

**ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟ ΚΥΚΛΟ
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΑΓΟΡΑΣΤΗ - ΠΩΛΗΤΗ**

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με
στόχο την απόκτηση του διπλώματος

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ LOGISTICS

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΟΥΤΣΟΥΓΕΡΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2005

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία δηλώνετε ενυπογράφως, ότι είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου

Ορεστιάδα, Απρίλιος 2005

Βασίλειος Κουτσούγερας

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

1.1 Γενική Εισαγωγή

Η διαπραγμάτευση ως πρακτική στη ζωή του ανθρώπου, είναι ένα γεγονός. Είτε αυτό έρχεται και μας παρουσιάζεται ως ενστικτώδης και αυθόρμητη αναγκαιότητα “επιβίωσης” μέσα στο περιβάλλον όπου ζούμε τα πρώτα μας παιδικά και εφηβικά χρόνια, όπως το περιβάλλον της οικογένειας, των φίλων και της εκπαιδευτικής κοινότητας στην οποία σταδιοδρομούμε, είτε παρουσιάζεται επίσης ως αναγκαιότητα στα πλαίσια των επαγγελματικών μας δραστηριοτήτων.

Ο άνθρωπος διαπραγματεύεται διαρκώς και ακατάπαυστα στη ζωή του. Εμπειρικά και ενστικτωδώς, χωρίς να το αντιλαμβάνεται, όπως ακριβώς αναπνέει προκειμένου να ζήσει, ή κατόπιν συνειδητοποιημένης και εκούσιας άσκησης πρακτικών που απέκτησε από συσσωρευμένη εμπειρία και γνώσεις. Ωστόσο, όπως και να παρουσιασθεί το γεγονός αυτό της ζωής μας, είναι απαρέγκλιτα παρόν και μάλιστα, δεν θα είναι υπερβολή να σημειωθεί ότι είναι παρόν σε καθημερινή βάση.

Αδέλφια που προσπαθούν να μοιραστούν κοινά παιχνίδια, μαθητές που προσπαθούν να κανονίσουν τον προορισμό κάποιας σχολικής εκδρομής, ανδρόγυνα που συζητούν τις προτεραιότητες κάποιων επικείμενων αγορών υπό τους συνήθεις οικονομικούς περιορισμούς μιας οικογένειας, υποψήφιος αγοραστής κάποιου οχήματος που προσπαθεί να εξασφαλίσει για τον εαυτό του τους ευνοϊκότερους όρους αγοράς, είναι ενδεικτικά ελάχιστα από κάποια από τα παραδείγματα που παρατίθενται, προκειμένου να μας πείσουν για το εξής αυτονόητο : «Το έχω κάνει και εγώ».

Περιορίζοντας το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας στο πεδίο των επαγγελματικών ανθρώπινων δραστηριοτήτων και πως η επιστήμη των διαπραγματεύσεων ενεπλέκεται στις δραστηριότητες αυτές, αρχικά διαπιστώνεται ότι δεν ελλείπει η διεθνής βιβλιογραφία, έντυπης μορφής αλλά και στο διαδίκτυο, που πραγματεύεται την διαπραγματευτική επιστήμη. Μέσα από τη βιβλιογραφία αυτή και ανεξάρτητα της μορφής με την οποία παρατίθεται, καταγράφονται μικρά και μεγάλα, απλά αλλά και σύνθετα περιστατικά της μικρής μας καθημερινότητας, έως και πολυσύνθετα επιχειρηματικά αντίστοιχα, όπου το «φαινόμενο» διαπραγμάτευση εμφανίζεται. Παρουσιάζονται ειδικά στη βιβλιογραφία θεωρητικών αξιώσεων, μέσα από την απόπειρα μαθηματικής προσέγγισης των επιρροών που δύνανται να ασκήσουν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες στις εμπορικές συναλλαγές ευρύτερα, τα αιτιατά, οι συνισταμένες και οι παράμετροι του προβλήματος, καταλήγοντας στα στατιστικά πιθανώς αποδεκτά αποτελέσματα. Το ερώτημα που κατά συνέπεια

εγείρεται ως εναρκτήριο ερέθισμα μιας τέτοιας εργασίας, δεν είναι άλλο από το πώς οι διαπραγματεύσεις ως διαδικασία μπορούν να επηρεάσουν τις εμπορικές-επιχειρηματικές σχέσεις ευρύτερα. Ή με άλλη διατύπωση, πώς είναι εφικτό να χρησιμοποιηθούν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες ώστε καταλυτικά να επικουρήσουν στις εμπορικές συναλλαγές, όχι μόνο για τη βελτιστοποίηση διαδικασιών, αλλά και ως παράγοντας δημιουργίας αξίας (value creator factor). Η πρόκληση της εργασίας αυτής συνεπώς εστιάζεται σε αυτόν καθ' αυτόν τον αποκαλούμενο Προμηθευτικό κύκλο και στις εμπορικές συναλλαγές αγοραστή-προμηθευτή, τόσο ενδοεταιρικά όσο και εξωγενώς μεταξύ δύο και περισσότερων επιχειρηματικών οργανισμών.

1.2 Στόχοι της εργασίας

Για τους σκοπούς εκπόνησης της εργασίας αυτής, ξεπεράστηκε η αναγκαιότητα για μελέτη, από τα πλαίσια της αυτοσχέδιας ενστικτώδους διαπραγμάτευσης που εφαρμόζει ο άνθρωπος στον ιδιωτικό του βίο, και εστιάσθηκε στην επαγγελματικά εξειδικευμένη περιοχή των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων. Πιο συγκεκριμένα προσανατολίσθηκε στα όρια των σταδίων ολοκλήρωσης του Προμηθευτικού Κύκλου, στα οποία εντοπίζονται οι προ της υπογραφής μιας σύμβασης διαπραγματευτικές δραστηριότητες. Έτσι, φιλοδοξεί η εργασία αυτή να επιτύχει έναν αριθμό στόχων.

Επιδιώκεται λοιπόν, να καταγραφούν μέσα από τα δείγματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε εταιρείες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, καταρχάς οι αιτίες που παρακινούν μια επιχειρηματική ομάδα να εμπλακεί σε διαπραγματευτικές διαδικασίες.

Οι πρακτικές, οι μέθοδοι και οι στρατηγικές, που οι εταιρείες ακολουθούν και εφαρμόζουν μέσα στις διαπραγματευτικές διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται κατά περίπτωση, δεν θα μπορούσαν να αποκλειστούν από μια τέτοια εργασία, καθόσον δεν αποτελούν παρά τα όργανα ή εργαλεία στα χέρια του διαπραγματευτή, τα οποία χειρίζεται με τρόπους που του υποδεικνύουν τα κατά περίπτωση επιδιωκόμενα συμφέροντά του.

Μεγάλο ενδιαφέρον στο σημείο αυτό, εστιάσθηκε στη θεώρηση που προσδίδουν οι εταιρείες στην αξία των διαπραγματεύσεων και κατά πόσο αυτή η αξία συναρτάται ή εξαρτάται πιθανότατα, από τα επιδιωκόμενα οφέλη που αναμένονται και πώς στους στόχους αυτούς είναι δυνατόν να προσδοθεί το απαιτούμενο βάθος χρόνου, για την οικοδόμηση μιας υγιούς σχέσης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματικών εταιρών.

Αν αυτό θα ήταν δόκιμο, θα μπορούσαν ίσως οι στόχοι του πονήματος αυτού, να υπογραμμισθούν κάτω από τέσσερις απλές σειρές ερωτήσεων :

- Γιατί να θέλω να διαπραγματευτώ ; Ποιες οι ανάγκες, που με οδηγούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων ;

- Τι επιδιώκω να αποκομίσω μέσα από τις διαδικασίες αυτές ; Ποιοι οι στόχοι και ποιες οι επιδιώξεις μου ;

- Με ποια εργαλεία, δηλαδή με ποιες μεθόδους και πρακτικές, επιδιώκω να υλοποιήσω τις διαπιστωμένες κάθε φορά ανάγκες μου ;

- Είναι δυνατόν να βελτιωθούν οι σχέσεις «αγοραστή» και «πωλητή», μέσα από την υλοποίηση και εφαρμογή των διαπραγματευτικών διαδικασιών; Υπάρχουν δυναμικές που καταλυτικά θα συνδράμουν στην προαγωγή αυτών των σχέσεων, οι οποίες να είναι αντιληπτές και εφαρμόσιμες, ή αποτελούν ένα σύμπαν ευκαιριών που αναμένεται να εξερευνηθεί στο μέλλον;

1.3 Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες εκπόνησης της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη έρευνα προς τρεις κυρίως κατευθύνσεις, μέσα από τις οποίες επιδιώχθηκε η άντληση στοιχείων, γνώσης και εμπειριών.

Τις τρεις αυτές συνισταμένες αποτελούν, η διατιθεμένη εξειδικευμένη βιβλιογραφία που εντοπίστηκε και αφορά στο ευρύτερο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων συμβάσεων, δημοσιεύσεις και αρθρογραφία στο διαδίκτυο και τέλος το σχετικό ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τον σκοπό της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Το τελευταίο, υποβλήθηκε σε αριθμό εταιρειών του δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, περιλαμβάνοντας κωδικοποιημένες ερωτήσεις που αφορούν το υπό εξέταση αντικείμενο. Επιδιώχθηκε, να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία μέσω αυτού και να εξαχθούν κατά το δυνατό ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα-εφαλτήρια, για την απόκτηση αντίληψης της πραγματικότητας που βιώνει η επιχειρηματική κοινότητα, μέσα στην καθημερινότητα του στίβου των διαπραγματεύσεων.

1.4 Δυσκολίες

Κατά την περίοδο κατά την οποία συντάχθηκε η παρούσα εργασία, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων για την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων (θεωρητικών αλλά και από τον πραγματικό κόσμο των διαπραγματευτών-practitioners), έγινε αντιληπτό αρκετά σύντομα, ότι θα έπρεπε να αντιμετωπισθούν ως δεδομένα του προβλήματος κάποιοι περιορισμοί και παραδοχές.

Εν πρώτοις, αρκετά σύντομα έγινε αντιληπτό ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία Ελλήνων συγγραφέων που να πραγματεύονται το υπόψη αντικείμενο, είναι αρκετά περιορισμένη. Η αναζήτηση της σχετικής αυτής βιβλιογραφίας, στα κατά τόπους βιβλιοπωλεία αλλά και σε Πανεπιστημιακά ιδρύματα, κατέληγε στην υπόδειξη είτε ξενόγλωσσων εγχειριδίων, είτε σε αντίστοιχα μεταγλωττισμένα συγγράμματα.

Το γεγονός αυτό, αρχικά κέντρισε ακόμα περισσότερο το ενδιαφέρον γύρω από την επιστήμη των διαπραγματεύσεων, επικεντρώνοντας στην αναζήτηση του τι πραγματικά συμβαίνει στους επιχειρηματικούς κόλπους της χώρας μας. Στο σημείο αυτό, ενδεικτικά θα αναφερθεί, το άρθρο με το οποίο δημοσιεύτηκε συνέντευξη του Alain Pekar Lempereur, καθηγητή Νομικής και Διαπραγματεύσεων στο ESSEC Business School, ιδρυτή και διευθυντή του IRENE (Institute for Research and Education on Negotiation in Europe) στην Melissa Manwaring, διευθύντρια του Curriculum Development at the Program on Negotiation at Harvard Law School, όπου μεταξύ άλλων ο καθηγητής ερωτάται : «Τι θα λέγατε εάν κάποιος παράδειγμα, από την Ελλάδα ή την Πολωνία ή το Εκουαδόρ, ή από κάπου όπου δεν υπάρχει καθηγητής διαπραγματεύσεων του Harvard, θα ήθελε να ξεκινήσει ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα? (σς. Εννοεί, πρόγραμμα εκπαίδευσης διαπραγματευτών)». Εύλογα, εγείρεται το ερώτημα κατά πόσο εύστοχα ή όχι μπορεί ο Ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος στον τομέα των διαπραγματευτικών του δραστηριοτήτων, να αντιπαραβάλλεται ή να συμπαρατίθεται, με την Πολωνία και το Εκουαδόρ.

Σε συνεπή ακολουθία με τα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με την Ελληνική βιβλιογραφία, συντάσσεται και η ακαδημαϊκή κοινότητα και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα αυτής, σε ότι αφορά τυχόν υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα αφιερωμένα στην επιστήμη των διαπραγματεύσεων, όπως θα διαπιστωθεί και στο αντίστοιχο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Η διστακτικότητα των ιδιωτικών εταιρειών στην παροχή αφειδώς και εν πάση ειλικρίνεια πλήρων στοιχείων επί του υποβληθέντος ερωτηματολογίου, χαρακτηρισμένων ως διαβαθμισμένες πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο διεξαγωγής των διαπραγματευτικών τους τακτικών, επίσης αξιολογήθηκε.

Στην περίπτωση δε των οργανισμών δημοσίου δικαίου, οι περιορισμοί είναι αρκετά περισσότερο ιδιάζοντες, λόγω οργανωτικής φύσεως αυτών, κρατικής γραφειοκρατίας και αναρίθμητων επικαλουμένων νομοθετικών ρυθμίσεων και διατάξεων. Σε ακόλουθο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών και του κρατικού μηχανισμού ευρύτερα, ως προς την οπτική που

προσδίδουν στην επιστήμη των διαπραγματεύσεων ως θεώρηση αλλά και ως καθημερινή πρακτική, στα πλαίσια των εκάστοτε συναλλαγών με τον επιχειρηματικό κόσμο στο εσωτερικό αλλά και εκτός συνόρων της χώρας.

Πρέπει δε να καταγραφεί στο σημείο αυτό, πως οι δύο προαναφερθέντες περιορισμοί οι οποίοι οπισθέλκουν την προσπάθεια του Έλληνα ερευνητή, δηλαδή της απρόσκοπτης άντλησης αξιοποιήσιμων πληροφορικών στοιχείων τόσο από ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και από φορείς του κρατικού μηχανισμού (όπως π.χ στατιστικών δεδομένων, πραγματικών case studies, οικονομικών μεγεθών για τη δημιουργία αντικειμενικών κριτηρίων), υπόκεινται σε μία επιπλέον ανάδραση. Η ανάδραση αυτή, αφορά στην απουσία κρατικών ή ανεξάρτητων φορέων όπως κάλλιστα θα μπορούσε να αποτελεί η Στατιστική Υπηρεσία, μέσω της οποίας θα ήταν δυνατό να αντλούνται πέραν των άλλων και στοιχεία που να αφορούν την Ελληνική διαπραγματευτική πραγματικότητα του κόσμου της εγχώριας οικονομίας, την εξέλιξή της αλλά και τις προοπτικές αυτής στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού αλλά και του παγκόσμιου επιχειρηματικού γίγνεσθαι.

2. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμπαράσταση και την καθοδήγηση με στόχο την αποτελεσματικότερη και επιστημονική προσέγγιση, της καθηγήτριάς μου κυρίας Ντατβάνη Μαρίας. Ειδικά δε, θα πρέπει να εκφράσω στο σημείο αυτό πέραν των ευχαριστιών και της ειλικρινούς ευγνωμοσύνης μου στην ίδια, καθόσον απήλαυσα της πλήρους στήριξής της στην προσπάθειά μου για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, δεδομένου του γεγονότος ότι ως Αξιωματικός του Ελληνικού Στρατού τον Ιούλιο του 2004 μετατέθηκα από την Αθήνα στην Καβύλη Ορεστιάδας. Το παραπάνω, επέφερε ως αποτέλεσμα, να δυσχεράνει η όλη μου προσπάθεια λόγω των γεωγραφικών αποστάσεων και των περιορισμένων δυνατοτήτων μου για την προσέγγιση διαφόρων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	Σελ. 3
1.1 Γενική Εισαγωγή	Σελ. 3
1.2 Στόχοι της εργασίας	Σελ. 4
1.3 Μεθοδολογία	Σελ. 5
1.4 Δυσκολίες	Σελ. 5
2. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελ. 7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
3.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 10
3.1 Περιγραφή του ερευνητικού προβλήματος	Σελ. 10
3.2 Σκοπός εκπόνησης της εργασίας	Σελ. 14
3.3 Το ενδιαφέρον του θέματος	Σελ. 15
3.4 Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η εργασία	Σελ. 16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	Σελ. 17
4.1 Βιβλιογραφία	Σελ. 17
4.2 Ορισμοί	Σελ. 18
4.3 Τα στάδια της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων	Σελ. 21
4.4 Μορφές διαπραγματεύσεων	Σελ. 26
4.5 Στρατηγικές διαπραγματεύσεων	Σελ. 26
4.6 Μέθοδοι & τεχνικές διαπραγματεύσεων	Σελ. 29
5.ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	Σελ. 39
5.1 Αρχές διαπραγματεύσεων	Σελ. 39
5.2 Διαπραγματευτικές παράμετροι	Σελ. 42
6. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	Σελ. 45
6.1 Γενικά	Σελ. 45
6.2 Εκτιμώμενα οφέλη των e-negotiations	Σελ. 47
6.3 Περιορισμοί στις e-negotiations	Σελ. 48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	Σελ. 50
7.1 Μεθοδολογία	Σελ. 50
7.2 Ανάλυση των στοιχείων	Σελ. 54

7.2.1 Εταιρείες ελεύθερης οικονομίας	Σελ. 54
7.2.2 Εταιρείες δημοσίου	Σελ. 61
7.3 Συμπεράσματα	Σελ. 65
7.4 Προτάσεις	Σελ. 68
7.4.1 Σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και εταιρικές αναδιαρθρώσεις	Σελ. 69
7.4.2 Εκπαίδευση	Σελ. 71
7.4.3 Νομοθετικά πλαίσια και εκσυγχρονιστικές ρυθμίσεις	Σελ. 74
8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	Σελ. 75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ. 79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
Παράρτημα Α : “WIN SQUARED PROBLEM SOLVER 4.0”	Σελ. 81
Παράρτημα Β : “ATHENA NEGOTIATOR 2003”	Σελ. 87
Παράρτημα Γ : Αντίγραφο Ερωτηματολογίου	Σελ. 91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

3.1 Περιγραφή του ερευνητικού προβλήματος

Στη σχετική με το αντικείμενο μας βιβλιογραφία, την αρθρογραφία, στην εργασιακή μας καθημερινότητα και στις επαγγελματικές μας επαφές, αναφέρεται συχνά η έννοια της διαπραγμάτευσης συμβάσεων. Στην πραγματικότητα, αναφερόμαστε σε έναν συνδυασμό δύο πυλώνων που στηρίζουν την ολοκλήρωση του Προμηθευτικού Κύκλου και κατά προσωπική εκτίμηση, αποτελεί σημαντική παράλειψη να αγνοήσουμε τα δύο αυτά συστατικά μέρη, πάνω στα οποία στηρίζεται το οικοδόμημα αυτής της έρευνας. Διαπραγματεύομαι, συμβάσεις.

Ξεκινώντας την ανάλυση του προαναφερθέντος δίπτυχου, από το δεύτερο συνθετικό του, μπορούμε εύκολα να αναγνωρίσουμε ότι ο ορισμός της έννοιας σύμβαση, έχει απασχολήσει τα μέγιστα όγκου βιβλιογραφίας και καταξιωμένους ανθρώπους της επιχειρηματικής και ακαδημαϊκής κοινότητας του Ελληνικού και διεθνούς χώρου. Συγκλίνοντας σε μια αποκωδικοποιημένη υπεραπλούστευση του όρου αυτού, δεν μπορούμε από το να διακρίνουμε εύκολα μια πράξη συμφωνίας, δύο ή περισσότερων συμβαλλόμενων μερών, περιστοιχισμένη από εξασφαλιστικά εχέγγυα σχετικών δεσμεύσεων.

Η λέξη σύμβαση ως πρακτική στους επιχειρηματικούς, αλλά και τους νομικούς κύκλους στο βαθμό και όταν οι τελευταίοι εμπλέκονται, εμπεριέχει τις ακόλουθες, συνειρμικά επακολουθούμενες έννοιες. Συμφωνία, δέσμευση, κατοχύρωση. Δηλαδή, συμφωνία για αριθμό συντονισμένων στο χρόνο ενεργειών που θα λάβουν χώρα μεταξύ των αντισυμβαλλομένων, ρητή δέσμευση για την αφοσίωση στο κοινό σκοπό, όπως αυτός έχει συμφωνηθεί και κατοχύρωση των ενδιαφερομένων μέσω εχεγγύων στην περίπτωση που παραβιαστούν τα συμφωνηθέντα.

Στοιχίζοντας το ερευνητικό μας θέμα στον προσανατολισμό που υποδεικνύουν οι συμβάσεις αγαθών ή υπηρεσιών, αβίαστα εγείρεται το ερώτημα του ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν στη σύναψη συμβάσεων αυτού του είδους. Ενδεικτικά παρατίθενται ακολούθως μερικοί από αυτούς :

- Αγορά υλικών/αγαθών υψηλής αξίας.
- Μονοπωλιακή προσφορά αγαθών και υπηρεσιών.

- Υψηλού βαθμού εξάρτησης του αγοραστή από ευαίσθητες παραμέτρους που καθορίζουν την επιτυχία της προμήθειας, όπως χρονοδιαγράμματα, εξειδικευμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις, οικονομική αστάθεια και άλλα.

- Συνεργασία με καινούργιους εταίρους, των οποίων η φερεγγυότητα δεν είναι ελεγμένη, ή αντίστοιχα με άλλους αμφιβόλου αποτελέσματος λόγω παρελθοντικών αρνητικών εμπειριών.

Η διαπραγμάτευση από την άλλη, ως το πρώτο συνθετικό του υπό εξέταση δίπτυχου, σαν πράξη δεν μπορεί να περιγραφεί διαφορετικά από μιας μορφής επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, ή ομάδων ανθρώπων. Μια πραγματικά, εξειδικευμένη μορφή επικοινωνίας. Εμφανίζεται με διαφορετικές ίσως κάθε φορά μορφές, η μετάλλαξή της όμως, που ρυθμιστής της είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, δεν αλλάζει τη γονιδιακή της προέλευση, που είναι απλά η επικοινωνία. Αυτή, έρχεται κατά κύριο λόγο να παρουσιαστεί στο εργασιακό μας γίνεσθαι μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων ή ομάδων, όταν :

- Επιδιώκεται ένα επίτευγμα, το οποίο το ένα μέρος δεν μπορεί να πραγματώσει με ίδιες δυνάμεις.

- Επιζητείται η επίλυση διχογνωμιών, διαφωνιών και αντιπαράθεσεων.

Ο συγκερασμός λοιπόν των δύο αυτών εννοιών, της διαπραγμάτευσης και των συμβάσεων, μας παραπέμπει στην ανάγκη που δημιουργείται για επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, για την επίτευξη μιας συμφωνίας συναλλαγής οικονομικού περιεχομένου, καθόσον εστιάζουμε στις προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών.

Ενδιαφέρον προκάλεσε στο σημείο αυτό και μετά την παράθεση των παραπομπών από την διατιθέμενη βιβλιογραφία που μας υποδεικνύουν από την ακαδημαϊκή, αλλά και από την εμπειρική προσέγγιση, πιθανές μορφές που είναι δυνατόν να προσλάβουν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες, σε συνάρτηση με τους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς σκοπούς αλλά και του εκβατικού αποτελέσματος αυτών. Έτσι, δεν ήταν δύσκολο κατά την έρευνα που διεξήχθη να σταχυολογηθούν οι ακόλουθες διαπραγματευτικές μορφές :

- Αντιπαραθετικού χαρακτήρα.

Στην κατηγορία αυτή, περιλαμβάνονται οι επιμέρους μορφές «κερδίζω-χάνεις» ή «win-lose» καταστάσεις, «χάνω-χάνεις» ή «lose-lose» και τέλος «μη επίτευξη συμφωνίας», ή «no agreement».

Παραδοσιακά, η προσέγγιση και θεώρηση της συνεργατικής επιχειρηματικής επικοινωνίας του τύπου win-lose, δέσποζε στο χώρο προμηθευτικών αγορών κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, αλλά και στο μεγαλύτερο μέρος της ακόλουθης κατάστασης της περιόδου της μετα-βιομηχανικής επανάστασης. Η προσέγγιση των συμβαλλόμενων μερών κάτω από το πρίσμα και την οπτική αυτού του είδους των συναλλαγών, διαποτιζόταν από την αρχή του να είσαι ο "νικητής". Η έννοια της νίκης υποδηλώνει υποσυνείδητα, τη διεξαγωγή κάποιου είδους «μάχης», αντιπαράθεσης. Σημαίνει ταυτόχρονα, ότι θα πρέπει αναγκαστικά κάποια πλευρά να επικρατεί ενός αντιπάλου σε ένα θέατρο επιχειρήσεων, που παραπέμπει εννοιολογικά στη διεξαγωγή όχι οικονομικών διεργασιών, αλλά στρατιωτικών επιχειρήσεων, όπου η άλλη συμβαλλόμενη πλευρά οφείλει να ηττηθεί. Κατά το ελάχιστο δε, θα πρέπει να επιτευχθούν επ' ωφελεία του κραταιού, περισσότερα από αυτά που ήταν σε ρίσκο.

Αυτή η απολύτως ανταγωνιστική προσέγγιση της φύσης και της αποστολής των διαπραγματευτικών διαδικασιών, σήμαινε ότι, προκειμένου να επιτύχει κάποιος τους στόχους του, η αντισυμβαλλόμενη πλευρά θα έπρεπε απλά να μην έχει καταφέρει απολύτως κανέναν από τους αντίστοιχους δικούς της, ή τουλάχιστον να έχει αποκομίσει περιοριστικά ότι προς την άλλη πλευρά ήταν έως και αδιάφορο. Αυτός ο τύπος διαπραγμάτευσης, μπορεί να παράγει πολλές φορές σημαντικά και καίρια για τα εκάστοτε οικονομικά συμφέροντα αποτελέσματα, ωστόσο σύμφωνα με τη σύγχρονη θεώρηση της επιστήμης των διαπραγματεύσεων, ο χαρακτήρας τους δεν μπορεί παρά να είναι χρονικά βραχυπρόθεσμος.

Για τις δύο άλλες επιμέρους καταστάσεις, όπου εκ του αποτελέσματος χαρακτηρίζονται ως "lose-lose" και "no agreement", δεν μπορεί παρά να αναφερθεί το Αμερικάνικο ρητό ότι «ο χρόνος είναι χρήμα». Και ότι και στις δύο περιπτώσεις αυτές, χρόνος και προσπάθεια επενδύθηκαν και κατασπαταλήθηκαν, χωρίς να είναι δυνατόν να γίνει εκμετάλλευση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν εμφανώς, ή παρέμειναν ελλοχεύουσες για μελλοντική ανακάλυψη.

- Συνεργατικού χαρακτήρα.

Στην κατηγορία αυτή, περιλαμβάνονται οι διαπραγματευτικές διαδικασίες «κερδίζω-κερδίζεις» ή "win-win" καταστάσεων, που απολαμβάνουν της εμπειριστατωμένης έρευνας της ακαδημαϊκής διεθνούς κοινότητας, αλλά και της προσοχής των real-life practitioners, κυρίως μετά την δεκαετία του 1970 στις πρωτοπόρους ΗΠΑ αλλά και με γεωμετρική πρόοδο να αναπτύσσεται το ενδιαφέρον και στον υπόλοιπο

ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μετά τη δεκαετία 1980. Μέσα από τέτοιου είδους καταστάσεις, προωθείται η αντίληψη ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, σε διαπραγματεύσεις αγορών στον Προμηθευτικό κύκλο, μπορούν να αποκομίσουν οφέλη και κέρδη, όταν ανοίγουν οι χρονικοί ορίζοντες που οριοθετούν στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς και περιορίζεται η κοντόφθαλμη επιδίωξη βραχυπρόθεσμων στόχων, στο σύγχρονο πεδίο της άνευ συνόρων παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Κατά συνέπεια, η οικοδόμηση υγιών και μακροπρόθεσμων συνεργασιών μεταξύ αγοραστή και πωλητή είναι ο απώτερος σκοπός των συνεργατικού τύπου διαπραγματευτικών μορφών στις συμβάσεις προμήθειας υλικών και αγαθών. Μέσα από αυτήν την επιδίωξη, επιτυγχάνεται η μεταστροφή του προσανατολισμού των σύγχρονων εταιρειών ανεξαρτήτως μεγέθους, από την παραδοσιακά βασισμένη στο οικονομικό κόστος σχέση μεταξύ αγοραστή και πωλητή, προς την κατεύθυνση συνεταιρικών σχέσεων που θα βασίζονται στο συνολικό κόστος, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία, την εφευρετικότητα και την ποιότητα. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μετάλλαξης είναι δυνατόν συνοπτικά να παρουσιαστούν ως ακολούθως :

- (1) Ανθεκτικές σχέσεις συνεργασίας και συνεταιρισμού.
- (2) Βελτιστοποιημένη απόδοση του προμηθευτή.
- (3) Ανεπτυγμένη επικοινωνία.
- (4) Διαρκώς αυξανόμενη γνώση των προϊόντων και μεθόδων.
- (5) Επαυξανόμενα αισθήματα εμπιστοσύνης.
- (6) Περιορισμός των παραδοσιακών συνεργασιών αντιπαραθετικού χαρακτήρα.

Ακριβώς αυτή η διαφοροποίηση, μεταξύ των παραπάνω μορφών διαπραγματεύσεων, σε ότι αφορά τη φύση και τη δομή που προσλαμβάνουν, αλλά κυρίως το συνεπακολουθούμενο τους αποτέλεσμα κάθε φορά και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν στη επιχειρηματική συνεργασία, αποτέλεσαν το ερέθισμα για την εκπόνηση της εργασίας αυτής. Το βραχυπρόθεσμο έναντι του μακροπρόθεσμου των αποτελεσμάτων μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας δηλαδή, αποτελεί και τον ουσιαστικό στόχο έρευνας της παρούσας μελέτης. Στο στόχο αυτό, περισσότερο διεισδυτικά, προσδίδεται η έννοια του ερωτήματος αποδοχής των παραπάνω κατηγοριών αποτελεσμάτων, ως τετελεσμένης στην συνήθη πρακτική έκβασης, σε αντιπαράθεση με τον χαρακτηρισμό των αποτελεσμάτων αυτών ως πρόκληση για τη διερεύνηση των προοπτικών βελτίωσης των σχέσεων αγοραστή και πωλητή, στο βάθος του χρόνου. Κατά πόσο δηλαδή, μπορούν να

αποτελέσουν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες στον κύκλο των προμηθειών, εργαλείο στα χέρια επιτηδευμένων και εξειδικευμένων επαγγελματιών, με σκοπό την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

3.2 Σκοπός εκπόνησης της εργασίας

Σκοπός εκπόνησης της παρούσας εργασίας είναι να επιτευχθεί μέσα από τη μεθοδολογία οικοδόμησής της η καταγραφή μεθόδων, τακτικών και εν τέλει στρατηγικών επί των οποίων μπορεί να «πατήσει» μια διαπραγματευτική διαδικασία. Να καταγραφούν οι θεωρητικοί, αλλά και οι πρακτικοί τρόποι προσέγγισης της έννοιας των διαπραγματευτικών τεχνικών, όπως αυτοί αναπτύσσονται ή δύνανται να αναπτυχθούν μέσα στην αλυσίδα της αγοραστικής διαδικασίας.

Να αξιολογηθούν εν συνεχεία, οι καταγεγραμμένοι τρόποι προσέγγισης, ως προς το σύνολο των δυνητικών αποτελεσμάτων που μπορούν να φέρουν.

Να αναλυθούν οι ευκαιρίες που μπορούν να παρουσιαστούν μέσα από την υιοθέτηση των αντίστοιχων πρακτικών, χωρίς να παραβλεφθούν οι παράγοντες επηρεασμού του εκβατικού αποτελέσματος, είτε προς την θετική κατεύθυνση της επιτυχίας και της προόδου, είτε αντίθετα προς την κατεύθυνση της αρνητικής προόδου και της αποτυχημένης επιχειρηματικής συνεργατικής επικοινωνίας.

Να διαπιστωθούν οι δυνατότητες, που μπορούν να τύχουν της ανάλογης εκμετάλλευσης, όταν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες αποτελούν για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, μεγάλου είτε μικρού οικονομικού μεγέθους, εργαλείο όχι μόνο για την επίτευξη πρόσκαιρων και ευκαιριακών στόχων, αλλά και δίοδος κατευθυνόμενη καταλυτικά στη βελτίωση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ «αγοραστή» και «πωλητή».

Τέλος, το πόνημα αυτό φιλοδοξεί να αποτελέσει μια επιπλέον στις ήδη υπάρχουσες, εργασία υποβοήθησης του έργου ενδιαφερομένων στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων, όπως αυτές εφαρμόζονται ή μπορούν να εφαρμοστούν μέσα στην αλυσίδα των αγοραστικών διαδικασιών. Επιπλέον, φιλοδοξεί να αποτελέσει έναν ακόμη ενισχυτικό παράγοντα στα παρακάτω :

(1) Στο να αποτελέσει ερέθισμα για την επανεξέταση των υφισταμένων οργανωτικών δομών μέσα στην ιεραρχία εταιρειών ιδιωτικού αλλά και δημοσίου δικαίου, όπως αυτές διαρθρώνονται για να εκπληρώσουν τις εκάστοτε διαπραγματευτικές αποστολές, στον Ελληνικό χώρο αλλά και στο εξωτερικό.

(2) Στην επιλογή εκ μέρους των στελεχών δημόσιων και ιδιωτικών εταιρειών, εφαρμογής τέτοιων τεχνικών και μεθόδων, αλλά και στη επιλογή τέτοιων στρατηγικών

στόχων, που να είναι ευκόλως διακριτή η θεώρηση ότι πράγματι οι διαπραγματεύσεις μπορούν να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές συνεργασίες, όταν σε αυτές προσδίδεται το απαιτούμενο βάθος χρόνου.

3.3 Το ενδιαφέρον του θέματος

Γενικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι διαπραγματεύσεις μπορούν να εμφανιστούν στην εργασιακή μας καθημερινότητα, κωδικοποιημένα υπό τις παρακάτω δύο κύριες μορφές. Τις διαπραγματεύσεις αντιπαραθετικού χαρακτήρα και τις διαπραγματεύσεις συνεργατικού χαρακτήρα.

Στις αντιπαραθετικού τύπου διαπραγματεύσεις, αλλιώς αναφερόμενες ως «win-lose» καταστάσεις, είναι διάχυτη η πεποίθηση ότι από τα συμβαλλόμενα μέρη, κάποιος θα εξέλθει νικητής και κάποιος ηττημένος από την εκάστοτε αίθουσα συσκέψεων. Έτσι, οι εμπλεκόμενες πλευρές παρουσιάζονται μέσα στις διαδικασίες αυτές προσκολλημένες σε θέσεις και απόψεις, προσδίδοντας την οπτική του αντίπαλου στον εκάστοτε εταίρο. Επαγόμενα, είναι ευκόλως αντιληπτό ότι μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον αναπτύσσονται μέθοδοι και τακτικές που στοχεύουν στην εξουδετέρωση του αντίπαλου, όπως θα διαπιστώσουμε και παρακάτω. Οι μέθοδοι και οι πρακτικές υποστήριξης της στρατηγικής αυτής, ποικίλουν κάθε φορά, υποδεικνύονται δε από έναν αριθμό παραμέτρων, οι οποίες θα αναλυθούν σε άλλο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Αντίθετα στις συνεργατικού τύπου διαπραγματεύσεις, αλλιώς αναφερόμενες ως «win-win» καταστάσεις, τα πράγματα διαφοροποιούνται. Στην περίπτωση αυτή, πρόδηλα μπορούμε να αντιληφθούμε, ότι η εστίαση των εμπλεκόμενων πλευρών, συγκεντρώνεται στην ουσία των θεμάτων που έχουν επισημανθεί και καταγραφεί από τους συμμετέχοντες. Έχουν ήδη από το στάδιο της προετοιμασίας αναγνωριστεί τα σημεία ενδιαφέροντος του καθενός, αυτά δηλαδή που εξαρχής του υπέδειξαν την αναγκαιότητα να προσέλθει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Στις καταστάσεις αυτές, τα δύο (ή περισσότερα) μέρη, παρουσιάζονται να δείχνουν προσήλωση στην επίλυση των εκκρεμών ζητημάτων του οικείου ενδιαφέροντος, μέσα από το πρίσμα της συνεργασίας και της ενεργούς συμμετοχής στις ανησυχίες, τις ιδέες και τις προσδοκίες του συνεργάτη. Δεν επιδιώκεται κατά συνέπεια η ήττα ή η νίκη κανενός. Ομοίως, οι αντίστοιχα εφαρμοζόμενες μέθοδοι και πρακτικές υποστήριξης της στρατηγικής αυτής, ποικίλουν κάθε φορά και υποδεικνύονται εξίσου, από έναν αριθμό παραμέτρων, οι οποίες θα αναλυθούν σε άλλο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Χαρακτηριστικά, μπορεί να παρατεθεί στο σημείο αυτό, το λεχθέν από τον Joseph Joubert, το οποίο συνοπτικά σκιαγραφεί την όλη θεώρηση των συνεργατικού τύπου διαπραγματεύσεων, μέσα από τις ακόλουθες λέξεις.

«Το κέρδος, όχι η νίκη, πρέπει να είναι ο σκοπός μιας διαπραγμάτευσης ή συζήτησης».

«Gain, no victory ought to be the purpose of a negotiation or a discussion».

Οι δύο αυτές – ας επιτραπεί η έκφραση – πολιτικές που προαναφέρθηκαν, είναι που προκάλεσαν το ενδιαφέρον για την προσέγγιση, του υπό εξέταση θέματος της παρούσας εργασίας. Όχι από καθαρά ενδιαφέρον ως προς την ενδελεχή και εμπειριστατωμένη - επιστημονικά - προσέγγιση της φυσιολογίας τους (απόπειρα που θα μας κινούσε σε μια πεπατημένη που έχει αναλυθεί πολλάκις στο παρελθόν), αλλά κυρίως ως προς τη συμπτωματολογία τους. Δηλαδή, σε ότι αφορά τα αποτελέσματα της εμφάνισής τους και πως αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις, κάθε φορά, των εμπλεκομένων μερών.

3.4 Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η εργασία

Το παρόν πόνημα είναι δομημένο σε τρεις άξονες, εν συνεχεία ευθυγραμμισμένους, στους οποίους και στηρίχθηκε, προκειμένου να εξαχθούν τα απαραίτητα στοιχειοθετημένα συμπεράσματα.

Βάση της αποτελεί η ήδη υπάρχουσα καταγεγραμμένη γνώση, με την μορφή που αυτή παρατίθεται στο υποψήφιο ερευνητικό κοινό, δηλαδή Ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία, καθώς και η κατά καιρούς δημοσιευμένη αρθρογραφία στον έντυπο αλλά και στον ηλεκτρονικό τύπο (π.χ διαδίκτυο). Στην έρευνα αυτή, επιδιώχθηκε να εντοπιστούν θεωρητικοί πυλώνες που θεμελιώνουν τις αρχές που διέπουν την επιστήμη των διαπραγματεύσεων στα πλαίσια της αγοραστικής αλυσίδας. Η κατανόηση των θεωρητικών βάσεων και των θεμελιωδών αρχών που εντοπίστηκαν, οφείλεται να κατατεθεί στο σημείο αυτό ότι, απομονωμένα μπορούν αβίαστα να υποστηριχθούν από την κοινή λογική. Ωστόσο σε συνδυασμό, αποτελεί ένα ίσως και εξεζητημένου βαθμού δυσκολίας εγχείρημα, το να κατανοηθούν και πολύ δε περισσότερο να αποκωδικοποιηθούν και να τυποποιηθούν σε μία τεκμαρτή παγκόσμια «χάρτα» διαπραγματευτικών συμπεριφορών, επί κοινά αποδεκτής θεωρητικής πλατφόρμας, για όλον τον επιχειρηματικό διαπολιτισμικό κόσμο.

Επί των βάσεων αυτών, στηρίχθηκε η επιμέρους ανάλυση των κατά περίπτωση εμφανιζομένων αποτελεσμάτων, είτε αρνητικών για την πρόοδο και επίτευξη των επιχειρηματικών μας στόχων, είτε συνηγορηματικά προς την καταξίωσή του επαγγελματία σύγχρονου διαπραγματευτή μέσα από την υιοθέτηση νέων αντιλήψεων.

Ο εμπλουτισμός των θεωρητικών αναλύσεων επιδιώχθηκε να στοιχειοθετηθεί από την έρευνα στους χώρους καταξιωμένων στον Ελληνικό χώρο επιχειρήσεων. Τα πληροφοριακά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, εν συνεχεία επεξεργάστηκαν προκειμένου να αντληθούν αξιοποιήσιμες γνώσεις μέσα από το πεδίο της καθημερινής πρακτικής και να αποκτηθεί πληρέστερη και εποπτική εικόνα, που να αντικατοπτρίζει το πώς η σύγχρονη επιχείρηση θεωρεί τις διαπραγματευτικές διαδικασίες, τι προοπτική τις προσδίδει, τι ρόλους τις απονέμει και ποιες εν τέλει είναι οι φιλοδοξίες και οι προσδοκίες της επιχείρησης από αυτές.

Τα συμπεράσματα είναι ευλόγως, η κατάληξη της εργασίας αυτής, στα οποία και αποδόθηκε η μορφή τεκμηριωμένων διαπιστώσεων αφενός, αλλά και δυνητικά στο μέλλον αξιοποιήσιμων προτάσεων, για το ενδιαφερόμενο στέλεχος του πεδίου των επιχειρήσεων αλλά και έπ' ωφελεία του μελλοντικού ερευνητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

4.1 Βιβλιογραφία

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων προμηθειών, αλλά και εν γένει γύρω από την επιστήμη της διαπραγμάτευσης σε όλες τις μορφές της (πχ. Πολιτικές, εθνικές, συμβάσεων εργασίας και άλλες), διαπιστώνεται ότι διακρίνονται εξ αρχής σε δύο κύριες κατηγορίες, αναλόγως του τρόπου προσέγγισης αυτής. Έτσι, αφενός παρατίθεται η βιβλιογραφία που στηρίζεται στη θεωρητική προσέγγιση και η βιβλιογραφία που στηρίζεται στην εμπειρική προσέγγιση.

Η θεωρητική προσέγγιση, αντλεί τις πηγές της μέσα από ακαδημαϊκούς κύκλους του εξωτερικού, από Πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα. Αυτά, ως επί το πλείστον, επιδίδονται στην πειραματική εφαρμογή τυπικά αποδεκτών προσεγγίσεων, την ανάλυση των στοιχείων και παρατηρήσεων που παράγουν πειραματικά εργαστήρια με την βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας και ανεπτυγμένων μαθηματικών, μέσα από επιχειρηματικά

virtual-reality's παίγνια και theories games και την εισαγωγή και προώθηση για περαιτέρω έρευνα, καινοτόμων θεωριών.

Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία που στηρίζεται στην εμπειρική προσέγγιση, παραθέτει την οπτική του επαγγελματία (practitioner). Ειδικά τα χρόνια που ακολούθησαν την δεκαετία του 1980, με κύρια πηγή προέλευσης τις ΗΠΑ, άνησε και εμπλουτίστηκε η κατηγορία αυτή, από επαγγελματίες του είδους (master negotiators), οι οποίοι εστίασαν στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων των προμηθειών, από μια άλλης οπτικής γωνίας θεώρηση. Αυτή η θεώρηση υποστηρίχθηκε από τις αποκαλούμενες, επαγωγικές και συμπερασματικές αιτιολογήσεις. Δηλαδή, έχοντας κατά νου συγκεκριμένες εμπειρικές πραγματικές καταστάσεις και το εκβατικό τους αποτέλεσμα, ανάδρομα επιχειρούν να τυποποιήσουν επαγωγικά, τα αίτια και τις πιθανότητες στατιστικά παρουσίασης της μιας ή της άλλης κατάληξης σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Στην κατηγορία βέβαια αυτή, συγκαταλέγεται και η μερίδα της βιβλιογραφίας αυτής, η οποία επιδίδεται στην καταγραφή «αλάνθαστων» τακτικών και στρατηγικών, όπως και σε τίτλους του τύπου «Οι δώδεκα εντολές του καλού διαπραγματευτή».

4.2 Ορισμοί

Όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, ο πλουραλισμός των ιδεών και των απόψεων που έχουν θεωρητικοποιηθεί, είναι ένα γεγονός που μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί από τον οποιονδήποτε ερευνητή αποφασίσει να ενασχοληθεί με το αντικείμενο των αγοραστικών διαπραγματευτικών διαδικασιών. Δεν θα μπορούσε έτσι να είναι διαφορετικά και από την αφετηρία του προσδιορισμού της ίδιας της έννοιας, αυτής καθ' αυτής των διαπραγματεύσεων.

Έτσι, ικανός αριθμός ορισμού της έννοιας αυτής, μπορεί να εντοπιστεί στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και κάποιες από αυτές, σταχυολογημένες μέσα από τις αρχές που διέπουν τις διάφορες «σχολές» που διακρίνονται στο χώρο, κρίθηκε ότι θα συνέδραμαν στην ανάλυσή μας, στην προσπάθειά μας αρχικά να εμβαθύνουμε και να κατανοήσουμε τη φύση των διαπραγματεύσεων. Ενδεικτικά, παρατίθενται οι παρακάτω :

«Είναι η διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη, αποφασίζουν το κάθε ένα τι θα δώσουν και τι θα πάρουν, σε μια μεταξύ τους ανταλλαγή.»

«Είναι η περίπτωση όπου ένας ή περισσότεροι εκπρόσωποι μιας ή περισσότερων πλευρών, αλληλεπιδρούν σε μια έκδηλη προσπάθεια να καταλήξουν σε κοινά αποδεκτή θέση, επί ενός ή περισσότερων επίμαχων θεμάτων στα οποία επιθυμούν να συμφωνήσουν.»

«Κάθε μορφής προφορικής επικοινωνίας κατά την οποία οι συμμετέχοντες αναζητούν να εκμεταλλευθούν τα σχετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους και τις ανάγκες τους, προκειμένου να επιτύχουν τους ρητούς ή συνεπαγόμενους στόχους, μέσα από κυρίαρχο σκοπό που είναι η αναζήτηση επίλυσης προβλημάτων, τα οποία είναι εμπόδια στην επίτευξη συμφωνίας.»

«Πιθανώς, η καλύτερη ευκαιρία για τον αγοραστή και τον πωλητή, να επαυξήσει τα εταιρικά του κέρδη και να αποκτήσει αναγνώριση».

Μετά από στοιχειώδη εξέταση των παραπάνω παρατιθέμενων ορισμών, δεν είναι δύσκολο να αποκαλύψουμε κοινά συστατικά στοιχεία που τους διέπουν. Έτσι, τέτοια είναι:

- Η προϋπόθεση συμμετοχής ανθρώπων.
- Η προσπάθεια για επικοινωνία μεταξύ τους.
- Μια εν εξελίξει διαδικασία.
- Η επιθυμία για την εκπλήρωση στόχων.
- Η ανταλλαγή.

Οι διαπραγματεύσεις επίσης, διακρίνονται για την απλότητα ή την σύνθεση της φύσης τους. Έτσι, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε απλές και σύνθετες, ή υπερσύνθετες διαπραγματεύσεις, όπως παρακάτω :

<u>ΑΠΛΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</u>	<u>ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</u>
ΠΑΡΟΝΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ (one-shot)	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ (long-run)
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΝΤΩΝ
ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	ΠΟΙΚΙΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Από την ανάλυση του πίνακα 1, προκύπτει ότι οι περιπτώσεις των απλών διαπραγματεύσεων συμβάσεων προμήθειας, διακρίνονται από περιορισμένη ανάπτυξή τους ως διαδικασίες στο χρόνο και χωρίς επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα συνήθως, μικρό αριθμό συμμετασχόντων και κίνητρα που υποκινούνται από στοιχειώδη ανάγκες και συμφέροντα. Αντιθέτως, η περίπτωση των σύνθετων διαπραγματευτικών διαδικασιών, ενέχει την έννοια του βάθους χρόνου για την ολοκλήρωση ή επαναληπτικότητα των διεργασιών, πολυδιάστατες ομάδες διαπραγματευτών με ατομικά διαφοροποιημένη επιστημονική εξειδίκευση, καθώς και κίνητρα για την ικανοποίηση συμφερόντων που δεν είναι απλή η αναγνώριση και κατανόησή τους.

Στόχοι μιας διαπραγμάτευσης συμβάσεων προμήθειας υλικών ή αγαθών, θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί, ότι μπορούν να αποτελέσουν ένας αριθμός διάφορων προσεκτικά επιλεγμένων αντικειμενικών σκοπών. Μπορεί δηλαδή να αναγνωριστεί πολλαπλότητα και ποικιλία στόχων, ανάμεσα σε δύο και περισσότερα διαπραγματευτικά μέρη. Τέτοιοι στόχοι θα μπορούσαν ενδεικτικά να είναι :

- Το κόστος (προμήθειας, μεταφορικών, ασφάλιστρων, κ.α).
- Τα χρονοδιαγράμματα.
- Ειδικές απαιτήσεις τεχνικών προδιαγραφών.
- Όροι πληρωμών.
- Τρόποι παράδοσης υλικών.
- Η μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Τρόποι υπολογισμού αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού.
- Τρόποι εκτίμησης της απόδοσης και μέτρησης προόδου εργασιών.
- Συνδυασμός των παραπάνω, σε ομαδοποιήσεις “πακέτων” στόχων.

Οι στόχοι επίσης, ως προς τη σύμπτωση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, τη διαβάθμισή τους και την φύση των αντικειμενικών σκοπών, μπορούν στη γενικότητά τους να κατηγοριοποιηθούν, όπως φαίνεται και ακολούθως, στον πίνακα 2.

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΟΧΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ</u>	
ΚΟΙΝΟΙ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ
ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΙΜΟΙ	ΜΗ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΙΜΟΙ
ΕΠΑΥΞΗΣΗΣ ΟΦΕΛΟΥΣ	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ/ΟΙΚΟΔΟΜΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Επίσης χαρακτηριστικό του αντικειμένου των διαπραγματεύσεων, είναι πέραν του ευρέος πλουραλισμού θεωρητικών απόψεων, η αντιγνωμία μερικές φορές που διακρίνει τις απόψεις αυτές και οι οποίες έρχονται πολλές φορές να αλληλοαναιρεθούν ακόμα, ως ένδειξη και απόδειξη του γεγονότος, ότι δεν υφίστανται παγιωμένες αρχές, αλάνθαστες τακτικές και προκαθορισμένες συνταγές επιτυχίας. Επίσης, δεν υπάρχουν «βίβλοι» που να περιέχουν βασικές εντολές, οι οποίες αφού τις αποστηθίσει κάποιος, μεταμορφώνεται σε εξειδικευμένο επαγγελματία, απόλυτα επιτυχημένο, ούτε μνημόνια που να κωδικοποιούν τρόπους συμπεριφοράς ως εισιτήριο για την επαγγελματική καταξίωση. Το γεγονός αυτό, συνδράμει αφ' εαυτού στην ελκυστικότητα του αντικειμένου των διαπραγματεύσεων.

4.3 Τα στάδια της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων

Εφόσον, νωρίτερα διαπιστώσαμε ως βασικό συστατικό και προϋπόθεση για την ύπαρξη της έννοιας των διαπραγματεύσεων, την εξέλιξη κάποιας μορφής διαδικασίας, είναι λογικοφανές να εκτιμηθεί ότι ως διαδικασία, θα πρέπει να υπάρχουν κάποιας μορφής στάδια που να την οριοθετούν, όπως η αρχή, το τέλος και τα όποια ενδιάμεσα παρεμβαλλόμενα επιμέρους τμήματα αυτής. Αυτά τα στάδια, όπως καταγράφονται και στο πλείστο της διατιθέμενης βιβλιογραφίας είναι τα ακόλουθα :

- Το προ-διαπραγματευτικό στάδιο :

Προετοιμασία. Στη φάση αυτή, η οποία θεωρείται ως το θεμέλιο της εν δυνάμει επιτυχίας, συμπεριλαμβάνονται ένας μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων, κυρίως ενδο-εταιρικών. Αυτές είναι :

(1) Η αναγνώριση και κατανόηση των αναγκών που υπαγορεύουν τα συμφέροντα.

(2) Ενδεδειγμένη προετοιμασία, καταγραφή και μελέτη στοιχείων, γεγονότων, στατιστικών, διαδικασιών που θα ανακύψουν ως εργαλεία πειθούς, αλλά και αναχαίτισης.

(3) Η αναγνώριση των στόχων που θα επιδιωχθούν από τη διαδικασία, όπως επίσης και αντίστοιχα, οι πιθανοί στόχοι της άλλης πλευράς. Εξέταση της δυνατότητας ομαδοποίησης των στόχων αυτών, υπό μορφή «πακέτων» επιδιώξεων, που συναπαρτούνται από ομοειδείς στόχους, ή στόχους που μπορούν να συμψηφιστούν.

(4) Αν και είναι ευρέως αποδεκτό το ρητό «τα πάντα είναι διαπραγματεύσιμα», δεν θα λείψουν ποτέ θέματα μέσα σε μια διαπραγματευτική διαδικασία τα οποία να μην επιδέχονται διαπραγμάτευση. Θα πρέπει κατά συνέπεια, η προετοιμασία να εστιάζει στην καταγραφή θεμάτων που μπορούν να συζητηθούν και αυτών που θα πρέπει τεχνηέντως να αποφευχθούν, καθόσον θα επηρεάσουν τη βιωσιμότητα των επιδιωκόμενων στόχων μας, αλλά και την προώθηση των συμφερόντων μας.

(5) Η προτεραιοποίηση των στόχων αυτών, αναλόγως του βαθμού σπουδαιότητας ως προς την κατεύθυνση της υποβοήθησης επίτευξης και κατοχύρωσης των συμφερόντων. Τέτοια ιεραρχική βαθμολόγηση, επέρχεται με την κατηγοριοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων σε, απαιτηταίους, ευκαταίους και ανταλλάξιμους.

(6) Ο προκαθορισμός του σημείου «αναχαίτισης» (fall-back point), όπως καθορίζεται η όριος γραμμή, πέραν της οποίας κάθε περαιτέρω συναίνεση ή παραχώρηση θα αποτελέσει σαφή παραβίαση των όσων έχουμε τη δυνατότητα πραγματικά να διαπραγματευτούμε.

(7) Η ανάλυση και ο υπολογισμός του κόστους που θα επιφέρει η μη επίτευξη συμφωνίας. Επίσης ο καθορισμός, αυτού που στη διεθνή βιβλιογραφία ορίζεται ως BATNA, δηλαδή Best Alternative To a Negotiated Agreement, ή όπως θα το χαρακτηρίζαμε στην Ελληνική, καθορισμός της βέλτιστης εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση προς μια διαπραγματευθείσα συμφωνία.

(8) Ο σχεδιασμός και ο καθορισμός της στρατηγικής, ή του συνδυασμού στρατηγικών που θα υιοθετηθεί, κατά τη διαδικασία.

(9) Ο καθορισμός των τακτικών και μεθόδων (οι οποίες θα αναλυθούν εν συνεχεία) που θα εφαρμοσθούν, προκειμένου να υλοποιηθεί η ευρύτερη στρατηγική.

(10) Η συγκέντρωση του μέγιστου των πληροφοριών που αφορούν στο αντισυμβαλλόμενο μέρος και περαιτέρω ανάλυση αυτών. Κυρίως, οι πληροφορίες για το «αντίπαλο» μέρος, αφορούν στη φύση της διαπραγματευτικής ομάδας, στην εξασφάλιση συγκεκριμένων στοιχείων για το κάθε άτομο της ομάδας αυτής, στην αναγνώριση του ευρύτερου στυλ του διαπραγματευτικού προφίλ της ομάδας αυτής (Negotiating Style Profile, NSP), στο βαθμό αναγκαιότητας επίτευξης συμφωνίας. Επίσης, υψίστης σημασίας είναι η καταγραφή και η ανάλυση, των πιθανών επιδιώξεων του αντιπάλου, των αναγκών του και των επιθυμιών που εκτιμάται ότι θα προβάλλει.

(11) Η σαφή αντίληψη του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναγνωριστεί ο παράγοντας των χρονικών περιορισμών, όπως αυτοί εισβάλλουν καταλυτικά τις περισσότερες φορές στις διαδικασίες και να σχεδιαστεί αποτελεσματικά η στρατηγική επάνω στις βάσεις των υπόψη περιορισμών.

(12) Η επισταμένη ανάλυση των αναλογιών ισχύος και των επαγόμενων συσχετισμών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

(13) Η επιλογή του κατάλληλου τόπου, όπως επίσης και του κατάλληλου και πλέον ενδεδειγμένου χρόνου, όπου η συνάντηση ή συναντήσεις θα πρέπει να λάβουν χώρα.

(14) Η επιλογή του κατάλληλου εκπροσώπου ατόμου, ή της εκπροσώπου ομάδας ανθρώπων, που θα αναλάβει τη διεκπεραίωση των διαπραγματεύσεων.

(15) Η προσπάθεια προσομοίωσης σε “virtual reality” συνθήκες μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, πριν η επικείμενη πραγματική λάβει χώρα. Η πρακτική αυτή της εφαρμογής «dummy runs» ή αλλιώς δοκιμαστικής «πρόβας», στο προπαρασκευαστικό στάδιο, είναι μια συνήθης και προσφιλή τακτική, η οποία είναι σε

θέση να προσφέρει ποικίλα θετικά αποτελέσματα τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο, όσο και κατά την προπαρασκευαστική διαδικασία, πριν από την έκθεση των διαπραγματευτών στις πραγματικές διαπραγματευτικές συνθήκες με τα αντισυμβαλλόμενα μέρη. Κατά την εφαρμογή των «dummy runs», κάτω από εικονικές συνθήκες γίνεται προσέγγιση των όσων έχουν σχεδιαστεί, αναλυθεί και καταγραφεί στην παρούσα παράγραφο που αφορά στο προ-διαπραγματευτικό στάδιο, από την υποπαράγραφο 1 έως και 14.

Εισαγωγή. Είναι η φάση αυτή, πριν από το κυρίως διαπραγματευτικό στάδιο, όπου έχει πραγματοποιηθεί η έναρξη των επαφών αρχικής προσέγγισης και γνωριμίας των εκπροσώπων των εμπλεκόμενων μερών και η οποία χρησιμεύει κυρίως προς όφελος της οικοδόμησης ανθρώπινων σχέσεων. Το στάδιο αυτό πολλές φορές παρακάμπτεται ή αγνοείται από διαπραγματευτικές ομάδες, για ποικίλους κάθε φορά λόγους. Κυρίαρχο παράγοντα πολλές φορές, διαδραματίζει για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση της φάσης αυτής, η κουλτούρα προέλευσης των ομάδων ή μεμονωμένων εκπροσώπων εταιρειών και της κοινωνιολογικής τους καταβολής. Έτσι, διαφορετική σημασία προσδίδουν στην ανθρώπινη προσέγγιση των υποψήφιων αγοραστών οι Αμερικανοί, άλλη οι Δυτικο-Ευρωπαίοι, άλλη οι Ρώσοι και άλλοι οι Ασιάτες. Διάδοχα της φάσης αυτής και προ του κυρίως διαπραγματευτικού σταδίου, επέρχεται η φάση όπου γίνονται οι εναρκτήριες τοποθετήσεις των εμπλεκόμενων μερών, προβάλλονται σε γενικές γραμμές τα θέματα ενδιαφέροντος που οδήγησαν στην απόφαση διερεύνησης των δυνατοτήτων συνεργασίας και δίδεται μια εποπτική εικόνα των ανησυχιών και των επιδιώξεων που θα προβληθούν κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων.

- Το κυρίως διαπραγματευτικό στάδιο.

Στο στάδιο αυτό, έρχονται να εφαρμοσθούν οι :

(1) Στρατηγικές που έχουν προεπιλεγεί από το στάδιο της προετοιμασίας.

(2) Μέθοδοι και οι τεχνικές που θα υλοποιήσουν την ευρύτερη στρατηγική.

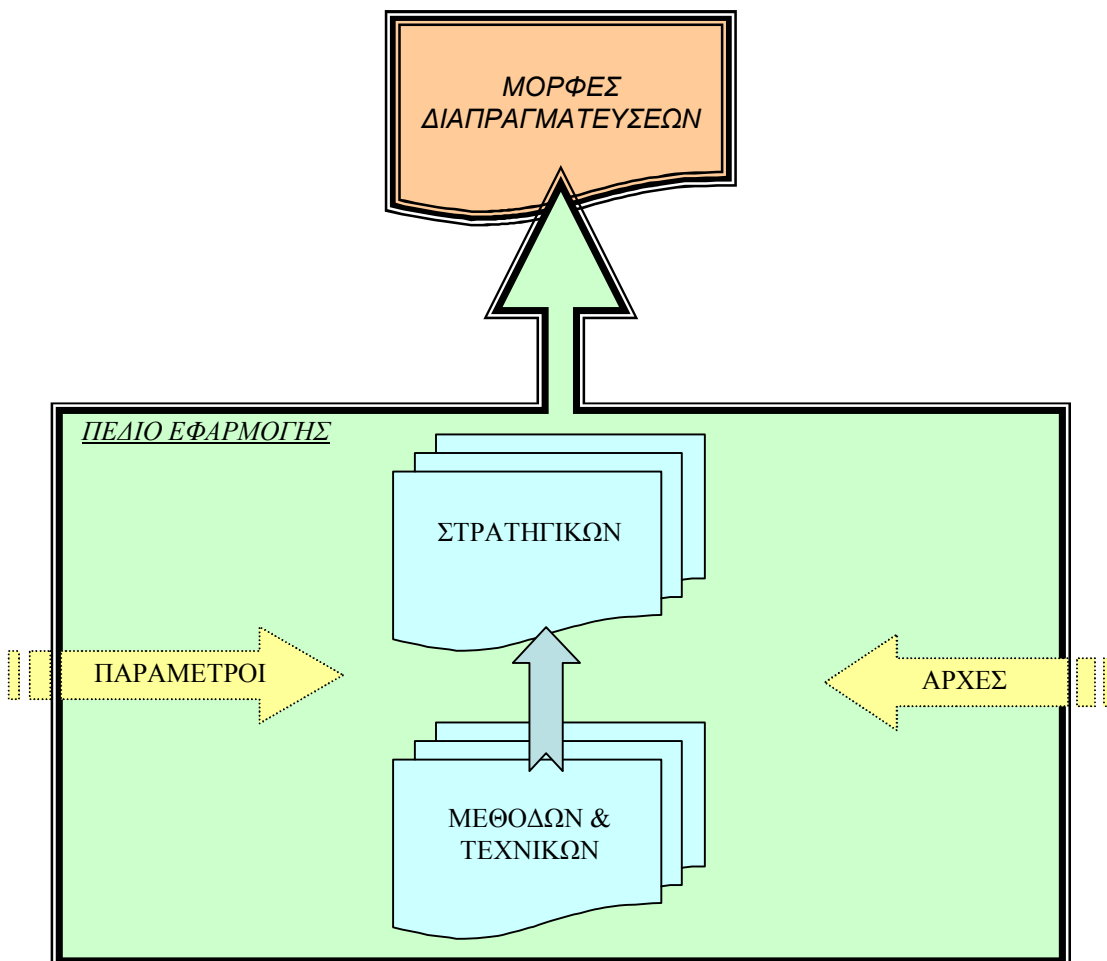
Τα δύο παραπάνω διακρίνονται μεταξύ τους ως προς τη γενικότερη φύση τους και το σκοπό που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Εν πρώτοις, η στρατηγική ή στρατηγικές, που θα αποφασισθεί από το στάδιο της προετοιμασίας να εφαρμοσθεί, θα χαρακτηρίσουν και τη μορφή που θα λάβουν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες. Εμπεριέχει δε, ως υποσύνολο

τις μεθόδους και τις τεχνικές. Η στρατηγική είναι η τέχνη της ανάπτυξης και χρήσης όλων των συνισταμένων αυτών, με σκοπό την επίτευξη του επιδιωκόμενου αντικειμενικού σκοπού και την παροχή της μέγιστης υποστήριξης της οικείας επιχειρηματικής πολιτικής, με σκοπό να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας και να μειωθούν αντίστοιχα οι πιθανότητες μη προβλεφθέντων απωλειών. Οι συνισταμένες που προαναφέρθηκαν, είναι οι ακόλουθες, οι οποίες απεικονίζονται και στην παρακάτω σχηματική παράσταση 1 :

Μέθοδοι και τεχνικές.

Παράμετροι, που υπεισέρχονται προκειμένου να επηρεάσουν καταλυτικά το σύνολο των διαδικασιών ως προς το τελικό τους αποτέλεσμα και που πρέπει να συνεκτιμούνται και να λαμβάνονται υπόψη.

Αρχές των διαπραγματεύσεων.



ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ 1

- Το στάδιο ολοκλήρωσης και κατακύρωσης μιας συμφωνίας, ή η διαπίστωση μη σύγκλισης σε αμοιβαία συμφωνημένη κατάσταση. Επίσης, οι επιμέρους στόχοι που απασχολούν τις διαπραγματευτικές ομάδες κατά το στάδιο της ολοκλήρωσης και σε περίπτωση επίτευξης συμφωνίας, είναι :

(1) Η αποτύπωση εγγράφως και με σαφήνεια της συμφωνίας που επιτεύχθηκε και των επιμέρους λεπτομερειών, με σκοπό την υπογραφή του τελικού κειμένου και την διανομή του μεταξύ των εμπλεκομένων μερών για τυχόν σχόλια.

(2) Προώθηση της συμφωνίας στους προϊσταμένους για απολογισμό πεπραγμένων.

(3) Εφαρμογή των συμφωνιών.

(4) Ανάπτυξη μηχανισμών παρακολούθησης υλοποίησης και αποδοτικότητας των συμφωνηθέντων, καθώς και μηχανισμών επίλυσης προβλημάτων που θα παρουσιαστούν κατά το στάδιο αυτό.

4.4 Μορφές διαπραγματεύσεων

Οι μορφές των διαπραγματευτικών μορφών που μπορούμε να συναντήσουμε, αναφέρθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, κατά την περιγραφή του ερευνητικού προβλήματος.

4.5 Στρατηγικές διαπραγματεύσεων

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι στρατηγικές που θα εφαρμοσθούν στις διαπραγματευτικές επαφές, έχουν σχεδιασθεί και αποφασισθεί από το προδιαπραγματευτικό στάδιο, κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας. Ουσιαστικά, είναι οι επιλογές που έχουμε προαποφασίσει και οι οποίες θα χαρακτηρίσουν εν γένει τη μορφή που θα λάβουν οι διαπραγματεύσεις μας.

- Φύση αποτελέσματος. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί εν πρώτοις, οφείλει να είναι εστιασμένη στο επιθυμητό αποτέλεσμα, στους στόχους που έχουν τεθεί κατά το στάδιο της προετοιμασίας και του σχεδιασμού. Ανάλογα λοιπόν, από τη γενική θεώρηση του ευκταίου αποτελέσματος, είτε προσδίδεται η αναμονή μακροπρόθεσμων οφελών

(Long Run επαφές), είτε η επίτευξη ευκαιριακών στόχων βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα (One Shot επαφές). Στην επιλογή κίνησης επί ενός από τους δύο αυτούς άξονες, που αποτελούν ενσυνείδητη επιχειρηματική επιλογή, θα πρέπει κατά αρχάς να εστιασθεί η στρατηγική που θα επιλεγθεί για ανάπτυξη.

- Συζήτηση. Υπάρχουν αναρίθμητα ήδη, κατηγορίες και μορφές συζητήσεων, αναλόγως του ύφους, της έντασης, της περιρρέουσας ατμόσφαιρας, του περιβάλλοντος, του επιπέδου πνευματικής καλλιέργειας και μόρφωσης. Οι συζητήσεις ωστόσο που θα πραγματοποιηθούν από ενάρξεως μέχρι και τη λήξη των διαπραγματευτικών διαδικασιών, θα πρέπει να είναι προσχεδιασμένες, προμελετημένες και σε σαφείς στόχους προσανατολισμένες, γιατί ακριβώς πραγματοποιούνται επειδή κάτι επιδιώκεται, ή κάτι πρέπει να αποφευχθεί.

- Συνεργασία. Η φύση και ο χαρακτήρας της συνεργασίας που θα επιδιωχθεί μέσα στις διαδικασίες, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την πρωτύτερα αναφερθείσα φύση του αποτελέσματος. Η σύνδεση αυτή έχει χαρακτήρα προσαρμογής του ενός επί του άλλου.

- Στερεά τοποθέτηση. Αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι στόχοι που υποδεικνύουν τα συμφέροντα και πέραν αυτού, ουδεμία ουσιαστική μετακίνηση δεν είναι εφικτή. Η σθεναρή αντίσταση, σε παρουσιαζόμενες εναλλακτικές, διαφοροποιήσεις, τροποποιήσεις και οτιδήποτε που δεν έχει προβλεφθεί, ή εκτιμάται ότι ενέχει οποιασδήποτε μορφής κινδύνους, διαποτίζει συμπεριφορές και πράξεις.

- «Παζάρεμα». Εννοιολογικά, η φράση αυτή παραπέμπει νοητικά σε δοσοληψίες υπαίθριων αγορών, κύρια δε όταν απευθυνόμαστε σε κοινό, όπου στις κοινωνίες προέλευσης τους, οι αγορές αυτές ανθούν. Η λέξη αυτή στους επαγγελματικούς κύκλους της επιχειρηματικής κοινωνίας, έχει χαρακτήρα πολλές φορές απαξιωτικό, καθώς και ενοχικά αντιεπαγγελματικό σε όποιον -ως πράξη- την εφαρμόζει. Κάνοντας όμως μια παραπομπή, προκειμένου να εξετάσουμε τη ίδια λέξη μεταφρασμένη στην Αγγλική γλώσσα αυτή τη φορά, ανακαλύπτουμε τη λέξη *bargaining*. Όπως αναλύεται υπό τύπο ορισμού σε λεξικό της αγγλικής, «*A bargain is an agreement, especially a formal business agreement, in which two people or groups agree what each of them will do, pay, or receive*», (Lingea Lexicon, 2002). Πέρα όμως από τον παραπάνω ξενόγλωσσο ορισμό που αναφέρθηκε, στην καθημερινή πρακτική του εξωτερικού αντίστοιχα δεν εντοπίζεται καμιά

απαξίωση της έννοιας αυτής, καθόσον δεν σημαίνει τίποτε παραπάνω από μια διαπραγματευτική στρατηγική. Μόνο που στην περίπτωση της στρατηγικής αυτής, ελλείπουν οι επιτηδευμένες τεχνικές που υιοθετούνται για την υλοποίησή της, οι δε στόχοι αυτής είναι μεμονωμένοι, υπερ-απλουστευμένοι ως προς την κατανόησή τους. Τέτοιες μορφές στρατηγικής σε διαπραγματευτικές διαδικασίες, εφαρμόζονται όταν πχ., κυρίαρχο θέμα προς συζήτηση είναι το οικονομικό κόστος αποκλειστικά, ή οι χρονικές προθεσμίες, ή οι τεχνικές προδιαγραφές. Το πλείστο όμως των περιπτώσεων όπου ανακύπτει η χρήση του παζαρέματος, όπως προαναφέρθηκε είναι η διαπραγμάτευση τιμής/κόστους.

- Συμβιβασμός. Η συμβιβαστική προσέγγιση του ύφους της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, εμπεριέχεται σαφώς στον κατάλογο των υπαρκτών στην πραγματική επαγγελματική ζωή πρακτικών. Προέρχεται, είτε από ελλιπή προετοιμασία κατά το προδιαπραγματευτικό στάδιο, είτε ως σαφή και ενσυνείδητη επιλογή αντιμετώπισης μεμονωμένων διαπραγματευτικών καταστάσεων, απομονωμένων στο χρόνο, καθόσον έτσι είναι δυνατόν να εξυπηρετούνται μακροπρόθεσμα οφέλη.

- Μεσολάβηση. Μπορεί να είναι μια συνήθης πρακτική στο στίβο των εθνικών, ή των πολιτικών διαπραγματεύσεων, ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές όπου γίνεται χρήση της επίκλησης ενός τρίτου μέρους, προκειμένου να επιτευχθούν δίκαιες και βιώσιμες λύσεις στον επιχειρηματικό στίβο.

- Σύνθεση διαπραγματευτικής ομάδας. Πέραν των στρατηγικών που είναι δυνατόν να επιλεγθούν και να υιοθετηθούν για την εφαρμογή τους σε μια διαπραγμάτευση, αποτελεί υψηλή στρατηγική, από το στάδιο της προετοιμασίας, ο τρόπος επιλογής του εκπροσώπου διαπραγματευτή ή αντιστοίχως της διαπραγματευτικής ομάδας και τα αντικειμενικά κριτήρια που στοιχίζουν την επιλογή αυτή. Η γνώση της διαπραγματευτικής επιστήμης σε βάθος, οι εμπειρίες, η επαγγελματική επάρκεια επί του διαπραγματευόμενου αντικειμένου, η προσωπικότητα, η ψυχροσύνθεση, τα ψυχικά χαρίσματα, το διαπραγματευτικό στυλ, η γνώση νομικών και οι ξένες γλώσσες, είναι μερικά από τα θεμελιώδη και βασικά αντικειμενικά κριτήρια που προαναφέρθηκαν.

- Συγκερασμός στρατηγικών. Ανακύπτει συχνότατα το φαινόμενο, κατά το οποίο στο στάδιο της προδιαπραγμάτευσης να αναζητείται η βέλτιστη στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοσθεί, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και εξυπηρετηθούν

τα επιδιωκόμενα συμφέροντα ενός μέρους. Στα πλαίσια όμως της σαφούς έλλειψης δογματισμού και αξιωματικής θεώρησης της διαπραγματευτικής διαδικασίας, από αρχής έως τέλους, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το δίλημμα στην επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής, ουσιαστικά δεν είναι υπαρκτό. Αντιθέτως αυτό που πρέπει να επιδιώκεται είναι ο συνδυασμός στρατηγικών, με τέτοιο τρόπο με μέθοδο που να βελτιστοποιεί τα όποια επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

4.6 Μέθοδοι & τεχνικές διαπραγματεύσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παρούσα εργασία, οι μέθοδοι και οι εφαρμοζόμενες πρακτικές, εμπεριέχονται ως μορφή υποσυνόλου μέσα στην/στις στρατηγική/ές που από το στάδιο της προετοιμασίας, έχει αποφασισθεί να εφαρμοσθούν. Η έννοια του υποσυνόλου, δεν αναφέρεται σε μαθηματικές αξίες, γίνεται όμως η επίκληση αυτή, προκειμένου να γίνει αντιληπτό, ότι οι μέθοδοι και οι πρακτικές που έχουν επινοηθεί στα πειραματικά εργαστήρια αλλά και στην καθημερινότητα, είναι απλά τα εργαλεία στα χέρια του επαγγελματία διαπραγματευτή, τα οποία χρησιμοποιεί για να οικοδομήσει την στρατηγική του. Ο τομέας αυτός μέσα στις διαπραγματευτικές διαδικασίες, είναι που κυριαρχεί ίσως στο πεδίο ενδιαφέροντος της εμπειρικής/εμπορικής βιβλιογραφίας που διατίθεται στο ευρύ κοινό. Σε αυτό το είδος της διατιθέμενης βιβλιογραφίας, δεσπόζουν οι αξιωματικές προτροπές και παραινέσεις, ή αντίστοιχα επισημαίνονται οι κίνδυνοι προς αποφυγή, τα οποία ωστόσο στο σύνολό τους τεκμηριώνονται από τις όποιες εμπειρίες έχουν αποκομισθεί από τον εκάστοτε συγγραφέα κατά τη σταδιοδρομία του ως διαπραγματευτής συμβάσεων αγορών. Παρόλο που το αντικείμενο αυτό, των μεθόδων και των τεχνικών που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν μέσα σε μια διαπραγμάτευση, ή συνίσταται να μην υιοθετηθούν αντίστοιχα, θα αποτελούσε αντικείμενο έρευνας μιας άλλης εργασίας, εκτιμάται ότι μια στοιχειώδης αναφορά στις κυριότερες από αυτές, θα προσδώσει εποπτική εικόνα της διάκρισης μεταξύ των μορφών, των στρατηγικών και των τεχνικών που δομούν τη διεργασία ως όλον της διαπραγμάτευσης.

- Ηρεμία και άνεση, πρέπει να διακρίνει τη συμπεριφορά του επαγγελματία διαπραγματευτή, καθ' όλη τη διάρκεια των διεργασιών και των επαφών με το αντισυμβαλλόμενο μέρος.

- Όχι βιασύνη. Αυτό βρίσκει εφαρμογή στο πως θα πρέπει να εκτιμούνται οι καταστάσεις, να αντιμετωπίζονται οι αντιδράσεις, να αφομοιώνονται λέξεις και εικόνες και τέλος και σημαντικότερο, να λαμβάνονται οι αποφάσεις.

- Παρατηρητικότητα. Η προσοχή των συμμετασχόντων πρέπει κάθε στιγμή να είναι πλήρως αφοσιωμένη, σε κάθε τι που συμβαίνει ή ακούγεται κατά τη συνδιάσκεψη που εξελίσσεται. Η δε καταγραφή όλων των παραπάνω είναι μια συνήθης και απαιτούμενη πρακτική.

- Συναισθήματα. Τα συναισθήματα του ανθρώπου, θετικά ή αρνητικά είναι αυτά που αποκρύπτονται κατά το δυσκολότερο τρόπο. Προδίδουν δε μέσα σε μια διαπραγματευτική συνάντηση, προθέσεις, διαφωνίες, αντιπάθεια, φιλικότητα κ.α. Η χρήση τους ως προς την ευδιάκριτη προβολή τους, ή την επισταμένη κάλυψή τους εκμεταλλεύονται αναλόγως με την περίπτωση οι πιο πεπειραμένοι διαπραγματευτές, σε συνάρτηση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

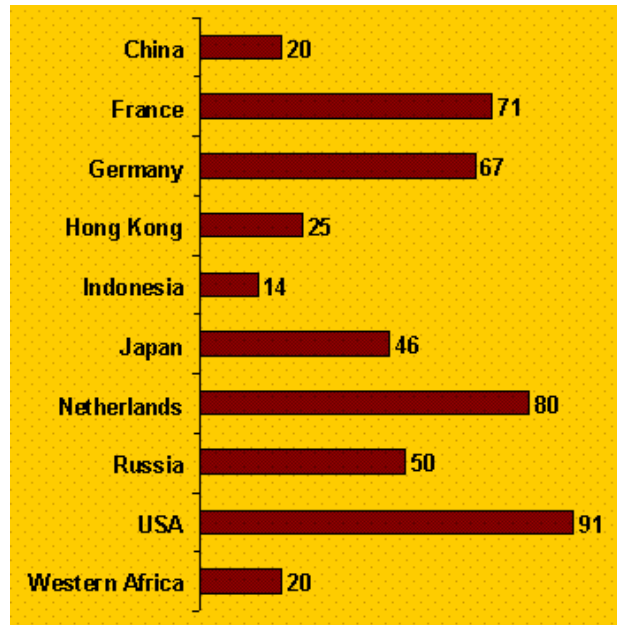
- Συστηματική εξέταση των θεμάτων. Επί του θέματος αυτού, υπάρχουν διαφορετικών ειδών προσεγγίσεις κάθε φορά, οι οποίες ωστόσο συναρτούνται κάθε φορά από τη φύση, την ποικιλία, τον αριθμό και τη συνάφεια των διαπραγματευόμενων θεμάτων. Κατά συνέπεια, υπάρχει η δυνατότητα να εξετάζεται αριθμός θεμάτων σε συμψηφισμό και θέματα απομονωμένα στην πορεία εξέλιξης των διεργασιών. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα, εξέτασης πρώτα των ζωτικότερων θεμάτων και εν συνεχεία των αντίστοιχων μικρότερης σημασίας. Μπορεί να επιλεγθεί να υπερπηδούνται τα σημεία προστριβής και η συζήτησή τους να αναβάλλεται στην πορεία του χρόνου, προς χάριν της απόκτησης ορμής και αισθήματος συνεργατικής επιτυχίας, ή η προσκόλληση στην συμφωνία εν σειρά και ένα προς ένα των αντικειμένων, για την αποφυγή αντιμετώπισης αδιεξόδων ελάχιστα προ της λήξης του διατιθέμενου χρόνου.

- Δημιουργία και εκμετάλλευση εναλλακτικών. Από τη φάση την προδιαπραγματευτική, στο στάδιο του σχεδιασμού και της προετοιμασίας, έχει καταγραφεί η αναγκαιότητα για δημιουργία, επίγνωση και διάθεση ποικίλων εναλλακτικών σεναρίων, που θα απέδιδαν στην προσπάθεια αμοιβαία πρόσφορων λύσεων για συμφωνία. Η προσπάθεια δεν παύει να είναι υπό πνευματική διεργασία και κατά τη διάρκεια όπου εξελίσσεται μια συνάντηση, καθόσον υπάρχει πλέον η δυνατότητα για εκμετάλλευση νέων

ιδεών και προτάσεων, που θα πηγάζουν από τον αντίστοιχο σχεδιασμό του δυνητικού συνεργάτη.

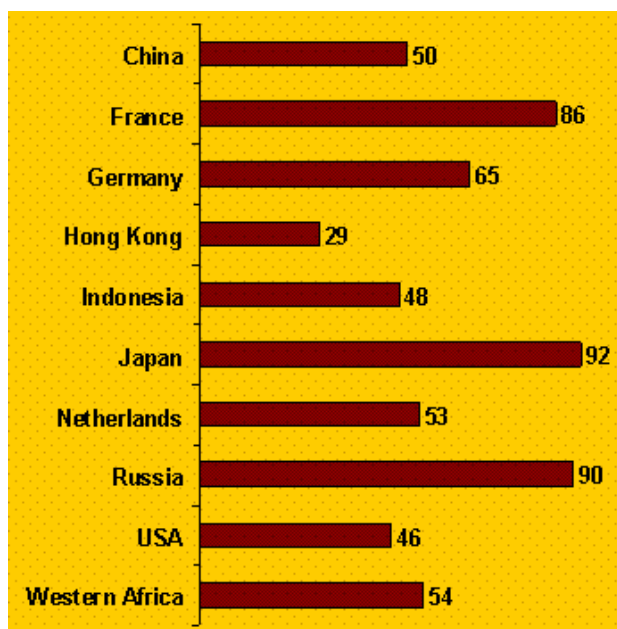
- Πολιτισμικές διαφορές. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ο Έλληνας διαπραγματευτής δεν μπορεί να εξαιρεθεί από ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην καριέρα του, για τη συνδιαλλαγή και τις δοσοληψίες με συνεργάτες εκτός συνόρων. Κατά συνέπεια, μια από τις βασικές ενέργειες από το στάδιο της προετοιμασίας, είναι η υποχρέωση για συλλογή πληροφοριών, όχι μόνο οικονομικού περιεχομένου, αλλά που να αφορούν τον υποψήφιο συνεργάτη αυτόν καθ' αυτόν σε θέματα κουλτούρας και κοινωνιολογικής προέλευσης. Όπως νωρίτερα προαναφέρθηκε, διαφορετικός είναι ο τρόπος που αναγκαιεί για την ανθρώπινη προσέγγιση του Ρώσου, του Ιάπωνα, του Αμερικάνου κλπ. Παρομοίως, μεγάλο μέρος συγγραμμάτων έχει αφιερωθεί στην ανάλυση και την εξερεύνηση δυναμικών στην προσέγγιση πολυ-πολιτισμικών συνεργασιών. Σε ένα από αυτά του Geert Hofstede (*Cultures and Organizations: Software of the Mind, 1997*), εντοπίστηκε μια ενδιαφέρουσα κοινωνιολογική μελέτη που αφορά συμπεριφορές 10 διαφορετικών λαών, σε θέματα που αφορούν συμπτωματολογία και αντιδράσεις που μπορούν να επηρεάσουν τους τρόπους διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πολύ περισσότερο δε κατά το στάδιο των διαπραγματευτικών διαδικασιών. Σε τέσσερα από αυτά θέματα, στο σημείο αυτό της εργασίας κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά, καθόσον όπως θα αποδειχθεί, αποτελούν ισχυρούς και καταλυτικότατους παράγοντες ενίσχυσης ή αναστολής των σχέσεων δύο ή περισσότερων δυνητικά υποτιθέμενων εταίρων, όπως ενός αγοραστή και ενός πωλητή.

(1) Ατομικισμός και Ομαδικότητα. Στον ακόλουθο πίνακα, εμφανίζονται με υψηλά ποσοστά, οι χώρες εκείνες όπου διαπιστώθηκε ότι ως κοινωνίες έχουν αναπτυγμένο σε μεγάλο βαθμό τον ατομικισμό και τον εγωκεντρισμό. Σε αντίθεση, με χαμηλά ποσοστά, παρουσιάζονται οι χώρες εκείνες που κοινωνιολογικά προωθούν την έννοια της συλλογικότητας και του πνεύματος συνεργασίας, από τα πρώιμα στάδια των πυρήνων τους (οικογένεια, εκπαιδευτικό σύστημα), μέχρι τα ύστερα (στίβος επαγγελματικών δραστηριοτήτων).



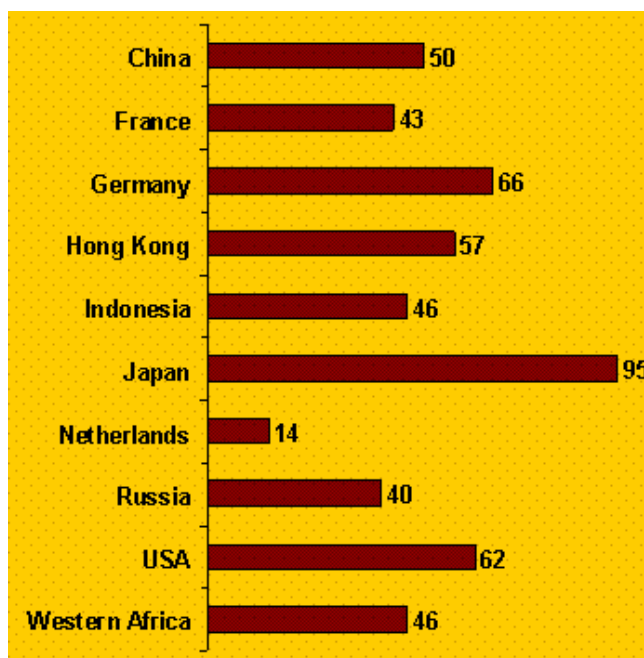
ΠΙΝΑΚΑΣ 3

(2) Το επόμενο θέμα που προσεγγίζεται στη μελέτη αυτή, αφορά στο βαθμό στον οποίο τα δείγματα που εξετάστηκαν θεωρούν ότι επιδεικνύουν άνεση στην προοπτική της αμφιβολίας και του άγνωστου. Επί του ερωτήματος αυτού, τα συμπεράσματα υπέδειξαν ότι ισχυρά δομημένες κοινωνίες, υπό την έννοια νομικών ερεισμάτων και κανόνων, προβάλλουν έντονη ανησυχία όταν πρόκειται να συναλλαχθούν υπό το κράτος της αβεβαιότητας και της έλλειψης εξασφάλισης.



ΠΙΝΑΚΑΣ 4

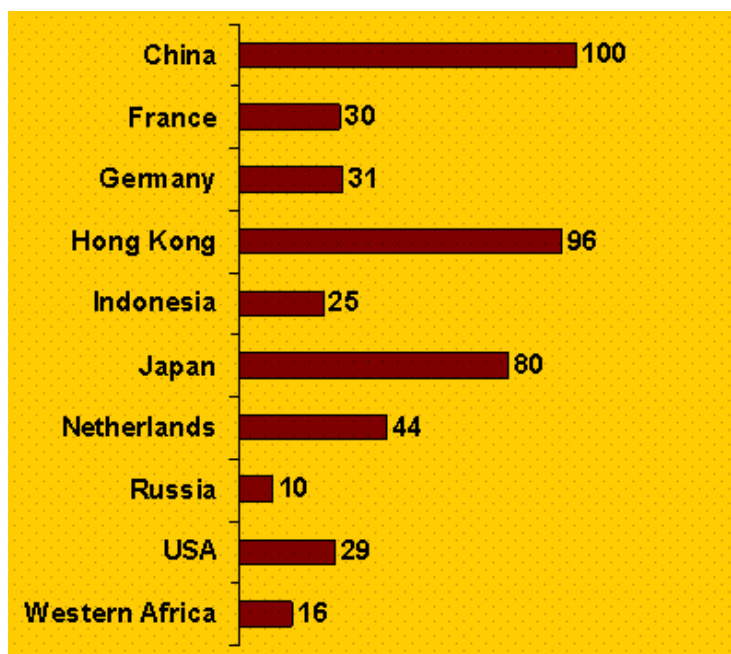
(3) Το τρίτο αντικείμενο, αφορά στην «επιθετικότητα» ή aggressiveness, ανά πολιτισμική κουλτούρα, όταν πρόκειται να επιδιωχθεί η πραγμάτωση αντικειμενικών σκοπών. Τα κράτη εκείνα με τον υψηλότερο δείκτη στον ακόλουθο πίνακα, εκτιμούν την ορμητικότητα και την επιθετικότητα στον τρόπο διεξαγωγής διαδικασιών για την εξασφάλιση συμφωνιών, σε αντιπαράθεση με τις κατέχουσες χαμηλά ποσοστά χώρες, στις οποίες αντίστοιχα εκτιμάται το ομαδικό πνεύμα και η συνεργατικότητα περισσότερο από την απόδοση. Η αντιπαραβολή των πινάκων 3 και 5, μπορεί αβίαστα να επαληθεύσει την παραπάνω αναγωγή.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5

(4) Το τέταρτο προς εξέταση αντικείμενο, είναι και το - προφανέστατα - συναφέστερο με το πραγματευόμενο στην παρούσα εργασία θέμα. Αυτό, αφορά στο κατά πόσο και σε ποιο βαθμό, οι εκπρόσωποι από τα κράτη-δείγματα της εν λόγω μελέτης επενδύουν και προσδοκούν στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων συνεταιριστικών επιχειρηματικών σχέσεων εν αντιθέσει με τις βραχυπρόθεσμες και ευκαιριακές συνεργασίες (long-run orientation vs one-shot attitude). Από τον πίνακα 6, οι χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά είναι προσανατολισμένες στις μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας, ενώ σε αυτές με τα χαμηλότερα επιδιώκονται τα win-lose διαπραγματευτικά αποτελέσματα και κατά συνέπεια η νίκη και όχι το κέρδος σε μια υποτιθέμενη συμφωνία. Και στην περίπτωση αυτή, ο συσχετισμός των πινάκων 3 και 6, αντικατοπτρίζει με συνέπεια την αντιπαράθεση των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των πεδίων

εγωκεντρικότητας/ατομικού ωφελιμισμού και της προσήλωσης στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων συνεργασιών στο διηνεκές των επιχειρηματικών συναλλαγών.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6

- Τεκμηρίωση επιχειρημάτων. Αριθμοί, ιδέες, προτάσεις, στατιστικά και γενικά ότι παρατίθεται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων δίκην επιχειρήματος επίτευξης ή αποφυγής στόχων, πρέπει να τεκμηριώνεται από την κοινή λογική, από τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, ή από στοιχεία που να μην επιδέχονται αμφισβήτηση για την ορθότητά τους.

- Εκμετάλλευση του διατιθέμενου χρόνου και Χρονισμός. Αναπαράγοντας στο σημείο αυτό, στατιστικές αναλύσεις διάφορων case studies που αντλήθηκαν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, διασταυρώνεται η πεποίθηση των εκάστοτε practitioners, ότι το μέγιστο των υποχωρήσεων και παραχωρήσεων σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, πραγματοποιείται στο απομένον 20% του συνολικά διατιθέμενου χρόνου. Αν είναι δυνατό να επιτραπεί η προσωπική κατάθεση εμπειριών στην εργασία αυτή, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι λίγες οι φορές, όπου ως μέλος διαπραγματευτικής ομάδας στο εξωτερικό, υπήρξα αυτόκοος μάρτυρας στοιχειοθυθειών του τύπου, «*Εμείς πρέπει να φύγουμε για να προλάβουμε την πτήση μας, δεν προλαβαίνουμε να συνεχίσουμε και πρέπει να παραδώσουμε στον προϊστάμενό μας υποχρεωτικά τη σύμβαση που θα υπογράψουμε. Οπότε, αυτό είναι το καλύτερο που θα μπορούσαμε να κάνουμε ;*». Πέραν του σχεδιασμού

που θα πρέπει να υπάρχει για τη βέλτιστη αξιοποίηση του διατιθέμενου χρόνου, εξίσου σοβαρή συναφής παράμετρος για την επιτυχία είναι και ο χρονισμός (timing). Υπάρχει πάντα ο σωστός και ο λάθος χρονισμός κατά συνέπεια, για την υποβολή προτάσεων, τη δημιουργία εναλλακτικών, τη συμφωνία, την άρνηση και την εγκατάλειψη των διαπραγματεύσεων.

- Ανταλλαγή. Ίσως αποτελεί την τεχνική που εφαρμόζεται περισσότερο σε όλες τις διαπραγματευτικές φάσεις. Δούναι και λαβείν. Δίνω και παίρνω. Ικανοποιούνται οι ανάγκες και τα συμφέροντα μιας πλευράς, ενώ δεν λείπει το ειλικρινές ενδιαφέρον για την ικανοποίηση αντίστοιχα της άλλης.

- Η γλώσσα του σώματος. Ενδιαφέροντες τομείς της ανθρώπινης ψυχολογίας ως επιστήμης, έρχονται να αποτελέσουν αντικείμενο ενδιαφέροντος στις διαδικασίες των διαπραγματεύσεων συμβάσεων προμηθειών, όπως η γλώσσα του σώματος (body language), η οποία έρχεται να υποδηλώσει τα ανθρώπινα συναισθήματα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Το ενδιαφέρον, η αντίδραση, ο εκνευρισμός, η συμφωνία μέσα από τη γλώσσα του σώματος του συνεργάτη μας πρέπει να γίνονται αμέσως αντιληπτά, αντιστοίχως δε να γίνεται επιδέξια χρήση της γλώσσας αυτής για την επίτευξη οφελών. Τα μάτια, η χροιά της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις μελών του σώματος, μπορούν να παρέξουν συχνά πολύ χρήσιμες πληροφορίες.

- Ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις δεν είναι τίποτε άλλο, παρά εργαλείο στα χέρια του διαπραγματευτή, ειδικά δε, όταν ο χειρισμός τους γίνεται με τρόπο επιδέξιο. Αφενός, δίνει τη δυνατότητα σύνοψης, αφετέρου την ευκαιρία αποσαφήνισης κρίσιμων λεπτομερειών (ποιος, πότε, τι, που, πως, γιατί). Επίσης δε, παρουσιάζει την εικόνα όταν συνδυάζεται με σύνοψη λεχθέντων, ενός επιμελούς ακροατή. Θα πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι, πολλοί επαγγελματίες διαπραγματευτές μεταξύ της άνευ ουσίας και στόχου υποβολής ερωτήσεων και την υποβολή προτάσεων και εναλλακτικών, επιλέγουν σαφώς το δεύτερο.

- Πειθαρχημένη ακρόαση. Η ενεργή και πειθαρχημένη ακρόαση της άλλης πλευράς σε συνδυασμό με την υποβολή στον κατάλληλο χρόνο των κατάλληλων ερωτήσεων, είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως σε κάθε μορφής διαπραγματεύσεων.

- Διαλείμματα. Οι παύσεις, τα διαλείμματα και οι διακοπές μπορούν να αξιολογούνται κάθε φορά που απαιτείται εσωτερικός συντονισμός μεταξύ των μελών μιας ομάδας, εκτόνωση συναισθημάτων και ψυχολογικών φορτίσεων, αλλά και όταν απαιτείται η περαιτέρω καθοδήγηση από προϊσταμένους.

- Καθορισμός ατζέντας θεμάτων και πρακτικού. Η σύνταξη κοινά αποδεκτής και συμφωνημένης ατζέντας που θα περιλαμβάνει τα θέματα συζήτησης και ενδιαφέροντος, αφενός τυποποιεί το διαδικαστικό μέρος της συνάντησης, αφετέρου απομακρύνει τον κίνδυνο σπασμωδικών και ερασιτεχνικών προσεγγίσεων των αντικειμενικών στόχων. Αντίστοιχα, με την ολοκλήρωση των διεργασιών, απαιτείται πάντα, η σύνταξη αμφίπλευρης γραπτής παραδοχής συμπερασμάτων (πρακτικό ή πρωτόκολλο), με σαφήνεια καταγεγραμμένα.

- Σημείο εγκατάλειψης. Η αναγνώριση και επισήμανση του βέλτιστου επιθυμητού αποτελέσματος, του ρεαλιστικά αποδεκτού και του ελάχιστα αποδεκτού, μπορεί πέραν των όσων έχουν ήδη αναφερθεί από το στάδιο της προετοιμασίας, να οριοθετήσει και το σημείο από το οποίο θα πρέπει να καταστεί κατανοητή και ορατή μια πιθανή αποχώρηση-εγκατάλειψη των προσπαθειών διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, και η εγκατάλειψη αυτή, απαιτεί εμπειρία για το χειρισμό και την υλοποίησή της. Αν τα επίκαιρα και επί του παρόντος δεδομένα, δεν επέτρεψαν μια ενδεχόμενη συνεργασία, δεν σημαίνει ότι οι δυναμικές δεν μεταβάλλονται στο μέλλον και η πιθανότητα εκ νέου προσπάθειας μηδενίζεται.

- Επαναφορά θεμάτων. Η εξέταση και αντιμετώπιση των θεμάτων ενδιαφέροντος και κατά συνέπεια η διαπραγματευτική διαδικασία, δεν αποτελεί, αυτό που θα λέγαμε στα μαθηματικά, εξέλιξη γεγονότων υπό τύπο γραμμικής προόδου. Παρόλο που η επαναφορά σε θέματα όπου έχει επέλθει συμφωνία ή αντίθετα σαφή αντιπαράθεση, πολλές φορές μπορεί να είναι αιτία ψυχολογικής κόπωσης (ειδικά όταν πραγματοποιείται εσκεμμένα), κανένας κανόνας ή διαπραγματευτική αρχή δεν απαγορεύει την επάνοδο σε προσυζητημένα σημεία.

- Τεχνική του λόγου. Οι διαπραγματεύσεις εμπεριέχουν ανθρώπινη επικοινωνία και άρα τον ανθρώπινο λόγο. Οι αρχαίοι πρόγονοί μας, τον ανθρώπινο λόγο τον ανήγαγαν σε επιστήμη την οποία και αποκάλεσαν ρητορική. Η ρητορική, υπόκειται σε αρχές και

αιτιάσεις, νόμους και περιορισμούς προκειμένου να υπάρχει ειρμός, νόημα, στόχος και αποτέλεσμα. Εμπεριέχει δε και τη σιωπή, η οποία πολλές φορές ενδείκνυται να χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει αιτία για ομιλία, ή χρησιμοποιείται για την άντληση χρήσιμων πληροφοριών από την ένθερμη ομιλητικότητα της άλλης πλευράς.

- Η τέχνη του Ναι και του Όχι. Εφόσον αναφερόμαστε σε τεχνικές, θα πρέπει να συμπεριλάβουμε σε αυτές και την τεχνική της αποδοχής και της άρνησης. Υπάρχει ικανός αριθμός μεθόδων προκειμένου να εκφράσουμε μια πιθανή συμφωνία και αντίστοιχα μιας άρνηση. Η συναισθηματική έπαρση που περιβάλλει ένα ναι και η επιδεικτική αντίδραση που συνοδεύει ένα όχι, είναι από τις αυθόρμητες αντιδράσεις που είναι δυνατό να παρουσιαστούν. Αντίστοιχα, η συγκρατημένη ευφορία που στοιχίζει μια συμφωνία, αλλά και η ελεγχόμενη συναισθηματικά δυσαρέσκεια που συγκρατεί ένα όχι, είναι από τις αντιδράσεις που κυβερνούνται από τον επαγγελματισμό.

- Αποφυγή αδιεξόδων. Η τεχνική που συνδράμει καταλυτικά στην επιτυχία των διαπραγματεύσεων, είναι αυτή που δίνει ρυθμό και ορμή μέσω της αποφυγής πιθανών αδιεξόδων. Η επινόηση, η εφευρετικότητα, η οικοδόμηση εναλλακτικών και το πνεύμα συνεργασίας υποστηρίζουν τις τεχνικές αποφυγής αδιεξόδων.

- Διάκριση μεταξύ θέσεων και ανθρώπων. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, πρέπει να είναι πεποίθηση ότι στόχος είναι η επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και ικανοποίηση των επιθυμητών συμφερόντων. Οι συμμετέχοντες, δεν αποτελούν τίποτε άλλο, παρά κομιστές προτάσεων – ιδεών, και οι “εργολάβοι” αυτών που εκπροσωπούν για την προώθηση και ικανοποίηση αντικειμενικών σκοπών. Αποτελεί υψηλής ποιότητας τεχνική, η αποφυγή προσωπικών αντιπαραθέσεων, ή άλογα φιλικών προσεγγίσεων και η εστίαση στο προκείμενο, δηλαδή την ουσία του υπό διαπραγμάτευση αντικειμένου.

- Ανθρώπινη προσέγγιση. Στις διαπραγματεύσεις συμβάσεων προμηθειών, συμμετέχουν άνθρωποι, όχι μόνο ιδέες, προτάσεις, συμφέροντα και τοποθετήσεις. Από την έναρξη των συσκέψεων, η επιχείρηση ανθρώπινης προσέγγισης – ειδικά όταν συμβαίνει αμφίδρομα - είναι δυνατόν να εξασφαλίσει περιρρέον αίσθημα αισιοδοξίας και ευοίωνα κλίμα για τη συνεργασία που θα επακολουθήσει.

- Κρυφά νοήματα και θέσεις. Τα δύο, ή και περισσότερα μέρη που συμμετέχουν σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, εφαρμόζουν στο πλείστο των περιπτώσεων, την τακτική σύμφωνα με την οποία δεν ενδείκνυται να αποκαλύπτεται εξαρχής το σύνολο των θεμάτων ενδιαφέροντος και οι επιθυμητοί στόχοι που θα επιδιωχθούν μέσα από τη συνάντηση.

- Υποβολή προσφορών. Η τεχνική, η φύση και ο τρόπος ανταλλαγής προσφορών και αντιπροσφορών κατά τη διάρκεια εξέλιξης της διαπραγμάτευσης προμηθειών, είναι σε θέση να επηρεάσει τη διαδικασία ως προς την αποτελεσματικότητα αυτής. Υπάρχει κατά συνέπεια, η ευχέρεια για επιλογή χρήσης, οι προσφορές να υποβάλλονται είτε ταυτόχρονα από τα διαπραγματευόμενα μέρη, είτε διαδοχικά (εναλλάξ ή εν συνεχεία), είτε κατά βούληση ελεύθερα κατά την εξέλιξη των διεργασιών.

- Αντικειμενικά κριτήρια. Η τεχνική της χρήσης επιλεγμένων και αμοιβαία αποδεκτών αντικειμενικών κριτηρίων, είναι μια συνήθης πρακτική, για την τεκμηρίωση θέσεων. Τέτοια αντικειμενικά κριτήρια, μπορούν να αποτελέσουν οι νόμοι του κράτους, οι τιμές της αγοράς, τα «προδεδικασμένα» από παλαιότερες διαπραγματευτικές συναντήσεις κ.α.

- Εκμετάλλευση ισχύος. Είναι η τεχνική που πηγάζει από τη συναίσθηση της υπεροχής ισχύος έναντι του συμβαλλόμενου μέρους στη διαπραγμάτευση και η προσπάθεια άντλησης οφέλους από την υπεροχή αυτή.

- Επιβεβαίωση, Συνόμιση, Ολοκλήρωση. Κάθε διαπραγμάτευση, ανεξάρτητα από την επίτευξη του επιθυμητού ή όχι και το βαθμό επιτυχίας της για τα συμβαλλόμενα μέρη, πρέπει να καταλήγει με την επιβεβαίωση των αποκομισθέντων συμπερασμάτων, την εποπτική και συνοπτική καταγραφή των συμφωνηθέντων και την ολοκλήρωσή της με την υπογραφή μιας σύμβασης, ή την συμφωνία για τη μη σύγκλιση των αμφότερων συμφερόντων.

- Επαναξιολόγηση. Η τεχνική που μπορεί να εφαρμοσθεί ενδιάμεσα των διαπραγματευτικών διαδικασιών και όσες φορές αυτό χρειαστεί, για την αξιολόγηση της πορείας των διεργασιών, χρησιμοποιείται για την στοίχιση των δεδομένων, την εξαγωγή υποβοηθητικών συμπερασμάτων προς εκμετάλλευση και την επανείσοδο στην συνάντηση με πλήρη συγκέντρωση και εστίαση στα ουσιαστικά θέματα, εάν αυτό αποδειχθεί ότι

επιβάλλεται. Η επαναξιολόγηση (το feed-back), χρησιμοποιείται επίσης μετά από μια ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση, ενδοεταιρικά πλέον, για την εξαγωγή συμπερασμάτων, καταγραφή και αναγνώριση των θετικών και αρνητικών εμπειριών που αποκομίστηκαν από τις διεργασίες για μελλοντική εκμετάλλευση.

- Πονηρά τεχνάσματα και τεχνικές. Οι τεχνικές αυτές, όπως η διαμόρφωση του χώρου μιας συνάντησης, οι τρόποι εφελκυσμού του “αντιπάλου” σε εσφαλμένα συμπεράσματα (“μπλοφάρισμα”), οι απειλές αποχώρησης και αναρίθμητες άλλες, αφενός δεν μπορούν να αγνοηθούν ως μη υπαρκτές στο στίβο των διαπραγματευτικών δραστηριοτήτων, αντιθέτως δε, εφαρμόζονται αφειδώς ακόμα και από εταιρείες παγκόσμιου βεληνεκούς. Ωστόσο, δεν συμπεριλαμβάνονται ως αποδεκτές στη σύγχρονη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, φιλοξενούνται όμως και μάλιστα σε περίοπτη θέση στην κατηγορία της εμπειρικής βιβλιογραφίας.

5. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Όπως φαίνεται και από την εικόνα 1, δύο είναι οι ομάδες συνισταμένων οι οποίες υπεισέρχονται στο διαπραγματευτικό περιβάλλον. Αυτές είναι, αφενός οι λεγόμενες αρχές οι οποίες διέπουν τις διεργασίες, αφετέρου δε οι παράμετροι που μπορούν να τις επηρεάσουν.

5.1 Αρχές διαπραγματεύσεων

Οι αρχές των διαπραγματεύσεων, είναι ένα σύνολο κανονικοποιημένων και κωδικοποιημένων θεωρητικών παραδοχών, οι οποίες πρέπει να διέπουν μια εν εξελίξει διαδικασία, με την προϋπόθεση της επίγνωσης του χρηστικού αποτελέσματος. Παρόλο που εννοιολογικά η λέξη αρχές, παραπέμπει ίσως σε δογματικά αποδεκτές ή απαράδεκτες θεωρήσεις και αντιλήψεις, είναι βασικό να γίνει υπενθύμιση ότι αξίωμα και διαπραγμάτευση είναι έννοιες ασύμβατες. Ωστόσο, μπορεί να καταγραφεί ότι αυτές εφαρμόζονται προσαρμοσμένες και συντεταγμένες στην ευρύτερη πολιτική των εταιρειών στον τομέα των συνεργασιών τους και κατά συνέπεια είναι προσανατολισμένες στην υποβοήθηση του αποτελέσματος που σε κάθε περίπτωση επιδιώκεται. Όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση της παράθεσης των στρατηγικών, αλλά και των μεθόδων και πρακτικών των διαπραγματεύσεων στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έτσι και στις αρχές αλλά και ακολούθως στις διαπραγματευτικές παραμέτρους, η υπάρχουσα

βιβλιογραφία περισσεύει. Κατά συνέπεια, με γνώμονα ότι δεν αποτελεί στόχο της εργασίας η εκτεταμένη ανάλυση των παραπάνω, αλλά η επιλεκτική αναφορά τους προκειμένου να σκιαγραφηθεί το δομικό πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, ακολούθως θα παρατεθούν οι κυριότερες εξ αυτών.

- Όλα είναι διαπραγματεύσιμα. Κανένα θέμα δεν περιβάλλεται από θρησκευτικό «άβατο». Εύστοχα επακολουθεί της αρχής αυτής το ρητό στο οποίο γίνεται ευρεία επίκληση μέσα στην διεθνή βιβλιογραφία ότι, *«Αν ζητάς κάτι πριν την υπογραφή μιας σύμβασης, αυτό λέγεται διαπραγμάτευση. Αν ζητάς κάτι αφού υπογραφεί μια σύμβαση, αυτό λέγεται επαιτεία.»*.

- Κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική. Αν και οι ομοιότητες και οι αναγωγές δεν λείπουν, ειδικά όταν αναφερόμαστε σε επαγγελματικές διαπραγματευτικές ομάδες, αυτές θα πρέπει να εμπλουτίζουν το εμπειρικό υπόβαθρο και να χρησιμοποιούνται για τον προϋδασμό, όχι για την οικοδόμηση προκαταλήψεων και τη διαμόρφωση σκληρών πεποιθήσεων.

- Δικαιοσύνη. Αιτήματα, θέσεις και επιδιώξεις δεν είναι δυνατόν να αντιπαρατίθενται στο δίκαιο. Αν και μπορεί να συμβαίνει στην πρακτική αυτό να οδηγεί στην ανά περίπτωση μεμονωμένη επιτυχία, σε καμιά περίπτωση δεν είναι σε θέση να εγγυηθεί μακροπρόθεσμα οφέλη. Το παραπάνω ενισχύεται, εάν συνεκτιμήσουμε τους παράγοντες παγκοσμιοποίηση αλλά και διασύνδεση-διαπλοκή συμφερόντων.

- Το κέρδος είναι τα πάντα, όχι η νίκη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην κατηγοριοποίηση των διαπραγματευτικών μορφών, η αντιπαραθετικού τύπου διεργασιών επιδιώκει τις εκβάσεις win-lose. Παρόλο που η ζυγαριά αποτίμησης οφελών στην περίπτωση αυτή θέλει να κλίνει προς το ένα μέρος, θα πρέπει να είναι κατανοητό ότι όφελος αποτελεί εξίσου και η ικανοποίηση των αναγκών της άλλης πλευράς. Ούτως ή άλλως, η ζυγαριά που παραπάνω αναφέρθηκε ποτέ δεν είναι δυνατόν να επιτύχει τον απόλυτο καταμερισμό απωλειών και κερδών. Η επαύξηση κατά συνέπεια των επιτευχθέντων κερδών μέσα από μια διαπραγμάτευση, ενδεχόμενα να υποδεικνύει δρόμους για την ενίσχυση μελλοντικών συνεργασιών, αντίθετα η ολοκληρωτική νίκη όσο και να θέλγει ως πειρασμός την ανθρώπινη φύση, κατά αναλογία περιορίζει και θέτει σε δοκιμασία το επιχειρηματικό αύριο. Στο γεγονός αυτό στηρίζεται και η θεώρηση ότι καμιά

διαπραγμάτευση δεν είναι ενέργεια στεγανά απομονωμένη στο χρόνο και τις συνέπειες. Αντίθετα, μπορεί να θεωρηθεί ως η λήξη μιας διαπραγματευτικής φάσης, προ της έναρξης μιας άλλης.

- Αρμόδια αρχή. Σε όποιο βάθος και να έχει εμβαθύνει ο σχεδιασμός, η ανάλυση, η μελέτη και γενικότερα η προετοιμασία για την καλύτερη διαπραγματευτική συνάντηση που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ποτέ, όλα καταρρίπτονται άμεσα όταν δεν έρχονται σε επαφή άνθρωποι με την απαραίτητη δικαιοδοσία στις αποφάσεις. Επακολούθως, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι δεν είναι δυνατό να παρέχονται αφειδώς δεσμεύσεις, για τον οποιονδήποτε λόγο επί θεμάτων που εκφεύγουν των αρμοδιοτήτων που έχουν παραχωρηθεί.

- Δέσμευση. Ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε είδους επιχειρηματικής συνεργασίας και κατά συνέπεια και μιας διαπραγμάτευσης σύμβασης προμήθειας αγαθών ή υπηρεσιών, είναι η δέσμευση. Όχι μόνο γιατί οδηγεί απαρέγκλιτα στην υλοποίηση συμφωνιών, αλλά επειδή μέσω αυτής και κατά συνέπεια της υλοποίησης αυτής, βελτιστοποιούνται οι προοπτικές αμοιβαίας συνεργασίας μέσα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Ποτέ ψέματα. Κατ' αρχάς, η επίκληση ψευδών στοιχείων και αναληθών επιχειρημάτων, διακρίνεται από την φειδωλή και αποσπασματική παρουσίαση της αλήθειας συν τω χρόνω. Το δεύτερο αποτελεί τεχνική, αποδεκτή από την ηθική των διαπραγματεύσεων, ενώ το πρώτο εγγύηση για μια επικείμενη αποτυχία, που αναζητά τόπο και χρόνο για να συμβεί.

- Ο εργοδότης. Έχει παρατηρηθεί στην πρακτική ότι υπάρχουν διαπραγματευτές, οι οποίοι στην πορεία των δραστηριοτήτων τους, επιτυγχάνουν να απολέσουν την εστίαση μεταξύ επιδίωξη υλοποίησης των συμφερόντων που κλήθηκαν να προωθήσουν, για ίδιο όφελος. Το αποτέλεσμα είναι στις περισσότερες των περιπτώσεων αυτών καταστροφικό προς την επαγγελματική σταδιοδρομία του διαπραγματευτή. Έτσι, αρχή αποτελεί ότι ο επαγγελματίας διαπραγματευτής δεν θα πρέπει να ξεχνά ποτέ για ποιόν εργάζεται και κατά συνέπεια ποιος τον πληρώνει.

5.2 Διαπραγματευτικές παράμετροι

Όπως και οι αρχές των διαπραγματεύσεων, έτσι και οι διαπραγματευτικές παράμετροι, παρεμβάλλονται στο πεδίο όπου διαδραματίζεται μια επιχειρηματική συνάντηση διερεύνησης πιθανής συνεργασίας. Η διαφορά ωστόσο μεταξύ των δύο, είναι ότι αφενός οι αρχές απλά διέπουν τα διάφορα διαπραγματευτικά στάδια και είναι προϊόν επιλεκτικής εφαρμογής τους σε συνάρτηση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, ενώ οι παράμετροι είναι αξιωματικά παρόντες σε κάθε περίπτωση. Οι παράμετροι, είναι δυνατόν να αγνοηθούν ή να μην γίνουν αντιληπτοί λόγω ελλιπούς προετοιμασίας και σχεδιασμού, μπορούν όμως επίσης να αναγνωριστούν και να επιδιωχθεί η εκμετάλλευσή τους στο δυνατό βαθμό.

- Χρόνος. Ο χρόνος που διατίθεται για τη διενέργεια και την ολοκλήρωση διαπραγματευτικών διαδικασιών, δεν είναι συχνά επαρκής, ειδικά όταν αφορά σε διαπολιτισμικές συνεργασίες και κατά συνέπεια ταξίδια στο εξωτερικό. Ο καταλύτης χρόνος, μπορεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση να αποβεί συνεργάτης ή ενάντιος.

- Ισχύς και Αναλογία ισχύος. Έχουν καταγραφεί ήδη από τη πρακτική άσκηση διάφορων τύπων εμπορικών διαπραγματεύσεων, διάφορων μορφών ισχύος, ανάλογα με τον τρόπο που αυτή κάθε φορά δύναται να εμφανιστεί. Έτσι, μπορούμε να αναφερθούμε στις ακόλουθες μορφές :

- α. Ισχύς ανταμοιβής.
- β. Ισχύς ενδεχόμενης ποινής, «τιμωρίας».
- γ. Χαρισματική ισχύς.
- δ. Ισχύς εξειδίκευσης.
- ε. Ισχύς θέσεως.
- στ. Ισχύς της πληροφορίας.
- ζ. Ισχύς της γνώσεως.
- η. Ισχύς τίτλων.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων διαπραγματευτικών επαφών, δεν παρατηρείται ισορροπία δυνάμεων και ισχύος μεταξύ των αντίστοιχων πλευρών. Πολυεθνικές εταιρείες vs τοπικών εταιρειών, κρατικοί οργανισμοί vs τοπικών συνεταιρισμών και βιομηχανικοί κολοσσοί vs περιφερειακών βιοτεχνιών, είναι λίγα από τα καθημερινά δημοσιεύματα των

μέσων μαζικής ενημέρωσης με τα οποία δημοσιεύονται αποτυχημένες ή επιτυχημένες επιχειρηματικές επαφές.

- Γνώση. Η γνώση του αντικειμένου, της αγοράς εγχώριας και διεθνούς, των νομικών περιορισμών και μεθοδεύσεων, του προϊόντος ή των υπηρεσιών που ζητούνται ή προσφέρονται και οι εμπειρίες ως υποστήριξη του γνωστικού υπόβαθρου, αποτελεί συχνότατα πεδίο διαγωνισμού και εξέτασης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων συμβάσεων προμηθειών. Πέραν τούτου, η γνώση, δηλαδή η εξειδίκευση, οι πληροφορίες, το θεωρητικό υπόβαθρο, η παιδεία και η εκπαίδευση, αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα στον επαγγελματισμό του διαπραγματευτή.

- Ψυχολογία. Ευρύτατο πεδίο πειραματικών εφαρμογών και προκλήσεων έχουν αποτελέσει οι χώροι διεξαγωγής και φιλοξενίας διαπραγματεύσεων. Και αυτό γιατί απλούστατα, εντός ενός περιορισμένου τοπογραφικά χώρου, όπως μια αίθουσα συσκέψεων, ή ένας κατάλληλα διαμορφωμένος ξενοδοχειακός χώρος, υπό την πίεση του χρόνου, των ευθυνών και των προσωπικών φιλοδοξιών, αναδύουν και ξεδιπλώνονται διαφορετικές ανθρώπινες προσωπικότητες, ποικίλα συναισθήματα, επιθυμίες, στόχοι, πολιτισμικές διαφορές, ανθρώπινες σχέσεις και αντικρουόμενα συμφέροντα.

- Εταιρικοί παρεμβατικοί περιορισμοί. Οι ενδοεταιρικές παρεμβάσεις, που αποτελούν εξωγενείς επεμβατισμούς ως προς σύνθεση της διαπραγματευτικής ομάδας, όταν περιορίζονται στην παροχή των γενικών κατευθύνσεων κατά το σχεδιασμό και στη μεταλαμπάδευση του εταιρικού οράματος και κατά συνέπεια στόχων και πολιτικής, θεωρούνται κοινά αποδεκτές πρακτικές και η υγιής αντίληψη του παρεμβατισμού στα καθήκοντα των υφισταμένων. Αντιθέτως, υπάρχουν οι περιπτώσεις όταν εκ των άνω παρεμβάσεις στοχεύουν ουσιαστικά στον σαφή περιορισμό των διαπραγματευτικών ελιγμών, στην ακαμψία λόγου και πρακτικών, όταν υπάρχει επιθυμία του προϊσταμένου να παρευρίσκεται στις διαδικασίες, όταν ο διαπραγματευτής καλείται να λογοδοτήσει απολογητικά και όχι απολογιστικά για το έργο και τις επιλογές του, ή όταν τέλος σύνθεση της διαπραγματευτικής ομάδας γίνεται δια ορισμού αντί επιλογής. Τότε, επαγωγικά αναφερόμαστε σε επιβολές παρεμβατικών περιορισμών που μόνον αρνητικά είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις διαπραγματευτικές διαδικασίες.

- Εμπειρίες του παρελθόντος. Στις πλείστες των περιπτώσεων, η διεξαγωγή των διαπραγματευτικών διαδικασιών μεταξύ δύο εταίρων, περιβάλλεται αναπόσπαστα από την αίσθηση της επιτυχίας όταν έχουν επιτευχθεί υγιής συμφωνίες στο παρελθόν. Αντίθετα δε, από αρνητικότητα και προκατάληψη όταν κάτι τέτοιο στο παρελθόν με το συγκεκριμένο εταίρο δεν κατέστη δυνατό για διάφορους λόγους.

Πέρα από τις προαναφερθείσες παραμέτρους, οι οποίες διεισδύουν καταλυτικά μέσα στο διαπραγματευτικό πεδίο, υπάρχει και ένας αριθμός «εξαρτήσεων», οι οποίες ως μαθηματικά δεδομένα συναποτελούν το επιχειρηματικό υπόβαθρο, πάνω στο οποίο επικάθεται η εκάστοτε και οποιαδήποτε διαπραγματευτική διαδικασία. Αυτές οι εξαρτήσεις είναι οι ακόλουθες :

- Οι ανάγκες είτε του πωλητή, είτε του αγοραστή, είναι δυνατό να μεταβάλλονται, πολύ δε περισσότερο σε περίπτωση ελλιπούς προετοιμασίας και σχεδιασμού κατά το προδιαπραγματευτικό στάδιο.

- Η τεχνολογία μεταβάλλεται. Ως ένας απολύτως μη στατικός παράγοντας στην επιχειρηματική ζωή, η τεχνολογία είναι δυνατόν να μεταβάλλεται και να εξελίσσεται σε γοργούς ρυθμούς, που να επιβάλλει υπερπροσπάθεια στη συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση. Στον διαδικαστικό τομέα των διαπραγματεύσεων, η τεχνολογία έχει επενδύσει τα μέγιστα, στην προσπάθεια να ενσωματώσει την επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την ανάπτυξη διαφόρων πακέτων λογισμικών, έτσι ώστε σήμερα να είμαστε σε θέση να αναφερόμαστε στις ηλεκτρονικές διαπραγματεύσεις (e-negotiations). Αναλυτικότερα όμως, θα γίνει αναφορά στο αντικείμενο αυτό στην συνέχεια της εργασίας αυτής.

- Οι μεταβολές του επιχειρηματικού κλίματος, που υπαγορεύονται από τις διεθνείς οικονομικές μεταβλητές και τις υιοθετήσεις νέων πρακτικών και θεωρήσεων.

- Οι μεταβολές και αναδιαρθρώσεις, που υιοθετούνται ή επιβάλλονται στις διαρθρωτικές δομές των εταιρειών.

- Οι αλληλεξαρτήσεις, που δημιουργούνται από τα παγκοσμιοποιημένα οικονομικά συμφέροντα και δημιουργούν είτε περιβάλλον συνάφειας στην επιδίωξη

κοινών στόχων μεταξύ διαφορετικών στόχων, είτε περιβάλλον αντιπαράθεσης μεταξύ αυτών.

- Η πραγματικότητα στις επιχειρήσεις. Στην Αμερική, χρησιμοποιείται ευρύτατα το ρητό ότι, «ο χειρότερος εχθρός ενός σχεδίου, είναι η πραγματικότητα». Αυτό σημαίνει ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων και ειδικά σε ότι αφορά μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η θεωρία της εφαρμογής επιστημονικών πρακτικών στις διαπραγματευτικές διαδικασίες, ή η επένδυση χρόνου και χρήματος στην εκπαίδευση του προσωπικού στο αντικείμενο αυτό, επισκιάζεται και υποσκελίζεται από την πραγματικότητα των συνεργατών ή των προϊσταμένων.

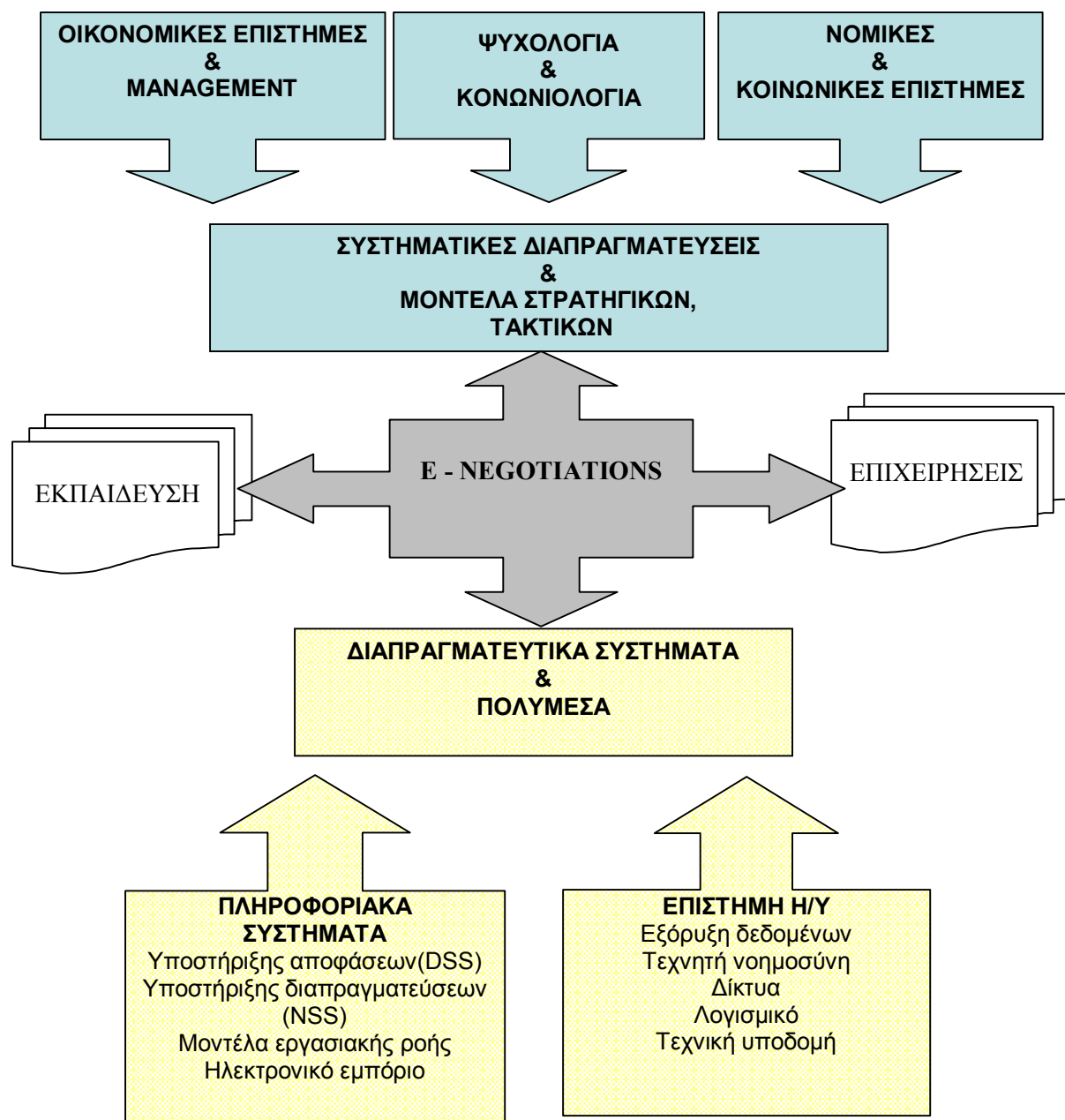
6. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ (E-NEGOTIATIONS)

6.1 Γενικά

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η εξέλιξη της τεχνολογίας και συγκεκριμένα οι εξελίξεις στην επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, δεν θα ήταν δυνατό να μην επηρεάσουν και τον τομέα των διαπραγματευτικών διαδικασιών. Το αποτέλεσμα της επίδρασης αυτής, μπορεί να οριστεί ως ο συγκερασμός (integration) της επιστήμης των διαπραγματεύσεων και της επιστήμης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, για τη δημιουργία αυτού που σήμερα καλείται ηλεκτρονικές διαπραγματεύσεις, ή αλλιώς e-negotiations.

Το επίτευγμα αυτό, δεν αποτελεί μια νέα επιστήμη και σε καμιά περίπτωση δεν παρουσιάστηκε για να τροποποιήσει το θεωρητικό υπόβαθρο της διαπραγματευτικής επιστήμης και να εισαγάγει νέες θεωρίες, αρχές ή στρατηγικές, από αυτές που στο προηγούμενο μέρος της εργασίας αναλύθηκαν. Αντιθέτως, αποτελεί ουσιαστικά μια πρόταση εξέλιξης ή μετάλλαξης του διαδικαστικού μέρους των συστηματικών διαπραγματεύσεων των προμηθειών, καθώς και των μέσων και των δυνατοτήτων ενημέρωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη σχηματική παράσταση 2 που ακολουθεί, εμφανίζεται η εξέλιξη αυτή, του συγκερασμού της τεχνολογίας των Η/Υ στην διαπραγμάτευση.



ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ 2

Η εφαρμογή της επιστήμης των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις διαπραγματεύσεις συμβάσεων αγορών, στοχεύει σε δύο άξονες. Ο πρώτος αφορά αφενός, στην ενίσχυση και βελτίωση των εκπαιδευτικών δυνατοτήτων των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, αφετέρου δε ενδοεταιρικά στην προώθηση της αυτοαξιολόγησης των διαπραγματευτών (ή διαπραγματευτικών ομάδων) και στην εκπαίδευσή τους σε συνθήκες εξομοίωσης πραγματικών, ή πιθανών σεναρίων. Τέτοια πακέτα εκπαιδευτικού λογισμικού, είναι το *WIN SQUARED PROBLEM SOLVER (V. 3.0, 4.0 και 4.1, Arcadian Software)*, όπως και το

ATHENA NEGOTIATOR 2003 (από Blekinge Institute of Technology), τα οποία βασίζονται στην ανάλυση των αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια (multicriteria decision analysis), στην αξιολόγηση των αποφάσεων αυτών, καθώς και στην ανάπτυξη εικονικής πραγματικότητας παιχνιδιών. Χαρακτηριστικές εικόνες από οθόνες εργασίας των δύο αυτών λογισμικών πακέτων, παρατίθενται στα Παραρτήματα Α και Β αντίστοιχα, της παρούσας εργασίας. Ο δεύτερος άξονας εφαρμογής της επιστήμης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στοχεύει στην υποστήριξη των πραγματικών διαπραγματεύσεων στον επιχειρηματικό κόσμο ως ισχυρά υποβοηθητικά εργαλεία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με την υιοθέτηση κατάλληλων αντίστοιχων πακέτων λογισμικού επάνω σε δικτυακές (LAN) και διαδικτυακές (INTERNET) πλατφόρμες. Κατά συνέπεια, δρομολογείται η εφαρμογή των Decision Support Systems (DSS) των επιχειρηματικών εφαρμογών, στο διαπραγματευτικό πεδίο και η μετεξέλιξή τους σε Negotiations Support Systems (NSS). Τέτοια αντίστοιχα με τα εκπαιδευτικά εμπορικά λογισμικά πακέτα που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι το INSPIRE (www.business.carleton.com/cgi-bin/inspire) και το NEGOPLAN.



ΕΙΚΟΝΑ 1

6.2 Εκτιμώμενα οφέλη των e-negotiations

Κατόπιν σχετικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό, οι οποίες χρησιμοποίησαν ως δείγματα επαγγελματίες διαπραγματευτές και εκπαιδευτικά ιδρύματα, διαπιστώθηκαν από την πιλοτική λειτουργία αλλά και σε πραγματικές συνθήκες, ότι οι

ηλεκτρονικές διαπραγματεύσεις είναι σε θέση να υποβοηθήσουν τις διαδικασίες, στους παρακάτω τομείς :

- Στην αισθητή περικοπή αναγκών μετακινήσεων, άρα και στην απομείωση των αντίστοιχων κονδυλίων στους εταιρικούς προϋπολογισμούς. Το όφελος αυτό, λογίζεται ως δεόντως θετικό, ειδικά στις περιπτώσεις διεθνών διαπραγματεύσεων.

- Στην ευχέρεια πραγματοποίησης διαπραγματευτικών συναντήσεων χωρίς τους κλασσικούς χρονικούς περιορισμούς και αυξημένη ευκαμψία.

- Στην δυνατότητα αυτοματοποιημένης καταγραφής και πιστοποίησης των διαδικασιών, καθώς και της τελικής πράξης συμφωνίας.

- Στην ευκολία δόμησης των διαδικασιών, υπό την έννοια των σταδίων και των φάσεων.

- Σε πραγματικά τελευταίας γενεάς λογισμικών πακέτων, έχει αναπτυχθεί η δυνατότητα διαλειτουργικότητας και με άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

- Παρέχει στα συμμετέχοντα μέρη, ισχυρά εργαλεία υποστήριξης και τεκμηρίωσης αποφάσεων.

- Συμπιέζει σε μεγάλο βαθμό τα λειτουργικά κόστη, που περιστοιχίζουν επιβαρυντικά τις διαπραγματεύσεις.

- Στην επίλυση διαφωνιών σε πολύ μικρότερο χρόνο και με πολύ πιο «ειρηνικό» τρόπο.

- Αναδεικνύει το ηλεκτρονικό εμπόριο γενικότερα και υποστηρίζει τις σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

6.3 Περιορισμοί στις e-negotiations

Στα πλαίσια της προαναφερθείσας έρευνας, πέραν των θετικών σημείων που αναδεικνύουν και υποδεικνύουν το ευοίονο μέλλον των ηλεκτρονικών διαπραγματεύσεων,

εντοπίστηκε παράλληλα ένας ικανός αριθμός ανησυχιών που προέβαλλαν συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή. Αυτές οι ανησυχίες μπόρεσαν να καταγραφούν ως ακολούθως :

- Απαιτείται υπόβαθρο εξειδικευμένης γνώσης στον χειρισμό τέτοιων πολύπλοκων συστημάτων, που ενσωματώνουν υψηλή τεχνολογία.

- Η χρήση παραδοσιακών τρόπων διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων προμηθειών για σειρά ετών, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία αισθήματος σιγουριάς για τις κατεχόμενες γνώσεις, γεγονός που ειδικά στις μεγαλύτερες ηλικίες του δείγματος της έρευνας περιορίζει την πιθανότητα ανταλλαγής με κάτι νέο και ανατρεπτικό.

- Υπάρχει διάχυτη η πεποίθηση στο ίδιο ακριβώς ερευνητικό δείγμα που προαναφέρθηκε, ότι οι διαπραγματεύσεις πρέπει να γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο.

- Η χρήση του διαδικτύου ως πλατφόρμας για την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών διαπραγματεύσεων, προξενεί ανασφάλεια ως προς την αξιοπιστία.

- Το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή των δραστηριοτήτων, ενδέχεται να είναι αμφιβόλου αξιοπιστίας.

- Στο ερευνητικό δείγμα δεν κατέστη δυνατό, να γίνει επαρκής επεξήγηση και τεκμηρίωση των οφελών που θα προκύψουν, από την επένδυση στην τεχνολογία αυτή συγκριτικά με απορρέον κέρδος.

- Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές διαπραγματεύσεις εκ του σύνεγγυς, των οποίων τα αποτελέσματα είναι συχνό φαινόμενο να προβάλλονται πανηγυρικά στα ΜΜΕ, ειδικά στις περιπτώσεις που εμπλέκονται μεγάλα οικονομικά μεγέθη, κάτι αντίστοιχο δεν έχει συμβεί αντίστοιχα μετά από ηλεκτρονικές διαπραγματεύσεις.

- Πολλοί επαγγελματίες υποστήριξαν ότι τηρούν επιπλέον επιφυλακτική στάση κατά την ηλεκτρονική διαπραγματευτική διαδικασία, όταν συνεργάζονται με κάποιον τον οποίον δεν γνωρίζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

7. ΕΡΕΥΝΑ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1 Μεθοδολογία

Πέρα από την αναζήτηση και την εύρεση της σχετικής με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας υπάρχουσας βιβλιογραφίας, προσδόθηκε επίσης ιδιαίτερα βαρύτατη σημασία, στην εκμετάλλευση των σύγχρονων δυνατοτήτων που είναι σε θέση να παρέξει στον κάθε ερευνητή το διαδίκτυο (internet). Έτσι, για την θεωρητική υποστήριξη της εργασίας αυτής, είτε αναφερόμαστε στο ακαδημαϊκό υπόβαθρο της επιστήμης των διαπραγματεύσεων, είτε αντίστοιχα στο εμπειρικό αυτής (η διάκριση των οποίων επισημάνθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο), επιτεύχθηκε η συγκέντρωση ικανού όγκου πληροφοριών, με βάση τις οποίες αποκτήθηκε το γνωστικό δομικό υλικό για την εκπόνηση του παρόντος συγγράμματος.

Ωστόσο, όπως έχει ήδη κατατεθεί, ο στόχος της εργασίας αυτής, δεν περιορίζεται στην θεωρητική ανάλυση της επιστήμης των συστηματικών διαπραγματεύσεων στον προμηθευτικό κύκλο. Επιπροσθέτως, φιλοδοξεί να καταγράψει και να μελετήσει συγκεκριμένα τις δυνατότητες που μπορεί να αναπτύξει ακριβώς αυτή η επιστήμη, στο πεδίο των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, που τις ονομάσαμε πωλητή και αγοραστή. Έχοντας λοιπόν αναφερθεί, έως αυτό το κεφάλαιο, στις διαπραγματευτικές μορφές, σε θεωρητικούς προσδιορισμούς ορισμών των συνισταμένων και των συνιστωσών των διαπραγματεύσεων, στις τεχνικές και τις μεθόδους εφαρμογής αυτών των πρακτικών, στις αρχές που τις διέπουν και στις παραμέτρους στις οποίες υπόκεινται οι διαπραγματεύσεις προμηθειών, απέμεινε ένα τελευταίο στάδιο για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Το τελευταίο στάδιο, αφορά στην άντληση πληροφοριών από την επιχειρηματική Ελληνική κοινότητα. Πιο συγκεκριμένα, στην προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριακού υλικού, από την κατεύθυνση Ελληνικών επιχειρήσεων, με σκοπό :

- Να αποκτηθεί μια γενική εικόνα, για τη θεώρηση που προσδίδεται από το Ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι, στο αντικείμενο των συστηματικών διαπραγματεύσεων για την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών.

- Για το γνωστικό υπόβαθρο που υπάρχει και αφορά θεμελιώδεις έννοιες, αρχές και πρακτικές.

- Για το κατά πόσο υπάρχει αντίληψη αλλά και επίγνωση των δυνατοτήτων αλλά και των δυναμικών, που απορρέουν από την εφαρμογή των συστηματικών διαπραγματεύσεων.

- Για την αντιπαράθεση των διαπιστώσεων που αποκομίστηκαν από τη μελέτη αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας επαγγελματιών διαπραγματευτών στο εξωτερικό, σε συνάρτηση με τις Ελληνικές πρακτικές.

- Για την επίγνωση που διαθέτουν οι Ελληνικές εταιρείες, του καταλυτικού ρόλου που είναι δυνατόν να διαδραματίσουν οι διαπραγματεύσεις στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

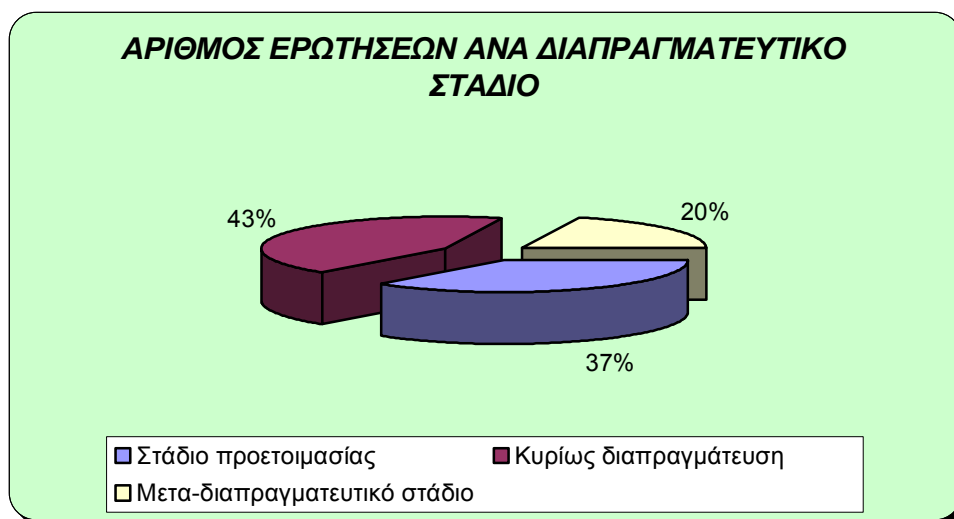
Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, συντάχθηκε σχετικό ερωτηματολόγιο, αντίγραφο του οποίου παρατίθεται στην παρούσα εργασία με τη μορφή Παραρτήματος “Γ”, το οποίο και απεστάλη σε επτά εταιρείες του Ελληνικού χώρου. Το εννεασέλιδο αυτό ερωτηματολόγιο, περιλάμβανε συνολικά 30 ερωτήσεις, στο τέλος του δε, υπήρχε η δυνατότητα από τον ερωτούμενο να προσθέσει γενικά σχόλια ή παρατηρήσεις. Το σύνολο των περιλαμβανομένων ερωτήσεων, εστιάζεται στα τρία στάδια των διαπραγματευτικών διαδικασιών, δηλαδή σε αυτό της προετοιμασίας – προδιαπραγματευτικό, στο κύριο στάδιο των διαπραγματεύσεων (ή κατά τη διάρκεια της σύσκεψης) και τέλος στο μετα-διαπραγματευτικό στάδιο (ή μετά τη σύσκεψη). Θα πρέπει δε να σημειωθεί, ως ευρύτερα κατανοητή πρακτική, ότι το φάσμα των ερωτήσεων που θα ήταν δυνατό να υποβληθούν στις εταιρείες που αποτέλεσαν το δείγμα έρευνας, σε θεωρητική βάση θα μπορούσε να ήταν ευρύτερο, με επιπλέον εξειδικευμένες ερωτήσεις και κυρίως δομημένες περισσότερο υπό μορφή περιγραφικών απαντήσεων. Ωστόσο εκτιμήθηκε ότι στα πλαίσια της πραγματικότητας που καθημερινά βιώνουν οι διάφορες εταιρείες, κάτι τέτοιο θα απέβαινε με αρνητικά αποτελέσματα εις βάρος της ανταποκριτικής δυνατότητας και ευχέρειας των υπόψη εταιρειών.

Η δομή που κατά συνέπεια, υιοθετήθηκε για τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου ήταν η ακόλουθη, όπως περιγράφεται μέσα και από το γράφημα 1 :

- Το στάδιο της προετοιμασίας ή προδιαπραγματευτικό, όπου περιλαμβάνονται 11 ερωτήσεις.

- Το κύριο στάδιο των διαπραγματεύσεων (ή κατά τη διάρκεια της σύσκεψης), όπου περιλαμβάνονται 13 ερωτήσεις.

- Το μετα-διαπραγματευτικό στάδιο (ή μετά τη σύσκεψη), όπου περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις.



ΓΡΑΦΗΜΑ 1

Οι εταιρείες που έγιναν αποδέκτες του προαναφερθέντος ερωτηματολογίου και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας, είναι οι κάτωθι :

- Ελληνική Βιομηχανία Ζαχάρεως.
- Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε (ΔΕΗ).
- Ακρίτας
- Πλαίσιο
- Εβροφάρμ
- Δέλτα
- A.G Petzetakis S.A

Για την επιλογή των παραπάνω εταιρειών δειγμάτων, λήφθηκαν υπόψη οι ακόλουθες παράμετροι :

- Να συμπεριλαμβάνονται σε αυτές αντιπρόσωποι εταιρείες της ιδιωτικής οικονομίας (Ακρίτας, Πλαίσιο, Εβροφάρμ, Δέλτα, Πετζετάκης) και του δημοσίου (Ελληνική Βιομηχανία Ζαχάρεως, ΔΕΗ Α.Ε).

- Να απευθύνεται σε εταιρείες της Ελληνικής περιφέρειας (όπως η Εβροφάρμ με έδρα την Αλεξανδρούπολη), αλλά και πανελλαδικής εμβέλειας (όπως η ΔΕΛΤΑ).

- Να απευθυνθεί σε εταιρείες που περιορίζεται η επιχειρηματική τους δραστηριότητα εντός του Ελληνικού χώρου (όπως η ΑΚΡΙΤΑΣ), αλλά και σε εταιρείες που τα συμφέροντά τους επεκτείνονται πέραν της Ελληνικής επικράτειας (όπως ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ).

- Οι εταιρείες αυτές να μην αναπτύσσονται σε ομοειδή επιχειρηματικά συμφέροντα, αλλά να εξασφαλίζεται σχετική πανσπερμία παραγομένων προϊόντων ή προσφερομένων υπηρεσιών, φέρ' ειπείν κατασκευές, γαλακτοκομικά προϊόντα, ξυλεία, προϊόντα ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α.

Το είδος της έρευνας που διεξήχθη, προσανατολίστηκε κυρίως σε δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση, εστίασε στην εξερεύνηση του θεωρητικού υπόβαθρου, του τρόπου εφαρμογής των διαπραγματευτικών διαδικασιών σε όλα τα στάδια αυτών, των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκονται μέσα από τις συστηματικές διαπραγματεύσεις και την οπτική των δειγμάτων σε ότι αφορά τις δυνητικά κάθε φορά παρουσιαζόμενες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση αλλά και τις προοπτικές βελτίωσης σχέσεων με τους εκάστοτε συνεργατικούς εταίρους. Η δεύτερη κατεύθυνση στην οποία προσανατολίστηκε η διεξαχθείσα έρευνα, κινήθηκε στην περιγραφή των διαπιστώσεων που αποκομίστηκαν από τη συλλογή των αιτηθέντων πληροφοριών, μέσα από το ερευνητικό δείγμα. Μια περιγραφή που, τηρουμένων των αναλογιών, επιχείρησε να αναλύσει, να γενικοποιήσει αλλά και να κωδικοποιήσει τα ευρήματα, με όρους σκιαγράφησης του περιβάλλοντος συνεργασίας δύο και περισσότερο δυνητικών εταίρων εντός του διαπραγματευτικού πεδίου του προμηθευτικού κύκλου. Για την ανάλυση των στοιχείων, σχεδιάστηκε προκειμένου να υποβοηθηθεί το έργο της έρευνας, ο απαιτούμενος «χάρτης» κωδικοποιημένων αποτελεσμάτων ή matrix, όπως αυτό θα παρατεθεί ακολούθως.

Εν συνεχεία, ολοκληρώνεται η έρευνα, με την εξαγωγή των επαγόμενων συμπερασμάτων και την παράθεση σχετικών προτάσεων του συγγραφέως.

7.2 Ανάλυση των στοιχείων

Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διέπουν την ανάλυση των στοιχείων που παρατίθενται ακολούθως. Το πρώτο χαρακτηριστικό, είναι ότι διακρίνει την εξέταση των δύο κατηγοριών δειγμάτων σε αντίστοιχο αριθμό φάσεων. Κατά συνέπεια, εν πρώτοις θα εξετασθεί το σύνολο του δείγματος που εκπροσωπεί τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, έπεται δε το αντίστοιχο δείγμα των οργανισμών-επιχειρήσεων δημοσίου δικαίου. Το δεύτερο χαρακτηριστικό που διέπει την υπόψη ανάλυση, είναι αυτή καθαυτή η φύση του αναζητούμενου αποτελέσματος. Όπως αναφέρθηκε εξαρχής στην παράγραφο 1.4 περί των δυσκολιών που αντιμετωπίστηκαν κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, αποτελεί συμβατικό περιορισμό για τον εκάστοτε ερευνητή του τομέα των διαπραγματεύσεων, το γεγονός ότι ελλείπει στη χώρα μας ο φορέας εκείνος, είτε ιδιωτικός είτε κρατικός, που να είναι σε θέση να παρέξει πληροφοριακά και στατιστικά στοιχεία, επί οικονομικών και άλλων μεγεθών που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα στις διαπραγματεύσεις στην χώρα μας. Κατά συνέπεια, το υποβληθέν ερωτηματολόγιο εξαρχής δεν θα μπορούσε να θέσει ως αντικειμενικό του στόχο, την διερεύνηση οικονομικών μεγεθών, την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων και εν συνεχεία την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Έτσι, αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη η αντικατάσταση του εναρκτήριου βήματος της διερεύνησης των οικονομικών μεγεθών, από την παρακολούθηση και καταγραφή της οπτικής, των θέσεων και των εφαρμοζόμενων πρακτικών των διαδικασιών που συνθέτουν τις διαπραγματευτικές διαδικασίες. Οδηγός της προσπάθειας αυτής, δεν θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε διαφορετικό από το διαμορφούμενο σύγχρονο θεωρητικό υπόβαθρο και την καταγεγραμμένη διεθνή πρακτική.

7.2.1 Εταιρείες ελεύθερης οικονομίας

Για την ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις επί του υποβληθέντος ερωτηματολογίου, κρίθηκε απαραίτητο να εφαρμοσθεί η ανάδρομη προσεγγιστική τεχνική. Υπό την έννοια αυτή, ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα :

- Η συγκέντρωση των απαντήσεων στον χάρτη κωδικοποιημένων αποτελεσμάτων, ή αλλιώς matrix chart, για την υποβοήθηση όπως προαναφέρθηκε του έργου της έρευνας.

- Η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων απόκρισης, σε συνάρτηση με τη συγκριτική τους ταύτιση ή διαφοροποίηση ως προς τη φύση της απαντητικής προσέγγισης.

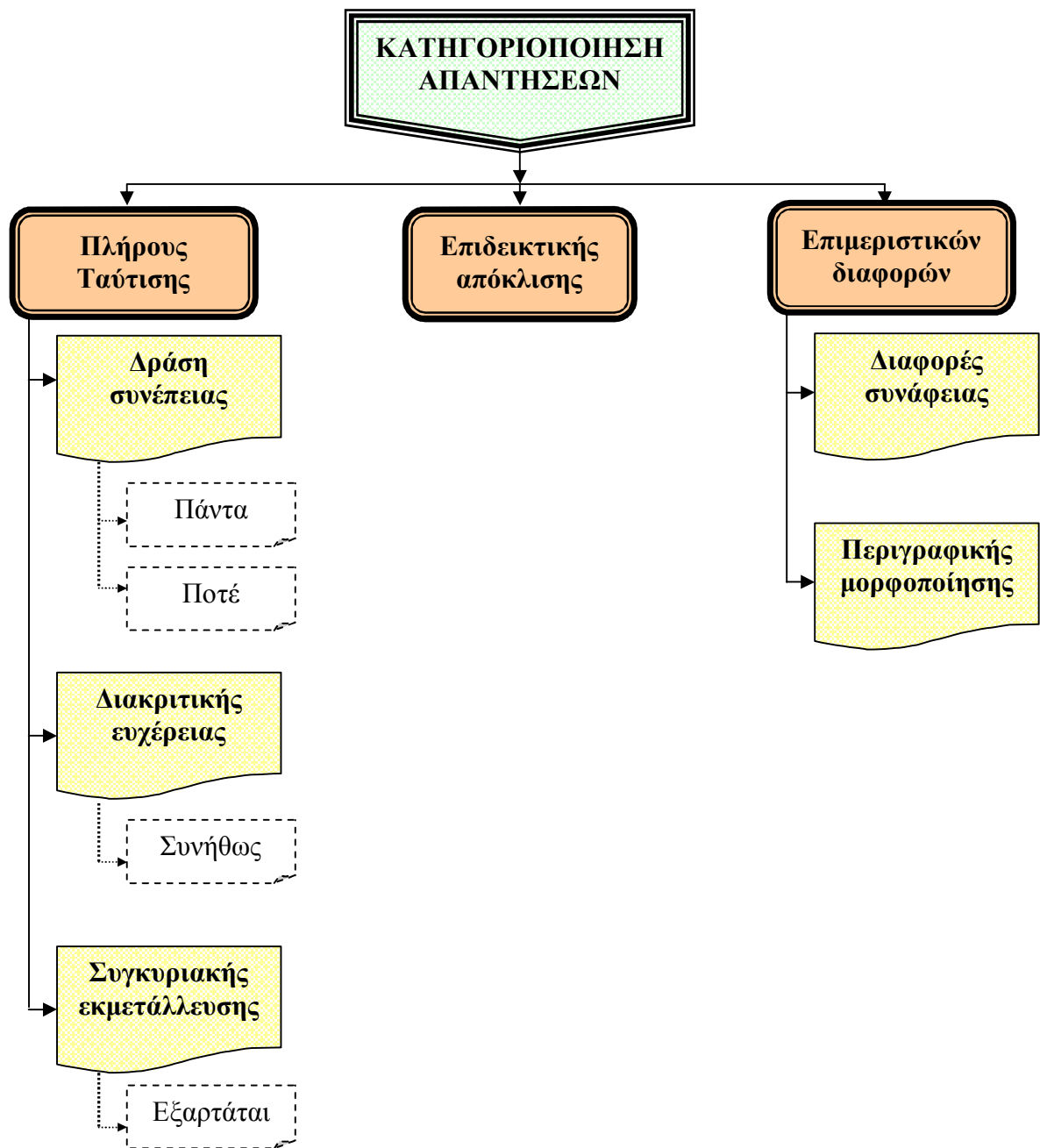
Από την κατηγοριοποίηση αυτή προέκυψαν τρεις μείζονες κατηγορίες, οι οποίες και περιγράφονται ως «Πλήρους Ταύτισης», «Επιδεικτικής απόκλισης» και «Επιμεριστικών διαφορών».

- Στην πρώτη κατηγορία, εντάχθηκαν οι απαντήσεις αυτές όπου μεταξύ των δειγμάτων υπήρξε πλήρης ταύτιση απόψεων και δραστηριοτήτων. Στη δεύτερη κατηγορία και κατά τη προσωπική άποψη του συγγραφέως πλέον ενδιαφέρουσας διαπιστώθηκε χαρακτηριστική διαφοροποίηση επί της ουσίας τοποθετήσεων και πεπραγμένων. Στην τρίτη κατηγορία συμπεριλήφθηκαν, αφενός οι απαντήσεις εκείνες που δεν χαρακτηρίστηκαν από ταύτιση, ωστόσο είναι δυνατό να διακριθεί η συνάφεια, αφετέρου δε οι απαντήσεις με περιγραφική μορφοποίηση.

- Εν συνεχεία, η προαναφερθείσα απαντητική ομάδα της πρώτης κατηγορίας της «Πλήρους ταύτισης», αναλύθηκε περαιτέρω στην προσπάθεια καταγραφής ενδεχόμενου φαινομένου επαναληπτικής συχνότητας της πράξης στο χρόνο, κάθε φορά που η επιχείρηση καλείται ή αποφασίζει να συμμετάσχει σε διαπραγματευτικές διαδικασίες.

- Από την προαναφερθείσα προσέγγιση διαπιστώνεται ότι οι απαντητικές κατηγορίες αυτές, όπου δηλαδή τα εξεταζόμενα δείγματα συνταυτίστηκαν, επιμερίστηκαν κάτω από τις έννοιες «Πάντα», «Συνήθως», «Εξαρτάται», «Ποτέ». Στο στάδιο που ακολούθησε την ομαδοποίηση που προαναφέρθηκε, επιδιώχθηκε να αποσαφηνιστεί το τοπίο που περιβάλλει την πρακτική των εταιρειών του δείγματος σε θέματα που αφορούν την εμπλοκή τους σε συστηματικές διαπραγματεύσεις. Ταυτόχρονα, να διαμορφωθεί σχετική αντίληψη των κατευθύνσεων που στοιχειοθετούν δράση συνέπειας («Πάντα», «Ποτέ»), εναπόθεση στη διακριτική ευχέρεια («Συνήθως») και ευκαιριακής ή συγκυριακής εκμετάλλευσης («Εξαρτάται»), μέσα από τις πραγματικές διαπραγματευτικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα.

Το δομικό διάγραμμα που ακολούθησε η γενική κατηγοριοποίηση και η επιμέρους ομαδοποίηση, φαίνεται και στην ακόλουθη σχηματική παράσταση 3.



ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ 3

Στο γράφημα 2 που ακολουθεί, εμφανίζεται η στατιστική πλέον προσέγγιση της σχηματικής παράστασης 3. Έτσι, εκ του συνόλου των 30 ερωτήσεων που περιλαμβάνονταν στο υποβληθέν ερωτηματολόγιο, οι 18 απαντήσεις (ποσοστό 60%) κατετάγησαν στην κύρια απαντητική κατηγορία «Πλήρους Ταύτισης», 9 απαντήσεις (ποσοστό 30%) κατετάγησαν στην κατηγορία «Επιμεριστικών διαφορών» και 3 απαντήσεις (ποσοστό 10% στην κατηγορία «Επιδεικτικής απόκλισης».



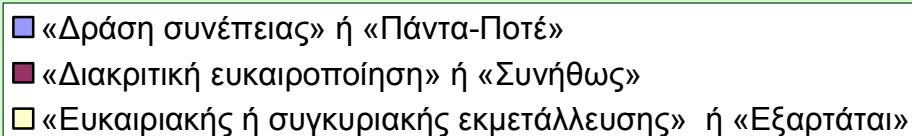
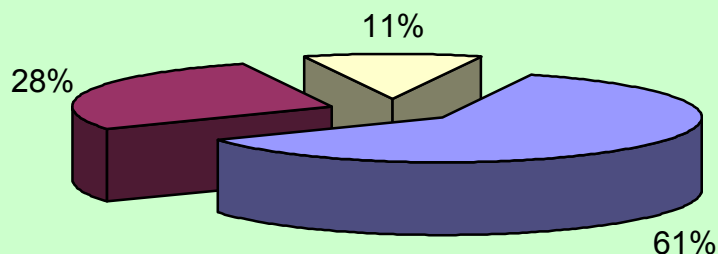
ΓΡΑΦΗΜΑ 2

Οι τρεις προαναφερθείσες κύριες απαντητικές κατηγορίες, παρουσιάζονται ακολούθως με την επιμέρους ανάλυσή τους, καθώς και με την παράθεση των αντίστοιχων ερωτήσεων, για τη διευκόλυνση της προσπάθειας αντιπαραβολής και παραπομπής του αναγνώστη.

A. Απαντητική κατηγορία «Πλήρους ταύτισης». Στην κατηγορία αυτή, σύμφωνα πάντα με την τοποθέτηση του εξεταζόμενου δείγματος, συμπεριλήφθηκαν συνολικά 18 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, σε 11 ερωτήσεις υπήρξε πλήρης ταύτιση απαντήσεων που ομαδοποιούνται υπό της προαναφερθείσα «δράση συνέπειας» ή «Πάντα-Ποτέ», σε 5 ερωτήσεις που ομαδοποιούνται υπό την «Διακριτική ευκαιροποίηση» ή «Συνήθως» και σε 2 ερωτήσεις υπό την έννοια της «Ευκαιριακής ή συγκυριακής εκμετάλλευσης» ή «Εξαρτάται».

Ακολούθως παρατίθενται το σχετικό γράφημα 3 το οποίο περιγράφει τα στατιστικά στοιχεία της 1^{ης} απαντητικής κατηγορίας, ενώ ακολούθως παρατίθενται και οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται ανά επιμέρους ομάδα :

1^η ΑΠΑΝΤΗΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ "ΠΛΗΡΟΥΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ"



ΓΡΑΦΗΜΑ 3

1. Δράση συνέπειας, «Πάντα» - «Ποτέ».

Ερώτηση 4 :

Ερευνώνται σε βάθος η πλευρά και οι θέσεις του “αντίπαλου” ?

Ερώτηση 6 :

Προετοιμάζεται το πλάνο της διαπραγμάτευσης ?

Ερώτηση 7 :

Καταγράφονται οι στόχοι της διαπραγμάτευσης και τίθενται προτεραιότητες σε αυτούς ?

Ερώτηση 8 :

Οριοθετούνται τα μέγιστα των υποχωρήσεων που μπορώ να παραχωρήσω ?

Ερώτηση 9 :

Που συνήθως επιδιώκω να πραγματοποιηθεί η συνάντηση με τον “αντίπαλο”.

Ερώτηση 18 :

Επιδιώκω να συντάσσεται με την έναρξη της συζήτησης, κοινά αποδεκτή ατζέντα θεμάτων ?

Ερώτηση 21:

Πότε διακόπτω και αποχωρώ από μια διαπραγμάτευση ?

Ερώτηση 24 :

Αντιμετωπίζω ανάλογα στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων τους στρατηγικούς μου συνεργάτες από τους «ευκαιριακούς» αντίστοιχα ?

Ερώτηση 26 :

Χειρίζομαι τις διαπραγματευτικές διαδικασίες, ως εργαλείο για την βελτίωση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή ?

Ερώτηση 29 :

Πιστεύετε ότι το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση των εμπορικών σχέσεων ?

Ερώτηση 30 :

Πιστεύετε ότι του ανήκει του Έλληνα διαπραγματευτή, μέρος της πίτας στον επιχειρηματικό κόσμο εκτός των συνόρων της Ελλάδος ?

2. Εναπόθεση στη διακριτική ευχέρεια, «Συνήθως».

Ερώτηση 10 :

Προσδιορίζεται ο συσχετισμός “δυνάμεων/ισχύος” της πλευρά μας ως προς τον “αντίπαλο” ?

Ερώτηση 12 :

Επιδιώκω να κάνω τον “αντίπαλο” να αισθάνεται, γενικά, άνετα ?

Ερώτηση 14 :

Είμαι πειθαρχημένος ακροατής κατά τη συζήτηση ?

Ερώτηση 20 :

Επιδιώκω να έχω τον έλεγχο της συζήτησης ?

Ερώτηση 22 :

Επιδιώκω την σύνταξη κειμένου συμπερασμάτων με την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων ?

3. Ευκαιριακής ή συγκυριακής εκμετάλλευσης, «Εξαρτάται».

Ερώτηση 2 :

Από πόσα άτομα συνήθως απαρτίζεται η διαπραγματευτική σας ομάδα ;

Ερώτηση 3 :

Το προσωπικό που αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις είναι

B. Απαντητική κατηγορία «Επιμεριστικών διαφορών». Στην κατηγορία αυτή, συμπεριλήφθηκαν οι απαντήσεις του εξεταζόμενου δείγματος σε 9 ερωτήσεις εκ του συνόλου. Από τις απαντήσεις αυτές, οι 7 διακρίνονται από σχετική διαφοροποίηση με διακριτή συνάφεια ουσίας, ενώ οι υπόλοιπες 2 απαντήθηκαν με περιγραφική

μορφοποίηση. Ακολούθως, παρατίθενται και οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στην υπόψη απαντητική κατηγορία :

Ερώτηση 1 :

Πόσος χρόνος διατίθεται και αφιερώνεται για την προετοιμασία μιας διαπραγμάτευσης ;

Ερώτηση 15 :

Ελέγχω τη γλώσσα του σώματος μου και παρατηρώ αντίστοιχα του “αντίπαλου μου” ?

Ερώτηση 16 :

Πόσο καλά καταφέρνω να δημιουργώ κλίμα συνεργασίας μέσα στη σύσκεψη ?

Ερώτηση 17 :

Πόσο καλά καταφέρνω να εκμαιεύω πληροφορίες, κατά τη συζήτηση ?

Ερώτηση 19 :

Σε ποιες στιγμές είναι καταλληλότερη η χρήση ενός διαλείμματος ?

Ερώτηση 23 :

Θεωρώ συμβατικά αποδεκτή, για την εκπλήρωση μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων μου, την επιλεκτική υποχώρησή μου σε κάποια διαπραγμάτευση θεμάτων με στρατηγικό εταίρο/αντίπαλο ?

Ερώτηση 25 :

Πως επιδιώκω την εξασφάλιση τήρησης των συμφωνηθέντων από την διαπραγμάτευση ?

Ερώτηση 27 :

Ποια τα σημαντικότερα οφέλη που μπορούν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες να προσφέρουν (εάν είναι δυνατό να περιοριστούν σε τρία στον αριθμό) ?

Ερώτηση 28 :

Από τις μέχρι τώρα συναλλαγές μου, έχω διαπιστώσει ότι σε γενικές γραμμές οι “αντίπαλοί μου”...

Ερώτηση 31 :

Γενικά σχόλια που μπορεί να παραθέσει ο ερωτούμενος

Γ. Απαντητική κατηγορία «Επιδεικτικής απόκλισης». Ολοκληρώνοντας την παράθεση των κυρίων απαντητικών κατηγοριών, στην τρίτη και τελευταία κατηγορία, συμπεριλήφθηκαν οι απαντήσεις σε 3 συνολικά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες και παρατίθενται ακολούθως :

Ερώτηση 5 :

Ποιά τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από την διαπραγμάτευση ?

Ερώτηση 11 :

Συνοπλοποιείται ως παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, η καταλληλότητα του χρόνου σε ότι αφορά τις συγκυρίες, που θα γίνει η διαπραγμάτευση ?

Ερώτηση 13 :

Πέραν του λεκτικού για την παρουσίαση των θέσεών μου, χρησιμοποιούνται και άλλα μέσα (Power Point, πολυμέσα κλπ) ?

7.2.2 Εταιρείες δημοσίου

Της ανάλυσης των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντητικές φόρμες του δείγματος των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κρατικό μηχανισμό, κρίθηκε σκόπιμο να προηγηθεί μια επιπλέον έρευνα που διεξήχθη, για τον εντοπισμό νομικών και άλλων τυχόν πλαισίων που μορφοποιούν τη θεώρηση των δημόσιων επιχειρήσεων στον τομέα των συστηματικών εμπορικών διαπραγματεύσεων. Η έρευνα αυτή, κατέληξε στον Οδηγό περί των Κρατικών Προμηθειών του Υπουργείου Ανάπτυξης, από την μελέτη του οποίου επιτεύχθηκε η άντληση χρήσιμων πληροφοριών για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των κρατικών οργανισμών, μέσα από το σύνολο των κρατικών παρεμβατισμών και θεσμοθετημένων περιορισμών.

Μέσα από τη μελέτη του προαναφερθέντος Οδηγού Κρατικού Προμηθειών του Υπουργείου Ανάπτυξης, είναι δυνατό να εντοπισθούν εύκολα, δύο αντικείμενα που είναι του άμεσου ενδιαφέροντος στην προσπάθεια εντοπισμού και κατανόησης της οπτικής που προσδίδει ο κρατικός μηχανισμός στις διαπραγματευτικές διαδικασίες στον Προμηθευτικό κύκλο. Τα αντικείμενα που καταγράφονται σαφώς στον οδηγό αυτόν, είναι οι Βασικές Αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες και οι Βασικές Διαδικασίες Προμηθειών, οι οποίες και περιγράφονται ως ακολούθως.

Τρεις είναι οι αναφερόμενες Βασικές Αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες.

- Η αρχή της δημοσιότητας. Σύμφωνα με την αρχή αυτή «οι αγορές του Δημοσίου, με εξαίρεση αυτές εξαιρετικά χαμηλής αξίας που προβλέπονται από το Νόμο, πρέπει να γίνονται γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω του Εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων».

- Η αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών. Με την αρχή αυτή, καθορίζεται ότι «η όλη διαδικασία της διακήρυξης, επιλογής του προμηθευτή και ανάθεσης μιας σύμβασης του Δημοσίου πρέπει να βασίζεται σε κανόνες, που να είναι γνωστοί εκ των προτέρων και ισχύουν συνολικά καθ' όλη τη διάρκεια του διαγωνισμού».

- Η αρχή της ίσης μεταχείρισης. «Οι όροι του διαγωνισμού δεν είναι δυνατό να αποκλείουν επιχειρήσεις άλλης χώρας ή κάποια κατηγορία επιχειρήσεων της ίδιας χώρας εισάγοντας πολιτική διακρίσεων».

Δεν απαιτείται επισταμένη ανάλυση των αρχών που θεωρεί ως βασικές ο αρμόδιος κρατικός φορέας, ώστε ο οιοσδήποτε ερευνητής να αντιληφθεί ότι στο σύνολό τους στοχεύουν αποκλειστικά στη διασφάλιση των επιθυμούντων να συμμετάσχουν σε διαδικασίες ανάθεσης κρατικών συμβάσεων. Κατά συνέπεια, οφείλει το κράτος όπως περιγράφεται στο πλέον επίσημο κείμενο, να εξασφαλίζει ότι όποιος επιθυμεί θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφορία μιας επικείμενης ανάθεσης έργου ή υπηρεσιών. Ότι θα πρέπει εν τω συνόλω τους οι διαδικασίες που μεσολαβούν μέχρι της υπογραφής μιας σύμβασης να είναι προσκείμενες σε έλεγχο διαφάνειας από τους ενδιαφερόμενους. Και τέλος, ότι θα πρέπει να διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση από πλευράς κράτους μεταξύ των συνυποψηφίων για εξασφάλιση μιας εμπορικής σύμβασης με το δημόσιο. Ωστόσο, οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν τις κρατικές προμήθειες, δεν είναι δυνατόν ευνόητα, να περιορίζονται μονόπλευρα στην προσπάθεια εξασφάλισης και διασφάλισης των συμφερόντων του πωλητή, δηλαδή μιας ιδιωτικής εταιρείας. Αν κάτι τέτοιο θα ήταν απαιτητικό, εκτιμάται ότι ο τίτλος «*Βασικές Αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες*», είναι ανακριβής καθόσον θα έπρεπε να αντικατασταθεί φερ' ειπείν από κάτι αντίστοιχο όπως με «*Βασικές Αρχές Αξιοκρατίας στις διαδικασίες των κρατικών προμηθειών*». Εάν αντιστοίχως, ο όρος «*Βασικές Αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες*» είναι ακριβής, τότε στην περίπτωση αυτή, η ανάλυση των αρχών που επακολουθεί και περιορίζεται στις προαναφερθείσες τρεις, είναι ελλειπέστατη και επισφαλής για το δημόσιο συμφέρον. Για την υποστήριξη του αυταπόδεικτου της τελευταίας διαπίστωσης, ενδεικτικά θα πρέπει να παρατεθεί ότι στο σύνολο των αρχών όπως αυτές διατυπώνονται στον οδηγό κρατικών προμηθειών, επισκιάζονται λόγω απουσίας βασικές διεθνείς αρχές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό management, όπως είναι διασφάλιση του οικείου συμφέροντος, δημιουργία αξίας μέσω συμβάσεων (value creation through contracting procedures) και αναρίθμητων άλλων.

Το δεύτερο αντικείμενο που καθορίζεται μεταξύ άλλων στον Οδηγό Κρατικών Προμηθειών, είναι οι Βασικές Διαδικασίες Προμηθειών και αυτές είναι οι ακόλουθες :

- Ο ανοιχτός διαγωνισμός. Όπως περιγράφεται στον Οδηγό, «με τη διαδικασία του ανοιχτού διαγωνισμού, πραγματοποιείται περίπου το 75% των κρατικών προμηθειών της χώρας μας. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των υποψηφίων προμηθευτών, αφού προϋποθέτει τη δημοσίευση της πλήρους διακήρυξης και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να υποβάλλει προσφορά.»

- Ο κλειστός διαγωνισμός, στον οποίο προβλέπονται δύο φάσεις. Αφετηρία είναι η δημοσίευση μιας γενικής και όχι λεπτομερειακής διακήρυξης, βάση της οποίας οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής. Κατόπιν, όσοι επιλεγθούν με βάση τα στοιχεία ικανότητας, λαμβάνουν γνώση της πλήρους διακήρυξης και καλούνται να υποβάλλουν πλήρη προσφορά.

- Διαδικασία με διαπραγματεύσεις. Αναφέρεται δε επακριβώς στον Οδηγό, «Σε εξαιρετικές περιπτώσεις επιτρέπεται στους αναθέτοντες φορείς η απευθείας διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της επιλογής τους, με ή χωρίς προηγούμενη δημοσίευση διακήρυξης. Στις διαπραγματεύσεις χωρίς δημοσίευση οφείλουν να προσκληθούν τουλάχιστον τρεις προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται μόνο στις περιπτώσεις που προβλέπονται από το νόμο, αυστηρά ερμηνευμένες, όπως λ.χ για επείγουσες ανάγκες, για εξοπλισμό έρευνας, πειραματικά ή καλλιτεχνικά, για συμπληρωματικές προμήθειες από ήδη επιλεγμένο προμηθευτή κτλ. Επίσης, ορισμένες φορές ακολουθείται αυτή η διαδικασία σε περιπτώσεις αποτυχίας ενός διαγωνισμού ή όταν οι επιτευχθείσες τιμές κριθούν ασύμφορες και υπάρχει επείγουσα ανάγκη, οπότε συνεχίζεται ο διαγωνισμός με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με την κατάθεση νέων οικονομικών προσφορών, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο».

Από τα παραπάνω εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι ο Ελληνικός κρατικός μηχανισμός, σε παγκόσμια πρωτοτυπία σε σχέση με ότι συμβατά είναι αποδεκτό στη διεθνή οικονομία (είτε ως πρακτική, είτε ως κύημα θεωρητικών προσεγγίσεων και αναλύσεων στα επιφανέστερα ακαδημαϊκά ιδρύματα των πλέον προηγμένων κρατών του κόσμου), καταγράφει ως μια από τις βασικές διαδικασίες προμηθειών, αυτή της διαπραγμάτευσης ! Δηλαδή, οι διαπραγματεύσεις είναι μια επίσημη μέθοδος για την προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών, διαφορετική δε από τις άλλες δύο εξίσου βασικές, του

ανοικτού και του κλειστού διαγωνισμού αντιστοίχως. Η εμπειριστατωμένη ανάλυση δε που πραγματοποιείται στο οδηγό προμηθειών, καθορίζει ότι η «μέθοδος» αυτή είναι δυνατό να εφαρμοσθεί σε «εξαιρετικές περιπτώσεις» και «για επείγουσες ανάγκες».

Από την εργασιακή εμπειρία του συγγραφέως, κρίνεται σκόπιμο να κατατεθεί στο σημείο αυτό το παράδοξο των διαπραγματευτικών δραστηριοτήτων συγκεκριμένου κρατικού φορέα κατά τη διενέργεια προμηθειών για την κάλυψη συγκεκριμένης φύσης αναγκών του. Ακολούθως θα περιγραφεί ένα διαπραγματευτικό σενάριο, το οποίο κάλλιστα θα μπορούσε να αποτελέσει case study σε εκπαιδευτικά εργαστήρια διαπραγματευτικής προσομοίωσης. Σύμφωνα με το σενάριο αυτό, ο υπόψη κρατικός φορέας, σε επίπεδο διακρατικής συμφωνίας με τον αντίστοιχο φορέα μιας συγκεκριμένης Α χώρας, αποφάσισε την προμήθεια ενός αριθμού X υλικών, αρκετών εκατομμυρίων € κόστους. Για την υλοποίηση της υπόψη προμήθειας, συγκροτείται πολυμελής και πολυσύνθετη διαπραγματευτική επιτροπή, στην οποία δίδεται ως αποστολή μεταξύ άλλων μη συναφών με τις διαπραγματεύσεις αντικειμένων :

- *«Να διεξαγάγει διαπραγματεύσεις με εκπροσώπους των αρμοδίων ημεδαπών φορέων, για την παροχή τυχόν απαιτούμενων διευκρινήσεων και συμπληρωματικών στοιχείων και τον καθορισμό των γενικών και ειδικών όρων της υπόψη προμήθειας.»*

- *«Να καταρτίσει σχέδιο σύμβασης προμήθειας, κατόπιν διαπραγματεύσεων με τους αρμόδιους εκπροσώπους του ημεδαπού υπουργείου.»*

Δεδομένα του παραπάνω σεναρίου :

1. Η ιεραρχία του εξεταζόμενου φορέα έχει ήδη αποφασίσει την υπόψη προμήθεια.
2. Η διαπραγματευτική ομάδα, όφειλε να διαπραγματευτεί τους όρους της σύμβασης, χωρίς να έχει αρμοδιότητα εγκατάλειψης των διαπραγματευτικών διαδικασιών.
3. Η διαπραγματευτική επιτροπή, πέραν της συναφούς εξειδίκευσης με το υπό προμήθεια υλικό, δεν πληρούσε απολύτως καμία συμβατική προϋπόθεση ακαδημαϊκού διαπραγματευτικού γνωστικού υπόβαθρου. Το αντισυμβαλλόμενο μέρος πρέπει να σημειωθεί ότι εκπροσωπούσε διμελής ομάδα νομικών εκπροσώπων.

Είναι πλέον του προφανούς, ότι κατά τη διάρκεια των δεκαετιών που μεσολάβησαν μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, στη ροή των οποίων οικοδομήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο του Προμηθευτικού κύκλου στα ανεπτυγμένα κράτη του δυτικού κόσμου και όχι μόνον, ο κρατικός μηχανισμός της χώρας μας ελάχιστα προσαρμόστηκε στις επιταγές της διεθνούς οικονομικής εξέλιξης. Στο ποσοστό δε που αφορά στο αντικείμενο της παρούσας εργασίας, η ακαμψία του κρατικού μηχανισμού, έγκειται στο γεγονός ότι δε κατέστη αντιληπτό το απολύτως προφανές για το υπόλοιπο κόσμο, ότι οι συστηματικές διαπραγματεύσεις συμβάσεων αποτελούν εργαλείο για την αμοιβαία ικανοποίηση συμφερόντων, για τη δημιουργία αξίας και για τη βελτίωση εμπορικών σχέσεων και σε καμία περίπτωση μέθοδος, μεταξύ άλλων μεθόδων, προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών.

7.3 Συμπεράσματα

Σε ότι αφορά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων που καταγράφηκαν στο επίπεδο του δείγματος που εκπροσωπεί τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αφετηρία αποτελεί το σχετικά υψηλό ποσοστό σύμπτωσης απαντήσεων, το οποίο συγκεντρώνεται στην κύρια απαντητική κατηγορία «Πλήρους ταύτισης» και ανέρχεται στο 60% επί του συνόλου των υποβληθέντων ερωτήσεων. Η υπόψη ταύτιση θεωρήσεων, διαχέεται και στα τρία διαπραγματευτικά στάδια, προετοιμασίας, κυρίως και μετά-διαπραγματευτικό στάδιο. Εν πρώτοις, αυτό που δύναται να γίνει αντιληπτό είναι ότι στατιστικά, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις τείνουν να εφαρμόσουν κοινές πρακτικές, που στηρίζονται σε κοινά αποδεκτό γνωστικό υπόβαθρο. Η περαιτέρω ανάλυση του παραπάνω ποσοστού, όπως εμφανίζεται και στο γράφημα 3, υπέδειξε την πλήρη ταύτιση σε κατηγορηματικά θετικές ή αρνητικές απαντήσεις σε ποσοστό 61%, αντίστοιχα δε σε ποσοστό 28% θεωρήσεις και πρακτικές που είθισται να υιοθετούνται και τέλος σε ποσοστό 11% εκδήλωσε το δείγμα απαντητική ταύτιση, σε τακτικές και απόψεις που εφαρμόζονται συγκυριακά με βάση τις παραμέτρους καταλύτες. Η ανάδειξη του ποσοστού του 61% που αφορά κατηγορηματικά θετικές ή αρνητικές απαντήσεις, εκτιμάται ότι βρίσκεται σε πλήρη συνέπεια αρχών, μεθόδων και τακτικών, με το αντίστοιχο ποσοστό του 60% που αφορά στη μείζονα κατηγορία «Πλήρους ταύτισης». Τα δύο επόμενα ποσοστά που προξένησαν σε πρώτη φάση, αφορμή για προβληματισμό συσχετισμού, είναι των απαντήσεων που χαρακτηρίζονται από το «είθισται» (28%) και το «εξαρτάται» (11%). Αιτία για τον προβληματισμό αυτόν, είναι η ανάλυση της απόκρισης του «είθισται», που παραπέμπει σε αδιάφορες επί της ουσίας πρακτικές ή οπτικές, σε αντιπαραβολή με την εμπειριστατωμένη τοποθέτηση του «εξαρτάται», το οποίο εννοιολογικά υποδεικνύει

ανάλυση δεδομένων, αξιολόγηση του διαπραγματευτικού περιβάλλοντος και υπολογισμό υφιστάμενων παραμέτρων. Η περαιτέρω όμως ανάλυση με βάση την φύση των ερωτήσεων υπέδειξε άμεσα, ότι η φύση της ομάδας των ερωτήσεων του απαντητικού «είθισται», επικεντρώνεται στο διαδικαστικό, πχ «Επιδιώκω να έχω τον έλεγχο της συζήτησης ?», ή «Είμαι πειθαρχημένος ακροατής κατά τη συζήτηση ?». Αντιθέτως, η φύση της ομάδας των ερωτήσεων του απαντητικού «εξαρτάται», επικεντρώνεται στο ουσιαστικό, πχ «Το προσωπικό που αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις είναι πάντα το ίδιο, Συνήθως το ίδιο, Ποτέ το ίδιο, Εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της διαπραγμάτευσης». Εκτιμάται δε, ότι από το είδος της απαντήσεως αυτής, είναι δυνατό να εξαχθούν χρήσιμα προς περαιτέρω αξιοποίηση στοιχεία, όπως σχετικά με τη μορφοποίηση των εταιρικών οργανωτικών δομών αφενός και την επιχειρηματική συνέπεια στον τομέα των διαπραγματεύσεων αφετέρου.

Η επόμενη μείζονα απαντητική κατηγορία, των «Επιμεριστικών διαφορών», κατέλαβε το ποσοστό του 30 % επί του συνόλου των υποβληθέντων ερωτήσεων. Όπως ήδη προαναφέρθηκε, στην κατηγορία αυτή συμπεριλήφθηκαν, οι απαντήσεις εκείνες που δεν χαρακτηρίστηκαν από ταύτιση, ωστόσο είναι δυνατό να διακριθεί η συνάφεια, και οι απαντήσεις με περιγραφική μορφοποίηση. Από το σύνολο των απαντήσεων που συνθέτουν την κατηγορία αυτή, εκτιμάται ότι χρήζουν προσεκτικότερης εξέτασης οι ακόλουθες :

- Ερώτηση 27, *«Ποια τα σημαντικότερα οφέλη που μπορούν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες να προσφέρουν (εάν είναι δυνατό να περιοριστούν σε τρία στον αριθμό)?»*. Ενδεικτικά παρατίθενται ακολούθως μερικές από τις χαρακτηριστικότερες των απαντητικών προσεγγίσεων εταιρειών του δείγματος, όπως αυτές αυτούσια διατυπώθηκαν.

α. Ουσιαστικότερη ανίχνευση των προθέσεων των προμηθευτών.

β. Επικοινωνία σε καλύτερο επίπεδο προσωπικής γνωριμίας μεταξύ των δύο μερών (δεν είναι πλέον απρόσωπη η συνεργασία).

γ. Μεγαλύτερη πιθανότητα επιδίωξης των τελικών στόχων.

δ. Ιδιαίτερα για εμάς τους Έλληνες, το μεγαλύτερο όφελος είναι η προσωπική επαφή και σχέση που αναπτύσσεται με το «αντίπαλο μέρος», η οποία βοηθάει πολύ σε μελλοντικές συνεργασίες.

ε. Η αυτοπεποίθηση που αποκτάς (ιδιαίτερα μετά από μία πετυχημένη διαπραγμάτευση).

στ. Η κατανόηση της λειτουργίας του «άλλου μέρους», προσδίδει μεγάλη επαγγελματική εμπειρία.

Στην προσπάθεια να αποκωδικοποιήσουμε τις παραπάνω καταθέσεις των practitioners του χώρου, στη βάση της θεωρητικής τεκμηρίωσης που αναπτύχθηκε στην εργασία αυτή, μπορούμε ευδιάκριτα να απομονώσουμε τέσσερις κυρίαρχους αντικειμενικούς στόχους που ο Έλληνας διαπραγματευτής θέτει στις διαδικασίες όπου συμμετέχει και αυτοί δεν είναι άλλοι από, τη βελτιστοποίηση εμπορικών σχέσεων, την ανάγκη για την ικανοποίηση των αναγκών, την επιζήτηση σταθερών στο χρόνο συνεργασιών και την επαγγελματική καταξίωση.

- Ερώτηση 28, «Από τις μέχρι τώρα συναλλαγές μου, έχω διαπιστώσει ότι σε γενικές γραμμές οι “αντίπαλοί μου”...». Οι απαντητικές προσεγγίσεις στην ερώτηση αυτή, χαρακτηρίζονται από πλήρη διάσταση μεταξύ των ερωτηθέντων. Η διάσταση αυτή είναι χαρακτηριστικό ότι διχάζει τις παραστάσεις και τις εμπειρίες μεταξύ εκπροσώπων ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων. Οι εμπειρίες των πλειοψηφίας των εξεταζόμενων στο δείγμα ιδιωτικών επιχειρήσεων σε διαπραγματευτικές καταστάσεις, αναδεικνύουν ως συγκριτικά κυρίαρχη απάντηση ότι «Αγνοούν τις τεχνικές αυτές πλήρως και επιδίδονται σε αυτοσχεδιασμούς εμπειρικούς», αντιθέτως στην περίπτωση των κρατικών οργανισμών ισχύει ότι «Γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τις τεχνικές διαπραγματεύσεων επαρκώς». Είναι δε χαρακτηριστικό, ότι την τοποθέτηση των ιδιωτικών εταιρειών που προαναφέρθηκε, υποστηρίζουν επί το πλείστον επιχειρήσεις επιφανών οικονομικών μεγεθών. Κατά συνέπεια, θα ήταν δυνατό να εξαχθεί ως αποδεκτό συμπέρασμα, ότι η ανάπτυξη των υπόψη εταιρειών δεν θα ήταν επισφαλές να θεωρηθεί, ότι στηρίχθηκε μεταξύ άλλων στην κεφαλοποίηση, την εξειδίκευση και εκμετάλλευση των διαπραγματευτικών δυναμικών, μέσα στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

Η καταληκτική κύρια απαντητική κατηγορία, των «Επιδεικτικών αποκλίσεων», κατέλαβε το ποσοστό του 10 % επί του συνόλου των υποβληθέντων ερωτήσεων, αφορά δε όπως προαναφέρθηκε σε απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν και διακρίνονται από χαρακτηριστική διαφοροποίηση επί της ουσίας τοποθετήσεων και πεπραγμένων. Η φύση των ερωτήσεων που συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή, με εξαίρεση μιας που θα αναπτυχθεί ακολούθως καθώς θα συγκεντρώσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, είναι επί της ουσίας του διαδικαστικού. Πρέπει δε να αναγνωριστεί ότι κάλλιστα μπορεί να θεωρηθεί συμβατικά αποδεκτή μια τέτοια απόκλιση επί της διαπραγματευτικής

διαδικασίας στις αποκρίσεις του δείγματος, στα πλαίσια της διαφορετικότητας που υποδεικνύει η επιχειρησιακή θεσμοθέτηση στρατηγικών και στόχων στην κάθε μια περίπτωση ξεχωριστά. Η ερώτηση ωστόσο που εξαιρέθηκε της προαναφερθείσας ανάλυσης, είναι η υπ' αριθμόν 5, «*Ποιά τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από την διαπραγμάτευση ?*», με εναλλακτικές απαντήσεις τις ακόλουθες :

- α. Νίκη μου – Ήττα του.
- β. Ήττα μου – Νίκη του.
- γ. Ήττα μου – Ήττα του.
- δ. Νίκη μου – Νίκη του.
- ε. Άλλο, πέραν των παραπάνω.

Το σύνολο των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν, ως αναμενόμενο, αποδοκίμασαν στην ουσία τις επιλογές β και γ. Διαμοιράστηκαν ωστόσο ισοκατανεμημένα στις υπόλοιπες τρεις. Κατά συνέπεια μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η θεσιακή ή ανταγωνιστικής φύσης διαπραγματευτικές τακτικές των win-lose καταστάσεων, έχει ακόμα θέση ύπαρξης στο διαπραγματευτικό στίβο, όχι μόνο στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων ως προκύπτον φαινόμενο, αλλά ως συνειδητή επιλογή στρατηγικής και χειρισμού συνθηκών-καταστάσεων, με σκοπό την εκπλήρωση στόχων και την ικανοποίηση συμφερόντων.

7.4 Προτάσεις

Η προσέγγιση των προτάσεων που δύνανται να εξαχθούν μέσω της παρούσας εργασίας, στηρίχθηκε για την υποστήριξή της στους ακόλουθους άξονες :

- Στο θεωρητικό υπόβαθρο που στοιχειοθετεί και διέπει τις σύγχρονες συστηματικές εμπορικές διαπραγματεύσεις.
- Στην κατανόηση των σύγχρονων πρακτικών που ακολουθούνται τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στη σφαίρα της Ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας.
- Στα χρήσιμα πληροφοριακά στοιχεία που αντλήθηκαν μέσα από το εξεταζόμενο δείγμα του επιχειρηματικού κόσμου της χώρας μας.

Μέσα από τη δ्यूλιση των συμπερασμάτων που προβλήθηκαν από τη συστηματική εξέταση που διεξήχθη επί των τριών προαναφερθέντων αξόνων, επιτεύχθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας η ανάδειξη ευδιάκριτων στόχων, επί των οποίων η επικέντρωση και στοιχειοθέτηση μελλοντικών προτάσεων για προβληματισμό θα έπρεπε να εστιαστεί. Οι προτάσεις συνεπακόλουθα που επιδιώκεται να καταγραφούν, κινούνται σε τρεις διαστάσεις αντικειμενικών σκοπών, όπως επιγραμματικά αναφέρονται ακολούθως και των οποίων η ανάλυση έπεται :

1. Σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και εταιρικές αναδιαρθρώσεις.
2. Εκπαίδευση.
3. Νομοθετικά πλαίσια και εκσυγχρονιστικές ρυθμίσεις.

7.4.1 Σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και εταιρικές αναδιαρθρώσεις.

Ως γνωστό, οι οικονομικές και οι επιστήμες του management γενικώς, αποτελούν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίνεσθαι μια δυναμική διαρκώς μεταβαλλόμενη, εξελισσόμενη και υπό το κράτος διαρκούς αναθεώρησης και προσαρμογής στις επιταγές νέων αναγκών για ικανοποίηση. Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, παρήγαγαν αγαθά, τα προωθούσαν στην κατανάλωση, παρακολουθούσαν τα αποθέματά τους διοικούσαν και αξιοποιούσαν το ανθρώπινο δυναμικό, σε παρελθοντικές δεκαετίες δεν μπορεί να προσομοιαστεί με τον αντίστοιχο σύγχρονο. Σε μια τέτοια διαρκώς μεταβαλλόμενη και μεταλλασόμενη οικονομική πραγματικότητα, απλά «κομίζουμε γλαύκας στις Αθήνας» αναφέροντας ότι αντίστοιχα σε δέκα χρόνια, το επιχειρηματικό τοπίο θα είναι εξίσου κατά πολύ διαφορετικό.

Στην οπτική αυτή, εντάσσεται για παράδειγμα η εξέλιξη της προώθησης υλικών και αγαθών στην κατανάλωση, ή αλλιώς marketing. Τα τελευταία 10 -20 χρόνια, είναι διαπιστωμένο ότι κυρίως οι ηγετικές παγκόσμια επιχειρήσεις, υιοθέτησαν καινοτόμες θεωρίες με αποτέλεσμα να τυποποιήσουν και να εφαρμόσουν νέες πρακτικές και τεχνικές στην επιστήμη του marketing, με αποτέλεσμα τη βελτιστοποίηση των οικονομικών δεικτών. Έτσι, οι πωλητές πλέον διεθνώς – όταν αναφερόμαστε σε πωλητές θα πρέπει να τονισθεί ότι παραπέμπουμε σε κλίμακες επιχειρηματικών οργανισμών-, δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως ευφράδεις υπάλληλοι με επιδεξιότητα στην πειθώ. Αντιθέτως, αναφερόμαστε στην αναγωγή τους σε επιστημονικά καταρτισμένους επαγγελματίες, των

οποίων οι δραστηριότητες εμπεριέχουν δομή, στρατηγική, συνέχεια και συνέπεια, με αντικειμενικούς σκοπούς προσανατολισμένους απαρέγκλιτα στην ικανοποίηση των εταιρικών συμφερόντων. Για την μετάλλαξη όμως αυτή, συνέβαλλαν κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές ήταν το όραμα και η κατανόηση των ηγετών των εταιρειών των παρουσιαζόμενων ευκαιριών για ανάπτυξη, μέσα από τη αναθεώρηση και βελτιστοποίηση πρακτικών και θεωρήσεων του παρελθόντος, η προσαρμογή των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων στις νέες απαιτήσεις και η ενίσχυση των πόρων και της διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού.

Το παράδειγμα των πωλήσεων, αποτελεί κατά εκτίμηση την καλύτερη αντιστοιχία για παραλληλισμό με τα τεκταινόμενα σήμερα στο χώρο των διαπραγματεύσεων, καθόσον η προσομοίωση μεταξύ καταστάσεων κατά τους πειραματισμούς επί νέων εφαρμογών και ιδεών αποτελούσε ανέκαθεν μια αποδοτική τακτική. Από σχετικά case studies του εξωτερικού, έχει ήδη διαπιστωθεί ότι επιχειρηματικοί οργανισμοί πέτυχαν να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό τα διαπραγματευτικά τους αποτελέσματα, με την υιοθέτηση και εφαρμογή εταιρικών δομών που να προσεγγίζουν και να συμπεριλαμβάνουν τις διαπραγματευτικές ανάγκες. Οι υπόψη αλλαγές, προκλήθηκαν αρχικά με την προσαρμογή αλλά και το συγκερασμό των διαπραγματευτικών στρατηγικών των πωλήσεων και των προμηθειών, στις εταιρικές στρατηγικές. Το ακόλουθο βήμα, ήταν να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί ο υποστηρικτικός μηχανισμός, αλλά και να παρασχεθεί η κατάλληλη λειτουργική ενίσχυση σε πόρους και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ως φυσικό επακόλουθο, η αποτελεσματικότητα των συστηματικών διαπραγματεύσεων διαπότισε τόσο τις ενδοεταιρικές διεργασίες (κατάρτιση προϋπολογισμού, προτεραιοποίηση στόχων, αξιολόγηση προσωπικού, κατανομή δραστηριοτήτων κλπ), όσο και τη φιλοσοφία των συνεργατικών σχέσεων με τρίτους. Εξίσου μεγάλο αντίκτυπο επέφερε η εκ νέου θεώρηση των διαπραγματεύσεων, στη φύση και την αποστολή των ίδιων των διαπραγματευτών. Ο παραδοσιακά κλασικός διαπραγματευτής (εργαζόμενος σε κάποια επιχείρηση και όχι μέτοχος ή ιδιοκτήτης αυτής), αποτελούσε το πρόσωπο που εντελλόταν να κλείσει μια συμφωνία. Καμία έννοια συλλογικού εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού, σαφή ιεραρχική απόσταση από την αρμόδια αρχή για τη λήψη αποφάσεων και πολλαπλοί ενδιάμεσοι και ανυποστήρικτη επιλογή προσωπικού, συνέθεταν το προφίλ του καθημερινού τρόπου παραδοσιακής λειτουργίας του διαπραγματευτικού περιβάλλοντος. Οι διαρθρωτικές αλλαγές εν συνεχεία, επέφεραν αφενός προσαρμογή του ιεραρχικού πλέγματος μιας επιχείρησης στις νέες απαιτήσεις, αφετέρου δε στην εστίαση στον παράγοντα διαπραγματευτή ως επαγγελματία.

7.4.2 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση, όπως εξάλλου είθισται να αναφέρεται, στο πλείστο των ανθρώπινων δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην εξέλιξη και την προαγωγή του πολιτισμού στο σύνολο των εκφάνσεών του, αποτελεί το κεφαλαιώδους σημασίας πρώτιστο μέλημα κάθε οργανωμένου κοινωνικού συνόλου. Στον κανόνα προόδου αυτόν, δεν θα μπορούσαν να μην υπόκεινται στο σύνολό τους οι οικονομικές αλλά και οι υποστηρικτικές αυτών επιστήμες, όπως η επιστήμη των διαπραγματεύσεων, στο σύνολο των εκφάνσεών τους όπως αυτές έχουν διακριθεί παρακάτω :

- Διαπραγματεύσεις marketing.
- Πολιτικές διαπραγματεύσεις.
- Εθνικές και διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις.
- Διαπραγματεύσεις management και εργασίας.
- Νομικές διαπραγματεύσεις και διαμεσολαβήσεις.
- Διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις.

Η προαναφερθείσα επιμέρους εξειδίκευση της γενικής έννοιας των διαπραγματεύσεων, απέχει πολύ μιας αυθαίρετης θεωρητικής προσέγγισης στα πλαίσια εκπόνησης της οποιασδήποτε διπλωματικής εργασίας. Αντιθέτως, αποτελεί απλά την καταγραφή της διεθνούς ακαδημαϊκής πραγματικότητας κυρίως σε κράτη που ηγούνται επί του παρόντος στον τομέα της επιστήμης διαπραγματεύσεων, όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιαπωνία και άλλες, προσδίδοντας μια πληρέστερη εικόνα των αιτιών προόδου στα κράτη αυτά στο συγκεκριμένο τομέα.

Κατά τη προσπάθεια συλλογής στοιχείων για τη διαμόρφωση αντίληψης σχετικά με την κατάσταση της εκπαίδευσης στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων εκτός Ελλάδος, σταχυολογήθηκαν χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που διέπουν τόσο κρατικά όσο και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού :

- Διαρκής ανησυχία πνεύματος και αποφυγή δογματισμών.
- Αναζήτηση νέων προοπτικών.

- Καταγραφή δεδομένων.
- Αναλύσεις συσχετισμών.
- Πειραματισμοί.
- Εφαρμογή διαπιστώσεων σε πραγματικές συνθήκες.
- Επανελέγχος και αξιολόγηση.
- Ανησυχία για την αποτελεσματική προσέγγιση θεωρίας και πράξης.

Στη χώρα μας, η αντίστοιχη έρευνα για τη διαπίστωση της εκπαιδευτικής πραγματικότητας κατέληξε στην καταγραφή μιας δυσαναλογίας. Η δυσαναλογία αυτή, όπως αναλύεται και ακολούθως, εντοπίζεται στους δύο αντίποδες, των κρατικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των αντίστοιχων ιδιωτικών.

Σε ότι αφορά τη εκπαιδευτική δραστηριοποίηση των κρατικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων επί του αντικείμενου των διαπραγματεύσεων συμβάσεων, διαπιστώθηκαν τα παρακάτω :

- Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων (αναφέρεται ως εμπορικές διαπραγματεύσεις), συμπεριλαμβάνεται ως διδακτέο αντικείμενο στο μάθημα επιλογής στην ειδίκευση «Επικοινωνία», στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών πλήρους φοίτησης «Marketing & Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες». Αυτοτελές ή αυτόνομο διδακτέο μάθημα, σε προπτυχιακό και σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών δεν προβλέπεται.

- Στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων συμπεριλαμβάνεται προπτυχιακά στις διδακτικές ώρες του μαθήματος «Διεθνές Εμπόριο» στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, εντάσσεται δε στην ομάδα μαθημάτων επιλογής Διοικήσεως Διεθνών Επιχειρήσεων (ΔΔΕ). Επιπλέον, σε μεταπτυχιακό επίπεδο συμπεριλαμβάνεται στο πρόγραμμα σπουδών στην «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων», στα πλαίσια του υποχρεωτικού μαθήματος «Διοίκηση Συμβάσεων» του τρίτου εξαμήνου. Εξίσου, δεν προβλέπεται αυτοτελές ή αυτόνομο διδακτέο μάθημα, σε προπτυχιακό ή σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, διαπιστώθηκε μια σχετική διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση αυτή εστιάζεται στην ύπαρξη ικανού αριθμού αυτοτελών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η παράδοση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων εμπορικών συμβάσεων, από ινστιτούτα και επαγγελματικά κέντρα κατάρτισης, όπως ενδεικτικά φαίνονται μερικά από αυτά ακολούθως :

- Amacon εκπαιδευτική Α.Ε, Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης.
- Epsilon Academy, Executive Training Course.
- Εκπαιδευτικά Προγράμματα της JMK Ltd, Management Training.
- Θέματα Σεμιναρίων Οικονομίας - Διοίκησης , linguafone.
- New Horizons Ελλάδας είναι Πιστοποιημένο Εκπαιδευτικών Κέντρων.
- Piraeus Bank Business Center.
- ALBA.
- Primus.
- Target consulting.
- Team management consultants.
- Seminars & consulting, Regoukos.

Οι παραπάνω ιδιωτικής φύσης εταιρικοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί, εκτιμάται ότι συνεισφέρουν σε κάποιο βαθμό στη γεφύρωση του κενού που διαπιστώνεται στην εκπαίδευση στη χώρα μας, σε θέματα που αφορούν τις συστηματικές διαπραγματεύσεις εμπορικών συμβάσεων. Απευθύνονται κυρίως σε κοινό που δραστηριοποιείται στο χώρο αυτό και προς την κατεύθυνση επιχειρηματικών οργανισμών που έχουν ήδη διαπιστώσει την αδήριτη ανάγκη για μετάπτωση από τον αυτοσχεδιασμό στην υψηλής ποιότητας επαγγελματική κατάρτιση, καθώς και για την υποχρέωση σύγκλισης των Ελληνικών πρακτικών με τις αντίστοιχες διεθνείς. Γεγονός ωστόσο που μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για την αθρόα προσέλευση και συμμετοχή σύγχρονων managers σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια, εκτιμάται ότι είναι το διαμορφούμενο οικονομικό κόστος που καταγράφηκε. Κόστη κατά συνέπεια που

διαμορφώνονται για ένα σεμινάριο μονοήμερης ή διήμερης διάρκειας μεταξύ 300€ και 400€, χωρίς να καλύπτονται από εταιρικούς προϋπολογισμούς και χρηματοδοτήσεις, είναι ευνόητο για την Ελληνική πραγματικότητα ότι περιορίζει περαιτέρω το target group των senior αλλά και executive εταιρικών στελεχών, που επιδιώκουν την διαρκή βελτίωση ικανοτήτων και την συγχρονισμένη ενημέρωσή τους προς το ακατάπαυστα μεταβαλλόμενο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Καταλήγοντας πρέπει να γίνει απολύτως κατανοητό, ότι η εκπαίδευση και η διαρκής ενημέρωση και παρακολούθηση των διεθνών επιχειρηματικών πρακτικών, που ακολουθούν έναν φρενήρη ρυθμό ακατάπαυστων μεταβολών για τη βελτιστοποίηση διαδικασιών και για τη αναζήτηση νέων μεθόδων αμοιβαίας ικανοποίησης εκατέρωθεν οικονομικών συμφερόντων, είναι πλέον στο σύγχρονο κόσμο τίποτα λιγότερο από μονόδρομο εξέλιξης. Η αξία ωστόσο, της εκπαίδευσης στον οποιοδήποτε τομέα των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων δεν αποτελεί αντικείμενο προς εξέταση στα πλαίσια της πραγματευόμενης διπλωματικής εργασίας. Ομοίως, δεν θα μπορούσε να αποτελεί απλή υπόθεση εργασίας η αποδοχή de facto των καταλυτικών επιδράσεων που ασκεί η εκπαίδευση στον σύγχρονο άνθρωπο, κατά συνέπεια και στον επαγγελματία διαπραγματευτή εμπορικών συμβάσεων του σήμερα αλλά και το μέλλοντος. Η διαρκής εκπαίδευση και η επιμόρφωση των σύγχρονων managers, δεν είναι αντικείμενο προς επιλογή. Είναι οι μετοχές υψηλής αξίας στο χρηματιστήριο του σύγχρονου επιχειρηματικού ανταγωνισμού, στις οποίες θα πρέπει άνευ όρων και με αυστηρή προσήλωση να επενδύσει το συντομότερο από κοινού και η ακαδημαϊκή κοινότητα και ο κόσμος των Ελληνικών επιχειρήσεων.

7.4.3 Νομοθετικά πλαίσια και εκσυγχρονιστικές ρυθμίσεις.

Όπως έγινε ήδη αντιληπτό και από την παράγραφο 7.2.2, στην οποία αναλύθηκε η οπτική των συστηματικών διαπραγματεύσεων στον Προμηθευτικό κύκλο των κρατικών προμηθειών, όπως αυτή προσδίδεται μέσα από τον Οδηγό Κρατικών Προμηθειών, επιβάλλεται η επανεξέταση των εφαρμοζόμενων πρακτικών. Μια επανεξέταση που θα πρέπει να στηρίζεται στο αφετηριακό αιτιατό της επαναθεώρησης της προοπτικής των εμπορικών διαπραγματεύσεων, για την προσαρμογή της στα παγκόσμια αποδεκτά θεωρητικά αλλά και πρακτικά δεδομένα και με σαφή και απαρέγκλιτο στόχο τη διαμόρφωση αντίληψης στον κρατικό μηχανισμό ότι :

- Οι διαπραγματεύσεις δεν αποτελούν τρόπο προμήθειας αγαθών ή υπηρεσιών. Αντιθέτως, αποτελούν εργαλείο που προσαρμόζεται σε κάθε παγκόσμια γνωστή μέθοδο προμηθειών, με σκοπό τη δημιουργία αξίας (value creator), την αμοιβαία επίτευξη ικανοποίησης στοιχειοθετημένων αναγκών, τη βελτίωση σχέσεων αγοραστή και πωλητή και την οικοδόμηση στρατηγικών εταιρικών συμμαχιών.

- Η ερμηνεία της διασφάλισης του δημοσίου συμφέροντος δεν είναι δυνατό να προσανατολίζεται μονοδιάστατα στην εξασφάλιση αξιοκρατίας στον ανταγωνισμό για την εξασφάλιση κρατικών συμβάσεων, γεγονός που ωστόσο οφείλεται να διαφυλάσσεται. Η ερμηνεία αυτή επιπροσθέτως, θα πρέπει να προβλέπει την εξασφάλιση της αρχής “*best value for money*”, της οποίας ο πλέον προσηλωμένος αρωγός είναι ο σύγχρονος επαγγελματικά υψηλά καταρτισμένος διαπραγματευτής.

8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάλυση της επιστήμης των συστηματικών εμπορικών διαπραγματεύσεων, όπως αυτή διεξήχθη και στον βαθμό που αυτή αναλύθηκε στο παρόν δοκίμιο, οδήγησε στην καταγραφή συμπερασματικών διαπιστώσεων, αλλά και απορρεουσών προτάσεων δράσης. Οι διαπιστώσεις και προτάσεις αυτές, υπαγορεύτηκαν από τα κυήματα των αναλύσεων, θεωρητικών και πρακτικών εφαρμογών, όπως ακριβώς τεκμηριώθηκαν από την έρευνα τόσο στο Ελλαδικό χώρο, όσο και στο οικονομικά παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο για τις ανάγκες επαγωγικού επιλόγου, να πραγματοποιηθεί η νοηματική αναδρομή, στους κυτταρικούς πυρήνες οι οποίοι αιτιάζουν υπαρξιακά την επιστήμη αυτή. Οι πυρήνες αυτοί, δεν μπορεί να είναι άλλοι από τον ανθρώπινο παράγοντα αφενός και αφετέρου από την ανάγκη η οποία επιζητά ικανοποίηση.

Έτσι, όπως υποστηρίζεται άλλωστε και από τον πηχυαίο τίτλο της παρούσας εργασίας, ο πρώτος κυτταρικός πυρήνας εστιάζει στον παράγοντα άνθρωπο. Ενδεδυμένος λοιπόν ο άνθρωπος κατά συγκυριακή περίπτωση τον ρόλο του αγοραστή και του πωλητή, δίνει την αφορμή στους εκάστοτε δυνητικούς αναλυτές, να επιδίδονται σε διακριτές τεκμηριώσεις της φυσιολογίας είτε του πρώτου, δηλαδή του αγοραστή, είτε του δεύτερου, δηλαδή του πωλητή. Μέσα από αυτή την οπτική, οριοθετούνται πεδία δράσης, επισημαίνεται η διαφορετικότητα, στοιχειοθετούνται στρατηγικές και κωδικοποιείται η ψυχολογία της συμπεριφοράς για κάθε έναν από τους δύο αυτούς ρόλους. Κάτι τέτοιο υποστηρίζεται αβίαστα από την καθημερινότητα, μέσα από την οποία καλούμαστε να

υποστηρίξουμε κάθε φορά τις δύο (επαγγελματικές) ανθρώπινες φύσεις, είτε τον εαυτό μας-αγοραστή, είτε τον εαυτό μας-πωλητή. Από τη λογική αυτή, προέρχονται τα ερωτήματα στα οποία καλούμαστε συχνά να απαντήσουμε τόσο στα πλαίσια των εκπαιδευτικών μας δραστηριοτήτων, όσο και κατά τις διαδρομές του επαγγελματικού στίβου, που σηματοδοτούνται από διλήμματα του τύπου, «υπέθεσε πως είσαι ο αγοραστής, τότε ...», ή «ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να επιδεικνύει ο πωλητής.....», επίσης «πως οριοθετείται η νοηματική κινησιολογία του αγοραστή και του πωλητή, εντός του προμηθευτικού κύκλου ;».

Η προσωπική άποψη του συγγραφέως της παρούσας εργασίας, ως αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας πόνησης του υπόψη δοκιμίου, έρχεται να διαφοροποιηθεί από την θεώρηση που προαναφέρθηκε. Θέτοντας λοιπόν, ως ευρύτερα αποδεκτή προϋπόθεση την απαρέγκλιτη προσήλωση των σύγχρονων επιταγών των διεθνώς αναγνωρισμένων πρακτικών στην αναζήτηση win-win solutions στις διαπραγματευτικές διαδικασίες, άρα κατά επέκταση στην οικοδόμηση και βελτίωση εμπορικών σχέσεων, τείνεται να υποστηριχθεί το ταυτόσημο των δύο, κατά τα φαινόμενα, υποστάσεων. Σε μια εμπορική διαπραγματευτική διαδικασία, όπου σηματοδοτείται η επιτυχία από την αμοιβαία ικανοποίηση συμφερόντων και από το μακροπρόθεσμο της βιωσιμότητας υγιών συνεργασιών, ο αγοραστής και ο πωλητής είναι το ίδιο ακριβώς πρόσωπο. Η γενεσιουργός αιτιολογία υποστήριξης της προαναφερθείσας τοποθέτησης εκπορεύεται ακριβώς από αυτή τη διαπραγματευτική μορφή της «νίκης μου-νίκης σου» καταστάσεων.

Ας εξετάσουμε μια υπεραπλουστευμένη διαπραγματευτική κατάσταση, που προκύπτει κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μας να προμηθευτούμε υποθετικά ένα απλό αγαθό, όπως π.χ ένα ένδυμα. Αβίαστα, μπορούμε να εκτιμήσουμε ότι ο αγοραστής είναι αυτός που εισέρχεται στο κατάστημα ενδυμάτων, ενώ φυσικά ο πωλητής είναι ο υπάλληλος ή ιδιοκτήτης του καταστήματος. Στην περίπτωση αυτή είναι εύκολο να διακρίνουμε τους ρόλους, καθώς και να τους οριοθετήσουμε, υπό την έννοια όπως προαναφέρθηκε της κινησιολογίας, της συμπεριφοράς, των επιδιώξεων και αναγκών προς ικανοποίηση. Μέσα όμως από τη θεώρηση της ταυτοσημίας, όπως αυτή αναλύθηκε πρωτύτερα και διευρύνοντας το οπτικό μας πεδίο, θα μπορούσαμε να διαπιστώσουμε ότι υπάρχει σε λανθάνουσα κατάσταση ενδεχόμενο εναλλαγής ρόλων ; Ο φερόμενος αρχικά ως πωλητής, επιδιώκει να αγοράσει χρηματικές μονάδες, να οικοδομήσει brand name, να εξασφαλίσει την επαναληπτικότητα των επισκέψεων του αρχικά φερόμενου ως αγοραστή, να δημιουργήσει προϋποθέσεις μελλοντικής άγρας πελατών μέσα από το customer service του συγκεκριμένου πελάτη που θα λειτουργήσει ως ανθρώπινη διαφήμιση ; Αντίστοιχα, ο

αρχικά φερόμενος ως αγοραστής, επιδιώκει να πωλήσει τις χρηματικές μονάδες της ιδιοκτησίας του, να διαπραγματευτεί την πώληση της επαναληπτικότητας των επισκέψεων του στο υπόψη κατάστημα, καθώς επίσης και να διαπραγματευτεί πιθανή προσκόμιση δυνητικών πελατών από το οικείο του περιβάλλον στο μέλλον ; Εκτιμάται, ότι η αναγωγή του παραπάνω σεναρίου στα οικονομικά μεγέθη αλλά και στο επίπεδο των πολυσύνθετων και πολυδιάστατων διαπραγματευτικών καταστάσεων του επιχειρηματικού κόσμου, δεν θα δημιουργήσει επισφαλή συμπεράσματα που να διαφοροποιούν την συνοχή της θεώρησης της ταυτοσημίας. Αντιθέτως, θα μας υποδείξει ότι όταν :

- Οι στρατηγικές των εταιρειών επιβάλλουν ως επιλογή επιβίωσης στο σκληρό ανταγωνιστικό διεθνοποιημένο περιβάλλον την επιλογή οικοδόμησης μακροπρόθεσμων συνεργασιών,

- Αμφίδρομα από τα συμβαλλόμενα μέρη, αποφασίζεται η επένδυση υποκειμενικών και αντικειμενικών αξιών στη βελτίωση εμπορικών σχέσεων,

- Οι win-win διαπραγματευτικές καταστάσεις, καθ' ουσία και όχι κατ' ευφημισμόν εφαρμοζόμενες, καλούνται να υποστηρίξουν την δημιουργία αξιών και τη νομή αυτών για την αμφίπλευρη ικανοποίηση των υφιστάμενων αναγκών,

- Θα γίνει αντιληπτή και ευρύτερα αποδεκτή η διάκριση του ρόλου των διεκδικητών αξιών και των δημιουργών αξίας (value claimers και value creators), στις εφαρμοζόμενες συστηματικές εμπορικές διαπραγματεύσεις, εν αντιθέσει προς την προσκόλληση επιβεβλημένου τεχνητού διαχωρισμού των δύο υποστάσεων της μίας φύσης του επαγγελματία διαπραγματευτή,

τότε, η αμφιταλάντευση της υπόδησης των παραδοσιακά διακριτών ρόλων πωλητή και αγοραστή, θα σηματοδοτεί κάθε μορφής εμπορικών διαπραγματεύσεων, ενώ θα εμποτίζει δε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων ως μονοδρομική λειτουργία (one way function).

Κατά ανάγκη των πεπερασμένων, δημιουργείται η πεποίθηση στον συγγραφέα ότι για έναν ακόμα λόγο αυτή η επιστήμη των συστηματικών εμπορικών διαπραγματεύσεων όπως αναδεικνύεται μέσα από τον προμηθευτικό κύκλο και όπως είναι διεθνώς αποδεκτό, ως ένας σχετικά νέος κλάδος των οικονομικών και του management, αποκρύπτει για μελλοντική έρευνα, ανάλυση, δοκιμές και περαιτέρω γενικά εκμετάλλευση, έναν απροσδιόριστου μεγέθους γνωστικό πλούτο. Αρκεί να εκτιμηθεί, ότι η πρώτη σειρά

μαθημάτων σε ακαδημαϊκό επίπεδο, που αφιερώθηκε αποκλειστικά και μόνο στη διαχείριση διαπραγματεύσεων, πραγματοποιήθηκε μόλις το 1973, από το κολέγιο του Dartmouth, ενώ από τη δεκαετία του 1980 άρχισε να διαφαίνεται η ευρύτερη αποδοχή του κλάδου και σε άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Καταλήγοντας, θα έκρινα ίσως επιβεβλημένη την επανάληψη της ρήσης που ήδη πρωτύτερα στην εργασία αυτή κατατέθηκε.

«Το κέρδος, όχι η νίκη, πρέπει να είναι ο σκοπός μιας διαπραγμάτευσης ή συζήτησης».

«Gain, no victory ought to be the purpose of a negotiation or a discussion».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Eliashberg Jehoshua, Lilien Gary L. & Kim Nam (1994). “*Marketing Negotiations : Theory, practice and research needs.*” Institute for the study of business markets. The Pennsylvania State University.

Lysons Kenneth & Gillingham Michael (2003). “*Purchasing and Supply Chain Management*”. Pearson Education Limited, The Chartered Institute of Purchasing & Supply.

Fleming Peter (1993). “*Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις σε μια εβδομάδα (Successful Negotiating)*”. British Institute of Management, Εκδόσεις Anubis.

Lewicki Roy, Saunders David & Minton John (2004). “*Η φύση των διαπραγματεύσεων (Essentials of Negotiation)*”. Εκδόσεις Κριτική Α.Ε

Coffin Royce A.. “*Η τέχνη και η τεχνική των διαπραγματεύσεων (The Negotiator)*”. HELLENEWS –Βιβλιοθήκη Επιχειρήσεως.

Kochan Thomaw A. & Bazerman Max (1985). “*Macro determinants of the future of the study of negotiations in organizations*”. Massachusetts Institute of Technology.

Manwaring Melissa & Lempereur Alain Pekar (2003). “*Founding a negotiation education center*”. Program on Negotiation Harvard Law School (www.pon.org)

Athena Negotiator 2003 (copyright 2002). Software package for pc’s (www.athenasoft.org).

Hofstede Geert (1997). “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*”. (www.1000ventures.com)

Ντατβάνη Μαρία (2004). “*Διαπραγματεύσεις Όρων Συμβάσεων*”. Plant Management, Οδηγός προμηθειών online (www.plant-management.gr)

Dawson Roger. Power Negotiating Institute. Articles. (www.rdawson.com)

Kersten Gregory E., Gray David. “*Perspectives on Representation and Analysis of Negotiation : Towards Cognitive Support Systems*”. Centre for Computer Assisted Management, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.

Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών. “*Οδηγός Κρατικών Προμηθειών*”.

The Negotiation Academy. Articles. www.negotiationeurope.com

Allianced World. Articles. www.alliancevista.com

Kotelnikov Vadim, Ten-3 East-West. www.1000ventures.com

Kersten Gregory, Noronha Sunil. *“Introduction to Negotiation Support : Issues, Processes and Methods”*. <http://interneg.carleton.ca>

Global Negotiation Specialists. Articles. www.globalnegotiation.com

S.A.B Negotiation Enterprises. Articles. www.sabonline.com

Latz Negotiation Institute (LNI). Articles. www.negotiationinstitute.com

Kellogg School of Management, Northwestern University. Articles. www.kellogg.northwestern.edu

Management Development Institute, Southwest Missouri State University. Articles. www.mdi.smsu.edu

The Negotiator Magazine. Articles. www.negotiormagazine.com

Gottlieb Marvin, Healy William J. *Making Deals : The Business of Negotiating*. Articles. www.comproj.com

Harvard Gazette Archives. Articles. www.hno.harvard.edu

Salacuse Jeswald W. “The top ten ways culture affects negotiating style”. <http://fletcher.tufts.edu>

Institute of World Affairs. Negotiation Dynamics. Articles. <http://iadc.iwa.org>

WIN SQUARED PROBLEM SOLVER 4.0



ΕΙΚΟΝΑ 1

Η εικόνα αυτή αποτελεί την οθόνη έναρξης.



ΕΙΚΟΝΑ 2

Στην εικόνα 2, εμφανίζονται εν συντομία, οι δυνατότητες του προγράμματος, που είναι :

1. Η δυνατότητα σύντομου σχεδιασμού μιας διαπραγμάτευσης, με επιλεγμένους στόχους.
2. Η δυνατότητα σχεδιασμού πλήρους διαπραγματευτικού πλάνου, που να περιλαμβάνει έως 15 θέματα.
3. Η δυνατότητα πειραματισμού στην εύρεση τεχνικών για την επίλυση κοινά εμφανιζόμενων διαπραγματευτικών προβλημάτων.
4. Η δυνατότητα σκιαγράφησης διαπραγματευτικών προφίλ (NSP, Negotiating Style Profile).



ΕΙΚΟΝΑ 3

Στην εικόνα 3, εμφανίζεται η οθόνη εργασίας, όπου από το πρόγραμμα, δίδεται η δυνατότητα επιλογής των αντικειμενικών σκοπών που αντιστοιχούν στην εκάστοτε διαπραγμάτευση, καθώς επίσης και το ύφος του διαπραγματευτή (δηλαδή, συνεργατικό, συμβιβαστικό, επιθετικό κ.ο.κ).



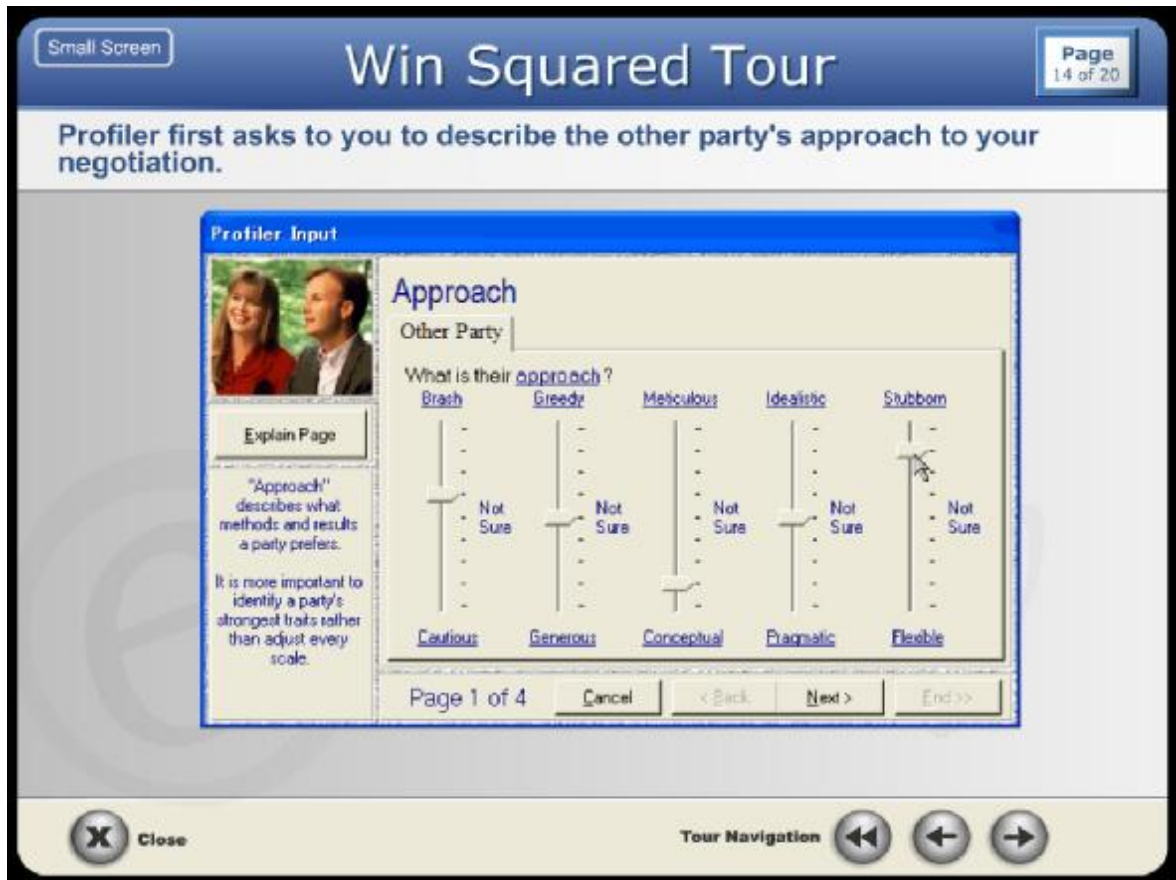
ΕΙΚΟΝΑ 4

Η εικόνα 4, αντιστοιχεί στον πλήρη σχεδιασμό μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, όπου από την εφαρμογή δίδεται η δυνατότητα να καλυφθούν θέματα, όπως η καταγραφή εναλλακτικών σεναρίων μιας διαπραγμάτευσης, είτε αφορά στον αγοραστή είτε στον πωλητή.



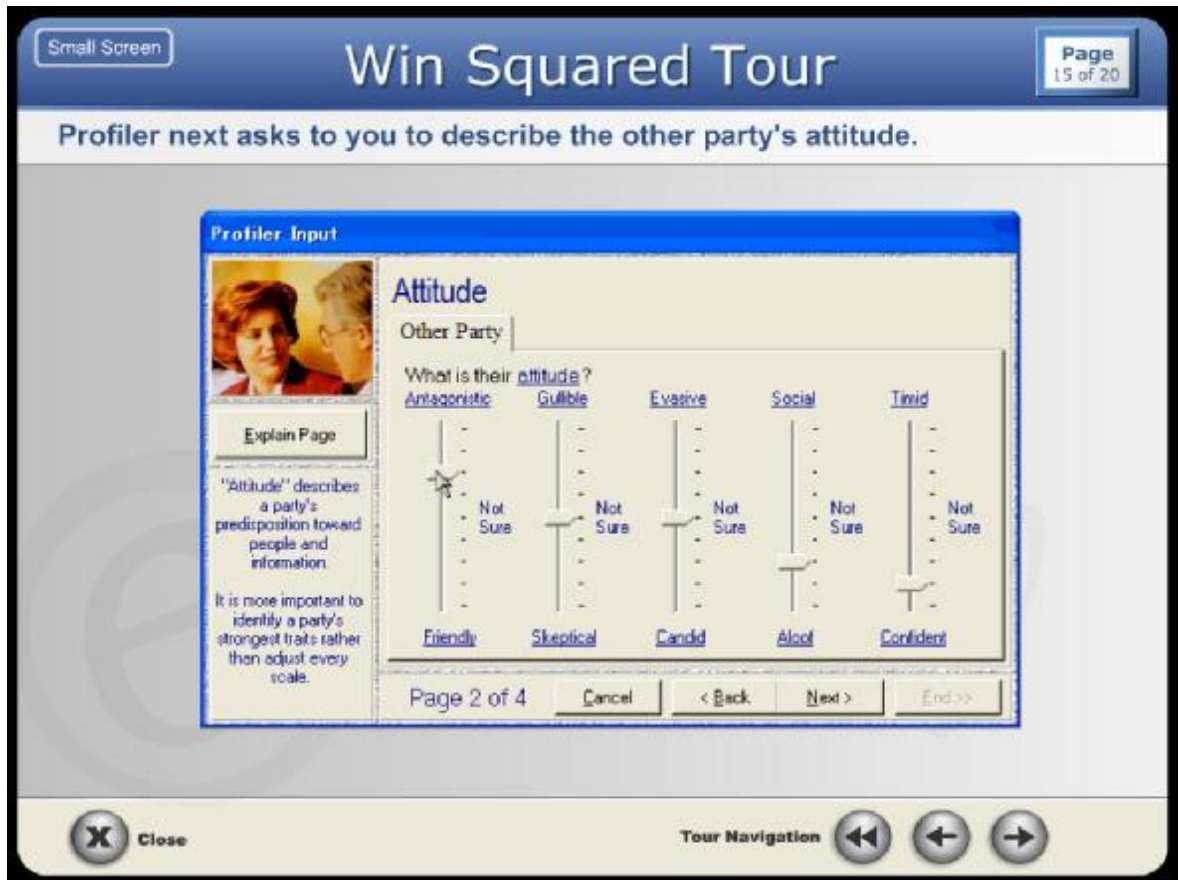
ΕΙΚΟΝΑ 5

Η εικόνα 5, αφορά στην οθόνη εργασίας του προγράμματος, σχετικά με την επίλυση προβλημάτων. Στο πεδίο 2, μπορεί να γίνει επιλογή για εισαγωγή στα δεδομένα του είδους του προβλήματος όπου έχει εμφανιστεί και στην συγκεκριμένη οθόνη είναι κυρίως η αντίδραση του άλλου μέρους, πωλητή ή αγοραστή σε δεδομένο σενάριο.



ΕΙΚΟΝΑ 6

Η εικόνα 5, αφορά στην οθόνη εργασίας του προγράμματος, σχετικά με την σκιαγράφηση του διαπραγματευτικού προφίλ και συγκεκριμένα αυτό του άλλου μέρους.



ΕΙΚΟΝΑ 7

Η εικόνα 5, συνεχίζοντας στο πεδίο που αφορά στη δυνατότητα σκιαγράφησης του διαπραγματευτικού προφίλ, αφορά στην εκτίμηση συμπεριφορών.

ATHENA NEGOTIATOR 2003



Athena Negotiator 2003

Copyright © 2002
by Bertil Rolf and
Charlotte Magnusson
All rights reserved.

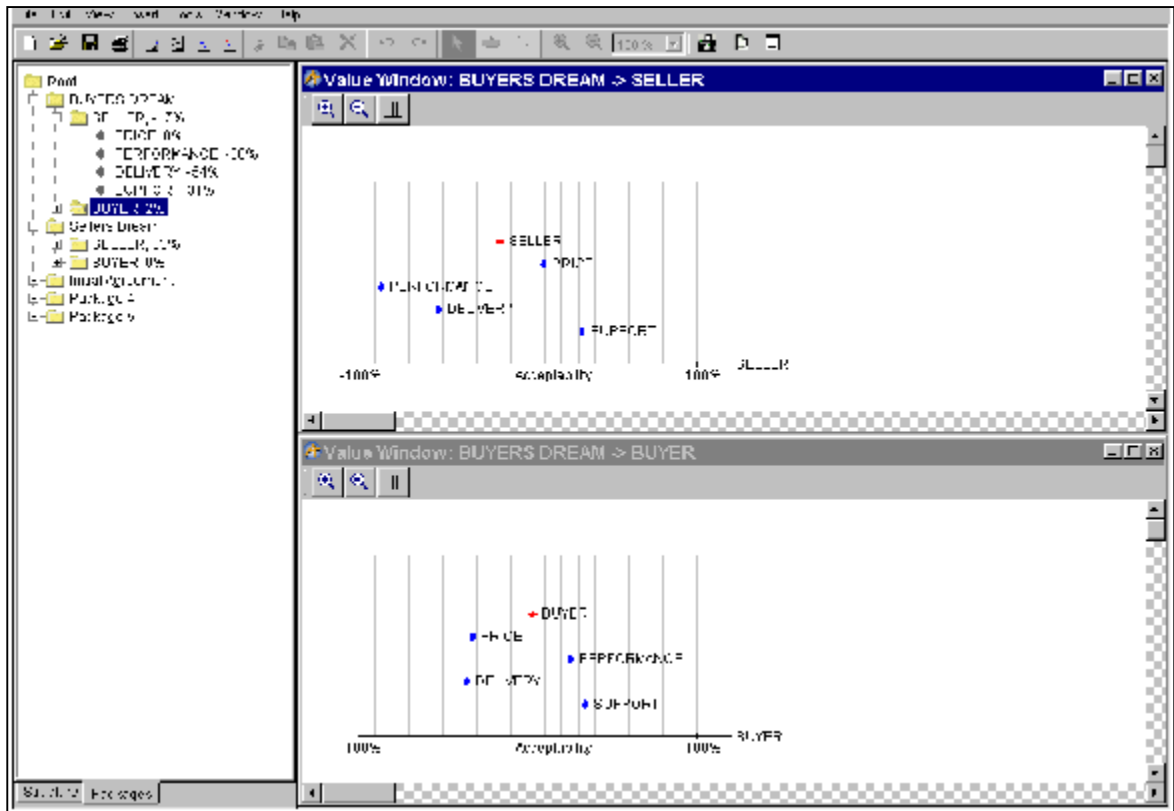
Athena on the web: www.athenasoft.org

Concept and original design: Bertil Rolf, Charlotte Magnusson

Software developers:
Tobias Larsson, Andre Borgqvist, Anders Arvidsson,
Jens Aidanpää, Henrik Rendlo, Magnus Woxblom,
Darko Milicic, Per Salomonsson, Anders Carlsson

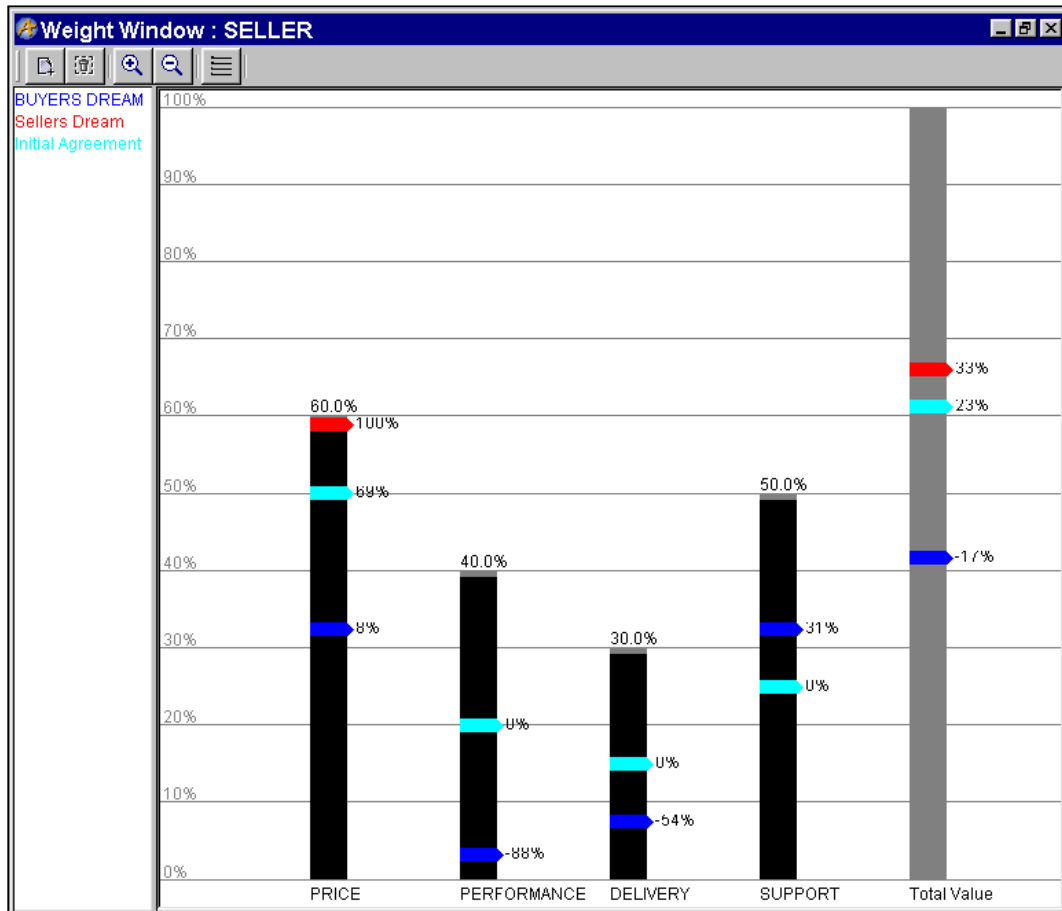
The project has been sponsored by
Blekinge Institute of Technology

This computer program is protected by copyright laws.
This computer program may be used freely
for non-commercial purposes.
The authors bear no responsibility for damage
related to the use of this application.



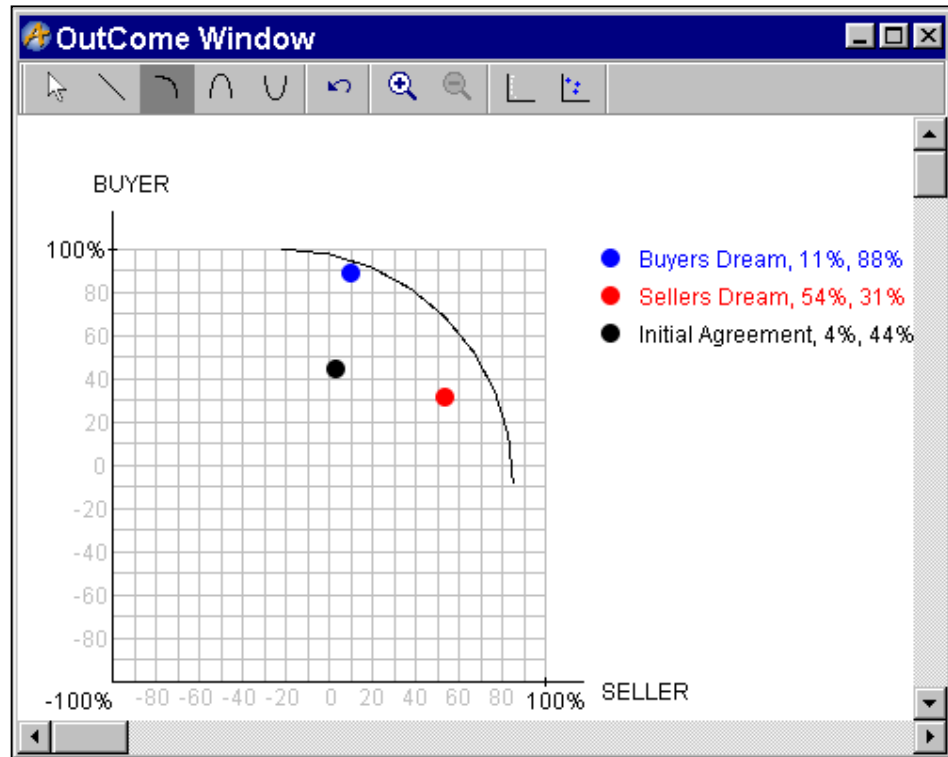
ΕΙΚΟΝΑ 1

Στην οθόνη εργασίας της εικόνας 1, εμφανίζονται ο βαθμός αποδοχής κάθε εναλλακτικής, δηλαδή τιμή (price), την απόδοση εργασίας (performance), τους χρόνους παράδοσης (delivery), την μετά αγορά υποστήριξη (support), για τις δύο διαστάσεις, του αγοραστή και του πωλητή.

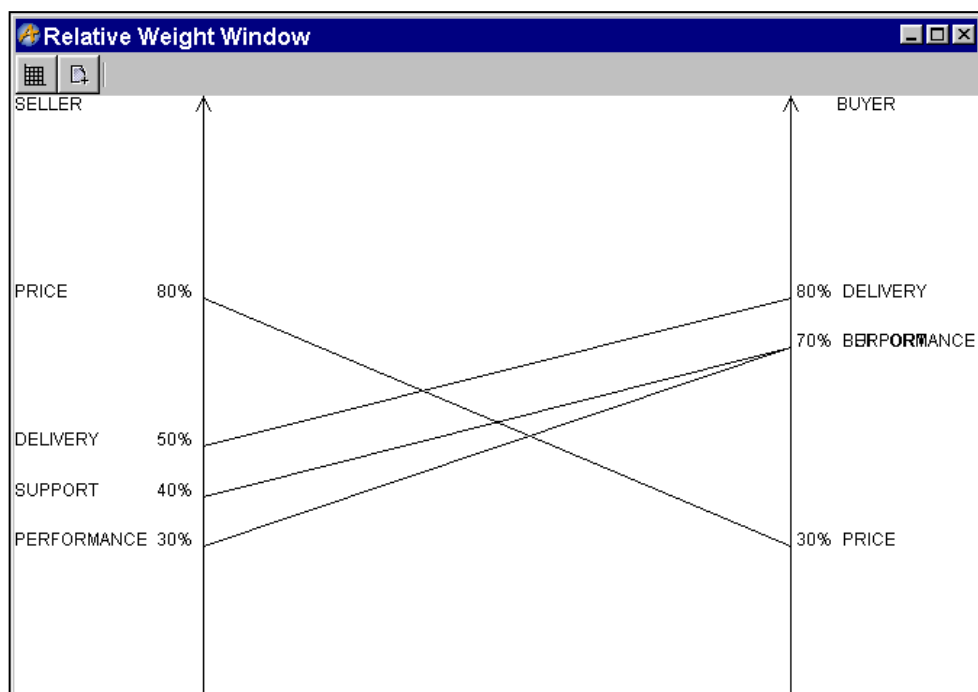


ΕΙΚΟΝΑ 2

Στο οθόνη εργασίας αυτή, κάθε ένας από τον αγοραστή και τον πωλητή, είναι σε θέση να υποθέσει και να πειραματιστεί με τους συνδυασμούς επιρροής ποσοστών και αξιών που είναι δυνατόν να καταγραφούν ως αντικείμενα ενδιαφέροντος για διαπραγμάτευση. Στην περίπτωση που εικονίζεται, το αντικείμενο ενδιαφέροντος, εστιάζεται, στην τιμή (price), την απόδοση εργασίας (performance), τους χρόνους παράδοσης (delivery), την μετά αγορά υποστήριξη (support) και τη συνολική αξία (total value).



EIKONA 3



EIKONA 4

Οι εικόνες 3 και 4, παριστάνουν οθόνες εργασίας, όπου στην 3 παριστάνονται πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, ενώ στην 4, οι καταγεγραμμένες ή εκτιμώμενες επιθυμίες του αγοραστή και του πωλητή.

ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ

1. Πόσος χρόνος διατίθεται και αφιερώνεται για την προετοιμασία μιας διαπραγμάτευσης :

Αναλόγως της βαρύνουσας σημασίας της συμφωνίας

Αναλόγως του είδους του “αντιπάλου”

Πάντα επαρκής χρόνος

Όχι πάντα, όσος χρόνος θα έπρεπε

2. Από πόσα άτομα συνήθως απαρτίζεται η διαπραγματευτική σας ομάδα :

Από 1 άτομο

Από 2 άτομα

Από ομάδα των πόσων ατόμων ?

Εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της διαπραγμάτευσης.....

3. Το προσωπικό που αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις είναι

Πάντα το ίδιο

Συνήθως το ίδιο

Ποτέ το ίδιο.....

Εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της διαπραγμάτευσης.....

4. Ερευνώνται σε βάθος η πλευρά και οι θέσεις του “αντίπαλου” ?

Πάντα

Συνήθως

Εξαρτάται

5. Ποιά τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από την διαπραγμάτευση ?

Νίκη μου – Ήττα του.....

Ήττα μου – Νίκη του.....

Ήττα μου – Ήττα του

Νίκη μου – Νίκη του

Άλλο, πέραν των παραπάνω ?

.....
.....

6. Προετοιμάζεται το πλάνο της διαπραγμάτευσης ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

7. Καταγράφονται οι στόχοι της διαπραγμάτευσης και τίθενται προτεραιότητες σε αυτούς ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

8. Οριοθετούνται τα μέγιστα των υποχωρήσεων που μπορώ να παραχωρήσω ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

9. Που συνήθως επιδιώκω να πραγματοποιηθεί η συνάντηση με τον “αντίπαλο” ?

Στη δικιά μου περιοχή

Σε δικιά του περιοχή

Σε ουδέτερο περιβάλλον

Αδιάφορο

10. Προσδιορίζεται ο συσχετισμός “δυνάμεων/ισχύος” της πλευρά μας ως προς τον “αντίπαλο” ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

11. Συνυπολογίζεται ως παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, η καταλληλότητα του χρόνου σε ότι αφορά τις συγκυρίες, που θα γίνει η διαπραγμάτευση ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΨΗΣ

12. Επιδιώκω να κάνω τον “αντίπαλο” να αισθάνεται, γενικά, άνετα ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

13. Πέραν του λεκτικού για την παρουσίαση των θέσεών μου, χρησιμοποιούνται και άλλα μέσα (Power Point, πολυμέσα κλπ) ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

14. Είμαι πειθαρχημένος ακροατής κατά τη συζήτηση ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

15. Ελέγχω τη γλώσσα του σώματος μου και παρατηρώ αντίστοιχα του “αντιπάλου μου” ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

16. Πόσο καλά καταφέρνω να δημιουργώ κλίμα συνεργασίας μέσα στη σύσκεψη ?

Άριστα

Καλά

Μέτρια.....

17. Πόσο καλά καταφέρνω να εκμαιεύω πληροφορίες, κατά τη συζήτηση ?

Άριστα

Καλά

Μέτρια.....

18. Επιδιώκω να συντάσσεται με την έναρξη της συζήτησης, κοινά αποδεκτά ατζέντα θεμάτων ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

19. Σε ποιες στιγμές είναι καταλληλότερη η χρήση ενός διαλείμματος ?

Όταν επέρχεται κόπωση

Όταν υπάρχει ένταση

Όταν είναι αναγκαία περαιτέρω καθοδήγηση από τους προϊσταμένους...

Σε ποια άλλη περίπτωση ?.....
.....

.....
.....
20. Επιδιώκω να έχω τον έλεγχο της συζήτησης ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

21. Πότε διακόπτω και αποχωρώ από μια διαπραγμάτευση ?

Ποτέ

Όταν
.....
.....
.....
.....

22. Επιδιώκω την σύνταξη κειμένου συμπερασμάτων με την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

23. Θεωρώ συμβατικά αποδεκτή, για την εκπλήρωση μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων μου, την επιλεκτική υποχώρησή μου σε κάποια διαπραγμάτευση θεμάτων με στρατηγικό εταίρο/αντίπαλο ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

24. Αντιμετωπίζω ανάλογα στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων τους στρατηγικούς μου συνεργάτες από τους «ευκαιριακούς» αντίστοιχα ?

Πάντα

Συνήθως

Σχεδόν ποτέ

META ΤΗΝ ΣΥΣΚΕΨΗ

25. Πως επιδιώκω την εξασφάλιση τήρησης των συμφωνηθέντων από την διαπραγμάτευση ?

Πάντα με ρήτρες που ενσωματώνονται στα πρακτικά

Χωρίς ρήτρες, εφαρμόζοντας «συμφωνίες κυρίων».....

Με άλλους τρόπους ? :

.....
.....

.....
.....

26. Χειρίζομαι τις διαπραγματευτικές διαδικασίες, ως εργαλείο για την βελτίωση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή ?

- Πάντα
- Συνήθως
- Σχεδόν ποτέ
- Δεν νομίζω ότι οι διαπραγματεύσεις ωφελούν σε αυτόν τον τομέα

27. Ποια τα σημαντικότερα οφέλη που μπορούν οι διαπραγματευτικές διαδικασίες να προσφέρουν (εάν είναι δυνατό να περιοριστούν σε τρία στον αριθμό) ?

α.
.....
.....

β.
.....
.....

γ.
.....
.....

28. Από τις μέχρι τώρα συναλλαγές μου, έχω διαπιστώσει ότι σε γενικές γραμμές οι “αντίπαλοί μου”...

Γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τις τεχνικές διαπραγματεύσεων επαρκώς.....

Γνωρίζουν, αλλά δεν χρησιμοποιούν ικανοποιητικά (σύμφωνα με τα δικά μου κριτήρια) τις τεχνικές αυτές.....

Αγνοούν τις τεχνικές αυτές πλήρως και επιδίδονται σε αυτοσχεδιασμούς εμπειρικούς.....

29. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των εμπορικών σχέσεων ?

Κατηγορηματικά ναι.....

Όχι.....

Δεν νομίζω, γιατί.....
.....
.....
.....
.....
.....

30. Πιστεύετε ότι του ανήκει του Έλληνα διαπραγματευτή, μέρος της πίτας στον επιχειρηματικό κόσμο εκτός των συνόρων της Ελλάδος ?

Ναι, γιατί.....
.....

