότι χαρίζει τίποτα ο διαπραγματευτής. Αυτός / αυτή ποτέ «δεν χαρίζει τίποτα». Ο αγοραστής πάντα περιμένει να του γίνει μία παραχώρηση σε αντάλλαγμα. Από την άλλη πλευρά, ο αγοραστής δεν νιώθει υποχρεωμένος να συναγωνιστεί κάθε παραχώρηση από μέρους του πωλητή. Συνεπώς, στην διαδικασία ανταλλάγματος, ο επιτυχημένος διαπραγματευτής κάνει λιγότερες παραχωρήσεις από τον / την λιγότερο

επιτυχημένο/η αντίπαλο. Από τη συνέχιση αυτής της διαδικασίας ανταλλαγής, συνήθως επιτυγχάνεται μία θέση κοντά στους στόχους και των δύο πλευρών. Οι αμοιβαίες παραχωρήσεις ωφελούν και τις δύο πλευρές, και ένα συμβόλαιο με αυτόν τον τρόπο διαπραγματευόμενο είναι αμοιβαία πλεονεκτικό, αλλά όχι ισότιμα πλεονεκτικό.

### Συνεργατικές σχέσεις

Το πιο ευρέως αναγνωσμένο βιβλίο που έχει γραφτεί ποτέ πάνω στις διαπραγματεύσεις είναι το *Φτάνοντας Στο Ναι των Roger Fisher και William Ury*<sup>5</sup>. (<sup>2</sup> → *Fisher and Ury, Getting to Yes, first published by Houghton Mifflin Company in 1981 and now published by Penguin Books, New York*). Οι συγγραφείς παρουσιάζουν αυτό που αποκαλούν «μέθοδος διαπραγμάτευσης με αρχές εστιαζόμενοι σε βασικά συμφέροντα, αμοιβαία ικανοποιητικές επιλογές, και δίκαια στανταρντ, που καταλήγουν σε σοφές συμφωνίες».

Οι μέθοδοι των Ury και Fisher απαιτούν τη χρήση τεσσάρων ισχυρών τεχνικών:

- Ξεχωρίστε τους ανθρώπους (διαπραγματευτές) από το πρόβλημα (ποιότητα, τιμή, κ.λ.π.).
- Εστιάστε στα συμφέροντα, όχι στις θέσεις.
- Επινοήστε επιλογές για αμοιβαίο κέρδος.
- Επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.

Η εμπειρία δείχνει ότι εφαρμόζοντας αυτές τις τεχνικές στις συνεργατικές (ή κερδίζω-κερδίζω) διαπραγματεύσεις θα καταλήξουν και σε σοφές συμφωνίες και στη βάση επιτυχημένων μακροπρόθεσμων σχέσεων. Πολλές από αυτές τις σχέσεις ανθίζουν σε προτιμώμενους συνεταιρισμούς και ακόμα και σε στρατηγικές συμμαχίες προμήθειας.

Ξεχωρίζοντας τους Ανθρώπους από το Πρόβλημα. Ο διαπραγματευτής δεν έχει να κάνει με αφηρημένους αντιπροσώπους, αλλά περισσότερο με ανθρώπινα όντα. Αν είναι δυνατό αυτός / αυτή θα πρέπει να γνωριστεί με τους αντιπροσώπους του πωλητή πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση. Οι Αμερικάνοι κλίνουν να έχουν άγχος να βιαστούν να μπουν σε διαπραγματεύσεις χωρίς να γνωριστούν και να καταλάβουν τους αντιπροσώπους του προμηθευτή. Έχουμε πολλά να μάθουμε από ανθρώπους άλλων πολιτισμών. Οι περισσότεροι σπαταλούν ένα μεγάλο μέρος χρόνου στο να γνωριστούν με αυτούς με τους οποίους πρόκειται να διαπραγματευτούν πριν μπουν

στην επίσημη φάση της διαπραγμάτευσης. Αυτοί οι διαπραγματευτές βρίσκουν τρόπους να συναντήσουν τους αντιπροσώπους του πωλητή ανεπίσημα. Αν καθίσταται δυνατό, φτάνουν νωρίς πριν αρχίσει η προγραμματισμένη διαπραγμάτευση και μένουν μέχρι αργά μετά το τέλος της διαπραγμάτευσης.

Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές χωρίζουν την διαπραγμάτευση σε δύο στοιχεία: στο ανθρώπινο θέμα και στα τεχνικά θέματα όπως η ποιότητα, ο χρόνος, η τιμή κ.λ.π.

Τα ανθρώπινα θέματα απαιτούν από τους διαπραγματευτές να καταλάβουν από πού προέρχεται η άλλη πλευρά. Ουσιαστικά, πρέπει να μπει στη θέση των αντιπροσώπων του πωλητή. Οι επαγγελματίες διαπραγματευτές δουλεύουν πάνω στην εξασφάλιση της κατανόησης της άλλης πλευράς – συχνά επαναλαμβάνοντας ότι άκουσαν για να σιγουρευτούν ότι κατάλαβαν. Συχνά ζητούν από τους αντιπροσώπους του πωλητή να περιγράψουν με δικά τους λόγια τι είπε ο αγοραστής ή η αγοραστική ομάδα.

Αισθήματα επίσης ενέχονται όσον αφορά στους διαπραγματευτές. Και οι δύο πλευρές σε μια διαπραγμάτευση έχουν το δικαίωμα να αναστατωθούν ή να εκνευριστούν και να εκφράσουν τέτοια συναισθήματα. Ο σοφός διαπραγματευτής αφήνει τους αντιπροσώπους του πωλητή να ξεθυμάνουν χωρίς να θίγονται ή να επιτρέψουν να γίνει διακοπή της διαπραγμάτευσης.

Οι πιο εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις –που μπορούν κάλλιστα να είναι η βάση μιας ωφέλιμης μακροπρόθεσμης σχέσης—δημιουργούνται όταν οι αντιπρόσωποι των αγοραστικών οργανισμών καθώς και των πωλήσεων συνεργάζονται προς την εύρεση μιας δίκαιης συμφωνίας μέσα από την οποία και οι δύο θα επωφεληθούν περισσότερο από το αν δεν έρθουν σε καμιά συμφωνία.

**Εστίαση στα συμφέροντα.** Κατά τη διάρκεια της φάσης εύρεσης –γεγονότων της τετ-α-τετ διαπραγμάτευσης, ο επαγγελματίας αγοραστής μαθαίνει τα συμφέροντα του πωλητή ενώ αποκαλύπτει τα δικά του συμφέροντα. Κατά τη διάρκεια της τρίτης φάσης (στενεύοντας τις αποστάσεις), και οι δύο πλευρές δουλεύουν πάνω στη συμφιλίωση και την ικανοποίηση των συμφερόντων και όχι θέσεων. Αφού και οι αγοραστής και οι πωλητές κανονικά έχουν πολλαπλά συμφέροντα, είναι σοφό να τα αναγνωρίσουν όλα και μετά να δουλέψουν πάνω στην εύρεση λύσης (συμφωνίας) η οποία να ικανοποιεί τους περισσότερους ή όλους. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργικότητα και συχνά καταλήγει στην αύξηση του μεγέθους των οφελειών που είναι να μοιραστούν στις δύο πλευρές.

*Επινοήστε επιλογές για αμοιβαίο κέρδος. Η τρίτη αρχή των Fisher & Ury απορρέει από τη χρήση της δημιουργικότητας να αναπτύξεις πολλές επιλογές. Όταν και οι δυο πλευρές στη δημιουργικότητα ή τον καταιγισμό ανταλλαγής ιδεών, παράγουν δημιουργικές λύσεις μέσα από τις οποίες μπορούν και οι δύο να επωφεληθούν. Δυο εμπειρικές μέθοδοι είναι (1) να αναπτύξουν πολλές επιλογές και (2) να παραμείνουν στην παραγωγή ιδεών πέρα από το σημείο άνεσης. Πολλές από τις πιο δημιουργικές ιδέες απαιτούν χρόνο και ακόμα και μη-άνεση για να αναπτυχθούν. Μόνο μετά από την ανάπτυξη μιας λίστας που να συμπεριλαμβάνει μια ή πιο πολλές δημιουργικές ιδέες, θα πρέπει οι διαπραγματευτές να διαλέξουν από τη λίστα.*

*Χρησιμοποίηση αντικειμενικών κριτηρίων. Όταν μία μακροπρόθεσμη σχέση είναι αντικειμενικός σκοπός και των δύο πλευρών, μέσω της χρήσης αντικειμενικών κριτηρίων θα αποφευχθεί διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις – και η πιθανότητα διακοπής ή καταστροφής της σχέσης. Για παράδειγμα, αν η τιμή είναι το θέμα της συζήτησης, τότε τα πιθανά αντικειμενικά κριτήρια θα περιλαμβάνουν (1) τα σύμφωνα επιτρεπτά κόστη του προμηθευτή συν ένα λογικό κέρδος και προσδιορισμό κόστους (2) από ένα μοντέλο κόστους, (3) από μία μεθοδολογία κοστολόγησης με βάση την αγορά, ή (4) από στόχεύουσα κοστολόγηση (σχέδιο κόστους). Έχοντας αναγνωρίσει τέσσερα πιθανά αντικειμενικά κριτήρια το θέμα τώρα γίνεται η συζήτηση ποια από αυτά τα κριτήρια, ή ποιος συνδυασμός αυτών θα πρέπει να εφαρμοστούν.*

*Τα οφέλη δεν χωρίζονται ισότιμα. Σε μερικούς αγοραστικούς κύκλους, μία συχνή παρεξήγηση υπάρχει ότι επιτυχημένος διαπραγματευτής σημαίνει μία ίση κατανομή οφελών αγοραστή και πωλητή. Παρ' όλο που αγοραστής και πωλητής πρέπει να ωφεληθούν εξ' ίσου από ένα καλά διαπραγματευόμενο συμβόλαιο, τα οφέλη σπάνια χωρίζονται σε 50-50. Παραδοσιακά, 60-70% των οφελών ενός τυπικά διαπραγματευόμενου συμβολαίου πάει στον πιο επιδέξιο διαπραγματευτή, αφήνοντας 30-40% για τον λιγότερο επιδέξιο διαπραγματευτή.*

#### **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΤΙΜΗ**

*Ιστορικά, η τιμή είναι ο δυσκολότερος από όλους τους όρους του συμβολαίου. Βασισμένη στην υψηλή σχετική σημασία και την πολυπλοκότητά της, η διαπραγμάτευση για την τιμή θα χρησιμοποιηθεί σαν παράδειγμα για να απεικονίσει τι ενέχεται στη διαπραγμάτευση όλων των όρων του συμβολαίου. Αν ο αναγνώστης καταλάβει τι ενέχεται στην διαπραγμάτευση της τιμής, αυτός / αυτή μπορεί να προβλέψει τι ενέχεται στη διαπραγμάτευση άλλων θεμάτων.*



Όταν διαπραγματεύεται την τιμή, ο διαπραγματευτής πρέπει συγχρόνως να λάβει υπ' όψιν τον τύπο του συμβολαίου που θα χρησιμοποιηθεί. Ο τύπος του συμβολαίου και η διαπραγμάτευση της τιμής είναι άμεσα σχετιζόμενες, γι' αυτό, πρέπει να λαμβάνονται μαζί.

Για να εξασφαλιστεί η αγορά σε ευνοϊκές τιμές, οι αγοραστές πασχίζουν να δημιουργήσουν το μεγαλύτερο θεωρητικό ποσό συναγωνισμού ή να μπουν σε διαδικασία συζητήσεων τύπου εύρεσης-γεγονότων με αντιπροσώπους προτιμώμενων προμηθευτών ή «συνέταιρους» για τα κόστη και το πρόγραμμα κόστους. Γι' αυτό, όπου είναι δυνατό, το αρχικό βήμα για έναν αγοραστή που αναζητά επιτυχημένες διαπραγματεύσεις βασισμένες στο συναγωνισμό είναι να πάρει ένα επαρκές νούμερο προσφορών ή προτάσεων ανάμεσα από εκείνους τους πιθανούς προμηθευτές που είναι αληθινά ενδιαφερόμενοι στο να συναγωνιστούν για το συμβόλαιο<sup>6</sup>. (°→ Ο όρος bid χρησιμοποιείται παραδοσιακά στις ανταγωνιστικές αγορές μέσω πλειστηριασμού. Συνεπώς, χρησιμοποιούμενος στις διαπραγματευόμενες αγορές μερικές φορές σημαίνει «προτάσεις», ώστε να αναγνωρίσει την αγορά σαν διαπραγματευόμενη αγορά). Ωστόσο, οι όροι συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.) Στην διαπραγματευόμενη αγορά, οι αιτήσεις για προτάσεις συχνά απαιτούν όχι μόνο συνολικό ποσό αλλά επίσης μία ολοκληρωμένη ανάλυση όλων των ακολούθων κοστών.

Για κάθε διαπραγματευόμενη αγορά, απαιτείται είτε ανάλυση τιμής είτε κόστους, ή και τα δύο. Το ποια ανάλυση είναι καλύτερο να χρησιμοποιηθεί και ποια θα είναι η έκταση της ανάλυσης που απαιτείται καθορίζονται από τα γεγονότα που έχουν σχέση με κάθε συγκεκριμένη αγορά που διαπραγματεύεται. Μιλώντας γενικά, η ανάλυση κόστους χρησιμοποιείται για χαμηλότερης-αξίας-δολλαρίων συμβόλαια και η ανάλυση κόστους για υψηλότερης-αξίας-δολλαρίων συμβόλαια. Ακολουθεί ένας σχολιασμός για τις εφαρμοσμένες χρήσεις και των δύο .

#### Διαπραγμάτευση ανάλυσης τιμής

Η διαπραγμάτευση ανάλυσης τιμής (συχνά αναφερόμενη σαν «διαπραγμάτευση τιμής») είναι η πιο κοινά χρησιμοποιούμενη προσέγγιση, όταν διαπραγματευόμαστε τιμή. Μερικοί υποστηρικτές της διαπραγμάτευσης τιμής μιλούν υποτιμητικά γι' αυτή, αναφερόμενοι σ' αυτήν σαν «αφιλοσόφητη» και «συναισθηματική». Στις πολλές περιπτώσεις όπου οι διαπραγματεύσεις τιμής αναλαμβάνονται με αντιεπαγγελματικό τρόπο, αυτή η κριτική είναι πλήρως δικαιολογημένη. Χτυπώντας το τραπέζι και φωνάζοντας «θέλω χαμηλότερες τιμές» ή «Μπορώ να το πάρω φθηνότερα από τον Χ» σίγουρα δεν είναι επαγγελματική διαπραγμάτευση τιμής.

Από την άλλη πλευρά, σε πολλές συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου η πληροφορίες διατίμησης αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται με επαγγελματική

δεξιοτεχνία, η διαπραγμάτευση τιμής μπορεί να είναι τόσο πλεονεκτική όσο και η διαπραγμάτευση κόστους, ή περισσότερο. Συγκρινόμενη με την διαπραγμάτευση κόστους η διαπραγμάτευση τιμής έχει τρία ευδιάκριτα πλεονεκτήματα: (1) η ώρα διαπραγμάτευσης είναι μικρότερη, (2) σπάνια χρειάζεται υποστήριξη εξειδικευμένων τεχνικών, και (3) οι πληροφορίες διατίμησης είναι σχετικά εύκολο να αποκτηθούν.

Οι παραδοσιακές πηγές από τις οποίες παίρνουν πληροφορίες διατίμησης οι αγοραστές είναι από εκδόσεις κυβέρνησης, του αγοραστικού εμπορίου, εφημερίδες, περιοδικά για επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστές-προμηθευτές είναι εξαιρετικές πηγές πληροφοριών διατίμησης. Μπορούν να παρέχουν στον αγοραστή λίστες τιμών, καταλόγους, αναρίθμητες ειδικές πληροφορίες διατίμησης, και επίσημους υπολογισμούς τιμών. Από αυτές τις πληροφορίες ανταγωνιστικών προμηθευτών, ο αγοραστής μπορεί εύκολα να προσδιορίσει δύο πολύ σημαντικά γεγονότα: η φύση της αγοράς (ανταγωνιστική ή μη) και την έκταση του ενδιαφέροντος του προμηθευτή σ' αυτήν την συγκεκριμένη αγορά.

**Σύγκριση τιμής** Το πρώτο βήμα του διαπραγματευτή στην ανάλυση τιμής είναι να προσδιορίσει την έκταση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς και του ενδιαφέροντος του προμηθευτή. Το δεύτερο βήμα είναι να εξετάζεται λεπτομερώς τις απόλυτες και σχετικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις ποικίλες τιμές που παραθέτουν οι ανταγωνιστές-προμηθευτές. Από αυτήν την εξέταση, ένας αγοραστής ανιχνεύει ότι υπάρχουν διαφορές στις τιμές μεταξύ των προμηθευτών αλλά δεν μαθαίνει τους λόγους αυτών των διαφορών. Η έρευνα για τους λόγους ξεκινά από του αγοραστικού τμήματος το φάκελο πληροφοριών για τον προμηθευτή.

Οι τιμές προσφοράς των ανταγωνιζόμενων προμηθευτών συγκρίνονται με παλιές τιμές παρόμοιων αγορών από το φάκελο πληροφοριών για τον προμηθευτή. Οι αιτίες όλων των σημαντικών αποκλίσεων επισημαίνονται και αναλύονται. Γίνονται προσαρμογές για αλλαγές όπως ιδιαιτερότητες, ποσότητες που παραγγέλθηκαν, ώρες αποστολής, αποκλίσεις που συντελέστηκαν σε γενικά επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας και τιμές, και διαφορές που μπορεί να προκλήθηκαν εμπειρία μαθήματος. Αφού γίνουν αυτές οι προσαρμογές, ο διαπραγματευτής (μερικές φορές με τη βοήθεια ενός μηχανικού εκτιμητή ή ενός αναλυτή τιμών) αποφασίζει για το αν οι προτεινόμενες τιμές είναι λογικές. Από αυτόν τον προσδιορισμό, ο διαπραγματευτής αποφασίζει την τιμή-στόχο που θα χρησιμοποιήσει για την διαπραγματευτική του θέση.

**Συγκρίσεις τάσεων** Οι ιστορικές τιμές που πληρώθηκαν για αγορές ομοίων ποσοτήτων μπορούν να αναλυθούν για να αποκαλύψουν χρήσιμες πληροφορίες για την τάση των τιμών. Για παράδειγμα, αν οι τιμές αυξάνονται, είναι λογικό να

αναμένεται ότι ο πωλητής θα επιχειρήσει ένα παρόμοιο μοντέλο αύξησης. Γι' αυτό το λόγο, ο διαπραγματευτής αναλύοντας προσεχτικά τις αιτίες για όλες τις αυξήσεις τιμών, πρέπει να προσδιορίσει αν τα οφέλη των βελτιωμένων παραγωγικών διαδικασιών είναι απεικονισμένα αναλογικά σε χαμηλότερες τιμές.

Ακόμα και μια επίπεδη τάση τιμών προσφέρει ευκαιρίες για ανάλυση τιμής. Για παράδειγμα, ο διαπραγματευτής μπορεί να ρωτήσει αν οι επίπεδες τιμές είναι δικαιολογημένες, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις πολλές κατασκευαστικές βελτιώσεις που έχουν γίνει. Χρέωνε ο προμηθευτής παραπάνω, αρχικά? Έχει αλλάξει η ανταγωνιστική θέση του προμηθευτή στην βιομηχανία? Αν η ανάλυση του διαπραγματευτή δείχνει ότι τα κόστη έχουν πέσει εξ' αιτίας βελτιώσεων στις διαδικασίες παραγωγής, είναι ξεκάθαρη η διαπραγματευτική θέση του / της. Ο αγοραστής διαπραγματεύεται για κατ' αναλογίαν μειώσεις που αντανακλούν αυτές τις αλλαγές.

### Διαπραγμάτευση Ανάλυσης Κόστους

Όπως δηλώθηκε πρωτύτερα, η διαπραγμάτευση ανάλυσης τιμής είναι πιο συχνά χρησιμοποιούμενη από τη διαπραγματευτική ανάλυση κόστους. Στις διαπραγματεύσεις κόστους, κάθε εφαρμόσιμο στοιχείο κόστους διαπραγματεύεται ξεχωριστά, π.χ. κόστος μηχανικού νηζαίν, κόστος εξοπλισμού, κόστος άμεσων υλικών, ώρες εργασίας, αναλογίες εργασίας, γενικές δαπάνες υπερβολαβίας, άλλα άμεσα κόστη, κέρδος κ.λ.π. Η διαπραγμάτευση ανάλυσης κόστους (συχνά αναφερόμενη ως «διαπραγμάτευση κόστους») είναι σταθερά αυξανόμενη σε χρήση. Έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς για δεκαετίες από πολλές μεγάλες φίρμες όπως η General Electric, η Ford, και η Polaroid, και τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται αυξανόμενα από μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες.

Όταν ο προτιμώμενος προμηθευτής ή οι στρατηγικές σχέσεις προμήθειας χρησιμοποιούνται από μια εταιρεία, η προσεχτική λεπτομερής ανάλυση των κοστών του προμηθευτή (και τα παρόντα και τα προβαλλόμενα), αντικαθιστά το ρόλο του συναγωνισμού στο χώρο της αγοράς. Και ο αγοραστής και ο πωλητής πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους, μέλη μιας πολύτιμης αλυσίδας που συναγωνίζονται με άλλες πολύτιμες αλυσίδες, για του πελάτη το αγοραστικό δολλάριο. Γι' αυτό, συζητήσεις για τα κόστη, επιμερισμούς κόστους, οδηγία κόστους, μειώσεις κόστους, πιθανή αποφυγή κόστους και κέρδη πρέπει να μελετούνται μέσα στα πλαίσια: Αν η μερίδα της πολύτιμης αλυσίδας γίνει μη-ανταγωνιστική, τότε θα αποτύχουμε στο να ελκύσουμε τα αγοραστικά δολλάρια του πελάτη και χάνουμε και οι δύο! Οι συζητήσεις μπορεί και συχνά εντείνονται –η αντιπαράθεση μπορεί να είναι υγιής- αλλά οι συζητήσεις θα πρέπει να διεξάγονται μέσα στα πλαίσια του ποια είναι τα κοινά καλύτερα συμφέροντα και των δύο

πλευρών. Στη πραγματικότητα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους σαν μέλη της ίδιας ομάδας.

### Κατανόηση της οργάνωσης προμηθευτών

Η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι μια ζωτικής σημασίας πτυχή της διαδικασίας αγοράς και ανεφοδιασμού. Πρέπει προσεκτικά να αξιολογήσετε τις ικανότητες και τα συμφέροντα ενός προμηθευτή πριν μπειτε σε μια σημαντική διαπραγμάτευση. Αυτή η αξιολόγηση θα σας βοηθήσει να καθορίσετε εάν θα είναι ή όχι πιθανό να επιτύχετε τον επιθυμητό τύπο σχέσης με τον προμηθευτή με τον οποίο είστε έτοιμος να διαπραγματευτείτε.

*Αναθεώρηση των ικανοτήτων και της στρατηγικής του προμηθευτή*

Η ανάλυση σας ενός πιθανού προμηθευτή πρέπει κανονικά να περιλάβει την εξέταση του προμηθευτή:

*Τεχνικές ικανότητες: π.χ., τεχνολογία παραγωγής, επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κ.λπ.*

*Οικονομική κατάσταση: π.χ., πιστωτική εκτίμηση, οικονομικές αναλογίες και άλλοι δείκτες της οικονομικής υγείας*

*Σχετικών με την αγορά ικανοτήτων, π.χ., σύστημα διανομής, υπηρεσία μεταπωλήσεων, και τεχνική υποστήριξη.*

*Διοικητικές ικανότητες: π.χ., συστήματα διαχείρισης, πείρα και σχετικές πτυχές*

*κουλούρα και στυλ διοίκησης π.χ. πόσο ανοίγονται, ηθική, διαδικασία λήψης αποφάσεων και ευελιξία*

*βιομηχανικές σχέσεις π.χ. ροή ανανέωσης εργατικού δυναμικού, εργατικές διαφορές, απεργίες*

Μπορεί ίσως να το βρείτε δύσκολο να καθορίσετε τη στρατηγική που χρησιμοποιείται από τον προμηθευτή για να επιτύχει μια ηγεσία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αγοράς. Αυτό θα σας παρουσιάσει τις δυνάμεις και τα ενδιαφέροντα του προμηθευτή. Οι προμηθευτές προσπαθούν συνήθως να επιτύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από τους ανταγωνιστές τους μέσω ενός ή περισσότερων από τα εξής:

*Ηγεσία κόστους: δηλ., πωλώντας προϊόντα και υπηρεσίες που διατιμώνται ανταγωνιστικά.*

*Διαφοροποίηση: δηλ., στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που είναι διαφορετικά από εκείνους του ανταγωνισμού, π.χ., μέσω της τεχνικής καινοτομίας ή και με την ενσωμάτωση ειδικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (αυτή η διαφορά μπορεί μόνο να γίνει αντιληπτή, δεν είναι πραγματική).*

*Αξιοπιστία: δηλ., από την άποψη των υπηρεσιών ποιότητας, παράδοσης και υποστήριξης.*

### **β) Πώς ο προμηθευτής βλέπει την επιχείρησή σας**

*Ακριβώς όπως θα εξετάζετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα να κάνετε επιχειρήσεις με έναν ιδιαίτερο προμηθευτή πρέπει να συνειδητοποιήσετε ότι ο προμηθευτής επίσης εξετάζει το πόσο ενδιαφέρουσα η επιχείρησή σας μπορεί να είναι ως πιθανός επιχειρησιακός συνεργάτης. Το τι ο προμηθευτής σκέφτεται για την επιχείρησή σας θα είναι μια θεμελιώδης εκτίμηση σε όλη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Ο προμηθευτής εξετάζει ουσιαστικά δύο παράγοντες: την αξία της επιχείρησης και το επίπεδο ελκυστικότητας αυτής της επιχείρησης. Μπορεί να είναι μη ελκυστικό για διάφορους λόγους, π.χ., επειδή δεν είναι πολύ κερδοφόρο, επειδή προκαλεί στον προμηθευτή πολλά προβλήματα (π.χ., λόγω των δυσκίνητων διαδικασιών, των καθυστερήσεων πληρωμής, της αντιμετώπισης της δωροδοκίας, κ.λπ.), ή επειδή αφορά μια γραμμή προϊόντων που ο προμηθευτής καταργεί σταδιακά.*

*Το πρότυπο αντίληψης προμηθευτών, που παρουσιάζεται κατωτέρω, ομαδοποιεί τους τρόπους που οι προμηθευτές βλέπουν τους πελάτες τους σε τέσσερις κατηγορίες.*

#### **Το πρότυπο αντίληψης προμηθευτών**

*- πώς οι προμηθευτές βλέπουν την επιχείρησή σας ως πιθανό πελάτη*

*Αυτό το πρότυπο μπορεί να σας βοηθήσει να καταλάβετε πώς οι παρόντες ή πιθανοί προμηθευτές σας μπορεί να αντιληφθούν την επιχείρησή σας.*

*Οι τέσσερις κατηγορίες που παρουσιάζονται στο πρότυπο είναι οι ακόλουθες:*

- **οριακό**

*Εάν ο όγκος των επιχειρήσεων της εταιρείας σας είναι σχετικά χαμηλός ή σπάνιος - και εάν επιπλέον δεν είναι πολύ ελκυστικός- προμηθευτής θα θεωρήσει αυτήν την επιχείρηση οριακή. Σε αυτή την περίπτωση, ο προμηθευτής γενικά δεν θα σας δώσει πολλή προσοχή (π.χ., από την άποψη της προσπάθειας πωλήσεων ή του καθορισμού*

*προτεραιοτήτων στο σχεδιασμό των παραδόσεων). Οι προσπάθειες από σας να αναπτυχθεί η σχέση είναι απίθανο να είναι επιτυχείς.*

- **Εκμεταλλευτείτε**

Ακόμα κι αν ο όγκος των επιχειρήσεων της εταιρείας σας είναι σημαντικός στον προμηθευτή, η επιχείρηση μπορεί να μην είναι πολύ ελκυστική για κάποιο λόγο. Εάν αυτό συμβαίνει, ο προμηθευτής μπορεί να θεωρήσει την επιχείρησή σας μόνο ως άμεση ευκαιρία να εκμεταλλευτεί, χωρίς οποιαδήποτε μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο προμηθευτής μπορεί να χρεώσει μια πολύ υψηλή τιμή ή δεν μπορεί να δώσει αρκετή προσοχή στην ποιότητα και στην υπηρεσία.

- **Αναπτυχθείτε**

Αυτή η κατηγορία απεικονίζει την κατάσταση στην οποία ο προμηθευτής θεωρεί ότι - παρά το γεγονός ότι η τρέχουσα αξία των πωλήσεων είναι συγκριτικά χαμηλή - η ελκυστικότητα των επιχειρήσεων της εταιρείας σας είναι εντούτοις υψηλή. Αυτό θα μπορούσε να είναι λόγω των μακροπρόθεσμων προοπτικών, των ευκαιριών ανάπτυξης, της δυνατότητας για τα υψηλά κέρδη ή κάποιου άλλου πλεονεκτήματος στον πωλητή. Σε αυτήν την κατάσταση, ο προμηθευτής μπορεί να επιθυμήσει να ακολουθήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση που βασίζεται σε σας στις αγορές αύξησης κατά τη διάρκεια του χρόνου. Για να επιτύχει αυτό, ο προμηθευτής είναι πιθανό να ενθαρρύνει τις πωλήσεις μέσω μιας σημαντικής προσπάθειας μάρκετινγκ.

- **Πυρήνας**

Η τελική κατηγορία πελάτη για τον προμηθευτή είναι αυτή της επιχείρησης "πυρήνων". Αυτό αντιπροσωπεύει τις πωλήσεις που είναι ελκυστικές στον πωλητή και όπου η αξία αγορών της επιχείρησής σας είναι επίσης σημαντική. Ο στόχος του πωλητή είναι σε αυτή την περίπτωση συνήθως να συνεχίσει τη σχέση και να αυξήσει το μερίδιο τέτοιων πωλήσεων στο συνολικό κύκλο εργασιών του.



Εν ολίγοις, η απόδοση ενός προμηθευτή - και οι δύο πριν και μετά από μια διαπραγμάτευση - είναι μια λειτουργία της ικανότητάς της να πραγματοποιήσει τι αναμένεται, και του κινήτρου του για να κάνει έτσι. Κατά συνέπεια, πρέπει όχι μόνο να ψάξετε έναν πολύ ικανό προμηθευτή πρέπει επίσης να βρείτε έναν που είναι παρακινημένος για να παρέχει σε σας!

## Καταλαβαίνοντας τους σχετικούς ανθρώπους

Εκτός από την ανάλυση του προμηθευτή ως οργανισμό, θα πρέπει επίσης να εξετάσετε τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτόν και που πρόκειται να συμμετάσχουν στη διαπραγμάτευση.

Ο μοναδικός συνδυασμός προσωπικοτήτων και μορφών διαπραγμάτευσης μπορεί να ασκήσει άμεση επίδραση στην έκβαση της διαπραγμάτευσης.

Η απόδοση των ανθρώπων που αντιπροσωπεύουν τον προμηθευτή, άλλη μια φορά, θα είναι μια λειτουργία της ικανότητάς τους και των ενδιαφερόντων ή του κινήτρου τους.

Υπάρχουν πολυάριθμες μορφές διαπραγμάτευσης που θα αντιμετωπίσετε ως αγοραστής. Είναι σημαντικό για σας να καταλάβετε αυτές τις μορφές, και να ξέρετε πώς είναι καλύτερα να τις εξετάσετε.

<b>Ύφος διαπραγμάτευσης</b>	<b>Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα</b>
Θερμό	Ένα πρόσωπο που είναι φιλικό, και σχετίζεται εύκολα με άλλους ανθρώπους
Σκληρό	Ένας αντίπαλος διαπραγματευτής που μπορεί να είναι σκληρός με το πρόβλημα και με τους σχετικούς ανθρώπους
Λογικό	Ένα πρόσωπο που προσφεύγει σε λογικούς συσυσσεπιχειρήματα, τα γεγονότα και τους αριθμούς
Δημιουργικό	Ένα πρόσωπο που είναι εφευρετικό και επινοητικό, το οποίο εξετάζει τη συνολική εικόνα
Κατασκευαστής διαπραγμάτευσης	Ένα πρόσωπο που απολαμβάνει τη διαπραγμάτευση συμμετέχει σε μια διαπραγμάτευση, και ψάχνει τις γρήγορες λύσεις



Τώρα πρέπει να προσπαθήσετε να σκεφτείτε τα ανωτέρω χαρακτηριστικά ύφους και το βαθμό με τον οποίο μπορούν να ισχύσουν για τους ανθρώπους με τους οποίους πρέπει να διαπραγματευτείτε. Εάν δεν ξέρετε τους ανθρώπους, αλλά τους ξέρει κάποιος άλλος, προσπαθήστε να κάνετε το άλλο πρόσωπο να σας δώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

Παρακάτω είναι μια περιγραφή των κύριων δυνάμεων και των αδυναμιών με κάθε ύφος, - και ο τρόπος να αντιμετωπιστεί ένας θερμός

Διαπραγματευτής: θα εστιάσει χαρακτηριστικά στις σχετικές ανθρώπινες σχέσεις και θα γίνει αντιληπτός ως ανοικτός, προσιτός και καλός ακροατής.

## Θερμός

<i>Δυνάμεις</i>	<i>Αδυναμίες</i>	<i>Προτάσεις σχετικά με το πως να αντιμετωπιστεί</i>
<p>Φιλικός και προσιτός            Καλός ακροατής            Παρουσιάζει ανησυχία και ενσυναίσθηση            Ψάχνει το αμοιβαίο κέρδος            Υπομονετικός Εμπιστεύεται            Αξιολογεί τις προσωπικές σχέσεις</p>	<p>"Επίσης προσαρμόζεται            "Μπορεί να χάσει από τα μάτια τα προϊόντα πρώτης ανάγκης            Το βρίσκει δύσκολο να ασχοληθεί με τη σύγκρουση και πίεση            αποκαλύπτει τις πληροφορίες εύκολα            Μπορεί να εστιάσει πάρα πολύ στα προσωπικά ζητήματα            "Το βρίσκει δύσκολο να εξετάσει τους ανθρώπους που δεν εκτιμούν τις προσωπικές σχέσεις</p>	<p>Χτίστε την εμπιστοσύνη ..χρησιμοποιήστε λογική που καταδεικνύει την κατανόηση ..υπογραμμίστε την μακροπρόθεσμη σχέση.υποβάλλετε ανοιχτές ερωτήσεις .</p>

## Σκληρός διαπραγματευτής :

Είναι αυτός που εύκολα θα πάρει ηγετικό ρόλο και που εμφανίζεται αποφασισμένος

<b>Σκληρός</b>		
<i>Δυνάμεις</i>	<i>Αδυναμίες</i>	<i>Προτάσεις σχετικά με το πώς να αντιμετωπιστεί</i>
<i>* Φυσικός ηγέτης "Ισχυρή επιθυμία να επιτύχει Επίμονος "Υποθέτει τον κύριο ρόλο στις συνεδριάσεις * Αποφασιστικός και συντηρεί πράγματα</i>	<i>"Υιοθετεί τις άκαμπτες θέσεις "Τείνει να μην στηριχτεί στις ιδέες άλλων "Ένας εκλεκτικός ακροατής * Παρορμητικός και μπορεί να είναι ανυπόμονος * Αναίσθητος στις προσωπικές σχέσεις "Μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια</i>	<i>"Μην δώσετε μια παραχώρηση χωρίς να λάβετε κάτι σε αντάλλαγμα "Να είστε θερμός αλλά αυστηρός (όχι σκληρός) "Κοιλότητα για να ανακουφίσει συχνά την πίεση "Χρήση δύναμης της οργάνωσής σας, εφόσον ενδείκνυται "Χρησιμοποιήστε μόνο αναγκασμό</i>

---

Ένας λογικός διαπραγματευτής θα είναι μεθοδικός και θα εστιαστεί σε λεπτομέρειες, γεγονότα και αριθμούς και αλληλεξαρτήσεις τους

## Λογικός

### Δυνάμεις

- Εστιάζεται στα ζητήματα
- Αντιλαμβάνεται λεπτομέρειες
- Ακριβής
- συστηματικός
- πανέτοιμος
- Υποστηρίζει τις δηλώσεις με τα γεγονότα, τους αριθμούς και το συλλογισμό
- Διατηρεί καλά αρχεία

### Αδυναμίες

- Προσπαθεί να 'εκβιάσει' τη λογική στους άλλους
- 'Πεζός' - στηρίζεται πάρα πολύ στα γεγονότα και τους αριθμούς
- Τείνει να αγνοήσει τους σχετιζόμενους ανθρώπους
- απορροφάται σε λεπτομέρειες
- Δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει τις μορφές πειθούς
- Μπορεί να μη βλέπει την παγκόσμια εικόνα
- Φθάνει στο αδιέξοδο εύκολα

### Προτάσεις σχετικά με το πώς να τους χειριστείτε

- Μην επιτραπείτε να πιαστείτε στον ασφυκτικό κλοιό λογικής τους
- Πάρτε τον κατάλογο απαιτήσεων τους στην έναρξη
- Ακούστε, και αξιολογήστε τα γεγονότα τους προσεκτικά
- Διακόπτετε συχνά για να αναλύσετε τα ζητήματα
- Παρουσιάστε σεβασμό στην πείρα τους
- Υποστηρίξτε τα επιχειρήματά σας με γεγονότα και αριθμούς
- Χρησιμοποιήστε τη συγκίνηση ως αντίθετη-πειθώ

Ένας δημιουργικός διαπραγματευτής: η εστίαση στη σφαιρική εικόνα, βλέπει τις καινοτόμες λύσεις και παράγει τις ιδέες εύκολα.

## Δημιουργικός

### Δυνάμεις

- Εφευρετικός, καλός στη εύρεση λύσεων,
- Παραισθησιακός, διαισθητικός
- "Βλέπει τη σφαιρική εικόνα
- Συσχετίζει τα ζητήματα εύκολα

### Αδυναμίες

- Μπορεί να προτείνει μη ρεαλιστικές λύσεις
- Δεν λαμβάνει υπόψη το βραχυπρόθεσμο-μεσοπρόθεσμο
- Μπορεί να παραμελήσει λεπτομέρειες
- Μπορεί να είναι αναίσθητος σε άλλα διαφέροντα
- Ανυπόμονος με εκείνους που δεν έχουν μια σφαιρική προσέγγιση

Προτάσεις σχετικά με το πώς να εξετάσει

- Ακούστε προσεκτικά, και υποβάλετε πολλές ερωτήσεις
- Αξιοποιήστε τις δημιουργικές δεξιότητες σκέψης τους για να λύσετε κοινά προβλήματα
- Προσπαθήστε να καταδείξετε κοινότητα των συμφερόντων
- Κρατήστε τη συζήτηση εστιασμένη και προσγειωμένη
- Δομήστε πάνω στις ιδέες τους
- 

Ένας που κλείνει συμφωνίες: είναι ένας διαπραγματευτής που είναι πειστικός, βλέπει τις ευκαιρίες εύκολα, λαμβάνει τις γρήγορες αποφάσεις και απολαμβάνει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

### Δυνάμεις

- Βλέπει τις ευκαιρίες
- Λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις
- Χτίζει σχέσεις εύκολα
- Ισχυρή επιθυμία να επιτύχει
- Δυναμικός
- εύκαμπτος
- Απολαμβάνει το παζάρεμα

### Αδυναμίες

- Τείνει να παραμελήσει τους μακροπρόθεσμους στόχους
- Μπορεί να παραμελήσει λεπτομέρειες
- μετατοπίζει τις θέσεις του γρήγορα και εύκολα
- Τείνει να είναι επιφανειακός σε προσωπικές σχέσεις
- μπορεί να προσπαθήσει να χειριστεί ανθρώπους και καταστάσεις
- Μπορεί να προτείνει επικίνδυνες λύσεις, οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν

### Προτάσεις σχετικά με το πώς να χειριστεί

- Προσπαθήστε να καταλάβετε τα ελλοχεύοντα συμφέροντά τους
- Συνοψίστε και τεστάρτε την κατανόησή τους συχνά
- ανταλλάξτε διακοπές
- μην κινήστε πάρα πολύ εύκολα
- ξεχωρίστε τα γεγονότα από τις υποθέσεις
- "Σιγουρευτείτε ότι καταλαβαίνετε όλες τις επιπτώσεις της διαπραγμάτευσης πριν συμφωνήσετε. Οι ανωτέρω μορφές μπορούν να θεωρηθούν επεξηγηματικός των διαφορετικών προσεγγίσεων στη διαπραγμάτευση. Είναι ουσιαστικό να αποφύγετε την παγίδα της πίστης ότι οι άνθρωποι με τους οποίους θα διαπραγματεύεστε μπορεί να ανήκουν αποκλειστικά στη μια ή άλλη των ανωτέρω κατηγοριών.

Κάθε διαπραγματευτής θα έχει φυσικά το δικό του/της μοναδικό ύφος συνδυάζοντας ποικίλους βαθμούς "θερμού", "σκληρού", "λογικού", "δημιουργικού" και "του ντήλερ" το ύφος. Έχουμε συχνά, εντούτοις, ένα προτιμημένο - ή κυρίαρχο - ύφος.

Το να είσαι σε θέση να προσδιορίσεις τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ύφους των προσώπων με τα οποία θα διαπραγματεύεστε πριν από τη διαπραγμάτευση θα σας βοηθήσει για να προετοιμαστείτε να τα εξετάσετε με έναν βέλτιστο τρόπο. Στην περίπτωση μιας σημαντικής διαπραγμάτευσης, μπορεί να είναι σημαντικό να ξοδέψετε κάποιο χρόνο για να ανακαλύψετε όσο πιο πολλά

μπορείτε για τους σχετίζοντες ανθρώπους και τις προσωπικότητες, τη φήμη και το στυλ διαπραγμάτευσης τους

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κανένα ιδανικό ύφος διαπραγμάτευσης υπό αυτήν τη μορφή, και το να είσαι καλός διαπραγματευτής δεν είναι ένα θέμα εκμάθησης ενός συγκεκριμένου ύφους. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας καθώς επίσης και τα πολιτιστικά μοντέλα όλα αφορούν τις μορφές μας διαπραγμάτευσης, και το να προσπαθείς προσπαθείς να γίνεις κάτι που δεν είσαι σπάνια πράγει καλά αποτελέσματα. Μάλλον, πρέπει να εστιαστείτε στο να κάνετε καλή χρήση των δυνάμεων σας και να αναγνωρίζετε τις αδυναμίες σας, έτσι ελαχιστοποιήστε τα μειονεκτήματά σας

### Θέσεις και ενδιαφέροντα

Στις διαπραγματεύσεις, οι αγοραστές και οι προμηθευτές υποστηρίζουν μερικές φορές θέσεις που δεν απεικονίζουν τα πραγματικά ενδιαφέροντά τους. Αυτό είναι επειδή δεν μπορούν πάντα να κάνουν διάκριση μεταξύ των δύο.

Μπορούν να υποστηρίξουν τις ιδιαίτερες θέσεις που φαίνονται να είναι σωστές και λογικές σε αυτούς, χωρίς συνειδητοποίηση ότι αυτές οι θέσεις μπορούν πραγματικά να τους εμποδίσουν να επιτύχουν αυτό που χρειάζονται πραγματικά.

Τα συμφέροντα, αφ' ετέρου, είναι αυτά που βρίσκονται πίσω από αυτές τις θέσεις. Είναι οι ανάγκες που παρακινούν και τα άτομα και τις οργανώσεις. Τα συμφέροντα είναι όχι πάντα διαφανή ή εύκολο να τα ξέρεις. Στην πραγματικότητα, είναι μερικές φορές εσκεμμένα, κρυμμένα .

#### Θέσεις

- Πράγματα που λέτε ότι θέλετε
- Απαιτήσεις
- Πράγματα που λέτε ότι, ή δεν θα κάνετε

#### Συμφέροντα

- Ελλοχεύοντα κίνητρα
- Ανάγκες και ανησυχίες
- Φόβοι και φιλοδοξίες

Εξετάζουμε τώρα τα οργανωτικά και ανθρώπινα ζητήματα που περιλαμβάνονται σε μια διαπραγμάτευση. Αυτές οι δύο διαστάσεις έρχονται να αντέξουν όταν εξετάζουμε το θέμα των θέσεων και των συμφερόντων. Αυτό είναι επειδή, ως αγοραστές, πρέπει να λάβουμε υπόψη όχι μόνο τις θέσεις και τα συμφέροντα της οργάνωσης προμηθευτών, αλλά και εκείνα των ανθρώπων που το αντιπροσωπεύουν στη διαπραγμάτευση.

Αυτά τα ενδιαφέροντα δεν είναι απαραίτητως τα ίδια: παραδείγματος χάριν, η οργάνωση των προμηθευτών μπορεί να θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις της, ενώ ο αντιπρόσωπος των πωλήσεων μπορεί να θέλει μια προαγωγή! Εντούτοις, πρέπει κανονικά να είναι συμβατοί, π.χ., ο αντιπρόσωπος πωλήσεων θα πάρει μια προαγωγή εάν αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησής. Εντούτοις, αυτό δεν ισχύει πάντα στην πράξη: ο αντιπρόσωπος πωλήσεων, παραδείγματος χάριν, μπορεί πραγματικά να ψάχνει μια νέα δουλειά με την επιχείρησή σας!

Κατά την προετοιμασία και τον προγραμματισμό για μια διαπραγμάτευση, πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά που είναι τα συμφέροντα της επιχείρησής σας και έπειτα να σκεφτείτε *δημιουργικά περίπτωση που κυμαίνονται των επιλογών ή των θέσεων θα επιτρέψει σε σας για να συναντήσει καλύτερα εκείνα τα ενδιαφέροντα.*

*Επιπλέον, πρέπει να σκεφτείτε για αυτό που σκέφτεστε να είναι τα συμφέροντα της οργάνωσης προμηθευτών και των ανθρώπων που τα αντιπροσωπεύουν. Επίσης προσπαθήστε να φανταστείτε τι οι θέσεις διαπραγμάτευσής τους πρόκειται πιθανά να είναι. Εάν έχετε λάβει μια προσφορά πριν από τις διαπραγματεύσεις, τα στοιχεία αυτής της προσφοράς θα απεικονίσουν τις αρχικές θέσεις τους.*

*Η φαντασία και η κατανόηση των ενδιαφερόντων και των θέσεων της άλλης πλευράς απαιτούν πολύ ενσυναίσθημα. Κατά να σκεφτεί δημιουργικά για όποιες είναι οι ανάγκες και των δύο πλευρών, προσπαθήστε να επινοήσετε τους τρόπους στους οποίους αυτά τα ενδιαφέροντα να συναντηθούν για τον εποικοδομητικότερο τρόπο πιθανό κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.*

**Μπορείτε να ανακαλύψετε τα ελλοχεύοντα συμφέροντα από:**

- "Μπείτε στη θέση της άλλης πλευράς".
- Ερώτηση "γιατί".
- Ερώτηση "γιατί όχι".

## Καθορισμός της ισορροπίας της δύναμης

Η σχετική δύναμη μεταξύ ενός αγοραστή και ενός προμηθευτή καθορίζεται από διάφορους παράγοντες. Δύο τύποι δυνάμεων μπορούν να έχουν μια σημαντική επιρροή στις διαπραγματεύσεις. Αυτοί αφορούν, αρχικά, τους οργανωτικούς παράγοντες και, αφετέρου, τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

### α) Δύναμη οργάνωσης

Κατωτέρω είναι ένας κατάλογος διαφορετικών τύπων δυνάμεων σε επίπεδο οργάνωσης.

- **Αγοραστική δύναμη:** Αυτό συσχετίζεται με το βαθμό ανταγωνισμού. Γενικά, ο λιγότερος ανταγωνισμός ο προμηθευτής ή η αγορά τα πρόσωπα επιχείρησης, ο ισχυρότερος είναι η θέση του.
- **Ενεργός δύναμη αξίας:** Αυτό απεικονίζει την ανάλογη σημασία διαπραγμάτευσης σε κάθε πλευρά στη διαπραγμάτευση. Εάν είναι πολύ σημαντικό για σας, αλλά όχι για τον προμηθευτή, κατόπιν είναι πιθανό να είστε σε μειονεκτική θέση. Η αντιστροφή ισχύει επίσης.
- **Οικονομική δύναμη:** Το επίπεδο οικονομικών πόρων διαθέσιμων κάθε μια από τις πλευρές θα προσκρούσει στη δύναμη διαπραγμάτευσής τους.
- **Δύναμη φήμης:** Μια από τις πλευρές μπορεί να έχει μια πολύ προεξέχουσα θέση, όχι μόνο λόγω οικονομικής φαρμίας αλλά και λόγω άλλων κοινωνικών, πολιτικών, ηθικών ή τεχνικών εκτιμήσεων ηγεσίας. Σε αυτή την περίπτωση, το άλλο συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να είναι πρόθυμο να παρατήρει περισσότερα στη διαπραγμάτευση από ότι θα έκανε σε διαφορετικές συνθήκες, προκειμένου να κερδίσει γόητρο από την ένωση.
- **Χρονική δύναμη:** Η πλευρά που έχει περισσότερο διαθέσιμο χρόνο έχει περισσότερη δύναμη. Κατά συνέπεια, εάν πρέπει να αγοράσετε επείγοντως, η θέση διαπραγμάτευσής σας είναι μειωμένη.
- **Δύναμη ανταμοιβής:** Αυτό είναι η δυνατότητα κάθε πλευράς να είναι σε θέση να προσφέρει τις ανταμοιβές στο άλλο συμβαλλόμενο μέρος εάν η διαπραγμάτευση ολοκληρώνεται ικανοποιητικά. Οι ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα την ακολουθία μίας καλύτερης σύμβασης αργότερα.
- **Η δύναμη της επιλογής:** Αυτό σημαίνει, πολύ απλά, το βαθμό στον οποίο μια λογική εναλλακτική λύση είναι διαθέσιμη εάν δεν πετύχει η



διαπραγμάτευση. Για να σας είναι χρήσιμος αυτός ο τύπος δύναμης, πρέπει να αξιολογήσετε προσεκτικά που είναι οι βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις σας και να ορίσετε ποια θα ήταν η ελκυστικότερη επιλογή.

### Προσωπική δύναμη

Ακριβώς όπως η ισορροπία της δύναμης μπορεί να καθοριστεί σε οργανωτικό επίπεδο, δύναμη επίσης προέρχεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση.

Είναι σημαντικό να γνωρίζετε της δυναμικής της δύναμης σε μια διαπραγμάτευση.

Το ακόλουθο διάγραμμα συνοψίζει τους διαφορετικούς τύπους προσωπικής δύναμης που μπορεί να ασκηθεί σε μια διαπραγμάτευση, και τις πηγές αυτής της δύναμης. Δίνει επίσης κάποιες συμβουλές ως προς τη χρήση κάθε τύπου δύναμης.

Τύπος προσωπικής δύναμης	Κερδίζεται μέσω...	Σχετικότητα στη διαπραγμάτευση
* Δύναμη θέσης	*Επίπεδο αρχής	• Σιγουρευτείτε ότι διαπραγματεύεστε με τον ιθύνοντα και ότι έχετε την απαραίτητη εξουσία για διαπραγμάτευση
* Δύναμη του ειδικού	"Πείρα, βαθιά γνώση για το θέμα/ προϊόν/ ζήτημα	" Υποστηρίζει τα επιχειρήματά και τις βοήθειες σας και εισάγεται νέες επιλογές
*Δύναμη πληροφοριών	"Αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με το ζήτημα που συζητιέται, επιπτώσεις και ενδιαφερόμενα μέρη	* Υποστηρίζει τα επιχειρήματά σας
*Αποδιοργανωτική δύναμη	"Δυνατότητα να σταματηθεί ή να αναστατωθεί μια κατάσταση	Χρησιμοποιήστε τη ως "απειλή", αλλά μόνο εάν είστε έτοιμοι να την πραγματοποιήσετε
* Χαρισματική δύναμη	* Δεξιότητες και επικοινωνία ηγεσίας	"Επηρεάζει τα συναισθήματα των άλλων
* Δύναμη σύνδεσης	"Δικτύωση επαφών	Μπορεί να επηρεάσει / εντυπωσιάσει το άλλο συμβαλλόμενο μέρος

Υπάρχουν διάφορα κοινά λάθη που μπορούν να γίνουν, όπως:

- \* Υποτίμηση της δύναμής σας,
- \* υπερεκτίμηση της δύναμής σας.
- \* υποθέτοντας ότι το άλλο συμβαλλόμενο μέρος ξέρει (ή δεν ξέρει) τις δικές σας αδυναμίες/προβλήματα/προθεσμίες.

\* υποθέτοντας ότι το άλλο συμβαλλόμενο μέρος είναι αυτόματα σε μια ισχυρότερη θέση.

## Ανάλυση SWOT

Η SWOT αντιπροσωπεύει τις *δυνάμεις*, τις *αδυναμίες*, τις *ευκαιρίες*, και τις *απειλές*. Μια ανάλυση SWOT μπορεί να παρέχει μια χρήσιμη περίληψη των πτυχών σχετικά με την προετοιμασία για τη διαπραγμάτευση που έχουμε συζητήσει ήδη.

Οι δυνάμεις της επιχείρησής σας ως αγοραστής θα μπορούσαν να περιλάβουν, παραδείγματος χάριν, το μέγεθος της αγοράς στους νομισματικούς όρους, ή τις προοπτικές για τη μελλοντική επιχείρηση.. Η επιχείρησή σας μπορεί να αντιπροσωπεύσει μια ελκυστική ευκαιρία στον προμηθευτή, ίσως μια πρώτη σύμβαση για αυτούς σε μια νέα αγορά (π.χ., μπορείτε να είστε ο πρώτος πελάτης τους στη χώρα σας) έτσι μπορούν να είναι ένθερμοι να εντυπωσιάσουν.

Αφ' ετέρου, η επιχείρησή σας πρέπει επίσης να γνωρίζει τις αδυναμίες της. Εάν είναι μικρή επιχείρηση, αυτό θα μπορούσε να είναι το περιορισμένο μέγεθός της και η ανικανότητα να προσφερθεί στον προμηθευτή η προοπτική ουσιαστικά να επεκτείνει την επιχείρησή του στο μέλλον.

Πρέπει επίσης να καθορίσετε ποιες ευκαιρίες δημιουργούνται μέσω της συμφωνίας που συζητιέται, παραδείγματος χάριν από την άποψη της μείωσης δαπανών, που εγγυώνται τη διαθεσιμότητα του ανεφοδιασμού, του χρόνου γρηγορότερης απόκρισης στην αγορά, πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, και άλλες εκτιμήσεις.

Οι πιθανές απειλές που η συμφωνία μπορεί να θέσει πρέπει επίσης να εξεταστούν ιδιαίτερα προσεκτικά. Οι απειλές μπορούν να περιλάβουν, παραδείγματος χάριν, τους περιορισμούς που επιβάλλονται στην επιχείρησή σας, κίνδυνο εξάρτησης, αυξήσεις δαπανών πέρα από το μακροπρόθεσμο και τεχνολογικό πεπταλαιωμένο.

[Ένα παράδειγμα μιας ανάλυσης SWOT δίνεται στο ακόλουθο σχέδιο.](#)

SWOT ανάλυση – ένα παράδειγμα

Δικά μας

- Είμαστε ο πρώτος πελάτης τους σε μια νέα αγορά  
νέα αγορά

- Μικρή αλλά αυξανόμενη επιχείρηση

#### Δικά τους:

- *Ηγέτης* στην εγχώρια αγορά τους
- διαπραγμάτευση και στις πρώτες ύλες και σε ολοκληρωμένα προϊόντα
- καλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες αγοράς
- καλή τεχνική υποστήριξη & ικανότητα
- Μακροπρόθεσμη σύμβαση - εγγυημένος ανεφοδιασμός
- παρέχουν κατάρτιση στη προσωπικό σχεδιασμού προϊόντων
- δυνατότητα να αγοράσουμε πίσω μερικές από την παραγωγή μας

#### Δικά μας

- Σχετικά μικρός αγοραστικός όγκος
- Έλλειψη δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης
- Έλλειψη εμπειρίας στην αγορά μας

#### Δικά τους:

- πλεονάζουσα ικανότητα
- καμία διαφοροποίηση προϊόντων
- μπορεί να μας αναγκάσουν στη σύμβαση μιας πηγής που περιορίζει την πρόσβαση αλλού
- μπορεί να πωλήσουν στους ανταγωνιστές μας επίσης
- μπορεί να αποσυρθούν από την αγορά μας εάν είναι ανεπιτυχής
- μπορεί να αυξήσουν τις τιμές στο τέλος της πρώτης σύμβασης

Θα δείτε από το ανωτέρω σχέδιο ότι μια αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών και των δύο πλευρών μπορεί να βοηθήσει τον αγοραστή να προσδιορίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές. Εδώ, ο αγοραστής που προετοιμάζει την ανάλυση SWOT θεωρεί ότι:

- το γεγονός ότι είμαστε ο *"πρώτος πελάτης τους σε μια νέα αγορά"* και *"μια μικρή αλλά αναπτυσσόμενη επιχείρηση"* - συνδυασμένο με *"την υπερβολική τους ικανότητα"* - μπορεί να σημάνει ότι θα ήταν έτοιμοι να συμφωνήσουν με μια μακροπρόθεσμη σύμβαση προμήθειας.

- η 'καλή τους ικανότητα τεχνικής υποστήριξης' θα μπορούσε να σημάνει ότι είναι έτοιμοι να εκπαιδεύσουν τους χειριστές μας.
- Το γεγονός ότι "ασχολούνται και με τις πρώτες ύλες και με τα ολοκληρωμένα προϊόντα" μπορεί να σημαίνει ότι ίσως να είναι πρόθυμοι να αγοράσουν πίσω λίγη από την παραγωγή μας.
- λόγω του " σχετικά μικρού όγκου αγορών μας ", μπορεί να προσπαθήσουν να μας αναγκάσουν σε μια σύμβαση μίας πηγής ή/ και να πουλήσουν στους ανταγωνιστές μας .
- εξαιτίας του γεγονότος ότι έχουν "έλλειψη εμπειρίας στην αγορά μας , μπορεί να είναι έτοιμοι να αποσυρθούν εάν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά γρήγορα, και να μας αφήσουν έκθετους.
- αφ' ετέρου, εάν είναι επιτυχείς, ίσως να είναι έτοιμοι να αυξήσουν την τιμή μόλις καθιερώσουν μια σταθερή βάση μέσα στην αγορά μας..

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτός ο τύπος ανάλυσης απεικονίζει την αντίληψή μας για την κατάσταση του προμηθευτή, και μπορεί επομένως να είναι μόνο μερικώς σωστή. Για αυτόν τον λόγο, τα συμπεράσματά σας πρέπει να επικυρωθούν μέσω προσεκτικών ερωτήσεων στα αρχικά στάδια της συνεδρίασης της διαπραγμάτευσης.

### ΣΤΟΙΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ

*Ο τζίρος του προσωπικού και η αδυναμία της ανθρώπινης μνήμης φτιάχνουν ακριβή στοιχειοθέτηση για τη διαπραγματευτική ουσία. Η στοιχειοθέτηση ξεκινά στο αγοραστικό γραφείο με την απόδειξη μιας αγοραστικής εντολής και συνεχίζει με την επιλογή πιθανών προμηθευτών και τις προτάσεις τους. Η στοιχειοθέτηση της πραγματικής διαπραγμάτευσης, πρέπει να είναι επαρκής ώστε να επιτρέπει και σε κάποιον άλλον εκτός του αγοραστή να καταλάβει τι συμφωνήθηκε, πως, και γιατί. Οι Burt, Norquist, και Anklesaria προτείνουν το ακόλουθο φορμάτ για την αρχειοθέτηση των διαπραγματεύσεων<sup>6</sup>. ( <sup>6</sup> → David Burt, Warren E. Norquist and J. Anklesaria, Zero Base Pricing<sup>TM</sup>: Achieving World Class Competitiveness through Reduced All-In-Cost, Probus Publishing, Chicago, 1990, chap. 13)*

Αντικείμενο Αυτό είναι ένα υπόμνημα σχεδιασμένο για πολλούς αναγνώστες με διαφορετικούς προσανατολισμούς. Αυτό το κομμάτι, μαζί με την εισαγωγική περίληψη, θα πρέπει να δώσει στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη σύντομη επισκόπηση της διαπραγμάτευσης, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών όπως το όνομα και την τοποθεσία του

πωλητή, το νούμερο του συμβολαίου και μια σύντομη περιγραφή του τι αγοράζεται

**Εισαγωγική περίληψη** Η εισαγωγική περίληψη περιγράφει τον τύπο του συμβολαίου και της διαπραγματευτικής δράσης που ενέχεται, μαζί με τα συγκριτικά νούμερα από την πρόταση του προμηθευτή, τον διαπραγματευτικό στόχο του αγοραστή, και τα διαπραγματευόμενα αποτελέσματα.

**Λεπτομέρειες** Σκοπός του τομέα είναι να καλύψει τις λεπτομέρειες για το τι αγοράζεται και ποιος εμπλέκεται στην προμηθευτική κατάσταση. Αυτό θα πρέπει να γίνει χωρίς διπλασιασμό πληροφοριών που συμπεριλαμβάνονταν στο τμήμα αντικειμένου.

**Προμηθευτική κατάσταση** Ο σκοπός αυτού του τομέα είναι να σχολιάσει τομείς στην προμηθευτική κατάσταση οι οποίοι επηρεάζουν τη λογικότητα της τελικής τιμής.

**Περίληψη διαπραγμάτευσης** Αυτός ο τομέας δείχνει την πρόταση διατίμησης του συμβολαίου του προμηθευτή, τον διαπραγματευτικό στόχο του αγοραστή και τα διαπραγματευτικά αποτελέσματα, ταξινομημένα σε πίνακες με παράλληλα σχήματα που έχουν αναλυθεί από μείζονα στοιχεία κόστους και κέρδους. Το αν αυτά επιδεικνύονται σαν περιληπτικοί αριθμοί για τη συνολική τιμή των μειζόνων αντικειμένων, σαν τιμή μονάδας για τα μείζονα αντικείμενα, ή με κάποια άλλη μορφή παρουσίασης, εξαρτάται από το πώς διεξήχθησαν οι διαπραγματεύσεις. Ο γενικός κανόνας είναι να απεικονίζεται η διαπραγμάτευση όπως πραγματικά διεξήχθη.

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Εξαρτώμενοι από τον τύπο αγοράς, ένας αγοραστής παίζει έναν από τους ξεχωριστούς ρόλους στην διαπραγμάτευση. Στον πρώτο ρόλο αυτός / αυτή είναι της εταιρείας η / ο μόνος / μόνη διαπραγματευτής /τρια. Στον δεύτερο, ο αγοραστής είναι επικεφαλής σε μια ομάδα εξειδικευμένων που συλλογικά διαπραγματεύεται για την εταιρεία της.

#### **Ο ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ ΕΝΕΡΓΩΝΤΑΣ ΜΟΝΟΣ ΤΟΥ**

Για επαναλαμβανόμενες αγορές στάνταρτ αντικειμένων, άσχετα με την ποσότητα τους σε ευρύ οαγοραστής ενεργεί μόνος. Τυπικά, γι' αυτόν τον τύπο αγοράς μια σύσκεψη διαπραγμάτευσης λαμβάνει χώρα στο γραφείο του αγοραστή με τον διευθυντή πωλήσεων του προμηθευτή (του μόνου διαπραγματευτή του πωλητή). Αυτά τα δύο άτομα μόνα διαπραγματεύονται όλους τους σημαντικούς όρους και πλαίσια του συμβολαίου.

Η σόλο διαπραγμάτευση του αγοραστή δεν περιορίζεται σε περιοδικές επίσημες διαπραγματευτικές συνεδρίες. Μάλλον τέτοιες διαπραγματεύσεις

συνεχίζουν σε καθημερινή βάση και με τους τρέχοντες προμηθευτές και με πωλητές επίσκεψης που επιθυμούν να γίνουν προμηθευτές. Υπάρχουν παραδείγματα. Ένας προμηθευτής παίρνει τηλέφωνο και πληροφορεί τον αγοραστή ότι οι τιμές πρόκειται να αυξηθούν στο 20% μέσα σε εξήντα μέρες. Ο αγοραστής αντιδρά με τη σκέψη ότι η παραγωγή στις εγκαταστάσεις της εταιρείας του είναι στάσιμη (ή χαλαρή) και ότι μια αύξηση τιμών της τάξης του 20% θα μπορούσε να σκανδαλίσει μία απόφαση «φτιαξίματος» αντί αυτού που είναι τώρα μια απόφαση «αγοράς». Ο αγοραστής διαπραγματεύεται!

Ένας αναλυτής αξίας του πωλητή ανακαλύπτει μία ουσιαστικά λιγότερο ακριβή μέθοδο κατασκευής ενός από τα προϊόντα του αγοραστή. Ωστόσο, υπάρχει ένα μειονέκτημα: ένα νέο κι ακριβό μηχάνημα απαιτείται για αυτή τη δουλειά. Ο αντιπρόσωπος πωλήσεων του προμηθευτή ενημερώνει το αγοραστή γι' αυτή την ανακάλυψη. Ο αγοραστής και ένας μηχανικός μελετούν την ιδέα, είναι μια καλή ιδέα. Οι δυο αυτοί ευχαριστούν τον αντιπρόσωπο πωλήσεων που τους συνέστησε την καινούργια ιδέα. Ταυτόχρονα, ο αγοραστής εξηγεί ότι η εταιρεία του είναι ανίκανη αυτή τη στιγμή οικονομικά να επενδύσει πάνω στο νέο μηχάνημα. Επιπλέον, ο αγοραστής εικάζει ότι αν η εταιρεία του πωλητή αγόραζε το μηχάνημα, τότε ο αγοραστής χωρίς αμφιβολία θα έπειθε την εταιρεία του να αναθεωρήσει το μακροχρόνιο συμβόλαιο που είχε προτείνει τον προηγούμενο χρόνο ο πωλητής και είχε απορριφθεί. Διεξάγονται ανεπίσημες, αυθόρμητες διαπραγματεύσεις,

Ένας πωλητής τηλεφωνεί και ο αγοραστής λέει, «σκεφτόμουν για το συμβόλαιο σου με εμάς. Μέσα από το συμβόλαιο, οι αγορές μας συμπληρώνουν πρόχειρα τα 60,000ευρώ το χρόνο για βαλβίδες. Αλλά η εταιρεία σου κατασκευάζει έναν αριθμό από εξαρτήματα που χρησιμοποιούμε. Αν αυτά τα εξαρτήματα συνδυάζονταν με την αγορά των βαλβίδων, τι οφέλη θα μπορούσε να μας παρέχει η εταιρεία σου?» Άλλη μια ανεπίσημη διαπραγμάτευση είναι καθ' οδών.

Τον προηγούμενο χρόνο ένας αγοραστής αγόρασε υγρό οξυγόνο σε ατομικούς κυλίνδρους αξίας 300,000 από έναν και μόνο προμηθευτή. Εξ' αιτίας της υψηλής σε ευρώ αξίας, ο αγοραστής άρχισε να αναλύει τις απαιτήσεις της χρήσης του αναλυτικά. Σ' αυτήν την ανάλυση, ένα ενδιαφέρον γεγονός ανακαλύφθηκε. Με την εγκατάσταση μίας ογκώδους δεξαμενής στις εγκαταστάσεις του αγοραστή (σ' ένα κόστος των 160,000) και βάζοντας το προσωπικό των αποθηκών να μεταφέρει το απαιτούμενο υγρό οξυγόνο στα καταστήματα, ένα ποσό 70,000 το χρόνο θα μπορούσε να εξοικονομηθεί. Όταν ο πωλητής του προμηθευτή τηλεφώνησε, πληροφορήθηκε για τη μελέτη του αγοραστή και του δόθηκε ο φάκελος για την δική του έρευνα και μελέτη. Οι διαπραγματεύσεις ήταν καθ' οδών, και η τιμή του υγρού οξυγόνου σύντομα θα

μειώνονταν.

#### Ο ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ ΣΑΝ ΑΡΧΗΓΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η πολυπλοκότητα του συμβολαίου αγοράς συχνά συσχετίζεται άμεσα με την πολυπλοκότητα του αντικειμένου που αγοράζεται. Για υψηλής αξίας, τεχνικά προσαρμοσμένα συμβόλαια (όπως εκείνα που δημιουργούνται για υψηλής τεχνολογίας προϊόντα, εξοπλισμό κεφαλαίου, και πολύ ερευνητική και αναπτυξιακή δουλειά), και για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων όπου η παραγωγή του προμηθευτή εισχωρεί μέσα στη λειτουργία της αγοραστικής εταιρείας, ο αγοραστής τυπικά δεν είναι πια κατάλληλος για μόνος διαπραγματευτής. Ο ρόλος του αγοραστή, ωστόσο, αλλάζει από αυτόν του μόνου διαπραγματευτή σε αυτό του αρχηγού ομάδας διαπραγματευτή. Μια τυπική ομάδα αποτελείται από οχτώ μέλη, εξαρτώμενα από την πολυπλοκότητα και τη σημασία της αγοράς που πρόκειται να γίνει. Τα μέλη της ομάδας επιλέγονται για τις διαπραγματευτικές τους γνώσεις και την εξειδίκευσή τους στον τεχνικό και επιχειρηματικό χώρο που απαιτείται να φέρει σε πλεονεκτική θέση την διαπραγματευτική ομάδα. Εθιμοτυπικά, τα μέλη προέρχονται από χώρους όπως μηχανικό σχεδιασμό, ανάλυση κόστους και εκτίμηση, οικονομικό, παραγωγή, κυκλοφορία, διοίκηση αγοράς και προμήθειας, και νομικών υποθέσεων.

Στην ομαδική προσέγγιση της διαπραγμάτευσης, ο αγοραστής συνήθως λειτουργεί σαν ο καθοδηγητής της ομάδας (ονομάζεται ο διαπραγματευτής). Υπό αυτήν την έννοια αυτή / αυτός λειτουργεί σαν ο συντονιστής της ετερογενούς ομάδας διαφορετικών εξειδικεύσεων που είναι αναμενόμενο να έχουν διαφορετική άποψη πάνω στα ίδια θέματα. Σαν κεφαλή της ομάδας, ο διαπραγματευτής πρέπει να σφυρηλατήσει τα μέλη της ομάδας σ' ένα αναπόσπαστο σύνολο. Με προσεχτικό σχεδιασμό, ο αρχηγός πρέπει να αντλήσει την εξειδικευμένη γνώση κάθε μέλους της ομάδας και να συνδυάσει αυτήν την εξειδίκευση με τη δική του. Για να το πετύχει, είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί μια συνολική στρατηγική από την ομάδα και σε κάθε μέλος της ομάδας να ανατεθεί ένας συγκεκριμένος ρόλος. Επιπροσθέτως, προσποιητές διαπραγματεύσεις θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σαν ένα από τα τελικά βήματα της διαπραγμάτευσης στην ομαδική προετοιμασία. Οι προσποιητές διαπραγματεύσεις κανονικά αποτελούν την καλύτερη δυνατή εξασφάλιση για τον αποκλεισμό διάπραξης δαπανηρού λάθους απ' την ομάδα κατά τις διαπραγματεύσεις – όπως το να μιλούν τα μέλη εκτός σειράς (άναρχα) και με αυτόν τον τρόπο να αποκαλύπτονται οι θέσεις της εταιρείας τους στην ομάδα του πωλητή. Με αυτόν τον τρόπο ο αγοραστής αναπτύσσει μια ασφαλή, ενοποιημένη προσέγγιση ώστε να ξεσκεπάσει, να αναλύσει και να λύσει (από

μια ευρύτερη άποψη της εταιρείας) όλα τα σημαντικά προβλήματα που είναι εφαρμόσιμα στο συμβόλαιο κάτω από διαπραγμάτευση.

#### ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗ

Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διαπραγματευτή θα πρέπει τώρα να είναι ξεκάθαρα. Αυτοί οι άνθρωποι είναι επιδέξια άτομα, με πλατιά επιχειρηματική εμπειρία. Κατέχουν μια καλή γνώση της δουλειάς όλων των πρωταρχικών λειτουργιών της επιχείρησης και γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά εργαλεία –λογιστικά, ανθρώπινες σχέσεις, οικονομικά, επιχειρηματικούς νόμους, και ποσοτικές αναλύσεις. Είναι ενήμεροι για τις τεχνικές διαπραγμάτευσης και για τα προϊόντα που αγοράζουν οι εταιρείες τους. Είναι ικανοί να ηγηθούν σε συσκέψεις και να συγκροτήσουν ειδικούς, σε ένα ενιαίο σύνολο ώστε να δημιουργήσουν ομάδες που λειτουργούν ομαλά. Επιπρόσθετα με το να είναι πολύ μορφωμένοι και έμπειροι, οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές διακρίνονται και για την καλή κρίση. Είναι η καλή κρίση που τους κάνει να προσεγγίζουν το σωστό βαθμό σημασίας σε κάθε έναν από τους παράγοντες που έχουν σχέση με τα μείζονα θέματα. Συνδυάζοντας τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις, και την κρίση, αναπτύσσουν ανώτερα σχέδια τακτικής και στρατηγικής. Συμπληρωματικά, μελετούν τα προβλήματα από την άποψη της εταιρείας σαν ένα ενιαίο σύνολο, και όχι σαν λειτουργικοί διευθυντές . Οι πλήρως επιτυχημένοι διαπραγματευτές συμμαρίζονται τρία κοινά χαρακτηριστικά.

1. Όλοι κατανοούν ότι απαιτείται εξειδικευμένη εκπαίδευση και πρακτική για ένα άτομο ώστε να γίνει αποδοτικός διαπραγματευτής. Μολονότι μερικοί έχουν δυνατότερη εκφραστική ευγλωττία από άλλους, κανείς δεν γεννήθηκε με διαπραγματευτική γνώση και δεξιότητες
2. Εθιμοτυπικά, όλοι εισέρχονται στις διαπραγματεύσεις με υψηλότερους διαπραγματευτικούς στόχους από τους ομολόγους τους, και γενικά τους πετυχαίνουν
3. Όλοι είναι συμπεριλαμβανόμενοι, ή είναι προορισμένοι να συμπεριληφθούν, ανάμεσα στους υψηλότερης αξίας επαγγελματίες ενός οργανισμού.

### ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

#### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ

Οι διαπραγματευτικές κινήσεις επηρεάζονται από την προσωπικότητα των Αγοραστών και των Πωλητών μια και αυτοί είναι οι «πρωταγωνιστές» εφαρμογής του οποιαδήποτε σεναρίου.



*Κατά την διάρκεια λοιπόν του σχεδιασμού των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τον χαρακτήρα και τις ικανότητες των ατόμων που θα αναλάβουν να ολοκληρώσουν τον διαπραγματευτικό κύκλο.*

*Έχουμε λοιπόν διαφορετικές διαπραγματευτικές τακτικές και αποτελέσματα ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.*

### **ΒΙΑΣΤΙΚΟΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ**

*Πρόκειται για άτομα που τους διακατέχει η βιασύνη ως εκ τούτου δεν ανταποκρίνονται σωστά στις απαιτήσεις μιας δημιουργικής επικοινωνίας.*

*Αναφέρουμε ορισμένα αρνητικά στοιχεία αυτών των Διαπραγματευτών:*

- *Δεν αναπτύσσουν επιχειρήματα ως προς αυτό που υποστηρίζουν ή απαιτούν*
- *Δεν εξετάζουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις ή προτάσεις*
- *Περιορίζονται στα βασικά μόνο στοιχεία*
- *Δεν επεξεργάζεται τα επιχειρήματα ή τις προτάσεις τις αντίθετης πλευράς*
- *Δείχνει συνεχή εκνευρισμό*
- *Οι κινήσεις του δεν είναι μεθοδικές*

*Από την άλλη πλευρά μπορεί να έχουμε άτομα που είναι ιδιαίτερα προσεκτικά με την έννοια ότι ασχολούνται σχολαστικά με λεπτομέρειες και γενικά δείχνουν μία συνεχή αμφισβήτηση στα όσα λέγονται. Αυτοί οι «σχολαστικοί» Διαπραγματευτές μπορεί να στερούνται εμπειρίας ή μπορεί να είναι αναγκασμένοι να εργάζονται κάτω από πιεστικές συνθήκες και αναχρονιστικές αντιλήψεις, επομένως έχουν μία συνεχή φοβία ως προς την «επόμενη ημέρα».*

*Ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτών των Διαπραγματευτών;*

- *Αφιερώνουν πολύ χρόνο σε περιττές και χωρίς σημασία λεπτομέρειες*
- *Συνεχώς δείχνουν να σκέπτονται με αμφισβήτηση τα όσα λέγονται*
- *Αρνούνται να διατυπώσουν τις απόψεις τους ξεκάθαρα*
- *Δείχνουν να μην εμπιστεύονται τις προτάσεις της άλλης πλευράς*
- *Γενικά παρουσιάζουν μία εικόνα αδιαλλαξίας*

*Από την άλλη πλευρά αυτοί οι «σχολαστικοί» διαπραγματευτές έχουν και θετικά στοιχεία όπως :*

- Είναι σωστά ενημερωμένοι
- Έχουν μελετήσει με ιδιαίτερη προσοχή όλα τα στοιχεία της αγοράς
- Έχουν καταγράψει τόσο τα θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία
- Έχουν προετοιμάσει τις απαιτήσεις με την σχετική τεκμηρίωση
- Επεξεργάζονται με προσοχή όλες τις προτάσεις

*Πως θα ονομάζαμε τον ιδανικό Διαπραγματευτή;*

*Οι ειδικοί μας βεβαιώνουν ότι για αυτούς δεν υπάρχει ιδανικός ή άριστος, υπάρχει όμως εκείνος που στοχεύει να πετύχει ένα τέτοιο αποτέλεσμα που να ικανοποιεί τα συμφέροντα της Επιχείρησης του αλλά σε καμία περίπτωση δεν αγνοεί τις θέσεις της αντίθετης πλευράς. Ένας τέτοιος Διαπραγματευτής είναι γνωστός σαν «Δημιουργικός». Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι η δημιουργία είναι το βασικό χαρακτηριστικό ενός καλού και αποτελεσματικού διαπραγματευτή.*

*Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός Δημιουργικού Διαπραγματευτή ή για πολλούς οι βασικές αρχές;*

- Η Προσεκτική σκέψη
- Η Δημιουργική διάθεση
- Η διορατικότητα
- Η Εφαρμογή συστηματικής τακτικής

*Ο Διαπραγματευτής που παρουσιάζει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μία δημιουργική εικόνα εφαρμόζοντας τις πιο πάνω αρχές είναι εκείνος που έχει :*

- Εμπειρία σε διαπραγματεύσεις
- Παρουσιάζει σωστά τις απαιτήσεις του (Όρους συνεργασίας)
- Παρέχει τα ανάλογα στοιχεία για κάθε μορφή αγοράς
- Παρουσιάζει όλα τα στοιχεία για ένα σωστό και ρεαλιστικό προγραμματισμό υλοποίησης μιας αγοράς.

*Οι δημιουργικοί διαπραγματευτές φροντίζουν να*

- Ενημερώνονται συστηματικά για την εξέλιξη και τις συνθήκες της αγοράς
- Συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Μελετούν συνεχώς οτιδήποτε έχει σχέση με τις αγοραστικές διαδικασίες
- Ενημερώνονται για την φύση της κάθε αγοράς

- Συνεργάζονται με τους χρήστες
- Επισκέπτονται χώρους χρήσεως υλικών ή και παραγωγής

### **Ο ΤΟΠΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ( THE VENUE)**

*Συνήθως οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν στον χώρο του Αγοραστή. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που ο Αγοραστής κρίνει ότι ο κύκλος των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να γίνει στο χώρο του Πωλητή.*

*Τα θετικά στοιχεία που υπάρχουν σε περίπτωση που η διαπραγμάτευση γίνει στους χώρους του Αγοραστή είναι τα πιο κάτω:*

- Αισθάνεται ασφάλεια
- Το περιβάλλον είναι γνωστό
- Υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης σε φακέλους και χώρους εργασίας ή παραγωγής
- Άμεση επικοινωνία με τους χρήστες ή άλλους παράγοντες της Επιχείρησης που παίζουν  
ρόλο στην συγκεκριμένη αγορά

*Για να δούμε όμως γιατί ο Αγοραστής αποφασίζει να χρησιμοποιήσει τον χώρο της αντίθετης πλευράς για μία τόσο βασική και ευαίσθητη διαδικασία.*

*Οι πιο κάτω λόγοι αναγκάζουν τον Αγοραστή να μετακινηθεί στα Γραφεία του Πωλητή.*

- Το περιβάλλον του δεν είναι κατάλληλο
- Δεν υπάρχει κατάλληλη οργανωτική υποδομή
- Για λόγους εμπορικούς δεν επιθυμεί την παρουσία τρίτων στους χώρους του
- Υπάρχει ανάγκη άμεσης παρακολούθησης κάποιας παραγωγής
- Διαπίστωση της οργανωτικής δομής του Πωλητή
- Εκτίμηση των δυνατοτήτων γενικά
- Εκτίμηση συμπεριφοράς των συνεργατών και του ίδιου του Πωλητή στους χώρους του

## ΕΤΟΙΜΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Οι Αγοραστές θα πρέπει να είναι γνωρίζουν ποιες είναι οι απαιτήσεις τους και τι στόχους επιθυμούν να πετύχουν. Και τα δύο αυτά στοιχεία όμως έχουν σχέση με προϋποθέσεις και περιορισμούς που ισχύουν την συγκεκριμένη στιγμή που διεξάγεται η διαπραγμάτευση.

Στην Προμηθευτική Αλυσίδα θα πρέπει να θυμόμαστε συνεχώς ότι η προηγούμενη εμπειρία βοηθά αλλά δεν έχει την ίδια ακριβώς εφαρμογή στην επόμενη αγορά.

**Στο διεθνές περιβάλλον ακούμε να λέγεται "Not every job is the same in the supply chain"**

Οι περισσότεροι σύγχρονοι Αγοραστές αναζητούν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο που θα τους βοηθήσει να τοποθετήσουν τους στόχους τους καθώς και μέχρι ποιο σημείο μπορεί να υποχωρήσουν προκειμένου να επιτευχθεί μία συμφωνία.

Μερικοί χρησιμοποιούν έτοιμα μοντέλα σαν βάση και τα διαφοροποιούν ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες και στόχους. Μπορούμε λοιπόν να εξετάσουμε ένα τέτοιο χαρακτηριστικό διαπραγματευτικό μοντέλο που φαίνεται ότι έχει καλή αποδοχή από ένα μεγάλο αριθμό Αγοραστών.

**Αυτό είναι το γνωστό μοντέλο ATKINSON "ATKINSON'S MODEL OF BARGAINING"**

Αυτό το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως από Αγοραστές α' υλών και γενικά βιομηχανικών προϊόντων.

Χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι και οι δύο πλευρές εκφράζουν αρχικά πολύ υψηλούς στόχους, που τους χαρακτηρίζουν σαν  $IS = IDEAL SETTLEMENTS$  ενώ στην πορεία των εργασιών μιας διαπραγμάτευσης οι περισσότεροι φθάνουν σε μία συμφωνία που χαρακτηρίζεται ως  $RS = REALISTIC SETTLEMENT$ . Εκείνο βέβαια που τους απασχολεί είναι να μην φθάσουν πιο κάτω από την διαχωριστική γραμμή ανοχής της γνωστής σαν  $FB = FALLING BACK POSITION$

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΚΕΙΝΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΜΙΑ ΙΔΕΑΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ;**

Οι έμπειροι Αγοραστές έχουν ήδη καταγράψει τις δικές τους οδηγίες τις οποίες φροντίζουν να τηρούν σε κάθε περίπτωση διαπραγμάτευσης.

*Ποιες είναι αυτές οι τακτικές; ποια στοιχεία ορίζουν ένα ικανοποιητικό διαπραγματευτικό κύκλο;*

#### **ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

- *Η σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων*
- *Ο καθορισμός των στόχων*
- *Η προεργασία*
- *Η εμπειρία σε Ομαδικές Εργασίες*
- *Η καλή επικοινωνία*
- *Ο καθορισμός του κατάλληλου τρόπου επικοινωνίας*
- *Η πειθαρχία*

#### **ΤΑΚΤΙΚΕΣ**

- *Καθορισμός προτεραιοτήτων των θεμάτων που θα εξετασθούν*
- *Καθορισμός κατάλληλων στόχων για κάθε όρο χωριστά*
- *Σχεδιασμός της σωστής επικοινωνίας*
- *Περιθώρια και συγκεκριμένα σημεία τυχόν υποχωρήσεων*
- *Εντόπιση κοινών στοιχείων (πχ τιμή σε συνδυασμό με την ποιότητα)*
- *Σωστά επιχειρήματα ως προς τις απαιτήσεις*
- *Επεξήγηση αρνητικών θέσεων*
- *Τακτική αντιμετώπισης απαιτήσεων του Πωλητή*
- *Πληροφοριακά στοιχεία για τον Πωλητή\*\*\**

*\*\*\* Εννοούμε ποιο είναι το επαγγελματικό του προφίλ, η θέση του στην αγορά, τι στοιχεία έχουμε για την διαπραγματευτική του συμπεριφορά, τυχόν αδυναμίες του, ποια είναι τα θετικά του στοιχεία.*

*Ο κύκλος των διαπραγματεύσεων μπορεί να ταραχθεί από δυσκολίες και αντιπαραθέσεις μεταξύ του Αγοραστή και του Πωλητή, αλλά και μεταξύ των μελών της ίδιας Ομάδας, όσο και αν αυτό φαίνεται οξύμωρο.*

*Η εφαρμογή των όσων έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής οδηγούν στο κλείσιμο του κύκλου χωρίς την παρεμβολή δυσάρεστων καταστάσεων όμως δυστυχώς οι Αγοραστικές Μονάδες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα και διαπραγματεύσεις των οποίων το αποτέλεσμα δεν κρίνεται ικανοποιητικό.*

*Γιατί συμβαίνει αυτό;*

- *Τα μέλη της Ομάδας διαφωνούν*

- Υπάρχουν συνεχείς αντιπαραθέσεις
- Δυσκολία στην επικοινωνία
- Έλλειψη πειθαρχίας
- Διατύπωση άσκοπων ερωτήσεων
- Εμπλοκή ρόλων
- Παράκαμψη αρμοδιοτήτων άγνοια αντικειμένου

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η άρνηση των Αγοραστών να αντιληφθούν, να σεβαστούν και να εφαρμόσουν σωστές τεχνικές, τακτικές και μεθόδους τους οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα που όχι μόνο δεν ικανοποιεί τις ανάγκες της Επιχείρησης αλλά μειώνει το γόητρο και την εικόνα που παρουσιάζει προς τα έξω.

Ο Αγοραστής λοιπόν πρέπει να αντιληφθεί ότι η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί την διαδικασία των διαπραγματεύσεων μία ιδιαίτερα ζωτική δραστηριότητα της Προμηθευτικής Αλυσίδας. Η προσωπική του όμως υποστήριξη και συμμετοχή είναι εκείνη που εξασφαλίζει το ιδεατό αποτέλεσμα.

Οι Διαπραγματεύσεις μιας Αγοράς είναι το πιο πολύπλοκο αλλά και το πιο ενδιαφέρον κεφάλαιο στις δραστηριότητες των προμηθειών μιας επιχείρησης. Η διαπραγμάτευση σε ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον μιας προμηθευτικής μονάδας είναι η συνισταμένη πολλών στοιχείων που πρέπει να διακρίνουν αυτούς που έχουν την υπευθυνότητα να ολοκληρώσουν μια αγορά με τα συμφερότερα για την επιχείρησή τους αποτελέσματα. Στην τεχνική των διαπραγματεύσεων δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες, ούτε έτοιμες συνταγές, υπάρχουν όμως στοιχεία και τεχνικές που οφείλουν να γνωρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε κάθε μορφής αγοράς εξοπλισμού.

Οι εμπορικές διαπραγματεύσεις έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με την οργάνωση, την υποδομή και το περιβάλλον της αγοράς όπου η επιχείρηση λειτουργεί. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σε χώρες όπου η αγορά τους δεν έχει ακόμη εκσυγχρονισθεί, θεωρούν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων μια "εξελιγμένη μορφή παζαριού" και η μέθοδος που ακολουθούν περιορίζεται μέσα σε στενά παραδοσιακά πλαίσια από ανθρώπους που πιστεύουν ότι είναι ικανοί διαπραγματευτές.

Έτσι λοιπόν, αυτές οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται κυρίως την Τιμή Π την Ποιότητα Π το Χρόνο Παράδοσης ενός προϊόντος, ενώ οι άλλοι παράμετροι εξακολουθούν να παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στις αγορές των χωρών που οι εμπορικές, καθώς και άλλες μορφές συνδιαλλαγών, δεν έχουν προχωρήσει στον αναγκαίο για την εποχή μας εκσυγχρονισμό.

**Διαπραγματευτικά Στάδια** Ο κύκλος μιας αγοράς κλείνει συνήθως με μια σειρά διαπραγματεύσεων μεταξύ των δύο πλευρών Π δηλαδή του Αγοραστή και του Πωλητή. Οι διαπραγματεύσεις μπορεί να γίνουν από ένα άτομο που δεσμεύει την εταιρία του ή και από περισσότερα οπότε η διαπραγμάτευση παίρνειιάλλημορφή.

Οι έμπειροι διαπραγματευτές διαχωρίζουν τις ενέργειές τους σε τρία στάδια αναπτύσσοντας σε κάθε ένα από αυτά και μια διαφορετική τακτική. Η διαδικασία δεν μπορεί να περιοριστεί σε στενά χρονικά πλαίσια και οπωσδήποτε σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να ολοκληρωθεί σε μια μόνο συνάντηση.

**Στο Α Στάδιο (Προδιαπραγματευτικό)** ο αγοραστής θα πρέπει: Να έχει ολοκληρωμένη γνώση για το αντικείμενο που πρόκειται να αγοράσει. Γνώση σε αυτή την περίπτωση δεν εννοούμε αποκλειστικά τις τεχνικές προδιαγραφές ενός υλικού ή μιας ομάδας υλικών, αλλά τη θέση που κατέχει στην αγορά, την αξιοπιστία του, την υποστήριξη από την κατασκευαστική μονάδα και άλλες παραμέτρους ανάλογα με τη φύση της αγοράς. Να μπορεί να αναλύσει και να αξιολογήσει τις ανάγκες του. Πολλοί αγοραστής υλοποιούν προμήθειες, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στην κάλυψη των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης, επιβαρύνοντας έτσι τον προϋπολογισμό με περιττές δαπάνες. Αυτό οπωσδήποτε είναι σοβαρό πρόβλημα που θα πρέπει να εξεταστεί μέσα από την οργανωτική δομή μιας μονάδας.

Σε αυτό το στάδιο ο Πωλητής θα προσπαθήσει να βομβαρδίσει τον Αγοραστή με όλα του τα όπλα ώστε να τον προετοιμάσει ανάλογα για το επόμενο στάδιο. Στο πρώτο στάδιο ο αγοραστής πρέπει να είναι πολύ συγκρατημένος και κυρίως να ακούει με ιδιαίτερη προσοχή.

**Στο Β Στάδιο (κυρίως διαπραγματευτικό)** ο Αγοραστής έχει πια αξιολογήσει τις προτάσεις των πωλητών, έχει ολοκληρώσει την έρευνά του, ξέρει τι θέλει και είναι έτοιμος να περάσει τη θέση του στην αντίθετη πλευρά με σωστά και ειλικρινή επιχειρήματα. Χατμόσφαιρα γίνεται πιο φιλική, ο Αγοραστής έχει έτοιμες όλες τις ερωτήσεις τους, τις οποίες και υποβάλλει στον Πωλητή, και οπωσδήποτε στόχος του είναι να πετύχει την ικανοποίηση των απαιτήσεών

του με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση. Τις περισσότερες φορές αυτό το στάδιο δεν ολοκληρώνεται με μια μόνο συνάντηση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλες αγορές ή και για αγορές υλικών με ειδικές προδιαγραφές.

Στο Γ Στάδιο ((Μεταδιαπραγματευτικά) η διαπραγμάτευση έχει πλέον ολοκληρωθεί, μένει όμως να διασφαλίσουμε τα όσα συμφωνήσαμε, έτσι ώστε να μην προκύψουν προβλήματα κατά την παραλαβή ή και τη χρήση των υλικών.

Σε αυτό το στάδιο ο Αγοραστής μπορεί να εξασφαλίσει ορισμένες μορφές παροχών που, χωρίς να έχουν άμεση σχέση με την τιμή του προϊόντος, βελτιώνουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, π.χ. προσφορά εγχειριδίων, εκπαίδευση του προσωπικού της αγοραστικής μονάδας, ειδικές συμφωνίες για τη διαφημιστική προβολή σε έντυπα ή και σε άλλη δραστηριότητα του πωλητή. Ορισμένες επιχειρήσεις ή και Δημόσιοι Οργανισμοί, κυρίως σε αυτό το στάδιο, εμπλέκουν τις Νομικές Υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλη αγορά ή κατασκευή υλικών με συγκεκριμένες για τον αγοραστή προδιαγραφές. Οι Νομικές Υπηρεσίες εξετάζουν αν οι όροι που συμφωνήθηκαν μεταξύ των δύο πλευρών διασφαλίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Στοιχεία που Χαρακτηρίζουν έναν Ικανό Διαπραγματευτή Στον κόσμο των Προμηθειών επικρατεί η αντίληψη ότι ο "ικανός" διαπραγματευτής γεννιέται, δεν γίνεται. Αυτή η άποψη οπωσδήποτε είναι αληθινή, σε καμία περίπτωση όμως δεν είναι απόλυτη. Ένας διαπραγματευτής, που έχει διάθεση να βελτιωθεί, μπορεί κάλλιστα να φέρει τα ίδια αποτελέσματα στην επιχείρησή του με τον "ταλαντούχο" διαπραγματευτή. Η συνεχής ενημέρωση και, ιδιαίτερα, η συχνή εκπαίδευση είναι τα στοιχεία αυτά που οδηγούν ένα διαπραγματευτή στην επιτυχία. Η αναγκαιότητα μιας διαπραγμάτευσης προκύπτει από τα πιο κάτω γεγονότα:

1. Έχουμε δύο πλευρές με διαφορετικούς στόχους. Ο καθένας αγωνίζεται να πετύχει το δικό του στόχο χρησιμοποιώντας τις ανάλογες μεθόδους.
2. Ο αγοραστής, κατά κανόνα, θεωρεί τη θέση του πιο ισχυρή, με αποτέλεσμα να περιορίζεται στην κατανόηση των δικών του αναγκών μόνο. Αυτή η θεωρία όμως σιγά-σιγά παύει να είναι αποδεκτή. Η σωστή αντίληψη είναι ότι ο σύγχρονος αγοραστής πρέπει να έχει πλήρη γνώση των δυνατοτήτων των προμηθευτικών μονάδων λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες που υπάρχουν στην αγορά, όπως έλλειψη πρώτων υλών, περιορισμοί στην παραγωγή, αυξημένη ζήτηση, κ.ά.



3. Πολλές διαπραγματεύσεις, που εξακολουθούν να λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο της παλιάς αντίληψης, δεν υλοποιούνται με αποτέλεσμα να καθυστερούν αγορές ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση ή, ακόμη χειρότερα, όταν πρόκειται για κρατικές προμήθειες η αναβολή ή και η καθυστέρηση να έχει σοβαρές συνέπειες για την οικονομία μιας χώρας. Το άτομο που διαπραγματεύεται θα πρέπει αρχικά να γνωρίζει τόσο τις ικανότητές του όσο και τις αδυναμίες του και να προσαρμόζει την τακτική του ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και απαιτήσεις ώστε να πλησιάσει το στόχο του. Αν θέλαμε να χωρίζαμε τους διαπραγματευτές σε κατηγορίες, θα μπορούσαμε να τους τοποθετήσουμε ανάλογα με τη συμπεριφορά τους και την τακτική που εφαρμόζουν σε δύο ομάδες:

- **Ομάδα Α - Αδιάλλακτος Διαπραγματευτής**
  - Αντιμέτωπιση της Άλλης Πλευράς με Εχθρικότητα
  - Προβολή Παράλογων Απαιτήσεων
  - Χρησιμοποίηση Φράσεων που Εκνευρίζουν
  - Απαίτηση Εξωπραγματικών Υποχωρήσεων
  - Μονόλογος Απόψεων
  - Χρησιμοποίηση Ανακριβών Στοιχείων (Μπλοφάρισμα)
  - Δεν Επιτρέπει στην Αντίθετη Πλευρά να Αναπτύξει τις Απόψεις της
  - Δεν Απαντά στις Συγκεκριμένες Ερωτήσεις που του Υποβάλλονται
  - Χρησιμοποιεί Εμφατικές Εκφράσεις
  - Τον Διακρίνει ένας "Προσποιητός" Επαγγελματικός Εγωισμός και κυρίως Παρουσιάζεται "Παντογνώστης". Αποτέλεσμα: 100% Αρνητικό.
- **Ομάδα Β - Συνεργάσιμος Διαπραγματευτής**
  - Δημιουργία Ήπιου Κλίματος για μια Καλή Επικοινωνία
  - Επιλογή Κατάλληλου και Ευχάριστου Χώρου για τη Διαπραγμάτευση
  - Οι Απαιτήσεις είναι Ρεαλιστικές και Απόλυτα Τεκμηριωμένες
  - Αποφεύγει Χρήση Εκφράσεων που πιθανόν να Δημιουργήσουν Συναισθηματική Φόρτιση
  - Εκθέτει τις Απόψεις του με Απλές Εκφράσεις και κρατά την Έμφαση για τις Απόλυτα Αναγκαίες Στιγμές της Διαπραγμάτευσης

- Λαμβάνει υπόψη του τις Δυσκολίες ή και τις Ιδιαιτερότητες που του Προβάλλει η Αντίθετη Πλευρά □ Έχει Προετοιμαστεί σε Τέτοιο Βαθμό, που Δείχνει τη Γνώση του Αντικειμένου σε Βάθος
- Διευκρινίζει ότι η Διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ Συνεργατών και όχι δύο Αντίθετων Παρατάξεων. Αποτέλεσμα: 85% Θετικό.

### Η Τεχνική της Σωστής Επικοινωνίας

#### Τα στάδια της διαπραγμάτευσης

Όλη η σκληρή εργασία του προγραμματισμού και της προετοιμασίας της διαπραγμάτευσης, της ανάπτυξης των στόχων διαπραγμάτευσης, των στόχων και των στρατηγικών σας καρποφορούν μόνο κατά την διάρκεια της πραγματικής συνεδρίασης της διαπραγμάτευσης.

Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των στρατηγικών για τη διαπραγμάτευση είναι πολύ σημαντικοί, αλλά δεν είναι αρκετοί για να εξασφαλίσουν επιτυχία. Η ίδια η συνεδρίαση της διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι ένα προσεκτικά ενορχηστρωμένο γεγονός, και όχι ένα αμεθόδευτο ή τυχαίο σύνολο ανταλλαγών απόψεων και ιδεών μεταξύ των δύο πλευρών.

Σε αυτήν την ενότητα, θα εστιάσουμε σε αυτό που συμβαίνει όταν και οι δύο πλευρές ενώνονται φυσικά. Αυτή η φάση επίσης συχνά αναφέρεται ως φάση αλληλεπίδρασης. Εντούτοις, επειδή πολλές διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται από το τηλέφωνο, θα βρείτε ένα ειδικό τμήμα αυτού στο τέλος της μονάδας. Η πραγματική συνεδρίαση της διαπραγμάτευσης μπορεί να χωριστεί στα ακόλουθα στάδια:

- \* Αρχικό στάδιο
- \* εξεταστικό στάδιο \*στάδιο προτάσεων
- \* στάδιο διαπραγμάτευσης
- \* στάδιο συμφωνίας

Κάθε στάδιο εκπληρώνει έναν ιδιαίτερο σκοπό να κάνοντας την κίνηση διαπραγμάτευσης να πηγαίνει μπροστά.

#### Τα στάδια της συνεδρίασης της διαπραγμάτευσης

1                    2                    3                    4                    5

Άνοιγμα   Δοκιμή   Πρόταση   Διαπραγμάτευση   Συμφωνία

α) Το αρχικό στάδιο:

*Όταν παρακολουθείτε μια διαπραγμάτευση, πρέπει να είστε ακριβείς, εκτός αν και οι δύο πλευρές καταλαβαίνουν πλήρως τι ειδάλλως αναμένεται.*

*Εάν φιλοξενείτε μια διαπραγμάτευση, θυμηθείτε ότι η πρώτη εντύπωση είναι πολύ σημαντική. Παρουσιάζοντας σεβασμό, όντας ευγενικός και παρέχοντας μια βοήθεια θερμής υποδοχής να δημιουργείτε ένα ευνοϊκό κλίμα για τις μελλοντικές συζητήσεις.. Πρέπει να παρέχετε τις ανανεώσεις και να καταβάλετε προσπάθεια να κάνετε τους ανθρώπους με τους οποίους είστε έτοιμος να διαπραγματευτείτε να αισθάνονται άνετα. Η μικρή συζήτηση που στοχεύει στη γνωριμία και μερικές συζητήσεις γενικής φύσης βοηθούν επίσης να μπει ένα θετικό πλαίσιο.*

*Είναι δυνατό μια συμφωνηθείσα ημερήσια διάταξη να έχει συνταχτεί εκ των προτέρων και να έχει κοινοποιηθεί σε όλους τους συμμετέχοντες. Εάν αυτό δεν ισχύει, έπειτα κανένα ουσιαστικό ζήτημα δεν πρέπει να συζητηθεί προτού να συμφωνηθεί μια ημερήσια διάταξη . Η ημερήσια διάταξη θέτει τον τόνο για τη συνεδρίαση: ποια θέματα θα συζητηθούν και η σειρά με την οποία θα συζητηθούν.*

*Δεδομένου ότι η συμφωνηθείσα ημερήσια διάταξη μπορεί είτε να διευκολύνει είτε να εμποδίσει την εφαρμογή της στρατηγικής διαπραγμάτευσής σας, η πλευρά που προτείνει την ημερήσια διάταξη μπορεί να βρεθεί σε μια κάπως ισχυρότερη θέση στο αρχικό στάδιο. Εάν αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη προτείνουν τις ημερήσιες διατάξεις τους στο αρχικό στάδιο, το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι "να συζητηθούν" αυτές και να συμφωνηθεί μια σχετικά κοινή ημερήσια διάταξη.*

*Η διαπραγμάτευση της ημερήσιας διάταξης είναι ένα σημαντικό θέμα - και πρέπει να εξασφαλίσετε ότι όλα τα θέματα που είναι κρίσιμα για την πλευρά σας συμπεριλαμβάνονται - θυμηθείτε να παραμείνετε εύκαμπτοι σε άλλα ζητήματα και μορφές. Αυτές οι συζητήσεις θα θέσουν τον τόνο για τη διαπραγμάτευση, και θα θελήσετε τη διαδικασία για να ξεκινήσετε καλά. Κατά τη συμφωνία της ημερήσιας διάταξης πριν*

η διαπραγμάτευση αρχίζει πραγματικά, πρέπει επίσης να συμφωνήσετε σχετικά με τις αναμενόμενες εκβάσεις της διαπραγμάτευσης και τα καθορισμένα χρονικά διαστήματα της συνεδρίαση, εάν κριθεί απαραίτητο. Αυτό θα εξασφαλίσει το ότι όλα τα συμβαλλόμενα μέρη θα καταλαβαίνουν πλήρως αυτό που είναι να καλυφθεί, η αναμενόμενη διάρκεια της συζήτησης σχετικά με κάθε θέμα, και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης.

Το κατωτέρω σχέδιο παρέχει έναν συνοπτικό κατάλογο μερικών "κάνω και δεν κάνω" στο στάδιο έναρξης.

#### Στάδιο Έναρξης

##### Κάνω...

- Εάν φιλοξενείτε, χαιρετίζετε και παρουσιάστε με σεβασμό και ενδιαφέρον.
- Εξασφαλίστε ότι οι ανανεώσεις είναι προσιτές.
- Κάνετε σκόπιμη μικρή συζήτηση και ανακαλύψτε τους ως ανθρώπους.
- Ελέγξτε την εξουσία τους να διαπραγματεύονται.
- Να είστε θερμός ως πρόσωπο, αλλά να είστε σταθερός στα ζητήματα.
- Συμφωνήστε σχετικά με την ημερήσια διάταξη,
- τις αναμενόμενες εκβάσεις και τα χρονοδιαγράμματα.

##### Δεν κάνω...

- Να είστε απαιτητικός.
- Καταγράψτε οποιουσδήποτε όρους.
- Αναφερθείτε στις συμβάσεις με άλλους προμηθευτές ή σε άλλες διαπραγματεύσεις που έχετε αναλάβει.
- Κάντε τους να νιώσουν ανήσυχοι.
- Αρχίστε τις ουσιαστικές συζητήσεις πριν συμφωνήσετε στην ημερήσια διάταξη.

#### β) Το δοκιμαστικό στάδιο

Αυτό είναι το στάδιο όπου και οι δύο πλευρές πρέπει να εξετάσουν τις αντιλήψεις και την κατανόησή τους στα διάφορα ζητήματα που ρισκάρονται. Πρέπει να υποβάλετε τις κατάλληλες ερωτήσεις για να λάβετε οποιεσδήποτε ελλείψεις

πληροφορίες, και να αναπτύξετε νέες επιλογές από τις νεοληφθείσες πληροφορίες.

Πρέπει επίσης να ελέγξετε οποιοσδήποτε υποθέσεις που μπορεί να είχατε κάνει για την άλλη πλευρά πριν από τη διαπραγμάτευση, καθώς επίσης και τη γενική δέσμευσή τους για μια πιθανή διαπραγμάτευση.

Αυτό είναι η στιγμή για να:

- ερευνήσετε τα θέματα κοινού εδάφους.
- προσπαθήστε να πάρετε μια ιδέα για τις ελλοχεύουσες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς.
- ρωτήστε ερωτήσεις "τι", "γιατί;" και "πώς;" για να προσδιορίσετε τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες.
- Διευκρινίστε τις αντιλήψεις και τις υποθέσεις: δικές σας και δικές τους.
- ακούστε προσεκτικά τις απαντήσεις, τις δηλώσεις και τις ερωτήσεις τους.
- παρουσιάστε ανησυχία για τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους.

Πρέπει να αποφύγετε οποιοσδήποτε σταθερές προτάσεις έως ότου είστε σίγουροι ότι όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις έχουν γίνει. Η υποβολή των προτάσεων μπορεί πρόωρα να βάλει την άλλη πλευρά στην άμυνα, να τους κάνει να αισθανθούν χωρίς λόγο πιεσμένοι και να εκτροχιάσει ακόμη και τη διαπραγμάτευση.

γ) το στάδιο προτάσεων

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας συνεδρίασης είναι για την υποβολή των προτάσεων. Κατά τον καθορισμό της στρατηγικής διαπραγμάτευσής σας πριν από τη συνεδρίαση, πρέπει να έχετε αποφασίσει σχετικά με το εάν πρέπει να τεθούν πρώτα η θέση ή οι προτάσεις σας σχετικά με τον πίνακα. Εάν έχετε αποφασίσει να πράξετε έτσι, η πρότασή σας πρέπει να δηλωθεί σαφώς και συνοπτικά.

Η γενική συμβουλή εδώ, εντούτοις, είναι να προσπαθήσετε να κάνετε τον προμηθευτή να κάνει τις προτάσεις του πρώτος. Αυτό είναι ιδιαίτερα αρμόζον εάν δεν έχετε όλες τις πληροφορίες που θα είχατε επιθυμήσει να έχετε ως βάση για την πρότασή σας. Μπορείτε επίσης να επιθυμήσετε να τους αφήσετε να προτείνουν πρώτα προκειμένου να εκτεθεί ο "καλύτερος" στόχος τους και έτσι να ξέρετε πώς να τοποθετήσετε την αντιπρότασή σας κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθεί μια "ζώνη διαπραγμάτευσης" που να εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντά σας.

Διαφορετικά, προσπαθήστε να κάνετε τις δοκιμαστικές προτάσεις με τη χρησιμοποίηση των υποθετικών ερωτήσεων (π.χ., "τι εάν επρόκειτο να...", κ.λπ.). Θα πρέπει επίσης να ακούσετε ενεργά τις προτάσεις ή τις αντιπροτάσεις τους. Μην διακόψετε ή μην βγάλετε βιαστικά τα συμπεράσματα πριν σιγουρευτείτε ότι έχετε καταλάβει τις πλήρεις επιπτώσεις των προτάσεών τους.

Σ' αυτό το στάδιο της συνεδρίασης, είναι σημαντικό να συνεχίσετε να παρουσιάζετε τις νέες επιλογές, τις εναλλακτικές λύσεις και τις λύσεις. Επιπλέον, πρέπει να θυμηθείτε να:

- \* συνοψίζετε τακτικά.
  - \* συνδέετε τις διαφορετικές μεταβλητές.
  - \* στηρίζετε στις ιδέες και τις προτάσεις που προσφέρονται.
  - \* υποβάλετε ερωτήσεις για να διευκρινίσετε οποιαδήποτε σημεία.
  - \* κάνετε άφθονες σημειώσεις.
- \* προτείνετε μια Φόρμα για να αναθεωρήσετε τις επιλογές σας αν χρειάζεται.
- Προσπαθήστε να μην:
    - \* απορρίψετε μια πρόταση αμέσως.
    - \* κάνετε αμέσως μια αντιπρόταση στην πρότασή τους.
    - \* χρησιμοποιήσετε τις ενοχλητικές φράσεις όπως "εμείς χρειαζόμαστε μια δίκαιη και λογική προσφορά" ή "αυτά είναι όλα τα οποία μπορείτε να προσφέρετε;".

#### **Δ) Το στάδιο διαπραγμάτευσης**

*Η αλλαγή από την πρόταση στη διαπραγμάτευση μπορεί να είναι πολύ ξαφνική, και υπάρχει συχνά πολλή επικάλυψη μεταξύ των δύο σταδίων. Το στάδιο διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι σύντομο εάν και οι δύο πλευρές έχουν κινηθεί αρκετά κοντά κατά τη διάρκεια του σταδίου πρότασης.*

*Οι βασικοί κανόνες είναι οι ακόλουθοι:*

- \* πάντα προσπαθήστε να συνδέσετε τους όρους με τις παραχωρήσεις: "Εάν κάνουμε αυτό, κατόπιν θα κάνετε αυτό;*
- \* προσπαθήστε να αποκαλύψετε τις μεταβλητές που μπορούν να είναι μικρής αξίας για σας, αλλά είναι πολυτιμότερος στον προμηθευτή.;*
- \* εστιάστε σε όλες τις σχετικές μεταβλητές και συνδέστε τις όποτε είναι πιθανό.*
- \* προσπαθήστε να κάνετε τις πολυάριθμες μικρές παραχωρήσεις, παρά μία μεγάλη.*

*Επιπλέον, διατηρήστε πάντα ένα αρχείο όλων των παραχωρήσεων κάτω από τις οποίες η διαπραγμάτευση έχει πραγματοποιηθεί. Μπορεί να είναι πολύ δύσκολο στο τέλος της συνεδρίασης να θυμηθείτε όλα αυτά που μπορεί να έχουν συμφωνηθεί εκτός αν έχετε κάνει σημειώσεις.*

*Στη διαπραγμάτευση το στάδιο, μην:*

- \* αιφνιδιάζετε από νέα ζητήματα που εισάγονται.*
- \* κάνετε μη σχεδιασμένες παραχωρήσεις.*
- \* χάνετε από τα μάτια σας τους στόχους διαπραγμάτευσής σας.*

#### **e) Το στάδιο συμφωνίας**

*Αυτό είναι το κρίσιμο στάδιο όταν επιτυγχάνεται μια τελική συμφωνία. Στο στάδιο συμφωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό να συνοψιστεί και να δηλωθεί σαφώς τι έχει συμφωνηθεί. Αυτή είναι επίσης η στιγμή να αποφασίσετε σχετικά με το τι έπεται, και στους ρόλους και τις ευθύνες για την εφαρμογή της διαπραγμάτευσης.*

*Θυμηθείτε ότι το στάδιο συμφωνίας δεν είναι το τέλος αλλά η αρχή μιας εργασιακής σχέσης. Εκτός αν αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη είναι ικανοποιημένα με τη διαπραγμάτευση, και ξεκάθαρα για το τι ακριβώς*

περιλαμβάνει η συμφωνία, τα προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν πιο σύντομα ή αργότερα.

### Στο στάδιο συμφωνίας

#### **ΚΑΝΩ**

- \* προσέξτε για σινιάλα κλεισίματος από την άλλη πλευρά.
- \* σιγουρευτείτε ότι όλα τα ζητήματα έχουν επιλυθεί.
- \* Να'στε ενήμεροι για τον πειρασμό του άλλου συμβαλλόμενου μέρους να ανοίξει πάλι τη διαπραγμάτευση για ένα ιδιαίτερο ζήτημα.
- \* κάνετε μια από κοινού περίληψη κλεισίματος για να οριστικοποιήσετε τη συμφωνία.
- \* Πάρτε μια θεμελιώδη συμφωνία εάν δεν έχουν την τελική εξουσία
- \* Χρησιμοποιήστε τα οπτικά βοηθήματα για να συνοψίσετε όπου χρειάζεται (διαφημιστικά τεύχη , λευκοί πίνακες, κ.λπ.).
- \* διευκρινίστε τις ευθύνες για οποιαδήποτε συνέχιση της συνεδρίασης (ποιος κάνει τι και από πότε...).
- \* προσφορά να προετοιμαστεί η συμφωνία έγγραφο.

#### **ΔΕΝ ΚΑΝΩ**

- \* Αναγκάστε τη συμφωνία με το να υποβάλετε "τελικές προσφορές".
- \* Να περιπέσετε στην τακτική "γρήγορης διαπραγμάτευσης" του "να μοιραστείτε τη διαφορά".
- \* δώστε, ή ρωτήστε για, συμπληρωματικές παραχωρήσεις, δεδομένου ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επιστροφή στην έναρξη του σταδίου διαπραγμάτευσης.
- \* πέστε τους τι καλή συμφωνία θα μπορούσαν να έχουν εάν μόνο είχαν κάνει κάτι διαφορετικά.

*Πρέπει πάντα να ψάχνετε για μια συμφωνία που είναι δίκαιη και ευεργετική και για τις δύο πλευρές. Αυτό θα είναι το μόνο είδος συμφωνίας που και οι δύο πλευρές θα είναι δεσμευμένες να εφαρμόσουν. Πρέπει, επιπλέον, να εξετάσετε πολύ προσεκτικά οποιαδήποτε συμφωνία που φαίνεται αδίκως συμφέρουσα προς την πλευρά σας. Θυμηθείτε το ρητό: "Εάν μια διαπραγμάτευση εμφανίζεται πάρα πολύ καλή για να είναι αληθινή... τότε πιθανώς να είναι!".*



α) Η τέχνη του να κάνετε ερωτήσεις

*Μια ζωτικής σημασίας πτυχή σε όλη τη συνεδρίαση της διαπραγμάτευσης είναι η τέχνη του να ρωτάτε αποτελεσματικές ερωτήσεις. Διάφοροι τύποι ερωτήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτοί περιλαμβάνουν τα εξής:*

**\* Ανοικτές ερωτήσεις:**

*Οι πληροφορίες είναι κρίσιμες για οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, και οι ανοικτές ερωτήσεις βοηθούν να το παρέχουν αυτό.*

*Η γνώση πώς να υποβάλετε τις ερωτήσεις είναι μια τέχνη...*

*Οι ερευνητικές ερωτήσεις μπορούν να σας δώσουν τις πληροφορίες που χρειάζεστε.*

*Οι αντανακλαστικές ερωτήσεις χρησιμεύουν για να καταλάβετε τα συναισθήματα.*

*όπως "ποιός", "γιατί", "τι", "πώς", "πότε" και "που". Όταν το άλλο συμβαλλόμενο μέρος βρίσκεται αντιμέτωπο με τέτοιες ερωτήσεις, δεν μπορεί να απαντήσει με έναν απλό "ναι" ή "όχι", δεδομένου ότι απαιτεί περισσότερη λεπτομέρεια.*

*Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να χρησιμοποιηθούν οι ανοικτές ερωτήσεις κατά τη διάρκεια των "αρχικών" και "εξεταστικών" σταδίων μιας διαπραγμάτευσης.*

**\* Κλειστές ερωτήσεις**

*Αυτοί οι τύποι ερωτήσεων απαιτούν συνήθως ένα απλό "ναι" ή "όχι" ως απάντηση.*

*Είναι χρήσιμοι για ορισμένα γεγονότα ή για να διευκρινίσουν μια ιδιαίτερη κατάσταση, παραδείγματος χάριν, "μπορείτε εσείς να παραδώσετε μέχρι τις 17 του μήνα;" Βοηθούν επίσης να συνοψίσουν ή να αναθεωρήσουν τι έχει συμφωνηθεί.*

**Ερευνητικές ερωτήσεις**

*Οι ερευνητικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται συνήθως για να διευκρινίσουν τα σημεία της λεπτομέρειας και είναι κανονικά ανοικτές ερωτήσεις που κατευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο θέμα, παραδείγματος χάριν, "ποιές συγκεκριμένες δοκιμές χρησιμοποιείτε για να εξασφαλίσετε συνεπή ποιότητα;"*

*Χρησιμοποιήστε τις για να κάνετε το άλλο συμβαλλόμενο μέρος να σας δώσει τις πληροφορίες που απαιτείτε.*

**Πολλαπλές ερωτήσεις**

*Μια πολλαπλή ερώτηση είναι πραγματικά μια σειρά ερωτήσεων που υποβάλλονται ως μια, παραδείγματος χάριν, "πώς μπορείτε να εξασφαλίσετε ότι θα πάρουμε τις σταθερές τιμές, την παράδοση, την ποιότητα, και το επίπεδο υπηρεσίας μεταπωλήσεων που απαιτούμε;"*

*Είναι χρήσιμες για να πιέζουν το άλλο συμβαλλόμενο μέρος, αλλά*

σιγουρευτείτε ότι παίρνετε τις πολλαπλές απαντήσεις που επιδιώκετε! Συχνά το άλλο συμβαλλόμενο μέρος θα απαντήσει σε ένα μέρος της πολλαπλής ερώτησης, συνήθως διεξοδικά, και έπειτα θα συμπεριφερθεί σαν να έχει απαντήσει σε ολόκληρο το σύνολο ερωτήσεων.

### Κύριες ερωτήσεις

Οι κύριες ερωτήσεις δείχνουν ότι η φύση της απάντησης αναμένεται, παραδείγματος χάριν, "Οπότε δεν θα υπάρξει κανένα πρόβλημα στην κάλυψη των ποιοτικών απαιτήσεών μας;" Η αναμενόμενη απάντηση είναι σαφώς "Κανένα". Για την ερώτηση "αυτές οι τιμές θα παραμείνουν σταθερές για ένα έτος, ;", η αναμενόμενη απάντηση είναι "ναι".

Χρησιμοποιήστε κύριες ερωτήσεις για να κερδίσετε την αποδοχή των απόψεών σας.

### Αντανακλαστικές ερωτήσεις

Η αντανάκλαση μπορεί να σας διευκολύνει να καταλάβετε τα ελλοχεύοντα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς, δεδομένου ότι βοηθούν να φανερωθούν τα συναισθήματα των ανθρώπων. Οι ερωτήσεις του τύπου "Φαίνεστε δυστυχημένοι για εκείνη την πρόταση;" και "φαίνετε αυτό να σας δημιουργεί πρόβλημα;

είναι παραδείγματα των αντανακλαστικών ερωτήσεων.

Εμφανίζονται συχνά ως δηλώσεις χωρίς ένα ερωτηματικό, αλλά σαφώς απαιτούν μια απάντηση από το άλλο συμβαλλόμενο μέρος που υποδεικνύει τι αισθάνονται.

### \* Υποθετικές ερωτήσεις

Τέτοιες ερωτήσεις περιλαμβάνουν συνήθως τις λέξεις όπως "τι θα γίνει εάν..." ή "υποθέστε...".

Είναι χρήσιμες για να κάνουν το άλλο συμβαλλόμενο μέρος να σκεφτεί τις νέες ιδέες και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην άρση των καταστάσεων αδιεξόδου. Επιπλέον, επιτρέπουν στις επιλογές να συζητηθούν, αλλά επιτρέπουν την ελευθερία από οποιαδήποτε υποχρέωση, παραδείγματος χάριν: "Πως θα σας φαινόταν αν επεκτείναμε τη σύμβαση σε δύο έτη;" ή "υποθέστε ότι σας κάναμε μοναδικό προμηθευτή μας."

**Η τέχνη της ενεργούς ακρόασης** σας βοηθά να καταλάβετε πλήρως την προοπτική της άλλης πλευράς.β) Η τέχνη της ενεργούς ακρόασης Μια σημαντική ικανότητα επικοινωνίας σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση - είτε γίνεται σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συνεδρίαση είτε πέρα από το τηλέφωνο - είναι να ακούτε. Οι δεξιότητες ακρόασης είναι εξαιρετικά σημαντικές, και πρέπει να ακούσετε όχι μόνο αυτό που λέει η άλλη πλευρά, αλλά και το πώς αυτό λέγεται.

Εάν η άλλη πλευρά αντιλαμβάνεται ότι ακούτε ενεργά, η στάση τους απέναντι σε ολόκληρη τη διαπραγμάτευση πρόκειται να είναι θετικότερη και είναι πιθανότερο να είναι έπειτα ανοικτοί στις απόψεις σας.

Η ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων για να κάνετε τα εξής:

- \* Σταματήστε να μιλάτε και επιτρέψτε τους να αποδείξουν τον ισχυρισμό τους.
- \* επικεντρωθείτε σε αυτό που λένε.
- \* Μην διακόπτετε και μην απαντάτε
- \* Προσπαθήστε να καταλάβετε την ελλοχεύουσα ανησυχία τους.
- \* μην βγάζετε βιαστικά πρόωρα συμπεράσματα.

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΜΕΝΟΣ ΜΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ**

α) η πολιτιστική διάσταση

Είναι πολύ επικίνδυνο να γενικεύσουμε τα πολιτιστικά πρότυπα. Όλοι ξέρουμε ότι μια ορισμένη συμπεριφορά μπορεί να είναι πιά κοινή σε μια χώρα απ'ό,τι σε άλλη, αλλά επίσης ξέρουμε ότι κάθε πρόσωπο είναι μοναδικό.

Μπορεί επομένως να είναι επικίνδυνο να αναμένεται μια ορισμένη συμπεριφορά από ένα πρόσωπο σε μια συγκεκριμένη χώρα και να ανακαλύψουμε τελικά ότι το πρόσωπο δεν ταιριάζει καθόλου με τη διανοητική εικόνα μας.

Είναι σημαντικό εντούτοις να γνωρίζουμε τις πολιτιστικές διαστάσεις των ανθρώπων. Όλοι τείνουμε να ερμηνεύουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά σύμφωνα με τις κοινωνικές και πολιτιστικές μας αξίες, και οι αντιδράσεις μας μπορεί να τείνουν να είναι αυτόματες και στιγμιαίες καθώς επίσης και υποσυνείδητες.

Μια ορισμένη συμπεριφορά μπορεί να έχει πολύ διαφορετικές έννοιες στους διαφορετικούς πολιτισμούς, και γι αυτό τέτοιες ερμηνείες μπορούν να είναι πολύ επικίνδυνες. Είναι πολύ σημαντικό εσείς- ως διαπραγματευτής -να προσέχετε αυτές τις διαφορές προκειμένου να αποφευχθούν τα περιττά προβλήματα και η σύγχυση

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα των περιοχών όπου οι πολιτιστικές διαφορές μπορούν να προκαλέσουν παρανοήσεις, όπως φαίνεται στον κατάλογο παρακάτω. Αν και ο κατάλογος είναι πολύ εξαντλητικός, το να τον έχετε υπόψη σας θα σας βοηθήσει να γνωρίσετε - και να χειριστείτε καλύτερα - έναν μεγάλο αριθμό καταστάσεων όπου οι πολιτιστικές διαφορές μπορούν να προκύψουν.

- \* η σημασία των καλών προσωπικών σχέσεων και της εμπιστοσύνης Αυτό θα επηρεάσει άμεσα το χρόνο που χρειάζεται για να φθάσετε σε μια διαπραγμάτευση.
- η σημασία που συνδέεται με τη θέση και το υπόβαθρο των ανθρώπων που συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση.
- \* Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά την επιλογή των μελών της

διαπραγματευόμενης ομάδας, π.χ., γνώση του θέματος, αρχαιότητα, πολιτιστικός και κοινωνικός υπόβαθρο, πολιτικές σχέσεις, κ.λπ.

Η σημασία του ατόμου εναντίον της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της συνοχής ομάδων και της στάσης απέναντι στη συναίνεση.

Διαφορετική ερμηνεία των παραγόντων όπως η ηλικία, η φυλή και το φύλο.

Διαφορετικά επίπεδα αρχής που δίνονται στους διαπραγματευτές..

Η σημασία του πρωτοκόλλου και επίπεδο οικειότητας (χαιρετισμοί, χρήση των τίτλων, των επωνύμων εναντίον των ονομάτων, κ.λπ.).

Η στάση και η σημασία της κολακείας, των φιλοφρονήσεων και των προσπάθειών για να κάνετε το άλλο πρόσωπο να αισθανθεί άνετα.

Η σημασία της κοινωνικής πλευράς μιας συνεδρίασης, π.χ., εάν πρόκειται μόνο να συζητήσετε για την επιχείρηση ή να γνωρίσει ο ένας τον άλλο ως άτομα.

Η σημασία της φιλοξενίας και της ψυχαγωγίας, π.χ., των επιχειρησιακών μεσημεριανών γευμάτων και των κοινωνικών δραστηριοτήτων..

Ο "κανονικός" τρόπος, ο οποίος μπορεί να ποικίλει από πολύ επίσημο σε ιδιαίτερα σε άτυπο.

Η έννοια του χρόνου και της ακρίβειας (συμπεριλαμβανομένου του ελάχιστου χρόνου που προκαταβάλλεται για την αίτηση των συναντήσεων) και η σημασία του να τελειώσετε εμπρόθεσμα.

Η αποδεκτή φυσική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων που συζητούν ο ένας με τον άλλον, και ο ρόλος της φυσικής επαφής (σχετικά με αγκάλιασμα, χειραψία κ.λπ.).

Διαφορετικές έννοιες που δίνονται στις χειρονομίες και τη γλώσσα σωμάτων (π.χ., ορισμένες κινήσεις του κεφαλιού που μπορεί να έχουν αντίθετες ερμηνείες - από τη συγκατάθεση στην αντίθεση).

Διαφορετικές έννοιες ορισμένων λέξεων (ακόμη και μεταξύ των χωρών που μοιράζονται την ίδια γλώσσα).

Η σημασία των αναλυτικών πληροφοριών και των γεγονότων που μπορούν να αποδειχθούν, σε αντιδιαστολή με την παροχή των γενικών δηλώσεων σχετικά με τα μακροπρόθεσμα οφέλη και τους στόχους.

Η σημασία των κανόνων και των διαδικασιών.

Ο βαθμός στον οποίο τα μηνύματα/οι δηλώσεις είναι ρητά και απλά, ή εκφρασμένα με έναν εμμεσότερο τρόπο.

Η δυνατότητα να αντιμετωπιστεί και να γίνει αποδεκτή η σύγκρουση και η αντιμετώπιση.

Ο βαθμός στον οποίο η ανοικτή κριτική ή η διαφωνία θεωρείται κανονική ή, εναλλακτικά, όταν κανείς χάνει το κύρος του

πώς οι συγκινήσεις παρουσιάζονται και ποιες συγκινήσεις είναι αποδεκτές.

αποδοχή ή όχι των μεγάλων περιόδων σιωπής.

η στάση απέναντι στον κίνδυνο και στο να διακινδυνεύσετε.

ο ρόλος της διαπραγμάτευσης και των παραχωρήσεων.

Η σημασία του παρελθόντος εναντίον του μέλλοντος, και της παράδοσης και της συνοχής σε αντιδιαστολή με την καινοτομία και την αλλαγή.

- Η στάση απέναντι στη μακροπρόθεσμη υποχρέωση εναντίον των βραχυπρόθεσμων κερδών.

*\* Η σημασία των λεπτομερών γραπτών συμφωνιών, σε αντιδιαστολή με τις λεκτικές συμφωνίες ή τις γενικές γραπτές δηλώσεις.*

*\* Τοποθετήσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο μια συμφωνία είναι να επιβληθεί, συμπεριλαμβανομένων των ζητημάτων όπως η εμπιστοσύνη εναντίον της προσφυγής στο δικαστήριο, οι μεσολαβητές και οι δικηγόροι.*

*\* Στάση στις αλλαγές των σχεδίων, και απέναντι στην αποδοχή της επαναδιαπραγμάτευσης εάν οι όροι ποικίλλουν.*

*Εκτός από το να προσέχετε για τον κίνδυνο της παρερμηνείας της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην αντίθετη πλευρά, πρέπει επίσης να γνωρίζετε το γεγονός ότι η συμπεριφορά σας μπορεί να φανεί σαν μυστήριο σε κάποιον από έναν άλλο πολιτισμό.*

*Εάν ασχολείστε πολύ με μια συγκεκριμένη χώρα ή μια ομάδα χωρών, μπορεί να είναι χρήσιμο να προσπαθήσετε να μάθετε όσο το δυνατόν περισσότερα για τις επιχειρησιακές πρακτικές και τον πολιτισμό της ενδιαφερόμενης χώρας.*

*Όταν συμμετέχετε στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, θυμηθείτε να:*

*\* Αποφύγετε τα στερεότυπα, καθώς άτομα με το ίδιο πολιτιστικό υπόβαθρο μπορεί εντούτοις να είναι πολύ διαφορετικά στην προσωπικότητα και στο ύφος.*

*\* Αναγνωρίστε τις διαφορετικές αντιλήψεις και αποφύγετε την κρίση.*

*\* Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα, μιλήστε αργά και ελέγξτε συχνά το ότι γίνεστε κατανοητός.*

*• Είστε προσεκτικός με τις εκφράσεις, τα σημάδια και τις χειρονομίες. Παρατηρήστε τη συμπεριφορά των ανθρώπων με τους οποίους διαπραγματεύεστε και αποφύγετε τα άκρα.*

### Γλώσσα

*Η διαπραγμάτευση με τους ανθρώπους από άλλες χώρες θέτει συχνά το ζήτημα των διαφορετικών γλωσσών. Μερικά σημεία που πρέπει να θυμάστε είναι τα ακόλουθα:*

Κατά τη χρησιμοποίηση της γλώσσας σας:

- \* *Χρησιμοποιήστε τη βασική γλώσσα που είναι εύκολο να γίνει κατανοητή.*
- \* *μην υποθέσετε ότι είναι ευφράδης.*
- \* *μιλήστε αργά, σταματήστε και επαναλάβετε.*
- \* *χρησιμοποιήστε εικόνες, διαγράμματα και δείγματα.*
- \* *συνοψίστε συχνά και εξετάστε ότι έχουν καταλάβει.*
  - *ενθαρρύνετε τους να ζητήσουν διευκρινίσεις.*

### Κατά τη χρησιμοποίηση της γλώσσας τους:

- \* *Μην υποθέσετε ότι εσείς (ή οποιοσδήποτε άλλος στην ομάδα σας) είναι ευφράδης.*
- \* *ζητήστε τους να επαναλάβουν αργά και μην διστάστε να ζητήσετε διευκρινίσεις.*
- \* *ελέγξτε το βασικό λεξιλόγιο εκ των προτέρων.*
- \* *συνοψίστε και εξετάστε ότι έχετε καταλάβει.*

*Επιπλέον, σε κάθε περίπτωση πρέπει επίσης να λάβετε υπόψη τα ζητήματα όπως:*

- \* *Μετάφραση βασικών εγγράφων.*
- \* *Να αποφασίσετε ποιά γλώσσα/ γλώσσες πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τη συμφωνία ή τη σύμβαση.*

*Μερικές φορές, η χρήση των διερμηνέων μπορεί να είναι απαραίτητη. Τα σημεία που πρέπει να εξεταστούν εδώ περιλαμβάνουν τα εξής:*

- \* *αποφασίστε εάν είναι καλύτερο να τους χρησιμοποιήσετε ή να στηριχθείτε στις περιορισμένες δεξιότητές σας.*
- \* *οι λέξεις μπορούν να μεταφράσουν, αλλά τα πολιτιστικά σχέδια δεν μπορούν.*
  - \* *οι ευκαιρίες για την παρανόηση πολλαπλασιάζονται.*

*\* πάρτε έναν διερμηνέα που έχει ξανασυμμετάσχει σε παρόμοιους τύπους διαπραγματεύσεων.*

*\* Επιλέξτε το διερμηνέα σας, εάν αυτό είναι δυνατόν.*

*\* εξετάστε τα ζητήματα, και την ορολογία, με το διερμηνέα εκ των προτέρων.*

### **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΕΝΟΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΣ**

*Πολλές διαπραγματεύσεις διεξάγονται τηλεφωνικώς, ιδιαίτερα όταν η φύση της διαπραγμάτευσης δεν δικαιολογεί το χρόνο και το κόστος του ταξιδιού. Οι τηλεφωνικές διαπραγματεύσεις διευκολύνονται από τη βελτίωση της υποδομής τηλεπικοινωνιών και από τα μειωμένα ποσοστά.*

*Η βελτιωμένη τεχνολογία οδηγεί επίσης στην εμφάνιση του συστήματος τηλεσυνεδριάσεων, η οποία είναι πιθανό να συνεχίσει να μειώνει ακόμα περαιτέρω την ανάγκη για την άμεση φυσική παρουσία..*

*Η διαπραγμάτευση τηλεφωνικώς, σχεδόν εξ ορισμού, περιλαμβάνει την εξέταση των ζητημάτων που είναι λιγότερο σύνθετα από εκείνα για τα οποία απαιτείται μια πρόσωπο με πρόσωπο συνεδρίαση. Εντούτοις, πολλά από τα σημεία που αγγίζονται σε αυτήν την ενότητα ισχύουν ακόμα, αν και συνήθως με έναν απλουστευμένο τρόπο. Παρακάτω, είναι μερικές συγκεκριμένες προτάσεις σχετικά με τη διεξαγωγή των τηλεφωνικών διαπραγματεύσεων:*

- \* πάντα κάνετε μια συνοπτική σημείωση των ζητημάτων που επιθυμείτε να συζητήσετε πριν κάνει το τηλεφώνημα.
- \* στείλετε τις πληροφορίες εκ των προτέρων αν είναι απαραίτητο.
- \* σιγουρευτείτε ότι έχετε ένα στυλό και ένα χαρτί έτοιμα δίπλα στο τηλέφωνο.
- \* ελέγξτε εάν το πρόσωπο που επιθυμείτε να μιλήσετε είναι ελεύθερο να συζητήσει με εσάς εκείνο το ιδιαίτερο χρονικό σημείο. Αν όχι, ρωτήστε ποια στιγμή θα ήταν κατάλληλη και αυτός και συμφωνήστε για το ποιος θα καλέσει εκείνη την περίοδο ..
- \* εάν δεν μπορείτε να λάβετε έναν συγκεκριμένο χρόνο όταν ξέρετε ότι το άλλο πρόσωπο μπορεί να είναι διαθέσιμο, προτείνετε ότι θα επανακαλέσετε κάποια ορισμένη στιγμή - και έπειτα κρατήστε την υπόσχεσή σας.
- \* πάντα να λαμβάνετε υπόψη τις χρονικές διαφορές, ενδεχομένως.
- \* μιλήστε αργά και καθαρά.
- \* μην διακόψτε, ιδιαίτερα όταν υπάρχει μια φτωχή τηλεφωνική γραμμή.
- \* προτείνετε και συμφωνήστε σχετικά με μια ημερήσια διάταξη για την τηλεφωνική συζήτηση.
- \* δουλέψτε το δρόμο σας δια μέσω της ημερήσιας διάταξης.
- \* στο τέλος, συνοψίστε τι συζητήθηκε ή/ και συμφωνήθηκε.
- \* διατηρήστε ένα γραπτό αρχείο της κλήσης.
- \* συνέχεια, ανάλογα με την περίπτωση, μέσω μιας γραπτής επιβεβαίωσης.



Πολλοί άπειροι ή και ακατάλληλοι διαπραγματευτές, πιστεύοντας ότι μπορούν να επιβληθούν στην αντίθετη πλευρά, κάθονται στο τραπέζι των συζητήσεων προβάλλοντας άμεσα τις απόψεις τους με τέτοιο ύφος που αυτόματα δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα. Ένας έμπειρος και ικανός διαπραγματευτής πρωταρχικό μέλημα έχει να φροντίσει ώστε το ξεκίνημα των συζητήσεων να γίνει μέσα σε μια ήπια ατμόσφαιρα. Αρχικά εξηγεί την ανάγκη και τη σημασία που έχει για την επιχείρησή του η συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια, έχει ετοιμάσει μια σειρά ερωτήσεων που τις υποβάλλει την κατάλληλη στιγμή. Οι ερωτήσεις παίζουν βασικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, γι' αυτό και χρησιμοποιούνται και από τις δύο πλευρές με μεγάλη συχνότητα.

Τα πιο κάτω στοιχεία συνθέτουν τη βάση για μια σωστή επικοινωνία:

- Η διαπραγμάτευση πρέπει να ξεκινά με μια συνοπτική παρουσίαση, από τον αγοραστή, των απαιτήσεών του και τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρησή του η συγκεκριμένη προμήθεια. Ο Πωλητής συνήθως σπεύδει να υποβάλλει μια σειρά ερωτήσεων.
- Ο Αγοραστής θα πρέπει με δεξιοτεχνία να φροντίσει να προβάλλει πρώτος τις δικές του ερωτήσεις, ώστε να αποκτήσει την καλύτερη δυνατή γνώση για το αντικείμενο που διαπραγματεύονται.
- Η προβολή των επιχειρημάτων θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να γίνεται αναφορά στις θέσεις της αντίθετης πλευράς.
- Όπου υπάρχει διαφωνία, ο αγοραστής μπορεί να χρησιμοποιήσει ορισμένες από τις εκφράσεις που ήδη έχει χρησιμοποιήσει ο Πωλητής για να υποστηρίξει τις θέσεις του.
- Η διαφωνία απόψεων εκφράζεται καλύτερα με τη χρήση υποθετικών προτάσεων. Αυτή η μέθοδος βοηθάει στην ομαλή εξέλιξη της συζήτησης και περιορίζει το κλίμα εκνευρισμού. Μια τακτική, που επίσης βοηθάει, είναι να αναφερθούμε σε κάποιο παράδειγμα ή περιστατικό για κάποια παρόμοια με τη δική μας προμήθεια, ώστε να περάσουμε τις απαιτήσεις μας μέσα από αυτό.

### **Η ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Σε όλους μας επικρατεί η εντύπωση ότι οι λέξεις αποτελούν τη μέθοδο της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η αλήθεια όμως είναι ότι από όλα τα μηνύματα που λαμβάνουμε, όταν συνομιλούμε, ένα ποσοστό που υπολογίζεται περίπου στο 70% λαμβάνεται οπτικά, δηλαδή παρακολουθούμε τη γλώσσα του

σώματος. Όταν λέμε γλώσσα του σώματος εννοούμε τις κινήσεις, τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματός μας.

Το σώμα μας με τις κινήσεις του προδίδει τα πραγματικά μας συναισθήματα, που τόσο πολύ αγωνιζόμαστε να κρύψουμε σε πολλές των περιστάσεων. Η γλώσσα του σώματος είναι μια εικόνα του εαυτού μας και, όπως συνηθίζεται να λέγεται, μια εικόνα μπορεί να αξίζει όσο χίλιες λέξεις μαζί. Ο έμπειρος Αγοραστής, από τη στιγμή που θα συναντήσει τον Πωλητή, παρατηρεί με απόλυτη προσοχή την κάθε κίνηση, την οποία θα πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύει με ταχύτητα.. Παράλληλα, θα πρέπει να ελέγχει και τις δικές του κινήσεις, οι οποίες επόμενο είναι ότι παρακολουθούνται από την αντίθετη πλευρά εφόσον διαθέτει την κατάλληλη γνώση για πείρα. Κάθε κίνηση των χεριών μας, των ποδιών, του προσώπου μας, το χρώμα της φωνής μας, ιδιαίτερα όταν έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα, προδίδουν τι απασχολεί τη σκέψη μας τη συγκεκριμένη στιγμή και μπορεί να έχουν την ανάλογη επίδραση στην πορεία των διαπραγματεύσεων. Ένα άλλο στοιχείο επίσης, που αξίζει να λάβουμε υπόψη μας, είναι ότι ενώ το μυαλό μας μπορεί να απορροφήσει 450 λέξεις το λεπτό, οι λέξεις που συνήθως μπορούν να μας δοθούν, είτε σε μορφή ερωτήσεων, είτε σε εκφράσεις απόψεων, δεν υπερβαίνουν τις 150 ανά λεπτό. Το κενό έρχονται να το καλύψουν οι διάφορες κινήσεις που γίνονται από τα μέλη του σώματός μας. Ιδιαίτερα σε χώρες όπου οι άνθρωποι είναι πιο □ ανοικτοί Σόπως λέμε, οι κινήσεις του σώματος είναι πιο συχνές και αποτελούν μέρος του τρόπου έκφρασης και επικοινωνίας. Οι διάφορες κινήσεις του σώματός μας έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τους ειδικούς και, τον τελευταίο καιρό μάλιστα, έχει δοθεί μεγάλη σημασία ώστε οι διαπραγματευτές να είναι σε θέση να κατανοούν και να ερμηνεύουν τη "γλώσσα του σώματος".

Τα Μάτια Αποτελούν τον πυρήνα της επικοινωνίας και προδίδουν τις σκέψεις μας με την άλλη πλευρά. Αν μπορούσαμε να εκτιμήσουμε τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, θα λέγαμε ότι για ένα 70% του χρόνου το βλέμμα μας θα πρέπει να είναι στυλωμένο στον Πωλητή. Όταν το βλέμμα περιφέρεται και γενικά αποφεύγουμε αυτή την αμεσότητα, σημαίνει ότι υπάρχει αδυναμία, έλλειψη αυτοπεποίθησης και πιθανόν τα επιχειρήματά μας δεν είναι ειλικρινή. Αυτό διευκολύνει τον Προμηθευτή να αντιδράσει αρνητικά, οπότε η θέση μας δυσκολεύει. Όταν όμως δεν θέλετε να συνεχιστεί η συζήτηση, συνειδητά, αποσύρετε το βλέμμα σας από το συνομιλητή σας οπότε, αν και δηλώνει αγένεια, σύντομα θα σταματήσει να μιλάει.

## Το Πρόσωπο

Παρακολουθήστε με προσοχή τις εκφράσεις του προσώπου της αντίθετης πλευράς και θυμηθείτε:

- Αλλαγή χρώματος σημαίνει εκνευρισμό, χρήση ανακριβών στοιχείων
- Ζάρωμα φρυδιών - έντονη ανησυχία
- Σήκωμα φρυδιών - έκπληξη
- Ζάρωμα της μύτης - αποδοκιμασία, απόρριψη
- Ξαφνικό άνοιγμα του στόματος - ξάφνιασμα, κάτι που δεν το περίμενε
- Ρουθούνισμα - θυμός, έτοιμος για ανοικτή επίθεση
- Χαμόγελο-υπάρχουν τρία είδη:
  - Χαμόγελο από ευγένεια - δεν σημαίνει τίποτα
  - Χαμόγελο με μισόκλειστο το στόμα - φανερώνει αμηχανία
  - Χαμόγελο πλατύ - φανερώνει ικανοποίηση.

Η Φωνή Ακούστε με προσοχή την άλλη πλευρά στην αρχή των διαπραγματεύσεων, όταν η συζήτηση δεν έχει επαγγελματικό χαρακτήρα. Το χρώμα της φωνής σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να είναι φυσικό και ήρεμο. Αργότερα, όμως, αν αυτός ο τόνος αλλάξει, θα πρέπει να ξέρετε να τον εξηγείτε:

- Ύψωμα φωνής - έλλειψη αυτοπεποίθησης, εκνευρισμό
- Αστάθεια στον τόνο - πανικός
- Χαμηλή φωνή - αδυναμία επιβολής απόψεων
- Γρήγορα ομιλία - ανυπόμονος διαπραγματευτής, επιπολαιότητα.

## ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΨΗ

Στο σύγχρονο κόσμο των Προμηθειών επικρατεί η άποψη ότι οι εμπορικές Σχέσεις πρέπει να βασίζονται στην καλή επικοινωνία και εμπιστοσύνη των δύο πλευρών που, στην προκειμένη περίπτωση, είναι ο Αγοραστής από την πλευρά της Προμηθευτικής Μονάδας και ο Πωλητής από την άλλη.

Οι δύο αυτές μονάδες ιδεατά θα πρέπει να δουλέψουν με αυτό τον τρόπο ώστε η καθεμία να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της άλλης, χωρίς να καταφεύγουν σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και χρήση Συμβάσεων με δεσμευτικούς όρους. Είναι όμως γεγονός ότι οι ευχές και οι επιθυμίες σπάνια αντιπροσωπεύουν τα πραγματικά γεγονότα, και για όσους εργάζονται στις προμήθειες δυστυχώς τα προβλήματα όχι μόνο δεν λείπουν αλλά διανύοντας μια εποχή έντονης οικονομικής κρίσεως, γίνονται περισσότερο πολύπλοκα. Η

αίσθηση του ρίσκου, που κρύβεται πίσω από κάθε αγορά, αναγκάζει πολλούς αγοραστές να καταφεύγουν στη χρήση γραφειοκρατικών διαδικασιών και δεσμεύσεων, πιστεύοντας ότι με αυτό τον τρόπο προστατεύουν καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η Σύμβαση θεωρείται από τους περισσότερους αγοραστές, που μπορεί κανείς να τους χαρακτηρίσει επιφυλακτικούς ή προβληματισμένους αγοραστές, ότι είναι ένα σίγουρο όπλο για την προστασία τους από τους κινδύνους μιας αγοράς. Οπωσδήποτε η Σύμβαση είναι μια οργανωμένη εικόνα που δίνει τη δυνατότητα στον Αγοραστή να εξετάσει όλους τους όρους που θα του διασφαλίσουν μια ποιοτικά ικανοποιητική προμήθεια, η οποία όμως απαραίτητα εμπλέκει τους Νομικούς μιας Επιχείρησης. Η Σύμβαση είναι πράγματι το αμυντικό όπλο του Αγοραστή, το οποίο όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να το χρησιμοποιεί σε κάθε αγορά χωρίς να εξετάσει τους λόγους που τον οδηγούν σε μια τέτοια διαδικασία. Ο έμπειρος αγοραστής πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει την εμπορική πραγματικότητα με τη Νομική θεωρία και να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο που η θεωρία να μη δημιουργήσει δυσκολίες στην υλοποίηση μιας αγοράς. Για να μπορέσει ο Αγοραστής, να πετύχει μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών πλευρών, είναι αναγκαίο να αντιληφθεί τις ανάγκες και τη λογική της Νομικής πλευράς ώστε να πετύχει μια συνεργασία, η οποία θα εξασφαλίσει την αντιμετώπιση των προβλημάτων που τυχόν θα προκύψουν. Από την άλλη πλευρά οι Νομικοί μιας Επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξουν ικανοποιητικές γνώσεις για τη διαδικασία αγοράς υλικών ή υπηρεσιών που η Προμηθευτική Μονάδα μιας επιχείρησης ακολουθεί.

#### • Τι είναι Σύμβαση (ορισμός)

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί και επεξηγήσεις ως προς την έννοια Σύμβαση. Γενικά όμως όλοι αναφέρονται σε: Μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων κάτω από ορισμένες νομικές δεσμεύσεις. Υπάρχουν πολλά είδη και μορφές Συμβάσεων. Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στις Συμβάσεις εκείνες που αφορούν στην αγορά ενός υλικού ή μιας ομάδας υλικών ή στην αγορά υπηρεσιών. Διαδικασία που γίνεται από την Προμηθευτική Μονάδα μιας επιχείρησης. Το γεγονός ότι η συμφωνία που υπογράφουμε μας δεσμεύει κάτω από μια συγκεκριμένη Νομοθεσία, είναι μια από τις ιδιαιτερότητες της Συμβάσεως χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι και η υπογραφή ενός συμφωνητικού δεν μας προσφέρει καμία μορφή Νομικής κάλυψης. Εφόσον λοιπόν αναφερόμαστε σε Νομική Δέσμευση, είναι φανερό ότι οι άνθρωποι των Προμηθειών είναι υποχρεωμένοι να αντιληφθούν τις

απαιτήσεις της Νομικής πλευράς προκειμένου να εξασφαλίσουν μια καλή συνεργασία με αυτές.

• Τα βασικά στοιχεία μιας Συμβάσεως  
Ο αγοραστής που θα ασχοληθεί με την επεξεργασία μιας συμβάσεως θα πρέπει να έχει ορισμένες βασικές γνώσεις ως προς τις απαιτήσεις των Νομικών μιας επιχείρησης και πώς αυτοί αντιλαμβάνονται την προστασία των συμφερόντων. Για τους Νομικούς η Σύμβαση είναι το τελικό στάδιο μιας σειράς διαδικασιών που υλοποιούνται από την Προμηθευτική Μονάδα μιας επιχείρησης και την αντιλαμβάνονται με το δικό τους τρόπο. Η σύμβαση λοιπόν για τους Νομικούς είναι ολοκληρωμένη εφόσον οι Προμήθειες έχουν ακολουθήσει 4 στάδια τα οποία θα τα ονομάσουμε:

• Στάδια Αγοραστικών Διαδικασιών  
Τα στάδια αυτά είναι:

Προ της Συμβάσεως	Pre Negotiation Stage
Διαπραγμάτευση Συμβάσεως	της Negotiation Stage
Επεξεργασία Συμβάσεως	της Contract Stage
Διασφάλιση Υλοποίησης της Συμβάσεως	Post Control

Πριν προχωρήσει η Προμηθευτική Μονάδα στη διαδικασία Συμβάσεως, θα πρέπει αρχικά να εξετάσει τους πιο κάτω προβληματισμούς:

1. Υπάρχει αναγκαιότητα σύναψης συμβάσεως για τη συγκεκριμένη αγορά;
2. Ποιοι είναι αυτοί οι λόγοι;
3. Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που θα πρέπει να περιληφθούν προκειμένου να προχωρήσει η υλοποίηση της Συμβάσεως;
4. Τι είδους σύμβαση πρέπει να συναφθεί προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα της Επιχείρησης;
5. Τι θα συμβεί αν προκύψουν προβλήματα, πώς θα τα αντιμετωπίσουμε;
6. Έχουν προβλεφθεί σωστές εγγυήσεις σε περίπτωση που θα χρειαστεί να απαιτήσουμε αποζημιώσεις;

Απλοί προβληματισμοί που σίγουρα υπάρχουν στη σκέψη κάθε Αγοραστή και στην καθημερινή πρακτική της διαδικασίας των Αγορών. Αν εξετάσουμε κάθε προβληματισμό χωριστά, θα διαπιστώσουμε ότι η σύμβαση δεν διαφέρει πολύ από μια οποιαδήποτε αγορά που μπορεί να γίνει με την περιγραφή των απαιτήσεών μας σε ένα fax ή κάποιο Συμφωνητικό, απλά μας υποχρεώνει να τηρήσουμε κάποιες διαδικασίες που ευαισθητοποιούν τόσο εμάς τους ίδιους όσο και τον πωλητή ως προς την πιστή και χωρίς παρέκκλιση τήρηση των αιτουμένων στοιχείων που καθορίζουν τη Σύμβαση αυτή.

#### 1. Πότε πρέπει να καταφύγουμε στη σύναψη Συμβάσεως

Θα πρέπει να καταφύγουμε στη χρήση Συμβάσεως όταν πρόκειται κυρίως για αγορά υλικών μεγάλης δαπάνης. Σίγουρα μια μεγάλη δαπάνη απαιτεί και την ανάλογη διασφάλιση, όπως πολλές φορές αναγκαζόμαστε να χρησιμοποιούμε τη λύση Σύμβασης όταν προτιθέμεθα να αγοράσουμε υλικά υψηλής λειτουργικής σημασίας για την Επιχείρηση ή όταν πρόκειται για μια οποιαδήποτε αγορά που δεν διαθέτουμε τη γνώση και την εμπειρία, ή ακόμη απευθυνόμαστε σε αγορές των οποίων η φερεγγυότητα είναι αμφισβητούμενη. Πολλές επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι έχουν αντιληφθεί τη δύναμη και τη σιγουριά που τους παρέχει μια Σύμβαση, προτιμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους με ένα Συμφωνητικό, είτε γιατί επιλέγουν τους Προμηθευτές τους με τέτοια κριτήρια που αισθάνονται σίγουροι για το θετικό αποτέλεσμα, είτε γιατί θεωρούν ότι η Σύμβαση είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που, εκτός από τη σπατάλη χρόνου, ανεβάζει το κόστος της αγοράς. Για τους ικανούς διαπραγματευτές, η χρήση Σύμβασης αυτόματα δημιουργεί ένα κλίμα αμφισβήτησης το οποίο δεν ξεπερνιέται εύκολα κατά το στάδιο της συνεργασίας των δύο πλευρών.

#### 2. Οι λόγοι που οδηγούν στη σύναψη Συμβάσεως

Η καταγραφή των λόγων που αναγκάζουν έναν αγοραστή να καταφύγει σε αυτή τη μορφή της αγοράς είναι σίγουρα το πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει. Ο έμπειρος αγοραστής είναι σε θέση να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τους λόγους εκείνους που τον οδηγούν σε αυτή τη διαδικασία και οπωσδήποτε οι λόγοι αυτοί διαφέρουν από μια Προμηθευτική Μονάδα στην άλλη, επομένως δεν μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει μια φόρμουλα για όλες τις περιπτώσεις. Μερικά όμως από τα δεσμευτικά στοιχεία που οδηγούν στη σύναψη συμβάσεως είναι τα πιο κάτω:

- Αγορά Υλικών πολύ υψηλής αξίας.
- Περιορισμένος αριθμός παραγωγικών μονάδων.
- Δύσκολες/πολύπλοκες κατασκευές.
- Ευαίσθητα υλικά.

- Δυσπιστία ως προς τη φερεγγυότητα των Παραγωγικών Μονάδων.
- Ο χρόνος παράδοσης είναι απόλυτα καθοριστικός.
- Υπάρχει προηγούμενη κακή εμπειρία.

### 3. Τα απαραίτητα στοιχεία μιας Συμβάσεως

Ο Αγοραστής με τον Πωλητή, προκειμένου να φθάσουν στο τελικό στάδιο υπογραφής μιας συμβάσεως, θα πρέπει αρχικά να έχουν ολοκληρώσει μια σειρά διαδικασιών και ανταλλαγή απόψεων και τέλος, να έχουν συμφωνήσει σε ορισμένα δεδομένα. Οι Νομικοί εξετάζοντας το φάκελλο μιας υπόθεσης πάντοτε περιμένουν να παραλάβουν αυτά τα στοιχεία τα οποία και εξετάζουν από τη Νομική Άποψη πριν συμφωνήσουν ή τροποποιήσουν κάποιο στοιχείο.

#### • Πρώτο Στάδιο - Προδιαπραγματευτικό (Pre Negotiation Stage)

Το πρώτο στάδιο επικοινωνίας είναι η γνωστοποίηση του Αγοραστή προς την Αγορά ότι ενδιαφέρεται για την υλοποίηση μιας Χ προμήθειας. Η διαδικασία γνωστοποίησης μπορεί να γίνει με:

- Τηλέφωνο.
- Fax.
- Επιστολή.
- Διακήρυξη.
- Δημοσίευση στον Τύπο.

Εφόσον όμως πρόκειται να προχωρήσουμε σε διαδικασία συμβάσεως, είναι αναγκαίο, όπως καθορίσουμε τις απαιτήσεις μας σε κάθε δυνατή λεπτομέρεια, επομένως, οι Νομικοί μας σε καμία περίπτωση δεν θα είναι ευχαριστημένοι αν στο πρώτο αυτό στάδιο έχουμε βασιστεί σε προσφορική συνεννόηση μόνο. Η εξαρχής διατύπωση των απαιτήσεών μας και ο καθορισμός των όρων που αναμένουμε να υλοποιηθεί η προμήθεια, θα αποτελέσει τη βάση για την εν συνεχεία σύναψη της σύμβασης. Η διακήρυξη σε αυτή την περίπτωση είναι ο πιο σωστός και ασφαλής τρόπος επικοινωνίας, αν και προϋποθέτει πρόσθετο λειτουργικό κόστος και κυρίως χρόνο.

#### • Δεύτερο Στάδιο - Διαπραγματευτικό (Negotiation Stage)

Ο προμηθευτής, αφού λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις του Αγοραστή, όπως αυτές αναφέρονται στη διακήρυξη, υποβάλλει την έγγραφη προσφορά του. Η προσφορά είναι ένα δεσμευτικό έγγραφο το οποίο οι Νομικοί εξετάζουν με σχολαστικότητα πριν εγκρίνουν την υπογραφή μιας σύμβασης. Βασική απαίτηση των Νομικών, όσον αφορά την προσφορά, είναι η έγγραφη διατύπωση εκ μέρους του προσφέροντα ότι αποδέχεται τους όρους της διακήρυξης μιας και είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του Αγοραστή στα χρονικά όρια που ορίζονται. Η προσφορά είναι "αντικείμενο

διαπραγμάτευσης" και οι όροι μπορεί να τροποποιηθούν με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι ακολουθεί συμπληρωματική προσφορά που αναφέρει τους νέους όρους ή γενικά οποιαδήποτε παρέκκλιση από την αρχική. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι η πιο πάνω διαδικασία είναι εφαρμόσιμη στις περιπτώσεις εκείνες που ο Αγοραστής έχει καταλήξει στην προμήθεια κάποιου υλικού και σε καμία περίπτωση δεν έχει χαρακτήρα έρευνας αγοράς. Στην περίπτωση που ο Αγοραστής δεν έχει αποφασίσει την προμήθεια, θα πρέπει η επικοινωνία του με την αγορά να είναι με την απλή μορφή της πρόσκλησης ενδιαφέροντος, ενώ ο Πωλητής μπορεί να ανταποκριθεί με επιστολή στην

οποία να δηλώνει πρόθεση συνεργασίας, διαδικασία που αφήνει τις Νομικές Υπηρεσίες εκτός.

(Request for Proposal = Letter of Intention).

• Τρίτο Στάδιο - Αποδοχή Προσφοράς  
Για τους Νομικούς η αποδοχή της προσφοράς εκ μέρους του Αγοραστή, χωρίς να έχει προηγηθεί έρευνα για τυχόν παραλείψεις, η διατύπωση επιφυλάξεων αφήνει τα περιθώρια στον Πωλητή να ελεγχθεί με τέτοιο τρόπο που να ξεφύγει από τις υποχρεώσεις του σε περίπτωση προβλήματος κατά την υλοποίηση μιας προμήθειας. Σε αυτό το στάδιο, ο Αγοραστής πρέπει να λάβει υπόψη του όλες τις ιδιαιτερότητες που τυχόν υπάρχουν στην προμήθεια ενός υλικού ή μιας ομάδας αυτών.

• Οι συμβάσεις από τη Νομική Αποψη  
Η έγγραφη αποδοχή της προσφοράς είναι ένα από τα κρίσιμα στάδια πριν την υπογραφή μιας συμβάσεως και αποτελεί μια δεσμευτική πράξη του Αγοραστή. Το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε σε αυτή την περίπτωση είναι η από κοινού εξέταση των όρων, όπως αυτοί αναφέρονται τόσο στη διακήρυξη από την πλευρά του Αγοραστή όσο και στην Προσφορά του Προμηθευτή. Πολλές επιχειρήσεις εμπλέκουν τις Νομικές Υπηρεσίες σε αυτό το στάδιο, κρίνοντας ότι με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν μια πιο ικανοποιητική σύμβαση. Η πρακτική και η εμπειρία όμως λέει ότι σε αυτό το στάδιο η παρουσία Νομικών όχι μόνο δεν συνεισφέρει θετικά, αλλά αντίθετα μπορεί να δυσκολέψει τις διαδικασίες των διαπραγματεύσεων, μιας και πρόκειται για καθαρά εμπορική συναλλαγή στην οποία συμμετέχουν κατά κανόνα έμπειροι αγοραστές και πωλητές που μιλούν μια διαφορετική γλώσσα. Η παρέμβαση επομένως των Νομικών μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στη ροή των διαπραγματευτικών διαδικασιών. Η συνεισφορά των Νομικών σε αυτή την περίπτωση είναι η μελέτη και η εξέταση των όσων έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των δύο πλευρών, ώστε να αποφευχθούν όροι που μπορεί:



- Αρχικά να βλάψουν τα Συμφέροντα της Προμηθευτικής Μονάδας.
- Να αντίκεινται στην Ισχύουσα Νομοθεσία.
- Να περιέχουν στοιχεία που δεν είναι υλοποιήσιμα.
- Να θεωρηθούν ότι βλάπτουν το κύρος της Εταιρίας.
- Ή πιθανόν, δεν σέβονται τους άγραφους Νόμους και τα Κοινωνικά συμφέροντα μιας χώρας.

## Ηλεκτρονικές-διαπραγματεύσεις: Δημιουργία ενός πλαισίου για on-line εμπορικές διαπραγματεύσεις

Οι επιχειρήσεις στο διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο, ή απλά το "Ε-εμπόριο," προκαλεί βαθύτατη εντύπωση. Δεν μπορεί κάποιος να πάρει μια εφημερίδα ή ένα περιοδικό χωρίς ανάγνωση, για το πώς η τυχαία "ηλεκτρονική-διεύθυνση Amazon.com έχει επιτύχει μια τεράστια κεφαλαιοποίηση αγοράς παρά τα μικροσκοπικά τα εισοδήματα και τις τεράστιες απώλειες. Η έρευνα Forrester, του Καίμπριτζ, μία εταιρία έρευνας αγοράς, υπολογίζει ότι το εμπόριο επιχείρησης προς επιχείρηση στο διαδίκτυο θα αυξηθεί από \$43 δισεκατομμύρια το 1998 σε \$1,3 τρισεκατομμύρια το 2003, αντιπροσωπεύοντας το 9,4 τοις εκατό όλων των επιχειρησιακών πωλήσεων." Επιπλέον, ο Forrester προβλέπει ότι το Διαδικτυακό εμπόριο επιχείρησης-καταναλωτή θα αυξηθεί από \$7,8 δισεκατομμύρια το 1998 σε \$108 δισεκατομμύρια μέχρι το 2003."

Παρά την ευφορία που είναι κοινή στις αυθεντίες και τους επενδυτές παρομοίως, αυτό το νέο μέσο εμπορίου είναι ακόμα πολύ στα σπάργανα. Στην πραγματικότητα, μόνο τέσσερα έτη πριν, δεν υπήρξε το e-εμπόριο. Από την πλευρά ανεφοδιασμού, η πλειοψηφία των λιανοπωλητών του Διαδικτύου έχει μεταμοσχεύσει απλά τα παραδοσιακά πρότυπα εμπορίου επάνω σε περιοχές αγορών τους στο Παγκόσμιο Web (συνήθως αποκαλούμενο απλώς "Web"). Οι λιανοπωλητές έχουν σχεδιάσει τα ηλεκτρονικά "καταστήματα" να μοιάζουν με παραδοσιακούς κατάλογους άμεσου ταχυδρομείου, και έχουν μεταφέρει καθορισμένες τιμές διατιμησης στο νέο μέσο πώλησης.

Εντούτοις, τα πράγματα αρχίζουν να αλλάζουν. Αρκετοί τύποι διαπραγματευτικών διατιμήσεων προκύπτουν παράλληλα στο διαδίκτυο, και αυτοί που αναπτύσσουν τα συστήματα μπορούν

πλήρως να αλλάξουν το πώς τίθενται οι τιμές πέρα από μια ευρεία σειρά του κατηγοριών. Αυτά τα νέα πρότυπα έχουν μερικά κοινά χαρακτηριστικά: χρησιμοποιούν κάποια μορφή διαπραγμάτευσης για να θέσουν την τιμή, απαιτούν μια μεγαλύτερη επένδυση χρόνου από τον αγοραστή (σε σύγκριση με τα παραδοσιακά καταστήματα ιστοχώρων με «φιξαρισμένες τιμές» ) και επιδιώκουν να βρουν την εκκαθαριστική αξία κάθε συναλλαγής.

Ίσως ο πιο γνωστός των αναδυόμενων προτύπων διαπραγμάτευσης είναι η δημοπρασία, στην οποία οι πελάτες προσφέρουν μια τιμή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο είναι αυτό που συμβαίνει στο δημοφιλή ιστοχώρο e-Bay. Η Δίας Communications, μια κατά βάση Νευρκέζικη αγορά εταιρία έρευνας αγοράς, υπολογίζει ότι οι δημοπρασίες επιχείρησης προς καταναλωτή κινήθηκαν πάνω από εμπορεύματα αξίας \$3 δισεκατομμύριων το 2002, ενώ η έρευνα Forrester υπολογίζει ότι οι δημοπρασίες καταναλωτή προς καταναλωτή θα παραγάγουν πάνω από \$19 δισεκατομμύρια στις πωλήσεις το 2003." Εντούτοις, οι αγορές δια μέσω μιας ηλεκτρονικής δημοπρασίας είναι μόνο ένα υπο-μήμα μιας αναδυόμενης κατηγορίας επιχειρήσεων που πηδούν σε μια νέα εποχή της δυναμικής τιμολόγησης που έχει καταστεί δυνατή από την e-διαπραγμάτευση .

## E Bay

Η eBay — [www.ebay.com](http://www.ebay.com) — είναι η μεγαλύτερη, η γρηγορότερα αναπτυσσόμενη και πιο κερδοφόρα περιοχή καταναλωτικού εμπορίου στο διαδίκτυο. Είναι η άγουσα πρόσωπο-προς πρόσωπο απευθείας σύνδεση αγορά για οποιαδήποτε μορφή μεταχειρισμένου στοιχείου, εκτείνεται από αντίκες και συλλεκτικά κομμάτια έως αυτοκίνητα και υπολογιστές . Η eBay έχει μετασχηματίσει την παραδοσιακά ανεπαρκή και ακριβή δραστηριότητα των πρόσωπο με πρόσωπο εμπορικών συναλλαγών σε μια εύκολη, «ελευθέρας τριβής» απευθείας σύνδεση αγοράς.

Η επιχείρηση παρέχει απλά έναν χώρο συνάντησης για τους αγοραστές και τους πωλητές, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο τον επενδυτικό κίνδυνο και τις δαπάνες των δόσοληψιών. Το πρότυπο είναι απίστευτα επιτυχές, με σχεδόν δύο εκατομμύρια εγγραμμένους χρήστες και ένα εκατομμύριο δημοπρασίες ανά ημέρα, κάνοντας την την πέμπτη πιο επισκεπτόμενη περιοχή στον Ιστό. Δεδομένου του ευνοϊκού επιχειρησιακού προτύπου, της ταχείας ανάπτυξής της και μιας μεγάλης αγοράς (που μερικοί αναλυτές υπολογίζουν σε πάνω από \$180 δισεκατομμύρια), η τιμή αποθεμάτων της eBay ανήλθε σε πάνω από \$400 ανά μερίδιο μόνο τρεις μήνες μετά από την αρχική τιμή της προσφοράς.

Η επιτυχία της e Bay έχει προσελκύσει πολλούς ανταγωνιστές σε απευθείας σύνδεση δημοπρασία πρόσωπο-προς πρόσωπο, συμπεριλαμβανομένων των μη ειδικευμένων όπως οι Yahoo! δημοπρασίες, οι Amazon.com δημοπρασίες, και ένα πλήθος μικρότερων φορέων. Οι περισσότεροι από αυτούς τους ανταγωνιστές ακολουθούν μια διαπραγμάτευση και ένα επιχειρησιακό πρότυπο παρόμοιο με της eBay, με μερικές δευτερεύουσες αποκλίσεις. Η διαδικασία δημοπρασίας eBay λειτουργεί ως εξής: Ένας πωλητής αποφασίζει να βάλει σε λίστα ένα στοιχείο για πώληση στην eBay. Μετά από την εγγραφή, ο πωλητής καταβάλλει χρήματα, που κυμαίνονται από \$0,25 έως \$2,00 ανά στοιχείο και μπορεί να επιλέξει να πληρώσει επιπλέον για τις εικόνες, τις έντονα γραμμένες ή γραμμένες με πλάγια στοιχεία λίστες, ή την τοποθέτηση στο τμήμα "χαρακτηρισμένων δημοπρασιών" της μπροστινής σελίδας της eBay. Ο πωλητής καθορίζει έπειτα τον τύπο δημοπρασίας (συνήθως μια δημοπρασία επιφυλακτικών τιμών, αλλά η ολλανδική δημοπρασία είναι επίσης διαθέσιμη) θέτει τη διάρκεια της δημοπρασίας (τρεις, πέντε, ή επτά ημέρες) και θέτει μια επιφυλακτική τιμή και μια μίνι «χαμηλών τόνων» προσφορά. Η επιφυλακτική τιμή κρατιέται εμπιστευτική και, σε περίπτωση που δεν βρει ανταπόκριση, ο πωλητής δεν υποχρεούται να πωλήσει το στοιχείο.

Οι αγοραστές τοποθετούν τις προσφορές τους μέσω του συστήματος προσφοράς πληρεξούσιου της eBay. Με την προσφορά πληρεξούσιου, ο πλειοδότης θέτει μια μέγιστη τιμή που αντιπροσωπεύει την αξιολόγηση του πλειοδότη της αληθινής αξίας του στοιχείου.. Αυτό το μέγιστο κρατιέται εμπιστευτικό, και μπορεί να ρυθμιστεί από τον πλειοδότη οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της δημοπρασίας.. Μόλις αρχίσει η προσφορά, το σύστημα πληρεξούσιου ποντάρει για τον πλειοδότη, που αυξάνει την προσφορά ποσού βασισμένο στις αυξήσεις που προκαθορίζονται από την eBay με βάση την αξία της προσφοράς. Εάν η δημοπρασία τελειώσει πριν ο πλειοδότης να φτάσει στο μέγιστό του/της και εκείνος ο πλειοδότης ήταν ο τελευταίος πλειοδότης, αυτός/αυτή κερδίζει τη δημοπρασία. Ο πωλητής έπειτα έρχεται σε επαφή με τον κερδισμένο πλειοδότη και ολοκληρώνουν τη συναλλαγή με την τακτοποίηση πληρωμής και την παράδοσης. Με την επιτυχή ολοκλήρωση της συναλλαγής, ο πωλητής καταβάλλει στην eBay ένα ποσοστό της συνολικής τιμής πώλησης. Αυτό υπολογίζεται ως 5 τοις εκατό του ποσού της υψηλής προσφοράς μέχρι \$25, συν 2,5 % του μέρους της προσφοράς από \$25.01 έως \$1 000 συν1,25%

του υπόλοιπου ποσού τρέχουσας υψηλής προσφοράς που είναι μεγαλύτερη από \$1000.

Διάφορα στοιχεία του προτύπου της e-διαπραγμάτευσης eBay θέλουν περαιτέρω σχολιασμό. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διοικητική φιλοσοφία της eBay είναι ". , φτιάξε όσο το δυνατόν λιγότερους κανόνες και φύγετε από τη μέση." <sup>5</sup> Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να λειτουργεί, με λιγότερες από είκοσι επτά καταγγελίες απάτης ανά ένα εκατομμύριο δημοπρασίες, <sup>6</sup> Ωστόσο, η eBay αναγνωρίζει ότι οποιαδήποτε αγορά, και ειδικά μια που βασίζεται στις διαπραγματεύσεις, απαιτεί έναν βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών που πραγματοποιούν τις συναλλαγές των συμβαλλόμενων μερών. Πολλά στοιχεία του προτύπου eBay e-διαπραγμάτευσης είναι βασισμένα στην ανάπτυξη και τη διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- *εκτιμήσεις χρηστών.* Το πιο επικρατούν εργαλείο για ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη είναι το ανοικτό σύστημα ανατροφοδότησης της eBay και εκτίμησης χρηστών . Με το που ολοκληρωθεί μια συναλλαγή, οι πωλητές και οι αγοραστές είναι ελεύθεροι να αφήσουν ένα σχόλιο για το άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Όλα αυτά τα σχόλια είναι δημόσια, παρέχοντας στους ενδεχόμενους συμμετέχοντες την πλήρη κοινοποίηση της ιστορίας συναλλαγής οποιουδήποτε άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Αυτό το σύστημα ανταμείβει την καλή συμπεριφορά, τιμωρεί την ψευδή συμπεριφορά και δημιουργεί μετατρέπόμενες δαπάνες για εκείνους που έχουν αναπτύξει τις καλές φήμες εντός της κοινωνίας eBay. Εάν ένας χρήστης συσσωρεύει πάρα πολλή αρνητική ανατροφοδότηση, η eBay μπορεί να αποβάλει το χρήστη από την περιοχή. <sup>7</sup>

Εντούτοις, αυτό το σύστημα μπορεί να "στηθεί" ή να καπηλευτεί . Παραδείγματος χάριν, μερικοί συμμετέχοντες έχουν διογκώσει τεχνητά τις εκτιμήσεις τους με το να ζητήσουν από φίλους τους να στείλουν θετική ανατροφοδότηση, ακόμα κι αν

μπορεί να μην είχαν συνάψει δουλειά από κοινού. Αντιθέτως, μερικοί χρήστες είναι γνωστοί στη " ανατροφοδότηση βόμβα " προς τους αντιπάλους τους, κάνοντας σκουπίδι τη φήμη τους και βάζοντας τους σε κίνδυνο αποπομπής. Τέλος, μερικοί χρήστες είναι απρόθυμοι να αφήσουν την αρνητική ανατροφοδότηση, στο φόβο ότι οι παραλήπτες θα χτυπούσαν πίσω με αρνητική ανατροφοδότηση που θα αμαυρώσει τη φήμη τους."

• *η Κοινότητα*, εκτός από τις εκτιμήσεις ανατροφοδότησης, η eBay δηλώνει ρητά πέντε αξίες στις κοινοτικές οδηγίες της. Είναι οι ακόλουθες:

Πιστεύουμε ότι οι άνθρωποι είναι βασικά καλοί.

Πιστεύουμε ότι ο καθένας έχει κάτι για να συμβάλει.

Πιστεύουμε ότι ένα τίμιο, ανοικτό περιβάλλον μπορεί να φέρει στην επιφάνεια το καλύτερο πρόσωπο των ανθρώπων.

Αναγνωρίζουμε και σεβόμαστε τον καθένα ως μοναδικό άτομο.

Σας ενθαρρύνουμε για να μεταχειριστείτε τους άλλους με τον τρόπο που θέλετε εσείς να αντιμετωπιστείτε.

Ενώ αυτή η φιλοσοφία μπορεί να μην φαίνεται πως είναι ένα ουσιαστικό μέρος του πώς η eBay έχει κτίσει το πρότυπο διαπραγματεύσεώς της, βοηθά βεβαίως να καθιερώσει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και η διοικητική κοινότητα της eBay αξιώνει πως λαμβάνει εκατοντάδες ευχαριστήριες επιστολές ημερησίως, λέγοντας ότι η επιχείρηση έχει αποκαταστήσει την πίστη των ανθρώπων στην ανθρωπότητα. Οι κοινοτικές τιμές έχουν ωτοκήσει επίσης τα δικού της στυλ όργανα επιβολής, τα οποία κυνηγούν την απάτη και προστατεύουν τις τιμές πτό αυστηρά ακόμη και από την εσωτερική "αστυνομική" δύναμη της eBay.

- **Safe Harbor.** Το " Safe Harbor " είναι μια πρόσφατη πρωτοβουλία που στοχεύει στην αύξηση του επίπεδου εμπιστοσύνης πέρα από αυτήν που επιτυγχάνεται από το σύστημα βαθμολόγησης του χρήστη και τις αξίες της κοινότητας. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν ασφάλεια για όλους τους χρήστες της eBay, με ελεύθερη κάλυψη για όλα τα στοιχεία με μια τελική εκτίμηση μεταξύ \$25 και \$200 . Ένα αυτοπροαίρετο πρόγραμμα επαλήθευσης χρήστη με τους ελεγμένους χρήστες να λαμβάνουν μια εικόνα που ακολουθεί για να ενημερώσει άλλους που είναι ελεγμένοι χρήστες της eBay και μια τρίτη ομάδα υπηρεσιών μεταβιβάσεων.

Εκτός από τις προσπάθειες που στοχεύουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, δύο άλλα στοιχεία της προτύπου eBay είναι αξιοσημείωτα:

- **προσφορά πληρεξούσιου.** Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η eBay υιοθετεί ένα σύστημα αυτοματοποιημένης προσφοράς αποκαλούμενο ως προσφορά πληρεξούσιου. Η eBay έχει κατασκευάσει προσεκτικά το σύστημα προσφοράς πληρεξούσιου να παρέχει οφέλη και για τους αγοραστές και για τους πωλητές.. Κάτω από την προσφορά πληρεξούσιου, ο χρήστης διευκρινίζει μια μέγιστη τιμή που αυτός/αυτή είναι πρόθυμος/η να πληρώσουν και το σύστημα κάνει προσφορά τιμής μέχρι να επιτευχθεί το το μέγιστο. Αυτό παρέχει δύο οφέλη για τους χρήστες του συστήματος. Κατ' αρχάς, αυτό τους ανακουφίζει από την παρενόχληση του να πρέπει να περιμένουν μπροστά στην οθόνη των υπολογιστών τους παρακολουθώντας την δημοπρασία για μέρες αδιάκοπα. Δεύτερον, πιθανόν περιορίζει το φαινόμενο της απροκάλυπτης «κατάρας του νικητή» που θα μπορούσε να προκληθεί από τη συγκίνηση και τον ενθουσιασμό του περιβάλλοντος της δημοπρασίας. Το μέγιστο είναι καθιερωμένο πριν αρχίσει η προσφορά , κάποια στιγμή που ο πλειοδότης είναι βásiμα σε μια ορθολογικότερη πνευματική κατάσταση. Εντούτοις, πρέπει να

σημειωθεί ότι η eBay επιτρέπει στο χρήστη να αυξήσει το μέγιστο οποιαδήποτε στιγμή. Αυτή η πρακτική θα μπορούσε να οδηγήσει σε περισσότερα παραδείγματα της "κατάρτας του νικητή" στη διαπραγμάτευση, αλλά αυξάνει επίσης την πιθανότητα οι πωλητές να λαμβάνουν την αληθινή τιμή αγοράς για το στοιχείο τους..

Το σύστημα προσφοράς πληρεξούσιου έχει παιχτεί με διάφορους τρόπους. Κατ' αρχάς, οι πωλητές έχουν την άδεια να τοποθετήσουν την πρώτη προσφορά στο στοιχείο τους προκειμένου να ξεκινήσουν τη δημοπρασία.. Ενώ αυτό καθιερώνει μια αίσθηση ενθουσιασμού και ορμής που είναι ζωτική για τον πωλητή, έχει οδηγήσει σε παραδείγματα ανώτατου ορίου (π.χ., ο πωλητής που οδηγεί τεχνητά την τιμή ψηλά για να εξαναγκάσει να πάνε ψηλότερα). Δεύτερον, σε μια προσπάθεια να κτυπηθεί το σύστημα, "οι ελεύθεροι σκοπευτές" περιμένουν μέχρι το τελευταίο πιθανό δευτερόλεπτο να τοποθετήσουν την προσφορά τους. Αυτοί οι πλειοδότες έχουν έτσι την πολυτέλεια της παρατήρησης της υψηλότερης προσφοράς από τους τρέχοντες πλειοδότες, και μπορούν να είναι σε θέση να μαντέψουν τη μέγιστη τιμή κάθε πλειοδότη βασισμένοι στα αρχείου σχέδια προσφοράς αρχείου. Οι ελεύθεροι σκοπευτές μπορούν να τοποθετήσουν την προσφορά τους ελαφρώς υψηλότερη από το υψηλότερο μέγιστο μέχρι σήμερα, και να κερδίσουν το στοιχείο για λιγότερο από το μέγιστό τους.

- *πρότυπο εισοδήματος.* Το πρότυπο εισοδήματος της eBay οργανώνεται για να ενθαρρύνει το εμπόριο. Οι αγοραστές δεν πληρώνουν τίποτα για να σκαλίσουν, να ψάξουν, να μπουν στις δημοπρασίες, και να κάνουν αγορές.. Οι πωλητές καταβάλλουν τις χαμηλές αμοιβές καταχώρησης (\$0,25 - \$2.00), το οποίο παρέχει έναν χαμηλό φραγμό (πολύ χαμηλότερο από τα κάπου \$50 που ο πωλητής θα μπορούσε να πληρώσει σε αγγελίες εφημερίδας) αλλά αρκετό που μόνο οι σοβαροί πωλητές θα μπουν στον κόπο. Αυτό επίσης δίνει το στίγμα ότι η eBay έχει συμφέρον στο να πουλήσει το στοιχείο, η eBay παράγει σημαντικό εισόδημα από τις τελικές αξίες τιμών, οι οποίες κατεβαίνουν από 5 έως 1,25

τοις εκατό, βασισμένο στην αξία του στοιχείου. Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, οι πωλητές πρέπει να καταβάλουν αυτήν την αμοιβή στην eBay ανεξάρτητα από το αν ολοκληρώσουν τη συναλλαγή με τον αγοραστή. Αυτό ενθαρρύνει τους πωλητές να είναι έντιμοι στην περάτωση των συναλλαγών με τους νικητές πλειοδότες, και αποθαρρύνει τους πωλητές από το ανώτατο όριο με τον κίνδυνο ότι θα είναι οι "κερδισμένοι" πλειοδότες, και θα καταλήξουν να πληρώσουν προμήθεια για ένα στοιχείο που δεν πώλησαν.

Η αγορά της eBay έχει διάφορα λιγότερο-από-προφανή αποτελέσματα στους χρήστες της, που περιλαμβάνουν:

- *"Διαπραγματευτο-Ψυχαγωγία."* Πολλοί πελάτες της eBay βλέπουν την δραστηριότητα δημοπρασίας τους ως μορφή ψυχαγωγίας. Διάφορα άρθρα στο δημοφιλή Τύπο περιγράφουν τη συγκίνηση της εισόδου σε μια δημοπρασία της eBay, ". . το να προσπαθείς να κερδίσεις στο κλείσιμο του χρόνου κουρελιάζει τα νεύρα.. Οι αγώνες καρδιάς και οι ορμές της αδρεναλίνης όταν καταλήγετε μέχρι το καλώδιο για ένα στοιχείο που λαχταράτε πραγματικά. Κέρδισα μερικά έτσι όπως αυτό και έχασα πολλά περισσότερα."

Ένα αποτέλεσμα αυτού του ψυχαγωγικού παράγοντα είναι ότι η eBay είναι μακράν ο ηγέτης του Ιστού σε χρόνο χρήσης (ο μέσος χρόνος που ένας χρήστης ξοδεύει στο site ανά επίσκεψη), είναι 175 λεπτά έναντι 25 λεπτών για το site περιοχή δεύτερης-θέσης.<sup>10</sup>

- *Αλλάζει τη ζωή σας.* Μερικοί πελάτες της eBay παράγουν περισσότερο από απλά μια ψυχαγωγία από το site . Η eBay επιτρέπει επίσης στους χρήστες να πετύχουν ελευθερία, αυτό-σεβασμό, ανεξαρτησία, και αυτοπεποίθηση. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα συλλέκτη που έγινε έμπορος ή γιαγιάς που από το να έχει μια γεμάτη σοφίτα κατέληξε σε on line έμπορος. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν βρει έναν τρόπο να ωφεληθούν από το πάθος τους, να βρουν φίλους που μοιράζονται το ίδιο πάθος και παίρνουν αξία για τα στοιχεία της σοφίτας που θα μπορούσαν να έχουν



- χαραμιστεί ως παλιοπράγματα. "Οι άνθρωποι τρελαίνονται με την eBay. Γαντζώνονται. Βρίσκουν συντρόφους χρησιμοποιώντας την υπηρεσία. Εγκαταλείπουν καλές εργασίες για να πουλάνε αποκλειστικά στην eBay."<sup>11</sup>
- *δημιουργία των συμβεβλημένων ιδιωτικών τιμών.* Οι διαπραγματεύσεις ιδιωτικών-τιμών προκύπτουν όταν τα συμβαλλόμενα μέρη τοποθετούν το υποκειμενικό μέτρο αξίας τους στο εν λόγω αντικείμενο, ανεξάρτητα από την τιμή αγοράς (εάν υπάρχει μια), και έτσι επίσης ανεξάρτητα από οποιοδήποτε πιθανό κέρδος που μπορεί να προέρθει από την αγορά και έπειτα την πώληση του αντικείμενου. Τα χαρακτηριστικά προϊόντα που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία είναι σπάνιας τέχνης συλλεκτικά, ή οικογενειακά κειμήλια.<sup>12</sup> . Ο κίνδυνος για τους διαπραγματευτές σε μια διαπραγμάτευση ιδιωτικής-τιμής είναι ότι θα υπερπληρώσουν για ένα στοιχείο επειδή η προσωπική τους προθυμία να πληρώσουν υπερβαίνει μακράν την τιμή επιφυλακτική τιμή του πωλητή. Η eBay χωρίς σκοπιμότητα φρουρεί ενάντια σε αυτό το φαινόμενο με την καθιέρωση μιας de facto αξίας αγοράς ουσιαστικά για οποιοδήποτε προϊόν. Οι αγοραστές μπορούν να ερευνήσουν τις τιμές κλεισίματος του παρελθόντος γρήγορα και εύκολα, και μπορούν έτσι να ρυθμίσουν την ιδιωτική τους προθυμία να πληρώσουν για να είναι πιο σύμφωνα με την αγορά (δηλ., "εντάσσεται " στην αγορά). Αυτό μπορεί να κατεβάσει τις μέσες τιμές μακροπρόθεσμα με τη μείωση των περιπτώσεων κατάρας του νικητή, αν και αυτό το ζήτημα αξίζει πιο στενή εμπειρική μελέτη.<sup>13</sup>
- *ανάπτυξη της αγοράς,* με τη δημιουργία μιας ανταλλαγής υγρού προϊόντος για συλλεκτικά και σπάνια στοιχεία, η eBay ενθαρρύνει τους ανθρώπους να γίνουν πωλητές «αδειάζοντας τις σοφίτες τους» σε μια προσπάθεια να επωφεληθούν από παλιοπράγματα

που σε διαφορετική περίπτωση θα πέταγαν μακριά. Μια επίδραση αυτού θα μπορούσε να είναι να αυξηθεί ο ανεφοδιασμός τόσο δραστικά ώστε κατά συνέπεια να επέλθει η πτώση τιμών και οι προμηθευτές να μη βγάλουν κέρδος, με αυξανόμενη αντιστάθμιση ρευστότητας από τα σβησμένα κέρδη. Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να εξουδετερώσει ένα τέτοιο σενάριο είναι ότι, καθώς η ρευστότητα αγοράς αυξάνεται, η "συλλεκτικότητα" των σπάνιων και ασυνήθιστων στοιχείων αυξάνονται ανάλογα και κατά συνέπεια αυξάνεται η ζήτηση. Οι άνθρωποι είναι πιθανότερο να αρχίσουν να συλλέγουν και να επενδύουν στις συλλογές τους εάν μπορούν να είναι σίγουροι ότι θα έχουν να πουλήσουν μέσα σε μια ρευστή αγορά κάποια στιγμή στο μέλλον. Αυτή η πιθανή επίδραση αξίζει επίσης πιο στενή διερεύνηση.<sup>14</sup>

Μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή του προτύπου δημοπρασίας σε ένα πολύ διαφορετικό καθορισμό είναι από τον W.R. Hambrecht, μια σε απευθείας σύνδεση με τράπεζα επενδύσεων που στοχεύει να εκδημοκρατίσει το αρχικό κοινό που προσφέρει τη διαδικασία (IPO),. Η εταιρία υιοθετεί μια ολλανδική δημοπρασία, η οποία λειτουργεί ως εξής: Πριν από την πραγματική προσφορά, πιθανοί επενδυτές δηλώνουν πόσες μετοχές από μια σταθερή κοινοπραξία είναι πρόθυμοι να αγοράσουν, και σε ποια τιμή. Μετά από το κλείσιμο της δημοπρασίας, ο υψηλότερος πλειοδότης λαμβάνει τη διανομή του/της, κατόπιν ο δεύτερος-υψηλότερος πλειοδότης, και ούτω καθ' εξής με κατιούσα σειρά έως ότου δεν μείνει καμία μετοχή. Η προσφορά τιμών από το τελευταίο άτομο που θα λάβει τις μετοχές γίνεται η αξία όλων των επενδυτών, ανεξάρτητα από την αρχική προσφορά τους. Ένα τέτοιο σύστημα είναι ένας φυσικός, μηχανισμός του να θέσεις τιμή που αντιτίθεται άμεσα με την παραδοσιακή διαδικασία.

### Γραμμή τιμών (Priceline)

Ενώ η eBay είναι η επιτυχέστερη μορφή του Web στο εμπόριο που είναι οδηγούμενο από τον πωλητή, η Priceline εμφανίζεται να είναι το επιτυχέστερο παράδειγμα εμπορίου που είναι οδηγούμενο από τον αγοραστή. Η Priceline — [www.priceline.com](http://www.priceline.com) — ουσιαστικά είναι αγοραστική υπηρεσία (ή εναλλακτικά, ένα "σύστημα συλλογής

απαιτήσεων") που αφήνει σ' ένα όνομα αγοραστή την τιμή που αυτός ή αυτή είναι πρόθυμος να πληρώσει για ένα στοιχείο και να καθορίσει τους τομείς της ανταλλαγής, ή κάτι που θα χρησιμεύσει ως ένα ευχάριστο υποκατάστατο. Μόλις τοποθετήσει ο αγοραστής ένα αίτημα και εγγυηθεί την προσφορά με μια πιστωτική κάρτα, η Priceline προσπαθεί να βρει έναν πωλητή ο οποίος αποφασίζει αν πρέπει ή όχι να εκπληρωθεί το αίτημα.. Η υπηρεσία προωθήθηκε αρχικά με τα εισιτήρια αερογραμμών, αλλά έχει επεκταθεί από τότε σε ξενοδοχειακά καταλύματα, σε νέα αυτοκίνητα, σε υποθήκες και σε δάνεια εγχώριου δικαίου..

Η Priceline παράγει εισοδήματα από την ολοκλήρωση των συναλλαγών, αν και το πρότυπο εισοδήματος ποικίλλει ανά προϊόν. Παραδείγματος χάριν, με τις αεροπορικές κρατήσεις και τις κρατήσεις ξενοδοχείων, η Priceline κερδίζει τη διάδοση μεταξύ της δημοσιευμένης τιμής που χρεώνεται από τον πωλητή και την ονομαστική τιμή του πελάτη. Όσον αφορά την αυτοκινητική υπηρεσία, η Priceline κερδίζει μια σταθερή αμοιβή και από τον πελάτη και από τον πωλητή και, από την υπηρεσία υποθηκών της. Η Priceline κερδίζει ένα ποσοστό του εισοδήματος που παράγεται από το δάνειο. Μέσα σε τρεις εβδομάδες από το IPO για το απόθεμα της νέας επιχείρησης, οι επενδυτές αντάμειψαν το επιχειρησιακό πρότυπο Priceline με μια κεφαλαιοποίηση αγοράς περισσότερων από \$12 δισεκατομμυρίων.<sup>1\*</sup>

Αυτός ο ενθουσιασμός είναι βασισμένος στην εξ ολοκλήρου νέα μορφή, του εμπορίου "ονόμασε- την -τιμή -σου" της Priceline ..Αυτό το πρότυπο διαπραγμάτευσης έχει πλεονεκτήματα και για τους αγοραστές και για τους πωλητές και προς την καθορισμένη τιμή και προς το εμπόριο που βασίζεται σε δημοπρασία.

Υπό το παραδοσιακό μοντέλο λιανικού εμπορίου, οι πωλητές εμπορεύονται προϊόντα με εμπορικά σήματα σε σταθερές λιανικές τιμές. Σε αυτό το πρότυπο, πωλητές που αντιπαρέρχονται τις τιμές για να καθαρίσουν τον υπερβολικό κατάλογο, χρησιμοποιούν πλεονάζουσα ικανότητα ή να αυξάνουν την ταχύτητα πωλήσεων, ρισκάρουν τη διάσπαση των υπάρχοντων διαύλων διανομής τους και τη ζημία στις δομές λιανικής τιμολόγησής τους.. Χάνουν επίσης την ευκαιρία να κερδισθεί επαυξητικό εισόδημα από "τους ελεύθερους-αναβάτες" (δηλ., καταναλωτές που θα είχαν προετοιμαστεί να καταβάλουν τη μη-απορριπτόμενη τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά εντούτοις λαμβάνουν το όφελος της απορριπτόμενη τιμής). Περαιτέρω, η σταθερή τιμολόγηση δεν επιτρέπει στους πωλητές να εξετάσουν την ευελιξία των πιθανών αγοραστών πριν καθορίσουν τις τιμές. Κατά συνέπεια, μερικοί αγοραστές πληρώνουν πάρα πολύ για περισσότερο απ' ό,τι θέλουν, και μερικοί αγοραστές πληρώνουν επίσης λίγα για λιγότερο απ' ό,τι θέλουν. Στο βασισμένο στη δημοπρασία πρότυπο, οι καταναλωτές ανταγωνίζονται ο ένας ενάντια στον άλλον, το οποίο σχεδόν πάντα οδηγεί στο να πουληθεί το προϊόν βάσει της υψηλότερης προσφοράς.

Δικαιολογημένα, σαν πράκτορας αγοραστή στο χώρο επιχείρηση προς καταναλωτή η Priceline έχει καθορίσει διαφορετικούς "κανόνες παιχνιδιού" από ότι σ'ένα καταναλωτή προς καταναλωτή κατασκευαστή αγοράς όπως η eBay, Παραδείγματα αυτών των διαφορών περιλαμβάνουν:

- **Περιορισμένες προσφορές.** Ένας προφανής τρόπος για έναν αγοραστή να παίξει το σύστημα Priceline θα ήταν να αρχίσει με την είσοδο μιας προσφοράς χαμηλή-μπαλιά προσφοράς, και να αυξήσει έπειτα την προσφορά επαυξητικά κάθε φορά που απορρίπτεται έως ότου διασταυρώσει το σημείο στο οποίο ο πωλητής είναι πρόθυμος να πουλήσει. Αυτό θα οδηγούσε στην περιορισμένη αποδοτικότητα για την Priceline (στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση παίρνει τη διαφορά) και θα συμπιέζε τις τιμές των πωλητών (στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση κερδίζει σταθερή ή ποσοστιαία αμοιβή). Εντούτοις, η Priceline περιορίζει τον αριθμό προσφορών που ένας αγοραστής

- 
- μπορεί να κάνει σε μια δεδομένη περίοδο. Παραδείγματος χάριν, όσον αφορά τις εγχώριες υποθήκες, ο αγοραστής μπορεί μόνο να υποβάλλει ένα αίτημα κάθε επτά ημέρες. Εάν το αίτημα δεν είναι πλήρες, ο αγοραστής μπορεί να αρχίσει, πάλι με το να εισαγάγει όλες τις πληροφορίες μέσα στο αρχικό αίτημα.
- *Πολιτική ακύρωσης.* Ένας άλλος τρόπος να παίξεις στο πρότυπο Priceline θα ήταν για τους αγοραστές να εισαγάγουν υψηλό-τιμα αιτήματα τα οποία αυτοί δεν έχουν καμιά πρόθεση να εξακολουθήσουν να κορυφώσουν επαυξητικά τη προσφορά έως ότου να απορριφθούν. Όπως στην περίπτωση επαυξητικής αύξησης της προσφοράς, αυτή η οδός δράσης βοηθά τον αγοραστή να καθορίσει την τελική τιμή αγοράς, αφήνοντας ελάχιστο κέρδος στον πωλητή ή στην Priceline. Εντούτοις, λες και η πολιτική περιορισμού- προσφορών ήταν ανεπαρκής, η Priceline αναγκάζει τον αγοραστή να εξετάσει κάθε προσφορά προσεχτικά καθιστώντας τον ανίκανο να αλλάξει ή να ακυρώσει την προσφορά αφότου υποβλήθηκε.. Κάθε προσφορά εγγυάται από μια πιστωτική κάρτα και, εάν ένας προμηθευτής συμφωνεί με τους όρους που περιγράφονται, ο αγοραστής πρέπει να αγοράσει.
- *Περιορισμένο Διαπραγματο-Ψυχαγωγία..* Ενώ η eBay προσφέρει τη συγκίνηση της προσφοράς ενάντια σε άλλους ανθρώπους, η Priceline προσφέρει τη λιγότερο συναρπαστική συγκίνηση να επιτύχουν μια συμφωνία διαπραγματευόμενοι με έναν υπολογιστή. Εύλογα, αυτό το σοβαρότερο πρότυπο ταιριάζει στην κατηγορία προϊόντων — παραδείγματος χάριν, μεταβλητών ποσοστών ξενοδοχείων και εισιτηρίων αερογραμμών — στα οποία η Priceline έχει επιλέξει να εστιαστεί .Το πρότυπο της Priceline ίσως ξεσηκώσει το εμπόριο, όπως αναμένεται από τους πλήρους ευφορίας επενδυτές. Εντούτοις, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό το πρότυπο είναι το πιο ταιριαστό για τις αγορές "υψηλής συμμετοχής" όπου πληρώνει τον αγοραστή να ερευνήσει τις χαμηλότερες δημοσιευμένες τιμές πριν από την παραγωγή μιας προσφοράς. Η Priceline ακόμη συστήνει ότι το πρώτο βήμα ενός αγοραστή πρέπει να είναι να κάνει μια σύγκριση στην αγορά για τις χαμηλότερες διαθέσιμες τιμές πριν κάνει μια προσφορά, Αυτό έχει νόημα για τα ακριβά στοιχεία όπως τα εισιτήρια αερογραμμών, τα αυτοκίνητα, και τις εγχώριες υποθήκες. Εντούτοις, δεν φαίνεται πιθανό ότι αυτό το πρότυπο θα είχε πολλή επίδραση σε χαμηλότερα διατιμημένα στοιχεία, όπως οι υπολογιστές ή τα τζιν.

Μια ενδιαφέρουσα τάση στο πρότυπο διαπραγμάτευσης "δήλωσε την τιμή σου" η Priceline έχει εισαχθεί πρόσφατα από μια εταιρία αποκαλούμενη Accompany — [www.accompany.com](http://www.accompany.com).. Η Accompany χρησιμοποιεί ένα πρότυπο "δήλωσε την απαίτηση σου", όπου οι καταναλωτές βρίσκουν απλά ένα στοιχείο, δηλώνουν ότι επιθυμούν να αγοράσουν εκείνο το στοιχείο, και εγγυόνται την αγορά με μια πιστωτική κάρτα. Η απαίτησή τους συγκεντρώνεται έπειτα με τα αιτήματα άλλων αγοραστών. Αυτές οι "συγκεντρώσεις απαιτήσεων" ή ο κύκλος -αγοράς, μένουν ανοικτοί για τις επόμενες 3-5 μέρες, κατά τη διάρκεια των οποίων οι καταναλωτές μπορούν να επισκεφτούν το site για να παρατηρήσουν τις τιμές των στοιχείων τους να πέφτουν στον πραγματικό χρόνο, καθώς χτίζεται η απαίτηση. Όταν η "συγκεντρώση απαιτήσεων" κλείσει, όλοι οι καταναλωτές λαμβάνουν την πιο πρόσφατη τιμή, η οποία είναι βασισμένη στη συσσωρευμένη ζήτηση για το στοιχείο.

### **Hagglezone & Makeusanoffer.com**

Οι Hagglezone — [www.hagglezone.com](http://www.hagglezone.com) — και Makeusanoffer.com είναι web λιανοπωλητές που στοχεύουν στο τμήμα του πληθυσμού που προτιμά παζάρεμα αντί της διαπραγμάτευσης καθορισμένης τιμής,

Το Hagglezone είναι ένα παράγωγο της Netmarket.com, η γονική του εταιρία, η οποία είναι ένα παραδοσιακότερο κατάστημα καθορισμένων-τιμών και η Hagglezone και η Netmarket.com είναι βασισμένα στην ίδια βάση δεδομένων των προϊόντων και του συστήματος εκπλήρωσης τελική ανταπόκριση σε προσφορά. Τα διαθέσιμα προϊόντα στην Hagglezone περιλαμβάνουν τα ολοκληρωμένα κυκλώματα εγχώριων ηλεκτρονικών, τα προϊόντα γραφείων, τα υπαίθρια και αναψυχής στοιχεία το ταξίδι και τις αποσκευές, παιχνίδια, και συλλεκτικά.

Ένας αγοραστής αρχίζει με την επιλογή μιας κατηγορίας προϊόντων και τελικά ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Μόλις επιλεγεί το προϊόν, ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει τον έναν από τους τρεις, οι οποίοι χρησιμεύουν ως ο συνεργάτης διαπραγμάτευσης του αγοραστή: Οι Monte, Dot Com, ή Stubby, κάθε ένας από τους οποίους υποτίθεται ότι έχει ένα διαφορετικό ύφος προσωπικότητας και διαπραγμάτευσης. Μια χαρακτηριστική εμπειρία μπορεί να πάει ως εξής: Μόλις αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις ο Stubby αναγνωρίζει ότι είμαι νέος χρήστης και με καλωσορίζει. Με προσκαλεί για να υποβάλλω την πρώτη προσφορά στα \$310, βασισμένος σε έναν καταλόγο τιμών \$325. Μπαίνω, στα \$250, και ο Stubby επιστρέφει με \$300.1 Τον ωθώ προσφέροντας \$251, αναγνωρίζοντας ότι ένας από τους κανόνες του site είναι ότι οι προσφορές σας πρέπει πάντα να ανεβαίνουν. Ο Stubby επιστρέφει με \$291 και ένα φύλλάδιο συμβουλών με ενημερώνει ότι "οι πάρα πολλές κινήσεις θα με βγάλουν εκτός." Αποφασίζω να το εξετάσω αυτό, και προσφέρω \$252, ο Stubby γίνεται ανήσυχος και με

ενημερώνει ότι οι αυξήσεις προσφοράς μου γίνονται μάταιες. Αποφασίζω πάλι να τον ωθήσω, και προσφέρω \$253, ο Stubby θυμώνει. Δεν προσφέρει μια αντί-προσφορά και γελοιοποιεί αντ' αυτού τις αυξήσεις προσφοράς μου. Είμαστε \$30 μακριά, αλλά τον ωθώ πάλι και προσφέρω \$355. Αιφνιδιαστικά, αυτός δέχεται και παραδέχεται πως αυτός «παραδόθηκε» στο σκληρό μου «παζάρεμα» .

**H Makeusanoffer.com** είναι παρόμοια με την Haggglezone, αν και η επιλογή προϊόντων φαίνεται κάπως περιορισμένη. (Κατά την άποψή μου, περισσότερες συσκευές, ίσως παρόμοιες με εκείνες που προσφέρονται από το δίκτυο εγχώριων αγορών της καλωδιακής τηλεόρασης ή QVC, θα πουλούσαν.) Ο μόνος συνεργάτης διαπραγμάτευσης στην Makeusanoffer.com είναι ο Chester, ένα καρτούν καταστηματάρχη-πωλητής. Ο Chester είναι αξιαγάπητος και φλύαρος χαρακτήρας, αν και το site προειδοποιεί ότι, "εάν τον μεταχειριστείτε με ασέβεια, θα γίνει οξύθυμος." Όπως στη Haggglezone, η διαπραγμάτευση αρχίζει με τον αγοραστή να επιλέγει ένα προϊόν που επιλέγει να διαπραγματευτεί. Εντούτοις, αντί να υποβάλλω την πρώτη προσφορά, ο Chester δίνει την επιλογή να υποβάλει την πρώτη προσφορά, κάνοντας μια προσφορά «πάρ'την ή άσ'την, ή υποβάλλοντας αυτόν να κάνει την πρώτη προσφορά.

Για να αρχίσω τη διαπραγμάτευσή μου με τον Chester, τον άφησα να θέσει την αρχική τιμή, η οποία είναι \$125 αποφασίζοντας να χρησιμοποιήσει την ίδια στρατηγική της εισόδου στα χαμηλά και προσφορά με ελάχιστες επαυξήσεις που δοκίμασα και με τον Stubby, της Haggglezone , προσέφερα έπειτα \$50, ο Chester μου λέει ότι "θα χρεοκοπούσε" σε εκείνη την τιμή, και ζητά με σεβασμό μια άλλη προσφορά. Αντ' αυτού, ζητώ από τον Chester να υποβάλλει μια προσφορά, και επιστρέφει με \$105.01, ένα ολόκληρο 16% κάτω από την αρχική προσφορά του. Έχοντας την αίσθηση ότι είναι πρόθυμος να καμφθεί, προσφέρω \$55, και λέει πάλι όχι. Έτσι, ζητώ από τον Chester να υποβάλλει μια προσφορά και κατεβαίνει στα \$91-07, πλήρως 13 τοις εκατό κάτω από την τελευταία προσφορά του. Αυτό συνεχίζεται πίσω –μπρος αρκετές φορές έως ότου φτάνω τον Chester κάτω στα \$80.07, αναγγέλλει ότι δεν θα πάει χαμηλότερα, και αποφασίζουμε να μην ολοκληρώσουμε τη συναλλαγή μας.

Οι πράκτορες του πωλητή και στην Haggglezone και στην Makeusanoffer.com, είναι προ-προγραμματισμένοι με τους περίπλοκους αλγορίθμους λήψης αποφάσεων που αποτελούν την προσφορά και τη ζήτηση, τις επιστροφές, τις δαπάνες εκπλήρωσης, και τη σχετική εμπειρία του αγοραστή. Κατά συνέπεια, αυτοί οι πράκτορες κινούμενων σχεδίων είναι "τέλειοι" πράκτορες διαπραγμάτευσης δεδομένου ότι δεν θα κάνουν τα λάθη και θα εκτελέσουν ακριβώς τι είναι προγραμματισμένοι να κάνουν .

Ενώ αυτή η τεχνολογία είναι ένα σημαντικό επίτευγμα, πολύ περισσότερα θα μπορούσαν να γίνουν για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των χαρακτήρων όπως του Chester. Παραδείγματος χάριν, θα μπορούσε να προγραμματιστεί για να επιτύχει ποικίλους στόχους, που να εκτείνονται από την άμεση έως τη μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση κέρδους, η οποία θα μπορούσε να αλλάξει δυναμικά από τους διευθυντές καθώς οι εταιρικοί στόχοι αλλάζουν. Θα μπορούσε επίσης να προγραμματιστεί για "να θυμάται" περισσότερα για τον πελάτη καθώς θέτει μια στρατηγική για κάθε διαπραγμάτευση. Αυτή η ανώτερη γνώση θα μπορούσε να βοηθήσει τον Chester να μεγιστοποιήσει και την αξία του πελάτη (διευκολύνοντας τον να προτείνει τα εναλλακτικά ή πρόσθετα προϊόντα) και την αξία της επιχείρησης (με τη γνώση της σχετικής προθυμίας του πελάτη να πληρώσει, τις προτιμήσεις προσφορών και της αγοραστικής ιστορίας). Παραδείγματος χάριν, εάν η προηγούμενη δραστηριότητα προσφοράς δείχνει ότι υπάρχει μια πιθανότητα 50 τοις εκατό ότι η επόμενη προσφορά του αγοραστή θα αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης κατά περισσότερα από 50 τοις εκατό, τότε το αυτοματοποιημένο σύστημα πρέπει να απορρίψει την τρέχουσα προσφορά βασισμένο στο υψηλότερο κέρδος (σε "αναμενόμενη" βάση από την επόμενη προσφορά).

Άλλα στοιχεία του προτύπου Haggglezone/ Makeusanoffer.com περιλαμβάνουν:

- *Ακραία Διαπραγματευτική-Ψυχαγωγία*, αυτά τα sites φτάνουν την διαπραγματευτική-ψυχαγωγία σε νέα ύψη, που συνδυάζουν τα στοιχεία ενός τηλεοπτικού παιχνιδιού όπου ο αγοραστής ανταγωνίζεται ενάντια σε έναν αντίπαλο υπολογιστή. Εντούτοις, όπως οποιοδήποτε τηλεοπτικό παιχνίδι, η νίκη είναι κάπως απατηλή, και ο ανταγωνισμός ενάντια σε έναν υπολογιστή είναι λιγότερο συγκλονιστικός από το να ανταγωνίζεσαι ενάντια σε έναν άνθρωπο. Κάποιος μπορεί να προβλέψει την ημέρα όπου αυτό το πρότυπο θα γίνει πιο πραγματικό από τα γραφικά (ή ακόμα και βίντεο πραγματικών ανθρώπων) που παίζουν τις εκ των πρότερων προγραμματισμένες απαντήσεις σε μεμονωμένες καταστάσεις.
- *Ο χαρακτηρισμός του συνεργάτη διαπραγμάτευσης*, Στο site της Haggglezone, ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει με ποιον θα διαπραγματευτεί από τους τρεις "αντιπάλους", όλοι εκ των οποίων έχουν διαφορετικές διαπραγματευτικές προσωπικότητες, που κυμαίνονται από την πιο προσαρμοστική ως πιο την πιο μαχητική. Παραδείγματος χάριν, ο Stubby μοιάζει με τον χαρακτηριστικό συνηθισμένο πωλητή αυτοκινήτων, ενώ στην Dot Com εμφανίζεται να είναι γλυκός, αθώς και λίγο αφελής. Εντούτοις, αυτό ήταν ασαφές από τις διαπραγματευτικές εξομοιώσεις με αυτούς τους τρεις χαρακτήρες εάν υπήρξε μια ουσιαστική διαφορά στην τελευταία τιμή που συμφωνήθηκε σχετικά. Στην Makeusanoffer.com, ο Chester είναι ένας φιλικός χαρακτήρας κινούμενων



σχεδίων που, λόγω της ευχάριστου τύπου του, φαίνεται να προσκαλεί ανοικτές, και τίμιες διαπραγματεύσεις.

- *Διανεμητικές εναντίον των περιεκτικών διαπραγματεύσεων.* Από την αρχή, πλαίσιο και τα δύο sites πλαισιώνουν τη διαπραγμάτευση ως διανεμητική, απαιτούμενης αξίας διαπραγμάτευση κατά μήκος μιας μόνο διάστασης — τιμής. Παραδείγματος χάριν, στην Hagglezon, οι οδηγίες δείχνουν ότι εσείς "υποβάλλετε τις προσφορές και λαμβάνετε τις αντιπροσφορές" ενώ στην Makeusanoffer.com, ο Chester καλωσορίζει τον αγοραστή με το ρητό ότι, "η εργασία μου είναι να σας πουλήσω ποιοτικά εμπορεύματα σε οποιαδήποτε τιμή που μπορούμε να συμφωνήσουμε σχετικά. Μόνο βρείτε τι σας αρέσει, πείτε μου τι είστε πρόθυμοι να πληρώσετε, και θα δω τι μπορώ να κάνω!" Αυτή η προσέγγιση πλαισιώνει την διαπραγμάτευση ως διαγωνισμό για να δουν τι είδους συμφωνίας μπορεί να επιτύχει ο αγοραστής εις βάρος του πωλητή, και έτσι εστιάζουν τον αγοραστή μόνο στην τιμή. Στη συνέχεια, το πρότυπο διαπραγμάτευσης που παρατίθεται ως παράδειγμα από αυτά τα δύο sites προσκαλεί τακτικές όπως, να δέσουν χαμηλά στις πρώτες προσφορές και/ή περισσότερη ακαμψία εκ μέρους του αγοραστή και του πωλητή, και οι δύο από τους οποίους χαμηλώνουν την πιθανότητα μιας επιτυχώς ολοκληρωμένης συναλλαγής. Οι πωλητές μπορεί να θελήσουν να θεωρήσουν τη διαπραγμάτευση κατά τρόπο πιο φιλικό, όπως υποβάλλοντας τον Chester να πει κάτι τέτοιο: "Γεια, είμαι Chester και είμαι εδώ να σας βοηθήσω να βρείτε το σωστό προϊόν σε μια τιμή όπου είμαστε και οι δύο ευτυχείς."

- *Χρυσώνοντας το χάπι.* Η Hagglezon έχει ως σκοπό να περιλάβει τα κίνητρα σε ορισμένα σημεία στη διαπραγμάτευση για να ενθαρρύνει τον αγοραστή να κάνει μια αγορά. Παραδείγματος χάριν, προκειμένου να κλειστεί μια συμφωνία, ένας έμπορος μπορεί να ρίξει μια άλλη προσφορά να χρυσώσει το χάπι (π.χ., "Δώσε μου \$169 και θα συμπεριλάβω και αυτό το δώρο"). Ενώ δεν είναι περιεκτικός υπό την έννοια ότι αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη προσπαθούν να ανακαλύψουν του άλλου τα συμφέροντα και τους στόχους, αυτό παρεκκλίνει από το αυστηρό πρότυπο διαπραγμάτευσης μιας μόνο-τιμής. Σκέπτομαι ότι ο αυτοματοποιημένος πράκτορας είναι προγραμματισμένος για να αναγνωρίσει και να ενεργήσει όταν μια αγορά καταναλωτή είναι επικείμενη (π.χ., μετά από έναν ορισμένο αριθμό προσφορών ή όταν μειώνονται οι αυξήσεις προσφοράς κατά τη διάρκεια του χρόνου, ένδειξη ότι ο αγοραστής πλησιάζει μια τιμή επιφύλαξης).

#### Ποιοι είναι οι e-διαπραγματευτές;

Υπό μια γενική έννοια, οι e-διαπραγματευτές είναι δημογραφικά και ψυχογραφικά παρόμοιοι με το μέσο πρόσωπο στο δίκτυο, ή "τον πολίτη του δικτύου." Πολλές αυθεντίες έχουν σημειώσει ότι οι πολίτες του δικτύου είναι πλουσιότεροι και

πιο εκπαιδευμένοι από τη μέση αναλογία . Αυτοί είναι οι άνθρωποι που μπορούν να αντέξουν οικονομικά να είναι εγγράμματοι στον υπολογιστή, και που χρησιμοποιούν τους υπολογιστές για να τους βοηθήσουν σε κάποιο είδος "έρευνας."

Εντούτοις, μπορούμε να συναγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα όταν σημειώνουμε ότι οι e-διαπραγματεύσεις αντιστρέφουν τις πτυχές του Διαδικτύου που έχουν παραδώσει τόση πολλή αγοραστική δύναμη στους καταναλωτές. Κατά τη διάρκεια μιας δυναμικής διαπραγμάτευσης, οι πληροφορίες είναι λιγότερο τέλειες και λιγότερο εύκολα διαθέσιμες. Η ολοκλήρωση μιας συναλλαγής παίρνει περισσότερο, και η μετατροπή σε μια ανταγωνιστική είναι λιγότερο πιθανή, δεδομένης της ψυχολογικής υποχρέωσης που παράγεται από τον χρόνο και την προσπάθεια που επενδύεται στη διαπραγμάτευση. Κατά συνέπεια, μέσα στο σύνολο ανθρώπων του δικτύου, όπως στον μη απευθείας -σύνδεσης κόσμο, οι οποίοι θα είναι σκληροπυρηνικοί αγοραστές διαπραγμάτευσης που θα είναι πλέον πιθανοί να αγκαλιάσουν τις e-διαπραγματεύσεις. Αυτοί είναι οι καταναλωτές που απλά αγαπούν να ψωνίζουν αναζητώντας μιας πολύ καλής συμφωνίας, για τους οποίους το κόστος απόκτησεως είναι πολύ σημαντικότερο από το κόστος συναλλαγής.<sup>17</sup> Οι μη- απευθείας -σύνδεσης τύποι αγοραστή, που θα οδηγήσουν πέρα από την πόλη για να εξοικονομήσουν. Οι απευθείας -σύνδεσης, είναι πιο πιθανό να ψάξουν διάφορους ιστοχώρους πριν αγοράσουν. Οι e-διαπραγματεύσεις θα στερηθούν την παγκόσμια έκκληση όσο αυξάνουν τις δαπάνες συναλλαγής (χρόνος, προσπάθεια) και πρέπει να χαμηλώνουν επαρκώς τις δαπάνες απόκτησης. Επειδή οι συνθήκες αγοράς στο διαδίκτυο έχουν χαμηλώσει ήδη τις δαπάνες απόκτησης σε επίπεδα μόνο ελαφρώς επάνω από την πρόσθετη δαπάνη, αυτό είναι απίθανο, εκτός από ορισμένες κατηγορίες προϊόντων (όπως τα αυτοκίνητα, τα ταξίδια, και τα σπάνια στοιχεία). Οι αυξανόμενες δαπάνες συναλλαγής είναι ιδιαίτερα προφανείς μέσα στα πρότυπα παζαρέματος προσώπου με κομπιούτερ και, για αυτό το λόγο, πιστεύω ότι αυτό το πρότυπο είναι καταδικασμένο να είναι μια κατάλληλη διέξοδος μακροπρόθεσμα, μέχρι να φθαρεί η καινοτομία της διαπραγματευτικής-ψυχαγωγίας.

Η προθυμία αγοραστών να διαπραγματευτούν είναι πιθανό να ποικίλει ανά κατηγορία προϊόντος. Γενικά, οι καταναλωτές θα είναι προθυμότεροι να επενδύσουν τον απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια να διαπραγματευτούν για τα προϊόντα όπου οι δαπάνες απόκτησης είναι σχετικά υψηλές και οι συναλλαγές είναι σχετικά σπάνιες (υποθήκες, αυτοκίνητα, ακίνητη περιουσία, αντίκες) που οι αυξανόμενες δαπάνες συναλλαγής ανταμείβουν. Όπως ήταν αναμενόμενο, αυτές είναι κατηγορίες για τις οποίες οι διαπραγματεύσεις είναι παραδοσιακά ένα μέρος της διαδικασίας αγοράς. Παραδείγματος χάριν, τα

στοιχεία από την επιχείρηση Dohring δείχνουν ότι για την αυτοκινητική κατηγορία, 48 τοις εκατό των καταναλωτών θα προτιμούσαν να αγοράσουν από μια διακίνηση που διαπραγματεύεται τιμές, ενώ ένα 33% θα προτιμούσε να αγοράσει από μια διακίνηση καθορισμένης τιμής. Τα υπόλοιπα 20 τοις εκατό των καταναλωτών θα ψώνιζαν και για να συγκρίνουν τις τιμές.<sup>18</sup> Εντούτοις, είναι απίθανο ότι ένα τέτοιο υψηλό ποσοστό αγοραστών θα προτιμούσε να παζαρεύει για τις καθημερινές πρώτες ανάγκες τους. Περαιτέρω, οι διαφορετικοί τύποι απαιτούν διαφορετικά πρότυπα διαπραγμάτευσης. Παραδείγματος χάριν, οι δημοπρασίες μπορούν να είναι καταλληλότερες για τα ιδιαιτέρως εκτιμημένα στοιχεία, όπως τα συλλεκτικά, ενώ τα συστήματα όπως η Priceline.com, που απαιτούν ένα ουσιαστικό ποσό έρευνας και γνώσης εκ μέρους του αγοραστή, μπορούν να είναι καταλληλότερα για τέτοιες αγορές υψηλής-συμμετοχής όπως τα αυτοκίνητα και οι εγχώριες αποθήκες. Αυτό το φόρουμ μπορεί επίσης να είναι καταλληλότερο στα σύνθετα προϊόντα όπου οι χρήστες μπορούν να καθορίσουν τις ανταλλαγές, έτσι ώστε το σύστημα να μπορεί να καθορίσει τη φτηνότερη πιθανή λύση. Όσον αφορά τα πρότυπα διαπραγμάτευσης πρόσωπο-προς-υπολογιστή (της Haggglezone και Makeusanoffer.com), είναι διαθέσιμες διαφορετικές επιλογές. Η Haggglezone είναι ένα εναλλακτικό κανάλι πώλησης για έναν καθιερωμένο λιανοπωλητή βασικών αναλώσιμων προϊόντων όπως τα εγχώρια ηλεκτρονικά. Εδώ, ο λιανοπωλητής φαίνεται να ενδιαφέρεται λιγότερο για το ταίριασμα του φόρουμ με το προϊόν και ενδιαφέρεται περισσότερο για το ταίριασμα του φόρουμ με τον καταναλωτή. Στηνε Makeusanoffer.com, εντούτοις, φαίνεται να υπάρχει μια συνειδητή επιλογή καθοδήγησης

-σαφούς- των προϊόντων με τις γνωστές εμπορικές μάρκες και τα εύκολα καθορισμένα πρότυπα αριθμών. Για αυτά τα προϊόντα, η σύγκριση τιμών είναι εύκολη, και γι αυτό το πάζαρεμα είναι λιγότερο ελκυστικό. Άντ' αυτού, το site εστιάζει στα λιγότερο κοινά στοιχεία που είναι δυσκολότερα στο να γίνει συγκριτική μέτρηση επιδόσεων, όπως οι τέχνες και τα μαστορέματα και οι καινοτομίες. Εκτός από την εξέταση του τύπου προϊόντος, οι διευθυντές πρέπει επίσης να εξετάσουν το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, και να χρησιμοποιήσουν e-διαπραγματεύσεις για να επιτύχουν στρατηγικά τους επιχειρησιακούς στόχους σε κάθε στάδιο. Παραδείγματος χάριν, πριν από το λανσάρισμα των προϊόντων ή κατά τη διάρκεια της έγκαιρης υιοθέτησης, οι διευθυντές θα μπορούσαν να δημοπρατήσουν έναν περιορισμένο αριθμό προϊόντων πέρα από μια περιορισμένη έκταση του χρόνου προκειμένου να παραχθεί ενθουσιασμός και απαίτηση μετρητών. Κατά τη διάρκεια του λανσαρίσματος των προϊόντων και της αρχικής γρήγορης φάσης αύξησης, οι διευθυντές μπορούν να ευνοήσουν μια γενική φόρμα δημοπρασίας ή μια σταθερής τιμολόγησης, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η γρήγορη υιοθέτηση. Όταν ένα προϊόν φθάνει στην ωριμότητα, οι διευθυντές μπορούν να στραφούν στον αυτοματοποιημένο πράκτορα του πωλητή (ίσως κάποιος όπως ο Chester), ο οποίος είναι αρκετά έξυπνος να εξαγάγει τη μέγιστη αξία από κάθε πώληση, παρέχοντας τις υπηρεσίες προστιθεμένης αξίας (προτάσεις σταυρωτής-πώλησης, παραδείγματος χάριν). Τέλος, κατά τη διάρκεια της φάσης πτώσης των προϊόντων, οι διευθυντές μπορούν να εφαρμόσουν τα πρότυπα εκκαθαριστικής δημοπρασίας προκειμένου να μειωθεί ο κατάλογος με μέγιστο κέρδος. Ομοίως, οι πράκτορες σαν τον Chester θα μπορούσαν να προγραμματιστούν να αναγνωρίζει τις διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος (π.χ., με την καταδίωξη της ταχύτητας πωλήσεων ή με την εισαγωγή ενός εμπορικού διευθυντή) και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές διαπραγμάτευσής τους αναλόγως. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει πώς τα φόρουμ

της e-διαπραγματεύσεως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στα διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

### κύκλος ζωής προϊόντων και e- negotiations

	Προ- λανσάρισμα	Ταχεία ανάπτυξη	Ωριμότητα	Πτώση — —
Επιχειρησιακοί στόχοι	Παράγετε ενθουσιασμό,	Ενθαρρύνετε τη γρήγορη υιοθέτηση	Μεγιστοποιήσε τα κέρδη	Ελαχιστοποιήστε τις δαπάνες, εκκαθαρίστε
Φόρουμ e- διαπραγμάτευσης	Περιορισμένη δημοπρασία,	Γενική δημοπρασία,	Αυτοματοποιημένος πράκτορας	Δημοπρασίες εκκαθάρισης

### Τελικά είναι οι e-διαπραγματεύσεις εγγενώς — και μόνο — διανεμητικές;

Τα παραδείγματα e-διαπραγμάτευσης που περιγράφονται σε αυτό το δοκίμιο είναι κυρίως διανεμητικά, απαιτούντα-αξία πρότυπα, που στρέφονται σε μια ενιαία μεταβλητή: την τιμή. Μερικά πρότυπα φαίνονται να οργανώνονται για να ευνοήσουν τους αγοραστές ενώ μερικά ευνοούν πωλητές, αλλά κανείς δεν συμμετέχει σε μια δυναμική αναζήτηση μιας "νικητήριας" λύσης. Εντούτοις, καθώς οι έμποροι αναζητούν τρόπους να αυξηθούν (ή να επιτευχθούν) τα κέρδη, έχουν ένα κίνητρο να αποθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξετάσουν τις συναλλαγές αγορών καθαρά ως αξία-απαιτούσα. Πιθανώς, εάν οι καταναλωτές μπορούν να επιτύχουν τη συγκρίσιμη ή αυξανόμενη αξία μέσω των διαδοχικά-δομημένων όρων, ακόμη και

δεδομένου ότι καταβάλλουν μια υψηλότερη τιμή, αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη θα ωφεληθούν.

Η επικοινωνία και η διανομή πληροφοριών είναι το κλειδί στη δημιουργία της αξίας μέσω μιας περιεκτικής διαδικασίας διαπραγμάτευσης, Και οι δύο πλευρές πρέπει να υπερβούν τις περιχαρακωμένες θέσεις και να προσπαθήσουν να αποκαλύψουν τα ελλοχεύοντα συμφέροντα και τις τιμές του άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Τα συμβαλλόμενα μέρη προτείνουν και έπειτα αντί-προτείνουν εναλλακτικές λύσεις, το οποίο συχνά απαιτεί ένα ουσιαστικό ποσό δημιουργικότητας.

Είναι δύσκολο να φανταστείς πώς το πρότυπο δημοπρασίας που καινοτόμησε η eBay θα μπορούσε να γίνει πιο περιεκτικό. Εντούτοις, οι αλγόριθμοι που θα πρότειναν τους εναλλακτικούς όρους ή τα προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και των δύο συμβαλλόμενων μερών θα μπορούσαν καλύτερα να ενσωματωθούν και στα πρότυπα των Priceline και Hagglezone. Για παράδειγμα, η Priceline θα μπορούσε να προτείνει ότι ένας αγοραστής που διαπραγματεύεται για ένα χαμηλότερο επιτόκιο εξετάστε το να επεκτείνεται τον όρους ενός δανείου. Εάν ο καταναλωτής δεχτεί, τότε η Priceline έχει ανακαλύψει ότι το αληθινό συμφέρον του καταναλωτή ήταν να χαμηλώσει την αναμενόμενη μηνιαία πληρωμή υποθηκών, όχι για να πληρώσει απαραιτήτως λιγότερο επιτόκιο, και αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη είναι πιο πλούσια. Ομοίως, η Hagglezone θα μπορούσε να προσφερθεί να δεχτεί μια χαμηλή αξία για ένα Palm Pilot, υπό τον όρο ότι ο αγοραστής θα αγοράζει επίσης δύο εξαρτήματα σε πλήρη τιμή. Σε αυτό το σενάριο, η Hagglezone "θα μεγάλωνε την πίτα" για αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη.

#### Ποιος έχει τη διαπραγματευτική δύναμη στις e-διαπραγματεύσεις;

Η δύναμη του παζαρέματος "είναι κεντρική στην απαίτηση της αξίας. Πριν από μια διαπραγμάτευση, η δύναμη του παζαρέματος είναι μια λειτουργία της επιθυμίας κάθε συμβαλλόμενου μέρους να κάνει μια διαπραγμάτευση και τις πληροφορίες που έχει για τα συμφέροντα του άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Υπό μια δυναμική έννοια, η

διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί από την τακτική που κάθε συμβαλλόμενο μέρος υιοθετεί στο τραπέζι διαπραγμάτευσης και μακριά απ' αυτό.

Στην περίπτωση της Priceline, ο αγοραστής εμφανίζεται να λαμβάνει αυξημένη δύναμη, δεδομένου του δικαιώματος να δηλωθεί μια τιμή και να αποχωρήσει αν δεν επιτευχθεί αυτό. Εντούτοις, πρέπει να διαπιστωθεί ότι η Priceline συντηρεί το ίδιο δικαίωμα (για να πραγματοποιήσει την παραγγελία σας ή όχι), και ότι η επιχείρηση έχει ανώτερες πληροφορίες (π.χ., ξέρει την προθυμία του αγοραστή να πληρώσει και ξέρει την προθυμία του προμηθευτή να πουλήσει). Αυτό προκύπτει από ασυμμετρία πληροφοριών δηλαδή στην πραγματικότητα, μια βασική λειτουργία των κανόνων του παιχνιδιού: ο αγοραστής πρέπει να υποβάλει την πρώτη προσφορά, με τη δήλωση της προθυμίας του/της να πληρώσει. Θα μπορούσε να αμφισβητηθεί ότι ο αγοραστής μπορεί εύκολα να ενημερώσει αυτήν την πρώτη προσφορά με εκμεταλλεόμενος τον διαθέσιμο μεγάλο αριθμό πληροφοριών για τις ανταγωνιστικές προσφορές στο Web. Εντούτοις, στην περίπτωση της Priceline, το 20 τοις εκατό των ανθρώπων καταλήγει επάνω από τις τιμές αγοράς, επειδή αποτυγχάνουν να κάνουν επαρκή έρευνα ή κάνουν γνωστικά λάθη στη διαδικασία.

Η eBay είναι ένα τυποποιημένο σχήμα δημοπρασίας που υποβάλλει τους αγοραστές σε έναν πόλεμο προσφοράς, για τη σχετική προσφορά και ζήτηση ενός στοιχείου. Αυτό σχεδόν πάντα οδηγεί στο να λαμβάνουν οι πωλητές τη μερίδα του λέοντος της αξίας. Για να βοηθήσει τους πωλητές να αποφύγουν τους πολέμους προσφοράς, — όπου ο ενθουσιασμός της δημοπρασίας διαστρεβλώνει την ανάλυση ενός αγοραστή της ή την προθυμία του/της να πληρώσει — η eBay έχει εφαρμόσει την προσφορά πληρεξούσιου. Εντούτοις, τα ανέκδοτα στοιχεία ως εδώ, προτείνουν ότι η προσφορά πληρεξούσιου δεν αποφεύγει τους πολέμους προσφοράς επειδή οι αγοραστές μπορούν (και το κάνουν) να ρυθμίσουν τις παραμέτρους του συστήματος προσφοράς πληρεξούσιού τους σε όλη τη διαπραγμάτευση, αντιδρώντας στα γεγονότα κατά τη διάρκεια της δημοπρασίας.

Τα πρότυπα παζαρέματος εμφανίζονται να μεταφέρουν κάποια δύναμη στον αγοραστή. Ο αγοραστής δεν υποβάλλεται σε έναν

πόλεμο προσφοράς, έχει την επιλογή τον πωλητή να υποβάλει την πρώτη προσφορά και, μέσω της αλληλεπίδρασης του παζαρέματος, μπορεί υποθετικά να υιοθετήσει ικανά τακτικές που βοηθούν για να απαιτήσει την αξία. Εντούτοις, η πιο στενή ανάλυση αποκαλύπτει ότι αυτό δεν είναι απαραίτητως το ζητούμενο. Μέσω της τεχνολογίας και μέσω της ίδιας της διαπραγμάτευσης, ο πωλητής μπορεί να ανακαλύψει πολύ σημαντικές πληροφορίες για τις συνήθειες του αγοραστή και τα σχέδια αγοράς, τα οποία όλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ψυχανεμιστεί μια προθυμία προς πληρωμή. Περαιτέρω, οι περισσότερες τακτικές απαιτούμενης-αξίας, είναι μια προσπάθεια να διαστρεβλωθεί η ερμηνεία των πληροφοριών του ομολόγου σας για τη διαπραγμάτευση. Είναι προφανές ότι, στα πρότυπα παζαρέματος που συζητούνται εδώ, ο αγοραστής δεν μπορεί να υιοθετήσει αυτή την τακτική. Παραδείγματος χάριν, είναι αδύνατο να απειληθεί ένας υπολογιστής, και γιατί οι ιστοχώροι δεν έχουν ενσωματώσει έναν μηχανισμό εισαγωγής για αυτές τις πληροφορίες, και επειδή ο υπολογιστής δεν θα αντιδρούσε με τον επιθυμητό τρόπο.

**Τελικά: Από πού κατευθυνόμαστε;**

Η τεχνολογία της e-διαπραγμάτευσης είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη, και η "εμπειροτεχνική μέθοδος" διαπραγμάτευσης που προκύπτει είναι αναγκασμένη να αλλάξει. Δια του παρόντος, εντούτοις, είναι διάφορες παρατηρήσεις που όλοι μπορούν να θελήσουν να λάβουν υπόψη καθώς ξεκινούν το σχέδιο αυτού του νέου μέσου πωλήσεων:

*Οργανώστε τους κανόνες για να αποφευχθεί το τυχερό παιχνίδι.* Σαν εκτίμηση βασικών γραμμών, πρέπει να αναπτύξουν τα φόρουμ της e-διαπραγμάτευσης που προσδοκούν τους διάφορους τρόπους με τους οποίους οι διαπραγματευτές μπορούν να προσπαθήσουν να παρακάμψουν τους κανόνες. Στην περίπτωση της eBay, παραδείγματος χάριν, οι εκτιμήσεις χρηστών είναι ένα μέσο να καταπολεμήσουν την απάτη και το ψαλίδισμα, ενώ η Priceline κατέδειξε μια "περιορισμένη" πολιτική προσφορών προκειμένου να αποτρέψει επαυξητικές προσφορές που στοχεύουν στον καθορισμό της επιφυλακτικής τιμής του πωλητή. Η ανωνυμία του Διαδικτύου δίνει στους ανέντιμους διαπραγματευτές μια αίσθηση ασφάλειας στην



ανωνυμία τους. Πρέπει να προβλέψουν τους τομείς αδυναμίας στα συστήματα και να σχεδιάσουν τα πλάνα τους ανάλογα.

*Πριν δράσετε δημιουργήστε εμπιστοσύνη:* Πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν τη σημασία της καθιέρωσης ενός περιβάλλοντος όπου οι παραγωγικές διαπραγματεύσεις μπορούν να εμφανιστούν με πλήρη εμπιστοσύνη εκ μέρους των συμμετεχόντων. Οι ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια των πιστωτικών καρτών και την απάτη είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με ένα σύνολο 45 τοις εκατό των on-line που περιδιαβαίνουν αναφέροντας αυτά σαν λόγο για τον οποίο δεν θα αγόραζαν on-line την επόμενη χρονιά.<sup>21</sup> Αυτό το φαινόμενο είναι πιθανό να ενισχύεται στις ανθρωπο-προς-άνθρωπο διαπραγματεύσεις, όπως εκείνοι που εμφανίζονται στην eBay, αν και όλοι οι έμποροι του web πρέπει να εξετάσουν αυτό το ζήτημα. Το σύστημα αξιολόγησης της eBay και η πρωτοβουλία Safe Harbor, η οποία περιλαμβάνει τις υπηρεσίες και την ασφάλεια μεταβιβάσεων τρίτων, αντιπροσωπεύουν το καλύτερο παράδειγμα ενός προγράμματος που είναι αφιερωμένο στη δημιουργία εμπιστοσύνης. Ωστόσο, μόνο 12-15 τοις εκατό των υπεύθυνων για την ανάπτυξη λογισμικού δημοπρασίας λειτουργούν προς τη βελτίωση εμπιστοσύνης και εστιάζονται αντ' αυτού στην προσθήκη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και την επέκταση του βάθους της κατηγορίας.<sup>22</sup>

*Το ίδιο το μέσο.* Εκτός από τις εξωτερικές τακτικές όπως τα συστήματα αξιολόγησης και οι εγγυήσεις, πρέπει να εξετάσουν το μέσο επικοινωνίας που αντιπροσωπεύεται από το Διαδίκτυο. Η Valley et al. γράφει ότι ".. το μέσο επικοινωνίας έχει μια ισχυρή επίδραση στο να λές την αλήθεια και στο να προσποιείσαι ότι λές την αλήθεια."<sup>23</sup> Αντιπαραβάλλουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τη γραπτή και τηλεφωνική επικοινωνία, και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ενθαρρύνει περισσότερες "κινήσεις" για να καθιερώσει την εμπιστοσύνη και επιτρέπει σε κάθε συμβαλλόμενο μέρος να παρέχει αμέσως προοπτική και να δώσει νόημα στις πληροφορίες που ανταλλάσσονται. Η γραπτή επικοινωνία ενθαρρύνει συμπεριφορά "ανταπόδοσης των ίσων" επειδή ο δέκτης των πληροφοριών έχει το χρόνο να αποδώσει σκοτεινά κίνητρα σε διαφορετικές ερμηνείες των πληροφοριών και επειδή είναι ευκολότερο να υιοθετηθεί μια διαφορετική, μερικές φορές, πιο σκληρή, προσωπικότητα διαπραγμάτευσης από ότι στην πρόσωπο με πρόσωπο. Κατά τρόπο

ενδιαφέροντα, η τηλεφωνική επικοινωνία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να καθιερώσουν μια σχέση, αλλά διευκολύνει τα συμβαλλόμενα μέρη να είναι ανέντιμα το ένα με το άλλο. Κατά τα τελευταία πέντε έτη, οι παρατηρητές βιομηχανίας έχουν υποστηρίξει ότι το e-εμπόριο θα προσκρούσει ριζικά στους παραδοσιακούς τρόπους εμπορίου, λόγω της αυξανόμενης αποδοτικότητας των καναλιών, των χαμηλότερων εμποδίων εισόδου, και των σχεδόν τέλειων πληροφοριών. Ωστόσο, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην "επανάσταση" του e-εμπορίου είναι η δυνατότητα για τους αγοραστές και τους πωλητές να δημιουργήσουν και να απαιτήσουν την αξία με τους ριζικά διαφορετικούς τρόπους από την παραδοσιακή σταθερή αγορά τιμών. Καθώς οι διευθυντές εφαρμόζουν τα τρέχοντα πρότυπα e-διαπραγματεύσεων, και εφευρίσκουν νέα, πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά για τα ζητήματα που περιγράφονται σε αυτό το δοκίμιο, συμπεριλαμβανομένων: του καταναλωτή στον οποίο στοχεύουν (e-διαπραγματευτές), το ταίριασμα μεταξύ του προτύπου e-διαπραγμάτευσης και του πλαισίου (τύπος προϊόντος και στάδιο του κύκλου ζωής προϊόντων), τη δημιουργία περιεκτική εναντίον των καθαρά διανεμητικών διαπραγματεύσεων, και τον ρόλο της δύναμης στις e-διαπραγματεύσεις..

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας ακολουθεί ένα μικρό ερευνητικό μέρος το οποίο στηρίχθηκε σε ένα συνοπτικό ερωτηματολόγιο, που έχει ως στόχο να καταγράψει την τρέχουσα κατάσταση, που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά στις διαδικασίες των διαπραγματεύσεων.

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ ;
ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ )
ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΙ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ Η ΜΟΝΑΔΑ ΑΓΟΡΩΝ (ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ )
ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ
Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΕΧΕΤΕ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ LOGISTICS (ΚΑΘΑΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ) Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΠΟΣΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΜΕ ΠΟΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝΤΑΙ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝ ΝΑΙ ΜΕ ΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΓΙΑ ΠΟΣΟ ΚΑΙΡΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΤΕ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΙΚΟΥΡΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΚΑΤΑ ΠΟΣΟΝ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΔΕΚΤΕΣ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΕΤΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ
ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ
ΠΟΙΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ .ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΝΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΝΤΑΙ ΧΩΡΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΜΙΑΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ
ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΝΑ ΤΑΚΤΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΕ ΤΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ.ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΜΕ ΤΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

A/A ΕΡΩΤΗΣΗΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 1	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 2	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 4	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 5	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 6	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 7	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 8	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 9	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 10	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 11	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 12
1	ΧΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ - ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΛΕΠΟΙΚΙΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ		ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΝΩΝΙΕΣ	ΕΜΠΟΡΙΟ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ	ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΝΩΝΙΕΣ	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
2	ΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΑΓΟΡΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ	ΥΠΟΤΟΜΕΑΡΧΗΣ	ΤΜΗΜΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΑΓΟΡΩΝ	ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	ASSISTANT OF PURCHASING DIVISION	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
3	ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟΝ ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΣΤΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΥΘΥΝΣΗ		ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ				ΣΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	PURCHASING DIVISION	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
4	ΝΑΙ ΣΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	ΟΧΙ	ΣΤΟΝ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΣΤΟΝ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ Δ/ΝΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΣΤΟΝ ΔΙΥΘΥΝΟΝΤΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	ΣΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	ΣΤΟΝ ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	TOP MANAGEMENT	
5	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
6	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
7	ΜΙΚΤΟ	ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΜΙΚΤΟ	ΜΙΚΤΟ	ΜΕΙΚΤΟ	ΥΠΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΝΑΙ	ΜΙΚΤΟ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΜΕΙΚΤΟ
8	3 ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΚΑΙ 1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΛΙΚΟΥ	ΕΠΤΑ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΕΙΚΟΣΙ. ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΟΥΣ.			ΤΡΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΞΕΧΩΡΙΣΤΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ		ΚΑΝΕΝΑΣ				1
9	ΚΑΝΕΝΑ	ΟΧΙ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ	ΜΕΣΩ SAP	SAP	ΚΑΝΕΝΑ		ΟΧΙ	SAP	SAVING REPORTS		ΒΑΣΕΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

10	EUROFASMA	OXI	SAP	SAP	SAP	ΟΙΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ERP ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	OXI	SAP	SAP	ΝΑΙ	OXI
11	ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 2002 ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ, ΚΥΡΙΩΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΓΟΡΩΝ	8,5 ΕΤΗ	ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΥΝΕΧΕΙΑ Α ΑΛΛΑΓΕΣ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΤΙΚΗ.	2 ΕΤΗ	ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ-ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΙΚΟΥΡΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΕ ΦΑΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΣΥΧΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΝΑ ΧΡΟΝΟ	2 ΕΤΗ	6 ΜΗΝΕΣ		2 ΕΤΗ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΤΙΚΗ
12	ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	OXI	ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ 65 %	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ		ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	50 %	ΣΥΧΝΑ	ΣΤΑΔΙΑΚΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ
13	OXI	OXI	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	OXI
14	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ		ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	WIN/WIN	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΧΡΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		WIN/WIN			ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
15	ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	OXI	Ο ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΑΙΤΩΝ	OXI	ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ		OXI	ΟΙ MANAGERS ΧΩΡΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ	OXI	ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ Δ/ΝΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ
16	ΣΕ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	OXI		ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	OXI
17	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
18	OXI	ΣΤΟΝ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΒΑΘΜΟ	OXI	ΝΑΙ	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	OXI	OXI	ΝΑΙ
19	OXI	ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	OXI	ΝΑΙ		OXI	OXI		ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
20	WIN/WIN	OXI	OXI	OXI	WIN/WIN	OXI	OXI	OXI	OXI	OXI		OXI

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε ελληνικές επιχειρήσεις με στόχο να γίνει μια καταγραφή της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας, όσον αφορά στο πλαίσιο της προμηθευτικής αλυσίδας και του ρόλου που διαδραματίζουν οι διαπραγματεύσεις σε αυτήν.

Οι εκπρόσωποι των εταιρειών που ενεπλάκησαν ανήκουν στον χώρο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και κατέχουν επιτελικές θέσεις. Μετά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαπιστώθηκαν τα παρακάτω:

Στις περισσότερες περιπτώσεις το τμήμα Προμηθειών ανήκει στην Οικονομική Διεύθυνση ή απευθείας στην Γενική Διεύθυνση της εταιρείας.

Η αγοραστική μονάδα σε όλες τις περιπτώσεις λειτουργεί με έναν υποτυπώδη κανονισμό προμηθειών, καθώς και με ένα εγχειρίδιο διαδικασιών, που διέπει την αγοραστική δραστηριότητα.

Σε λίγες περιπτώσεις υπάρχει αυτόνομο τμήμα Logistics, ενώ στην πλειονότητα των περιπτώσεων επικρατεί μεικτό σύστημα αγοράς υλικών και διαχείρισης.

Ο αριθμός των αγοραστών και ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων τους ποικίλλει και εξαρτάται ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας.

Διαπιστώθηκε πως δεν ευδοκμεί η διαδικασία αξιολόγησης όσον αφορά στην δράση και την αποτελεσματικότητα του τμήματος Προμηθειών και όπου επικρατεί γίνεται διαισθητικά.

Οι προμήθειες σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις παρακολουθούνται μηχανογραφικά, αλλά διαπιστώθηκε πως είναι επιτακτική η ανάγκη διαμόρφωσης και χρήσης ολοκληρωμένων ERP εφαρμογών που θα αναβαθμίσουν ποιοτικά την αγοραστική διαδικασία.

Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις η διοίκηση ενθαρρύνει τις αναπτυξιακές αλλαγές και ανά τακτά διαστήματα πραγματοποιείται αναδιοργάνωση.

Στην πλειοψηφία τους τα εγχειρίδια των διαδικασιών εμπεριέχουν την διαδικασία των διαπραγματεύσεων, θεωρώντας την σημαντική λειτουργία, όμως απαιτείται γενίκευση αυτής της θέσης.

Οι αγοραστές διαθέτουν μια σχετική ελευθερία κινήσεων και αποφάσεων, όμως δεν επιμορφώνονται, ώστε να νιώθουν επαρκείς ως προς τις αποφάσεις τους και δρούν κατά πλειοψηφία διαισθητικά.

Κατά κοινή ομολογία η διαδικασία των διαπραγματεύσεων βελτιστοποιεί το περιεχόμενο των επιχειρηματικών αποφάσεων μιας επιχείρησης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η προσωπικότητα του αγοραστή δεν αξιολογείται και δεν συνδέεται με το διαπραγματευτικό αποτέλεσμα.

Τέλος διαπιστώθηκε πως οι διαπραγματεύσεις έχουν ειδωθεί από την θεωρητική τους πλευρά και δεν θεωρούνται ένα πρακτικό ,χρήσιμο εργαλείο.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Οι παραπάνω διαπιστώσεις μας οδηγούν στην έκφραση ποικίλων θέσεων και προτάσεων για τη βελτιστοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας .Είναι επιτακτική ανάγκη,κατ αρχήν,η αγοραστική δραστηριότητα να αυτονομηθεί και να αποκτήσει το status ,που της αντιστοιχεί.Δηλαδή να πραγματοποιηθεί επανατοποθέτηση ,όσον αφορά στη θέση του τμήματος Προμηθειών και της συμβολής του στα αποτελέσματα της εταιρείας ,καθώς και να δημιουργηθεί ένα επαρκώς στελεχωμένο logistics πλαίσιο,με σαφείς αρμοδιότητες.

Παρά το ότι ,διαπιστώθηκε πως πλέον έχει γίνει αποδεκτή η σημαντικότητα της ορθολογικής οργάνωσης ,της κατανομής δραστηριοτήτων ,της χρήσης νέων τεχνολογικών μέσων,της καταγραφής και επίλυσης προβλημάτων,λωστε να εξασφαλιστεί η αναφορικότητα της αγοραστικής δράσης ,διαφάνηκε επίσης ,ότι δεν έχουν αναγνωριστεί επιμέρους μεθοδολογικά εργαλεία και πως υπάρχει επί του παρόντος ,διαισθητική αντιμετώπιση της τρέχουσας πραγματικότητας.

Ουσιαστική τομή στην παραπάνω κατάσταση θα επέλθει ,μόνο με διαρκή εκπαίδευση ,με παροχή επιμορφωτικών σεμιναρίων ,τόσο στα στελέχη των τμημάτων Αγορών ,όσο και στους εργαζόμενους σε αυτά,με στόχο να αναβαθμιστεί και να εμπλουτιστεί το έργο τους.

Να αρθεί η εντύπωση πως οι διαδικασίες ,οι ενέργειες,που ακολουθούνται στο αγοραστικό πεδίο,είναι κάτι εμπειρικό,αλλά να τονιστεί πως αυτές διέπονται από μεθοδολογικούς κανόνες και μοντέλα.Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση ολοκληρωμένων μηχανογραφικών πακέτων ,που θα διασφαλίζουν τη ροή της πληροφορίας ,την ασφαλή ανταλλαγή στοιχείων ,την εξασφάλιση μιας ικανοποιητικής βάσης δεδομένων ,που θα αποτελεί μια συνεχώς εμπλουτιζόμενη πλατφόρμα.

Κατ' επέκταση, ενώ όλοι αναγνωρίζουν ότι οι διαπραγματεύσεις κατέχουν στρατηγικό ρόλο στην προμηθευτική αλυσίδα και πως βελτιστοποιούν το περιεχόμενο των επιχειρηματικών αποφάσεων τις επικαλούνται, κυρίως, στις κρίσιμες αγορές ή κατά το κλείσιμο συμβάσεων.

Τελικά, είναι επιτακτική ανάγκη οι εμπλεκόμενοι με τις αγορές να βρίσκονται σε διαρκή επαφή με το εξωτερικό, καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, να ενημερώνονται επαρκώς και να αναλαμβάνουν διαπραγματευτική πρωτοβουλία κατά περίπτωση. Όσον αφορά στο αποτέλεσμα, που θα εξασφαλίζουν, να είναι δυνατόν να αξιολογείται ορθολογικά μέσω προ-ειπωμένων κριτηρίων, αλλά και να οδηγούνται σταδιακά σε δρόμους αυτοαξιολόγησης και διαμόρφωσης μεθοδολογικών προτάσεων.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

- 1. PURCHASING MANAGEMENT (A.J.VON WEELE )**
- 2. INTERNATIONAL PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT /MODULAR LEARNING SYSTEM /MODULE 7 NEGOTIATING COURSE BOOK**
- 3. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ )**
- 4. ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ (ΤΕΥΧΟΣ Α ΕΙΣΑΓΩΓΗ –Η ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΕΘΝΟΤΗΤΩΝ-Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ 1821 )**
- 5. PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT (DOBLER BURT )**
- 6. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ NEGOTIATION JOURNAL**
- 7. HUMANTEC :Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (Λ.ΛΑΙΟΣ )**
- 8. PLANT MANAGEMENT :ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Μ.ΝΤΑΝΤΒΑΝΗ) -- ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΟΡΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (Μ. ΝΤΑΝΤΒΑΝΗ )**



9. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (HUMANTEC 29-30/03/2001 )
10. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (HUMANTEC 13-14/12/2001)
11. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΑΒ



6	OXI	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	OXI	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
7	ΜΙΚΤΟ	ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΜΙΚΤΟ	ΜΙΚΤΟ	ΜΙΚΤΟ	ΥΠΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	ΝΑΙ	ΜΙΚΤΟ	OXI	OXI	ΜΙΚΤΟ	ΝΑΙ	ΜΙΚΤΟ	ΜΙΚΤΟ	ΤΜΗΜΑ LOGISTICS
8	ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΚΑΙ 1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ .ΔΙΑΧΩΡΙ	ΕΠΤΑ .ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΕΙΚΟΣΙ.Α ΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΟΥΣ.			3 ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΞΕΧΩΡΙΣΤΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ						1 ΑΤΟΜΟ	25 ΑΤΟΜΑ	4 ΑΤΟΜΑ		4 ΑΤΟΜΑ
9	ΚΑΝΕΝΑ	OXI	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ.	ΜΕΣΩ SAP	SAP	ΚΑΝΕΝΑ		OXI	SAP	SAVING REPORTS		ΒΑΣΕΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ		OXI	OXI
10	EUROFASMA	OXI	SAP	SAP	SAP	ΟΙΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ERP ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	OXI	SAP	SAP	ΝΑΙ	OXI	OXI	ΝΑΙ ΜΕ AS 400	ΦΟΡΜΑ ERP	ΜΕ ΤΟ IFS
11	ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 2002 ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ, ΚΥΡΙΩΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ	8,5 ΕΤΗ	ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΤΙΚΗ.	2 ΕΤΗ	ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑ.ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΙΚΟΥΡΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΕ ΦΑΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΣΥΧΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ. ΣΥΜΦΩΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΕΝΑ ΧΡΟΝΟ	2 ΕΤΗ	6 ΜΗΝΕΣ		2 ΕΤΗ .Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΤΙΚΗ	10 ΧΡΟΝΙΑ		ΣΕ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΦΑΣΗ .Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΦΑΣΗ .Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ

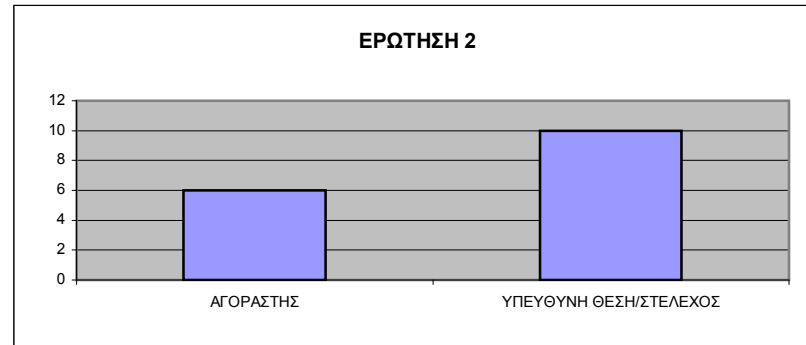


18	OXI	ΣΤΟΝ ΕΛΑΧΙΣΤ Ο ΒΑΘΜΟ	OXI	NAI	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI
19	OXI	ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩ ΣΗ	OXI	NAI		OXI	OXI		NAI	NAI		NAI	OXI		OXI	NAI
20	WIN/WIN	OXI	OXI	OXI	WIN/WIN	OXI	OXI	OXI	OXI	OXI		OXI	NAI		OXI	NAI

## ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (2)

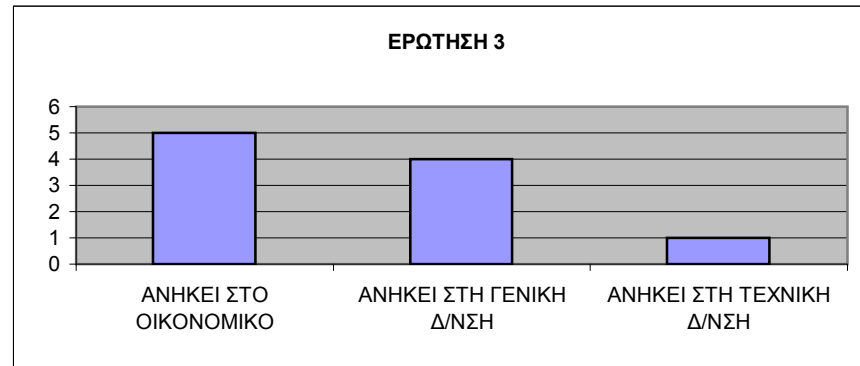
### ΕΡΩΤΗΣΗ 2

ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ	6
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΘΕΣΗ/ΣΤΕΛΕΧΟΣ	10



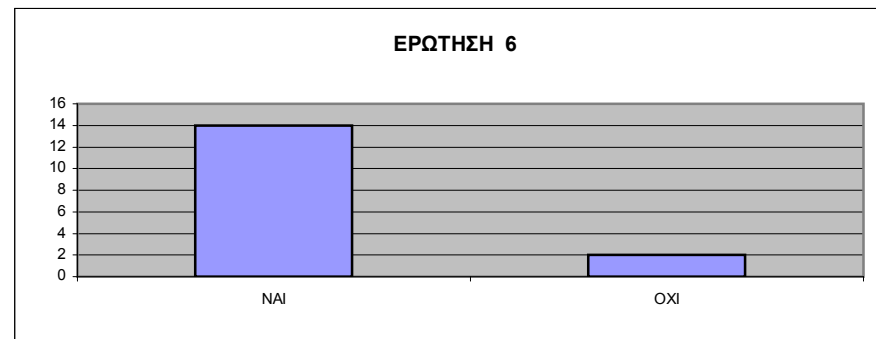
### ΕΡΩΤΗΣΗ 3

ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	5
ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	4
ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	1



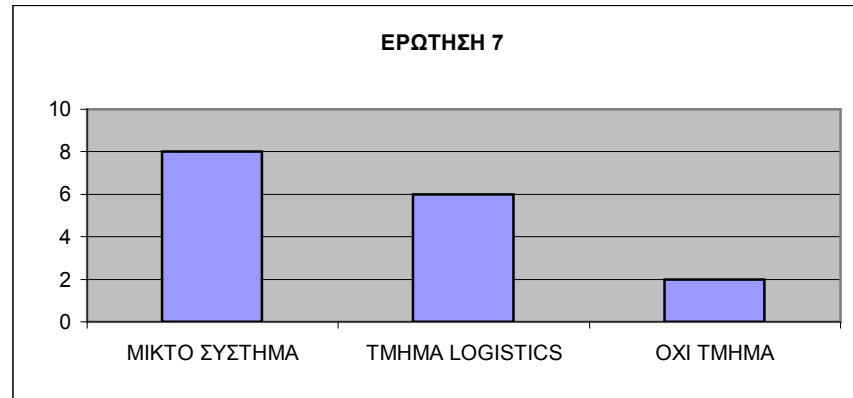
### ΕΡΩΤΗΣΗ 6

ΝΑΙ	14
ΟΧΙ	2



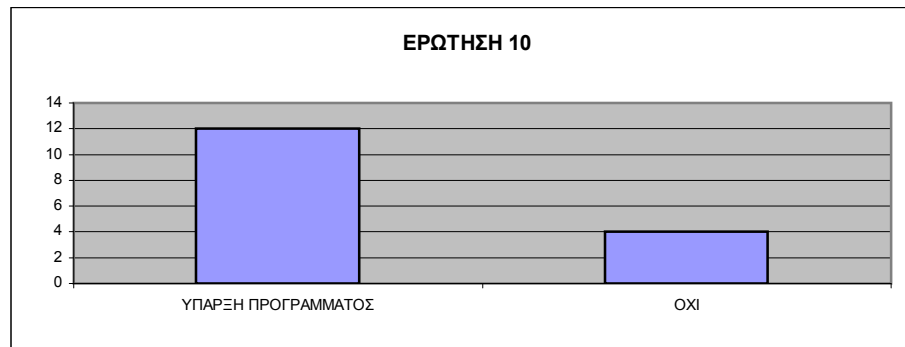
**ΕΡΩΤΗΣΗ 7**

ΜΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	8
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS	6
ΟΧΙ ΤΜΗΜΑ	2



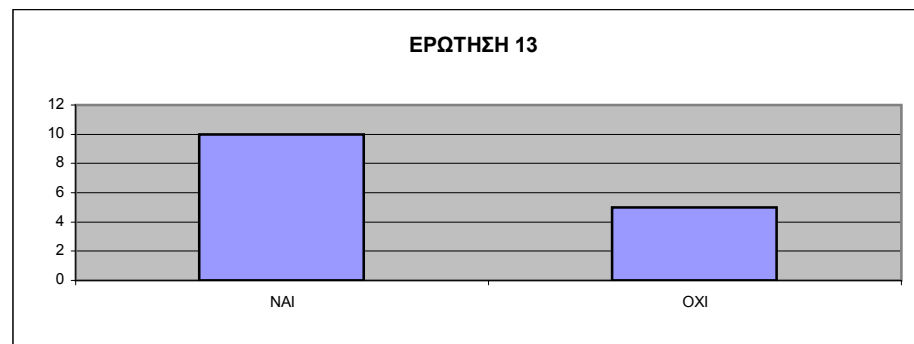
**ΕΡΩΤΗΣΗ 10**

ΥΠΑΡΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	12
ΟΧΙ	4



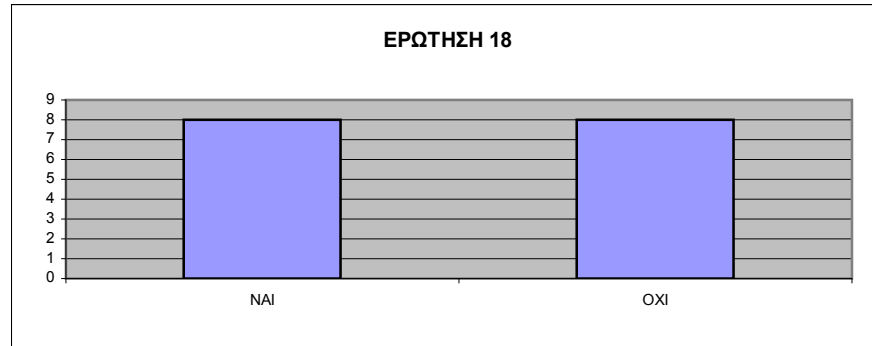
**ΕΡΩΤΗΣΗ 13**

ΕΓΓΡΑΦΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ		
ΝΑΙ		10
ΟΧΙ		5



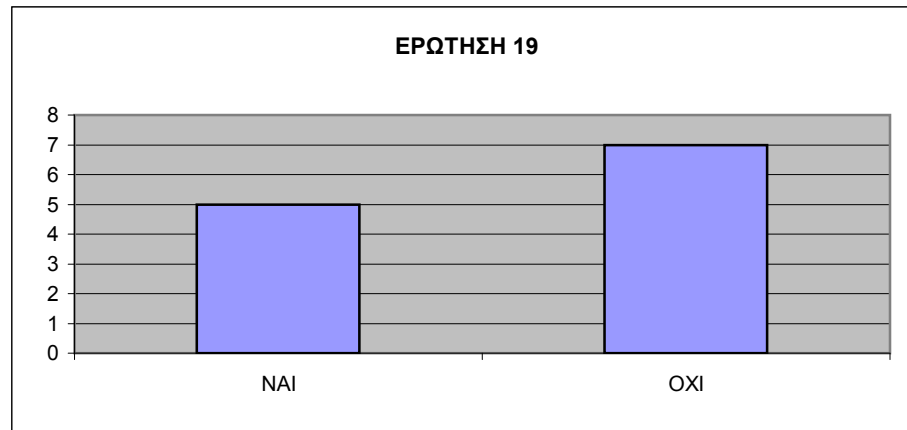
**ΕΡΩΤΗΣΗ 18**

ΝΑΙ	8
ΟΧΙ	8



**ΕΡΩΤΗΣΗ 19**

ΝΑΙ	5
ΟΧΙ	7



**ΕΡΩΤΗΣΗ 20**

ΝΑΙ	4
ΟΧΙ	10

