



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση**  
**Στρατηγικών Αποφάσεων**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Διπλωματική Εργασία**

**«Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις»**

**της**

**Ειρήνης Γκλάβα του Γεωργίου**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων**

**Φεβρουάριος 2021**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένεια μου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κύριο Σουμπενιώτη Δημήτριο για την καθοδήγηση που μου παρείχε και για τις χρήσιμες συμβουλές του.

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη στόχευσε στη διερεύνηση των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν στην Ελλάδα. Προς το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δείγμα των διαπραγματευτών ανήλθε σε 38 και οι αποκρίσεις τους αναλύθηκαν με πίνακες συχνοτήτων, ελέγχους ανεξαρτησίας  $\chi^2$  και ανάλυση συσχέτισης με χρήση του συντελεστή Spearman. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατέδειξαν ότι οι ελληνικές εταιρίες εμπλέκονται σε διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις με κύριο σκοπό την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας, ακολουθώντας συνεργατική στρατηγική που είναι καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων. Η ευθύνη της διαπραγμάτευσης βαρύνει ολόκληρη την ομάδα, αλλά η τελική απόφαση λαμβάνεται από την ομάδα μόνο στο 50% των περιπτώσεων. Οι διαπραγματευτές προτιμούν τη χώρα τους ως τόπο διαπραγμάτευσης και χαρακτηρίζονται από συντηρητική και μη ευέλικτη στάση. Επιπλέον, αναγνωρίζουν κλίμα εμπιστοσύνης κατά τις διαπραγματεύσεις, ενώ ως σημαντικότερα προβλήματα προβάλλονται η τιμή, ο χρόνος και η παρουσίαση. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών που ενισχύουν την συνεννόηση, επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων με την άλλη μεριά αναγνωρίζονται ως πλέον σημαντικά. Τέλος, κάποιες λίγες διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν όταν λήφθηκε υπόψη η συχνότητα επιτυχίας των διαπραγματεύσεων στις οποίες έλαβαν μέρος, και ακόμα λιγότερες όταν λήφθηκε υπόψη η συχνότητα συμμετοχής των διαπραγματευτών σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Από αυτές, αξίζει να αναφερθεί ότι οι διαπραγματευτές που γνωρίζουν την άποψη της εταιρίας τους σχετικά με την επίδοσή τους αυξάνουν τη συχνότητα με την οποία επιτυγχάνονται επιτυχείς διαπραγματεύσεις.

*Λέξεις – Κλειδιά:* Διεθνείς Εταιρικές Διαπραγματεύσεις, Κουλτούρα, Ελλάδα.

## Abstract

The present study aims to investigate International Business Negotiations and the factors that affect them in Greece. To this end, a closed-ended questionnaire was created and distributed. The sample of negotiators amounted to 38 and their responses were analyzed with frequency tables, chi-squared test of independence and correlation analysis using the Spearman coefficient. The results showed that Greek firms are involved in international corporate negotiations with the main purpose of developing cooperative relations, following a collaborative strategy that is well planned in advance. The responsibility of the negotiation lies with the whole team, but the final decision is made by the team only in 50% of cases. Negotiators prefer their country as a trading place and are characterized by a conservative and inflexible attitude. In addition, they recognize a climate of trust during the negotiations, while the most important problems are the price, the time and the presentation. The personal characteristics of the negotiators that enhance the understanding, communication and exchange of views with the other party are recognized as the most important. Finally, a few statistically significant differentiations were identified when the success rate of the negotiations in which they took part was taken into account, and even less differentiations were identified when the frequency of the negotiators' participation in international business negotiations was taken into account. Of these, it is worth noting that traders who know their company's view of their performance increase the frequency with which successful trades are made.

*Keywords:* International Business Negotiations, Culture, Greece.

## Περιεχόμενα

<b>ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ .....</b>	<b>ii</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>iii</b>
<b>Περίληψη .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>Περιεχόμενα .....</b>	<b>vi</b>
<b>Περιεχόμενα Πινάκων .....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>3</b>
1.1 Εισαγωγή στο εξεταζόμενο ζήτημα.....	3
1.2 Σπουδαιότητα και πρωτοτυπία της έρευνας.....	4
1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	5
1.4 Δομή της μελέτης.....	6
<b>Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....</b>	<b>7</b>
2.1 Η έννοια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.....	7
2.2. Η διαδικασία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.....	9
2.2.A Στάδιο I: Προ-διαπραγματεύσεις.....	9
2.2.B Στάδιο II: Διαπραγμάτευση πρόσωπο με πρόσωπο .....	11
2.2.Γ Στάδιο III: Μετά τη διαπραγμάτευση.....	12
2.3 Στρατηγικές και στυλ διαπραγμάτευσης.....	13
2.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις .....	16
2.5 Ο ρόλος της κουλτούρας και των πολιτισμικών διαφορών .....	21
2.6 Οι δεξιότητες των διεθνών διαπραγματευτών.....	29
2.7 Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.....	32
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....</b>	<b>35</b>
3.1 Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα.....	35
3.2 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου .....	36
3.3 Επιλογή του δείγματος και Διαδικασία Δειγματοληψίας .....	38
3.4 Μεθοδολογία.....	38
<b>Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα της έρευνας.....</b>	<b>41</b>

4.1	Δημογραφικά στοιχεία .....	41
4.2	Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης .....	41
4.2.A	Γενικές πληροφορίες για τη στατιστική ανάλυση.....	41
4.2.B	Παρουσίαση των Απαντήσεων των Συμμετεχόντων.....	42
4.2.Γ	Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ αφενός των αποκρίσεων των συμμετεχόντων και αφετέρου της συχνότητας συμμετοχής τους σε διαπραγματεύσεις και το βαθμό επιτυχίας αυτών .....	50
4.3	Σύνοψη των αποτελεσμάτων.....	56
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....</b>		<b>61</b>
5.1	Συμπεράσματα – συζήτηση .....	61
5.2	Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	62
<b>Βιβλιογραφία.....</b>		<b>64</b>
<b>Παράρτημα: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας .....</b>		<b>72</b>

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Στοιχεία .....	41
Πίνακας 2: Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Στοιχεία .....	42
Πίνακας 3: Οι Αποκρίσεις του Δείγματος ως προς διάφορα στοιχεία της Κουλτούρας της Επιχείρησης και των ιδίων των διαπραγματευτών .....	44
Πίνακας 4: Το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών σύμφωνα με τις απόψεις των διαπραγματευτών .....	45
Πίνακας 5: Αξιολόγηση των συχνότερων προβλημάτων των Διεθνών Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων, σύμφωνα με τις απόψεις των διαπραγματευτών .....	45
Πίνακας 6: Αυτοαξιολόγηση των Διαπροσωπικών Ικανοτήτων των διαπραγματευτών	46
Πίνακας 7: Αυτοαξιολόγηση των Γνωστικών Ικανοτήτων των διαπραγματευτών .....	47
Πίνακας 8: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς τη Δέσμευσή τους στην Ομάδα .....	47
Πίνακας 9: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Προσωπική τους Υποκίνηση .....	48
Πίνακας 10: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ικανότητα Προσαρμογής τους .....	48
Πίνακας 11: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς το Επίπεδο Ξενοφοβίας τους .....	49
Πίνακας 12: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ιδεολογική τους Συνείδηση .....	49
Πίνακας 13: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ευρύτητα του Πνεύματος .....	49
Πίνακας 14: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Αντίληψη Επιρροής τους .....	50



Πίνακας 15: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς το Επίπεδο Αυτοπειθαρχίας τους.....	50
Πίνακας 16: Ανάλυση Ανεξαρτησίας ( $\chi^2$ έλεγχοι) μεταξύ συχνότητας διαπραγμάτευσης και παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις .....	51
Πίνακας 17: Ανάλυση Ανεξαρτησίας ( $\chi^2$ έλεγχοι) μεταξύ επιτυχίας διαπραγμάτευσης και παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις .....	52
Πίνακας 18: Ανάλυση Συσχέτισης (Συντελεστής Συσχέτισης Spearman) μεταξύ αφενός συχνότητας διαπραγμάτευσης και επιτυχίας διαπραγμάτευσης και αφετέρου ικανοτήτων και δεξιοτήτων των διαπραγματευτών.....	53
Πίνακας 18: Κατάταξη διαστάσεων προσωπικών χαρακτηριστικών / δεξιοτήτων / ικανοτήτων των διαπραγματευτών ως προς τη σπουδαιότητά τους στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις.....	59

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Εισαγωγή στο εξεταζόμενο ζήτημα

Η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων. Σήμερα σε όλο τον κόσμο, οι εταιρείες αναζητούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και νέες αγορές για να εισέλθουν. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή οι εγχώριες αγορές τους έχουν κορεστεί ή ίσως ότι ο ανταγωνισμός έχει γίνει πολύ έντονος. Σύμφωνα με τον Hollensen (2014), υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, όπως μέσω κοινοπραξιών, θυγατρικών, αντιπροσώπων και έμμεσων ή άμεσων εξαγωγών. Σύμφωνα με τους Cavusgil et al. (2012) οι εταιρείες που εισέρχονται σε νέες αγορές θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν διαφορετικά εμπόδια εισόδου, όπως το διαφορετικό νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο.

Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων απαιτεί από τα στελέχη να αλληλεπιδρούν με επιχειρηματικούς εταίρους, κυβερνητικούς αξιωματούχους, υπαλλήλους, προμηθευτές, διανομείς κ.λπ., σε ξένες χώρες και διαφορετικούς πολιτισμούς. Τέτοιες συναλλαγές μπορεί να αφορούν ποικιλία θεμάτων που κυμαίνονται από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, έως τη δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων, στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών κ.λπ., που απαιτούν διαπραγμάτευση μεγάλου αριθμού θεμάτων για την εξεύρεση αμοιβαία αποδεκτών λύσεων. Εκτός από την γνώση των τεχνικών ζητημάτων του θέματος, το στέλεχος πρέπει επίσης να έχει κατανόηση της κουλτούρας της άλλης πλευράς, προκειμένου να αποφευχθούν πολιτιστικές συγκρούσεις και να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Η διαπραγμάτευση είναι μια βασική ανθρώπινη δραστηριότητα. Είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε καθημερινές δραστηριότητες για τη διαχείριση των σχέσεων των ατόμων, όπως μεταξύ μελών της οικογένειας, εργοδοτών και εργαζομένων, αγοραστών και πωλητών και επιχειρηματικών συνεργατών. Σε ορισμένες από αυτές τις διαπραγματεύσεις, το διακύβευμα δεν είναι τόσο υψηλό και δεν χρειάζεται να προγραμματιστεί εκ των προτέρων η διαδικασία και το αποτέλεσμα, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως οι επιχειρηματικές σχέσεις, η διαπραγμάτευση θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη. Στις επιχειρηματικές σχέσεις, τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία με τέτοιο τρόπο ώστε να

μπορούν να επιτύχουν μια καλύτερη συμφωνία παρά απλώς να αποδεχτούν ή να απορρίψουν αυτό που προσφέρει το άλλο μέρος. Η επιχειρηματική διαπραγμάτευση είναι μια εθελοντική διαδικασία και τα μέρη μπορούν, ανά πάσα στιγμή, να εγκαταλείψουν τη διαδικασία. Η διαπραγμάτευση είναι, επομένως, μια διαδικασία προσφορών όπου και τα δύο μέρη τροποποιούν τις προσφορές και τις προσδοκίες τους προκειμένου να πλησιάσουν το ένα το άλλο (Ghauri, 2003).

Οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν θεμελιώδη και κρίσιμο ρόλο σε κάθε πτυχή της διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Το πεδίο των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων καλύπτει τις πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών, την αγορά πρώτων υλών και προμηθειών, τη διανομή προϊόντων, τις δραστηριότητες διαφήμισης και έρευνας αγοράς, συμφωνίες αδειοδότησης και μεταφοράς τεχνολογίας, στρατηγικές συμμαχίες, συμπεριλαμβανομένων κοινοπραξιών, συγχωνεύσεων και εξαγορές, και πολλά άλλα (Cateora & Graham, 2007; Sirmon & Lane, 2004).

## **1.2 Σπουδαιότητα και πρωτοτυπία της έρευνας**

Ένα από τα πιο δύσκολα και σημαντικά καθήκοντα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων με διεθνείς δραστηριότητες είναι η διαπραγμάτευση. Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι πολύ περίπλοκες και δύσκολες, διότι περιλαμβάνουν διαφορετικούς νόμους, κανονισμούς, πρότυπα, επιχειρηματικές πρακτικές και πολιτιστικές διαφορές (Fatehi, 2008).

Στην αναζήτηση ευκαιριών στην παγκόσμια αγορά, τα στελέχη εμπλέκονται όλο και περισσότερο σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα στις επιχειρήσεις (Gilsdorf, 1997), καθώς παρά την πρόθεση των διαπραγματευόμενων μερών να επιτύχουν επιτυχημένες συμφωνίες, τα ποσοστά αποτυχίας των διαπραγματεύσεων βρίσκονται σε ανησυχητικά υψηλά επίπεδα (Mintu-Wimsatt και Calantone, 1991). Οι συνέπειες της αποτυχίας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι επίσης σημαντικές, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών στο εύρος των δραστηριοτήτων και του κέρδους των εταιρειών, καθώς και την μείωση των κινήτρων των διεθνών επιχειρήσεων και των διαπραγματευτών (Reynolds et al., 2003). Αυτά τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας

των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και οι επιπτώσεις της αποτυχίας στις επιχειρήσεις, καθιστούν χρήσιμη την μελέτη του θέματος.

Η χρησιμότητα της μελέτης του θέματος έγκειται στο γεγονός ότι οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις είναι ένα περίπλοκο θέμα και η επιρροή του πολιτισμού σε αυτές το καθιστά ακόμη πιο περίπλοκο. Επομένως, ένα στέλεχος μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης αντιμετωπίζει την πρόκληση να αποκρυπτογραφήσει τα πρότυπα συμπεριφορών που μπορούν να αντιμετωπιστούν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Τα εννοιολογικά πλαίσια και τα μοντέλα της επιρροής του πολιτισμού στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις εξυπηρετούν έναν πολύ χρήσιμο σκοπό σε αυτό το πλαίσιο. Λειτουργούν ως ένας «χάρτης» βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να αντλήσουν κάποιες γενικές πληροφορίες σχετικά με το τι να περιμένουν κατά τη διαπραγμάτευση με άτομα από άλλους πολιτισμούς. Αυτό επιτρέπει στους διεθνείς διευθυντές επιχειρήσεων να αποφεύγουν πολιτιστικές συγκρούσεις και να αναπτύσσουν αμοιβαία επωφελείς στρατηγικές διαπραγμάτευσης.

Θα πρέπει ακόμη να αναφερθεί ότι η μελέτη χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία, καθώς δεν έχουν εντοπιστεί έρευνες για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν στην Ελλάδα.

### **1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Ο σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν στην Ελλάδα. Για την επίτευξη του ανωτέρω ερευνητικού σκοπού, τέθηκαν οι ακόλουθοι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι:

- Να οριστούν οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και η σημαντικότητά τους για τις επιχειρήσεις.
- Να μελετηθεί ο ρόλος της κουλτούρας στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.
- Να εντοπιστούν οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.
- Να αναγνωριστούν οι δεξιότητες που είναι σημαντικές για τους διεθνείς διερευνητές;

#### **1.4 Δομή της μελέτης**

Η παρούσα διατριβή χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Το εισαγωγικό κεφάλαιο περιέχει το υπόβαθρο, τα κίνητρα και τους στόχους αυτής της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, επιδιώκεται η εμβάθυνση στο θέμα των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Το τρίτο κεφάλαιο παρέχει μια περιγραφή και συζήτηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται για την έρευνα. Το τέταρτο κεφάλαιο θα ολοκληρώσει την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την διεξαγωγή της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και των ευρημάτων της έρευνας, οι περιορισμοί της, ενώ διατυπώνονται προτάσεις τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για ερευνητές που θα ασχοληθούν με μελλοντικές έρευνες επί του θέματος.

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Η έννοια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις βασίζονται στην αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ δύο μερών προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία. Η διαπραγμάτευση είναι μια έννοια που περιλαμβάνει στοιχεία επικοινωνίας, επίλυσης συγκρούσεων και διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών (Paucanu, 2015). Η διαπραγμάτευση πρέπει να θεωρηθεί ως το πιο αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων για τη σύναψη εμπορικών / οικονομικών συμφωνιών για την αγορά / πώληση προϊόντων ή / και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει επίσης τη συνεργασία με δύο ή περισσότερους επιχειρηματικούς εταίρους για την επίλυση των αποκλίσεων σε μια συναλλαγή εντοπίζοντας και προωθώντας αμοιβαία αποδεκτές λύσεις.

Οι Moran και Stripp (199) υποστηρίζουν ότι οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται εντός του χώρου που ορίζεται από τα τέσσερα Cs: το κοινό συμφέρον (common interest), τα αντικρουόμενα συμφέροντα (conflicting interests), το συμβιβασμό (compromise) και τα κριτήρια (criteria). Το κοινό συμφέρον αναφέρεται στο γεγονός ότι κάθε μέρος που συμμετέχει στη διαπραγματευτική διαδικασία έχει, ή θέλει κάτι που το άλλο μέρος έχει ή αξιώνει. Η σύγκρουση συμβαίνει όταν οι άνθρωποι διαφωνούν σε θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος όπως η πληρωμή, η διανομή, τα κέρδη, οι συμβατικές ευθύνες και η ποιότητα. Ο συμβιβασμός αφορά την προσπάθεια εξεύρεσης λύσης σε τομείς στους οποίους υπάρχει διαφωνία. Τέλος, τα κριτήρια περιλαμβάνουν τους όρους υπό τους οποίους διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις. Αν και όλες οι διαπραγματεύσεις γενικά πραγματοποιούνται εντός του προαναφερθέντος πλαισίου, κάθε διαπραγμάτευση καθορίζεται από τα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά συστήματα μιας χώρας. Αντίστοιχα, κατά τους Hendon & Hendon (1996), διαπραγμάτευση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: (1) τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης, (2) τους περιορισμούς της κατάστασης, (3) τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και (4) τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης.

Ο όρος ολοκληρωμένη (integrative) διαπραγμάτευση αναφέρεται σε win-win διαπραγματεύσεις όπου και τα δύο ή όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να καταλήξουν σε εξίσου επωφελή ή ελκυστικά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, όλοι μπορούν να κερδίσουν κάτι από την συναλλαγή. Σχετίζεται περισσότερο με μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων, όπου αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη

αντιλαμβάνονται τη διαδικασία διαπραγμάτευσης ως διαδικασία εξεύρεσης λύσης σε ένα κοινό πρόβλημα. Στις ολοκληρωμένες διαπραγματεύσεις, ωστόσο, εάν οι διαπραγματεύσεις δεν τύχουν σωστών χειρισμών από και τα δύο μέρη, μπορούν να καταλήξουν σε μια κοινή συμφωνία κατώτερων αποτελεσμάτων και για τις δύο πλευρές. Με τη διαπραγμάτευση, είναι δυνατό και για τα δύο μέρη να επιτύχουν τους στόχους τους και το κέρδος ενός μέρους δεν εξαρτάται από την υποχώρηση του άλλου μέρους. Οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται ολοκληρωμένες διαπραγματεύσεις (Fisher et al., 2011).

Μερικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου διαπραγματεύσεων είναι (Ghauri, 2003):

- Η ανοιχτή ροή πληροφοριών μεταξύ των μερών. Σε αυτήν την περίπτωση, και οι δύο πλευρές αποκαλύπτουν ειλικρινά τους στόχους τους και ακούνε τους στόχους του άλλου μέρους προκειμένου να βρουν έναν αγώνα μεταξύ των δύο.
- Η αναζήτηση για λύση που να ανταποκρίνεται στους στόχους και των δύο μερών.
- Τα μέρη καταλαβαίνουν ότι έχουν κοινούς καθώς και αντικρουόμενους στόχους και ότι πρέπει να βρουν έναν τρόπο να επιτύχουν, όσο το δυνατόν περισσότερο, κοινούς και συμπληρωματικούς στόχους που είναι αποδεκτοί και από τις δύο πλευρές.
- Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, και τα δύο μέρη προσπαθούν ειλικρινά και αληθινά να κατανοήσουν την άποψη του άλλου.

Οι Cateora και Graham (2007) υποστηρίζουν ότι οι διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλο τον κόσμο, ενώ οι Ghauri & Gronghug (1996) περιγράφουν τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις ως μια διαδικασία όπου τα εμπλεκόμενα μέρη δίνουν και λαμβάνουν, για να υπάρξει προσέγγιση με την άλλη πλευρά. Η διαδικασία χαρακτηρίζεται ως εθελοντική και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα μέρη τείνουν να τροποποιούν τις προσφορές τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του άλλου μέρους.

Οι διαπραγματεύσεις, είτε διεθνείς είτε όχι, μοιράζονται ορισμένα καθολικά χαρακτηριστικά (Hostfede & Usunier, 2003):

- Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη με (εν μέρει) αντικρουόμενα συμφέροντα

- Υπάρχει μια κοινή ανάγκη για συμφωνία λόγω του αναμενόμενου κέρδους από μια τέτοια συμφωνία
- Υπάρχει ένα αρχικά απροσδιόριστο αποτέλεσμα
- Υπάρχει ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ των μερών
- Υπάρχει μια δομή ελέγχου και λήψης αποφάσεων και στις δύο πλευρές με την οποία οι διαπραγματευτές ή οι δύο πλευρές συνδέονται με τους προϊσταμένους τους.

Ωστόσο, στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά διαφέρουν ανάλογα με το εθνικό στυλ διαπραγμάτευσης και των δύο πλευρών, και πιο συγκεκριμένα (Hostfede & Usunier, 2003):

- τη φύση της δομής ελέγχου και λήψης αποφάσεων και στις δύο πλευρές
- τους λόγους που προκαλούν εμπιστοσύνη ή δυσπιστία στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς
- την ανοχή για ασάφεια κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης
- τις συναισθηματικές ανάγκες των διαπραγματευτών, π.χ. ενίσχυση του εγώ.

## **2.2. Η διαδικασία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων**

Ο Ghauri (2003) χωρίζει τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις σε τρία στάδια: το στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης, το στάδιο της πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευσης και το στάδιο μετά τη διαπραγμάτευση, όπου κάθε στάδιο αναφέρεται σε ενέργειες και τύπους επικοινωνίας που πραγματοποιεί το κάθε συναλλασσόμενο μέρος.

### **2.2.A Στάδιο I: Προ-διαπραγματεύσεις**

Το στάδιο πριν από τη διαπραγμάτευση ξεκινά όταν ένα μέρος έρχεται σε επαφή με ένα άλλο με την πρόθεση να συνεργαστεί μεταξύ του (Ghauri 2003; Reynolds & Simintiras 2000). Ο Salacuse (1999) και ο Ghauri (2003) υποστηρίζουν ότι η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, γι 'αυτό είναι απαραίτητη η αναγνώριση του προς επίλυση προβλήματος και μπορεί να εξαχθεί από το συνδυασμό των αναγκών και το προτιμώμενο αποτέλεσμα της διαδικασίας. Το πρόβλημα που εντοπίστηκε είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες της διαπραγμάτευσης και δημιουργεί δέσμευση και από τα δύο μέρη, ενισχύοντας τη συνεργασία για την



εξασφάλιση ευνοϊκού αποτελέσματος. Η επαφή κατά το στάδιο πριν από τη διαπραγμάτευση είναι μάλλον άτυπη και αναγνωριστική. Πριν μπειτε στη διαπραγμάτευση πρόσωπο με πρόσωπο, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων της άλλης πλευράς, καθώς και ο τρόπος λήψης των αποφάσεών τους. Ο τρόπος οργάνωσης μιας αντιπροσωπείας για τη διαπραγμάτευση μιας συμφωνίας βασίζεται γενικά στην κουλτούρα, ειδικά όσον αφορά τις ατομικιστικές και συλλογικές προτιμήσεις (Ghauri 2003; Salacuse 1999).

Το στάδιο πριν από τη διαπραγμάτευση ξεκινά με την πρώτη επαφή μεταξύ των μερών στην οποία εμφανίζεται το ενδιαφέρον για επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ τους. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, πραγματοποιούνται ορισμένες αρχικές διαπραγματεύσεις και γίνονται προσωρινές προσφορές. Τα μέρη συλλέγουν όσο το δυνατόν περισσότερες σχετικές πληροφορίες για την άλλη πλευρά, το περιβάλλον λειτουργίας, τη συμμετοχή άλλων τρίτων, των επιρροών, των ανταγωνιστών και της υποδομής. Τα μέρη πρέπει να γνωρίζουν ότι η σχέση ισχύος τους μπορεί να αλλάξει ανά πάσα στιγμή με γεγονότα όπως η επανατοποθέτηση των ανταγωνιστών ή οι μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Καθώς η διαδικασία διαπραγμάτευσης θεωρείται πως έχει χαρακτήρα επίλυσης προβλημάτων, το κύριο ζήτημα εδώ είναι να προσδιοριστεί το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί (Ghauri, 2003).

Οι άτυπες συναντήσεις πραγματοποιούνται καθώς τα μέρη εξετάζουν τη θέση της άλλης πλευράς. Το εάν θα υπάρξει συνέχεια στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας διαπραγμάτευσης εξαρτάται από το αντιληπτό επίπεδο συνεργασίας ή σύγκρουσης, από την εξουσία ή την εξάρτηση και από τα αναμενόμενα οφέλη της σχέσης (Ghauri, 2003).

Το στάδιο πριν από τις διαπραγματεύσεις είναι συχνά πιο σημαντικό από τις επίσημες διαπραγματεύσεις σε μια διεθνή επιχειρηματική σχέση. Οι κοινωνικές, άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαπραγματευτών σε αυτό το στάδιο μπορούν να βοηθήσουν πολύ. Η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται από αυτές τις σχέσεις αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας. Μια μέθοδος δημιουργίας τέτοιων επαφών είναι να προσκαλέσει η μια πλευρά άτομα από την άλλη πλευρά να επισκεφθούν την επιχείρηση ή τη χώρα σε μια προσπάθεια να αναπτύξουν μια σχέση εμπιστοσύνης. Ο πρωταρχικός στόχος εδώ είναι να αναγνωρίσει η κάθε πλευρά τις προτεραιότητες του άλλου μέρους. Τα μέρη πρέπει να κατανοήσουν τα συμφέροντα και τους φόβους της άλλης πλευράς (Ghauri, 2003).

Για να είναι επιτυχής η διαπραγμάτευση, είναι σημαντικό να προσπαθήσει η μια πλευρά να προβλέψει τις αντιδράσεις, τη συμπεριφορά και τα επιχειρήματα του άλλου μέρους που μπορούν να γίνουν μέσω της απόκτησης γνώσεων και της κατανόησης της κουλτούρας και της θέσης του αντισυμβαλλόμενου. Οι προβλέψεις επιτρέπουν στο συμβαλλόμενο μέρος να διατυπώσει νέα επιχειρήματα, εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόσει τη στρατηγική του, ώστε να ταιριάζει καλύτερα στο στυλ διαπραγμάτευσης του ομολόγου του (Ghauri 2003; Bülow & Kumar 2011). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα επιχειρήματα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα και ότι ένα πρότυπο επιχείρημα δεν θα λειτουργήσει σε όλες τις περιπτώσεις. Είναι επίσης απαραίτητο να προσπαθήσουμε να δούμε την κατάσταση από την πλευρά του άλλου για να δείξουμε κατανόηση που παρέχει μια θετική ατμόσφαιρα συνεργασίας και συμπάθειας. Το να είναι ο διαπραγματευτής καλός ακροατής είναι πάντα ένα ουσιαστικό γνώρισμα, αλλά οι διεθνείς διαπραγματεύσεις απαιτούν επεξεργασία των πληροφοριών που λαμβάνει η κάθε πλευρά (Ghauri 2003; Manrai & Manrai 2010; Salacuse 1999).

### **2.2.B Στάδιο II: Διαπραγμάτευση πρόσωπο με πρόσωπο**

Σε αυτό το στάδιο, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να γνωρίζουν ότι κάθε πλευρά βλέπει την κατάσταση με τον δικό της τρόπο, με τις δικές τους αντιλήψεις για τη διαδικασία και με τις δικές της προσδοκίες για το αποτέλεσμα (Salacuse 1999). Το κύριο μέλημα εδώ είναι να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα και για τα δύο μέρη διερευνώντας τις διαφορές στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες τους (Ghauri 2003).

Το να γνωρίζει ο διαπραγματευτής πώς θα αντιδράσει η άλλη πλευρά είναι ζωτικής σημασίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό και του επιτρέπει να προσαρμόσει τις προσδοκίες και τις τακτικές κινήσεις που θα κάνει. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει ότι διατυπώνονται υποθέσεις για τον αντισυμβαλλόμενο (Druckman & Harris 1990). Ορισμένοι διαπραγματευτές προτιμούν να οργανώσουν τη διαπραγμάτευση χρησιμοποιώντας με μια προσέγγιση συνεργασίας, όπου η αρχική εστίαση είναι στη συζήτηση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας

συνεργασίας. Η επιλογή της στρατηγικής μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το ποιος συμμετέχει στις διαπραγματεύσεις (Ghauri 2003).

Η εμπειρία δείχνει ότι η διαδικασία διαπραγμάτευσης ελέγχεται από τον εταίρο που οργανώνει την ημερήσια διάταξη, καθώς μπορεί να τονίσει τις δυνάμεις του και τις αδυναμίες του άλλου μέρους, θέτοντας έτσι το άλλο μέρος σε θέση άμυνας. Ωστόσο, η ημερήσια διάταξη μπορεί να αποκαλύψει εκ των προτέρων τη θέση του και επομένως να επιτρέψει στην άλλη πλευρά να προετοιμάσει τα δικά της αντίθετα επιχειρήματα για ζητήματα στα οποία υπάρχουν αποκλίσεις. Ορισμένοι διαπραγματευτές προτιμούν να ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις συζητώντας και συμφωνώντας τις γενικές αρχές για τη μεταξύ τους σχέση. Ένας άλλος τρόπος για να εξασφαλιστεί η επιτυχία σε αυτό το στάδιο είναι η διαπραγμάτευση της σύμβασης λέξη προς λέξη - συζητώντας τόσο ζητήματα στα οποία υπάρχει διαφωνία, όσο και θέματα κοινού ενδιαφέροντος (Ghauri, 2003).

Λόγω του γεγονότος ότι οι διεθνείς διαπραγματεύσεις ενέχουν εγγενώς μια συζήτηση για τις διαφορές, τα μέρη πρέπει να γνωρίζουν και να προσαρμόζονται στην κουλτούρα και τις παραδόσεις του άλλου, προκειμένου να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα και για τα δύο μέρη (Ghauri 2003; Reynolds & Simintiras 2000). Σε ορισμένους πολιτισμούς, η δημιουργία κοινωνικών δεσμών μεταξύ των μερών θεωρείται πολύ πιο σημαντική από το να υπάρχει εστίαση αποκλειστικά στα πιθανά οικονομικά οφέλη της διαπραγμάτευσης. Τα άτομα από αυτές τις χώρες αφιερώνουν το χρόνο τους για να οικοδομήσουν προσωπικές σχέσεις προτού εξετάσουν οποιαδήποτε μορφή συμφωνίας ή συμφωνίας (Ghauri 2003).

## **2.2.Γ Στάδιο III: Μετά τη διαπραγμάτευση**

Στο στάδιο μετά τη διαπραγμάτευση, πρέπει να δοθεί έμφαση στην ευθυγράμμιση του αποτελέσματος της διαπραγμάτευσης με τους στόχους των συμμετεχόντων μερών. Εάν καταφέρουν να φτάσουν σε ένα σημείο όπου οι στόχοι και των δύο έχουν επιτευχθεί, τότε θεωρείται ικανοποιητικό το αποτέλεσμα (Ghauri 2003). Η επιτυχής διαπραγμάτευση δεν είναι ζήτημα επίτευξης σεναρίου «νίκης», αλλά μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων που στοχεύει στην επίτευξη ενός αποτελέσματος «win-win» (Salacuse 1999; Ghauri 2003). Έτσι, οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι πρόθυμοι να

κάνουν παραχωρήσεις προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία που θεωρείται ικανοποιητική και για τα δύο μέρη (Graham 1985). Ωστόσο, δεν έχουν όλοι οι πολιτισμοί τη νοοτροπία μιας επίλυσης προβλημάτων και ενός συνεργατικού αποτελέσματος, γι 'αυτό είναι σημαντικό να γνωρίζει κάθε πλευρά ποιον τύπο διαπραγματευτή πρόκειται να αντιμετωπίσει (Salacuse 2004).

Σε αυτό το στάδιο, όλοι οι όροι έχουν συμφωνηθεί. Το συμβόλαιο συντάσσεται και είναι έτοιμο να υπογραφεί. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η σύνταξη της σύμβασης και η γλώσσα που χρησιμοποιείται μπορεί να είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης από μόνη της, καθώς το νόημα και οι αξίες ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των δύο μερών. Αυτό το στάδιο μπορεί να οδηγήσει σε ανανεωμένες διαπραγματεύσεις πρόσωπο με πρόσωπο εάν υπάρχουν αρνητικά σχόλια από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεπώς, η συζήτηση πρέπει να συνοψιστεί μετά από τις διαπραγματεύσεις για να αποφευχθούν περιττές καθυστερήσεις στη διαδικασία (Ghauri, 2003).

### **2.3 Στρατηγικές και στυλ διαπραγμάτευσης**

Συνεπώς, για να υπάρχει συνοχή και συνέχεια, αλλά και επιτυχία στις διαπραγματεύσεις, θα πρέπει να ακολουθείται μια στρατηγική. Η επιλεγμένη στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί καθ 'όλη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, ή μπορεί να αλλάξει στην πορεία. Η στρατηγική μπορεί να μην προσδιορίζει κάθε απάντηση για όλα τα πιθανά γεγονότα (Odell 2002). Οι τρεις κύριες στρατηγικές που παρουσίασε ο Ghauri (2003) είναι: 1) Η σκληρή διαπραγμάτευση, 2) η ήπια διαπραγμάτευση και 3) η ενδιάμεση στρατηγική διαπραγμάτευσης. Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί μια σκληρή στρατηγική, η ομάδα διαπραγμάτευσης ξεκινά με μια υψηλή αρχική προσφορά. Εκτός από αυτό, δεν υπάρχει καμία προσδοκία από το άλλο μέρος να συμμορφωθεί. Σύμφωνα με την ήπια στρατηγική ένα συμβαλλόμενο μέρος κάνει τις πρώτες παραχωρήσεις και αποφεύγει να κάνει μια υψηλή αρχική προσφορά με την ελπίδα ότι θα υπάρξει σύγκλιση από το άλλο μέρος. Στην ενδιάμεση στρατηγική, η αρχική προσφορά καθορίζεται συχνά σε κάποιο είδος μέσου εδάφους και εάν γίνει ρεαλιστική προσφορά, γίνεται αποδεκτή.

Μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση θα πρέπει να περιλαμβάνει μια συνολική στρατηγική ή προσέγγιση της διαπραγμάτευσης, των σταδίων της και των συγκεκριμένων τακτικών που χρησιμοποιούνται (Adler, 2002). Ο Acuff (2008) προτείνει τις ακόλουθες στρατηγικές διαπραγμάτευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις περισσότερες περιπτώσεις:

1. Ο προγραμματισμός των διαπραγματεύσεων
2. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης win-win
3. Η διατήρηση υψηλών φιλοδοξιών
4. Η χρήση γλώσσας που είναι απλή και προσβάσιμη
5. Η διατύπωση πολλών ερωτήσεων και η προσεκτική επεξεργασία των απαντήσεων που θα ληφθούν
6. Το χτίσιμο σταθερών σχέσεων
7. Η διατήρηση της προσωπικής ακεραιότητας του διαπραγματευτή
8. Η πραγματοποίηση παραχωρήσεων
9. Η επίδειξη υπομονής
10. Ο πολιτισμικός εγγραμματισμός και η προσαρμογή στις στρατηγικές διαπραγμάτευσης του περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές οριοθετήσεις των στυλ που μπορούν να υιοθετηθούν στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Οι πιο συνηθισμένες προσεγγίσεις για επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις είναι οι ακόλουθες μορφές:

Το συνεργατικό στυλ, στο οποίο δίνεται έμφαση δημιουργία δημιουργικών και ειλικρινών λύσεων με στενούς συνεργάτες. Το στυλ σύγκρουσης, στο οποίο η συμπεριφορά του διαπραγματευτή είναι επιθετική, άκαμπτη και απειλητική. Το συναισθηματικό στυλ, στο οποίο η διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων επηρεάζεται έντονα από την ευαισθησία του διαπραγματευτή και τις στιγμιαίες αντιδράσεις του. Το δημαγωγικό στυλ, το οποίο χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο διαπραγματευτής καταφεύγει σε ανήθικες τακτικές, όπως εξαπάτηση, απόκρυψη πληροφοριών, ψέματα και χειραγώγηση (Miller, 2014).

Ο Coburn (2019) περιγράφει πέντε στυλ διαπραγμάτευσης, και πιο συγκεκριμένα το ανταγωνιστικό, το στυλ συνεργασίας, το στυλ αποφυγής, το στυλ φιλοξενίας και ο συμβιβασμός, τα οποία αναλύονται ακολούθως:

- Στο ανταγωνιστικό στυλ, ο διαπραγματευτής κάνει την άλλη πλευρά να υποφέρει. Οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές εστιάζουν τόσο στενά στα βραχυπρόθεσμα κέρδη τους που πιέζουν και λεηλατούν την αντίθετη πλευρά μέσω των διαπραγματεύσεων. Συχνά χρησιμοποιούν οποιαδήποτε δύναμη και τακτική μπορούν να συγκεντρώσουν, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικότητάς τους, της θέσης τους, των οικονομικών απειλών, της επωνυμίας ή του μεγέθους ή του μεριδίου αγοράς.
- Στο συνεργατικό στυλ, ακολουθείται μια προσέγγιση "Win / Win" . Οι διαπραγματευτές που ακολουθούν αυτό το στυλ επιδιώκουν και τα δύο μέρη να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και δημιουργείται αξία και για τις δύο πλευρές στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Οι διαπραγματευτές συνεργατικού προφίλ επιμένουν ότι οι ανάγκες τους πρέπει να ικανοποιηθούν , όμως αναγνωρίζουν ότι το άλλο μέρος έχει ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν επίσης. Οι συνεργαζόμενοι διαπραγματευτές είναι πρόθυμοι να επενδύσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων, καθώς αναμένουν ότι θα υπάρξει περισσότερη αξία για να μοιραστούν αργότερα.
- Το στυλ αποφυγής: Αυτό αναφέρεται πιο συχνά ως «παθητικό επιθετικό». Οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν συνήθως αυτό το στυλ αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Αντί να μιλούν απευθείας για κάποιο ζήτημα, οι διαπραγματευτές που υιοθετούν το στυλ αποφυγής μπορεί επιδιώξουν να εκδικηθούν την άλλη πλευρά. Το στυλ αποφυγής μπορεί να είναι μια τυπική αντίδραση σε διαπραγματευτές που αντιμετωπίζουν υψηλό ανταγωνισμό, γι' αυτό και οι πωλητές καλούν λιγότερο συχνά πολύ ανταγωνιστικούς αγοραστές και μπορεί να επιλέξουν να επενδύσουν χρήματα, μάρκετινγκ και να μοιραστούν τις καλύτερες ιδέες και τις προσφορές τους με πιο εύκολους πελάτες.
- Το στυλ φιλοξενίας θεωρείται πως είναι το αντίθετο του ανταγωνιστικού. Για τους διαπραγματευτές που υιοθετούν αυτό το στυλ, η δημιουργία σχέσης είναι το παν. Όσοι διαπραγματευτές έχουν το προφίλ φιλοξενίας πιστεύουν ότι η διαδρομή για να κερδίσουν άτομα είναι να τους δώσουν ό, τι θέλουν. Δεν δίνουν μόνο προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά είναι επίσης γενναιόδωροι με τις πληροφορίες. Συνήθως είναι πολύ δημοφιλείς στους συναδέλφους τους και τους αντιπάλους διαπραγματευτές.

- Το στυλ συμβιβασμού έχει ομοιότητες με το στυλ της αποφυγής, όμως δεν έχει τόσο αρνητική χροιά, καθώς ο διαπραγματευτής δεν επιδιώκει εκδίκηση.

Το ύφος των διαπραγματεύσεων είναι ένα βασικό συστατικό της διαδικασίας διαπραγμάτευσης και ταυτόχρονα είναι αποτέλεσμα των ιδιοτήτων της εθνικής ή τοπικής κουλτούρας. Κάθε διαπραγματευτική δύναμη εξαρτάται επίσης από τον τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται από τη διοίκηση του οργανισμού καθώς και από τους διαπραγματευτικούς εταίρους (Neagu & Braicu, 2013).

Ο Salacuse (1991) εντόπισε ένα σύνολο 10 παραγόντων που σχετίζονται με τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, σε στυλ διαπραγμάτευσης διαφορετικών πολιτισμών. Σε επόμενη ερευνά του, ο Salacuse (1998), εξέτασε εμπειρικά τις πολιτισμικές διαφορές στο στυλ διαπραγμάτευσης με βάση αυτούς τους 10 παράγοντες για 12 χώρες. Αυτές οι 12 χώρες περιελάμβαναν την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Κίνα, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ινδία, την Ιαπωνία, το Μεξικό, τη Νιγηρία, την Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συνίσταντο στην αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτικών τους στυλ και της προσέγγισης σε καθέναν από τους 10 παράγοντες σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5. Ο κατάλογος των 10 παραγόντων και οι διπολικές τους ετικέτες (1-5) περιελάμβαναν: 1. Στόχος: Συμβόλαιο — Σχέση, 2. Στάσεις: Νίκη / Ήττα— Νίκη / Νίκη, 3. Προσωπικό στυλ: Άτυπο — Επίσημο, 4. Επικοινωνίες: Άμεση - Έμμεση, 5. Ευαισθησία χρόνου: Υψηλή — Χαμηλή, 6. Συναισθηματικότητα: Υψηλή — Χαμηλή, 7. Φόρμα Συμφωνίας: Συγκεκριμένη — Γενική, 8. Δημιουργία Συμφωνίας: από Κάτω προς τα Επάνω — από Επάνω προς τα Κάτω, 9. Οργάνωση ομάδας: Ένας ηγέτης — Ομοφωνία, και 10. Ανάλυση κινδύνων: Υψηλή - Χαμηλή.

## 2.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις

Η ίδια η διαδικασία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων απαιτεί πάντα μια σωστή προετοιμασία και δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές πολιτιστικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη, η προετοιμασία μπορεί να είναι πιο περίπλοκη από ό, τι στην περίπτωση διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών από την ίδια χώρα. Ο Peleckis

(2014) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τόσο μακροοικονομικές όσο και μικροοικονομικές πληροφορίες για το περιβάλλον απαραίτητες για την κατάλληλη προετοιμασία για διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μακροοικονομικές πληροφορίες αναφέρονται στα οικονομικά, τη γλώσσα, τη λήψη αποφάσεων και την πολιτική που καλύπτουν το αντίστοιχο κυβερνητικό και νομικό σύστημα. Οι μικροοικονομικές πληροφορίες αφορούν άλλες πτυχές όπως στόχους, εύρος διαπραγματεύσεων, δομή διαχείρισης των συναλλασσόμενων μερών κ.λπ. Αυτές οι πληροφορίες καθώς και η γνώση σχετικά με τη θέση και τους στόχους της άλλης πλευράς, επιτρέπουν την ευκαιρία για επαρκή ανάπτυξη στρατηγικής.

Όσον αφορά τις εξωτερικές / περιβαλλοντικές επιρροές, που επηρεάζουν μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αφορούν το νομικό και πολιτικό περιβάλλον, τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, τους ελέγχους των ξένων κυβερνήσεων, την αστάθεια και την αλλαγή (Tinsley et al., 1999). Γενικά υποστηρίχθηκε ότι οι διαφορές στα πολιτικά, νομικά και οικονομικά συστήματα έχουν αντίκτυπο στο αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Σε ορισμένες χώρες, οι συμβάσεις παρουσιάζουν περιορισμούς στην κατάρτιση, διότι η κυβερνητική παρέμβαση είναι εμφανής στη λειτουργία του οργανισμού (Snavelly, 1998). Στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, επομένως, οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν τους στόχους τους ως αποτέλεσμα της οικονομικής σταθερότητας, του πολιτικού κινδύνου και των περιορισμών σε επίπεδο λειτουργίας της χώρας υποδοχής. Η τοποθεσία στην οποία πραγματοποιήθηκε η διαπραγμάτευση (ως επισκέπτης ή οικοδεσπότης) αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα στις διεθνείς διαπραγματεύσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων (Reynolds et al., 2003).

Όσον αφορά τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και οργανωτική λήψη αποφάσεων, μια ποικιλία παραγόντων εμπίπτουν σε αυτήν την ευρεία κατηγορία. Οι διαφορές στη συμπεριφορά διαπραγμάτευσης μεταξύ διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων (βιομηχανικές εταιρείες έναντι καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών έναντι κατασκευαστικών εταιρειών), για παράδειγμα, βρέθηκε να έχουν αντίκτυπο στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης (Gulbro και Herbig, 1996). Η εικόνα της εταιρείας βρέθηκε επίσης να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων (Snavelly, 1998), όπως και το



μέγεθος της εταιρείας (Money, 1998). Επιπλέον, εξετάστηκαν αρκετές ακόμη διαστάσεις των οργανισμών, όπως η ατομικότητα, ο σχεδιασμός και ο προσανατολισμός των αποφάσεων της ομάδας έχουν βρεθεί σχετικές με διάφορες πτυχές της διαδικασίας διαπραγμάτευσης και των αποτελεσμάτων της (Calantone et al., 1998). Επίσης στοιχεία που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων όπως η ηγεσία, η ενδο-οργανωσιακή συναίνεση, ο βαθμός συγκέντρωσης / αποκέντρωσης, έχει επίσης βρεθεί ότι επηρεάζουν τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις (Salacuse, 1998; Tung, 1991).

Ο Ghauri (1996) πρότεινε ένα εννοιολογικό μοντέλο για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις που περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες παρασκηνίου, την ατμόσφαιρα και τη διαδικασία. Η κατασκευή της διαδικασίας έχει τρεις διαστάσεις. Εκτός από τα τρία στάδια της διαπραγμάτευσης (πριν, κατά τη διάρκεια και μετά), η διαδικασία είχε μια πολιτιστική διάσταση (χρόνος, ατομικισμός έναντι συλλεκτισμού, πρότυπα επικοινωνίας και έμφαση στις προσωπικές σχέσεις) και μια στρατηγική διάσταση (παρουσιάσεις, στρατηγική, λήψη αποφάσεων και ανάγκη για έναν πράκτορα). Οι πολιτισμικές και στρατηγικές διαστάσεις της διαδικασίας βρέθηκε επίσης να είναι παρούσες σε καθένα από τα τρία στάδια της διαδικασίας. Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Ghauri (1996) βάσει παλαιότερης δουλειάς του και των συναδέλφων του (Ghauri, 1986; Cavusgil & Ghauri, 1990).

Πιο αναλυτικά, το πλαίσιο του Ghauri (2003) για επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις έχει τρεις ομάδες μεταβλητών: τους παράγοντες παρασκηνίου, τη διαδικασία και την ατμόσφαιρα, οι οποίοι αναλύονται ακολούθως (Ghauri, 2003):

### **Παράγοντες παρασκηνίου**

Αυτή η ομάδα μεταβλητών χρησιμεύει ως υπόβαθρο της διαδικασίας. Επηρεάζει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και την ατμόσφαιρα. Οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους στόχους, το περιβάλλον, τη θέση στην αγορά, τα τρίτα μέρη και τους διαπραγματευτές (Ghauri, 2003).

Οι στόχοι ορίζονται ως το τελικό στάδιο που κάθε κόμμα επιθυμεί να επιτύχει. Συχνά ταξινομούνται ως κοινές, αντικρουόμενες ή συμπληρωματικές. Για παράδειγμα, τα μέρη έχουν κοινό συμφέρον στο ότι και οι δύο πλευρές θέλουν μια επιτυχημένη συναλλαγή. Ταυτόχρονα, τα συμφέροντά τους μπορεί να συγκρούονται, καθώς το

κέρδος για τη μία πλευρά είναι κόστος για την άλλη. Το περιβάλλον αναφέρεται στους πολιτικούς, κοινωνικούς και διαρθρωτικούς παράγοντες που σχετίζονται και με τις δύο ομάδες διαπραγμάτευσης. Η διαφοροποίηση των μερών ως προς το περιβάλλον, στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, συχνά εμποδίζει τη διαδικασία. Υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες παρεμβολών στην αλληλεπίδραση όταν άγνωστα μέρη, με διαφορετικά υπόβαθρα, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Ghauri, 2003).

Η θέση των μερών στην αγορά είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Ο αριθμός αγοραστών και πωλητών στην αγορά καθορίζει τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων που διατίθενται σε κάθε συμβαλλόμενο μέρος, το οποίο, με τη σειρά του, επηρεάζει το μέγεθος της πίεσης που ασκείται από τον αντισυμβαλλόμενο του στην αγορά. Η διαδικασία και η διαπραγματευτική θέση του αγοραστή ή του πωλητή μπορεί να επηρεαστεί από το αν κάποιος από τους διαπραγματευόμενους έχει μονοπωλιακή ισχύ στην αγορά (Ghauri, 2003).

Στις περισσότερες διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις εμπλέκονται τρίτα μέρη, δηλαδή μέρη εκτός του αγοραστή και του πωλητή, όπως κυβερνήσεις, πράκτορες, σύμβουλοι και υπεργολάβοι. Αυτά τα μέρη ενδέχεται να επηρεάσουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης καθώς έχουν διαφορετικούς στόχους. Οι διαπραγματευτές επηρεάζουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης με τη δική τους εμπειρία και τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευτές λειτουργούν εντός δύο ορίων: πρώτον, ενεργούν για την εξυπηρέτηση των κοινών συμφερόντων και την επέκταση της συνεργασίας μεταξύ των μερών. Δεύτερον, ενεργούν για να μεγιστοποιήσουν τα συμφέροντά τους και να διασφαλίσουν μια συμφωνία πολύτιμη για τον εαυτό τους. Η προσωπικότητα των διαπραγματευτών παίζει επίσης ρόλο, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με το άλλο μέρος και υπάρχει μεγαλύτερη πίεση (Ghauri, 2003).

### **Ατμόσφαιρα**

Η σχέση που αναπτύσσεται κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ των μερών χαρακτηρίζεται από μια ατμόσφαιρα που έχει θεμελιώδη σημασία για τη διαδικασία στο σύνολό της. Η ατμόσφαιρα και η διαδικασία αλληλοεπηρεάζονται μέσω της αλληλεπίδρασης σε κάθε στάδιο. Η ατμόσφαιρα ορίζεται ως το αντιληπτό

«περιβάλλον» γύρω από την αλληλεπίδραση, πώς τα μέρη αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του έτερου διαπραγματευόμενου και τις ιδιότητες της διαδικασίας, συνεπώς, σχετίζεται με την αντίληψη των ατόμων για την πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, στη διαπραγμάτευση, κάποιες φορές, η αντίληψη της πραγματικότητας που είναι πιο σημαντική από την ίδια την πραγματικότητα. Κάποια χαρακτηριστικά της ατμόσφαιρας κυριαρχούν σε ένα στάδιο, ενώ άλλα χαρακτηριστικά μπορεί να κυριαρχούν σε κάποιο άλλο στάδιο. Το στάδιο πριν από τη διαπραγμάτευση κυριαρχείται από τη συνεργασία και όχι από τη σύγκρουση, καθώς τα μέρη αναζητούν αμοιβαίες λύσεις. Διαφορετικά χαρακτηριστικά της ατμόσφαιρας κυριαρχούν από διαδικασία σε διαδικασία. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η σύγκρουση / συνεργασία, η δύναμη / εξάρτηση και οι προσδοκίες (Ghauri, 2003).

Η ύπαρξη συγκρούσεων ή και συνεργασίας αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Από τη μία πλευρά, τα μέρη έχουν κάποια κοινά συμφέροντα για την εξεύρεση λύσης στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν και τα δύο μέρη. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να προκύψει σύγκρουση συμφερόντων, καθώς το κόστος για ένα από τα μέλη της διαπραγμάτευσης μπορεί να σημαίνει εισόδημα για την άλλη πλευρά (Ghauri, 2003).

Η σχέση ισχύος / εξάρτησης είναι ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό όλων των διαπραγματευτικών διαδικασιών. Συνδέεται στενά με την πραγματική σχέση ισχύος, η οποία επηρεάζεται από την αξία της σχέσης με τα μέρη και τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις τους. Βασικοί παράγοντες του παρασκηνίου όπως είναι για παράδειγμα η θέση στην αγορά μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση ισχύος / εξάρτησης (Ghauri, 2003).

Τέλος, το συναίσθημα έχει μεγάλες δυνατότητες να διαδραματίσει θετικό ή αρνητικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να προκαλέσουν ισχυρή ή ακόμη και παράλογη συμπεριφορά σε κάποιο διαπραγματευτή και μπορεί να συμβάλουν στην κλιμάκωση των συγκρούσεων και να σταματήσουν τις διαπραγματεύσεις. Από την άλλη πλευρά, το συναίσθημα θα μπορούσε επίσης να είναι ένα εργαλείο κλεισίματος μιας συμφωνίας. Οι έντονες και θυελλώδεις διαπραγματεύσεις τείνουν να λαμβάνουν χώρα όταν εφαρμόζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές που βασίζονται σε αντιπαράθεση και λιγότερο όταν υιοθετείται κάποια στρατηγική συνεργασίας (Forgas, 1998).

## Η Διαπραγματευτική Διαδικασία

Ο τρίτος παράγοντας που περιλαμβάνει το μοντέλο του Ghauri είναι η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία έχει ήδη αναλυθεί ενδελεχώς. Η διαδικασία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, όπως προαναφέρθηκε, χωρίζεται σε τρία διαφορετικά στάδια. Ένα στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και τις επικοινωνίες από κάθε μέρος που αφορά διαπραγματεύσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου. Τα μέρη επικοινωνούν μεταξύ τους για να ανταλλάσσουν πληροφορίες σε κάθε στάδιο. Ένα συγκεκριμένο στάδιο τελειώνει όταν τα μέρη αποφασίζουν να προχωρήσουν περαιτέρω στο επόμενο στάδιο ή αποφασίζουν να εγκαταλείψουν την επικοινωνία εάν κρίνουν ότι δεν υπάρχει κανένα νόημα για περαιτέρω διαπραγματεύσεις. Στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης, τα μέρη προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του άλλου, το οποίο γίνεται μέσω της συλλογής πληροφοριών και των άτυπων συναντήσεων. Το στάδιο διαπραγμάτευσης αναφέρεται στις επαφές πρόσωπο με πρόσωπο και το στάδιο μετά τη διαπραγμάτευση αναφέρεται στο στάδιο όπου τα μέρη έχουν συμφωνήσει στα περισσότερα από τα θέματα και πρόκειται να συμφωνήσουν για τη γλώσσα και τη μορφή της σύμβασης και την υπογραφή της σύμβασης (Ghauri, 2003).

## 2.5 Ο ρόλος της κουλτούρας και των πολιτισμικών διαφορών

Ο όρος «πολιτισμός» (ή κουλτούρα) είναι εξαιρετικά ευρύς. Περιλαμβάνει στοιχεία ιστορίας, ό, τι έχουν μάθει τα άτομα, συνήθειες, κανόνες ηθικής, αξίες, έθιμα και στοιχεία τέχνης. Ορίζεται ως «τα κοινωνικά διαδεδομένα πρότυπα συμπεριφοράς, οι κανόνες, οι πεποιθήσεις και οι αξίες που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη κοινότητα» (Salacuse, 1998). Υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των πολιτισμών διαφορετικών κοινωνιών και, ομοίως, υπάρχουν διαφορές εντός της ίδιας κουλτούρας. Η προσέγγιση μιας χώρας στις διαπραγματεύσεις είναι ενσωματωμένη στον πολιτισμό (δηλαδή τις κοινές πεποιθήσεις) των λαών της και ο πολιτισμός τους επηρεάζεται από την ιστορική ανάπτυξη της χώρας τους (David et al., 1994).

Τα στυλ και οι πρακτικές διαπραγμάτευσης διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό (Salacuse, 1998). Από τη σκοπιά της συμπεριφοράς, καθώς τα άτομα σε διαφορετικούς

πολιτισμούς επιλύουν τα ζητήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης διαφορετικά, οι διαπραγματευτικές πρακτικές τους διαφέρουν (Brett, 2017). Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρηματίες σε όλο τον κόσμο διαπραγματεύονται με ομολόγους τους διαφορετικών πολιτιστικών υποβάθρων πιο συχνά από ποτέ. Λόγω αυτής της αλλαγής στο σημερινό παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, τόσο τα ανώτατα στελέχη όσο και οι ερευνητές είναι κρίσιμο να καταλάβουν πώς ο πολιτισμός επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις (Gelfand et al., 2013). Σήμερα, πολλοί οργανισμοί βλέπουν τη διαπραγματευτική πρακτική ως ανταγωνιστική αναγκαιότητα κατά τη διαπραγμάτευση με εταίρους από άλλες περιοχές (Sobral et al., 2008).

Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται συνεχώς μεταξύ των ανθρώπων για δύο βασικούς λόγους: (i) να αναπτύξουν κάτι νέο που κανένα από τα δύο μέρη δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει μόνος του ή / και (ii) να επιλύσει ένα ζήτημα ή μια διαφορά (Abbasi et al., 2017). Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν διαφορετικά στυλ διαπραγμάτευσης για διαφορετικούς επιχειρηματικούς σκοπούς, όπως η συνεργασία, ο συμβιβασμός, η φιλοξενία, ο ανταγωνισμός, ακόμη και τερματισμός διαπραγματεύσεων και η διάλυση των επιχειρήσεων (Chang, 2012), όπου οι διαπραγματευτές πρέπει να αντιμετωπίσουν διαφορετικές αντιλήψεις, αντιφατικούς επιχειρηματικούς στόχους και προτεραιότητες, αντικρουόμενους συλλογισμούς και σκέψεις, και διαφορετικές γλώσσες και κουλτούρες (Kramer & Herbig, 1997). Σύμφωνα με τον Chang (2012), ενδέχεται να προκύψουν συγκρούσεις ακόμη και όταν και οι δύο διαπραγματευτές έχουν την ίδια κουλτούρα και γλώσσα, λόγω του γεγονότος ότι οι διαπραγματευτές ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αξίες και να ακολουθούν διαφορετικούς τρόπους δράσης. Συνεπώς, γίνεται σαφές ότι η διαπραγματευτική διαδικασία είναι πολύ πιο περίπλοκη στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων (Sebenius, 2002).

Ο πολιτισμός παρέχει το πλαίσιο για διαπραγμάτευση, επειδή η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο των θεσμών ενός πολιτισμού και επηρεάζεται από τους κανόνες και τις αξίες του. Ο πολιτισμός είναι ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις διαπραγματευτικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα (Brett et al., 1998). Σύμφωνα με τον Salacuse (1998), οι διαπραγματευτικές πρακτικές διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Ο πολιτισμός παρέχει το «ύφος διαπραγμάτευσης», δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς συμπεριφέρονται στις διαπραγματευτικές διαδικασίες. Ο πολιτισμός καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι

άνθρωποι αντιλαμβάνονται και προσεγγίζουν τη διαπραγματευτική διαδικασία. Έχουν συγκεκριμένες προοπτικές σχετικά με τη δύναμη, το χρόνο, τον κίνδυνο, την επικοινωνία και την πολυπλοκότητα. Οι ατομικιστές διαπραγματευτές τείνουν να εμπλέκονται σε εξαναγκαστική ή ανταγωνιστική συμπεριφορά, και επιχειρήματα, ενώ οι συλλογικοί διαπραγματευτές τονίζουν τις σχέσεις και την επίλυση προβλημάτων (Heydenfeldt, 2000).

Υποστηρίζεται ότι η πρακτική των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διαπραγματεύσεων μεταξύ ατόμων με το ίδιο πολιτισμικό υπόβαθρο (Elahee et al., 2002), καθώς οι πολιτισμικές διαστάσεις επηρεάζουν την πρακτική των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων (Elahee et al., 2002). Η κουλτούρα μπορεί να διέπει τους ηθικούς κώδικες των διαπραγματευτών και έχει επίσης επιπτώσεις στους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς των διαπραγματευτών (Jiang, 2013).

Μια επιτυχημένη επιχειρηματική διαπραγμάτευση είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ανώτατα στελέχη σε ένα διεθνές περιβάλλον όταν συναλλάσσονται με τους ξένους ομολόγους τους (Deresky, 2015). Η διαπραγματευτική διαδικασία με μέλη μιας ξένης κουλτούρας είναι τόσο περίπλοκη και δυναμική, που απαιτεί σημαντικό χρόνο και προσπάθεια από τα ανώτερα στελέχη. Η έλλειψη γνώσης της επιρροής του πολιτισμού της άλλης πλευράς, μπορεί να καταστήσει τα ανώτατα στελέχη ανεπαρκή για επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις (Gelfand et al., 2013).

Οι διαπραγματευτές σε διεθνείς διαπραγματεύσεις, εξ ορισμού, έχουν διαφορετικά εθνικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Ο όρος «Πολιτιστικό» χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση με την έννοια του συλλογικού προγραμματισμού του νου που διακρίνει τα μέλη μιας κατηγορίας ανθρώπων από την άλλη. Η εθνική κουλτούρα είναι αυτό το στοιχείο του διανοητικού προγραμματισμού που μοιραζόμαστε με περισσότερους συμπατριώτες μας σε αντίθεση με τους περισσότερους άλλους πολίτες του κόσμου. Εκτός από την εθνική συνιστώσα, τα πολιτιστικά προγράμματα περιέχουν στοιχεία που σχετίζονται με το επάγγελμα, το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν οι διαπραγματευτές. Η εθνική κουλτούρα οδηγεί σε πρότυπα σκέψης, συναισθήματος και δράσης που μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των πλευρών σε μια διεθνή διαπραγμάτευση (Hostfede & Usinier, 2003).

Το πιο θεμελιώδες στοιχείο μιας εθνικής κουλτούρας είναι οι αξίες. Οι αξίες είναι ευρείες προτιμήσεις για μια κατάσταση σε σχέση με άλλες. Οι αξίες αποκτώνται στην οικογένεια κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου, αναπτύσσονται περαιτέρω και επιβεβαιώνονται στο σχολείο και ενισχύονται σε οργανώσεις εργασίας και στην καθημερινή ζωή σε ένα εθνικό πολιτιστικό περιβάλλον. Οι αξίες καθορίζουν αυτό που θεωρούν τα άτομα καλό και κακό, όμορφο και άσχημο, φυσικό και αφύσικο, ορθολογικό και παράλογο, φυσιολογικό και μη φυσιολογικό. Οι αξίες είναι εν μέρει ασυνείδητες, ενώ δεν είναι εύκολο να πειστεί ένα άτομο ότι οι αξίες του είναι λάθος. Είναι σημαντικό οι διαπραγματευτές να μοιράζονται την εθνική κουλτούρα και τις αξίες της χώρας που εκπροσωπούν, γιατί διαφορετικά δεν θα απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη της δικής τους πλευράς (Hostfede & Usinier, 2003).

Άλλα συστατικά της εθνικής κουλτούρας είναι πιο επιφανειακά, δηλαδή είναι ορατά, συνειδητά και εύκολο να μαθευτούν ακόμη και από ενήλικες, ενώ περιλαμβάνουν σύμβολα όπως λέξεις, χειρονομίες και αντικείμενα που έχουν ένα συγκεκριμένο νόημα σε μια δεδομένη κουλτούρα. Ολόκληρο το γλωσσικό πεδίο αποτελείται από σύμβολα και η γλώσσα μιας ομάδας που ανήκει σε ένα πολιτισμό μπορεί να μάθει από τρίτους. Εκτός από τα σύμβολα, ένας πολιτισμός έχει τις συλλογικές του συνήθειες ή τελετές, τρόπους συμπεριφοράς που χρησιμεύουν στην επικοινωνία των συναισθημάτων περισσότερο από τις πληροφορίες (Hostfede & Usinier, 2003).

Όσοι συμμετέχουν σε διεθνείς διαπραγματεύσεις έχουν αναπτύξει μια επαγγελματική νοοτροπία διαπραγματεύσεων, η οποία διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Αυτή η επαγγελματική κουλτούρα, ωστόσο, είναι πιο επιφανειακή από τις εθνικές κουλτούρες τους, καθώς αποτελείται από κοινά κατανοητά σύμβολα και συνήθειες, περισσότερο από κοινές αξίες. Διαφορετικοί τύποι διαπραγματευτών έχουν το δικό τους είδος επαγγελματικής κουλτούρας, όπως για παράδειγμα διπλωμάτες, γραφειοκράτες, πολιτικοί, επιχειρηματίες, δικηγόροι, μηχανικοί κ.λπ. Οι διαπραγματεύσεις είναι ευκολότερες με ανθρώπους από άλλες χώρες που μοιράζονται την ίδια επαγγελματική κουλτούρα (Hostfede & Usinier, 2003).

Ο πολιτισμός έχει βαθύ αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τα πράγματα και συμπεριφέρονται. Ωστόσο, το επίπεδο συσσωμάτωσης αυτής της κατασκευής είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Στον τομέα του διεθνούς μάρκετινγκ, η κουλτούρα γίνεται περισσότερο αντιληπτή σε εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, η αντίληψη της

λειτουργίας της εντός του εθνικού πλαισίου ήταν δυσχερής λόγω της μεγάλης απόκλισης των ορισμών, καθένας από τους οποίους αντικατοπτρίζει διαφορετικά πρότυπα από διάφορους κλάδους (π.χ. ψυχολογία, κοινωνιολογία, ανθρωπολογία, κ.λπ.) (Kale, 2003).

Από αυτήν την άποψη, οι τέσσερις διαστάσεις του πολιτισμού που διατύπωσε ο Hofstede φαίνεται να επιλύουν κάποια από αυτά τα ζητήματα (Hofstede, 1984). Βασίζονται σε εμπειρική έρευνα, και ως εκ τούτου προσφέρουν το πλεονέκτημα της ποσοτικοποίησης. Ο Hofstede ορίζει τον εθνικό πολιτισμό ως τον «συλλογικό διανοητικό προγραμματισμό» των ανθρώπων σε ένα περιβάλλον. Ως εκ τούτου, δεν είναι ένα χαρακτηριστικό των ατόμων, αλλά ενός μεγάλου αριθμού ατόμων που υπόκεινται σε παρόμοιο υπόβαθρο, εκπαίδευση και εμπειρίες ζωής. Στη συνέχεια, ο Hofstede πρόσθεσε μια πέμπτη διάσταση, ωστόσο, η εννοιολογική και εμπειρική υποστήριξη αυτής της διάστασης δεν είναι πολύ εξαντλητική (Hofstede 1991). Οι διαστάσεις του πολιτισμού του Hofstede δείχνουν σημαντικές σχέσεις με σημαντικούς δημογραφικούς, γεωγραφικούς, οικονομικούς και πολιτικούς εθνικούς δείκτες. Οι παράγοντες αυτοί είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ατομικισμός, η αρρενωπότητα και η απόσταση ισχύος, ενώ προστέθηκε στη συνέχεια ο κομφουκιανικός δυναμισμός (Kale, 2003).

Η ερευνητική μελέτη του Hofstede για τις αξίες των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία σε 50 χώρες του κόσμου (Hofstede, 1980) συνέβαλε φαινομενικά στην ανάπτυξη του τομέα της διαπολιτισμικής ψυχολογίας και των διεθνών επιχειρήσεων. Η βάση δεδομένων για αυτήν την άνευ προηγουμένου ερευνητική μελέτη περιελάμβανε περισσότερα από 100.000 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους της IBM σε όλο τον κόσμο. Ο Hofstede ανέλυσε αυτά τα δεδομένα και εντόπισε τέσσερις διαστάσεις στις οποίες διέφεραν διάφορες χώρες - πολιτισμούς. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις επικυρώθηκαν χρησιμοποιώντας μια ποικιλία θεωριών και δομών κοινωνικής επιστήμης.

Ο Hofstede καθόρισε αυτές τις τέσσερις διαστάσεις ως εξής (Hofstede & Bond, 1984):

- Η Απόσταση ισχύος: Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των θεσμών και των οργανισμών δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.



- Η Αποφυγή της αβεβαιότητας: Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται από διαφορούμενες καταστάσεις και έχουν δημιουργήσει πεποιθήσεις και θεσμούς που προσπαθούν να αποφύγουν τέτοιες καταστάσεις.
- Ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού. Είναι η κατάσταση στην οποία τα άτομα φροντίζουν μόνο τους ίδιους και την άμεση οικογένειά τους. (Ατομικισμός). Αντίστοιχα, ο κολεκτιβισμός είναι μια κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες ή συλλογικότητες, οι οποίες υποτίθεται ότι τους φροντίζουν σε αντάλλαγμα για πίστη.
- Η Αρρενωπότητα έναντι της Θηλυκότητας: Η Αρρενωπότητα είναι μια κατάσταση στην οποία οι κυρίαρχες αξίες της κοινωνίας είναι η επιτυχία, τα χρήματα και τα πράγματα, ενώ η Θηλυκότητα περιγράφεται ως μια κατάσταση στην οποία οι κυρίαρχες αξίες μιας κοινωνίας είναι να η φροντίδα των άλλων και η ποιότητα ζωής.

Ο Hofstede στη συνέχεια πρόσθεσε μια πέμπτη πολιτιστική διάσταση, την οποία ονόμασε «Κομφουκιανός Δυναμισμός» (αναφέρεται επίσης στη βιβλιογραφία ως μακροπρόθεσμος έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού). Αυτή η πέμπτη διάσταση προστέθηκε επειδή καμία από τις αρχικές τέσσερις πολιτιστικές διαστάσεις δεν σχετίζεται με την εθνική οικονομική ανάπτυξη, όπως αποδεικνύεται στην περίπτωση πολλών χωρών της Ανατολικής Ασίας.

Η ανάλυση και η καλύτερη κατανόηση των πολιτισμών σε όλο τον κόσμο και των χαρακτηριστικών που συνδέονται κυρίως με έναν πολιτισμό, έχει μεγάλο ενδιαφέρον για πολλούς ερευνητές. Μοντέλα όπως του Hofstede με τις πέντε πολιτιστικές διαστάσεις, χρησιμοποιούνται για τη μελέτη και την ανάλυση της επιχειρηματικής κουλτούρας και των επιχειρηματικών επικοινωνιών σε διαφορετικές χώρες. Το μοντέλο των πολιτιστικών διαστάσεων είναι ένα μέσο που βοηθά τους ερευνητές να κατανοήσουν και να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τους πολιτιστικούς παράγοντες σε μια συγκεκριμένη χώρα (Hofstede, 2005). Οι Yao et al. (2014) περιγράφουν το μοντέλο πολιτιστικής διάστασης του Hofstede ως μια χρήσιμη συσκευή μέτρησης στη διαπολιτισμική έρευνα, ειδικά κατά την εξέταση έντονα διαφορετικών πολιτισμών (όπως η σύγκριση της Κίνας με τη Δύση) (Yao et al., 2014).

Εάν γνωρίζει την θέση του εθνικού συστήματος πολιτιστικών αξιών μιας χώρας στις διάφορες πολιτιστικές διαστάσεις που απαριθμούνται από το Hofstede, ο διαπραγματευτής μπορεί να προβλέψει πτυχές του τρόπου διαπραγμάτευσης των διαπραγματευτών του αντισυμβαλλόμενου, ως εξής (Hofstede & Usunier, 2003):

(1) Η μεγαλύτερη απόσταση ισχύος θα οδηγήσει σε μια πιο κεντρική δομή ελέγχου και λήψης αποφάσεων (οι βασικές διαπραγματεύσεις πρέπει να ολοκληρωθούν από την ανώτατη αρχή).

(2) Ο κολлекτιβισμός θα οδηγήσει σε ανάγκη για σταθερές σχέσεις, έτσι ώστε οι διαπραγματεύσεις να μπορούν να διεξάγονται μεταξύ ατόμων που έχουν εξοικειωθεί μεταξύ τους για πολύ καιρό. Κάθε αντικατάσταση ενός ατόμου από ένα άλλο είναι μια σοβαρή διαταραχή της σχέσης, η οποία πρέπει να αποκατασταθεί από το μηδέν. Σε συλλογικιστικές κουλτούρες, οι μεσολαβητές ή οι διαμεσολαβητές τους έχουν σημαντικότερο ρόλο στις διαπραγματεύσεις παρά σε ατομικιστικούς πολιτισμούς. Η αρμονία είναι πολύ σημαντική σε ένα συλλογικό περιβάλλον, ενώ η ανοιχτή σύγκρουση αποτελεί ταμπού. Οι διαμεσολαβητές είναι σε θέση να εγείρουν ευαίσθητα ζητήματα με οποιοδήποτε μέρος σε μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και να αποφύγουν την αντιπαράθεση.

(3) Η αρρενωπότητα οδηγεί σε συμπεριφορές ενίσχυσης του εγώ και συμπάθεια για τους ισχυρούς εκ μέρους των διαπραγματευτών και των ανωτέρων τους. Οι αρσενικές κουλτούρες τείνουν να επιλύουν τις συγκρούσεις με τις μάχες αντί να συμβιβάζονται. Η θηλυκότητα οδηγεί σε εγωιστικές συμπεριφορές και συμπάθεια για τους αδύναμους. Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο ανδρικών πολιτισμών είναι πιο δύσκολες από ό, τι εάν τουλάχιστον ένας από τους πολιτισμούς είναι πιο θηλυκός.

(4) Η αποφυγή αβεβαιότητας οδηγεί σε χαμηλή ανοχή για ασάφεια και δυσπιστία στους αντιπάλους που δείχνουν άγνωστες και απρόβλεπτες συμπεριφορές. Οι διαπραγματευτές από πολιτισμούς που αποφεύγουν την αβεβαιότητα προτιμούν πολύ δομημένες, τελετουργικές διαδικασίες κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

(5) Ο κονφουκιανικός δυναμισμός οδηγεί σε επιμονή για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών, ακόμη και με το κόστος των θυσιών.

Επιπλέον, άλλα μοντέλα έχουν δημιουργηθεί με στόχο την ανάλυση διαφορετικών πολιτισμών, όπως οι επτά διαστάσεις του πολιτισμού που παρουσιάστηκαν από τους Trompenaars και Hampden-Turner (2011). Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται για να αποκτήσει ο διαπραγματευτής καλύτερη γνώση για άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς. Ένα άλλο μοντέλο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την καλύτερη κατανόηση των διαφορών μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών και χωρών είναι το μοντέλο που δημιουργήθηκε από τους House et al. (1999), σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η μελέτη GLOBE που διενεργήθηκε από τους House et al. βασίζεται σε μια έρευνα σε μεσαία στελέχη επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς. Επιπλέον, η μελέτη GLOBE σύμφωνα με τους House et al. (2002) διεξήχθη μέσω της μελέτης 61 διαφορετικών πολιτισμών σε όλο τον κόσμο, εστιάζοντας στην ηγεσία και τον πολιτισμό. Ωστόσο, οι Yao et al. (2014) δηλώνουν ότι όταν συγκρίνονται τα πιο γνωστά μοντέλα που συζητούν πολιτιστικές διαφορές, το πιο αναγνωρισμένο μοντέλο είναι το μοντέλο πέντε πολιτιστικών διαστάσεων του Hofstede (2011).

Εκτός από τον εθνικό πολιτισμό, και η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντικό ρόλο στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει το μοτίβο κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό να κατανοήσουν τη λειτουργία του και να τους εφοδιάσουν με κανόνες συμπεριφοράς. Οι αξίες που καλλιεργούνται από έναν οργανισμό μαζί με τις συμπεριφορές που ορίζει, έχουν διακριτή επίδραση στο περιεχόμενο και το στυλ αλληλεπίδρασης ενός διαπραγματευτή (Kale, 2003).

Η γνώση του ατόμου με το οποίο διαπραγματεύονται, θα μπορούσε να είναι επωφελής για τους διευθυντές όταν διαπραγματεύονται με μια ξένη επιχείρηση από άλλο πολιτισμό. Ο Drake (1995) ισχυρίζεται ότι οι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τη γνώση σε διαφορετικούς τρόπους διαπραγμάτευσης και επικοινωνιακές επιχειρηματικές συμπεριφορές, προκειμένου να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης μαζί με την αποφυγή παρεξηγήσεων. Ένας διαπραγματευτής με γνώση των ξένων αγορών έχει επίσης τη δυνατότητα να προσαρμοστεί ανάλογα. Οι Harris και Moran (1989) έχουν αναπτύξει τέσσερις διαφορετικούς τρόπους διαπραγμάτευσης και οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι σε όλο

τον κόσμο, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τον τρόπο διαπραγμάτευσης, όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων, την εμπιστοσύνη και τη σημασία του πρωτοκόλλου. Ο Salacuse (1991) έχει επίσης ερευνήσει τα στυλ διαπραγμάτευσης, αλλά μάλλον επικεντρώθηκε στο πώς η προσωπικότητα του διαπραγματευτή της ξένης επιχείρησης επηρεάζει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Ορίζει δύο είδη προσωπικοτήτων και προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά που έχει καθένα από αυτά, τα οποία είναι σημαντικά για τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και την έκβασή της ως προς το αποτέλεσμα. Ο Salacuse (2010) περιγράφει περαιτέρω τη διαδικασία διαπραγμάτευσης ως εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της επιχειρηματικής συμφωνίας.

Σχετικά με την επίδραση του πολιτισμού στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, οι Harris και Moran (1991) έχουν εντοπίσει στην έρευνα διαφορετικά χαρακτηριστικά για τα οποία οι διαπραγματευτές από την Κίνα είναι πιο ευαίσθητοι από άλλους. Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι οι Κινέζοι διαπραγματευτές είναι πολύ προσεκτικοί όσον αφορά την τυπικότητα και τον ενδυματολογικό κώδικα. Επιπλέον, υποστηρίζεται από τον Salacuse (1991) πως η ανεπίσημη συμπεριφορά θεωρείται ασέβεια και πώς οι Κινέζοι μπορεί να έχουν δεύτερες σκέψεις να κάνουν επιχειρήσεις με κάποιον που δεν θεωρούν ότι συμπεριφέρεται με τρόπο που σέβεται την κουλτούρα τους. Συνεπώς, διαφορετικές συμπεριφορές κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης θα μπορούσαν να επηρεάσουν την έκβαση αυτής (Chudzikowski et al., 2011).

Συνοψίζοντας, η συμπεριφορά των διαπραγματευτών στις διεθνείς διαπραγματεύσεις θα επηρεαστεί από τα τρία επίπεδα κουλτούρας: το εθνικό, το επαγγελματικό και το οργανωσιακό, ενώ επιπρόσθετα, υπάρχει και η συμβολή των προσωπικών δεξιοτήτων και του χαρακτήρα του κάθε διαπραγματευτή (Hostfede & Usunier, 2003).

## **2.6 Οι δεξιότητες των διεθνών διαπραγματευτών**

Η επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ ατόμων. Οι άνθρωποι εξαρτώνται από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον σε διάφορα επίπεδα (όπως η οικογένεια, το σχολείο και ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται), ωστόσο, σημαντικό ρόλο έχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους ή οι ατομικές προτιμήσεις τους. Δεδομένης

της προσωπικής φύσης των περισσότερων συναντήσεων αγοραστή-πωλητή, η προσωπικότητα έχει άμεσο και αισθητό αντίκτυπο σε τέτοιες αλληλεπιδράσεις (Kale, 2003).

Οι διεθνείς διαπραγματευτές απαιτούν πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες πέραν αυτών που απαιτούνται στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, οι εγχώριες επιχειρήσεις επιδιώκουν να εισέλθουν όλο και περισσότερο σε πολυπολιτισμικές αγορές-στόχους, καθιστώντας τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους διεθνείς διαπραγματευτές απαραίτητες για τους εργαζόμενους (Reynolds et al., 2003).

Τα χαρακτηριστικά του διαπραγματευτή χωρίζονται σε αυτά που σχετίζονται με τους προσωπικούς παράγοντες του διαπραγματευτή (δημογραφικά στοιχεία και προσωπικότητα) και παράγοντες που σχετίζονται συγκεκριμένα με τις διαπραγματεύσεις, όπως το στυλ επικοινωνίας. Η επίδραση των δημογραφικών διαπραγματευτών, όπως η ηλικία, το φύλο και η εμπειρία, στην επιτυχία των διεθνών διαπραγματεύσεων και τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών εξετάστηκε από αρκετούς ερευνητές (George et al., 1998; Mintu-Wimsatt και Gassenheimer, 2000). Το είδος της προσωπικότητας των διαπραγματευτών αποτέλεσε επίσης αντικείμενο έρευνας σε διάφορες μελέτες. Αυτά περιελάμβαναν την εξέταση του αντίκτυπου των τύπων προσωπικότητας στην αποτελεσματικότητα του διαπραγματευτή και το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων, καθώς και τον αντίκτυπό τους στο περιεχόμενο και το στυλ επικοινωνίας στις διαπραγματεύσεις (Luo, 1999). Άλλες προσωπικές ταξινομήσεις όπως ο διεθνισμός (σε αντίθεση με την απομόνωση) εξετάστηκαν και συνδέθηκαν με τη συνεργατική συμπεριφορά (Luo, 1999). Ο βαθμός προσαρμογής είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό του διαπραγματευτή που βρέθηκε να επηρεάζει τη διαπραγματευτική συμπεριφορά του, είτε από μόνη της είτε σε σχέση με τον χρονικό προσανατολισμό των διαπραγματευτών (Ang et al., 2000). Παρομοίως, διερευνήθηκαν χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η αποτροπή του κινδύνου, η συμφιλίωση και η εμπειρία σε σχέση με την προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων (Calantone et al., 1998). Επιπλέον, ορισμένες μελέτες εξέτασαν πώς άτομα από διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες έτειναν να εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα συναισθηματισμού που εκδηλώθηκαν με διάφορους τρόπους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων (George et al., 1998; Salacuse, 1998, 1999).

Οι δεξιότητες επικοινωνίας διαπραγματευτών, όπως η επάρκεια ξένων γλωσσών, αναγνωρίστηκαν επίσης ως σημαντικοί παράγοντες στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με επίκεντρο τις σπουδές (Simintiras, 2000). Διερευνήθηκαν επίσης πιο περίπλοκες πτυχές της επικοινωνίας (δηλαδή τα Στυλ επικοινωνίας). Διάφορες πτυχές του στυλ επικοινωνίας, όπως ο αντίκτυπος της πολιτιστικής προτίμησης για την επικοινωνία, την άμεση και έμμεση επικοινωνία, το ίδιο το μήνυμα, τις πληροφορίες υποβάθρου, την ανταλλαγή πληροφοριών, τη λεκτική έκφραση, τη μη λεκτική επικοινωνία, τα χαρακτηριστικά της συνομιλίας και τη γλώσσα, εξετάστηκαν σε διαπραγματεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000; Ulijn & Verweij, 2000).

Όμως και οι αντιλήψεις των διαπραγματευτών επηρεάζονται από την κουλτούρα. Ένα αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τους διαπραγματευτές της άλλης πλευράς (Thompson 1998). Ο Usunier (1996) εντόπισε πέντε προσανατολισμούς αποτελεσμάτων που διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών. Αυτά περιλαμβάνουν τη συνεργασία, το συμβόλαιο, το κέρδος, τη νίκη και τις χρονικές προσδοκίες της διαπραγμάτευσης. Ορισμένες κουλτούρες προτιμούν έναν συγκεκριμένο προσανατολισμό αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι Κινέζοι, οι Κορεάτες και οι Ιάπωνες διαπραγματευτές αναζητούν μια σχέση και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και όχι μια διανεμητική λύση, ενώ οι Αμερικανοί διαπραγματευτές δίνουν έμφαση στις συμβάσεις και ενδιαφέρονται λιγότερο για μια win-win διευθέτηση (Paik & Tung 1999; Zhao 2000). Οι Αμερικανοί θεωρούν ένα υπογεγραμμένο συμβόλαιο ως οριστικό σύνολο απαιτήσεων που δεσμεύει αυστηρά τις δύο πλευρές και καθορίζει την αλληλεπίδρασή τους. Οι Ιάπωνες και οι Κινέζοι διαπραγματευτές θεωρούν συχνά μια σχέση ως το κατάλληλο αποτέλεσμα της διαδικασίας, όχι μια υπογεγραμμένη σύμβαση (Salacuse 1998). Μια κουλτούρα διανεμητικού προσανατολισμού όπως οι ΗΠΑ ή το Ηνωμένο Βασίλειο συνήθως δίνει έμφαση στη νίκη έναντι του άλλου μέρους ως το καλύτερο αποτέλεσμα. Διαφορετικοί πολιτισμοί εστιάζουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα για να καθορίσουν την επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.

Οι επιτυχημένες διαπραγματεύσεις δεν τελειώνουν με την επίτευξη συμφωνίας (Ertel 1999). Μαζί με την ολοκλήρωση μιας σύμβασης και τη διευθέτηση ουσιαστικών ζητημάτων, οι διαπραγματευτές εξετάζουν επίσης τις άυλες πτυχές των αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης, συμπεριλαμβανομένης της συνολικής ικανοποίησης, της

κατάστασης της σχέσης και του επιπέδου δέσμευσης (Savage et al. 1989). Οι διαπραγματευτές μπορεί να επιτύχουν μια επωφελή συμφωνία, αλλά να μην μπορούν να διατηρήσουν τη σχέση ή να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα με τον ομόλογό τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής εάν η συμφωνία είναι η πρώτη προτεραιότητα. Αντίθετα, μπορεί να θεωρηθεί αποτυχία εάν η διατήρηση καλής σχέσης είναι η υψηλότερη προτεραιότητα. Οι αντιλήψεις του διαπραγματευτή για τα συγκεκριμένα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων είναι διαφορετικές. Αυτές εξαρτώνται από στόχους που μπορούν να επηρεαστούν από τον πολιτισμό. Εάν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης προσδιοριστούν από μια συγκεκριμένη πολιτιστική προοπτική, αυτή θα επηρεάσει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

## **2.7 Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις**

Η επικοινωνία είναι κομβική και απολύτως αναγκαία για την επιτυχία μιας διεθνούς επιχείρησης. Δυστυχώς, η ομιλία της γλώσσας του άλλου μέρους δεν αρκεί για να εγγυηθεί επιτυχημένες αλληλεπιδράσεις και πολλές από τις αποκλίσεις στην επικοινωνία οφείλονται σε ρεαλιστικές διαφορές και πολιτιστικές προτιμήσεις για συγκεκριμένους τρόπους χρήσης της επικοινωνίας, με τη γλώσσα να λειτουργεί απλώς ως εργαλείο (Stadler, 2011). Καθώς οι συνεργάτες που αλληλεπιδρούν στις επιχειρηματικές ρυθμίσεις σπάνια ευθυγραμμίζονται πλήρως στις απόψεις και τους στόχους τους, η διαχείριση των επιχειρηματικών συναλλαγών είναι ιδιαίτερα επιρρεπής σε συγκρούσεις κατά τις συνομιλίες. Η ιδιαίτερα υψηλή τάση για συγκρούσεις στη διαπολιτισμική επικοινωνία τεκμηριώνεται σε μελέτες όπως οι Spencer-Oatey και Xing (2008), οι οποίοι διερεύνησαν επιχειρηματικές συμφωνίες που πήγαν στραβά λόγω της διακοπής της επικοινωνίας λόγω πολιτισμικών διαφορών και οδήγησαν σε σημαντική ζημιά για τους οργανισμούς .

Σύμφωνα με τον Rogoveanu (2010), τα πιο κοινά εμπόδια στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις είναι:

- Η ανεπαρκής κατανόηση διαφορετικών τρόπων σκέψης

- Η ανεπαρκής γνώση της χώρας υποδοχής - συμπεριλαμβανομένης της ιστορίας, του πολιτισμού, της κυβέρνησης, του καθεστώτος των επιχειρήσεων, της εικόνας των ξένων.
- Η ανεπαρκής αναγνώριση πολιτικών ή άλλων κριτηρίων.
- Η ανεπαρκής γνώση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Η ανεπαρκής κατανόηση του ρόλου των προσωπικών σχέσεων και των προσωπικοτήτων των αντισυμβαλλομένων
- Η ανεπαρκής κατανομή χρόνου για διαπραγματεύσεις.

Οι διεθνείς επιχειρηματικοί διαπραγματευτές αναφέρουν συχνά εντάσεις στις αλληλεπιδράσεις τους με ξένους πελάτες και συνεργάτες. Ωστόσο, ακαδημαϊκοί ερευνητές σπάνια αντιμετώπισαν τον τρόπο με τον οποίο η ένταση επηρεάζει τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων όπως η επίτευξη συμφωνιών και εμπιστοσύνης. Έχουν εμφανιστεί θεωρητικά άρθρα για το ευρύτερο θέμα των συναισθημάτων στις διαπραγματεύσεις (Kumar, 1997; George et al., 1998). Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις, ιδίως μεταξύ των μερών των οποίων οι πολιτισμοί είναι πολύ διαφορετικοί, ενδέχεται να παρουσιάσουν επιπλέον πηγές έντασης (Ghauri & Fang, 2001; Barry et al., 2004).

Οι Adler και Graham (1989) παρέχουν μια εκτενή συζήτηση για τις πιθανές παγίδες, εστιάζοντας στις διαφορές στη γλώσσα, τις μη λεκτικές συμπεριφορές, τις αξίες και τα πρότυπα σκέψης, που οδηγούν σε απογοητεύσεις για τους διεθνείς διαπραγματευτές. Ο Kumar (1997) τονίζει ότι οι γενικότερες διαφορές στον τρόπο, το στυλ και γενικά τα «σενάρια» διαπραγμάτευσης μεταξύ των πολιτισμών προκαλούν μια ποικιλία αρνητικών συνεπειών, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια των διαπολιτισμικών επιχειρηματικών αλληλεπιδράσεων.

Είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να γίνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων συγκρούσεων. Οι ερευνητές έχουν κάνουν διάκριση μεταξύ αυτού που συνήθως αναφέρεται ως σύγκρουση βάσει εργασιών και σύγκρουση σχέσεων (DeDreu & Weingart, 2003). Ενώ η σύγκρουση βάσει εργασιών (μικρής έως μέτριας έντασης και μπορεί να αντιμετωπιστεί όταν υπάρχει σωστή διαχείριση) μπορεί στην πραγματικότητα να ενθαρρύνει τη συζήτηση, να συμβάλει ώστε να ακουστούν πολλές απόψεις και ως εκ τούτου επίσης να προάγει τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.



Όμως, το ίδιο δεν μπορεί να ειπωθεί για συγκρούσεις σε επίπεδο σχέσεων. Η σύγκρουση σχέσεων δεν είναι ποτέ ευνοϊκή. Η σύγκρουση σχέσεων σχετίζεται με κακή λήψη αποφάσεων, υψηλά επίπεδα άγχους και άγχος και χαμηλή ικανοποίηση και δέσμευση ομάδας (Simons & Peterson, 2000). Η σύγκρουση σχέσεων μπορεί να προκληθεί από σχεδόν οτιδήποτε σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα. Ξεκινώντας από την ατυχή επιλογή ξενοδοχείου, την κακή διαχείριση πρακτικών φιλοξενίας, τις ακατάλληλες διευθετήσεις θέσεων (Spencer-Oatey και Xiong, 2008), έως μη λεκτικές εκφράσεις όπως κοιτάζοντας ή δείχνοντας ή απλά έλλειψη λεκτικής απόκρισης. Οι Wall και Callister (1995) παρέχουν έναν εκτενή κατάλογο αιτιών σύγκρουσης, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών χαρακτηριστικών (προσωπικότητα, αξίες, στόχοι, δέσμευση στη θέση, άγχος, θυμός, επιθυμία για αυτονομία), διαπροσωπικών παραγόντων, όπως η αντιληπτική διεπαφή, οι επικοινωνίες (όπως για παράδειγμα στρεβλώσεις και παρεξηγήσεις, εχθρότητα, αντιπαθείς, προσβολές), της συμπεριφοράς (π.χ. εσωτερικές μάχες για την εξουσία), της δομής (εγγύτητα, ανισορροπίες δύναμης, αλληλεξάρτηση, προτιμησιακή μεταχείριση από τη μία πλευρά) και των προηγούμενων αλληλεπιδράσεων (προηγούμενες αποτυχίες επίτευξης συμφωνίας, ιστορικό συγκρούσεων, συμπεριφορές συγκρούσεων που έχουν κλειδωθεί) (Stadler, 2016).

## Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

### 3.1 Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, ο σκοπός παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν στην Ελλάδα. Προς το σκοπό αυτό, τέθηκαν οι τέσσερις επιμέρους ερευνητικοί στόχοι:

- Να οριστούν οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και η σημαντικότητά τους για τις επιχειρήσεις.
- Να μελετηθεί ο ρόλος της κουλτούρας στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.
- Να εντοπιστούν οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.
- Να αναγνωριστούν οι δεξιότητες που είναι σημαντικές για τους διεθνείς διερευνητές;

Από τα τέσσερα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, το πρώτο προσεγγίστηκε θεωρητικά μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε στις προηγούμενες ενότητες. Μέσα σε αυτό πλαίσιο των υπολοίπων τριών ερευνητικών στόχων, τίθενται, λοιπόν, τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- [1] Πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα της επιχείρησης στην επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων;
- [2] Πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων στην επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ιδίων;
- [3] Ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχία τις ελληνικές επιχειρήσεις κατά τις διεθνείς τους επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών τους;
- [4] Ποιες είναι οι δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι διαπραγματευτές προκειμένου να επιτύχουν οι διεθνείς τους επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων;

### 3.2 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Σε απόκριση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται στο σύνολό του στο Παράρτημα Ι. Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας επιχειρείται μία σύντομη και περιεκτική περιγραφή του σε πλήρη αντιστοίχιση με τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από σαράντα δύο (42) ερωτήσεις κλειστού τύπου (πολλαπλής επιλογής ή κλίμακας Likert 4 βαθμίδων) οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες ομάδες:

*1<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Δημογραφικά Στοιχεία:* Αποτελείται από τρεις ερωτήσεις με σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων διαπραγματευτών. Συγκεκριμένα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία και τα έτη εμπειρίας στις διαπραγματεύσεις. Και οι τρεις είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ενώ ειδικότερα το φύλο είναι διχοτομική ερώτηση.

*2<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Σχέση του Συμμετέχοντα με τις Διεθνείς Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις:* Σε αυτή συμμετέχουν δύο ερωτήσεις, με σκοπό να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση του συμμετέχοντα με τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Συγκεκριμένα, οι δύο ερωτήσεις αναφέρονται στη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε διαδικασίες διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και στο βαθμό επιτυχίας αυτών στις οποίες εμπλέκονται. Και οι δύο ερωτήσεις είναι τύπου Likert τεσσάρων βαθμίδων.

*3<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Η κουλτούρα της επιχείρησης απέναντι στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις:* Σε αυτήν ενσωματώνονται πέντε ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στο συνήθη σκοπό των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, στη στάση των συμμετεχόντων, συμπεριλαμβανομένης της εταιρίας, στη στρατηγική διαπραγμάτευσης της εταιρίας, την ανάληψη ευθύνης εκ μέρους της εταιρίας και τον τρόπο λήψης των σχετικών αποφάσεων. Το σύνολο αυτών των ερωτήσεων εκφράζουν την κουλτούρα της εταιρίας απέναντι στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

*4<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Η κουλτούρα των διαπραγματευτών απέναντι στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις:* Αποτελείται από έξι ερωτήσεις, οι οποίες

αναφέρονται στην προτίμηση των διαπραγματευτών σχετικά με τον τόπο διαπραγματεύσεως, στη στάση τους απέναντι στην ανάληψη ρίσκου, στην ευαισθησία τους στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, και στο βαθμό εμπιστοσύνης που αντιλαμβάνονται μεταξύ των διαπραγματευτικών μερών κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Συνεπώς, εκφράζουν διάφορες διαστάσεις της συμπεριφοράς των διαπραγματευτών, οι οποίες μπορούν να επηρεάζονται από την κουλτούρα τους. Από τις έξι ερωτήσεις, οι τέσσερις είναι πολλαπλής επιλογής, ενώ οι δύο, αυτές που αναφέρονται στο βαθμό εμπιστοσύνης, είναι τύπου Likert τεσσάρων βαθμίδων.

*5<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις:* Με τις ερωτήσεις αυτής της ομάδας, οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σχετικά το κατά πόσον πέντε συγκεκριμένοι παράγοντες, που είναι ο χρόνος, η τοποθεσία, η τιμή, η γλώσσα, και η παρουσίαση, αποτελούν τα κυριότερα προβλήματα των διεθνών επιχειρηματικών. Συνεπώς, σε αυτήν την ομάδα εμπεριέχονται πέντε ερωτήσεις, το σύνολο των οποίων είναι δομημένες σε μορφή ερωτήσεων τύπου Likert τεσσάρων βαθμίδων.

*6<sup>η</sup> Ομάδα Ερωτήσεων – Οι δεξιότητες των διαπραγματευτών:* Αποτελεί την ομάδα με τις περισσότερες ερωτήσεις, εφόσον αποτελείται από είκοσι δύο ερωτήσεις που στο σύνολό τους είναι τύπου Likert τεσσάρων βαθμίδων και εκφράζουν τα διάφορα είδη δεξιοτήτων που η βιβλιογραφία θεωρεί ότι θα πρέπει να διακρίνουν τους διαπραγματευτές. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν ότι χαρακτηρίζονται από διάφορες διαπροσωπικές (τέσσερις ερωτήσεις), γνωστικές (τρεις ερωτήσεις) και προσαρμοστικές (δύο ερωτήσεις) ικανότητες, πόσο δεσμευμένοι θεωρούν τον εαυτό τους στην ομάδα (τρεις ερωτήσεις), τους τρόπους με τους οποίους υποκινούνται προσωπικά (δύο ερωτήσεις), πόσο ξενοφοβικοί αισθάνονται (δύο ερωτήσεις), καθώς και το επίπεδο συμφωνίας τους σε ερωτήσεις που αφορούν την ιδεολογική τους συνείδηση (δύο ερωτήσεις), την ευρύτητα του πνεύματός τους (μία ερώτηση), την αντίληψη της επιρροής τους (μία ερώτηση), και το βαθμό αυτό-πειθαρχίας τους (δύο ερωτήσεις).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις των ομάδων 2, 3 και 4 αντλήθηκαν από τους Zwangwen και Hoque (2018), ενώ οι ερωτήσεις των ομάδων 5 και 6 από τους Shi και Wright (2001).

### 3.3 Επιλογή του δείγματος και Διαδικασία Δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός της παρούσας μελέτης αποτελείται από το σύνολο των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων. Προς την επιλογή του δείγματος, επιλέχθηκε η μέθοδος της ευκολίας, καθώς η ερευνήτρια έστειλε το ερωτηματολόγιο στο σύνολο των προμηθευτών μίας τυχαία επιλεγμένης εταιρίας. Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου, επικοινωνήσε μαζί τους και τους ενημέρωσε σχετικά, ενώ έδωσε και σαφείς διαβεβαιώσεις σχετικά με τους επιστημονικούς και όχι εμπορικούς σκοπούς του ερωτηματολογίου, καθώς και για τους όρους ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας που το συνοδεύουν. Η αποστολή και η συλλογή του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε κατά τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο του 2021. Κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, επικρατούσαν συνθήκες κοινωνικής αποστασιοποίησης στην ελληνική πραγματικότητα εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης που έχει προκαλέσει η ασθένεια Covid-19, γεγονός που οδήγησε τελικά την ερευνήτρια στην απόφαση η διανομή των ερωτηματολογίων να γίνει ηλεκτρονικά και, συγκεκριμένα, μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Έτσι, εστάλη ο σχετικός σύνδεσμος μέσω mail συνοδευόμενος από μία επιστολή, στην οποία επανεπιβεβαιωνόταν οι όροι ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας, καθώς και η μη εμπορική χρήση των απαντήσεων. Οι εταιρίες που δεν απάντησα μέσα στις πρώτες είκοσι ημέρες, έλαβαν ένα mail υπενθύμισης, στο οποίο καλούνταν και πάλι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το αρχικό δείγμα εταιριών με το οποίο επικοινωνήσε η ερευνήτρια αποτελούνταν από 55 επιχειρήσεις, εκ των οποίων αποκρίθηκαν οι 38, σημειώνοντας ένα ποσοστό συμμετοχής 69%.

### 3.4 Μεθοδολογία

Οι στατιστικές μέθοδοι που εφαρμόζονται στην παρούσα μελέτη ανταποκρίνονται στη φύση των μεταβλητών που προκύπτουν, οι οποίες στο σύνολό τους είναι ποιοτικές είτε ονομαστικές είτε διατακτικές. Έτσι, οι μέθοδοι αυτές αποτελούνται από πίνακες συχνοτήτων, κα ανάλυση συσχέτισης μέσω ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$  και μέσω του συντελεστή Spearman.

Οι πίνακες συχνοτήτων είναι ιδανικοί για την περίπτωση στην οποία οι μεταβλητές είναι ποιοτικές, καθώς παρουσιάζουν τη συχνότητα και τη σχετική συχνότητα του δείγματος που συγκεντρώνει οι κάθε δυνατή απάντηση της ποιοτικής μεταβλητής (Spiegel & Stephens, 2017).

Οι έλεγχοι  $\chi^2$  προτείνονται για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Συγκεκριμένα, ελέγχουν τη μηδενική υπόθεση της μη εξάρτησης των δύο μεταβλητών ( $H_0$ ) έναντι της υπόθεσης εξάρτησής τους ( $H_1$ ). Ενδείξεις για την απόρριψη της βασικής υπόθεσης παρέχονται όταν η τιμή  $p$ -value του ελέγχου είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, το είδος της εξάρτησης γίνεται αντιληπτό από το πίνακα συνάφειας μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή έναν πίνακα συχνοτήτων του οποίου οι στήλες αντιστοιχούν στις δυνητικές αποκρίσεις της μίας μεταβλητής και οι γραμμές στις δυνητικές αποκρίσεις της άλλης μεταβλητής. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι προκειμένου τα αποτελέσματα του ελέγχου να είναι αξιόπιστα θα πρέπει το πολύ το 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας να έχουν αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5. Προς διασφάλιση, λοιπόν, της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων του ελέγχου, προχωρήσαμε σε συνένωση αποκρίσεων και μεταβλητές με τέσσερις ή πέντε δυνητικές αποκρίσεις μετασχηματίστηκαν σε μεταβλητές με δύο δυνητικές αποκρίσεις (Spiegel & Stephens, 2017).

Τέλος, ο έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman προτείνεται για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών που δεν κατανέμονται κανονικά ή ποιοτικών διατακτικών μεταβλητών. Έτσι, στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος  $\chi^2$  στην περίπτωση που τουλάχιστον μία από τις δύο μεταβλητές είναι ποιοτική ονομαστική και ο έλεγχος συσχέτισης συντελεστή Spearman όταν και οι δύο μεταβλητές είναι ποιοτικές διατακτικές. Ο συντελεστής Spearman λαμβάνει τιμές από -1 ως +1 για την τέλεια αρνητική και τέλεια θετική συσχέτιση αντιστοίχως και δείχνει το είδος και την ένταση της συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επιπλέον, συνοδεύεται από έναν έλεγχο  $t$ , ο οποίος ελέγχει τη μηδενική υπόθεση της μη στατιστικής σημαντικότητας, δηλαδή της μηδενικότητας, του συντελεστή ( $H_0$ ) έναντι της υπόθεσης της ύπαρξης στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή της μη μηδενικότητας του συντελεστή ( $H_1$ ). Ενδείξεις για την απόρριψη της βασικής υπόθεσης παρέχονται όταν η τιμή  $p$ -value του ελέγχου είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, το είδος και η ένταση της συσχέτισης γίνεται αντιληπτό από την τιμή του συντελεστή (Spiegel & Stephens, 2017).

Το σύνολο των παραπάνω υλοποιήθηκαν με το πρόγραμμα SPSS, ενώ τα επίπεδα σημαντικότητας που χρησιμοποιήθηκαν ανέρχονται σε 10%, 5% και 1%.



## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα της έρευνας

### 4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Ο Πίνακας 1 περιγράφει το δείγμα ως προς τα τρία δημογραφικά στοιχεία που εξετάζονται βάσει του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με αυτόν, από τους 38 συμμετέχοντες στην έρευνα:

- ✓ Οι 23 (60,5%) είναι άνδρες και οι 15 (39,5%) γυναίκες.
- ✓ Οι 8 (21,1%) είναι ηλικίας 18 ως 25 ετών, οι 10 (26,3%) είναι από 26 ως 35 ετών, οι 8 (21,1%) είναι από 36 ως 45 ετών, οι 11 (28,9%) από 46 ως 55 ετών και μόλις 1 (2,6%) είναι μεγαλύτερος από 55 έτη.
- ✓ Οι 12 (31,6%) έχουν προϋπηρεσία στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις λιγότερα από 5 έτη, οι 5 (13,2%) από 6 ως 10 έτη, οι 8 (21,1%) από 11 ως 15 έτη, οι 7 (18,4%) από 16 ως 20 έτη, και, τέλος, 6 (15,8%) έχουν περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις.

Πίνακας 1: Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Στοιχεία

		N	%
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	23	60,5%
	Γυναίκα	15	39,5%
<b>Ηλικία</b>	18-25	8	21,1%
	26-35	10	26,3%
	36-45	8	21,1%
	46-55	11	28,9%
	Πάνω από 56	1	2,6%
	Λιγότερα από 5	12	31,6%
<b>Έτη εμπειρίας στις εταιρικές διαπραγματεύσεις</b>	6-10	5	13,2%
	11-15	8	21,1%
	16-20	7	18,4%
	Πάνω από 20	6	15,8%
	<b>Σύνολο</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

### 4.2 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

#### 4.2.A Γενικές πληροφορίες για τη στατιστική ανάλυση

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που περιγράφηκε στο πλαίσιο του προηγούμενου κεφαλαίου. Η παρουσίαση αυτήν απαρτίζεται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι Πίνακες Συχνότητας των αποκρίσεων όλων των συμμετεχόντων, προκειμένου να γίνουν αντιληπτές οι στάσεις και οι απόψεις των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων στο σύνολό τους. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης ( $\chi^2$



και Spearman συντελεστή) προκειμένου να εντοπιστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες. Συγκεκριμένα, αναζητείται η συσχέτιση μεταξύ αφενός των ερωτήσεων της δεύτερης ομάδας, οι οποίες εκφράζουν τη συχνότητα της συμμετοχής ενός συμμετέχοντα σε διαπραγματεύσεις και το βαθμό επιτυχίας των διαπραγματεύσεων στις οποίες συμμετέχει, και αφετέρου όλων των ερωτήσεων των ομάδων τρία ως έξι. Με τον τρόπο αυτό, αναζητείται να διερευνηθούν οι παράγοντες και οι προσωπικές δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχία των διεθνών εμπορικών διαπραγματεύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των διαπραγματευτών.

#### 4.2.B Παρουσίαση των Απαντήσεων των Συμμετεχόντων

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τις αποκρίσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της δεύτερης ομάδας του ερωτηματολογίου, δηλαδή σε αυτές που αναφέρονται στη συχνότητα συμμετοχής των συμμετεχόντων στις διαπραγματεύσεις και στο βαθμό επιτυχίας των διαπραγματεύσεων, σύμφωνα πάντα με τους συμμετέχοντες. Σημειώνεται ότι η συσχέτιση αυτών των δύο μεταβλητών με όλες τις άλλες, εκτός των δημογραφικών στοιχείων, εξετάζεται στα πλαίσια του δεύτερου μέρους της στατιστικής ανάλυσης. Έτσι, σύμφωνα με τον Πίνακα 2, από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, οι 4 (10,5%) δε συμμετέχουν ποτέ σε διαπραγματεύσεις με ξένες εταιρίες, οι 5 (13,2%) συμμετέχουν σπάνια, οι 12 (31,6%) μερικές φορές, οι 12 (31,6%) συχνά και οι 5 (13,2%) συνέχεια. Ως προς την επιτυχία των διαπραγματεύσεων, οι 2 (5,3%) συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχουν δε στέφονται ποτέ με επιτυχία, 1 (2,6%) ότι στέφονται με επιτυχία σπάνια, 8 (21,1%) μερικές φορές, 23 (60,5%) συχνά, 1 (2,6%) τις περισσότερες φορές, και 3 (7,9%) συνέχεια.

**Πίνακας 2: Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Στοιχεία**

	N	%
<b>Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε με ξένες επιχειρήσεις;</b>	Ποτέ	4 10,5%
	Σπάνια	5 13,2%
	Μερικές φορές	12 31,6%
	Συχνά	12 31,6%
	Συνέχεια	5 13,2%
<b>Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχετε στέφονται με επιτυχία;</b>	Ποτέ	2 5,3%
	Σπάνια	1 2,6%
	Μερικές φορές	8 21,1%
	Συχνά	23 60,5%
	Τις περισσότερες φορές	1 2,6%
Συνέχεια	3 7,9%	
<b>Σύνολο</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τις αποκρίσεις των συμμετεχόντων διαπραγματευτών στις ερωτήσεις των ενοτήτων δύο και τρία του ερωτηματολογίου, δηλαδή στις ερωτήσεις που αφορούν την κουλτούρα της επιχείρησης και την κουλτούρα του ίδιου του διαπραγματευτή απέναντι στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις. Ως προς τη χώρα που λαμβάνει χώρα η διαπραγμάτευση, η απόλυτη πλειονότητα των διαπραγματευτών προτιμούν τη χώρα τους. Συγκεκριμένα, 32 (84,2%) δηλώνουν τη χώρα τους, μόλις 6 (15,8%) τη χώρα της αντισυμβαλλόμενης εταιρίας και κανένας (0,0%) μία τρίτη χώρα. Στην απόλυτη πλειονότητά τους, οι διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις των ελληνικών εταιριών γίνονται με σκοπό την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας, εφόσον 25 (65,8%) τη δηλώνουν ως σκοπό, ενώ ακολουθεί η υπογραφή σύμβασης με 13 (31,2%) αποκρίσεις και, τέλος, κανείς (0,0%) δε δηλώνει ότι συμμετέχει σε διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις με σκοπό την εξαγορά / συγχώνευση. Η στάση των συμμετεχόντων απέναντι στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τις απόψεις των διαπραγματευτών, χαρακτηρίζεται ως συνεργατική, εφόσον η συγκεκριμένη απόκριση συγκεντρώνει 25 (65,5%) συμμετέχοντες. Ως ανταγωνιστική τη χαρακτηρίζουν 7 (18,4%) διαπραγματευτές, ενώ ως ουδέτερη μόλις 6 (15,8%). Η πλειονότητα του δείγματος, και συγκεκριμένα 28 (73,7%) από τους 38, χαρακτηρίζει τη στρατηγική διαπραγμάτευσης που εφαρμόζεται ως καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων, ενώ 10 (26,3%) υποστηρίζουν ότι αυτοσχεδιάζουν, ενώ σχεδόν το σύνολο του δείγματος, και συγκεκριμένα 34 (89,5%) από τους 38, εκφράζουν την πεποίθηση ότι η ευθύνη για τις διαπραγματεύσεις είναι ομαδική και μόλις 4 (10,5%) τη χαρακτηρίζουν ως ατομική για κάθε μέλος ξεχωριστά. Ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων οι αποκρίσεις είναι μοιρασμένες. Συγκεκριμένα, 21 (55,3%) από τους 38 διαπραγματευτές υποστηρίζουν ότι αποφασίζει ο ηγέτης της διαπραγματευτικής ομάδας, ενώ 17 (44,7%) ότι η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία. Τέλος, η πλειονότητα του δείγματος υποστηρίζει ότι η διαπραγμάτευση που ακολουθούν μπορεί να χαρακτηριστεί ως συντηρητική και αυστηρή ως προς την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, και συγκεκριμένα 23 (60,5%) και 22 (57,9%) αντιστοίχως από τους 38, ενώ οι υπόλοιποι 15 (39,5%) και 16 (42,1%) τη χαρακτηρίζουν ως συντηρητική και ευέλικτη αντιστοίχως.

**Πίνακας 3: Οι Αποκρίσεις του Δείγματος ως προς διάφορα στοιχεία της Κουλτούρας της Επιχείρησης και των ιδίων των διαπραγματευτών**

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Πού προτιμάτε να λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις με ξένες επιχειρήσεις;</b>	Στη χώρα μου	32	84,2%
	Στην χώρα που έχει την έδρα της η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση	6	15,8%
	Σε μία τρίτη χώρα	0	0,0%
<b>Ποιος είναι τις περισσότερες φορές ο σκοπός των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων που λαμβάνετε μέρος;</b>	Η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας	25	65,8%
	Η υπογραφή σύμβασης	13	34,2%
	Η εξαγορά / συγχώνευση	0	0,0%
<b>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στάση των συμμετεχόντων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις</b>	Ανταγωνιστική στάση	7	18,4%
	Ουδέτερη στάση	6	15,8%
	Συνεργασία	25	65,8%
<b>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στρατηγική διαπραγμάτευσης που εφαρμόζετε στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</b>	Καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων	28	73,7%
	Αυτοσχεδιασμός	10	26,3%
<b>Πώς θα περιγράφατε την ευθύνη για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</b>	Ατομική για κάθε στέλεχος	4	10,5%
	Ομαδική για όλη την ομάδα διαπραγμάτευσης	34	89,5%
<b>Πώς λαμβάνετε τις αποφάσεις κατά τη διάρκεια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</b>	Αποφασίζει ο ηγέτης της διαπραγματευτικής ομάδας	21	55,3%
	Λαμβάνεται απόφαση με πλειοψηφία	17	44,7%
<b>Πώς θα χαρακτηρίζατε την στάση σας απέναντι στην ανάληψη ρίσκου κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</b>	Καινοτόμα	15	39,5%
	Συντηρητική	23	60,5%
<b>Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευαισθησία σας απέναντι στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</b>	Αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων	22	57,9%
	Ευέλικτη	16	42,1%
<b>Σύνολο</b>		38	100,0%

Οι υπόλοιποι πίνακες της παρούσας ενότητας, δηλαδή οι Πίνακες 4 ως 15, αναφέρονται σε προσωπικές απόψεις και δεξιότητες των διαπραγματευτών. Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι αποκρίσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων. Σύμφωνα με αυτόν, 5 (13,2%) διαπραγματευτές διαφωνούν ότι τις περισσότερες φορές υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών, 6 (15,8%) μάλλον διαφωνούν, 21 (55,3%) μάλλον συμφωνούν, και 6 (15,8%) συμφωνούν. Οι αντίστοιχες αποκρίσεις των διαπραγματευτών ως προς την πρόταση ότι τις περισσότερες φορές υπάρχει δυσπιστία μεταξύ των μερών ανέρχονται σε 3 (7,9%), 20 (52,6%), 12 (31,6%) και 3 (7,9%).

**Πίνακας 4: Το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών σύμφωνα με τις απόψεις των διαπραγματευτών**

Επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει εμπιστοσύνη	N	5	6	21	38
	%	13,2%	15,8%	55,3%	100,0%
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει δυσπιστία	N	3	20	12	38
	%	7,9%	52,6%	31,6%	100,0%

Ο Πίνακας 5 παραθέτει το βαθμό συμφωνίας των διαπραγματευτών ως προς το κατά πόσο συμφωνούν ότι ο χρόνος, η τοποθεσία, η τιμή η γλώσσα και η παρουσίαση αποτελούν προβλήματα των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων. Ως προς το χρόνο, 5 (13,2%) συμμετέχοντες διαφωνούν ότι αποτελεί πρόβλημα και 7 (18,4%) μάλλον διαφωνούν, ενώ 17 (44,7%) μάλλον συμφωνούν, και 9 (23,7%) συμφωνούν. Οι αντίστοιχες απαντήσεις για την τοποθεσία συγκεντρώνουν 8 (21,1%), 19 (50,0%), 7 (18,4%), και 4 (10,5%) συμμετέχοντες. Στην αντιμετώπιση της τιμής ως πρόβλημα των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, κανένας (0,0%) δε διαφωνεί, 7 (18,4%) μάλλον διαφωνούν, 17 (44,7%) μάλλον συμφωνούν, και 14 (36,8%) συμφωνούν. Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, οι 11 (28,9%), 13 (34,2%), 7 (18,4%), και 7 (18,4%) διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν και συμφωνούν αντιστοίχως ότι η γλώσσα αποτελεί ένα πρόβλημα σε αυτού του είδους τις διαπραγματεύσεις. Η αντίστοιχη κατανομή των αποκρίσεων ως προς την παρουσίαση είναι 5 (13,2%), 7 (18,4%), 16 (42,1%), και 10 (26,3%).

**Πίνακας 5: Αξιολόγηση των συχνότερων προβλημάτων των Διεθνών Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων, σύμφωνα με τις απόψεις των διαπραγματευτών**

Προβλήματα Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Ο χρόνος	N	5	7	17	38
	%	13,2%	18,4%	44,7%	100,0%
Η τοποθεσία	N	8	19	7	38
	%	21,1%	50,0%	18,4%	100,0%
Η τιμή	N	0	7	17	38
	%	0,0%	18,4%	44,7%	100,0%
Η γλώσσα	N	11	13	7	38
	%	28,9%	34,2%	18,4%	100,0%
Η παρουσίαση	N	5	7	16	38
	%	13,2%	18,4%	42,1%	100,0%

Οι διαπροσωπικές ικανότητες των διαπραγματευτών αποτελούν το αντικείμενο του Πίνακα 6. Η πρώτη ικανότητα που εξετάζεται είναι κατά πόσον θεωρούν ότι είναι υπομονετικοί κατά την αλληλεπίδραση σε μία διαπραγμάτευση. Με τη συγκεκριμένη δήλωση δε διαφωνεί κανένας (0,0%), μάλλον διαφωνούν 5 (13,2%), μάλλον συμφωνούν 15 (39,5%), ενώ συμφωνούν 18 (47,4%). Ως προς τη δήλωση «ακούω με προσοχή τον αντισυμβαλλόμενο σε μία διεθνή διαπραγμάτευση», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 0 (0,0%), 2 (5,3%), 10 (26,3%), και 26 (68,4%). Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, 2 (5,3%) δηλώνουν τη διαφωνία τους ως προς την πρόταση ότι είναι περισσότερο λογικοί παρά συναισθηματικοί κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης, 1 (2,6%) μάλλον τη διαφωνία τους, 16 (42,1%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 19 (50,0%) τη συμφωνία τους. Τέλος, η αντίστοιχη κατανομή των αποκρίσεων στη δήλωση ότι αναγνωρίζουν τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πλευρών είναι 0 (0,0%), 5 (13,2%), 15 (39,3%), και 18 (47,4%).

**Πίνακας 6: Αυτοαξιολόγηση των Διαπροσωπικών Ικανοτήτων των διαπραγματευτών**

Διαπροσωπικές Ικανότητες		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Είμαι υπομονετικός κατά την αλληλεπίδραση σε μια διαπραγμάτευση	N	0	5	15	38
	%	0,0%	13,2%	39,5%	100,0%
Ακούω με προσοχή τον αντισυμβαλλόμενο σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	N	0	2	10	38
	%	0,0%	5,3%	26,3%	100,0%
Είμαι περισσότερο λογικός, παρά συναισθηματικός κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης	N	2	1	16	38
	%	5,3%	2,6%	42,1%	100,0%
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πλευρών σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	N	0	5	15	38
	%	0,0%	13,2%	39,5%	100,0%

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι αποκρίσεις των συμμετεχόντων ως προς τις γνωστικές ικανότητές τους. Η γνωστική πρώτη ικανότητα που εξετάζεται είναι κατά πόσον θεωρούν ότι είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν σαφείς και ακριβείς παρουσιάσεις. Με τη συγκεκριμένη δήλωση δε διαφωνεί κανένας (0,0%), μάλλον διαφωνεί 1 (2,6%), μάλλον συμφωνούν 21 (55,3%), και συμφωνούν 16 (42,1%). Ως προς τη δήλωση «είμαι ικανός να παρουσιάσω τις ιδέες και τις απόψεις μου με λογικό και πειστικό τρόπο», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 0 (0,0%), 3 (7,9%), 16 (42,1%), και 19 (50,0%). Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, κανένας (0,0%) δε δηλώνει διαφωνία ως προς την πρόταση ότι είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στις αντιδράσεις του αντισυμβαλλόμενου, 2

(5,3%) μάλλον τη διαφωνία τους, 17 (44,7%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 19 (50,0%) τη συμφωνία τους.

**Πίνακας 7: Αυτοαξιολόγηση των Γνωστικών Ικανοτήτων των διαπραγματευτών**

Γνωστικές Ικανότητες		Μάλλον			Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ	συμφωνώ		
Είμαι ικανός να πραγματοποιώ σαφείς και ακριβείς παρουσιάσεις.	N	0	1	21	16	38
	%	0,0%	2,6%	55,3%	42,1%	100,0%
Είμαι ικανός να παρουσιάζω τις ιδέες και τις απόψεις μου με λογικό και πειστικό τρόπο	N	0	3	16	19	38
	%	0,0%	7,9%	42,1%	50,0%	100,0%
Είμαι ικανός να αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές στις αντιδράσεις του αντισυμβαλλόμενου σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση	N	0	2	17	19	38
	%	0,0%	5,3%	44,7%	50,0%	100,0%

Η δέσμευση των διαπραγματευτών στην ομάδα αποτελεί το αντικείμενο του Πίνακα 8. Η πρώτη πρόταση που εξετάζεται είναι κατά πόσον συζητούν ενδελεχώς τα ζητήματα που προκύπτουν προκειμένου να επιτυγχάνεται μία ενιαία στάση. Με τη συγκεκριμένη δήλωση δε διαφωνεί κανένας (0,0%), μάλλον διαφωνεί 1 (2,6%), μάλλον συμφωνούν 13 (34,2%), ενώ συμφωνούν 24 (63,2%). Ως προς τη δήλωση «συμπεριφέρομαι με τρόπο ανάλογο με τα μέλη της ομάδας μου», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 1 (2,6%), 5 (13,2%), 18 (47,4%), και 14 (36,8%). Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, 1 (2,6%) δηλώνει τη διαφωνία τους ως προς την πρόταση ότι αισθάνεται δεσμευμένος στη δουλειά ως ομάδα, 4 (10,5%) μάλλον τη διαφωνία τους, 12 (31,6%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 21 (55,3%) τη συμφωνία τους.

**Πίνακας 8: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς τη Δέσμευσή τους στην Ομάδα**

Δέσμευση στην Ομάδα		Μάλλον			Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ	συμφωνώ		
Συζητάω ενδελεχώς τα ζητήματα της διαπραγμάτευσης με την ομάδα μου ώστε να έχουμε ενιαία στάση	N	0	1	13	24	38
	%	0,0%	2,6%	34,2%	63,2%	100,0%
Συμπεριφέρομαι με τρόπο ανάλογο με τα μέλη της ομάδας μου	N	1	5	18	14	38
	%	2,6%	13,2%	47,4%	36,8%	100,0%
Είμαι δεσμευμένος στην δουλειά που κάνουμε με την ομάδα διαπραγμάτευσης στην οποία ανήκω	N	1	4	12	21	38
	%	2,6%	10,5%	31,6%	55,3%	100,0%

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται η αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς δύο προτάσεις που εκφράζουν την προσωπική τους υποκίνηση. Η πρώτη πρόταση που εξετάζεται είναι κατά πόσον θεωρούν ότι υπολογίζουν τα προσωπικά οφέλη και κόστη κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης. Με τη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνούν 2

(5,3%), μάλλον διαφωνούν 9 (23,7%), μάλλον συμφωνούν 13 (34,2%), ενώ συμφωνούν 14 (36,8%). Ως προς τη δήλωση «γνωρίζω την άποψη της εταιρίας μου για την επίδοσή μου στη διαπραγμάτευση», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 0 (0,0%), 4 (10,5%), 13 (34,2%), και 21 (55,3%).

**Πίνακας 9: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Προσωπική τους Υποκίνηση**

Προσωπική Υποκίνηση		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Υπολογίζω τα προσωπικά οφέλη και κόστη σε μια διαπραγμάτευση	N	2	9	13	38
	%	5,3%	23,7%	34,2%	100,0%
Γνωρίζω την άποψη της εταιρίας μου για την επίδοσή μου στη διαπραγμάτευση	N	0	4	13	38
	%	0,0%	10,5%	34,2%	100,0%

Η ικανότητα προσαρμογής των διαπραγματευτών αποτελεί το αντικείμενο του Πίνακα 10. Η πρώτη πρόταση που εξετάζεται είναι κατά πόσον οι γνώσεις τους για τον πολιτισμό της αντισυμβαλλόμενης πλευράς τους βοηθούν να αντιληφθούν το συνομιλητή τους. Με τη συγκεκριμένη δήλωση δε διαφωνεί 1 (2,6%), μάλλον διαφωνεί 1 (2,6%), μάλλον συμφωνούν 16 (42,1%), ενώ συμφωνούν 20 (52,6%). Ως προς τη δήλωση «οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μία διαπραγμάτευση με βοηθούν να διευρύνω τον τρόπο σκέψης», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 0 (0,0%), 0 (0,0%), 17 (44,7%), και 21 (55,3%).

**Πίνακας 10: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ικανότητα Προσαρμογής τους**

Ικανότητα Προσαρμογής		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να καταλάβω το συνομιλητή μου	N	1	1	16	38
	%	2,6%	2,6%	42,1%	100,0%
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου στη διαπραγμάτευση	N	0	0	17	38
	%	0,0%	0,0%	44,7%	100,0%

Το αντικείμενο του Πίνακα 11 συνίσταται από δύο προτάσεις που αφορούν το επίπεδο ξеноφοβίας που χαρακτηρίζει τους διαπραγματευτές των ελληνικών επιχειρήσεων. Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, κανένας (0,0%) δε δηλώνει τη διαφωνία του ως προς την πρόταση ότι βρίσκονται σε επιφυλακή για να μην εκμεταλλευτή η άλλη πλευρά την εταιρία του, 7 (18,4%) μάλλον τη διαφωνία τους, 15 (39,5%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 16 (42,1%) τη συμφωνία τους. Τέλος, η αντίστοιχη κατανομή των αποκρίσεων στη δήλωση ότι είναι καχύποπτοι με την άλλη πλευρά είναι 3 (7,9%), 11 (28,9%), 15 (39,5%), και 9 (23,7%).

**Πίνακας 11: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς το Επίπεδο Ξενοφοβίας τους**

Επίπεδο Ξενοφοβίας		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Βρίσκομαι σε επιφυλακή σε μια διεθνή διαπραγμάτευση για να μην εκμεταλλευτεί την εταιρία μου η άλλη πλευρά	N	0	7	15	38
	%	0,0%	18,4%	39,5%	100,0%
Είμαι καχύποπτος με την άλλη πλευρά σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	N	3	11	15	38
	%	7,9%	28,9%	39,5%	100,0%

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τις δύο προτάσεις που αφορούν στην ιδεολογική συνείδηση των διαπραγματευτών. Η πρώτη πρόταση που εξετάζεται είναι κατά πόσον θεωρούν ότι λαμβάνουν υπόψη την εθνική τους υπερηφάνεια κατά τη διάρκεια μίας διεθνούς διαπραγμάτευσης. Με τη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνούν 6 (15,8%), μάλλον διαφωνούν 11 (28,9%), μάλλον συμφωνούν 14 (36,8%), ενώ συμφωνούν 7 (18,4%). Ως προς τη δήλωση «λαμβάνω υπόψη μου τα εθνικά συμφέροντα της χώρας μου σε μία διεθνή διαπραγμάτευση», διαφωνούν, μάλλον διαφωνούν, μάλλον συμφωνούν, και συμφωνούν 3 (7,9%), 8 (21,1%), 18 (47,4%), και 9 (23,7%).

**Πίνακας 12: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ιδεολογική τους Συνείδηση**

Ιδεολογική Συνείδηση		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Λαμβάνω υπόψη μου την εθνική μου υπερηφάνεια με μια διεθνή διαπραγμάτευση	N	6	11	14	38
	%	15,8%	28,9%	36,8%	100,0%
Λαμβάνω υπόψη μου τα εθνικά συμφέροντα της χώρας μου σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	N	3	8	18	38
	%	7,9%	21,1%	47,4%	100,0%

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται οι αποκρίσεις των συμμετεχόντων στη μία και μοναδική ερώτηση που εκφράζει την ευρύτητα του πνεύματος που τους διακρίνει. Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, 0 (0,0%) δηλώνουν τη διαφωνία τους ως προς την πρόταση ότι αναγνωρίζουν τις κοινωνικές αξίες της άλλης πλευράς, 1 (2,6%) μάλλον τη διαφωνία του, 20 (52,6%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 17 (44,7%) τη συμφωνία τους.

**Πίνακας 13: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Ευρύτητα του Πνεύματος**

Ευρύτητα Πνεύματος		Μάλλον		Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ		
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές αξίες της άλλης πλευράς	N	0	1	20	38
	%	0,0%	2,6%	52,6%	100,0%



Η αντίληψη επιρροής των διαπραγματευτών αποτελούν το αντικείμενο του Πίνακα 13. Η μία και μοναδική πρόταση που εξετάζεται αναφέρεται στο κατά πόσον πιστεύουν ότι οι δυτικές επενδύσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αξίες των επιχειρήσεων των άλλων χωρών. Με τη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνούν 3 (7,9%), μάλλον διαφωνούν 3 (7,9%), μάλλον συμφωνούν 20 (52,6%), ενώ συμφωνούν 12 (31,6%).

**Πίνακας 14: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς την Αντίληψη Επιρροής τους**

Αντίληψη Επιρροής		Μάλλον			Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ	συμφωνώ		
Νομίζω ότι οι Δυτικές επενδύσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αξίες των επιχειρήσεων άλλων χωρών	N	3	3	20	12	38
	%	7,9%	7,9%	52,6%	31,6%	100,0%

Τέλος, ο Πίνακας 14 έχει ως αντικείμενο την αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς το επίπεδο της αυτοπειθαρχίας τους. Από το σύνολο των 38 συμμετεχόντων, 4 (10,5%) δηλώνουν τη διαφωνία τους ως προς την πρόταση ότι δεν κάνουν στην ομάδα τους κάτι που δεν ανήκει στις αρμοδιότητές τους, 5 (13,2%) μάλλον τη διαφωνία τους, 15 (39,5%) μάλλον τη συμφωνία τους, και 14 (36,8%) τη συμφωνία τους. Τέλος, η αντίστοιχη κατανομή των αποκρίσεων στη δήλωση «αποφεύγω να κάνω πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις πράξεις της ομάδας μου» είναι 0 (0,0%), 3 (7,9%), 13 (34,2%), και 22 (57,9%).

**Πίνακας 15: Αυτοαξιολόγηση των διαπραγματευτών ως προς το Επίπεδο Αυτοπειθαρχίας τους**

Επίπεδο Αυτοπειθαρχίας		Μάλλον			Συμφωνώ	Σύνολο
		Διαφωνώ	διαφωνώ	συμφωνώ		
Στην ομάδα που ανήκω, δεν κάνω κάτι που δεν είναι στις αρμοδιότητές μου	N	4	5	15	14	38
	%	10,5%	13,2%	39,5%	36,8%	100,0%
Αποφεύγω να κάνω πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις πράξεις της ομάδας μου	N	0	3	13	22	38
	%	0,0%	7,9%	34,2%	57,9%	100,0%

#### 4.2.Γ Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ αφενός των αποκρίσεων των συμμετεχόντων και αφετέρου της συχνότητας συμμετοχής τους σε διαπραγματεύσεις και το βαθμό επιτυχίας αυτών

Στα πλαίσια της παρούσας ενότητας διερευνάται η συσχέτιση των παραπάνω παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι στις διαπραγματεύσεις με τη συχνότητα συμμετοχής των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις και το βαθμό επιτυχίας τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 16 ως 18 που ακολουθούν.

Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$  μεταξύ αφενός των παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι στις διαπραγματεύσεις και αφετέρου της συχνότητα συμμετοχής των διαπραγματευτών των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις. Σύμφωνα με αυτόν, δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών των παραμέτρων.

**Πίνακας 16: Ανάλυση Ανεξαρτησίας ( $\chi^2$  έλεγχοι) μεταξύ συχνότητας διαπραγμάτευσης και παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις**

	Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε με ξένες επιχειρήσεις;				X <sup>2</sup> Έλεγχος
	Έως μερικές φορές		Τουλάχιστον συχνά		
	N	%	N	%	
<i>Πού προτιμάτε να λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις με ξένες επιχειρήσεις;</i>					
Στη χώρα μου	16	76,2%	16	94,1%	
Στην χώρα που έχει την έδρα της η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση	5	23,8%	1	5,9%	2,271 (0,132)
Σε μία τρίτη χώρα	0	0,0%	0	0,0%	
<i>Ποιος είναι τις περισσότερες φορές ο σκοπός των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων που λαμβάνετε μέρος;</i>					
Η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας	16	76,2%	9	52,9%	
Η υπογραφή σύμβασης	5	23,8%	8	47,1%	2,256 (0,133)
Η εξαγορά / συγχώνευση	0	0,0%	0	0,0%	
<i>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στάση των συμμετεχόντων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις</i>					
Ανταγωνιστική στάση	4	19,0%	3	17,6%	
Ουδέτερη στάση	4	19,0%	2	11,8%	0,433 (0,805)
Συνεργασία	13	61,9%	12	70,6%	
<i>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στρατηγική διαπραγμάτευσης που εφαρμόζετε στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</i>					
Καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων	16	76,2%	12	70,6%	
Αυτοσχεδιασμός	5	23,8%	5	29,4%	0,152 (0,697)
<i>Πώς θα περιγράφατε την ευθύνη για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</i>					
Ατομική για κάθε στέλεχος	3	14,3%	1	5,9%	
Ομαδική για όλη την ομάδα διαπραγμάτευσης	18	85,7%	16	94,1%	0,704 (0,401)
<i>Πώς λαμβάνετε τις αποφάσεις κατά τη διάρκεια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Αποφασίζει ο ηγέτης της διαπραγματευτικής ομάδας	11	52,4%	10	58,8%	
Λαμβάνεται απόφαση με πλειοψηφία	10	47,6%	7	41,2%	0,158 (0,6913)
<i>Πώς θα χαρακτηρίζατε την στάση σας απέναντι στην ανάληψη ρίσκου κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Καινοτόμα	9	42,9%	6	35,3%	
Συντηρητική	12	57,1%	11	64,7%	0,225 (0,6353)
<i>Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευαισθησία σας απέναντι στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων	11	52,4%	11	64,7%	
Ευέλικτη	10	47,6%	6	35,3%	0,585 (0,4442)

\*, \*\*, \*\*\* Συσχέτιση σημαντική σε 10%, 5% και 1% επίπεδο σημαντικότητας αντίστοιχα

**Σημείωση.** Στις παρενθέσεις εμφανίζονται τα p-values.

Αντιστοίχως, ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$  μεταξύ αφενός των παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι στις διαπραγματεύσεις και αφετέρου του βαθμού επιτυχίας των διαπραγματεύσεων στις οποίες συμμετείχαν οι συμμετέχοντες διαπραγματευτές των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις. Και πάλι δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική επίδραση.

**Πίνακας 17: Ανάλυση Ανεξαρτησίας ( $\chi^2$  έλεγχοι) μεταξύ επιτυχίας διαπραγμάτευσης και παραγόντων προσωπικής και εταιρικής κουλτούρας απέναντι σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις**

	Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχετε στέφονται με επιτυχία;				X <sup>2</sup> Έλεγχος
	Έως μερικές φορές		Τουλάχιστον συχνά		
	N	%	N	%	
<i>Πού προτιμάτε να λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις με ξένες επιχειρήσεις;</i>					
Στη χώρα μου	8	72,7%	24	88,9%	
Στην χώρα που έχει την έδρα της η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση	3	27,3%	3	11,1%	1,535 (0,215)
Σε μία τρίτη χώρα	0	0,0%	0	0,0%	
<i>Ποιος είναι τις περισσότερες φορές ο σκοπός των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων που λαμβάνετε μέρος;</i>					
Η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας	8	72,7%	17	63,0%	
Η υπογραφή σύμβασης	3	27,3%	10	37,0%	0,331 (0,565)
Η εξαγορά / συγχώνευση	0	0,0%	0	0,0%	
<i>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στάση των συμμετεχόντων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις</i>					
Ανταγωνιστική στάση	2	18,2%	5	18,5%	
Ουδέτερη στάση	3	27,3%	3	11,1%	1,591 (0,451)
Συνεργασία	6	54,5%	19	70,4%	
<i>Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στρατηγική διαπραγμάτευσης που εφαρμόζετε στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</i>					
Καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων	8	72,7%	20	74,1%	
Αυτοσχεδιασμός	3	27,3%	7	25,9%	0,007 (0,932)
<i>Πώς θα περιγράφατε την ευθνή για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;</i>					
Ατομική για κάθε στέλεχος	1	9,1%	3	11,1%	
Ομαδική για όλη την ομάδα διαπραγμάτευσης	10	90,9%	24	88,9%	0,034 (0,854)
<i>Πώς λαμβάνετε τις αποφάσεις κατά τη διάρκεια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Αποφασίζει ο ηγέτης της διαπραγματευτικής ομάδας	7	63,6%	14	51,9%	
Λαμβάνεται απόφαση με πλειοψηφία	4	36,4%	13	48,1%	0,439 (0,508)
<i>Πώς θα χαρακτηρίζατε την στάση σας απέναντι στην ανάληψη ρίσκου κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Καινοτόμα	5	45,5%	10	37,0%	
Συντηρητική	6	54,5%	17	63,0%	0,232 (0,630)
<i>Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευαισθησία σας απέναντι στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;</i>					
Αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων	6	54,5%	16	59,3%	
Ευέλικτη	5	45,5%	11	40,7%	0,071 (0,790)

\*, \*\*, \*\*\* Συσχέτιση σημαντική σε 10%, 5% και 1% επίπεδο σημαντικότητας αντίστοιχα

**Σημείωση.** Στις παρενθέσεις εμφανίζονται τα p-values.

Τέλος, ο Πίνακας 18 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης με χρήση του συντελεστή Spearman μεταξύ αφενός του βαθμού επιτυχίας των διαπραγματεύσεων στις οποίες συμμετείχαν οι συμμετέχοντες διαπραγματευτές των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις και της συχνότητας συμμετοχής τους σε αυτές και αφετέρου τα διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά, προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες των διαπραγματευτών.

**Πίνακας 18: Ανάλυση Συσχέτισης (Συντελεστής Συσχέτισης Spearman) μεταξύ αφενός συχνότητας διαπραγμάτευσης και επιτυχίας διαπραγμάτευσης και αφετέρου ικανοτήτων και δεξιοτήτων των διαπραγματευτών**

	<b>Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε με ξένες επιχειρήσεις;</b>	<b>Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχετε στέφονται με επιτυχία;</b>
<b>Επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών</b>		
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει εμπιστοσύνη	0,0922 (0,5819)	0,0983 (0,5571)
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει δυσπιστία	-0,1309 (0,4333)	-0,1955 (0,2395)
<b>Προβλήματα Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων</b>		
Ο χρόνος	-0,1319 (0,4300)	-0,0484 (0,7728)
Η τοποθεσία	-0,0597 (0,7219)	-0,0822 (0,6237)
Η τιμή	0,3128* (0,0559)	-0,2344 (0,1566)
Η γλώσσα	0,0093 (0,9557)	-0,3890** (0,0158)
Η παρουσίαση	-0,0456 (0,7857)	-0,2973* (0,0699)
<b>Διαπροσωπικές Ικανότητες</b>		
Είμαι υπομονετικός κατά την αλληλεπίδραση σε μια διαπραγμάτευση	-0,0979 (0,5588)	0,0941 (0,5743)
Ακούω με προσοχή τον αντισυμβαλλόμενο σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	0,0410 (0,8071)	0,0451 (0,7880)
Είμαι περισσότερο λογικός, παρά συναισθηματικός κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης	-0,2125 (0,2001)	0,1065 (0,5243)
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πλευρών σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	0,0050 (0,9761)	-0,0822 (0,6239)
<b>Γνωστικές Ικανότητες</b>		
Είμαι ικανός να πραγματοποιώ σαφείς και ακριβείς παρουσιάσεις.	-0,0742 (0,6580)	0,3112* (0,0572)
Είμαι ικανός να παρουσιάζω τις ιδέες και τις απόψεις μου με λογικό και πειστικό τρόπο	-0,0061 (0,9711)	0,3046* (0,0630)
Είμαι ικανός να αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές στις αντιδράσεις του αντισυμβαλλόμενου σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση	0,1200 (0,473)	0,0540 (0,7475)
<b>Δέσμευση στην Ομάδα</b>		
Συζητώ ενδελεχώς τα ζητήματα της διαπραγμάτευσης με την ομάδα μου ώστε να έχουμε ενιαία στάση	-0,1322 (0,4289)	-0,0539 (0,7479)

	<b>Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε με ξένες επιχειρήσεις;</b>	<b>Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχετε στέφονται με επιτυχία;</b>
Συμπεριφέρομαι με τρόπο ανάλογο με τα μέλη της ομάδας μου	0,0858 (0,6083)	-0,1888 (0,2564)
Είμαι δεσμευμένος στην δουλειά που κάνουμε με την ομάδα διαπραγμάτευσης στην οποία ανήκω	-0,0513 (0,7598)	-0,0568 (0,7347)
<b>Προσωπική Υποκίνηση</b>		
Υπολογίζω τα προσωπικά οφέλη και κόστη σε μια διαπραγμάτευση	0,0172 (0,9185)	-0,0226 (0,8929)
Γνωρίζω την άποψη της εταιρίας μου για την επίδοσή μου στη διαπραγμάτευση	-0,1224 (0,4640)	0,3700** (0,0223)
<b>Ικανότητα Προσαρμογής</b>		
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να καταλάβω το συνομιλητή μου	0,0069 (0,9671)	-0,2747 (0,1051)
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου στη διαπραγμάτευση	-0,0750 (0,6545)	-0,0963 (0,5651)
<b>Επίπεδο Ξενοφοβίας</b>		
Βρίσκομαι σε επιφυλακή σε μια διεθνή διαπραγμάτευση για να μην εκμεταλλευτεί την εταιρία μου η άλλη πλευρά	0,1085 (0,5168)	0,0349 (0,8353)
Είμαι καχύποπτος με την άλλη πλευρά σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	0,2669 (0,1053)	-0,1165 (0,4862)
<b>Ιδεολογική Συνείδηση</b>		
Λαμβάνω υπόψη μου την εθνική μου υπερηφάνεια με μια διεθνή διαπραγμάτευση	0,3540** (0,0294)	0,0355 (0,8323)
Λαμβάνω υπόψη μου τα εθνικά συμφέροντα της χώρας μου σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	-0,0681 (0,6845)	0,0307 (0,8549)
<b>Ευρύτητα Πνεύματος</b>		
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές αξίες της άλλης πλευράς	-0,2087 (0,2085)	-0,1230 (0,4620)
<b>Αντίληψη Επιρροής</b>		
Νομίζω ότι οι Δυτικές επενδύσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αξίες των επιχειρήσεων άλλων χωρών	0,0010 (0,9952)	-0,0589 (0,7254)
<b>Επίπεδο Αυτοπειθαρχίας</b>		
Στην ομάδα που ανήκω, δεν κάνω κάτι που δεν είναι στις αρμοδιότητές μου	0,0396 (0,8136)	0,1693 (0,3095)
Αποφεύγω να κάνω πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις πράξεις της ομάδας μου	-0,2051 (0,2168)	0,2460 (0,1365)

*\*, \*\*, \*\*\* Συσχέτιση σημαντική σε 10%, 5% και 1% επίπεδο σημαντικότητας αντίστοιχα  
Σημείωση. Στις παρενθέσεις εμφανίζονται τα p-values.*

Σύμφωνα με τον Πίνακα 18, παρατηρούνται δύο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ αφενός της συχνότητας συμμετοχής των διαπραγματευτών και αφετέρου δύο συγκεκριμένων απόψεων των διαπραγματευτών. Συγκεκριμένα, παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αφενός της συχνότητας συμμετοχής και αφετέρου της τιμής ως πρόβλημα που αντιμετωπίζεται κατά της διεθνείς εταιρικές

διαπραγματεύσεις και το βαθμό κατά τον οποίο οι διαπραγματευτές λαμβάνουν υπόψη τους την εθνική τους υπερηφάνεια. Η συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας και της τιμής είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 10% ( $r_s=0,3128$ ,  $p<0,10$ ) και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασθενώς θετική. Συγκεκριμένα, συμπεραίνεται ότι στο 31,28% των περιπτώσεων που αυξάνεται (μειώνεται) η συχνότητα συμμετοχής ενός διαπραγματευτή σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, αυξάνεται (μειώνεται) η άποψή τους ότι η τιμή αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Αντιστοίχως, η συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας και του γεγονότος ότι ο διαπραγματευτής λαμβάνει υπόψη του την εθνική υπερηφάνεια είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $r_s=0,3540$ ,  $p<0,05$ ) και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασθενώς θετική και πάλι. Έτσι, επιτρέπεται να υποστηριχθεί ότι στο 35,40% των περιπτώσεων που αυξάνεται (μειώνεται) η συχνότητα συμμετοχής ενός διαπραγματευτή σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, αυξάνεται (μειώνεται) η ανάγκη του να λάβει υπόψη του την εθνική υπερηφάνεια του κατά τη διάρκειά τους.

Ως προς το βαθμό επιτυχίας των διαπραγματεύσεων, παρέχονται ενδείξεις για έναν μεγαλύτερο αριθμό στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Συγκεκριμένα, ο βαθμός επιτυχίας των διαπραγματεύσεων, έτσι όπως αυτός αναγνωρίζεται από τους ίδιους τους διαπραγματευτές, συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με:

- ✓ Το βαθμό στον οποίο οι διαπραγματευτές συμφωνούν ότι η γλώσσα αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα των διαπραγματεύσεων. Η συσχέτιση αυτήν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και ασθενώς αρνητική ( $r_s=-0,3890$ ,  $p<0,05$ ). Έτσι, μία αύξηση (μείωση) της αντιμετώπισης της γλώσσας ως παράγοντα δυσκολίας κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μειώνει (αυξάνει) το βαθμό επιτυχίας τους στο 38,9% των περιπτώσεων.
- ✓ Το βαθμό στον οποίο οι διαπραγματευτές συμφωνούν ότι η παρουσίαση αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα των διαπραγματεύσεων. Πρόκειται για μία ασθενώς αρνητική συσχέτιση, η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 10% ( $r_s=-0,2973$ ,  $p<0,10$ ). Δηλαδή, στο 29,73% των περιπτώσεων που αυξάνεται (μειώνεται) η αντιμετώπιση της παρουσίας ως εμπόδιο των διαπραγματεύσεων, μειώνεται (αυξάνεται) ο βαθμός επιτυχίας τους.
- ✓ Τη γνωστική ικανότητα της πραγματοποίησης σαφούς και ακριβούς παρουσίας σε επίπεδο σημαντικότητας 10% ( $r_s=0,3112$ ,  $p<0,10$ ).

Συγκεκριμένα, πρόκειται για μία ασθενώς θετική συσχέτιση, που δηλώνει ότι όταν αυξάνεται (μειώνεται) το επίπεδο της συγκεκριμένης ικανότητας, αυξάνεται (μειώνεται) και ο βαθμός επιτυχίας των διαπραγματεύσεων με πιθανότητα 31,12%.

- ✓ Τη γνωστική ικανότητα της παρουσίασης των ιδεών και των απόψεων του διαπραγματευτή με λογικό και πειστικό τρόπο. Η συσχέτιση αυτήν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 10% και ασθενώς θετική ( $r_s=0,3046$ ,  $p<0,10$ ). Έτσι, μία αύξηση (μείωση) της συγκεκριμένης ικανότητας, αυξάνει (μειώνει) το βαθμό επιτυχίας τους στο 30,46% των περιπτώσεων.
- ✓ Την γνώση εκ μέρους του διαπραγματευτή της άποψης της εταιρίας του για την επίδοσή του στη διαπραγμάτευση. Πρόκειται για μία ασθενώς θετική συσχέτιση, η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $r_s=0,3700$ ,  $p<0,05$ ). Δηλαδή, στο 37,00% των περιπτώσεων που αυξάνεται (μειώνεται) η συγκεκριμένη γνώση, αυξάνεται (μειώνεται) ο βαθμός επιτυχίας των διαπραγματευτών.

### 4.3 Σύνοψη των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, ενώ σχολιάζονται σε αντιστοίχιση με τη βιβλιογραφία. Αξίζει να αναφερθεί από τώρα ότι όταν αναφερόμαστε σε βαθμό συμφωνίας, αναφερόμαστε στο άθροισμα των συχνοτήτων που συγκέντρωσαν οι αποκρίσεις συμφωνώ και συμφωνώ πολύ.

Βάσει, λοιπόν, της στατιστικής ανάλυσης, οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων υλοποιούνται κατά κύριο λόγο για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας (65,8%) με μία συνεργατική στρατηγική (65,8%) που είναι καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων (73,7%). Αντίστοιχες είναι οι εκτιμήσεις και παλαιότερων μελετών (Ghauri, 2003). Η ευθύνη της διαπραγμάτευσης είναι ομαδική (89,5%), παρόλο που η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά μόνο στο 50% των περιπτώσεων περίπου (44,7% έναντι 55,3%). Ως προς την κουλτούρα των διαπραγματευτών, η απόλυτη πλειονότητά τους προτιμούν οι διαπραγματεύσεις να υλοποιούνται στη χώρα τους (84,2%), ενώ χαρακτηρίζουν τη στάση τους απέναντι στον κίνδυνο συντηρητική (60,5%) και ελαφρώς προτιμούν την αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων έναντι της ευελιξίας (57,9% έναντι 42,1%) συμφωνώντας με

αντίστοιχες παλαιότερες έρευνες (Peleckis; 2014; Reynolds et al., 2003; Ghauri, 2003; Kale, 2003). Ως προς το κλίμα εμπιστοσύνης που παρατηρείται μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών, χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη (71,1%) και όχι δυσπιστία (39,5%), γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με παλαιότερες έρευνες (Mintu-Wimsatt και Calantone, 1991). Για το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών δεν προέκυψαν διαφοροποιήσεις ούτε σε σχέση με τη συχνότητα που κάποιος λαμβάνει μέρος σε διαπραγματεύσεις ούτε σε σχέση με το βαθμό επιτυχίας που αναγνωρίζει σε αυτές τις διαπραγματεύσεις. Συνεπώς, παρέχεται η δυνατότητα να ισχυριστούμε ότι τα παραπάνω έχουν καθολική ισχύ.

Στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν οι απόψεις των διαπραγματευτών ως προς τα πέντε κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, βάσει βιβλιογραφίας. Οι αποκρίσεις κατέταξαν βάσει του βαθμού συμφωνίας των διαπραγματευτών κατά τον ακόλουθο τρόπο. Στην πρώτη θέση τοποθετείται η τιμή (81,6%), η οποία, ωστόσο αξιολογείται ως σημαντικότερη σε αυτούς που λαμβάνουν συχνότερα μέρος στις διαπραγματεύσεις ( $r_s=0,3128$ ). Η δεύτερη θέση καταλαμβάνεται από δύο προβλήματα, στα οποία αποδίδεται ισάξιος βαθμός συμφωνίας (68,4%). Τα προβλήματα αυτά είναι ο χρόνος και η παρουσίαση. Ωστόσο η παρουσίαση θεωρείται λιγότερο σημαντικό πρόβλημα όσο αυξάνεται η επιτυχία των συμμετεχόντων στις διαπραγματεύσεις τους ( $r_s=-0,2973$ ). Η υψηλή αποδιδόμενη σπουδαιότητα των προβλημάτων αυτών έχει εντοπιστεί και παλαιότερα (Rogoveanu, 2010). Τα επόμενα δύο προβλήματα θεωρούνται ήσσονος σημασίας, εφόσον συγκεντρώνουν βαθμό συμφωνίας μικρότερο από 50%. Συγκεκριμένα, στην τέταρτη θέση τοποθετείται η γλώσσα (36,8%), η οποία θεωρείται λιγότερο σημαντική για εκείνους τους διαπραγματευτές με συχνότερες επιτυχίες διαπραγματεύσεων, ενώ στην πέμπτη και τελευταία θέση τοποθετείται η τοποθεσία (28,9%). Αξίζει να αναφερθεί ότι το χαμηλό αυτό επίπεδο αποδιδόμενης σπουδαιότητας σε αυτές τις παραμέτρους έρχεται σε αντίθεση με παλαιότερες μελέτες (Simintiras, 2000; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000; Ulijn & Verweij, 2000; Adler & Graham, 1989). Ωστόσο, υπάρχουν και εκείνες που υποβαθμίζουν τη σημασία τους (Stadler, 2011). Συνεπώς, οι διαπραγματευτές των ελληνικών εταιριών θεωρούν ως τα σπουδαιότερα προβλήματα διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων την τιμή, το χρόνο και την παρουσίαση.



Τέλος, ως προς τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα υπόλοιπα προσωπικά χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών, η κάθε ερώτηση κατατάχθηκε σε φθίνουσα σειρά βαθμού συμφωνίας και στη συνέχεια για κάθε διάσταση εξήχθη ο μέσος βαθμός κατάταξης των ερωτήσεων της. Βάσει αυτού του μέσου βαθμού, οι διαστάσεις κατατάχθηκαν από την πλέον σημαντική στη λιγότερο σημαντική. Τα αποτελέσματα όλης αυτής της διαδικασίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 15.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 15, η πλέον σημαντική δεξιότητα / ικανότητα του διαπραγματευτή στις διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις είναι η ικανότητα προσαρμογής. Ακολουθούν σε φθίνουσα σειρά η ευρύτητα του πνεύματος και οι γνωστικές ικανότητες στη δεύτερη και τρίτη θέση αντιστοίχως. Η τέταρτη θέση καταλαμβάνεται από τις διαπροσωπικές ικανότητες, η πέμπτη από τη διάσταση της δέσμευσης στην ομάδα, ενώ η έκτη από το επίπεδο αυτοπειθαρχίας. Την έβδομη θέση μοιράζονται η προσωπική υποκίνηση και η αντίληψη επιρροής, ενώ στην ένατη και δέκατη θέση βρίσκονται το επίπεδο ξενοφοβίας και η ιδεολογική συνείδηση. Συνεπώς, οι διαπραγματευτές αναγνωρίζουν ότι εκείνες οι δεξιότητες που μπορούν να συνδράμουν στην καλύτερη επικοινωνία με την αντισυμβαλλόμενη εταιρία (ικανότητα προσαρμογής, ευρύτητα πνεύματος, γνωστικές ικανότητες, και διαπροσωπικές ικανότητες) είναι σπουδαιότερες από τις δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τους ίδιους και την επικοινωνία με την ομάδα τους (επίπεδο αυτοπειθαρχίας, προσωπική υποκίνηση, αντίληψη επιρροής, επίπεδο ξενοφοβίας, και ιδεολογική συνείδηση). Στο συμπέρασμα αυτό έχουν καταλήξει και παλαιότερες μελέτες (Brett, 2017; Gelfand et al., 2013; Sobral et al., 2008; Heydenfeldt, 2000; Jiang, 2013; Gelfand et al., 2013; Hostfede & Usunier, 2003; Trompenaars και Hampden-Turner, 2011; House et al., 1999; Ang et al., 2000). Αξίζει να σημειωθεί ότι το επίπεδο συμφωνίας ως προς όλες τις ερωτήσεις των διαστάσεων παρατηρείται ιδιαίτερα αυξημένο, εφόσον όλες οι ερωτήσεις συγκεντρώνουν την απόλυτη πλειονότητα του δείγματος με χαμηλότερο βαθμό συμφωνίας ίσο με 55,26% που συγκεντρώνει η δήλωση «Λαμβάνω υπόψη μου την εθνική μου υπερηφάνεια με μια διεθνή διαπραγμάτευση». Επιπλέον, πολύ χαμηλούς βαθμούς συμφωνίας συγκεντρώνουν όλες οι ερωτήσεις που συντελούν στην αίσθηση της εθνικής ανωτερότητας ή του αισθήματος της ξενοφοβίας απέναντι στους αντισυμβαλλόμενους, συμπέρασμα που είναι ενδιαφέρον, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τους Hostfede και Usunier (2003) που υποστηρίζουν ότι είναι σημαντικό οι

διαπραγματευτές να μοιράζονται την εθνική κουλτούρα και τις αξίες της χώρας που εκπροσωπούν.

**Πίνακας 19: Κατάταξη διαστάσεων προσωπικών χαρακτηριστικών / δεξιοτήτων / ικανοτήτων των διαπραγματευτών ως προς τη σπουδαιότητά τους στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις**

Διάσταση	Ερώτηση	Βαθμός Συμφωνίας	Κατάταξη Ερώτησης	Μέση Βαθμός Κατάταξης των Ερωτήσεων ανά Διάσταση	Κατάταξη Διάστασης
<b>Ικανότητα Προσαρμογής</b>	Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου στη διαπραγμάτευση	100,00%	1	2,5	1
	Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να καταλάβω το συνομιλητή μου	94,74%	4		
<b>Ευρύτητα Πνεύματος</b>	Αναγνωρίζω τις κοινωνικές αξίες της άλλης πλευράς	97,37%	3	3	2
<b>Γνωστικές Ικανότητες</b>	Είμαι ικανός να πραγματοποιώ σαφείς και ακριβείς παρουσιάσεις.	97,37%	2	3,67	3
	Είμαι ικανός να αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές στις αντιδράσεις του αντισυμβαλλόμενου σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση	94,74%	4		
	Είμαι ικανός να παρουσιάζω τις ιδέες και τις απόψεις μου με λογικό και πειστικό τρόπο	92,11%	5		
<b>Διαπροσωπικές Ικανότητες</b>	Ακούω με προσοχή τον αντισυμβαλλόμενο σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	94,74%	4	5,75	4
	Είμαι περισσότερο λογικός, παρά συναισθηματικός κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης	92,11%	5		
	Είμαι υπομονετικός κατά την αλληλεπίδραση σε μια διαπραγμάτευση	86,84%	7		
<b>Δέσμευση στην Ομάδα</b>	Αναγνωρίζω τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πλευρών σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	86,84%	7	6,00	5
	Συζητάω ενδελεχώς τα ζητήματα της διαπραγμάτευσης με την ομάδα μου ώστε να έχουμε ενιαία στάση	97,37%	3		
	Είμαι δεσμευμένος στην δουλειά που κάνουμε με την ομάδα διαπραγμάτευσης στην οποία ανήκω	86,84%	7		
<b>Επίπεδο Αυτοπειθαρχίας</b>	Συμπεριφέρομαι με τρόπο ανάλογο με τα μέλη της ομάδας μου	84,21%	8	8	6
	Αποφεύγω να κάνω πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις πράξεις της ομάδας μου	92,11%	5		
<b>Προσωπική Υποκίνηση</b>	Στην ομάδα που ανήκω, δεν κάνω κάτι που δεν είναι στις αρμοδιότητές μου	76,32%	11	9	7
	Γνωρίζω την άποψη της εταιρίας μου για την επίδοσή μου στη διαπραγμάτευση	89,47%	6		
<b>Αντίληψη Επιρροής</b>	Υπολογίζω τα προσωπικά οφέλη και κόστη σε μια διαπραγμάτευση	71,05%	12	9	7
<b>Αντίληψη Επιρροής</b>	Νομίζω ότι οι Δυτικές επενδύσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αξίες των επιχειρήσεων άλλων χωρών	84,21%	9		

Διάσταση	Ερώτηση	Βαθμός Συμφωνίας	Κατάταξη Ερώτησης	Μέση Βαθμός Κατάταξης των Ερωτήσεων ανά Διάσταση	Κατάταξη Διάστασης
<b>Επίπεδο Ξενοφοβίας</b>	Βρίσκομαι σε επιφυλακή σε μια διεθνή διαπραγμάτευση για να μην εκμεταλλευτεί την εταιρία μου η άλλη πλευρά	81,58%	10	11,5	8
	Είμαι καχύποπτος με την άλλη πλευρά σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	63,16%	13		
<b>Ιδεολογική Συνείδηση</b>	Λαμβάνω υπόψη μου τα εθνικά συμφέροντα της χώρας μου σε μια διεθνή διαπραγμάτευση	71,05%	12	12,5	9
	Λαμβάνω υπόψη μου την εθνική μου υπερηφάνεια με μια διεθνή διαπραγμάτευση	55,26%	13		

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός επιτυχίας των διαπραγματεύσεων δείχνει να εξαρτάται ασθενώς θετικά από τις γνωστικές ικανότητες, και συγκεκριμένα από την ικανότητα πραγματοποίησης σαφών και ακριβών παρουσιάσεων ( $r_s=0,3112$ ) και παρουσίασης ιδεών και απόψεων με λογικό και πειστικό τρόπο ( $r_s=0,3046$ ), και θετικά από την προσωπική υποκίνηση, και συγκεκριμένα από το κατά πόσον γνωρίζουν οι διαπραγματευτές την άποψη της εταιρίας για την επίδοσή τους ( $r_s=0,370$ ). Συνεπώς, μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχουν οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις που υλοποιούνται από διαπραγματευτές που μπορούν να είναι σαφείς και ακριβείς στις παρουσιάσεις τους και να αρθρώσουν λογικό και πειστικό λόγο, ενώ θετικά επιδρά και το να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο τους αξιολογεί η εταιρία τους. Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν απόψεις που έχουν εκφραστεί σχετικά με την επίδραση που ασκούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά στην επιτυχία των διεθνών εταιρικών διαπραγματεύσεων (Ghauri, 2003; Hostfede & Usunier, 2003).

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

### 5.1 Συμπεράσματα – συζήτηση

Ο σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν στην Ελλάδα. Προς το σκοπό αυτό, η ερευνήτρια συνέταξε και διένειμε ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το τελικό δείγμα ανήλθε σε 38 διαπραγματευτές, οι αποκρίσεις των οποίων αναλύθηκαν με τις στατιστικές μεθόδους των πινάκων συχνοτήτων, του ελέγχου ανεξαρτησίας  $\chi^2$  και της ανάλυσης συσχέτισης με χρήση του συντελεστή Spearman.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατέδειξαν ότι οι ελληνικές εταιρίες εμπλέκονται σε διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις με σκοπό κατά κύριο λόγο την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με επιχειρήσεις του εξωτερικού. Η στρατηγική που ακολουθούν στην πλειονότητά τους είναι η συνεργατική, την οποία σχεδιάζουν ενδελεχώς εκ των προτέρων. Η ευθύνη της πορείας της διαπραγμάτευσης βαρύνει συνολικά την ομάδα και όχι το κάθε μέρος της ατομικά, παρόλο που στο 50% περίπου των περιπτώσεων η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον επικεφαλής. Σχεδόν το σύνολο των διαπραγματευτών προτιμούν να προχωρούν σε διαπραγματεύσεις στη χώρα τους, ενώ κανένας δεν προτιμά να βρίσκεται σε τρίτη χώρα, ενώ χαρακτηρίζονται από συντηρητική στάση ως προς τον κίνδυνο και όχι ευελιξία ως προς το χρόνο. Η πλειονότητά τους υποστηρίζει ότι και οι δύο μεριές προσέρχονται στο τραπέζι διαπραγμάτευσης μέσα σε ένα κλίμα περισσότερο εμπιστοσύνης, παρά δυσπιστίας. Τα σημαντικότερα προβλήματα που αναγνωρίζουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης αναφέρονται στην τιμή, στο χρόνο και την παρουσίαση, ενώ αξιολογούνται σχεδόν ως μη σημαντικά τα προβλήματα της γλώσσας και της τοποθεσίας.

Τέλος, ως προς τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, πλέον σημαντικά για την επιτυχία των διαπραγματεύσεων θεωρούνται εκείνα που βοηθούν στην συνεννόηση, επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων με την άλλη μεριά (ικανότητα προσαρμογής, ευρύτητα πνεύματος, γνωστικές ικανότητες, και διαπροσωπικές ικανότητες), ενώ λιγότερο σημαντικά εκείνα που έχουν να κάνουν με την δομή / οργάνωση / διαχείριση της ομάδας τους και των ιδίων, και τις προσωπικές τους απόψεις για τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης που αποτελεί το αντισυμβαλλόμενο μέρος (επίπεδο αυτοπειθαρχίας,

προσωπική υποκίνηση, αντίληψη επιρροής, επίπεδο ξενοφοβίας, και ιδεολογική συνείδηση).

Πολύ λίγες διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν όταν λήφθηκε υπόψη η συχνότητα επιτυχίας των διαπραγματεύσεων στις οποίες έλαβαν μέρος, και ακόμα λιγότερες όταν λήφθηκε υπόψη η συχνότητα συμμετοχής των διαπραγματευτών σε διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Συγκεκριμένα, η αύξηση της συχνότητας συμμετοχής οδηγεί σε μείωση της σπουδαιότητας που αποδίδεται στην τιμή ως πρόβλημα των διεθνών εταιρικών διαπραγματεύσεων, και σε αύξηση της σπουδαιότητας που αποδίδεται στην εθνική υπερηφάνεια τους. Από την άλλη μεριά, η αύξηση της συχνότητας επιτυχίας στις διαπραγματεύσεις που έλαβαν μέρος οδηγεί στην μείωση της σπουδαιότητας που αποδίδεται στη γλώσσα και την παρουσίαση των μερών, στην αύξηση της σπουδαιότητας δύο εκ των τριών εξεταζόμενων γνωστικών ικανοτήτων, και μίας εκ των δύο εξεταζόμενων διαστάσεων προσωπικής υποκίνησης. Από αυτές τις διαφοροποιήσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι διαπραγματευτές που γνωρίζουν την άποψη της εταιρίας τους σχετικά με την επίδοσή τους αυξάνουν τη συχνότητα με την οποία επιτυγχάνονται επιτυχείς διαπραγματεύσεις.

## **5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης υπόκεινται κατά κύριο λόγο στους περιορισμούς που τίθενται από το μέγεθος του δείγματος και τη μέθοδο δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα, το δείγμα ανήλθε σε 38 διαπραγματευτές. Ο συγκεκριμένος αριθμός κρίνεται ιδιαίτερος μικρός, από τη στιγμή που πληθυσμός των εταιρικών διαπραγματευτών στην ελληνική πραγματικότητα κρίνεται ιδιαίτερα υψηλός. Επιπλέον, η μελέτη χρησιμοποιεί τη μέθοδο της ευκολίας εστιάζοντας στους προμηθευτές μόλις μίας εταιρίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται ότι δημιουργεί ένα βαθμό μεροληψίας του δείγματος υπέρ ή κατά κάποιων απόψεων που εξετάστηκαν. Για το λόγο αυτό προτείνεται σε μελλοντικούς ερευνητές η διενέργεια μελέτης με μεγαλύτερο δείγμα και ακολουθώντας τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας ή της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία παρόμοια μελέτη πάνω σε κλάδους που εμφανίζονται να είναι εξωτερικά προσανατολισμένοι. Αυτοί οι κλάδοι θα χαρακτηρίζονται από υψηλότερη συχνότητα εμπλοκής τους σε διεθνείς διαπραγματεύσεις, γεγονός που θα επιτρέψει την καλύτερη

κατανόηση των στάσεων, των κινήτρων και των παραγόντων που θεωρούν οι έλληνες διαπραγματευτές ως υψηλότερης σπουδαιότητας. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η παρούσα μελέτη υλοποιήθηκε κατά το χειμώνα του 2020-2021 και η διανομή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων κατά τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο του 2021. Κατά την περίοδο αυτή, οι διεθνείς εταιρικές διαπραγματεύσεις υλοποιούνταν σχεδόν αποκλειστικά εξ αποστάσεως και με χρήση ηλεκτρονικών μέσων εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19. Το κλίμα εγκλεισμού και κοινωνικής αποστασιοποίησης που δημιούργησε η συγκεκριμένη πανδημία μπορεί να επηρέασε τις απόψεις κάποιων από τους συμμετέχοντες, με αποτέλεσμα έναν βαθμό μεροληψίας. Συνεπώς, τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας χρίζουν μελλοντικής επιβεβαίωσης ή απόρριψής τους, σε περίοδο που θα επανέλθουν οι διαδικασίες διαπραγματεύσεων στις πρότερες συνθήκες.

## Βιβλιογραφία

Abbasi, B. A., Gul, A., & Senin, A. A. (2018). Negotiation Styles: A Comparative Study of Pakistani and Chinese Officials Working in Neelum–Jhelum Hydroelectric Project (NJHEP). *Journal of Creating Value*, 4(1), 110-122.

Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Amacom.

Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?. *Journal of international business studies*, 20(3), 515-537.

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Nelson Education.

Ang, S. H., Leong, S. M., & Teo, G. P. (2000). The effects of personal value similarity on business negotiations. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 397-410.

Barry, B., Fulmer, I. S., & Van Kleef, G. A. (2004). I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. *The handbook of negotiation and culture*, 71-94.

Brett, J. M. (2017). Culture and negotiation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(4).

Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (1998). Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*, 14(1), 61-86.

Buttery, E. A., & Leung, T. K. (1998). The difference between Chinese and Western negotiations. *European Journal of Marketing* 32(3): 374-389.

Calantone, R. J., Graham, J. L., & Mintu-Wimsatt, A. (1998). Problem-solving approach in an international context: antecedents and outcome. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 19-35.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2007). *International Marketing*. Boston: McGraw-Hill / Irwin.

- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2012). *Doing business in emerging markets*. Sage.
- Chang, L. C. (2012). Subcultural differences in Taiwanese and Burmese Chinese business negotiation styles. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(7), 1067-1074.
- Chudzikowski, K., Fink, G., Mayrhofer, W., & Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38-54.
- Coburn, C. (2015). Negotiation conflict styles. Retrieved from <https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf>
- David, K. T., Francis, J., & Walls, J. (1994). Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison. *Journal of international business studies*, 25(3), 537-555.
- DeDreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology* 88(4), 741-749.
- Deresky, H., & Christopher, E. (2015). *International management: Managing cultural diversity*. Pearson Higher Education AU.
- Drake, L. E. (1995). Negotiation styles in intercultural communication. *International Journal of Conflict Management*, 6(1), 72-90.
- Druckman, D., & Harris, R. (1990). Alternative models of responsiveness in international negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 34(2), 234-251.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra-and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818.
- Ertel, D. (1999). Turning negotiation into a corporate capability. *Harvard Business Review*, 77(3), 55-56.



Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 565.

Gelfand, M. J., Brett, J., Gunia, B. C., Imai, L., Huang, T. J., & Hsu, B. F. (2013). Toward a culture-by-context perspective on negotiation: Negotiating teams in the United States and Taiwan. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 504.

George, J. M., Jones, G. R., & Gonzalez, J. A. (1998). The role of affect in cross-cultural negotiations. *Journal of international business studies*, 29(4), 749-772.

Ghauri, P. & Gronhaug, K., (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Pearson Education.

Ghauri, P. N. (1986). Guidelines for international business negotiations. *International Marketing Review*, 3(6), 72–82.

Ghauri, P. N. (1996). Introduction. In Ghauri, P. N. & Usunier, J. C. (Eds.), *International Business Negotiations*, (pp. 3–20). Oxford, UK: Pergamon.

Ghauri, P. N. (2003). A framework for international business negotiations. *International business negotiations*, 2, 3-22.

Ghauri, P., & Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.

Giltsdorf, J. W. (1997). Metacommunication effects on international business negotiating in China. *Business communication quarterly*, 60(2), 20-37.

Gulbro, R., & Herbig, P. (1996). Negotiating successfully in cross-cultural situations. *Industrial Marketing Management*, 25(3), 235-241.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Hachette UK.

- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1989). *Managing Cultural Differences: High Performance Strategies for Today's Global Manager*. Gulf Publishing.
- Heydenfeldt, J. A. G. (2000). The influence of individualism/collectivism on Mexican and US business negotiation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(3), 383-407.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. *International business negotiation*, 137-153.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Jiang, Y. (2013). Business negotiation culture in China a game theoretic approach. *International Business Research*, 6(3), 109.
- Kalé, S. (1996). How national culture, organizational culture and personality impact buyer-seller interactions. *International business negotiations*, 21-37.

- Kramer, H. E., & Herbig, P. (1997). Measuring intracultural bimodality and cross-cultural diversity in American-Japanese business negotiations. *Journal of Marketing Communications*, 3(3), 187-195.
- Kumar, R. (1997). The role of affect in negotiations: An integrative overview. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(1), 84-100.
- Luo, Y. (1999). Toward a conceptual framework of international joint venture negotiations. *Journal of International Management*, 5(2), 141-165.
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2010). The influence of culture in international business negotiations: a new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*, 15(1), 69-100.
- Miller, O. (2014). The negotiation style: a comparative study between the stated and in-practice negotiation style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124(1), 200-209.
- Mintu, A. T., & Calantone, R. J. (1991). A comparative approach to international marketing negotiations. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 7(4), 90-97.
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
- Money, R. B. (1998). International multilateral negotiations and social networks. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 695-710.
- Moran, R.T. and Stripp, W.G. 1991. Dynamics of Successful International Business Negotiations. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Neagu, C., & Braicu, C. (2013). Attitudes and Behaviors in Negotiation. *Romanian Statistical Review*, 73-77.
- Odell, J. S. (2002). Creating data on international negotiation strategies, alternatives and outcomes. *International Negotiation*, 7(1), 39-52.
- Paik, Y., & Tung, R. L. (1999). Negotiating with East Asians: How to attain "win-win" outcomes. *MIR: Management International Review*, 103-122.

- Pauceanu, A. M. (2015). Cultural interaction—aspects from the business negotiation process. *ADRRJ Journal*, 25(2), 52-59.
- Peleckis, K. (2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *International Innovation Research*, 139-143.
- Reynolds, N., & Simintiras, A. (2000). Toward an understanding of the role of cross-cultural equivalence in international personal selling. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 829-851.
- Reynolds, N., Simintiras, A., & Vlachou, E. (2003). International business negotiations. *International Marketing Review*, 20(3), 236-261.
- Rogoveanu, R. N. (2010). Intercultural negotiations: a cultural approach. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2), 9-14.
- Salacuse, J. W. (1991). *Making global deals: Negotiating in the international marketplace*. Ticknor & Fields.
- Salacuse, J. W. (1991). *Making global deals: Negotiating in the international marketplace*. Ticknor & Fields.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation journal*, 14(3), 221-240.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation journal*, 14(3), 221-240.
- Salacuse, J. W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8(3), 217-236.
- Salacuse, J. W. (2004). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, 69(1), 1-6.
- Salacuse, J. W. (2010). Teaching international business negotiation: Reflections on three decades of experience. *International Negotiation*, 15(2), 187-228.

- Savage, G. T., Blair, J. D., & Sorenson, R. L. (1989). Consider both relationships and substance when negotiating strategically. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 37-48.
- Sebenius, J. K. (2002). The hidden challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review*, 80(3), 76-85.
- Shi, X., & Wright, P.C. (2001). Developing and validating an international business negotiator's profile – The China context. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 364-389.
- Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales negotiations. *International Marketing Review*, 15(1), 10-28.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.
- Snavely, W. B., Miassoedov, S., & McNeilly, K. (1998). Cross-cultural peculiarities of the Russian entrepreneur: adapting to the new Russian. *Business Horizons*, 41(2), 8-15.
- Sobral, F., Carvalhal, E., & Almeida, F. (2008). The influence of culture on negotiation styles of Brazilian executives. *Management Research*, 6(2), 107.
- Spencer-Oatey, H., & Xing, J. (2008). Issues of face in a Chinese business visit to Britain. *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory*, 258-273.
- Spiegel, M.R. and Stephens, L.J. (2017). *Στατιστική*, 5<sup>η</sup> Έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.
- Stadler, S. (2011). Intercultural competence and its complementary role in language education. *Specialised languages in the global village*, 269-286.
- Stadler, S. A. (2016). Conflict Triggers in International Business Negotiations. *Advances in Economics and Business*, 4(7), 374-380.

Thompson, L. (1998). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Tinsley, C. H., Curhan, J. J., & Kwak, R. S. (1999). Adopting a dual lens approach for examining the dilemma of differences in international business negotiations. *International Negotiation*, 4(1), 5-22.

Ulijn, J. M., & Verweij, M. J. (2000). Questioning behaviour in monocultural and intercultural technical business negotiations: The Dutch—Spanish connection. *Discourse Studies*, 2(2), 217-248.

Usunier, J. C. (2003). Cultural aspects of international business negotiations. *International business negotiations*, 2, 97-135.

Yao, C. (2014). The impact of cultural dimensions on Chinese expatriates' career capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 609-630.

Zhangwen, P., & Hoque, M.R. (2018). A study on the cultural influence on Business Negotiations: Evidence from Bangladesh. *International Business Research*, 11(1), 157-169.

## **Παράρτημα: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας**

### **«Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις: η επίδραση της κουλτούρας»**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο έρευνας που εκπονείται για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα «Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις: η επίδραση της κουλτούρας». Η συμμετοχή σας είναι προαιρετική και ανώνυμη. Τα δεδομένα και τα αποτελέσματα της έρευνας δεν θα χρησιμοποιηθούν για εμπορικούς σκοπούς. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή και την πολύτιμη βοήθεια.

#### **Δημογραφικά στοιχεία:**

1. Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46-55

Πάνω από 56

3. Έτη εμπειρίες στις εταιρικές διαπραγματεύσεις:

Λιγότερα από 5

6-10

11-15

16-20

Πάνω από 20

#### **Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις**

4. Πόσο συχνά διαπραγματεύεστε με ξένες επιχειρήσεις;

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Συνέχεια

5. Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετέχετε στέφονται με επιτυχία;

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Τις περισσότερες φορές

6. Πού προτιμάτε να λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις με ξένες επιχειρήσεις;

Στη χώρα μου

Στην χώρα που έχει την έδρα της η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση

Σε μια τρίτη χώρα

7. Ποιος είναι τις περισσότερες φορές ο σκοπός των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων που λαμβάνετε μέρος;

Η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας

Η υπογραφή σύμβασης

Η εξαγορά / συγχώνευση

8. Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στάση των συμμετεχόντων στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις

Ανταγωνιστική στάση

Ουδέτερη στάση

Συνεργασία

9. Ποια είναι τις περισσότερες φορές η στρατηγική διαπραγμάτευσης που εφαρμόζετε στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;

Καλά σχεδιασμένη εκ των προτέρων

Αυτοσχεδιασμός



10. Πώς θα περιγράφατε την ευθύνη για τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;

Ατομική για κάθε στέλεχος

Ομαδική για όλη την ομάδα διαπραγμάτευσης

11. Πώς λαμβάνετε στις αποφάσεις κατά τη διάρκεια των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;

Αποφασίζει ο ηγέτης της διαπραγματευτικής ομάδας

Λαμβάνεται απόφαση με πλειοψηφία

12. Πώς θα χαρακτηρίζατε την στάση σας απέναντι στην ανάληψη ρίσκου κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;

Καινοτόμα

Συντηρητική

13. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευαισθησία σας απέναντι στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;

Αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων

Ευέλικτη

14. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εμπιστοσύνη μεταξύ των πλευρών, κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων;

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει εμπιστοσύνη				
Τις περισσότερες φορές, υπάρχει δυσπιστία				

15. Ποια θεωρείτε πως είναι τα κυριότερα προβλήματα στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις;

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Ο χρόνος				

Η τοποθεσία				
Η τιμή				
Η γλώσσα				
Η παρουσίαση				

16. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για τις διαπροσωπικές σας ικανότητες

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Είμαι υπομονετικός κατά την αλληλεπίδραση σε μια διαπραγμάτευση				
Ακούω με προσοχή τον αντισυμβαλλόμενο σε μια διεθνή διαπραγμάτευση				
Είμαι περισσότερο λογικός, παρά συναισθηματικός κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης				
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πλευρών σε μια διεθνή διαπραγμάτευση				

17. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για τη γνωστική σας ικανότητα

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Είμαι ικανός να πραγματοποιώ σαφείς και ακριβείς παρουσιάσεις.				
Είμαι ικανός να παρουσιάζω τις ιδέες και τις απόψεις μου με λογικό και πειστικό τρόπο				
Είμαι ικανός να αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές στις αντιδράσεις του αντισυμβαλλόμενου σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση				

18. Δηλώσε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για τη δέσμευσή σας στην ομάδα σας

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Συζητάω ενδελεχώς τα ζητήματα της διαπραγμάτευσης με την ομάδα μου ώστε να έχουμε ενιαία στάση				

Συμπεριφέρομαι με τρόπο ανάλογο με τα μέλη της ομάδας μου				
Είμαι δεσμευμένος στην δουλειά που κάνουμε με την ομάδα διαπραγμάτευσης στην οποία ανήκω				

19. Δηλώσε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την προσωπική σας υποκίνηση

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Υπολογίζω τα προσωπικά οφέλη και κόστη σε μια διαπραγμάτευση				
Γνωρίζω την άποψη της εταιρίας μου για την επίδοσή μου στη διαπραγμάτευση				

20. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την ικανότητα προσαρμογής σας

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να καταλάβω το συνομιλητή μου				
Οι γνώσεις μου για τον πολιτισμό της άλλης πλευράς σε μια διαπραγμάτευση με βοηθούν να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου στη διαπραγμάτευση				

21. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την ξενοφοβία

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Βρίσκομαι σε επιφυλακή σε μια διεθνή διαπραγμάτευση για να μην εκμεταλλευτεί την εταιρία μου η άλλη πλευρά				
Είμαι καχύποπτος με την άλλη πλευρά σε μια διεθνή διαπραγμάτευση				

22.Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την ιδεολογική σας συνείδηση

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Λαμβάνω υπόψη μου την εθνική μου υπερηφάνεια με μια διεθνή διαπραγμάτευση				
Λαμβάνω υπόψη μου τα εθνικά συμφέροντα της χώρας μου σε μια διεθνή διαπραγμάτευση				

23.Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την ευρύτητα του πνεύματός σας

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Αναγνωρίζω τις κοινωνικές αξίες της άλλης πλευράς				

24.Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την αντίληψη της επιρροής

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Νομίζω ότι οι Δυτικές επενδύσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αξίες των επιχειρήσεων άλλων χωρών				

25.Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις για την αυτόπειθαρχία σας

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Στην ομάδα που ανήκω, δεν κάνω κάτι που δεν είναι στις αρμοδιότητές μου				
Αποφεύγω να κάνω πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις πράξεις της ομάδας μου				

Σας ευχαριστούμε πολύ!