ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MBA**»

ΜΕΡΙΚΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΕΝΟΣ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΜΕ ΕΝΑΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Ονοματεπώνυμο: Μάριος Αναϊπάκος, Α.Μ.: 1502

Επιβλέπων καθηγητής: κος Ηλίας Καπουτσής

Αθήνα, Νοέμβριος 2017

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Διατμηματικού ΠΜΣ Μερικής Φοίτησης των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA (Master in Business Administration) έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο»

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καπουτσή Ηλία, για την καθοδήγηση, όπως επίσης την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, δεν μπορώ να μην αναφερθώ στη γυναίκα μου που ήταν δίπλα μου από την έναρξη αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος και δη της συγγραφής αυτής της διπλωματικής εργασίας, που πραγματοποιήθηκε παράλληλα με την οργάνωση του γάμου μας.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα 7
Εισαγωγή 9
Κεφάλαιο 1ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπιση 13
1.1 Αλληλεξάρτηση 15
1.2 Διαπραγματεύσεις αγοραστή - προμηθευτή 16
1.2.1 Καθορισμός των διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή 17
1.2.2 Διαδικασία διαπραγμάτευσης αγοραστή - προμηθευτή 20
1.3 Στρατηγικές διαπραγμάτευσης 24
1.3.1 Συνεργατική στρατηγική διαπραγμάτευσης 25
1.3.2 Ανταγωνιστική στρατηγική διαπραγμάτευσης 25
1.4 Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης 28
1.4.1 Οικονομικά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης 29
1.4.2 Ψυχολογικά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης 30
1.4.3 Σχεσιακά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης 32
1.4.4 Μεταβλητές Σχεσιακών αποτελεσμάτων διαπραγμάτευσης 35
Κεφάλαιο 2ο Μεθοδολογία Έρευνας 39
2.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο 41
2.2 Σχεδιασμός και Μέθοδος έρευνας 45
2.2.1 Συλλογή δεδομένων 45
2.2.2 Ερωτηματολόγιο της εργασίας 48
Μέρος Α – Γενικά στοιχεία 49
Μέρος Β – Διαπραγματευτική τακτική 49
Μέρος Γ – Αίσθηση δύναμης στη διαπραγμάτευση 51
Κεφάλαιο 3ο Ανάλυση Απαντήσεων Ερωτηματολογίου 53
3.1 Αξιοπιστία 53
3.2 Στοιχεία δείγματος 53
3.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση 54
3.3.1 Μέρος πρώτο του ερωτηματολογίου – Διαπραγματευτική τακτική 54
3.3.2 Δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου - Αίσθηση δύναμης στη διαπραγμάτευση 60
3.4 Επαγωγική στατιστική ανάλυση 62

3.4.1 Έλεγχος συσχετίσεων 62
3.4.2 Μελέτη διακύμανσης 70
Κεφάλαιο 4^{ο} – Συζήτηση - Συμπεράσματα 73
Βιβλιογραφία 75

Εισαγωγή

Η διαπραγμάτευση αποτελεί μέρος της καθημερινής ζωής. Οι άνθρωποι πλέον απαιτείται να διαπραγματεύονται όλη την ώρα σχεδόν σε κάθε έκφανση της ζωής και δραστηριότητας τους, όπως για παράδειγμα στην εργασία για την αύξηση του μισθού, στις επιχειρήσεις για να συνάψουν σύμβαση ή ακόμα και ως πελάτες προσπαθώντας να επιτύχουν καλύτερη ποιότητα προϊόντος (είτε είναι φυσικό προϊόν είτε υπηρεσία) κ.λπ. Οι αποτελεσματικές διαπραγματευτικές δεξιότητες αποτελούν το βασικό μέσο για να επιτύχουν ό, τι θέλουν οι άνθρωποι. Είναι ένας τύπος επικοινωνίας που μας επιτρέπει να φτάσουμε σε μια συμφωνία στις καταστάσεις όπου οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ή και τις ίδιες απόψεις. Η διαδικασία των διαπραγματεύσεων προηγείται σχεδόν κάθε σημαντικής απόφασης και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ανθρώπινες δραστηριότητες.

Στις επιχειρήσεις, η διαπραγμάτευση αποτελεί βασική δραστηριότητα στελεχών, συμβούλων, πωλητών, χρηματιστών, διαχειριστών, δικηγόρων και όλων των ατόμων που εμπλέκονται στον επιχειρηματικό τομέα. Στον σημερινό κόσμο, οι επιχειρήσεις ελέγχουν σχεδόν τα πάντα και όλα τα στοιχεία, περιλαμβανομένης της διαπραγμάτευσης, αποτελούν κύρια θέματα μεταξύ των διαχειριστών. Πρόσφατα, οι επιχειρήσεις έχουν γίνει πολύ πιο κερδοφόρες και η διαπραγμάτευση είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί ένα τέτοιο θετικό κέρδος. Εάν ένα στέλεχος γνωρίζει και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις διαπραγματευτικές στρατηγικές όπως επίσης και τις τακτικές, αυξάνει τις προοπτικές κερδοφορίας. Παρόμοια στοιχεία διαφαίνονται και όσον αφορά στις σχέσεις κρατών και τη διπλωματία.

Στον συνεχώς αναδιαμορφωμένο κόσμο των επιχειρήσεων, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η διαπραγμάτευση αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία ή όχι και την μακροβιότητα μιας επιχείρησης. Δεδομένης της πλέον παγκόσμιας οικονομίας κλίμακας, πολλές επιχειρήσεις έχουν πλέον επιλογές όσον αφορά στους προμηθευτές τους, στοιχείο που αυξάνει τον ανταγωνισμό τόσο μεταξύ των προμηθευτών όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων – πελατών αυτών. Σε αυτή τη σχέση, η διαπραγματευτική τακτική μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο λίθο της επιτυχίας. Μια σωστή τακτική μπορεί να οδηγήσει σε προμήθεια υλικών\εξοπλισμού\υπηρεσιών από το προμηθευτή με υψηλή ποιότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε συμφέρουσα τιμή. Μια

λανθασμένη τακτική, μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή ποιότητα των αποκτηθέντων προϊόντων\ υπηρεσιών σε ασύμφορη τιμή.

Η παρούσα εργασία εμβαθύνει και εξετάζει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη στη διαπραγμάτευση με ένα προμηθευτή. Η διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να εννοηθεί ως η δυνατότητα του κάθε μέρους που διαπραγματεύεται να οδηγήσει το αποτέλεσμα αυτής προς την πιο συμφέρουσα ως προς αυτό έκβαση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει συνεπώς η εργασία είναι:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη στη διαπραγμάτευση με ένα προμηθευτή και,
- Πώς αυτοί μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα κατά την διαπραγμάτευση όσον αφορά στις τακτικές διαπραγμάτευσης
- Ποια είναι η καλύτερη στρατηγική διαπραγμάτευσης με δεδομένη την κατάσταση κάθε πλευράς (πελάτη – προμηθευτή), όπως αυτή ορίζεται από τους ισχύοντες παράγοντες. Ουσιαστικά, πως μπορεί να επιλεγεί η κατάλληλη τακτική διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις δυνάμεις\ αδυναμίες του κάθε μέρους;

Η ανάλυση των παραπάνω ερωτημάτων και η τελική τους απάντηση αποδίδει το τελικό στόχο της εργασίας που είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που διαμορφώνουν τη διαπραγματευτική ισχύ καθώς και ο τρόπος ενσωμάτωσης τους στις στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Παρόλο που η παρούσα εργασία εστιάζει στην σχέση πελάτη – προμηθευτή, το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί πιο γενικευμένο. Ένα μέρος των παραγόντων που επισημαίνονται είναι κοινοί σε διάφορες σχέσεις διαπραγμάτευσης, εκτός αυτής που εστιάζει η εργασία, ενώ οι διαπραγματευτικές τακτικές λίγο ή πολύ είναι κοινές ανεξαρτήτως του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης. Συνεπώς, παρόλο που τα αποτελέσματα της εργασίας εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν και να αξιοποιηθούν και σε άλλα πεδία.

Έως τώρα, όπως θα γίνει εμφανές και από την σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί, το συγκεκριμένο πεδίο δεν έχει αποτελέσει σημείο εστίασης στην έρευνα στο πεδίο

της διαπραγμάτευσης. Αυτό γιατί οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν κυρίως στις τεχνικές και στρατηγικές της διαπραγμάτευσης και όχι τόσο στους παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική ισχύ των εμπλεκόμενων μερών, ενώ όπου γίνεται αυτό, γίνεται ώστε να αποδοθούν ή να σχεδιαστούν καλύτερα οι διαπραγματευτικές στρατηγικές. Η συνεισφορά αυτής της εργασίας είναι η εμβάθυνση στους παράγοντες, παρά στις στρατηγικές διαπραγμάτευσης μεταξύ πελάτη – προμηθευτή.

Η ίδια η διαπραγμάτευση εισάγεται ως ένα πρώτο μέρος της θεωρίας. Η κατανομή των μορφών διαπραγμάτευσης, των τύπων και των φάσεων παρουσιάζεται επίσης στην πρώτη ενότητα της εργασίας. Επιχειρείται μια εστίαση επίσης στους αναφερόμενους παράγοντες ή τα κλειδιά της διαπραγματευτικής δύναμης στην σχετική βιβλιογραφία. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση περιλαμβάνει όλα τα αναφερόμενα στην βιβλιογραφία πεδία, και δεν εστιάζει αρχικά στο αναφερόμενο στην εργασία. Το θεωρητικό μέρος καταλήγει σε μια σειρά από συμπεράσματα, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη, κατηγοριοποίηση τους σε σχέση με το πρόσημο (θετική, αρνητική επίδραση στην διαπραγματευτική δύναμη) και κατηγοριοποίηση σε σχέση με το είδος της διαπραγμάτευσης και το πεδίο.
- Τακτικές και στρατηγικές διαπραγμάτευσης, περιγραφή αυτών καθώς και αναγνώριση των θετικών και αρνητικών τους στοιχείων όπως αναγράφονται στην βιβλιογραφία.
- Συσχέτιση παραγόντων και τακτικών. Η συσχέτιση αυτή πραγματοποιείται για την αναγνώριση του κενού, ή των ελλείψεων στην βιβλιογραφία που η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει.

Το πρακτικό μέρος της εργασία επικεντρώνεται στην έρευνα μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στον επιχειρηματικό τομέα, οι οποίοι υποχρεούνται να διαπραγματεύονται καθημερινά τόσο σαν πελάτες όσο και σαν προμηθευτές. Με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου επιχειρείται η «αναγνώριση» των κατά την άποψη των συμμετεχόντων των παραγόντων που δρουν είτε θετικά είτε και αρνητικά σε μια διαπραγμάτευση. Η διεξαγωγή της έρευνας και στις δύο κατευθύνσεις του εξεταζόμενου πεδίου, δηλαδή τόσο σε πελάτες όσο και σε προμηθευτές, αποδίδει μια καλύτερη και πιο ισορροπημένη δεξαμενή στοιχείων για ανάλυση ενώ παράλληλα αυξάνει την αξιοπιστία των στοιχείων που συγκεντρώνονται όσο και των

συμπερασμάτων που προκύπτουν από την επεξεργασία αυτών. Η ανάλυση αναδεικνύει τις αναφερόμενες από τους συμμετέχοντες δυνάμεις\ αδυναμίες κάθε πλευράς. Η έρευνα επικεντρώνεται επίσης στη σημασία και την αποτελεσματικότητα των διαπραγματευτικών στρατηγικών και τακτικών που ανακαλύφθηκαν στο θεωρητικό μέρος. Η ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων όσον αφορά στις στρατηγικές επιδιώκει να αναγνωρίσει από τη μια τις κυριότερες στρατηγικές διαπραγμάτευσης που χρησιμοποιούνται στο εξεταζόμενο πεδίο (πελάτη – προμηθευτή) και πιο σημαντικά, να αποδώσει τις σχέσεις των προσδιορισμένων παραγόντων που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη με τις στρατηγικές που καταγράφονται. Το τελικό αποτέλεσμα και τα συμπεράσματα των αναλύσεων που περιγράφονται καταλήγουν τελικά στις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η συγκεκριμένη εργασία.

Κεφάλαιο 1^{ο} – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Με βάση προηγούμενές έρευνες μάρκετινγκ από τους Bagozzi (1979, 1975), Macneil (1980), Weitz (1981) και Frazier (1983), οι Dwyer et. al (1987) δημοσίευσαν ένα σημαντικό άρθρο σχετικά με τη σημασία ανάπτυξης και διατήρησης των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή. Από τότε, οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή έχουν εξελιχθεί ως δημοφιλές και ενεργό ερευνητικό θέμα (Daugherty 2011). Καθώς οι πελάτες προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στο να αναθέσουν σε τρίτους δραστηριότητες ώστε να επικεντρωθούν περισσότερο στις βασικές τους ικανότητες, συχνά επιλέγεται μια προσέγγιση προσανατολισμένη στις σχέσεις επειδή θεωρείται ότι προσφέρει επιχειρηματικά πλεονεκτήματα (Daugherty 2011, Stank and Daugherty 1997). Το αντιληπτό πλεονέκτημα αυτών των σημαντικών σχέσεων είναι να λειτουργούν διαμέσου οργανωτικών όριων για τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, να δημιουργηθεί αξία, να εξασφαλιστούν πόροι, με απώτερο σκοπό ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nyaga el al, 2010). Τα πλεονεκτήματα απόδοσης των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή φαίνεται να αλληλοσυνδέονται σε έναν συνεχή, δυναμικό κύκλο που εξελίσσεται όσο συνεχίζεται η σχέση (Autry and Golicic 2010). Έτσι, οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή αποτελούν ζωτικό μέρος της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Μια εστίαση διακριτού γεγονότος χρησιμοποιείται συχνότερα για τις συνεχιζόμενες αλληλεπιδράσεις αγοραστή-προμηθευτή, αλλά αυτές οι σχέσεις βασίζονται σε μια ξεχωριστή βάση συναλλαγών που αποτελείται από μια σειρά συναλλαγών (Dwyer et al., 1987). Κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αποτελεί μέρος της ανάπτυξης της σχέσης. Η τρέχουσα σχέση μεταξύ ενός αγοραστή και ενός προμηθευτή είναι το αποκορύφωμα όλων των αλληλεπιδράσεων που έχουν γίνει προηγουμένως μεταξύ τους.

Τρία βασικά θέματα εντοπίζονται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με τις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή. Πρώτον, οι αγοραστές και οι προμηθευτές βασίζονται ο ένας στον άλλο για να επιτύχουν τους οργανωτικούς τους στόχους, διότι σε κάποιο βαθμό όλα τα μέλη της αλυσίδας εξαρτώνται το ένα από το άλλο (Stern et al., 2001). Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών ονομάζεται αλληλεξάρτηση. Οι σχέσεις στις

αλυσίδες εφοδιασμού χαρακτηρίζονται από αμοιβαία αλληλεξάρτηση. Κάθε κόμβος εξαρτάται από τους γειτονικούς κόμβους για να εκτελέσει το ρόλο του (Hult et al., 2004, σελ. 244). Καθώς οι αρμοδιότητες και οι προτεραιότητες αλλάζουν, η αλληλεξάρτηση μπορεί να ποικίλει με την πάροδο του χρόνου (Mahapatra et al., 2010). Οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τα διαφορετικά επίπεδα συμμετρίας στις σχέσεις. Οι σχέσεις με την αμοιβαία συμμετρική αλληλεξάρτηση δείχνουν ότι οι αγοραστές και οι προμηθευτές έχουν ισότιμη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και γενικά θεωρούν μακροπρόθεσμα κοινούς στόχους και δεν παρουσιάζουν ευκαιριακές συμπεριφορές λόγω του υψηλού κόστους καταστροφής της σχέσης (Kumar et al., 1995) . Η ασύμμετρη αλληλεξάρτηση χαρακτηρίζεται από ένα μέρος που έχει περισσότερη δύναμη σε σχέση με το άλλο μέρος. Αυτή η ανισορροπία ισχύος επηρεάζει τη σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Αυτή η ιδέα της αλληλεξάρτησης υποστηρίζει έντονα τη συνεχή φύση πολλών σχέσεων αγοραστή και προμηθευτή.

Δεύτερον, η βιβλιογραφία σχετικά με τις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή έχει επιτύχει κάποια συναίνεση όσον αφορά στο ότι οι σχέσεις μπορούν να ταξινομηθούν κατά μήκος ενός συνεχούς με διακριτές, συναλλακτικές σχέσεις στο ένα άκρο και συνεργατικές στρατηγικές σχέσεις στο άλλο με μια ποικιλία συνεργατικών σχέσεων μεταξύ τους (Dwyer et al. 1987,· Autry και Golicic 2010). Τα επίπεδα αλληλεξάρτησης είναι πιθανό να αυξηθούν καθώς οι σχέσεις μετακινούνται από το συναλλακτικό στο συνεργατικό σκέλος του συνεχούς. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας σχετικά με τις σχέσεις υποστηρίζει την κίνηση μακριά από τις συναλλακτικές σχέσεις προς τις σχέσεις συνεργασίας για να κερδηθούν προτερήματα όπως χαμηλότερο κόστος προϊόντος, καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένη εξυπηρέτηση (Rinehart et al., 2004). Ωστόσο, άλλοι ισχυρίζονται ότι οι στενές σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή είναι δαπανηρές και όχι πάντα η καλύτερη επιλογή (Cannon and Perrault 1999). Διαφορετικοί τύποι σχέσεων κατά μήκος του συνεχούς απαιτούν διαφορετικά επίπεδα και τύπους επενδύσεων που έχουν ως αποτέλεσμα διαφορετικά αποτελέσματα (Daugherty 2011). Η ποικιλία των τύπων σχέσεων υποδεικνύει ότι οι αγοραστές και οι προμηθευτές μπορούν να προσεγγίσουν μεμονωμένα τις σχέσεις ανάλογα με τον τύπο και τον οργανωτικό στόχο της σχέσης.

Τρίτον, οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή είναι δυναμικές, καθώς εξελίσσονται και αλλάζουν συνεχώς. Λόγω της συνεχώς μεταβαλλόμενης φύσης των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή, οι περισσότερες έρευνες δεν μπόρεσαν να την καταγράψουν με επιτυχία. Ένα άρθρο από τους

Autry και Golicic (2010) ασχολήθηκε με αυτό το ζήτημα ενσωματώνοντας τη σπειροειδή θεωρία για να καταγράψει τη μεταβαλλόμενη φύση των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται από αλληλεπιδράσεις που επιβάλλουν προσαρμογές στη σχέση. Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής υποστηρίζει ότι ο αγοραστής και οι προμηθευτές αξιολογούν συνεχώς τις αλληλεπιδράσεις τους, προκειμένου να καθορίσουν τη σχέση κόστους-οφέλους της σχέσης (Thibaut and Kelley 1959).

1.1 Αλληλεξάρτηση

Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι μια σειρά αμοιβαία εξαρτώμενων, πολύπλοκων σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή (Stern et al., 2001 Cooper et αϊ, 1997). Η αλληλεξάρτηση ορίζεται ως το άθροισμα της εξάρτησης και των δύο (Kumar et al., 1995, σελ. 349). Η έννοια της αλληλεξάρτησης αναγνωρίζει ότι «η εξάρτηση μιας επιχείρησης από την άλλη εξαρτάται από την εξάρτηση της άλλης επιχείρησης από αυτήν» (Jambulingam et al., 2011, σελ. 42, Kumar et al., 1995, Buchanan 1992). Η αλληλεξάρτηση έχει διαμορφωθεί με ποικίλους βαθμούς συμμετρίας ή ασυμμετρίας (Gundlach and Cadotte 1994). Έχουν εντοπιστεί τέσσερα επίπεδα αλληλεξάρτησης: Καμία αντιληπτή αλληλεξάρτηση, ο αγοραστής εξαρτάται περισσότερο από τον προμηθευτή, ο προμηθευτής εξαρτάται περισσότερο από τον αγοραστή και τα δύο μέρη εξαρτώνται εξίσου ο ένας από τον άλλο (Jambulingam et al., 2011). Οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή με ισότιμη εξάρτηση μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή έχουν ταξινομηθεί ως έχουσες αμοιβαία συμμετρική αλληλεξάρτηση (Kumar et al., 1995). Σε αμοιβαία συμμετρικές αλληλεξαρτώμενες σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, οι αγοραστές και οι προμηθευτές είναι πιθανό να έχουν αυξημένη εμπιστοσύνη και δέσμευση (Kumar κ.ά., 1995). Η αμοιβαία αλληλεξάρτηση τείνει να αυξήσει την εγγύτητα των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή, διότι κανένα μέλος της αλυσίδας εφοδιασμού δεν έχει μεγαλύτερη ισχύ σε σχέση με το άλλο.

Η προηγούμενη έρευνα έχει προτείνει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ εξουσίας και εξάρτησης που επηρεάζει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και τα σχετικά αποτελέσματα (Ganesan 1993, Emerson 1962). Ο αγοραστής ή ο προμηθευτής με μεγαλύτερη δύναμη είναι πιθανό να επιτύχει ευνοϊκότερα οικονομικά αποτελέσματα με λιγότερες παραχωρήσεις και να είναι περισσότερο ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων (McAlister et al., 1986, Neslin and

Greenhalgh 1983, Dwyer and Walker 1981). Οι αγοραστές και οι προμηθευτές θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς την αντιλαμβανόμενη σχέση εξάρτησης από την εξουσία σε όλη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης (Rinehart et al., 1988). Η ισχύς ορίζεται ως "η ικανότητα επίτευξης επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ή στόχων" (Dwyer et aï 1987, σελ. 17, Dahl 1957). Καθώς τα επίπεδα αλληλεξάρτησης καθίστανται πιο ασύμμετρα, η εξουσία μπορεί να έχει μεγαλύτερη επίδραση στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη διαπραγμάτευση αγοραστή-προμηθευτή (Dwyer et al., 1987). Τα ασθενέστερα μέρη ενδεχομένως να αποφασίσουν ότι το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας με το ισχυρότερο μέρος αντισταθμίζει τα οφέλη και αναζητούν άλλες εναλλακτικές λύσεις (Gassenheimer et al., 1994).

Ενώ η βιβλιογραφία έχει υποδείξει ότι η εξουσία επηρεάζει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης (Heide and John 1988), η συσχέτιση αγοραστή-προμηθευτή υποδηλώνει ότι η χρήση της εξουσίας για την εκμετάλλευση του ασθενέστερου μέρους δεν είναι η μόνη επιλογή για δια-οργανωτικές αλληλεπιδράσεις (Ganesan 1993, Stern και Heskett 1969). Σύμφωνα με την αρχή της αμοιβαιότητας, ο ισχυρότερος αγοραστής ή προμηθευτής μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει περισσότερες συνεργατικές στρατηγικές με την ελπίδα να προκαλέσει αμοιβαία ανταπόκριση και να οικοδομήσει μια συνεχή σχέση (Frazier and Rody 1991, Gouldner 1960). Οι Tangpong, Michalisin και Melcher (2008) εξέτασαν τυπολογίες σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή και διαπίστωσαν ότι η σχέση εξάρτησης από την εξουσία ήταν η κυρίαρχη προοπτική ταξινόμησης. Ωστόσο, χρησιμοποιήθηκε επίσης μια σχεσιακή προσέγγιση σχετική με το περιεχόμενο, όπως το συνεχές του Macneil (1980) από διακριτές συναλλαγές σε μακροπρόθεσμες σχέσεις.

1.2 Διαπραγματεύσεις αγοραστή - προμηθευτή

Η έρευνα για τις διαπραγματεύσεις προέκυψε και αναπτύχθηκε από διάφορους τομείς όπως η οικονομία (Nash 1953, 1950), η κοινωνική ψυχολογία (Barry and Oliver 1996, Thompson and Hastie 1990, Rubin and Brown 1975), η εμπορία (Herbst et al.) , και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Zachariassen 2008). Δεδομένου ότι οι περισσότερες συνθήκες διεξαγωγής ανταλλαγών αποφασίζονται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή (Herbst et al., 2011), η έρευνα που προσθέτει στο σύνολο της σχέσης αγοραστή-

προμηθευτή και της βιβλιογραφίας διαπραγμάτευσης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει μια ποικιλία επιστημονικών κλάδων.

1.2.1 Καθορισμός των διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή

Πολυάριθμοι ορισμοί διαπραγμάτευσης έχουν παρουσιαστεί στην σχετική βιβλιογραφία. Στο Πίνακα 1 παρουσιάζεται ένας κατάλογος κοινών ορισμών. Η έλλειψη ορισμών από το 2004 έως σήμερα οφείλεται σε πιο πρόσφατα άρθρα που χρησιμοποιούν ορισμούς του παρελθόντος. Τέσσερα στοιχεία είναι συνεπή στους περισσότερους ορισμούς. Πρώτον, η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία. Ο ορισμός του Bloom (1984) θέτει μια ενδιαφέρουσα ερμηνεία στην ιδέα της διαπραγμάτευσης ως διαδικασία και καλεί την αγορά διαπραγμάτευσης ως «τέχνη», που υπονοεί ότι ένα επίπεδο δεξιοτήτων απαιτείται να είναι αποτελεσματικό. Δεύτερον, διαπραγματεύσεις διεξάγονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή κομμάτων. Στις διαπραγματεύσεις αγοραστή-προμηθευτή, τα εμπλεκόμενα μέρη διαπραγματεύονται εξ ονόματος των οργανώσεων που εκπροσωπούν. Τρίτον, κάθε διαπραγμάτευση έχει σκοπό. Ο σκοπός αυτός μπορεί να οφείλεται σε μια σύγκρουση (Allred et al 1997, Rognes 1995, Graham et al., 1994, Rinehart and Zou 1992, Thompson and Hastie 1990), μια διαφορά στις προτιμήσεις (Walters κ.ά., 1998, Neale and Northcraft 1991), ή την επιθυμία να επιτευχθούν αμοιβαία ευεργετικά αποτελέσματα (Gulbro and Herbig 1995, Rinehart and Zou 1992, Rinehart and Closs 1991, Evans and Beltramini 1987)

Πίνακας 1 Ορισμός διαπραγμάτευσης αγοραστή – προμηθευτή

Δημοσίευση	Ορισμός Διαπραγμάτευσης
Sawyer & Guetzkow (1965)	Μια διαδικασία με την οποία τα κόμματα προσπαθούν να καταλήξουν σε μια συμφωνία που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργούν ο ένας προς τον άλλον
Rubin & Brown (1975) /	Η διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα κόμματα αποφασίζουν τι θα δώσει και θα λάβει σε κάθε ανταλλαγή (από το Thompson 1990, σελ. 516)

Bloom (1984)	Η τέχνη της επίτευξης αμοιβαίας συμφωνίας με τους προμηθευτές μέσω διαπραγματεύσεων για τα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης αγοράς, όπως προδιαγραφές, διασφάλιση ποιότητας, τιμή, όροι πληρωμής και χρονοδιαγράμματα παράδοσης
Carnevale & Isen (1986)	Μια διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα άτομα λαμβάνουν μια κοινή απόφαση σχετικά με ένα ζήτημα για το οποίο υπάρχουν αρχικές διαφορές στην προτίμηση (σελ.1)
Bazerman & Carroll (1987)	Η διαδικασία με την οποία τα κόμματα με ανόμοιες προτιμήσεις κατανέμουν τους πόρους μέσω της διαπροσωπικής δραστηριότητας και της από κοινού λήψης αποφάσεων Σύγκρουση (σελ.515)
Evans & Beltramini (1987)	Ανταλλακτική δραστηριότητα που προάγει τη δυνατότητα αμοιβαία ωφέλιμων αποτελεσμάτων (από τους Graham et al., 1994, σελ. 73)
Rinehart et αϊ. (1988)	Μια διαδικασία διαχείρισης που περιλαμβάνει την προετοιμασία για διαπραγματεύσεις, την αλληλεπίδραση δύο ή περισσοτέρων μερών σε μια διαπραγματευτική κατάσταση και την επίλυση ή την έκβαση αυτής της αλληλεπίδρασης (σελ.43)
Thompson (1990)	Απαραίτητη διαδικασία κάθε φορά που ξεσπά μια σύγκρουση και δεν υπάρχουν σταθεροί ή καθιερωμένοι διαδικαστικοί κανόνες για την επίλυση
Thompson (1990)	Μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οποία οι διαπραγματευτές αντιμετωπίζουν εναλλακτικές πορείες δράσης

	και επιλογές που καθορίζονται από τις αποφάσεις του διαπραγματευτή (σελ. 524)
Rinehart & Closs (1991)/	Η διαδικασία που οδηγεί σε μια αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών σε κάποια πορεία δράσης (σ.123)
Fisher et αϊ (1991)	Μια διαδικασία επικοινωνίας εμπρός και πίσω με σκοπό την επίτευξη κοινής απόφασης
Neale & Northcraft (1991)	Μια κατάσταση όπου πολλαπλά, αλληλεξαρτώμενα μέρη με μη ταυτόσημες προτιμήσεις λαμβάνουν αποφάσεις που οδηγούν στην κατανομή των πόρων
Rinehart & Zou (1992)	Η διαπραγμάτευση [σύμβασης] είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα μέρη που επιδιώκουν αμοιβαία οφέλη υπό μορφή οικονομικής ανταλλαγής και επίλυσης συγκρούσεων (σ.39)
Graham et al. (1994)	Μοναδική συνάντηση λόγω της ταυτόχρονης παρουσίας των στοιχείων της συνεργασίας και των συγκρούσεων (σελ.73)
Rognes (1995)	Μια διαδικασία δυνητικώς ευκαιριακής αλληλεπίδρασης με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη, με κάποια εμφανή σύγκρουση, επιδιώκουν να πετύχουν περισσότερα μέσω κοινώς αποφασισμένης δράσης από ό, τι θα μπορούσαν διαφορετικά (σελ.13)
Gulbro & Herbig (1995)	Η διαδικασία με την οποία τουλάχιστον δύο μέρη προσπαθούν να καταλήξουν σε συμφωνία επί θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος (σελ.19)
Allred et al. (1997)	Πρωταρχικά μέσα με τα οποία οργανωτικά μέλη προσπαθούν να

	διαχειριστούν τις συγκρούσεις (σελ.175)
Walters et al. (1998)	Μια διαδικασία με την οποία άτομα με αρχικά αποκλινόμενα συμφέροντα μπορούν να επιλύσουν τις διαφορές τους για να καταλήξουν σε αμοιβαία συμφωνία (σελ.1)
Ramsay (2004)	Μια δραστηριότητα επεξεργασίας πληροφοριών που περιλαμβάνει τη χειραγώγηση των δεδομένων για μια ποικιλία διαφορετικών πηγών. (Σελ.223)
Herbst et al. (2011)	Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις ως επεισόδια απλής αλληλεπίδρασης (σελ.969)

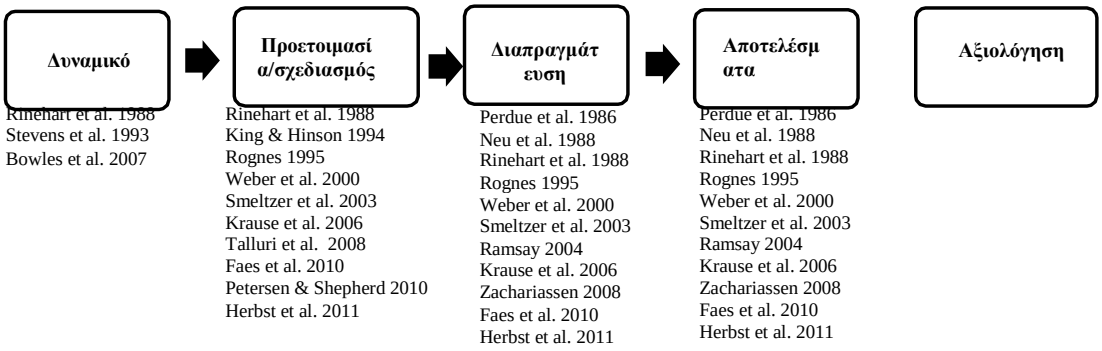
Το τέταρτο στοιχείο πολλών ορισμών της διαπραγμάτευσης είναι η έννοια της επίτευξης ενός αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως συγκεκριμένο τέλος, όπως η σύμβαση αγοράς (Bloom 1984) ή η κατανομή των πόρων (Neale and Northcraft 1991). Μπορεί επίσης να είναι η επίτευξη κοινής απόφασης (Rognes 1995 · Fisher et al., 1991 · Bazerman and Carroll 1987 · Carnevale and Isen 1986) ή αμοιβαία συμφωνία (Walters κ.ά., 1998 · Rinehart and Closs 1991 · Bloom 1984). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν πολλοί ορισμοί των διαπραγματεύσεων. Ωστόσο, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, μια διαπραγμάτευση αγοραστή-προμηθευτή ορίζεται ως μια διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη που εκπροσωπούν διαφορετικούς οργανισμούς αλληλοεπιδρούν για να πάρουν κοινή απόφαση για κάποια πορεία δράσης, ενώ αναλύουν την πιθανότητα μιας μελλοντικής διαπραγμάτευσης.

1.2.2 Διαδικασία διαπραγμάτευσης αγοραστή - προμηθευτή

Οι διαπραγματεύσεις αγοραστή-προμηθευτή είναι μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων (Rinehart et al., 1998). Η κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης αγοραστή-προμηθευτή είναι σημαντική επειδή η πλειοψηφία των διαπραγματευτικών δραστηριοτήτων σε οργανισμούς αντιμετωπίζονται από τα τμήματα αγορών και πωλήσεων (Ramsay 2004). Η εξερεύνηση και η κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης είναι κρίσιμη, δεδομένης της σπουδαιότητας των

διαπραγματεύσεων για την επίτευξη στρατηγικών οργανωτικών στόχων. Μια υπάρχουσα σχέση αγοραστή-προμηθευτή τροποποιεί τη δυναμική της διαδικασίας διαπραγμάτευσης (Pruitt and Carnevale 1993).

Υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα διαδικασιών, αλλά το πιο γενικό είναι ένα μοντέλο τριών σταδίων το οποίο περιλαμβάνει ένα στάδιο προγραμματισμού / προετοιμασίας, ένα στάδιο διαπραγμάτευσης και ένα στάδιο έκβασης των διαπραγματεύσεων. Πολλοί ερευνητές επέκτειναν αυτό το μοντέλο σε μια πιθανή φάση (Rinehart et al., 1998) στην αρχή της διαδικασίας και / ή στάδιο αξιολόγησης / εφαρμογής στο τέλος της διαδικασίας (Kaufmann και Carter 2004, Barry and Oliver 1996). Με βάση τη βιβλιογραφία, μια απεικόνιση ενός πλήρους μοντέλου διεργασίας πέντε σταδίων παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1Διαδικασία διαπραγμάτευσης

Ενώ μια σε βάθος συζήτηση για κάθε στάδιο της διαδικασίας διαπραγμάτευσης είναι εκτός του πλαισίου αυτής της εργασίας, μια σύντομη περιγραφή από τη βιβλιογραφία για κάθε στάδιο παρουσιάζεται στον Πίνακα 2. Το δυναμικό διαπραγμάτευσης είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας διαπραγμάτευσης (Rinehart Et al., 1988), αλλά όπως υποδεικνύεται από την εικ. 1, η έρευνα είναι πολύ περιορισμένη. Ορισμένοι ερευνητές περιλαμβάνουν το δυναμικό διαπραγματεύσεων με την προετοιμασία και τον προγραμματισμό. Έχει προταθεί περισσότερη εστίαση στο στάδιο αυτό για τη μελλοντική έρευνα προκειμένου να μετατοπιστεί το πεδίο της έρευνας διαπραγμάτευσης κυρίως από την πραγματική συνάντηση των διαπραγματεύσεων ώστε να βελτιωθεί η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα φτάνουν στο στάδιο διαπραγμάτευσης (Small et al., 2007). Το στάδιο προετοιμασίας / σχεδιασμού υποστηρίζεται ότι είναι κρίσιμο για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας συνάντησης διαπραγμάτευσης (Lewicki et al.,

1997, Rognes 1995). Όπως αναφέρθηκε από τους Krause et al (2006), "μια συχνά αναφερόμενη υπόθεση στην εμπορική βιβλιογραφία είναι ότι η επιτυχία της διαπραγμάτευσης εξαρτάται από τις σημαντικές προσπάθειες στο στάδιο προετοιμασίας" (σελ.13).

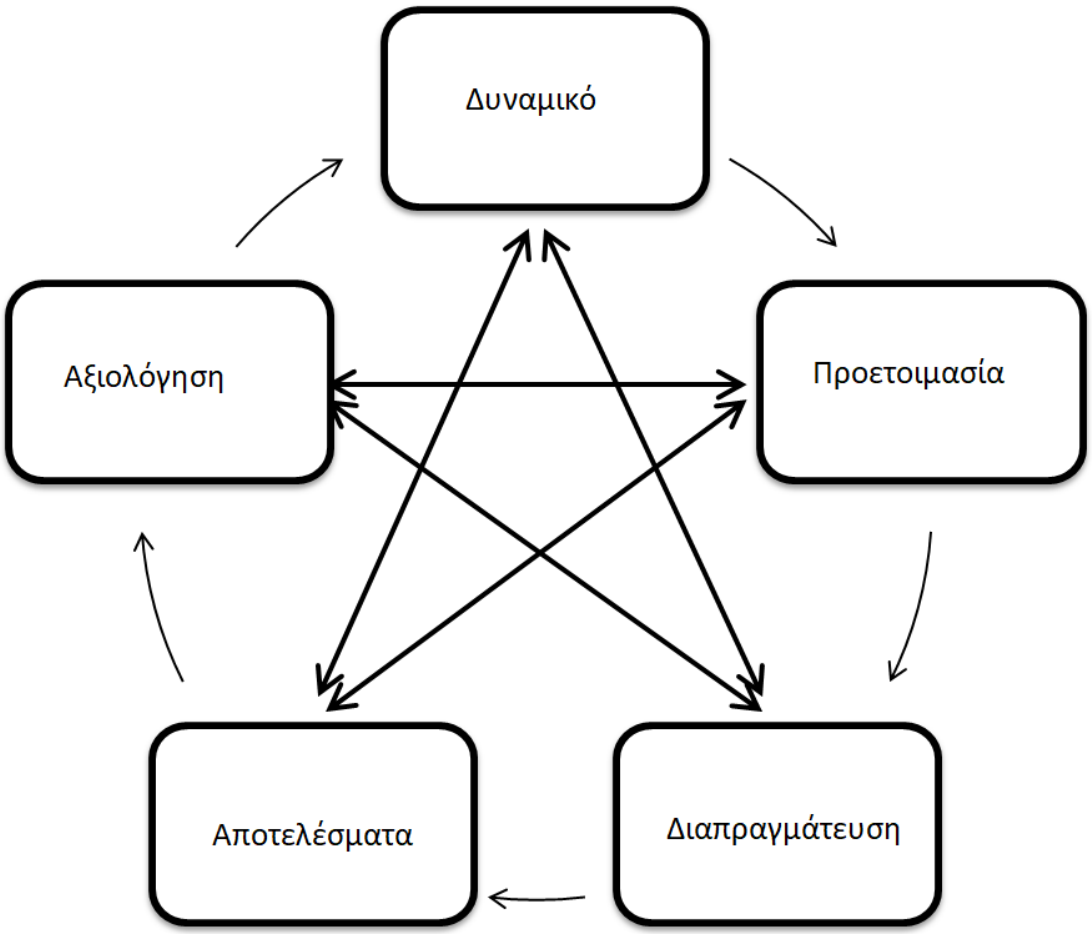
Πίνακας 2 Βασικά στάδια διαδικασίας διαπραγμάτευσης

Δυναμικό	Οι αντιλήψεις για τη σχέση αυτή θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο προετοιμάζονται και συμπεριφέρονται τα εμπλεκόμενα μέρη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. (Rinehart et αϊ., 1988, σελ. 45)
Προετοιμασία	Με βάση τους στόχους και τους στόχους της οργάνωσής τους, οι αγοραστές και οι προμηθευτές συλλέγουν πληροφορίες, θέτουν στόχους διαπραγμάτευσης και επιλέγουν στρατηγικές διαπραγμάτευσης που θα εφαρμόσουν στη πραγματική διαπραγμάτευση. (Rinehart κ.ά., 1988, σελ. 43)
Διαπραγμάτευση	Στο στάδιο της διαπραγματευτικής δραστηριότητας, οι αγοραστές και οι προμηθευτές εφαρμόζουν τις στρατηγικές και στόχους που καθορίστηκαν στο στάδιο της προετοιμασίας. Στη συνέχεια, οι αγοραστές και οι προμηθευτές μετακινούνται πάνω στα ζητήματα των διαπραγματεύσεων σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τους εμπλεκόμενους (Rinehart κ.ά., 1988, σελ. 43)
Αποτελέσματα	Αυτό το στάδιο δείχνει ότι οι αγοραστές και οι προμηθευτές είτε κατέληξαν σε συμφωνία που προσφέρει ευκαιρίες για αμοιβαίο όφελος είτε αποφάσισαν να διακόψουν τη διαπραγμάτευση (Rinehart κ.ά., 1988, σελ. 43)
Αξιολόγηση	Υπάρχουν δύο σκέλη στο στάδιο της αξιολόγησης / εφαρμογής. Πρώτον, σε οργανωτικό επίπεδο, οι αγοραστές και οι προμηθευτές πρέπει να αξιολογήσουν την πραγματική διαπραγμάτευση, και να

προχωρήσουν στην εφαρμογή της συμφωνίας διαπραγμάτευσης. (Kaufmann and Carter 2004). Δεύτερον, σε ατομικό επίπεδο, οι αγοραστές και οι προμηθευτές αξιολογούν τις δικές τους επιδόσεις κατά τη διαπραγμάτευση. (Miller and Karakowsky 2005, Rinehart and Closs 1991, Rinehart κ.ά., 1988)

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας διαπραγμάτευσης είναι το στάδιο της διαπραγμάτευσης. Αυτό το στάδιο εξετάζεται συχνά σε σχέση με το στάδιο των διαπραγματεύσεων. Οι στρατηγικές διαπραγμάτευσης που εντοπίζονται κατά τη φάση σχεδιασμού / προετοιμασίας χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου. Το τέταρτο στάδιο είναι το στάδιο των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων. Το τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο αξιολόγησης. Αυτό το στάδιο έχει επίσης περιοριστεί σε ποσότητα έρευνας. Κατά τη διάρκεια του σταδίου εκτίμησης, ένας διαπραγματευτής θα εξετάσει όλη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και θα αναλύσει πόσο επιτυχείς ήταν η οργάνωσή της (Kaufmann και Carter 2004; Rinehart et αϊ. 1988). Οι δραστηριότητες αυτού του σταδίου θα βοηθήσουν επίσης τον διαπραγματευτή να καθορίσει πώς θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα στο μέλλον αν θα διαπραγματευόταν ξανά με το άλλο μέρος (Miller and Karakowsky 2005, Rinehart et al., 1988).

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης παρουσιάστηκε χρησιμοποιώντας γραμμικά μοντέλα που περιλαμβάνουν ένα ξεχωριστό γεγονός. Αυτά τα μοντέλα έχουν παραβλέψει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική, διαρκή φύση των διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή. Με βάση τις πληροφορίες τόσο της διαπραγμάτευσης όσο και της βιβλιογραφίας μπορεί να καθοριστεί ένα κυκλικό μοντέλο διαδικασίας διαπραγμάτευσης αγοραστή-προμηθευτή, το οποίο περιλαμβάνει επίσης πολλούς κύκλους ανατροφοδότησης. Αυτό το μοντέλο αποτελεί μια προσπάθεια ρεαλιστικής μοντελοποίησης της διαδικασία των διαπραγματεύσεων στο πλαίσιο συνεχιζόμενων σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή. Το εκτεταμένο μοντέλο διαδικασίας διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή με υποστήριξη της βιβλιογραφίας για κάθε στάδιο παρουσιάζεται στην εικόνα 2.



Εικόνα 2 Κυκλικό μοντέλο διαπραγμάτευσης αγοραστή - προμηθευτή

Ένας διαπραγματευτής μπορεί να προσεγγίσει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης διαφορετικά ανάλογα με τους στόχους της σχέσης με τον άλλο οργανισμό (Lewicki and Stevenson 1997). Ενώ πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης αγοραστή-προμηθευτή, είναι εμφανές πώς η στρατηγική διαπραγμάτευσης που χρησιμοποιείται στο στάδιο της δραστηριότητας επηρεάζει τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης .

1.3 Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Οι αγοραστές και οι προμηθευτές μπορούν να επιλέξουν διαφορετικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης ανάλογα με τη σημασία των προς διαπραγμάτευση ζητημάτων και την

υπάρχουσα σχέση με τον διαπραγματευτή τους (Lewicki and Stevenson 1997, Dant and Schul 1992).

Αυτές οι στρατηγικές επιλέγονται συχνά κατά τη φάση σχεδιασμού της διαδικασίας διαπραγμάτευσης (Peterson και Shepherd 2010). Δύο κοινά είδη στρατηγικών διαπραγμάτευσης έχουν παραδοσιακά χρησιμοποιηθεί στις διαπραγματεύσεις αγοραστή-προμηθευτή: συνεργατικές και ανταγωνιστικές (Krause et al., 2006). Αυτές οι στρατηγικές αντιμετωπίστηκαν ως μια διχοτόμηση έτσι ώστε οι διαπραγματευτές να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν το ένα ή το άλλο (Walton and McKersie 1965).

1.3.1 Συνεργατική στρατηγική διαπραγμάτευσης

Μια στρατηγική συνεργατικής διαπραγμάτευσης έχει πολλές φορές αναφερθεί με μια σειρά από ονομασίες όπως η ενοποιητική, η συνεργατική προσέγγιση, η επίλυση προβλημάτων και το win-win (Krause et al., 2006). Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν στρατηγική συνεργατικής διαπραγμάτευσης θα μοιράζονται πληροφορίες με τον εταίρο της διαπραγμάτευσης (Mintu-Wimsatt και Graham 2004). Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών επιτρέπει σε έναν συνεργαζόμενο διαπραγματευτή να αξιολογήσει τις προτεραιότητες και τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων, αντί να εκμεταλλευτεί τις διαφορές. Στόχος της στρατηγικής συνεργασίας είναι η επίλυση των διαφορετικών συμφερόντων των μερών και η απόκτηση κοινών οφελών και για τα δύο μέρη ως επιθυμητό αποτέλεσμα της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης (Pruitt 1981, Zachariassen 2008). Μια στρατηγική συνεργασίας θεωρείται καταλληλότερη στο πλαίσιο μακροχρόνιων σχέσεων με ευκαιρίες για μελλοντικές διαπραγματεύσεις και έχει υποστηριχθεί για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης, αλλά οι απαιτήσεις αυτές συχνά στερούνται εμπειρικών στοιχείων (Graham et al., 1994, Zachariassen 2008). Οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά των συνεργατικών στρατηγικών διαπραγμάτευσης υπογραμμίζονται στον Πίνακα 3.

1.3.2 Ανταγωνιστική στρατηγική διαπραγμάτευσης

Μια ανταγωνιστική διαπραγματευτική στρατηγική έχει πολλές φορές αναφερθεί με μια σειρά από ονομασίες όπως win-lose, διανεμητική, ατομικιστική και επιθετική (Mintu-Wimsatt και Graham 2004). Μια ανταγωνιστική στρατηγική διαπραγμάτευσης ορίζεται ως "προσπάθεια

επίλυσης των συγκρούσεων μέσω της σιωπηρής και ρητής χρήσης απειλών, πεισματικών επιχειρημάτων και τιμωριών" (Ganesan 1993, σελ. 186). Σε αντίθεση με τη στρατηγική συνεργατικής διαπραγμάτευσης, οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές δεν πρόκειται να ανταλλάξουν πληροφορίες με τον αντίστοιχο διαπραγματευτή τους και συχνά επικεντρώνονται σε μια εφάπαξ ή βραχυπρόθεσμη συμφωνία (Lewicki et al., 2001). Οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές ενδιαφέρονται αποκλειστικά για το αποτέλεσμά και επιθυμούν να κερδίσουν με κάθε κόστος ανεξάρτητα από τους στόχους ή τις ανάγκες του άλλου διαπραγματευτή (Calhoun and Smith 1999). Για παράδειγμα, ένας πωλητής λιανικής που χρησιμοποιεί μια ανταγωνιστική στρατηγική διαπραγμάτευσης μπορεί να αναγκάσει έναν προμηθευτή να μειώσει τους χρόνους παράδοσης της παραγγελίας, έτσι ώστε ο πωλητής λιανικής να μπορεί να μειώσει το ποσό των αποθεμάτων που μεταφέρουν. Εάν ο προμηθευτής αναφέρει ότι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις, ο πωλητής λιανικής μπορεί να απειλήσει να μειώσει το ποσό του προϊόντος που παραγγέλνει ή να πάρει την επιχείρησή του αλλού.

Ενώ ο συνεργατικός διαπραγματευτής επικεντρώνεται στην επίτευξη ευνοϊκών κοινών αποτελεσμάτων, οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές επικεντρώνονται σε μεμονωμένα αποτελέσματα (Calhoun and Smith 1999). Η εμπειρική έρευνα υποστήριξε ότι οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές πραγματοποιούν πιο επικερδείς μεμονωμένες εκβάσεις (Graham et al., 1994). Από την άλλη πλευρά, οι συνεργατικοί διαπραγματευτές επιτυγχάνουν ευνοϊκότερες κοινές εκβάσεις (Graham et al., 1994). Η χρήση ανταγωνιστικής στρατηγικής διαπραγμάτευσης θεωρείται ότι είναι η πλέον κατάλληλη για σχέσεις συναλλαγών (Krause et al., 2006). Οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά των συνεργατικών στρατηγικών διαπραγμάτευσης υπογραμμίζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3 Σύγκριση ανταγωνιστικής και συνεργατικής στρατηγικής

	Ανταγωνιστική	Συνεργατική
Άλλες ονομασίες	Διανεμητική, Σκληρό παζάρι, Win-Lose, Μηδενικού αθροίσματος, Fixed pie	Ολοκληρωτική, Συνεργατική, Win-win, προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων

Στόχος	Επίτευξη μονόπλευρου στόχου	Επίτευξη ενός αμοιβαία αποδεκτού στόχου
Χαρακτηριστικά	Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, Λιγότερες ή αναγκαστικές παραχωρήσεις, Μυστική / παραπλανητική επικοινωνία, Συνδέεται σφιχτές σχέσεις	Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, Άνοιγμα σε παραχωρήσεις, Ανοικτή επικοινωνία, Συνδέεται με στρατηγικές σχέσεις
Στρατηγική	Σπρώξιμο του συμβιβασμού κοντά στην τιμή κράτησης του άλλου μέρους, Προκαλεί το άλλο μέρος να μετακινήσει την τιμή κράτησής του	Προσπάθεια να κατανοήσετε τις ανάγκες του άλλου μέρους, Καθορισμός του προβλήματος με έναν τρόπο που είναι αμοιβαία αποδεκτός και για τις δύο πλευρές, Δημιουργία εμπιστοσύνης
Τακτικές	Δραστηριότητες αποδιοργάνωσης, Χειρισμός, Συμμαχία με ξένους, Επιθετική προσφορά ανοίγματος, Απειλές / εκφοβισμός / επιθετική συμπεριφορά , Οι τακτικές του Hardball	Αποπροσωποποίηση του προβλήματος, Ξεχωριστός ορισμός προβλήματος από τη λύση, Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων, Επέκταση των πόρων και για τα δύο μέρη, Εύρεση λύσης γέφυρας, Χρήση διαλειμμάτων για cool off, Σαφής και ακριβής επικοινωνία

Για παράδειγμα, μια στρατηγική συνεργατικής διαπραγμάτευσης είναι σύμφωνη με τα ιδανικά της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή ενώ μια ανταγωνιστική στρατηγική επικεντρώνεται περισσότερο σε μια βραχυπρόθεσμη «νίκη» (Lewicki et al., 2001). Οι συνεργατικοί διαπραγματευτές προσπαθούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη ως μέρος της σχέσης τους με άλλους διαπραγματευτές. Είναι σαφές ότι η επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους στόχους είναι μέρος μιας στρατηγικής συνεργατικής διαπραγμάτευσης, αλλά ένας ανταγωνιστικός διαπραγματευτής θα παρακρατήσει πληροφορίες και μπορεί να είναι παραπλανητικός με τις πληροφορίες που μοιράζεται (Campbell κ.ά., 1988, Graham κ.ά., 1994, Ramsay 2004, Krause et αϊ., 2006, Herbst et αϊ. 2011).

Οι συνεργατικές διαπραγματευτικές προσεγγίσεις υπογραμμίζουν την επιθυμία και των δύο μερών να επωφεληθούν και είναι ανοιχτοί στη διερεύνηση νέων τρόπων για να επιτευχθεί αυτό μέσω εναλλακτικών λύσεων, όπως είναι οι επενδύσεις σε στοιχεία ενεργητικού ειδικά για την εν λόγω σχέση αγοραστή-προμηθευτή και η ενσωμάτωση τεχνολογιών και διαδικασιών και η ευθυγράμμιση των επαφών μεταξύ των οργανισμών (Lewicki et al., 2001). Αντίθετα, ένας ανταγωνιστικός διαπραγματευτής επικεντρώνεται μόνο στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσής του (Rubin and Brown 1975, Ramsay 2004). Οι συνεργατικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι πρόθυμες να κάνουν παραχωρήσεις, αλλά οι ανταγωνιστικές διαπραγματευτικές στρατηγικές είναι λιγότερο πιθανό να τις αποδεχτούν (Neu et al., 1988, Mintu-Wimsatt και Graham 2004). Οι συνεργατικές τακτικές ενθαρρύνουν υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, αλλά η ανταγωνιστική τακτική συχνά επιδιώκει να χρησιμοποιήσει εκφοβισμούς και επιθετικές απειλές για να οδηγήσει το άλλο μέρος να κάνει παραχωρήσεις (Ganesan 1993, Krause et al., 2006, Herbst κ.ά., 2011).

1.4 Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

Τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων έχουν οριστεί ως το σημείο της διαδικασίας όπου τα μέρη καταλήγουν σε κάποια μορφή συμφωνίας για το σύνολο των θεμάτων που συζητήθηκαν (Rinehart και Page 1992, σελ.21, Dommermuth 1976). Σε γενικές γραμμές, επιτυγχάνεται ένα αποτέλεσμα όταν θεωρείται ότι είναι οικονομικά λιγότερο ευεργετικό να υπάρξει διαφωνία παρά συμφωνία (Rinehart and Closs 1991). Μια ανασκόπηση της έρευνας που περιλαμβάνει τα

αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων έδειξε ότι τα μέτρα για τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων χρησιμοποιούνται συνήθως ως εξαρτημένες μεταβλητές στην έρευνα διαπραγμάτευσης αγοραστή-προμηθευτή. Οι ερευνητές μέτρησαν τα αποτελέσματα τόσο ατομικά όσο και από κοινού (Neu et al., 1988). Μετά από προσεκτική ανάλυση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν τρεις τύποι διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων: οικονομικοί, ψυχολογικοί και σχεσιακοί.

1.4.1 Οικονομικά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

Η οικονομική έκβαση είναι η συχνότερα χρησιμοποιούμενη εξαρτώμενη μεταβλητή των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων (Graham et al., 1994). Η αιτιολόγηση για τη χρήση της ήταν η αντίληψή της ως αντικειμενικό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης διαπραγμάτευσης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή (Mintu-Wimsatt και Graham 2004).

Οι οικονομικές μεταβλητές που αναφέρθηκαν πιο συχνά είναι το κέρδος (Roth et al., 2006, Calhoun and Smith 1999, Stuhlmacher and Walters 1999, Neu et al., 1998, Campbell κ.ά., 1988) και η τελική συμφωνηθείσα τιμή διακανονισμού (Srivastava and Oza 2006, Roth Et al., 2006, Kaufmann and Carter 2004, Min et al., 1995, King and Hinson 1994, Gupta and Livne 1989). Οι ερευνητές μέτρησαν τα οικονομικά αποτελέσματα τόσο μεμονωμένα όσο και από κοινού (Stuhlmacher and Walters 1999, Neu et al., 1988, Green et al., 1967). Μερικοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι αμοιβαίες λύσεις και τα μέτρα αμοιβαίας διαπραγμάτευσης είναι ο καλύτερος δείκτης επιτυχίας των διαπραγματεύσεων (Campbell et al.1988).

Η πλειοψηφία των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις οικονομικές διαπραγματεύσεις χρησιμοποίησε εργαστηριακά πειράματα / προσομοιώσεις (Herbst et al., 2011). Πάνω από το 87% των άρθρων σχετικά με τη διαπραγμάτευση αγοραστή-προμηθευτή σε μια μελέτη αναθεώρησης περιεχομένου χρησιμοποίησαν εργαστηριακά πειράματα ή πειραματικές προσομοιώσεις (Buelens et al., 2008). Οι ερευνητές, βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα σχετικά με το management, χρησιμοποίησαν μερικές φορές αναλυτικά μοντέλα για να βρουν το βέλτιστο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, αυτές οι μελέτες εξετάζουν σε μεγάλο βαθμό τις διαπραγματεύσεις κάτω από μια εστίαση στη παραγωγή ή τον προγραμματισμό (Shin and Jung 2005, Lau et al., 2005). Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες αποκλείστηκαν από

αυτήν την ανασκόπηση καθώς ήταν εκτός του μακροπρόθεσμου πλαισίου διαπραγμάτευσης σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή.

Ενώ οι έρευνες είναι κοινές στην έρευνα σχετικά με την αλυσίδα εφοδιασμού, δεν είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται συνήθως για την έρευνα των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων. Ο Ganesan (1993) εξέτασε τους αγοραστές λιανικής πώλησης στη μελέτη του σχετικά με τον αντίκτυπο των διαφόρων στρατηγικών διαπραγμάτευσης στις παραχωρήσεις των διαπραγματευτών και διαπίστωσε ότι η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται από το επίπεδο των συγκρούσεων και τη σημασία των ζητημάτων που συζητήθηκαν. Τα δείγματα για προσομοιώσεις διαπραγμάτευσης αποτελούνταν γενικά από φοιτητές - προπτυχιακούς (Srivastava και Oza 2006, Calhoun and Smith 1999) ή / και πτυχιούχους / MBA (Menasco και Roy 1997, Gupta και Livne 1989, Eliashberg et al. Επομένως, οι ερευνητές συνδυάζουν μερικές φορές διαφορετικές ομάδες για να συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν τα αποτελέσματα μεταξύ των προπτυχιακών φοιτητών, των φοιτητών MBA και των επαγγελματιών (Menasco και Roy 1997, Min et al., 1995, Eliashberg κ.ά., 1986).

Τα αποτελέσματα της οικονομικής διαπραγμάτευσης έχουν επηρεαστεί θεωρητικά από τη θεωρία των παιχνιδιών (Herbst et al., 2011). Ενώ η θεωρία των παιχνιδιών συνδέεται με τους οργανωτικούς στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα, άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι τα ευρήματα είναι υπερβολικά αφηρημένα για να είναι χρήσιμα (Herbst et al., 2011) και "προσφέρουν μια κατά το πλείστον διεθνή άποψη μιας εγγενώς σχεσιακής κατάστασης" (Gelfand et 2006, σελ. 427). Οι πρώτες αρκετές δεκαετίες έρευνας για την έκβαση των διαπραγματεύσεων επηρεάστηκαν πολύ από τον οικονομικό τομέα. Οι θεωρίες του παιχνιδιού και των αποτελεσμάτων έγιναν το θεωρητικό υπόβαθρο για την έρευνα διαπραγμάτευσης, το οποίο θεωρήθηκε κατάλληλο όταν δόθηκε έμφαση στην επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων για μια μεμονωμένη επιχείρηση (Thompson et al., 2010). Ωστόσο, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον εξακολούθησε να εξελίσσεται, άρχισε να εξελίσσεται και η έρευνα για τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων.

1.4.2 Ψυχολογικά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

Η δυσαρέσκεια με την ερμηνευτική δύναμη των αποτελεσμάτων της οικονομικής διαπραγμάτευσης, μεταξύ των άκρως ευδιάκριτων θεμάτων, οδήγησε σε μια μετατόπιση στο επίκεντρο κάποιας έρευνας σχετικά με την διαπραγμάτευση (Barley 1991). Οι ψυχολογικές προοπτικές κέρδισαν δημοτικότητα κατά την εφαρμογή τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ‘80 και της δεκαετίας του '90. Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με τα ψυχολογικά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης είναι περιορισμένη σε σχέση με την έρευνα για την έκβαση των οικονομικών διαπραγματεύσεων.

Η δεύτερη πιο συνηθισμένη μεταβλητή στην έρευνα στρατηγικής διαπραγμάτευσης, μετά το κέρδος, είναι το κοινωνικο-ψυχολογικό αποτέλεσμα της ικανοποίησης. Για τους ερευνητές της διαπραγμάτευσης που ισχυρίστηκαν ότι τα νομισματικά οικονομικά αποτελέσματα δεν συμπλήρωσαν πλήρως τις αποχρώσεις των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων, η ικανοποίηση μπορεί να συμπεριληφθεί μαζί με τα νομισματικά αποτελέσματα κόστους ή κέρδους (Herbst et al., 2011). Η ικανοποίηση αποτελεί μια υποκειμενική εκτίμηση της συνάντησης των διαπραγματεύσεων και συχνά μετριέται από την πλευρά του αγοραστή (Mintu-Wimsatt και Graham 2004, Graham et al., 1994). Όταν χρησιμοποιούνται στην έρευνα για τη στρατηγική διαπραγμάτευσης, οι εκτιμήσεις ικανοποίησης συχνά μετράνε τον τρόπο με τον οποίο ένας διαπραγματευτής επηρεάστηκε διανοητικά και συναισθηματικά από τη στρατηγική του ομόλογου του. Για παράδειγμα, το μοντέλο των Oliver, Balakrishnan και Barry (1994) για τις διαδικασίες μετά τη διαπραγμάτευση "αντιμετωπίζει την ικανοποίηση ως μια συναισθηματική απάντηση στις αντιλήψεις ότι τα αποτελέσματά έχουν υπερβεί, ταιριάζουν ή υπολείπονται προηγούμενων προσδοκιών" (σελ.254). Εάν ικανοποιηθεί με συγκεκριμένο αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης, ένας αγοραστής ή προμηθευτής είναι πιθανότερο να θέλει να διαπραγματευτεί και πάλι στο μέλλον και μπορεί τελικά να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη μίας συνεχιζόμενης μακροχρόνιας επιχειρηματικής σχέσης (Dabholkar et al., 1994).

Απομακρυνόμενοι από τη θεωρία των παιχνιδιών με τη κυρίαρχη εστίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων, οι θεωρίες από την ψυχολογία και την κοινωνιολογία έχουν χρησιμοποιηθεί ως βάση για τις περισσότερες μελέτες στα ψυχολογικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης. Η θεωρία αμοιβαιότητας χρησιμοποιήθηκε συχνότερα (Mintu-Wimsatt και Graham, 2004, Alexander et αϊ., 1994, Campbell et αϊ., 1988). Αρκετοί ερευνητές έχουν παρουσιάσει θεωρητικά πλαίσια για να συμπεριλάβουν τα ψυχολογικά αποτελέσματα: το μοντέλο Rinehart και Page

(2002) το μοντέλο Atkins και Rinehart (2004) και μοντέλο διαπραγμάτευσης των συναλλαγών του Graham et al. (1994). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Campbell et al., 1988), η θεωρία της προσδοκίας (King and Hinson 1994) και η θεωρία της κατανομής (Srivastava and Oza 2006) αποτελούν επίσης παραδείγματα άλλων θεωρητικών θεμελίων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα για την έκβαση των ψυχολογικών διαπραγματεύσεων.

Η έρευνα σχετικά με την ψυχολογική έκβαση των διαπραγματεύσεων είναι ακόμη περιορισμένη και οι μελλοντικές ερευνητικές ευκαιρίες είναι εκτεταμένες. Ωστόσο, παρόμοια με την οικονομική έκβαση του κέρδους, το σημερινό ψυχολογικό μέτρο ικανοποίησης έχει κριθεί ως μη ικανοποίηση της συνεχιζόμενης φύσης μιας αλληλεξαρτώμενης σχέσης αγοραστή-προμηθευτή, της πιθανότητας οι διαπραγματευτές να συναντηθούν και πάλι σε μια μελλοντική συνάντηση ή πόσο οι παρελθούσες διαπραγματεύσεις επηρεάζουν τις μελλοντικές σχέσεις ανταλλαγής (Greenhalgh and Chapman 1995). Τα μέτρα ικανοποίησης κυμαίνονταν από ένα αντικείμενο (King and Hinson 1994) σε δύο αντικείμενα (Ganesen 1993) σε τρία αντικείμενα (Atkins and Rinehart 2006) σε τέσσερα αντικείμενα (Mintu-Wimsatt και Graham 2004, Alexander et al). Η ερμηνευτική δύναμη ενός μέτρου ικανοποίησης ενός αντικειμένου αμφισβητήθηκε (King και Hinson 1994). Δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον εξελίχθηκε υπό την επίδραση των σχέσεων και των πρωτοβουλιών, η έρευνα για την έκβαση των διαπραγματεύσεων αρχίζει να βλέπει μια μετατόπιση της προοπτικής (Herbst et al., 2011, Roseira et al., 2010). Τα οικονομικά και ψυχολογικά αποτελέσματα ικανοποίησης δεν είναι σε θέση να καταγράψουν την πολυπλοκότητα των διαπραγματεύσεων αγοραστή-προμηθευτή.

1.4.3 Σχεσιακά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

Η τελική κατηγορία των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων είναι η κατηγορία των σχεσιακών αποτελεσμάτων. Οι ερευνητές εξέφρασαν την ανησυχία τους για την «μεροληπτική μεροληψία της έρευνας της διαπραγμάτευσης - με έμφαση στην αυτονομία, τον ανταγωνισμό και την ορθολογική στάση από την εξάρτηση, το συντονισμό και τη σύναψη σχέσεων» (Gelfand et al., 2006, σελ.428). Ενώ πολλοί έχουν υποστηρίξει την ανάγκη μιας σχεσιακής προοπτικής στην έρευνα διαπραγμάτευσης, οι περισσότερες έρευνες έχουν παραμείνει στο αφηρημένο, εννοιολογικό επίπεδο και δεν έχουν μελετήσει αυστηρά (Gelfand et al., 2006, Greenhalgh and

Chapman 1993, King and Hinson 1994). Η έλλειψη ερευνητικής εστίασης στα σχεσιακά αποτελέσματα είναι κάπως περίεργη, δεδομένου του μεγάλου σώματος της βιβλιογραφίας σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή και της αλληλεπίδρασης της αλληλεγγύης που προέρχεται από πρωτοβουλίες διαχείρισης (Zachariassen 2008, Atkins and Rinehart 2006).

Οι περισσότερες σχετικές βιβλιογραφικές εξελίξεις ήταν αραιές και ποικίλες. Οι Rinehart και Zou (1992) χρησιμοποίησαν μια έρευνα αλληλογραφίας για να εξετάσουν τρεις μεταβλητές: την αντιληπτή επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης που σχετίζεται με την αντίληψη ενός διαπραγματευτή για την εξάρτηση του άλλου μέρους από τα αποτελέσματα, το επίπεδο εμπιστοσύνης τους στο άλλο μέρος και την αυτοπεποίθηση τους. Η διαπίστωση επιτυχίας ενός διαπραγματευτή βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με αυτές τις τρεις μεταβλητές. Οι Corfman και Lehmann (1993) παρουσίασαν ένα εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης των διαπραγματευτών που μετρούσε τις ακόλουθες μεταβλητές σχεσιακών αποτελεσμάτων: τις προτιμήσεις, τις προσδοκίες, την ιστορία των μερών, την πιθανότητα μελλοντικών διαπραγματεύσεων, τον προσανατολισμό της εξουσίας και την εγωκεντρικότητα. Η μελέτη τους αποσκοπούσε στη δοκιμή της ευρέως διαδεδομένης παραδοχής ότι οι διαπραγματευτές ανησυχούν μόνο για τη μεγιστοποίηση της δικής τους επιτυχίας (Corfman and Lehmann 1993). Η μέριμνα για τον άλλο διαπραγματευτή και τις ανάγκες του / της να διατηρεί το ενδιαφέρον του άλλου μέρους για τη διαπραγμάτευση ή για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Corfman and Lehmann 1993). Άλλες μελέτες έχουν υποδείξει, ωστόσο, ότι οι διαπραγματευτές δεν αποτιμούν μόνο τα δικά τους αποτελέσματα, αλλά φροντίζουν και για τα σχεσιακά αποτελέσματα (Neslin και Greenhalgh 1983, Bacharach and Lawler 1981).

Οι King και Hinson (1994) εξέφρασαν τις ανησυχίες τους για τον ορισμό και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων με τη διαίρεση των αποτελεσμάτων σε εμφανείς και συγκεκαλυμμένες ομάδες. Η έρευνά τους προσπάθησε να αντιμετωπίσει ορισμένες από τις ασυνέπειες των αποτελεσμάτων από προηγούμενες μελέτες των χαρακτηριστικών των διαπραγματευτών (όπως τα χαρακτηριστικά του φύλου ή της προσωπικότητας). Η έλλειψη επιτυχίας στη χρήση των χαρακτηριστικών των διαπραγματευτών για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων μπορεί να οφείλεται στον στενό ορισμό των αποτελεσμάτων (King and Hinsonv 1994). Τα αυτονόητα (οικονομικά) αποτελέσματα, ενώ είναι ευκολότερα και ακριβέστερα να μετρηθούν, περιορίζουν την ποικιλία των δυνατοτήτων έκβασης

από μια συνάντηση διαπραγμάτευσης και "θυσιάζουν έτσι την πληρότητα για την ακρίβεια" (King and Hinson 1994, σελ. 610). Από τη θεωρία της προσδοκίας (Porter and Lawler 1968, Vroom 1964) και τη θεωρία ενίσχυσης (Bandura 1969, Skinner 1953), η ποικιλία δυνητικών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων και οι διάφορες προτιμήσεις διαφορετικών αποτελεσμάτων μεταξύ τους μπορούν να είναι τόσο μοναδικές όσο το άτομο (King and Hinson 1994).

Ο King και ο Hinson (1994) εμβάθυναν την ιδέα των αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης για να συμπεριλάβουν και συγκεκαλυμμένα αποτελέσματα. Χαρακτηρίστηκαν συγκεκαλυμμένα αποτελέσματα τα ως μη οικονομικά, μη απτά αποτελέσματα, σχέσεις και αποτελέσματα αλληλεπίδρασης. Αυτός ο εκτεταμένος ορισμός αποτελεσμάτων αποσκοπεί στην ακριβέστερη καταγραφή των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων που επηρεάζουν τις μελλοντικές συναντήσεις διαπραγμάτευσης, αντιπροσωπεύουν περισσότερο τις πραγματικές συμπεριφορές και καταγράφουν καλύτερα τη δυναμική φύση των διαπραγματεύσεων (King and Hinson 1994). Η μελέτη αυτή ήταν μία από τις πρώτες που παρουσίασε την αιτιολόγηση για την ανάγκη για σχεσιακά αποτελέσματα στην έρευνα διαπραγμάτευσης αγοραστή-προμηθευτή. Ωστόσο, οι ερευνητές δεν καθόρισαν εκτενώς συγκεκριμένα μέτρα σχεσιακών αποτελεσμάτων πέρα από την προτίμηση των σχέσεων (δηλαδή «αντιμετώπισα με ακρίβεια τον αντίπαλό μου κατά τη διάρκεια αυτής της διαπραγμάτευσης») και την αντίληψη της ανησυχίας του συνεργάτη για τη σχέση (δηλαδή «Ο αντίπαλός μου ανησυχούσε για τα συναισθήματά μου κατά τη διάρκεια αυτής της διαπραγμάτευσης» (King and Hinson 1994, ρ. 616).

Η έννοια των προτιμήσεων των σχέσεων (King and Hinson 1994) και ο προσανατολισμός της σχέσης (Greenhalgh and Gilkey 1993) έχουν ληφθεί υπόψη στην έρευνα της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, αυτή η σχεσιακή προοπτική παρέμεινε ανεπαρκής στην έρευνα των διαπραγματεύσεων. Παρουσιάζοντας ένα μοντέλο σχεσιακής αυτοτροφοδότησης (RSC) για να προωθήσουν μια πιο σχεσιακή άποψη των διαπραγματεύσεων, οι Gelfand et al. (2006) προσφέρουν μια νέα προοπτική στα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Ενώ οι King και Hinson (1994) διαίρεσαν τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων σε εμφανή και συγκεκαλυμμένα αποτελέσματα, οι Gelfand et al. (2006) δήλωσαν ότι τα αποτελέσματα πρέπει να ταξινομηθούν ως οικονομικό κεφάλαιο ή σχεσιακό κεφάλαιο. Το οικονομικό και σχεσιακό κεφάλαιο μπορούν να συνδυαστούν για να προσφέρουν ένα συνολικό μέτρο κεφαλαίου. Σύμφωνα με τα επιχειρήματα των King και Hinson (1994), οι συγγραφείς σημειώνουν την κυριαρχία μιας οικονομικής

προσέγγισης στα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων, αλλά δεν αντιλαμβάνονται τους οικονομικούς και σχεσιακούς στόχους του κεφαλαίου ως αμοιβαία αποκλεισμένους (Gelfand et al., 2006). Ωστόσο, η συγκέντρωση του σχεσιακού κεφαλαίου είναι πιθανόν πρωταρχικός στόχος για τους διαπραγματευτές (Gelfand et al., 2006).

Το σχεσιακό μοντέλο συγκρίνεται με την ιδέα του κοινωνικού κεφαλαίου (Gelfand et al., 2006). Και τα δύο υπογραμμίζουν τις επενδύσεις κοινωνικών δικτύων με αναμενόμενες αποδόσεις (Granovetter 1985, Portes 1998). Γενικά, η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου επικεντρώνεται σε πολλά άτομα και στο γενικό πρότυπο των σχέσεων μεταξύ τους (Gelfand et al., 2006). Επομένως, η έννοια του σχεσιακού κεφαλαίου που παρουσιάζεται στο μοντέλο επικεντρώνεται «στα σχεσιακά περιουσιακά στοιχεία που συσσωρεύονται μέσα σε μια συγκεκριμένη σχέση διαπραγμάτευσης» (Gelfand et al., 2006, σ. 437). Έτσι, οι συγγραφείς ορίζουν το σχεσιακό κεφάλαιο ως αυτό που περιλαμβάνει τα στοιχεία της αμοιβαίας αρεσκείας, της αμοιβαίας γνώσης, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας δέσμευσης. Για τους διαπραγματευτές που επικεντρώνονται στη συνολική σχέση αγοραστή-προμηθευτή, οι ανησυχίες σχετικά με τη συσσώρευση του σχεσιακού κεφαλαίου θα πρέπει να ενσωματωθούν σε όλη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και όχι μόνο να αξιολογηθούν μετά τη λήξη των διαπραγματεύσεων (Gelfand et al., 2006).

1.4.4 Μεταβλητές Σχεσιακών αποτελεσμάτων διαπραγμάτευσης

1. Ειδικά στοιχεία της σχέσης

Κατά την οικοδόμηση μιας σχέσης αγοραστή-προμηθευτή, ένα ή και τα δύο μέρη μπορούν να καθορίσουν ότι πρέπει να επενδύσουν σε περιουσιακά στοιχεία που θα είναι μοναδικά στη συγκεκριμένη σχέση (Anderson and Weitz 1992). Τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της σχέσης είναι συχνή πρακτική στις επιχειρήσεις (Cannon and Perrault 1999). Για παράδειγμα, ένας προμηθευτής μπορεί να συσκευάσει ή να επισημάνει διαφορετικά ένα προϊόν για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου πελάτη. Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία μπορεί να είναι απτά, άυλα, ανθρώπινα ή φυσικά και συχνά προκαλούν αναδιανομή για χρήση εκτός της προβλεπόμενης σχέσης (Xie et al 2010, Heide and John 1988). Με την επένδυση σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της σχέσης, οι αγοραστές και οι προμηθευτές

σηματοδοτούν το επίπεδο αφοσίωσής τους στη συνολική σχέση και προσπαθούν να προστατευθούν από ενδεχομένως ευκαιριακές συμπεριφορές του άλλου οργανισμού (Williamson 1975). Τα ειδικά στοιχεία της σχέσης ορισμού ορίζονται ως επενδύσεις συγκεκριμένες για μια σχέση αγοραστή-προμηθευτή (Anderson and Weitz 1992, σελ. 20).

Στις συνεχιζόμενες σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, θα συνεπαγόταν ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα αξιολογούσαν τις μειώσεις των δαπανών των παροχών της επένδυσης σε περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τη σχέση (Thibaut and Kelley 1959). Σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner 1960), ένας προμηθευτής που προτείνει να πραγματοποιήσει μια επένδυση σε συγκεκριμένη σχέση συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης μπορεί να αναμένει ότι ο αγοραστής θα προσφέρει μια αμοιβαία συγκεκριμένη επένδυση περιουσιακών στοιχείων (Xie κ.ά., 2010, Williamson 1983). Η εξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών θα αυξηθεί καθώς αυξάνονται οι επενδύσεις σε ειδικά στοιχεία της σχέσης (Heide and John 1988). Οι αγοραστές και οι προμηθευτές που έχουν επενδύσει σε περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τη σχέση είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν μια στρατηγική συνεργατικής διαπραγμάτευσης λόγω των πιθανών οικονομικών συνεπειών εάν η σχέση δεν συνεχιστεί (Anderson and Weitz 1992).

2. Συνεργασία

Δεδομένης της αμοιβαίας εμπιστοσύνης των οργανώσεων σε μια σχέση, οι αγοραστές και οι προμηθευτές επιθυμούν να συνεργαστούν για να επιτύχουν τους μεμονωμένους οργανωτικούς στόχους τους (Daugherty 2011). Όλο και περισσότερο, οι αγοραστές και οι προμηθευτές προσπαθούν να το κάνουν αυτό, συνεργαζόμενοι από κοινού (Cannon and Perrault 1999). Η συνεργασία ορίζεται ως αμοιβαίες και συντονισμένες δραστηριότητες που εκτελούνται σε μια επιχειρηματική σχέση για την παραγωγή ανώτερων αποτελεσμάτων που αναμένονται αμοιβαία με την πάροδο του χρόνου (Min et al., 2007, σελ. 511, Anderson και Narus 1990). Η συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει μακροπρόθεσμη προοπτική, καθώς δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη ή υπάρχουσα αλληλεπίδραση αγοραστή-προμηθευτή (Cooper et al., 1997, Mentzer et al., 2001). Οι αγοραστές και οι προμηθευτές που λειτουργούν με συνεργατικό τρόπο συχνά συμμετέχουν από κοινού στις δραστηριότητες σχεδιασμού και αξιολόγησης (Cooper et al., 1997, Heide and John 1990). Με τη συνεργασία, οι αγοραστές και οι προμηθευτές μπορούν να

συνειδητοποιήσουν τα μειωμένα επίπεδα αποθεμάτων και ζητήματα ποιότητας, καθώς και αυξημένη αποδοτικότητα κόστους και νέες ευκαιρίες ανάπτυξης προϊόντων (Dowst 1988, Treleven 1987, Drozdowski 1986). Τέλος, η συνεργασία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών πρέπει να μετατραπεί σε αποτελέσματα οργανωτικής απόδοσης (Min et al., 2007, Gulati 1998).

Στις διαπραγματεύσεις αγοραστή-προμηθευτή, η συνεργασία είναι πιο πιθανή στις σχέσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αλληλεξαρτώμενες και έχουν μακροπρόθεσμη εστίαση. Για να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της συνεργασίας, οι εμπλεκόμενοι πρέπει να επιδιώξουν επιθετικά συνεργατικές συμπεριφορές (Min et al., 2007). Χρησιμοποιώντας μια συνεργατική στρατηγική, σε αντίθεση με μια ανταγωνιστική διαπραγματευτική στρατηγική, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να αναπτυχθεί συνεργασία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Οι Morgan και Hunt (1994) υποδηλώνουν ότι η συνεργασία πηγάζει από την εμπιστοσύνη των σχέσεων, η οποία είναι η επόμενη μεταβλητή των σχετικών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων.

3. Εμπιστοσύνη

Η έρευνα έχει γενικά καταλήξει σε μια συναίνεση ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό των επιτυχημένων σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή (Fawcett et al., 2007, Monczka et al., 1998, Doney and Cannon 1997). Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η βούληση να βασιστεί κανείς σε εταίρο, στον οποίο υπάρχει εμπιστοσύνη στην ειλικρίνεια και την καλοσύνη (Golicic and Mentzer 2006, σελ. 84). Ενώ η λογοτεχνία έχει καθορίσει την εμπιστοσύνη με αμέτρητους τρόπους, η τιμιότητα και η καλοσύνη χρησιμοποιήθηκαν πιο συχνά για να σηματοδοτήσουν την εμπιστοσύνη (Wetzels et al., 1998, Doney and Cannon 1997, Andaleeb 1995, Ganesan 1994).

Τα επίπεδα εμπιστοσύνης είναι δείκτες για τη δέσμευση της σχέσης και την ποιότητα της σχέσης αγοραστή-προμηθευτή (Achrol 1991). Η εμπιστοσύνη διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην παροχή δυνατότητας στους αγοραστές και τους προμηθευτές να ξεπεράσουν τις σχετικές προκλήσεις όπως η εξουσία, οι συγκρούσεις και η φθίνουσα οικονομική απόδοση (Dwyer et al., 1987, Sullivan and Peterson 1982). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη έχει θεωρηθεί ως ένα πλεονέκτημα του σχεσιακού κεφαλαίου (Gelfand et al., 2006). Αυτή η αμοιβαία εμπιστοσύνη "εξελίσσεται όταν οι διαπραγματευτές αποφασίζουν να βασιστούν ο ένας στον άλλο για να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις και να θεωρήσουν ο ένας τον άλλον ως προβλέψιμο" (Gelfand et al., 2006, σ. 437). Φαίνεται ότι υπάρχει μια χρονική συνιστώσα στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνη, καθώς φαίνεται

να αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου όπως οι αγοραστές και οι προμηθευτές μοιράζονται εμπειρίες μεταξύ τους (Zacharia et al., 2009). Στις συνεχιζόμενες αλληλεξαρτώμενες σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, οι εμπλεκόμενοι θα έχουν λιγότερες πιθανότητες να χρησιμοποιήσουν ευκαιριακές προσεγγίσεις, όπως ανταγωνιστική διαπραγματευτική στρατηγική, εάν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους (Mentzer et al., 2001, Morgan and Hunt 1994). Καθώς οι αγοραστές και οι προμηθευτές ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες τους, η εμπιστοσύνη είναι πιθανό να βελτιωθεί (Zacharia et al., 2009).

Κεφάλαιο 2^{ο} Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα εργασία εμβαθύνει και εξετάζει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη στη διαπραγμάτευση με ένα προμηθευτή. Η διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να εννοηθεί ως η δυνατότητα του κάθε μέρους που διαπραγματεύεται να οδηγήσει το αποτέλεσμα αυτής προς την πιο συμφέρουσα ως προς αυτό έκβαση. Συνεπώς επιχειρεί να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών για τις δικές τους διαπραγματευτικές στρατηγικές και την αντιλαμβανόμενη διαπραγματευτική τους ισχύ σε μια τυπική διαπραγμάτευση.

Υπάρχει σαφώς η ανάγκη αυτού του είδους έρευνας, η οποία προσπαθεί να ενσωματώσει εμπειρικά τη διαπραγματευτική ισχύ και τις αντιλήψεις των στρατηγικών διαπραγμάτευσης. Επομένως, ο πρώτος στόχος αυτής της εργασίας είναι να μετρήσει τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών σχετικά με τις δικές τους διαπραγματευτικές στρατηγικές. Σκοπός είναι να καθοριστεί ποιες διαπραγματευτικές στρατηγικές οι διαπραγματευτές έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν σε μια τυπική κατάσταση διαπραγμάτευσης. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος είναι να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό ένας διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται μια διανεμητική ή ολοκληρωμένη διαπραγματευτική στρατηγική ως δική του στρατηγική διαπραγμάτευσης.

Ο δεύτερος στόχος αυτής της έρευνας είναι να ανακαλύψει ποιες είναι οι αντιλήψεις των διαπραγματευτών για τη διαπραγματευτική τους ισχύ και πώς αυτή επηρεάζει τελικά την σχετική στρατηγική που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η εργασία προσπαθεί να προσδιορίσει στατιστικά εάν υπάρχει πιθανή σχέση μεταξύ της αντίληψης για την αίσθηση περί του μεγέθους της διαπραγματευτικής ισχύος της αντίληψης ενός διαπραγματευτή για μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης ή διανομής. Η προσπάθεια αυτή διεξάγεται εμπειρικά εξετάζοντας τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών και από τις «δύο πλευρές του τραπεζιού», δηλαδή τόσο από την πλευρά του πελάτη, όσο και του προμηθευτή.

Οι διαπραγματεύσεις για συγχωνεύσεις, εξαγορές και προμήθειες μπορούν να περιγραφούν ως μια ανταγωνιστική διαπραγμάτευση πολλαπλών θεμάτων, όπου συνήθως η πιο σημαντική μεταβλητή είναι η τιμή (Kristensen & Gärling 1997 a, Roloff 2008). Σύμφωνα με τους Moran και Ritov (2002, 104), αυτές οι διαπραγματεύσεις συχνά δεν επιτυγχάνουν ολοκληρωτικές

συμφωνίες. Σημαντική προηγούμενη έρευνα έχει αποδείξει εμπειρικά ότι τόσο οι αρχικές τιμές κρατήσεων όσο και οι πρώτες προσφορές επηρεάζουν αντιστρόφως τα τελικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης (βλ., Για παράδειγμα, Kristensen & Gärling 1997 a, Kristensen & Gärling 1997 b, Lukas & Welling 2011, 30). Σύμφωνα με τους Kristensen και Gärling (2000, 504), οι μελλοντικοί διαπραγματευτές πρέπει να μετρήσουν τις αντιλήψεις των υπαρχόντων διαπραγματευτών σχετικά με τις επιπτώσεις σημείων αναφοράς. Επιπλέον, υπήρξε κριτική στην έρευνα διαπραγμάτευσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχουν προβλήματα στη γενικευσιμότητα, καθώς η προηγούμενη έρευνα ήταν παρόμοια στις ερευνητικές της μεθόδους. Για παράδειγμα, οι Johnsson και Johnsson (2003) υποστηρίζουν ότι ένας μεγάλος αριθμός προηγούμενων διαπραγματεύσεων διεξήχθη σε εργαστηριακό περιβάλλον με δείγματα από έναν πληθυσμό λευκών φοιτητών από τη μεσαία τάξη.

Για τους λόγους αυτούς, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην εξέταση της σχέσης μεταξύ της διαπραγματευτικής ισχύς και των αντιλήψεων των διαπραγματευτών σχετικά με τις δικές τους διαπραγματευτικές στρατηγικές. Επιπλέον, η εργασία αυτή προσπαθεί να ενσωματώσει την ερευνητική μέθοδο στην «πραγματική ζωή» με την έρευνα των αντιλήψεων των διαπραγματευτών των οποίων το καθημερινό επάγγελμα αποτελείται από πολύπλοκες διαπραγματεύσεις συμβάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν διαφορετικούς μηχανισμούς προσφοράς και τιμών. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής και των κοινών αποδοχών και μιας αρνητικής συσχέτισης μεταξύ στρατηγικής διανομής και κοινών αποδοχών (De Dreu, Weingart & Kwon 2000, Liu & Wilson 2011, Moran & Ritov 2002, Olekalns & Smith 2000). Επιπλέον, η παρούσα έρευνα διαπραγμάτευσης υποδεικνύει ότι μια καθαρή στρατηγική διανεμητικής διαπραγμάτευσης φαίνεται να σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις ικανότητες ενός φτωχού από άποψη διαπραγματευτικής ισχύος διαπραγματευτή, ο οποίος συνήθως καταστρέφει τις πιθανές αποδόσεις και την αξία μιας διαπραγμάτευσης που τελειώνει με χειρότερες απολαβές και για τα δύο μέρη (Liu & Wilson 2011). Σύμφωνα με το Metsämuuronen (2011, 55), ένας ερευνητής μπορεί να παρουσιάσει τους ερευνητικούς στόχους με τη μορφή μιας ερευνητικής ερώτησης, εάν υπάρχει αξιοπρεπές ποσό ερευνητικών πληροφοριών σχετικά με ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Αναφορικά με το τρίτο κεφάλαιο της

παρούσας εργασίας, έχει παρουσιαστεί επαρκώς προηγούμενη έρευνα, προκειμένου να διαμορφωθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη στη διαπραγμάτευση με ένα προμηθευτή και,
- Πώς αυτοί μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα κατά την διαπραγμάτευση όσον αφορά στις τακτικές διαπραγμάτευσης
- Ποια είναι η καλύτερη στρατηγική διαπραγμάτευσης με δεδομένη την κατάσταση κάθε πλευράς (πελάτη – προμηθευτή), όπως αυτή ορίζεται από τους ισχύοντες παράγοντες. Ουσιαστικά, πως μπορεί να επιλεγεί η κατάλληλη τακτική διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις δυνάμεις\ αδυναμίες του κάθε μέρους;

2.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο

Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει διάφορες μεθόδους διαπραγμάτευσης, επειδή είναι ένα διαφορετικό φαινόμενο που μπορεί να μελετηθεί σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας (Carnevale & De Dreu 2006). Αναμφισβήτητα, η ικανότητα διαπραγμάτευσης είναι μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες ικανότητες που επηρεάζουν την καθημερινή ποιότητα ζωής ενός ατόμου. Επομένως, η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους πιο πολύτιμους τομείς της επικοινωνιακής έρευνας. Ωστόσο, λίγες έννοιες είναι τόσο δύσκολο να οριστούν και να μετρηθούν ως δεξιότητες όσο η διαπραγμάτευση. (Spitzberg 2003, 93.) Η εστίαση και ο στόχος αυτής της έρευνας δεν είναι η αξιολόγηση δεξιοτήτων, παρόλο που η αντίληψη του διαπραγματευτή για την διαπραγματευτική του ισχύ και για τη στρατηγική της διαπραγμάτευσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό συγκεκριμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η συμπεριφορά διαπραγμάτευσης σχετίζεται με τρεις αξιοσημείωτους τομείς έρευνας της επικοινωνίας: κίνητρο, γνώση και δεξιότητες (Spitzberg 2003, 102 · Valkonen 2003).

Σύμφωνα με τον Roloff, τον Putnam και τον Αναστασίου (2003, 803-805), υπάρχουν δύο γενικές προσεγγίσεις στην έρευνα για τις διαπραγματεύσεις. Στη πρώτη, οι έρευνα σε εμπειρογνώμονες εξετάζει άτομα που διαπραγματεύονται ως μέρος του επαγγέλματός τους. Αυτές οι προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί για να μελετήσουν τις διαπραγματεύσεις μέσω του ορισμού των δεξιοτήτων, της έρευνας φήμης και της παρατήρησης συμπεριφοράς. Η βάση των αποτελεσμάτων προσεγγίζει την έρευνα τόσο επαγγελματικών όσο και μη επαγγελματιών διαπραγματευτών. Αυτές οι προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί για να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαπραγματευτές επιτυγχάνουν τα δικά τους αποτελέσματα (διανομή), τα κοινά αποτελέσματα (ενοποιητική άποψη) και τα σχεσιακά αποτελέσματα (άποψη σχέσεων). (Roloff et al., 2003, 804-805.) Η έρευνα αυτή είναι ένα μείγμα προσεγγίσεων βασισμένων σε εμπειρογνώμονες και εξελίξεις, καθώς προσπαθεί να συλλέξει ποσοτικά στοιχεία από διαπολιτισμικό πληθυσμό των διαπραγματευτών. Επομένως, η συμπεριφορική παρατήρηση εξαιρείται από τη μέθοδο. Επιπρόσθετα, αποκλείεται η μέθοδος της έρευνας για τη φήμη, καθώς ο στόχος είναι να μελετηθούν οι αντιλήψεις των διαπραγματευτών. Από μια άποψη βασισμένη στα αποτελέσματα, αυτή η έρευνα μελετά τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών τόσο από τα ίδια τα αποτελέσματα όσο και από τα κοινά αποτελέσματα.

Η παρούσα εργασία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με τη συμπεριφορά επικοινωνίας και την έρευνα συμπεριφορικής χρηματοδότησης, καθώς προσπαθεί να μελετήσει τις αντιλήψεις των επαγγελματιών που διαπραγματεύονται στα καθημερινά επαγγέλματα τους. Μια προσέγγιση ερευνητικής έρευνας μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ένας ερευνητής προσπαθεί να μετρήσει τις συμπεριφορές ή τις συμπεριφορές των ατόμων με ερωτηματολόγια, παρατηρήσεις ή πειραματικές μεθόδους. Η μέθοδος έρευνας επιτρέπει σε έναν ερευνητή να περιγράψει και να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις προθέσεις, τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις απόψεις και τις σκέψεις ενός φαινομένου, συγκεντρώνοντας στοιχεία από μεγάλα δείγματα των ανθρώπων. (Rubin, Rubin, Haridakis & Piele 2010, 218-219.) Επιπλέον, ένας από τους στόχους της εργασίας είναι η μέτρηση των αντιλήψεων των ανθρώπων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να επιλεχθεί η μέθοδος της έρευνας.

Μια προσέγγιση με γνώμονα τη θεωρία επιλέχθηκε κατά την υλοποίηση της μελέτης της συγκεκριμένης έρευνας. Το βασικό επιχείρημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η προηγούμενη αξιόπιστη και έγκυρη θεωρητική έρευνα έχει ήδη εντοπίσει και λειτουργήσει τις μεταβλητές που

βρίσκονται πίσω από τις συμπεριφορές. (Weingart, Olekalns & Smith 2006, 106-109). Η φάση δημιουργίας ενός οργάνου μπορεί να ξεκινήσει τη θεωρητική βάση επειδή η θεωρία περιγράφει και δίνει την καλύτερη παραδοχή ενός φαινομένου. Επομένως, εάν οι κρίσιμες έννοιες και μεταβλητές που αφορούν ένα φαινόμενο μπορούν να προσδιοριστούν και να λειτουργικοποιηθούν στη θεωρητική βάση, μπορεί επίσης να δημιουργηθεί και να χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο μέτρησης του φαινομένου στην έρευνα (Metsämuuronen 2011, 74.)

Σύμφωνα με τους Wrench, Thomas-Maddox, Richmond και McCorskey (2008), η επιστημονική εμπειρική μέθοδος μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις φάσεις. Στην πρώτη φάση, ένας ερευνητής αναζητά θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προβλέψουν, να εξηγήσουν και να ελέγξουν ένα φαινόμενο. Με βάση τα πρόσφατα αποτελέσματα της έρευνας και τις θεωρητικές υποθέσεις, αυτή η εργασία αποσκοπεί στην παροχή περιγραφικών δεδομένων και θεωρητικής επέκτασης στην τρέχουσα αναλυτική προσέγγιση των διαπραγματεύσεων με την έρευνα στρατηγικών στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων για προμήθεια προϊόντων, εξοπλισμού κ.α.

Στη δεύτερη φάση, ένας ερευνητής τοποθετεί υποθέσεις, οι οποίες περιγράφουν τη σχέση ενός φαινομένου (Wrench et al., 2008). Οι Wrench et al. (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις είναι συμπεράσματα, τις οποίες ο ερευνητής τοποθετεί μετά από μια σειρά προτάσεων. Επιπλέον, μια υπόθεση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια εικασία σχετικά με τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών (Rubin et al., 2010, 218-219). Σε αυτή την εργασία, η πρόταση είναι η σχέση μεταξύ της αντίληψης της διαπραγματευτικής ισχύς και της επιλογής ενός διαπραγματευτή ως προς τη στρατηγική διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι αξία, η οποία εξετάζεται ως πρώτη προσφορά και η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η αντίληψη της ισχύος του διαπραγματευτή για την επιλογή δική του στρατηγική διαπραγμάτευσης.

Σύμφωνα με τους Wrench et al. (2008) στην τρίτη φάση, μια φάση παρατήρησης, ένας ερευνητής προσπαθεί να δοκιμάσει την υποθετική υπόθεση. Σε αυτή την έρευνα, οι δοκιμές πραγματοποιούνται εμπειρικά με ερωτηματολόγιο έρευνας και ποσοτική ανάλυση. Όσον αφορά την αξιοπιστία, είναι βάσιμο να επισημάνουμε ότι η γενική υπόθεση στην έρευνα επικοινωνίας είναι ότι οι ερωτηθέντες ενδέχεται να μην έχουν την ίδια αντίδραση και απάντηση στις ίδιες

ερωτήσεις κάθε φορά. Στο τέταρτο και τελικό στάδιο, ο ερευνητής προσπαθεί να διαμορφώσει εμπειρικές γενικεύσεις, οι οποίες βασίζονται στις παρατηρήσεις. (Wrench et al., 2008, 11-21.) Αυτή η έρευνα προσπαθεί να δώσει γενικεύσεις, αν το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο ώστε να αναφέρει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ερευνητικοί στόχοι και να παραχθούν γενικά αντικειμενικά ερευνητικά αποτελέσματα, η έρευνα αυτή διεξάγεται χρησιμοποιώντας μια ποσοτική εμπειρική μέθοδο έρευνας. Σύμφωνα με τους Wrench et αϊ. (2008) μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ένας ερευνητής βασίζεται σε μεγάλα δείγματα ανθρώπων που αντιπροσωπεύουν έναν ορισμένο πληθυσμό και προσπαθεί να εξηγήσει ένα φαινόμενο με μια επιστημονική μέθοδο. Το πιθανό δείγμα αυτής της έρευνας είναι περισσότεροι από 120 ερωτηθέντες και ταιριάζει με αυτήν την περιγραφή. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα βασίζεται συνήθως σε περιγραφικές και πειραματικές μεθόδους, οι οποίες περιγράφουν και χειραγωγούν τις σχέσεις των μεταβλητών αντίστοιχα (Plante, Kiernan & Betts 1994, 52). Οι Rubin et αϊ. (2010, 198) επισημαίνουν ότι μια περιγραφική έρευνα επιχειρεί να περιγράψει γεγονότα ή συνθήκες και επεξηγηματική έρευνα, δηλ. η ερμηνευτική έρευνα προσπαθεί να βρει τις υποκείμενες αιτίες και εξηγήσεις για ένα φαινόμενο. Αυτή η εργασία επιχειρεί να περιγράψει τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών σχετικά με την διαπραγματευτική ισχύ και πως αυτή επηρεάζει εν τέλει τις στρατηγικές των διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, η ανεξάρτητη μεταβλητή τιμή (αξία) έχει υποστεί χειραγώγηση στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας, προκειμένου να παράσχει πληροφορίες σχετικά με την πιθανή συσχέτιση της πρώτης προσφοράς και την αντίληψη του διαπραγματευτή για τη δική του διαπραγματευτική ισχύ και στρατηγική διαπραγμάτευσης.

Η δεοντολογία της έρευνας είναι οι επιλογές του ερευνητή για το τι είναι σωστό και τι λάθος κατά τη διάρκεια μιας ερευνητικής διαδικασίας. Η αντικειμενικότητα είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της δεοντολογικής έρευνας επειδή ο ερευνητής πρέπει να είναι ακριβής, ειλικρινής και ακριβής κατά την εκτέλεση της έρευνας και κατά την ανάλυση και αναφορά των αποτελεσμάτων. (Rubin et al., 2010, 204). Σύμφωνα με το TENK (2009, 1-16), οι ηθικές αρχές στην κοινωνική επιστήμη μπορούν να χωριστούν σε τρία μέρη:

1) Σεβασμός στην αυτοδιάθεση ενός ατόμου που συμμετέχει σε μια έρευνα

2) Αποφυγή δημιουργίας οποιαδήποτε βλάβης στον συμμετέχοντα ή άλλους ενδιαφερόμενους που σχετίζονται με την έρευνα

3) Σεβασμός της ανωνυμίας ενός ατόμου που συμμετέχει σε έρευνα και προστασίας των αποκτηθέντων ερευνητικών δεδομένων

Αυτές οι τρεις αρχές ελήφθησαν υπόψη ιδιαίτερα κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου και την ανάλυση των δεδομένων αυτής της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε στους συμμετέχοντες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Συμπληρωμένο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ήταν μια εξουσιοδότηση, η οποία περιγράφει το θέμα, το υπόβαθρο, τον αναμενόμενο χρόνο ανταπόκρισης και τους όρους συμμετοχής σε αυτή την έρευνα. Στην επιστολή, δόθηκε έμφαση στην εμπιστευτικότητα, την προστασία των δεδομένων, την εθελοντική συμμετοχή και το δικαίωμα τερματισμού της συμμετοχής ανά πάσα στιγμή. Οι Rubin et al (2010, 204) επισημαίνουν ότι η ανωνυμία σημαίνει ότι ένας ερευνητής δεν γνωρίζει την ταυτότητα των συμμετεχόντων, πράγμα που σημαίνει ότι ένας ερευνητής προστατεύει και δεν αποκαλύπτει τα ονόματα των συμμετεχόντων.

Σύμφωνα με το Metsämuuronen (2011, 85), ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ερευνητικής δεοντολογίας είναι η αληθινή αναφορά των αποτελεσμάτων της έρευνας, ιδίως του μεγέθους του δείγματος, της μέσης και της τυπικής απόκλισης. Η αληθής αναφορά της μεθόδου ανάλυσης και των αποτελεσμάτων έχει ληφθεί υπόψη κατά τη σύνταξη αυτών των τμημάτων της εργασίας. Επιπλέον, τονίστηκε η ανωνυμία και κατά συνέπεια ορισμένα από τα στοιχεία αναφέρθηκαν με λιγότερο λεπτομερή τρόπο. Συμπερασματικά, όλες οι επιλογές που πραγματοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή αυτής της εργασίας στοχεύουν σε μια ειλικρινή και αντικειμενική ερευνητική διαδικασία.

2.2 Σχεδιασμός και Μέθοδος έρευνας

2.2.1 Συλλογή δεδομένων

Σύμφωνα με τους Wrench et al. (2008) οι κύριες μεταβλητές που χρησιμοποιούν οι ερευνητές των κοινωνικών επιστημών στην έρευνα είναι ονομαστικές, κανονικές, διαστήματα και

αναλογίες. Επιπλέον, οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται γενικά στην επιστήμη της επικοινωνίας μετρούν τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις. Επιπλέον, οι μεταβλητές των αναλογιών έχουν μια πραγματική ποσοτική σημασία και η απόσταση μεταξύ των τιμών είναι η ίδια από κάθε άποψη και η κλίμακα έχει απόλυτη μηδενική τιμή. Η θεωρία αυτή θεωρεί ότι οι κλίμακες τύπου Likert ως όργανα παρέχουν εμπειρικά δεδομένα διαστήματος (2008, 1150-1151, βλ. Nummenmaa 2009, 42-43).

Οι Nauta και Kluwer επισημαίνουν (2006, 121) ότι τα ερωτηματολόγια αποτελούν χρήσιμες εναλλακτικές λύσεις για εργαστηριακές ή παρατηρησιακές έρευνες. Ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, αυτή η εργασία χρησιμοποιεί μια μέθοδο έρευνας. Επομένως, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους ερωτηθέντες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σύμφωνα με τους Wrench et al. (2008) ο πιο συνηθισμένος τρόπος μελέτης μεταβλητών διαστήματος είναι ερωτηματολόγια με κλίμακες τύπου Likert. Για να εξεταστεί η τεχνική εφαρμογή αυτής της εργασίας, επιλέχθηκε μια κλίμακα Likert κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, λόγω της δημοτικότητας και της αναγνωσιμότητάς της. Οι εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα βελτιώνονται με τη χρήση ζυγών πέντε ή επτά σημείων, αλλά οι πιο λεπτομερείς κλίμακες δεν βελτιώνουν περαιτέρω την αξιοπιστία και την εγκυρότητα (Dawes 2008).

Από μεθοδολογική άποψη, αυτή η εργασία επιχειρεί να δημιουργήσει ένα μέσο, το οποίο μετρά τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών σχετικά με τη διαπραγματευτική του ισχύ και οδηγεί στην επιλογή για τις διανεμητικές και ενοποιητικές στρατηγικές στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης για προμήθειες. Οι ακόλουθες έννοιες, οι οποίες ορίζονται παρακάτω, εντοπίστηκαν από προηγούμενες έρευνες.

1. Επίλυση προβλημάτων: Ενεργή αναζήτηση μιας δημιουργικής λύσης που να ικανοποιεί τους στόχους και το ενδιαφέρον των ίδιων και των άλλων μερών (μεγάλη ανησυχία για τον εαυτό τους και τους άλλους). Επιπλέον, προτίνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις προτεραιότητες και τις προτιμήσεις. (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta 2001, 646-647, DeDreu 2006, Nauta & Kluwer 2006, Roloff, Putnam & Anastasiou 2003.)

2. Κοινή χρήση πληροφοριών: ανταλλαγή πληροφοριών προτεραιότητας, ζητώντας πληροφορίες προτεραιότητας, ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις (Barsness & Bhappu 2004 · Weingart & Olekalns 2004 · Roloff, Putnam & Anastasiou 2003).

3. Αλκεντρισμός (Agreeableness): Δυνατότητα να δείχνουν ενδιαφέρον, εμπιστοσύνη και προσοχή στο άλλο άτομο (Barry & Friedman 1998, Sptzberg 2004).

4. Logrolling: Προτάσεις για προσφορές πολλαπλών θέσεων, επιλογές ή συμβιβασμούς (Carnevale & De Dreu 2006, De Dreu 2004). Το logrolling ορίζεται ως μια διαφορετική μεταβλητή από την επίλυση προβλημάτων (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003).

5. Αβεβαιότητα: Η ήπια αλλά ισχυρή και σταθερή συμπεριφορά και ταυτόχρονα η χρήση της λογικής για να υποστηρίξουν τις προσφορές και τις δράσεις, τις πεποιθήσεις και τα συμφέροντα των συναισθημάτων. Η ικανότητα να προτείνουν τροποποιήσεις στην προσφορά του αντιπάλου και να προσφέρουν στον αντίπαλο μια παραχώρηση, εισάγοντας ένα νέο θέμα, αποδεχόμενοι την άποψη του αντιπάλου αλλά χωρίς προσφορά. (Sptzberg 2004 · Rakos 2006.)

6. Gain-Frame: Θετική αντίδραση σε προσφορά (Dillard & Marshall 2006, 503 · Weingart & Olekalns 2003).

7. Εξαναγκασμός: Να αναζητούν ενεργά μια λύση που να ανταποκρίνεται στα δικά τους συμφέροντα και στόχους και να μεγιστοποιούν το δικό τους κέρδος. Υψηλή ανησυχία για τον εαυτό τους και χαμηλή ανησυχία για τους άλλους. Ενέχει, π.χ., απειλές, μπλόφα, πειστικά, επιχειρήματα. (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta 2001, 646-647, Nauta & Kluwer 2006)

8. Λεκτική επιθετικότητα: Προσβλητική: ρητή απόρριψη της προσφοράς του αντιπάλου, απειλές και υποσχέσεις, καταναγκαστική εξουσία, μπλόφα και απειλές από τα πόδια, επιθέσεις και πειστικά επιχειρήματα. Αυτό το στοιχείο αντιπροσωπεύει διαφορετικά στυλ επιθετικής συμπεριφοράς. (Hample 2003, 450-451.)

9. Εγωισμός: Αυτοσυντηρούμενα επιχειρήματα, σχόλια θέσης, οικοδόμηση ενός φρουρίου γύρω από τη θέση του διαπραγματευτή. Αυτή η συνιστώσα αντιπροσωπεύει την ανησυχία ενός

ατόμου για τον εαυτό του και για τα συμφέροντά του πάνω από τα συμφέροντα των άλλων. (De Dreu 2004, 115-117).

10. Συμβιβασμός: Προσπάθεια για μια ομοιόμορφη κατανομή της πίτας, χωρίς να προσπαθήσουν να τη μεγεθύνουν. Αυτή η συνιστώσα αντιπροσωπεύει την προθυμία ενός ατόμου να χωρίσει τα πάντα μεταξύ διαπραγματευτικών κομμάτων. (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta 2001, De Dreu 2004, 119.)

11. Η δυσπιστία: Οι αρνητικές προσδοκίες των προσώπων και οι πεποιθήσεις για τις διαπροσωπικές αντιλήψεις του άλλου ατόμου, τις εχθρικές συμπεριφορές. Αυτό το στοιχείο αντιπροσωπεύει τη δυσπιστία των διαπραγματευτών έναντι του αντιπάλου. (De Dreu 2006, Kramer 2006.)

12. Ζημιά: Αρνητική αντίδραση σε μια προσφορά (Dillard & Marshall 2003, Roloff, Putnam & Anastasiou 2003).

Αυτές οι συνιστώσες διαπραγματευτικών συμπεριφορών επιχειρηματοποιήθηκαν στη θεωρητική βάση με τη μορφή ερωτηματολογίου που αποτελείται από 28 ερωτήματα που μετρήθηκαν με κλίμακα Likert πέντε σημείων. Από τις ερωτήσεις, αξιολογήθηκαν 20 για τη διερεύνηση της διαπραγματευτικής τακτικής και οι 8 για τη διερεύνηση της αισθανόμενης διαπραγματευτικής ισχύος. Επιπλέον, ζητήθηκαν ορισμένα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος για την μετέπειτα αξιολόγηση των απαντήσεων με βάση αυτά. Η πλήρης έκδοση του τελικού ερωτηματολογίου παρουσιάζεται παρακάτω.

2.2.2 Ερωτηματολόγιο της εργασίας

Ερωτηματολόγιο για την διαπραγματευτική δύναμη πελάτη στην διαπραγμάτευση με προμηθευτή

Μέρος Α – Γενικά στοιχεία

- Φύλο: 1. Άνδρας, 2. Γυναίκα

- Ηλικία:

- Εργασιακή εμπειρία:

- Χρονική διάρκεια στην παρούσα θέση:

- Μέγεθος Επιχείρησης (με βάση τον κύκλο εργασιών): 1. Μικρή, 2. Μικρομεσαία, 3. Μεγάλη, 4. Πολύ μεγάλη

Μέρος Β – Διαπραγματευτική τακτική

- Χρόνος προετοιμασίας για τις διαπραγματεύσεις: 1. 0- 15 ώρες, 2. 16- 25 ώρες, 3. 26- 35 ώρες, 4. 36- 45 ώρες, 5. Περισσότερες από 45 ώρες

- Πριν από τη διαπραγμάτευση, προσπαθώ να επινοήσω όσο πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις για να καταλήξω σε συμφωνία όσο είναι δυνατό: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Αγωνίζομαι όταν είναι δυνατόν προς μια λύση πενήντα – πενήντα: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερη 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Στόχος μου είναι να μάθω ποια είναι τα κύρια θέματα και οι προτεραιότητες ενός προμηθευτή: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερη 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι ο προμηθευτής δεν θα επιτύχει τους στόχους του μέχρι το τέλος της διαπραγμάτευσης: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Αισθάνομαι ότι οι καλύτερες προσφορές περιλαμβάνουν τόσο απειλές όσο και υποσχέσεις :1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Εάν ο προμηθευτής δεν αποδέχεται τους όρους μου, μια καλή στρατηγική είναι να μπλοφάρει και να λέει ότι θα τελειώσω τη διαπραγμάτευση: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερη 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Αν και διαφωνώ για ένα θέμα, προσπαθώ να δεχτώ την άποψη του προμηθευτή, αλλά όχι την προσφορά του / της: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Ο στόχος μου είναι να κάνουμε λιγότερες παραχωρήσεις από ό, τι ο προμηθευτής: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προσπαθώ να χρησιμοποιήσω logrolling * και προσφορές πολλαπλών στοιχείων για να δημιουργήσω ευκαιρίες (* logrolling = παραχωρήσεις σε θέματα χαμηλής προτεραιότητας με αντάλλαγμα κέρδη σε θέματα υψηλότερης προτεραιότητας): 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι τα επιχειρήματά μου υποστηρίζουν τη θέση μου ενάντια στις απαιτήσεις του προμηθευτή: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Σκοπεύω να πω στον προμηθευτή, ποιες είναι οι πρώτες μου προτεραιότητες και καταλαβαίνω ποιες είναι οι πρώτες του προτεραιότητες: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προσφέρω παραχωρήσεις στον προμηθευτή για να διατηρήσω καλή ατμόσφαιρα: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Πιστεύω συχνά ότι ο προμηθευτής προσπαθεί να με παραπλανήσει: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προσπαθώ να καταστήσω τον προμηθευτή ενήμερο για το γεγονός ότι έχω ευκαιρίες με άλλους προμηθευτές: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Στόχος μου είναι να βρω μια λύση που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις ανησυχίες των δύο μερών: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Πιστεύω τον προμηθευτή: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Η πρώτη μου προσφορά είναι υψηλή αλλά λογική καθώς προσπαθώ να ανταλλάξω περαιτέρω προσφορές και παραχωρήσεις με τον προμηθευτή: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Σε διαφωνίες προσπαθώ να προτείνω δημιουργικές προσφορές που συνδυάζουν μια ποικιλία απόψεων: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

- Προτείνω να συνεργαστώ με τον προμηθευτή και να προσπαθήσω να συνδυάσω τις ιδέες μου με την προσφορά του προμηθευτή για να δημιουργήσω νέες εναλλακτικές λύσεις και να φτάσω στην καλύτερη λύση και για τα δύο μέρη: 1. Διαφωνώ έντονα 2. Διαφωνώ 3. Ουδέτερο 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

Μέρος Γ – Αίσθηση δύναμης στη διαπραγμάτευση

Στα επόμενα ερωτήματα, παρακαλώ βαθμολογήστε σε πενταβάθμια κλίμακα: *1:πλήρης διαφωνία, 5: πλήρης συμφωνία*

- Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή (αντίστροφη βαθμολογία)

- Νιώθω ότι είχα μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση

- Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι χρειάζομαι ο αγοραστής να δεχθεί μια καλή συμφωνία (αντίστροφη βαθμολογία)

- Νιώθω ισχυρός\ή στη διαπραγμάτευση

- Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης δεν αισθάνομαι εξαρτώμενος\ή από τον αγοραστή

- Το γεγονός ότι έχω εναλλακτική προσφορά με κάνει να αισθάνομαι χαλαρός\ή

- Το γεγονός ότι έχω μια εναλλακτική προσφορά μου δίνει μια αίσθηση εξουσίας στη διαπραγμάτευση

- Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, νιώθω ότι έχω τον έλεγχο της κατάστασης

Κεφάλαιο 3ο Ανάλυση Απαντήσεων Ερωτηματολογίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα από την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων που επιστράφηκαν συμπληρωμένα.

3.1 Αξιοπιστία

Προκειμένου να αξιολογηθεί η αξιοπιστία των κλιμάκων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος με βάση το alpha Cronbach. Τα δεδομένα βρέθηκαν να έχουν αποδεκτή αξιοπιστία (α = .68), με ένα διάστημα εμπιστοσύνης 95% CI [.41, .84].

3.2 Στοιχεία δείγματος

Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 120 άτομα εκ των οποίων τα 57 Άνδρες και τα 63 γυναίκες, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4 Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αποδεκτό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	57	47.5	47.5	47.5
Γυναίκα	63	52.5	52.5	100.0
Σύνολο	120	100.0	100.0	

Αντίστοιχα το δείγμα είχε μέσο όρο ηλικίας 43.1 έτη, και τυπική απόκλιση 9.44. Η ελάχιστη ηλικία που αναφέρθηκε ήταν 28 έτη, ενώ η μέγιστη ήταν 61 έτη. Όσον αφορά στην προϋπηρεσία του δείγματος, ο μέσος όρος του χρόνου προϋπηρεσίας ήταν τα 15,6 έτη με τυπική απόκλιση 7.72. Ο ελάχιστα αναφερόμενος χρόνος προϋπηρεσίας ήταν 3 έτη, ενώ ο μέγιστος ήταν 28 έτη.

Σχετικά με το χρόνο που ο συμμετέχων βρίσκεται στην παρούσα θέση του κατά την χρονική στιγμή της έρευνας, αυτός συγκέντρωσε μέσο όρο των απαντήσεων τα 11 έτη και τυπική

απόκλιση 8.72. Ο ελάχιστος χρόνος που δηλώθηκε για παραμονή στην παρούσα θέση ήταν κάτω του έτους, ενώ ο μέγιστος τα 27 έτη.

Τέλος, όσον αφορά στο μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, η κύρια απάντηση ήταν μεγάλου μεγέθους (31,7%), ενώ η λιγότερο αναφερόμενη ήταν η μικρού μεγέθους (16.7%). Τα σχετικά αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 5

Πίνακας 5 Κατανομή δείγματος με βάση το μέγεθος του οργανισμού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αποδεκτό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μικρό	20	16.7	16.7	16.7
Μικρομεσαίο	35	29.2	29.2	45.8
Μεγάλο	38	31.7	31.7	77.5
Πολύ μεγάλο	27	22.5	22.5	100.0
Σύνολο	120	100.0	100.0	

3.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

3.3.1 Μέρος πρώτο του ερωτηματολογίου – Διαπραγματευτική τακτική.

4. Χρόνος προετοιμασίας για τις διαπραγματεύσεις

Η πιο κοινή απάντηση από τους συμμετέχοντες ήταν ότι ετοιμάζονται γενικά για τις επικείμενες διαπραγματεύσεις τουλάχιστον για 0-15 ώρες (22.5%). Η δεύτερη πιο συχνή απάντηση ήταν 16-25 ώρες (21.7%). Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6 Κατανομή απαντήσεων δείγματος στο ερώτημα περί του χρόνου προετοιμασίας για τις συνεντεύξεις

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αποδεκτό Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-15 Ώρες	27	22.5	22.5	22.5
16-25 Ώρες	26	21.7	21.7	44.2
26-35 Ώρες	18	15.0	15.0	59.2
36-45 Ώρες	24	20.0	20.0	79.2
>45 Ώρες	25	20.8	20.8	100.0
Σύνολο	120	100.0	100.0	

Γενικά, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες ξοδεύουν σημαντικό χρόνο για να προετοιμαστούν για τις διαπραγματεύσεις, καθώς παρά το μεγάλο μεμονωμένο ποσοστό στις προηγούμενες απαντήσεις, οι απαντήσεις που δηλώνουν από 26 και άνω ώρες προετοιμασίας συμπληρώνουν το 55,8% του συνόλου, δείχνοντας σαφώς ότι για τους συμμετέχοντες κατά πλειοψηφία, η προετοιμασία αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής τους.

Τα υπόλοιπα ερωτήματα του ερωτηματολογίου αφορούν σε ερωτήματα με απαντήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα. Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει συνοπτικά τα αντίστοιχα αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που ακολουθούν.

Πίνακας 7 Περιγραφικά στατιστικά για τις ερωτήσεις 7-25

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ερ.7	120	2.00	5.00	3.7417	.86477
Ερ.8	120	2.00	4.00	2.7333	.49761
Ερ.9	120	3.00	5.00	4.0500	.28550
Ερ.10	120	.00	5.00	2.6500	.98433
Ερ.11	120	2.00	6.00	4.2083	.89720
Ερ.12	120	.00	5.00	2.6500	1.07414
Ερ.13	120	2.00	5.00	3.3083	.59119
Ερ.14	120	3.00	5.00	4.0500	.61970
Ερ.15	120	3.00	5.00	3.9500	.54772
Ερ.16	120	4.00	5.00	4.9250	.26450
Ερ.17	120	.00	4.00	1.9750	1.10357
Ερ.18	120	2.00	5.00	3.2750	.80922
Ερ.19	120	1.00	5.00	3.5500	.80805
Ερ.20	120	1.00	5.00	3.2083	.82905
Ερ.21	120	1.00	5.00	3.0750	.89031
Ερ.22	120	.00	6.00	2.3167	1.02886
Ερ.23	120	2.00	5.00	3.2917	.84412
Ερ.24	120	2.00	6.00	3.8083	.99828
Ερ.25	120	.00	5.00	2.6000	.79282

7. Πριν από τη διαπραγμάτευση, προσπαθώ να επινοήσω όσο πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις για να καταλήξω σε συμφωνία όσο είναι δυνατό

Οι συμμετέχοντες σε αυτή την ερώτηση απαντούν σχετικά θετικά, με το μέσο όρο να είναι 3.74 και την τυπική απόκλιση 0,865. Επομένως, η αντίστοιχη στρατηγική εφαρμόζεται από μια μεγαλύτερη μερίδα των συμμετεχόντων.

8. Αγωνίζομαι όταν είναι δυνατόν προς μια λύση πενήντα – πενήντα

Ομοίως και με την προηγούμενη στρατηγική, οι συμμετέχοντες εμφανίζουν μια γενικά αρνητική στάση όσον αφορά στην προσπάθεια για λύση 50-50 κατά τη διαπραγμάτευση, με το μέσο όρο των απαντήσεων να είναι 2.73 και την τυπική απόκλιση 0.498.

9. Στόχος μου είναι να μάθω ποια είναι τα κύρια θέματα και οι προτεραιότητες ενός προμηθευτή

Η γνώση των θεμάτων και προτεραιοτήτων του προμηθευτή αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής, όπως δηλώνει η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με μέσο όρο 4 και Τ.Α. 0.286. Επομένως, οι συμμετέχοντες προσπαθούν να καταλάβουν ή να ξεκαθαρίσουν τις προτεραιότητες των προμηθευτών ώστε να αποκτήσουν κάποια ισχύ απέναντι τους.

10. Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι ο προμηθευτής δεν θα επιτύχει τους στόχους του μέχρι το τέλος της διαπραγμάτευσης:

Παρά την προσπάθεια να αποκτήσουν κάποιο μοχλό πίεσης ή διαπραγματευτική ισχύ, είναι φανερό από την απάντηση σε αυτό το ερώτημα, ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η επίτευξη έστω κάποιου μέρους των στόχων του προμηθευτή αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους, καθώς θα επιτρέψει την καλύτερη έκβαση των διαπραγματεύσεων.

11. Αισθάνομαι ότι οι καλύτερες προσφορές περιλαμβάνουν τόσο απειλές όσο και υποσχέσεις

Κατά βάση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εφαρμόζει μια στρατηγική καρότου και μαστίγιου, καθώς, όπως φαίνεται από το μέσο όρο των απαντήσεων στο ερώτημα 4,2, οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τόσο υποσχέσεις όσο και απειλές κατά τη διαπραγμάτευση για να επιτύχουν τους στόχους τους.

12. Εάν ο προμηθευτής δεν αποδέχεται τους όρους μου, μια καλή στρατηγική είναι να μπλοφάρω και να πω ότι θα τελειώσω τη διαπραγμάτευση:

Γενικά η στρατηγική της μπλόφας της αποχώρησης από τις συνομιλίες δεν αποτελεί συχνά χρησιμοποιούμενη στρατηγική από το δείγμα, όπως δηλώνει ο μ.ο. 2,65.

13. Αν και διαφωνώ για ένα θέμα, προσπαθώ να δεχτώ την άποψη του προμηθευτή, αλλά όχι την προσφορά του / της:

Γενικά οι συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι στο να ακούσουν και να δεχθούν τις απόψεις των προμηθευτών, αλλά αυτό δεν συνεπάγεται και την αποδοχή της προσφοράς τους. Ο πολύ «ισορροπημένος» μέσος όρος (3.3) δείχνει ότι το αίσθημα για την απάντηση στο ερώτημα είναι θετικό εν γένει, αλλά αμυδρά.

14. Ο στόχος μου είναι να κάνουμε λιγότερες παραχωρήσεις από ό, τι ο προμηθευτής:

Είναι προφανές, και από τις προηγούμενες σχετικές απαντήσεις, ότι ο κύριος στόχος είναι η συμφωνία που θα είναι θετική ως προς τους συμμετέχοντες, κάτι που το επιζητούν σχεδόν επιθετικά. Το παρόν επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα με Μ.Ο. 4.

15. Προσπαθώ να χρησιμοποιήσω logrolling * και προσφορές πολλαπλών στοιχείων για να δημιουργήσω ευκαιρίες (* logrolling = παραχωρήσεις σε θέματα χαμηλής προτεραιότητας με αντάλλαγμα κέρδη σε θέματα υψηλότερης προτεραιότητας):

Στα προηγούμενα διαφάνηκε μια αρνητική στάση ως προς την μπλόφα της διακοπής των διαπραγματεύσεων από τους συμμετέχοντες. Είναι εμφανές και από τις απαντήσεις στο παρόν ερώτημα (μ.ο. 3,95) ότι προτιμούν να προσπαθούν να διατηρήσουν ανοιχτές τις συνομιλίες παρά να τις διακόψουν, αφήνοντας «μικρές» νίκες στο προμηθευτή με στόχο όμως τις σημαντικές «νίκες» στις συνομιλίες.

16. Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι τα επιχειρήματά μου υποστηρίζουν τη θέση μου ενάντια στις απαιτήσεις του προμηθευτή:

Οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό ήταν σχεδόν αναμενόμενες (μ.ο. 4,92). Όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες ενδιαφέρονται να έχουν επιχειρήματα που θα επιτρέψουν έκβαση των διαπραγματεύσεων που να τους ευνοεί.

17. Σκοπεύω να πω στον προμηθευτή, ποιες είναι οι πρώτες μου προτεραιότητες και καταλαβαίνω ποιες είναι οι πρώτες του προτεραιότητες:

Μια ενδιαφέρουσα και όπως φαίνεται από το μ.ο. 1,97 κοινή μεταξύ των συμμετεχόντων, είναι η απόκρυψη των προτεραιοτήτων τους από τον προμηθευτή, σε αντίθεση (όπως φάνηκε προηγούμενα) με το γεγονός ότι οι ίδιοι ψάχνουν να βρουν αντίστοιχα σημεία πίεσης στους συνομιλητές τους.

18. Προσφέρω παραχωρήσεις στον προμηθευτή για να διατηρήσω καλή ατμόσφαιρα:

Η προσφορά παραχωρήσεων για την ανάγκη και μόνο διατήρησης ενός καλού κλίμακος δεν αποτελεί προτεραιότητα των συμμετεχόντων (μ.ο. 3,27). Γενικά δείχνουν ανοιχτοί σε αυτό, αλλά όχι σε βαθμό που να διαφαίνεται ότι αποτελεί μέρος της στρατηγικής τους.

19. Πιστεύω συχνά ότι ο προμηθευτής προσπαθεί να με παραπλανήσει:

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει το συμπέρασμα ότι με μια αμυδρή θετική τάση δείχνουν εμπιστοσύνη στον συνομιλητή τους (μ.ο. 3,55). Αυτό είναι σχετικά περίεργό λαμβάνοντας υπόψιν την σχετικά επιθετική στάση και στρατηγική που διαφαίνεται να ακολουθεί η πλειοψηφία. Επομένως, είναι σχετικά ασφαλές να θεωρηθεί ότι οι συνομιλίες ξεκινούν με καλή τη πίστη για τους περισσότερους συμμετέχοντες.

20. Προσπαθώ να καταστήσω τον προμηθευτή ενήμερο για το γεγονός ότι έχω ευκαιρίες με άλλους προμηθευτές:

Η τάση να χρησιμοποιηθούν άλλες πιθανές ευκαιρίες από ανταγωνιστές του προμηθευτή για την αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος, γενικά είναι θετική, αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό (μ.ο. 3,2)

21. Στόχος μου είναι να βρω μια λύση που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις ανησυχίες των δύο μερών:

Το δείγμα είναι ουδέτερο σε αυτή την πρόταση. Αυτό επιβεβαιώνει τα προηγούμενα ευρήματα, καθώς δεν υπάρχει μεγάλη προσοχή στο να προκύψει μια αμοιβαία αποδεκτή και κερδοφόρα λύση (μ.ο. 3,07), αλλά κυρίως μια λύση που να καλύπτει κατά βάση τις δικές τους ανάγκες και προτεραιότητες.

22. Πιστεύω τον προμηθευτή:

Γενικά το δείγμα δεν φαίνεται να έχει πλήρη εμπιστοσύνη στο προμηθευτή (μ.ο. 2,31), προφανώς λειτουργώντας κάτω από το σκεπτικό ότι και οι ίδιοι προσπαθούν να αποκτήσουν κάποια επιπλέον ισχύ πάνω του με κάποιο τρόπο, και δεν δείχνουν όλα τους τα «χαρτιά» από την αρχή της διαπραγμάτευσης.

23. Η πρώτη μου προσφορά είναι υψηλή αλλά λογική καθώς προσπαθώ να ανταλλάξω περαιτέρω προσφορές και παραχωρήσεις με τον προμηθευτή:

Γενικά η στρατηγική του «ξεκινώ ψηλά και καταλήγω στην συμφωνία που είχα λίγο ή πολύ στο μυαλό μου» είναι αποδεκτή από το δείγμα (μ.ο. 3,29), αλλά όχι σε βαθμό που να αποτελεί κύρια μέθοδο.

24. Σε διαφωνίες προσπαθώ να προτείνω δημιουργικές προσφορές που συνδυάζουν μια ποικιλία απόψεων

Και αυτό το ερώτημα επιβεβαιώνει τα παραπάνω ευρήματα. Σε περίπτωση διαφωνίας οι συμμετέχοντες ψάχνουν για λύση (μ.ο. 3,8), παρά διακόπτουν τις διαπραγματεύσεις.

25. Προτείνω να συνεργαστώ με τον προμηθευτή και να προσπαθήσω να συνδυάσω τις ιδέες μου με την προσφορά του προμηθευτή για να δημιουργήσω νέες εναλλακτικές λύσεις και να φτάσω στην καλύτερη λύση και για τα δύο μέρη:

Η συνεργασία με το προμηθευτή για την δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και την τελική κατάληξη σε μια συμφωνία κοινά αποδεκτή δεν αντιμετωπίζεται θετικά από το δείγμα (μ.ο. 2,6).

3.3.2 Δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου - Αίσθηση δύναμης στη διαπραγμάτευση

Και σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις διέθεταν απαντήσεις στην πενταβάθμια κλίμακα. Ο Πίνακας 8 συνοψίζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για τις ερωτήσεις 26-33

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Ερ.26	120	1.00	4.00	2.1167	.70034
Ερ.27	120	2.00	4.00	2.8167	.50182
Ερ.28	120	1.00	2.00	1.0500	.21886
Ερ.29	120	1.00	4.00	2.1583	.69809
Ερ.30	120	3.00	5.00	4.0083	.35494
Ερ.31	120	4.00	5.00	4.4417	.49867
Ερ.32	120	3.00	6.00	4.3083	.61897
Ερ.33	120	2.00	6.00	4.0750	.88082

26. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον συνομιλητή (αντίστροφη βαθμολογία)

Είναι εμφανές ότι κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, το δείγμα θεωρεί ότι εξαρτάται από τον συνομιλητή του (μ.ο. 2,12) μάλλον ισχυρά και αυτό επηρεάζει την σχετική του στρατηγική προσέγγιση..

27. Νιώθω ότι είχα μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση

Γενικά οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν είχε μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση (μ.ο. 2,81).

28. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι χρειάζομαι ο αγοραστής να δεχθεί μια καλή συμφωνία (αντίστροφη βαθμολογία)

Αντίστοιχα, σε συμφωνία με τα παραπάνω, υπάρχει έμφυτη η ανάγκη να δεχτεί ο συνομιλητής μια καλή συμφωνία για τους ίδιους (μ.ο. 1,05), πράγμα το οποία μπορεί να «βγαίνει» στην διαπραγμάτευση σαν αγωνία και να μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ.

29. Νιώθω ισχυρός\ή στη διαπραγμάτευση

Γενικά οι συμμετέχοντες δηλώνουν πίστη στον εαυτό τους και στην στρατηγική τους και την βλέπουν από θέση ισχύος (μ.ο. 4)

30. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης δεν αισθάνομαι εξαρτώμενος\ή από τον αγοραστή (αντίστροφη βαθμολογία)

Σε πλήρη συμφωνία με το πρώτο ερώτημα αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες δείχνουν να εξαρτώνται όντως από τον συνομιλητή τους (μ.ο. 4,44). Αυτή η εξάρτηση, παρά την αίσθηση υπέροχής που καταγράφηκε στα προηγούμενα, μπορεί να προκαλέσει μείωση της διαπραγματευτικής ισχύος.

31. Το γεγονός ότι έχω εναλλακτική προσφορά με κάνει να αισθάνομαι χαλαρός\ή

Η ύπαρξη εναλλακτικών προσφορών για την περίπτωση που δεν τελεσφορήσουν οι συνομιλίες αποτελεί μάλλον παράγοντα ανακούφισης και ηρεμίας για τους συμμετέχοντες (μ.ο. 4,3)

32. Το γεγονός ότι έχω μια εναλλακτική προσφορά μου δίνει μια αίσθηση εξουσίας στη διαπραγμάτευση

Συνεχίζοντας από το προηγούμενο, αυτή η αίσθηση μεταφράζεται για την πλειοψηφία του δείγματος ως διαπραγματευτική ισχύς (μ.ο. 4,3)

33. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, νιώθω ότι έχω τον έλεγχο της κατάστασης

Εν γένει οι συμμετέχοντες σε πολύ μεγάλο βαθμό δηλώνουν σίγουροι για την στρατηγική και τις ικανότητες τους καθώς και την ικανότητα να χειριστούν την κατάσταση (μ.ο. 4,07)

3.4 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μιας σειράς αναλύσεων επαγωγικής στατιστικής που διενεργήθηκαν στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου με στόχο την καλύτερη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

3.4.1 Έλεγχος συσχετίσεων

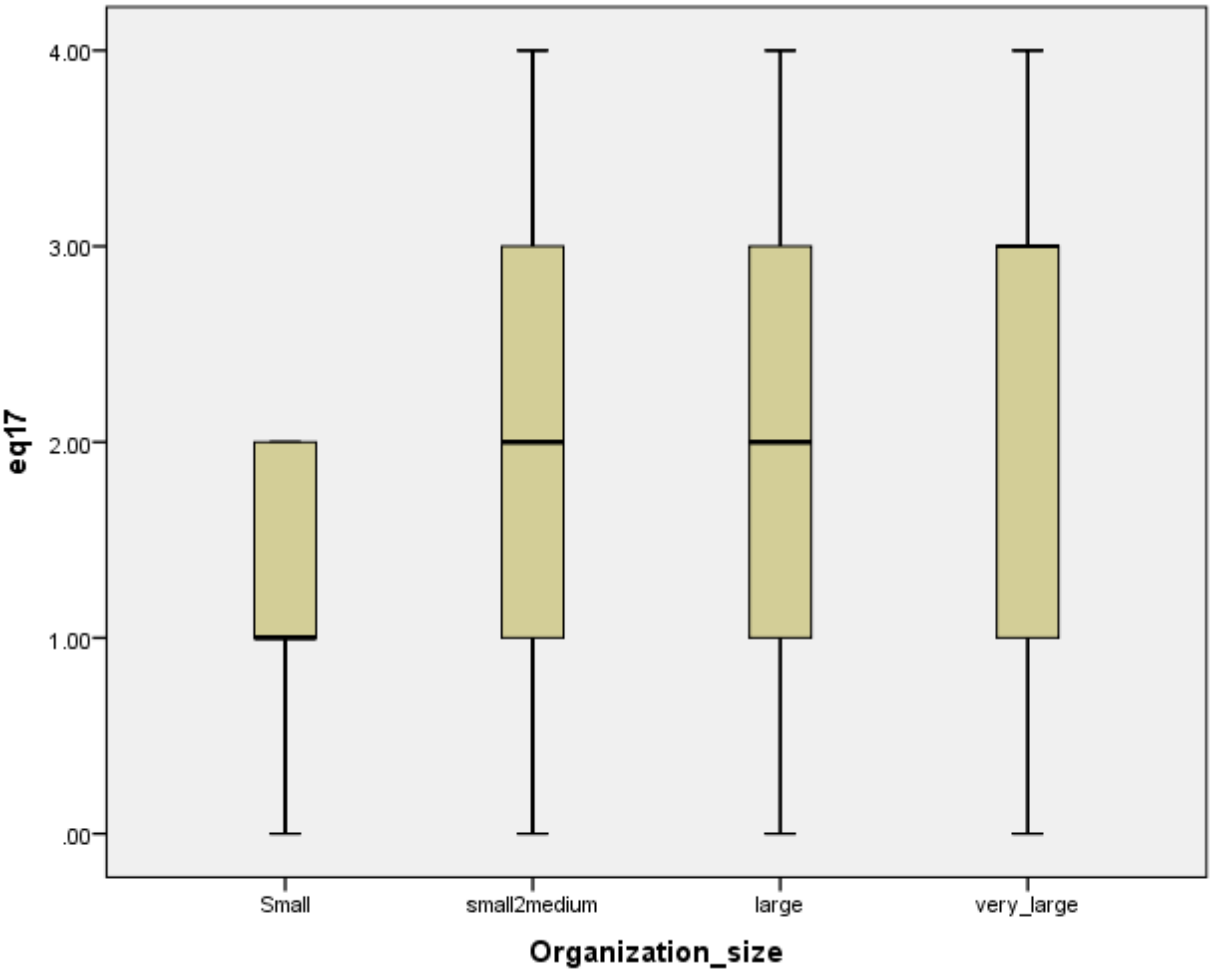
Ο έλεγχος συσχετίσεων σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος απέδωσε τα αποτελέσματα που συνοψίζονται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9 Αποτελέσματα μελέτης συσχετίσεων των ερωτημάτων της έρευνας σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

		Φύλο	Ηλικία	Προϋπηρεσία	Χρόνος στη παρούσα θέση	Μέγεθος οργανισμού
Ερ.17	Pearson Correlation	.085	-.012	-.043	-.102	.306**
	Sig. (2-tailed)	.358	.898	.644	.267	.001
	N	120	120	120	120	120
Ερ.26	Pearson Correlation	-.032	.188*	.192*	.188*	.161
	Sig. (2-tailed)	.726	.040	.036	.040	.080
	N	120	120	120	120	120
Ερ.28	Pearson Correlation	-.088	-.104	-.003	.030	.204*
	Sig. (2-tailed)	.339	.258	.970	.745	.025
	N	120	120	120	120	120
Ερ.29	Pearson Correlation	.073	.091	.231*	.206*	-.100
	Sig. (2-tailed)	.431	.325	.011	.024	.279
	N	120	120	120	120	120
Ερ.33	Pearson Correlation	-.242**	-.109	-.006	-.053	-.004
	Sig. (2-tailed)	.008	.236	.951	.566	.968
	N	120	120	120	120	120

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 6 διαπιστώνονται οι ακόλουθες συσχετίσεις:

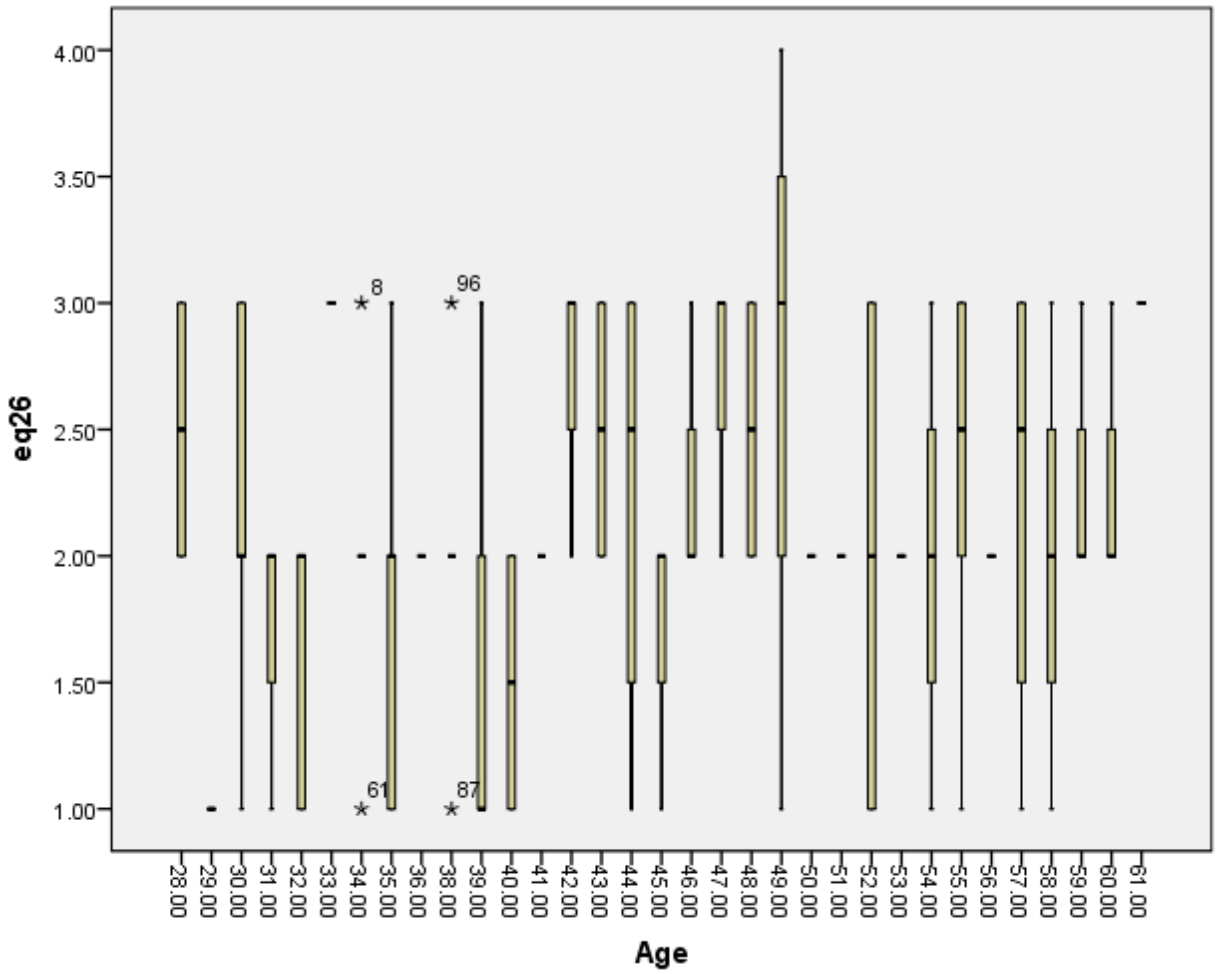
- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 17 (Σκοπεύω να πω στον προμηθευτή, ποιες είναι οι πρώτες μου προτεραιότητες και καταλαβαίνω ποιες είναι οι πρώτες του προτεραιότητες) με το μέγεθος του οργανισμού (sig=0.01<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική (Pearson's = 0.306), δηλαδή όσο μεγαλύτερος ο οργανισμός, τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Η σχετική διαφορά στον τρόπο των απαντήσεων του δείγματος είναι εμφανής στο διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 17 σε σχέση με το μέγεθος του οργανισμού (small – μικρό, small2medium – μικρομεσαίο, large-μεγάλο, very large – πολύ μεγάλο)

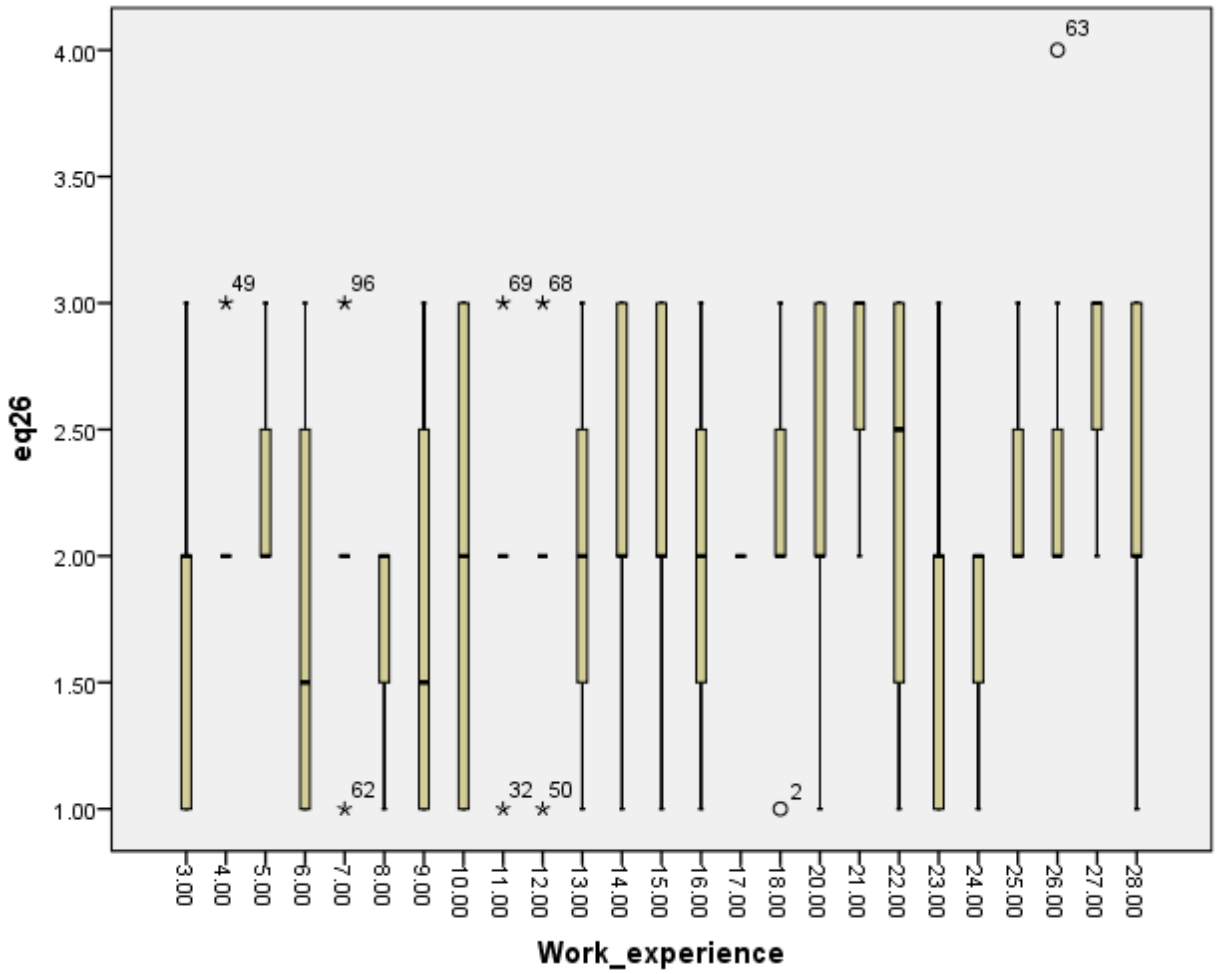
- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 26 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με την ηλικία (sig=0.04<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική

(Pearson's = 0.188), δηλαδή όσο μεγαλύτερη η ηλικία, τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης του δείγματος στο ερώτημα σε σχέση με την ηλικία παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.



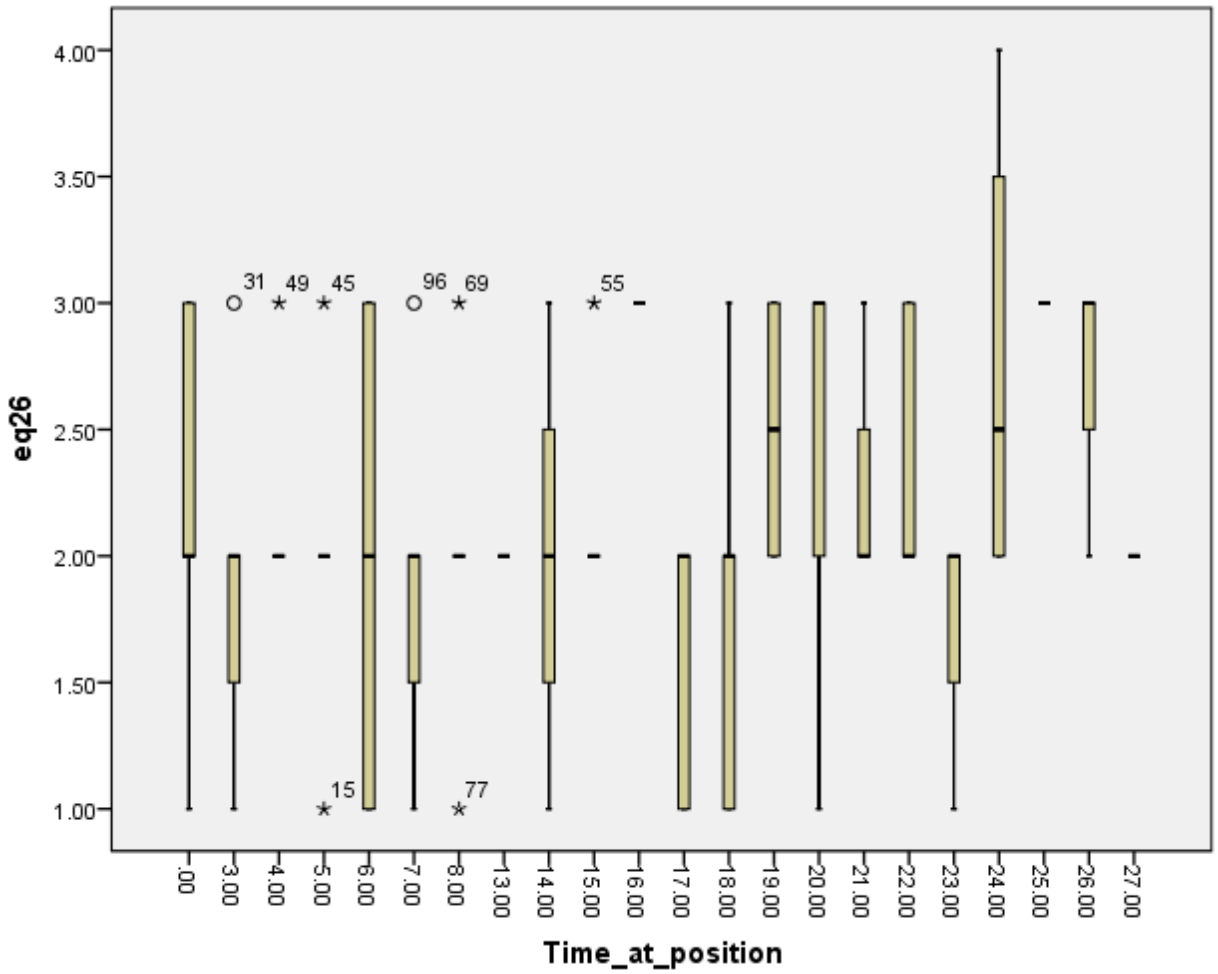
Διάγραμμα 2 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 26 σε σχέση με την ηλικία

- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 26 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με την εργασιακή εμπειρία (sig=0.036<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική (Pearson's = 0.192), δηλαδή όσο μεγαλύτερη η εργασιακή εμπειρία, τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης του δείγματος στο ερώτημα 26 σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.



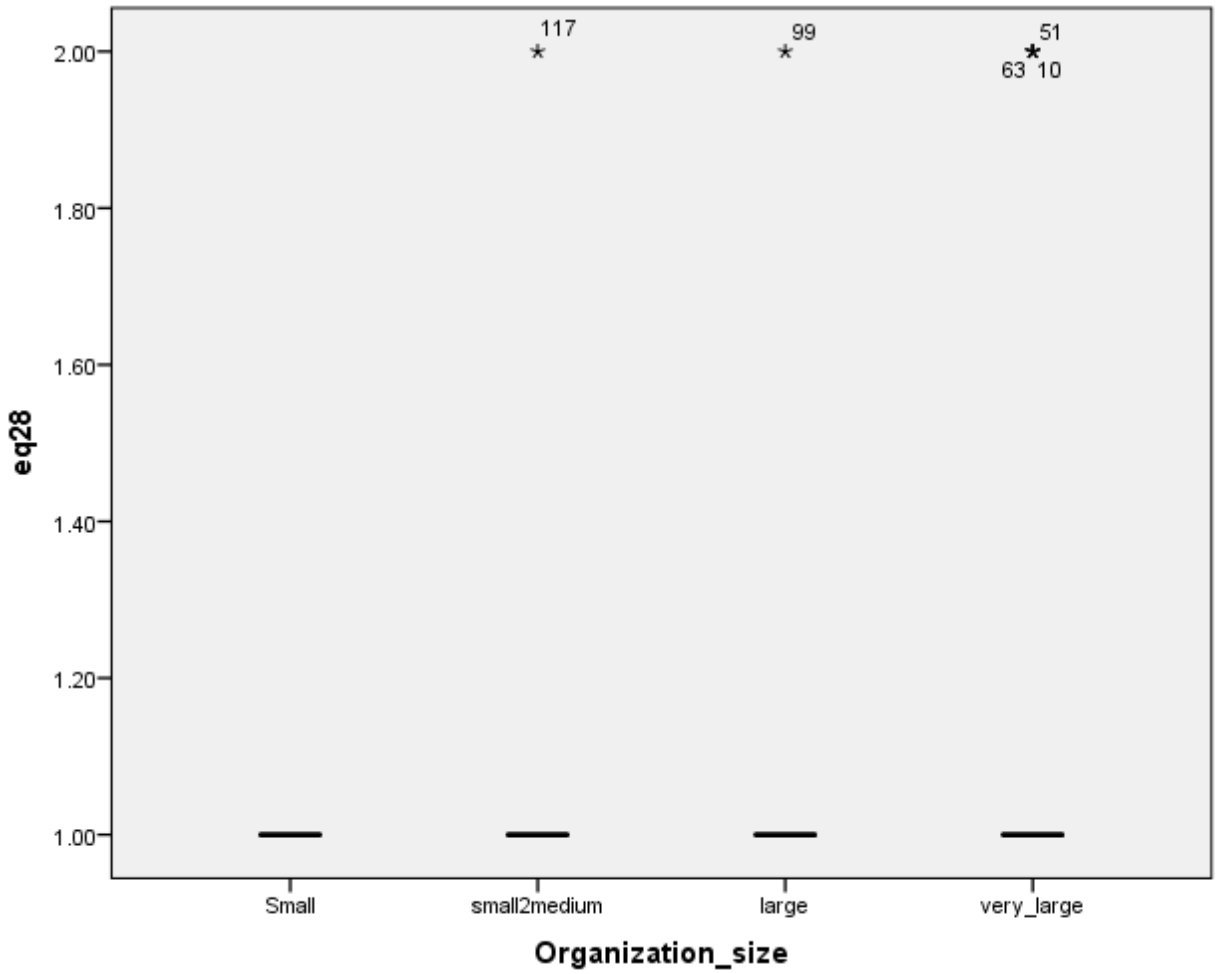
Διάγραμμα 3 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 26 σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 26 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με το χρόνο στην παρούσα θέση (sig=0.04<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική (Pearson's = 0.188), δηλαδή όσο περισσότερο χρόνο έχει ο συμμετέχον στην θέση του , τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης του δείγματος στο ερώτημα σε σχέση με τον χρόνο στην παρούσα θέση παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.



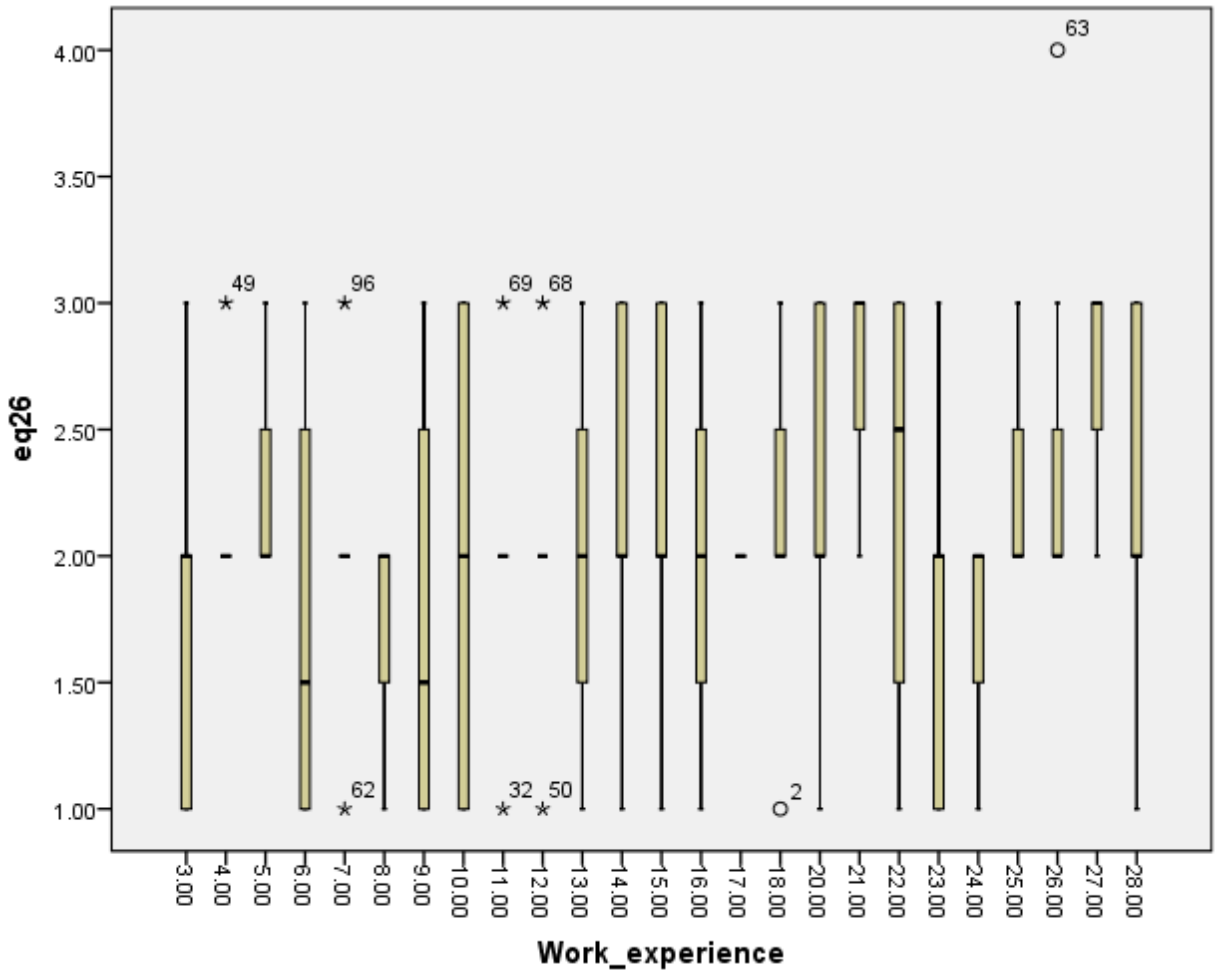
Διάγραμμα 4 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 26 σε σχέση με το χρόνο στην παρούσα θέση

- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 28 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με το μέγεθος του οργανισμού (sig=0.025<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική (Pearson's = 0.209), δηλαδή όσο μεγαλύτερος ο οργανισμός , τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης του δείγματος στο ερώτημα σε σχέση με το μέγεθος του οργανισμού, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.



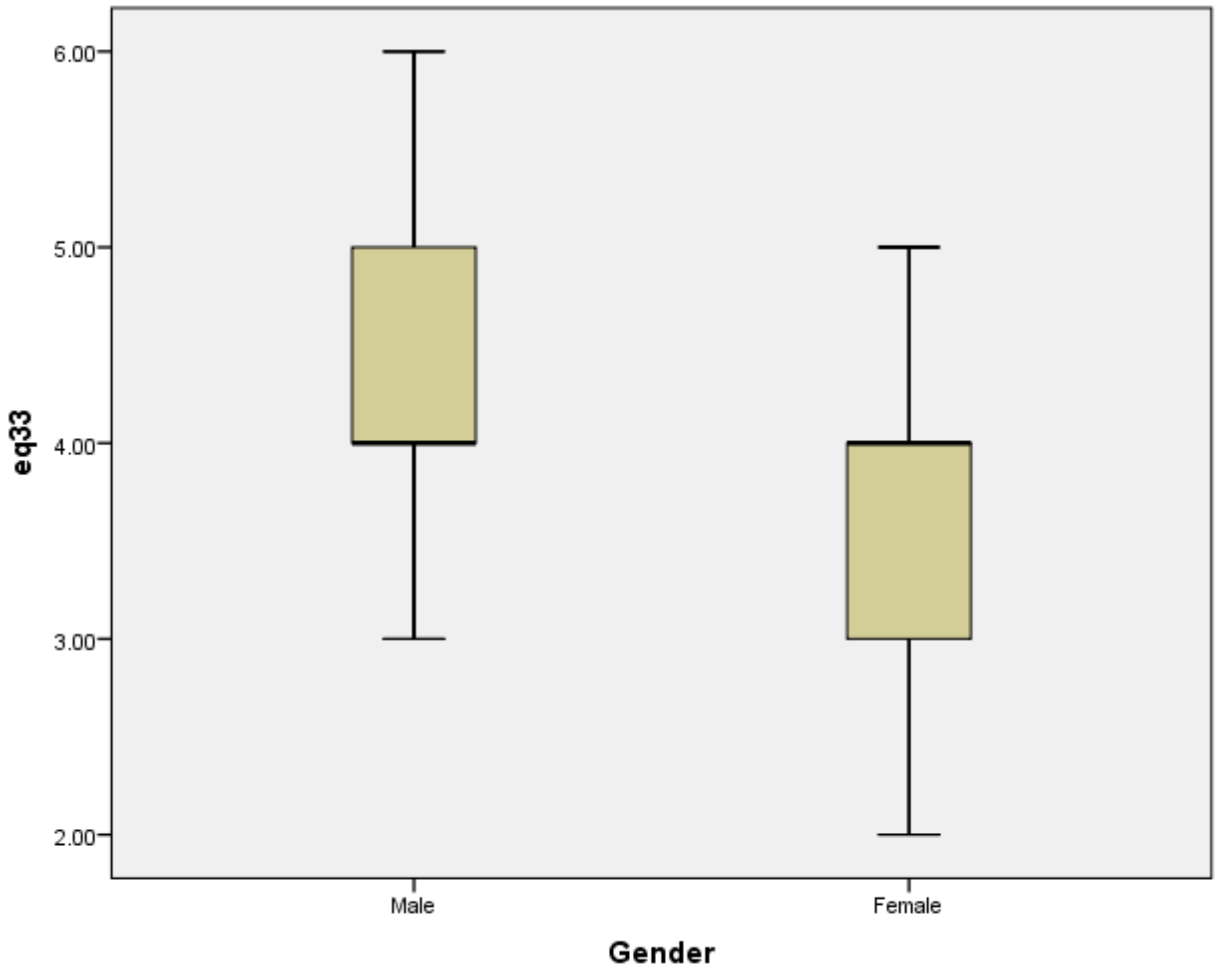
Διάγραμμα 5 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 28 σε σχέση με το μέγεθος του οργανισμού (small – μικρό, small2medium – μικρομεσαίο, large-μεγάλο, very large – πολύ μεγάλο)

- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 29 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με την εργασιακή εμπειρία (sig=0.011<0.05). Η συσχέτιση είναι θετική (Pearson's = 0.231), δηλαδή όσο μεγαλύτερη η εργασιακή εμπειρία, τόσο πιο θετική η απάντηση στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης του δείγματος στο ερώτημα σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6



Διάγραμμα 6 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 29 σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

- Υπάρχει συσχέτιση της ερώτησης 33 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης νιώθω ότι εξαρτώμαι από τον αγοραστή) με το φύλλο (sig=0.008<0.05). Η συσχέτιση είναι αρνητική (Pearson's = -0.242), δηλαδή οι άντρες είναι πιο θετικοί στο ερώτημα. Ο τρόπος απάντησης στο ερώτημα σε σχέση με το φύλλο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.



Διάγραμμα 7 Απαντήσεις δείγματος στο Ερ. 33 σε σχέση με το φύλο

3.4.2 Μελέτη διακύμανσης

Η μελέτη διακύμανσης (τόσο το independent sample t-test, όσο και η μελέτη ANOVA) δεν ανέδειξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες απαντούσαν στα ερωτήματα με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Οι εξαιρέσεις είναι οι ακόλουθες:

- Το ερώτημα 30 (Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης δεν αισθάνομαι εξαρτώμενος\ή από τον αγοραστή), όπου διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπου που

οι διάφορες ηλικίες απαντήσαν στο ερώτημα. Γενικά παρατηρήθηκε μια σαφώς πιο θετική τάση όσο αυξανόταν η ηλικιακή ομάδα.

- Το ερώτημα 29 (Νιώθω ισχυρός\ή στη διαπραγμάτευση) όπου διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπου που οι δηλώνοντες διαφορετική εργασιακή εμπειρία απάντησαν στο ερώτημα. Στην περίπτωση αυτή διαπιστώθηκε μια αυξανόμενα θετική τάση στις ομάδες με μεγαλύτερη εμπειρία.
- Το ερώτημα 17 (Σκοπεύω να πω στον προμηθευτή, ποιες είναι οι πρώτες μου προτεραιότητες και καταλαβαίνω ποιες είναι οι πρώτες του προτεραιότητες) όπου διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπου που οι εργαζόμενοι σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις απαντήσαν στο ερώτημα. Γενικά διαπιστώθηκε μια τάση οι εργαζόμενοι σε μικρότερους οργανισμούς να είναι πιο «σφιχτοί» (αρνητικοί) σε αυτό το ερώτημα.

Κεφάλαιο 4^{ο} – Συζήτηση - Συμπεράσματα

Για να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα, τα αποτελέσματα με βάση τη γενική μεταβλητή αθροιστικής κατανομής-ολοκλήρωσης αναλύθηκαν περιγραφικά. Με βάση τις συχνότητες, οι απόψεις των ερωτηθέντων για τη δική τους στρατηγική διαπραγμάτευσης χαρακτηρίστηκαν είτε ενοποιητικές είτε ουδέτερες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πολλοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν με θετική τάση στις δηλώσεις που αξιολογήθηκαν για τη μέτρηση στρατηγικών ενοποίησης και διανομής διαπραγμάτευσης. Εάν οι ερωτηθέντες απάντησαν με ειλικρίνεια, τα άτομα αυτά είχαν σιωπηρά ή ρητά σαφή αντίληψη της στρατηγικής διαπραγμάτευσης τους, η οποία βάσει των αποτελεσμάτων ήταν πιο ενοποιητική από τη διανομή σε μια τυπική κατάσταση διαπραγμάτευσης. Από μια άλλη οπτική γωνία, κάποιοι από τους ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν ότι δεν ήταν σίγουροι για τη δική τους στρατηγική διαπραγμάτευσης.

Κατά μέσο όρο, οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις δικές τους διαπραγματευτικές στρατηγικές ήταν παρόμοιες και δεν διέφεραν σημαντικά μεταξύ των ατόμων. Η πλειοψηφία των δεδομένων έδειξε σχετικά μικρή τυπική απόκλιση από τον μέσο, πράγμα που δείχνει ότι οι περισσότερες από τις βαθμολογίες των συμμετεχόντων είναι πολύ κοντά στον μέσο του δείγματος. Επιπλέον, αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η κατανομή είναι πολύ κοντά σε μια κανονική κατανομή. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είχαν παρόμοιες αντιλήψεις και οι απαντήσεις ήταν σχετικά ομοιογενείς.

Ένα από τα βασικά ευρήματα της έρευνα προήλθε από την μελέτη των συσχετίσεων όπου αναδείχθηκε ότι η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία καθώς και το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται οι διαπραγματευτές έχει σημαντική συμβολή στην αίσθηση της ισχύος και την άνεση που επιδεικνύουν κατά την διαπραγμάτευση. Η εμπειρία ή η σιγουριά της ύπαρξης ενός μεγάλου οργανισμού που να στηρίζει το διαπραγματευτή αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ισχύ που ο ίδιος νιώθε στην διαπραγμάτευση καθώς και την επιλογή της στρατηγικής του. Οι πιο ισχυρά αισθανόμενοι διαπραγματευτές δείχνουν μια τάση να κρατούν κλειστά τα χαρτιά και σίγουρα επιθυμούν μια έκβαση που να βολεύει κατά κύριο λόγο τους ίδιους και τους οργανισμούς που αντιπροσωπεύουν και όποια παραχώρηση (που ίσως θα μπορούσε να εκληφθεί

και σαν «νίκη» από την άλλη πλευρά) είναι μικρότερης σημασίας και αποσκοπεί στην θυσία μικρών παραμέτρων για την επίτευξη των σημαντικών στόχων.

Επίσης, ενώ οι ίδιοι κρατούν (ή επιχειρούν να κρατήσουν) κλειστά τα χαρτιά τους κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δείχνουν μια τάση να προσπαθούν να εκμαιεύσουν τις αντίστοιχες πληροφορίες από την άλλη πλευρά όσο το δυνατόν πιο γρήγορα στην διαπραγμάτευση ώστε να μπορούν να προσαρμόσουν την στρατηγική τους κατάλληλα. Η πληροφορία συνεπώς είναι ένα από τα στοιχεία που θεωρούν ότι δίνει διαπραγματευτική ισχύ και ενδεχομένως μπορεί να αποδώσει τα ζητούμενα αποτελέσματα.

Σημαντική επίσης είναι και η σημασία της ύπαρξης εναλλακτικών προτάσεων κατά την είσοδο σε μια διαπραγμάτευση, καθώς επιτρέπει στο διαπραγματευτή να έχει μια σιγουριά και ηρεμία καθώς ήδη έχει εξασφαλίσει κάποια από τα ζητούμενα του, και στην παρούσα διαπραγμάτευση επιδιώκει απλά να βελτιώσει την προσφορά που πιθανώς να δεχτεί.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της έρευνας της εργασίας, το διάστημα εμπιστοσύνης για τον μέσο του δείγματος ήταν 95% . Ο αριθμός αυτός υποδηλώνει ότι, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο της εργασίας, ένας τυχαίος διαπραγματευτής που προέρχεται από τον πληθυσμό των εξεταζόμενων διαπραγματευτών θα είχε, με πολύ μεγάλη πιθανότητα, ένα βαθμό μεταξύ της ουδέτερης και ενοποιητικής αντίληψης της δικής του στρατηγικής διαπραγμάτευσης. Αυτό σημαίνει ότι ο μέσος όρος του δείγματος είναι πολύ κοντά στον μέσον του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα αυτής της εργασίας είναι μια σχετικά ακριβής αντανάκλαση του συνόλου του πληθυσμού των διαπραγματευτών προμηθειών.

Βιβλιογραφία

Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F. and Raia, C.P. 1997. “The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance.” Organizational Behavior and Human Decision Processes 70(3):175-187

Anderson, E. and Weitz, B. 1992. "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels." Journal of Marketing Research 29(1):18-34

Autry, C. and Golicic, S. 2010. “Evaluating Buyer-Supplier Relationship-Performance Spirals: A Longitudinal Study.” Journal of Operations Management 28(2):87-100

Bagozzi, R.P. 1979. “Toward of Formal Theory of Marketing Exchanges.” in Conceptual and Theoretical Developments in Marketing O.C. Ferrell, S.W. Brown, and C.W. Lamb, eds., Chicago: American Marketing Association 431-447.

Barley, S.R. 1991. “Contextualizing Conflict: Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiation.” in Research on Negotiation in Organizations, vol. 3. JAI Press: Greenwich, CT, 165-199

Barry, B. and Oliver, R. 1996. “Affect in Dyadic Negotiation: A Model and Propositions.” Organizational Behavior and Human Decision Processes 67(2):127-143.

Bazerman, M.H. and Carroll, J.S. 1987. “Negotiator Cognition.” Research in Organizational Behavior 9:247-289

Bloom, H. 1984. “Principles and Techniques of Negotiation.” in Guide to Purchasing, National Association of Purchasing Management

Buchanan, L. 1992. “Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals.” Journal of Marketing Research 29(1):65-75

Cannon, J.P. and Perreault, W.D. 1999. “Buyer-Seller Relationships in Business Markets. ”Journal of Marketing Research 36(November):439-460

Carnevale, P.J. and Isen, A.M. 1986. “The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions.” Organizational Behavior and Human Decision Processes 37(1):1.

Cooper, M.C., Lambert, D.M., and Pagh, J.D. 1997. “Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics.” International Journal of Logistics Management 8(1):1-14

Corfman, K.P. and Lehmann, D.R. 1993. “The Importance of Others’ Welfare in Evaluating Bargaining Outcomes.” Journal of Consumer Research 20(1):124-137

Dahl, R.A. 1957. “Administration Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization/Models of Man, Social and Rational.” Administrative Science Quarterly 2(2):244-248

Dant, R.P. and Schul, P.L. 1992. “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution.” Journal of Marketing 56(1):38-54.

Daugherty, P.J. 2011. “Review of Logistics and Supply Chain Relationship Literature and Suggested Research Agenda.” International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 41(1):16-31

Dommermuth, W.P. 1976. “Profiting from Distribution Conflicts,” Business Horizons 19(6):4-13

Dwyer, F.R., Schurr, P.H., and Oh, S. 1987. “Developing Buyer-Seller Relationships.” Journal of Marketing 51(2):11-27.

Dwyer, F.R. and Walker, O.C. 1981. “Bargaining in an Asymmetrical Power Structure.” Journal of Marketing 45(1):104-115

Eliashberg, J., LaTour, A.S., Rangaswamy, A. and Stern, W. 1986. “Assessing the Predictive Accuracy of Two Utility-Based Theories in a Marketing Channel Negotiation Context.” Journal of Marketing Research 23(2):101-110.

Emerson, R.M. 1962. "Power-Dependence Relations." American Sociological Review 27(February):31-41

Evans, K.R. and Beltramini, R.F. 1987. “A Theoretical Model of Consumer Negotiated Pricing: An Orientation Perspective.” Journal of Marketing 51(2):58-73.

Frazier, G.L. 1983. "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective." Journal of Marketing 47(4):68-78

Frazier, G.L. and Rody, R.C. 1991. “The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels.” Journal of Marketing 55(1):52-70

Ganesan, S. 1993. “Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships.” Journal of Marketing Research 30(2):183-203

Gassenheimer, J.B., Calantone, R.J., Schmitz, J.M, and Robicheaux, R.A. 1994. “Models of Channel Maintenance: What is the Weaker Party to Do?” Journal of Business Research 30(3):225-236

Gouldner, A.W. 1960. “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.” American Sociological Review 25(2):161-178.

Graham, J.L. 1985. “Cross-Cultural Marketing Negotiations: A Laboratory Experiment.” Marketing Science 4(Spring):130-146

Graham, J. L.,Mintu, A.T., and Rodgers, W. 1994. “Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States.” Management Science 40(1):72-95

Greenhalgh, L. and Chapman, D. 1998. “Negotiator Relationships: Construct Measurement, and Demonstration of Their Impact on the Process and Outcomes in Negotiation.” Group Decision and Negotiation (7):465-489

Greenhalgh, L. and Chapman, D. 1993. “The Influence of Negotiator Relationships on the Process and Outcomes of Business Transactions.” Academy of Management Journal

Greenhalgh, L. and Gilkey, R. 1993. “The Effect of Relationship Orientation on Negotiators’ Cognitions and Tactics.” Group Decision and Negotiation (2):167-186

Gundlach, G. T., and Cadotte, E. R. 1994. “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting.” Journal of Marketing Research 31(4):516–532

Heide, J.B. and John, G. 1988. “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships.” Journal of Marketing Research (27):24-36.

Herbst, U., Voeth, M., and Meister, C. 2011. “What Do We Know About Buyer-Supplier Negotiations in Marketing Research? A Status Quo Analysis.” Industrial Marketing Management 40(6):967-978.

Hult, G.T., Ketchen, D.J. and Slater, S.F. 2004. “Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance.” Academy of Management Journal 47(2):241-253

Jambulingam, T., Kathuria, R., and Nevin, J.R. 2011. “Fairness-Trust-Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence.” Journal of Marketing Theory and Practice 19(1):39-56.

Kaufmann, L. and Carter, C. 2004. “Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically.” Journal of Supply Chain Management 40(2):15-26

King, W.C., and Hinson, T.D. 1994. “The Influence of Sex and Eρ.uity Sensitivity on Relationship Preferences, Assessment of Opponent, and Outcomes in a Negotiation Experiment.” Journal of Management 20(3):605-624.

Kumar, N., Scheer, L.K., and Steenkamp, J.B.E.M. 1995. “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes.” Journal of Marketing Research 32(August):348-356

Lewicki, R. and Stevenson, M. 1997. “Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda.” Business and Professional Ethics Journal (16):99-132

Macneil, I. 1980. The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations, New Haven, CT: Yale University Press

Mahapatra, S.K., Narasimhan, R., and Barbieri, P. 2010. "Strategic Interdependence, Governance Effectiveness and Supplier Performance: A Dyadic Case Study Investigation and Theory Development." Journal of Operations Management 28(6):537-552

McAlister, L., Bazerman, M.H. and Fader, P. 1986. "Power and Goal Setting in Channel Negotiations." Journal of Marketing Research 23(3):228-236

Menasco, M. and Roy, A. 1997. "Simulated Negotiations in the Hiring of a Salesforce Manager: Test of Two-Person Bargaining Solutions." Marketing Letters 8(4):381-392

Mintu-Wimsatt, A., and Gassenheimer, J.B. 2000. "The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation." Journal of Personal Selling and Sales Management 20(Winter):1-9

Nash, J.F. 1950. "The Bargaining Problem." Econometrica 18(2):155-162

Nash, J.F. 1953. "Two-Person Cooperative Games." Econometrica 21(1):128-140.

Neale, M.A. and Northcraft, G.B. 1991. "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining." Research in Organizational Behavior (13):147-191.

Neslin, S.A. and Greenhalgh, L. 1983. "Nash's Theory of Cooperative Games as a Predictor of the Outcomes of Buyer-Seller Negotiations: An Experiment in Media Purchasing." Journal of Marketing Research 20(4):368-379.

Neu, J., Graham, J.L., and Gilly, M.C. 1988. "The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in Retail Buyer-Seller Negotiation Simulation." Journal of Retailing 64(4):427-451

Nyaga, G.N., Whipple, J.M., and Lynch, D.F. 2010. "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?" Journal of Operations Management 28(2):101-114

Oliver, R., Balakrishnan, P.V. and Barry, B. 1994. "Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation." Organizational Behavior and Human Decision Processes 60(2):252-275

Pruitt, D.G., and Carnevale, P. 1993. Negotiation in Social Conflict Pacific Grove, CA: Brooks Cole

Ramsay, J. 2004. “Serendipity and the Realpolitik Of Negotiations in Supply Chains.” Supply Chain Management: An International Journal 9(3):219-229.

Rinehart, L.M., Cadotte, E.R., and Langley, C.J. 1988. “Shipper-Carrier Contract Negotiation: A Conceptual Foundation for Logistics Managers.” International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 18(6):43-51.

Rinehart, L. M. 1989. "Organizational and Personal Factors Influencing the Negotiation of Motor Carrier Contracts: A Survey of Shippers and Motor Carriers." Transportation Journal 29(2):4-14.

Rinehart, L. and Closs, D. 1991. “Implications of Organizational Relationships, Negotiator Personalities, and Contract Issues on Outcomes in Logistics Negotiations.” Journal of Business Logistics 12(1):123-144

Rinehart, L. and Page, T. 1992. “The Development and Test of a Model of Transaction Negotiation.” Journal of Marketing 56(4):18-32.

Rinehart, L. and Zou, S. 1992. “Modeling Customer Behavior in Negotiations for Motor Carrier Contracts.” Transportation Journal 31(3):39-45.

Rinehart, L.M., Eckert, J.A., Handfield, R.B., Page, T.J., and Atkin, T. 2004. “An Assessment of Supplier-Customer Relationships.” Journal of Business Logistics 25(1):25-62

Rognes, J. 1995. “Negotiating Cooperative Supplier Relationships: A Planning Framework.” International Journal of Purchasing and Materials Management 31(4):12-18

Rubin, J.Z. and Brown, B.R. 1975. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation, Academic Press

Sawyer, J. and Guetzkow, H.R. 1965. Bargaining and Negotiation in International Relations, New York, Holt, Rinehart, and Winston

Shin, M. and Jung, M. 2005. “Bid Generation and Evaluation for MANPro-based Real Time Scheduling.” International Journal of Production Research 43(18):3821-3836

Srivastava, J., and Chakravarti, D. 2009. “Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations.” Journal of Marketing Research 46(August):557-572

Stank, T.P. and Daugherty, P.J. 1997. “The Impact of the Operating Environment on the Formation of Cooperative Logistics Relationships.” Transportation Research: Part E 33(1):53- 66.

Stern, L.W. and Heskett, J.L. 1969. Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework, New York, NY, Houghton Mifflin Company

Stern, L., El-Ansary, A., and Coughlin, A. 2001. Marketing Channels 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Tangpong, C., Michalisin, M.D. and Melcher, A..J. 2008. “Toward a Typology of Buyer-Supplier Relationships: A Study of the Computer Industry.” Decision Sciences 39(3):571-593

Thibaut, J. W. and Kelley, H. 1959. The Social Psychology of Groups, NY: Wiley

Thompson, L. and Hastie, R. 1990. “Social Perception in Negotiation.” Organizational Behavior and Human Decision Processes 47(1):98-124

Walters, A. E., Stuhlmacher, A.F.and Meyer, L. 1998. “Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis.” Organizational Behavior and Human Decision Processes (76):1-29.

Weitz, B.A. 1981. “Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework.” Journal of Marketing 45(1):85-103

Xie, Y.H., Suh, T. and Kwon, I. 2010. “Does the Magnitude and Asymmetry of Specific Asset Investments Matter in the Supplier-Buyer Relationships?” Journal of Marketing Management 26(9/10):858-877

Zachariassen, F. 2008. “Negotiation Strategies in Supply Chain Management.” International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 38(10):764-781