Διαπραγματεύσεις και Δικτύωση

Σκοπός του κεφαλαίου

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Έννοιες – κλειδιά

10.1 Εισαγωγή στις διαπραγματεύσεις

10.2 Δικτύωση

Σύνοψη

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

Γλωσσάρι

Συγγραφέας κεφαλαίου

Θεόδωρος Κουτρούκης, Επ. Καθηγητής, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίλησης

► *Σκοπός του κεφαλα ου*

Σκοπός του κεφαλαίου είναι ο προσδιορισμός των βασικών εννοιών που σχετίζονται με τις διαπραγματεύσεις και τις τεχνικές τους αλλά και με τη δικτύωση των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα στο πρώτο μέρος αναπτύσσονται οι εισαγωγικές έννοιες των διαπραγματεύσεων και οι τεχνικές τους στην πράξη.

Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσονται οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με τη συνεργασία και δικτύωση των επιχειρήσεων όπως είναι τα επιχειρηματικά δίκτυα και οι βιομηχανικές συστάδες.

► *Προσδοκώμενα αποτελέσματα*

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου θα μπορείτε να:

- Γνωρίζετε τις θεμελιώδεις έννοιες των διαπραγματεύσεων
- Αντιλαμβάνεστε πότε μια έχουμε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης
- Αναφέρετε τα κύρια βήματα μια διαπραγματευτικής διαδικασίας
- Περιγράφετε ένα τουλάχιστον βασικό μοντέλο διαπραγμάτευσης
- Αντιλαμβάνεστε τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην επιμεριστική και τη συνθετική προσέγγιση της διαπραγμάτευσης
- Αναζητείτε εναλλακτικές λύσεις σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης
- Αντιλαμβάνεστε τη σημασία της λειτουργίας της επικοινωνίας στις διαπραγματεύσεις
- Προσδιορίζετε την έννοια της διαπραγματευτικής επιρροής
- Προβληματίζεστε για την διάσταση της «ηθικής» στη διαπραγμάτευση
- Οριοθετείτε το ρόλο του τρίτου μέρους στη διαπραγμάτευση
- Συνδέετε τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ανάπτυξη της οικονομίας των δικτύων
- Συγκρίνετε τις έννοιες των επιχειρηματικών δικτύων και των βιομηχανικών συστάδων
- Γνωρίζετε τις βασικές μορφές των επιχειρηματικών δικτύων

► *Έννο ες-κλε δ ά*

- Διαπραγμάτευση
- Διαπραγματευτικό Φάσμα
- Διαπραγματευτικό Μίγμα
- Διαπραγματευτική Στρατηγική
- Επιμεριστική Διαπραγμάτευση
- Συνθετική Διαπραγμάτευση
- Διαπραγματευτική Ηθική
- Οικονομία των Δικτύων
- Επιχειρηματικά Δίκτυα
- Βιομηχανική Συστάδα (Cluster)

10.1 ► *Ε σαγωγή στ ς δ απραγματεύσε ς*

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται τα θέματα των διαπραγματεύσεων και της δικτύωσης των επιχειρήσεων. Θέματα όπως η σημασία της διαπραγμάτευσης, η φύση της διαπραγμάτευσης, τα είδη διαπραγματεύσεων, η ηθική των διαπραγματεύσεων και ο ρόλος του τρίτου μέρους αναπτύσσονται στην πρώτη ενότητα. Στη δεύτερη ενότητα συζητώνται θέματα όπως η οικονομία των δικτύων, τα επιχειρηματικά δίκτυα και οι βιομηχανικές συστάδες.

► Η φύση της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση είναι μία διαδικασία, η οποία εμφανίζεται σε ποικίλες όψεις της καθημερινής και επαγγελματικής μας ζωής για διαφορετικούς λόγους και σε διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά. Οι λόγοι για τους οποίους διαπραγματευόμαστε είναι(Lewicki et al, 2004, Kennedy, 2003):

Α) γιατί κάτι δεν μπορεί να υλοποιηθεί μόνο με τη συμμετοχή της μίας από τις δύο πλευρές και

Β) για να επιλυθεί ένα ζήτημα που προκύπτει και είναι αποτέλεσμα διχογνωμίας ή ακόμα και γενικότερης αντιπαράθεσης

Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη διαπραγματευτική διαδικασία είναι τα εξής (Lewicki et al, 2004, Barett and O' Dowd, 2005):

- Συμμετέχουν δύο ή περισσότερα μέρη, που είναι δυνατό να αποτελούνται από άτομα, ομάδες ή οργανισμούς.
- Υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και τα μέρη διαπραγματεύονται, ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή, ενώ και οι δύο πλευρές πρέπει να είναι ικανοποιημένες από το αποτέλεσμα της διαδικασίας.
- Η συμμετοχή των δύο πλευρών είναι σκόπιμη, με στόχο την άσκηση επιρροής για την εξασφάλιση την καλύτερης συμφωνίας με τους όρους που επιβάλλει η καθεμία από αυτές.
- Τα μέρη συνήθως δεν αποσκοπούν σε ανοιχτή σύγκρουση αλλά σε μια συμφωνία στην οποία ή άλλη πλευρά θα αναγκαστεί να προσχωρήσει. Η διαπραγμάτευση συνήθως εφαρμόζεται σε συνθήκες κατά τις οποίες δεν είναι δυνατή η μεσολάβηση από κάποιο τρίτο μέρος και τα μέλη της παρόλα αυτά επιθυμούν να επιλύσουν ένα ζήτημα που αγγίζει τα συμφέροντα που εκπροσωπούν.
- Η διαπραγμάτευση είναι μία διαδικασία δούναι και λαβείν. Για να μπορέσει το ένα μέρος να κατακτήσει κάτι, πιθανότατα θα πρέπει να συμβιβαστεί με τις επιδιώξεις του άλλου μέρους, να προβεί σε παραχωρήσεις ώστε να καταλήξουν τα δύο μέρη σε μία κοινή συμφωνία που εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων.
- Μία διαπραγμάτευση για να θεωρείται επιτυχημένη είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει την διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων.

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό της διαπραγμάτευσης αποτελεί η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο πλευρών. Με αυτό τον τρόπο οι δύο πλευρές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν η μία την άλλη, υπάρχουν πολλές επιλογές και για τις δύο και τέλος θέτουν αλληλοσυνδεόμενους στόχους (Νικολόπουλος, 2002).

Ο τρόπος με τον οποίο δομείται η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη καθορίζει τα πιθανά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης καθώς και τις τακτικές που πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές (Lewicki et al, 2004).

Στις αλληλεξαρτώμενες σχέσεις υφίσταται επιρροή της μίας πλευράς προς την άλλη και το αντίθετο. Έτσι παρατηρείται η αμοιβαία προσαρμογή καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, ώστε οι δύο πλευρές να επιλέξουν μία κοινή κατεύθυνση. Η αμοιβαία προσαρμογή αποτελεί τη βασικότερη αιτία μετασχηματισμού της διαπραγμάτευσης με το χρόνο, λόγω των αλλαγών που προκύπτουν μέσω αυτής (Lewicki et al, 2004).

Η κατανόηση της φύσης της αλληλεξάρτησης είναι πολύ σημαντική για μία επιτυχημένη διαπραγμάτευση.

►**Πλαίσιο 10.1:** Πότε έχουμε καταστάσεις διαπραγμάτευσης

- ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ
- ΚΟΙΝΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ
- ΚΟΙΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ = ΣΥΜΦΩΝΙΑ
- ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΞΑΡΤΗΣΗ
- ΔΟΥΝΑΙ ΚΑΙ ΛΑΒΕΙΝ
- ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
- «ΘΕΑΤΡΟ», ΕΛΙΓΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
- ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ
- ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Μία πιθανή συνέπεια των αλληλεξαρτώμενων σχέσεων είναι *η σύγκρουση,* η οποία μπορεί να είναι αποτέλεσμα εξαιρετικά αντίθετων απόψεων των δύο πλευρών, παρεξήγησης ή κάποιων άλλων αυλών παραγόντων. Παράλληλα όμως, σύγκρουση μπορεί να υπάρξει ακόμα και ανάμεσα σε δύο μέρη που έχουν κοινούς στόχους, επιδιώκουν το ίδιο αποτέλεσμα ή ακόμα και όταν διαφωνούν για τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Ανεξάρτητα από τις αιτίες μίας σύγκρουσης η διαπραγμάτευση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο για την επίλυσή της. Συνήθως η σύγκρουση παρουσιάζει τα εξής επίπεδα (Lewicki et al, 2004):

1. *Ενδοπροσωπική ή ενδοψυχική σύγκρουση*: Σε αυτό το επίπεδο η σύγκρουση παρατηρείται στην ψυχολογική διάθεση αποκλειστικά και μόνο ενός ατόμου. Επηρεάζει τα συναισθήματα, τη σκέψη, τις αξίες του και βρίσκεται σε εσωτερική σύγκρουση με όλα αυτά τα στοιχεία που καθορίζουν τη προσωπικότητα του.

2. *Διαπροσωπική σύγκρουση*: Το επίπεδο αυτό αφορά στη σύγκρουση που αναπτύσσεται μεταξύ δύο μόνο ατόμων.

3. *Ενδοομαδική σύγκρουση*: Αφορά στις διαφωνίες που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μία ομάδας, με περιορισμένο αριθμό μελών όπως π.χ. μία οικογένεια, μία τάξη κτλ. και τον τρόπο που επιλύουν τις διαφορές τους, ώστε να επιτύχουν αποτελεσματικά τους κοινούς τους στόχους.

4. *Σύγκρουση μεταξύ ομάδων*: Αφορά τις συγκρούσεις που αναφέρονται σε ομάδες και σε αυτό το επίπεδο είναι οι πιο περίπλοκες εξαιτίας του μεγάλου αριθμού ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτές.

►**Πλαίσιο 10.2:** Γενική πορεία των διαπραγματεύσεων

- *ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ* (ΓΝΩΡΙΜΙΑ, «ΣΠΑΣΙΜΟ ΠΑΓΟΥ», ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΤΖΕΝΤΑΣ & ΚΑΝΟΝΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ)
- *ΛΗΨΗ ΘΕΣΕΩΝ* (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΡΧΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΠΛΕΥΡΑΣ)
- *ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΛΥΣΕΩΝ* (ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ, ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ, ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΠΟΙΩΝ «ΚΟΙΝΩΝ» ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ)
- *ΚΡΙΣΗ/ ΑΔΙΕΞΟΔΟ* & *ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ* (ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ, ΛΗΞΗ Η ΥΠΕΡΒΑΣΗ)
- *ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ* (ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΕΛΙΚΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ, ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΙΠΛΟΚΩΝ, ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ)

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Μία σύγκρουση χαρακτηρίζεται από δύο διαφορετικά επίπεδα ενδιαφέροντος. Το ενδιαφέρον που αφορά τα δικά μας αποτελέσματα και το ενδιαφέρον για τα αντίστοιχα αποτελέσματα της άλλης πλευράς. Για τη διαχείριση επομένως μίας σύγκρουσης επικρατούν κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω (Lewicki et al, 2004) :

- *Η Εριστικότητα,* κατά την οποία η μία από τις δύο πλευρές παραμένει ανυποχώρητη και εντελώς αδιάφορη στα συμφέροντα της άλλης πλευράς αναπτύσσοντας έντονο ανταγωνισμό με στοιχεία τιμωρίας και εκφοβισμού.

- *Η Υποχώρηση,* κατά την οποία επικρατεί εντονότερα το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα της άλλης πλευράς και παρά το γεγονός ότι εμφανίζεται ιδιαίτερα περίεργη, αυτή η συμβιβαστική διάθεση παραχωρεί πολλά πλεονεκτήματα σε εκείνους που την εφαρμόζουν.

- *Η Αδράνεια,* η οποία αναφέρεται στη παθητικότητα ή την παραίτηση, δεν αφορά σε κανένα είδος διεκδίκησης και δεν ενδιαφέρεται για την εκπλήρωση των στόχων οποιασδήποτε πλευράς.

- *Η Επίλυση του προβλήματος,* που έχει στόχο την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και την εκπλήρωση των συμφερόντων και των δύο πλευρών.

- *Ο Συμβιβασμός,* που εκφράζει τη χρυσή τομή μεταξύ των δύο πλευρών και την αντίστοιχη επίτευξη των στόχων τους.

Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις, όταν σε μια σύγκρουση δεν μπορεί να βρεθεί άμεσα λύση και να πραγματοποιηθεί μια συμφέρουσα συμφωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, τότε υπάρχει και η παρέμβαση από τρίτο μέρος. Τα τρίτα μέρη παρεμβαίνουν όταν μία σύγκρουση βρίσκεται εκτός ορίων και δεν υπάρχει η πιθανότητα ενός λογικού διακανονισμού (Lewicki et al, 2004) .

► Καθορισμός των πλαισίων, προσδιορισμός στόχων και σχεδιασμός

Καθορισμός Πλαισίου

Ο καθορισμός του πλαισίου ενός προβλήματος μπορεί να εντάσσεται σε πολυποίκιλες προσεγγίσεις (Lewicki et al, 2004, Κουτρούκης και Κωνσταντινου, 2011):

- *Το πλαίσιο ως επαγωγικός συλλογισμός:* σύμφωνα με την άποψη αυτή το πλαίσιο αποτελεί έναν μηχανισμό διαμέσου το οποίου το άτομο πραγματοποιεί μία σειρά από επαγωγικές σκέψεις σε συνδυασμό με το ρίσκο που επικρατεί σε κάθε απόφαση. Η διαδικασία αυτή δεν αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή απόφαση αλλά σε μία απόφαση που είναι απλώς ικανοποιητική ή αποδεκτή.

- *Το πλαίσιο ως κατηγορίες εμπειριών:* η άποψη αυτή παρουσιάζει το πλαίσιο με μία ευρύτερη έννοια και επικρατεί το υποκειμενικό στοιχείο ως προς τον τρόπο που ορίζεται ένα πρόβλημα ή / και το συμφέρον που διακυβεύεται.

- *Το πλαίσιο ως τρόπος ανάπτυξης θεμάτων:* το πλαίσιο σε αυτή τη περίπτωση περιλαμβάνει τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητες που παρουσιάζουν τα μέρη, αναπτύσσοντας ένα κοινό τόπο ζητημάτων που αναφέρεται στο πρόβλημα που τους απασχολεί, καθώς και τη διαδικασία επίλυσής του.

►**Πλαίσιο 10.3:** Πίνακας ελέγχου της προετοιμασίας για τη διαπραγμάτευση

- Ποιον θα συναντήσω και ποια θα είναι η προσέγγιση μου;
- Τι τεκμήρια και πληροφορίες θα χρειαστώ;
- Ποια είναι τα θέματα;
- Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί μου σκοποί και τι περιμένω να πετύχω;
- Ποια είναι η πιθανή απάντηση της άλλη πλευράς;
- Ποια είναι η στρατηγική μου και οι τακτικές;
- Ποιες είναι οι επιλογές μου αν η επίτευξη μιας συμφωνίας δεν είναι εφικτοί;

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Προσδιορισμός σκοπού και στόχων

Μετά τον καθορισμό των πλαισίων του προβλήματος για την εκτέλεση μίας διαπραγματευτικής στρατηγικής, ακολουθεί ο προσδιορισμός σκοπού και στόχων. Οι διαπραγματευτές προετοιμάζουν την ιεράρχηση των στόχων καθώς και τα διαδικαστικά ζητήματα που αφορούν στην ημερήσια διάταξη και το διαπραγματευτικό παρελθόν. Οι σκοποί και οι στόχοι πρέπει να οριστούν με σαφή τρόπο (με βάση τη προτεραιότητα τους), να διαμορφωθούν πακέτα πολλαπλών στόχων αλλά και να αξιολογηθεί η πιθανότητα ανταλλαγής μεταξύ τους. Συνήθως οι στόχοι είναι υλικοί και αφορούν σε π.χ. συγκεκριμένους όρους, τιμές, ποσοστά κτλ. Αλλά ενδεχομένως να αφορούν και σε άϋλες αξίες, όπως η υπεράσπιση μίας αρχής, ενός κεκτημένου ή ακόμα και μίας συμφωνίας ανεξάρτητα από το κέρδος που πιθανώς αποφέρει (Lewicki et al, 2004).

Οι στόχοι που καθορίζει ένας διαπραγματευτής έχουν άμεση αλλά και έμμεση επίδραση στην επιλογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής. Επιπλέον οι στόχοι των δύο πλευρών συνδέονται πολύ συχνά μεταξύ τους, γεγονός που εντείνει τη σύγκρουση και τη δημιουργία επικοινωνιακού χάσματος. Παράλληλα υπάρχουν όρια για το τι μπορεί να είναι οι στόχοι μας και τέλος οι αποτελεσματικοί στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και μετρήσιμοι, ώστε να μπορούμε να αξιολογήσουμε το βαθμό επίτευξης τους (Lewicki et al, 2004).

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για μία διαπραγμάτευση, δηλ. υπάρχουν στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν σε μια μόνο συνάντηση αλλά υπάρχουν και στόχοι που εμφανίζονται περισσότερο πολύπλοκοι και απαιτούν περισσότερες από μία συναντήσεις. Αυτό το στοιχείο προφανώς επηρεάζει και τη *στρατηγική* η οποία επιλέγεται, ώστε να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Lewicki et al, 2004) .

►**Πλαίσιο 10.4:** Ένα μοντέλο διαπραγμάτευσης

- ΣΗΜΕΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ
- ΕΡΕΥΝΑ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ, ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ
- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ
- ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ/ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΜΕΡΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ, ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ (ΧΤΥΠΗΜΑ) ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ
- ΑΝΑΒΟΛΕΣ Η ΥΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ
- ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ Η ΣΥΜΦΩΝΙΑ
- ΣΤΟΧΟΙ

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός αποτελεί μια πολύ σημαντική δραστηριότητα σε μία διαπραγμάτευση. Στο σχεδιασμό ορίζουμε στόχους, κατανοούμε ακριβώς τις δυνατότητες της άλλης πλευράς, ώστε να διατυπώσουμε πειστικά επιχειρήματα (Lewicki et al, 2004).

►**Πλαίσιο 10.5:** Προετοιμασία της διαπραγμάτευσης (σημεία-κλειδιά)

- Προσδιορίστε τα κύρια επιχειρήματα
- Μελετήστε λεπτομερώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της άλλης πλευράς
- Προσδιορίστε πιθανά σημεία εμπλοκής
- Προβλέψτε τις θέσεις της άλλης πλευράς
- Μελετήστε λεπτομερώς τι παραχωρήσεις μπορείτε να προσφέρετε

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός μίας διαπραγμάτευσης απαιτεί μία σειρά από βήματα (Lewicki et al, 2004, Λε Πουλ, 1994):

1. Ο καθορισμός θεμάτων και ο βαθμός προτεραιότητας που κατέχει το καθένα από αυτά, καθώς και το πόσο σημαντικά είναι. Επίσης επιλέγουμε αν τα θέματα αυτά παρουσιάζονται αλληλένδετα μεταξύ τους. Οι πηγές από τις οποίες προέρχονται τα θέματα είναι καλύτερο να προέρχονται από την ανάλυση της κατάστασης σύγκρουσης, ή από μία προσωπική εμπειρία σε παρόμοιες συγκρούσεις, ή από έρευνα που πραγματοποιήθηκε για συλλογή πληροφοριών, ή από συμβουλές που προέρχονται από ειδικούς.

2. Ο ορισμός συμφερόντων, που ενισχύει τη γνώση του διαπραγματευτή για τους λόγους που τον οδηγούν σε μία διαπραγμάτευση. Τα συμφέροντα μπορεί να είναι ουσιαστικά και να συνδέονται άμεσα με τα θέματα της διαπραγμάτευσης. Μπορεί να συνδέονται με τον τρόπο που έχουν επιλέξει οι δύο πλευρές να επιλύσουν τη διαφορά, μπορεί να αφορούν στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο πλευρών ή ακόμα και να συνδέεται με άϋλα στοιχεία της διαπραγμάτευσης όπως π.χ. ανεπίσημοι κανόνες, αξίες ή πρότυπα κτλ.

3. Οι εισαγωγικές διαβουλεύσεις, που αναφέρονται σε συμβουλές ή πληροφορίες που λαμβάνονται από άλλους, και διεξάγονται με τα άτομα που εκπροσωπεί η ίδια η διαπραγματευτική πλευρά ή με άτομα από την άλλη πλευρά. Σε αυτές ορίζονται τα θέματα, η ατζέντα και οι βασικοί κανόνες που στην ουσία περιλαμβάνουν τον τόπο και το χρόνο της διαπραγμάτευσης, καθώς και τις άλλες πλευρές που μπορεί να συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση.

4. Στη συνέχεια είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται τα όρια γιατί με αυτό τον τρόπο ενδέχεται να επανεκτιμηθούν τα θέματα της συζήτησης και να υπάρξει αλλαγή πλεύσης προς διαφορετική κατεύθυνση από την αρχικά καθορισμένη.

5. Ακολουθεί ο καθορισμός στόχων όπου εξετάζουμε τέσσερα σημεία κλειδιά που είναι: α) το σημείο-στόχος β) το σημείο αντίστασης , γ) η εναλλακτική λύση και δ) η επιθυμητή τιμή ή η εναρκτήρια προσφορά (σημείο εκκινησης).

6. Στη συνέχεια αναπτύσσουμε υποστηρικτικά επιχειρήματα, ώστε να τεκμηριώσουμε ικανοποιητικά τις απόψεις μας στη διαπραγμάτευση.

7. Μετά αναλύουμε την άλλη πλευρά, και ειδικότερα: α) τους πόρους, τα συμφέροντα και τις ανάγκες της, β) τους στόχους της, γ) την εναλλακτική της λύση, δ) τη δικαιοδοσία που έχει η άλλη πλευρά να κλείσει μια συμφωνία και ε) τις πιθανές στρατηγικές που θα αξιοποιήσει προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για εκείνη.

►**Πλαίσιο 10.6:** Τι κάνει μια διαπραγμάτευση πετυχημένη

- Επαρκής χρόνος προετοιμασίας
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Καλή γνώση του αντικειμένου
- Πληροφορίες για τα υπόλοιπα μέρη της διαπραγμάτευσης και να είναι δυνατόν για τις οργανώσεις τους
- Ξεκάθαρη διαπραγματευτική στρατηγική ή σχέδιο
- Κατάλληλη χρήση διαπραγματευτικών τακτικών και ιδίως όταν αποκαλύπτουν πληροφορίες
- Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο με τον δέοντα σεβασμό καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, όπως το «ακούειν»
- Επιθυμία για ανοικτές διαπραγματεύσεις από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Ανάδυση και χειρισμός των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο
- Μετακίνηση των δύο πλευρών από την αρχική θέση εκκίνησης, με δημιουργικό τρόπο έτσι ώστε ο καθένας να κερδίσει κάτι από τη διαπραγμάτευση (win /win outcome)
- Σαφή παράγωγα και συμφωνίες που θα επιτευχθούν και θα καταγραφούν
- Εφαρμογή των συμφωνηθέντων

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Αν ένας διαπραγματευτής συνυπολογίσει και αξιολογήσει τα παραπάνω στοιχεία, θα διαθέτει μία ξεκάθαρη εικόνα για το πως πρέπει να προχωρήσει. Η αίσθηση αυτοπεποίθησης που προέρχεται από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θα είναι και

σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (Lewicki et al, 2004) .

►**Πλαίσιο 10.7:** Βασικά βήματα στις διαπραγματεύσεις

- Εντοπισμός – ορισμός του προβλήματος: Το πρόβλημα να είναι αποδεκτό και από τις δύο πλευρές
- Διατυπώστε το πρόβλημα ξεκάθαρα και απλά: Παραμερίστε τα δευτερεύοντα και λιγότερο σημαντικά
- Ορίστε το πρόβλημα ως στόχο και εντοπίστε τα εμπόδια για την επίτευξή του: Ορίστε το πρόβλημα ως ένα συγκεκριμένο στόχο που πρέπει να επιτευχθεί και να εντοπίσουν τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσετε από κοινού.
- Αποπροσωποποιήστε το πρόβλημα: Πρέπει να αποφύγετε να βλέπετε θετικά τις δικές σας ενέργειες και αρνητικά των άλλων.
- Διαχωρίστε τον ορισμό του προβλήματος από την αναζήτηση λύσεων: Αναζητήστε λύσεις μόνο μετά τον προσδιορισμό του προβλήματος και τον προσδιορισμό περισσότερων εναλλακτικών λύσεων

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

► Στρατηγική των διαπραγματεύσεων

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής, η οποία περιλαμβάνει επιμέρους έννοιες, όπως είναι η προετοιμασία, η ευθύνη, η εποπτεία και ο οραματισμός (Φίσερ, Γιούρι και Πάτον, 2001). Η στρατηγική αναφέρεται στο σχέδιο που συνενώνει τους στόχους, τις πολιτικές και τη σειρά ενεργειών ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό όπως αναφέραμε και παραπάνω για να μιλήσουμε με ρεαλιστικό τρόπο για μία στρατηγική, οφείλουμε να συμπεριλάβουμε σε αυτή στοιχεία όπως την επιλογή, την τύχη, την αλληλεξάρτηση και την ατελή πληροφόρηση (Lewicki et al, 2004) .

►**Πλαίσιο 10.8:** Η προετοιμασία των διαπραγματεύσεων (7 σημεία)

- Αποφασίστε αν οι διαπραγματεύσεις είναι πιθανότερο να είναι επιμεριστικές ή συνθετικές
- Επιλέξτε και συσκεφθείτε με τη διαπραγματευτική ομάδα
- Συλλέξτε και ταξινομήστε σχετική πληροφόρηση
- Προβλέψτε για την άλλη πλευρά
- Αποτιμήστε τις δυνατές σας θέσεις
- Αποτιμήστε ισοδύναμες επιδράσεις
- Καθορίστε θέματα

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Η στρατηγική συνδέεται με τις διαπραγματευτικές τακτικές, οι οποίες είναι βραχυπρόθεσμες και ευπροσάρμοστες κινήσεις που έχουν ως στόχο την άσκηση ευρύτερων στρατηγικών, οι οποίες στην πορεία παρέχουν σταθερότητα, συνέχεια και κατεύθυνση στις συμπεριφορές τακτικής. Επίσης η στρατηγική συνδέεται και με το σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις εκτιμήσεις και τις επιλογές των διαπραγματευόμενων μέρων για τις τακτικές που θα χρησιμοποιήσουν, τις αντιδράσεις σε ενδεχόμενες εξελίξεις κατά την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής (Lewicki et al, 2004).

Για τον καθορισμό μιας στρατηγικής είναι αναγκαία η συλλογή πληροφοριών για την άλλη πλευρά, ώστε να μπορέσουμε να την ενσωματώσουμε στην διαπραγματευτική στρατηγική που θα ακολουθήσουμε. Στην πραγματικότητα καλούμαστε να απαντήσουμε σε δύο ερωτήματα: α) κατά πόσο ο διαπραγματευτής ενδιαφέρεται να επιτύχει ουσιαστικά αποτελέσματα και β) πόσο ενδιαφέρεται για τη σχέση που διαμορφώνεται με την άλλη πλευρά (Lewicki et al, 2004).

►**Πλαίσιο 10.9:** Τακτικές διαπραγματεύσεων

- ΤΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΣΑΛΑΜΙΟΥ
- Η ΠΡΟΟΔΟΣ ΣΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΛΕΠΤΟ
- Η ΟΜΟΡΦΙΑ ΠΟΥ ΑΡΓΟΣΒΗΝΕΙ
- Ο ΚΑΛΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΑΚΟΣ
- Η ΣΟΥ ΑΡΕΣΕΙ Η ΔΕ ΣΟΥ ΑΡΕΣΕΙ
- Ο ΣΤΟΧΟΣ ΕΠΙΤΕΥΧΘΗΚΕ
- ΤΟ ΞΑΦΝΙΑΣΜΑ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ
- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ
- «ΖΗΤΩ ΣΥΓΓΝΩΜΗ ΓΙΑ ΤΑ ΓΑΛΛΙΚΑ ΜΟΥ»
- ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ
- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΗΞΕΙΣ
- ΛΑΓΩΝΙΚΑ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΞ ΟΥΡΑΝΟΥ

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μας οδηγούν σε ένα συνδυασμό εναλλακτικών αρχικών στρατηγικών: τον *ανταγωνισμό*, τη *συνεργασία*, το *συμβιβασμό* και την *αποφυγή* (Κουτρούκης, 2010). Πιο αναλυτικά το ενδιαφέρον του διαπραγματευτή μόνο για την επίτευξη ουσιαστικών στόχων και καμία μέριμνα για τις συνέπειες που θα υποστεί η σχέση του με την άλλη πλευρά, υποστηρίζει μία ανταγωνιστική ή αλλιώς επιμεριστική στρατηγική. Αντίθετα το ενδιαφέρον μόνο για την επίτευξη των σχεσιακών στόχων, δηλ. να χτίσουμε ή ακόμα και να διατηρήσουμε μία καλή σχέση με την άλλη πλευρά, υποστηρίζει μία συμβιβαστική στρατηγική. Αν υπάρχει ενδιαφέρον τόσο για τους ουσιαστικούς αλλά και τους σχεσιακούς στόχους από τη πλευρά του διαπραγματευτή, τότε υποστηρίζει μία συνεργατική ή αλλιώς

συνθετική στρατηγική. Τέλος, αν δεν υπάρχει ενδιαφέρον ούτε για τις ουσιαστικές επιδιώξεις αλλά ούτε και για τις σχέσεις που διαμορφώνονται με την άλλη πλευρά, τότε η καλύτερη λύση είναι η αποφυγή της διαπραγμάτευσης. Κάθε μία από αυτές τις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις έχει και διαφορετικό αντίκτυπο στο σχεδιασμό και τη προετοιμασία της διαπραγμάτευσης. Τα δύο βασικά είδη διαπραγμάτευσης είναι (Lewicki et al, 2004):

►**Πλαίσιο 10.10:** Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

1. Επινοήστε εναλλακτικές λύσεις

Μεγάλωμα της πίτας

Ανταλλαγή παροχών σε επιμέρους ζητήματα

Χρησιμοποίηση αόριστης αποζημίωσης, προς την πλευρά που υποχωρεί (δηλαδή να διαλέγει αντάλλαγμα)

Μείωση κόστους ενδοτικότητας, δηλαδή μείωση της δυσφορίας της άλλης πλευράς και των απωλειών της

Γεφύρωση διαφορών (δηλαδή επαναπροσδιορισμό του προβλήματος)

2. Αξιολογήστε και επιλέξτε εναλλακτικές λύσεις

Περιορίστε την έκταση των εναλλακτικών λύσεων (ποιες υποστηρίζονται από 2 ή περισσότερους διαπραγματευτές)

Συμφωνήστε εκ των προτέρων στα κριτήρια για την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (με σχετικά «αντικειμενικό» τρόπο)

Αξιολογήστε τις λύσεις στη βάση της ποιότητας και της πιθανότητας αποδοχής τους (πόσο καλές είναι και πόσο αποδεκτές θα γίνουν από τα μέρη;)

Να είστε πρόθυμοι να αιτιολογήσετε τις προσωπικές προτιμήσεις σας

Λάβετε υπόψη σας την επίδραση των άυλων αξιών στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων (π.χ. αναγνώριση, ισχύς, αίσθηση νίκης)

Χρησιμοποιήστε υποομάδες στην αξιολόγηση πολύπλοκων λύσεων

Κάντε διάλειμμα για να ηρεμήσετε

Διερευνήστε τρόπους ανταλλαγής παροχών (π.χ. συγκροτήστε διαπραγματευτικά πακέτα)

Ερευνήστε τις διαφορές στην προτίμηση ρίσκου (άλλοι θέλουν οφέλη βραχυπρόθεσμα, άλλοι μακροπρόθεσμα)

Ερευνήστε τις διαφορές στις προσδοκίες

Ερευνήστε διαφορές στις χρονικές προτιμήσεις

Φροντίστε οι αποφάσεις να είναι προσωρινές υπό αίρεση, μέχρι να ολοκληρωθούν όλες οι πλευρές της τελικής πρότασης (τίποτε δεν είναι οριστικό πριν οριστικοποιηθούν όλα)

Περιορίστε τις διατυπώσεις και τα πρακτικά, ώσπου να κλείσουν οι τελικές συμφωνίες (όσο λιγότερα είναι τα γραπτά ντοκουμέντα στη φάση επινόησης λύσεων τόσο το καλύτερο, όταν πλησιάζουμε τη συναίνεση πρέπει να καταγραφούν οι όροι συμφωνίας)

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Άλλες τεχνικές που μπορούν αν χρησιμοποιηθούν

- Μεγαλώστε την πίτα : Δημιουργήστε πρόσθετους πόρους έτσι ώστε και τα δύο μέρη να μπορούν να πετύχουν τους μείζονες στόχους τους
- Διαφορισμός αντισταθμίσεων: η μια πλευρά λαμβάνει κάτι που θέλει, και η άλλη αμείβεται αντισταθμιστικά σε ένα άλλο θέμα
- Αλληλο-υποστήριξη: Κάθε μέρος κάνει παραχωρήσεις σε θέματα χαμηλής προτεραιότητας με αντάλλαγμα να λάβει παραχωρήσεις της άλλης πλευράς σε θέματα υψηλής αξίας για την ίδια
- Περικοπές κόστους: το ένα μέρος λαμβάνει ότι επιθυμεί; το κόστος για το άλλο μέρος μειώνονται η εξαλείφονται
- Χτίζοντας γέφυρες: Κανένα μέρος δεν λαμβάνει ότι αρχικά ζητούσε αλά μια νέα εναλλακτική λύση αναπτύσσεται που θα ικανοποιεί τα μείζονα ενδιαφέροντα των δύο μερών.

► Η επιμεριστική διαπραγμάτευση: φύση και τακτικές

Η επιμεριστική διαπραγμάτευση αποτελεί ένα είδος ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης κατά την οποία το κέρδος της μία πλευράς αποτελεί ζημία για την άλλη. Υπάρχει περιορισμένος αριθμός πόρων, που πρέπει να διανεμηθεί στις δύο πλευρές. Τα συμφέροντα των δύο μερών έρχονται σε σύγκρουση και η βασική επιδίωξη κάθε πλευράς είναι η ικανοποίηση αποκλειστικά και μόνο των δικών της συμφερόντων (Lewicki et al, 2004) .

►**Πλαίσιο 10.11:** Επιμεριστική διαπραγμάτευση

(ανταγωνιστική, μηδενικού αθροίσματος)

- Η μία πλευρά «νικά» και η άλλη «ηττάται»
- Υπάρχουν δεδομένοι πόροι για να διανεμηθούν και επομένως όσο περισσότερο λαμβάνει ο ένας, τόσο λιγότερο απομένει για τον άλλον
- Τα ενδιαφέρονταν του ενός αντιτίθενται στα ενδιαφέροντα των άλλων
- Η κυρίαρχη επιδίωξη κάθε πλευράς είναι συνήθως η μεγιστοποίηση των δικών της ενδιαφερόντων
- Οι κυρίαρχες στρατηγικές περιλαμβάνουν χειραγώγηση, πίεση, και παρακράτηση πληροφόρησης

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Οι βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, περιλαμβάνουν κυρίως πίεση, χειραγώγηση ή ακόμα και μη παροχή πληροφοριών. Στόχος του διαπραγματευτή είναι η επίτευξη συμβιβασμού στο πλαίσιο του θετικού *διαπραγματευτικού φάσματος* ή αλλιώς φάσμα

διακανονισμού, το οποίο αφορά την απόσταση ανάμεσα στα σημεία αντίστασης των δύο πλευρών. Ο διαπραγματευτής οφείλει να διαφυλάττει προσεκτικά τις πληροφορίες που αφορούν στη δική του πλευρά και να μην υποθέτει ότι οι ηθικές του αξίες γίνονται σεβαστές και από την άλλη πλευρά. Είναι σημαντικό επίσης να κρατήσει μυστικό το δικό του σημείο αντίστασης αλλά και να ανακαλύψει το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς και να καταφέρει να το επηρεάσει (Lewicki et al, 2004).

►**Πλαίσιο 10.12:** Οι επιθετικές τακτικές στη διαπραγμάτευση

- Καλός και κακός (πολύ ευδιάκριτη)
- Πολύ ακραία αρχική προσφορά
- Παραπλάνηση (δήλωση ότι ένα ασήμαντο θέμα = σημαντικό)
- Δόλωμα
- Ο δειλός
- Εκφοβισμός (με θυμό, φόβο κλπ)
- Επιθετική συμπεριφορά
- Χιονοστιβάδα

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Η διαδικασία αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω πολλών παραγόντων και πρώτα από όλα από την αξία που δίνει η άλλη πλευρά σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, το κόστος που υφίσταται η άλλη πλευρά από τις δυσκολίες ή ακόμα και τις κωλυσιεργίες που παρουσιάζει η διαπραγμάτευση και τέλος από το κόστος που υφίσταται η άλλη πλευρά από μία ενδεχόμενη διακοπή των διαπραγματεύσεων (Lewicki et al, 2004).

Επίσης πρέπει να τονίσουμε ότι το σημείο αντίστασης μπορεί να είναι μεταβλητό, γιατί επηρεάζεται άμεσα από την αξία που προσδίδει στο αποτέλεσμα η άλλη πλευρά, ενώ ταυτόχρονα έχει αντίστροφη σχέση με την αξία που προσδίδει στο αποτέλεσμα η πρώτη πλευρά.

Η επιμεριστική διαπραγμάτευση αποτελεί ουσιαστικά μία συγκρουσιακή κατάσταση, στην οποία τα μέρη που συμμετέχουν σε αυτή επιδιώκουν να επωφεληθούν μέσω της παραπλάνησης, μέσω της απόκρυψης βασικών πληροφοριών ή ακόμα και χρησιμοποιώντας τακτικούς ελιγμούς. Όλες αυτές οι τακτικές μπορούν να μετατρέψουν μία ήρεμη συζήτηση σε ανοιχτή αντιπαράθεση. Ωστόσο, η διαπραγμάτευση αποτελεί το μέσο αποφυγής των συγκρούσεων, ενώ παράλληλα μέσω αυτής πρέπει και οι δύο πλευρές να αισθάνονται ικανοποιημένες για το αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου η διαπραγμάτευση είναι μία διαδικασία που εκτός από επιδεξιότητα, απαιτεί κατανόηση και όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό (Lewicki et al, 2004).

►**Πλαίσιο 10.13:** Τα «μή» των διαπραγμάτευσεων

- Μην κάνετε την καλύτερη σου προσφορά στην αρχή. Αυτό είναι τόσο ασυνήθιστο ώστε η άλλη πλευρά θα αναμένει να δώσετε περισσότερα
- Μην αναζητάτε αλλαγές, που δεν επιθυμείτε πραγματικά, γιατί ενδέχεται να τις λάβετε
- Μην πείτε «όχι» κατηγορηματικά, εκτός αν η πλευρά που εκπροσωπείτε είναι αποφασισμένη να σας υποστηρίξει σε αυτό μέχρι το τέλος
- Μην παραβιάζετε την εμπιστευτικότητα
- Μην διευθετείτε τη διαφορά πολύ γρήγορα, καθώς τα μέρη ιδίως της εργατική πλευράς: τα μέλη του εργατικού συνδικάτου ενδέχεται να σκεφτούν μια γρήγορη διευθέτηση δεν είναι και καλή.
- Μην αφήσετε την άλλη πλευρά να παρακάμψει την ομάδα σας και να απευθυνθεί απευθείας στους ανώτερους σας
- Μην αφήσετε τα ανώτερα στελέχη που εκπροσωπείτε μα διαπραγματευτούν σε «πρόσωπο-με-πρόσωπο» διαπραγματεύσεις, καθώς συχνά δεν είναι έμπειροι και επαρκώς πληροφορημένοι

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

► Η συνθετική διαπραγμάτευση: φύση και τεχνικές

Η συνθετική διαπραγμάτευση αποτελεί ένα είδος συνεργατικής διαπραγμάτευσης ή διαπραγμάτευση θετικού αθροίσματος στην οποία τα κέρδη της μίας πλευράς δεν επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη της άλλης. Λέγεται ακόμη και διαπραγμάτευση «δημιουργούσα υπεραξία» διότι στόχος της είναι τα μέρη να αισθάνονται αμέσως μετά το πέρας της διαδικασίας, ότι έχουν μεγαλύτερη αξία από ότι πριν την ένταξη τους σε αυτή.

►**Πλαίσιο 10.14:** Συνθετική διαπραγμάτευση
(συνεργατική, θετικού αθροίσματος)

- Υπάρχει μία μεταβλητή ποσότητα πόρων για να «κατανεμηθεί» και οι δύο πλευρές μπορεί να «νικήσουν»
- Η κυρίαρχη επιδίωξη κάθε πλευράς είναι συνήθως η μεγιστοποίηση των κοινά επωφελών αποτελεσμάτων
- Οι κυρίαρχες στρατηγικές περιλαμβάνουν συνεργασία, κατανομή πληροφόρησης, και αμοιβαία επίλυση προβλημάτων. Καλείται επίσης, «δημιουργούσα υπεραξία» καθώς εδώ στόχος είναι τα δύο μέρη ναι αισθάνονται κατά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης ότι κατέχουν μεγαλύτερη αξία από ότι είχαν πρωτύτερα

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Αυτό το είδος διαπραγμάτευσης, επιτρέπει και στις δύο πλευρές να βγουν κερδισμένες από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία, διότι η κατανομή των πόρων μεταβάλλεται σύμφωνα με τα συμφέροντα όλων. Επιπλέον κάθε πλευρά επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κοινά επωφελών αποτελεσμάτων και τέλος, οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται κατά τη συνθετική διαπραγμάτευση περιλαμβάνουν αμοιβαία επίλυση προβλημάτων, παροχή πληροφοριών και από τις δύο πλευρές και φυσικά συνεργασία (Lewicki et al, 2004) .

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη συνθετική διαπραγμάτευση είναι τα ακόλουθα (Lewicky et al, 2004):

- Ο εντοπισμός και ο ορισμός του προβλήματος
- Η κατανόηση του προβλήματος και ο προσδιορισμός των αναγκών και των συμφερόντων κάθε πλευράς
- Η αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- Η ανταλλαγή παροχών
- Η χρήση αόριστης αποζημίωσης και
- Η γεφύρωση των διαφορών

Ειδικότερα η επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει κάποιες διαδικασίες. Πρώτα από όλα πρέπει και οι δύο πλευρές να κατανοήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις ανάγκες της άλλης. Δεύτερον, πρέπει να υπάρξει ειλικρινής ανταλλαγή ιδεών και απρόσκοπτη παροχή πληροφοριών. Τρίτον, πρέπει να εστιάσουν στις ομοιότητες που εμφανίζουν και τα δύο μέρη, δίνοντας έμφαση στα κοινά τους σημεία και όχι στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους. Από τα παραπάνω φαίνεται ξεκάθαρα ότι πρόκειται για ένα εντελώς διαφορετικό σύνολο διαδικασιών από αυτό που χρησιμοποιείται στην επιμεριστική διαπραγμάτευση (Lewicky et al, 2004) .

►Πλαίσιο 10.15: Παράγοντες διευκόλυνσης της συνθετικής διαπραγμάτευσης

- Κοινός αντικειμενικός σκοπός ή στόχος (κοινοί, αμοιβαίοι, συλλογικοί)
- Πίεση στην ικανότητα να λύνετε προβλήματα
- Πεποίθηση στην αξία της θέσης σας και της θέσης των άλλων
- Κίνητρο και δέσμευση για συνεργασία
- Εμπιστοσύνη
- Ξεκάθαρη και ειλικρινής επικοινωνία
- Κατανόηση της δυναμικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Δεν είναι εύκολο να στρέψετε μια διαπραγμάτευση σε μια συνθήκη «win-win», ωστόσο παρατίθενται ορισμένες χρήσιμες τεχνικές (Cairns, 1996):

- Μειώστε την ένταση χρησιμοποιώντας χιούμορ, αφήστε τους άλλους να «ξεθυμάνουν", αναγνωρίστε την οπτική γωνία των άλλων, ακούστε ενεργητικά, κάντε μια μικρή παραχώρηση ως ένδειξη καλής πίστης
- Αυξήστε την ακρίβεια της επικοινωνίας, ακούστε προσεκτικά εν μέσω της σύγκρουσης, επαναλάβετε τα σχόλια των άλλων, καθρεπτίστε τις απόψεις των άλλων
- Ελέγξτε τα θέματα: αναζητείστε τρόπους να τεμαχίσετε το μείζον ζήτημα σε μικρότερα κομμάτια, αποπροσωποποιήστε τη σύγκρουση, διαχωρίστε τα ζητήματα από τους ανθρώπους
- Δημιουργήστε συναντιληψεις: καθώς η σύγκρουση τείνει να μεγεθύνει τις αντιληπτές διαφορές και να ελαχιστοποιήσει τις ομοιότητες, αναζητήστε ευρύτερους κοινούς στόχους, βρείτε έναν κοινό εχθρό, εστιάστε σε ότι έχετε κοινό.
- Εστιάστε λιγότερο στη θέση σας και περισσότερο σε μια ξεκάθαρη κατανόηση των αναγκών του άλλου και επινοήστε τρόπους να μετακινηθείτε προς αυτές
- Υποβάλλετε μια πρόταση που μπορεί να γίνει αποδεκτή ("yesable"), διασαφηνίστε το αίτημα τους, ανασυγκροτήστε το, συσκευάστε του εκ νέου, γλυκαίνετε την προσφορά σας, δώστε έμφαση στα θετικά της.
- Βρείτε εύλογα η αντικειμενικά κριτήρια για να αξιολογήσετε τη λύση (π.χ. αγοραία αξία αυτοκινήτου

►**Πλαίσιο 10.16:** Το κλείσιμο της συμφωνίας

- Δώστε εναλλακτικές λύσης (ίσης αξίας)
- Υποθέστε ότι κλείσατε τη συμφωνία
- Μοιράστε διαφορά
- Εκρηκτικές προσφορές (με στενό χρονικό περιθώριο)
- Γλυκαντικά

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

► Πώς βρίσκουμε και χρησιμοποιούμε τη διαπραγματευτική μας επιρροή

Η επιρροή συχνά χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της εξουσίας. Οι διαπραγματευτές θεωρούν ότι η εξουσία είναι σημαντική γιατί δίνει το πλεονέκτημα στη μία πλευρά έναντι της άλλης και την χρησιμοποιούν για να εξασφαλίσουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος σε μία διαπραγμάτευση ή ακόμα και να επιτύχουν τη λύση που προτείνουν οι ίδιοι ως καλύτερη. Η επιδίωξη της επιρροής έχει τις βάσεις τις σε δύο αντιλήψεις του διαπραγματευτή (Lewicki et al, 2004) :

1. θεωρεί ότι έχει λιγότερη επιρροή από την άλλη πλευρά και προσπαθεί να εξουδετερώσει ή να αντισταθμίσει αυτό το πλεονέκτημα και

2. θεωρεί ότι χρειάζεται περισσότερη επιρροή από την άλλη πλευρά και προσπαθεί να την αυξήσει, ώστε να εξασφαλίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επικείμενη διαπραγμάτευση.

►**Πλαίσιο 10.17:** Χαρακτηριστικά μιας καλής συμφωνίας

- ΕΙΝΑΙ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΝΗ
- ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ
- ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΩΝ
- ΕΜΠΝΕΕΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΙΣ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ
- ΠΡΟΒΛΕΠΕΙ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΡΙΜΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

► Η ηθική στη διαπραγμάτευση

Αναφορικά με το πλαίσιο των διαπραγματεύσεων υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη λογική της ηθικής της διαπραγμάτευσης (Lewicki et al, 2004):

- *Ηθική του τελικού αποτελέσματος:* η ορθότητα μίας ενέργειας καθορίζεται μετά την αξιολόγηση των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις συνέπειες της.
- *Ηθική των κανόνων:* η ορθότητα μίας ενέργειας ορίζεται από το ισχύον νομικό σύστημα και τα σύγχρονα κοινωνικά πρότυπα, που καθορίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος.
- *Ηθική του κοινωνικού συμβολαίου:* η ορθότητα μίας ενέργειας αξιολογείται από τη νοοτροπία και το κανονιστικό σύστημα μίας συγκεκριμένης κοινωνίας ή κοινότητας
- *Ατομιστική ηθική:* η ορθότητα μίας ενέργειας βασίζεται στη συνείδηση και τα ηθικά πρότυπα του κάθε ατόμου.

Οι διαπραγματευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ποικίλες τακτικές εξαπάτησης κυρίως για να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην απόκτηση όσο το δυνατόν πιο ακριβών πληροφοριών για τα σχέδια της άλλης πλευράς ή στην υπονόμευση της ικανότητας της άλλης πλευράς να πετύχει τους στόχους της (Lewicki et al, 2004). Τα είδη των παραπλανητικών τακτικών είναι τα ακόλουθα:

- Εσκεμμένα παραπλανητική παρουσίαση της θέσης της μίας πλευράς
- Μπλόφα

- Παραποίηση στοιχείων
- Εξαπάτηση
- Επιλεκτική αποκάλυψη ή παραπλανητική παρουσίαση.

Οι τακτικές αυτές είναι επιλέγονται από τους διαπραγματευτές με βάση προσωπικές προθέσεις και κίνητρα που πιθανώς να τους οδηγήσουν σε μία ή και περισσότερες τακτικές. Οι διαπραγματευτές αξιολογούν τις μεθόδους αυτές μόνοι τους ή μέσω των σχολίων που κάνει η άλλη πλευρά. Αυτά τα αξιολογικά σχόλια θα ενισχύσουν ή θα μειώσουν την χρήση αυτών των τακτικών (Lewicki et al, 2004).

►**Πλαίσιο 10.18:** Τα ναί και τα όχι στις διαπραγματεύσεις

Τα «ΝΑΙ»

- Ακούστε προσεκτικά την άλλη πλευρά
- Αφήστε περιθώρια για ελιγμούς στην πρόταση σας
- Μπορείτε να απορρίψετε άνετε την πρώτη πρόταση που δέχεστε
- Κάντε προσφορές υπό όρους όπως «αν κάνετε εσείς αυτό , θα κάνουμε εμείς εκείνο»
- Βολιδοσκοπήστε τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς «Πως θα νιώθατε αν…»

Τα «ΟΧΙ»

- Μην κάνετε πολλές υποχωρήσεις στα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης
- Μην κάνετε ακραία την εναρκτήρια προσφορά σας, χάνοντας σε αξιοπιστία αν αναγκαστείτε να υποχωρήσετε
- Μη λέτε ποτέ «ποτέ»
- Μην απαντάτε κατευθείαν σε ερωτήσεις με ένα απλό «ναι» η «όχι»
- Μην κάνετε την άλλη πλευρά να δείχνει ανόητη

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

Προκειμένου ένας διαπραγματευτής να αποφασίσει να χρησιμοποιήσει κάποια τακτική εξαπάτησης θα επηρεαστεί από τα προσωπικά του κίνητρα, τις προσδοκίες του για τη δράση του άλλου διαπραγματευτή και την αναμενόμενη μελλοντική σχέση ανάμεσα σε αυτόν και την άλλη πλευρά. Οι διαπραγματευτές που τείνουν να χρησιμοποιήσουν τακτικές εξαπάτησης, πρέπει να θέσουν στον εαυτό του τα εξής ερωτήματα: α) θα ενισχύσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη μέσω αυτών και τελικά θα επιτύχουν τον αντικειμενικό τους σκοπό; β) η χρήση αυτών των τακτικών θα επηρεάσει την μελλοντική ποιότητα της σχέσης τους με την άλλη πλευρά; και γ) η χρήση τους θα επηρεάσει την υπόληψή τους ως διαπραγματευτές;

Οι περισσότεροι διαπραγματευτές όταν χρησιμοποιούν τις τακτικές εξαπάτησης, μπορεί να εξασφαλίζουν βραχυπρόθεσμα αυτό που θέλουν, αλλά οι ίδιες τακτικές

έχουν μειωμένη αποτελεσματικότητα ή ακόμα και προσωπικό κόστος, μακροπρόθεσμα.

► Ο χειρισμός δύσκολων διαπραγματεύσεων: μεμονωμένες προσεγγίσεις

Οι διαπραγματεύσεις συχνά παρουσιάζουν μεγάλες δυσκολίες και απειλούνται με αδιέξοδο ή/ και τερματισμό. Στην πραγματικότητα είναι μία διαδικασία που αναφέρεται στη διαχείριση συγκρούσεων, που συχνά εκτροχιάζονται και οδηγούν σε διακοπή της επικοινωνίας και επίρριψη ευθυνών στην άλλη πλευρά. Οι τρεις συγκεκριμένες καταστάσεις που συχνά παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες σε μία διαπραγμάτευση είναι οι ακόλουθες (Lewicki et al, 2004, Γιούρι, 2002):

- Υπάρχει ισχυρή αντιπαλότητα ανάμεσα στις δύο πλευρές και δεν μπορούν να συμφωνήσουν στα περισσότερα ζητήματα που τους απασχολούν.
- Κάθέ προσπάθεια για να επιτευχθεί μεγαλύτερη συμφωνία καταλήγει σε αδιέξοδο.
- Οι δύο πλευρές έχουν διαφορετικά στύλ που απεικονίζουν και διαφορετικές τακτικές ή προσωπικότητες.

Καθεμία από τις παραπάνω καταστάσεις μπορεί να προκύψει είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό με τις άλλες. Συνήθως τα προβλήματα που παρουσιάζονται οφείλονται στα ακόλουθα (Lewicki et al, 2004):

1. Το περιεχόμενο, που αποτελεί και την ουσία της διαπραγμάτευσης.
2. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η διαδικασία (χρονικό, σχεσιακό ή πολιτισμικό).
3. Η διαδικασία, που αφορά στον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσεται το διαπραγματευτικό παιχνίδι.
4. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση και επηρεάζουν με το στυλ, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές τους τη διαδικασία.

Οι διαπραγματευτές, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν πέντε σημαντικές στρατηγικές, ώστε να επαναφέρουν τις εκτροχιασμένες διαπραγματεύσεις και να επιστρέψουν σε μία πιο παραγωγική ροή των γεγονότων. Αυτές οι στρατηγικές είναι (Lewicki et al, 2004) :

- Μείωση της έντασης αποφεύγοντας η μία την άλλη πλευρά για να ηρεμήσουν και να αναλύσουν τα αισθήματά τους και συντονισμός της αποκλιμάκωσής της σύγκρουσης, που έχει δημιουργηθεί μεταξύ τους.
- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των πλευρών
- Έλεγχος και περιορισμός του αριθμού των θεμάτων προς συζήτηση ώστε να μη προστεθούν νέα θέματα και επιμερισμός των μεγάλων θεμάτων σε μικρότερα.
- Εδραίωση των κοινών σημείων (κοινοί στόχοι, κοινοί εχθροί ή κοινές διαδικασίες), που θα ενώσουν τα μέρη στην επιδίωξη ενός κοινού αντικειμενικού σκοπού

- Παρουσίαση των προτάσεων με ελκυστικό τρόπο.

Αυτές οι μέθοδοι είναι πολυδύναμες στην εφαρμογή τους και αποτελούν σημαντική βοήθεια για τους διαπραγματευτές όταν έρχονται αντιμέτωποι με αδιέξοδες ή προβληματικές καταστάσεις. Μία άσχημη τροπή σε μία διαπραγμάτευση ειδικά όταν πρόκειται συμφωνίες μεγάλης σπουδαιότητας, δικαιολογεί κάποιες φορές τη στάση ατόμων ή οργανισμών που δεν συμμετέχουν καθόλου στη διένεξη.

►**Πλαίσιο 10.19:** Σοβαρά εμπόδια στην αποτελεσματική έκβαση των διαπραγματεύσεων

- η μη κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης
- η μη γνώση βασικών διαπραγματευτικών τεχνικών
- η έλλειψη βασικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- η βιαστική και απροετοίμαστη έναρξη των συζητήσεων
- η μη ωριμότητα επίλυσης της σύγκρουσης
- η εξ αρχής μη πίστη σε δυνατότητα διεξόδου
- η πεποίθηση ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη ή / και ανέντιμη
- η έλλειψη εμπιστοσύνης για την εκπλήρωση της συμφωνίας
- η περιπλοκή των προσωπικών αντιθέσεων και της ιστορίας των διαπραγματευτών
- ο μη χειρισμός της έντασης, της απογοήτευσης, του θυμού και της επιθετικότητας
- η αίσθηση της παγίδευσης από τη διαδικασία
- η ανάγκη υπεράσπισης προσωπικών / ομαδικών προκαταλήψεων και στερεοτύπων

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

► Το τρίτο μέρος στη διαπραγμάτευση

Καθοριστική συμβολή στις διαπραγματεύσεις μπορεί να διαδραματίσει και ένα «τρίτο» ουδέτερο μέρος που δεν είναι παρά ένας διευκολυντής της διαδικασίας. Ο ρόλος του τρίτου μέρους είναι να ενδυναμώσει την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών.

Ο *μεσολαβητής* μπορεί να καλεί τα εμπλεκόμενα μέρη σε συζητήσεις (συνολικά ή ξεχωριστά), να συνομιλεί με αρμόδια πρόσωπα που βρίσκονται σε νευραλγικές θέσεις, να προχωρεί σε αντικειμενική έρευνα και τεκμηρίωση σχετικά με τα ζητήματα που τίθενται στη διαπραγμάτευση και να ζητά τη βοήθεια των συμμετεχόντων, ώστε να έχει στη διάθεση του όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την τεκμηρίωση κάθε συζητούμενου θέματος (Domenici, 1996).

Ακόμη, ο μεσολαβητής μπορεί να θέτει και ο ίδιος θέματα για συζήτηση στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων, να συνοψίζει σε κείμενα εργασίας τις απόψεις που κατέθεσαν τα μέρη, να ζητά την διατύπωση θέσης των μερών επί σχετικών

τεκμηρίων και εν γένει να προβαίνει σε κάθε κατά τη γνώμη του σκόπιμη ενέργεια, η οποία θα είναι υποστηρικτική για τη διαπραγματευτική διαδικασία .

►**Πλαίσιο 10.20:** Ρόλος του διευκολυντή στις διαπραγματεύσεις

- Διαφυλάττει την τήρηση της διαδικασίας
- Να βοηθά τα μέρη να εφαρμόζουν τους σχετικούς κανόνες στη διαπραγμάτευση parties keep to the ground rules
- Να διασφαλίζει ότι όλες οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα εκφράζονται και τίθενται στο τραπέζι
- Να εξασφαλίζει την ήπια διενέργεια των διαπραγματευτικών συναντήσεων και την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τη διαδικασία

Πηγή: Κουτρούκης, 2010

10.2 ► *Δ κτύωση*

► Η οικονομία των δικτύων

Οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες, το διαδίκτυο, η παγκοσμιοποίηση και η ταχεία κίνηση των κεφαλαίων ανά τον κόσμο οδήγησαν στη βαθμιαία εξάπλωση της οικονομίας των δικτύων, όπου οι πωλητές προϊόντων μετατρέπονται σε παροχείς υπηρεσιών, οι πελάτες σε χρήστες και η πρόσβαση στα δίκτυα αποκτά κεντρική σημασία (Rifkin, 2001).

Στην νέα οικονομία των δικτύων οι ανταγωνιστικές σχέσεις παραχωρούν εν μέρει τη θέση τους στις στρατηγικές συμμαχίες, οι όποιες βασίζονται στην από κοινού άντληση πόρων και κατανομή των κερδών (Rifkin, 2001).

Οι επιχειρήσεις διαμοιράζουν συλλογικούς πόρους και τις στρατηγικές πληροφορίες, δημιουργώντας μεγάλα δίκτυα προμηθευτών -χρηστών που συνδιαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Στο νέο οικονομικό τοπίο η ανάγκη προσαρμογής ωθεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να επιχειρούν την ένταξη τους σε δίκτυα αμοιβαία επωφελών σχέσεων που σχεδιάζονται ώστε να αριστοποιήσουν τα οφέλη τόσο για το δίκτυο όσο και για κάθε συμμετέχουσα επιχείρηση.

Τα δίκτυα είναι ευέλικτες μορφές οργάνωσης και ταιριάζουν καλύτερα στην ευμετάβλητη φύση της παγκόσμιοποιημένης οικονομίας, καθώς η συνεργατική επίλυση προβλημάτων παρέχει στις επιχειρήσεις-μέλη τους τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Remaco, 2003).

Τα δίκτυα αναπτύσσουν τις επικοινωνίες, επιταχύνουν την επεξεργασία των πληροφοριών, ενισχύουν την καινοτομία, και την επιχειρηματική συνεργασία (Σταυρου, 2002).

Στο πλαίσιο των δικτύων εμφανίζονται οι λεγόμενες *Οικονομίες Συνάθροισης*. Αυτές οι εξοικονομήσεις κόστους συνήθως απαντώνται στις περιοχές που προσφέρουν το εργατικό δυναμικό, το κεφάλαιο και τις υποδομές κοινωνικού εξοπλισμού που συνεισφέρουν και συνδράμουν τη μείωση του κατά μονάδα κόστους. Οι εσωτερικές και εξωτερικές εξοικονομήσεις οφείλονται κατά βάση στην ύπαρξη έντονων διεπιχειρησιακών σχέσεων.

► Επιχειρηματικά δίκτυα

Τα βιομηχανικά ή παραγωγικά δίκτυα επιχειρήσεων αποτελούν επιχειρηματικές συνεργασίες σε τομείς που δεν μπορούν αναπτυχθούν διαμέσου τις αγοράς όπως είναι οι μη σχηματοποιημένες υπηρεσίες και οι μη κωδικοποιημένες μορφές γνώσης και πληροφορίας (π.χ. παραγωγοί-εταιρίες, προμηθευτές-εταιρίες, υπεργολαβίες κ.λπ.)

Τα επιχειρηματικά δίκτυα είναι ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες συνεργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενώ τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας θα έχουν αναγνωρίσιμο και μετρήσιμο αντίκτυπο στα μέλη τους. Συγκροτούνται από περιορισμένο αριθμό μελών που έχουν συμφωνήσει να συνεργαστούν για να πετύχουν προδιαγεγραμμένους επιχειρηματικούς στόχους, οι οποίοι θα συνδράμουν την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και/ή την δημιουργία αμοιβαίου οικονομικού οφέλους (Σταυρου, 2002).

Η κατηγοριοποίηση επιχειρηματικών δικτύων γίνεται με βάση τον βαθμό καθετοποίησής τους και περιλαμβάνει τους εξής τρεις τύπους (Clusters Navigations Ltd, 2001, Σταυρου, 2002):

1. *Κάθετα δίκτυα:* Αποτελούνται από επιχειρήσεις τα μέλη που αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων προς τις τελικές αγορές.

2. *Οριζόντια δίκτυα: Α*ποτελούνται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα. Συγκρούονται συνίστανται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.α.

3. *Συμπληρωματικά δίκτυα:* Αποτελούνται από μη ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που δεν συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα παραγωγής. Συστήνονται για την προώθηση κοινών συμφερόντων διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία κέντρων πληροφόρησης κ.α.

► Στόχοι σύστασης δικτύων και υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης

Η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμοστούν στο εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον και στην τεχνολογική πρόοδο, να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να καινοτομήσουν ενώ ελαχιστοποιούν τα κόστη. Η συνεργασία μέσω της συμμετοχής σε επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην διεθνή ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η παραδοσιακή

ανεξαρτησία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντικαθίσταται από ένα περιβάλλον δικτύωσης, και καθώς οι επιχειρήσεις δικτυώνονται, οι κομβικές δεξιότητες μεταφέρονται από " το εσωτερικό" των επιχειρήσεων, "στον ενδιάμεσο χώρο" τους. Τα κυρίαρχα οφέλη που δημιουργούνται από την δικτύωση των επιχειρήσεων είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος, η πρόσβαση σε νέες αγορές, η προώθηση της καινοτομίας, η εξειδίκευση, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της ανταγωνιστικότητάς και η προσαρμοστικότητας στις αλλαγές της αγοράς. Η διαδικασία υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης χωρίζεται στα εξής τρία στάδια (Σταύρου, 2002, Uzzi and Dunlap, 2005):

1. *Δημιουργία δικτύου:* περιλαμβάνει την εκκίνηση την πρωτοβουλία από φορείς ή επιχειρηματίες, την αναγνώριση των υποψήφιων επιχειρήσεων- μελών, την ευαισθητοποίηση και δέσμευση των μελών, την δημιουργία του δικτύου, τον προσδιορισμό της δομής συντονισμού, των στόχων, του προγράμματος δράσης, της χρηματοδότησης και του τρόπου λειτουργίας.

2. *Λειτουργία δικτύου:* πρόκειται για το στάδιο το δίκτυο λειτουργεί κανονικά, προωθούνται κοινές δράσεις κατάρτισης, υλοποίησης νέων προϊόντων, διαφήμισης κ.λ.π.

3. *Αναθεώρηση στρατηγικής:* αξιολογείται η πορεία και αποτελεσματικότητα του δικτύου, οι νέες προοπτικές και ευκαιρίες και αν κριθεί αναγκαίο, ανασχεδιάζεται η πορεία του με την προώθηση νέων δράσεων, διεύρυνσης ή περιορισμού του αριθμού των μελών, ή ακόμη και παύσης του προγράμματος.

Τα κυρίαρχα προβλήματα που προκύπτουν από την δικτύωση επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με τον τρόπο λειτουργίας των δομών και την αποτελεσματικότητά τους. Η λειτουργία εξαρτάται από την σωστή επιλογή μιας σειράς από παράγοντες, όπως η επιλογή της δομής συντονισμού, ο αριθμός των μελών, η αυστηρότητα στους όρους συμμετοχής, ο τρόπος χρηματοδότησης, η απαιτούμενη συνεισφορά των μελών, οι τρόποι συνεργασίας, οι σχέσεις με εξωτερικούς φορείς κ.α. Αντίστοιχα η αποτελεσματικότητα της δικτύωσης εξαρτάται από τον βαθμό δέσμευσης των μελών, το επίπεδο εμπιστοσύνης, την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, τον σωστό σχεδιασμό των δράσεων, την δυναμικότητα του συντονιστικού οργάνου, την ύπαρξη κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων κ.α.

Δυστυχώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη "συνταγή" για την υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης ενώ η πολυπλοκότητα του εγχειρήματος καθιστά αδύνατο λεπτομερή σχεδιασμό του. Η επιτυχία των δικτύων μπορεί να βασιστεί μόνο στον ορθό προσανατολισμό, την προσεκτική διαχείριση, τον κατάλληλο συντονισμό, την προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε συνθήκες και την ύπαρξη του κατάλληλου μίγματος ευελιξίας, αυτοσχεδιασμού και υπομονής. Η ρευστότητα αυτή είναι που κάνει απαραίτητη την συνεχή ανάλυση πετυχημένων και αποτυχημένων παραδειγμάτων για την περαιτέρω συσσώρευση πολύτιμης και εφαρμόσιμης γνώσης (Σταύρου, 2002).

Οι κύριες μορφές των δικτύων, που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες, είναι οι εξής (Σταύρου, 2002, Clusters Navigations Ltd, 2001):

Α) Δίκτυα Παραγωγικής Συνεργασίας

Πρόκειται για μια σχέση δικτύωσης εισροών-εκροών, στην οποία η μητρική επιχείρηση χρησιμοποιεί αποκλειστικά ένα δίκτυο μικρομεσαίων προμηθευτών για τις βασικές και ειδικές εισροές της (σχέση παραγωγού και χρήστη μια τεχνολογίας με προδιαγραφές οριζόμενες το χρήστη). Σε αυτό εντάσσονται συνεργασίες (π.χ. κοινές

δραστηριότητες έρευνας και τεχνολογίας), ανταλλαγές και μεταφορές τεχνογνωσίας, συμφωνίες για κοινή χρήση πατέντας, κοινές επενδύσεις σε τομείς υποδομών, διακίνησης και προβολής των προϊόντων, συνενώσεις με σκοπό τη χρηματοδότηση επενδύσεων από καινοτομικά κεφάλαια (joint ventures) κ.λπ.

Β) Άτυπα δίκτυα

Πρόκειται για μια φιλική σχέση δικτύωσης που χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη (επαφές σε διεπιχειρησιακές συναντήσεις, εργαστήρια, συνεταιρισμοί, επαγγελματικές ενώσεις, τοπική παραγωγική κουλτούρα)

Γ) Δίκτυα επικοινωνιακής υποδομής

Πρόκειται για μια σχέση δικτύωσης, εντός της οποίας αναπτύσσονται κοινές επενδύσεις σε βάσεις δεδομένων που διαχειρίζονται μεγάλα πελατολόγια και μετά κατανέμουν τις παραγγελίες τους στις επιχειρήσεις-μέλη καθώς και λειτουργία teleports με εξειδικευμένες υπηρεσίες

Δ) Δίκτυα κοινών αποφάσεων, επιδιώξεων και καινοτομικών δραστηριοτήτων

Πρόκειται για μια σχέση δικτύωσης, που συνοδεύεται από τη δημιουργία ή αξιοποίηση θεσμών διεπιχειρησιακής συνεργασίας, όπως είναι η τοπική αυτοδιοίκηση τα εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα, κ.λπ.

► Βιομηχανικές συστάδες (clusters)

Βιομηχανικές συστάδες (clusters) είναι οι γεωγραφικές συγκεντρώσεις αλληλοσυνδεόμενων επιχειρήσεων και φορέων (θεσμικού χαρακτήρα), που συνδέονται με κοινές τεχνολογίες και ικανότητες. Τα clusters συνήθως εντοπίζονται σε μια περιορισμένη γεωγραφικά περιοχή και διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, τη διακίνηση εμπορευμάτων και πρώτων υλών και επιτρέπουν τις διαπροσωπικές επαφές επιχειρηματιών και στελεχών (Σταύρου, 2002).

Γνωστά παραδείγματα συγκέντρωσης επιχειρήσεων σε κάποια περιοχή είναι η περιοχή της «Τρίτης Ιταλίας» που ειδικεύεται σε παραδοσιακά προϊόντα και η Silicon Valley στην Καλιφόρνια που είναι αποτελεί παγκόσμιο κέντρο επεξεργασίας του πυριτίου και παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α.

Οι απαρχές μιας βιομηχανικής συστάδας επιχειρήσεων διαφέρουν κατά περίπτωση. Οι πιο συνήθεις είναι (Clusters Navigations Ltd, 2001:11, (Σταύρου, 2002):

- Διαθεσιμότητα πρώτων υλών
- Εδαφολογικές/ κλιματολογικές συνθήκες
- Εγγύτητα μιας κοντινής αγοράς
- Τυχαία γεγονότα
- Τοπική εγκατάσταση διευκολύνσεων από την κυβέρνηση σε θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας (R& D).

Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Clusters Navigations Ltd, 2001, Σταύρου, 2002):

- Κύριες επιχειρήσεις (core businesses), οι οποίες είναι οι ηγέτιδες στη συστάδα και συνήθως καρπώνονται το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από πελάτες που βρίσκονται πέραν του βελληνεκούς του cluster.

- Υποστηρικτικές επιχειρήσεις (support businesses), οι οποίες άμεσα η έμμεσα υποστηρίζουν τις κύριες επιχειρήσεις του cluster. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν προμηθευτές ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού, συστατικά, πρώτες ύλες καθώς και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικά και καινοτομικά κεφάλαια, δικηγορικές εταιρίες, σχεδιασμός, μάρκετιγκ και δημόσιων σχέσεων. Συχνά αυτές οι εταιρίες είναι υψηλά ειδικευμένες και είναι εγκατεστημένες κοντά στις κύριες επιχειρήσεις.

- Υποδομές μαλακής (soft) υποστήριξης. Σε ένα cluster υψηλής απόδοσης υπάρχει εμπλοκή της τοπικής κοινωνίας, οι κύριες επιχειρήσεις συνδέονται με οργανισμούς και φορείς της τοπικής κοινωνίας όπως τοπικά σχολεία, πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές, τοπικές εμπορικές και επαγγελματικές ενώσεις, υπηρεσίες τοπικής ανάπτυξης κ.α. που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της συστάδας και αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την απόδοση της.

- Υποδομές σκληρής (hard) υποστήριξης όπως είναι οι δρόμοι, τα λιμάνια, η διαχείριση απορριμμάτων και αποβλήτων οι τηλεπικοινωνιακοί κόμβοι κ.λπ.

►**Πλαίσιο 10.21:** Παραδείγματα βιομηχανικών συστάδων (clusters)

* Η Biella είναι μια περιοχή στην Ιταλία με πληθυσμό περί τις 48.000 κατοίκους και αποτελεί το παγκόσμιο ηγετικό κέντρο των πολυτελών υφασμάτων. Οι μισές από τις επιχειρήσεις της πόλης ασχολούνται με δραστηριότητες που σχετίζονται με την εριουργία. Στην περιοχή αυτή εδρεύουν περί τις 1.300 υφαντουργίες και 200 κατασκευαστές κλωστοϋφαντουργικής τεχνολογίας. * Το Castel Goffredo στην Ιταλία με 7.000 κατοίκους είναι μια περιοχή με 200 πλεκτήρια, όπου και παράγονται περισσότερες από τις μισές κάλτσες της Ευρώπης. * Η Montebelluna στην Ιταλία (25.000 πληθυσμός) παράγει το 75% της παραγωγής μποτών για σκί και άλλου ειδικού εξοπλισμού και αυτό-περιγράφεται ως η «παγκόσμια πρωτεύουσα του αθλητικού παπουτσιού». * Η Wichita στο Kansas (ΗΠΑ) με πληθυσμό 300.000 κατοίκους είναι το παγκόσμιο κέντρο κατασκευής μικρών αεροσκαφών με το ½ του παγκόσμιου στόλου να απογειώνεται για πρώτη φορά από αυτή την πόλη.

Πηγή: Clusters Navigations Ltd, 2001:6

►►Μελέτη περίπτωσης

Πρέπει να πουλήσουμε ένα σεμινάριο διαπραγματεύσεων στην Ελπίδα, ένα πρώην εταίρο της δικηγορικής μας εταιρίας. Γνωρίζουμε ότι επιθυμεί να αγοράσει ένα σεμινάριο και επιπλέον δυσανασχετεί με την εταιρία μας. Η Μαίρη μας περιέλουσε με βρισιές. Ήθελα να την γρονθοκοπήσω αλλά ο Γιάννης (ο συνεταίρος μου) απλώς χαμογέλασε και ξεκίνησε να εφαρμόζει ορισμένες γνωστές διαπραγματευτικές αρχές.

Πρώτα, προσδιόρισε τα ενδιαφέροντα μας όπως ήταν η πώληση ενός σεμιναρίου σε ικανοποιητική τιμή και η διατήρηση μιας καλής σχέσης με τη Μαίρη και τη δικηγορική της εταιρία (επικεντρωμένη στα ενδιαφέροντα, όχι στις θέσεις). Έπειτα, ο Γιάννης αγνόησε πλήρως την απεχθή προσωπικότητα της Μαίρης (διαχώρισε τους ανθρώπους από το πρόβλημα). Ακόμη, προσφέρθηκε να πουλήσει στη Μαίρη μόνο το τελευταίο σεμινάριο, με μια μεγάλη έκπτωση στην τιμή για μια γρήγορη πώληση (εναλλακτική επιλογή αμοιβαίου οφέλους).

Αλλά η πιο αποτελεσματική τεχνική του ήταν η "jujitsu". Όταν η άλλη πλευρά πίεζε, μην αντιδράς με πίεση. Όταν επιτίθενται, μην αντεπιτίθεστε, ξανασκέψου ότι η επίθεση τους είναι μια επίθεση σε κοινά προβλήματα. Δύο εργαλεία χρησιμοποιούνται – υπέβαλλε ερωτήσεις αντί να διατυπώνεις κατηγορηματικές θέσεις και απάντησε με παρατεταμένη σιωπή ενώπιον του παραλογισμού. Ο Γιάννης τις χρησιμοποίησε και τις δύο, κι έτσι συμπληρώσαμε την πώληση πετυχαίνοντας καλύτερη τιμή από αυτή που ελπίζαμε.

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκαν δύο θέματα: οι διαπραγματεύσεις και η δικτύωση των επιχειρήσεων. Στο πρώτο μέρος διατυπώθηκε η σημασία της διαπραγμάτευσης στις σύγχρονες κοινωνίες και συζητήθηκαν θέματα όπως η φύση της διαπραγμάτευσης, τα είδη διαπραγματεύσεων, η ηθική των διαπραγματεύσεων και ο ρόλος του τρίτου μέρους. Στο δεύτερο μέρος διατυπώνονται ορισμένες σκέψεις για την οικονομία των δικτύων, τα επιχειρηματικά δίκτυα και τις βιομηχανικές συστάδες.

► *Β βλ ογραφ α*

► Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Kennedy, G. (2003), *Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης*, Αθήνα, Κέρκυρα.
- Lewicki, R., Saunders, D.and Minton, J. (2004), *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα:Κριτική
- Remaco A.E. (2003), *Μελέτη για την τομεακή εξειδίκευση των ενεργειών δικτύωσης των επιχειρήσεων*, Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Κ.Π. Leader+, Αθήνα.
- Rifkin, J. (2001), *Η νέα εποχή της πρόσβασης*, Αθήνα: Λιβάνη
- Γιούρι, Ο. (2002), *Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση*, Αθήνα: Καστανιώτης.
- Λε Πουλ, Σ. (1994), *Οδηγός επιτυχημένων διαπραγματεύσεων*, Αθήνα:Κλειδί
- Κουτρούκης, Θ., Κωνσταντίνου, Α. (2011), *Βασικές Αρχές Κοινωνικού Διαλόγου, διαβούλευσης, διαπραγμάτευσης*, ΑΔΕΔΥ - Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, Θεσσαλονίκη.
- Κουτρούκης, Θ (2010), Σημειώσεις διαπραγματεύσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου Χίος.
- Νικολόπουλος, Α. (2002), *Διοικητική συγκρούσεων*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σταύρου, Π. (2002), *Βιομηχανικά Δίκτυα και Clusters*, Αθήνα: ΙΑΠΑΔ.
- Φισερ, Ρ., Γιούρι, Ο. και Πάτον, Μ. (2001), *Πετυχαίνω τη συμφωνία*, Αθήνα: Καστανιώτης.

► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Barett, J. and O' Dowd, J. (2005), *Interest-based bargaining*, Cheshire: Trafford.
- Cairns, L. (1996), *Negotiation Skills in the workplace*, London: Pluto press.
- Cluster Navigators Ltd (2001), *Cluster Building: A toolkit*.
- Domenici, K. (1996), *Mediation: Empowerment in conflict management*, Prospect Heights: Waveland.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Uzzi , B. and Dunlap, S. (2005), *How to build your network*, Harvard Business Review.

► *Παράρτημα*

► Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 10.1
Διαπραγμάτευση

Σκεφτείτε μια διαπραγμάτευση στην οποία λάβατε πρόσφατα μέρος και η οποία έφτασε στο στάδιο της επίτευξης συμφωνίας. Χρησιμοποιήστε όσα μάθατε για τα στάδια των διαπραγματεύσεων:

Καθορίστε τις ενέργειες που πιστεύετε ότι κάνατε καλά κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων

Προσδιορίστε τις ενέργειες σας που θεωρείτε ότι δεν ήταν οι καλύτερες δυνατές

Προσδιορίστε τις αλλαγές που θα κάνατε αν επρόκειτο να ξεκινήσετε τώρα τη διαπραγμάτευση

Ρωτήστε ένα συνάδελφο σας να σας πει τη γνώμη του για όλα τα παραπάνω αν το θεωρείτε χρήσιμο.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 10.2
Σύγκρουση

Σκεφτείτε μια σύγκρουση/ διαφορά στην οποία λάβατε μέρος και απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ποια ήταν η αιτία της σύγκρουσης;
2. Πώς αισθανθήκατε όταν εμφανίστηκε η σύγκρουση;
3. Τι στρατηγικές χρησιμοποιήσατε για να επιλύσετε τη σύγκρουση;
4. Ποιες ήταν οι αρνητικές επιπτώσεις τις σύγκρουσης;
5. Ποιες ήταν τα θετικά παράγωγα που ανέδειξε η σύγκρουση;

Αν επρόκειτο να εμπλακείτε εκ νέου στην ίδια σύγκρουση, υπάρχει κάτι που θα αλλάζατε στον τρόπο που τη χειριστήκατε;

► Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 10.1: Πώς διαπραγματεύεστε;

Σκοποί:

Να ανακαλύψετε πώς και τι να διαπραγματευτείτε

Να ανακαλύψετε τους γενικούς κανόνες της συλλογικής διαπραγμάτευσης

Να αντιληφθείτε ότι τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων δεν είναι ίδια με αυτά των εργοδοτών

Μέθοδοι:

Εργασία σε ομάδες, Παιχνίδι ρόλων, Συζήτηση

Καθήκοντα:

Ετοιμάζετε ένα παιχνίδι ρόλων (προσομοίωση) βασισμένο στην παρακ πληροφόρηση:

Υποθέστε ότι στην εταιρία σας το εργατικό συνδικάτο και ο εργοδότης συμφωνούν αρχίσουν συλλογικές διαπραγματεύσεις; Έχετε ήδη διατρέξει τις αρχικές νομ διαδικασίες και η εργατική πλευρά είναι τώρα έτοιμη να θέσει στο τραπέζι τα θέμ αιτήματα, ενώ η εργοδοτική πλευρά είναι έτοιμη να διαπραγματευτεί.

Καθήκοντα για τη συνδικαλιστική ομάδα:

Εργαστείτε στην ομάδα σας προετοιμάζοντας τη στάση σας στις διαπραγματεύ κάνοντας τα ακόλουθα:

- Καταγράψτε σε μια λίστα τα τρία κύρια αιτήματα σας και όταν η λίστα είναι έτ δώστε την στην εργοδοτική πλευρά (10 λεπτά)
- Μοιράστε ρόλους στην ομάδα σας (π.χ. κύριος εισηγητής, εμπειρογνώμο νομικός σύμβουλος κ.λπ.)
- Αναπτύξτε τη στρατηγική σας για τις διαπραγματεύσεις (επιχειρήματα γι στήριξη των αιτημάτων σας, πιθανά αντεπιχειρήματα που θα μπορούσε χρησιμοποιήσει η άλλη πλευρά κ.λπ.)
- Ενεργοποιήστε το παιχνίδι ρόλων στην αίθουσα (διατίθενται συνολικά 15 λεπτά αυτό)

Καθήκοντα για την ομάδα της διοίκησης (management):

Εργαστείτε στην ομάδα σας προετοιμάζοντας τη στάση σας στις διαπραγματεύ κάνοντας τα ακόλουθα:

Μοιράστε ρόλους στην ομάδα σας (π.χ. κύριος εισηγητής, εμπειρογνώμονας, νομ σύμβουλος κ.λπ.)

- Ορμώμενοι από τη λίστα με τα αιτήματα της συνδικαλιστικής πλευράς αναπτύξτ στρατηγική σας για τις διαπραγματεύσεις (σκεφτείτε τα επιχειρήματα που μπορούσε να χρησιμοποιήσει η άλλη πλευρά, προσπαθήστε να βρ αντεπιχειρήματα που θα μπορούσατε να αντιτάξετε, αποφασίστε σχετικά μ μέγιστο που θα μπορούσατε να προσφέρετε αναφορικά με τα αιτήματα κ.λπ.)
- Ενεργοποιήστε το παιχνίδι ρόλων στην αίθουσα (διατίθενται συνολικά 15 λεπτά αυτό)

Χρόνος: 25 λεπτά για προετοιμασία, 15 λεπτά για το παιχνίδι ρόλων

► ***Γλωσσάρ***

Διαπραγμάτευση: μια διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη μετακινούνται από τις αρχικές αποκλίνουσες θέσεις τους, σε ένα σημείο όπου η συμφωνία είναι προσπελάσιμη.

Διαπραγματευτικό φάσμα: λέγεται το άνοιγμα ανάμεσα στα σημεία αντίστασης των δύο πλευρών (μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό).

Διαπραγματευτικό μίγμα: Το πακέτο των θεμάτων προς διαπραγμάτευση.

Επιμεριστική διαπραγμάτευση: είδος ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης κατά την οποία το κέρδος της μία πλευράς αποτελεί ζημία για την άλλη.

Συνθετική διαπραγμάτευση: είδος συνεργατικής διαπραγμάτευσης ή αλλιώς διαπραγμάτευση θετικού αθροίσματος, σύμφωνα με την οποία τα κέρδη της μίας πλευράς δεν επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη της άλλης.

Οικονομία των δικτύων: διασύνδεση της παραγωγικής διαδικασίας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας διαμέσου της πληροφορικής τεχνολογίας.

Επιχειρηματικά δίκτυα: αποτελούν επιχειρηματικές συνεργασίες σε τομείς που δεν μπορούν αναπτυχθούν διαμέσου τις αγοράς.

Βιομηχανική συστάδα (cluster): γεωγραφική συγκέντρωση αλληλοσυνδεόμενων επιχειρήσεων και φορέων, που συνδέονται με κοινές τεχνολογίες και ικανότητες.