



## **Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων -  
M.B.A.

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας:

### **Διαπραγματεύσεις Πωλήσεων**

#### **Εκπόνηση μελέτης :**

Γεωργιτζίκη Μαρία

#### **Επιβλέπων Καθηγητής :**

κ. Σουμπενιώτης Δημήτρης

Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε.

Αντιπρύτανης Στρατηγικού Σχεδιασμού & Επενδύσεων  
Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2007

## Περιεχόμενα

<b><u>Περίληψη</u></b>	2
<b><u>Κεφάλαιο 1</u></b>	
1.1. Γενικά για τις διαπραγματεύσεις	3
1.2. Διαπραγματευτικό μείγμα	3
1.3. Μέθοδοι διαπραγματεύσεων	4
1.4. Φάσεις διαπραγματεύσεων	5
1.5. Προετοιμασία	5
1.6. Προετοιμασία και εφαρμογή τακτικής	9
1.7. Γενικοί κανόνες διαπραγμάτευσης	13
1.8. Στυλ διαπραγμάτευσης - Negotiation style	16
1.8.1. Κίνητρα	16
1.8.2. Συναισθηματική συμπεριφορά	19
1.9. Τεχνικές και «κόλπα» κατά τη διαπραγμάτευση	20
1.10. Διεθνείς Συμφωνίες και διαπραγματεύσεις	24
1.10.1 Τοποθεσία	24
1.10.2. Κουλτούρα	28
1.10.3. Ιδεολογία	29
1.10.4. Άλλοι παράγοντες	30
<b><u>Κεφάλαιο 2</u></b>	
2. Πωλήσεις	33
2.1. Ο πωλητής	33
2.3. Πωλήσεις μέσω διαπραγμάτευσης	34
2.3. Προετοιμασία	35
2.4. Η πρώτη επαφή	36
2.4.1. Η επιλογή του χρόνου	36
2.4.2. Η επιλογή του χώρου	36
2.4.3. Ο τρόπος ομιλίας	37
2.4.4. Η γλώσσα του σώματος	38
2.5. Αντιρρήσεις	41
2.6. Χειρισμός Αντιρρήσεων	44
2.6.1. Η κατάλληλη στιγμή	46
2.6.2. Τεχνικές χειρισμού αντιρρήσεων	47
2.7. Τιμή : Η Ν <sup>ο</sup> 1 αντίρρηση στις προτιμήσεις των πελατών	50
2.8. Κλείσιμο συμφωνίας	52
2.9. Συμπεράσματα	54
<b><u>Παρατηρήσεις</u></b>	57
<b><u>Παράρτημα</u></b>	59
<b><u>Βιβλιογραφία</u></b>	69

## Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη αναλύεται η *τέχνη* των διαπραγματεύσεων αλλά και των πωλήσεων. Στο πρώτο κεφάλαιο, επισημαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων που αφορούν στις μεθόδους, στις φάσεις, στους κανόνες και στο ιδιαίτερα σημαντικό και χρήσιμο στάδιο της προετοιμασίας. Ακόμα, παραθέτονται ορισμένες τεχνικές ή «κόλπα» που μπορεί να είναι χρήσιμα και για τον κάθε διαπραγματευτή αλλά και για τον καθένα που καλείται να διεκδικήσει τα συμφέροντα του ή να βγει νικητής σε καθημερινές «συγκρούσεις». Τέλος, αναλύεται η περίπτωση των διεθνών διαπραγματεύσεων, στην οποίες, όπως είναι λογικό, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που δεν τους συναντούμε στις εγχώριες διαπραγματεύσεις, οι οποίοι καθορίζουν την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στο επόμενο κεφάλαιο εστιάζουμε στις πωλήσεις και στον πωλητή. Περιγράφονται τα στάδια της πώλησης, η προετοιμασία που απαιτείται να κάνει ο πωλητής για να έχει επιτυχία, οι αντιρρήσεις που προβάλλονται από τους πελάτες και ο χειρισμός τους, καθώς και μια συνοπτική ανάλυση για τη *γλώσσα του σώματος* που αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο κομμάτι της προσωπικής επαφής.

## 1.1. Γενικά για τις Διαπραγματεύσεις

Καθημερινά καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε καταστάσεις όπου διευθετούνται με τις κατάλληλες διαπραγματεύσεις. Τις περισσότερες φορές δεν συνειδητοποιούμε ότι βρισκόμαστε σε μια τέτοια κατάσταση και ότι απαιτούνται κατάλληλες και επιδέξιες κινήσεις για να βγούμε νικητές. Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να γίνονται για θέματα απλά, όπως πού θα πάμε να φάμε, πού θα πάμε διακοπές, άλλα και για θέματα πιο σύνθετα και σοβαρά, όπως είναι οι ειρηνευτικές διαπραγματεύσεις μεταξύ χωρών, οι εμπορικές μεταξύ εταιριών., οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές των εταιριών, κτλ.

Ανεξάρτητα από το πόσο σοβαρό ή όχι είναι το θέμα της διαπραγμάτευσης, υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά.

- Υπάρχουν δύο ή περισσότερα συμβαλλόμενα μέλη
- Υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη
- Τα συμβαλλόμενα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία, αντί να δεχθούν ότι τους δώσει εκούσια η άλλη πλευρά.
- Τα συμβαλλόμενα μέρη προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία παρά να φιλονικήσουν ανοιχτά αντιμετωπίζοντας το ενδεχόμενο να διακοπεί η συνεργασία διαπαντός ή να γίνει η επίλυση της διαφωνίας από ανώτερη αρχή.
- Τα συμβαλλόμενα μέρη περιμένουν να γίνουν τροποποιήσεις και υποχωρήσεις από τις αρχικές θέσεις και τα αιτήματα. Αυτό είναι και το πιο σύνηθες φαινόμενο.

## 1.2. Διαπραγματευτικό μείγμα

Σ' ένα τραπέζι διαπραγματεύσεων, δεν υπάρχει μόνο ένα συγκεκριμένο ζήτημα αλλά ένα μείγμα ζητημάτων. Για παράδειγμα για στην αγορά ενός σπιτιού δεν διαπραγματεύεται μόνο η τιμή αλλά και ένα πλήθος άλλων πραγμάτων, όπως ημερομηνία κλεισίματος της πώλησης, οι ανακαινίσεις που θα πρέπει να γίνουν, η τιμή των αντικειμένων που παραμένουν στο σπίτι κτλ. Το κάθε θέμα του μείγματος διαπραγματεύεται ξεχωριστά, με διαφορετικά σημεία εκκίνησης, στόχους και σημεία υποχώρησης.

Σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων εταιριών, πρέπει η εκάστοτε εταιρία έχει ένα μείγμα διαπραγματεύσεων που μπορεί να αφορά πολλά τμήματά της, όπως π.χ. το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Ανάλογα με την φιλοσοφία της, έχει και τις αντίστοιχες προτάσεις - απαιτήσεις για το Ανθρώπινο Δυναμικό της.

### **1.3. Μέθοδοι διαπραγματεύσεων**

Οι διαπραγματευόμενοι μετακινούνται από τις αρχικές τους θέσεις στα πλαίσια των πέντε ακόλουθων μεθόδων:

- Συμβιβασμού
- Συναλλαγών
- Εξαναγκασμού
- Συναισθηματικής φόρτισης
- Λογικών επιχειρημάτων

#### **α. Συμβιβασμός**

Είναι η μέθοδος όπου τα δύο μέρη κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις και «μοιράζουν τη διαφορά». Είναι απλή και γρήγορη και εφαρμόζεται συνήθως όταν η διαφορά είναι μικρή.

#### **β. Συναλλαγή**

Η μέθοδος της συναλλαγής μοιάζει με αυτή του συμβιβασμού. Η διαφορά τους είναι ότι η μέθοδος της συναλλαγής αναφέρεται στην ταυτόχρονη διαπραγμάτευση πολλών ζητημάτων και όχι μόνο ενός όπως γίνεται στην μέθοδο του συμβιβασμού.

#### **γ. Εξαναγκασμός**

Είναι επικίνδυνη μέθοδος και χρησιμοποιείται μόνο όταν δεν υπάρχει εναλλακτική. Στην ουσία αυτός που θεωρεί ότι βρίσκεται σε θέση ισχύος εξαναγκάζει τον αντίπαλο με εκβιασμό ή με απειλή να δεχτεί την θέση του. Για παράδειγμα μια φράση που μπορεί να ειπωθεί μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή: «Αν δε δεχτείς να μειώσεις την τιμή σου θα ψάξω για άλλους προμηθευτές». Αυτού του είδους η μέθοδος όμως μπορεί να δημιουργήσει απρόβλεπτες καταστάσεις και μελλοντικούς εχθρούς.

#### **δ. Συναισθηματική φόρτιση**

Ο ένας εκ των δύο διαπραγματευόμενων κάνει επίκληση στο συναίσθημα για να επιτύχει το στόχο του, να περάσει την δική του θέση. Έτσι χρησιμοποιεί εκφράσεις όπως «θα με απολύσουν αν δεχτώ την πρότασή σου», «η επιχείρησή μου δεν θα δεχτεί κάτι τέτοιο, τι θα έλεγες αν..»κτλ.

## **ε. Λογικά επιχειρήματα**

Οι διαπραγματευτές είναι ευαίσθητοι σε ότι αφορά τα λογικά επιχειρήματα. Τα λογικά επιχειρήματα είναι δύσκολο να απορριφθούν και αντικρούονται πάλι με λογικά επιχειρήματα. Χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τις θέσεις τους οι δύο ομάδες και για να αντιμετωπιστούν τα αντίπαλα επιχειρήματα. Είναι απαραίτητη, όμως, η σωστή προετοιμασία.

### **1.4.Οι φάσεις μιας διαπραγμάτευσης**

- Προετοιμασία
- Έναρξη της διαπραγμάτευσης
- Έλεγχος
- Προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων
- Συμπεράσματα και συμφωνίες
- Μέτρηση Αποτελεσμάτων (επιτυχία-αποτυχία)

### **1.5. Προετοιμασία**

Από τα πιο σημαντικά σημεία της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων είναι η προετοιμασία, όλα αυτά που πρέπει να μελετηθούν πριν αρχίσουν ή καθίσουν οι δύο πλευρές στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Το πιο σωστό μοντέλο προετοιμασίας μιας ομάδας συμπεριλαμβάνει τρεις ικανότητες:

- να εκτιμήσει την κατάσταση της δικής της πλευράς (self – assessment)
- να εκτιμήσει την άλλη πλευρά – διερεύνηση ισχυρών / αδύνατων σημείων
- να διερευνήσει την αγορά
- να εκτιμήσει σωστά τη γενικότερη κατάσταση

Στο πρώτο στάδιο η ομάδα πρέπει να αναρωτηθεί «τι ακριβώς θέλει» και «ποιες είναι οι εναλλακτικές της». Είναι απαραίτητο να τεθεί ένας συγκεκριμένος στόχος ή μια φιλοδοξία. Η ομάδα πρέπει να κάνει γνωστό και κατανοητό τι ακριβώς θέλει να πετύχει. Και φυσικά να προσέξει πάρα πολύ να μην θέσει πολύ χαμηλούς ή πολύ υψηλούς στόχους. Όταν λέμε στόχους δεν εννοούμε φυσικά τις επιθυμίες ή τις ελπίδες του διαπραγματευτή για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Πρέπει ο στόχος που έχει τεθεί να είναι το καλύτερο δυνατό

αποτέλεσμα, σύμφωνα με την έρευνα που έχει προηγηθεί και τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί για το θέμα που είναι υπό διαπραγμάτευση.

Παράλληλα, ο διαπραγματευτής πρέπει να εκτιμήσει και ν' αποφασίσει ποια θα είναι η καλύτερη εναλλακτική του, γιατί όπως είναι φυσικό δεν θα ξεκινήσει τις διαπραγματεύσεις με μία μόνο πρόταση και ξέρει ότι δεν μπορεί να είναι αμετάκλητος. Στην βιβλιογραφία αυτό το σημείο αναφέρεται ως «**Καλύτερη Εναλλακτική σε μια Διαπραγματεύσιμη συμφωνία**» (**BATNA** – Best Alternative to a Negotiated Agreement; Fisher, Ury and Patton, 1991). [Στο εξής θα αναφερόμαστε με τον αγγλικό όρο BATNA όπου χρειάζεται για να προσδιορίσουμε την καλύτερη εναλλακτική.] Έτσι, με λίγα λόγια, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να δέχεται τους όρους της συμφωνίας που είναι υψηλότεροι από το σημείο BATNA, την καλύτερη δηλαδή εναλλακτική του και ν' απορρίπτει τους όρους εκείνους που είναι χειρότεροι του σημείου BATNA που έχει θέσει.

Εκτός από τις εναλλακτικές που θα πρέπει να βρεθούν, σημαντικό είναι ο διαπραγματευτής να καθορίσει και το σημείο στο οποίο μέχρι το οποίο μπορεί να υποχωρήσει στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Δηλαδή να καθορίσει το σημείο που θα του επιτρέψει να δεχθεί ή να απορρίψει μια προσφορά. Αυτό το σημείο ονομάζεται στην ξένη βιβλιογραφία **reservation point** και στα ελληνικά θα χρησιμοποιηθεί ο όρος «**σημείο αντίστασης**». Για να γίνουν κατανοητά όλα αυτά θα παρατεθεί ένα παράδειγμα:

Το παράδειγμα αφορά στην αγορά ενός σπιτιού από τον Νίκο. Η ζητούμενη τιμή για το σπίτι είναι €145.000. Στόχος του είναι να δώσει €135.000 και το σημείο αντίστασής του είναι €150.000. Δηλαδή, η τιμή που του ζητήθηκε είναι €10.000 περισσότερο από αυτή που έχει θέσει ως στόχο και €5.000 λιγότερο από το σημείο αντίστασης, δηλαδή το ανώτερο ποσό που θα σκεφτόταν να διαθέσει. Η αρχική του προσφορά οφείλει να είναι χαμηλή, ωστόσο όχι πολύ χαμηλή (π.χ. €100.000) γιατί κινδυνεύει να θεωρηθεί παράλογος ή ανόητος και να διακοπούν οι διαπραγματεύσεις πριν αρχίσουν. Γι αυτό και θα είναι λίγο χαμηλότερη του στόχου που έχει θέσει, ώστε να ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις και να μπορεί μετέπειτα να υποχωρήσει ή να δείξει ότι υποχωρεί ανεβάζοντας την τιμή της προσφοράς του.

Είναι λογικό το ίδιο να συμβαίνει και από την άλλη πλευρά, δηλαδή η ιδιοκτήτρια του σπιτιού προς πώληση, η Μαρία, καθορίζει και αυτή το στόχο της

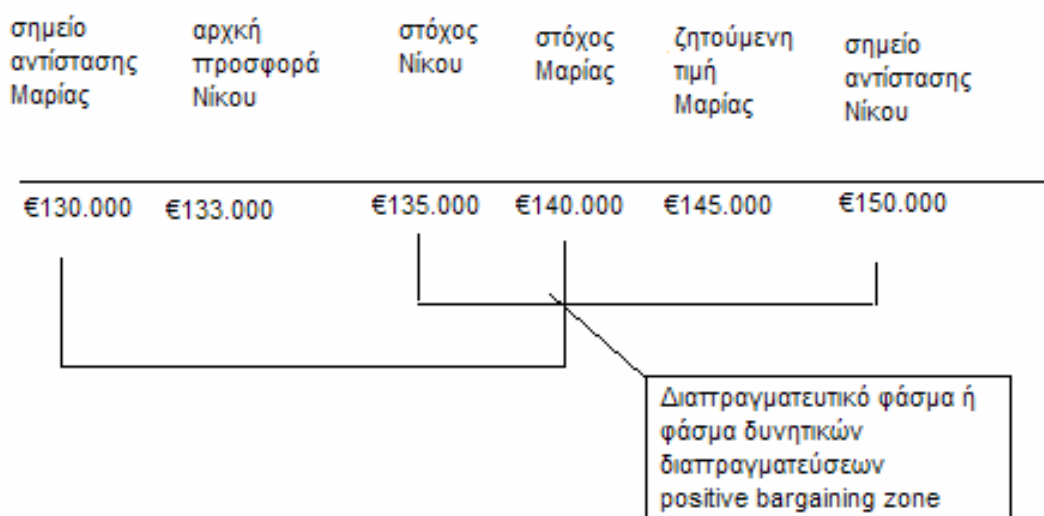
καθώς και το σημείο αντίστασης. Έτσι, η Μαρία έχει θέσει ως στόχο να πουλήσει το σπίτι στις €140.000 και το σημείο αντίστασής της είναι €130.000. Η ίδια όπως αναφέρθηκε παραπάνω ζήτησε αρχικά €145.000 λίγο παραπάνω από αυτό που έχει θέσει σαν στόχο.

Στο παρακάτω *Διάγραμμα 1* φαίνονται όλα αυτά συγκεντρωτικά

σημείο αντίστασης Μαρίας	αρχική προσφορά Νίκου	στόχος Νίκου	στόχος Μαρίας	ζητούμενη τιμή Μαρίας	σημείο αντίστασης Νίκου
€130.000	€133.000	€135.000	€140.000	€145.000	€150.000

Διάγραμμα 1

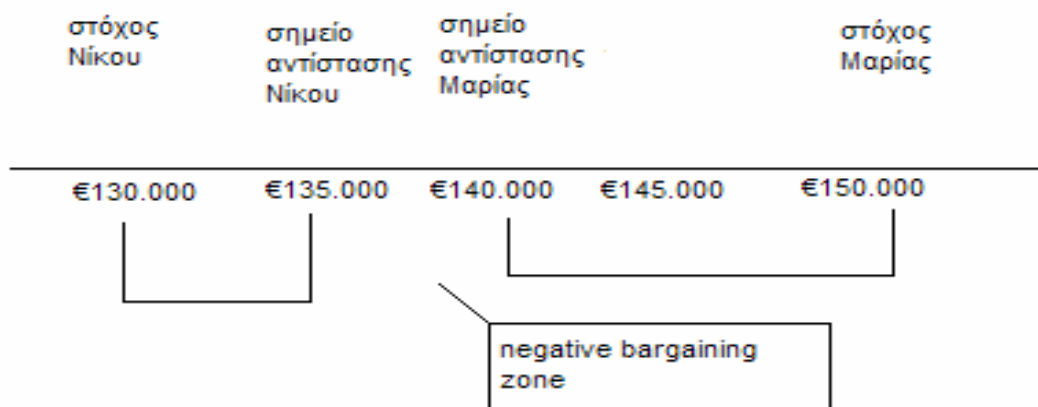
Στο *Διάγραμμα 2* που ακολουθεί διακρίνεται το **φάσμα των διαπραγματεύσεων**, όπως λέγεται, το οποίο στην προκειμένη περίπτωση είναι θετικό, δηλαδή υπάρχουν περιθώρια συζήτησης. Το φάσμα των διαπραγματεύσεων δίνεται από το κομμάτι εκείνο που είναι κοινό και για τις δύο πλευρές μεταξύ των ορίων που αυτές έχουν θέσει (μεταξύ στόχου και σημείου αντίστασης- διαπραγματευτικό εύρος). Το διαπραγματευτικό φάσμα στην προκειμένη περίπτωση είναι μεταξύ €135.000 και €140.000.



Διάγραμμα 2



Ακολουθώς, στο *Διάγραμμα 3* εμφανίζεται η περίπτωση όπου η διαπραγμάτευση δεν μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα από την στιγμή που το φάσμα των διαπραγματεύσεων είναι αρνητικό, οι θέσεις δηλαδή των δύο πλευρών δεν συμπίπτουν και αν δεν γίνει κάτι ώστε να αλλάξουν τα σημεία που οριοθετούν το καθένα διαπραγματευτικό εύρος, τότε δεν θα υπάρξει συμφωνία.



Διάγραμμα 3

Σε αυτό το σημείο έρχονται και οι εναλλακτικές λύσεις που έχει ο καθένας. Για παράδειγμα ο Νίκος μπορεί να βρει αν πουλιέται κανένα άλλο σπίτι στη γειτονιά και με τη σειρά της η Μαρία μπορεί να έχει σαν καλύτερη εναλλακτική να περιμένει μέχρι να βρεθεί κάποιος με καλύτερη προσφορά και να ορίσει το διάστημα αναμονής μέχρι να κατεβάσει την τιμή. Οι εναλλακτικές είναι πολύ σημαντικές γιατί όσο περισσότερες και ελκυστικές είναι τόσο περισσότερο επιτρέπουν στους διαπραγματευτές να κάνουν μικρότερες υποχωρήσεις και να θέσουν υψηλότερους στόχους. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι πιο ευάλωτοι σε υποχωρήσεις. Τις εναλλακτικές αυτές οι διαπραγματευτές θα πρέπει να τις έχουν υπόψη τους προτού ξεκινήσουν τις διαπραγματεύσεις για να ξέρουν ποια είναι η θέση τους και πώς θα πρέπει να κινηθούν.

Στο παραπάνω παράδειγμα, οι δύο πλευρές μπορούν να συμβιβαστούν σε μια τιμή εντός του διαπραγματευτικού φάσματος, μεταξύ δηλαδή €135.000 και €140.000. Τα δύο μέρη πρέπει να θεωρήσουν ότι είναι το καλύτερο που θα μπορούσαν να πετύχουν και να νιώθουν ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα. Ειδάλλως υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν προβλήματα σε περίπτωση που κάποιος από τους είναι δυσαρεστημένος.

## **1.6. Προετοιμασία – εφαρμογή τακτικής**

Αφού η κάθε ομάδα έχει αποφασίσει ποιος είναι ο στόχος της, ποιες είναι οι εναλλακτικές της, ποιες είναι οι προτάσεις της, αφού έχει προηγηθεί έρευνα για να καθοριστούν τα παραπάνω, έχει αξιολογηθεί ο αντίπαλος και έχει επιλεγεί κάποια στρατηγική, απομένει η προετοιμασία για την τελική ευθεία και την εφαρμογή της τακτικής .

Για την επιτυχημένη πορεία των διαπραγματεύσεων πρέπει η κάθε ομάδα να λάβει υπόψη της και να προετοιμαστεί για μια σειρά από παράγοντες που θα επηρεάσουν την έκβαση του αποτελέσματος.

### *Κλίμα - περιβάλλον*

Το περιβάλλον ορίζεται από διάφορες παραμέτρους όπως ο τόπος, ο χρόνος, τα άτομα που συμμετέχουν, ο τρόπος με τον οποίο συμμετέχουν, οι επιδράσεις από άλλα γεγονότα, οι προσδοκίες, οι φόβοι κ.ά. Όλα αυτά είναι πολύ σημαντικά, όπως και η δημιουργία καλού και θετικού κλίματος ώστε να επηρεάσει ευμενώς το αποτέλεσμα.

### *Επιλογή επιπέδου εξουσιοδότησης*

Κατά τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να αποφασιστεί ποιο επίπεδο εξουσιοδότησης συμφέρει να επιλέξει η κάθε ομάδα, το οποίο θα κάνει γνωστό στην άλλη. Πολλές φορές μπορεί μια ομάδα διαπραγμάτευσης να είναι εξουσιοδοτημένη σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό που δηλώνει. Έτσι υπάρχει η *πλήρης εξουσιοδότηση, η περιορισμένη* , όπου εκ των προτέρων συμφωνείται ότι θα υπάρξει προκαταρκτική συμφωνία την οποία θα πρέπει να επικυρώσει κάποιος ανώτερος, και τέλος υπάρχει η *κλιμακούμενη εξουσιοδότηση* όπου επικαλείται όταν οι διαπραγματεύσεις βρίσκονται σε αδιέξοδο και δηλώνει π.χ. η μία ομάδα ότι πρέπει να αναφερθεί σε ανώτερη αρχή. Γι αυτό και κάποιοι διαπραγματευτές έχουν ως τακτική να ρωτάνε από την αρχή τον ομόλογό τους σχετικά με το επίπεδο της εξουσιοδότησης που έχουν.

### *Επιλογή χρόνου*

Ο χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις, αλλά και ο χρόνος προετοιμασίας είναι καθοριστικής σημασίας και για τις δύο ομάδες.

Πρέπει να υπολογιστεί σωστά για να γίνει σωστή προετοιμασία. Σε περίπτωση που κάποια ομάδα αντιμετωπίζει στενότητα χρόνου, είναι προς όφελος της να το αποκρύψει.

### *Κατάρτιση ημερήσιας διάταξης*

Η μία εκ των δύο πλευρών αναλαμβάνει να συντάξει την ημερήσια διάταξη πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων, η οποία προσαρμόζεται κατά τη διάρκεια αυτών.

### *Δοκιμή Διαπραγμάτευσης*

Μια δοκιμή, μια πρόβα της διαπραγμάτευσης κρίνεται απαραίτητη και ιδιαίτερα αποτελεσματική. Έτσι κάποιοι παίζουν το ρόλο του «αντιπάλου» ώστε να προετοιμαστεί καλύτερα η διαπραγματευόμενη ομάδα. Επίσης, βοηθάει αν υπάρχουν παρατηρητές ή και ακόμα βιντεοσκόπηση της όλης διαδικασίας ώστε να μπορεί και η ομάδα να δει τις αδυναμίες της και να βελτιωθεί.

### *Ανάλυση - εκτίμηση πλήρους δυναμικού*

Είναι καλό για κάθε ομάδα να εντοπίσει και ν' αξιολογήσει την όλη κατάσταση και το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης που δημιουργείται. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος αξιολόγησης είναι *S.W.O.T. analysis* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), η οποία διακρίνει και αξιολογεί τις καταστάσεις σε τέσσερις κατηγορίες: α) δυνατά σημεία, β) αδύνατα σημεία, γ) ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούνται, δ) απειλές και κίνδυνοι που υπάρχουν ή μπορούν να προκύψουν.

Το κλειδί βέβαια είναι, όταν μια κατάσταση αποδειχθεί αρνητική για την μία ομάδα, να μην την αποδέχεται, αλλά να προσπαθεί να βρει τρόπους να την ανατρέψει εφόσον καταστεί δυνατό.

### *Εμφάνιση και συμπεριφορά*

Το θέμα της εμφάνισης είναι πολύ σύνθετο και ιδιαίτερα σημαντικό. Αφορά όλα εκείνα τα στοιχεία που γίνονται αντιληπτά με την όραση. Είναι μια σιωπηρή επικοινωνία. Υπάρχει ένας κώδικας που σχετίζεται με την εμφάνιση ο οποίος προσαρμόζεται ανάλογα ώστε να δημιουργείται κλίμα άνεσης μεταξύ των ομολόγων.

Ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκε ο ομόλογος, η κάθε ομάδα αποφασίζει τι εντύπωση είναι σκόπιμο να δώσει, δηλαδή τα ρούχα που θα φορέσουν τα μέλη, με τι μέσο θα φτάσουν στον τόπο των διαπραγματεύσεων, από ποιους θα απαρτίζεται. Πολλές φορές καλό είναι η εμφάνιση των ομολόγων και των δύο πλευρών να συνάδει.

Παρόλα αυτά η εμφάνιση θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη και με τη συμπεριφορά που έχει κάποιος. Η εμφάνιση από μόνη της δεν είναι αρκετή. Όσο καλή και προσεγμένη εμφάνιση και να έχει κάποιος αν δεν μπορεί να μιλήσει και να συμπεριφερθεί ανάλογα δημιουργεί πολύ άσχημες εντυπώσεις.

### *Ψυχολογική προετοιμασία*

Μια γενική αρχή της τακτικής ορίζει ως απαραίτητες ενέργειες την επίδειξη ψυχραιμίας και υπομονετικότητας, την φειδώ στο λόγο και φυσικά την ευγένεια. Η επιβολή της ισχύος, η χρήση μειωτικών εκφράσεων μπορεί να αποφέρει αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Άλλωστε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται κάτω από ψυχολογική πίεση. Γι αυτό και αυτοί που θεωρούν ότι δεν είναι σε ισχυρή θέση δεν θα πρέπει να αισθάνονται μειονεκτικά.

### *Πρώτες κινήσεις - Συζήτηση*

Οι πρώτες κινήσεις είναι συχνά περιορισμένες αλλά ιδιαίτερα σημαντικές για την συνέχεια. Συχνά η μία ομάδα ξεκινά υποβάλλοντας προτάσεις που απεικονίζουν την μεγαλύτερη δυνατή απαίτηση. Μπορεί όμως κάλλιστα, να αφήσει την άλλη ομάδα να γνωστοποιήσει πρώτη τις προθέσεις και τις προσδοκίες της.

Στην διάρκεια της συζήτησης μεγάλη σημασία παίζει η γλώσσα του σώματος, η σιωπή, οι αποχρώσεις της φωνής, αυτά που δεν λέγονται και μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρές εντυπώσεις και αντιδράσεις. «Η σιωπή είναι χρυσός». Δεν είναι τυχαία η έκφραση. Η σιωπή δεν αποκρυπτογραφείται εύκολα, μπορεί να φέρει σε μεγάλη αμηχανία τον αποδέκτη της και να τον οδηγήσει να αποκαλύψει διάφορα στοιχεία που δεν θα έπρεπε, στην προσπάθειά του να καλύψει το κενό της σιωπής-αμηχανίας.

### *Τα πρώτα λεπτά*

Η εντύπωση που δημιουργείται στα πρώτα λεπτά μια συνάντησης οποιασδήποτε φύσεως είναι πολύ ισχυρή και αναλλοίωτη. Ακόμα και αν η εντύπωση αυτή αλλάξει μετά από καιρό, η αρχική εντύπωση θα μείνει. (Πόσες φορές κάποιος έχουμε ακούσει την φράση «Όταν σε πρωτογνώρισα μου φάνηκες κάπως ...αλλά τώρα που σε ξέρω καλύτερα ομολογώ ότι έκανα λάθος»)

Η εντύπωση αυτή δημιουργείται σε μεγαλύτερο βαθμό από την γλώσσα του σώματος και σε μικρότερο από τις ίδιες τις λέξεις. Άλλωστε, πολλές φορές μπορεί με τις λέξεις να λέγονται ψέματα, αλλά το σώμα να προδίδει την αλήθεια. Γι' αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που κινείται και συμπεριφέρεται το σώμα. Πρέπει τα λεγόμενα να συμβαδίζουν με τις υπόλοιπες κινήσεις και εκφράσεις του σώματος.

Μερικές συμβουλές για να δημιουργηθεί καλή πρώτη εντύπωση, αφορούν στον τόνο της φωνής. Τον τόνο της φωνής μπορούμε να τον επηρεάσουμε περισσότερο από τα άλλα μέρη του σώματος. Η δυνατή φωνή προδίδει τόλμη, αποφασιστικότητα και ενίοτε επιθετικότητα, ενώ αντίθετα η χαμηλή προδίδει συστολή, ευγένεια, διστακτικότητα, διάθεση υποχώρησης, ντροπαλότητα.

Άλλος παράγοντας είναι η αμφίεση, η προσωπικότητα. Τα ρούχα και τα λοιπά αξεσουάρ (π.χ. ο χαρτοφύλακας), αντικατοπτρίζουν τα γούστα του καθενός και για αυτό χρειάζεται προσεκτική επιλογή.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν την διαμόρφωση της πρώτης εντύπωσης είναι η αυτοπεποίθηση που είναι ίσως και από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά, η αξιοπιστία, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η υπομονετικότητα, η κατανόηση, η οξυδέρκεια, η ευελιξία, κ ά.

Παρόλο που ο καθένας πρέπει να βρίσκει τρόπους που ενισχύουν την αυτοπεποίθηση του όταν κάθεται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, η καλύτερη συμβουλή είναι η φυσικότητα και η αποφυγή ακροτήτων.

### *Επιλογή χώρου*

Ο χώρος διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το αποτέλεσμα. Ο «οικοδεσπότης» είναι σε θέση ισχύος, γιατί μπορεί να καθορίσει και την διάταξη των θέσεων στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων φροντίζοντας να δημιουργήσει το κλίμα που θέλει.

## Έλεγχος

Κάθε ομάδα θα πρέπει να ελέγχει τις υποθέσεις, και τις θέσεις του αντιπάλου αλλά και τις δικές της. Πρέπει η κάθε ομάδα να καταγράψει και τα ερωτήματα αλλά και τα επιχειρήματά της ώστε να σιγουρευτεί ότι ειπώθηκαν όλα. Στην παρούσα φάση εφαρμόζεται και αποδίδει το «η σιωπή είναι χρυσός», γι' αυτό είναι καλύτερο για μια ομάδα να ακούει παρά να μιλάει γιατί έτσι συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες για τις θέσεις, τις προσδοκίες και τα αδύναμα σημεία του αντιπάλου.

### 1.7. Γενικοί κανόνες διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση δεν είναι εύκολη υπόθεση για κανένα. Χρειάζεται εμπειρία και σίγουρα ταλέντο. Ωστόσο υπάρχουν κάποιοι γενικοί κανόνες που μπορούν να φανούν χρήσιμοι, καθώς και ειδικότερες τεχνικές και τρόπους αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων-προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Είναι λογικό ότι δεν μπορούν όλα να χρησιμοποιηθούν όλα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση, αλλά ο εν δυνάμει διαπραγματευόμενος αποκτά μια γενικότερη ιδέα για την όλη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Ασυνείδητα θα χρησιμοποιήσει κάποιους κανόνες και τακτικές και θα μπορέσει αντίστοιχα να τις αναγνωρίσει όταν τις εφαρμόσει ο ομολογός του. Έτσι λοιπόν κάποιοι γενικοί κανόνες είναι οι ακόλουθοι:

#### ➤ Υπόδειξη του οφέλους του ομολογού

Για να υπάρξει θετικό ενδιαφέρον από τον συνομιλητή μας, πρέπει να αναφερθούμε στα οφέλη που θα αποκομίσει ο ομολογός μας σε περίπτωση που επιτευχθεί η συμφωνία. Αυτό γίνεται στην αρχή της συζήτησης αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής με δεξιοτεχνία. Είναι μια ψυχολογική διαδικασία που δρα στο υποσυνείδητο των μελών της άλλης πλευράς και στόχο έχει να αλλάξει θετικά τη συμπεριφορά τους απέναντι σε μας.

#### ➤ Σεβασμός στην αξιοπρέπεια του ομολογού

Είναι βασικό να σεβόμαστε αυτόν που έχουμε απέναντί μας και φυσικά να του το δείχνουμε. Ακόμα και αν οι διαπραγματεύσεις πάρουν άσχημη τροπή και προσπαθούμε είτε να επιβληθούμε είτε να αμυνθούμε, δεν προσβάλλουμε ποτέ προσωπικά τον ομολογό μας. Στις απόψεις του μπορούμε να επιτεθούμε, στον

ίδιο προσωπικά, όχι. Αντίθετα, πρέπει να τονίσουμε το «εγώ», του ώστε να δημιουργηθεί θετική στάση απέναντί μας.

➤ Διπλωματικά διαλείμματα

Τα διπλωματικά διαλείμματα δίνουν την δυνατότητα να διακοπεί η συζήτηση για λίγο ώστε να μπορεί η κάθε ομάδα να μελετήσει τις προτάσεις και την πορεία των διαπραγματεύσεων. Απλά η διαδικασία διακόπτεται με πιο κομψό τρόπο, ζητώντας διακοπή για φαγητό ή για ξεκούραση.

Η καθυστέρηση, βέβαια, μπορεί να επιτευχθεί ακόμα και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, όταν μια ομάδα ζητά να της επαναλάβουν την επιχειρηματολογία για να ελέγξει την ακρίβεια των λεγόμενων τους, όταν ζητά διευκρινήσεις, όταν κάνει μεροληπτική σύνοψη των όσων ειπώθηκαν, κ.ά.

➤ Δημιουργία αμφιβολιών

Καλλιεργούμε την εντύπωση αυτή γιατί υπάρχει η πιθανότητα να προχωρήσει ο ομόλογός μας σε υποχωρήσεις ή να μην επιμείνει σε κάποια άλλα θέματα που είπαμε ότι δεν υποχωρούμε. Πολλές φορές και ικανοποιημένοι να είμαστε από το αποτέλεσμα δεν το δείχνουμε για να δημιουργήσουμε την εντύπωση ότι κάναμε υποχώρηση, πράγμα που μπορεί να δημιουργήσει κέρδος σε μελλοντική διαπραγμάτευση.

➤ «Στρατηγικές» παραχωρήσεις

Σε συνέχεια του προηγούμενου κανόνα, εφαρμόζουμε τον κανόνα των παραχωρήσεων. Δίνουμε την εντύπωση ότι υποχωρούμε σε ορισμένα σημεία που είτε δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία για μας όσο έχουν για τον συνομιλητή μας, είτε δεν έχουν τόσο μεγάλο κόστος. Έτσι, ο συνομιλητής μας μπορεί να φανεί περισσότερο γενναιόδωρος σε άλλα θέματα περισσότερο σημαντικά για εμάς, έχοντας στο μυαλό του ότι πέτυχε και αυτός υποχωρήσεις από μέρους μας.

➤ Ζητούμε να μας εξηγήσουν κάτι πολλές φορές

Με την επανάληψη των θέσεων και γενικότερα αυτών που έχει να μας πει ο συνομιλητής μας, καταλαβαίνουμε καλύτερα τις απόψεις του, έχουμε χρόνο να σκεφτούμε και κυρίως μπορεί να αποκαλυφθούν οι πραγματικές του προθέσεις λόγω της επανάληψης των λεγόμενων του με διαφορετικό τρόπο.

➤ Προσεκτική παρατήρηση

Πρέπει να παρατηρούμε προσεκτικά τον συνομιλητή μας γιατί έχει μα μας δώσει περισσότερες πληροφορίες από όσες φαίνεται και κυρίως χωρίς να το καταλαβαίνει. Παρατηρούμε λοιπόν αυτά που λέει γιατί κάτι μπορεί να «προδώσει» τις πραγματικές του προθέσεις, τον τρόπο που κινείται (γλώσσα του σώματος), και τα λάθη που μπορεί να κάνει που θα μας βοηθήσουν. Μερικά παραδείγματα προφορικών ενδείξεων είναι τα ακόλουθα:

«Ήρθα τελείως απροετοίμαστος..» που σημαίνει μάλλον το αντίθετο

« Όπως ξέρετε..» έμμεση προσπάθεια καθιέρωσης μιας άποψης ως αληθής

«Θα κάνω ό,τι μπορώ» σημαίνει ότι μάλλον δεν θα κάνει τίποτα σπουδαίο.

«Ναι, αλλά...» διαφωνεί σε βάθος, το ναι είναι για να μη φανεί αρνητικός.

«Μου ήρθε ξαφνικά μια ιδέα» που μάλλον την είχε πολύ πριν και την έχει επεξεργαστεί καλά.

Σαν συμβουλή καλό είναι πάντα να εισάγουμε τις προτάσεις μας με τρόπο και τόνο θετικό στην προσπάθειά μας να μη δημιουργήσουμε αρνητικό κλίμα.

➤ Προσέγγιση αμοιβαίων υποχωρήσεων

Κάθε ομάδα προσπαθεί να επιτύχει το μέγιστο των υποχωρήσεων του αντιπάλου. Αυτό μπορεί να γίνει με εντοπισμό των θεμάτων που μπορεί να υπάρξει συμβιβασμός και προτείνεται κοινή υποχώρηση, ή επαναλαμβάνοντας το πόσο σημαντικές ήταν οι υποχωρήσεις που γίνανε από την μια ομάδα ευελπιστώντας να προχωρήσει σε υποχώρηση η άλλη, ή τέλος πιέζοντας με χρονικούς περιορισμούς και επιχειρήματα συναισθηματικής φόρτισης.

Γι αυτό στις διαπραγματεύσεις πρέπει οι ομάδες να έχουν αποφασίσει από πριν σε ποια σημεία και πόσο έχουν την δυνατότητα να υποχωρήσουν. Τέλος, όταν ζητάει η μία ομάδα αντάλλαγμα γι' αυτό που προτίθεται να δώσει, θα πρέπει να το αξιολογήσει με βάση την αξία που έχει η υποχώρηση για τον αντίπαλο και όχι για την ίδια.

➤ Το τέλος της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση τελειώνει όταν :

- ❖ Η απάντηση του αντιπάλου σε οποιαδήποτε πρόταση είναι όχι.
- ❖ Οι υποχωρήσεις είναι ολοένα μικρότερες.



- ❖ Όταν η γλώσσα του σώματος προδίδει κάτι τέτοιο, δηλαδή χασμουρητό, μειωμένη προσοχή, χαμηλός τόνος φωνής, κλείσιμο του φακέλου κτλ.

Μια συμβουλή για την τελική προσφορά είναι να γίνει αυτή χωρίς να δοθούν επιχειρήματα, επιδεικνύοντας αποφασιστικότητα και οδηγώντας πολλές φορές σε θετικά αποτελέσματα.

Τέλος θα πρέπει να επαναληφθούν και να καταγραφούν τα όσα συμφωνήθηκαν για να είναι σίγουρες και οι δύο πλευρές ότι υπάρχει ταύτιση και δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις.

## 1.8. Στυλ διαπραγμάτευσης - Negotiation style

Το στυλ που έχει κάθε διαπραγματευτής περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: *το κίνητρο, την προσέγγιση και τα συναισθήματα.*

### 1.8.1.Κίνητρα / motivations

Υπάρχουν τρία είδη ανθρώπων σε σχέση με τα κίνητρα που έχουν και το πώς κατευθύνουν μια διαπραγμάτευση :

1. **Ατομιστές / individualists.** Διαπραγματευτής αυτής της κατηγορίας επιθυμεί να μεγιστοποιήσει το όφελός του και αδιαφορεί για το πόσα θα λάβει η άλλη πλευρά.
2. **Ανταγωνιστικοί / competitive.** Ο διαπραγματευτής που ανήκει σε αυτή την κατηγορία προτιμά να μεγιστοποιήσει την διαφορά που θα προκύψει από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευση, να «νικήσει» τον αντίπαλο ώστε να πάρει όσο το δυνατό λιγότερα.
3. **Συνεργάσιμοι / cooperative.** Ο διαπραγματευτής σε αυτή την περίπτωση ενδιαφέρεται να πετύχει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ισότητα στα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Για παράδειγμα, παίρνουμε μια περίπτωση με τρεις επιλογές αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από μια διαπραγμάτευση:

	A	B	Γ
«εμείς»	€ 4.800	€ 5.400	€ 4.800
η άλλη πλευρά	€ 800	€ 2.800	€ 4.800

Την περίπτωση Α θα την διάλεγε ο διαπραγματευτής που ενεργεί ανταγωνιστικά. Κι αυτό γιατί θέλει να αυξήσει όσο το δυνατό περισσότερο την μεταξύ τους διαφορά. Πολλές φορές οι συγκεκριμένοι μπορεί να δεχτούν μικρότερο όφελος αρκεί να είναι μεγάλη η διαφορά από τον αντίπαλο τους. Δηλαδή δεν θα διάλεγε ποτέ την περίπτωση Β παρόλο που το όφελός του είναι μεγαλύτερο.

Αντίθετα, την περίπτωση Β θα διάλεγε ο διαπραγματευτής που ενδιαφέρεται για την μεγιστοποίησή του οφέλους του. Ακολούθως, την τελευταία περίπτωση Γ θα προτιμούσε ο διαπραγματευτής που θα επιδίωκε να είναι συνεργάσιμος.

Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι πολλές φορές οι διαπραγματευτές και όχι μόνο αυτοί αλλά και οι περισσότεροι άνθρωποι, ενεργούν ανάλογα όχι με το τι θα αποκομίσουν οι ίδιοι από μια διαπραγμάτευση αλλά και από το τι θα αποκομίσει η άλλη πλευρά. Γι αυτό και πολλές φορές αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να ξεχάσουν τους αρχικούς τους στόχους και τα συμφέροντά τους.

Όλα αυτά μπορούν ν' αποτυπωθούν με το ακόλουθο σχήμα διαπραγμάτευσης, το οποίο ονομάζεται σχήμα διαπραγμάτευσης LaNEG<sup>1</sup>

Σύμφωνα με αυτό στις διαπραγματεύσεις λαμβάνονται υπόψη δύο ανάγκες:

- η ανάγκη για ικανοποίηση των απαιτήσεων
- η ανάγκη για διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών

Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει την έκταση της ανάγκης που έχει η κάθε ομάδα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της, και ο οριζόντιος την έκταση της ανάγκης να διατηρήσει καλές σχέσεις με τους ομολόγους της. Οι διάφοροι συνδυασμοί που προκύπτουν εμφανίζονται στο ακόλουθο Σχήμα 1.

---

<sup>1</sup>D. Patrick Georges - Αλεξάνδρα Γ. Ευθυμιάδου - Δημήτρης Κ. Τσίτος 1997, *Τέχνη και Τεχνική των Διαπραγματεύσεων*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα



Σχήμα 1

#### Σχήμα Ομοσπονδίας

Αυτού του είδους η διαπραγμάτευση είναι η πιο επιθυμητή. Η διαπραγμάτευση θεωρείται και από τις δύο πλευρές ως κοινό πρόβλημα. Η λύση που επιδιώκεται προβλέπει όφελος και για τις δύο πλευρές ή όφελος ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων της μιας ομάδας και την διατήρηση θετικών σχέσεων με την άλλη ομάδα. Για να υπάρξει αμοιβαίο κέρδος πρέπει να δουλεύουν και οι δύο ομάδες προς αυτή την κατεύθυνση.

#### Σχήμα Ανταγωνισμού

Στο συγκεκριμένο σχήμα η μία ομάδα επιδιώκει να κερδίσει εις βάρος της άλλης, ή να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση στις απαιτήσεις της αδιαφορώντας για τις σχέσεις της με την άλλη ομάδα. Αυτή η ανταγωνιστική συμπεριφορά οδηγεί σε ψύχρανση των σχέσεων και σε αμφίβολη μελλοντική συνεργασία.

#### Σχήμα Παραχώρησης

Το σχήμα αυτό προβλέπει να γίνουν σκόπιμα παραχωρήσεις στην άλλη ομάδα. Η διαπραγματευόμενη ομάδα που επέλεξε αυτό το σχήμα χάνει σε ικανοποίηση απαιτήσεων κερδίζει όμως στις σχέσεις της με την άλλη ομάδα, αφήνοντάς την να έχει κάποιο όφελος. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν αυτό που

έχει να χάσει η ομάδα που το χρησιμοποίησε είναι μικρής σημασίας , ενώ αυτό που έχει να κερδίσει η ομόλογη ομάδα μπορεί να είναι μεγάλης σημασίας για εκείνη. Πολλές φορές μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν το όφελος που παραχωρείται είναι μικρής οικονομικής σημασίας ή ακόμα και ηθικής σημασίας.

### *Σχήμα Αποφυγής*

Το σχήμα αυτό προβλέπει τη σκόπιμη αποφυγή των διαπραγματεύσεων είτε γιατί κάποια από τις ομάδες δεν είναι έτοιμη ή δεν έχει διάθεση ή δεν θεωρεί ότι είναι η κατάλληλη στιγμή .

### *Σχήμα Συμβιβασμού*

Το τελευταίο σχήμα αποσκοπεί στην εύρεση μιας στρατηγικής που θα προσφέρει συμβιβασμό, δηλαδή μερική νίκη και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Δεν αποτελεί την ιδανική λύση ωστόσο είναι πολλές φορές η προτιμότερη από τις υπόλοιπες.

## **1.8.2.Συναισθηματική συμπεριφορά**

Υπάρχουν τρία συλ συναισθηματικής συμπεριφοράς:

1. Αδιάφορη και λογική / Unemotional and rational
2. Θετική / positive
3. Αρνητική / negative

### **Αδιάφορη και λογική / Unemotional and rational**

Ο διαπραγματευτής προσπαθεί να κρύψει τα συναισθήματά του, είτε θετικά είτε αρνητικά, απέναντι στη συμπεριφορά και τις προτάσεις της άλλης πλευράς. Ο λόγος για τον οποίο επιλέγεται αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι γιατί η αποκάλυψη των συναισθημάτων θεωρείται μειονέκτημα και καθιστά την θέση του διαπραγματευτή πιο ευάλωτη. Η απουσία των συναισθημάτων συνάδει με την λογική, γι αυτό και ο εν λόγω διαπραγματευτής προσπαθεί να αντιμετωπίσει έτσι την όλη διαδικασία με κίνδυνο να φανεί απρόσιτος και απόμακρος.

### Θετική / positive

Αντίθετα με την παραπάνω συμπεριφορά, υπάρχουν διαπραγματευτές που προτιμούν να έχουν θετική στάση. Επιδιώκουν να εκφράσουν και να μεταδώσουν την θετική τους αυτή στάση στην άλλη πλευρά επιδιώκοντας καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία. Έχει μελετηθεί ότι οι άνθρωποι που είναι σε καλή διάθεση κάνουν καλύτερες διαπραγματεύσεις, είναι πιο δημιουργικοί, και έχουν καλύτερες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις.

### Αρνητική / negative

Με αυτή την συναισθηματική προσέγγιση ο σκοπός του διαπραγματευτή είναι να επιδείξει αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό, ανυπομονησία, δυσφορία κτλ. Πολλές φορές αυτή η συμπεριφορά μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα γιατί ο διαπραγματευτής είναι διατεθειμένος να φτάσει στα άκρα, να πείσει τον αντίπαλό του ότι αν δεν συμφωνήσει με τις προτάσεις του, τα διαλύει όλα ή ότι θα έχει αρνητικές συνέπειες. Ακόμα πολλές φορές πετυχαίνεται συμφωνία μόνο και μόνο για να αποφύγει η άλλη πλευρά όλη αυτή την δυσάρεστη κατάσταση. Στην ουσία χειραγωγεί την άλλη ομάδα. Βέβαια, αυτού του είδους η συμπεριφορά έχει και αρνητικές επιπτώσεις στο μέλλον.

## **1.9. Τακτικές και «κόλπα» κατά τη διαπραγμάτευση<sup>2</sup>**

Υπάρχουν ορισμένες τακτικές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, οι οποίες προκύπτουν από την εμπειρία. Οι ακόλουθες τακτικές θα επεξηγηθούν με την μορφή παραδειγμάτων.

### **1. Τακτική της τμηματοποίησης**

Αν σκοπεύετε να διαπραγματευτείτε π.χ. ένα συμβόλαιο τριών ετών, διαπραγματευτείτε σκληρά για συμβόλαιο ενός έτους και στην συνέχεια ρωτήστε τι καλύτερη προσφορά μπορεί να γίνει για να κάνετε συμβόλαιο τριετούς διάρκειας.

### **2. Τακτική του ρωσικού μετώπου**

Ισχυριστείτε ότι εάν δεν συμφωνήσουν οι αντίπαλοί σας σε ένα συγκεκριμένο σημείο θα προχωρήσετε σε επαναδιαπραγμάτευση των ήδη συμφωνηθέντων. Οι

---

<sup>2</sup> Σημειώσεις του Αναπληρωτή καθηγητή κ. Σουμπενιώτη Δ. από το μάθημα «Στρατηγική Διοίκηση» του Δ.Π.Μ.Σ. Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

αντίπαλοι ή θα συμφωνήσουν ή θα έχουν ν' αντιμετωπίσει μια δυσάρεστη κατάσταση.

### **3. Τακτική της αναβολής**

Αναβάλετε την συζήτηση θεμάτων για τα οποία δεν έχετε προετοιμαστεί. Αυτό θα αναγκάσει τους αντιπάλους να επαναλάβουν το ίδιο σημείο πολλές φορές. Η σύγκριση των ισχυρισμών του επί του ίδιου σημείου μεταξύ των επαναλήψεων μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Στο μεταξύ κερδίζετε χρόνο, ενώ το συγκεκριμένο θέμα μπορεί να επιλυθεί από τα όσα θα ειπωθούν στα πλαίσια των επόμενων προς συζήτηση θεμάτων.

### **4. Τακτική του «πονοκεφάλου»**

Χρησιμοποιείτε τακτική συναισθηματικής φόρτισης με την φράση «σήμερα έχω τρομερό πονοκέφαλο», ώστε να μην συζητηθεί κάποιο σημείο. Σκοπός είναι να κάνει τον αντίπαλο να αισθανθεί μη λογικός σε περίπτωση που θέλει να συνεχίσει πάνω στο συγκεκριμένο σημείο. Κανένας δεν θέλει να αισθάνεται και να φαίνεται μη λογικός.

### **5. Τακτική της συσχέτισης**

Όταν μετά από πολλή ώρα διαπραγματεύσεων πιέξετε να συμφωνήσετε σε κάτι που πραγματικά ο αντίπαλος έδειξε καλή θέληση, χρησιμοποιείτε την φράση «θα συμφωνήσω μαζί σου αλλά θέλω και...»

### **6. Τακτική της «Ατομικής Βόμβας»**

Απειλήστε ότι αν δεν υπάρξει συμφωνία για τα συγκεκριμένα θέματα τότε η επιχείρησή σας θα σταματήσει την συνεργασία μαζί τους.

### **7. Τακτική των επαναλήψεων**

Η συνεχής επανάληψη ενός αιτήματος μερικές φορές οδηγεί σε υποχώρηση του αντιπάλου γιατί κουράστηκε από την επιμονή σας και γιατί αισθάνεται ότι για να υπάρξει πρόοδος θα πρέπει να υποχωρήσει.

### **8. Τακτική του « Αλόγου της Τροίας»**

Να είστε επιφυλακτικοί σε προτάσεις που είναι πολύ καλές για να τις αρνηθείτε.

### **9. Τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης**

Επιχειρήστε να πανικοβάλετε τον αντίπαλο με εκφράσεις όπως: «Έχω μια παραγγελία 12 τόνων, δώσε μου αυτή την τιμή που θέλω και γράφω τώρα το όνομά σου στην επιταγή.»

### **10. Τακτική του απλού αποστολέα**

Η φράση « σας μεταβιβάζω αυτά που μου είπαν οι υπεύθυνοι της εταιρίας, με πιέζουν για μείωση των τιμών 5%.» δηλώνει ότι δεν είστε υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πρότασης και επιπλέον μπορείτε να υποχωρήσετε χωρίς να δημιουργηθεί κίνδυνος πιστότητας για το πρόσωπό σας.

### **11. Τακτική της σε βάθος άμυνας**

Ισχυρίζεστε ότι η συμφωνία που προτείνετε αποτελεί μια πάγια πολιτική της επιχείρησης. Αυτό δείχνει στον αντίπαλο ότι θα πρέπει να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα.

### **12. Τακτική της φυσικής ενόχλησης του αντιπάλου**

Χρησιμοποιείτε μία από τις ακόλουθες «βίαιες» μεθόδους για να ενοχλήσετε και να εμποδίσετε τον αντίπαλό σας να αυτοσυγκεντρωθεί.

- Εισβάλλετε στην περιοχή του χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο μέρος του τραπεζιού .
- Καθίστε κατά τρόπο μη συμβατικό
- Καθίστε πάρα πολύ κοντά του
- Ζητήστε του να μην καπνίσει αν γνωρίσετε ότι καπνίζει κα

### **13. Τακτική της σιωπής**

Αν η απάντηση του αντιπάλου είναι μη ικανοποιητική , μη λέτε τίποτα. Οι περισσότεροι αντίπαλοι όταν αντιμετωπίζουν τη σιωπή προχωρούν σε επιπλέον υποχωρήσεις. Χρησιμοποιήστε την σιωπή αλλά προετοιμαστείτε και για την αντίδρασή σας ένα χρησιμοποιηθεί εναντίον σας.

### **14. Τακτική της επαναδιαπραγμάτευσης**

Σε κρίσιμα σημεία των διαπραγματεύσεων και όταν αντιμετωπίζετε αδιέξοδο ζητήστε διάλειμμα για καφέ. Αυτό βοηθά τα συμβαλλόμενα μέρη να αναθεωρήσουν την λογική των επιχειρημάτων τους.

### **15. Τακτική των χρονικών περιορισμών**

Η φράση « έχω δεσμευθεί να απαντήσω στον πρόεδρο του Δ.Σ. μέχρι τις 12 σήμερα» ενθαρρύνει τα μέλη να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο και να αντιληφθούν ότι πρέπει να γίνουν υποχωρήσεις και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

### **16. Τακτική του «Γιατί»**

Αμφισβητήστε τις θέσεις των άλλων ιδίως στην αρχή των διαπραγματεύσεων. Θα θεωρηθείτε ότι απαιτείται από τον αντίπαλο πλήρως αιτιολογημένες θέσεις.

### **17. Τακτική « δήτην συμπάθεια στον αντίπαλο»**

Τονίστε πόσο κουρασθήκατε για να βοηθήσετε τον αντίπαλό σας. « Κουράστηκα πολύ να πείσω τους μηχανικούς της εταιρίας μου ακόμα και για να ασχοληθού με το προϊόν σας»

### **18. Τακτική της έκπληξης**

Δείξτε μεγάλη έκπληξη όταν ακούσετε την προσφορά του αντιπάλου σας αλλά μην λέτε τίποτα. Τις περισσότερες φορές θα σας γίνει μια νέα καλύτερη προσφορά.

### **19. Τακτική «Σαλαμιού»**

Ζητήστε πλήρη αξιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου με ένα πακέτο θέσεων. Σε πολλές περιπτώσεις ο αντίπαλος, μόνο και μόνο για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων δέχεται να αναθεωρήσει τις θέσεις του.

### **20. Τακτική του « Mr. Nasty and Mr. Nice»**

Σε διαπραγματεύσεις ομάδων εμφανίζεται πάντα κάποιος με υψηλές απαιτήσεις και ανυποχώρητος. Όταν η διαπραγμάτευση φτάσει σε αδιέξοδο τότε το άλλο μέλος της ομάδας , με πιο λογικές θέσεις, εισέρχεται στη συζήτηση, προς μεγάλη ανακούφιση των αντιπάλων και προσπαθεί να πετύχει το δεύτερο καλύτερο.

### **21. Τακτική « ανοιχτών χαρτιών»**

Εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματευτές έχουν ξανασυναντηθεί σε προηγούμενες συζητήσεις και γι αυτό το λόγο πιστεύουν ότι έχουν αναπτύξει μια « φιλική» σχέση. Χρησιμοποιούνται φράσεις « Θα είμαι τελείως ανοιχτός μαζί σου», πράγμα όμως που δεν πρόκειται να συμβεί.

### **22. Τακτική του « Ας πάμε για ένα γεύμα»**

Εφαρμόζεται σε περιπτώσει αδιεξόδου και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό .

### **23. Τακτική μείζονος άμυνας σε δευτερεύον θέμα**

Μεγιστοποιήστε την σημαντικότητα ενός δευτερεύοντος ζητήματος και προσπαθήστε για την επίτευξή του. Όταν τελικά έχει επιτευχθεί συμφωνία επί του θέματος και έχετε υποχωρήσει, τότε μπορείτε να ισχυριστείτε ότι έχετε κάνει σημαντικές υποχωρήσεις και το ίδιο περιμένετε και από τον αντίπαλό σας. Επίσης εξασφαλίζετε μειωμένη προσοχή από τον αντίπαλό σας γιατί θεωρεί ότι έχετε συμφωνήσει στο θέμα που είναι σημαντικό για εσάς.



## **24. Τακτική μεταφοράς της πίεσης**

Χρησιμοποιήστε την φράση « Τι πρέπει να κάνουμε ώστε να σε διευκολύνουμε στο να μας κάνει μια καλύτερη προσφορά;»

### **1.10 Διεθνείς συμφωνίες και διαπραγματεύσεις**

Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση δεν είναι απλώς εφαρμογή κανόνων ή τεχνικών. Κάθε διαπραγμάτευση είναι μοναδική και επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων. Ο εκάστοτε διαπραγματευτής για να έχει τα επιθυμητά γι αυτόν αποτελέσματα πρέπει να αναγνωρίσει και να εκτιμήσει τους παράγοντες αυτούς και έπειτα να διαμορφώσει το σχέδιο δράσης του. Επιβάλλεται να είναι δημιουργικός, οξυδερκής, υπομονετικός και να βρίσκεται σε εγρήγορση. Το πώς θα δράσει εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα, το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης. Η μελέτη όλων αυτών είναι καθοριστικής σημασίας για την διαμόρφωση της στρατηγικής και την έκβαση του αποτελέσματος.

Τα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται μια διεθνής συμφωνία είναι επτά:

- Το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης
- Η κουλτούρα
- Η ιδεολογία
- Η ξένη γραφειοκρατία και η οργάνωση
- Οι ξένοι νόμοι και οι ξένες κυβερνήσεις
- Η διαφορά του νομίσματος
- Η αστάθεια και οι απότομες αλλαγές

#### **1. 10.1. Το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης**

Με αυτόν τον όρο εννοούμε όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος όπου θα λάβει χώρα η διαπραγμάτευση, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την πορεία των συνομιλιών. Αυτά είναι ο τόπος, ο χρόνος, η ατμόσφαιρα, τα γεγονότα, οι άνθρωποι. Η μία πλευρά, συνήθως, βρίσκεται σε ανοίκειο περιβάλλον, πράγμα το οποίο μπορεί να της προκαλέσει πολιτισμικό σοκ, να την αποδυναμώσει και να νιώσει σύγχυση.

Οι επιλογές που υπάρχουν για τον τόπο της διαπραγμάτευσης όταν πρόκειται για διεθνή συμφωνία είναι οι ακόλουθες : στο χώρο της μίας ή της

άλλης πλευράς, σε ουδέτερο χώρο ή με τη μορφή τηλεδιάσκεψης, δηλαδή πουθενά.

Στην πρώτη περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις γίνονται στον τόπο του ενός εκ των δύο μερών, για την μια ομάδα υπάρχει το πλεονέκτημα της έδρας. Το περιβάλλον είναι το οικείο και δεν χρειάζεται να αντιμετωπίσει μια διαφορετική κουλτούρα, διαφορετικά ήθη και έθιμα, διαφορετική κουζίνα, μια ξένη γλώσσα όπως θα πρέπει να κάνει η άλλη ομάδα που θα πρέπει να εγκλιματιστεί σε όλα τα παραπάνω. Είναι βέβαιο ότι η ψυχολογία των δύο ομάδων είναι πολύ διαφορετική.

Η ομάδα που φιλοξενεί την άλλη, έχει ακόμα το πλεονέκτημα ότι μπορεί να ρυθμίσει τη διάταξη του χώρου των διαπραγματεύσεων, να προσπαθήσει να εντυπωσιάσει την άλλη ομάδα, να κανονίσει τις κοινωνικές εκδηλώσεις και να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να στρέψει την όλη κατάσταση προς όφελός της. Οι πολύωρες πτήσεις και το λεγόμενο jet lag αποδιοργανώνει την φιλοξενούμενη αποστολή και οι οικοδεσπότες μπορούν να το χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους. Έπειτα, οι οικοδεσπότες μπορούν να ανταποκριθούν πιο γρήγορα σε κάθε έκβαση που μπορεί να πάρει η διαπραγμάτευση, αφού υπάρχει εύκολη πρόσβαση στους συμβούλους τους καθώς και στους ανωτέρους τους. Επιπλέον, το κόστος για τους οικοδεσπότες είναι σαφώς περιορισμένο ειδικά αν το συγκρίνουμε με αυτό που έχουν να επιβαρυνθούν οι φιλοξενούμενοι. Τέλος, οι οικοδεσπότες δεν χάνουν χρόνο, καθώς μπορούν να ασχοληθούν και με άλλα θέματα παράλληλα με τις διαπραγματεύσεις. Και αυτή ακριβώς την ανάγκη για να μη χάνεται χρόνος και χρήμα την έχουν και οι φιλοξενούμενοι, πράγμα που δυσχεραίνει την διαπραγματευτική τους ικανότητα καθώς η άλλη ομάδα θα προσπαθήσει να το εκμεταλλευτεί. Η πίεση του χρόνου, η ψυχολογία που δημιουργείται από το ανοίκειο περιβάλλον, η επιθυμία για γρήγορη επιστροφή, καθώς και οι εσκεμμένες καθυστερήσεις της ομάδας που βρίσκεται στο χώρο της, συχνά αναγκάζουν τους φιλοξενούμενους να συμφωνήσουν βιαστικά.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα των μελών που «παίζουν εντός έδρας», μπορούν να αντικρουστούν από έναν έμπειρο διαπραγματευτή. Γνωρίζοντας ότι η πίεση του χρόνου μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά, καλό θα είναι η αποστολή να ξεκινήσει δύο μέρες νωρίτερα για τον προορισμό της, ώστε να μπορέσει να γνωρίσει το περιβάλλον να συνέλθει από το ταξίδι και να προλάβει να εγκλιματιστεί. Παράλληλα, μπορεί να αποκρύψει την ημερομηνία αναχώρησης

για να μην μπορέσει να εκμεταλλευτεί η άλλη ομάδα την πίεση του χρόνου. Επιπλέον ένας τρόπος ο φιλοξενούμενος να νιώσει σαν οικοδεσπότης είναι να επιλέξει το μέρος των διαπραγματεύσεων που να του είναι πιο οικείο, όπως το ξενοδοχείο όπου διαμένει.

Παρόλα αυτά ο σημαντικότερος λόγος που και οι δύο πλευρές επιλέγουν μια διαπραγμάτευση στην πλευρά της άλλης είναι για να συγκεντρώσουν χρήσιμες πληροφορίες, να γνωριστούν τα συμβαλλόμενα μέρη και να μάθουν τις δραστηριότητες και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα συνεργαστούν. Χτίζονται τα θεμέλια μιας σχέσης η εξέλιξη της οποίας θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά γνωρίζονται οι δύο πλευρές. Άλλωστε, πολλές φορές η διαπραγμάτευση σε άλλη χώρα μπορεί να αποτελεί την μόνη λύση για να επιτευχθεί μια συμφωνία γρήγορα.

Το που θα λάβει μέρος μια διαπραγμάτευση απαιτεί μελέτη και εξαρτάται από την ίδια τη διαπραγμάτευση. Προτιμότερο είναι, αν οι συνεδριάσεις πρόκειται να διαρκέσουν πολύ καιρό και να γίνουν σε αρκετούς γύρους, οι συναντήσεις να γίνονται εναλλάξ, έτσι ώστε και οι δύο ομάδες να έχουν τα ανάλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αλλά και το σημαντικότερο απ' όλα να μάθουν η μία για την άλλη.

Στην περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις λάβουν χώρα σε ουδέτερο μέρος, τότε και οι δύο πλευρές έχουν να αντιμετωπίσουν την ίδια κατάσταση και καμία δεν υπερτερεί, τουλάχιστον θεωρητικά, της άλλης. Πολλές φορές γίνεται για να μην δοθεί μεγάλη δημοσιότητα στο θέμα π.χ. σε διαπραγματεύσεις πολιτικού επιπέδου. Ωστόσο, το μειονέκτημα του όλου εγχειρήματος είναι ότι η μία πλευρά δεν μαθαίνει για την άλλη.

Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση που οι διαπραγματευτικές συνομιλίες γίνονται μέσω τηλεφώνου ή μέσω τηλεδιάσκεψης, μια λύση πολύ φθηνότερη από τις παραπάνω που έχει και αυτή το μειονέκτημα της έλλειψης της μάθησης, καθώς πολλές φορές, δε δίνονται σημαντικές πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το άλλο μέλος. Επιπλέον, δεν επιδρούν σε αυτές τις περιπτώσεις οι διάφορες τεχνικές, όπως είναι η γλώσσα του σώματος και δεν δίνεται η ευκαιρία για κοινωνική συναναστροφή που μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Γι αυτό και η ηλεκτρονική διαπραγμάτευση έχει αποτελέσματα όταν πρόκειται για απλά θέματα και όταν τα συμβαλλόμενα μέρη γνωρίζονται ήδη

καλά. Για τα υπόλοιπα η ενώπιως ενώπιω συζήτηση κρίνεται η πλέον κατάλληλη και αποδοτική.

Πέραν όμως από το θέμα του τόπου της διαπραγμάτευσης, πρέπει να μελετηθεί ο χρόνος καθώς και η γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί.

Σε κάθε χώρα υπάρχουν οι καλές και οι κακές στιγμές για διαπραγμάτευση. Η περίοδος όπου υπάρχουν εθνικές αργίες, γιορτές και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, δεν αποτελεί καλή χρονική περίοδο για την επίτευξη συμφωνιών. Για παράδειγμα, το Ραμαζάνι που είναι μήνας νηστείας για τους μουσουλμάνους, για τις χώρες της Ευρώπης ο μήνας Αύγουστος, τα Χριστούγεννα και η Πρωτοχρονιά, και το Πάσχα που θέλει και ιδιαίτερη προσοχή γιατί είναι κινητή γιορτή. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα η εβδομάδα γύρω από το Δεκαπενταύγουστο είναι η περίοδος όπου τα πάντα υπολειτουργούν, πολλές εταιρίες κλείνουν για διακοπές και οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι σε άδεια. Τις μέρες αυτές υπάρχει μια γενικότερη αποδιοργάνωση και ακόμα και μια αναγνωριστική βόλτα θα αποβεί άκαρπη. Γι' αυτό και είναι απαραίτητο να μελετάται πριν από τον ορισμό της ημερομηνίας το τοπικό ημερολόγιο.

Βέβαια, δεν φτάνει μόνο το τοπικό ημερολόγιο. Πρέπει να μελετηθεί και η κουλτούρα της εκάστοτε χώρας που αφορά στην έννοια του χρόνου. Η ώρα που θα αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις, μια πιθανή καθυστέρηση, ο ρυθμός των διαπραγματεύσεων αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους διάφορους λαούς.

Έπειτα πρέπει να ρυθμιστεί και η επικοινωνία της ομάδας που φιλοξενείται με τα κεντρικά γραφεία στη χώρα της. Υπάρχει περίπτωση να είναι μεγάλη η διάφορα της ώρας, οπότε και η επαφή των επισκεπτών με τους συμβούλους τους στην πατρίδα τους να γίνεται το βράδυ.

Η γλώσσα που συνήθως γίνονται οι διαπραγματεύσεις είναι τα αγγλικά. Είναι ομολογουμένως η πιο διαδεδομένη γλώσσα και στον επιχειρηματικό κόσμο. Η δεινότητα των διαπραγματευτών στη χρήση της γλώσσας είναι μεγάλης σημασίας για την πρόοδο και το ρυθμό των διαπραγματεύσεων. Είναι σημαντικό ο τρόπος και το ύφος της ομιλίας καθώς και η ικανότητα του λόγου να μπορεί να μεταφερθεί χρησιμοποιώντας και άλλη γλώσσα πέραν της μητρικής. Σε περίπτωση που μια εκ των δύο ομάδων δεν γνωρίζει καλά την γλώσσα, αυτό μπορεί να καθυστερήσει τις διαπραγματεύσεις, να γίνεται συχνά επανάληψη των λεγομένων κι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κούραση αλλά και σε παρεξηγήσεις.

Πολλές φορές, ακόμα και αν οι δύο ομάδες γνωρίζουν τα αγγλικά για παράδειγμα, για λόγους τακτικής, επιλέγεται η χρήση του διερμηνέα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί μια ομάδα έχει προβάδισμα λόγω της γλώσσας. Παρόλο που η χρήση του διερμηνέα καθυστερεί τις διαπραγματεύσεις, δίνει χρόνο στα δύο μέλη να σκεφτούν πριν απαντήσουν. Για αυτό η χρήση μιας άλλης γλώσσας γίνεται μόνο όταν τα μέλη την γνωρίζουν άπταιστα. Ειδάλλως, απαιτείται διερμηνέας, του οποίου η επιλογή πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά για να μην υπάρξουν παρεξηγήσεις και συγκρούσεις από λανθασμένη μετάφραση.

### **1.10.2. Ξένη κουλτούρα**

Η κουλτούρα περιλαμβάνει την παιδεία, την γενική μόρφωση, το πολιτιστικό επίπεδο τις κοινωνικές αξίες και πεποιθήσεις, τα μοντέλα συμπεριφοράς μιας συγκεκριμένης κοινότητας ή ομάδας ανθρώπων ή λαού.

Η συζήτηση, η επικοινωνία καθώς και οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε άτομα με την ίδια κουλτούρα είναι πιο εύκολη και αποτελεσματική από ότι είναι ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική κουλτούρα. Το να γνωρίζεις την γλώσσα ενός άλλου λαού δεν σημαίνει ότι μπορείς και να πετύχεις ουσιαστική επικοινωνία. Αναμφισβήτητα η κουλτούρα είναι ένα ειδικό εμπόδιο στις διεθνείς διαπραγματεύσεις.

Γι' αυτό οι έμπειροι διαπραγματευτές πρέπει να έχουν υπόψη τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων τα ακόλουθα αν θέλουν να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία:

1. τα λόγια και τις πράξεις τους
2. την ερμηνεία που δίνει η άλλη πλευρά σ' αυτά
3. τα λόγια και τις πράξεις της άλλης πλευράς

Πρέπει δηλαδή να έχουν προσέχουν τι λένε και τι κάνουν. Μπορεί στη χώρα τους φέρ' ειπείν η προσφώνηση κάποιου με το μικρό του όνομα μετά τη γνωριμία να είναι φυσιολογικό, δεν σημαίνει όμως ότι αυτό γίνεται παντού. Τα λόγια και οι πράξεις θα πρέπει να συνάδουν με την κουλτούρα της άλλης πλευράς. Εννοείται πως οι υπερβολές είναι περιττές. Πρέπει μόνο να προσέχει η κάθε πλευρά να μην προκαλέσει αμηχανία και αρνητικό κλίμα. Να προσέξει και να φροντίσει να ενημερωθεί για τα πιο ουσιαστικά πράγματα που θα μπορούσαν να παρεξηγηθούν από την άλλη πλευρά.

Από την άλλη , θα πρέπει να προσέχει η κάθε ομάδα πως ερμηνεύτηκαν τα λεγόμενά της και να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις.

Ο έμπειρος διαπραγματευτής πρέπει να είναι ενήμερος για όλες τις συνήθειες και τις συμπεριφορές που έχουν οι ξένοι ομόλογοι του κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ώστε να μην παρερμηνέψει τη συμπεριφορά τους και να μην δημιουργηθεί ένταση από μεριάς του δίχως λόγο. Εφόσον γνωρίζει κάποια στοιχεία της κουλτούρας οι αντιδράσεις των ξένων ομολόγων του θα του φανούν φυσιολογικές.

Η ιδανική περίπτωση για να συγκεντρώσει, ο κάθε διαπραγματευτής πληροφορίες για την κουλτούρα της χώρας που τον ενδιαφέρει είναι να ζήσει για ορισμένο χρονικό διάστημα σε αυτή τη χώρα, να μάθει τη γλώσσα και να μελετήσει για αυτή. Αυτό βέβαια δεν είναι εύκολο να γίνεται κάθε φορά για αυτό και υπάρχουν και άλλοι μέθοδοι άντλησης πληροφοριών. Πρώτα από όλα η ιστορία ενός τόπου έχει αντίκτυπο στην κουλτούρα του. Για αυτό μια αναδρομή στη νεότερη ιστορία της χώρας θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη. Ακόμα συμβουλές θα μπορούν να δώσουν άτομα τα οποία επιχειρηματική εμπειρία από τη συγκεκριμένη χώρα, όπως τραπεζικοί οργανισμοί. Έπειτα, η πρεσβεία στην χώρα θα μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με την πολιτική και επιχειρηματική κατάσταση που επικρατεί. Τέλος, πληροφορίες μπορούν να δώσουν και τα τμήματα των Πανεπιστημίων που έχουν ως αντικείμενο μελέτης τις διάφορες κουλτούρες.

Παρόλο που η κουλτούρα επηρεάζει την έκβαση των διαπραγματεύσεων, δεν πρέπει οι διαπραγματευτές να επιδίδονται σε υπερβολές. Όπως και να έχει εκτός από μέλη μιας κοινότητας ή ενός λαού οι ξένοι ομόλογοι είναι και άνθρωποι με τη δική τους προσωπικότητα. Μπορεί να γίνει και προσβλητικό αν θεωρήσουν ότι αντιμετωπίζονται με την τα «ταμπέλα» της χώρας τους. Άλλωστε δεν δέχονται όλοι οι άνθρωποι την ίδια επιρροή από την κουλτούρα τους.

### **1.10.3. Ιδεολογία**

Η ιδεολογία είναι πολύ σοβαρή υπόθεση. Αφορά στις πολιτικές πεποιθήσεις των ανθρώπων που όμως καθορίζουν και την κοινωνική και ανθρώπινη συμπεριφορά. Μερικές από τις ιδεολογίες που επικρατούν είναι ο κομμουνισμός, ο καπιταλισμός, ο σοσιαλισμός, ο εθνικισμός, ο φασισμός, ο

ισλαμισμός κ.ά. Βέβαια δεν είναι απαραίτητο μία χώρα να αντιπροσωπεύεται από μια ιδεολογία μόνο, αλλά και από περισσότερες.

Αυτό που καλείται να κάνει ο κάθε διαπραγματευόμενος είναι να αποφύγει την αναφορά σε ιδεολογίες. Δεν είναι ο σκοπός της συνάντησης να γίνουν ιδεολογικές συζητήσεις αλλά να επιτευχθεί μια συμφωνία. Γι' αυτό θα πρέπει ο κάθε διαπραγματευόμενος να αντιληφθεί ότι και οι δύο πλευρές έχουν μια ορισμένη ιδεολογία και δεν πρέπει στην παρούσα φάση να την διακηρύξει γιατί θα δημιουργήσει άσχημο και ανταγωνιστικό κλίμα. Θα πρέπει να πάρει στα σοβαρά την ιδεολογία του ομολόγου του, να τη σεβαστεί και, όπως με την κουλτούρα, να πάρει ορισμένες πληροφορίες που θα του φανούν χρήσιμες. Ωστόσο, οι συζητήσεις περί ιδεολογικών θεμάτων θα πρέπει να αποφευχθούν και αντ' αυτών θα πρέπει να προσπαθήσει ο κάθε ομολόγος να εστιάσει στα συμφέροντα που έχουν οι δύο πλευρές και πως θα ξεπεραστούν οι δυσκολίες που προκύπτουν από ιδεολογικής απόψεως. Έτσι, μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τις προτάσεις τους για να ταιριάζουν με την ιδεολογία της χώρας, ή της εταιρίας που διαπραγματεύεται. Τέλος θα πρέπει να διατηρείται κλίμα εχεμύθειας γιατί μια δημοσιοποίηση των διαπραγματεύσεων μπορεί να δημιουργήσει έντονες αντιδράσεις από τους πολίτες μιας εκ των δύο χωρών και αυτό κατά συνέπεια θα οδηγήσει την πλευρά αυτή να είναι πιο άκαμπτη και σταθερή στις θέσεις της. Απαιτείται, λοιπόν, δεξιότητες ώστε να διαχειριστεί ο διαπραγματευόμενος αυτό το ευαίσθητο θέμα με αποτελεσματικότητα. Δεν είναι τυχαίο που το πιο κοινό θέμα συζήτησης μεταξύ των ανθρώπων που γνωρίζονται ελάχιστα είναι ο καιρός. Κι αυτό γιατί δεν μπορεί να τους φέρει σε αντιπαράθεση .

#### **1.10.4. Άλλοι παράγοντες**

Πέρα από τους παραπάνω παράγοντες που θα πρέπει να προσέξει ο κάθε διαπραγματευόμενος όταν στόχος του είναι να επιτύχει διεθνή συμφωνία, υπάρχουν και άλλοι, όπως είναι η γραφειοκρατία, η ξένοι νόμοι και οι ξένες κυβερνήσεις καθώς και η μεταφορά του χρήματος.

Σε κάθε χώρα το μέγεθος της γραφειοκρατίας είναι διαφορετικό. Πίσω από κάθε εταιρία και από τους ξένους ομολόγους κρύβεται ένας οργανισμός και μια γραφειοκρατία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Πρέπει να υπάρξουν απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με το αν έχει βρεθεί η σωστή εταιρία και το σωστό τμήμα με το οποίο θα γίνουν οι διαπραγματεύσεις, αν έχει δηλαδή

δικαιοδοσία η εν λόγω εταιρία να διαπραγματευτεί το θέμα που ενδιαφέρει, όπως επίσης αν πρέπει να γίνει διαπραγμάτευση και με άλλους φορείς, κρατικούς για παράδειγμα, υπουργεία κτλ. Για αυτό θα πρέπει να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες και να παραμένουν πάντα οι διαπραγματευτές σε εγρήγορση για να είναι σίγουροι ότι έχουν καλύψει όλα τα πιθανά εμπόδια.

Επίσης, οι εταιρίες στην προσπάθειά τους να επιτύχουν διεθνείς συμφωνίες έρχονται αντιμέτωπες με τους νόμους και τις κυβερνήσεις των ξένων χωρών. Οι διαπραγματευτές έχουν ν' αντιμετωπίσουν τα πολιτικά συστήματα και τις νομοθεσίες τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και θα πρέπει να ενημερωθούν γι αυτά όσο το δυνατό καλύτερα. Πολλές φορές, για μια συμφωνία μπορεί να έχουν να αντιμετωπίσουν παραπάνω από μία χώρες και στο τέλος για να διευθετηθεί το θέμα να απαιτεί διπλωματικούς χειρισμούς ακόμη και διεθνή διαιτησία. Τέλος, πρέπει να προσέχουν τις διακρίσεις σε βάρος τους λόγω του τοπικιστικού πνεύματος και σε τι βαθμό είναι αυτό ανεπτυγμένο. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους πόσο αμερόληπτα θα γίνουν όλες οι διαδικασίες, τι υποδοχή θα έχουν από την τοπική κοινωνία και από τον ανταγωνισμό.

Τέλος, σε μια συμφωνία διεθνούς διάστασης, ανακύπτει το πρόβλημα της μεταφορά χρήματος, σε ποιο νόμισμα δηλαδή θα κλείσει η συμφωνία. Αυτό είναι ένα περίπλοκο θέμα που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, λόγω της (απρόβλεπτης πολλές φορές) διακύμανσης του ξένου συναλλάγματος. Η τιμή του εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια η οικονομική ανάπτυξη και πολιτική σταθερότητα. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη πώς κινείται ο μηχανισμός συναλλαγματικού ελέγχου στην εκάστοτε χώρα.

Σε μια διεθνή διαπραγμάτευση τα πράγματα είναι σαφώς πιο δύσκολα. Οι διαπραγματευτές πρέπει να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που προκύπτουν τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω και να κλείσουν μια συμφέρουσα συμφωνία και για τις δύο πλευρές. Απαιτείται λοιπόν ουσιαστική συνεργασία. Γι' αυτό και πρέπει να γίνει σωστή προετοιμασία και διαφορετική από αυτή που θα γινόταν αν αφορούσε διαπραγμάτευση στο εσωτερικό μιας χώρας. Οι διαπραγματευόμενοι πρέπει να έχουν καθορίσει τους στόχους και τις επιδιώξεις τους. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να υπολογιστεί σωστά λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτές οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες και απαιτείται υπομονή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι διαπραγματευόμενοι οφείλουν να είναι παρατηρητικοί καθώς και να δείχνουν



σεβασμό στην ξένη κουλτούρα και ιδεολογία. Θα πρέπει να υπάρχει ευελιξία και διατήρηση της ψυχραιμίας και από τις δύο πλευρές. Τέλος, σκοπός των δύο ομάδων θα πρέπει να είναι η δημιουργία καλής και μακροχρόνιας σχέσης, αναδεικνύοντας τα θετικά σημεία της συνεργασίας και τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.

## **2. Πωλήσεις**

Η μελέτη των διαπραγματεύσεων είναι πάρα πολύ χρήσιμη για την επιτυχία στον τομέα των πωλήσεων. Στην ουσία, οι πωλητές καθημερινά καλείται να διαπραγματευτεί με πολλούς και διαφορετικούς πελάτες στην προσπάθειά του να πουλήσει το προϊόν ή ακόμα και τα προϊόντα της εκάστοτε εταιρίας που αντιπροσωπεύει. Γι' αυτό και πρέπει να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πλειονότητα των καταστάσεων αυτών. Με γνώμονα τις τακτικές καθώς και την διαδικασία των διαπραγματεύσεων, μπορεί ο κάθε πωλητής να γίνει επιτυχημένος.

Σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας είναι φυσικά η προετοιμασία που πρέπει να κάνει ο κάθε πωλητής. Πρέπει να γνωρίζει τα πάντα για το προϊόν που προωθεί, σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται, πώς έχει τοποθετηθεί στο μυαλό του κοινού, ποια είναι η αντίληψη του κοινού, τι διαφήμιση έχει γίνει για το συγκεκριμένο προϊόν κτλ. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να βοηθήσουν τον πωλητή κατά τη διάρκεια της συζήτησης και να του δώσουν επιχειρήματα υπέρ του προϊόντος του. Στις διαπραγματεύσεις είπαμε ότι «δεν έχει σημασία τι αξία δίνω εγώ σε αυτό που θέλω να διαπραγματευτώ αλλά τι αξία έχει για τον αντίπαλο». Έτσι και στις πωλήσεις, πολλές φορές δεν έχει σημασία τι γνώμη έχει ο πωλητής ή ο προμηθευτής για το προϊόν αλλά τι γνώμη έχει το καταναλωτικό κοινό γι αυτό.

### **2.1. Ο πωλητής**

Υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με το αν πωλητής γεννιέται ή γίνεται. Θα λέγαμε ότι δεν είναι ένα έμφυτο ταλέντο αλλά ότι κάποιοι ίσως έχουν ένα σχετικό προβάδισμα λόγω κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Ένας πωλητής για να επιτύχει πρέπει να αναπτύξει ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Πρέπει να είναι επικοινωνιακός, υπομονετικός, οξυδερκής, ευέλικτος, ετοιμόλογος, δημιουργικός, εξωστρεφής και ευρηματικός. Επίσης, ανάμεσα στα προσόντα του πρέπει να είναι η πειθώ, η ελκυστικότητα, η διαίσθηση, η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ενθουσιασμός, η φαντασία, η παρατηρητικότητα, κ.ά.

Οι φάσεις της διαδικασίας της πώλησης αρχίζουν με την αναζήτηση του σωστού πελάτη και την εξασφάλιση συνάντησης, και έπειτα ακολουθεί η προετοιμασία γι' αυτή τη συνάντηση. Όταν λαμβάνει χωρά αυτή η συνάντηση,

στόχος του πωλητή είναι να κερδίζει τις εντυπώσεις και να κάνει σωστά την παρουσίασή του. Έπειτα, περνάει στην φάση των διαπραγματεύσεων και του κλεισίματος της συμφωνίας. Ωστόσο, στόχος του δεν πρέπει να είναι μόνο το να κλείσει μια παραγγελία αλλά να χτίσει τα θεμέλια για μια μακροχρόνια συνεργασία και μια σχέση εμπιστοσύνης, με βάση φυσικά το αμοιβαίο όφελος. Σε όλες αυτές τις φάσεις η προσωπικότητα του κάθε πωλητή, το σύνολο των φυσικών, πνευματικών και κοινωνικών του χαρακτηριστικών, σε συνδυασμό με τις γνώσεις και την πείρα του είναι καθοριστικής σημασίας.

Η επικοινωνία δεν καθόλου απλή υπόθεση. Ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται. Γενικότερα οι άνθρωποι λαμβάνουν πληροφορίες μέσω των πέντε αισθήσεων τους, της όρασης, της ακοής, της αίσθησης / αφής, της οσμής και της γεύσης. Ο καθένας χρησιμοποιεί ή έχει αναπτύξει με διαφορετικό τρόπο τις πέντε αυτές αισθήσεις. Αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο στην επικοινωνία είναι οι τρεις πρώτες και αντίστοιχα οι άνθρωποι διακρίνονται σε τρεις τύπους: τον οπτικό, τον ακουστικό και τον κιναισθητικό (δηλαδή αυτόν που θέλει χειροπιαστή εξέταση). Ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να βρει με ποιον τρόπο επικοινωνεί καλύτερα ο πελάτης του ώστε να μπορέσει να «εκπέμψει στην ίδια συχνότητα».

Για παράδειγμα, ένας πελάτης που είναι οπτικός τύπος θα χρησιμοποιεί εκφράσεις όπως «να ρίξω μια ματιά στην πρότασή σας», «να δω λίγο την αναφορά σας», χρησιμοποιώντας δηλαδή λέξεις που φανερώνουν την ανάγκη του να επικοινωνήσει με οπτικό τρόπο. Αντίστοιχα, ο πελάτης που είναι ακουστικός τύπος χρησιμοποιεί εκφράσεις όπως « ακούγεται ωραίο», « όπως το ακούω, συμφωνώ», «σε αυτά που μου είπατε ,θέλω να συζητήσουμε το εξής». Τέλος, ο κιναισθητικός τύπος θέλει κάτι «χειροπιαστό», θέλει «να το δοκιμάσει».

Ο πωλητής, λοιπόν, πρέπει να συμπεριφέρεται ανάλογα στον εκάστοτε πελάτη. Άλλωστε δεν έχει μόνο μία ιδιότητα. Πέρα από το προφανές, ο πωλητής καλείται να δίνει λύσεις σε προβλήματα, να πληροφορεί τους πελάτες και κυρίως να διατηρεί καλές σχέσεις μαζί τους.

## **2.2. Πωλήσεις μέσω διαπραγμάτευσης**

Όπως έχουμε αναφέρει και πριν οι πωλήσεις είναι διαπραγματεύσεις, ίσως όχι με την ίδια βαρύτητα που έχουμε δώσει στις τελευταίες, αλλά εξίσου

σημαντικές. Οι πωλήσεις γίνονται καθημερινά και απαιτούν διαρκή προσπάθεια βελτίωσης της επικοινωνίας.

Είναι εύλογο ότι κάθε συνομιλία μεταξύ πωλητή και πελάτη είναι διαφορετική. Εξαρτάται κάθε φορά από το πρόσωπο του πωλητή, τον αριθμό των συνομιλητών, το είδος των συνομιλητών (δηλαδή αν είναι μεταποιητής, μεσάζων, ή τελικός καταναλωτής), τον τόπο της διαπραγμάτευσης, το είδος της επίσκεψης (πρώτη, επαναληπτική, ρουτίνας), το είδος του προϊόντος (βιομηχανικό, επενδυτικό, καταναλωτικό, υπηρεσία).

### **2.3. Προετοιμασία**

Η σωστή προετοιμασία για κάθε είδους συνάντηση είναι το κλειδί για κάθε διαπραγμάτευση. Στην προκειμένη περίπτωση, η προετοιμασία έχει να κάνει :

- με την χαρτογράφηση της προσωπικότητας του πελάτη,
- με την γνώση της επιχείρησης - πελάτη,
- με την ανάλυση της αγοράς,
- με τους στόχους που έχει θέσει ο πωλητής,
- με την ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας και εναλλακτικών προτάσεων
- με την γνώση των δυνατών και αδύνατων σημείων της προσφοράς
- με τον χειρισμό των αντιρρήσεων

Ο πωλητής θα πρέπει να είναι ενημερωμένος για το προφίλ της επιχείρησης, για το μέγεθος, το κύρος της και τη θέση της στην αγορά. Ακόμα, πρέπει να γνωρίζει τους ανταγωνιστές του που συνεργάζονται με την επιχείρηση αυτή και το πόσο σημαντικοί είναι. Μεγάλη σημασία έχει, να γνωρίζει από πριν ορισμένα στοιχεία της προσωπικότητάς του πελάτη που θα του φανούν χρήσιμα στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του. Η επιχειρηματολογία που θα πρέπει να αναπτυχθεί, το τι πρέπει να λεχθεί, με ποιο τρόπο και με ποια σειρά έχουν ως στόχο την ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος του πελάτη, την επισήμανση των αναγκών του, την αποδυνάμωση αντίθετων αντιλήψεων, την ανάδειξη του οφέλους που θα έχει και την πρόταση για συνεργασία.

## **2.4. Η πρώτη επαφή**

Κατά την πρώτη επαφή με τον πελάτη, ο πωλητής θα πρέπει να προσέξει τα ακόλουθα:

1. την επιλογή του χρόνου
2. την επιλογή του χώρου
3. τον τρόπο ομιλίας
4. την γλώσσα του σώματος

### **2.4.1. Η επιλογή του χρόνου**

Πολύ σημαντική, όπως είδαμε και στην μελέτη των διαπραγματεύσεων, είναι η επιλογή του χρόνου, σε ό,τι αφορά και την ώρα αλλά και την ημέρα. Η πρώτη επίσκεψη είναι καλό να γίνεται σε εργάσιμες ώρες. Οι ώρες των επισκέψεων επηρεάζονται και από τη θέση και το επάγγελμα του πελάτη. Για παράδειγμα σε ένα διευθυντή τράπεζας οι καλύτερες ώρες για πρώτη επίσκεψη είναι μέχρι τις δέκα το πρωί ή πριν το κλείσιμο της τράπεζας. «Απαγορευτικές» θεωρούνται οι πρωινές ώρες της Δευτέρας και οι απογευματινές της Παρασκευής. Βέβαια, όλα αυτά μπορούν να αναιρεθούν, καθώς ο πελάτης μπορεί να προτείνει οποιαδήποτε ώρα και ημέρα.

Η επιλογή της ώρας είναι σημαντική και για τον πωλητή, γιατί και ο ίδιος έχει ώρες που είναι πιο αποδοτικές. Αυτές τις ώρες θα πρέπει να τις καθορίσει μόνος του.

### **2.4.2. Η επιλογή του χώρου**

Το ερώτημα και εδώ είναι αν η διαπραγμάτευση θα γίνει στο χώρο του πωλητή, του πελάτη, ή κάπου ουδέτερα. Τα πλεονεκτήματα είναι φυσικά περισσότερα για αυτόν που είναι «στην έδρα» του. Εξετάζοντας την πρώτη περίπτωση, ο πωλητής υποδεχόμενος τον πελάτη μπορεί να καθορίσει το κλίμα της διαπραγμάτευσης, να ξεναγήσει τον πελάτη στις εγκαταστάσεις του για να μπορέσει ο τελευταίος να εξετάσει επιτόπου το προϊόν (ανάλογα βέβαια και με τη φύση του προϊόντος). Στην άλλη περίπτωση το επικοινωνιακό πλεονέκτημα το έχει ο πελάτης, ο οποίος αισθάνεται ασφάλεια στο χώρο του. Η τελευταία περίπτωση, αυτής του ουδέτερου χώρου, αφορά στην διενέργεια των συζητήσεων σε μία εμπορική έκθεση ή σε ένα δείπνο εργασίας, όπου ο τρόπος προσέγγισης απαιτεί διαφορετικούς χειρισμούς.

### 2.4.3. Ο τρόπος ομιλίας

Ο τρόπος ομιλίας, ο σχεδιασμός του διαλόγου, η ουσία των λεγομένων είναι βασικοί παράγοντες της επιτυχίας του πωλητή. Ο πωλητής πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στην εκάστοτε κατάσταση. Το πώς θα μιλήσει εξαρτάται από τον ποιον έχει απέναντί του, τι είδους επαφή είναι (πρώτη, επαναληπτική, επίλυση προβλήματος, ρουτίνας) και το είδος του προϊόντος.

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μεταξύ του πωλητή και του πελάτη είναι φυσικό να υπάρχει αλληλεπίδραση. Ο πωλητής προσπαθεί με διάφορα επικοινωνιακά μέσα, προφορικά και μη, να δημιουργήσει στον πελάτη την αίσθηση του οφέλους, ώστε να μπορέσει να ολοκληρώσει την επαφή του με επιτυχία. Η επιτυχία στις πωλήσεις πολλές φορές έχει να κάνει και με την «ομοιότητα» των δύο μερών. Η ομοιότητα αφορά σε προσωπικά και κοινωνικά στοιχεία, δηλαδή την ηλικία, τη συμπεριφορά, την ενδυμασία, το επίπεδο μόρφωσης, τα κοινά ενδιαφέροντα κτλ. Η συνολική συμπεριφορά, η προσωπικότητα, η αξιοπιστία και η συνέπεια του πωλητή θα καθορίσουν την επιτυχία της πρώτης επαφής.

Η όλη διαδικασία της διαπραγμάτευσης πώλησης αρχίζει με την δημιουργία θετικού κλίματος από την πλευρά του πωλητή. Εν συνεχεία, πρέπει να διαπιστωθούν οι ανάγκες του πελάτη, να δοθούν ικανοποιητικές λύσεις μέσω ισχυρών και λογικών επιχειρημάτων ώστε να επιτευχθεί το κλείσιμο της συμφωνίας.

Μερικές συμβουλές που προκύπτουν για τον «σωστό» τρόπο ομιλίας των πωλητών είναι οι ακόλουθες:

- Η ταχύτητα του λόγου θα πρέπει να αντιστοιχεί σε 100 λέξεις το λεπτό.
- Ο λόγος να είναι απλός, ήρεμος και κατανοητός. Ο πωλητής οφείλει να αντιλαμβάνεται πότε πρέπει να χρησιμοποιείται απλουστευμένος λόγος και πότε όχι.
- Ενίσχυση του λόγου με την σωστή χρήση του τονισμού και του χρωματισμού των λέξεων και φράσεων.
- Φυσικότητα στον λόγο και όχι επιτήδευση, ώστε να μη δοθεί η εντύπωση της «αποστήθισης» στον πελάτη.
- Προσανατολισμός στον διάλογο, υποκίνηση του πελάτη με ερωτήσεις.
- Χρήση διαλέκτων (αν κρίνεται απαραίτητο).
- Σύντομες, περιεκτικές προτάσεις.

- Χρήση ουσιαστικών και επιθέτων.
- Επιλογή λέξεων ώστε να συνάδουν με το επίπεδο του πελάτη - συνομιλητή.
- Προσοχή στη χρήση ορολογίας. Εξαρτάται από τον συνομιλητή.
- Ο λόγος να είναι επικοινωνιακός, να χρησιμοποιούνται λογικά επιχειρήματα και να είναι θετικός (δηλαδή να γίνεται χρήση θετικών λέξεων ακόμα και αν το νόημα δεν είναι απόλυτα θετικό)
- Τα λεγόμενα να έχουν διαφάνεια και να μην κρύβουν υπονοούμενα.
- Οι προτάσεις να έχουν σωστή εσωτερική δομή και συνοχή μεταξύ τους.
- Η σκέψη να είναι οργανωμένη, ώστε να διακρίνονται εύκολα τα ουσιώδη από τα επουσιώδη.
- Η μεσαία ένταση της φωνής έχει θετική επίδραση αντίθετα με την χαμηλή και την πολύ δυνατή.

#### **2.4.4. Η γλώσσα του σώματος**

Εκτός από την ομιλία, μεγάλη σημασία έχει και η «γλώσσα του σώματος». Ο σωστός συνδυασμός της προφορικής και μη επικοινωνίας έχει μεγάλη σημασία για την επίτευξη των συμφωνιών. Ο πωλητής πρέπει να εναρμονίζει τα λεγόμενα του με την έκφρασή του, με το σώμα του και με τις κινήσεις του.

Αρχικά θα πρέπει να προσέξει την απόσταση που θα πρέπει να τηρήσει από τον ή τους συνομιλητές του, η οποία καθορίζεται από την σχέση που υπάρχει μεταξύ των συνομιλητών. Για παράδειγμα, όταν η σχέση είναι στενή, η απόσταση είναι μικρή (περίπου 50 εκ.) και μεγαλώνει όταν η σχέση θεωρείται επαγγελματική, επίσημη ή δημόσια. Πέραν όμως των αποστάσεων, σημαντική είναι και η θέση των συνομιλητών στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Δηλαδή, όταν αυτοί κάθονται απέναντι δημιουργείται ένα κλίμα αντιπαράθεσης και ανταγωνισμού, ενώ αντίθετα όταν σχηματίζουν ένα «Γάμα» δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας.

Προχωράμε στην στάση του σώματος που είναι κλειδί της επιτυχίας. Συχνά δεν είναι εύκολο να ελέγξουμε τις κινήσεις μας και τις εκφράσεις μας, με συνέπεια να προδώσουμε τα πραγματικά μας συναισθήματα. Η γλώσσα του σώματος είναι υπεύθυνη για την δημιουργία καλής ή κακής εντύπωση στον ακροατή. Το θέμα είναι ότι τα μηνύματα εκπέμπονται και λαμβάνονται υποσυνείδητα. Για τον πωλητή, η μελέτη της γλώσσας του σώματος μπορεί να

χρησιμοποιηθεί σαν πολύτιμο εργαλείο, ώστε να κατανοήσει την συμπεριφορά του πελάτη. Από το βιβλίο *Ψυχολογία πωλήσεων*, του *Νίκου Μαυρουλέα*, παίρνουμε τον ακόλουθο πίνακα που αφορά στην ερμηνεία στάσεων σώματος.

<u>Στάση</u>	<u>Ερμηνεία</u>
➤ Πόδια τυλιγμένα στη βάση του καθίσματος	➤ Ανασφάλεια, αναζήτηση συναισθηματικού στηρίγματος
➤ Πόδια πίσω από τη βάση του καθίσματος	➤ Αμηχανία
➤ Άκρα δαχτύλων εφάπτονται	➤ Ακρίβεια στη διατύπωση, σαφήνεια στην έκφραση
➤ Σχήμα γωνίας με τις παλάμες	➤ Υπεροψία, αμυντική στάση
➤ Τρίψιμο χεριών	➤ Αυτοπεποίθηση, εγωκεντρισμός
➤ Χέρια σταυρωμένα (άντρες)	➤ Άρνηση, επιφύλαξη
➤ Χέρια σταυρωμένα (γυναίκες)	➤ Αναζήτηση προστασίας, φοβία
➤ Ώμοι προς τα επάνω	➤ Νευρικότητα, φοβία, ψυχολογικό σφίξιμο
➤ Κλίση σώματος προς εμπρός	➤ Αναζήτηση συναισθηματικού στηρίγματος
➤ Κλίση σώματος προς τα πίσω	➤ Αδιαφορία, άρνηση
➤ «Παίξιμο» με το μολύβι	➤ Νευρικότητα, φοβία, ψυχολογικό σφίξιμο
➤ Χέρι σφιγμένο σε γροθιά	➤ Θυμός, συγκρατημένη οργή
➤ Επάνω χείλος προς τα πάνω	➤ Περιφρόνηση
➤ Κάτω χείλος προς τα κάτω	➤ Αμφιβολία
➤ Φρύδια προς τα επάνω	➤ Υπεροψία, δυσπιστία
➤ Δάχτυλα στα χείλη (σύντομα)	➤ Αμηχανία, ανασφάλεια
➤ Δάχτυλα στα χείλη (με διάρκεια)	➤ Ειπώθηκε κάτι που δεν έπρεπε ή πρόθεση ανάκλησης λεχθέντος
➤ Χέρια μπροστά στο στόμα κατά τη διάρκεια της ομιλίας	➤ Ανασφάλεια
➤ Χέρια μπροστά στο στόμα μετά την ομιλία	➤ Ειπώθηκε κάτι που δεν έπρεπε
➤ Τρίψιμο στο σαγόι	➤ Σκεπτικισμός, ευχαρίστηση



➤ Κούνημα ποδιών σε όρθια στάση	➤ Υπεροψία, ασφάλεια
➤ Μεγάλες κινήσεις χεριών	➤ Ασφάλεια
➤ Μικρές κινήσεις χεριών	➤ Ανασφάλεια
➤ Κτύποι με δάχτυλα	➤ Νευρικότητα, ανυπομονησία
➤ Πόδια σταυρωμένα προς τον συνομιλητή	➤ Πρόθεση για δημιουργία πεδίου συμπάθειας
➤ Πόδια σταυρωμένα σε άλλη κατεύθυνση	➤ Άρνηση, αγανάκτηση
➤ Κινήσεις με τα γυαλιά	➤ Νευρικότητα, επιθετικότητα, ασυμφωνία
➤ Τρίψιμο στη μύτη	➤ Σκεπτικισμός
➤ Διακοπή οπτικής επικοινωνίας	➤ Άρνηση για μηνύματα συμπάθειας, αμηχανία
➤ Πόδια ενωμένα	➤ Ανασφάλεια, πρόθεση για αναβολή απόφασης

Σύμφωνα με μελέτες τα πρώτα λεπτά είναι τα πιο σημαντικά για την εντύπωση που θα έχει ο πελάτης. Γι' αυτό και μεγάλη σημασία έχουν όχι μόνο τα λεγόμενα αλλά η συνολική εικόνα και συμπεριφορά, δηλαδή η εξωτερική εμφάνιση, η φωνή και η επιδεξιότητα στον χειρισμό της γλώσσας. Συμπληρωματικά στοιχεία, είναι η οπτική επικοινωνία, το βλέμμα, οι χειρονομίες, η εμφάνιση - ενδυμασία, η απόσταση και η κίνηση στο χώρο.

Μπαίνοντας στο χώρο του πελάτη, εφοδιαζόμαστε με χαμόγελο αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Το χαμόγελο αποτελεί σημαντικό όπλο. Έπειτα, έρχεται η χειραψία να παίξει τον δικό της ρόλο. Πρέπει να είναι δυνατή και το χέρι να τοποθετείται κάθετα, το οποίο δηλώνει ισοτιμία ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Η εξωτερική εμφάνιση αφορά στη σωματική διάπλαση, στο πρόσωπο και στις εκφράσεις που παίρνει, στο χαμόγελο - γέλιο, στην ενδυμασία, στα αξεσουάρ, στο status που προβάλλεται, στον τρόπο που κινείται στο χώρο, στις χειρονομίες κτλ.

Για να κερδίσει ο πωλητής τον πελάτη, θα πρέπει να του αποπνέει σιγουριά, σοβαρότητα και συμπάθεια. Για να τα εξωτερικεύσει όλα αυτά ο πωλητής πρέπει να έχει κανονικό ρυθμό ομιλίας, ήρεμη εξωτερική εικόνα, να

ελέγχει τις κινήσεις του να κρατάει σταθερή και ελεγχόμενη τη φωνή του, να επικεντρώνει το βλέμμα του στον πελάτη κ.ά. Αναμφισβήτητα, η οπτική επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο. Όταν οι συνομιλητές κοιτάζονται στα μάτια, φαίνεται ότι υπάρχει ενδιαφέρον, αμοιβαία συμπάθεια καθώς και ειλικρίνεια στα λεγόμενα. Ωστόσο, το βλέμμα μπορεί να εκφράσει εκτός από συμπάθεια, αντιπάθεια, επιθετικότητα, ακόμα και κυριαρχία.

Τέλος, η προσεγμένη εμφάνιση και η σωστά επιλεγμένη ενδυμασία αποτελούν ακόμα ένα επικοινωνιακό στοιχείο. Η ενδυμασία εκφράζει την προσωπικότητα του καθενός και περνάει μηνύματα στον συνομιλητή. Πρέπει να συμφωνεί με φιλοσοφία της επιχείρησης και τη φύση του προϊόντος, καθώς και με τις προσδοκίες του πελάτη. Η ενδυμασία οφείλει να είναι όσο επίσημη απαιτεί η κάθε περίπτωση, και με ήπια χρώματα.

## **2.5. Αντιρρήσεις**

Οι αντιρρήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης της πώλησης είναι φυσικό να υπάρχουν. Πολλές φορές μάλιστα όσο περισσότερες είναι, τόσο καλύτερο προβλέπεται να είναι το αποτέλεσμα. Αν το σκεφτούμε λίγο πιο βαθιά, φέρνουμε αντιρρήσεις και ανοίγουμε κατ' επέκταση συζητήσεις όταν κάτι βρίσκεται στη ζώνη του ενδιαφέροντός μας. Όταν κάτι μας είναι αδιάφορο, δε μπαίνουμε στη διαδικασία να εγείρουμε αντιθέσεις. Γι' αυτό και ο κάθε πωλητής πρέπει να μην πανικοβάλλεται σε τέτοιες περιπτώσεις, αλλά να τις βλέπει σαν μια ευκαιρία να δώσει στον πελάτη περισσότερα επιχειρήματα και λόγους να καταλήξει σε συμφωνία. Βέβαια, δεν είναι απλό, αλλά με τη σωστή προετοιμασία ο πωλητής θα επιτύχει.

Οι αντιρρήσεις εγείρονται και σε όλες τις φάσεις της πώλησης:

- στο *ξεκίνημα*. Στοχεύουν στον αιφνιδιασμό του πωλητή και αποτελούν υπεκφυγές. Είναι προτιμότερο να αναβάλλεται η αντιμετώπισή τους.
- στην *παρουσίαση*. Στην ουσία είναι εκδήλωση ενδιαφέροντος και έχουν κύριο χαρακτηριστικό την αναζήτηση πληροφοριών.
- στο *κλείσιμο της συμφωνίας*. Τις περισσότερες φορές κρύβεται η θετική απόφαση για το κλείσιμο της συμφωνίας. Πολλές φορές, πάλι, ο υποψήφιος πελάτης θέλει να αναβάλλει το κλείσιμο της συμφωνίας για άλλη στιγμή

Ο πελάτης μπορεί να φέρει αντίρρηση για κάποιον από τους ακόλουθους λόγους<sup>3</sup>:

1. **Άμυνα / τακτική.** Ο πελάτης προσπαθεί με τις αντιδράσεις του να αμυνθεί στα πολλά επιχειρήματα του πωλητή. Είναι όμως και θέμα τακτικής. Ο πελάτης φέρνει αντιρρήσεις ώστε να εκλογικέψει τον πωλητή για την εκάστοτε προσφορά, αλλά και για να τον προειδοποιήσει ότι η διαπραγμάτευση θα είναι δύσκολη. Η λύση είναι να κερδίσει ο πωλητής την εμπιστοσύνη του πελάτη.
2. **Δυσπιστία στο καινούριο.** Η αντίδραση αυτή είναι συναισθηματικού χαρακτήρα, και έχει να κάνει με την προοπτική της αλλαγής, με την εισβολή του καινούριου. Η λογική από μόνη της δεν θα φέρει την λύση, γι' αυτό επιστρατεύονται οι χειροπιαστές αποδείξεις και τα παραδείγματα.
3. **Αμφιταλάντευση.** Προς το τέλος, συνήθως, της διαπραγμάτευσης ο πελάτης αρχίζει να αμφιταλαντεύεται και να προβάλλει αντιρρήσεις. Συνήθως θεωρεί ότι δίνει πολλά χρήματα. Το θετικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι ο πελάτης είναι σχεδόν αποφασισμένος. Θέλει μια μικρή ώθηση για να κλείσει η συμφωνία.  
Από την άλλη ο πελάτης μπορεί να αμφιταλαντεύεται για το αν λαμβάνει τη σωστή απόφαση ή όχι. Ο πωλητής, μάλλον, δεν έχει αναπτύξει με σαφήνεια τα επιχειρήματα που δικαιολογούν μια τέτοια απόφαση. Και αυτό θα πρέπει να προσπαθήσει να κάνει έστω και στο τέλος.
4. **Έλλειψη ανάγκης.** Ο πελάτης μπορεί όντως να μην έχει ανάγκη από τα προϊόντα που προωθεί ο πωλητής. Σε αυτή την περίπτωση το μόνο που απομένει στον πωλητή να κάνει είναι να φύγει αφήνοντας τις καλύτερες εντυπώσεις.
5. **Έλλειψη οικονομικών πόρων.** Ο πελάτης προβάλλει ειλικρινή αντίρρηση οικονομικής αδυναμίας. Αν δεν μπορεί ο πωλητής να δώσει κάποια λύση στο πρόβλημα, τότε φροντίζει να αφήσει μια πόρτα ανοιχτή για μελλοντική συνεργασία.
6. **Αναρμοδιότητα.** Ο πωλητής έκανε το λάθος να μιλήσει με άτομο που δεν είναι αρμόδιο. Την επόμενη φορά πρέπει να προσέξει περισσότερο την επιλογή των υποψήφιων πελατών του.

---

<sup>3</sup> Γιάννης Κριτσωτάκης, 2003 *Νικητές, οι πωλητές που αγαπούν οι πελάτες*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Σχήμα και Χρώμα

7. **Προκατάληψη.** Οι αντιρρήσεις του πελάτη που προκύπτουν λόγω προκαταλήψεων είναι συναισθηματικού χαρακτήρα. Πρέπει ο πωλητής να δείξει σεβασμό για την άποψη του πελάτη και να προσπαθήσει με λογικά επιχειρήματα να τον πείσει.
8. **Επίδειξη.** Ο πελάτης προσπαθεί να κάνει επίδειξη των γνώσεων, της εμπειρίας του κτλ. Τις περισσότερες φορές ο πωλητής είναι αυτός που προκαλεί αυτή την συμπεριφορά. Δεν πρέπει να «λάμψει» περισσότερο από τον πελάτη του.
9. **Διαμαρτυρία / παράπονα.** Ο πελάτης διαμαρτύρεται ή παραπονιέται συνήθως γιατί δεν υπάρχουν καλές αναμνήσεις από προγενέστερη επαγγελματική συνεργασία ή δεν έμεινε ικανοποιημένος από το προϊόν ή την υπηρεσία. Σε μια τέτοια δύσκολη περίπτωση, ο πωλητής έχει να αντιμετωπίσει μια δύσκολη και εκ των προτέρων αρνητική κατάσταση. Πρέπει να αποδείξει στον πελάτη ότι θα τον συνέφερε η συνεργασία μαζί του, να αναλύσουν τι συνέβη στον παρελθόν, και τι είναι αυτό που τον δυσαρέστησε και να εξετάσουν πως μπορούν να συνεργαστούν στο μέλλον. Η δεξιοτεχνία, η προσωπικότητα και η εμπειρία του πωλητή στο συγκεκριμένο είδος αντιρρήσεων παίζουν σημαντικό ρόλο.
10. **Αντίσταση στην τιμή.** Η τιμή είναι πάντα λόγος αντιπαράθεσης, διαφωνίας, αντιρρήσεων. Η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών προτάσεων και σωστής επιχειρηματολογίας μπορεί να δώσει λύση.
11. **Προσδοκία για μια καλύτερη ευκαιρία.** Πολλοί πελάτες προσπαθούν να αναβάλλουν την σύναψη συμφωνίας γιατί θέλουν να περιμένουν μήπως και παρουσιαστεί καλύτερη ευκαιρία. Ο πωλητής πρέπει να τους αποδείξει ότι αυτή η πρότασή του είναι η ευκαιρία που περιμένουν, και πρέπει να την παρουσιάσει σαν ευκαιρία, ότι δηλαδή δεν θα ισχύει για μεγάλο χρονικό διάστημα.
12. **Κακή εμφάνιση του πωλητή.** Είναι φυσικό, ο ίδιος ο πωλητής να αποτελέσει αιτία δημιουργίας αντιρρήσεων που θα οφείλετε είτε στην κακή εξωτερική του εμφάνιση δηλαδή την ενδυμασία, τη φυσική του παρουσία, είτε στην κακή του «εσωτερική» εμφάνιση, δηλαδή την προετοιμασία του σε σχέση με το προϊόν, τον χειρισμό των αντιρρήσεων, την εφαρμογή τεχνικών πωλήσεων κτλ.

## 2.6. Χειρισμός αντιρρήσεων

Είναι λογικό, ο χειρισμός των αντιρρήσεων να απαιτεί και αυτός την ανάλογη προετοιμασία. Έτσι, ο πωλητής θα πρέπει από πριν να προετοιμαστεί σε ορισμένα θέματα:

- Πρέπει να γνωρίζει το προϊόν πάρα πολύ καλά. Με αυτό εννοούμε, να γνωρίζει τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τον ανταγωνισμό, τις τάσεις της αγοράς, την γραμμή παραγωγής κτλ.
- Ο πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί ποιες αντιρρήσεις θα μπορούσαν να προκύψουν ώστε να μπορέσει να σκεφτεί τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις.
- Πρέπει να είναι σίγουρος για την στάση που θα έχει απέναντι στις αντιρρήσεις του εκάστοτε αγοραστή.
- Πρέπει να προσπαθήσει ο πωλητής να δημιουργήσει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης

Οι πωλητές στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις αντιρρήσεις του πελάτη, πρέπει να μπουν στη διαδικασία να διακρίνουν αυτές τις αντιρρήσεις από το προσχήματα. Οι πελάτες χρησιμοποιούν προφάσεις είτε γιατί θέλουν να αποκρύψουν κάποια οικονομική δυσχέρεια, είτε γιατί θέλουν να αποφύγουν διακριτικά τον πωλητή κτλ.

Οι πιο συνηθισμένες προφάσεις είναι οι ακόλουθες:

- «Θα ήθελα να το ξανασκεφτώ». Ο πωλητής θα πρέπει να καταλάβει τον λόγο που ο πελάτης θέλει να καθυστερήσει την σύναψη συμφωνίας. Αν υπάρχουν και άλλοι λόγοι ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθήσει να τους αντιμετωπίσει και να τους , και να τονίσει τι μπορεί να σημαίνει η καθυστέρηση της απόφασής του.
- «Θα πρέπει να μιλήσω και με το συντάιρό μου». Στην περίπτωση που αυτό ισχύει θα πρέπει να κανονιστεί συνάντηση όπου θα είναι και οι δύο παρόντες.
- «Αυτή τη στιγμή είμαι ιδιαίτερα απασχολημένος». Ο πωλητής στην περίπτωση αυτή προσπαθεί να κανονίσει συνάντηση με τον υποψήφιο πελάτη για μια πιο βολική στιγμή. Ωστόσο, όταν αποτελεί απλά μια πρόφαση αντιμετώπισης του πελάτη, ο πωλητής μπορεί να απαντήσει «Ακριβώς γι' αυτό πιστεύω ότι θα βρείτε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα την πρότασή μου» ή «Είμαι σίγουρος ότι δεν είστε τόσο απασχολημένος ώστε να μην κοιτάξετε ένα προϊόν που θα σας επιφέρει κέρδος» ή

«Καταλαβαίνω ότι είστε πολυάσχολός, όπως άλλωστε κι εγώ. Δεν θα σας απασχολήσω για περισσότερα από 10 λεπτά. Αν δεν ενδιαφερθείτε, θα φύγω»

- «Αυτή την στιγμή δεν έχω την οικονομική δυνατότητα».
- «Δεν ενδιαφέρομαι»
- «Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος με τον τωρινό μου προμηθευτή». Στην περίπτωση αυτή, ο πωλητής μπορεί να προτείνει απλά τη διεύρυνση του κύκλου των προμηθευτών για ένα προϊόν που θα προσδώσει κέρδη. Αν όμως το προϊόν που προτείνει ο πωλητής είναι το περιττό για τον πελάτη, τότε μπορεί να προτείνει την παράλληλη διακίνηση των προϊόντων, ούτως ώστε η ίδια η αγορά να δείξει την προτίμησή της.

Οι αντιρρήσεις, από την άλλη που είναι πιο ειλικρινείς αφορούν:

- Στην τιμή
- Στο επαρκές στοκ. Οι πελάτες ισχυρίζονται πως έχουν μεγάλο απόθεμα προϊόντων και δεν υπάρχει λόγος να επιβαρυνθούν κι άλλο. Ο πωλητής πρέπει να τους αποδείξει ότι το προϊόν που του προτείνει έχει μεγάλη ανταπόκριση, δεν έχει την ίδια απήχηση με τα άλλα που του μένουν, και θα του αποφέρει κέρδη.
- Στην ποιότητα του προϊόντος. Η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που δίνουν σημαντική αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Πρέπει να αποδείξει ο πωλητής ότι συγκριτικά μειωμένη τιμή δεν συνεπάγεται χειρότερο προϊόν, αλλά στην περίπτωση που η τιμή είναι συγκριτικά υψηλότερη πρέπει να προβάλλει την ανώτερη ποιότητα ως δικαιολογία.
- Στη δυσαρέσκεια από την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι αντιρρήσεις που εγείρονται αφορούν στην πιστωτική πολιτική, τη διαφήμιση, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service), τους όρους παράδοσης της εταιρίας που εκπροσωπεί ο πωλητής. Όταν εγείρονται αυτές οι αντιρρήσεις από τον πελάτη, συνήθως εκφράζονται ξεκάθαρα, ο πωλητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικός. Πρέπει να δώσει στον πελάτη να καταλάβει γιατί γίνεται κάτι με συγκεκριμένο τρόπο, ή ότι έτσι όπως γίνεται είναι το καλύτερο δυνατό.
- Στην προκατάληψη απέναντι στην εταιρία. Ο πελάτης μπορεί να είναι δύσπιστος απέναντι στην εταιρία που εκπροσωπεί ο πωλητής, σχετικά με

το υπόβαθρό της, την οικονομική ευρωστία της, το προσωπικό της. Γι' αυτό ο πωλητής πρέπει να έχει μαζί του το απαραίτητο υλικό για να αποδείξει στο πελάτη ότι η εταιρία του είναι αξιόλογη. Φυσικά, αν υπάρχει οποιοδήποτε πρόβλημα με την εταιρία, ο πωλητής τον διαβεβαιώνει πώς θα φροντίσει να μην επαναληφθεί κάτι αντίστοιχο και παράλληλα εγγυάται ότι θα φροντίσει ιδιαίτερα να υπάρξει μια άψογη συνεργασία.

- Στην αμοιβαία συνεργασία (υποψήφιου πελάτη-προμηθευτή του). Υπάρχουν πελάτες που μπορεί να μην θελήσουν συνεργασία γιατί έχουν ήδη καλή και αμοιβαία συνεργασία με κάποιον άλλο προμηθευτή (αγοράζει από εμάς, αγοράζω από αυτόν). Ο πωλητής πρέπει να πείσει τον πελάτη με λογικά επιχειρήματα και κατανοώντας παράλληλα τον προβληματισμό του, ότι να είναι καλύτερα να έχει δύο καλούς προμηθευτές που εγγυώνται την καλή λειτουργία της επιχείρησής του. Φυσικά και η πρόταση που υποβάλλεται πρέπει να είναι ελκυστική και επικερδής.

Ένας έμπειρος και καλός πωλητής μπορεί στις περισσότερες των περιπτώσεων να ανταποκριθεί. Οι περισσότερες αντιρρήσεις, μπορούν να προβλεφθούν και άρα να αντιμετωπιστούν.

Ο πωλητής δεν πρέπει να παίρνει προσωπικά τις αντιρρήσεις του πελάτη. Πρόκειται για απόρριψη της προσφορά και όχι του ίδιου του πωλητή. Γι' αυτό σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να χάσει την ψυχραιμία του, αλλά να χειριστεί την κατάσταση με ευελιξία, ευγένεια και αυτοπεποίθηση.

Επιπλέον, ο πωλητής δεν είναι σωστό να μιλάει αρνητικά για του ανταγωνιστές του, και φυσικά να αναφέρει ονόματα ανταγωνιστών. Θα γυρίσει η κατάσταση εναντίον του. Αντίθετα, αναφέρει ότι όλες οι εταιρίες είναι καλές, τονίζοντας παράλληλα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρίας που εκπροσωπεί. Στην τελευταία θα πρέπει να δηλώνει πιστός και να μην πείσει στην παγίδα να συμφωνήσει με κατηγορίες του πελάτη.

### **2.6.1. Η κατάλληλη στιγμή**

Ο πωλητής πρέπει να προσδιορίσει ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για να αντιμετωπίσει μια αντίρρηση. Τις περισσότερες φορές η κατάλληλη στιγμή είναι αμέσως μόλις την εκφραστεί.

Ο πωλητής μπορεί να επιλέξει ανάμεσα στις ακόλουθες τέσσερις επιλογές που αφορούν στο χρόνο αντιμετώπισης των αντιρρήσεων.

- *Πρόβλεψη αντίρρησης.* Ο καλός και έμπειρος πωλητής προβλέπει και απαντάει σε αντιρρήσεις πριν ακόμα ο πελάτης τις εκφράσει. Αυτό συνήθως γίνεται με αντιρρήσεις οι οποίες είναι δεδομένες ότι θα υπάρξουν και ο πωλητής είναι σίγουρος ότι θα εκφραστούν. Από την άλλη αν ο πωλητής έχει στη διάθεσή του ένα πολύ δυνατό χαρτί, που απαντάει σε κάποια αντίρρηση, είναι φρόνιμο να το χρησιμοποιήσει όταν θα εγερθεί η συγκεκριμένη αντίρρηση.
- *Άμεση απάντηση στην αντίρρηση.* Τις περισσότερες φορές η απάντηση, πρέπει να είναι άμεση, ειδικά όταν ο πελάτης εκφράζει ειλικρινείς προβληματισμούς. Η αποφυγή μπορεί να θεωρηθεί ανεπάρκεια του πωλητή να απαντήσει, αλλά και να οδηγήσει τον πελάτη να μείνει προσηλωμένος στο θέμα που τον απασχολεί και να μην προσέχει τον πωλητή περαιτέρω.
- *Καθυστερήση στην απάντηση.* Ο πωλητής μπορεί να καθυστερήσει να απαντήσει αν ο πελάτης θέσει ένα προβληματισμό, ο οποίος είναι άσχετος με το θέμα που συζητείται τη δεδομένη στιγμή, ή αν ο πελάτης αναφερθεί στην τιμή πριν ακόμα ο πωλητής ολοκληρώσει την παρουσίασή του. Στην πρώτη περίπτωση ο πωλητής μπορεί να απαντήσει «Είναι λογική η ερώτησή σας, θα αναφερθούμε εκτενώς παρακάτω. Στο σημείο αυτό θέλω να σιγουρευτώ ότι κατανοήσατε όσα είπαμε». Για την περίπτωση της τιμής η κατάλληλη απάντηση θα μπορούσε να είναι «η τιμή είναι αναμφίβολα ένα σημαντικό θέμα, όμως ας δούμε τι μπορεί να σας προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν πριν περάσουμε στην τιμή».
- *Αγνόηση αντίρρησης.* Αν ο πωλητής θεωρήσει ότι η αντίρρηση είναι αβάσιμη ή έχει ελάχιστη σημασία, τότε μπορεί να την αγνοήσει. Αν όμως ο πελάτης επανέλθει, πρέπει να δοθεί απάντηση άμεσα. Αυτή η τακτική πρέπει να χρησιμοποιείται με μέτρο.

### **2.6.2. Τεχνικές χειρισμού αντιρρήσεων**

Ορισμένες τεχνικές για να χειριστεί ο πωλητής τις αντιρρήσεις του πελάτη, είναι οι ακόλουθες:



1. *Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου* αποδίδουν περισσότερο από τους ισχυρισμούς και τις δηλώσεις που κάνει ο πωλητής που μπορεί πολλές φορές να εκνευρίζουν τον πελάτη. Έτσι για παράδειγμα, αντί του ισχυρισμού «Έχουμε πολύ καλούς χρόνους παράδοσης» είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί η ερώτηση «Δίνετε ιδιαίτερη σημασία στον χρόνο παράδοσης;». Τα πολλά επιχειρήματα πρέπει να αποφεύγονται για να μην δημιουργείται κλίμα αμφιβολίας. Η απάντηση της αντίρρησης με ερώτηση δίνει στον πωλητή πολύτιμο χρόνο. Παραδείγματος χάρη, στην ερώτηση του πελάτη για το «ποιος είναι ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων» ο πωλητής απαντάει «μέχρι τότε πρέπει να το έχετε;». Με τις απαντήσεις σε μορφή ερώτησης ο πωλητής δεν διακινδυνεύει να δώσει και απάντηση που δεν θα αρέσει στον πωλητή. Στο παραπάνω παράδειγμα αν ο πωλητής απαντούσε αμέσως ότι «ο χρόνος παράδοσης είναι ένας μήνας», υπήρχε ο κίνδυνος να ανοιχθεί καινούριο κεφάλαιο με αντιρρήσεις.

2. *Οι φράσεις πρέπει να εμπνέουν σιγουριά και σταθερότητα.* Οι φράσεις δεν πρέπει να είναι κούφιας ή υποθετικής γιατί έχουν ως συνέπεια να αποδυναμώνεται ο λόγος. Προτιμούνται οι εκφράσεις όπως «Η πρότασή μου είναι ..», «Είναι συμφέρον να ..», που αποπνέουν δύναμη.

3. *Τεχνική μετατόπιση της προσοχής.* Ο πωλητής σύμφωνα με αυτή την τεχνική αποδέχεται την αντίρρηση του πελάτη ως ορθή, αλλά προσπαθεί να τονίσει κάποιο άλλο χαρακτηριστικό που να αντισταθμίζει την άποψή του. Για παράδειγμα, ο πωλητής αυτοκινήτων θέλει να πουλήσει ένα αυτόματο αυτοκίνητο σε ένα πελάτη, ο οποίος εκφράζει την αντίρρηση ότι η κατανάλωσή του σε καύσιμο είναι υψηλότερη από τα άλλα αυτοκίνητα. Ο πωλητής πρέπει να αναφερθεί σε άτι άλλο που να έχει σχέση με κόστος, τιμή ή αξία, όπως: «Πράγματι η κατανάλωση είναι αυξημένη, όμως το κόστος αντισταθμίζεται με την αυξημένη αξία μεταπώλησης».

4. Μια άλλη τακτική είναι να προλάβει ο πωλητής την αντίδραση του πελάτη πριν ολοκληρώσει την σκέψη του. Με την φράση π.χ. «Σίγουρα ανησυχείτε αν το καταναλωτικό κοινό θα ανταποκριθεί θετικά σε αυτή την τιμή», ο πωλητής στην ουσία προλογεί τα επιχειρήματα που θα έρθουν να καθησυχάσουν τον πελάτη.

5. Ο πωλητής μπορεί να επιχειρήσει να «προβλέψει» τι απασχολεί τον πελάτη, και με τη σειρά του ο πελάτης να του υποδείξει πιο είναι αυτό στην πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ο πωλητής ρωτάει: «Σίγουρα σας ενδιαφέρει πόσο καίει το συγκεκριμένο μηχάνημα» Ο πελάτης από την απάντησή του

μπορεί να δώσει πληροφορίες, όπως: « Ναι, σίγουρα με ενδιαφέρει η κατανάλωση αλλά κυρίως με ενδιαφέρει να είναι αθόρυβο». Η απάντηση δείχνει προς τα πού πρέπει να κινηθούν τα επιχειρήματα του πωλητή. Με αυτή την τεχνική αντιμετωπίζονται οι αντιρρήσεις που εκφράζονται έμμεσα.

6. Η αναφορά σε άλλους πελάτες που έμειναν ευχαριστημένοι είναι μια συνηθισμένη και αποδοτική τακτική. Επίσης, η αναφορά σε άλλους πελάτες που είχαν παρόμοια προβλήματα και προβληματισμούς με τον συγκεκριμένο πελάτη και το πώς τα αντιμετώπισαν, κάμπτει τους ενδοιασμούς του.

7. Σε αντιρρήσεις που αφορούν την τιμή ή κάποιο άλλο χαρακτηριστικό του προϊόντος, όταν ο πωλητής γνωρίζει ακριβώς την αντίδραση του πελάτη γιατί μπορεί να είναι μια αντικειμενική αλήθεια (π.χ. να είναι ακριβότερο το προϊόν από άλλα αντίστοιχα), τότε φροντίζει να απαλύνει την διαφορά αυτή προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα που έχει η προσφορά του. Σκοπός είναι να μετατοπιστεί το ενδιαφέρον από το σημείο αντίρρησης στα πλεονεκτήματα.

8. Μέθοδος «Ναι μεν ..αλλά». Όταν ο πελάτης προβάλλει μια αντίρρηση, ο πωλητής δεν θα πρέπει ούτε να συμφωνήσει ούτε να διαφωνήσει. Είναι προτιμότερο να πει «Έχετε δίκιο κ. Χ. αλλά το δικό μας προϊόν..»

9. Μέθοδος «Boomerang» . Όταν ο υποψήφιος πελάτης προβάλλει μια αντίρρηση, ο πωλητής πρέπει να τη «γυρίσει πίσω Boomerang». Για παράδειγμα, αν ο πελάτης πει «Είμαι πάρα πολύ απασχολημένος, δεν έχω χρόνο», ο πωλητής πρέπει να απαντήσει «σέβομαι το χρόνο σας, όμως η πρότασή μου πρόκειται να σας εξοικονομήσει πολύ χρόνο».

10. Σε κάθε είδους αντίδραση του πελάτη, ο πωλητής πρέπει να αποφύγει να είναι κατηγορηματικός ή επιθετικός απέναντί του. Χρησιμοποιούνται πάντα εκφράσεις που δείχνουν κατανόηση και σεβασμό στην άποψή του, προβάλλοντας διακριτικά και ευγενικά την αντίθεσή στα λεγόμενα του πελάτη. Αντίθετη συμπεριφορά συνήθως οδηγεί σε αδιέξοδο.

11. Η προετοιμασία του πωλητή για την εκάστοτε συνάντηση περιλαμβάνει φυσικά και την πρόβλεψη των αντιρρήσεών του. Βρίσκοντας από πριν λύσεις, ο πελάτης εντυπωσιάζεται και η έκβαση της συζήτησης είναι θετική.

12. Η επιμέλεια της γενικότερης προετοιμασίας έχει ιδιαίτερη σημασία. Πολλές φορές οι αντιρρήσεις που προβάλλει ο πελάτης προκαλούνται από τη συμπεριφορά και τα λεγόμενα του πωλητή.

Πάνω απ' όλα ο πωλητής πρέπει να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τον πελάτη και τις ανάγκες του και το κυριότερο να τον προσέχει και να τον **ακούει**. Αν ο πωλητής ακούσει πραγματικά και προσεχτικά τον υποψήφιο πελάτη, θα αποσπάσει πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τους προβληματισμούς του, οι οποίες θα τον βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των αντιρρήσεων που θα προβάλλει ο πελάτης.

## **2.7. Τιμή : Η Ν<sup>ο</sup>1 αντίρρηση στις προτιμήσεις των πελατών**

Από τις «αγαπημένες» αντιρρήσεις που προβάλλουν οι πελάτες αφορούν στην τιμή. Όταν ο πελάτης επιμένει στο γεγονός ότι η τιμή είναι υψηλή, είτε μπλοφάρει στην προσπάθειά του να τη μειώσει, είτε λέει αλήθεια γιατί ακόμα δεν έχει αξιολογήσει τη σχέση τιμής - οφέλους (value for money).

Η έννοια «ακριβό» είναι υποκειμενική και εξαρτάται από την προσωπικότητα και τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη. Ο πωλητής πρέπει από την παρουσίασή του να καταδείξει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και την χρησιμότητά του. Αν δεν είναι επιτυχημένη η παρουσίαση, τότε ο πελάτης μένει με λαθεμένη εντύπωση ότι το προϊόν έχει σχετικά υψηλό κόστος. Η κατάλληλη στιγμή για να γίνει αναφορά στην τιμή είναι μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης και αν είναι δυνατόν μετά την επιβεβαίωση ότι ο πελάτης έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα στο μυαλό του.

Οι πωλητές συνήθως έρχονται σε δύσκολη θέση όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν την δυσφορία του πελάτη με την τιμή. Ωστόσο, όταν ο πελάτης ασχολείται με το θέμα της τιμής, δείχνει ότι έχει αγοραστική διάθεση και αυτό ο εκάστοτε πωλητής πρέπει να το βλέπει θετικά. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιδράσει επιθετικά και να έρθει σε αντιπαράθεση, λέγοντας «Είστε σίγουρος;», «Έχετε καλύτερη προσφορά από τη δική μας; Αδύνατο.» «Η ποιότητα πληρώνεται» κ.ά.

Για να μπορέσει να βγει κερδισμένος από αυτή την «αντιπαράθεση», πρέπει να χρησιμοποιήσει επιχειρηματολογία βασισμένη στο όφελος που θα αποκομίσει ο πελάτης. Χρησιμοποιώντας την τακτική «ναι μεν, αλλά», ο πωλητής παραθέτει στον πελάτη τα επιχειρήματα που αυξάνουν το όφελός του και δικαιολογούν την τιμή. Για παράδειγμα, «Εξοικονομείτε με το προϊόν μας χώρο ή ενέργεια», «Κερδίζετε χρόνο», «Μειώνετε τον αριθμό των ελαττωματικών» κτλ.

Ο ίδιος ο πωλητής πρέπει να πιστέψει πώς η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι αυτή που αξίζει. Αυτή την πίστη ο πωλητής οφείλει να την μεταδώσει στον πελάτη, αναδεικνύοντας, τα πλεονεκτήματα της προσφοράς του. Τα πλεονεκτήματα μπορεί να μην αφορούν μόνο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την ποιότητά του, αλλά και διάφορες υπηρεσίες της εταιρίας που το συνοδεύουν, όπως χρόνος παράδοσης, τρόπος πληρωμής, εγγυήσεις, after sale service κ.ά. Με λίγα λόγια, ο πελάτης πρέπει να πειστεί ότι το προϊόν ή υπηρεσία που του προτείνεται είναι το καλύτερο και δικαιολογεί την σχετικά υψηλή τιμή.

Για να καταλάβει ο πωλητής αν ο πελάτης ψεύδεται ή όχι, δεν έχει παρά να αποκρυπτογραφήσει τα λεγόμενά και κυρίως την γλώσσα του σώματος. Όσο καλό θέατρο και να παίζει ο πελάτης, κάποια πράγματα θα τον προδώσουν. Έτσι λοιπόν, όταν ο πελάτης ψεύδεται,

- Η ομιλία γίνεται πιο μονότονη για να κρυφτούν τα συναισθήματα
- Η ομιλία γίνεται πιο γρήγορη, με περισσότερα λάθη και ίσως και πιο γρήγορη
- Τα χέρια κάνουν περισσότερες κινήσεις
- Αποκτάει τικ
- Το χαμόγελο είναι ψεύτικο
- Παρουσιάζεται εφίδρωση κ.ά.

Στην περίπτωση, λοιπόν, που ο πωλητής είναι σίγουρος ότι ο πελάτης μπλοφάρει, τότε χειρίζεται διαφορετικά την κατάσταση. Αν δεν έχει περιθώρια για υποχωρήσεις, με απόλυτο ύφος μπορεί να πει «Όχι κύριε Α. με αυτή την τιμή μου είναι αδύνατο να προχωρήσω σε συμφωνία». Απαγορεύονται οι λέξεις «λυπάμαι», «δυστυχώς» που δείχνουν στον πελάτη ότι τον κατανοεί για τη στάση του. Παράλληλα, και με τη γλώσσα του σώματος, ενισχύει τα λεγόμενά του, όταν διακόπτει την επαφή με τα μάτια, κάνει μια μικρή παύση, απομακρύνει την καρτέκλα, βάζει το στυλό και τα χαρτιά στην άκρη και καταλήγει να λέει «Κρίμα, ..». Με την απόλυτη στάση του ο πωλητής δεν αφήνει στον πελάτη περιθώρια για περαιτέρω πίεση και προσεγγίζει τα όριά του. Μπλόφα στην μπλόφα.

Στην άλλη περίπτωση που ο πελάτης λέει αλήθεια και όντως θεωρεί ότι η προσφορά είναι ακριβή, πάλι ο πωλητής πρέπει να το αντιμετωπίσει θετικά γιατί ξεκινάει τις πραγματικές διαπραγματεύσεις. Η θέση του πελάτη «Είστε ακριβοί», πρέπει να αντιμετωπίζεται από τον πωλητή με ελιγμούς όπως, «Αν υποθέσουμε ότι μπορούμε να κάνουμε κάτι καλύτερο, θα δίνετε παραγγελία τώρα;» ή «Αν

αποφασίζατε για το x ύψος παραγγελίας, θα μπορούσαμε να κάνουμε κάτι», ή «Ένα φθινό όμως προϊόν, μπορεί να κοστίζει πολλά σε παράπονα, σε βλάβες, σε ατέλειες, σε χάσιμο χρόνου.» Έπειτα, ο πελάτης μπορεί να θελήσει έκπτωση ή κάποιο δώρο. Οι αρνητικές και απόλυτες απαντήσεις δεν οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο πωλητής πρέπει να δείξει στον πελάτη ότι προσπαθεί να κάνει το καλύτερο ώστε αν τελικά δεν υπάρχουν περιθώρια για έκπτωση, ο πελάτης να πειστεί ότι όντως έτσι είναι.

Φυσικά, στην περίπτωση που ο πωλητής μπορεί να κάνει εκπτώσεις, θα τις δίνει πάντα με ανταλλάγματα, που μπορεί να έχουν να κάνουν με τον τρόπο και την ημερομηνία εξόφλησης, είτε με τον χρόνο, τον τρόπο ή τον τόπο παράδοσης κτλ. Για παράδειγμα μπορεί να κάνει την ακόλουθη πρόταση « Θα συμφωνήσω / υποχωρήσω σε μια έκπτωση της τάξεως του 10 %, αλλά θα πρέπει να εξοφλήσετε με την παράδοση».

Τέλος, υπάρχει και το ενδεχόμενο ο πελάτης να υποστηρίξει ότι το αντίστοιχο προϊόν πωλείται φθηνότερα από τους ανταγωνιστές. Ο πωλητής, θα προσπαθήσει με διευκρινιστικές ερωτήσεις να μάθει αν το προϊόν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτό που αυτός προτείνει, π.χ. «Είστε σίγουρος ότι το μηχάνημα που αναφέρετε έχει 2 ίππους». Στην περίπτωση που τα προϊόντα διαφέρουν, τα πράγματα γίνονται πιο εύκολα. Αν όμως είναι ίδια, τότε τα πλεονεκτήματα που θα χρειαστεί να επικαλεστεί ο πωλητής είναι άλλη φύσεως, όπως άμεση παράδοση, καλύτερη εξυπηρέτηση, μεγαλύτερη εγγύηση, και ότι άλλο κρίνει ο πωλητής ότι θα ενδιέφερε τον υποψήφιο πελάτη.

Η τιμή, παρότι είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στη σύναψη μιας συμφωνίας, δεν είναι απροσπέλαστο. Με τους κατάλληλους χειρισμούς και τεχνικές μπορεί να ξεπεραστεί.

## **2.8. Κλείσιμο συμφωνίας**

Αφού λοιπόν ο πωλητής πέρασε από τα στάδια της συνάντησης, της παρουσίασης, της διαπραγμάτευσης και του χειρισμού των αντιρρήσεων, έφτασε η στιγμή για το τελικό στάδιο, που έρχεται να επιβεβαιώσει όλα όσα προηγουμένως συμφωνήθηκαν, δηλαδή την πρόταση για συμφωνία.

Ομολογουμένως, δεν είναι εύκολο πελάτης να συμφωνήσει ανεπιφύλακτα. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο πελάτης δεν έχει πειστεί απόλυτα, είτε γιατί δεν έχει κέρδισε την εμπιστοσύνη του ο πωλητής, είτε γιατί

δεν διαφοροποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό η προσφορά από αυτές των ανταγωνιστών, είτε γιατί δεν είναι πρόθυμος να πάρει μια τέτοια απόφαση, είτε γιατί απλά δεν βιάζεται.

Γι αυτό και ο πωλητής πρέπει να δείξει στον πελάτη ότι πιστεύει αυτά που λέει, υποστηρίζει την επιλογή του πελάτη και δεσμεύεται για αυτήν. Και φυσικά να του δώσει και εναλλακτικές λύσεις.

Το αν θα πετύχει η τελευταία φάση του κλεισίματος ή όχι, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρουσίαση και γενικά απ' ό,τι προηγήθηκε. Προκύπτουν λοιπόν μερικές μέθοδοι που ευνοούν την επιτυχία.

- Η μέθοδος του χαρακτηριστικού - κλειδί. Ο πωλητής πρέπει να ανακαλύψει ποιο είναι το χαρακτηριστικό - κλειδί, αυτό δηλαδή που επηρεάζει την απόφαση του πελάτη. Όταν το βρει, πρέπει να φροντίσει να το αναφέρει πολύ συχνά, ώστε η επιθυμία του πελάτη ν' αυξάνεται συνεχώς.
- Η μέθοδος του «ξαφνικού θανάτου». Ο πωλητής έχει αφήσει τον υποψήφιο πελάτη να σκεφτεί την πρότασή του μετά από τη πρώτη συνάντηση. Ο πελάτης όμως θεωρεί ότι χρειάζεται και άλλο χρόνο. Εάν ο πωλητής θεωρήσει ότι ο πελάτης σπαταλά τον πολύτιμο χρόνο του, μπορεί να επιχειρήσει κάτι παρακινδυνευμένο. Ο πωλητής έχοντας συμπληρώσει όλα τα απαραίτητα έγγραφα με τα όσα είχαν συμφωνηθεί, υπενθυμίζει στον πελάτη ότι έχει γίνει εκτενής ανάλυση γύρω από το θέμα, γι' αυτό και θα πρέπει να παρθεί μια απόφαση άμεσα. Του δίνει τα χαρτιά για υπογραφή και περιμένει σιωπηλός το αποτέλεσμα. Η σιωπή είναι χρυσός.
- Η μέθοδος με τα υπέρ και τα κατά. Ο πελάτης μπορεί να διστάζει ακόμα να πάρει μια απόφαση, για αυτό και ο πωλητής του προτείνει να γράψουν τα υπέρ και τα κατά. Τα πλεονεκτήματα θα τα καθορίσει ο πωλητής και θα είναι σίγουρα περισσότερα. Τα μειονεκτήματα θα τα υποδείξει ο πελάτης και θα είναι σίγουρα λιγότερα. Άρα με αυτό τον τρόπο δείχνει ο πωλητής ότι η πρόταση είναι συμφέρουσα. Επιπλέον, όταν ο πελάτης υποδεικνύει τα μειονεκτήματα της προσφοράς, δίνει στον πωλητή την δυνατότητα να καταλάβει τι είναι αυτό που προβληματίζει τον πελάτη και διστάζει να αποφασίσει. Μπορεί να επιχειρήσει, λοιπόν, να διώξει όλες του τις αμφιβολίες.

- Η μέθοδος του παραδείγματος. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να μιμούνται. Έτσι, η αφήγηση ενός παραδείγματος για κάποιον άλλο πελάτη που σύναψε συμφωνία και κέρδισε ή για κάποιον άλλο που ζημιώθηκε επειδή άργησε ή δεν κατέληξε σε συμφωνία, μπορεί να βοηθήσουν και να οδηγήσουν σε επιτυχία.

Αν παρόλα αυτά δεν συμφωνήσει, τότε ο πωλητής δέχεται ευγενικά την άρνηση και κρατάει ανοιχτή την πόρτα για μια μελλοντική συνεργασία ή για μια νέα συνάντηση.

Στην καλύτερη περίπτωση που όλα πάνε κατ' ευχή, ο πωλητής και εδώ θα πρέπει να προσέξει να μην δημιουργήσει άβολη κατάσταση. Γι' αυτό όταν έρχεται η ώρα των υπογραφών, υπογράφει πρώτος αυτός και έπειτα ζητάει και από τον πελάτη να *επικυρώσει την συμφωνία*, χωρίς βέβαια να τον κοιτάζει όταν αυτός υπογράφει. Ταυτόχρονα, του ζητάει να συμπληρώσει το ποσό της προκαταβολής (αν απαιτείται) και όχι να του υποδείξει ο ίδιος ποιο θα είναι αυτό.

Στο σημείο αυτό, αφού η συμφωνία επετεύχθη και αν όλα πήγαν όπως θα έπρεπε, ο πωλητής οφείλει να τηρήσει τις δεσμεύσεις του για να πετύχει το σημαντικότερο στόχο του: να ικανοποιήσει τον πελάτη του και να διατηρήσει καλές σχέσεις που θα οδηγήσουν σε μακροχρόνια συνεργασία.

## **2.9. Συμπεράσματα**

Για να υπάρξει μακροχρόνια και όχι πρόσκαιρη και τυχαία επιτυχία στις πωλήσεις, ο κάθε επίδοξος πωλητής πρέπει να προσέξει ορισμένα θέματα για ν' αποφύγει τα λάθη που κάνουν οι περισσότεροι.

Καταρχήν, ο πωλητής πρέπει να εκπαιδευτεί σωστά, ώστε να μην καταλήξει να προσποιείται και να εξαπατά τον πελάτη. Να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, και όχι το είδος της αυτοπεποίθησης – θράσος που προκύπτει λόγω αλαζονείας ή υποκρισίας. Γι' αυτό θα πρέπει να «μιλάει τη γλώσσα των πωλήσεων» και όχι να αποστηθίζει ατάκες.

Στόχος του κάθε πωλητή πρέπει να είναι να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με του πελάτες του, και να προσθέσει αξία στους υπάρχοντες. Με βάση αυτά θα πρέπει να καθορίσει την στρατηγική και τη συμπεριφορά του. Για να καταφέρει ο πωλητής να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη, αρχικά, πρέπει να τον *ακούσει, να τον ακούσει ουσιαστικά*. Ν' ακούσει τα προβλήματα και τις ανάγκες του, να τον κατανοήσει, έτσι ώστε να ξέρει τι προτάσεις να κάνει και τι λύσεις να

δώσει για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Είναι λάθος να ξεκινήσει πωλητής ένα μονόλογο για τα προϊόντα που προωθεί και τα χαρακτηριστικά τους και ο πελάτης να αναρωτιέται «Τι σχέση έχουν όλα αυτά με τις ανάγκες μου;». Έπειτα, θα πρέπει να δείξει στον πελάτη ότι έχει ασχοληθεί με το θέμα του, ότι έχει κάνει την σωστή προετοιμασία και ότι είναι επαγγελματίας, που επιμελείται κάθε του κίνηση.

Ο καλός και επιτυχημένος πωλητής δεν αντιμετωπίζει με προχειρότητα τις επαφές του αλλά και τα προβλήματα που μπορεί να έχει στην αποδοτικότητά του. Είναι πολύ βασικό να επιλέγει τους κατάλληλους υποψήφιους πελάτες. Έπειτα, πρέπει να προσπαθεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα στη ρίζα τους και όχι να θεραπεύσει τα συμπτώματα. Για παράδειγμα όταν το πρόβλημα είναι ότι οι υπάρχοντες πελάτες συστήνουν λίγο ή και καθόλου σε άλλους τον Χ πωλητή, αυτός πρέπει να προσπαθήσει να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες και να επιμελείται την πώληση σε όλη της τη διάρκεια. Η λαθεμένη αντιμετώπιση θα ήταν να ζητάει συνέχεια να τον συστήνουν σε άλλους.

Ο πωλητής πρέπει να ελέγχει τις παρορμητικές του αντιδράσεις, καθώς και λεγόμενά του. Δεν πρέπει ποτέ να λέει όσα γνωρίζει, αλλά ό,τι λέει πρέπει να το γνωρίζει καλά.

Οι πολλές ώρες εργασίας πολλές φορές θεωρούνται δείγμα επιτυχίας. Ωστόσο, η εμπειρία δείχνει ότι η ποιότητα έχει σημασία και όχι η ποσότητα. Οι πολλές ώρες εργασίας δημιουργούν πολλά προβλήματα στον κάθε άνθρωπο. Οι επιπτώσεις είναι φανερές και στην ψυχική και στην σωματική υγεία και στο τέλος εμφανίζονται επιπτώσεις και στην δουλειά, σαν φαύλος κύκλος.

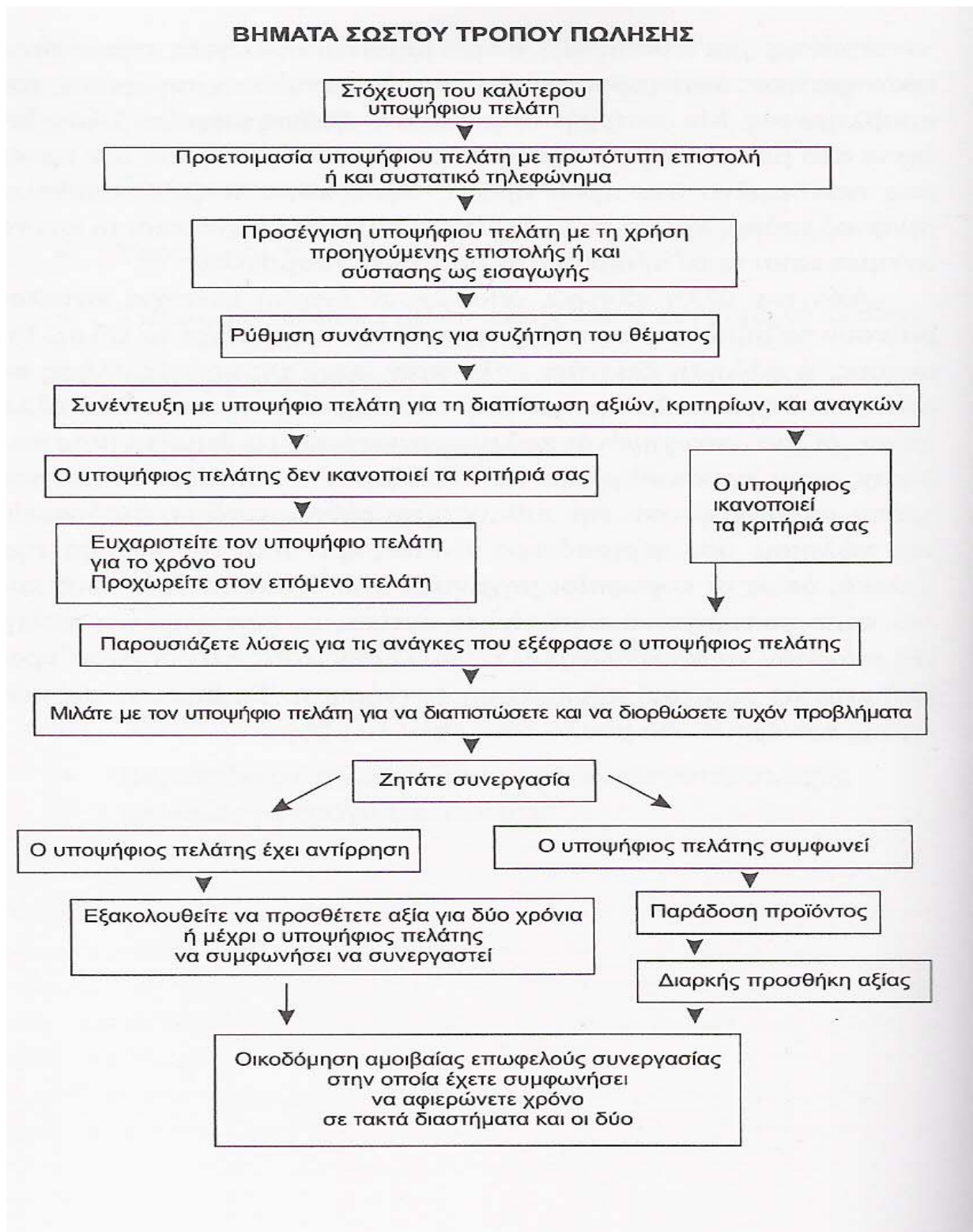
Οι πωλητές επίσης θα πρέπει να μην παραμένουν στάσιμοι. Θα πρέπει να βρουν τρόπους να μετράνε τις επιδόσεις τους και να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται και να εκπαιδεύονται. Άλλωστε θα πρέπει να αντιλαμβάνονται, να δέχονται και ανταποκρίνονται ικανά στις αλλαγές. Αλλάζουν οι πελάτες, αλλάζουν οι αξίες και οι ανάγκες τους, αλλάζει η αγορά αλλά και οι ίδιοι οι πωλητές. Η αποτελεσματικότητα στον χειρισμό των αλλαγών αναδεικνύει και του επιτυχημένου πωλητές.

Τέλος, ο κάθε πωλητής μπορεί να μάθει πολλά και από την ιδιότητα του ως καταναλωτής. Ξέρει πως θέλει να τον αντιμετωπίσουν και μπορεί να διακρίνει πότε και γιατί έμεινε ευχαριστημένος από κάποιον άλλο πωλητή. Μπορεί να



αποτελεί κλισέ η φράση «μην κάνεις στους άλλους ότι δεν θέλεις να σου κάνουν», ωστόσο η χρησιμότητά της είναι αναμφίβολη.

Στο ακόλουθο σχεδιάγραμμα από το βιβλίο του *Todd Duncan*, *Αποτυγχάνοντας στις πωλήσεις*, φαίνεται ολοκληρωμένα η διαδικασία και τα σωστά βήματα της επιτυχημένης πώλησης.



## Παρατηρήσεις

Οι διαπραγματεύσεις είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας των πωλήσεων. Η μελέτη που πραγματοποιήσαμε είναι χρήσιμη για κάθε πωλητή που έχει να διαπραγματευτεί καθημερινά με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους. Ωστόσο, για να φτάσει ο πωλητής στο σημείο να ξεκινήσει διαπραγματεύσεις και να χειριστεί αντιρρήσεις έχει να περάσει και από άλλα στάδια, όπως της επιλογής του υποψήφιου πελάτη, την πραγματοποίηση συνάντησης και την προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη, τόσο στον ίδιο όσο και στο προϊόν. Ο διαπραγματευτής γνωρίζει από την αρχή ότι είναι σε διαδικασία διαπραγμάτευσης, γνωρίζει εκ των προτέρων ότι υπάρχει ενδιαφέρον και από τις δύο πλευρές και προσπαθεί ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή συμφωνία.

Βέβαια, ο πωλητής δεν αντιμετωπίζει μόνο υποψήφιους πελάτες, αλλά και παλαιότερους, οι οποίοι μπορεί είτε να αντιμετωπίζουν προβλήματα, είτε να θέλουν επαναδιαπραγμάτευση της συμφωνίας, είτε πωλητής να θέλει επαναδιαπραγμάτευση για την τοποθέτηση και άλλων προϊόντων. Η μελέτη λοιπόν των διαπραγματεύσεων τον καθιστά περισσότερο προετοιμασμένο για πολλές καταστάσεις και εισέρχεται σε διαφορετικό τρόπο σκέψης και για τις υπόλοιπες διαδικασίες.

Το κλειδί για κάθε συνάντηση και αυτό που μας μένει πιο έντονα από όλη αυτή τη μελέτη είναι η *προετοιμασία* για τη συνάντηση - διαπραγμάτευση. Ο διαπραγματευτής ή πωλητής πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα, όπως είδαμε, για να αντιμετωπίσει τους ομολόγους του ή τους πελάτες αντίστοιχα. Πρέπει να μελετήσει ότι αφορά στην απέναντι πλευρά, να μελετήσει τις προτάσεις του, τους στόχους του, τις εναλλακτικές του, τη στρατηγική του, τη συμπεριφορά και την εμφάνισή του. Η σωστή και επιμελημένη προετοιμασία είναι σαφώς ένα βήμα προς την επιτυχία.

Στόχος του επιτυχημένου πωλητή είναι ή τουλάχιστον πρέπει να είναι η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και μακροχρόνιας συνεργασίας με τον πελάτη που ως αποτέλεσμα θα έχει την πώληση και το αμοιβαίο όφελος. Ο διαπραγματευτής έχει κυρίως να αντιμετωπίσει τους αντικειμενικούς του στόχους. Σίγουρα όμως επιδιώκει και την οικοδόμηση ή τη διατήρηση καλών επαγγελματικών σχέσεων. Ανάλογα με το στυλ του που έχει ο κάθε

διαπραγματευτής ο παραπάνω στόχος γίνεται περισσότερο ή λιγότερο σημαντικός.

Αντιλαμβανόμαστε, βέβαια, ότι ο διαπραγματευτής μπορεί να βρεθεί και σε μειονεκτική αλλά και σε πλεονεκτική - θέση ισχύος, ανάλογα με την εταιρία που εκπροσωπεί και την εταιρία που έχει απέναντί του. Οπότε η συμπεριφορά του και η στρατηγική του αλλάζει. Ο πωλητής από την άλλη είναι αυτός που πάντα προσπαθεί να πείσει τον πελάτη, να τον κερδίσει. Ωστόσο, όταν μιλάμε για εταιρίες – κολοσσούς π.χ.Coca Cola, ο πωλητής είναι σε θέση ισχύος και η στρατηγική σε τέτοιες περιπτώσεις καθορίζεται ανάλογα.

Σημασία και στις δύο διαδικασίες, όπως είδαμε, έχει η μελέτη και η κατανόηση της *γλώσσας του σώματος*. Μπορεί να δώσει πληροφορίες, εξαιρετικά χρήσιμες που θα διαμορφώσουν κατάλληλα την συμπεριφορά και την στρατηγική του πωλητή ή του διαπραγματευτή. Η μελέτη της βοηθάει τον πωλητή ή τον διαπραγματευτή να ελέγξει όσο το δυνατόν περισσότερο και τη δική του γλώσσα του σώματος για να μην προδοθεί και ο ίδιος.

Οι διαπραγματεύσεις και οι πωλήσεις είναι διαδικασίες που γίνονται καθημερινά, η επιτυχία τους όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα, την μελέτη και προετοιμασία τη κάθε περίπτωσης, της συνεχούς εκπαίδευσης και φυσικά της εμπειρίας.

## **Παράρτημα**

Η ανάλυση της θέσης εργασίας, όπως για παράδειγμα αυτή του πωλητή, περιέχει την ανάλυση του περιεχομένου της θέσης, τα καθήκοντα του πωλητή, την περιγραφή και τη φύση της δουλειάς, καθώς και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος πωλητής. Είναι λογικό πως ανάλογα με τις απαιτήσεις της δουλειάς, διαμορφώνονται και οι απαιτήσεις στα προσόντα του υποψηφίου. Γι' αυτό και είναι λογικό ότι με όσο περισσότερη σαφήνεια καθοριστεί η περιγραφή της θέσης εργασίας, τόσο καλύτερα μπορούν να καθοριστούν τα απαραίτητα προσόντα των υποψηφίων και κατά συνέπεια να γίνει ευκολότερη και αποδοτικότερη η επιλογή του προσωπικού.

Στη συνέχεια ακολουθούν δύο αναλύσεις θέσεων, ενός πωλητή και ενός διευθυντή πωλήσεων μια εταιρίας. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» του Δ.Π.Μ.Σ. Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Μακεδονίας από τη Γεωργιτζίκη Μαρία.

## **Τίτλος θέσης : Υπεύθυνος Πωλήσεων (λιανικής)**

Τμήμα : Τμήμα Πωλήσεων Β. Ελλάδος

Εταιρία : Φωτόνι Α.Ε.Ε. (εισαγωγική ζαχαρωδών προϊόντων)

Ημ/νία : 03/04/2006

Προϊστάμενος : Διευθυντής Πωλήσεων Β. Ελλάδος

### Περίληψη θέσης

Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων έχει ως πεδίο δράσης καταστήματα λιανικής συγκεκριμένων νομών της Β. Ελλάδος. Δουλεύει υπό την καθοδήγηση και σε συνεννόηση με τον Διευθυντή Πωλήσεων. **Επισκέπτεται** τους νομούς, **παίρνει παραγγελίες, εισπράττει, προωθεί** καινούρια προϊόντα, **διατηρεί** καλές σχέσεις με τους πελάτες και αντιμετωπίζει συγκεκριμένους **στόχους και υποχρεώσεις** προς την επιχείρηση.

### Ανάλυση καθηκόντων

Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων :

1. Επισκέπτεται τα λιανικά καταστήματα (super markets, ζαχαροπλαστεία) στους νομούς Τρικάλων, Γρεβενών, Κοζάνης, Καστοριάς, Φλώρινας, Κατερίνης, Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Λήμνου κάθε 20 ημέρες.
2. Παίρνει παραγγελίες από τους πελάτες με τη χρήση palmtop, ελέγχει τα αποθέματα των αποθηκών, ρυθμίζει τα ράφια και διαπραγματεύεται παραγγελίες όταν υπάρχουν συγκεκριμένες προσφορές από την εταιρία.
3. Εισπράττει τα υπόλοιπα των λογαριασμών των πελατών.
4. Διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες. Οι πελάτες γνωρίζουν μόνο τον συγκεκριμένο πωλητή και απευθύνονται σ' αυτόν για κάθε τους πρόβλημα ή παράπονο, τα οποία λύνονται σε συνεννόηση με τον Διευθυντή.
5. Στόχος του είναι να εξασφαλίζει πλήρες μίγμα προϊόντος σε κάθε κατάσταση ώστε να μην λείπουν κωδικοί, να προωθεί καινούρια προϊόντα και να βρίσκει καινούρια σημεία πώλησης.
6. Οι υποχρεώσεις του ως προς την εταιρία συνοψίζονται στο να παραδίδει τα χρήματα που εισπράττει και τις επιστροφές των εμπορευμάτων, να δίνει τα τιμολόγια των εξόδων των ταξιδιών του καθώς και μηνιαία αναφορά. Τέλος, πρέπει να παρευρίσκεται στα εβδομαδιαία meetings.

#### Η αξιολόγηση του γίνεται:

1. Με βάση τις πωλήσεις που επιτυγχάνει. Θα πρέπει να εξασφαλίζει τους στόχους που θέτει η εταιρία για το ύψος των πωλήσεων κάθε μήνα.
2. Με βάση τις σχέσεις που διατηρεί με τους πελάτες.

#### Απαιτούμενα προσόντα

1. Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
2. Εμπειρία τουλάχιστον 2 ετών σε ανάλογη θέση.
3. Δίπλωμα αυτοκινήτου.
4. Γνώση αγγλικής γλώσσας.
5. Καλή χρήση Η/Υ.
6. Ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες.
7. Εμπειρία στην επίτευξη στόχων.
8. Υπευθυνότητα, φερεγγυότητα.

#### Συνθήκες εργασίας

1. Το ωράριο είναι μεταξύ 7:30-15:30, πέντε ημέρες την εβδομάδα. Είναι συνέχεια εκτός γραφείου, γι' αυτό και η εταιρία παραχωρεί αυτοκίνητο και κινητό τηλέφωνο, αναλαμβάνοντας όλα τα έξοδα.
2. Η συνολική μηνιαία αμοιβή αποτελείται από α) ένα σταθερό μισθό, β) bonus στο σύνολο των πωλήσεων, γ) bonus ανά κωδικό προϊόντος και δ) ποσοστά επί των πωλήσεων στα καινούρια σημεία πώλησης που θα εξασφαλίσει.
3. Η άδεια είναι 22 ημέρες τον χρόνο.
4. Γίνονται συνέχεια σεμινάρια.
5. Πιθανότητα για προαγωγή υπάρχει στην περίπτωση που δημιουργηθεί θέση προϊσταμένου λιανικών πωλήσεων Β. Ελλάδος.
6. Υπάρχει άμεση συνεργασία με το Διευθυντή Πωλήσεων Β. Ελλάδος και τη γραμματεία.

## **Τίτλος θέσης : Διευθυντής Πωλήσεων Β. Ελλάδος**

Τμήμα : Τμήμα Πωλήσεων Β. Ελλάδος

Εταιρία : Φωτόνι Α.Ε.Ε. (εισαγωγική ζαχαρωδών προϊόντων)

Ημ/νία : 03/04/2006

Προϊστάμενος : Εμπορικός Διευθυντής

### Περίληψη θέσης

Ο Διευθυντής Πωλήσεων είναι **υπεύθυνος** για όλο το προσωπικό και για όλες τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρο στο υποκατάστημα της εταιρίας στην Θεσσαλονίκη. **Ελέγχει** και **οργανώνει** κάθε λειτουργία του υποκαταστήματος σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας. Λογοδοτεί στον Εμπορικό Διευθυντή και στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

### Ανάλυση καθηκόντων

Ο Διευθυντής Πωλήσεων :

1. Είναι υπεύθυνος για όλο το προσωπικό, δηλαδή τους 6 πωλητές, την γραμματεία και το προσωπικό της αποθήκης. Αντιμετωπίζει όλες τις υποθέσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν στο υποκατάστημα.
2. Ελέγχει και οργανώνει τις παραγγελίες.
3. Ελέγχει την δουλειά και την απόδοση των πωλητών.
4. Διοργανώνει όλα τα meetings, συμβουλευεί και κατευθύνει τους πωλητές.
5. Επιλέγει το προσωπικό, απολύει, προτείνει αυξήσεις και είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευσή τους.
6. Κλείνει συμφωνίες με τις μεγάλες αλυσίδες της Β. Ελλάδος.
7. Μεταφέρει όλα τα θέματα ή προβλήματα που προκύπτουν στον Εμπορικό Διευθυντή ή στον Διευθύνοντα Σύμβουλο στο κεντρικό κατάστημα των Αθηνών.

### Η αξιολόγησή του γίνεται :

1. με βάση την συνολική απόδοση του υποκαταστήματος. Θα πρέπει να εξασφαλίζει το στόχο των πωλήσεων που έχει θέσει η εταιρία, τη σωστή λειτουργία του υποκαταστήματος καθώς και τη σωστή επιλογή του προσωπικού.
2. με βάση τις συμφωνίες που κλείνει με τις αλυσίδες των καταστημάτων καθώς και με τις προβλέψεις πωλήσεων που κάνει για κάθε μήνα.
3. με τις σχέσεις που διατηρεί με τους πελάτες, ώστε να μην μεταφέρονται παράπονα στα κεντρικά των Αθηνών.

### Απαιτούμενα προσόντα

1. Πτυχιούχος οικονομικής κατεύθυνσης Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.
2. Εμπειρία τουλάχιστον 3 ετών σε ανάλογη θέση.
3. Δίπλωμα αυτοκινήτου.
4. Γνώση αγγλικής γλώσσας.
5. Καλή χρήση Η/Υ.
6. Ανεπτυγμένες επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές ικανότητες.
7. Εμπειρία στην επίτευξη στόχων.
8. Υπευθυνότητα.
9. Ηγετικά προσόντα.

### Συνθήκες εργασίας

1. Το ωράριο είναι 7:30-15:30. Η έδρα του υποκαταστήματος είναι στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης.
2. Η συνολική μηνιαία αμοιβή αποτελείται από α) ένα σταθερό μισθό, β) bonus στο σύνολο των πωλήσεων του
3. Η άδεια είναι 22 ημέρες τον χρόνο.
4. Γίνονται συνέχεια σεμινάρια που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
5. Πιθανότητα για προαγωγή υπάρχει μόνο σε θέση στην Αθήνα, π.χ. θέση εμπορικού διευθυντή.
6. Υπάρχει άμεση συνεργασία με τον Εμπορικό Διευθυντή, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, το τμήμα μάρκετινγκ, το λογιστήριο και με όλο το προσωπικό του υποκαταστήματος.



Το παρακάτω απόσπασμα από το βιβλίο των Still R., Cundiff E., Govoni N., 1988 *Sales Management, Decisions, Strategies & Cases*, 5<sup>η</sup> Έκδοση, U.S.A. : Prentice – Hall International Editions, περιγράφει την διαδικασία του καθορισμού της σωστής περιγραφής της θέσης καθώς και των απαιτήσεων.

### **Sales Job Description**

The key output of sales job analysis is the job description. A sales job description is an organized factual statement covering (1) the reporting relationship particular job to other jobs, (2) the job objectives, (3) duties and responsibilities and (4) job performance criteria. A sales job description tells to whom the sales jobholder reports, what has to be done, how it is done, and why and, in addition describes the standards against which performance is measured.

Procedures for sales job analysis and preparation of written job descriptions vary from company to company, but four main steps are identifiable in procedures used in well-managed companies: (1) assembly of factual information about job, (2) analysis of the information, (3) writing of the job description, and (4) as required, repeat the process. A suggested procedure is:

#### 1. Assemble factual information about the job:

1.1. Clarify reporting relationships by questioning salespersons and those to whom they report.

1.2. Prepare a questionnaire for sales personnel, asking them to list the job objectives, together with the major duties and what is involved in performing them, in doing the job effectively.

1.3. Prior to the receipt of the completed questionnaires, have sales executives and other executives interested in sales activities write down their conceptions of the salesperson's job objectives, the salesperson's responsibilities, and the duties they feel the salesperson should and should not perform.

1.4. Survey customers to find out what they believe should and should not be the functions of a company salesperson.

#### 2. Analyze the information gathered:

2.1. Tabulate the information received.

2.2. Reconcile differences revealed by the three viewpoints, write a concise statement of job objectives, and prepare a detailed list of duties that sales personnel are to perform.

2.3. Classify the duties into major responsibility groupings, such as sales, service, territory management, sales promotion, executive and goodwill duties.

3. Write the job description:
  - 3.1. Put the reporting relationships in writing.
  - 3.2. Add the concise statement of job objectives.
  - 3.3. Insert the detailed information on duties and responsibilities.
  - 3.4. Develop a written statement of job performance measures.
4. As required, repeat the first three steps when changes in markets, customers' requirements, products, competition, the economic climate, and so forth require a review of job objectives, job duties and responsibilities, and / or performance measures.

An alternative approach to developing the "job duties and responsibilities" section of the job description is to use a checklist of activities and subactivities generally accepted as comprising salespersons' jobs. One checklist, originally put together for the U.S. Small Business Administration, is shown in the following Figure 1. This approach is helpful in preparing tentative descriptions of newly created sales jobs.

### **Preparation of Sales Job Specifications**

Preparing a complete and accurate sales job description is simple compared to preparing a complete and accurate sales job specification. The "duties and responsibilities" portion of the job description is focused upon to determine the qualifications that an individual needs to perform the job satisfactorily. This set of qualifications is called the "job specifications." If the job description states, for instance, that the salesperson is to train dealers' sales personnel, then the salesperson must be qualified to conduct such training. What will the salesperson have to know about the products, their uses, and the dealer's customers? About dealers' operating methods and problems? About training methods? Will this require the salesperson to have a certain kind of education and/or special experience? Similar sets of questions must be answered about each of the duties and responsibilities in the job description.

There are differences among the qualifications that a new addition to the sales force may bring to the job, those that an individual may acquire through training and those that a person gains through field selling experience. Sales management decides which qualifications all new recruits should possess, and which should be provided through training. A company specifying somewhat higher entrance qualifications than another can expect, other things being equal, that its training program will have to accomplish less. But the first company is likely to encounter greater difficulty in finding as many recruits as the second company. A trade-off is made between recruiting persons with many qualifications, which reduces the need for training, and recruiting persons with few qualifications, which increases the need for training,

It is generally considered desirable for sales job specifications to set forth the required personality characteristics. These the salesperson must bring to the job, since sales training programs are not effective instruments for personality development. All sales personnel need certain traits: empathy and the ability to get along well with others, integrity and character and maturity, in terms of a sensible self-perspective. Motivation is important-some sales jobs require their holders to be routine order takers only, but others serve as proving grounds for future managers. There is an optimum level of motivation for each job. If new salespersons are too strongly motivated, they may not be content for long with a routine job or one lacking in advancement opportunities.

Job specifications may stipulate minimum requirements with respect to education and product or technical knowledge, but legally so only if the company can prove that these requirements are significantly related to job performance. The importance of these requirements varies widely. Some selling jobs demand the detailed technical training offered only by colleges of engineering; others require only average ability to read, write, and do simple arithmetic; and there are all gradations in between. Graduation from an educational institution is tangible evidence that the job candidate has a certain level of ability. If a specified amount of formal education is set as an absolute minimum requirement, however, some otherwise qualified applicants are eliminated from consideration. Setting a specified amount of formal education as an absolute minimum requirement is dangerous on legal grounds-EEOC guidelines specify that the employer must prove that this requirement is significantly related to successful job performance and does not result in discrimination on the basis of race, colour, religion, sex, age, or national origin.

Job specifications provide recruiters with a device for the conservation of time and energy-the set of minimum requirements to use in weeding out unqualified applicants. This usually takes the form of a list of negative factors, the presence of any of which automatically disqualifies an applicant. A set of minimum requirements, or preliminary screening standards, should be prepared only after a company analyzes its dismissals and should reflect the main reasons why a company's sales personnel fail. Companies must be prepared to prove that each minimum requirement is significantly related to successful job performance and does not result in discrimination on the basis of race, colour, religion, sex, age, or national origin.

Because of difficulties met in developing a fully objective and accurate set of job qualifications for sales jobs, many companies do not formalize sales job specifications. Instead, sales executives and others interviewing prospective employees are provided with written sales job descriptions. Each interviewer has a set of desired qualifications (that is, a job specification) in his or her mind. Instead of a single set of qualifications (a

standard specification) for the sales job, there are as many as there are users of the written job description.

Figure 1

**Checklist for. Compiling "Duties and Responsibilities  
Section of a Sales Job Description**

Sales:

- Make regular calls.
- Sell the line; demonstrate.
- Handle questions and objections.
- Check stock; discover possible product uses. Interpret sales points of the line to the customer.
- Estimate customer's potential needs.
- Emphasize quality.
- Explain company policy on price, delivery, and credit. Get the order.

Service:

- Install the product or display.
- Report product weaknesses, complaints
- Handle adjustments, returns, and allowances.
- Handle requests for credit.
- Handle special orders.
- Establish priorities, if any.
- Analyze local conditions for customers.

Territory management:

- Arrange route for best coverage.
- Balance effort with customer against the potential volume.
- Maintain sales portfolios, samples, kits, and so forth.

Sales Promotion:

- Develop new prospects and accounts.
- Distribute home office literature, catalogues, and the like.
- Make calls with customer's salespeople.
- Train personnel of wholesalers, jobbers, and so on
- Present survey reports, layouts, and proposals.

Executive:

- Each night make a daily work plan for the next day.
- Organize field activity for minimum travel and maximum calls.
- Prepare and submit special reports on trends, competition.
- Prepare and submit statistical data requested by home office.
- Investigate lost sales and reason for loss.
- Prepare reports on developments, trends, new objectives met, and on meeting objections.
- Attend sales meetings.
- Build a prospect list.
- Collect overdue accounts; Report on faulty accounts
- Collect credit information

Goodwill:

- Counsel customers on their problems
  - Maintain loyalty and respect for the company
- Attend local sales meetings held by customer

## **Βιβλιογραφία**

### ➤ **Βιβλία**

1. D. Patrick Georges - Ευθυμιάδου Αλεξάνδρα Γ. - Τσίτος Δημήτρης Κ. 1997, *Τέχνη και Τεχνική των Διαπραγματεύσεων*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα
2. Lewicki Roy, Saunders David, Minton John, 2004, *Η φύση των διαπραγματεύσεων (Πρωτότυπος τίτλος : Essentials of negotiation)*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
3. Σαλακιούζ Τζεσουολντ Γ.2002, *Κλείνοντας διεθνείς διαπραγματεύσεις (Πρωτότυπος τίτλος: Making global Sales)*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
4. Thompson Leigh L., 2001, *The mind and the heart of the negotiator* , 2<sup>nd</sup> edition, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice - Hall Inc.
5. Κριτωτάκης Γιάννης, 2003 *,Νικητές- οι πωλητές που αγαπούν οι πελάτες,* 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Σχήμα και Χρώμα
6. Μαουρούλας Ν. 1997, *Ψυχολογία Πωλήσεων*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Α. Σταμούλης
7. Λαζάρης Χρήστος Χ. 2006, *Τεχνικές Πωλήσεων και επικοινωνίας - 151 εργαλεία αποτελεσματικότητας*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Προπομπός
8. Duncan Todd M. 2005, *Αποτυγχάνοντας στις πωλήσεις – Τα 10 μοιραία λάθη των πωλητών και πώς να τα αποφεύγετε (Πρωτότυπος τίτλος: Killing the sales)*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
9. Μούγκας Ευθύμης Δ. 1994, *Οι αντιρρήσεις στις πωλήσεις*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΧΕΝΙΟΣ Εκπαίδευση
- 10.Κέντρο παραγωγικότητας The Million Dollar Round Table 2003, *Δοκιμασμένες τεχνικές δέσμευσης της πώλησης*, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Morax
11. Pease Allan & Barbara, 2004, *Το απόλυτο βιβλίο για την γλώσσα του σώματος (Πρωτότυπος τίτλος: The Definitive Book of Body Language)*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ
12. Still R., Cundiff E., Govoni N., 1988 *Sales Management, Decisions, Strategies & Cases*, 5<sup>η</sup> Έκδοση, U.S.A. : Prentice - Hall International Editions

13. French Wendell L. 2003, *Human Resources Management*, 5<sup>th</sup> edition, U.S.A. Boston : Houghton Mifflin Company.

➤ **Άρθρα**

1. Vuorela Taina, 2005, How does a sales team reach goals in intercultural business negotiations; A case study, *English for specific purposes*, v 24, p.65-92
2. Skylogiannis T., Antoniou G., Bassiliades Nick, Governatori G., Bikakis A., 2007, Dr - Negotiate : A system for automated agent negotiation with defeasible logic-based strategies, *Data and knowledge engineering*, v.63, p.362-380
3. Fang T., Fridh C., Schultzberg S., 2004, Why did the Telia-Telenor merger fail?, *International Business Review*, v. 13, p. 573-594
4. Planken B., 2005, Managing rapport in lingua franca sales negotiations : A comparison of professional and aspiring negotiators, *English for specific purposes*, v. 24, p.381-400
5. Subramanian G., 2005, Takeover defences and Bargaining power, *Journal of applied corporate finance*, v.117 (4), p. 85-96

➤ **Σημειώσεις**

Σημειώσεις του Αναπληρωτή καθηγητή κ. Σουμπενιώτη Δ. από το μάθημα «Στρατηγική Διοίκηση» του Δ.Π.Μ.Σ. Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Μακεδονίας