

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

**Η σημασία της κουλτούρας στο διεθνές μάνατζμεντ
και τις διαπραγματεύσεις**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Νικόλαος Χ. Λαμπρόπουλος

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)
Γρηγόριος Σιουρούνης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
Αναστασία Ψειρίδου, Επίκουρος Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Νικόλαος Χ. Λαμπρόπουλος (ΑΜ: 01520818Μ015), 2021.

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της Διπλωματικής Εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Περίληψη

Η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε αγορές του εξωτερικού απαιτεί άριστη γνώση της κουλτούρας της εκάστοτε αγοράς, καθώς σκοπός είναι μέσω της σωστής επικοινωνίας να επιτευχθεί ομαλή διεθνοποίησή της. Σαφώς, η διαδικασία αυτή συνεπάγεται δραστικές αλλαγές σχετικά με την άσκηση των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία διερευνά την επίδραση της κουλτούρας στον επιχειρηματικό τομέα και τις διαπραγματεύσεις.

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται αρχικά η βασική έννοια της εθνικής κουλτούρας και οι συνέπειες που έχει κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων περί εξαγωγής προϊόντων και υπηρεσιών της κάθε επιχείρησης. Έπειτα, αναφέρονται οι διαστάσεις του Hofstede πάνω στην κουλτούρα και την επίδραση που έχει αυτή σε κάθε χώρα. Εν συνεχεία, αναλύονται ξεχωριστά οι αρχές του διεθνούς μάνατζμεντ σε κουλτούρες ανά ηπείρους.

Στη συνέχεια, στο πλαίσιο της διεθνούς διοίκησης, αναφέρονται οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην εργασία με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το θέμα της εργασίας. Συγκεκριμένα, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων θα μιλήσουμε με σημαντικά στελέχη επιχειρήσεων τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα που εδρεύουν κυρίως στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

Η ανάλυση των απαντήσεων εμπλουτίζεται με τη συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαχωρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο απαντήθηκαν από τους ερωτώμενους.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ο βασικός στόχος των εταιρειών που βρίσκονται σε διαδικασία διεθνοποίησης είναι η μελέτη των χωρών επέκτασης σε επίπεδο πολιτικό, οικονομικό, κουλτούρας και νοοτροπίας. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με προκλήσεις όσον αφορά τον προσχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων που διευκολύνουν τον εγκλιματισμό τους στις ετερογενείς καταστάσεις που επικρατούν στην χώρα υποδοχής.

Abstract

Activating a business in foreign markets requires an excellent knowledge of the culture of each market as its purpose is the achievement of internationalization through proper communication. Clearly, this process entails drastic changes when it comes to basic business functions.

This dissertation explores the impact of culture on business practice and negotiations.

In this context, the definition of culture and how it impacts on negotiations and communications will be analyzed based on the cultural dimension theory of Hofstede. The basic concept and principles of International Management are examined, while special emphasis is given to the role of culture during negotiations on the export of products and services of each company.

Then we will provide the methods and tools used for the subject of the thesis in order to draw conclusions and results. In detail, interview questions will be addressed to important business executives from both the public and the private sectors based mostly in Greece and abroad.

The analysis of the answers is enriched with the concise presentation of studies and bibliography concerning various practices of international management.

The conclusion of the dissertation is that the main goal of companies in the process of internationalization is to study the countries of expansion at their political, economic and cultural levels. As a result, companies are facing challenges in designing and implementing systems that make them adaptable to heterogeneous situations in each host country.

Στην οικογένειά μου

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	5
Κατάλογος Γραφημάτων.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή.....	8
1.1 Σκοπός της Έρευνας.....	9
Κεφάλαιο 2 ^ο : Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	10
2.1 Εθνική κουλτούρα: Ορισμός και χαρακτηριστικά στην κοινωνία.....	10
2.2 Εθνική κουλτούρα και ο ρόλος της στις διαπραγματεύσεις.....	11
2.3 Οι συνέπειες της κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο.....	13
2.4 Είδη διαπραγματεύσεων.....	14
2.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις.....	14
2.4.2 Αντίληψη του όρου “διαπραγμάτευση”.....	15
2.4.3 Εκπρόσωποι διαπραγματευτικής ομάδας.....	15
2.4.4 Πρωτόκολλο.....	15
2.4.5 Επικοινωνία.....	15
2.4.6 Χρόνος.....	16
2.4.7 Ανάλυση ρίσκου.....	16
2.4.8 Ομάδες ή άτομα.....	16
2.4.9 Άμεση και έμμεση μορφή των συμφωνιών.....	17
2.5 Οι Διαστάσεις του Hofstede στις Διαπραγματεύσεις.....	17
2.5.1 Απόσταση Εξουσίας (PDI).....	17
2.5.2 Ατομικισμός (IDV) Vs Κολлективισμός.....	18
2.5.3 Αρρενωπότητα έναντι Θηλυκότητας (MAS).....	19
2.5.4 Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI).....	20
2.5.5 Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός Vs βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός (LTO).....	21
2.6 Το μοντέλο του Richard Lewis.....	21
2.6.1 Linear - Active Culture (Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες).....	21
2.6.2 Multi-Active Cultures (Δραστήριες Κουλτούρες).....	22
2.6.3 Reactive or Listening Cultures (Αντιδραστικές Κουλτούρες).....	22
2.7 Διεθνές μάνατζμεντ και διαπραγματεύσεις στην ασιατική κουλτούρα.....	23
2.7.1 Κίνα.....	23
2.7.2 Ιαπωνία.....	24

2.8	Διεθνές μάνατζμεντ και διαπραγματεύσεις στην ευρωπαϊκή κουλτούρα	24
2.8.1	Ηνωμένο Βασίλειο.....	24
2.8.2	Γερμανία	25
2.8.3	Ελλάδα	26
2.9	Διεθνές μάνατζμεντ και διαπραγματεύσεις στην αμερικάνικη κουλτούρα.....	27
2.9.1	ΗΠΑ	27
Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία		28
3.1	Γενική μεθοδολογία	28
3.2	Ερευνητική Μεθοδολογία – Περιγραφή	28
3.3	Μελέτη Περίπτωσης - Κανόνες Δεοντολογίας.....	30
3.3.1	Δείγμα και δειγματοληψία	30
3.4	Μεθοδολογικές Παρατηρήσεις	30
3.5	Μεθοδολογικά Συμπεράσματα	31
Κεφάλαιο 4ο: Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας		32
4.1	Δείγμα - Ερωτήσεις Συνεντεύξεων - Σύντομη Περιγραφή.....	32
4.2	Δημογραφικά στοιχεία.....	33
4.3	Εργασιακός τομέας ερωτώμενων	33
4.4	Κουλτούρα και διαπραγματεύσεις.....	34
4.5	Covid-19 και επιρροή στις διεθνείς διαπραγματεύσεις	35
Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα και βιβλιογραφία.....		36
Βιβλιογραφία		39
Παράρτημα Α: Ερωτήσεις Συνεντεύξεων.....		41

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο

Γράφημα 2: Ηλικία

Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Γράφημα 4: Εργασία σχετική με σπουδές

Γράφημα 5: Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα

Γράφημα 6: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης/φορέα

Γράφημα 7: Θέση στην επιχείρηση/φορέα

Γράφημα 8: Έδρα επιχείρησης/φορέα (Πόλη, Χώρα)

Γράφημα 9: Χώρα/ες δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα

Γράφημα 10: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10

Γράφημα 11: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11

Γράφημα 12: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12

Γράφημα 13: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13

Γράφημα 14: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14

Γράφημα 15: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 15

Γράφημα 16: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 16

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Κύριος στόχος των επιχειρήσεων στις μέρες μας είναι η ανάπτυξή τους. Για τη μεγιστοποίηση του επιθυμητού κέρδους, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επεκτείνουν το μέγεθός τους και να ακολουθήσουν μία αναπτυξιακή διαδικασία αύξησης της ζήτησης για τα παραγόμενα προϊόντα και συνεπώς επέκτασης των παραγωγικών μονάδων. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικός ρόλος που επιδρά στην παραπάνω διαδικασία ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι η διεθνοποίηση της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, κατά συνέπεια η επέκτασή τους στο εξωτερικό, κάτι που αποτελεί κύριο μέρος της διαδικασίας ανάπτυξής τους¹.

Στο πλαίσιο της διεθνοποίησης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν τις διοικητικές τους λειτουργίες. Μία από αυτές είναι η ανάγκη το τμήμα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Κατά τη δραστηριοποίηση μιας πολυεθνικής επιχείρησης προκύπτουν πολλαπλές διαφορές μεταξύ των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές τόσο στις συνθήκες παραγωγής όσο και στις συνθήκες διαπραγματεύσεων για τις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν και εγκαθίστανται στις διεθνείς αγορές σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Η διαδικασία διοίκησης που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι σύνθετη, έτσι ώστε να καταφέρουν να συντονίσουν όλες τις διεθνείς δραστηριότητές τους².

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη: Η πρώτη ενότητα θα επικεντρωθεί στον σκοπό της εργασίας και τη σημαντικότητά της. Συγκεκριμένα, θα αναλυθεί ο ορισμός της κουλτούρας και ο ρόλος της στις διαπραγματεύσεις, έτσι ώστε να εισάγει τον αναγνώστη στις βασικές απόψεις που θα αναλυθούν στην εργασία. Αρχικά, θα τεθούν τα ερωτήματα τα οποία θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια της εργασίας, αλλά και ερωτήματα τα οποία εμπλουτίζονται μετέπειτα και συμπληρώνουν τις συνεντεύξεις τις οποίες θα αναλύσουμε. Οι πληροφορίες για τη διαχείριση επιχειρήσεων βασίζονται σε προσωπικές εμπειρίες ατόμων που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα κυρίως στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση μιας επιχείρησης και στην αύξηση της πρακτικής γνώσης και εφαρμογής αποτελούν οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες, λαούς και κουλτούρες. Πρωτίστως, μία σημαντική λέξη κλειδί που θα μας απασχολήσει στην πρώτη ενότητα και στη συνέχεια είναι το διεθνές μάνατζμεντ. Ως διεθνές μάνατζμεντ (management) ορίζεται η διαδικασία επίτευξης των καθολικών στόχων (global objectives) μιας επιχείρησης μέσω: του αποτελεσματικού συντονισμού της προμήθειας, του καταμερισμού, και της εκμετάλλευσης των ανθρώπινων, οικονομικών, πνευματικών και φυσικών πόρων της επιχείρησης καθώς και αυτών που υπάρχουν πέρα από τα όρια της επιχείρησης και του αποτελεσματικού σχεδιασμού της διαδρομής που οδηγεί στους επιθυμητούς στόχους, «πλοηγώντας» την επιχείρηση σ' ένα παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο δεν χαρακτηρίζεται μόνο από δυναμισμό αλλά και από εχθρότητα που απειλεί την επιβίωση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ορισμό του διεθνούς management σημαντικό ρόλο παίζουν οι περιορισμοί στους κανονισμούς και στις συναλλαγές μεταξύ των διαφορετικών εθνών στα οποία εδρεύει ο εκάστοτε οργανισμός, η κατανόηση των τοπικών εθίμων και νόμων, καθώς και η δυνατότητα συναλλαγών που ίσως περιλαμβάνουν διαφορετική ισοτιμία νομίσματος. Η κουλτούρα κάθε χώρας περιλαμβάνει ήθη, έθιμα και παραδόσεις. Για παράδειγμα, οι εθνικές εορτές επηρεάζουν άμεσα την περίοδο των διαπραγματεύσεων και των συναλλαγών.

¹ Deakins, D., Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Κριτική

² Rao, P. L. (2008). International Human Resource Management: Text and Cases. Excel Books India

Στη δεύτερη ενότητα θα γίνει η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία αποτελείται από επιστημονικά άρθρα (journal articles) διεθνών περιοδικών. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας θα έχει ως σκοπό την άποψη ανθρώπων αυθεντίας στο χώρο του διεθνούς management τόσο στο ξεκίνημα του στο χώρο των επιχειρήσεων, όσο και στην κατάληξή του τη σημερινή περίοδο. Αναλυτικά, παρουσιάζονται οι θέσεις του διεθνούς μάνατζμεντ στον τομέα των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις κουλτούρες του κάθε λαού. Συγκεκριμένα θα αναφερθούν χώρες ανά της ηπείρους με διαφορετικά χαρακτηριστικά κουλτούρας και οι σχέσεις αυτών με τις διαπραγματευτικές τακτικές. Ενδεικτικά παρατίθενται παρακάτω άρθρα, τα οποία μελετήθηκαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης ενότητας.

Στην τρίτη ενότητα περιγράφεται η μέθοδος και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την εργασία, με σκοπό την συγκέντρωση του δείγματος και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, η μέθοδος της δειγματοληψίας θα είναι ποιοτική (qualitative research), καθώς θα παραχωρηθούν συνεντεύξεις με ερωτήσεις που έχουν συνταχθεί σχετικά με το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας. Το δείγμα που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για τις παραπάνω συνεντεύξεις αποτελείται από εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε πρεσβείες της Ελλάδας στο εξωτερικό. Επίσης, στόχος ήταν να συγκεντρωθούν συνεντεύξεις από στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Όσον αφορά στο εξωτερικό αναλύθηκαν ενδεικτικά χώρες με μεγάλη επιρροή στην παγκόσμια οικονομία, όμως θα δοθεί έμφαση κυρίως στις χώρες, οι οποίες προκύπτουν και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Από την άλλη, θα παραχωρηθούν συνεντεύξεις από επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό με σκοπό τη σύγκρισή τους κατά τον τρόπο διαπραγμάτευσης και τον τρόπο με τον οποίο επιδρά σε αυτές η κάθε κουλτούρα, καθότι σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η έμφαση στο ρόλο της κουλτούρας στο σύγχρονο παγκόσμιο μάνατζμεντ.

Στην τέταρτη ενότητα θα περιγραφεί η συγκεκριμένη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε (qualitative research) και τα αποτελέσματά από την εφαρμογή της. Έτσι, αρχικά, θα αναφερθούμε εν συντομία στο προφίλ του εκάστοτε ερωτηθέντα, πριν παρατεθεί τμήμα της συνέντευξής του. Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου (qualitative research) δίνει την ευκαιρία να αναλυθεί το θέμα της εργασίας με ακριβή στοιχεία σχετικά με τις πεποιθήσεις, τις εμπειρίες και τα κίνητρα του εκάστοτε ερωτηθέντα. Η μέθοδος πραγματοποίησης των συνεντεύξεων έχει γίνει είτε μέσω συναντήσεων (one-on-one interview) είτε τηλεφωνικώς και ηλεκτρονικώς (mail, Skype).

Τέλος, στην πέμπτη ενότητα, θα γίνει η σύγκριση της βιβλιογραφίας που έχει συγκεντρωθεί σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση στο διεθνές πεδίο των διαπραγματεύσεων.

“A diverse mix of voices leads to better discussions, decisions, and outcomes for everyone.”

— Sundar Pichai, CEO of Google

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η εφαρμογή του International Management στον ιδιωτικό τομέα σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Θα διερευνήσουμε δηλαδή, την αποτύπωση της κουλτούρας και την εφαρμογή των αρχών του management, καθώς και των διαπραγματεύσεων που επικρατούν μεταξύ των επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ειδικότερα:

Εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης των επιχειρήσεων και περιγραφή της κουλτούρας τους στις διεθνείς διαπραγματεύσεις και συναλλαγές, όπως εκφράζεται μέσα από τους εκπροσώπους τους.

- Ποιες δυσκολίες και εμπόδια μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικές εταιρείες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών τους με επιχειρήσεις που εδρεύουν σε διαφορετική χώρα.
- Πόσο σημαντική είναι η γνώση και η κατανόηση της κουλτούρας, με βάση θεωρητικά θεμελιωμένα μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων των επιχειρήσεων κάθε χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων.
- Πόσο σημαντική είναι η γνώση της νομοθεσίας (κάθε χώρας) και η εφαρμογή της για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.

Συνεπώς, οι απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα, καθιστούν την παρούσα εργασία σημαντική ως προς τα αποτελέσματα και την ανάλυσή τους.

Κεφάλαιο 2^ο: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

Το βασικό ερώτημα στο οποίο βασίζεται η παρούσα εργασία είναι:

Πώς, τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας κάθε χώρας, επηρεάζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων.

Απαραίτητο στοιχείο για την ανάλυση του παραπάνω ερωτήματος είναι η κατανόηση των παρακάτω εννοιών.

2.1 Εθνική κουλτούρα: Ορισμός και χαρακτηριστικά στην κοινωνία

Μία σημαντική έννοια για την εκπόνηση της εργασίας είναι ο ορισμός του διεθνούς μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια και η επίδραση του μάνατζμεντ πρέπει να ερευνηθεί σε όλους τους τομείς της οικονομίας: από τη λειτουργία της οικονομίας κάθε χώρας, το προσωπικό βιοτικό επίπεδο, έως και τις διεθνείς συναλλαγές που θα αναλύσουμε στη συγκεκριμένη εργασία.

Το σύνολο των πεποιθήσεων, των νόμων, κανόνων και των θεσμών που χαρακτηρίζουν ομάδες του ανθρώπινου πληθυσμού, μπορεί να περιγραφεί ως η *εθνική κουλτούρα*³. Μία γενικότερη έννοια για τον ορισμό της κουλτούρας είναι τα βασικά στοιχεία που την χαρακτηρίζουν όπως, η γλώσσα, οι αξίες, η θρησκεία, η νοοτροπία, οι παραδόσεις, τα έθιμα και οι κανόνες της κοινωνίας.

Σε μία επιχείρηση διεθνούς διοίκησης, παρατηρούνται διαφορές στο προσωπικό δυναμικό που εργάζεται σε κάθε χώρα καθώς φέρουν μία ποικιλομορφία η οποία καθίσταται εξαιρετικά σημαντική για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων⁴.

Στην περίπτωση όπου μία χώρα επιθυμεί να καλύψει διοικητικές θέσεις σε χώρα υποδοχής και όχι έδρας της, τότε τις διοικητικές θέσεις αναλαμβάνουν άτομα από τις χώρες υποδοχής, ενώ τις αντίστοιχες θέσεις στην έδρα της επιχείρησης στελεχώνουν άτομα από την χώρα της μητρικής επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται πολυκεντρικής στελέχωσης και μας βοηθά στην ξεκάθαρη οπτική της κουλτούρας των υπαλλήλων εντός των επιχειρήσεων⁵.

³ Ball, D.A., McCulloch, W.H. (1999). International Business: The Challenge of Global Competition. McGraw-Hill

⁴ Rugman, A.M., Collinson, S. (2009) International Business, Prentice Hall Financial Times

⁵ Phatak, A. V., Bhagat, R. S., & Kashlak, R. J. (2009). International management: Managing in a diverse and dynamic global environment. McGraw-Hill/Irwin.

Η εθνική κουλτούρα έχει επίδραση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και γενικότερα σε ό,τι αφορά την οργάνωση και διοίκηση. Επομένως, αποτελεί κριτήριο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να συμβαδίζουν με τις εθνικές κουλτούρες των ξένων χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αρχικά, όσοι προέρχονται από ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό περιβάλλον έχουν παρόμοιες αξίες και πεποιθήσεις σχετικά με το ρόλο των διοικητικών και οργανωτικών πρακτικών. Παρ' όλ' αυτά, η υλοποίηση των πρακτικών αυτών θα πρέπει να προσαρμόζεται στην κάθε εθνική κουλτούρα. Η εθνική κουλτούρα πράγματι επιδρά στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις κατά τις διαπραγματεύσεις τους αναλύουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, προκειμένου να εντοπίσουν και να αντιληφθούν την αντίστοιχη σημασία σε διάφορα θέματα. Συνεπώς, αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα, για τις διαπραγματεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων που ασπάζονται διαφορετικές απόψεις και αξίες, έτσι ώστε τα διαπραγματευτικά ζητήματα να μπορούν να αναγνωριστούν από τους εκπροσώπους και κατ' επέκταση να σχεδιάζονται και να προσαρμόζονται σε αντίστοιχες περιπτώσεις (Reiche et al., 2012).

Ο G. Hofstede ανέπτυξε μια από τις πιο διεθνώς αναγνωρισμένες θεωρίες για την έννοια και τη σημαντικότητα της κουλτούρας με σκοπό την ενθάρρυνση των διοικητικών στελεχών έτσι ώστε να κατανοήσουν εις βάθος τις διαφοροποιήσεις στην εθνική κουλτούρα.

Κάτι που αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι στην περίπτωση της πολυκεντρικής προσέγγισης, το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι η δυσκολία και η απόσταση που διαμορφώνεται μεταξύ των υπαλλήλων της μητρικής χώρας και της χώρας υποδοχής. Αρχικά η γλώσσα αποτελεί το βασικό εμπόδιο στην επικοινωνία των δύο διαφορετικών πληθυσμών αλλά και άλλες πολιτισμικές διαφορές, όπως οι θρησκευτικές εορτές ή οι εθνικές αργίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις τοπικές και εθνικές ενδέχεται να απομονώσουν τη μία από την άλλη⁶.

2.2 Εθνική κουλτούρα και ο ρόλος της στις διαπραγματεύσεις

Αρχικά θα διευκρινιστεί ο ορισμός του όρου *διαπραγμάτευση*, που είναι η επίσημη διαδικασία που συμβαίνει όταν δύο πλευρές προσπαθούν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε μία σύνθετη αντιδικία⁷.

Μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποια κοινά χαρακτηριστικά που επικρατούν σε όλους τους τύπους διαπραγματεύσεων⁸:

Πρώτον κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης πάντοτε συμμετέχουν δύο ή και περισσότερα άτομα που εκπροσωπούν κάποια επιχείρηση ή κάποιο κράτος.

Δεύτερον, οι συνομιλητές και ενδιαφερόμενοι αναλαμβάνουν τη θέση ενός ανθρώπου με σκοπό να επηρεάσουν και να μεταπείσουν τον συνομιλητή τους.

Έπειτα, σκοπός της διαπραγμάτευσης είναι η εύρεση μίας συμβιβαστικής λύσης, έτσι ώστε να μην επηρεάζει τις θέσεις των δύο ή και περισσότερων μερών, να υπάρχει η γενική πεποίθηση στους

⁶ Hill, C. (2009). International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill.

⁷ Minton, J. (2004). Η Φύση των Διαπραγματεύσεων. Αθήνα: Κριτική

⁸ Roy J. Lewicki, D. M. (1997). Essentials of Negotiation. USA: McGraw-Hill Education.

συνομιλητές ότι από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης υπάρχει και κέρδος αλλά και παραχώρηση/ υποχώρηση, άρα θα βρεθεί η χρυσή τομή.

Επίσης, σχεδόν πάντοτε κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης οι επιθυμίες για τη μία μεριά δεν δύναται να είναι ίδιες με της άλλης μεριάς, επομένως καταλήγουμε στη «σύγκρουση συμφερόντων».

Τέλος, υπάρχει και η ένδειξη συμβιβασμού ή διάθεσης διάλυσης της διαπραγμάτευσης, η μη εύρεση κοινής κατάληξης, κάτι που δυσχεραίνει τη προοπτική συνεργασίας των δύο μερών μελλοντικά.

Η κουλτούρα αποτελεί από τα βασικά χαρακτηριστικά στις διεθνείς διαπραγματεύσεις καθώς αφορά όλα τα στελέχη, τα οποία εμπλέκονται σε συζητήσεις και συμφωνίες με αλλοδαπές επιχειρήσεις. Σημαντικά επηρεάζει την κατάσταση των διαπραγματεύσεων και η παγκοσμιοποίηση. Συγκεκριμένα έχει αλλάξει τα δεδομένα στην επικοινωνία μεταξύ των λαών, καθώς επιβάλλει καθημερινά επαφές μεταξύ διαφόρων ατόμων από διαφορετικές χώρες και ηπείρους με σκοπό την διαπραγμάτευση κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι έρευνες που διεξάγονται σε ακαδημαϊκό επίπεδο και που έχουν ως θέμα την επίδραση της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις δείχνουν τόσο τη σημαντικότητα της κατανόησης των παραπάνω όρων αλλά και το πόσο εύκολα μπορεί να αλλάξει το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης μεταξύ διαφορετικών εθνοτήτων⁹.

Σύμφωνα με τον Barry Tomalin (2010) η επιρροή της κουλτούρας στο πλαίσιο των διεθνών διαπραγματεύσεων έχει δημιουργήσει την παρακάτω θεωρία που βασίζεται σε 5 υποκατηγορίες: 1) γνώση της κουλτούρας, όπου γίνεται η βασική κατανόηση της καθημερινότητας της κάθε χώρας, 2) συμπεριφορά κουλτούρας, όπου παρατηρούνται οι νοοτροπίες και το προφίλ της εκάστοτε χώρας, 3) αξίες και συμπεριφορές της κουλτούρας, όπου εμφανίζονται οι συνήθειες μίας επιχείρησης που έχουν αφομοιωθεί λόγω της κουλτούρας, 4) προτιμήσεις κουλτούρας, όπου γίνονται αντιληπτές οι συνήθειες που είναι κοινωνικά αποδεκτές και τέλος, 5) προσαρμογή κουλτούρας, όπου γίνεται συμβιβασμός και η πλήρης αφομοίωση της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μεγάλο ενδιαφέρον παρατηρείται ανάμεσα σε διάφορους λαούς σχετικά με παρόμοιους κανόνες και παρόμοιες συμπεριφορές. Η έννοια της κουλτούρας χωρίζεται ουσιαστικά σε τρεις κατηγορίες: στη διάκριση βάσει της αξιοπρέπειας, στη διάκριση με βάση το πρόσωπο και στη διάκριση με βάση τις τιμές και αξίες.

Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι στη Βόρεια Αμερική αλλά και στην Ευρώπη συναντάται η κουλτούρα με την έννοια της διάκρισης σε αξιοπρέπεια και πιο αναλυτικά το ενδιαφέρον του ατόμου της δυτικής κοινωνίας για την ευημερία του ιδίου και σε επόμενο βαθμό της κοινωνίας. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η ισότητα και ισοτιμία των ανθρώπων, κάτι που έχει συνεχιστεί εξαιτίας των οικονομικών συστημάτων που επικρατούν. Σίγουρα σε ένα τέτοιο σύστημα κοινωνίας δεν συναντώνται συχνά διαμάχες αφού επεμβαίνει στα ατομικά δικαιώματα και άρα θεωρείται παράβαση της προσωπικής ζωής του άλλου. Συνεπώς ο σεβασμός θεωρείται δεδομένος από όλους τους ανθρώπους μιας τέτοιας κουλτούρας. Επίσης ένα ακόμα χαρακτηριστικό που διακατέχει τη δυτική κουλτούρα είναι η αμεσότητα, χαρακτηριστικό το οποίο σε ανατολικούς λαούς θα μπορούσε να μηνύσει και τη λήξη της διαπραγμάτευσης. Συνηθίζεται η ενέργεια της

⁹ Max Bazerman, G. B. (2015). Overcoming cultural barriers in negotiation. Cambridge

μίας πλευράς να αναμένει αντίστοιχη πράξη και από την άλλη πλευρά, κοινώς είναι έντονο το στοιχείο της αμοιβαιότητας. Τέλος, οι κουλτούρες του “δυτικού κόσμου” όταν αναλαμβάνουν να λύσουν ένα πρόβλημα, το επιμερίζουν σε περισσότερα κομμάτια, τα οποία έπειτα ιεραρχούν με βάση τη σημαντικότητα και καταλήγει στη λύση με προτεραιότητα σημαντικότητας¹⁰.

Στην επόμενη κατηγορία κουλτούρας, όπου διακρίνεται το πρόσωπο, βασικό ρόλο παίζει η υστεροφημία. Πιο συγκεκριμένα λαοί της Ανατολής (Ιάπωνες, Κινέζοι) ενδιαφέρονται ιδιαιτέρως για την κοινωνική θέση και την υστεροφημία. Επίσης μεγάλο ζήτημα αποτελεί και η κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκει κάποιος, έτσι ώστε να μπορέσουν να τον εμπιστευτούν. Σύμφωνα με τον κομφουκιανισμό ακολουθούν μία ολιστική προσέγγιση στις λύσεις των ζητημάτων που προκύπτουν. Συγκεκριμένα, επικεντρώνονται στο πρόβλημα και στους εξωτερικούς του παράγοντες και η λύση βρίσκεται όταν ξεκινάει η σύγκριση με αντίστοιχα προβλήματα με βάση την αναλογική σκέψη και την εμπειρία. Ο χρόνος είναι επίσης ένα βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας τους, καθώς κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αφιερώνουν πολύ χρόνο στην ανάλυση του προβλήματος έτσι ώστε να επιτευχθεί μία εις βάθος συζήτηση.

Στη τελευταία κατηγορία θα αναφερθούμε στους λαούς της Μέση Ανατολής, της Λατινικής Αμερικής και της Βόρειας Αφρικής, όπου η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τις τιμές και τις αξίες. Εδώ, σημαντικό ρόλο παίζει και η πολιτική δύναμη ενός ατόμου, έτσι ώστε να αναδειχθεί και να αναγνωριστεί κοινωνικά. Συναντάται, επομένως και λογικώς, στις συγκεκριμένες περιοχές εξαιτίας των καθεστώτων που επικρατούν και της έλλειψης δημοκρατίας. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις οι άνθρωποι που πρεσβεύουν την συγκεκριμένη κουλτούρα θα λέγαμε ότι θυμίζουν την δυτική ως προς την προσέγγισή τους, παρόλα αυτά δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ταιριάζουν στην πράξη με αυτήν. Μεγάλη βάση δίνουν στο σεβασμό, καθώς η οποιαδήποτε προσβολή που θα ήταν ανεκτή στο δυτικό πολιτισμό, σε αυτή την κατηγορία είναι επιβλαβής για τα μέλη της κοινωνίας.

Επιβεβαιώνεται συμπερασματικά ότι η γλώσσα και η επικοινωνία, ο χρόνος, η κοινωνική θέση και οι νόμοι και οι θεσμοί είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις και την ροή αυτών. Η θεωρία αυτή και η σύγκριση αναλύεται εν συγκρίσει με τα περιβάλλοντα στα οποία υφίσταται ¹¹.

2.3 Οι συνέπειες της κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από τις διαφορές που υπάρχουν στις κουλτούρες είναι ποικίλα. Όπως και στις καθημερινές συζητήσεις μεταξύ των ανθρώπων, έτσι και σε συζητήσεις μεταξύ λαών, συχνά, υπάρχουν παρανοήσεις εξαιτίας της διαφορετικής ερμηνείας μίας αντίληψης, μιας χειρονομίας. Για παράδειγμα, με βάση τις κουλτούρες που μελετήσαμε και παραπάνω, η αμεσότητα και ευθύτητα ενός Αμερικανού κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης με έναν Ιάπωνα, ίσως θεωρηθεί ανάρμοστη από τους τελευταίους, καθώς οι Ιάπωνες χαρακτηρίζονται από την υπερανάλυση έως ότου φτάσουν στο σημείο της τελικής απόφασης. Σαφώς υπάρχει και η περίπτωση οι συνομιλητές σε μία διαπραγμάτευση να μην δέχονται να υποχωρήσουν των θέσεων

¹⁰ M.Brett, J. (2014). Negotiating Globally. Jossey-Bass

¹¹ Max. H. Bazerman, D. M.-B. (1998). Enviroment, Ethics and Behavior: The psychology of Enviromental Valuation and Degradation. Jason Aronson Inc.

τους. Σε αυτή την περίπτωση τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα αποτελούν ένα αρκετά ιδιαίτερο κομμάτι στην επίλυση των προβλημάτων ¹².

Η απαραίτητη και επιθυμητή κίνηση που θα βοηθήσει στην πορεία της διαπραγμάτευσης, είναι ένας κοινός συμβιβασμός που δεν προσβάλλει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς.

2.4 Είδη διαπραγμάτευσης

Οι μορφές διαπραγμάτευσης που μας ενδιαφέρουν και για την παρούσα Διπλωματική Εργασία είναι οι εξής δύο: win-win ή win-lose. Με πολύ απλά λόγια, υπάρχουν διαπραγματευτές, οι οποίοι θεωρούν ότι από τη διαπραγμάτευση είναι εφικτό να επωφεληθούν όλα τα μέλη (win-win), ενώ υπάρχουν και οι διαπραγματευτές, οι οποίοι βλέπουν μονομερώς τη συζήτηση και φτάνουν σε σύγκρουση (win-lose ή zerosum).

Στην μορφή win-win, η συζήτηση ανάμεσα στα δύο μέρη αποτελεί ένα χτίσιμο συνεργασίας με μελλοντική προοπτική. Σημαντικό δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα που θα έχει η διαπραγμάτευση αλλά και η ικανοποίηση των άλλων διαπραγματευτικών μελών, με σκοπό το επιχειρηματικό όφελος. Σαφώς, σε μία win-win διαπραγμάτευση δε σημαίνει ότι το κέρδος θα είναι ίσο για όλους αλλά θα φροντίσουν οι ομιλητές να υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ τους και θα λύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν με μία συνεργατική διαδικασία.

Από την άλλη πλευρά, η διαπραγμάτευση που χαρακτηρίζεται win-lose μοιάζει με αγώνα κυριαρχίας, όπου μόνο ένας μπορεί να χάσει. Εκτός από τη φύση της κουλτούρας κάθε λαού, υπάρχουν και οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να ωθήσουν κάποιον σε διαπραγμάτευση μορφής win-lose. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η κακή προετοιμασία από το ένα μέρος ή η εξαπάτηση από το άλλο αλλά και η σύγκρουση διαπραγματευτών που πρεσβεύουν την win-win μορφή έναντι αυτών που ακολουθούν την win-lose μορφή.

Επίσης, υπάρχει και μία τρίτη μορφή διαπραγμάτευσης που ονομάζεται lose-lose. Σε αυτή την περίπτωση κανένα από τα μέρη μίας διαπραγμάτευσης δεν ικανοποιούν τον σκοπό της διαπραγμάτευσης. Τέλος, η μορφή not outcome σημαίνει ότι δεν καταλήγουν σε καμία συμφωνία και συνεργασία, χωρίς όμως να αποκλείει την μελλοντική επανένωση των διαπραγματευτών. ¹³

2.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις

Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις επηρεάζονται άμεσα από την κουλτούρα κάθε λαού και από την τακτική την οποία επιλέγουν να ακολουθήσουν κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης. Ωστόσο οφείλουμε να ξεχωρίσουμε κάποιους παράγοντες που δημιουργούν μία σύγχυση στην κατανόηση τους ανάμεσα στους λαούς. Οι ερμηνείες που δίνει ο κάθε λαός σε μία έννοια όπως αναλύεται και παρακάτω αποτελεί μεγάλο ζήτημα και πολλές φορές και δυσκολία στην επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης.

¹² Xiaohua Lin, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. International Marketing Review, σσ. 286-303.

¹³ Mahmoodi, K. (2012). Negotiation Strategies and Skills in International Business. A study of Negotiators in Finland. Bachelor's thesis International Business Administration. Turku University of Applied Sciences.

2.4.2 Αντίληψη του όρου “διαπραγμάτευση”

Η σημασία της διαπραγμάτευσης ερμηνεύεται διαφορετικά από την κάθε κουλτούρα, καθώς η κάθε κουλτούρα έχει ένα διαφορετικό κώδικα ερμηνείας όρων όπως αυτός της διαπραγμάτευσης. Πιο συγκεκριμένα, ένα παράδειγμα είναι οι Ιάπωνες και οι Αμερικανοί, δύο λαοί με διαφορετικές κουλτούρες και ιδιαιτερότητες. Από την μία πλευρά στην Ιαπωνία η διαπραγμάτευση θεωρείται μία συζήτηση κατά τη διάρκεια της οποίας ανταλλάσσουν πληροφορίες, ενώ στην Αμερική θεωρείται μία διαδικασία διαπραγμάτευσης εξουσίας που καταλήγει να είναι αρκετά ανταγωνιστική. Συνεπώς, νοηματικές παρερμηνείες στην ορολογία του επιχειρηματικού κόσμου και των διαπραγματεύσεων συναντώνται πολύ συχνά μεταξύ των διαφόρων λαών .

2.4.3 Εκπρόσωποι διαπραγματευτικής ομάδας

Κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης διακυβεύονται ζητήματα που μπορεί να αφορούν ένα άτομο, μία επιχείρηση αλλά και μία χώρα. Συνεπώς, ο διαπραγματευτής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και επιλέγεται σε κάθε λαό με τη δική του κουλτούρα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Για παράδειγμα, η ηλικία ή η ιεραρχική θέση αποτελούν ένα κριτήριο επιλογής, όμως από τα πιο σημαντικά κριτήρια θεωρείται η εμπειρία και η γνώση του θέματος από τον διαπραγματευτή. Το ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής: “Ποιο είναι άραγε το πιο σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του κατάλληλου διαπραγματευτή ανά κουλτούρα;”.

2.4.4 Πρωτόκολλο

Ο συγκεκριμένος παράγοντας που επηρεάζει την ροή των διαπραγματεύσεων αφορά την έμφαση που δίνεται στην συμπεριφορά και τους κανόνες που διέπουν μία τέτοια κατάσταση. Συνοπτικά, πρόκειται για το τυπικό της περίπτωσης, όπως για παράδειγμα η ευγένεια και ο σεβασμός κατά την προσφώνηση, η ενδυματολογική επιλογή με βάση τον κώδικα, ακόμη και ο τόπος και η ώρα της συνάντησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ασιατικές κουλτούρες, οι οποίες ακολουθούν κατά γράμμα το πρωτόκολλο και υπακούουν στους κανόνες του, ενώ οι Αμερικανοί δεν εστιάζουν τόσο σε αυτό. Άλλο ένα παράδειγμα είναι η σημασία που δίνουν η βόρειες Ευρωπαϊκές χώρες στον τρόπο προσφώνησης κάποιου. Επίσης, ο χαιρετισμός και το πρωτόκολλο που ακολουθείται κατά τη διάρκεια του είναι η “πρώτη εντύπωση” και άρα μία πολύ σημαντική στιγμή. Ο σωστός χαιρετισμός σε κάθε κουλτούρα είναι διαφορετικός, παραδείγματος χάριν στην Ευρώπη είναι μία σύντομη δυνατή χειραψία, και δείχνει το πραγματικό ενδιαφέρον του διαπραγματευτή για μία σωστή επιχειρηματική σχέση με τους ομολογούς του. Συμπερασματικά, η γνώση του πρωτοκόλλου από τον εκάστοτε διαπραγματευτή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, διότι λάθος πράξεις οδηγούν και σε λάθος αντίληψη που μπορεί να εκληφθεί από πολλούς λαούς προσβλητική.

2.4.5 Επικοινωνία

Όταν μιλάμε για επικοινωνία, συνήθως αναφερόμαστε στην γλώσσα που χρησιμοποιούμε. Παρ’ όλα αυτά με αυτόν τον όρο συμπεριλαμβάνεται στην γλώσσα η συμπεριφορά και η κινήσεις του σώματος, μέσω των οποίων μεταφέρονται τα μηνύματα στον ομολόγό μας. Σε κάθε κουλτούρα υπάρχουν τελείως διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά την επικοινωνία και ακολουθούνται συγκεκριμένοι κώδικες που μπορεί για παράδειγμα στην ελληνική κουλτούρα να είναι αποδεκτοί

ενώ σε μία άλλη να θεωρηθούν προσβλητικοί. Ένα τέτοιο παράδειγμα συναντάμε κατά την διαπραγμάτευση με ένα άτομο από τις αραβικές χώρες, όπου δίνεται έμφαση στην ένδυση και η αποκάλυψη σημείου του παπουτσιού αντανάκλα την καθαριότητα του σώματος του συνομιλητή. Στην Ιταλία, επιπλέον, η παλάμη με ανοιχτά τα δάχτυλα συμβολίζει τη χρήση των πέντε λεπτών, ενώ στην ελληνική κουλτούρα αποτελεί μία πολύ προσβλητική χειρονομία. Επίσης άλλο ένα παράδειγμα σχετίζεται με την κοντινή απόσταση του σώματος. Σε κάποιες κουλτούρες, όπως της Λατινικής Αμερικής, θεωρείται ένδειξη φιλικής συμπεριφοράς, ενώ σε χώρες όπως η Γερμανία, θεωρείται καταπάτηση ιδιωτικού χώρου.¹⁴

Συμπερασματικά υπάρχουν πολλά παραδείγματα που μπορούν να περιγράψουν εύστοχα τις μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα σε πολλούς λαούς, και γι' αυτό θα πρέπει ο διαπραγματευτής να έχει κάνει μία πολύ καλή προετοιμασία.

2.4.6 Χρόνος

Ο χρόνος επηρεάζει τις διεθνείς διαπραγματεύσεις, καθώς υπάρχει διαφορετική αντίληψη σε κάθε κουλτούρα. Η καθυστέρηση για παράδειγμα στη Δανία θεωρείται χάσιμο χρόνου με σοβαρές συνέπειες στην συνέχιση της διαπραγμάτευσης. Χώρες που έχουν πιο θερμό κλίμα, όπως η Ελλάδα, δεν τηρούν τόσο κάποιο χρονοδιάγραμμα. Επίσης στις διαπραγματεύσεις με Κινέζους ομολόγους παρατηρείται η καθυστέρηση στις απαντήσεις τους καθώς αφιερώνουν πολύ χρόνο έτσι ώστε να σιγουρευτούν για τα συμφέροντά τους.

Ο χρόνος αποτελεί κυρίως εμπόδιο σε κάποιες κουλτούρες όπως τις Σκανδιναβικές χώρες, διότι ακολουθούν γραμμικά μία διαδικασία στις πράξεις του, δηλαδή για να αναλάβουν κάποια δραστηριότητα πρέπει να έχουν ολοκληρώσει την προηγούμενη. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται μονοχρονική. Σε αντίθεση, υπάρχουν οι πολυχρονικές κουλτούρες, οι οποίες αναλαμβάνουν με τυχαία σειρά δραστηριότητες και συνηθίζεται να είναι αναβλητικές και να μην εστιάζουν στην δημιουργία κατάλληλου χρονοδιαγράμματος.¹⁵

2.4.7 Ανάλυση ρίσκου

Ο ρόλος του διαπραγματευτή διαφέρει από λαό σε λαό και σε πολλές περιπτώσεις το ρίσκο αποφεύγεται. Για παράδειγμα λαοί όπως η Σιγκαπούρη και η Ιαπωνία αποφεύγουν τον κίνδυνο, ενώ η αμερικανική κουλτούρα ιντριγκάρεται από την ανάλυση ρίσκου. Συνεπώς, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα σε πολλές κουλτούρες αποφεύγεται έτσι ώστε να καταλήξουν σε μία ισομερή συμφωνία.

2.4.8 Ομάδες ή άτομα

Όπως και στις διαστάσεις του Hofstede, έτσι και εδώ παρατηρούμε πως η ομαδικότητα και η ατομικότητα διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα. Οι Κινέζοι για παράδειγμα, είναι ένας λαός που δίνει έμφαση στις ομαδικές δραστηριότητες και δεν εστιάζει στο άτομο όπως οι Αμερικανοί. Εδώ έρχεται και το θέμα του χρόνου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, και συμπεραίνουμε ίσως έναν λόγο που οι Κινέζοι αργούν στη λήψη αποφάσεων, επειδή αποφασίζουν ομαδικά.

¹⁴ Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. International Journal of Economics and Finance, 2(2): 196-199

¹⁵ Hall, E.T. (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday

2.4.9 Άμεση και έμμεση μορφή των συμφωνιών

Η κατάλληλη μορφή μιας συζήτησης και μιας διαπραγμάτευσης βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη φερεγγυότητα του συνομιλητή. Η αξία που θα δώσει στη συζήτηση και έπειτα οι δεσμεύσεις που θα αναλάβει δείχνουν και τη σοβαρότητα της υπόθεσης. Οι μορφές συμφωνιών χωρίζονται σε άμεση και έμμεση μορφή. Πιο αναλυτικά, οι άμεση μορφή συνεπάγεται λογικά επιχειρήματα, τυποποιημένες συμφωνίες, οι οποίες ακολουθούν τη νομοθεσία και παρέχουν πολλές πληροφορίες και λεπτομέρειες με σκοπό την κάλυψη του ομολόγου. Από την άλλη μεριά, οι έμμεσες προέρχονται από ήδη παλαιότερες συμφωνίες, οι οποίες έχουν γίνει προφορικά, και βασίζονται στη γνωριμία του ατόμου και το αξίωμά του και όχι τόσο στις ικανότητές του.

2.5 Οι Διαστάσεις του Hofstede στις Διαπραγματεύσεις

Σύμφωνα με τη θεωρία του Hofstede υπάρχουν πέντε διαστάσεις που εφαρμόζονται στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, οι οποίες δίνουν εξήγηση στις συμπεριφορές και αντιδράσεις των ατόμων με βάση την κουλτούρα τους. Υπάρχει ακόμη μία διάσταση που συμπλήρωσε αργότερα ο Hofstede, αυτή της επιείκειας. Πιο αναλυτικά, η έρευνα που έγινε σε πολυεθνικές εταιρείες με έδρα σε πενήντα χώρες και συνολικά τρεις ηπείρους, αποδεικνύει ότι οι τρεις από τις πέντε διαστάσεις σχετίζονται με την κοινωνική συμπεριφορά εν σχέση με το άτομο, το φύλο του και την ομάδα. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις πέντε διαστάσεις και έπειτα θα τις αναλύσουμε εκτός από τον επιχειρηματικό κόσμο και σε όλους τους τομείς και τα στάδια της ζωής, όπως αυτές εντοπίζεται στην οικογένεια, το σχολείο και την εργασία.¹⁶

2.5.1 Απόσταση Εξουσίας (PDI)

Η σωστή περιγραφή της έννοιας PDI είναι η εξής: Ας σκεφτούμε μία επιχείρηση η οποία απαρτίζεται από λιγότερο ισχυρά μέλη και από αρκετά έως και κορυφαία στελέχη. Σε αυτή την περίπτωση όλα τα μέλη αποδέχονται την άνιση κατάταξη της εργασίας και ο υπολογισμός της απόστασης της εξουσίας γίνεται σαν μία πυραμίδα ξεκινώντας όμως από κάτω προς τα πάνω. Η έννοια της ανισότητας αποτελεί μία διεθνή κατάσταση παγκοσμίως αλλά με αρκετές διαφορές στην κάθε κοινωνία και την κάθε ήπειρο βάσει της κουλτούρας της. Η απόσταση εξουσίας αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μίας κοινωνίας και επομένως δείχνει την ανισότητα μέσα σε αυτήν και τις τάξεις της. Από τις μέχρι τώρα έρευνες έχει αποδειχθεί η συσχέτιση εξουσίας και ανισότητας με την οικονομία και το πολιτικό καθεστώς μίας χώρας, όπως στα παραδείγματα που χρησιμοποιεί ο Hofstede φαίνεται ότι οι χώρες με την μεγαλύτερη απόσταση εξουσίας ανήκουν στην Μέση Ανατολή, στην Αφρική και στην Λατινική Αμερική. Σε αντίθεση η Ευρώπη και συγκεκριμένα χώρες που ακολουθούν τα γερμανικά πρότυπα (κεντρική Ευρώπη) χαρακτηρίζονται από μικρή απόσταση εξουσίας. Η Ελλάδα αποτελεί μία χώρα με 60% απόκλιση εξουσίας, δηλαδή ακολουθεί τα πρότυπα της κεντρικής Ευρώπης επηρεαζόμενη όμως από τις Βαλκανικές χώρες που παρατηρείται διαφορά στην κουλτούρα τους.

Οικογένεια

¹⁶ Hofstede, Geert (1994) the Business of International Business is Culture, International Business Review Vol. 3, No. 1, pp. 1-14

Η διαφορά απόστασης εξουσίας στην οικογένεια παρατηρείται στις δυτικές κοινωνίες, όπου τα παιδιά έχουν περισσότερη αυτονομία και η σχέση γονέα-παιδιού είναι ίση, καθώς η απόσταση εξουσίας είναι μικρή. Ενώ στις χώρες της Μέσης Ανατολής η υπακοή και ο σεβασμός στους γονείς είναι πιο έντονος καθώς η απόσταση εξουσίας μεταξύ γονέων και παιδιών είναι μεγαλύτερη.

Εκπαίδευση

Στις δυτικές κοινωνίες που παρουσιάζουν μικρή απόσταση εξουσίας, η εκπαίδευση εστιάζει τον μαθητή και την παρακίνηση του για μάθηση και γνώση εαυτού. Από την άλλη, στις χώρες με μεγαλύτερη απόσταση εξουσίας πρωταγωνιστικό ρόλο έχει ο καθηγητής και ως πρότυπο οι μαθητές οφείλουν να τον ακολουθούν. Αναφερόμενοι στις δυτικές κοινωνίες, συνήθως σκεφτόμαστε τις Ευρωπαϊκές χώρες. Παρ' όλα αυτά χώρες που ανήκαν στην ΕΣΣΔ χαρακτηρίζονται από μεγάλη απόσταση εξουσίας.

Εργασία

Στον τομέα της εργασίας ο ηγέτης της κάθε εταιρείας σε χώρα μικρής απόστασης εξουσίας διευκολύνει την διαδικασία ευθυνών του κάθε ατόμου, ενώ στις χώρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας, η ιεραρχία παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο και συνήθως παρατηρείται μία εξάρτηση των μελών της επιχείρησης στο αφεντικό ή ιδιοκτήτη. Σύμφωνα με τον Pervez N. Ghauri (2003) όταν υπάρχει διαπραγμάτευση με κοινωνίες με υψηλή απόσταση κοινωνίας, δίνεται έμφαση κυρίως στην γνώμη του αρχηγού της ομάδας, ενώ τα υπόλοιπα μέλη έχουν υποστηρικτικό ρόλο¹⁷. Συμπερασματικά η διαδικασία διαπραγμάτευσης επηρεάζεται άμεσα από την απόσταση εξουσίας στην κάθε κοινωνία.

2.5.2 Ατομικισμός (IDV) Vs Κολεκτιβισμός

Η δεύτερη διάσταση του Hofstede είναι ο ατομικισμός. Ο υψηλός ατομικισμός σε μία κοινωνία και κυρίως στα δυτικά πρότυπα, χαρακτηρίζεται από τους χαλαρούς δεσμούς μέσα στην οικογένεια και επικεντρώνονται στην ευημερία του ατόμου. Σε αντίθεση με μία κοινωνία όπου ο ατομικισμός είναι χαμηλός άρα επικρατεί ο κολεκτιβισμός, οι δεσμοί μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι ισχυροί. Ο κολεκτιβισμός παρατηρείται κυρίως σε χώρες της Ανατολής, όπου η ανάπτυξη εκεί είναι σε χαμηλότερο επίπεδο.

Σύμφωνα με την Deborah A. Cai (2000), σε μία κοινωνία που το κατά κεφαλήν εισόδημα επιτρέπει την ανάπτυξη του ατομικισμού, ένα άτομο μπορεί να αλλάξει το κοινωνικό στάτους του και την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει. Όσον αφορά την χώρα μας, παρόλο που ανήκει στις δυτικές χώρες, το επίπεδο του ατομικισμού θεωρείται αρκετά χαμηλό καθώς αγγίζει το 35%.¹⁸

¹⁷ Pervez N. Ghauri, J.-C. U. (2003). International Business Negotiations. Emerald Group Publishing.

¹⁸ Deborah A. Cai, S. R. (2000). Culture in the Context of Intercultural Negotiation Individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreements. International Communication Association, σ. 27

Οικογένεια

Στην οικογένεια, ο κολεκτιβισμός καλλιεργείται με την έννοια του “εμείς”, με τον αμοιβαίο σεβασμό και την σωστή συμβίωση μεταξύ των μελών της. Εν αντιθέσει με τις οικογένειες που επικρατεί ο ατομικισμός και πλέον το κάθε μέλος ακολουθεί την προσωπική του ενέργεια με βάση το προσωπικό του ενδιαφέρον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι στις δυτικές χώρες οι νέοι στην ηλικία των 18 ετών ξεκινούν τη ζωή τους σε ξεχωριστή κατοικία από των γονιών τους με δικό τους πλέον εισόδημα.

Εκπαίδευση

Ο κολεκτιβισμός και ο ατομικισμός στην περίπτωση της εκπαίδευσης κατηγοριοποιούνται σε δύο περιπτώσεις. Αρχικά, ο ατομικισμός στην εκπαίδευση έχει να κάνει περισσότερο με τα νέα άτομα ενώ στις κοινωνίες που επικρατεί ο κολεκτιβισμός προωθείται η διά βίου μάθηση. Έπειτα η διαφορά της μάθησης στις δύο περιπτώσεις είναι η εξής: στους λαούς που επικρατεί ο ατομικισμός η μάθηση είναι για να υπάρχουν οι γνώσεις ενώ όπου επικρατεί ο κολεκτιβισμός η μάθηση είναι για να γίνει πράξη.

Το συγκεκριμένο παράδειγμα που αφορά τα σχολεία ξεδιαλώνει και την επιρροή που έχει ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός στην επιχειρήσεις και ιδιαιτέρως στις πολυεθνικές.

Εργασία

Στις επιχειρήσεις που παρατηρείται η έννοια του κολεκτιβισμού σε υψηλά επίπεδα, όλα τα μέλη αντιμετωπίζονται με συνεργασία και αλληλεγγύη. Από την άλλη μεριά εκεί που επικρατεί ο ατομικισμός τα μέλη της εταιρείας αντιμετωπίζονται ως αξιοποιήσιμα μέλη.

Σαφώς υπάρχουν αρκετά θετικά στοιχεία όσον αφορά τον ατομικισμό, καθώς όλα τα μέλη αντιμετωπίζονται με ίση μεταχείριση ανεξαρτήτως της ομάδας στην οποία ανήκουν. Τέλος, στον κολεκτιβισμό αναπτύσσεται η σχέση εργοδότη και υπαλλήλου και υπάρχει προοπτική ανάπτυξης, ενώ στον ατομικισμό ακολουθείται το πρότυπο υπολογιστικό μοντέλο.

2.5.3 Αρρενωπότητα έναντι Θηλυκότητας (MAS)

Σε αυτή την κατηγορία θα αναλυθούν τα δύο φύλα και ο ρόλος τους στην κοινωνία. Στην περίπτωση αυτή ο διαχωρισμός είναι εξαιρετικά απλός καθώς σε κοινωνίας όπου η αρρενωπότητα επικρατεί, υπολείπεται η θηλυκότητα και αντιστρόφως. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede στην IBM, υπήρξαν δύο βασικά αποτελέσματα. Το πρώτο αφορά στην αξία της γυναίκας που διαφέρει σε κάθε κοινωνία λιγότερο από ότι η αξία του άνδρα. Στην Λατινική Αμερική και τις ισπανόφωνες χώρες η κατάσταση που επικρατεί στα δύο φύλα είναι στη μέση των δύο. Χώρες όπως η Γερμανικές χώρες (Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία) και η Ιαπωνία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αρρενωπότητας ενώ η Μ. Βρετανία και οι χώρες της Σκανδιναβίας από υψηλή θηλυκότητα. Στην περίπτωση της Ελλάδας, επικρατεί μία μέση κατάσταση με ποσοστό 57%.

Οικογένεια

Στις οικογένειες με υψηλή αρρενωπότητα παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός και η επιδίωξη ατομικών κατορθωμάτων, ενώ στις οικογένειες που επικρατεί θηλυκότητα, δίνεται πρωταγωνιστικός ρόλος στην μεταξύ τους σχέση και την αλληλεγγύη.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση στις κοινωνίες με υψηλά επίπεδα αρρενωπότητας (και άρα ανταγωνισμού) δείχνει ότι οι φοιτητές επιδιώκουν την μετεκπαίδευσή τους σε πανεπιστημιακό επίπεδο, ενώ στις κοινωνίες με έντονο το στοιχείο της θηλυκότητας τα επίπεδα μάθησης παραμένουν σε μέτριο σημείο, με στόχο το κοινωνικό στάτους και την αποδοχή τους σε αυτό.

Εργασία

Η ποιότητα ζωής παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στις κοινωνίες με έντονο το στοιχείο της θηλυκότητας, καθώς οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν την καριέρα τους και επομένως δεν έχουν κάποιο κίνητρο προσωπικής εξέλιξης. Σε αντίθεση με τις κοινωνίες που είναι αρρενωπές, σημαντική είναι η αποφασιστικότητα στην εξέλιξη των υπαλλήλων μιας εταιρείας με εστίαση στην καριέρα τους.

2.5.4 Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI)

Τέταρτη διάσταση κατά τον Hofstede που σχετίζεται σημαντικά με τον τρόπο που επηρεάζει η κουλτούρα τις διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο. Ουσιαστικά μας δείχνει πως ο κάθε λαός εμπεριέχει στην κουλτούρα του την αβεβαιότητα των καταστάσεων που επικρατούν στο περιβάλλον τους. Στις ισπανόφωνες χώρες και την Ιαπωνία υπάρχει μεγάλος βαθμός αποφυγής της αβεβαιότητας ενώ στην Κίνα και την Ινδία δεν αποφεύγονται καταστάσεις που ευνοούν την αβεβαιότητα.

Οικογένεια

Στους λαούς που χαρακτηρίζονται από την αποφυγή αβεβαιότητας, το καινούργιο και η διαφορετικότητα δεν γίνονται αποδεκτά αφού θεωρείται ότι είναι βλαβερό για την κοινωνία και δημιουργεί εντάσεις και αντιδράσεις που αντιμετωπίζονται με άγχος. Σε αντίθεση, οι πιο “ανεκτικοί” λαοί αποδέχονται το καινούργιο εφόσον το επεξεργαστούν.

Εκπαίδευση

Στην εκπαίδευση οι καθηγητές θεωρούνται οι άνθρωποι που κατέχουν την απόλυτη γνώση των πραγμάτων χωρίς περιθώρια άγνοιας και οι φοιτητές ακολουθούν με πλήρη πειθαρχία τις υποχρεώσεις τους. Εν αντιθέσει, στους λαούς που οι δομές τους είναι πιο ανεκτικές και ανοιχτές σε νέες ιδέες, οι καθηγητές αποτελούν τους υποστηρικτές της μάθησης.

Εργασία

Στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων, οι λαοί που οι κουλτούρα τους δεν τους επιτρέπει την ανάλυση ρίσκου σε μία συζήτηση, επιδιώκουν την θωράκιση των αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης, έτσι ώστε να μηδενιστούν οι πιθανότητες αποτυχίας. Στους λαούς που δεν επικεντρώνονται στην αβεβαιότητα, παρατηρείται ότι είναι ανοιχτοί στις αλλαγές και τις νέες προτάσεις. Τέλος, παρατηρείται ότι στον επιχειρησιακό και εργασιακό χώρο υπάρχει το λεγόμενο ελαστικό ωράριο, το οποίο βοηθάει τους υπαλλήλους στην καλύτερη απόδοση αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο.

2.5.5 Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός Vs βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός (LTO)

Η τελευταία διάσταση που αναλύει ο Hofstede αφορά τον χρόνο και το πως οι άνθρωποι συνδέονται μαζί του και τον αντιμετωπίζουν. Το βασικό νόημα της συγκεκριμένης διάστασης είναι κατά πόσο μία χώρα εστιάζει στο μέλλον (μακροπρόθεσμο) ή στο παρόν (βραχυπρόθεσμο). Κοινωνίες που ακολουθούν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την προετοιμασία τους για το μέλλον, ενώ κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό καταφεύγουν στις παραδόσεις με ένα αίσθημα φόβου για το επακόλουθο και το μέλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα λαού με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό είναι η Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ, η Ταϊβάν και η Κίνα, λαοί που γειτνιάζουν και χαρακτηρίζονται ως επίμονοι και υπομονετικοί. Η Ελλάδα τοποθετείται στη μέση της κλίμακας με μέτριο επίπεδο στην έννοια του μακροχρόνιου σχεδιασμού, καθώς είναι μία συντηρητική χώρα που βασίζεται στις παραδόσεις της αλλά ταυτόχρονα η ανάγκη για κοινωνικό κύρος, εξυψώνει την προετοιμασία για το μέλλον.

2.6 Το μοντέλο του Richard Lewis

Με βάση το μοντέλο του Richard Lewis οι χώρες και οι κουλτούρες τους χωρίζονται σε 3 κατηγορίες με σκοπό την ανάλυση των ιδιαιτεροτήτων κάθε χώρας βάσει των πολιτισμικών στοιχείων:¹⁹

2.6.1 Linear - Active Culture (Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πολιτείες της Βόρειας Αμερικής και οι χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτών των χωρών είναι η γραμμική σειρά που ακολουθούν οργανώνοντας τους στόχους τους για μία διαπραγμάτευση. Συζητούν με επιχειρήματα βασισμένα σε αξιόπιστες πηγές και αντιμετωπίζουν τον συνομιλητή ισότιμα. Πιο αναλυτικά, επιλέγουν τον άμεσο λόγο, την ειλικρίνεια και ο χρόνος ομιλίας του κάθε ομιλητή κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης είναι ίδιος. Στις συζητήσεις του επικρατεί η λογική και βασικός στόχος είναι η άμεση και γρήγορη κατάληξη σε ένα συμπέρασμα. Στην κορυφή για την σωστή προώθηση ενός προϊόντος είναι η άριστη ποιότητα και όχι ο τρόπος προώθησης. Οι απεσταλμένοι στις διαπραγματεύσεις είναι συνήθως τυπικοί και δεν συνηθίζουν να προσφέρουν κάποιο δώρο για να υποδεχτούν το διαπραγματευόμενο μέλος, έτσι ώστε να παραμείνουν αμερόληπτοι στο ζήτημα της διαπραγμάτευσης. Θεωρούνται πολύ σωστοί στην πληρωμή, καθώς

¹⁹ Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.

δεν καθυστερούν χωρίς αιτιολογία. Σαν λαοί είναι άμεσοι στην επικοινωνία είτε τηλεφωνικώς είτε γραπτώς και δεν ανέχονται εύκολα τις καθυστερήσεις. Αφοσιώνονται στην επιτυχία της διαπραγματεύσεως με βασικό στοιχείο την επιστημονική και λογική αποτύπωση επιχειρημάτων κατά τη διάρκεια αυτής. Χώρες όπως η Γαλλία, το Βέλγιο, το Ισραήλ και η Ν. Αφρική εμφανίζουν λιγότερα στοιχεία των Γραμμικά Δραστήριων Κουλτούρων.

2.6.2 Multi-Active Cultures (Δραστήριες Κουλτούρες)

Σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζονται οι μεσογειακοί λαοί και οι χώρες της Λατινικής Αμερικής. Στοιχείο σε αυτούς τους λαούς είναι τα συναισθήματα και η αφοσίωση στον άνθρωπο. Τα διαπραγματευτικά μέλη σε αυτές τις κουλτούρες είναι ανοιχτοί, μιλούν με το συναίσθημα και δραστηριοποιούνται σε πολλά πράγματα την ίδια στιγμή, χωρίς να ακολουθούν κάποιο πρόγραμμα. Δεν προτιμούν την σιωπή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και έχουν την τάση να διακόπτουν τον συνομιλητή τους με τον παρορμητισμό τους. Το προϊόν για αυτούς τους λαούς, σε αντίθεση με τους γραμμικά δραστήριους, έχει δευτερεύοντα ρόλο, ενώ η σχέση που θα χτιστεί ανάμεσα στα άτομα που συμμετέχουν στη συζήτηση ή διαπραγμάτευση είναι πολύ πιο σημαντική, καθώς θεωρούν ότι έτσι μπορεί να έχει επιτυχία μία οικονομική συναλλαγή. Προτιμούν τις επαφές από κοντά και όχι τηλεφωνικώς ή γραπτώς, κάτι που έχει δυσκολέψει την επικοινωνία σε αυτές τις χώρες αυτή τη χρονική περίοδο, εξαιτίας της πανδημίας που επικρατεί παγκοσμίως. Παρόλο που έχουν περιορισμένο σεβασμό, οι ιεραρχικές σχέσεις στην κοινωνία και τον εργασιακό χώρο είναι κάτι που δεν τους ενοχλεί, αλλά τους προσδίδει προστασία. Η σχέση τους με το χρόνο είναι αρκετά κακή, τόσο στα ραντεβού και τις συναντήσεις όσο και στις ημερομηνίες πληρωμής. Παρ' όλα αυτά, οι άνθρωποι που ανήκουν στις πολυδραστήριες κουλτούρες είναι ευέλικτοι και έμπειροι στον αυτοσχεδιασμό και τη διαχείριση μπερδεμένων καταστάσεων. Χαρακτηρίζονται από την αφοσίωσή τους στην οικογένεια και τις παραδόσεις. Το ταλέντο τους στην ρητορική και τη διπλωματία αποτελεί καίριο στοιχείο που συχνά οδηγεί σε επιτυχία. Στην συγκεκριμένη κατηγορία κουλτούρας ανήκουν και άλλες χώρες με λιγότερα όμως στοιχεία, όπως η Τουρκία και οι Αραβικές χώρες.

2.6.3 Reactive or Listening Cultures (Αντιδραστικές Κουλτούρες)

Οι χώρες που χαρακτηρίζονται ως αντιδραστικές είναι αυτές της Άπω Ανατολής. Βασικό τους στοιχείο είναι ο σεβασμός και η ευγένεια στον κοινωνικό τους περίγυρο αλλά και σε όλα τα μέλη μίας συζήτησης ή διαπραγματεύσεως. Θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό να ακούσουν πρώτα πριν εκφράσουν τη δική τους θέση. Στο τέλος κάθε συζήτησης επικρατεί ησυχία, ως ένδειξη σεβασμού στα επιχειρήματα που ακούστηκαν από τα άλλα μέλη. Σαφώς, τα επιχειρήματα τους τα χωρίζουν σε μία κλίμακα ώστε να ξεκινούν από τα λιγότερο σημαντικά και να καταλήγουν στα ισχυρότερα. Ο τρόπος ομιλίας, η στάση συμπεριφοράς αλλά και του σώματος αποτελούν σημαντικές πληροφορίες για τις κουλτούρες αυτές προκειμένου να ολοκληρώσουν την άποψή τους για το άλλο άτομο. Δίνουν έμφαση στο τι λέγεται με σκοπό την αποφυγή παρεξηγήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι Ιάπωνες, οι οποίοι με σκοπό την αποφυγή αβεβαιότητας, θα παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες για κάποιο ζήτημα. Οι Φινλανδοί είναι επίσης ένας λαός που αποφεύγει τις διενέξεις και προσεγγίζει τον συνομιλητή με την παροχή πληροφοριών. Σημαντικά στοιχεία του χαρακτήρα αυτών των κουλτούρων είναι η εσωστρέφεια και η δυσπιστία. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δεν προσφωνούν κάποιον με το όνομά του, καθώς δεν τα χρησιμοποιούν όταν απευθύνουν το λόγο. Σε αντίθεση με τους πολυδραστήριους λαούς που

χρησιμοποιούν χειρονομίες και έντονες κινήσεις όταν μιλάνε, οι αντιδραστικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από την ηρεμία και την ψυχραιμία που διαθέτουν και πολλές φορές καθίστανται απρόσωποι ή ασαφείς. Ένα χαρακτηριστικό που τους καταλογίζουν αρκετοί λαοί και δεν είναι απαραίτητα λανθασμένο, είναι η τάση τους να μιμούνται τα προϊόντα των άλλων λαών. Σε αυτή όμως την περίπτωση θα πρέπει να αναγνωριστεί το γεγονός ότι οι λαοί που χαρακτηρίζονται ως αντιδραστικοί, καταφέρνουν να βελτιώσουν τα προϊόντα μίμησης σε εξαιρετικά καλύτερο βαθμό.

2.7 Διεθνές μάνατζμεντ και διαπραγματεύσεις στην ασιατική κουλτούρα

2.7.1 Κίνα

Η παγκόσμια ανάπτυξη οφείλεται την τελευταία δεκαετία κυρίως στην Κίνα, η οποία έχει σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η Κίνα έχει σαν νόμισμα το ρενμίνμπι, επομένως ο ανταγωνισμός στην οικονομία, σε σύγκριση με το Αμερικανικό δολάριο, και την ανάπτυξη είναι υψηλός, καθώς βασίζεται στο δικό της νόμισμα. Η συγκεκριμένη περίπτωση αποτέλεσε διαπραγματευτικό γεγονός μεταξύ των δύο χωρών. Στον κόσμο των διαπραγματεύσεων, σημαντικοί εταίροι είναι η γειτονική τους Ιαπωνία, η Ν. Κορέα και οι ΗΠΑ.

Σχετικά με την κουλτούρα της Κίνας, βασικό χαρακτηριστικό είναι η παράδοσή της που βασίζεται στο γεωργικό τομέα και τις καλλιέργειες. Ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, κυρίως στην επαρχία, χαρακτηρίζεται από την ομαδικότητα και όχι την επικράτηση του “εγώ”. Εδώ παρατηρείται μία διάσταση του Hofstede που μας δείχνει τον υψηλό βαθμό του κολεκτιβισμού και την αφοσίωση στην συνεργασία μέσα σε μία ομάδα, σε αντίθεση με την ευρωπαϊκή κουλτούρα που εστιάζει περισσότερο στην ατομικότητα ²⁰

Επίσης, η κουλτούρα της Κίνας βασίζεται πολύ στον κομφουκιανισμό, δηλαδή την αρμονία και τον σεβασμό. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της κουλτούρας του κινεζικού λαού είναι η γραφή τους, η οποία δεν απεικονίζεται με γράμματα αλλά με ιδεογράμματα, κάτι που την καθιστά πολύ δύσκολη και μόνο το 70% του πληθυσμού της Κίνας τη γνωρίζει. Τα ιδεογράμματα αποκαλύπτουν τον τρόπο σκέψης των Κινέζων που είναι πιο σφαιρικός.

Η χειραγία αποτελεί και για τους Κινέζους μία συνήθη κίνηση κατά την συνάντηση δείχνοντας τη θέληση να γνωρίσεις τον απέναντι, και ενίοτε μπορεί να συνοδεύεται από ένα νεύμα με το κεφάλι. Επαφές στους ώμους ή στη μέση καλό είναι να αποφεύγονται ή εάν γίνουν τότε συστήνεται να γίνει πρώτη φορά από αυτούς έτσι ώστε να υπάρξει δική τους αρχική αποδοχή της κίνησης

Η αναφορά σε γενικά θέματα αρχικώς, όπως τα τοπία, ο καιρός, το φαγητό στην Κίνα, αλλά και πράγματα γύρω από την κατάσταση στη χώρα του ίδιου του διαπραγματευτή, που πιθανώς είναι πρωτόγνωρα για την κινεζική κουλτούρα, είναι προτιμητέα.

«Κόκκινη γραμμή» για την Κίνα αποτελεί το θέμα για την Ταιβάν και η ανεξαρτησία της ε την περίοδο του κομμουνισμού (η τωρινή του μορφή δεν έχει σχέση με ότι προ υπήρξε), αλλά και θρησκευτικά.

²⁰ James K. Sebenius, C. (. (2008, December). Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. Harvard Business School

Η τήρηση των πρωτοκόλλων συμπεριφοράς και η ευγένεια προς κάθε άτομο της ομάδας τους είναι επιβεβλημένη στην προσπάθεια οικοδόμησης μίας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας, που όπως έχουμε προαναφέρει είναι βασικό στοιχείο της κουλτούρας των λαών της ανατολικής

Ασίας

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο θα συναντήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων στην Κίνα είναι ο αργός ρυθμός στη λήψη αποφάσεων. Λόγω της αναγκαιότητας να υπάρξει οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης.

2.7.2 Ιαπωνία

Η Ιαπωνία θεωρείται από τους πιο ιδιαίτερους λαούς της Ασίας όσον αφορά την μοναδική τους κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τον απόλυτο σεβασμό, τη συνεργασία και την αρμονία, με σημαντικότερο όλων την θεώρηση των σχέσεων σε μελλοντικό επίπεδο ²¹.

Η ολιστική θεωρία και ο κομφουκιανισμός αποτελούν για τους Ιάπωνες μία βασική επιρροή, καθώς προτιμούν μία συμφωνία να προχωράει με σωστά βήματα με σκοπό την τελική συνεργασία όλων των μερών της διαπραγμάτευσης.

Συνεπώς σε κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης για την παραγωγή επιχειρηματικών σχέσεων στην Ιαπωνία, υπάρχουν συγκεκριμένοι κώδικες καθώς οι Ιάπωνες συνηθίζουν να εξετάζουν την συμπεριφορά των συνομιλητών τους πριν γίνει αποδεκτή. Συγκεκριμένα παραδείγματα είναι η συνέπεια στην ώρα συνάντησης, η αποφυγή έντονων κινήσεων και χειρονομιών, η στάση του σώματος και η ελαφριά υπόκλιση όταν δίνεται στον Ιάπωνα κάποιο δώρο ή η επαγγελματική κάρτα και τέλος η επεξεργασία της κάρτα του Ιάπωνα συνομιλητή για μερικά δευτερόλεπτα.

Σημειώνεται επίσης ότι η αποδοχή του δώρου γίνεται και με τα δύο χέρια έτσι ώστε να δείξει ο “ξένος” συνομιλητής την ευχαρίστησή και χαρά της προσφοράς του.

Όσον αφορά την γλώσσα οι Ιάπωνες διαθέτοντας μία από τις πιο δύσκολες και ιδιαίτερες γλώσσες, επηρεάζουν την διεξαγωγή μιας διαπραγμάτευσης. Συνολικά έχει διαπιστωθεί ότι οι Ιάπωνες σαν λαός πρέπει να αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερα σωστή προετοιμασία και προσοχή για μία ορθή συζήτηση και διαπραγμάτευση μαζί τους.

2.8 Διεθνές μανάτζμεντ και διαπραγματεύσεις στην ευρωπαϊκή κουλτούρα

Από αρχαιοτάτων χρόνων η κουλτούρα της Ευρώπης έχει λάβει επιρροές από τους πολιτισμούς που αναπτύχθηκαν στα εδάφη της, όπως αυτός της αρχαίας Ελλάδας, του Βυζαντίου ή της Γαλλικής επανάστασης. Η Ευρώπη είναι μία ήπειρος, στην οποία ο χριστιανισμός έχει κληροδοτήσει αρκετά στοιχεία στην νοοτροπία και την κουλτούρα των λαών της. Παρακάτω θα αναλυθούν οι κουλτούρες λαών της Ευρώπης που κατέχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στον επιχειρηματικό τομέα, καθώς σε αυτές εδρεύουν οι περισσότερες επιχειρήσεις.

2.8.1 Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο πλέον δεν εντάσσεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρ’ όλα αυτά η κουλτούρα τους παραμένει στις βάσεις της Ευρωπαϊκής με διαφορές όμως, καθώς αποτελεί την

²¹ D’Herbais Alexis, L. A. (2009). Negotiation with the Japanese from a westerner point of view. Institut deregion de Rennes, σ. 15

χώρα με την πιο ισχυρή επιχειρηματική παρουσία στην Ευρώπη. Βασικοί εταίροι της είναι η Κίνα, οι ΗΠΑ, η Ελβετία και η Γερμανία. Η νομοθεσία της Αγγλίας ανήκει σε ξεχωριστό νομοθετικό σύστημα από αυτό της υπόλοιπης Ευρώπης. Το παγκόσμιο εμπόριο συνεχώς μεταβάλλεται, επομένως αλλάζουν και οι ανάγκες του. Το νομικό σύστημα της Μ. Βρετανίας βοηθάει με την αξιοπιστία του στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύπτει.

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας συμμετέχουν όλα τα στελέχη με τους συναδέλφους τους ανεξαρτήτως φύλου, καθώς το γυναικείο φύλο αντιμετωπίζεται ως ίσο με τον ανδρικό και ο χαιρετισμός κατά την είσοδο συνοδεύεται με χειραψία. Η εμφάνισή τους είναι επίσημη και η σχέση τους με το χρόνο χαρακτηρίζεται από απόλυτη πειθαρχία και είναι πάντοτε συνεπείς. Η καθυστέρηση σε μία συνάντηση είναι πιθανόν να οδηγήσει και στην αναβολή ή ακύρωση του ραντεβού. Συνηθίζεται η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών αλλά δεν επιβάλλεται. Σε αντίθεση με την Ιαπωνία, η ανταλλαγή δώρων δεν αποτελεί συνήθεια ²².

Στην κουλτούρα των Βρετανών συναντάμε αρκετά στοιχεία της διάστασης του κολεκτιβισμού, καθώς δημιουργούν άσογες συνεργασίες και δεν υποτιμούν την ομαδικότητα παρά τη φιλοδοξία που μπορεί να τους διακατέχει. Σημαντικό στοιχείο που διακρίνουν στο συνομιλητή τους είναι το κοινωνικό στάτους, με βάση την προσωπικότητα αλλά και την εκπαίδευση και καταγωγή του. Η στρατηγική που ακολουθούν στις διαπραγματεύσεις βασίζεται στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους που είναι η λογική και ο ρεαλισμός.

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων διατηρούν ένα σκληρό επίπεδο χωρίς όμως να φέρνουν τον συνομιλητή τους σε δύσκολη θέση και πρεσβεύοντας το δόγμα “win-win”, που σημαίνει την ικανοποίηση και των δύο μερών. Εμπειρικά, ξεκινούν τη συζήτηση με αρκετά επιχειρήματα και ζητήματα, έτσι ώστε να καταλήξουν στα αρχικά ζητούμενα της διαπραγμάτευσης.

Συμπερασματικά, τα βασικά στοιχεία των Βρετανών είναι η ικανότητα στην εκπόνηση αποτελεσμάτων και η υπευθυνότητα τόσο στο κομμάτι του χρόνου όσο και στο κομμάτι αντιμετώπισης των συνομιλητών.

2.8.2 Γερμανία

Η Γερμανία είναι μία από τις δυνάμεις της Ευρώπης με μεγάλη βιομηχανική παραγωγή και τις περισσότερες εξαγωγές στον κόσμο. Χαρακτηρισμός που τους ακολουθεί είναι ο σοβινισμός, καθώς θεωρούνται περήφανοι για τη χώρα τους και τη συμβολή της στην παγκόσμια ανάπτυξη. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν υποστεί επιρροές από οικονομικούς μετανάστες, κυρίως από την Ασία αλλά και από την Ευρώπη. Χαρακτηριστικό τους είναι η λογική και κυρίως η ακρίβεια σε όλους τους τομείς και τις καταστάσεις, κάτι που αρκετές φορές μπορεί να θεωρηθεί προσηλωτικό ²³.

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δίνεται έμφαση στην λεπτομέρεια και την ακρίβεια. Σαν λαός κατά τον χαιρετισμό, αρκούνται στην χειραψία, ενώ ταυτοχρόνως ο πληθυντικός ευγενείας κρίνεται ως πρώτη εντύπωση για τον διαπραγματευτή. Σχετικά με τη γυναικεία παρουσία στον

²² Nicks, M., & Tomalin, B. (2010). The World's Business Cultures: And How to Unlock Them. Thorogood

²³ Benea Ciprian-Beniamin, S.-O. (2013, Δεκέμβριος 2). German Negotiating and Communication styles and their Bias. The Journal of the Faculty of Economics -Economic, σσ. 29-38

επιχειρηματικό κόσμο της Γερμανίας, αντιμετωπίζεται ισότιμα με εκείνη του άνδρα. Όσον αφορά τη γλώσσα που χρησιμοποιείται, είναι η αγγλική παρ' όλα αυτά εκτιμάται ιδιαίτερα όταν ο διαπραγματευτής γνωρίζει και την γερμανική.

Στην γερμανική κουλτούρα συναντάται η διάσταση κατά τον Hofstede που αφορά την απόσταση εξουσίας, η οποία χαρακτηρίζεται μικρή αλλά και τον μεγάλο βαθμό αρρενωπότητας. Σε αντίθεση με τους λαούς της Ασίας που αναλύθηκαν παραπάνω, η Γερμανοί διαπραγματευτές προτιμούν να αναλύουν κατευθείαν το θέμα της συζήτησης, χωρίς εισαγωγικές συζητήσεις πάνω στο ζήτημα. Επίσης, τα δώρα στους συνομιλητές είναι μία ξένη εικόνα για εκείνους, καθώς πρόκειται για καθαρά επαγγελματικού χαρακτήρα ραντεβού. Τέλος, σημαντικό είναι να θυμάται κάποιος ότι τα θέματα που αφορούν τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και τους Εβραίους είναι κάτι που δε θα πρέπει να συζητείται.

Βασικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής κουλτούρας της Γερμανίας είναι η αφοσίωση στον στόχο τους, η αποφασιστικότητα και η ευθύνη που αναλαμβάνουν για την εταιρεία τους. Σημασία στις διαπραγματεύσεις έχει η λεπτομέρεια και η επεξήγηση των επιχειρημάτων βάσει της λογικής. Θα πρέπει να ξεκαθαρίζονται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία των ζητημάτων και των στόχων. Τυχόν συναισθηματισμοί είναι αδιάφοροι και θα πρέπει να αποφεύγονται, καθώς θεωρούνται συνήθως αθέμιτοι τρόποι επιτυχίας²⁴.

2.8.3 Ελλάδα

Η Ελλάδα ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και έχει έντονη παρουσία σε αυτή. Σύμφωνα με τον Richard Lewis (2006) η βάση της δημοκρατίας και του δυτικού πολιτισμού οφείλεται σε ένα μεγάλο ποσοστό στην ελληνική κουλτούρα.²⁵

Στις διαπραγματεύσεις οι Έλληνες είναι αρκετά σκληροί και ανταγωνιστικοί και αυτό συνήθως φαίνεται από την ενεργή προσπάθεια τους για ένα πλεονεκτικό αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από τα οφέλη των δύο μερών. Η διαδικασία διαπραγμάτευσης για τον ελληνικό λαό είναι η μελλοντική σιγουριά και τα οφέλη, όπως και ο σεβασμός κυρίως όσον αφορά την ηλικία και το κοινωνικό στάτους του συνομιλητή. Σημαντικό ρόλο παίζει η αποδοχή του συνομιλητή από τους Έλληνες, καθώς επιλέγουν να συναλλάσσονται με άτομα που ήδη γνωρίζουν ή είναι γνωστοί έμπιστών τους. Ο χαιρετισμός χαρακτηρίζεται θερμός με σταθερή χειραψία και η επικοινωνία γίνεται συνήθως στην αγγλική γλώσσα, καθώς ο ελληνικός λαός γνωρίζει την αγγλική. Η συνομιλία ξεκινάει ιεραρχικά από το υψηλόβαθμο στέλεχος. Σχετικά με τα δώρα κατά το χτίσιμο των επιχειρηματικών σχέσεων δεν θεωρούνται απαραίτητα, παρ' όλα αυτά είναι καλοδεχούμενα ιδιαίτερος αν έπεται κάποια εορτή. Ο Lothar Katz (2006) επίσης αναλύει τον τρόπο με τον οποίο η αμερικανική λέξη "ok" με την αντίστοιχη χειρονομία, ίσως θεωρηθεί άσεμνη.²⁶

²⁴ Smyser, W. R. (2002). How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions (Cross-Cultural Negotiation Books. United States Institute of Peace.

²⁵ Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.

²⁶ Katz, L. (2008). Negotiating International Business -The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World(2nd edition). Charleston: Book Surge Publishing

Η θρησκεία στην Ελλάδα είναι η ορθοδοξία, ένα δόγμα που πιστεύεται βαθύτατα από τους Έλληνες και έχει αφήσει χαρακτηριστικά στην ελληνική κουλτούρα, όπως ο σεβασμός στους μεγαλύτερους, ο οικογενειακός δεσμός και ο συντηρητισμός.

Ο χρόνος στην ελληνική κουλτούρα δεν αποτελεί σημαντικό κριτήριο. Το θετικό είναι να είναι ο συνομιλητής στην ώρα του, χωρίς όμως να περιμένει από τους ίδιους τους Έλληνες την επιμέλεια την ώρα.

Συμπερασματικά, οι Έλληνες χαρακτηρίζονται από τις εξαιρετικές ρητορικές ικανότητες, χρησιμοποιώντας λογικά επιχειρήματα, εκφράζοντας τα με έντονο τρόπο ομιλίας και συναισθηματισμούς. Η υπερηφάνεια για την πατρίδα και τη γλώσσα τους είναι μεγάλη και γι' αυτό εκτιμάται όποτε κάποιος ξένος συνομιλητής γνωρίζει ελληνικές φράσεις. Τέλος, η μόρφωση, το πνεύμα, η οικογένεια και η ευζωία αποτελούν τις πιο σημαντικές αξίες του ελληνικού λαού²⁷.

2.9 Διεθνές μανάτζμεντ και διαπραγματεύσεις στην αμερικάνικη κουλτούρα

2.9.1 ΗΠΑ

Στη διαπραγματευτική κουλτούρα των Αμερικανών παρατηρείται η καινοτομία και η ευρηματικότητα στις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους. Η διαπραγμάτευση συνεπάγεται την επίλυση των προβλημάτων, ενώ ταυτόχρονα και την ανταγωνιστικότητα του συγκεκριμένου λαού υπό το πρίσμα των κοινών αποτελεσμάτων (win-win) για όλα τα διαπραγματευτικά μέρη ωθώντας τα σε κατάσταση win-lose. Σύμφωνα με τους Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer και Gerben A. Van Kleef (2004), αναφέρουν ότι η κουλτούρα των Αμερικανών στις διαπραγματεύσεις δείχνει την απόλυτη κατάσταση ανάμεσα στα δύο μέρη, συγκεκριμένα ότι το ένα έχει δίκιο ενώ το άλλο άδικο.²⁸

Αυτό το στοιχείο της κουλτούρας έρχεται σε αντιπαράθεση με την Ιαπωνική κουλτούρα, όπου η σύγκρουση αποτελεί συνέπεια αμοιβαίων προβλημάτων και ευθυνών. Όσον αφορά τις διαστάσεις του Hofstede σε αυτή την περίπτωση, εστιάζουν περισσότερο στο “εγώ” και στον ατομικισμό, παρά στον κολεκτιβισμό.

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων οι Αμερικανοί εστιάζουν στο περιεχόμενο και όχι στην τυπική διαδικασία που ακολουθούν οι υπόλοιπες χώρες. Το ύφος επικοινωνίας είναι συνήθως ανεπίσημο, προσπαθώντας να αποκτήσουν μία πιο φιλική σχέση με τους συνομιλητές. Συνεπώς, πληροφορίες σαν αυτή για τους υπόλοιπους διαπραγματευτές, όπως Ιάπωνες ή Αιγύπτιους οι οποίοι προτιμούν την ευγένεια και το σεβασμό, είναι πολύ σημαντικές.

²⁷ Katz, L. (2008). Negotiating International Business -The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World(2ndedition). Charleston: Book Surge Publishing.

Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures (2ndedition). London: Nicholas Brealey Publishing

²⁸ Barry, B., Fulmer, I.S., &Van Kleef, G.A. (2004).I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. In M. J.Gelfand &J. M.Brett (Eds). The handbook of negotiation and culture(pp.71-94). Stanford, Calif: Stanford Business Books.

Η γλώσσα που χρησιμοποιούν είναι τα αγγλικά, και ο λόγος τους είναι ευθύς και άμεσος. Συχνά επιλέγουν το χιούμορ στη συνομιλία τους και πολλές φορές υπερβάλουν σε σημείο που ίσως θεωρηθεί αυθάδες από τους ομολόγους τους ²⁹.

Χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους που θεωρούνται σημαντικά και επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση είναι η ειλικρίνεια, η απλότητα και η ανταγωνιστικότητα που συνήθως καταλήγει σε δύσκολη παραχώρηση που αφορά κάποιο ζήτημα.

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία

3.1 Γενική μεθοδολογία

Για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας έρευνας ακολουθήσαμε Ποιοτική Μεθοδολογία υπό τη μορφή Προσωπικών Συνεντεύξεων με εκπροσώπους φορέων και επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, πραγματοποιήθηκαν Προσωπικές Συνεντεύξεις σε εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε πρεσβείες, πολυεθνικές και τοπικές επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 28 Προσωπικές Συνεντεύξεις σε 12 κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Η μεθοδολογία αυτή μας εξασφαλίζει:

- Τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος που ευνοεί την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, έτσι ώστε να μπορούν να εκφραστούν πιο ελεύθερα απόψεις
- Την ανάπτυξη «ευαίσθητων» ζητημάτων
- Την πλήρη δέσμευση του ερωτώμενου καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης

3.2 Ερευνητική Μεθοδολογία – Περιγραφή

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής της Διπλωματικής Εργασίας είναι οι ποιοτικές μεθοδολογίες έρευνας (qualitative research methodologies).

Κατά τους Shmerling A., Schattner P. & Piterman L. (1993) η ποιοτική έρευνα συμβάλλει στην αιτιολόγηση κοινωνικών καταστάσεων που επηρεάζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο στην ποιοτική έρευνα παίζει το ότι ο ερευνητής δεν γνωρίζει εκ των προτέρων την απόρροια των απαντήσεων και θα αναλύσει τα αποτελέσματα μετά το πέρας της έρευνας. Ουσιαστικά, ο ερευνητής καταφέρνει να αντλήσει την άποψη των ερωτώμενων για διάφορες συγκυρίες που αντιμετώπισαν καθώς και τον ρόλο που κατέχουν στη λειτουργία του επιχειρησιακού περιβάλλοντός τους.

Σημαντική δυσκολία της ποιοτικής έρευνας είναι το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι δεν δύνανται να εκφράσουν με πλήρη ακρίβεια τις απόψεις τους, με αποτέλεσμα ο ερευνητής να χρειαστεί να ανακαλύψει εις βάθος τι εκφράζουν οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις τους.

Βασικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση και η εις βάθος κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα σε μία κοινωνία. Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη

²⁹ Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. International Journal of Economics and Finance, 2(2): 196-199.

διερευνητική μέθοδο δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως το «γιατί;» και το «πώς;». Στην ποιοτική ανάλυση παρατηρείται ότι το δείγμα της έρευνας είναι μικρό εν σχέση με την ποσοτική έρευνα, καθώς επίσης χαρακτηριστικό της είναι και η ανάλυση του λόγου ή κειμένων.

Η επιλογή της μεθόδου συνεντεύξεων έγινε καθώς θεωρήθηκε η καταλληλότερη μέθοδος αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων της καθημερινής εργασίας των ερωτώμενων. Η σημασία της κουλτούρας και των επιπτώσεων που έχει στο διεθνές management θα αναλυθεί από τις προσωπικές εμπειρίες των ερωτώμενων καθώς θεωρούνται άκρως κατάλληλοι για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση μίας κοινής άποψης εν συγκρίσει με τις ήδη υπάρχουσες θεωρίες. Πιο αναλυτικά θα αναφερθούν παρακάτω οι τεχνικές συνέντευξης και η επιλογή που θα ακολουθηθεί στη συγκεκριμένη εργασία.

Εργαλεία της ποιοτικής έρευνας είναι:

1. Παρατήρηση

Η έμφυτη ικανότητα της παρατήρησης χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο άνθρωπος μπορεί να αντιλαμβάνεται μέσα στο περιβάλλον χαρακτηριστικά και φαινόμενα. Ως έλλογο ον, ο άνθρωπος χρησιμοποιεί την σκέψη του έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται εις βάθος γεγονότα και εικόνες. Η παρατήρηση σε μία έρευνα είναι συνήθως ένα δύσκολο κομμάτι και μία πολύπλοκη διαδικασία.

2. Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι η τεχνική κατά την οποία ο ερευνητής συναντάει κάθε ερωτώμενο χωριστά και προσπαθεί να καταγράψει τις απόψεις και τα επιχειρήματα του ερωτώμενου. Οι βασικές μορφές συνεντεύξεων είναι οι δομημένες και μη δομημένες και παίζουν σημαντικό ρόλο όταν πρέπει να αντληθούν σοβαρές, ευαίσθητες ή εμπιστευτικές πληροφορίες.

Στις δομημένες συνεντεύξεις ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό, περιεχόμενο και σειρά.

Στις μη δομημένες συνεντεύξεις, ο ερευνητής κατευθύνει τον ερωτώμενο με μία σειρά ερωτήσεων που μπορεί να τις έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων αλλά χωρίς να τις μοιραστεί με τον συνομιλητή του, είτε με ερωτήσεις που θέτει κατά την ώρα της συνέντευξης, προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να αντλήσει τις κατάλληλες πληροφορίες που βοηθούν την εκπλήρωση του στόχου της έρευνας του.

3. Ομάδες Εστίασης

Οι ομάδες εστίασης είναι μία μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, η οποία παρέχει στους ερευνητές συμπληρωματικές απαντήσεις στα προβλήματα και στα φαινόμενα που ερευνούν, χωρίς όμως να αποτελεί μοναδική πηγή πληροφοριών. Ορίζεται ένας συντονιστής της συζήτησης σε κάθε ομάδα, η οποία αποτελείται από έναν αριθμό μελών και έπειτα από συνεδρίες που οργανώνονται οι διαθέσιμες πληροφορίες που αντλούνται, αναλύονται και καταλήγουν σε συμπεράσματα. Ο ερευνητής θα πρέπει να προχωρήσει με βάση τις ιδέες που έχει συγκεντρώσει σε περαιτέρω αναζητήσεις. Στις ομάδες εστίασης κυριαρχούν η ευελιξία και η ελεύθερη διατύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων. Πολλές φορές όμως προβληματίζει η δυνατότητα του συντονιστή

να εμπλακεί στην διαμόρφωση της τόσο της ομάδας (εάν αποτελεί μία ισχυρή προσωπικότητα) όσο και στην μεροληπτική έκφραση των απόψεων των συμμετεχόντων (Conversation bias).

3.3 Μελέτη Περίπτωσης - Κανόνες Δεοντολογίας

Για τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν χρησιμοποιήθηκαν οι εξής μέθοδοι:

- Μέσω τηλεφώνου
- Μέσω email (οι ερωτήσεις εστάλησαν σε ηλεκτρονική μορφή και επιστράφηκε αρχείο με τις σχετικές απαντήσεις επίσης σε ηλεκτρονική μορφή)

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από 5 έως και 8 λεπτά.

Στο πλαίσιο τήρησης των κανόνων δεοντολογίας διεξαγωγής της έρευνας, πριν την έναρξη των συνεντεύξεων οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και έλαβαν διαβεβαίωση για την τήρηση της ανωνυμίας τους καθώς και ότι οι πληροφορίες που θα μοιραστούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της έρευνας και μόνο. Η μελέτη είχε διάρκεια από τις 01.03.20 έως τις 31.04.20.

3.3.1 Δείγμα και δειγματοληψία

Το δείγμα επιλέχθηκε με σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling³⁰). Έτσι, το δείγμα για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και φορείς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Κοινό στοιχείο μεταξύ των συμμετεχόντων είναι ότι δραστηριοποιούνται, συνεργάζονται και συναλλάσσονται σε διεθνές επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις σε 28 άτομα, τα οποία δραστηριοποιούνται στους παρακάτω κλάδους:

- Στελέχη επιχειρήσεων
- Στελέχη φορέων καινοτομίας
- Διοικητικά στελέχη Υπουργείου Εξωτερικών
- Διοικητικά Στελέχη: Πρεσβείες
- Διοικητικά Στελέχη: ΟΕΥ
- Στελέχη επιμελητηρίων
- Οργανωτές διεθνών εκθέσεων
- Οργανωτές διεθνών διαγωνισμών.

3.4 Μεθοδολογικές Παρατηρήσεις

Ακολουθώντας τους προβληματισμούς που προκύπτουν από την ενότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης, διαμορφώθηκαν και οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων με σκοπό την απάντηση στο βασικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, που είναι το:

³⁰ Σκόπιμη δειγματοληψία, είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα για τον εντοπισμό και την επιλογή περιπτώσεων, πλούσιων σε πληροφορίες, για την αποτελεσματικότερη χρήση περιορισμένων πηγών (Patton 2002).

Κατά πόσον η γνώση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας επηρεάζει την εφαρμογή των αρχών του διεθνούς μάρκετινγκ και συνεπώς κατά πόσο επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων.

Οι διαφορές που διακρίνονται στις κουλτούρες των τριών ηπείρων που αναλύονται παραπάνω, μας επιτρέπουν να εστιάσουμε στα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας όπως αναφέρονται και στον ορισμό της και να ενσωματώσουμε στις ερωτήσεις πληροφορίες που προκύπτουν από αυτήν. Για παράδειγμα, ξεκινάμε με τον διαχωρισμό του τομέα και της έδρας δραστηριότητας του κάθε ερωτώμενου, με σκοπό να ανακαλύψουμε αν συσχετίζονται οι απαντήσεις με τον άμεσο ή έμμεσο ρόλο που έχει ο καθένας στον τομέα των διαπραγματεύσεων. Η τοποθεσία, έπειτα, της έδρας και των χωρών συναλλαγής οδηγούν στην ερώτηση της επίδρασης που έχουν τα χαρακτηριστικά που επικρατούν στην κάθε χώρα, στον τομέα των διαπραγματεύσεων του εκάστοτε φορέα και συγκεκριμένα ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται από τους ερωτώμενους και τα πιο σημαντικά. Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο παίζουν και τα εμπόδια ή οι δυσκολίες που προκύπτουν από τη νομοθεσία και την έλλειψη γνώσης της από τους υπαλλήλους και υπεύθυνους των διαπραγματεύσεων. Όπως, για παράδειγμα, το καθεστώς που επικρατεί στην κάθε χώρα.

Οι λόγοι που επιλέχθηκαν τα παραπάνω στοιχεία της εθνικής κουλτούρας στις ερωτήσεις είναι η ευστοχία που μπορούν να αποδώσουν σε κάθε ερώτηση και η εύκολη κατανόησή της, έτσι ώστε να απαντηθεί με ευκολία. Τα είδη των διαπραγματεύσεων και οι λεπτομερείς θεωρίες του Hofstede και του Lewis δεν συμπεριελήφθησαν στις ερωτήσεις, καθώς μπορεί οι ερωτώμενοι να μην ήταν γνώστες τους. Παρόλα αυτά, στοιχεία τους που αφορούν χαρακτηριστικά της κουλτούρας χρησιμοποιήθηκαν στις ερωτήσεις.

Συμπέρασμα της θεωρίας και των ερωτήσεων που υποβάλαμε στους ερωτώμενους είναι η άρνηση ή η επιβεβαίωση των θεωριών που αναπτύχθηκαν στα παραπάνω κεφάλαια εν συγκρίσει με την εφαρμογή και την πραγματικότητα των κανόνων και θεωριών από τις προσωπικές εμπειρίες των ερωτώμενων.

3.5 Μεθοδολογικά Συμπεράσματα

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα φάση, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μία σύνοψη της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και περιεγράφηκε. Ειδικότερα, για τη συγκεκριμένη έρευνα, έχουν περιγραφεί τα ακόλουθα:

Ζητήματα που άπτονται της ποιοτικής έρευνας, όπως ο ορισμός και τα εργαλεία της (παρατήρηση, συνέντευξη και ομάδες εστίασης). Ο καθορισμός του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή συνεντεύξεις.

Η ποιοτική έρευνα, στην οποία βασίζεται η εργασία, έχει την μορφή των συνεντεύξεων μέσω Skype και email. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων ήταν σε μορφή παραγράφων (μέσω email) και λέξεων-κλειδιά στις περιπτώσεις των προφορικών συνεντεύξεων (μέσω Skype). Μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου, δεν μπορούμε να έχουμε στατιστικά στοιχεία παρά μόνο μία γενική κατανόηση των απαντήσεων.

Για την πιο αποτελεσματική και ευδιάκριτη ανάλυση των απαντήσεων, σημειώθηκαν λέξεις-κλειδιά. Όπως για παράδειγμα στην ερώτηση “Ποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) επιχείρησης άλλης χώρας είναι σημαντικά να γνωρίζετε ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων”, εντοπίστηκαν οι λέξεις-κλειδιά “θρησκεία, γλώσσα, πολιτική και νόμοι” και άλλες στις διαφορετικές απαντήσεις των ερωτώμενων και ομαδοποιήθηκαν έτσι ώστε να διευκολύνουν την ανάλυση με τη μορφή ραβδογραμμάτων.

Μία σύντομη παρουσίαση του δείγματός της δείχνει ότι απάντησαν άνθρωποι που εργάζονται σε Πρεσβεία, στο Υπουργείο Εξωτερικών, σε πολυεθνική εταιρεία logistics, σε πολυεθνική φαρμακευτική εταιρεία, στον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων, στον Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, καθώς και σε άλλες εταιρείες και φορείς με έντονη παρουσία και δραστηριότητα στον ελληνικό και εξωτερικό επιχειρηματικό χώρο.

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα ακολουθήσει και μία σύντομη περιγραφή των ερωτήσεων των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με ανάλυση των απαντήσεων.

Κεφάλαιο 4ο: Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Δείγμα - Ερωτήσεις Συνεντεύξεων - Σύντομη Περιγραφή

(Ερωτήσεις Συνεντεύξεων στο Παράρτημα Ι)

Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι η ποιοτική ανάλυση υπό τη μορφή των προσωπικών συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις περιλαμβάνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Φύλο, Ηλικία, Κλάδος δραστηριοποίησης, Φορέας και Χώρα δραστηριοποίησης, Θέση στον οργανισμό), καθώς και συγκεκριμένες ερωτήσεις για τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Ολόκληρες οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων παρατίθενται στο παράρτημα της Διπλωματικής Εργασίας. Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει, θα παρατεθούν τόσο με γραφικό όσο και με περιγραφικό χαρακτήρα τα προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε κατηγορίες, ξεκινώντας με τα δημογραφικά στοιχεία, όπως αυτά περιγράφονται στα σχήματα 1, 2 και 3 και έπειτα συνεχίζοντας με τα σχήματα 4, 5, 6, 7 όπου αναφέρονται οι προσωπικές απαντήσεις σχετικά με τον εργασιακό τομέα του εκάστοτε ερωτώμενου. Συνεχίζοντας με τα σχήματα 8 και 9 θα αναλυθούν συμπληρωματικά οι χώρες δραστηριοποίησης βασιζόμενες στη βιβλιογραφία που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Στα σχήματα 8,9,10,11,12, 13 και 14 εμφανίζονται όλες οι ερωτήσεις με τις απαντήσεις τους σχετικά με τον τρόπο που η κουλτούρα επηρεάζει την κάθε επιχείρηση και συγκεκριμένα ποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά. Τέλος, στα σχήματα 15 και 16 αναγράφεται ένα επίκαιρο θέμα, το θέμα του κορονοϊού και το πώς έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις. Αρχικά, ας εξηγήσουμε την θεωρία της κλίμακας Likert, που χρησιμεύει στην ανάλυση αποτελεσμάτων κάποιων ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, ο Rensis Likert πρότεινε το 1932 μια πεντάβαθμη κλίμακα διαφωνίας

και συμφωνίας (δίπολη), που από τότε χρησιμοποιείται πολύ συχνά στα αποτελέσματα των ερευνών. Παραδείγματος χάριν καθόλου, πολύ λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ.³¹ Όπως και στο παράδειγμα, έτσι και στην έρευνα της παρούσας εργασίας αναλύονται οι απαντήσεις στις δύο ερωτήσεις που αφορούν την κουλτούρα από το 1 έως 5, όπου ένα σημαίνει “καθόλου” ενώ 5 σημαίνει “πάρα πολύ”

4.2 Δημογραφικά στοιχεία

Σύμφωνα με τις απαντήσεις το 68% που ερωτήθηκαν είναι άντρες, ενώ το 32% είναι γυναίκες. Η ηλικία των ερωτώμενων κατηγοριοποιήθηκαν σε 5 ομάδες. Οι ερωτώμενοι ηλικίας 18-25 ήταν 1 άτομο, από 26-35 απάντησαν 6 άτομα, από 36-45 είχαμε 3 απαντήσεις, από 46-59 απάντησαν 11 άτομα και από 60 και πάνω 7. Συνεχίζοντας, οι απαντήσεις σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων δείχνουν ότι το 60% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 7% είναι απόφοιτοι λυκείου και γυμνασίου, ένα 7% δηλώνουν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, 18 % είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και τέλος το 8% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, δημόσιας ή ιδιωτικής μέσης σχολής. Από τα αποτελέσματα των δημογραφικών ερωτήσεων μπορούμε να καταλάβουμε το κοινό στο οποίο απευθυνθήκαμε. Αρχικά η πλειονότητα αποτελείται από άντρες, οι περισσότεροι από τους οποίους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45 και άνω, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 32% και καλύπτουν όλο το φάσμα των ηλικιακών ομάδων. Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων είναι αρκετά υψηλό, καθώς λίγο περισσότερο από το μισό δείγμα κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ μέσα από έρευνες το 33,4 των Ελλήνων έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση.³²

4.3 Εργασιακός τομέας ερωτώμενων

Στις ερωτήσεις 4, 5 και 6 οι ερωτήσεις συσχετίζονται με τον εργασιακό τομέα των συνομιλητών. Αρχικά παρατηρείται ότι το 96% ασχολείται με τον τομέα στον οποίο βασίζονται και οι σπουδές τους, ενώ ένα 4% με διαφορετικό τομέα. Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση 5 ερωτήθηκαν για τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης ή του φορέα, στον οποίο ανήκουν. Από τα αποτελέσματα βλέπουμε τα εξής: Πληροφορική 1, Νομικές Υπηρεσίες 2, Υπουργείο Εξωτερικών 3, Υπηρεσίες - Συμβουλευτική 4, Εμπόριο 5, Διεθνείς σχέσεις & εξαγωγές 2, Διεθνείς Μεταφορές & Logistics 3, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης 1, Βιομηχανία 1, Επιμελητήριο - Φορέας στήριξης επιχειρηματικότητας 3, Χρηματοοικονομικός - Επενδυτικός τομέας 2, Ποιοτικός έλεγχος τροφίμων 1. Παρατηρούμε εδώ ότι η ενασχόληση των ερωτώμενων αφορά κλάδους καθαρά επιχειρηματικούς, οι οποίοι βασίζονται στις διαπραγματεύσεις, είτε αυτές είναι υπό μορφή συζητήσεων (π.χ. Επιμελητήριο, Ποιοτικός έλεγχος τροφίμων) είτε υπό μορφή σκληρής διαπραγμάτευσης με στόχο κάποιο οικονομικό αποτέλεσμα (π.χ. Εμπόριο, Εξαγωγές)

Ο αριθμός εργαζομένων της κάθε επιχείρησης φαίνεται να ποικίλει. Αρχικά, 4 άτομα απάντησαν ότι η επιχείρηση, στην οποία εργάζονται απασχολεί 0 έως 10 άτομα. Έπειτα 11 άνθρωποι απάντησαν πως απασχολούνται 11 έως 50 άτομα στον φορέα τους, 7 άτομα απάντησαν ότι απασχολούνται 50 έως 250 άτομα και τέλος 6 άτομα ανήκουν σε οργανισμό που απασχολεί πάνω από 250 άτομα. Από τις συγκεκριμένες ερωτήσεις κατανοούμε ότι το κοινό στο οποίο

³¹ Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22 140, 55.

³² <https://www.kathimerini.gr/society/900777/sev-efamillo-me-ayto-toy-mesoy-eyropaioy-to-morfotiko-epipedo-ton-ellinon-ergazomenon/>

απευθύνουμε τις ερωτήσεις έχει εμπειρία τόσο ηλικιακή όσο και εργασιακή κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κάτι που θα έχει αρκετό ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διενεργούν στο εξωτερικό και κατά πόσο η κουλτούρα δυσχεραίνει ή διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις.

Στην ερώτηση 7 βλέπουμε τη θέση εργασίας στην επιχείρηση ή τον φορέα όπου εργάζονται. Πιο αναλυτικά, το 64,3% είναι Ανώτατο Στέλεχος, το 14,3% Στέλεχος επιμελητηρίου - φορέα (Πρόεδρος, μέλος Δ.Σ., διευθυντής), το 10,7% Διοικητικό στέλεχος ΥΠΕΞ (Πρεσβείες, ΟΕΥ), το 7,1% Συνεργάτης, το 3,6% Ελεύθερος επαγγελματίας. Από την συγκεκριμένη ερώτηση, προκύπτει το γεγονός ότι οι θέσεις που καλύπτουν τα συγκεκριμένα άτομα, αποτελούν κρίσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με το κομμάτι των διαπραγματεύσεων και της λήψης αποφάσεων.

Στην ερώτηση 8, φαίνεται η έδρα της κάθε επιχείρησης/φορέα (Πόλη, Χώρα). Πιο συγκεκριμένα, η έδρα της επιχείρησης/φορέα 25 ερωτηθέντων βρίσκεται στην Αθήνα (Ελλάδα), ενώ από μια είναι στην Βαρκελώνη (Ισπανία), Τόκιο (Ιαπωνία), Πύργος - Ν. Ηλείας (Ελλάδα). Αντίστοιχα, στην ερώτηση 9, ερωτήθηκε η/οι χώρα/ες δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης/φορέα. Από τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι οι περισσότερες χώρες που δραστηριοποιούνται βρίσκονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση 24. Ενώ, 7 στην Ασία, 3 στις ΗΠΑ και 2 Παγκοσμίως. Ίσως από τις πιο σημαντικές ερωτήσεις για το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας, καθώς υπάρχει έντονη δραστηριοποίηση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και φορέων στο εξωτερικό. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άμεσα με τη βιβλιογραφία που έχει επιλεγεί και τις κουλτούρες που έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο 2.

4.4 Κουλτούρα και διαπραγματεύσεις

Οι ερωτήσεις 11 έως και 14 αφορούν το βασικό θέμα της εργασίας, που είναι η επίδραση της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις μεταξύ ξένων χωρών.

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την κουλτούρα είχε να κάνει με το αν η γνώση της κουλτούρας επιχειρήσεων (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της επιχείρησής ή του φορέα του εκάστοτε ερωτώμενου με αυτές. Δέκα από τους συνεντευξιζόμενους απάντησαν ότι η γνώση της κουλτούρας διευκολύνει πολύ (4) τις διαπραγματεύσεις και δέκα οκτώ άτομα απάντησαν πως διευκολύνουν πάρα πολύ (5) την οποιαδήποτε επικοινωνία.

Στην ερώτηση κατά πόσο είναι σημαντικό να γνωρίζει και να κατανοεί η επιχείρηση ή ο φορέας, στον οποίο εργάζονται, την κουλτούρα (συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) που επικρατεί σε επιχειρήσεις άλλης χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων, δεκατρία άτομα απάντησαν πως είναι πολύ σημαντικό (4) και δεκαπέντε άτομα απάντησαν πως είναι πάρα πολύ σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση τις αξίες και την νοοτροπία μιας άλλης χώρας.

Σε επόμενη ερώτηση που διατυπώνεται ως εξής: “Ποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) επιχείρησης άλλης χώρας είναι σημαντικά να γνωρίζετε ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων;”, οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή ανάμεσα σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας όπως Γλώσσα, Θρησκεία, Πολιτική

και νόμοι, Ηθική των επιχειρήσεων, Τεχνολογία και τεχνογνωσία, Κοινωνικά χαρακτηριστικά/οργάνωση και άλλα. Οι απαντήσεις του καθενός συμπεριλάμβαναν πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Πιο αναλυτικά, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και η οργάνωση στις διαπραγματεύσεις των επιχειρήσεων παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο, καθώς 23 από τα 28 άτομα το σημείωσαν. Έπειτα η ηθική των επιχειρήσεων ακολουθεί με 22 άτομα να την έχουν επιλέξει, εφόσον πρόκειται και για άτομα που καθαρά εργάζονται σε επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και η καθεμία πρεσβεύει τη δική της κουλτούρα. Στη συνέχεια, η πολιτική και οι νόμοι της κάθε κουλτούρας ορίζουν και το σύστημα στο οποίο επιτρέπεται να κινείται η κάθε επιχείρηση, και 17 άτομα επέλεξαν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως αρκετά σημαντικά. Η γλώσσα αποτελεί για το μισό δείγμα ερωτώμενων σημαντικό στοιχείο και ακολουθεί η θρησκεία και η τεχνολογία/ τεχνογνωσία με 13 άτομα έκαστο χαρακτηριστικό.

Στη συνέχεια, η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στις δυσκολίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της με επιχειρήσεις ή φορείς που εδρεύουν σε κάποια άλλη χώρα. Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, έτσι και σε αυτήν οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι εμπεριέχουν περισσότερα από ένα στοιχεία. Η επικοινωνία σύμφωνα με 19 άτομα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη σωστή διαπραγμάτευση και συναλλαγή με ένα ξένο κράτος. Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και η οργάνωση της επιχείρησης του κάθε κράτους θεωρείται από την επιλογή 15 ατόμων εξίσου σημαντικό στοιχείο στις συναλλαγές μεταξύ χωρών. Εν συνέχεια, 13 ερωτώμενοι απάντησαν πως η ζώνη της ώρας δυσχεραίνει την επικοινωνία. Ακόμη, το πολιτικό καθεστώς και η αγοραστική συμπεριφορά, σύμφωνα με 11 άτομα μπορεί να σταθεί εμπόδιο κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με κάποια άλλη χώρα. Εργαζόμενοι επιχειρήσεων και φορέων σημειώνουν επίσης ότι η έλλειψη τεχνολογίας δημιουργεί προβλήματα στη διεκπεραίωση συνεργασίας. Τέλος, 7 συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι ο πόλεμος και τα logistics αποτελούν εμπόδια στις συναλλαγές (περιλαμβάνει όλη τη διαδικασία επικοινωνίας-μεταφοράς-παραλαβής προϊόντων από προμηθευτές), ενώ 4 σημείωσαν ότι οι εθνικές εορτές και αργίες αποτελούν εμπόδια στις συναλλαγές.

Η τελευταία ερώτηση στο κομμάτι της κουλτούρας και των χαρακτηριστικών της αφορά τη σημαντικότητα της νομοθεσίας κάθε χώρας και πώς μπορεί η γνώση της νομοθεσίας να εφαρμοστεί με σκοπό τις επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησης/φορέα και επιχειρήσεων/φορέων άλλης χώρας. Τα αποτελέσματα σε αυτή την ερώτηση μετρήθηκαν με την κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, 14 άτομα απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η γνώση της νομοθεσίας, 8 σημειώνουν ότι αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι στις συναλλαγές και διαπραγματεύσεις, 5 ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι μέτριας σημαντικότητας και ένας ερωτώμενος διαφωνεί σημειώνοντας ότι δεν παίζει κανένα ρόλο.

4.5 Covid-19 και επιρροή στις διεθνείς διαπραγματεύσεις

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις έχουν αρκετό ενδιαφέρον, καθώς πρόκειται για ένα επίκαιρο ζήτημα, μία κρίση που βιώνει ολόκληρη η ανθρωπότητα.

Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση κατά πόσο επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19, δέκα άνθρωποι απάντησαν πάρα πολύ, εννέα εξίσου πολύ, πέντε θεώρησαν πως είχε μέτρια επίδραση στις επιχειρήσεις που εργάζονται και στις διαπραγματεύσεις που διεξήγαν. Τέλος τρεις θεωρούν, ότι επηρέασε πολύ λίγο τις διαπραγματεύσεις ενώ ένας

διαφώνησε σημειώνοντας ότι δεν επηρέασε καθόλου τις διαπραγματεύσεις και συναλλαγές. Η τελευταία ερώτηση των συνεντεύξεων που δόθηκαν αναφέρει επιγραμματικά τους τομείς που επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις της επιχείρησής/φορέα του κάθε συνεντευξιζόμενου μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19 (λ.χ. επικοινωνία, πωλήσεις, εξαγωγές, εφοδιαστική αλυσίδα). Ενδιαφέρον δείχνει ότι 28% (14 άτομα) εξηγούν ότι η κρίση της πανδημίας έπληξε κυρίως τις πωλήσεις και τις εξαγωγές και 26% (13 άτομα) σημειώνουν ότι δημιουργήθηκαν εμπόδιο και προβλήματα στις περιπτώσεις επικοινωνίας, διαπραγματεύσεων και ταξιδιών. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι 18% (9 άτομα) δεν επηρεάστηκαν από τον Covid-19 στις επιχειρήσεις, στις οποίες εργάζονται. Το ποσοστό 16% (8 άτομα) επηρεάστηκαν όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα. Επίσης η αλλαγή νόμων και νομοθεσίας εξαιτίας της πανδημίας είχε επίδραση σε ένα ποσοστό 6% (3 άτομα), ενώ η επικοινωνία και οι συναλλαγές στο ποσοστό του 4% (2 άτομα). Τέλος, το 2% (1 άτομο) δηλώνει ότι επηρεάστηκε ο εργασιακός του τομέας από τον τουριστικό τομέα.

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα και βιβλιογραφία

Στην τελευταία ενότητα της Διπλωματικής Εργασίας, θα αναλύσουμε τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις σε συνδυασμό με τη θεωρία που αναλύθηκαν στις παραπάνω ενότητες.

Αρχικά, η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για να ολοκληρωθεί η έρευνα, μας δίνει τη δυνατότητα να εντρυφήσουμε στις προσωπικές εμπειρίες των ερωτώμενων, οι οποίοι συνοπτικά μας απάντησαν στο βασικό ερώτημα που τίθεται στην παρούσα εργασία: «Επηρεάζει η κουλτούρα της εκάστης χώρας τις διαπραγματεύσεις; Και αν ναι, με βάση ποια χαρακτηριστικά της;».

Η επίδραση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας κάθε λαού διαμορφώνουν άμεσα και την άποψη και συμπεριφορά των ανθρώπων στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Η δομή της κουλτούρας διαμορφώνει μία ολοκληρωμένη στάση μεταξύ των λαών κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματευτικές ομάδες ακολουθούν τις στρατηγικές και την πολιτική της επιχείρησης που εκπροσωπούν κατά κύριο λόγο βάσει της κουλτούρας. Όπως παρατηρήθηκε η ομιλία και η νοοτροπία διαφέρει από λαό σε λαό. Όπως αναλύθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο οι κουλτούρες πράγματι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες και όπως φάνηκε από τους ερωτώμενους οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν είτε στις χώρες που ανήκουν στη διαφορετική κατηγορία από τη δική τους. Για παράδειγμα, μία ελληνική επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από το μεσογειακό ταπεραμέντο και κατατάσσεται στις πολυδραστικές κουλτούρες, θα αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες κατά τη διαπραγμάτευση με μία αντιδραστική κουλτούρα, όπως αυτή της Ιαπωνίας. Επομένως, ο ρόλος της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις είναι εξαιρετικά σημαντικός, πράγμα στο οποίο συμφώνησαν και οι ερωτώμενοι σε σύνολό τους. Επίσης, μία ακόμη άποψη τεκμηριωμένη παραπάνω επιβεβαιώνεται από τους συνεντευξιζόμενους, αυτή του Max Bazerman (2015), ο οποίος υποστηρίζει ότι η γνώση της κουλτούρας μπορεί να αλλάξει το αποτέλεσμα μίας διαπραγμάτευσης, όπως παραδείγματος χάριν η κοινωνική θέση, ο χρόνος και οι νόμοι.³³

Στον τομέα των διαπραγματεύσεων τα νέα δεδομένα και τα νέα στοιχεία που προστίθενται στην κουλτούρα κάθε χώρας οφείλονται κατά βάση την παγκοσμιοποίηση, φαινόμενο κατά το οποίο

³³ Max Bazerman, G. B. (2015). Overcoming cultural barriers in negotiation. Cambridge.

θα έλεγε κανείς ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Μέσα όμως από αυτό δημιουργείται ο εξής προβληματισμός “Οδηγεί η παγκοσμιοποίηση σε μία ραγδαία αφομοίωση κοινού δρόμου στις διαπραγματεύσεις?”

Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων προκύπτει ότι εμπόδια και προβλήματα κατά τις διαπραγματεύσεις αποτελούν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και η οργάνωση μίας κουλτούρας, ενώ πιο λίγοι συμφώνησαν με τη θεωρία του Hofstede (1994) ότι η γλώσσα δημιουργεί το βασικό πρόβλημα της επικοινωνίας³⁴.

Οι κουλτούρες που αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκαν αρχικά για τα επιτεύγματα που κατέχουν στον επιχειρηματικό κόσμο, ως πρεσβευτές των ηπείρων με την πιο έντονη παρουσία στην παγκόσμια οικονομία και έπειτα διότι από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων παρατηρήθηκαν οι χώρες, οι οποίες ενδιαφέρουν την εκπόνηση της έρευνας.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι 25 από τις 28 επιχειρήσεις/φορείς που εκπροσωπούν οι ερωτώμενοι δηλώνουν ως έδρα του την Αθήνα, παρόλα αυτά όλες έχουν πολύ έντονη δραστηριότητα στο εξωτερικό και ιδιαιτέρως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ασίας. Από αυτά τα στοιχεία προκύπτουν αρκετά θέματα για συζήτηση, όπως για παράδειγμα, ποιος συνδυασμός χωρών είναι ο ιδανικός για συνεργασία και διαπραγματεύσεις ή θα πρέπει να παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους.

Ας δούμε κάποιους συνδυασμούς λαών με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και συγκεκριμένα από τις προσωπικές εμπειρίες των ερωτώμενων. Ο ερωτώμενος που η έδρα του φορέα που εργάζεται βρίσκεται στην Ιαπωνία, συμμετέχει σε διαπραγματεύσεις με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Η.Π.Α. Οι Ιάπωνες σαν λαός χαρακτηρίζονται, βασιζόμενοι στην βιβλιογραφία μας, στην ευγένεια, τον σεβασμό και χαρακτηρίζονται από το υψηλό επίπεδο κολεκτιβισμού. Σε αντίθεση, οι Η.Π.Α χαρακτηρίζονται από την ανταγωνιστικότητα, το ανεπίσημο ύφος επικοινωνίας και το υψηλό επίπεδο ατομικισμού. Από το συγκεκριμένο παράδειγμα παρατηρούμε ότι η Ιαπωνία θεωρείται αντίθετη κουλτούρα από αυτή των Η.Π.Α, ενώ οι λαοί της Ευρώπης κινούνται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο με αρκετά κοινά αλλά και αρνητικά. Μία ακόμη περίπτωση που μπορούμε να αναλύσουμε αφορά τις επιχειρήσεις που η έδρα τους είναι στην Ελλάδα, αλλά συνεργάζονται με πολλές χώρες της Ασίας, όπως η Ιαπωνία. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται το εξής: Αρχικά, και οι δύο λαοί εκπέμπουν ένα σεβασμό ως προς την θρησκεία τους και τον πολιτισμό των άλλων. Επίσης, η έννοια του κολεκτιβισμού παρατηρείται και στις δύο κουλτούρες, στην ελληνική με έμφαση στην οικογένεια. Από την άλλη η Ιάπωνες έχουν υψηλά επίπεδα αρρενωπότητας με βάση τη διάσταση του Hofstede που σχετίζεται με τον ρόλο των δύο φύλων στην κοινωνία, ενώ οι Έλληνες κινούνται σε ένα μεσαίο επίπεδο. Ο χρόνος και η σχέση των Ιαπώνων με αυτόν κυμαίνεται σε διαφορετικά επίπεδα από αυτά των Ελλήνων. Η συνέπεια στον χρόνο αποτελεί κρίσιμο κριτήριο για τους πρώτους, ενώ οι Έλληνες δεν δίνουν τόση σημασία.

Συμπερασματικά, η γνώση της εθνικής κουλτούρας άλλων λαών και συγκεκριμένα των αντιλήψεων, ηθών και πεποιθήσεων είναι ανεκτίμητης αξίας, καθώς μπορούν να καθορίσουν το αποτέλεσμα, τόσο σε καθημερινές πρακτικές όσο και στις διαπραγματεύσεις σημαντικών

³⁴ Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. International Business Review

ζητημάτων. Μία τέτοια γνώση εξάλλου μπορεί να εξυπηρετήσει τον σκοπό των διαπραγματευόμενων, που είναι μία υγιής και σωστή “γνωριμία”³⁵.

Συναφείς είναι και οι απόψεις του Geert Hofstede, όπως αποδεικνύεται και στη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής της Διπλωματικής Εργασίας.

Εν κατακλείδι, το επίκαιρο ζήτημα που απασχολεί ολόκληρη την ανθρωπότητα, αποτέλεσε τον επίλογο των ερωτήσεων στους συνεντευξιαζόμενους. Μία παγκόσμια κρίση, υγειονομικού χαρακτήρα αρχικώς (όπως η πρωτοφανής πανδημία του Covid-19), επηρέασε ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που βασίζονται στις πωλήσεις και στις εξαγωγές, με αποτέλεσμα να ζημιωθούν οι ίδιες και οι εργαζόμενοι. Αυτή η πρωτοφανής παγκόσμιας κλίμακας κρίση συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα των λαών και κυρίως με το στοιχείο του Hofstede που αφορά στον κολεκτιβισμό και στον ατομικισμό. Πολλά κράτη διαμόρφωσαν τη στάση τους έναντι άλλων λαών με την επιλογή υποστήριξης ή μη. Ως επακόλουθο, οι διαπραγματεύσεις και οι συναντήσεις μειώθηκαν δραστικά, γνωρίζοντας όμως παράλληλα ότι, στην προκειμένη περίπτωση, η τεχνογνωσία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία. Συνεπώς, αποδεικνύεται για μία ακόμη φορά ότι, παρά τις εποχές και τις συνθήκες τις οποίες βιώνουμε, η γνώση της κουλτούρας και των χαρακτηριστικών της μπορεί να αποβεί εξαιρετικά σημαντική για την υπερκέραση πληθώρας εμποδίων.

³⁵ Hooker J.H. (2012). Cultural differences in business communication. In Paulston C.B., Kiesling S.F., Rangel E.S. (Eds.), The handbook of intercultural discourse and communication (pp. 398–407). Malden, MA: John Wiley & Sons.

Βιβλιογραφία

- Ball, D.A., McCulloch, W.H. (1999). International Business: The Challenge of Global Competition. McGraw-Hill
- Barry, B., Fulmer, I.S., & Van Kleef, G.A. (2004). I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds). The handbook of negotiation and culture (pp. 71-94). Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Benea Ciprian–Beniamin, S.-O. (2013, Δεκέμβριος 2). German Negotiating and Communication styles and their Bias. The Journal of the Faculty of Economics -Economic., σσ. 29-38
- Deakins, D., Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Κριτική
- Deborah A. Cai, S. R. (2000). Culture in the Context of Intercultural Negotiation Individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreements. International Communication Association, σ. 27
- D’Herbais Alexis, L. A. (2009). Negotiation with the Japanese from a westerner point of view. Institut deregion de Rennes, σ. 15
- Hall, E.T. (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday
- Hill, C. (2009). International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1994) the Business of International Business is Culture, International Business Review Vol. 3, No. 1, pp. 1-14
- Hooker J.H. (2012). Cultural differences in business communication. In Paulston C.B., Kiesling S.F., Rangel E.S. (Eds.), The handbook of intercultural discourse and communication (pp. 398–407). Malden, MA: John Wiley & Sons.
- Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. International Journal of Economics and Finance, 2(2): 196-199.
- James K. Sebenius, C. (. (2008, December). Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior . Harvard Business School
- Katz, L. (2008). Negotiating International Business -The Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World(2nd edition). Charleston: BookSurge Publishing
- Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22 140, 55
- Mahmoodi, K. (2012). Negotiation Strategies and Skills in International Business. A study of Negotiators in Finland. Bachelor's thesis International Business Administration. Turku University of Applied Sciences.

M.Brett, J. (2014). Negotiating Globally. Jossey-Bass

Max. H. Bazerman, D. M.-B. (1998). Enviroment, Ethics and Behavior: The psychology of Enviromental Valuation and Degradation. Jason AronsonInc.

Max Bazerman, G. B. (2015). Overcoming cultural barriers in negotiation.Cambridge

Minton, J. (2004). Η Φύση των Διαπραγματεύσεων. Αθήνα: Κριτική

Nicks, M., & Tomalin, B. (2010). The World's Business Cultures: And How to Unlock Them.Thorogood

Pervez N. Ghauri, J.-C. U. (2003). International Business Negotiations. Emerald Group Publishing.

Phatak, A. V., Bhagat, R. S., & Kashlak, R. J. (2009). International management: Managing in a diverse and dynamic global environment. McGraw-Hill/Irwin.

Rao, P. L. (2008). International Human Resource Management: Text and Cases. Excel Books India

Rugman, A.M., Collinson, S. (2009) International Business, Prentice Hall Financial Times

Roy J. Lewicki, D. M. (1997). Essentials of Negotiation. USA: McGraw-Hill Education.

Smyser, W. R. (2002). How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions (Cross-Cultural Negotiation Books. United States Institute of Peace.

Xiaohua Lin, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. International Marketing Review, σσ. 286-303.

Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.kathimerini.gr/society/900777/sev-efamillo-me-ayto-toy-mesoy-eyropaioy-to-morfotiko-epipedo-ton-ellinon-ergazomenon/>

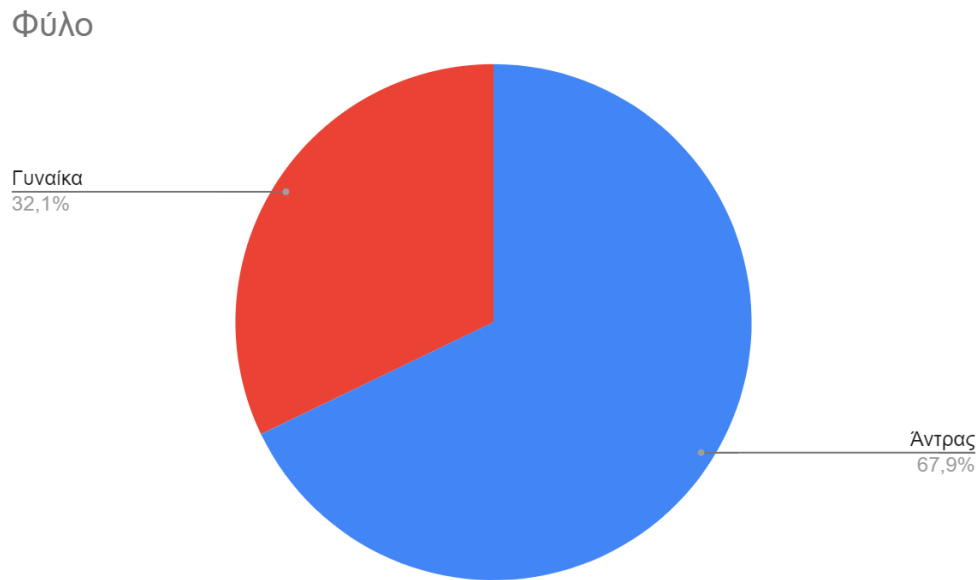
Παράρτημα Α: Ερωτήσεις Συνεντεύξεων

Στο παράρτημα αυτό, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

1. Φύλο:

Συνολικά απάντησαν 28 άτομα, 19 άντρες και 9 γυναίκες. Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 67,9% και 32,1%.

Γράφημα 1: Φύλο



2. Ηλικία:

Η ηλικία των 28 ερωτηθέντων καταμερίζεται ως:

18-25 ετών: 1 άτομο (3,6% των ερωτηθέντων),

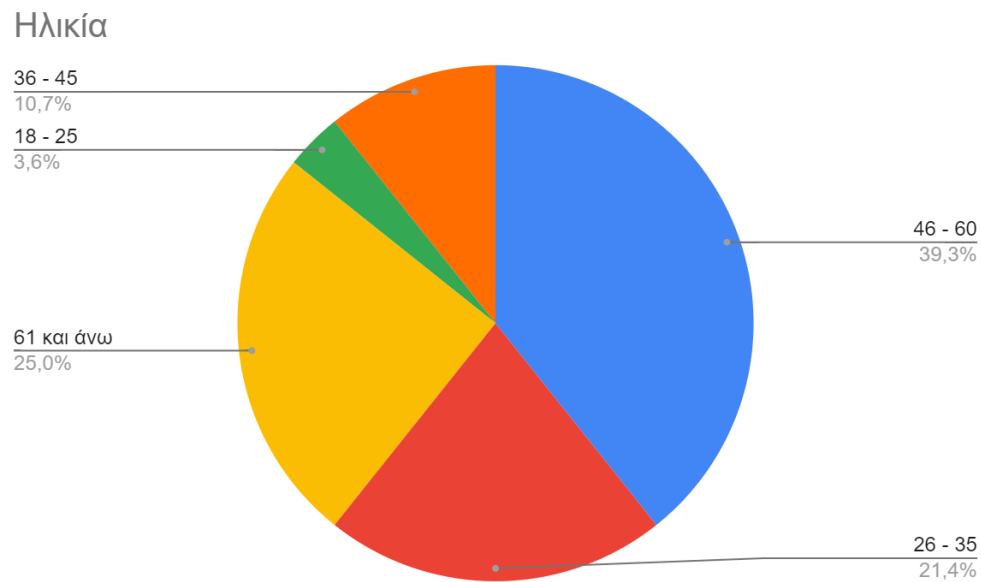
26-35 ετών: 6 άτομα (21,4%),

36-45 ετών: 3 άτομα (10,7%),

46-60 ετών: 11 άτομα (39,3%),

61 ετών και άνω: 7 άτομα (25%).

Γράφημα 2: Ηλικία



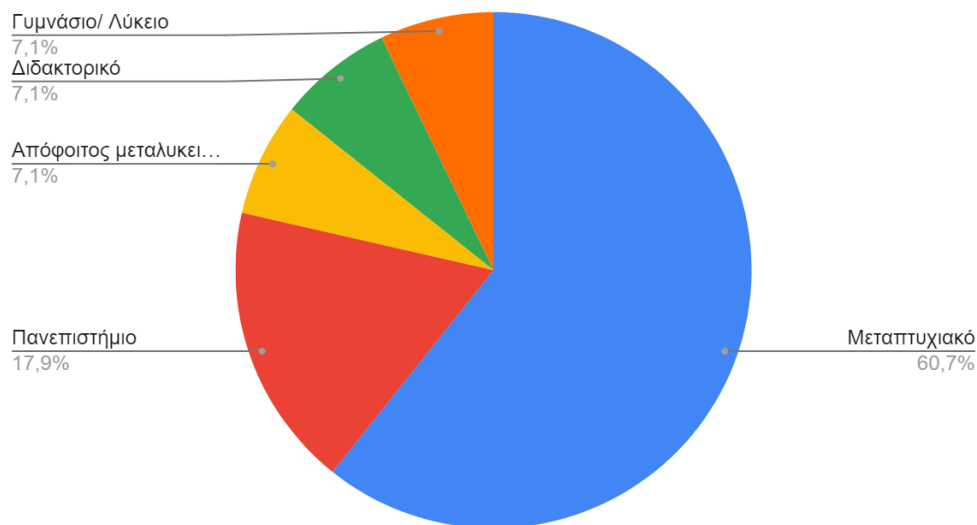
3. Εκπαίδευση:

Το επίπεδο εκπαίδευσης των 28 ερωτηθέντων αναλυτικά είναι:

- Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου: 2 άτομα (7,1% των ερωτηθέντων),
- Απόφοιτοι μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια – ιδιωτική Μέση σχολή): 2 άτομα (7,1%),
- Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ: 5 άτομα (17,9%),
- Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου: 17 άτομα (60,7%),
- Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου: 2 άτομα (7,1%).

Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης

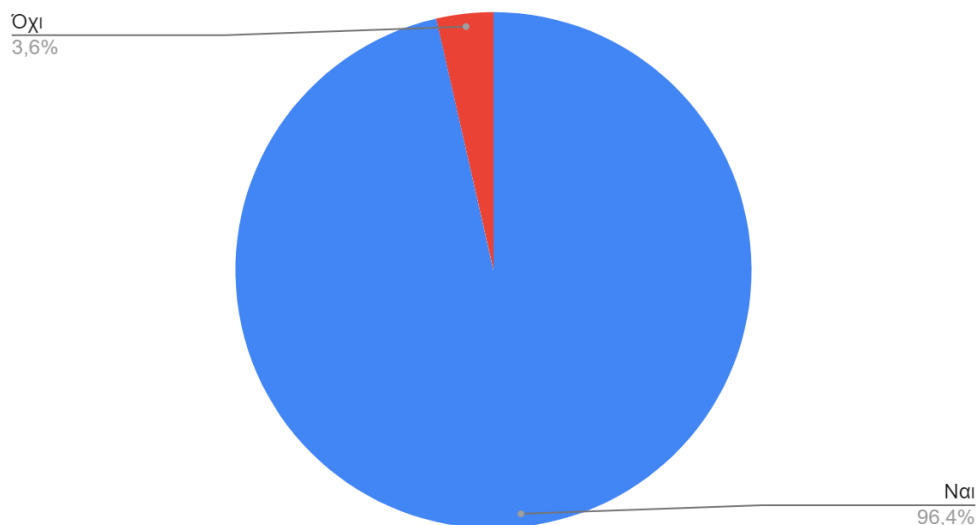


4. Εργασία σχετική με σπουδές:

Στην ερώτηση αυτή, 27 απάντησαν θετικά και 1 αρνητικά. Τα αντίστοιχα ποσοστά παρουσιάζονται στο ακόλουθο γράφημα.

Γράφημα 4: Εργασία σχετική με σπουδές

Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας;



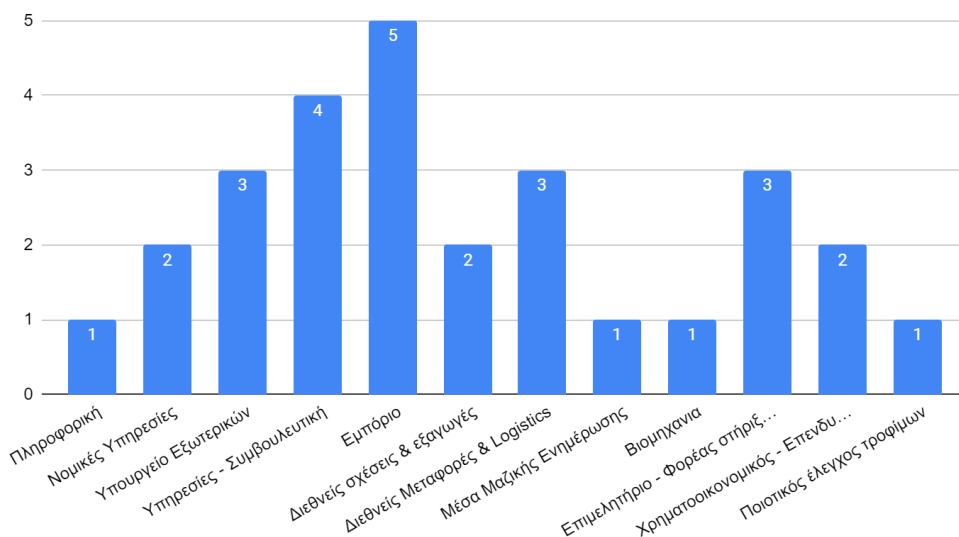
5. Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα:

Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης, το Εμπόριο (5 απαντήσεις) και οι Υπηρεσίες – Συμβουλευτική (4 απαντήσεις) αποτέλεσαν τον κύριο τομέα δραστηριοποίησης των ερωτηθέντων στελεχών επιχειρήσεων/φορέων. Ακολουθούν το Υπουργείο Εξωτερικών, οι Διεθνείς μεταφορές

& Logistics και το Επιμελητήριο - Φορέας στήριξης επιχειρηματικότητας (3 απαντήσεις). Στη συνέχεια ακολουθούν οι Νομικές Υπηρεσίες, Διεθνείς σχέσεις & εξαγωγές, ο Χρηματοοικονομικός - Επενδυτικός τομέας (2 απαντήσεις) και η Πληροφορική, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, Βιομηχανία και ο Ποιοτικός έλεγχος τροφίμων (1 απάντηση).

Γράφημα 5: Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα

Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα (λ.χ. Λιανικό Εμπόριο)



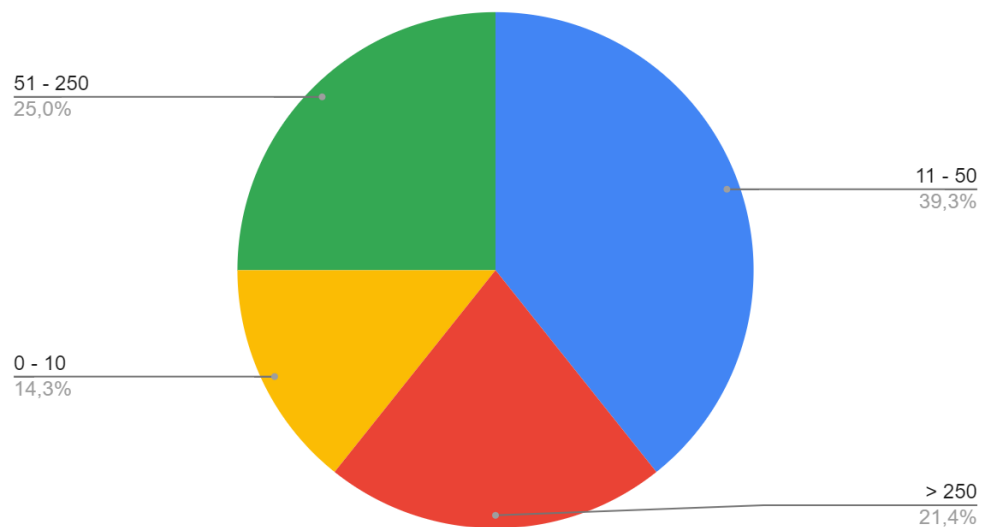
6. Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης/φορέα:

Ο Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης/φορέα των 28 ερωτηθέντων αναλυτικά είναι:

- 0-10 εργαζόμενοι: 4 άτομα (14,3% των ερωτηθέντων),
- 11-50: 11 άτομα (39,3%),
- 51-250: 7 άτομα (25%),
- >250: 6 άτομα (21,4%).

Γράφημα 6: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης/φορέα

Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης/φορέα



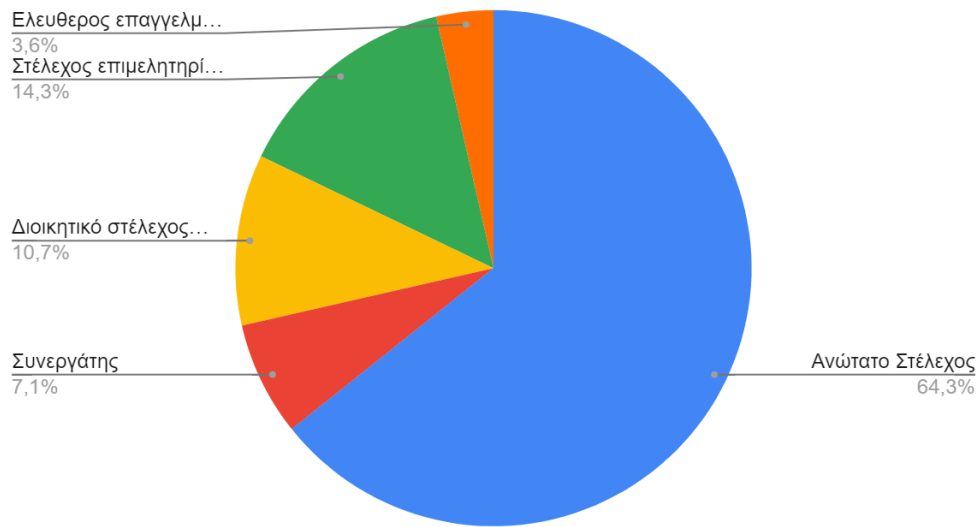
7. Θέση στην επιχείρηση/φορέα:

Η θέση στην επιχείρηση/φορέα των συμμετεχόντων καταμερίζεται ως:

- Ανώτατο Στέλεχος: 18 άτομα (64,3% των ερωτηθέντων),
- Συνεργάτης: 2 άτομα (7,1%),
- Διοικητικό στέλεχος ΥΠΕΞ (Πρεσβείες, ΟΕΥ): 3 άτομα (10,7%),
- Στέλεχος επιμελητηρίου - φορέα (Πρόεδρος, μέλος Δ.Σ., διευθυντής): 4 άτομα (14,3%),
- Ελεύθερος επαγγελματίας: 1 άτομα (3,6%).

Γράφημα 7: Θέση στην επιχείρηση/φορέα

Θέση στην επιχείρηση/φορέα

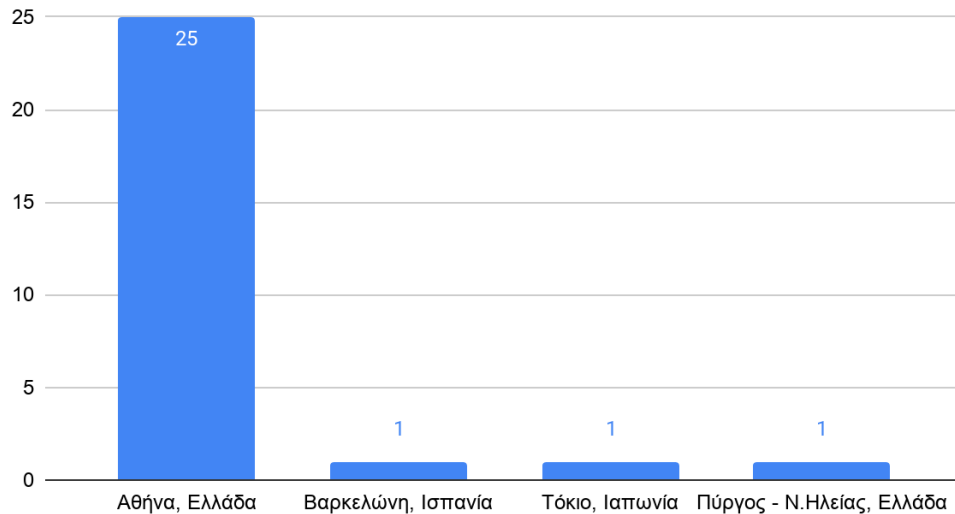


8. Έδρα επιχείρησης/φορέα (Πόλη, Χώρα):

Η έδρα της επιχείρησης/φορέα των συμμετεχόντων είναι κατά κύριο λόγο στην Αθήνα (Ελλάδα) (25 άτομα). Ακολουθούν Βαρκελώνη (Ισπανία), Τόκιο (Ιαπωνία), Πύργος – Ν. Ηλείας (Ελλάδα) (1 άτομο).

Γράφημα 8: Έδρα επιχείρησης/φορέα (Πόλη, Χώρα)

Έδρα επιχείρησης/φορέα (Πόλη, Χώρα)

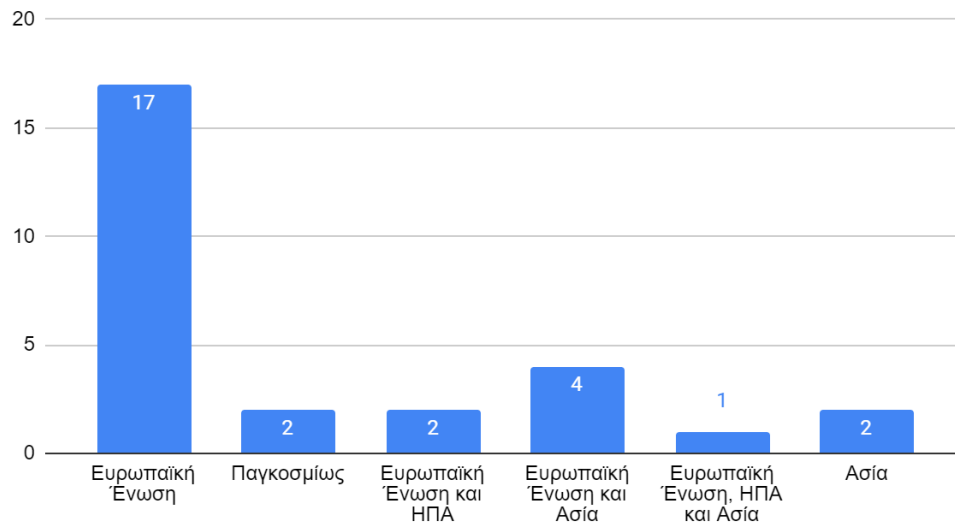


9. Χώρα/ες δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα

Η/Οι χώρα/ες δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα των συμμετεχόντων είναι κατά κύριο λόγο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (17 άτομα). Ακολουθούν Ευρωπαϊκή Ένωση & Ασία (4 άτομα), Ευρωπαϊκή Ένωση & ΗΠΑ, Παγκόσμια, Ασία (2 άτομα), Ευρωπαϊκή Ένωση & ΗΠΑ & Ασία (1 άτομο).

Γράφημα 9: Χώρα/ες δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα

Χώρα/ες δραστηριοποίησης της επιχείρησης/φορέα



Στις ερωτήσεις 10,11 και 14,15 οι απαντήσεις προς επιλογή ήταν:

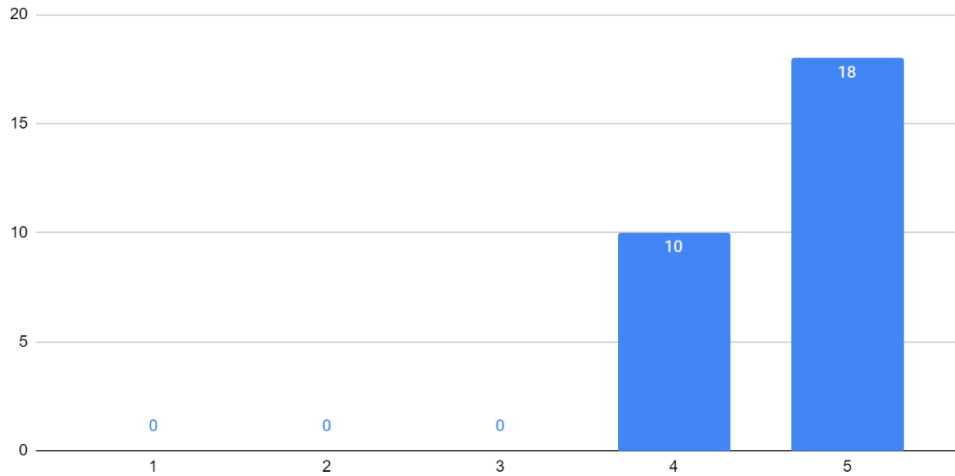
1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

10. Η γνώση της κουλτούρας επιχειρήσεων (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της επιχείρησής/φορέα σας με αυτές;

Όπως διαπιστώθηκε, η γνώση της κουλτούρας επιχειρήσεων (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της κάθε επιχείρησής/φορέα. Στην ερώτηση αυτή, 28 άτομα (επιλογές 4 & 5 - 100% των ερωτηθέντων) απάντησαν πως η γνώση της κουλτούρας διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της επιχείρησής/φορέα με άλλες επιχειρήσεις. Συμπεραίνεται, πως η γνώση της κουλτούρας επιχειρήσεων (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της επιχείρησής/φορέα με αυτές. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζονται αναλυτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 10.

Γράφημα 10: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10

Η γνώση της κουλτούρας επιχειρήσεων (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις και τις συναλλαγές της επιχείρησής/φορέα σας με αυτές;

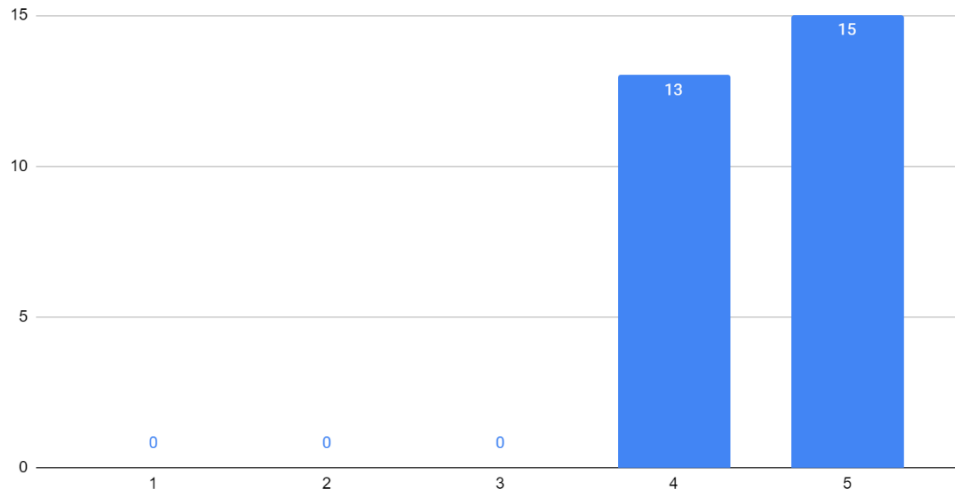


11. Πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζει και να κατανοεί η επιχείρηση/φορέας σας την κουλτούρα (συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) που επικρατεί σε επιχειρήσεις άλλης χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων;

Όπως διαπιστώθηκε, είναι σημαντικό η επιχείρηση/φορέας να γνωρίζει και να κατανοεί την κουλτούρα (συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) που επικρατεί σε επιχειρήσεις άλλης χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων. Στην ερώτηση αυτή, 28 άτομα (επιλογές 4 & 5 - 100% των ερωτηθέντων) απάντησαν πως είναι σημαντικό η επιχείρηση/φορέας να γνωρίζει και να κατανοεί την κουλτούρα που επικρατεί σε επιχειρήσεις άλλης χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων. Συμπεραίνεται, πως η γνώση και η κατανόηση της κουλτούρας επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) άλλων χωρών είναι σημαντική για να επιτευχθεί η ευημερία μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών σε επίπεδο διαπραγματεύσεων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζονται αναλυτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 11.

Γράφημα 11: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11

Πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζει και να κατανοεί η επιχείρηση/φορέας σας την κουλτούρα (συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) που επικρατεί σε επιχειρήσεις άλλης χώρας, ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων;

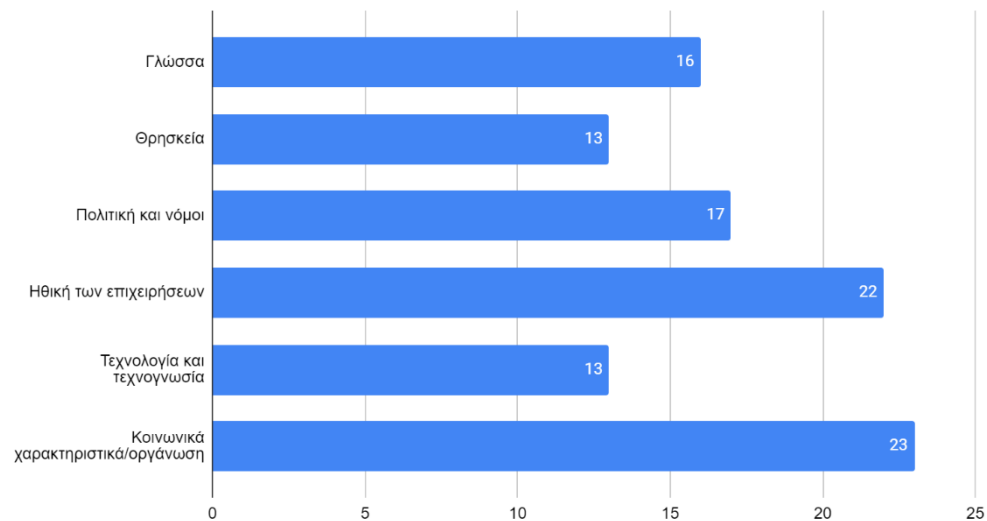


12. Ποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) επιχείρησης άλλης χώρας είναι σημαντικά να γνωρίζετε ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων;

Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) επιχείρησης/φορέα άλλης χώρας που είναι σημαντικά να γνωρίζει μια επιχείρηση ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων αναδείχθηκαν τα Κοινωνικά χαρακτηριστικά/οργάνωση και η Ηθική των επιχειρήσεων. Ακολουθούν η Πολιτική και νόμοι, η Γλώσσα, η Θρησκεία και η Τεχνολογία και Τεχνογνωσία. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων.

Γράφημα 12: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12

Ποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας (αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων) επιχείρησης άλλης χώρας είναι σημαντικά να γνωρίζετε ώστε να επιτευχθεί η ευημερία σε επίπεδο διαπραγματεύσεων;

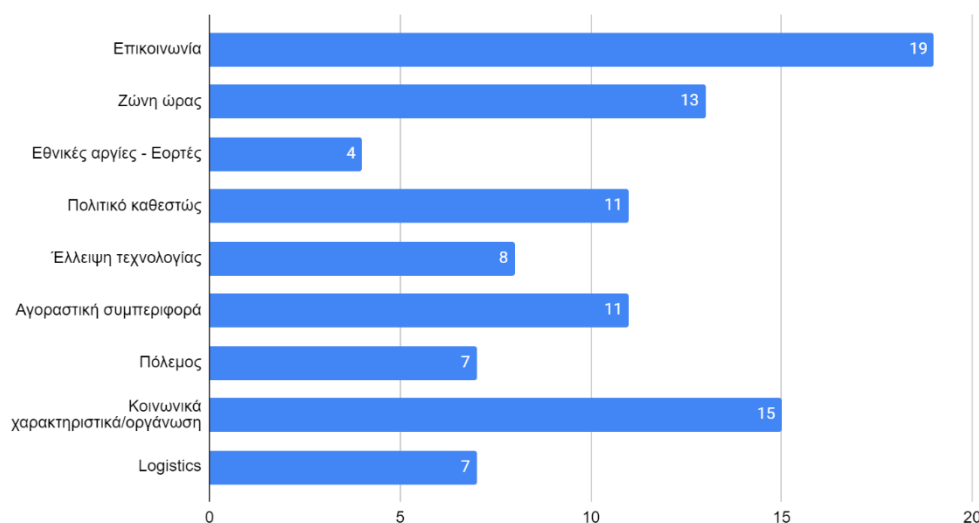


13. Ποιες δυσκολίες και εμπόδια μπορεί να αντιμετωπίζετε κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της επιχείρησής/φορέα σας με επιχειρήσεις/φορείς που εδρεύουν σε διαφορετική χώρα;

Κύριες δυσκολίες και εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση/φορέας κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της επιχείρησής/φορέα με επιχειρήσεις/φορείς που εδρεύουν σε διαφορετική χώρα αναδείχθηκαν η Επικοινωνία και τα Κοινωνικά χαρακτηριστικά/οργάνωση. Ακολουθούν η Ζώνη ώρας, το Πολιτικό καθεστώς, η Αγοραστική συμπεριφορά, η Έλλειψη τεχνολογίας, ο Πόλεμος, τα Logistics και οι Εθνικές αργίες-εορτές. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων.

Γράφημα 13: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13

Ποιες δυσκολίες και εμπόδια μπορεί να αντιμετωπίζετε κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της επιχείρησής/φορέα σας με επιχειρήσεις/φορείς που εδρεύουν σε διαφορετική χώρα;



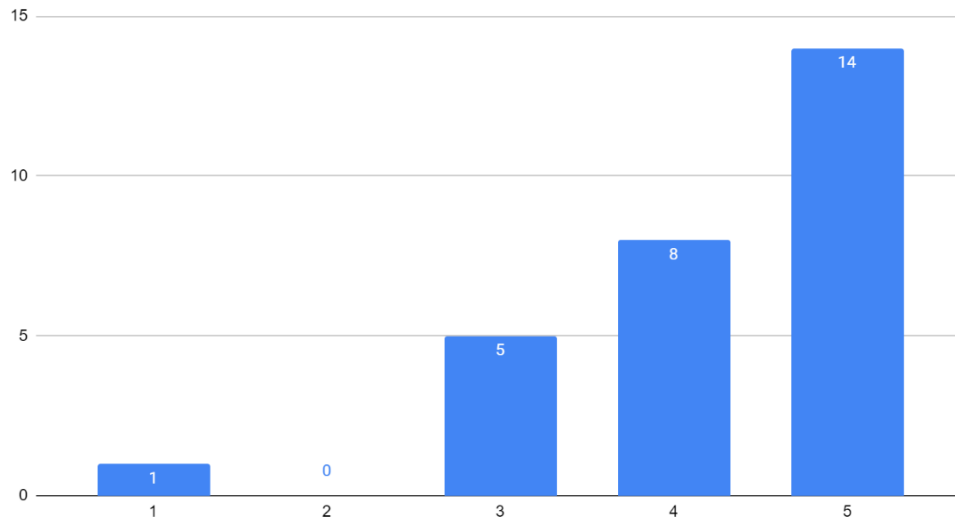
14. Πόσο σημαντική είναι η γνώση της νομοθεσίας (κάθε χώρας) και η εφαρμογή της για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησής/φορέα σας και επιχειρήσεων/φορέων άλλης χώρας;

Όπως διαπιστώθηκε, είναι σημαντικό η επιχείρηση/φορέας να γνωρίζει τη νομοθεσία (κάθε χώρας) και την εφαρμογή της για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ τους.

Στην ερώτηση αυτή, 22 άτομα (επιλογές 4 & 5 – 78,57% των ερωτηθέντων) απάντησαν πως είναι σημαντικό η επιχείρηση/φορέας να γνωρίζει τη νομοθεσία (κάθε χώρας) και την εφαρμογή της για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησής/φορέα και επιχειρήσεων/φορέων άλλης χώρας. Συμπεραίνεται, πως η γνώση της νομοθεσίας (κάθε χώρας) και η εφαρμογή της είναι σημαντική για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων/φορέων διαφορετικών χωρών. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζονται αναλυτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 14.

Γράφημα 14: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14

Πόσο σημαντική είναι η γνώση της νομοθεσίας (κάθε χώρας) και η εφαρμογή της για επιτυχείς συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησής/φορέα σας και επιχειρήσεων/φορέων άλλης χώρας;



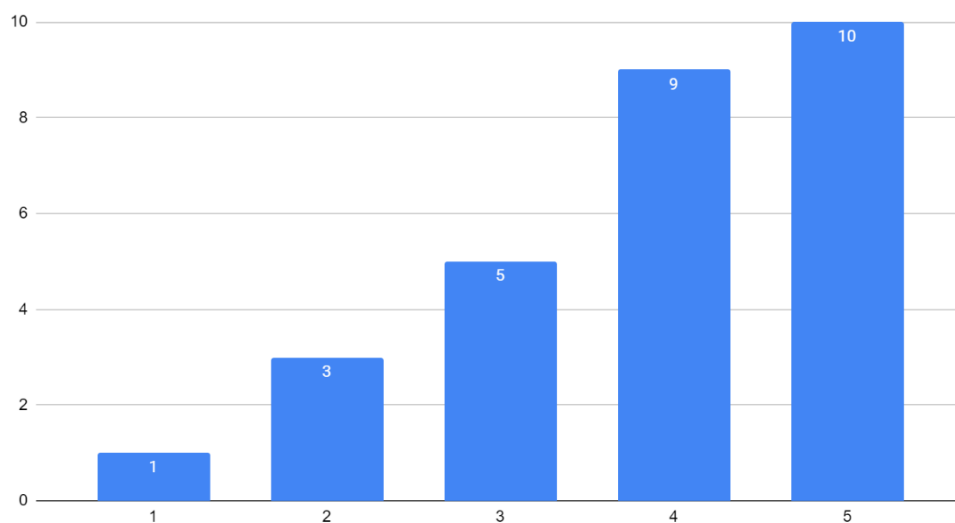
15. Πόσο επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις της επιχείρησής/φορέα σας μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19;

Όπως διαπιστώθηκε, μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19 επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις των επιχειρήσεων/φορέων.

Στην ερώτηση αυτή, 19 άτομα (επιλογές 4 & 5 – 67,85% των ερωτηθέντων) απάντησαν πως μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19 επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζονται αναλυτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 15.

Γράφημα 15: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 15

Πόσο επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις της επιχείρησής/φορέα σας μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19;



16. Παρακαλώ να αναφέρετε επιγραμματικά τους τομείς που επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις της επιχείρησής/φορέα σας μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19 (λ.χ. επικοινωνία, πωλήσεις, εξαγωγές, εφοδιαστική αλυσίδα)

Οι Πωλήσεις – Εξαγωγές αποτελούν την πρώτη επιλογή των ερωτηθέντων για αναζήτηση πληροφοριών (14 απαντήσεις - 28%). Ακολουθούν, η Επικοινωνία - Διαπραγματεύσεις – Ταξίδια (13 απαντήσεις – 26%), καμία επίπτωση (9 απαντήσεις – 18%), η Εφοδιαστική αλυσίδα (8 απαντήσεις – 16%), οι Θεσμοί – Νομοθεσία (3 απαντήσεις – 6%), η Οικονομία και Συναλλαγές (2 απαντήσεις – 4%) και ο Τουριστικός τομέας (1 απαντήσεις – 2%). Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζονται αναλυτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 16.

Γράφημα 16: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 16

Παρακαλώ να αναφέρετε επιγραμματικά τους τομείς που επηρέασε τις διεθνείς διαπραγματεύσεις της επιχείρησής/φορέα σας μια κρίση όπως η πανδημία του Covid-19 (λ.χ. επικοινωνία, πωλήσεις, εξαγωγές, εφοδιαστική αλυσίδα)

