ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

# Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

της

ΣΟΦΙΑΣ ΣΤΥΨΙΑΝΟΥ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

Φεβρουάριος 2013

**Πίνακας Περιεχομένων**

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ** ..... **iv**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** ..... **1**

**1.1 Εισαγωγικά** ..... **1**

**1.2. Ορισμοί διαπραγμάτευσης - ανάλυση έννοιας** ..... **2**

**1.3. Γενικό πλαίσιο στρατηγικών διαπραγμάτευσης** ..... **3**

**1.3.α. Διαπραγματευτικές τακτικές** ..... **6**

**1.4. Οι διαπραγματεύσεις στο παγκόσμιο σκηνικό** ..... **10**

**1.4.α. Διεθνείς διαπραγματεύσεις** ..... **10**

**1.4.β. Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις** ..... **11**

**1.4.γ. Πολιτισμικές διαφορές** ..... **20**

**1.5. Απαραίτητες δεξιότητες για διεθνή επικοινωνία** ..... **24**

**1.6. Ανακεφαλαίωση** ..... **25**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ** ..... **26**

**2. 1. Εισαγωγικά** ..... **26**

**2.2. Άτυπη διαπραγμάτευση** ..... **28**

**2. 2.α. Προετοιμασία** ..... **29**

**2.2.β. Συλλογή πληροφοριών ως εργαλείο για επιλογή στρατηγικής** ..... **31**

**2.3. Περιπτώσεις λαών διαφορετικής κουλτούρας & επίδραση πολιτισμικών παραγόντων** ..... **32**

**2.3.α. Η περίπτωση της Κίνας** ..... **32**

**2.3.β. Η περίπτωση της Μέσης Ανατολής** ..... **37**

**2.3.γ. Η περίπτωση των Η.Π.Α.** ..... **40**

**2.4. Σύγκριση περιπτώσεων** ..... **43**

**2.5. Συμπεράσματα** ..... **45**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ - VIS A VIS** ..... **46**

**3.1. Εισαγωγικά** ..... **46**

**3.2. Συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο** ..... **46**

**3.3. Κατανομή εξουσίας** ..... **48**

**3.4. Διαμόρφωση στρατηγικών** ..... **49**

**3.4.α. Διαπραγματευτικές τάσεις & στυλ βάσει κουλτούρας.....50**
**3.4.β. Επιλογή τακτικών και ζητήματα ηθικής .....53**
**3.5. Μελέτες περιπτώσεων.....55**
**3.5.α. Κίνα: Confucian Gentlemen vs Battle Strategists.....55**
**3.5.β. Μέση Ανατολή: η σημασία του "wasta".....59**
**3.5.γ. ΗΠΑ: "take it or leave it".....61**
**3.6. Συμπεράσματα.....63**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ.....65**
**4.1. Εισαγωγικά.....65**
**4.2. Μετά την επίσημη διαπραγμάτευση.....65**
**4.3. Μελέτες περιπτώσεων.....71**
**4.3.α. Η περίπτωση της Κίνας.....71**
**4.3.β. Η περίπτωση της Μέσης Ανατολής.....73**
**4.3.γ. Η περίπτωση των Η.Π.Α.....74**
**4.4. Ανακεφαλαίωση .....76**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΚΑΝΟΝΕΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....77**
**5.1. Εισαγωγικά.....77**
**5.2. Γενικοί κανόνες διαπραγματεύσεων.....77**
**5.3. Dos/ Don'ts.....80**
**5.5. Συμπεράσματα.....81**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....87**

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τις διαπραγματεύσεις και την επίδραση που ασκούν στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές. Η σημαντικότητα των διαπραγματεύσεων έγκειται στην ανάγκη των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη διεθνή αγορά και να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις διαφορετικής κουλτούρας. Η κουλτούρα και κάποιοι επιπλέον παράγοντες, όπως, οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί, κοινωνικοί κτλ., επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις καθ' όλη τη διάρκεια και διαμορφώνουν αναλόγως το αποτέλεσμα. Η εργασία εστιάζει κυρίως στον τρόπο που επηρεάζει η κουλτούρα τους διαπραγματευτές και για το λόγο αυτό παρουσιάζονται τρεις μελέτες περιπτώσεων από λαούς με διαφορετική κουλτούρα και υπόβαθρο. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν στα στελέχη της Κίνας, της Μέσης Ανατολής και των Η.Π.Α. Οι διαλέξεις κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σχετικά με το σύγχρονο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και τη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων, αποτέλεσαν κίνητρο για την προσέγγιση και περαιτέρω ανάλυση των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένων και των συμπερασμάτων. Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή και το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από το οποίο θα εξελιχθούν τα επόμενα κεφάλαια και ενημερώνει τον αναγνώστη για το συγκεκριμένο θέμα που διαπραγματεύεται η εργασία. Αρχικά, αναλύεται ο ορισμός των διαπραγματεύσεων, οι στρατηγικές και τακτικές των διαπραγματευτών, οι διαφορές κουλτούρας που προκύπτουν στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις και οι απαραίτητες δεξιότητες των στελεχών που συμμετέχουν σε αυτές.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πρώτο στάδιο των διαπραγματεύσεων από τη θεωρητική σκοπιά και στη συνέχεια αναλύονται οι μελέτες περιπτώσεων. Σε αυτό το στάδιο, γίνονται οι ανεπίσημες επαφές κατά τις οποίες προετοιμάζονται τα στελέχη και συλλέγουν πληροφορίες για να θέσουν στόχους και να οργανώσουν τη στρατηγική. Οι περιπτώσεις αναλύονται με βάση τα πολιτισμικά τους χαρακτηριστικά και πως αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στο ανεπίσημο κομμάτι των διαπραγματεύσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται, επίσης, η θεωρητική προσέγγιση του επίσημου σταδίου των διαπραγματεύσεων κατά το οποίο υποβάλλονται οι προσφορές και χρησιμοποιούνται οι τακτικές που έχουν αποφασίσει οι διαπραγματευτές στο προηγούμενο στάδιο. Αναφέρεται η επιρροή της κουλτούρας στην εφαρμογή και πιθανή μεταβολή των

τακτικών, όπως επίσης τίθενται ζητήματα εξουσίας και ηθικής. Στη συνέχεια, παρατηρείται η στάση των διαπραγματευτών από την κάθε περίπτωση και συνοψίζονται κάποια βασικά στοιχεία της κάθε κουλτούρας στο συγκεκριμένο στάδιο, χωρίς να επιδιώκεται η γενίκευση.

Ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζεται το τελευταίο στάδιο των διαπραγματεύσεων δηλαδή η επικύρωση της συμφωνίας και η σύναψη συμβολαίου. Γίνεται αναφορά σε μεθόδους κλεισίματος της διαδικασίας οι οποίες είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν ως τακτικές για να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Οι μελέτες περιπτώσεων προσεγγίζουν διαφορετικά το συμβόλαιο, γεγονός που εξαρτάται από το πόσο σημαντική θεωρείται η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης στις διαπραγματεύσεις.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται σύνοψη κανόνων που πρέπει να ακολουθούν ή να αποφεύγουν οι διαπραγματευτές που ασχολούνται με διεθνείς διαπραγματεύσεις. Η γνώση και εξοικείωση με την άλλη κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική έκβαση των διαπραγματεύσεων. Τέλος, αναλύονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρία αλλά και από τις μελέτες περιπτώσεων. Η επιλογή των περιοχών της Κίνας, της Μέσης Ανατολής και των Η.Π.Α. παρουσίασαν σημαντικό ενδιαφέρον γιατί μπορούν να βοηθήσουν τον αναγνώστη να αντιληφθεί την επίδραση της κουλτούρας και τον αντίκτυπο που έχει στα στελέχη, όπως και το ρόλο των διαπραγματεύσεων σε διαπολιτισμικό περιβάλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

## 1.1 Εισαγωγικά

Οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις αποτελούν σημαντικό και συνεχώς αυξανόμενο κομμάτι του παγκόσμιου εμπορίου. Οι διεθνείς αγορές προσφέρουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους παγκοσμίως και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που πιθανώς απουσιάζουν από την εγχώρια αγορά.

Συνεπώς, όλο και περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων εμπλέκονται στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, οι οποίες είναι κυρίαρχος παράγοντας για την ολοκλήρωση μιας συμφωνίας. Ο Χατζηδημητρίου (2003) θεωρεί ότι το διεθνές οικονομικό περιβάλλον δημιουργεί μια νέα τάξη πραγμάτων, στην οποία πρέπει να προσαρμόσουν οι επιχειρήσεις την οργάνωση και τη στρατηγική τους, για να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά έχουν να αντιμετωπίσουν ζητήματα και να διαπραγματευτούν με εταιρίες που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα, με διαφορετικό διαπραγματευτικό στυλ και συμπεριφορές οι οπο διαφέρουν από καταστάσεις που χειρίζονται στην εγχώρια αγορά. Το γεγονός αυτό εγκυμονεί πολλούς κινδύνους και εμπόδια που σχετίζονται με πολιτισμικές διαφορές. Συχνά, οι διαπραγματευτές αδυνατούν να τα ξεπεράσουν με αποτέλεσμα να μην καταφέρουν να φέρουν εις πέρας μια διεθνή διαπραγμάτευση (Simintras & Thomas, 1998). Τα στελέχη που διαπραγματεύονται στην εγχώρια αγορά, ακόμα κ αν πιστεύουν ότι η συναλλαγή είναι εύκολη υπόθεση, δεν πρέπει ποτέ να θεωρούν ότι ισχύουν οι ίδιοι όροι σε διεθνές επίπεδο. Σύμφωνα με τους Gulbro & Herbig (1996), πολλές επιχειρηματικές προσπάθειες αποτυγχάνουν σε διεθνές επίπεδο ακόμα κι αν όλες οι πλευρές επιθυμούν τη συμφωνία. Έτσι, η γνώση και κατανόηση για τις αντιλήψεις, συμπεριφορές και άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζονται από την κουλτούρα, είναι απαραίτητη για μια αποτελεσματική διεθνή διαπραγμάτευση.

## 1.2. Ορισμοί διαπραγμάτευσης - ανάλυση έννοιας

Εδώ και δεκαετίες έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για να αναλύσουν την έννοια της διαπραγμάτευσης. Παρ' όλο που το φαινόμενο της διαπραγμάτευσης μεταφράζεται διαφορετικά από τους ερευνητές, είναι κοινά αποδεκτό ότι η πιθανότητα να προκύψει διένεξη υπάρχει παντού, τόσο στην καθημερινή ζωή, όσο στις επιχειρηματικές σχέσεις. Για παράδειγμα, διενέξεις προκύπτουν μεταξύ εργατών και διοίκησης, τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων αλλά και της ίδιας της επιχείρησης ως σύνολο με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Accuf (2008) θεωρεί ότι διαπραγμάτευση είναι διαδικασία αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ δύο μερών με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας, δεδομένης της διαφορετικότητας των αναγκών και ιδεών. Σκοπός είναι να πεισθεί η άλλη πλευρά και να αισθανθεί ικανοποιημένη από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Έτσι, πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών που σχετίζονται με την επικοινωνία, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την επίλυση διενέξεων, την αυτοπεποίθηση όπως και με ψυχολογικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τους Gulbro και Herbig (1997), δύο στοιχεία πρέπει να υπάρχουν ταυτοχρόνως για να πραγματοποιηθεί μια διαπραγμάτευση, κοινό συμφέρον και σημεία σύγκρουσης. Χωρίς αυτά δεν υπάρχει ζήτημα προς διαπραγμάτευση. Η άποψη αυτή ταυτίζεται με τους Lewicki et al. (2004), οι οποίοι προσθέτουν επιπλέον χαρακτηριστικά στην κατάσταση διαπραγμάτευσης. Αναφέρουν ότι «η διαπραγμάτευση είναι μια σκόπιμη διαδικασία» κατά την οποία τα μέρη θεωρούν ότι μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην αντίθετη μεριά για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο όφελος ή να καταλήξουν σε μια λύση που θα ικανοποιεί τα αιτήματα όλων των μερών. Επίσης, η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία η οποία προκύπτει όταν δεν υπάρχει ένας μηχανισμός επίλυσης των διαφωνιών ή όταν τα μέρη επιθυμούν να έρθουν σε συμφωνία χωρίς την εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων. Ομοίως κατά τους Hodgetts και Luthans (2003), διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη επιδιώκουν να φθάσουν σε μια λύση αποδεκτή για όλους.

Αρχικά, ενδιαφέρον προς το ζήτημα των διαπραγματεύσεων έδειξαν ερευνητές από τους τομείς της κοινωνιολογίας και των πολιτικών επιστημών. Στη συνέχεια, οι

οικονομολόγοι ανέπτυξαν περαιτέρω τη θεωρία των διαπραγματεύσεων αναλύοντάς την από διαφορετικές προοπτικές οι οποίες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

Πρώτον, από τη σκοπιά της θεωρίας παιγνίων, η οποία χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα για να προβλέψει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Στην διαμόρφωση αυτών των μοντέλων συνέβαλε σημαντικά ο Nash (1950), με τα οποία καθόριζε την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Βέβαια, έχει ασκηθεί έντονη κριτική γιατί με τον τρόπο αυτό δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη χαρακτηριστικά όπως η κουλτούρα, η συμπεριφορά των μελών, η προσωπικότητα, η εμπειρία και ο τρόπος που αυτά επιδρούν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Θεωρούνται όλοι οι διαπραγματευτές ορθολογιστές, κι έτσι το αποτέλεσμα δεν μπορεί είναι ρεαλιστικό αλλά κατά προσέγγιση.

Δεύτερον, από την προοπτική των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, η οποία θεωρεί την διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία ανταλλαγής που σχετίζεται περισσότερο με το μάρκετινγκ και τη διοίκηση επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Brett (2007), οι διαπραγματευτικές συμπεριφορές είναι στρατηγικής σημασίας και μπορεί να βασίζονται σε χαρακτηριστικά κουλτούρας. Κατά τους Angelmar και Stern (1978), η σημασία και οι διαφορές μεταξύ κουλτούρας επηρεάζουν σημαντικά το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Επομένως, βάσει αυτής της προοπτικής υπάρχει κοινωνική διάσταση στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης που εξαρτάται από συνδυασμό παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της στρατηγικής που θα εφαρμόσουν κατά τη διαπραγμάτευση.

### 1.3. Γενικό πλαίσιο στρατηγικών διαπραγμάτευσης

Το κάθε διαπραγματευόμενο μέρος θα πρέπει να σχεδιάσει την στρατηγική που θα εφαρμόσει και θα ακολουθήσει σε όλη τη διάρκεια και τα στάδια της διαπραγμάτευσης. Για να πραγματοποιηθεί η σωστή οργάνωση επιβάλλεται να καθοριστεί το πρόβλημα, δηλαδή το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαπραγματευτούν τα μέρη. Εφόσον καθοριστεί το πλαίσιο, οι πλευρές θα θέσουν τους στόχους τους, θα

οργανώσουν τη στρατηγική που θα επιλέξουν και τέλος θα προετοιμάσουν το πλάνο και τον τρόπο που θα υλοποιήσουν αυτή την στρατηγική.

Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός της στρατηγικής, οι διαπραγματευτές πρέπει να θέσουν ξεκάθαρους στόχους, μετρήσιμους και κατανοητούς από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη και ιεραρχημένους βάσει σημαντικότητας. Ωστόσο, είναι επιθυμητό να υπάρχει ευελιξία, δηλαδή να μπορεί να αλλάξει η προτεραιότητα κάποιων στόχων, που όμως, πρέπει να μελετηθεί από πριν ώστε να γίνει η ανάλογη αξιολόγηση.

Οι Lewicki et al. (2004) περιγράφουν την στρατηγική ως ένα σύνολο στοιχείων που απαρτίζουν τον ορισμό της. Είναι, δηλαδή, ένα ζήτημα επιλογής, που οι διαπραγματευτές αποφασίζουν και το αποτέλεσμά της βασίζεται κατά ένα μέρος στην τύχη γιατί δεν μπορούν να προβλεφθούν οι αλληλεπιδράσεις των μερών. Επίσης, η αλληλεξάρτηση των μερών επηρεάζεται από διαφορετικά κίνητρα και η πληροφόρηση είναι συνήθως ατελής καθώς δεν είναι γνωστά τα δεδομένα της κάθε πλευράς.

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, τα κύρια είδη στρατηγικής είναι η συνεργασία, ο ανταγωνισμός, ο συμβιβασμός και η αποφυγή.

- Συνεργασία- συνθετική στρατηγική

Είναι η στρατηγική, η οποία επιδιώκει μια έκβαση νίκης – νίκης (win – win) με κίνητρο την μεγιστοποίηση οφέλους όλων των διαπραγματευτικών πλευρών και στόχο την κοινή ικανοποίηση των αναγκών τους. Όλες οι πλευρές παρουσιάζουν τις πραγματικές τους επιδιώξεις και επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας. Έτσι, μπορούν να δημιουργηθούν τα θεμέλια για μια μελλοντική και μακροχρόνια συνεργασία. Βέβαια, πρέπει πάντοτε να εξετάζεται η συμπεριφορά της άλλης μεριάς έτσι ώστε να μην υπάρχει περίπτωση να εκμεταλλευτεί τη θετική στάση και να μεταβληθεί το αποτέλεσμα.

Οι Ghauri & Usunier (1996) τονίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν αυτού του είδους τη στρατηγική:

- Η πληροφόρηση είναι αμφίδρομη ανάμεσα στις διαπραγματευόμενες πλευρές. Υπάρχει ειλικρινής διάλογος και η κάθε πλευρά θέτει τους στόχους της, κατανοεί τους στόχους της άλλης πλευράς, προσπαθώντας να βρεθούν κοινά σημεία μεταξύ τους.
- Επιδιώκεται η ανεύρεση κοινά αποδεκτής συμφωνίας, η οποία θα ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των πλευρών.
- Οι πλευρές που διαπραγματεύονται, εκτός από τα κοινά σημεία που πρέπει να εντοπίσουν, έχουν να αντιμετωπίσουν σύγκρουση συμφερόντων που πάντα προκύπτει ακόμα κι εάν ο τελικός σκοπός είναι η συνεργασία. Για το λόγο αυτό πρέπει να βρίσκονται κοινοί και συμπληρωματικοί τρόποι για να αντιμετωπίζονται τέτοιες καταστάσεις, που θα είναι αποδεκτοί από όλους.
- Για να ξεπεραστεί η σύγκρουση συμφερόντων και να προαχθούν οι κοινοί στόχοι, οι πλευρές πρέπει να αντιληφθούν πλήρως τις ανάγκες της άλλης και να επιθυμούν πραγματικά να πετύχουν μια αποτελεσματική συνεργασία.

- Ανταγωνισμός – επιμεριστική στρατηγική

Πρόκειται για διαπραγμάτευση νίκης – ήττας (win – lose), βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα, κατά την οποία δεν υπάρχει ενδιαφέρον για μελλοντική συνεργασία. Κίνητρο είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους του ενός διαπραγματευτή σε βάρος του άλλου. Για τους Ghauri & Usunier (1996) οι πόροι είναι περιορισμένοι ή σταθεροί και η κάθε πλευρά προσπαθεί να κερδίσει όσο δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο. Στη συγκεκριμένη στρατηγική, η ατμόσφαιρα δεν είναι ιδιαίτερα φιλική, επικρατεί έντονη μυστικότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης. Οι διαπραγματευτές συμπεριφέρονται οπορτουνιστικά και δεν γνωστοποιούνται οι ανάγκες καμίας πλευράς ή παραποιούνται με σκοπό την παραπλάνηση για την δημιουργία προβαδίσματος. Η υιοθέτηση ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης, υπάρχει περίπτωση να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, όσον αφορά στις διακρίσεις ισχυρότερου- αδύναμου, με αποτέλεσμα να μην εκτιμούνται σωστά οι ανάγκες και οι τοποθετήσεις του άλλου διαπραγματευτή.

- Συμβιβαστική στρατηγική

Είναι συμβιβαστική διαπραγμάτευση ήττας – νίκης (lose – win), αντίστροφη της ανταγωνιστικής που η μια πλευρά προτίθεται να θυσιάσει ίδιες ανάγκες για χάρη της άλλης. Ο διαπραγματευτής που επιθυμεί τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος της άλλης μεριάς, προβαίνει σε αυτή τη στρατηγική είτε για να μην διακινδυνεύσει μια κατάσταση, είτε για να επενδύσει σε μια πιθανή μακροχρόνια σχέση, η οποία μελλοντικά θα αποφέρει οφέλη. Αυτή η πλευρά συμπεριφέρεται με μεγαλύτερη ειλικρίνεια σε σχέση με την άλλη και φανερώνει τα τρωτά της σημεία. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η δυσκολία ανατροπής μελλοντικής συμφωνίας μέσω λιγότερων παραχωρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση δυσαρεστείται η άλλη πλευρά ή αναγκαστικά διατηρούνται οι παραχωρήσεις στα ίδια επίπεδα χωρίς να ικανοποιούνται τελικά οι ανάγκες του πρώτου διαπραγματευτή.

- Στρατηγική της μη ανάμειξης – αποφυγή

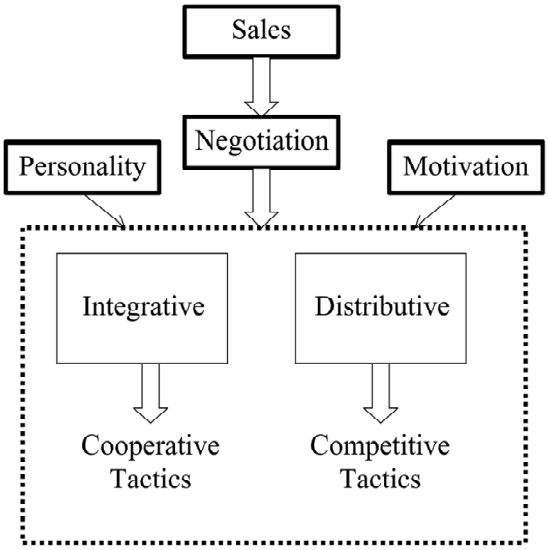
Μια πλευρά μπορεί να αποφύγει τη διαπραγμάτευση για διάφορους λόγους. Μπορεί να αποφύγει συγκρούσεις ή να μην είναι τελικά απαραίτητο να διαπραγματευτεί για να πραγματοποιήσει τις επιδιώξεις της. Επίσης, υπάρχει περίπτωση, το κόστος που θα προκύψει από τη σπατάλη χρόνου να είναι μεγαλύτερο του εν δυνάμει οφέλους. Επιπρόσθετα, είναι πιθανό ο διαπραγματευτής να μην διαθέτει επιθυμητές εναλλακτικές λύσεις, οπότε το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης δεν είναι επαρκές.

Σύμφωνα με τον Accuf (2008), η στρατηγική θα πρέπει να επιλεγεί με γνώμονα τη διαφορετικότητα της κάθε περιοχής, το βαθμό οργάνωσης μιας χώρας και τις επισημότητες που επικρατούν σε αυτή, καθώς επίσης και την κουλτούρα που χαρακτηρίζει την άλλη πλευρά. Επίσης, σημαντική βαρύτητα έχουν τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών, ιδίως στην περίπτωση που υπάρχει διαφορά κουλτούρας.

### 1.3.α. Διαπραγματευτικές τακτικές

Εν αντιθέσει με τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης, οι τακτικές έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα και μεταβάλλονται ανάλογα με την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης. Οι τακτικές χρησιμοποιούνται με σκοπό την εξυπηρέτηση της στρατηγικής που έχει επιλεγεί αλλά και η στρατηγική κατευθύνει τις τακτικές ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

**Σχήμα 1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**




***Πηγή: Pullin et al. (2000), Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics***

Οι βασικές κατηγορίες – στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι η επιμεριστική και η συνθετική. Σύμφωνα με τη φύση της διαπραγμάτευσης, χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες τακτικές για το επιθυμητό αποτέλεσμα, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα. Στις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, η διαδικασία θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα νίκης – ήττας, επομένως οι τακτικές που θα ακολουθήσουν τα μέρη είναι ανταγωνιστικές. Αντίθετα, στην περίπτωση που τα συμφέροντα είναι κοινά και επιδιώκεται ένα αποτέλεσμα που ικανοποιεί τους σκοπούς και των δύο πλευρών, υιοθετούνται τακτικές συνεργασίας.

Οι Lewicki et al. (2004) θεωρούν ότι στις διαπραγματεύσεις κύριο ρόλο παίζουν οι πληροφορίες. Στις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, ένας διαπραγματευτής μπορεί να ανακαλύψει το σημείο αντίστασης του άλλου μέσω των πληροφοριών. Σημείο αντίστασης, είναι το κατώτατο όριο για ένα διαπραγματευτή που, για παράδειγμα, αν το υπερβεί δεν τον συμφέρει να πουλήσει. Αφού η μία πλευρά κατορθώσει να ανακαλύψει το σημείο αντίστασης της άλλης, θα πρέπει να καταφέρει να το επηρεάσει. Εφόσον αντιληφθεί την αξία και το κόστος που έχουν για την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα, μπορεί να πετύχει καλύτερη συμφωνία ή να έχει κερδίσει τη διαπραγμάτευση.

Επιπλέον, το Harvard Business Essentials (2009) περιγράφει τις παρακάτω τακτικές στις ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις:

- Η εξασφάλιση σημείου αναφοράς γύρω από το οποίο θα γίνονται οι διαπραγματεύσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτός που θέτει την πρώτη προσφορά πλεονεκτεί έναντι του άλλου και αποκτά ψυχολογικό πλεονέκτημα. Έτσι, η προσφορά γίνεται το σημείο αναφοράς και κάποιες φορές επηρεάζει το αποτέλεσμα. Όμως, θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά πότε θα γίνει η πρώτη κίνηση και ποιο θα είναι το περιεχόμενο της προσφοράς. Υπάρχουν περιπτώσεις, που ο διαπραγματευτής δεν είναι σίγουρος για το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς, οπότε είναι καλύτερο να περιμένει χωρίς να κάνει το πρώτο βήμα. Ανεξάρτητα από το είδος της προσφοράς, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει μια λογική αιτιολόγηση. Η πρόταση, πρέπει να γίνει κατανοητή και να υπάρχει διαθέσιμη εξήγηση για την άλλη πλευρά. Όμως, υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει λάθος εκτίμηση για το σημείο αντίστασης του συνομιλητή και η πρόταση να τεθεί εκτός ζώνης διαπραγμάτευσης. Επίσης, μπορεί η προσέγγιση να είναι παραπάνω επιθετική με αποτέλεσμα να προσβληθεί η απέναντι πλευρά και να μην καταλήξει σε συμφωνία. Ο τρόπος για να αποφευχθεί μια τέτοια κατάσταση είναι να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία πριν τη διαπραγμάτευση ώστε να μην χρειαστεί να βρεθεί σε δυσχέρεια το στέλεχος ή η ομάδα.
- Αν γίνει το πρώτο βήμα από την άλλη πλευρά, τότε ο διαπραγματευτής να πρέπει να γνωρίζει όλα τα δεδομένα και την αξία του αντικειμένου διαπραγμάτευσης ώστε να καταφέρει να αντικρούσει την πιθανή ισχύ της πρότασης. Οι πληροφορίες είναι αυτές που περιορίζουν την αβεβαιότητα και βοηθούν τον διαπραγματευτή να κερδίσει έδαφος. Η καλύτερη κίνηση είναι να θέσει ο ίδιος τα όρια εκ νέου, εκτός αν θεωρεί ότι η άλλη πλευρά έχει ξεκινήσει από ένα λογικό σημείο αναφοράς. Αυτό μπορεί να συμβεί αν αγνοήσει την πρόταση, στην περίπτωση που είναι μη ρεαλιστική και να φέρει στο τραπέζι λογικά επιχειρήματα που μπορούν να την αντικρούσουν. Αν η πρόταση είναι σοβαρή και υπάρχει κύρος τότε θα πρέπει να ζητήσει την αιτιολόγησή της.

- Όταν γίνεται η προσφορά, ξεκινά η διαπραγμάτευση και μια αλληλουχία ελιγμών προκειμένου να οδηγηθούν τα μέρη σε μια κοινά αποδεκτή συμφωνία. Οι ελιγμοί αυτοί χαρακτηρίζονται ως παραχωρήσεις. Χωρίς αυτές δεν θα υπήρχε διαπραγμάτευση. Βέβαια, οι παραχωρήσεις μπορούν να μεταφραστούν ποικιλοτρόπως αφού υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που τις διαμορφώνουν. Εάν η μια πλευρά υποχωρήσει, η άλλη θα θεωρήσει ότι υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια υποχώρησης. Όμως, μια μικρότερη κίνηση υποχώρησης, μπορεί να είναι ένδειξη καλής θελήσεως και να δώσει κίνητρο και στην άλλη πλευρά για υποχώρηση. Επιπλέον κίνητρο για να περισσότερες παραχωρήσεις, αποτελεί η αναφορά και αναγνώριση των παραχωρήσεων της άλλης πλευράς. Για παράδειγμα, ο διαπραγματευτής μπορεί να επισημάνει ότι θα μειώσει τις απαιτήσεις του σε ένα θέμα λόγω του ότι έχει κάνει το αντίστοιχο ο συνομιλητής σε κάποιο άλλο.

  Υπάρχει πάντα το ρίσκο η άλλη πλευρά να μην ανταποδώσει την παραχώρηση. Τότε ο διαπραγματευτής θα εκλάβει την ακαμψία ως μείωση της υπόληψης και του κύρους του, επηρεάζοντας έτσι, την πορεία της διαπραγμάτευσης. Επίσης, οι παραχωρήσεις θα πρέπει να είναι ίσες ως προς την αξία και τη σοβαρότητα. Αν ο διαπραγματευτής δεχθεί να υποχωρήσει περισσότερο απ' ότι ο ομόλογός του, φανερώνει αδυναμία και ίσως εξάντληση του περιθωρίου ελιγμών. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να εξετάσει τις εναλλακτικές του για να προχωρήσει σε παραχώρηση και σε ποιο βαθμό.

- Επίσης, αποτελεσματική τακτική θεωρείται η προσφορά εναλλακτικών προσφορών. Για να προταθούν οι εναλλακτικές, θα πρέπει να γίνει εκτίμηση της αξίας της πρότασης και ο περιορισμός που μπορεί να προκύψει από τη μια πρόταση να αντισταθμίζεται από το όφελος μιας άλλης. Όταν εφαρμόζεται αυτή η τακτική, δίδονται περιθώρια στην άλλη πλευρά για να κάνει συγκρίσεις μεταξύ των προτάσεων αυτών και όχι μεταξύ των αρχικών στόχων. Επίσης, αν δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για τον συνομιλητή, μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα ανάλογα με την πρόταση που θα επιλέξει.

Οι Pullin et al. (2000) αναφέρουν ότι στη συνθετική στρατηγική υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών αφού στόχος είναι η δημιουργία κοινού οφέλους και συνεργατικής σχέσης ώστε να καταλήξει η διαπραγμάτευση σε αποτέλεσμα νίκης – νίκης για όλες τις πλευρές. Πρέπει να κατανοηθούν οι ανάγκες των διαπραγματευτών, τα κοινά σημεία αλλά και οι διαφορές. Κατά το Business Harvard Essentials (2009) οι διαφορές είναι πηγές αξίας όμως όχι τόσο εμφανείς. Προτείνει να εντοπιστούν διαφορές στην πρόσβαση σε πόρους, σε προσδοκίες του μέλλοντος, σε χρονικές προτιμήσεις αλλά και στην αποφυγή του ρίσκου, ώστε να εκμεταλλευτεί η κάθε πλευρά και να δημιουργήσει αξία εφόσον δεν θα μπορούσε να το κάνει μεμονωμένα.

Όταν δημιουργείται σχέση εμπιστοσύνης, αμφίδρομη επικοινωνία και κίνητρα για τα διαπραγματευόμενα μέρη, τότε είναι πιο πιθανό ένα αποτέλεσμα κοινού οφέλους. Η τακτική συνθετικής διαπραγμάτευσης υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει από κοινού προσπάθεια και υπομονή. Η κάθε πλευρά δεν πρέπει να βιαστεί να κάνει το πρώτο βήμα χωρίς πρώτα να θέσει ερωτήσεις που θα την ενημερώσουν για τα συμφέροντα και τις ανάγκες της άλλης, να είναι πρόθυμη να ακούσει προσεκτικά και να μελετήσει τις απαντήσεις και να ενημερώσει, επίσης, για τους δικούς της στόχους και ανησυχίες. Επιπλέον, θα πρέπει να αποφεύγονται προσωπικές επιθέσεις, έστω και σε στιγμές έντασης, και να επικρατεί αλληλοσεβασμός και κατανόηση.

## 1.4. Οι διαπραγματεύσεις στο παγκόσμιο σκηνικό

### 1.4.α. Διεθνείς διαπραγματεύσεις

Σύμφωνα με τον Thomas (2001), όταν τα μέρη μιας διαπραγμάτευσης προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, η επίλυση των διαφορών και η προσαρμογή της συμπεριφοράς της μίας πλευράς για χάρη της άλλης, γίνεται πιο δύσκολα σε σχέση με τη διαπραγμάτευση μεταξύ μερών που έχουν κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Εκτός από τη σύγκρουση συμφερόντων, ο διαπραγματευτής πρέπει να αντιμετωπίσει τις διαφορές σε ζητήματα αξιών, συμπεριφορών, προσωπικότητας, αντίληψης κτλ.

Επίσης, στην περίπτωση των διεθνών διαπραγματεύσεων, η επαφή των μερών γίνεται σε ξένο έδαφος, είτε για τη μία πλευρά είτε και για τις δύο, με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται η συμπεριφορά των διαπραγματευτών όπως και οι υπόλοιποι

παράγοντες που καθορίζουν τη διαδικασία, αφού υπάρχει διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον. Αυτή είναι μια σημαντική διαφορά σε σχέση με τις εγχώριες διαπραγματεύσεις. Δηλαδή, στις διεθνείς διαπραγματεύσεις παρατηρείται ότι οι διαφορές στην κουλτούρα επηρεάζουν τόσο τα μέρη που συμμετέχουν όσο και την καθαυτή διαπραγμάτευση. Ακολούθως, οι επιρροές διαφαίνονται στις στρατηγικές και τακτικές που θα εφαρμόσει η κάθε πλευρά.

1.4.β. Διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις

Αντίστοιχα, στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, τα μέρη συναντούν διαφορές σε πολιτισμικά χαρακτηριστικά, κανόνες και αξίες. Σύμφωνα με τον Salacuse (2003), "όλες οι διεθνείς συναλλαγές είναι προϊόντα διαπραγμάτευσης" και "μια διεθνής συμφωνία είναι μια διαρκής διαπραγμάτευση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον". Τα στελέχη επιχειρήσεων που επιχειρούν διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν σημαντικά εμπόδια για την επίτευξη συμφωνιών, όπως διαφορές που βρίσκονται σε θέματα περιβάλλοντος, κουλτούρας, ιδεολογικά, γραφειοκρατικά, νομικά, πολιτικά και συναλλαγματικά.

Το περιβάλλον, είναι ο χώρος διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης και πολλές φορές πραγματοποιείται σε ουδέτερο έδαφος, δηλαδή σε σημείο απομακρυσμένο και από τις δύο χώρες. Μπορεί, βέβαια, να πραγματοποιηθεί στην έδρα της μιας πλευράς, οπότε η άλλη αισθάνεται άβολα σε ένα ξένο περιβάλλον. Ακόμα και στη σημερινή εποχή που έχει βελτιωθεί η τεχνολογία και έχουν μειωθεί οι αποστάσεις, η οικειότητα παίζει σημαντικό ρόλο κατά την διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Η κουλτούρα είναι επίσης, σημαντικό εμπόδιο καθώς διαμορφώνει τον τρόπο σκέψης των στελεχών, τη συμπεριφορά και τον τρόπο που επικοινωνούν με τους ομολόγους τους. Η ιδεολογία είναι πιθανό να διαφέρει και να δημιουργήσει τεταμένο κλίμα ανάμεσα στους διαπραγματευτές, ιδίως αν προέρχονται από διαφορετικό ιδεολογικό υπόβαθρο.

Τα γραφειοκρατικά εμπόδια είναι μια συνηθισμένη περίπτωση που αντιμετωπίζει το στέλεχος όταν πρόκειται να έρθει σε συμφωνία με έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, πρέπει να γνωρίζει και να αποδέχεται τις διαδικασίες που τηρούνται στον αλλοδαπό οργανισμό ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις. Το νομικό και πολιτικό σύστημα είναι αυτά που επίσης καθορίζουν την επιτυχία ή μη μιας διεθνούς διαπραγμάτευσης. Η συμφωνία θα πρέπει να διέπεται από δύο

τουλάχιστον διαφορετικά νομικά πλαίσια οπότε δυσχεραίνεται η διαδικασία. Όπως επίσης και το πολιτικό σύστημα μιας χώρας μπορεί να παρουσιάζει αστάθεια με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ρίσκο ιδιαίτερα στην περίπτωση της ξαφνικής αλλαγής. Επιπρόσθετα, είναι φρόνιμο να καθοριστεί μια μορφή συναλλάγματος για να μην δημιουργούνται προβλήματα κατά τις οικονομικές συναλλαγές.

Είναι γεγονός ότι οι διεθνείς διαπραγματεύσεις γίνονται δυσκολότερες καθώς εξελίσσεται το παγκόσμιο επιχειρηματικό σκηνικό. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς αυξάνονται συνεχώς, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός και να απαιτούνται αποτελεσματικότερες τεχνικές και ικανότητες. Αυτή η ανάγκη γίνεται μεγαλύτερη όταν οι επιχειρήσεις θέλουν να σταθούν επάξια στην παγκόσμια αγορά.

Όταν σε μια διαπραγμάτευση συμμετέχουν μέρη από δύο ή περισσότερες κουλτούρες, τότε η διαδικασία γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκη για τον Rodrigues (2002), αφού οι διαπραγματευτές πρέπει να λάβουν υπόψη ταυτόχρονα τα διαφορετικά στυλ διαπραγμάτευσης και τους παράγοντες κουλτούρας. Επίσης, θεωρεί ότι ένα διαπραγματευτικό στυλ μπορεί να έχει επιτυχία σε μια κουλτούρα ενώ σε κάποια άλλη, όχι. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη που συμμετέχουν σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν δύσκολο έργο καθώς πρέπει να καταφέρουν μια επικερδή συμφωνία με άλλους πολιτισμούς που πιθανότατα να έχουν συμπεριφορά μάλλον εχθρική. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η γνώση για τις συνήθειες, προτιμήσεις, ηθικές αντιλήψεις, το πρωτόκολλο, κ.α, ενός πολιτισμού.

Κατά τους Ghauri & Usunier (2003), η εξέλιξη της διαπραγμάτευσης και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τις σχέσεις τα διαπραγματευόμενα μέρη είναι ύψιστης σημασίας. Διαχωρίζουν επίσης, τις πολιτισμικές διαφορές στους εξής κύριους παράγοντες:

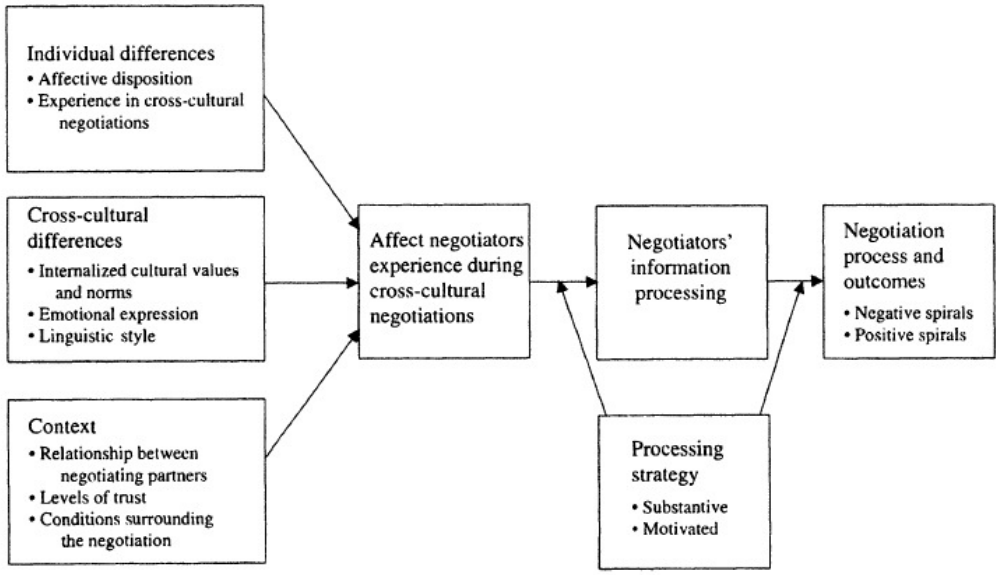
- Σε διεθνές επίπεδο, τις διαφορές που υπάρχουν σε πολιτισμικά ζητήματα.
- Σε επίπεδο χωρών, τις διαφορές που εντοπίζονται σε ζητήματα οργανισμών και δομών της βιομηχανίας σε συνάρτηση με την κουλτούρα και,

- Σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή στα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διαπραγματευτής όπως, πολιτισμικό υπόβαθρο, εμπειρία, γνώση και ευελιξία σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση.

Ένα στέλεχος που είναι καλός διαπραγματευτής σε μια χώρα μπορεί να μην είναι καλός σε μια άλλη, όταν οι πολιτισμικοί παράγοντες μεταβάλλονται. Χρειάζεται σωστή αντίληψη των μηνυμάτων που προέρχονται από την κάθε πλευρά και διαχείριση αυτών των διαφορών ώστε να βρεθεί πιο κοντά σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Με την παραπάνω θεωρία συμφωνούν σημαντικά οι George et al. (1998), οι οποίοι διαχωρίζουν τρεις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και το αποτέλεσμά τους. Είναι οι πολιτισμικές διαφορές, οι ατομικές και οι παράγοντες γενικού πλαισίου, όπως το επίπεδο εμπιστοσύνης αλλά και οι διαμορφούμενες συνθήκες κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα η διαπραγμάτευση.

**Σχήμα 1.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**



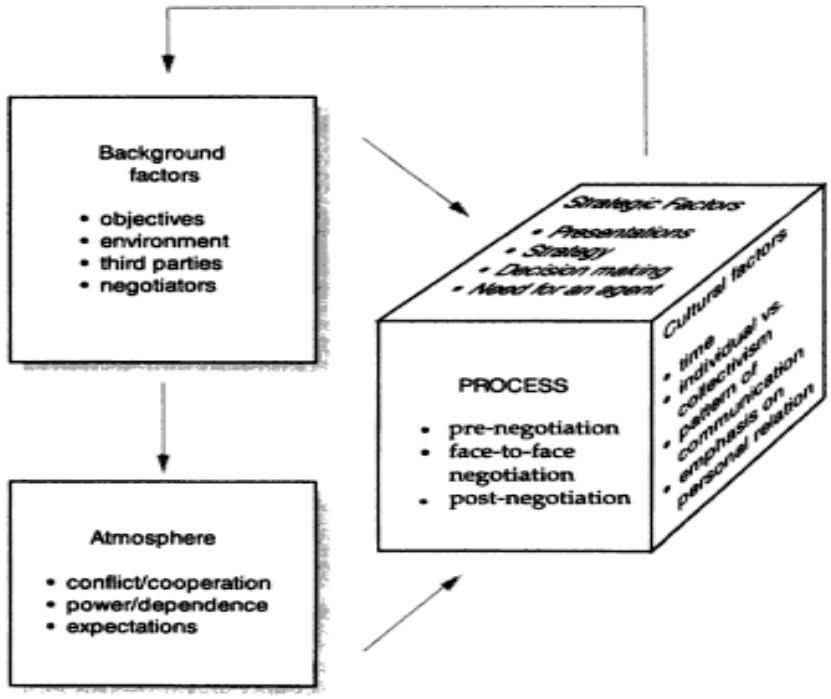

***Πηγή: George et al. (1998), The role of affect in Cross – Cultural Negotiations***

Στο σχήμα 1.2 φαίνεται ότι αυτοί οι παράγοντες είναι πιθανό να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους αλλά και να καθορίσουν τη συναισθηματική κατάσταση του διαπραγματευτή κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Δηλαδή, ο διαπραγματευτής επηρεάζεται στον τρόπο που διαχειρίζεται τις πληροφορίες που διαχέονται σε όλη τη διαδικασία όπως και στη σχέση που θα δημιουργήσει με την άλλη πλευρά. Στην περίπτωση των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων η κάθε πλευρά έρχεται αντιμέτωπη με περισσότερες πληροφορίες από μια εγχώρια διαπραγμάτευση και ο τρόπος που αισθάνεται, με βάση τους ανωτέρω παράγοντες, καθορίζει σε ποιες πληροφορίες θα αποφασίσει να εστιάσει με σκοπό να κρίνει τα δεδομένα. Στη συνέχεια, θα γίνει η επιλογή της στρατηγικής και των τακτικών που θα υιοθετήσει ανάλογα με τα μηνύματα και τον τρόπο που τα έχει εκλάβει. Έτσι, οι επιδράσεις που δέχεται το άτομο μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές και να οδηγήσουν σε αντίστοιχο αποτέλεσμα.

Για τους Ghauri & Usunier (2003) η αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα μέρη των διαπραγματεύσεων είναι μια δυναμική διαδικασία, διαρκώς μεταβαλλόμενη προς θετική ή αρνητική κατεύθυνση σε κάθε στάδιο της διαπραγμάτευσης. Η εξέλιξη αυτής της διαδικασίας χαρακτηρίζεται ως «ατμόσφαιρα». Όσο η κάθε πλευρά αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της άλλης, τόσο περισσότερο θετική είναι η ατμόσφαιρα και υπάρχει διάθεση συμβιβασμού και αναγνώρισης κοινών συμφερόντων.

Στις περιπτώσεις που τα διαπραγματευόμενα μέρη προέρχονται από διαφορετική κουλτούρα, παρατηρείται ότι παρουσιάζουν υψηλές απαιτήσεις όταν πρόκειται να διαπραγματευτούν μια συμφωνία. Οι λόγοι οφείλονται στο γεγονός ότι δεν γνωρίζονται αρκετά και υπάρχει πολιτισμική διάσταση. Στο παρακάτω μοντέλο των Ghauri & Usunier (2003) παρουσιάζεται η επίδραση των πολιτισμικών διαφορών στη διαδικασία της διεθνούς επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης:

**Σχήμα 1.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**




***Πηγή: Ghauri & Usunier (2003), International Business Negotiations***

Το μοντέλο περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με το υπόβαθρο και την ατμόσφαιρα της διαδικασίας μιας διαπραγμάτευσης. Τα βέλη δείχνουν τη σχέση μεταξύ των μερών του μοντέλου και την ύπαρξη πιθανής ανάδρασης και επιρροής κατά την διαδικασία.

Οι παράγοντες που αποτελούν το υπόβαθρο επιδρούν τόσο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης όσο και στην ατμόσφαιρα. Κάθε μεταβλητή μπορεί να παρουσιαστεί σε διάφορα στάδια της διαπραγμάτευσης και να επηρεάζει το καθένα διαφορετικά. Δηλαδή, μπορεί να έχει θετική επίδραση σε ένα στάδιο ενώ σε ένα άλλο αρνητική. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η κάθε πλευρά μπορεί να προέρχεται από περιβάλλον με διαφορετικό πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο που επηρεάζει σημαντικά την έκβαση της διαπραγμάτευσης.

Όπως προαναφέρθηκε, η ατμόσφαιρα είναι η σχέση που αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης και αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα σε όλα τα στάδια της. Επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που αντιλαμβάνονται όλοι οι

διαπραγματευτές την πραγματικότητα και στον τρόπο που αποκωδικοποιούν τις συμπεριφορές των άλλων.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία θα αναλυθεί εκτενώς στα παρακάτω κεφάλαια, διαιρείται σε τρία διαφορετικά στάδια. Το κάθε στάδιο περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και την επικοινωνία που πραγματοποιεί η κάθε πλευρά στη διάρκεια αυτού του σταδίου. Ένα συγκεκριμένο στάδιο ολοκληρώνεται όταν οι πλευρές θέλουν να περάσουν σε επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης ή αποχωρούν γιατί αντιλαμβάνονται ότι δεν υπάρχουν κοινά συμφέροντα.

Στο πρώτο στάδιο, το οποίο προηγείται της διαπραγμάτευσης, η κάθε πλευρά επιχειρεί να αντιληφθεί τις ανάγκες και απαιτήσεις της άλλης και πραγματοποιείται μέσω άτυπων συναντήσεων και συλλογής πληροφοριών. Το επόμενο στάδιο, είναι αυτό κατά το οποίο συναντούνται τα διαπραγματευόμενα μέρη πρόσωπο με πρόσωπο, και το τελευταίο, είναι το στάδιο στο οποίο οι πλευρές έχουν συμφωνήσει στα περισσότερα σημεία και πρόκειται να προχωρήσουν στη σύναψη συμβολαίου.

Εκτός από τις μεταβλητές του υπόβαθρου, την διαδικασία της διαπραγμάτευσης επηρεάζουν οι στρατηγικοί και πολιτισμικοί παράγοντες.

Όταν μία ομάδα ή ένα στέλεχος πρόκειται να διαπραγματευτεί σε διεθνές επίπεδο πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα για το πώς θα γίνουν οι παρουσιάσεις, για παράδειγμα αν θα τηρηθεί πρωτόκολλο ή αν το ύφος θα είναι πιο ανεπίσημο. Επίσης, θα πρέπει να αποφασιστεί ποιά στρατηγική θα ακολουθήσουν. Επιπρόσθετα με τις προαναφερθείσες βασικές στρατηγικές, υπάρχουν επιπλέον στρατηγικές που χαρακτηρίζονται από τους Ghauri & Usunier (2003) ως σκληρή, ήπια και ενδιάμεση. Στην σκληρή στρατηγική, η πλευρά ξεκινάει με υψηλή προσφορά και παραμένει σταθερή μέχρι να υποχωρήσει η άλλη πλευρά. Αντίστροφα, στην ήπια στρατηγική η πλευρά ξεκινά με μια χαμηλότερη προσφορά και είναι διατεθειμένη να κάνει την πρώτη υποχώρηση αναμένοντας ανταπόκριση από την άλλη πλευρά. Τέλος, στην ενδιάμεση στρατηγική, το στέλεχος ξεκινάει επίσης με χαμηλότερη προσφορά και μόλις γίνει μια προσφορά κοντά στα δεδομένα του, την αποδέχεται.

Επιπλέον, σε αυτό το σημείο πρέπει να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της αντίθετης μεριάς, πριν την πραγματοποίηση της

διαπραγμάτευσης. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι γνωστό ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις, αν είναι ορθολογιστής ή μη, κι άλλες λεπτομέρειες που μπορεί να καθορίσουν την επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει το στέλεχος ή η ομάδα.

Ακόμα κι αν υπάρξει θετική έκβαση της διαπραγμάτευσης και έρθουν τα μέρη σε συμφωνία, θα πρέπει να γνωρίζουν αν η κάθε μεριά έχει αντιληφθεί επαρκώς τα συμφωνηθέντα. Για να γίνει αυτό εφικτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτισμικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν σημαντικά όλα τα στάδια της διαδικασίας. Παρακάτω θα αναλυθούν διεξοδικά.

Ο Accuf (2008) προτείνει τα ακόλουθα στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις διεθνούς επιπέδου:

- Το πρώτο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η προετοιμασία του στελέχους πριν τη διαπραγμάτευση. Για να προετοιμαστεί κατάλληλα, θα πρέπει να αντιληφθεί το θέμα διαπραγμάτευσης και να θέσει προτεραιότητες. Έπειτα, πρέπει να καθορίσει το εύρος των διακανονισμών και τέλος να οργανώσει τη στρατηγική και τις τακτικές που θα εφαρμοστούν.
- Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής συνεργασίας οδηγεί συχνά σε επιτυχία και ενισχύει τη δημιουργία μακρόχρονης συνεργασίας. Η ανταγωνιστική στρατηγική, θεωρείται ξεπερασμένη ακόμα κι αν ο διαπραγματευτής ενδιαφέρεται για μια βραχυχρόνια συνεργασία που θα του προσφέρει ρευστότητα. Για να καταφέρει το στέλεχος να εφαρμόσει μια συνεργατική προσέγγιση θα πρέπει να αντιληφθεί την αξία των διαπραγματευόμενων θεμάτων και τη σημασία τους εν γένει για την κάθε κουλτούρα.
- Ο διαπραγματευτής πρέπει να διατηρεί υψηλές απαιτήσεις ακόμα κι αν ασκούνται συναισθηματικές πιέσεις. Μπορεί η αντίθετη πλευρά να προσπαθήσει να μειώσει τη δύναμή του, επομένως ο ίδιος πρέπει να αντιστέκεται σε τέτοιες καταστάσεις. Επίσης, τα υψηλά ιδανικά καθορίζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζει ο ένας διαπραγματευτής τον άλλο και αποδυναμώνουν τις προσδοκίες του πιο αδύναμου. Επίσης, αφήνουν περιθώριο για να μειωθεί η αρχική προσφορά του ισχυρού και να καταλήξει σε συμφωνία. Ένα ακόμα θετικό χαρακτηριστικό, είναι ότι η πλευρά που

διατηρεί τις απαιτήσεις στο μέγιστο, έχει πλεονέκτημα χρόνου για να μελετήσει λεπτομερώς την άλλη. Σε κάθε περίπτωση, η αντίθετη πλευρά θα πρέπει να αισθάνεται ότι έχει ευνοηθεί από τη διαπραγμάτευση και ότι έχει κερδίσει τα περισσότερα.

- Η γλώσσα που θα επιλεγεί για να πραγματοποιηθεί η διαπραγμάτευση θα πρέπει να είναι σε απλή μορφή χωρίς πολλούς ιδιωματισμούς. Η πιο συνηθισμένη είναι η αγγλική γλώσσα, η οποία όμως θα πρέπει να χρησιμοποιείται στη βασική της μορφή και όχι στην αργκό. Αρκετά στελέχη, ενώ γνωρίζουν τη γλώσσα, δεν έχουν τη δυνατότητα να χειριστούν και να αντιληφθούν εκφράσεις της καθομιλουμένης και αυτό επιβαρύνει σημαντικά την επικοινωνία και εν τέλει, την έκβαση της διαπραγμάτευσης.
- Το στέλεχος που θέλει να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για την αντίθετη μεριά, είναι απαραίτητο να θέσει πολλές αλλά εύστοχες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις παρέχουν σημαντικά δεδομένα για τις ανάγκες και τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου στελέχους. Θα πρέπει να είναι ευθείς, διακριτικές, ώστε να μην γίνονται προσβλητικές, και να τίθενται στα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης. Όμως, για να είναι χρήσιμη αυτή η ενέργεια, είναι απαραίτητο ο διαπραγματευτής να είναι και καλός ακροατής. Ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται διαφορετικές κουλτούρες, οι προκλήσεις είναι περισσότερες, επομένως, οι ερωτήσεις βοηθούν στο να διευκρινιστούν αρκετές απορίες, εκτός από το να προσφέρουν πληροφορίες.
- Σε αρκετές κουλτούρες, μεγάλη έμφαση δίδεται στη δημιουργία σχέσεων. Εκτός από αυτές τις περιπτώσεις, οι σταθερές, ισχυρές επαγγελματικές σχέσεις συχνά οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα και στη δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών. Όμως, είναι φρόνιμο να αποφευχθούν θέματα που μπορεί να δημιουργήσουν έντονες διαφωνίες, όπως είναι η πολιτική, η θρησκεία, οι φυλετικές διακρίσεις, κ.α. Σε μια τέτοια κατάσταση, η ουδέτερη στάση προς μια κοινά αποδεκτή άποψη είναι η σωστότερη λύση.
- Το κυριότερο χαρακτηριστικό ενός διαπραγματευτή είναι η προσωπική ακεραιότητα. Αυτό γιατί, αν τα αντίθετα μέρη θεωρούν ένα διαπραγματευτή ακέραιο, μπορούν ευκολότερα να του παρέχουν πληροφορίες και να του εκμυστηρευτούν θέματα εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη είναι το πολυτιμότερο

που μπορεί να κερδίσει το στέλεχος από μια διαπραγμάτευση έστω και αν δεν καταλήξει σε συμφωνία. Η έλλειψη ή απώλεια εμπιστοσύνης είναι σοβαρό πλήγμα σε μια πιθανή συνεργασία, και δεν μπορεί να αποκατασταθεί.

- Όπως αναφέρθηκε, στις τακτικές διαπραγματεύσεων οι παραχωρήσεις ενός διαπραγματευτή παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες στον ομόλογό του για τις ανάγκες, το ύφος και τις αποφάσεις του. Πολύ προσεκτικά, ο διαπραγματευτής πρέπει να αποφασίσει αν θα κάνει παραχώρηση και σε πιο βαθμό. Είναι ωφέλιμο να φέρεται συντηρητικά γιατί η άλλη πλευρά μπορεί να τον θεωρήσει ευάλωτο, παρ' όλο που ο στόχος είναι μια κίνηση καλής θελήσεως. Το αντίθετο αποτέλεσμα είναι σύνηθες και δημιουργεί υποψίες γύρω από το πρόσωπο του διαπραγματευτή ιδίως όταν η παραχώρηση είναι μεγάλη.
- Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, ο χρόνος που απαιτείται, συνήθως, είναι πολύ περισσότερος από τις εγχώριες. Έτσι, η υπομονή του στελέχους, εκτός από χάρισμα είναι και ανάγκη. Με το προσόν της υπομονής, το στέλεχος διευκολύνεται στο να συλλέγει τις πληροφορίες που πρέπει, να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και να ενεργεί πιο αποτελεσματικά στα θέματα των παραχωρήσεων. Στις ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις, η μια πλευρά προσπαθεί να δημιουργήσει άγχος στην άλλη για να χάσει την υπομονή και να κάνει βεβιασμένες κινήσεις προς όφελός της. Επίσης, στις συνεργατικές σχέσεις, η υπομονή μπορεί να εξαντληθεί από πρωτόκολλα και διαδικασίες που ενώ για τη μια πλευρά είναι απαραίτητα, για την άλλη είναι χάσιμο πολύτιμου χρόνου. Επομένως, για να αποκτήσει το στέλεχος υπομονή χρειάζεται χρόνο και σωστή προετοιμασία.
- Προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και εξαλειφθούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις πολιτισμικές διαφορές, το στέλεχος μπορεί να ενημερωθεί για τις συνήθειες μιας κουλτούρας και να υιοθετήσει στοιχεία του διαπραγματευτικού στυλ που επικρατεί σε αυτή. Η πολιτισμική νοημοσύνη εξυπηρετεί στο να κατανοήσει το στέλεχος σε βάθος την αντίθετη πλευρά και να αντιμετωπίσει τα ζητήματα από άλλη οπτική γωνία. Αν ο διαπραγματευτής δεν μπορεί να αντιληφθεί μια κουλτούρα, τότε η επικοινωνία γίνεται δύσκολη με πιθανές παρανοήσεις που θέτουν εμπόδια στη συμφωνία.

1.4.γ. Πολιτισμικές διαφορές

Όλες οι έρευνες γύρω από τις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις εξετάζουν την επίδραση που έχει η κουλτούρα σε όλο το φάσμα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Παρ' όλο που υπάρχουν διαφορετικές έννοιες για τον όρο κουλτούρα, οι Khakhar και Rammal (2012) συνοψίζουν από τη βιβλιογραφία, ότι αποτελείται από τρία βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η κουλτούρα είναι έμφυτη και δεν διδάσκεται, δεύτερον, όλες οι πτυχές της αλληλοσυνδέονται και τέλος, καθορίζει τα όρια μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων. Συνεπώς, η κουλτούρα είναι ένα σύνολο εννοιών, αξιών και πεποιθήσεων που αλληλεπιδρούν και καθορίζουν την συμπεριφορά της κάθε ομάδας. Σύμφωνα με τον Hofstede (1980), υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις που διαχωρίζουν τη διεθνή κουλτούρα:

Η πρώτη είναι η απόσταση της εξουσίας κατά την οποία τα λιγότερο ισχυρά μέλη σε έναν οργανισμό μπορούν να αποδεχτούν την άνιση κατανομή εξουσίας. Η συγκεκριμένη διάσταση έχει σημασία κατά τη διαπραγμάτευση γιατί ανάλογα με την απόσταση επιβραδύνεται ή επιταχύνεται η διαδικασία. Για παράδειγμα, αν υπάρχει μεγάλη απόσταση εξουσίας στην κουλτούρα της μιας πλευράς, θα υπάρξουν καθυστερήσεις καθώς θα ζητούνται περισσότερες εγκρίσεις στα θέματα διαπραγμάτευσης.

Ακολουθεί ο ατομικισμός σε αντίθεση με τον κολεκτιβισμό. Σε αυτή τη διάσταση φαίνεται κατά πόσο μια κουλτούρα ενισχύει τον ατομικισμό ή την ομάδα, η οποία ενδιαφέρεται για όλα τα μέλη της. Οι κοινωνίες που είναι οργανωμένες σε ομάδες, εστιάζουν περισσότερο στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των διαπραγματευτών ενώ στις ατομικιστικές σημασία έχει η ικανότητά τους και όχι η σχέσεις που αναπτύσσονται.

Έπειτα, διαχωρίζονται οι κουλτούρες σε αρσενικές ή θηλυκές. Οι αρσενικές ενδιαφέρονται περισσότερο για την απόκτηση υλικών αγαθών και χρημάτων χωρίς να ασχολούνται με την ευημερία των υπολοίπων και κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ανταγωνιστικές. Αντίθετα, κουλτούρες με θηλυκό χαρακτήρα ενδιαφέρονται για το κοινωνικό καλό και το βιοτικό επίπεδο των συνανθρώπων. Κατά τη διαπραγμάτευση είναι πιο επιρρεπείς στον συμβιβασμό.

Η τελευταία διάσταση είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας, που περιγράφει «σε ποια έκταση μια χώρα προγραμματίζει τα μέλη της να νιώθουν είτε άνετα είτε άβολα σε καταστάσεις χωρίς δομή» (Lewicki et al., 2004, σελ. 350). Ως προς τη διαπραγμάτευση, τα μέρη που είναι συνηθισμένα σε μη δομημένες καταστάσεις προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία σε μεταβαλλόμενες συνθήκες σε αντίθεση με τα άτομα που προέρχονται από κοινωνίες που αποφεύγουν την αβεβαιότητα.

Οι διαφορές που προκύπτουν από τις διαστάσεις κουλτούρας επηρεάζουν τα στελέχη ή την ομάδα στον τρόπο που θα συμπεριφερθούν και θα διαχειριστούν τις καταστάσεις σε μια διαπραγμάτευση διεθνούς επιπέδου.

Μετά από αναφορές ερευνητών όπως, Lewicki (2003), Danciu (2010), Hollensen (2008), και Herbig & Kramer (1991), προκύπτουν ομοιότητες στα σημεία που επηρεάζει η κουλτούρα τη διαπραγμάτευση. Θα αναφερθούν παρακάτω τα σημαντικότερα.

Σημαντικές διαφορές εντοπίζονται σε θέματα ***πρωτοκόλλου*** ανάμεσα στις κουλτούρες. Η εθιμοτυπία των σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών είναι αρκετά συχνό να διαφέρει και εκφράζει το πόσο τυπικός ή οικείος είναι ο τρόπος επικοινωνίας ανάμεσά τους. Θέματα πρωτοκόλλου, είναι οι προσφωνήσεις, η χρήση επαγγελματικών καρτών, οι ενδυματολογικοί κανόνες, οι χειραψίες και χειρονομίες, τα δώρα ακόμα και το χιούμορ. Η ανταλλαγή επαγγελματικών δώρων έχει διαφορετική έννοια σε κάθε κουλτούρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα δώρα υποδηλώνουν το status της εταιρίας και τη σημαντικότητα της πιθανής συνεργασίας ενώ σε κάποιες κουλτούρες μεταφράζονται ως δωροδοκία.

Επίσης, ο χώρος όπου θα πραγματοποιηθεί η διαπραγμάτευση είναι ζήτημα πρωτοκόλλου. Υπάρχουν κουλτούρες που επιθυμούν να οργανώνουν τις επαγγελματικές τους συναντήσεις σε ιδιωτικούς χώρους, όπως γραφεία, και ορισμένες άλλες που αισθάνονται οικεία να βρίσκονται σε πιο άνετους χώρους και πιθανών κατά τη διάρκεια γευμάτων.

Ο τρόπος που γίνονται τα παραπάνω πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός γιατί σε περιπτώσεις που δεν τηρείται το πρωτόκολλο, δημιουργείται αρνητική εικόνα και προκαταβάλλεται η μια πλευρά για την ποιότητα και σοβαρότητα της άλλης.

Η ***επικοινωνία,*** η οποία αποτελείται από τη λεκτική και μη λεκτική. Η λεκτική επικοινωνία, είναι η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τα μέρη κατά τη διαπραγμάτευση. Είναι πιθανό να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις από τη χρήση κάποιων λέξεων που σε κάθε κουλτούρα μπορεί να ερμηνεύονται διαφορετικά και ενδεχομένως, σε ορισμένες περιπτώσεις να δημιουργούν προσβλητικό νόημα.

Η μη λεκτική επικοινωνία, είναι η γλώσσα του σώματος, δηλαδή οι χειρονομίες, η στάση του σώματος και η έκφραση του προσώπου και ματιών. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί αν ο διαπραγματευτής δεν γνωρίζει σχετικές πληροφορίες για την κουλτούρα που έχει να αντιμετωπίσει, μπορεί να φέρει σε δύσκολη θέση τον ομόλογό του.

Επίσης, για αρκετούς ερευνητές από τις επικοινωνιακές διαφορές και τα ζητήματα πρωτοκόλλου προκύπτει και το πρόβλημα του ***θορύβου***. Θόρυβος συμβαίνει όταν υπάρχουν ήχοι που προκαλούνται από ομιλία, κινήσεις χεριών, χτυπήματα δαχτύλων στο τραπέζι, μάσημα τσίκλας κτλ. Πηγές θορύβου είναι, επίσης, και συμπεριφορές, όπως, έντονη οπτική επαφή, μικρή απόσταση από το συνομιλητή, υπερβολική οικειότητα και γενικότερα συμπεριφορές που μπορεί να δημιουργήσουν νευρικότητα και αμηχανία στην απέναντι μεριά.

Η διάσταση στην αντίληψη του ***χρόνου*** μπορεί να προκαλέσει σοβαρές παρεξηγήσεις καθώς έχει διαφορετική σημασία και αξία για τον κάθε πολιτισμό. Σε προοδευτικές κουλτούρες, οι έννοια του χρόνου συνδέεται με την ακρίβεια, συνέπεια και παραγωγικότητα. Τα χρονικά όρια της διαπραγματευτικής διαδικασίας πρέπει να τηρούνται αυστηρά και οποιαδήποτε χρονική απόκλιση θεωρείται σπατάλη χρόνου. Αντίθετα, οι πιο παραδοσιακές κουλτούρες, δεν ενδιαφέρονται για το χρόνο αλλά για τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης ώστε να προχωρήσει η συνεργασία. Επίσης, επιδιώκουν να διευθετείται κάθε θέμα τη στιγμή που πρέπει, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση, με αποτέλεσμα να διαθέτουν όσο χρόνο χρειαστεί. Έτσι όμως, είναι πιθανό να επιβραδύνεται η εξέλιξη της διαδικασίας. Σε αυτό το στάδιο μπαίνουν τα θεμέλια, χωρίς βιασύνη και είναι κρίσιμο για την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Επομένως, αυτές οι κατηγορίες, συχνά έρχονται σε σύγκρουση αφού για τους πρώτους ο «χρόνος είναι χρήμα» ενώ για τους τελευταίους δεν έχει καμία σημασία.

Η κάθε κουλτούρα αντιλαμβάνεται διαφορετικά το ***τι είναι διαπραγμάτευση***. Αν η διαπραγματευόμενη πλευρά ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική τότε αντιλαμβάνεται τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία νίκης – ήττας, οπότε διεκδικεί τη νίκη. Αν διέπεται από συνεργατικό πνεύμα τότε επιδιώκει τη συνεργασία για κοινό σκοπό και την ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να μεγιστοποιηθεί το όφελος όλων. Στη περίπτωση που συναντηθούν αυτές οι δύο περιπτώσεις, τότε η πρώτη κινείται εις βάρος της τελευταίας και συχνά κερδίζει τα περισσότερα από μια συμφωνία.

Η κάθε κουλτούρα καθορίζει τα κριτήρια ***επιλογής του διαπραγματευτή*** ή της ομάδας από την επιχείρηση. Συνήθως η θέση του στελέχους στην εταιρία μπορεί να αποτελεί κριτήριο. Επίσης, η επιλογή του διαπραγματευτή μπορεί να εξαρτηθεί από την εμπειρία και γνώση του πάνω στο θέμα διαπραγμάτευσης, το φύλλο, τις διασυνδέσεις, κ.α. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι τα κριτήρια διαφέρουν από τον ένα πολιτισμό στον άλλο και η ικανότητα του διαπραγματευτή διαμορφώνεται από διαφορετικά δεδομένα.

Η ***ανάληψη ρίσκου*** και η ***λήψη αποφάσεων*** κατά τη διαπραγμάτευση εξαρτάται από την κουλτούρα, η οποία καθορίζει πόσο πρόθυμος να διακινδυνέψει είναι ένας διαπραγματευτής και πόσο εξουσία κατέχει ώστε να το κάνει. Υπάρχουν κουλτούρες, συντηρητικές με έντονα στοιχεία γραφειοκρατίας που η εξουσία για λήψη αποφάσεων περιορίζεται σε ένα άτομο που τυχαίνει να ηγείται της ομάδας ή της επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι διαπραγματευτές πρέπει να αναφέρουν στην ανώτερη διοίκηση τις πληροφορίες που έλαβαν κατά τη συνάντηση με την άλλη πλευρά, προκειμένου να λάβει εκείνη τις αποφάσεις. Τέτοιοι πολιτισμοί έχουν στενά περιθώρια στην ανάληψη κινδύνου και καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων λόγω της γραφειοκρατίας που τηρούν.

Στην αντίθετη περίπτωση, κουλτούρες όπως η Αμερικάνικη, διαθέτουν διαπραγματευτές που είναι έτοιμοι να αναλάβουν ρίσκο με απώτερο σκοπό να κερδίσουν περισσότερο και να εξοικονομήσουν χρόνο. Επίσης, έχουν τη δύναμη να λάβουν επί τόπου αποφάσεις και να ολοκληρώσουν έγκαιρα μια συμφωνία. Είναι σύνηθες σε τέτοιες περιπτώσεις, μια εταιρία να καλεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, το στέλεχος που λαμβάνει αποφάσεις για χάρη της άλλης

πλευράς, ώστε να αποφεύγονται όλα τα εμπόδια συντηρητισμού και χρονικών καθυστερήσεων.

Η σύναψη και ***ολοκλήρωση μιας συμφωνίας*** εξαρτάται επίσης από τη κουλτούρα. Δηλαδή, ο τρόπος που καταλήγουν τα μέρη σε συμφωνία και η οριστικοποίησή της ποικίλει ανάλογα με το τι θεωρεί συμφωνία μια κουλτούρα. Παράλληλα, στις περισσότερες περιπτώσεις, για να επικυρωθεί μια συμφωνία χρειάζονται γραπτά συμβόλαια και μάλιστα εκεί καταγράφονται όλα τα θέματα στα οποία διαπραγματεύτηκαν οι πλευρές. Άλλοι πολιτισμοί, όμως, αισθάνονται προσβεβλημένοι, καθώς θεωρούν ότι η έγγραφη συμφωνία δηλώνει την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντί τους.

### 1.5. Απαραίτητες δεξιότητες για διεθνή επικοινωνία

Όταν το στέλεχος μιας επιχείρησης πρόκειται να συμμετάσχει σε μια διεθνή διαπραγμάτευση, πρέπει να καταφέρει να σκέφτεται και να συμπεριφέρεται με βάση τους διαπολιτισμικούς παράγοντες. Για τον Chen (1990) αυτό το στέλεχος θα πρέπει να σέβεται άλλες κουλτούρες και να δείχνει ανοχή στις διαφορές που θα προκύψουν. Επίσης θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

Αρχικά, είναι απαραίτητο να διαθέτει δύναμη χαρακτήρα, η οποία θα διαχωρίζεται σε χαρακτηριστικά όπως η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος και η δυνατότητα να αποκαλύπτει στοιχεία του εαυτού του, όταν κρίνεται απαραίτητο όπως και να συγκρίνει τη συμπεριφορά και παρουσία του με το κοινωνικό περιβάλλον, με σκοπό τη βελτίωση. Επίσης, είναι σημαντικό να διαχειρίζεται το άγχος ώστε να μην το δείχνει έντονα στο συνομιλητή, ιδιαίτερα στην περίπτωση των διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών. Οι διαπραγματευτές πρέπει να παρουσιάζουν ένα φιλικό χαρακτήρα ικανό να έρθει σε επικοινωνία με τους ομολόγους τους που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα.

Τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος σε διεθνείς διαπραγματεύσεις οφείλουν να είναι ικανά να αποκωδικοποιήσουν τόσο τις λεκτικές όσο και τις μη λεκτικές συμπεριφορές. Για να βρίσκονται πιο κοντά σε μια επιτυχημένη επικοινωνία, απαιτούνται χαρακτηριστικά όπως, σωστός χειρισμός την γλώσσας, στην οποία θα

γίνεται η διαπραγμάτευση, ευελιξία της συμπεριφοράς ανάλογα με το γενικό πλαίσιο που επικρατεί και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με διαδικαστικές πτυχές μιας συζήτησης, όπως η ικανότητα να εισάγει ένα νέο θέμα προς διαπραγμάτευση. Εξίσου σημαντικές είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες έχουν να κάνουν με την κατανόηση που δείχνει ένα στέλεχος και την ικανότητα να αντιληφθεί τον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματα της άλλης πλευράς.

Επιπρόσθετα, το στέλεχος πρέπει να προσαρμόζεται ψυχολογικά και να εγκλιματίζεται στο εκάστοτε περιβάλλον προσαρμόζοντας τα συναισθήματά και το άγχος που μπορεί να προκύψουν από ένα πολιτισμικό σοκ. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, οι αρνητικές επιδράσεις που προκαλούνται από τις διαφορές κουλτούρας είναι επιβεβλημένο να εξαλείφονται. Πέρα από τους ψυχολογικούς παράγοντες, ο διαπραγματευτής χρειάζεται να γνωρίζει το κοινωνικό πλαίσιο κανόνων και συνηθειών που επικρατεί στη χώρα υποδοχής. Εάν καταφέρει να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα, είναι ευκολότερο να επικοινωνήσει μαζί τους επιτυχώς.

### 1.6. Ανακεφαλαίωση

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή για την ανάλυση των επόμενων κεφαλαίων. Αρχικά, δίδονται κάποιοι ορισμοί της διαπραγμάτευσης και παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο των στρατηγικών και τακτικών που χρησιμοποιούν οι διαπραγματευτές. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η διάκριση που έγκειται στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις σε σχέση με τις ενδοπολιτισμικές. Οι βασικές διαφορές που προκύπτουν προέρχονται από την κουλτούρα, όπου εστιάζει κυρίως η εργασία, και άλλους παράγοντες, όπως το περιβάλλον, η πολιτική, η οικονομία κτλ. Τέλος, αναφέρονται οι δεξιότητες που πρέπει απαραίτητα να διαθέτει ένα στέλεχος προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των διεθνώς δραστηριοτήτων. Σκοπός του κεφαλαίου, είναι να ενημερώσει τον αναγνώστη για βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων ώστε να κατανοήσει καλύτερα τα επόμενα κεφάλαια. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση του πρώτου σταδίου των διαπραγματεύσεων και παρουσιάζονται τρεις μελέτες περιπτώσεων, των Κινέζων, των Αράβων και των Αμερικάνων των Ηνωμένων Πολιτειών.

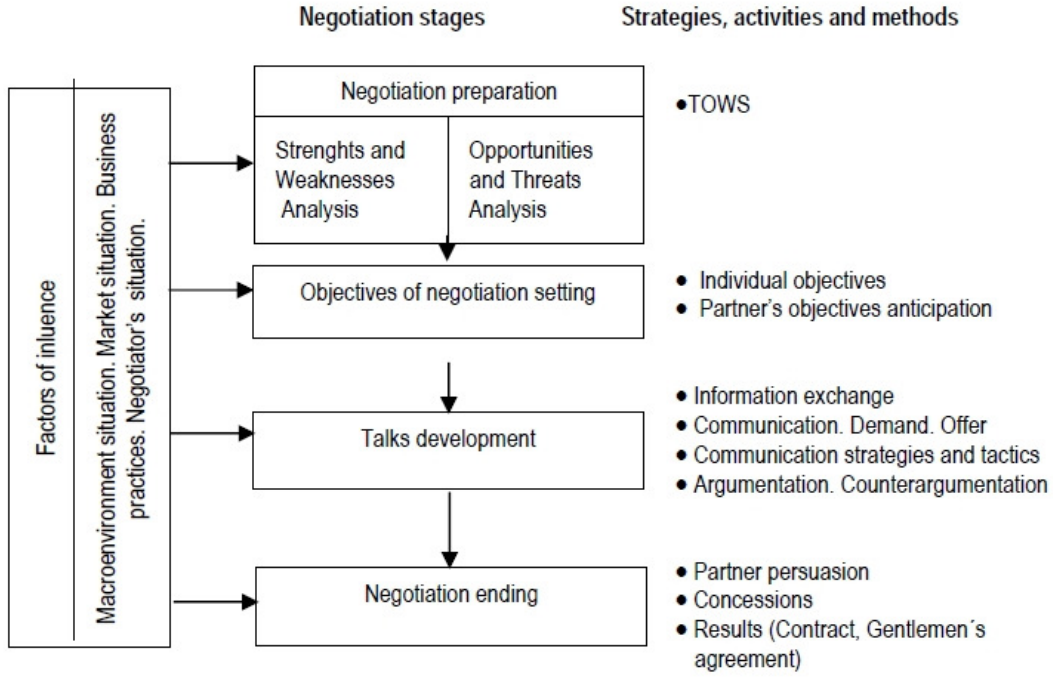
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

## 2. 1. Εισαγωγικά

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλυθούν οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από τις διαπραγματευόμενες πλευρές στο στάδιο πριν την επίσημη διαπραγμάτευση. Θα παρουσιαστούν παραδείγματα λαών όπως η Κίνα, η Μέση Ανατολή και οι Η.Π.Α., με σημαντικές διαφορές στον τρόπο που ενεργούν και στους παράγοντες που τους επηρεάζουν, τα οποία έχουν μελετηθεί από άλλους ερευνητές.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο διαχωρισμός της διαδικασίας διατυπώθηκε με βάση το μοντέλο των Ghauri & Usunier (2003). Όμως, θα χρησιμοποιηθούν και στοιχεία από άλλες θεωρίες προσαρμοσμένες σε ένα κοινό μοντέλο. Το μοντέλο του Danciu (2010) παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες παρ' όλο που διαχωρίζει τα στάδια τις διαπραγμάτευσης σε τέσσερα επίπεδα, τα οποία φαίνονται στο σχήμα 2.1 παρακάτω:

**Σχήμα 2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ(α)**



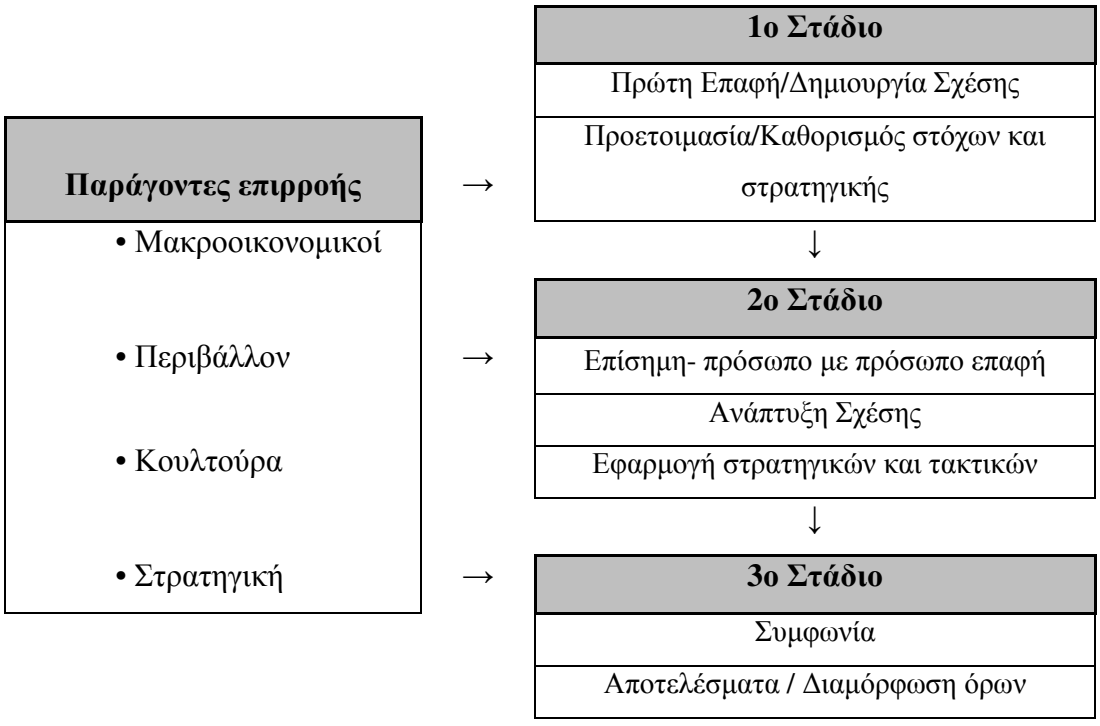

***Πηγή: Danciu (2010), The Impact of the Culture on the International Negotiations: An Analysis Based on Contextual Comparisons***

Στο σχήμα 2.1, παρατηρείται ότι υπάρχουν οι εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν όλη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία χωρίζεται στην προετοιμασία, στον καθορισμό των στόχων, στο στάδιο των συνομιλιών και τέλος στην κατάληξη της διαδικασίας. Άρα μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι η προετοιμασία και ο καθορισμός των στόχων ανήκουν στο στάδιο πριν τη διαπραγμάτευση, οι συνομιλίες στο στάδιο που βρίσκονται οι πλευρές επίσημα πρόσωπο με πρόσωπο και το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης που θεωρείται το τελευταίο στάδιο σύμφωνα με τους Ghauri & Usunier (2003). Επίσης, στο σχήμα 2.1, αναφέρονται οι στρατηγικές, οι δραστηριότητες και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται σε κάθε στάδιο.

Ο Deresky (2003) διαχωρίζει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης σε πέντε στάδια. Ξεκινάει με την προετοιμασία, ακολουθεί η ανάπτυξη των σχέσεων, η παρουσίαση των πλευρών και ανταλλαγή πληροφοριών, η προσπάθεια πειθούς της μιας πλευράς προς την άλλη και τέλος η συμφωνία.

Επομένως, θα γίνει σύναψη των παραπάνω θεωριών σε ένα μοντέλο για να διευκολυνθεί η ανάλυση στην παρούσα εργασία.

**Σχήμα 2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (β)**



## 2.2. Άτυπη διαπραγμάτευση

Στο Σχήμα 2.2, το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην πρώτη επαφή, στην προετοιμασία και στον καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής. Σύμφωνα με τους Ghauri & Usunier (2003), σε αυτό το σημείο εκδηλώνεται το ενδιαφέρον της κάθε πλευράς για να συνεργαστεί με την άλλη. Είναι η φάση κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών καθώς προσπαθεί η κάθε πλευρά να αντιληφθεί τις ανάγκες και τους στόχους της άλλης και να αξιολογήσει αν είναι σημαντικά τα συμφέροντα, ώστε να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης. Έτσι, τα μέρη προσπαθούν να συλλέξουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον, τις επιρροές, τον ανταγωνισμό, τη συμμετοχή τρίτων ή όχι και ότι άλλο μπορεί να παίξει ρόλο στη διαμόρφωση πλήρους εικόνας. Όμως, για να μπορέσουν τα μέρη να δώσουν πληροφορίες ώστε να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, πρέπει πρώτα να προσδιορίσουν το πρόβλημα, να θέσουν ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες από την ενδεχόμενη συνεργασία.

Είναι πολύ σύνηθες να υπάρξουν άτυπες συναντήσεις, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα συνεννόησης των πλευρών για να φανεί άμεσα τι περιθώρια συνεργασίας ή σύγκρουσης υπάρχουν, δηλαδή να διερευνηθεί το περιβάλλον. Πρέπει να μελετηθεί αν υπάρχει περίπτωση να εντοπισθούν και να πραγματοποιηθούν κοινοί στόχοι και να αναγνωριστούν τα εμπόδια ώστε να ξεπερασθούν για χάρη του κοινού οφέλους. Κάποιες φορές, οι συνομιλίες σταματούν σε αυτό το στάδιο, όταν δεν υπάρχουν περιθώρια επιτυχημένης συνεργασίας.

Για τη δημιουργία της σχέσης, η μια πλευρά μπορεί να καλέσει την άλλη στις εγκαταστάσεις της ως ένδειξη καλής θελήσεως. Σκοπός είναι να υπάρξει εμπιστοσύνη από όλες τις μεριές γιατί έτσι ενισχύεται το ενδεχόμενο συμφωνίας. Οι ανεπίσημες συναντήσεις έχουν μεγάλη σημασία για τη δημιουργία καλής εντύπωσης και βοηθούν τους διαπραγματευτές να καταλάβουν τις προτεραιότητες και τις ανάγκες των συνομιλητών τους. Επίσης, μετά την πρώτη επαφή, αρχίζει να διαμορφώνει ο καθένας τη στρατηγική του και τις διαθέσιμες εναλλακτικές. Πρέπει να καταγραφούν τα προβλήματα, τα σημεία σύγκρουσης και τα σημεία πιθανής συμφωνίας από τις πληροφορίες που έχει συλλέξει ο καθένας από αυτή τη γνωριμία.

2. 2.α. Προετοιμασία

Στην προετοιμασία για τον Danciu (2010) γίνεται η ανάλυση των δεδομένων και η αξιολόγησή τους. Ο διαπραγματευτής πρέπει να προετοιμάσει ένα πλάνο διαπραγμάτευσης, το οποίο θα περιλαμβάνει την ατζέντα, δηλαδή τα θέματα προς διαπραγμάτευση, την ιεραρχία των στόχων και τις εναλλακτικές στρατηγικές.

Ο Deresky (2003) θεωρεί ότι ρόλος της προετοιμασίας για το επόμενο στάδιο είναι σπουδαίος γιατί προφυλάσσει τον διαπραγματευτή από αστοχίες και, ταυτόχρονα, τον βοηθά να επιτύχει ευκολότερα τους στόχους του. Χρειάζεται, βέβαια, αρκετός χρόνος αλλά ο διαπραγματευτής πρέπει να προσδιορίσει τα εμπόδια που προκύπτουν από τις διαφορές κουλτούρας, γλώσσας, περιβάλλοντος κτλ. και να εξοικειωθεί με τις συνήθειες και συμπεριφορές των ομολόγων του. Για να καταλάβει και να εμπεδώσει τις διαφορές, είναι χρήσιμο να προσδιορίσει πρώτα το δικό του διαπραγματευτικό στυλ και να το συγκρίνει με το στυλ ενός επιτυχημένου διεθνώς διαπραγματευτή, εάν φυσικά αυτό είναι εφικτό.

Ο Brett (2001) θεωρεί ότι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης καθορίζεται από τις αρχικές προσδοκίες, οι οποίες έχουν τεθεί ως στόχοι, την προετοιμασία, και την εφαρμογή της προσχεδιασμένης στρατηγικής. Ο Salacuse (2003) παρατηρεί επίσης, ότι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης εξαρτάται από το πόσο καλά προετοιμασμένες είναι οι πλευρές. Επίσης, η αποτυχία μεγιστοποίησης του οφέλους προκύπτει από την έλλειψη προετοιμασίας. Επομένως, προτείνει τα παρακάτω βήματα ώστε να προετοιμαστεί το στέλεχος κατάλληλα και να βρεθεί πιο κοντά στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

- Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, διευκρίνιση των κατευθύνσεων και των ορίων εξουσίας που επιτρέπει ο οργανισμός να αναλάβει το στέλεχος κατά τη διαπραγμάτευση. Εφόσον, αποσαφηνισθούν τα συγκεκριμένα ζητήματα, είναι δυνατό να διαμορφωθούν οι στρατηγικές και τακτικές.
- Οργάνωση της ομάδας, καθώς όταν πρόκειται για διεθνή διαπραγμάτευση, συνήθως συμμετέχει ομάδα και όχι ένα μόνο στέλεχος. Οπότε, πρέπει να προετοιμάσουν ένα σχέδιο δράσης εκ των προτέρων, προτού δηλαδή προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης, πρόσωπο με πρόσωπο. Επίσης, το κάθε άτομο θα πρέπει να τοποθετηθεί στη σωστή θέση,

να συμφωνήσει η ομάδα από κοινού για το στέλεχος που θα αναλάβει να διεκπεραιώσει τη διαπραγμάτευση και τέλος να επιλεχθεί ο σωστός διερμηνέας ή σύμβουλος εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο.

- Έρευνα για την άλλη πλευρά, αφού όσο περισσότερα γνωρίζει η μία πλευρά για την άλλη, τόσο καλύτερα μπορεί να προετοιμαστεί. Πρέπει να διερευνηθεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, η κουλτούρα και οι σχέσεις με τις γειτονικές χώρες. Για να πραγματοποιηθεί η έρευνα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πηγές, όπως άρθρα και το διαδίκτυο, αλλά ακόμα περισσότερο, γνωριμίες που ενδεχομένως να υπάρχουν στη συγκεκριμένη χώρα, επιμελητήρια ή και σύμβουλοι που έχουν γνώση για τη συγκεκριμένη αγορά.
- Προσδιορισμό των εναλλακτικών επιλογών κι επίσης, τα στελέχη πρέπει να εντοπίσουν και να εκτιμήσουν τις εναλλακτικές της άλλης πλευράς. Στην περίπτωση, που η μια πλευρά δεν κατορθώσει μια συμφωνία που θα ικανοποιεί τον πρωταρχικό στόχο, πρέπει να γνωρίζει την καλύτερη εναλλακτική επιλογή. Η ενέργεια αυτή, εξυπηρετεί στην ανάκτηση της αυτοπεποίθησης, σε μια επίσης επιθυμητή επιλογή αλλά και στην έναρξη νέου γύρου διαπραγματεύσεων, εάν είναι ελκυστική και για την άλλη πλευρά.
- Εκτίμηση των συμφερόντων και ιεράρχησή τους, με σκοπό το στέλεχος να έχει ξεκάθαρη εικόνα για τις επιδιώξεις και τον καθορισμό των προτάσεων που θα θέσει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Έτσι, θα αντιληφθεί ποια συμφέροντα είναι αυτά που πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν και σε ποια σημεία μπορεί να κάνει παραχωρήσεις. Όμως, πρέπει μέσα από μια διαδικασία υποθέσεων να καταλάβει όσο το δυνατόν περισσότερο, τα συμφέροντα της άλλης μεριάς. Αναλύοντας, τους παράγοντες που επηρεάζουν την άλλη πλευρά, ίσως είναι ευκολότερο να προσεγγίσει την αντίληψη της.
- Αναγνώριση των ζητημάτων που θα προκύψουν κατά τη διαπραγμάτευση. Θέματα, όπως η τιμολόγηση, οι τρόποι πληρωμών κτλ., είναι συνηθισμένα, για τα οποία μπορεί η ομάδα να προετοιμαστεί εύκολα. Άλλα θέματα δεν είναι τόσο εμφανή και για να μπορέσει η ομάδα να τα εντοπίσει θα πρέπει να σκεφτεί από τη θέση της άλλης.

- Διαμόρφωση προτάσεων που μπορούν να αποφέρουν κοινά οφέλη σε όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εξυπηρετεί η υποβολή γραπτής πρότασης ως μέρος της παρουσίασης και σημείο εκκίνησης των συνομιλιών. Αυτή η αντιστροφή στη διαδικασία, βοηθάει την άλλη πλευρά να αξιολογήσει την πρόταση και να συντονίσει τις εσωτερικές διαπραγματεύσεις του οργανισμού και να λάβει τις σωστές αποφάσεις. Όταν, συμμετέχουν περισσότερα από δύο μέρη, ένα έγγραφο προσχέδιο της συμφωνίας κρίνεται απαραίτητο καθώς αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις, παρερμηνείες και χρονικές καθυστερήσεις. Τέλος, η πλευρά που υποβάλλει ένα τέτοιο προσχέδιο, έχει το προβάδισμα γιατί δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθεί η διαπραγμάτευση στους δικούς της όρους.

2.2.β. Συλλογή πληροφοριών ως εργαλείο για επιλογή στρατηγικής

Η συλλογή πληροφοριών, εκτός από το ότι βοηθάει στην προετοιμασία των διαπραγματευτών, εξυπηρετεί και στην επιλογή των στρατηγικών. Για το λόγο αυτό, οι πληροφορίες πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα κατά το δυνατό εφικτό και να σχετίζονται με τα παρακάτω στοιχεία (Ghauri & Usunier, 1996):

- Πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες, όπως κόστος, τοποθεσία κτλ.
- Περιορισμούς που αντιμετωπίζει η αντίθετη πλευρά.
- Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις και ποια είναι η διαδικασία που τηρείται.
- Σε τι περιβάλλον δραστηριοποιείται ο οργανισμός, ποια είναι η ρυθμιστική αρχή, και αν υπάρχουν κυβερνητικές παρεμβάσεις.
- Ανάλυση ανταγωνισμού - εύρεση βασικών και πιθανών ανταγωνιστών και ανάλυση του μεριδίου αγοράς τους.
- Πληροφορίες σχετικά με τρίτους που μπορεί να ασκήσουν έμμεση επιρροή στη διαπραγμάτευση.

Οι άτυπες συναντήσεις του πρώτου σταδίου προσφέρουν τέτοιες πληροφορίες, όμως δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο κάποιες να αποκαλυφθούν αργότερα. Πάντως, εμπεριστατωμένες λεπτομέρειες δίνουν εικόνα για τους στόχους και τις ανάγκες της άλλης πλευράς που ίσως μεταβληθούν σε επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης.

Στη συνέχεια θα τεθούν οι στόχοι και τα συμφέροντα της ομάδας. Όταν οι στόχοι συμπίπτουν με αυτούς που έχει θέσει η άλλη πλευρά τότε συνεχίζεται η διαδικασία και επιλέγεται η στρατηγική. Η στρατηγική και οι τακτικές μπορούν επίσης, να διαφοροποιηθούν στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Cellich & Jain, 2004). Οι στόχοι των διαπραγματευόμενων μερών καθορίζουν τη στρατηγική, οι οποίοι αν συμπίπτουν, τότε τα μέρη έχουν λόγο να συνεργαστούν συνεισφέροντας από κοινού στην επιτυχία της συμφωνίας. Υπάρχουν περιπτώσεις που η εναλλαγή στρατηγικών είναι πιθανό να αποφέρει καλύτερο αποτέλεσμα, όταν η μια πλευρά προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το όφελός της σε βάρος της άλλης, ακόμα κι αν οι στόχοι είναι κοινοί. Συμπεραίνεται ότι η ομάδα ή ο διαπραγματευτής, πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για αλλαγές ακόμα και στη στρατηγική καθώς η διαπραγμάτευση είναι μια δυναμική διαδικασία με απρόβλεπτους, καμιά φορά παράγοντες.

## 2.3. Περιπτώσεις λαών διαφορετικής κουλτούρας & επίδραση πολιτισμικών παραγόντων

Στη συνέχεια του κεφαλαίου μελετώνται οι περιπτώσεις των Κινέζων, Αράβων και Αμερικάνων. Σκοπός δεν είναι η γενίκευση καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν εσφαλμένο. Στόχος της εργασίας είναι να αναγνωριστούν κάποια χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών και τη στάση τους στη διαπραγματευτική διαδικασία. Επίσης, δίνεται έμφαση σε γνωρίσματα κουλτούρας που παίζουν πρωταρχικό ρόλο στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

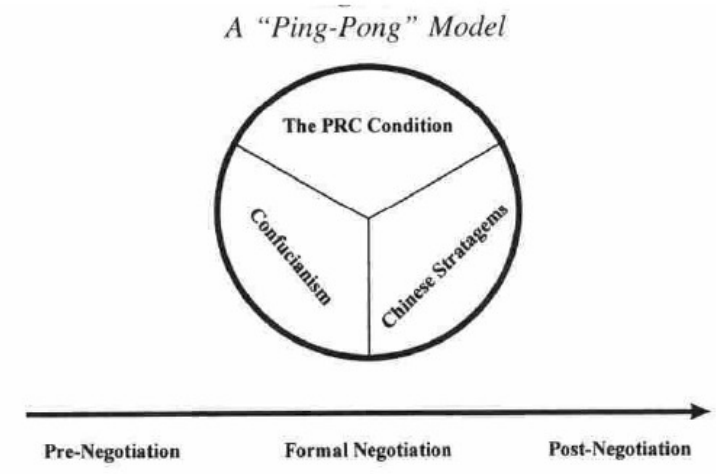
### 2.3.α. Η περίπτωση της Κίνας

Η πρώτη περίπτωση που θα αναλυθεί σε αυτό το στάδιο είναι η Κινέζικη με αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο που διαπραγματεύονται τα στελέχη της. Η Κίνα είναι μια χώρα με μεγάλη ιστορία και πολιτισμό και αποτελείται από πολλές πόλεις και επαρχίες, οι οποίες παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά στις επιχειρηματικές συναλλαγές (Woo and Prud'homme, 1999). Η διαπραγμάτευση που λαμβάνει χώρα σε κινέζικο έδαφος θεωρείται ότι πραγματοποιείται χωρίς σημαντικά εμπόδια καθώς οι Κινέζοι εκτιμούν την ευγένεια και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Κατά τους Woo and Prud'home (1999), αυτό είναι μια θεωρία που δεν

ισχύει πάντα, γιατί πολλά στελέχη συναντούν μάλλον εχθρική συμπεριφορά από τη μεριά των Κινέζων και έλλειψη ευγενικών τρόπων συμπεριφοράς.

Οι Ghauri & Fang (2001) έχουν δημιουργήσει το μοντέλο "The Ping – Pong model", το οποίο βασίζεται σε μελέτες που έχουν γίνει για το διαπραγματευτικό στυλ των Κινέζων και περιλαμβάνεται από δύο δομές, α) τα στάδια της διαπραγματευτικής διαδικασίας μεταξύ Κινέζων και Δυτικών και β) τις διαστάσεις της Κινέζικης επιχειρηματικής κουλτούρας. Πρόκειται για μια μεταφορά, η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών και προτάσεων και χαρακτηρίζει το διαπραγματευτικό στυλ των Κινέζων.

**Σχήμα 2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ "PING – PONG"**




***Πηγή: Gauri & Fang (2001), Το μοντέλο "Ping – Pong"***

***(PRC: People's Republic of China)***

Το σχήμα 2.3 δείχνει ένα μπαλάκι που χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο είναι η κατάσταση των κοινωνικών και θεσμικών παραγόντων που επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές οι μεταβλητές αναλύονται ως εξής:

- Η πολιτική είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα και ασκεί μεγάλη επιρροή στην κοινωνική ζωή του τόπου.
- Η δομή της οικονομίας είναι κολεκτιβιστική με έντονο κυβερνητικό έλεγχο.

- Το νομικό σύστημα είναι ευμετάβλητο και επηρεάζεται από ιδεολογικούς και ανθρωπιστικούς παράγοντες.
- Η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία με καινοτόμες ιδέες και γίνονται σημαντικές επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη.
- Ενώ είναι μια αναπτυσσόμενη οικονομία, υπάρχουν πολλά οπισθοδρομικά στοιχεία καθώς υπάρχει μεγάλο μέρος του πληθυσμού που ζει κάτω από τα όρια της φτώχειας.
- Παρατηρείται, επίσης, ραγδαία αλλαγή στην κοινωνική δομή λόγω της εισαγόμενης τεχνογνωσίας και τεχνολογίας.
- Η γραφειοκρατία είναι πολύ έντονη και οι Κινέζοι ακολουθούν τις πολιτικές της κυβέρνησης όταν διαπραγματεύονται.

Το επόμενο μέρος είναι ο Κομφουκιανισμός, η φιλοσοφική παράδοση της χώρας, ο οποίος επηρεάζει την συμπεριφορά και των τρόπο σκέψης των Κινέζων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες και τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη την ηθική διάσταση της διαπραγμάτευσης, την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη και την ιεραρχία, είτε από την άποψη της θέσης είτε της ηλικίας. Ο θεσμός της οικογένειας είναι πρώτη προτεραιότητα, όπως επίσης, σημασία έχει η αποφυγή διενέξεων και το κοινό καλό.

Τέλος, τα Κινέζικα στρατηγήματα, αναφέρονται στην διαιώνιση της Κινεζικής παράδοσης και κατά συνέπεια διαμορφώνουν την στρατηγική των διαπραγματευτών όπως και τη συμπεριφορά τους. Τα στρατηγήματα, είχαν εφαρμογή στη στρατηγική πολέμου και παρέχουν τρόπους υποταγής των εχθρών χωρίς μάχη. Οι Δυτικοί θα πρέπει να γνωρίζουν τα στρατηγήματα για να μπορέσουν να διαβλέψουν τις τακτικές που θα ακολουθήσουν οι Κινέζοι ομόλογοί τους. Ο Fang (2006) αναφέρει το παράδοξο στη συμπεριφορά των Κινέζων διαπραγματευτών, οι οποίοι μπορεί να είναι Κομφουκιανιστές «ευγενείς» και να επιθυμούν ένα αποτέλεσμα νίκης- νίκης, ή να φέρονται σαν πολεμιστές και να επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν την άλλη πλευρά προς όφελός τους.

Η ομάδα που πρόκειται να αντιμετωπίσει Κινέζους διαπραγματευτές, θα πρέπει να λάβει υπόψη αυτές τις συνθήκες, όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τους παράγοντες που επηρεάζουν το πρώτο στάδιο. Μεγάλη σημασία έχει το πρωτόκολλο σύμφωνα με τα Κινέζικα πρότυπα. Η κουλτούρα και η

παράδοση καθορίζουν τη συμπεριφορά, την αντίληψη και τον τρόπο που λαμβάνουν οι Κινέζοι τα μηνύματα που απορρέουν από την συμπεριφορά των διαπραγματευτών που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα.

Οι Woo and Prud'homme (1999) θεωρούν ότι η εισαγωγική διαδικασία και η πρώτη γνωριμία είναι η αρχή των πάντων και διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο θα εξελιχθεί όλη η διαπραγμάτευση. Σε αυτό το σημείο το πρωτόκολλο ορίζει τις χειραψίες, ανταλλαγή καρτών και σύσταση των συμμετεχόντων βάσει ιεραρχίας. Ενώ πρόκειται για ενέργειες που ισχύουν σε κάθε περίπτωση, πρέπει να γίνουν προσεκτικά γιατί οι Κινέζοι δεν συνηθίζουν την «σφιχτή» χειραψία και διαβάζουν λεπτομερώς την επαγγελματική κάρτα την στιγμή που την λαμβάνουν. Τα συμβολικά δώρα είναι αποδεκτά αλλά εφόσον είναι πολιτική της εταιρίας με την οποία πρόκειται να συνεργαστούν.

Η οπτική επαφή δεν θα πρέπει να είναι άμεση γιατί οι Κινέζοι αισθάνονται άβολα όταν τους κοιτά ο συνομιλητής απευθείας στα μάτια. Έτσι, οι Κινέζοι διαπραγματευτές δείχνουν ότι σέβονται το συνομιλητή και αντίστοιχα, θεωρούν ότι και οι ίδιοι εισπράττουν σεβασμό. Ο Accuf (2008) θεωρεί ότι η μη λεκτική επικοινωνία για τους Κινέζους είναι σημείο που χρειάζεται προσοχή, γιατί δεν επιθυμούν τις έντονες χειρονομίες και γενικότερα την σωματική επαφή.

Επίσης, επιθυμούν να έχουν νωρίτερα στη διάθεσή τους τη λίστα με τα ονόματα και τη θέση των συμμετεχόντων για να μπορούν να προετοιμαστούν κατάλληλα. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να καταλάβουν το status του κάθε στελέχους, χαρακτηριστικό που έχει μεγάλη βαρύτητα στις συναλλαγές τους. Οι Κινέζοι δεν δέχονται να διαπραγματευτούν με άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα και το status είναι αυτό που προσδιορίζει τη θέση τους μέσα σε μια επιχείρηση. Αναμένουν, ο πρώτος που θα μπει στην αίθουσα από μια ομάδα να είναι ο επικεφαλής ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις. Αντίστοιχα, θεωρείται εξίσου σημαντικό το «πρόσωπο», δηλαδή η θέση που έχει το στέλεχος τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον κοινωνικό χώρο. Το πρόσωπο συμβολίζει την αξιοπρέπεια και το σεβασμό προς ένα πρόσωπο και αντιπροσωπεύει όχι μόνο το άτομο αλλά και τον οργανισμό τον οποίο εκπροσωπεί.

Αντίθετα με τις Δυτικές χώρες, οι Κινέζοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να γνωρίσουν την άλλη ομάδα και να συλλέξουν τις πληροφορίες που επιθυμούν. Ενώ είναι ακριβείς στις συναντήσεις τους και τυπικοί με το χρόνο, δεν επιθυμούν τις πιέσεις. Σύμφωνα με τους Zhu et al. (2007), για να προχωρήσουν οι Κινέζοι σε επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης πρέπει πρώτα να μάθουν όσα στοιχεία μπορούν ώστε να εμπιστευτούν την άλλη πλευρά. Δείχνουν ενδιαφέρον για προσωπικά στοιχεία των συνομιλητών για επιχειρηματικές δραστηριότητες του παρελθόντος όπως και για συνεργασίες, δυνατότητες και ενέργειες του οργανισμού, τον οποίο εκπροσωπούν.

Εφόσον οι Κινέζοι διαπραγματευτές εκτιμήσουν ότι έχουν όσες πληροφορίες χρειάζονται, μπορούν να αξιολογήσουν τις διασυνδέσεις των ομολόγων τους ώστε να δημιουργήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας ανταλλαγής συμφερόντων. Αυτή η σχέση περιγράφεται ως guanxi. Οι Graham & Lam (2003) παρατηρούν ότι με το πέρασμα των χρόνων και την παγκοσμιοποίηση, το guanxi δεν έχει την ίδια αξία με το παρελθόν, ωστόσο, θεωρείται σημαντικό για την επίτευξη συμφωνιών.

Οι Ghauri & Fang (2001) εκτιμούν ότι πρέπει να ληφθούν επιπλέον παράγοντες υπόψη σε μια διαπραγμάτευση, σύμφωνα με το "Ping Pong Model". Το lobbying είναι ένας παράγοντας που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ξένοι που θέλουν να συνεργαστούν με Κινέζους. Πρέπει να πείσουν τους ομολόγους ότι σέβονται τη χώρα, εξυπηρετούν τα συμφέροντα της κυβέρνησης, μέσω παροχής υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και ότι ενδιαφέρονται για μακροχρόνια συνεργασία.

Επίσης, οι Κινέζοι διαπραγματευτές είναι πιθανό να ζητήσουν από την άλλη πλευρά να κάνει παρουσίαση της εταιρίας για τους ανθρώπους και τα προϊόντα ή υπηρεσίες παραπάνω από μία φορά. Έτσι, οι ξένοι διαπραγματευτές πρέπει να επαναλάβουν τις παρουσιάσεις σε διαφορετικές αρχές ακόμα και σε διαφορετική ομάδα διαπραγματευτών. Με τον τρόπο αυτό οι Κινέζοι αντιλαμβάνονται τις προθέσεις των ξένων εταιριών, κατά πόσο είναι προηγμένη η τεχνολογία και τη σχέση της ποιότητας με την προσφερόμενη τιμή. Στη συνέχεια ακολουθούν άτυπες συνομιλίες για περαιτέρω λεπτομέρειες για το θέμα που πρόκειται να διαπραγματευτούν.

2.3.β. Η περίπτωση της Μέσης Ανατολής

Η επόμενη περίπτωση που θα απασχολήσει την εργασία είναι οι χώρες της Μέσης Ανατολής. Γεωγραφικά καλύπτει τμήματα της Βόρειας Αφρικής και Δυτικής Ασίας, όμως, υπάρχει μια σύγχυση στη διάκριση των χωρών που ανήκουν σε αυτή την περιοχή. Σύμφωνα με τη Feghali (1997), είναι δύσκολο να προσδιοριστούν οι περιοχές που ανήκουν στον Αραβικό Κόσμο καθώς διαφέρουν στη συμπεριφορά, τη θρησκεία και τη γλώσσα. Για τους σκοπούς της εργασίας, θα γίνει ανάλυση των χαρακτηριστικών των Αράβων στελεχών που ανήκουν στην μουσουλμανική θρησκεία και μιλούν την ίδια γλώσσα.

Οι κανόνες της θρησκείας διέπουν όλο το φάσμα της κοινωνίας και της πολιτικής. Ο νόμος του Ισλάμ δεν διαχωρίζεται από το νόμο του κράτους και πολλές καταστάσεις συμβαίνουν στο όνομα της θρησκείας (Abbasi & Hollman, 1993). Οι Albrecht & Schlumberger (2004) παρατηρούν ότι εκτός από την πολιτική αστάθεια που επικρατεί σε κάποιες περιοχές της Μέσης Ανατολής, υπάρχουν μερικές που έχουν εκδημοκρατιστεί σε σημαντικό βαθμό. Όμως, επικρατούν κυρίως απολυταρχικά καθεστώτα με έντονα γραφειοκρατικές διαδικασίες για τις επιχειρήσεις. Οι Khakhar & Rammal (2012) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη διαπραγματευτική διαδικασία σε όλο το φάσμα της. Η πολιτικές αναταραχές και οι πόλεμοι σε κάποιες περιοχές αναγκάζουν τα στελέχη της Μέσης Ανατολής να διαπραγματευτούν εκτός εδάφους, γεγονός που δίνει πλεονέκτημα στην άλλη πλευρά.

Οι οικονομία των χωρών που ανήκουν σε αυτές τις περιοχές διαφοροποιείται καθώς υπάρχουν πολύ φτωχά κράτη αλλά και πολύ πλούσια. Επίσης, εκτός από τις οικονομικές διακυμάνσεις ανάμεσα στις περιοχές, παρατηρούνται επίσης και κοινωνικές διαφορές. Τα εύπορα κράτη ασχολούνται κυρίως με την διακίνηση πετρελαίου και παράγωγων προϊόντων, όπως επίσης και με την κατασκευή ιατρικού και αμυντικού εξοπλισμού. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει πολύ μεγάλο επενδυτικό και εξαγωγικό ενδιαφέρον για τις αγορές τις μέσης ανατολής, αν και κράτη όπως η Παλαιστίνη, βρίσκονται σε μειονεκτική θέση (Hutchings & Weir, 2006).

Οι κυρίαρχες αξίες της περίπτωσης είναι ο κολεκτιβισμός, η φιλοξενία και η τιμή. Στις αναφερόμενες περιοχές, σημασία έχει το κοινωνικό συμφέρον και όχι οι

ατομικές ανάγκες. Ο θεσμός της οικογένειας υπερισχύει και η ιεραρχία στην κοινωνία δομείται με βάση την ηλικία, με αποτέλεσμα ο σεβασμός προς τους γηραιότερους να είναι μεγαλύτερος. Επίσης, το προσωπικό status του κάθε ατόμου καθορίζεται από κοινωνική τάξη της οικογένειας στην οποία ανήκει. Οι Abbasi & Hollman (1993) σημειώνουν ότι είναι συχνό φαινόμενο επιχειρήσεις να στελεχώνονται από μέλη της ίδιας οικογένειας και αντίστοιχα η ιεραρχία να δομείται με κριτήριο την ηλικία.

Η φιλοξενία αποτελεί γνώμονα στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς ενός στελέχους γιατί, εκτός από το γεγονός ότι συμβολίζει υψηλό status, είναι και υποχρέωση που προβλέπεται από τη μουσουλμανική θρησκεία. Η υποδοχή της άλλης πλευράς απαιτεί χρόνο για να παρέχουν όποια βοήθεια κρίνεται απαραίτητη. Βέβαια, αναμένουν φιλοξενία και από την άλλη μεριά, η έλλειψη της οποίας μπορεί να θεωρηθεί προσβολή ή να επηρεάζει την εικόνα των ατόμων.

Η τιμή είναι ο κώδικας ηθικής που ακολουθούν τα μέλη της κοινωνίας και ανάλογα με το πόσο πιστοί είναι σε αυτόν, διαμορφώνεται η φήμη τους. Οι γυναίκες βέβαια, δεν έχουν άποψη και πρωτοβουλία σε πολλές από της περιοχές της Μέσης Ανατολής. Ο Accuf (2008) παρατηρεί ότι στα περισσότερα μουσουλμανικά κράτη, οι γυναίκες δεν έχουν θέση στον επιχειρηματικό χώρο, όμως, σε χώρες όπως η Αίγυπτος είναι σχετικά πιο εύκολο να δραστηριοποιηθεί μια γυναίκα και να συμμετέχει ενεργά στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή. Όμως, ο περιορισμός και η διάκριση κατά των γυναικών οφείλεται περισσότερο στις παραδόσεις παρά στη θρησκεία (Yaseen, 2010).

Το πρωτόκολλο υποδεικνύει χειραψίες μεταξύ των διαπραγματευτών και στην περίπτωση που παρίστανται γυναίκες, πρέπει οι ίδιες να δώσουν πρώτες το χέρι ή απλώς να κάνουν νεύμα χαιρετισμού. Οι Άραβες, συνηθίζουν να φιλιούνται στο μάγουλο όταν συναντιούνται, αλλά δεν είναι σε όλες τις περιοχές απαραίτητο, ιδιαίτερα όταν η άλλη πλευρά ανήκει σε ξένη κουλτούρα. Γίνεται ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών, όμως, τα επαγγελματικά δώρα αν υπάρχουν ανταλλάσσονται μόνο μεταξύ στελεχών ιδιωτικού τομέα. Διαφορετικά θεωρείται δωροδοκία. Οι Abbasi & Hollman (1993) αναφέρουν ότι τηρείται αυστηρά η ιεραρχία και πρέπει να αναγνωρίζεται πάντα ο επικεφαλής της ομάδας. Το status των στελεχών

παίζει ρόλο τόσο στην κοινωνική ζωή όσο και στην επαγγελματική, όπως προστάζει το Κοράνι.

Επίσης, υπάρχουν κάποιοι κοινωνικοί κανόνες που πρέπει να γνωρίζουν όλα τα στελέχη όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν διαπραγματευτές της Μέσης Ανατολής. Αρχικά, θα πρέπει να αντιληφθούν τη θέση της γυναίκας και να μην κάνουν ερωτήσεις για συζύγους ή θηλυκά τέκνα των ομολόγων τους. Η πρόθεση μπορεί να είναι φιλική αλλά θεωρείται μεγάλη προσβολή, επομένως η ερώτηση θα πρέπει να αναφέρεται σε όλη την οικογένεια (Accuf, 2008). Εξίσου προσβλητικές μπορεί να είναι μη λεκτικές ενέργειες όπως το να δείξει κάποιος τη σόλα του παπουτσιού του ή να δώσει και να λάβει ένα αντικείμενο με το αριστερό χέρι. Η ανάδειξη του πέλματος συμβολίζει αγένεια και έλλειψη σεβασμού προς το συνομιλητή και το αριστερό χέρι θεωρείται πως είναι αυτό που χρησιμοποιείται για την σωματική υγιεινή. Επίσης, υπάρχουν ιδιαιτερότητες στις διατροφικές συνήθειες, αφού λόγω θρησκείας απαγορεύεται η κατανάλωση χοιρινού και αλκοόλ.

Ο Wunderle (2007) παρατηρεί ότι οι Άραβες προτιμούν πιο έμμεσους τρόπους επικοινωνίας όπως είναι η γλώσσα του σώματος. Σε αντίθεση με τους Αμερικάνους (εδώ: Βόρεια Αμερική), είναι ασαφείς και καθόλου ευθείς. Προκειμένου να δυσαρεστήσουν τον ομόλογό τους θα προτιμήσουν να απαντήσουν «ναι» ακόμα κι αν διαφωνούν ώστε να αποφύγουν ενδεχόμενη σύγκρουση. Έχει να κάνει, όμως, και με το status του στελέχους, δηλαδή αν δεν γνωρίζει κάτι και το παραδεχτεί θεωρεί ότι χάνει το σεβασμό των συνομιλητών του. Σύμφωνα με τον Accuf (2008), χρησιμοποιούν πομπώδη λόγο με αρκετά κενά σιωπής, μιλούν δυνατά και κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης υπάρχει έντονη κινητικότητα των ατόμων, τηλεφωνικές διακοπές κι εκτός θέματος παρεμβολές. Επίσης, ο Wunderle (2007) αναφέρει ότι δείχνουν τα συναισθήματά τους καθώς η ευαισθησία είναι ένδειξη ανδρισμού.

Τα στελέχη που προέρχονται από αυτές τις περιοχές είναι διαχυτικά στις κινήσεις, κρατούν κοντινές αποστάσεις από τους συνομιλητές και έχουν άμεση οπτική επαφή. Θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο σέβονται τους συνομιλητές και δείχνουν την διάθεση δημιουργίας προσωπικής σχέσης. Για τους Abbasi & Hollman (1993) οι Άραβες δεν συνεργάζονται με τους οργανισμούς αλλά με τους ανθρώπους που τους

εκπροσωπούν. Είναι πολύ σημαντική η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης γιατί χωρίς αυτή δεν μπορούν να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις.

Επομένως, οι Άραβες διαθέτουν όσο χρόνο χρειαστεί προκειμένου να θέσουν τα θεμέλια μιας καλής προσωπικής σχέσης. Κύριο μέλημα είναι να δημιουργηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ των πλευρών (Khakhar & Rammal, 2012). Γενικότερα βέβαια, η άποψή τους για το χρόνο διαφέρει από άλλες κουλτούρες. Η ακρίβεια δεν έχει καμία σημασία γιατί ο χρόνος καθορίζεται από τον Αλλάχ. Ο Wunderle (2007) παρατηρεί ότι ο χρόνος που απαιτείται για να εδραιωθεί μια σχέση δεν μπορεί να προγραμματιστεί και να μπει σε όρια. Επίσης, οι Άραβες εστιάζουν αρκετά στο παρελθόν, καθώς πιστεύουν ότι αποτελεί κομμάτι του παρόν.

Τα στελέχη που έρχονται σε επαφή με διαπραγματευτές της Μέσης Ανατολής πρέπει να γνωρίζουν ότι σημασία έχουν οι άτυπες συναντήσεις μεγάλης διάρκειας προτού προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης. Εφόσον ολοκληρωθούν οι συναντήσεις του πρώτου σταδίου, ο Accuf (2008) προτείνει ότι τα στελέχη μπορούν να βρουν ένα μεσάζοντα με καλές διασυνδέσεις, με τον οποίο θα συνεχίσουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

2.3.γ. Η περίπτωση των Η.Π.Α.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στους Αμερικάνους διαπραγματευτές, συγκεκριμένα σε αυτούς που ανήκουν στο Βόρειο τμήμα, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Σε αντίθεση με τους Κινέζους και τους Άραβες, οι Αμερικάνοι δεν διαθέτουν παραδόσεις και θρησκευτικούς κανόνες που να επηρεάζουν τα στελέχη στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Πρόκειται για μια περιοχή με σχετικά νέο πολιτισμό που αποτελείται από ένα κράμα λαών με διαφορετικές κουλτούρες που ζουν και δραστηριοποιούνται σε μια ελεύθερη αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Το νομοθετικό πλαίσιο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να προάγει την επιχειρηματικότητα και τον ανταγωνισμό (Accuf, 2008).

Ενώ υπάρχουν ποικίλες πολιτισμικές καταβολές, ο Heiba (1984) πιστεύει ότι τα αμερικανικά στελέχη των επιχειρήσεων πάσχουν από «πολιτιστική μυωπία». Χρειάζεται, δηλαδή, να επενδύσουν στη γνώση της κουλτούρας των λαών με τους οποίους πρόκειται να συνάψουν συνεργασία, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους

τους. Αντίστοιχα, η Ridway (1997) επισημαίνει, ότι παρ' όλο που οι Αμερικάνοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί εκτενώς με τις πολιτισμικές διαφορές, τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν κατέχουν ολοκληρωμένη γνώση. Στο σημείο αυτό φαίνεται να συμφωνούν και οι Gulbro & Herbig (1996), οι οποίοι τονίζουν ότι πολλές διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης προετοιμασίας, γνώση για τους παράγοντες επιρροής της άλλης κουλτούρας και διάθεσης χρόνου στη συνολική διαδικασία. Ο πίνακας 2.1 είναι μια αναφορά του Accuf (2008) σχετικά με την απόδοση των αμερικάνων διαπραγματευτών, με άριστα GRADE: A, που επιβεβαιώνει τις παραπάνω απόψεις. Η θρησκεία στην πλειοψηφία είναι ο Χριστιανισμός, και σύμφωνα με τους Farazmand et al. (2011), επηρεάζει λιγότερο τους διαπραγματευτές, σε σχέση με άλλες θρησκείες και ιδίως με τον Ισλαμισμό.

**Πίνακας 2.1 GLOBAL BUSINESS NEGOTIATING PERFORMANCE**

| Competency | Grade |
|---|---|
| Preparation | B- |
| Synergistic approach (win-win) | D |
| Cultural I.Q. | D |
| Adapting the negotiating process to the host country environment | D |
| Patience | D |
| Listening | D |
| Linguistic abilities | F |
| Using language that is simple and accessible | C |
| High aspirations | B+ |
| Personal integrity | A |
| Building solid relationships | D |

***Πηγή: Accuf, F. L., (2008), How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World***

Εκτός, όμως από τα μειονεκτήματα, οι Αμερικάνοι πλεονεκτούν στα παρακάτω, όπως αναφέρουν οι Lewicki et al. (2004):

- Είναι αρκετές φορές συνεπείς στην προετοιμασία, οπότε οργανώνονται κατάλληλα.
- Είναι ρεαλιστές και συνήθως έχουν ευθύ και απλό λόγο.
- Μπορούν να αντιληφθούν την οπτική γωνία της άλλης μεριάς.

- Έχουν υψηλή αντίληψη στη διαδικασία των παραχωρήσεων.

Πρόκειται για σημαντική οικονομία, στην οποία δραστηριοποιούνται πολυεθνικές επιχειρήσεις, οργανωμένες σε επίπεδο πολιτείας και όχι ομοσπονδίας. Αυτό βέβαια, δεν στέκεται εμπόδιο στο να επεκτείνουν τις εργασίες τους σε άλλες πολιτείες. Το νομοθετικό σύστημα δεν εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα των εργαζομένων όσο των εργοδοτών. Το εργατικό δυναμικό αποτελείται από σημαντικό αριθμό γυναικών, οι οποίες απολαμβάνουν ανάλογα δικαιώματα με αυτά των ανδρών.

Οι Wimsatt & Davri (2011) υποστηρίζουν ότι τα στελέχη που προέρχονται από τις Η.Π.Α. τείνουν να συμπεριφέρονται πιο ανταγωνιστικά λόγω της ατομικιστικής δομής της κοινωνίας. Οι Merkin & Ramadan (2010) αναφέρουν ότι η απόσταση της εξουσίας είναι μικρή με αποτέλεσμα να επιταχύνονται οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις διαπραγματεύσεις. Επίσης, οι αμερικανοί διαπραγματευτές τείνουν να εξυπηρετούν τα προσωπικά τους συμφέροντα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Ο ατομικισμός προάγεται και μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική επιτυχία λόγω του υψηλού ανταγωνισμού. Ο Accuf (2008) πιστεύει ότι μια ομάδα αμερικανών στελεχών που εκπροσωπεί έναν οργανισμό σε μια διαπραγμάτευση, είναι δύσκολο να αποτελείται από πολλά άτομα αφού δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να υπάρχουν ένα ή δύο μέλη που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις ώστε να εξαλείφονται οι εσωτερικές συγκρούσεις.

Επιπλέον, οι Wimsatt & Davri (2011) καταλήγουν στο ότι στελέχη με ατομικιστική συμπεριφορά δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη δημιουργία καλών σχέσεων όπως κρίνουν απαραίτητο οι κολεκτιβιστές διαπραγματευτές, οι οποίοι θεωρούνται και πιο αποτελεσματικοί. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Metcalf et al. (2006), σύμφωνα με τους οποίους οι Αμερικάνοι διαπραγματευτές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη σύναψη συμβολαίου παρά για τις σχέσεις. Παρ' όλα αυτά εστιάζουν στις μακροχρόνιες συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές έτσι ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα στη ροή εργασιών.

Για τους Αμερικάνους ο χρόνος μετριέται σε χρήμα (Metcalf et al., 2006) αν και τα τελευταία χρόνια επενδύουν περισσότερο χρόνο για τις κοινωνικές σχέσεις σε σύγκριση με το παρελθόν. Οι ρυθμοί παραμένουν γρήγοροι αλλά πάντοτε οι Αμερικάνοι αποβλέπουν σε αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις. Ενώ αποφεύγουν τις

καθυστερήσεις, αφιερώνουν αρκετό χρόνο για στρατηγικό σχεδιασμό, οικονομικά και νομικά θέματα.

Το πρωτόκολλο των Αμερικάνων δεν περιέχει επισημότητες όπως συμβαίνει στις προηγούμενες περιπτώσεις. Ο Accuf (2008) σημειώνει ότι ο χαιρετισμός είναι φιλικός, με χειραψία, χρήση μικρών ονομάτων στις περισσότερες περιπτώσεις και ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών. Οι Metcalf et al. (2006) αναφέρουν ότι τα αμερικάνικα στελέχη ασχολούνται με άτυπες συζητήσεις πριν το κυρίως στάδιο της διαπραγμάτευσης. Θέματα για άτυπες συζητήσεις είναι η πολιτική, τα ταξίδια, ο αθλητισμός κτλ. Είναι πολύ τυπικοί και απαιτητικοί στις παρουσιάσεις των προτάσεων, εστιάζουν στη λεπτομέρεια και το ρεαλισμό και λειτουργούν βάσει προθεσμιών.

Οι Αμερικάνοι διαπραγματευτές είναι αρκετά ευθείς στην επικοινωνία τους ακόμα κι αν πρόκειται για καταστάσεις θυμού (Merkin & Ramadan, 2010). Βέβαια, χρησιμοποιούν αρκετούς ιδιωματισμούς που ίσως είναι δύσκολο να καταλάβουν οι ομόλογοι που μιλούν διαφορετική γλώσσα (Accuf, 2008). Διακόπτουν συχνά το συνομιλητή, αποφεύγουν τα κενά σιωπής και είναι ειλικρινείς όσο κι αν η απάντηση δεν ικανοποιεί την άλλη πλευρά. Επιθυμούν, επίσης, άμεσες και ξεκάθαρες απαντήσεις γιατί διαφορετικά θεωρούν ότι οι συνομιλητές δεν αποκαλύπτουν την αλήθεια και χάνουν την εμπιστοσύνη τους.

Αντίστοιχα, στη μη λεκτική επικοινωνία δεν είναι διαχυτικοί και επιθυμούν να κρατούν απόσταση από το συνομιλητή κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Δεν υπάρχει σωματική επαφή εκτός από το ελαφρύ χτύπημα στην πλάτη που γίνεται για ενθάρρυνση κι επειδή δεν είναι ευρέως αποδεκτό, συνήθως αποφεύγεται. Η οπτική επαφή είναι ένδειξη ενδιαφέροντος αλλά συμβαίνει για μικρότερο χρονικό διάστημα σε σύγκριση με τους Άραβες (Wunderle, 2007).

### 2.4. Σύγκριση περιπτώσεων

Οι τρεις περιπτώσεις που αναλύθηκαν παρουσιάζουν εξαιρετικές διαφορές μεταξύ τους. Βέβαια, οι λαοί που βρίσκονται πιο κοντά στον τρόπο που επηρεάζονται από τους πολιτισμικούς παράγοντες είναι οι Άραβες και οι Κινέζοι. Οι Αμερικάνοι

διαπραγματευτές συμπεριφέρονται πολύ διαφορετικά, εκτιμούν και αναλύουν τις πληροφορίες με άλλο τρόπο σκέψης και δραστηριοποιούνται σε πιο φιλελεύθερες κοινωνίες. Στον πίνακα 2.2 ανακεφαλαιώνονται και συγκρίνονται οι αξίες και ο τρόπος σκέψης των Αμερικάνων σε σχέση με τους Κινέζους:

**Πίνακας 2.2 ΑΞΙΕΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ - ΚΙΝΕΖΩΝ**

| American | Chinese |
|---|---|
| **Their basic cultural values and ways of thinking** | |
| individualist | collectivist |
| egalitarian | hierarchical |
| information oriented | relationship oriented |
| reductionist | holistic |
| sequential | circular |
| seeks the truth | seeks the way |
| the argument culture | the haggling culture |

***Πηγή: Graham, J. L., Lam, N. M., (2003), The Chinese Negotiation***

Οι Κινέζοι και οι Άραβες έχουν κουλτούρες που η μη λεκτική επικοινωνία έχει μεγάλη αξία και για να κατανοήσει ένα ξένο στέλεχος την πορεία της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να γνωρίζει αρκετά για τη γλώσσα του σώματος και να αντιλαμβάνεται τις πληροφορίες που προέρχονται από τα συμφραζόμενα (Ma, 2006). Δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην εδραίωση μιας φιλικής σχέσης και έπειτα τους ενδιαφέρει η επαγγελματική (Hutchings & Weir, 2006). Δραστηριοποιούνται σε συντηρητικές κοινωνίες, οι πρώτοι έχουν τα κατάλοιπα του κομμουνισμού και οι δεύτεροι, εκτός από τις περιπτώσεις πολιτικής αστάθειας έχουν πολλούς θρησκευτικούς περιορισμούς. Επομένως, για διευκολυνθεί η επικοινωνία, χρειάζεται κατανόηση για τα εμπόδια που προκύπτουν από τις διαφορές της κουλτούρας αλλά και των υπόλοιπων γνωρισμάτων. Μάλιστα, υπάρχουν χαρακτηριστικά εκ διαμέτρου αντίθετα, όπως η αντίληψη του χρόνου, για τα οποία πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ούτως ώστε να προχωρήσουν οι πλευρές στο επόμενο στάδιο.

## 2.5. Συμπεράσματα

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική προσέγγιση του πρώτου σταδίου των διαπραγματεύσεων που αποτελείται από τις άτυπες συναντήσεις για την γνωριμία των στελεχών, χωρίς να θεωρείται ότι αυτό συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις. Επίσης, στο στάδιο πριν τις επίσημες διαπραγματεύσεις, η κάθε ομάδα πρέπει να συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες για να προετοιμαστεί όσο το δυνατόν καλύτερα, να καθορίσει τους στόχους, τη στρατηγική και τις τακτικές που θα χρησιμοποιήσει. Εφόσον οι πλευρές εντοπίσουν κοινά σημεία ενδιαφέροντος και συμφερόντων, μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

Οι μελέτες των περιπτώσεων των Κινέζων, των Αράβων και των Η.Π.Α. από την σκοπιά της πολιτισμικής διαφοροποίησης, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει χάσμα στις συνήθειες, στη στάση, αντίληψη και συμπεριφορά των στελεχών της κάθε μιας. Οι Κινέζοι και οι Άραβες ακολουθούν αυστηρό πρωτόκολλο, ενώ οι Αμερικάνοι προτιμούν τις συναντήσεις χωρίς πολλές επισημότητες. Επίσης, οι Αμερικάνοι, έχουν ταχείς ρυθμούς και επικεντρώνονται στην τελική συμφωνία, σε αντίθεση με τους άλλους δύο λαούς που κύριο μέλημά τους είναι η δημιουργίας σχέσεων εμπιστοσύνης. Οι κοινωνικοί κανόνες, οι παραδόσεις, η θρησκεία και οι υπόλοιποι παράγοντες του περιβάλλοντος, καθορίζουν σημαντικά την προσέγγιση όλων των κατηγοριών. Αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν και την επιλογή των στρατηγικών και τακτικών που θα αναλυθούν στο παρακάτω κεφάλαιο, κατά τη διάρκεια των επίσημων διαπραγματεύσεων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ - VIS A VIS

## 3.1. Εισαγωγικά

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση του δεύτερου σταδίου των διαπραγματεύσεων όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2 του προηγούμενου κεφαλαίου. Εφόσον έχει γίνει η συλλογή πληροφοριών, ο καθορισμός των στόχων και της στρατηγικής μέσω άτυπων συναντήσεων ή επικοινωνίας από απόσταση, η διαδικασία προχωράει στην επίσημη επαφή. Είναι η στιγμή κατά την οποία θα αναπτυχθεί περαιτέρω η σχέση και οι πλευρές θα υποβάλλουν τις προτάσεις τους για τη μελλοντική συμφωνία εφαρμόζοντας τις τακτικές που έχουν αποφασίσει στο πρώτο στάδιο.

## 3.2. Συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο

Πιο αναλυτικά, στο δεύτερο στάδιο, οι ομάδες που διαπραγματεύονται έχουν καταλήξει στο γεγονός ότι μπορούν να συνεργαστούν και να αναζητήσουν λύση σε ένα κοινό πρόβλημα ( Ghauri & Usunier, 2003). Οι Phatak & Habib (1996) αναφέρουν ότι η σχέση που θα δημιουργηθεί από τις πρώτες συναντήσεις παίζουν καταλυτικό ρόλο στη συνέχεια των υπόλοιπων σταδίων της διαπραγμάτευσης. Εάν υπάρξει αρμονία ανάμεσα στα μέρη, φιλοδοξούν δηλαδή σε μακροχρόνια σχέση ή σε επίτευξη κοινού οφέλους, τότε η στρατηγική που ακολουθείται από τις πλευρές μπορεί να είναι συνεργατική. Οι αρχικές επαφές δημιουργούν προσδοκίες για την εξέλιξη των σχέσεων και διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών. Η διαπραγμάτευση στο σύνολό της αποτελείται από επαναλαμβανόμενες συνεδρίες. Η εξέλιξη της σχέσης εξαρτάται από τη μετάβαση της μιας συνεδρίας στην επόμενη, αν δηλαδή σε μια συνεδρία επικρατεί καλό κλίμα τότε αυτό επηρεάζει και την επόμενη.

Η ομάδες διαπραγματευτών που ανήκουν σε διαφορετική κουλτούρα και προέρχονται από άλλο υπόβαθρο εκλαμβάνουν η κάθε μία με τον τρόπο της τα μηνύματα που μεταδίδονται στις τυπικές και άτυπες συναντήσεις. Το γεγονός αυτό πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλους τους συμμετέχοντες για να μπορέσουν να δουν μέσα από το πρίσμα της οπτικής της άλλης πλευράς. Οι Ghauri & Usunier (2003) αναγνωρίζουν ότι οι πλευρές δεν έχουν κοινή αντίληψη για τη διαδικασία και το αποτέλεσμα που θα

προκύψει, και οι Lewicki et al. (2004) προτείνουν οι διαπραγματευτές να ξεκινούν αυτό το στάδιο με ανοιχτό πνεύμα παρά τις ομοιότητες που χαρακτηρίζουν κάθε κουλτούρα.

Καθώς εξελίσσεται η διαδικασία η ομάδα διαπραγματευτών πρέπει να αξιολογήσει τις προτάσεις που παρουσιάζονται και να επιλέξει αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στους στόχους της. Ο τρόπος που ενδείκνυται από τους Ghauri & Usunier (2003) είναι να θέσει η ομάδα κριτήρια για την αξιολόγηση των προτάσεων και στην περίπτωση της τυπικής συνάντησης, τα μέρη μπορούν να συζητήσουν και να κρίνουν απευθείας τη διαδικασία. Σημαντικότερο όλων είναι οι πλευρές να κατανοήσουν όσο περισσότερο γίνεται τις διαφορές μεταξύ προτιμήσεων και προσδοκιών , η μία της άλλης. Οι τυπικές συζητήσεις είναι πιθανό να ξεκινήσουν είτε με συμφωνία στις βασικές αρχές που θα επικρατήσουν στη συνεργασία, είτε με ανάλυση και συμφωνία, σταδιακά, στα σημεία κοινών συμφερόντων αλλά και συγκρούσεων. Καλό είναι τα πρώτα θέματα που προσεγγίζονται να αναφέρονται στα κοινά συμφέροντα ώστε να δημιουργείται θετική ατμόσφαιρα.

Η ανταλλαγή πληροφοριών συμβαίνει και σε αυτό το στάδιο. Με την παρουσίαση των προτάσεων και την προσέγγιση των κοινών σημείων και διαφορών, ακολουθεί σειρά ερωτήσεων από όλες τις πλευρές σχετικά με εναλλακτικές προτάσεις (Deresky, 2003). Οι διαπραγματευτές δεν πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο να παρουσιάσουν τους δικούς τους στόχους, αλλά πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν τις ανάγκες της άλλης πλευράς με σκοπό να ενθαρρύνουν μια εφικτή λύση που θα μεγιστοποιεί το όφελός τους. Από την άλλη μεριά, η ομάδα διαπραγματευτών είναι φρόνιμο να μην συμφωνήσει απευθείας σε μια πρόταση, να επιμηκύνει τη διαδικασία προκειμένου να αφήσει περιθώρια περαιτέρω διαπραγμάτευσης σε σημεία που θεωρεί ότι μπορεί να κερδίσει περισσότερα.

Αφού γίνουν οι αρχικές προτάσεις, είτε από τη μία είτε από την άλλη πλευρά, και οι διαπραγματευτές αρχίζουν να συγκλίνουν στο αποτέλεσμα, τίθενται ζητήματα τιμών, διοίκησης και συμμετοχής της κάθε πλευράς, επίδραση των αποφάσεων στους μετόχους, κ.α. (Cellich & Jain, 2004). Τέλος, αν τα μέρη συμφωνήσουν στα βασικά σημεία, η διαδικασία περνάει στο επόμενο στάδιο που είναι το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης με τη διαμόρφωση των όρων.

### 3.3. Κατανομή εξουσίας

Η εξουσία μεταξύ των διαπραγμαυτευόμενων μερών δεν είναι ποτέ ίση (Alovoine, 2012) γιατί βασίζεται σε πηγές που επιθυμούν, οι οποίες βρίσκονται υπό τα συμφέροντα της άλλης μεριάς. Επίσης όπως αναφέρθηκε, η αντίθετη ομάδα έχει πολλές φορές διαφορετικές προσδοκίες. Επειδή οι πόροι είναι άνισα κατανεμημένοι, τα στελέχη αντιμετωπίζουν την ασυμμετρία δύναμης στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Επίσης, μια πλευρά μπορεί να κερδίσει εξουσία αν εντοπίσει τρωτά σημεία της άλλης. Η ισχύς, βέβαια, δεν εξαρτάται μόνο από τους πόρους που διαθέτει η μια ομάδα αλλά και από τη σχέση που θα δημιουργηθεί ανάμεσα στα στελέχη.

Σύμφωνα με τον Danciu (2010), οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν στρατηγικές πειθούς για να κερδίσουν ισχύ, να πείσουν την άλλη πλευρά να αποδεχτεί τις προσφορές τους και να την αναγκάσουν να κάνει παραχωρήσεις. Οι βασικές στρατηγικές πειθούς είναι οι representational και instrumental. Στις representational χρησιμοποιούνται επικοινωνιακά μέσα για ανταλλαγή πληροφοριών, για εύρεση του προβλήματος και επιλογή της καλύτερης εφικτής λύσης. Στις instrumental, αυτό που προσπαθούν οι διαπραγματευτές είναι να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και στάση της άλλης ομάδας. Για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής μπορεί να χρησιμοποιήσουν διάφορους τρόπους όπως υποσχέσεις, δεσμεύσεις, ανταμοιβές ή τιμωρίες. Όμως, είναι πιθανό να δημιουργηθούν εντάσεις γιατί αυτές οι τακτικές είναι πιο επεμβατικές σε σχέση με τις επικοινωνιακές.

Οι Lewicki et al. (2004) χαρακτηρίζουν την εξουσία ως επιρροή και θεωρούν ότι η επιδίωξή της προέρχεται από τις παρακάτω πεποιθήσεις:

- Η μια ομάδα πιστεύει ότι στην παρούσα χρονική στιγμή μειονεκτεί έναντι της άλλης σε θέματα ισχύος. Πιστεύει επίσης, ότι η άλλη πλευρά υπερτερεί σε πλεονεκτήματα, επομένως προσπαθεί να ασκήσει επιρροή προκειμένου να τα απαλείψει.
- Η ομάδα θέλει να κερδίσει τον έλεγχο στην διαπραγμάτευση για να προωθήσει τα συμφέροντά της και γι αυτό θεωρεί ότι χρειάζεται περισσότερη επιρροή. Εφόσον αυξήσει την εξουσία της, μπορεί να αποκτήσει ή να διατηρήσει ένα πλεονέκτημα.

Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται και τα κίνητρα των διαπραγματευτών εξαρτώνται από τις συγκεκριμένες αντιλήψεις. Πολύ συχνά, οι τακτικές μπορεί να δώσουν προβάδισμα στην εξουσία της μιας ομάδας και να δημιουργηθεί διαφορά ισχύος. Στην περίπτωση αυτή, οι διαπραγματευτές τείνουν στην ανταγωνιστική στρατηγική και θέλουν να κυριαρχήσουν στη σχέση τους με την άλλη πλευρά. Αντίθετα, όταν ακολουθούν τακτικές για εξισορρόπηση της εξουσίας, σημαίνει ότι κίνητρο είναι η επιρροή της άλλης πλευράς και η σύναψη μιας συνεργατικής συμφωνίας.

### 3.4. Διαμόρφωση στρατηγικών

Στο πρώτο κεφάλαιο, οι στρατηγικές που παρουσιάστηκαν ήταν η συνθετική, η ανταγωνιστική, η συμβιβαστική και η στρατηγική της μη ανάμειξης. Οι θεωρίες που αναλύουν τις στρατηγικές διαπραγματεύσεων έχουν σαν βάση τις δύο κύριες στρατηγικές, οι οποίες είναι η επιμεριστική και η συνθετική. Γύρω από αυτές αναπτύσσονται θεωρίες για περαιτέρω στρατηγικές και τακτικές. Ο σχεδιασμός τους πρέπει να πραγματοποιείται στο στάδιο της προετοιμασίας, όμως, η εξέλιξη των διαπραγματεύσεων μπορεί να οδηγήσει σε προσαρμογή της στρατηγικής στα δεδομένα. Επίσης, είναι πιθανό, όπως ήδη έχει σημειωθεί, μια ομάδα να εφαρμόζει συνδυαστική στρατηγική, η οποία προσαρμόζεται στη συμπεριφορά των ομολόγων (Cellich & Jain, 2004).

Ο Alavoine (2012) χρησιμοποιεί στο δοκίμιό του το μοντέλο του Cathelineau (1991) για να αναλύσει έξι στρατηγικές. Τα κριτήρια για την επιλογή της στρατηγικής, είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης και εξουσίας. Η εμπιστοσύνη τοποθετείται στον κάθετο άξονα του πίνακα 3.1 και διακρίνεται σε υψηλό και χαμηλό επίπεδο. Η εξουσία, βρίσκεται στον οριζόντιο άξονα και διαχωρίζεται σε ευνοϊκό (favorable), αναποφάσιστο (indecisive) και δυσμενές (unfavorable) επίπεδο. Από το συνδυασμό των γραμμών και των στηλών προκύπτουν οι εξής στρατηγικές επιλογές:

| **ΕΠΙΜΕΡΙΣΤΙΚΕΣ** | **ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ** |
|---|---|
| 1.Πιεστική (coercive) | 4.Μακροχρόνια σχέση (relation) |
| 2.Καιροσκοπική (opportunistic) | 5.Συνεργασία (cooperation) |
| 3.Αμυντική (defensive) | 6.Επίλυση προβλήματος (problem solving) |

**Πίνακας 3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ**

| Level of Trust | Balance of Power | | |
|---|---|---|---|
| | favorable | indecisive | unfavorable |
| Low | *Coercive* | *Opportunistic (short term)* | *Defensive* |
| High | *Relation (long term)* | *Cooperation* | *Problem solving* |

***Πηγή: Alavoine (2012), You can't always get what you want: Strategic issues in Negotiation***

Για παράδειγμα, αν το επίπεδο εμπιστοσύνης μιας ομάδας προς άλλη είναι υψηλό και η ισορροπία της ισχύος ευνοϊκή, τότε μπορεί να υιοθετηθεί μια συνθετική στρατηγική για τη δημιουργία καλής σχέσης και μακροχρόνιας συνεργασίας.

Ένας επιπλέον παράγοντας που καθορίζει την αντίληψη των στελεχών για τη διαδικασία και την επιλογή των στρατηγικών είναι η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα προέλευσης του κάθε διαπραγματευτή (Volkema & Fleury, 2002). Αν στο οικονομικό περιβάλλον συντρέχουν καταστάσεις ανεργίας, αβεβαιότητας κτλ., είναι πιθανό να επηρεάσουν τις ενέργειες των ατόμων, τα οποία επιθυμούν να προστατέψουν τα προσωπικά τους συμφέροντα.

3.4.α. Διαπραγματευτικές τάσεις & στυλ βάσει κουλτούρας

Οι Lewicki et al. (2004) δανειζόμενοι τη θεωρητική προσέγγιση του Stephen Weiss, προτείνουν διαπραγματευτικές στρατηγικές βάσει κουλτούρας οι οποίες διαχωρίζονται σύμφωνα με την εξοικείωση που έχει ένας διαπραγματευτής ή μια

ομάδα με την κουλτούρα των ομολόγων. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να μεταβληθούν καθώς εξελίσσεται η διαπραγμάτευση και να υιοθετηθούν είτε μεμονωμένα είτε διαδοχικά. Το επίπεδο εξοικείωσης χωρίζεται σε ανεπαρκές, μέτριο και υψηλό. Η κάθε κατηγορία περιλαμβάνει στρατηγικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η ομάδα μόνη της ή με τη συνεργασία της άλλης. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει αυτές τις στρατηγικές:

**Πίνακας 3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

| | ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗΣ | | |
|---|---|---|---|
| | ΑΝΕΠΑΡΚΕΣ | ΜΕΤΡΙΟ | ΥΨΗΛΟ |
| ΜΟΝΟΜΕΡΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 1.ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ | 4.ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΜΟΛΟΓΩΝ | 6.ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΡΟΠΟΥ ΟΜΟΛΟΓΩΝ |
| ΚΟΙΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 2.ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ | 5.ΑΜΟΙΒΑΙΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ | 7.ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ |
| | 3.ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΜΑΣ ΑΠΌ ΟΜΟΛΟΓΟΥΣ | | 8.ΕΝΤΥΠΩΣΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ |

***Πηγή: Lewicki et al. (2004), Η Φύση των Διαπραγματεύσεων***

Στις μονομερείς στρατηγικές, όταν το επίπεδο εξοικείωσης είναι ανεπαρκές, η ομάδα διαπραγματευτών μπορεί να προσλάβει ένα σύμβουλο που γνωρίζει καλά την κουλτούρα και των δύο πλευρών και είναι αυτός που στην ουσία θα διεκπεραιώσει τη διαπραγμάτευση, με την παρουσία, φυσικά, των διαπραγματευτών. Σε μέτριο επίπεδο εξοικείωσης, η ομάδα διαπραγματευτών αποφασίζει να προσαρμόσει τον τρόπο που προσεγγίζει τη διαδικασία στα δεδομένα των ομολόγων. Η στρατηγική της υιοθέτησης του τρόπου της άλλης μεριάς συμβαίνει όταν οι διαπραγματευτές είναι απόλυτα εξοικειωμένοι με την ξένη κουλτούρα.

Οι κοινές στρατηγικές είναι περισσότερες αλλά απαιτούν τη συναίνεση όλων των συμμετεχόντων. Στην περίπτωση χαμηλής εξοικείωσης, οι διαπραγματευόμενες πλευρές μπορούν να προσλάβουν ένα διαμεσολαβητή, πχ. διερμηνέα, ο οποίος θα είναι παρών σε όλη τη διάρκεια και θα έχει συμπληρωματικό ρόλο. Επίσης, μια ομάδα, μπορεί να καταβάλλει προσπάθεια να πείσει την άλλη να υιοθετήσει τον δικό της τρόπο με διακριτικότητα. Στο επίπεδο μέτριας εξοικείωσης μπορεί να γίνουν από

κοινού προσαρμογές στις ομάδες και αυτό αποτελεί ουσιαστικά διαπραγμάτευση της διαδικασίας. Τέλος, στην υψηλή εξοικείωση η στρατηγική της ομάδας μπορεί να είναι η πλήρης υιοθέτηση της στάσης της άλλης πλευράς ή δημιουργία εντύπωσης συμφωνίας, όπου οι ομάδες προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση με μια καινούργια κοινή πλατφόρμα.

Ωστόσο, όλες οι στρατηγικές παρουσιάζουν αρνητικά σημεία, όπως να βρεθεί η ομάδα διαπραγμάτευσης σε μειονεκτική θέση, να ξοδέψει πολύτιμο χρόνο ή να υπάρξει σύγχυση στη συνεννόηση και στην αντίληψη των μηνυμάτων.

Σύμφωνα με τους Cellich & Jain (2004), το κάθε στέλεχος υιοθετεί ένα συγκεκριμένο διαπραγματευτικό στυλ το οποίο εξαρτάται από την κουλτούρα, την επαγγελματική θέση και εμπειρία και τα κίνητρα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ έχουν να κάνουν με το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, δηλαδή αν οι διαπραγματευτές αποσκοπούν στη δημιουργία σχέσης ή στη σύναψη συμβολαίου. Η κουλτούρα καθορίζει πόσο θα επιδράσουν αυτοί οι παράγοντες στην επιλογή του στυλ διαπραγμάτευσης.

Η κατηγοριοποίηση από τους παραπάνω συγγραφείς με βάση το στυλ, αποτελείται από πέντε ομάδες. Η πρώτη κατηγορία είναι ο αποφεύγων διαπραγματευτής, που προσπαθεί να αποφύγει τις ευθύνες και να αναβάλει τη λήψη αποφάσεων και ψάχνει τρόπους να μην εμπλακεί στη διαδικασία. Τέτοιες περιπτώσεις δεν είναι συχνές γιατί στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις συμμετέχουν στελέχη με επικοινωνιακές δεξιότητες και εμπειρία.

Η επόμενη ομάδα είναι ο ονειροπόλος διαπραγματευτής, ο οποίος πρέπει πάση θυσία να διατηρήσει τη σχέση με την άλλη πλευρά. Ακόμα και αν διαφωνεί, δεν θα το φανερώσει και μπορεί να κάνει υποχωρήσεις και συμβιβασμούς χωρίς να υπάρχει λόγος. Τέτοιο στυλ είναι διαδεδομένο σε κουλτούρες, στις οποίες η ανάπτυξη σχέσεων είναι πρωταρχικός στόχος, όπως Κίνα και Μέση Ανατολή. Σε ανταγωνιστικές κουλτούρες αυτό το στυλ δεν πετυχαίνει θετική έκβαση.

Ακολουθεί η ομάδα, η οποία αποτελείται από άτομα που τους αρέσει το παζάρεμα και αντιμετωπίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία δούνε και λαβείν. Είναι

ευέλικτοι αλλά, λόγω της αναζήτησης γρήγορων λύσεων, δεν αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των άλλων και δεν επενδύουν σε μακροχρόνιες συνεργασίες.

Στη συνέχεια, υπάρχει η ομάδα των ανταγωνιστικών διαπραγματευτών με επιθετικό στυλ και τακτικές. Βασικός στόχος είναι η εκπλήρωση των συμφερόντων τους και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν κάθε εξουσία για να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες των άλλων. Οι στρατηγικές που υιοθετούνται είναι μόνο επιμεριστικές και οι τακτικές χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό όφελος.

Η τελευταία ομάδα απαρτίζεται από στελέχη που θέλουν να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν, επενδύουν χρόνο για να αντιληφθούν τις ανάγκες της άλλης πλευράς και προσβλέπουν σε μια συνεργατική στρατηγική ικανοποίησης κοινών συμφερόντων. Ενδιαφέρονται τόσο για τη σχέση, όσο και για το αποτέλεσμα και χρειάζονται αρκετές πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.

Το κάθε διαπραγματευτικό στυλ εξυπηρετεί διαφορετικό σκοπό αν και αυτό που μπορεί να μεγιστοποιεί το όφελος των διαπραγματευτών είναι το τελευταίο. Επίσης, σε όλα υπάρχουν τρωτά σημεία που γίνονται ακόμα πιο έντονα όταν επιλέγεται λάθος στυλ για μια συγκεκριμένη διαπραγμάτευση.

### 3.4.β. Επιλογή τακτικών και ζητήματα ηθικής

Ανάλογα με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια ομάδα, θα σχεδιάσει τις τακτικές οι οποίες είναι πιο λεπτομερείς και βραχυπρόθεσμες (Sethy, 1982). Οι τακτικές είναι πιθανό να μεταβληθούν στην πορεία των συνεδριών ιδίως όταν χρησιμοποιούνται συνδυαστικές στρατηγικές.

Οι Dur & Mateo (2010) έχουν διαμορφώσει ένα τυπολόγιο τακτικών βασισμένο στη βιβλιογραφία και κάνουν την ακόλουθη διάκριση:

**Πίνακας 3.3 ΤΥΠΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ**

| *Hard bargaining* | *Soft bargaining* |
|---|---|
| Making a commitment of not giving in | Signalling flexibility |
| Criticizing the other side | Making a conciliatory statement, praising the other side |
| Instigating of joining a defensive coalition | Seeking partners for compromise |
| Making a threat | Making a proposal for compromise |

***Πηγή: Dur & Mateo (2010), Bargaining Power and Negotiation Tactics***

Διακρίνουν δύο τύπους, τη «σκληρή» διαπραγμάτευση, κατά την οποία εφαρμόζονται επιθετικές τακτικές για διαχείριση συγκρούσεων, και την «ήπια», στην οποία κυριαρχούν συνεργατικές τακτικές και υπάρχει φιλική ατμόσφαιρα.

Στη «σκληρή» διαπραγμάτευση, η πρώτη τακτική έχει να κάνει με την σταθερότητα του διαπραγματευτή στις θέσεις του, ο οποίος συνήθως ξεκινά με μια ακραία προσφορά που ξεπερνά τα ρεαλιστικά δεδομένα. Είναι αρκετά επιθετική τακτική και ο διαπραγματευτής χαρακτηρίζεται από αδιαλλαξία, έλλειψη προσαρμοστικότητας και επιθυμία να αυξήσει το μερίδιό του από το όφελος του αποτελέσματος. Το ρίσκο που πηγάζει από αυτή τη στάση είναι η απώλεια σεβασμού, εάν ο διαπραγματευτής αποφασίσει να κάνει πίσω. Η επόμενη τακτική είναι η έντονη κριτική προς την άλλη πλευρά και αποσκοπεί στην υποχώρησή της. Ακολουθεί η δημιουργία αμυντικής συμμαχίας με σκοπό την αποφυγή συμβιβασμού και τέλος η τακτική των άμεσων ή έμμεσων απειλών.

Στις «ήπιες» διαπραγματεύσεις, τα στελέχη δείχνουν προσαρμοστικότητα στη συμφωνία για χάρη του κοινού οφέλους. Όμοια τακτική στις κατά πρόσωπο διαπραγματεύσεις είναι οι δηλώσεις του στελέχους που επιβεβαιώνουν τα κοινά συμφέροντα και επαινούν την άλλη πλευρά.. Επίσης, στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι τακτικές ανεύρεσης συμμάχων από την άλλη πλευρά για υποβολή συμβιβαστικών προτάσεων και παρουσίασή τους στα αδιάλλακτα μέλη αυτής της ομάδας, ή απλώς υποβολής συμβιβαστικών προτάσεων.

Οι τακτικές της «σκληρής» διαπραγμάτευσης εξαρτώνται επίσης από την ηθική αντίληψη των διαπραγματευτών. Για παράδειγμα, η τακτική αρνητικής κριτικής προς την άλλη πλευρά και η χρήση κατηγοριών, ηθικά δεν θεωρείται σωστή. Για τους

Khahib et al. (2011) οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν καιροσκοπικές στρατηγικές συχνά είναι ασυνεπείς στις δεσμεύσεις τους και τείνουν στο να δίνουν αναληθή στοιχεία για να δημιουργήσουν την εικόνα που θέλουν. Ανεξάρτητα, όμως, από το αν οι διαπραγματευτές είναι καιροσκόποι, είναι πιθανών να χρησιμοποιήσουν μη ηθικές τακτικές. Οι Khahib et al. (2011) συγκεντρώνουν τις ακόλουθες ανήθικες τακτικές:

1. Συλλογή πληροφοριών με ακατάλληλο τρόπο
2. Ψευδή παρουσίαση των πληροφοριών
3. Ανταγωνιστική διαπραγμάτευση παραδοσιακού τύπου (πχ. υποκρισία)
4. Επίθεση στο δίκτυο της άλλης πλευράς
5. Υποσχέσεις χωρίς αντίκρισμα

Οι Erkus & Banai (2011) πιστεύουν ότι οι αμφιβόλου ηθικής τακτικές μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα αλλά στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Η εφαρμογή τέτοιων τακτικών μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες, αλλοίωση της εικόνας της επιχείρησης και των δημοσίων σχέσεων και γενικότερα σε διάλυση επαγγελματικών σχέσεων. Το κυριότερο πρόβλημα, είναι η απώλεια εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη εξυπηρετεί στον περιορισμό ανήθικων συμπεριφορών και ενισχύει το συνεργατικό πνεύμα στη διαπραγματευτική διαδικασία.

## 3.5. Μελέτες περιπτώσεων

### 3.5.α. Κίνα: Confucian Gentlemen vs Battle Strategists

Στην έναρξη των επίσημων διαβουλεύσεων, οι Κινέζοι ακολουθούν αυστηρό πρωτόκολλο. Ο χώρος στον οποίο θα λάβει χώρα η συνάντηση είναι κατάλληλα διαμορφωμένος και λιτός. Στις κεφαλές του τραπεζιού κάθονται οι ηγέτες της ομάδας και γύρω τους τα υπόλοιπα μέλη μαζί με τους διερμηνείς, αν παρευρίσκονται και αυτοί (Woo & Prud'homme, 1999). Κάποιες φορές, το στέλεχος της κινέζικης ομάδας που λαμβάνει τις αποφάσεις δεν συμμετέχει άμεσα στις συνομιλίες ώστε να μην εκτεθεί και να αποφύγει πιθανές αρνητικές καταστάσεις (Faure, 1999).

Οι Ghauri & Fang (2001) από την έρευνά τους σχετικά με μια μεγάλη συμφωνία μεταξύ Κινέζων και Σουηδών, παρατηρούν ότι η κινέζικη ομάδα απαρτίζεται από πολλά μέλη, στελέχη του τραπεζικού τομέα και της κυβέρνησης. Τα θέματα που τους απασχόλησαν στο στάδιο της επίσημης διαπραγμάτευσης σχετίζονται με το μετοχικό μερίδιο και τη συνεισφορά της κάθε πλευράς, άυλους και υλικούς πόρους. Συνήθως οι Κινέζοι προσφέρουν υλικούς πόρους σε αντάλλαγμα άυλων, όπως είναι η τεχνολογία. Επίσης, τους ενδιαφέρει η συμμετοχή τους καθενός στη διοίκηση ανάλογα με το μετοχικός του μερίδιο, ανεξάρτητα από την τεχνογνωσία των στελεχών. Τέλος, ζητούν πολύ χαμηλές τιμές ακόμα και για προηγμένες τεχνολογίες γιατί θεωρούν ότι προσφέρουν τόσο μεγάλη αγορά που αντισταθμίζουν το όφελος.

Ο Faure (1998) παρατηρεί ότι η κουλτούρα των διαπραγματευτών επηρεάζει τον τρόπο που προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση και επιλέγουν τις στρατηγικές τους. Χαρακτηρίζει το διαπραγματευτικό στυλ των Κινέζων ως ανταγωνιστικό με χαρακτηριστικά συνθετικής διαπραγμάτευσης, που συντίθεται από δύο δραστηριότητες:

- Η πρώτη ονομάζεται “mobile warfare”, η οποία πρόκειται για μια μάχη με συγκρουόμενα συμφέροντα. Ο διαπραγματευτής κάνει χρήση των στρατηγημάτων και αντιμετωπίζει τη διαδικασία ως πεδίο μάχης με σκοπό να αποδυναμώσει την άλλη πλευρά. Οι τακτικές που μπορεί να εφαρμόσει για να το πετύχει είναι αρκετές και μάλιστα ξεκινώντας από την επιλογή του μέρους. Όταν γίνει σε έδαφος που θα επιλέξουν οι Κινέζοι, μπορούν να επωφεληθούν του πλεονεκτήματος αφού βρίσκονται εντός έδρας και μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες οικείες προς αυτούς αλλά όχι προς τους ομολόγους. Επίσης, μπορούν να θεωρήσουν ότι η άλλη μεριά έχει απαίτηση και επιδιώκει να συνεργαστεί με τους Κινέζους, οπότε αυτομάτως την υποχρεώνουν να κάνει την πρώτη υποχώρηση. Υπάρχουν πολλές ακόμα που συνδέονται με τα στρατηγήματα, επομένως ένας ξένος διαπραγματευτής πρέπει να τα γνωρίζει πριν αντιμετωπίσει τους κινέζους ομολόγους του.
- Η δεύτερη είναι “joint quest”, δηλαδή μια αναζήτηση και συνεργασία από κοινού για να καθοριστεί το πλαίσιο και οι κανόνες που θα εξελιχθεί η διαπραγμάτευση. Σκοπός είναι να επικρατήσει αρμονία σε όλη τη διαδικασία και όχι τόσο το αποτέλεσμα. Για να προχωρήσουν, όμως, οι Κινέζοι σε αυτό

το στάδιο, πρέπει να καταλάβουν ότι η άλλη ομάδα εκτιμά την Κίνα, δεν φέρεται καιροσκοπικά και σέβεται το επιχειρηματικό περιβάλλον. Για τη δραστηριότητα αυτή απαιτείται χρόνος, υψηλή αντίληψη και υπομονή από την άλλη πλευρά.

Αντίθετα ο Ma (2006) αναφέρει ότι οι Κινέζοι μπορούν να χρησιμοποιούν συνεργατικές στρατηγικές γιατί δίνουν μεγάλη προσοχή στη αρμονία όλων παρά στο προσωπικό συμφέρον. Επίσης ενδιαφέρονται για τις διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη διάρκεια και μετά τη διαπραγμάτευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το επίκεντρο των διαπραγματεύσεων είναι ένα αποτέλεσμα κοινών συμφερόντων με αμοιβαίες υποχωρήσεις και ακρίβεια στην ανταλλαγή πληροφοριών. Επιπλέον σημειώνει, ότι οι Κινέζοι γνωρίζουν την επίδραση που έχουν οι ανταγωνιστικές τακτικές και είναι πολύ προσεκτικοί στη χρήση τους.

Ωστόσο, αν οι Κινέζοι έχουν μια ελκυστική εναλλακτική πρόταση, τείνουν να συμπεριφέρονται πιο ανταγωνιστικά. Επενδύουν στις σχέσεις αλλά δεν πρόκειται να προχωρήσουν σε μια συμφωνία που δεν τους συμφέρει για χάρη της σχέσης ιδιαίτερα όταν υπάρχουν καλύτερες εναλλακτικές. Επίσης, είναι πιθανό να εφαρμόσουν επιθετικές τακτικές με σκοπό να συλλέξουν τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Από την άλλη πλευρά, ο Fang (2006) θεωρεί ότι το κινέζικο στυλ διαπραγμάτευσης είναι ένα μείγμα από μαοϊστή γραφειοκράτη, κομφουκιανιστή ευγενή και στρατηγό Sun Tzu.

Ο μαοϊστής γραφειοκράτης, βάζει πάνω από όλα το συμφέρον της χώρας του και ακολουθεί την κυβερνητική πολιτική για τον τρόπο που δραστηριοποιείται στον επιχειρηματικό χώρο, χωρίς να βάζει όρια ανάμεσα στην πολιτική και την επιχειρηματικότητα. Υπάρχει μεγάλη απόσταση εξουσίας και τα μέλη που δεν ανήκουν σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις, δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφεύγουν τις ευθύνες. Οι στρατηγικές που ακολουθεί απορρέουν από την παραδοσιακή κουλτούρα, ένα συνδυασμό συνεργατικού κομφουκιανιστή και ανταγωνιστικού στρατηγού. Αν και γραφειοκρατικά φαινόμενα εξακολουθούν να υπάρχουν, όσο παγκοσμιοποιείται η κινέζικη αγορά τόσο αυτά εξαλείφονται.

Ο κομφουκιανιστής ευγενής, αποβλέπει σε αποτέλεσμα ικανοποίησης των κοινών στόχων και ενεργεί με τις αρχές της καλής πίστης και εμπιστοσύνης. Όπως αναφέρει και η Rivers (2009), η δημιουργία καλής σχέσης είναι πολύ πιθανό να αποθαρρύνει τους Κινέζους να εφαρμόσουν διφορούμενες τακτικές. Η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη είναι τα θεμέλια της σχέσης και το στέλεχος προσπαθεί να αποφύγει διαπληκτισμούς σε μια διαπραγμάτευση. Άλλοι παράγοντες που έχουν αξία είναι το guanxi, η ιεραρχία, η διατήρηση του «προσώπου» και το κοινό καλό. Επίσης, διαπραγματευτές της άλλης ομάδας που δεν έχουν οικογένεια αντιμετωπίζονται με καχυποψία, και ο ίδιος είναι σε θέση να διαπραγματευτεί σκληρά για την επαγγελματική του «οικογένεια».

Ο Sun Tzu στρατηγός, επιδιώκει ένα αποτέλεσμα μηδενικού αθροίσματος και βρίσκεται σε κατάσταση μάχης. Είναι ικανός διαπραγματευτής, γνωρίζει τα στρατηγήματα και η βασική αρχή των τακτικών του είναι η υποταγή του «εχθρού» χωρίς μάχη. Η στρατηγική του είναι επιμεριστική και για να πετύχει τη νίκη μηχανεύεται τρόπους ψυχολογικής επιρροής. Αυτός ο χαρακτηρισμός ταιριάζει με του Faure (1998), ο οποίος παραθέτει μια σειρά τακτικών που έχουν σαν βάση τα συγκεκριμένα στρατηγήματα. Για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση με αμφιλεγόμενες δηλώσεις ή υπαινικτικές προτάσεις για να μπερδέψει τον ομόλογο. Επιπλέον, είναι πιθανό να κάνει ψευδή παραχώρηση, δηλαδή να παραπλανήσει τον αντίπαλο για την αξία της παραχώρησής του, εφόσον ο αντίπαλος έχει άγνοια, με σκοπό να κερδίσει κάτι μεγαλύτερο.

Χαρακτηριστικό του κινέζικου διαπραγματευτικού στυλ είναι ότι ένα στέλεχος σε κάποια σημεία μπορεί να φέρεται ως κομφουκιανιστής ευγενής και σε κάποια άλλα να υιοθετεί στρατηγικές πολέμου. Η στάση του εξαρτάται από την εμπιστοσύνη και τη σχέση που θα δημιουργήσει με την άλλη πλευρά (Fang, 2006). Όταν πρόκειται, για κάποιον που είναι εντελώς ξένος στον Κινέζο διαπραγματευτή, τότε επικρατεί καχυποψία και οι προθέσεις της άλλης μεριάς είναι αυτές που επίσης θα καθορίσουν την τακτική του. Η επιδίωξη μακρόχρονης συνεργασίας από την άλλη πλευρά, μπορεί να προκαλέσει κινέζικες τακτικές που σχετίζονται με την συνεργασία και ικανοποίηση κοινών συμφερόντων.

3.5.β. Μέση Ανατολή: η σημασία του “wasta”

Για τους Άραβες, το πιο σημαντικό σημείο της διαπραγμάτευσης είναι οι ανεπίσημες συναντήσεις κατά τις οποίες δημιουργείται η σχέση (Wunderle, 2007). Προκειμένου να περάσουν στο επίσημο κομμάτι των διαπραγματεύσεων, χρειάζεται χρόνος και υπομονή από τα στελέχη που ανήκουν σε ξένη κουλτούρα και ιδιαίτερα όταν τους ενδιαφέρει το αποτέλεσμα και όχι η σχέση.

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία δεν βρίσκονται αρκετές πηγές που να σχετίζονται με τις στρατηγικές και τακτικές που επιλέγουν οι Άραβες. Ενδεχομένως, οι τακτικές τους να εξαρτώνται από την εμπιστοσύνη και τη σχέση που αναπτύσσουν με την άλλη μεριά, κάτι αντίστοιχο, δηλαδή με τη συμπεριφορά των Κινέζων. Ο Wunderle (2007) αναφέρει ότι οι επιλογή ανάμεσα σε συνθετική και επιμεριστική στρατηγική, εξαρτάται επίσης από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τη θέση ισχύος.

Οι Khakhar & Rammal (2012) αναφέρουν ότι οι Άραβες διαπραγματευτές ασχολούνται περισσότερο με το πρώτο και ανεπίσημο στάδιο της διαπραγμάτευσης. Επιδιώκουν τη δημιουργία στενής και φιλικής σχέσης προσκαλώντας την άλλη πλευρά ακόμα και στην οικία τους. Πιστεύουν πολύ στην πρώτη εντύπωση επομένως θέλουν να κάνουν ό,τι καλύτερο και ταυτόχρονα να μελετήσουν προσεκτικά και τους ομολόγους τους.

Εφόσον εξοικειωθούν με την άλλη πλευρά, μπορεί να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση και να γίνουν οι επίσημες προσφορές. Συνήθως οι Άραβες στην έναρξη των διαπραγματεύσεων έχουν πολλές απαιτήσεις, δεν υποχωρούν από τις θέσεις τους εύκολα και θέλουν να γίνονται οι παρουσιάσεις των θεμάτων με μια σειρά (Accuf, 2008). Βέβαια, οι Abbasi & Hollman, (1993) υποστηρίζουν ότι οι Άραβες είναι ευέλικτοι και διαθέσιμοι να αλλάξουν τη θέση τους στην περίπτωση που κάνει υποχωρήσεις η άλλη πλευρά.

Η στρατηγική που είναι ευρέως διαδεδομένη είναι η αναφορά στις διασυνδέσεις που έχει η αραβική ομάδα για να δώσει έμφαση στην αξιοπιστία της, να προστατέψει τη θέση της και να πείσει την άλλη πλευρά να υποχωρήσει. Το δίκτυο διασυνδέσεων ονομάζεται “wasta” και περιλαμβάνει κυβερνητικές και άλλες γνωριμίες σε θέσεις κλειδιά που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης (Khakhar & Rammal, 2012). Επιπλέον, είναι ένα κοινωνικό δίκτυο

διαπροσωπικών σχέσεων που βασίζεται στις οικογενειακές σχέσεις. Διέπει όλες τις κοινωνικο – πολιτικές δραστηριότητες και μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες. Βέβαια, υπάρχει και το αρνητικό "wasta" που αναφέρεται στη διαφθορά (Hutchings & Weir, 2006). Παρ' όλα αυτά, θεωρείται ευνοϊκό να διαθέτει κάποιος τέτοιες γνωριμίες καθώς η αστάθεια των πολιτικών συστημάτων και η γραφειοκρατία προκαλούν μεγάλες καθυστερήσεις.

Οι Graham & Requejo (2009) παρατηρούν ότι λαοί που εστιάζουν στην ανάπτυξη σχέσεων δίνουν ενδείξεις μέσω της συμπεριφοράς τους για το πώς εκτιμούν την κατάσταση και πως εξελίσσεται η σχέση. Πιο συγκεκριμένα, αυξάνεται η συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών σε αυτό το στάδιο της διαπραγμάτευσης και αρχίζουν τις ερωτήσεις για συγκεκριμένα σημεία των προτάσεων της άλλης πλευράς. Η ανάκτηση εμπιστοσύνης κάνει τη συμπεριφορά και στάση τους πιο ήπια απέναντι σε κάποια ζητήματα και συχνά μιλούν μεταξύ τους στη γλώσσα τους προκειμένου να πάρουν μια απόφαση. Ζητούν επιπλέον συναντήσεις, διαπραγματεύονται πιο έντονα, πολλές φορές χρησιμοποιούν μεσάζοντα και σκέφτονται πιθανά οφέλη της συμφωνίας ακόμα και μια μελλοντική συνεργασία.

Σύμφωνα με τις διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede (1980), ο Wunderle (2007) θεωρεί ότι οι διαπραγματευτές τις Μέσης Ανατολής δεν έχουν μεγάλη αντοχή στην αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνουν τόσο εύκολα το ρίσκο. Προσπαθούν να αποφύγουν καταστάσεις αβεβαιότητας, νέες προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης και γενικότερα να αποκαλύψουν πληροφορίες.

Η λήψη αποφάσεων είναι επίσης μια χρονοβόρα διαδικασία και γίνεται από ανώτατα στελέχη (Abbasi & Hollman, 1993) με τη συμφωνίας της ομάδας (Accuf, 2008). Η κουλτούρα τους και η κοινωνική δομή επηρεάζουν αυτό το κομμάτι και τα στελέχη που συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις λειτουργούν παθητικά, αφήνοντας τις αποφάσεις στους ανωτέρους. Τα διευθυντικά στελέχη δεν επιθυμούν πιέσεις και κινήσεις που θα προκαλέσουν απώλεια του status τους και θέλουν η άλλη πλευρά να απαρτίζεται από στελέχη που λαμβάνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων γιατί θέλουν να αντιμετωπίζουν διαπραγματευτές του ίδιου επιπέδου.

Σύμφωνα με τους Al-Khatib et al. (2008), τα στελέχη που προέρχονται από κολεκτιβιστικές κοινωνίες αντιμετωπίζουν διαφορετικά τις αμφιλεγόμενες τακτικές

σε σχέση με Δυτικές χώρες. Έχουν υψηλότερα δεδομένα στα θέματα ηθικής στις διαπραγματεύσεις και κάποιες τακτικές δεν είναι αποδεκτές όσο θα ήταν σε μια κουλτούρα που υπερισχύει ο ατομικισμός. Στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται ότι οι Άραβες (εδώ Σαουδική Αραβία) μπορεί να χρησιμοποιήσουν μη ηθικές τακτικές αν είναι καιροσκόποι ή σχετικιστές (οι σχετικιστές θεωρούν ότι όλες οι απόψεις έχουν ίδια ισχύ λόγω έλλειψης κοινού σημείου αναφοράς).

3.5.γ. ΗΠΑ: "take it or leave it"

Οι Αμερικάνοι είναι από τους λαούς που δεν χρειάζεται να διαθέσουν αρκετό χρόνο σε ανεπίσημες συναντήσεις. Για την ακρίβεια συζητούν για λίγα λεπτά γενικά θέματα και μετά ξεκινούν τη διαπραγμάτευση (Graham & Requejo, 2009). Επίσης, έχουν την τάση να δείχνουν εμπιστοσύνη στους ομολόγους τους μέχρι να αποδειχθεί το αντίθετο.

Ο Wunderle (2007) θεωρεί ότι ο στόχος των Αμερικάνων διαπραγματευτών είναι το συμβόλαιο, ενώ οι Metcalf et al. (2006) παρατηρούν ότι οι Αμερικάνοι βρίσκονται περίπου στη μέση. Ενδιαφέρονται πιο συχνά για ένα αποτέλεσμα που θα αποφέρει κοινά οφέλη αλλά μπορεί να χρησιμοποιούν και επιθετικές τακτικές. Σε αυτό το στάδιο της κατά πρόσωπο επαφής δεν παρουσιάζουν προτίμηση επίσημου ή ανεπίσημου προσωπικού στυλ αλλά οι παρουσιάσεις των προτάσεων είναι σε αυστηρά επίσημο πλαίσιο (Accuf, 2008).

Ξεκινούν τις προσφορές τους με υψηλές απαιτήσεις και σύμφωνα με τους Metcalf et al. (2006), δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερους συναισθηματισμούς κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η συνηθισμένη αμερικάνικη τακτική "take it or leave it", στην περίπτωση που είναι οι πωλητές της διαπραγμάτευσης, συμβαίνει λόγω έλλειψης υπομονής και γρήγορων ρυθμών στη σύναψη συμφωνιών (Accuf, 2008). Όπως έχει αναφερθεί, ο χρόνος είναι πολύτιμος, διαδοχικός, απόλυτος και κάθε πράγμα γίνεται τη στιγμή που πρέπει (Wunderle, 2007). Επίσης, το επικοινωνιακό τους μοντέλο χαρακτηρίζεται από αμεσότητα και ειλικρίνεια γιατί εκτιμούν ότι η αλήθεια, όσο δύσκολα αποδεκτή κι αν είναι, πρέπει να ακούγεται. Στις ενδοπολιτισμικές διαπραγματεύσεις αυτή η τακτική μπορεί να έχει αποτέλεσμα αλλά στις διαπολιτισμικές, εξαρτάται από την κουλτούρα της άλλης πλευράς. Για παράδειγμα,

αν πρόκειται για Κινέζους και Άραβες, το πιθανότερο είναι ότι αυτή η τακτική θα αποτύχει.

Η λήψη αποφάσεων γίνεται από στελέχη που δεν ανήκουν απαραίτητα σε ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας και σύμφωνα με τον Wunderle (2007), είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους γιατί είναι πιο εξοικειωμένοι ως κουλτούρα στην αβεβαιότητα.

Οι Wimsatt & Davri (2011) ανακεφαλαιώνουν από τη βιβλιογραφία ότι οι Αμερικάνοι λόγω της ατομικιστικής κουλτούρας είναι πιο επιρρεπείς στο να χρησιμοποιούν επιμεριστικές στρατηγικές και να υιοθετούν ένα ανταγωνιστικό στυλ. Ωστόσο, οι Lempereur et al. (2004) υποστηρίζουν ότι σε κοινωνίες που υπερισχύει η ισότητα, οι διαπραγματευτές δεν θεωρούν τις ανταγωνιστικές τακτικές κατάλληλες στη διαπραγμάτευση.

Οι Αμερικάνοι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν στρατηγικές άμεσης επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, δείγμα της έλλειψης συμφραζομένων στον τρόπο επικοινωνίας, όπως αντίθετα συμβαίνει στην Κίνα και στη Μέση Ανατολή. Επίσης, κάνουν συχνά ερωτήσεις προς την άλλη μεριά, ειδικές αλλά και γενικές, που αφορούν στο θέμα διαπραγμάτευσης. Ύστερα, βεβαιώνονται ότι έχουν ξεκαθαρίζει πλήρως την κατάσταση και έχουν κατανοήσει το ζήτημα όλες οι πλευρές, προκειμένου να λύσουν το πρόβλημα και να καταλήξουν στην συμφωνία. Επιπλέον, οι Lempereur et al. (2004) διαπιστώνουν ότι οι Αμερικάνοι αποσκοπούν στην επίτευξη κοινής ωφέλειας με τακτική πολλαπλών ερωτήσεων και συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Metcalf et al. (2007), οι Αμερικάνοι αποβλέπουν σε αποτέλεσμα κοινής ωφέλειας, όπου αυτό είναι εφικτό. Το διαπραγματευτικό στυλ που επικρατεί τις τελευταίες δεκαετίες είναι αυτό που προωθεί την συνθετική διαπραγμάτευση. Υπάρχουν, όμως, αρκετά στελέχη που χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές τακτικές που μπορεί να είναι αποτέλεσμα υψηλής αυτοπεποίθησης ή του αρσενικού χαρακτήρα της αμερικάνικης κουλτούρας.

Οι Graham & Requejo (2009) θεωρούν ότι η πειθώ είναι το βασικό συστατικό της διαπραγμάτευσης κατά τα αμερικάνικα πρότυπα. Τα στελέχη των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν πολλές τακτικές πειθούς για να αναγκάσουν τους ομολόγους τους να υποχωρήσουν και να τους πείσουν να ακολουθήσουν τη δική τους προσέγγιση.

Τέτοιες τακτικές είναι οι υποσχέσεις, συχνές ερωτήσεις, συστάσεις από τρίτους, προσφυγές στα βιομηχανικά πρότυπα, παροχή περισσότερων πληροφοριών, ακόμα και αμφιλεγόμενες τακτικές όπως οι απειλές και προειδοποιήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα των Al - Khatib et al. (2008), οι Σαουδάραβες διαπραγματευτές τείνουν να παρουσιάζουν περισσότερα σχετικιστικά και οπορτουνιστικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τους Αμερικάνους. Συμπεραίνουν μάλιστα, ότι ο σχετικισμός δεν έχει καμία επίδραση στους Αμερικάνους διαπραγματευτές ως προς την αντίληψή τους για τις αμφιλεγόμενες διαπραγματευτικές τακτικές. Η άποψη των Graham & Requejo (2009) είναι ότι ακόμα και όταν χρησιμοποιούν τακτικές αμφιλεγόμενης ηθικής το κάνουν με πιο κομψό τρόπο σε σχέση με άλλες κουλτούρες.

Σύμφωνα με τους Metcalf et al. (2007), για τους αμερικάνους έχει σημασία το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης, στο οποίο αναλύονται οι λεπτομέρειες της συμφωνίας, διευκρινίζονται οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα της κάθε μεριάς, ορίζονται τα μέλη που θα αναλάβουν τη διοίκηση και άλλα παρόμοια ζητήματα που καθορίζουν το πλαίσιο της συνεργασίας.

### 3.6. Συμπεράσματα

Οι διαπραγματεύσεις έχουν καταλήξει στο επίσημο στάδιο, το οποίο πραγματεύεται το τρίτο κεφάλαιο. Παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση της διαδικασίας, στην οποία οι διαπραγματευτές υποβάλλουν τις προτάσεις τους κ εφαρμόζουν τις στρατηγικές και τακτικές που έχουν αποφασίσει από το πρώτο στάδιο. Οι κινήσεις τακτικής είναι πιθανό να μεταβληθούν κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων ανάλογα με την εξέλιξη της κατάστασης, τη διαμόρφωση των σχέσεων και την ισχύ που μπορεί να έχει η κάθε πλευρά σε σχέση με την άλλη. Οι στρατηγικές και τακτικές εξαρτώνται κατά πολύ από την κουλτούρα και συχνά τίθενται ζητήματα ηθικής για μεθόδους που δεν είναι κοινά αποδεκτές.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις μελέτες περιπτώσεων είναι ότι όλοι οι διαπραγματευτές, ανεξάρτητα από τάσεις που μπορεί να παρουσιάζουν λόγω κουλτούρας, είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν είτε συνεργατικές είτε επιμεριστικές

στρατηγικές. Οι Κινέζοι χρησιμοποιούν ένα μείγμα στρατηγικών και τακτικών που σε κάποια σημεία μπορεί να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά ενώ σε κάποια άλλα να επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της κοινής ωφέλειας. Οι Άραβες δίνουν μεγάλη έμφαση στο δίκτυο γνωριμιών της άλλης μεριάς και από τη βιβλιογραφία μπορεί να προκύψει ότι όσο περισσότερη εμπιστοσύνη και καλή σχέση αναπτύξουν με τους ομολόγους, τόσο περισσότερο επιθυμούν συνθετικό αποτέλεσμα. Αντίθετα, οι Αμερικάνοι έχουν την τάση να ακολουθούν πιο επιθετικές τακτικές και επιμεριστικές στρατηγικές, γεγονός που φαίνεται να μεταβάλλεται τα τελευταία χρόνια. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση του τελευταίου σταδίου, το οποίο αφορά στη συμφωνία και στις δεσμεύσεις των διαπραγματευτών. Παρουσιάζονται οι μελέτες περιπτώσεων και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν το κλείσιμο μιας συμφωνίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

## 4.1. Εισαγωγικά

Έπειτα από το κομμάτι των άμεσων και επίσημων διαπραγματεύσεων ακολουθεί το τελικό στάδιο, που είναι η σύναψη της συμφωνίας και η υπογραφή των συμβολαίων. Έχουν συζητηθεί όλες οι προσφορές, έχουν γίνει οι παραχωρήσεις και φτάνουν σε αυτό το στάδιο, με το οποίο επικυρώνεται η συμφωνία και μπορεί να ξεκινήσει η συνεργασία. Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν προέρχονται από τη διαφορετική αντίληψη των διαπραγματευτών λόγω κουλτούρας, συστήματος αξιών κτλ. Επίσης, η γλώσσα του συμβολαίου μπορεί να δημιουργήσει παρανοήσεις στην εφαρμογή των όρων, σε σημείο που πολλές φορές επιστρέφουν οι διαπραγματευτές στο προηγούμενο στάδιο της κατά πρόσωπο διαπραγμάτευσης για να αποσαφηνισθούν οι διαφορές (Ghauri & Usunier, 2003).

## 4.2. Μετά την επίσημη διαπραγμάτευση

Η επίτευξη μιας καλής συνεργασίας εξαρτάται από τη συμφωνία των συμμετεχόντων και την συνέπεια τους στην εκτέλεση των όρων. Αν αυτό συμβεί, επωφελούνται όλες οι πλευρές και μειώνεται η περίπτωση να θεωρήσει μια ομάδα ότι είναι σε δυσχερέστερη θέση από την άλλη (Ghauri & Usunier, 2003). Όταν μένουν σημεία αδιευκρίνιστα τότε υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί σύγκρουση και να βρεθούν τα μέρη στο στάδιο της επαναδιαπραγμάτευσης για την εφαρμογή των όρων. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να επιμηκύνει το δεύτερο στάδιο των διαπραγματεύσεων ή να εμποδίσει τους διαπραγματευτές να συνάψουν τη συμφωνία. Επομένως, σκοπός της συμφωνίας είναι να περιοριστούν οι παρανοήσεις, πιθανές μελλοντικές συγκρούσεις και να εξελιχθεί η σχέση των διαπραγματευτών (Salacuse, 2003). Το αποτέλεσμα της συμφωνίας καθορίζεται από το πρώτο στάδιο της διαπραγμάτευσης ανάλογο με τους στόχους της ομάδας, τη στρατηγική και την προσέγγιση ως προς τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό.

Οι Phatak & Habib (1996) παρατηρούν ότι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι είτε υλικό είτε άυλο. Τα υλικά αποτελέσματα σχετίζονται με τη

συμφωνία σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας, πνευματικά δικαιώματα, ποσοστά δικαιωμάτων και άλλα στοιχεία που μπορεί να εκτιμηθεί το κόστος. Τα άυλα είναι αυτά που δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν και περιλαμβάνουν ζητήματα καλής θέλησης μεταξύ των διαπραγματευτών, ροπής σε συνεργατικό αποτέλεσμα κοινού οφέλους, υποχωρήσεων, κ.α. Οι στρατηγικές όπως και τα αποτελέσματα εξαρτώνται από την προσέγγιση των διαπραγματευτών, αν δηλαδή επιθυμούν μια συνεργασία μικρής διάρκειας ή μακρόχρονη που θα βασίζεται στη σχέση των πλευρών. Άρα, αν οι διαπραγματευτές προσβλέπουν σε μια σύντομη συνεργασία, τότε εστιάζουν κυρίως στα υλικά αποτελέσματα. Αντίθετα, αν ο στόχος είναι η μακροχρόνια, τότε οι διαπραγματευτές μπορεί να επιμείνουν στα άυλα, έτσι ώστε να έχουν στο μέλλον περισσότερα υλικά. Βέβαια, οι Phatak & Habib (1996) τονίζουν ότι ακόμα κι όταν είναι στόχος τα υλικά αποτελέσματα, είναι επιβεβλημένη η δημιουργία καλών σχέσεων στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές.

Οι Weber et al. (2011) βασισμένοι στη θεωρία του Brett (2000), αναφέρουν τρεις βασικές καταστάσεις οι οποίες δημιουργούνται με την έκβαση των διαπραγματεύσεων:

- Επιτυχημένο αποτέλεσμα για όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη, που έχει προέλθει από εφαρμογή συνεργατικών στρατηγικών. Σε αυτή την περίπτωση επωφελούνται όλες οι πλευρές κι ενώ τα συμφέροντά τους ήταν διαφορετικά, βρήκαν σημεία επαφής και κοινών στόχων.
- Επιτυχημένη κατάληξη μόνο για τη μια πλευρά όταν η στρατηγικές είναι επιμεριστικές και η διαπραγμάτευση είναι παίγνιο μηδενικού αθροίσματος.
- Παύση των διαπραγματεύσεων χωρίς αποτελέσματα όταν τα διαπραγματευόμενα μέρη δεν βρίσκουν σημεία που να τους ικανοποιούν ή όταν η κάθε πλευρά αδυνατεί να πείσει την άλλη. Υπάρχει το ενδεχόμενο να ξεκινήσουν εκ νέου οι διαπραγματεύσεις εφόσον οι ομάδες κρίνουν ότι είναι εφικτό.

Οι διαφορές στην κουλτούρα και στους υπόλοιπους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις μπορεί να δημιουργήσουν δυσκολία στις πλευρές για να φθάσουν στο σημείο της συμφωνίας. Επίσης, οι διαφορές στην αντίληψη, τη γλώσσα, τη

συμπεριφορά, μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις, ακόμα και σε απώλεια εμπιστοσύνης.

Ανάλογη είναι η εκτίμηση του Ma (2006), ο οποίος θεωρεί ότι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης εξαρτάται από τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών. Η ανταγωνιστική συμπεριφορά, περιλαμβάνει τακτικές μηδενικού αθροίσματος με χαμηλό βαθμό ευελιξίας, ώστε να αναγκασθεί η άλλη πλευρά να υποχωρήσει και να υπάρξει επιτυχημένη κατάληξη για τη μια ομάδα. Αντίθετα, η συνθετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να αποτελείται και από επιμεριστικές τακτικές, επιδιώκει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και τέλος αποτέλεσμα που θα ικανοποιούνται κοινά συμφέροντα.

Οι Cellich & Jain (2004) συμφωνούν ότι η μέθοδος με την οποία θα λήξουν οι διαπραγματεύσεις καθορίζεται στο πρώτο στάδιο και πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον, την κουλτούρα, τη σχέση, τις στρατηγικές αλλά και τους στόχους των ομάδων. Οι διαπραγματευτές μπορούν να συνδυάσουν ή να χρησιμοποιήσουν τις μεθόδους, η οποίες αναλύονται παρακάτω:

1. Εναλλακτική μέθοδος, είναι η τακτική που προσφέρει η ομάδα μια επιλογή συνήθως για συμβιβαστική λύση πάνω σε ένα θέμα, όπως για παράδειγμα, επιμερισμό του μεταφορικού κόστους.
2. Υποθετική, σύμφωνα με την οποία η μια πλευρά υποθέτει ότι η άλλη είναι έτοιμη να συμφωνήσει και εισάγει στο θέμα λεπτομέρειες, όπως ημερομηνίες παράδοσης και πληρωμών, με σκοπό να πιέσει για ολοκλήρωση της συμφωνίας. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν η άλλη πλευρά έχει παραπάνω επιλογές ή προτάσεις για να θέσει υπό συζήτηση.
3. Η μέθοδος των παραχωρήσεων, με την οποία η μια πλευρά δεν έχει κάνει παραχωρήσεις στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για να κάνει περισσότερες στο τέλος και να οδηγήσει την άλλη πλευρά σε συμφωνία. Βέβαια δεν χρειάζονται υπερβολές, όμως είναι ένδειξη καλής θέλησης για να οριστικοποιηθούν οι συνομιλίες.
4. Η σταδιακή, κατά την οποία η μια ομάδα προτείνει συμφωνία σε κάθε θέμα ξεχωριστά. Αυτό συμβαίνει σε κουλτούρες που τα ζητήματα στις

διαπραγματεύσεις εξελίσσονται σταδιακά και γενικώς υπάρχει επιμερισμός στη θεματολογία.

5. Η προσέγγιση της διασύνδεσης είναι αποτελεσματική όταν οι πλευρές έχουν συμφωνήσει στα βασικά σημεία και εκκρεμούν δευτερεύοντα για να οριστικοποιηθεί η συνεργασία. Σύμφωνα με αυτή γίνεται μια παραχώρηση σε ένα θέμα από τη μια μεριά ως ανταλλαγή για την παραχώρηση των ομολόγων σε ένα άλλο.
6. Η μέθοδος της προτροπής, με την οποία η μια ομάδα προτείνει την τελική συμφωνία που περιέχει ειδικά προνόμια, στην περίπτωση που γίνει αποδεκτή άμεσα.
7. Η σύνοψη είναι η τεχνική όπου η μια πλευρά ανακεφαλαιώνει τα θέματα που συζητήθηκαν, δίνει έμφαση στις παραχωρήσεις και στα οφέλη που θα κερδίσει η άλλη πλευρά στην περίπτωση που συμφωνήσει.
8. Η τεχνική του διαχωρισμού της διαφοράς, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα μέρη έχουν συμφωνήσει στα περισσότερα σημεία κ εκκρεμούν μικρές διαφορές. Όμως, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι δεν θα καταλήξουν σε μια άνιση συμφωνία.
9. Η δοκιμασία, είναι η μέθοδος που εξετάζει η μια πλευρά πόσο κοντά στη συμφωνία βρίσκεται η άλλη μέσω προσφοράς. Γίνεται με σκοπό να αναπτύξει η άλλη πλευρά τις επιφυλάξεις της και να εντοπισθούν τα σημεία που χρειάζονται περαιτέρω συζήτηση για να συμφωνήσουν στο τελικό πλαίσιο της συνεργασίας.
10. Το τελεσίγραφο, σύμφωνα με το οποίο η μια πλευρά κάνει την τελική προσφορά και αναγκάζει την άλλη να ανταποκριθεί. Αν ο αποδέκτης δεν την αντικρούσει ή δεχθεί, τότε η ομάδα που έκανε την πρόταση αποχωρεί από τη διαπραγμάτευση. Αυτή η μέθοδος, είναι απόρροια επιμεριστικής στρατηγικής και δεν ενδείκνυται στην περίπτωση που στόχος είναι η δημιουργία σχέσης και μακρόχρονης συνεργασίας.

Οι Li et al. (2007) αναφέρουν ότι η σημασία του χρόνου στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης αλλά και στο αποτέλεσμα, έγκειται σε δύο παράγοντες, στις καθυστερήσεις που προκύπτουν στην διαμόρφωση της τελικής συμφωνίας και στην

επίδραση της χρονικής πίεσης στην αντίληψη των διαπραγματευτών για την σύναψη αποτελεσματικών συμφωνιών.

Οι καθυστερήσεις που προκύπτουν στη φάση των αποτελεσμάτων μπορεί να σχετίζονται με την εφαρμογή των συμφωνηθέντων ή με την επίδραση των αποφάσεων στη συνεργασία, η οποία θα γίνει εμφανής σε μεταγενέστερο στάδιο. Στην τελευταία περίπτωση, οι ομάδες θα πρέπει να εστιάζουν όχι τόσο στα άμεσα αποτελέσματα όσο στα μελλοντικά. Παρατηρείται ότι αρκετές φορές, αυτές οι καθυστερήσεις αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της συμφωνίας και επηρεάζουν την προσέγγιση των διαπραγματευτών για το περιεχόμενο των συνομιλιών και την εχθρική ή φιλική στάση των ομολόγων. Θεωρείται ότι η καθυστέρηση των τελικών συνομιλιών μειώνει τη σημαντικότητα των θεμάτων και ενθαρρύνει τους διαπραγματευτές να είναι πιο ανοιχτοί στην έκφραση των προτιμήσεών τους για να καταλήξουν σε συμφωνίες από τις οποίες προκύπτουν μεγαλύτερα οφέλη.

Οι χρονικές πιέσεις που επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση στο σύνολο αλλά και στο αποτέλεσμα εξαρτώνται από καταστάσεις όπως, κόστος καθυστερήσεων, κόστος ευκαιρίας, απώλεια εσόδων, πληρωμή του μεσάζοντα, προθεσμίες κτλ. Οι διαπραγματευτές που δεν αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα είναι, συνήθως, πιο ευνοημένοι όταν η αντίθετη πλευρά πιέζεται γιατί έχει λιγότερες απαιτήσεις, χαμηλότερες προσδοκίες και υποχωρεί ευκολότερα. Επίσης, σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αρκετές παραχωρήσεις από τη μεριά που υπόκειται σε πιέσεις, η άλλη μπορεί να χρησιμοποιήσει προειδοποιήσεις που σχετίζονται με την καθυστέρηση και το κόστος. Οι Li et al. (2007) βέβαια, ενστερνίζονται την άποψη του Moore (2004) σύμφωνα με την οποία, όταν η μια πλευρά έχει περιορισμό από προθεσμίες και το αναφέρει στην άλλη, τότε την υποβάλλει σε κατάσταση πίεσης. Αυτή η συνθήκη αναγκάζει την άλλη πλευρά να έχει επίσης χαμηλότερες προσδοκίες και την τάση για παραχωρήσεις σε συντομότερο χρόνο.

Ενώ οι Li et al. (2007) πιστεύουν ότι η χρονική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε επιμεριστικό αποτέλεσμα, δηλαδή η μια πλευρά να εκμεταλλευτεί τους περιορισμούς της άλλης, ο De Dreu (2003) αποδεικνύει ότι κάποιες φορές όσο υψηλότερη είναι η πίεση, τόσο χαμηλότερες είναι οι απαιτήσεις και επικρατούν πιο ήπιες τακτικές πειθούς. Δεν εκφράζει κάποια επίδραση στην επιλογή επιμεριστικής ή συνεργατικής

στρατηγικής από τους διαπραγματευτές αλλά θεωρεί βέβαιο ότι οι πιέσεις εμποδίζουν την συστηματική ροή πληροφοριών.

Ο Salacuse (2003) θεωρεί ότι σημαντική πρόκληση αποτελεί η διαχείριση των σχέσεων μετά την σύναψη της συμφωνίας και ιδιαίτερα όταν οι πλευρές στοχεύουν σε μακρόχρονη συνεργασία. Η επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών σε παρούσα αλλά και μελλοντική περίοδο, έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των πλευρών. Κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία και διατήρηση καλών επαγγελματικών σχέσεων ακόμα κι αν η συμφωνία έχει προέλθει από επιμεριστικές διαπραγματεύσεις.

Επίσης, η υπογραφή των συμβολαίων δεν εγγυάται επιτυχημένη διεθνή συνεργασία. Στις περιπτώσεις που η συμφωνία είναι βραχυχρόνιας διάρκειας, οι διαπραγματευτές δεν χρειάζεται να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια. Στην αντίθετη περίπτωση, πρέπει να αντιληφθούν ότι οι σχέσεις δεν είναι στατικές, αλλά συνεχώς μεταβαλλόμενες, ανεξάρτητα από το νομικό πλαίσιο που καθορίζει το συμβόλαιο. Όσο εξελίσσονται οι σχέσεις, είναι πιθανό οι πλευρές να διαπιστώσουν ότι υπάρχουν περαιτέρω κοινά σημεία που μπορεί να αναπτύξουν τη συνεργασία ή σημεία σύγκρουσης συμφερόντων τα οποία είχαν παραβλέψει.

Προκειμένου να εξελιχθεί η υπογραφή συμβολαίων σε μια υγιή επαγγελματική σχέση, ο Salacuse (2003) αναλύει έξι σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι διαπραγματευτές:

1. Τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση θα πρέπει να συμμετέχουν στην εφαρμογή των όρων της συμφωνίας, τουλάχιστον για ένα σεβαστό χρονικό διάστημα. Αυτό γιατί έχουν λάβει πολλές πληροφορίες κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και έχουν χτίσει μια καλή σχέση, στοιχεία που βοηθούν στην ομαλή προσαρμογή των επιχειρήσεων στην συμφωνία.
2. Είναι σημαντικό να εμπλέκεται η ηγεσία σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να ελέγχει την εξέλιξη της συνεργασίας και να κάνει εμφανή τα συμφέροντά της διαρκώς στην άλλη πλευρά.
3. Οργάνωση πλάνου δράσης από τα στελέχη που έχουν λάβει μέρος στις διαπραγματεύσεις και την ηγεσία, με το οποίο θα ενημερώνουν τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού για τη φύση της συνεργασίας και τα οφέλη που θα

αποφέρει. Στην περίπτωση που το προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων θα συνεργάζεται, τότε θα πρέπει να δημιουργηθούν σχέσεις μεταξύ των ατόμων, καθώς τα αποτελέσματα της συνεργασίας εξαρτώνται σημαντικά από τις υγιείς σχέσεις.

4. Προσεκτική οργάνωση των αρχικών δραστηριοτήτων που θα συμπεριλαμβάνονται στις ενέργειες που προβλέπει η συμφωνία προκειμένου να διευκολυνθεί η μετάβαση και να εξελιχθεί ομαλά η συνεργασία.
5. Προγραμματισμός τακτικών συναντήσεων μεταξύ των πλευρών με σκοπό την ενημέρωση για διάφορα ζητήματα και τη διατήρηση της σχέσης, και όχι συναντήσεις όταν προκύψει μια ανάγκη.
6. Επιλογή των στελεχών που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των σχέσεων με την άλλη πλευρά με βάση τις τεχνικές γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία, επίγνωση των χαρακτηριστικών της άλλης κουλτούρας, γλώσσα και διπλωματική επικοινωνία.

Η καλή επικοινωνία, όπως έχει παρατηρηθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι βασικό συστατικό για τη διαμόρφωση των σχέσεων και την τήρηση της συμφωνίας και πρέπει να είναι αμφίδρομη. Όταν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην επικοινωνία λόγω κουλτούρας, τότε είναι καλό να περιλαμβάνεται στη συμφωνία ο τρόπος επικοινωνίας που θα χρησιμοποιούν οι πλευρές προκειμένου να μη δημιουργηθούν κωλύματα.

## 4.3. Μελέτες περιπτώσεων

### 4.3.α. Η περίπτωση της Κίνας

Σύμφωνα με την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων, απορρέει το συμπέρασμα ότι οι Κινέζοι εστιάζουν στη σχέση εμπιστοσύνης και τη φιλία που θα αναπτυχθεί με την άλλη πλευρά κι εφόσον εξασφαλίσουν αυτά τα ζητούμενα, ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα και το κλείσιμο της συμφωνίας. Το συμβόλαιο για τους Κινέζους δεν σημαίνει απαραίτητα την επισφράγιση της συμφωνίας αλλά τη δημιουργία καλής σχέσης. Βέβαια, η υπογραφή συμβολαίων μπορεί να είναι μια ένδειξη έλλειψης

εμπιστοσύνης για τους Κινέζους αν θεωρούν ότι δεν έχουν διαμορφωθεί οι κατάλληλες συνθήκες για την συμφωνία (Faure, 1999).

Ο Schuster (2005) επισημαίνει ότι η υπογραφή συμβολαίου, σηματοδοτεί την έναρξη των διαπραγματεύσεων στο οποίο τα μέρη συμφωνούν ότι, επιθυμούν να συνεργαστούν, οι στόχοι του συμβολαίου είναι επιθυμητοί και οι όροι είναι λογικοί. Θεωρούν όμως, ότι μπορεί να συμβούν απρόβλεπτες καταστάσεις και συνθήκες αβεβαιότητας που να μην επιτρέπουν στις ενέργειες να πραγματοποιηθούν έτσι όπως έχουν σχεδιαστεί. Αυτό συμβαίνει γιατί το νομικό σύστημα είναι ασταθές και όχι ομοιόμορφο σε όλες τις περιοχές της χώρας. Είναι ευμετάβλητο και καθίσταται δύσκολο να προστατεύσει κάποιος τα συμφέροντά του. Ο Faure (1999) αναφέρει ότι το συμβόλαιο για την Κίνα, είναι ένα χαρτί που πολλές φορές έχει ισχύ μόνο τη μέρα που υπογράφεται. Είναι πιθανό το συμβόλαιο να τροποποιηθεί λόγω μεταβολής εξωτερικών παραγόντων. Ο Scuster (2005) προτείνει τους ακόλουθους τρόπους για να είναι επιτυχημένα τα αποτελέσματα μιας συμφωνίας με Κινέζους οι οποίοι συμφωνούν σε κάποια σημεία με την άποψη του Salacuse (2003), που αναλύθηκε προηγουμένως:

- Διατήρηση συχνής και συστηματικής επικοινωνίας με τους Κινέζους και όχι αναμονή μέχρι τη στιγμή λήξης κάποιας προθεσμίας.
- Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι αμφίδρομη και είναι καλό να τίθενται ερωτήσεις στους Κινέζους ομολόγους που δεν θα έχουν ως απάντηση απλώς ναι/όχι, αλλά απαντήσεις που θα προσφέρουν πληροφορίες ώστε να ξεκαθαρίσει μια κατάσταση ή να λυθεί ένα πρόβλημα.
- Προγραμματισμό συναντήσεων με σκοπό να εξελίσσεται θετικά η σχέση αφού πρόκειται για κουλτούρα που τα συμφραζόμενα είναι αρκετά και δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά από απόσταση. Η επικοινωνία από απόσταση μπορεί να γίνεται συμπληρωματικά στις κατά πρόσωπο συναντήσεις.
- Εφόσον θα υπάρξει συνεργασία μεταξύ του προσωπικού των επιχειρήσεων, είναι καλό να γνωριστούν τα στελέχη που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα ιεραρχίας, τόσο για την δημιουργία σχέσης όσο και για τον εντοπισμό προβλημάτων. Η Κίνα είναι μια χώρα που τηρείται αυστηρά η ιεραρχία, επομένως η επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται με ανάλογο τρόπο.

Ο Faure (1999) συμφωνεί ότι τα συμβόλαια των Κινέζων έχουν λιγότερο αυστηρό περιεχόμενο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι βασικές αρχές της συνεργασίας. Το αποτέλεσμα της συνεργασίας κρίνεται από την ποιότητα της σχέσης και την εμπιστοσύνη που θα δημιουργηθεί. Ο Ma (2006) παρατηρεί από την έρευνά του ότι η ικανοποίηση των Κινέζων για το αποτέλεσμα εξαρτάται κατά πολύ από την ικανοποίησή τους για τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Δηλαδή, η συμφωνία καθεαυτή δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για το αποτέλεσμα κάτι που χαρακτηρίζει τις κουλτούρες που εστιάζουν στις σχέσεις. Για τους Κινέζους το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης σημαίνει όχι μόνο οικονομικά οφέλη αλλά και την εδραίωση μιας φιλίας. Επομένως, όταν η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ομαλή με στρατηγικές συνθετικού χαρακτήρα, τότε είναι ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα.

Επιπλέον, αρκετές φορές οι Κινέζοι λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες από τη μη συμμόρφωση και την έλλειψη σεβασμού σε αυτά που τελικά έχουν αποφασισθεί. Δίνουν μεγάλη έμφαση στη διατήρηση του «προσώπου», επομένως δεν επιθυμούν να έρθουν αντιμέτωποι με μια κατάσταση σύγκρουσης που θα τους μειώσει το «πρόσωπο».

4.3.β. Η περίπτωση της Μέσης Ανατολής

Οι χώρες της Μέσης Ανατολής παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες με τους Κινέζους ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την επικύρωση της συμφωνίας. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι Άραβες είναι από τους λαούς που επικεντρώνονται στη σχέση που θα αναπτυχθεί, χωρίς να ενδιαφέρονται για χρονικούς περιορισμούς και γενικότερα για χρονοδιαγράμματα. Αν δεν ικανοποιηθούν από τη σχέση που έχει δημιουργηθεί με την άλλη μεριά, πραγματοποιούν περισσότερες συναντήσεις ή αποχωρούν από τις διαπραγματεύσεις.

Η έκβαση των διαπραγματεύσεων εξαρτάται σημαντικά από την εμπιστοσύνη που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στους άραβες διαπραγματευτές και την άλλη πλευρά. Ενώ, οι χώρες της Δύσης διασφαλίζουν τα συμφωνηθέντα μέσω συμβολαίων και νομικής κατοχύρωσης, οι Άραβες βασίζονται στην τιμή και τον λόγο της άλλης πλευράς για να θεωρήσουν ότι μια συμφωνία είναι σε ισχύ (Hutchings & Weir, 2006). Η εμπιστοσύνη στο λόγο ενός ατόμου είναι χαρακτηριστικό τόσο των κοινωνικών όσο

και των επαγγελματικών σχέσεων και πηγάζει από τα θρησκευτικά τους πιστεύω και την πίστη τους στον Αλλάχ.

Αντίστοιχα με τους Κινέζους, οι Άραβες υποστηρίζουν την καλή πίστη, επειδή όμως όλα γίνονται σύμφωνα με τη θέληση του Αλλάχ, υπάρχει περίπτωση αρνητικής έκβασης μιας διαπραγμάτευσης ή διαφορετικής εξέλιξης σε αυτά που έχουν αποφασίσει να εφαρμόσουν με την άλλη πλευρά. Θεωρούν ότι οι καταστάσεις μπορεί να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επιτρέπουν την πραγματοποίηση των στόχων και όλα εξαρτώνται πάντα από τη θεϊκή παρέμβαση.

Ο Wunderle (2007) αναφέρει ότι οι χώρες της Μέσης Ανατολής προτιμούν στα συμβόλαια που συνάπτουν να περιλαμβάνονται οι γενικές αρχές και αξίες που διέπουν τη συνεργασία, παρά τεχνικές λεπτομέρειες και κανόνες. Αντιμετωπίζουν το συμβόλαιο ως ένα μέσο που επισημοποιεί τη σχέση τους με την άλλη πλευρά, αρκετά ευέλικτο και χωρίς νομικές διαστάσεις. Γενικότερα, ακολουθούν επαγωγική μέθοδο για τον τρόπο που διαπραγματεύονται με την οποία δημιουργούν το πλαίσιο της σχέσης και της συνεργασίας και σύμφωνα με αυτό καταλήγουν στους όρους.

Επιπλέον, η ιεραρχία στον επαγγελματικό χώρο είναι δεδομένη και αποδεκτή λόγω της υψηλής απόστασης της εξουσίας που επικρατεί στην κουλτούρα. Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι πιθανό να ισχύει η θεωρία του Schuster (2005) για την επίτευξη αποτελεσματικών συμφωνιών και με τους Άραβες διαπραγματευτές σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας και τη διατήρηση των σχέσεων.

### 4.3.γ. Η περίπτωση των Η.Π.Α.

Οι Η.Π.Α. παρουσιάζουν έντονες διαφορές στην κουλτούρα με τα άλλα δύο παραδείγματα, των Κινέζων και Αράβων. Οι γρήγοροι ρυθμοί στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και η επιδίωξη οικονομικής ωφέλειας μέσω σύναψης συμβολαίου, χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των αμερικάνων διαπραγματευτών.

Ο Schuster (2005) αναφέρει ότι τα συμβόλαια των αμερικάνων εμπεριέχουν όλες τις λεπτομέρειες σχετικά με τις ευθύνες και τα καθήκοντα της κάθε πλευράς, ο καθένας γνωρίζει τι πρέπει να κάνει μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο προδιαγραφών και με συγκεκριμένες προθεσμίες. Οι ίδιοι συμφωνούν να ακολουθήσουν με ακρίβεια ό,τι προβλέπει ένα συμβόλαιο και πολλές φορές στους όρους συμπεριλαμβάνονται

συνέπειες μη συμμόρφωσης. Τη στιγμή που υπογράφουν σημαίνει ότι έχουν επικυρώσει τη συνεργασία και σκοπός τους είναι η έναρξη των εργασιών ώστε να εκπληρώσουν αυτά που έχουν συμφωνήσει, θεωρώντας το ίδιο και για την άλλη πλευρά. Επίσης, ο τρόπος που διαπραγματεύονται παρουσιάζει μια αναστροφή στη διαδικασία, ξεκινούν δηλαδή τη διαδικασία με ένα προ- συμφωνητικό που αναφέρει κάθε λεπτομέρεια και στη συνέχεια μεταβάλλεται σύμφωνα με τα στοιχεία που θα προκύψουν και το αποτέλεσμα (Wunderle, 2007).

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι ο στόχος των Αμερικάνων είναι το συμβόλαιο και όλη η διαδικασία της διαπραγμάτευσης διαμορφώνεται αναλόγως, χωρίς να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία σχέσεων. Είναι σημαντικό να υπάρχει εμπιστοσύνη αλλά όπως σχολιάστηκε νωρίτερα, οι Αμερικάνοι δεν χρειάζεται να χτίσουν μια σχέση γιατί εμπιστεύονται την άλλη πλευρά μέχρι να αποδειχθεί το αντίθετο. Σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, του μεριδίου αγοράς, επίτευξη στρατηγικών στόχων, κ.α., κατοχυρώνοντας τα συμφέροντά τους με πολύ συγκεκριμένα και λεπτομερή συμφωνητικά. Επίσης, διαθέτουν ισχυρό νομικό σύστημα και δεν υπογράφουν τίποτα αν δεν ελεγχθεί πρώτα από τους νομικούς συμβούλους τους. Η νομική προστασία αποτελεί πολλές φορές αναπόσπαστο κομμάτι των αμερικάνικων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, οι Metcalf et al. (2007) συμπεραίνουν από την έρευνά τους ότι οι Αμερικάνοι δεν ενδιαφέρονται αυστηρά μόνο για την ολοκλήρωση της συμφωνίας μέσω συμβολαίου στο βαθμό που θεωρείται μέχρι τώρα ως επικρατέστερη άποψη. Στην έρευνα των Metcalf et al. (2006) αποδεικνύεται ότι οι Αμερικάνοι διαπραγματευτές ενδιαφέρονται για τη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης, ιδίως όταν πρόκειται για συνεργασίες που αφορούν στη διοίκηση λειτουργιών.

Οι Metcalf et al. (2007) αιτιολογούν αυτή την αλλαγή στη συμπεριφορά των αμερικανών ως απόρροια της εξέλιξής τους και της εμπειρίας που έχουν αποκομίσει από το παγκόσμιο επιχειρείν. Επιπλέον, έχουν δεχθεί έντονη κριτική για την επιθετική τους προσέγγιση κατά το διάστημα του 1980 – 1990, καθώς έβλαπταν την σχέση που θα μπορούσε να δημιουργηθεί μέσα από μια συνεργασία για χάρη του κλεισίματος της συμφωνίας. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η επαφή των αμερικάνικων στελεχών με άλλους πολιτισμούς, ενδεχομένως να έχει βοηθήσει τους

διαπραγματευτές να κατανοήσουν τις διαφορές και να υιοθετήσουν πιο ευέλικτους τρόπους διαπραγμάτευσης.

### 4.4. Ανακεφαλαίωση

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε το τελευταίο στάδιο της διαπραγματευτικής διαδικασίας και η πιθανή κατάληξη των διαβουλεύσεων των συμμετεχόντων. Αναλύονται μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να κλείσει η διαδικασία, που στην πραγματικότητα επηρεάζουν το αποτέλεσμα γιατί μπορεί να θεωρηθούν ως τακτικές για την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι είτε συνθετικό είτε επιμεριστικό, ανάλογα με τα συμφέροντα και τον τρόπο διαπραγμάτευσης της κάθε πλευράς. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι περιπτώσεις των Κινέζων, Αράβων και Αμερικάνων. Σύμφωνα με τη θεωρία, κουλτούρες όπως η Κινέζικη και αυτή της Μέσης Ανατολής, ενδιαφέρονται για τη δημιουργία σχέσεων και έπειτα για τη σύναψη συμβολαίου, συνεπώς επιδιώκουν ένα συνεργατικό αποτέλεσμα. Αντίθετα οι Αμερικάνοι εστιάζουν στο συμβόλαιο χωρίς να ασχολούνται ιδιαίτερα με τις σχέσεις ανάμεσα στους διαπραγματευτές, γεγονός που τείνει να περιοριστεί τα τελευταία χρόνια.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα συζητηθούν κάποιοι κανόνες και πράγματα που πρέπει να εφαρμόσει ή να αποφύγει ο διαπραγματευτής που ασχολείται με διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΚΑΝΟΝΕΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

## 5.1. Εισαγωγικά

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι αντιληπτό ότι η διαπραγμάτευση δεν είναι μια στατική διαδικασία, εξελίσσεται διαρκώς και τα δεδομένα μπορεί να διαφοροποιούνται από τη μία συνεδρία στην επόμενη. Ιδιαίτερα στις διεθνείς διαπραγματεύσεις τα πράγματα είναι ακόμα πιο περίπλοκα αφού εμπλέκονται διαπραγματευτές με διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, κουλτούρα, αντιλήψεις και προέρχονται από διαφορετικό περιβάλλον και υπόβαθρο. Για το λόγο αυτό, οι διαπραγματευτές που ασχολούνται με διεθνείς δραστηριότητες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και να προετοιμάζονται κατάλληλα όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν την άλλη πλευρά.

## 5.2. Γενικοί κανόνες διαπραγματεύσεων

Οι Abbasi & Hollman (1993) υποστηρίζουν ότι τα στελέχη που συμμετέχουν στις διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι εξοικειωμένα με την κουλτούρα της άλλης μεριάς, γιατί έτσι μπορούν να κατανοήσουν τη στάση και ηθική, τις παραδόσεις, αξίες και συνήθειες που επικρατούν στον άλλο επιχειρηματικό και κοινωνικό κόσμο. Πιο συγκεκριμένα θεωρούν, ότι τα στελέχη που εμπλέκονται σε συναλλαγές με άλλες κουλτούρες όπως της Μέσης Ανατολής, είναι απαραίτητο να κρίνουν χωρίς προκαταλήψεις, να είναι θετικά και ευέλικτα απέναντι στα χαρακτηριστικά των ομολόγων, επιδεικνύοντας τον ανάλογο σεβασμό για το σύστημα αξιών τους. Επίσης, θα πρέπει να θεωρούν ότι τα στελέχη άλλης κουλτούρας είναι απλώς διαφορετικά και όχι κατώτερα. Η άνιση συμπεριφορά και η υποτίμηση της κουλτούρας και των αξιών της αντίθετης μεριάς, συνήθως οδηγούν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Με αυτή την προσέγγιση φαίνεται να συμφωνούν και οι Herbig & Kramer (1993), οι οποίοι συνοψίζουν τρεις βασικούς κανόνες για την επιτυχημένη έκβαση των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων:

1. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να επικοινωνήσουν και να λειτουργήσουν σε περιβάλλον όπου επικρατούν δύο ή και περισσότερες πολιτισμικές διαστάσεις. Θα πρέπει να αναγνωρίζουν την διαφορετικότητα των ομολόγων στην αντίληψη, στις απόψεις και προσεγγίσεις και στα κίνητρα.
2. Θα πρέπει να κρατούν ουδέτερη στάση στα θέματα κουλτούρας. Όπως αναφέρουν οι Abbasi & Hollman (1993), στελέχη που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα είναι ίσα και όχι κατώτερα. Ακόμα και αν τα στελέχη δεν ενστερνίζονται χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας, είναι καλό να σκέφτονται ότι δεν χρειάζεται να αντιπαραθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις και να τους ενδιαφέρει μόνο το επαγγελματικό κομμάτι.
3. Είναι απαραίτητη η ευαισθησία για τους κανόνες ή τα ταμπού μιας κουλτούρας γιατί τα στελέχη πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στις επικρατούσες συνθήκες έτσι ώστε να μη προκαλέσουν δυσάρεστα συναισθήματα ή άγχος στην αντίθετη πλευρά.

Το κλειδί για να φτάσει μια διαπραγμάτευση πιο κοντά στην επιτυχία, είναι να κατανοήσουν πλήρως τα στελέχη την άλλη πλευρά. Έτσι, μπορούν να ωφεληθούν και να καταλήξουν σε αποτέλεσμα νίκης για όλους τους συμβαλλομένους, γιατί αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και απαιτήσεις των ομολόγων. Διαφορετικά, προκύπτουν προβλήματα συνεννόησης και επικοινωνίας με συνέπεια να μη γίνονται αντιληπτές οι προθέσεις του καθενός και συχνά να μην ολοκληρώνεται η συμφωνία. Η αποτυχία των διαπραγματεύσεων είναι πιθανό να προκαλέσει μεγάλο κόστος σε απώλεια χρήματος και χρόνου.

Ο Hum (2007) προτείνει την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των στελεχών για την ανταπόκρισή τους στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει role- plays και προσομοίωση σε σενάρια και περιστατικά κριτικής σημασίας. Επίσης, στις κουλτούρες που θα αντιμετωπίσουν τα στελέχη, πρέπει να δοθεί έμφαση στη διαφορετική τους στάση ώστε να κατανοήσουν τις καταστάσεις υπό το πρίσμα της άλλης κουλτούρας.

Η προετοιμασία των στελεχών πριν το στάδιο της κατά πρόσωπο διαπραγμάτευσης για την κατανόηση των κανόνων άλλης κουλτούρας, θα πρέπει να περιλαμβάνει την

ανασκόπηση της αντίθετης κουλτούρας και θέματα που πρέπει να ξεκαθαριστούν από νωρίς. Τα θέματα αυτά είναι το μοντέλο επικοινωνίας λεκτικής και μη λεκτικής, το σύστημα λήψης αποφάσεων, η επιλογή γλώσσας στην οποία θα πραγματοποιηθούν οι διαβουλεύσεις, η αντίληψη του χρόνου και η στάση απέναντι στην ιεραρχία και το «πρόσωπο».

Επίσης, δίνει και ο Hum (2007) κατευθύνσεις για επιτυχημένες διεθνείς διαπραγματεύσεις. Τα στελέχη της μιας πλευράς θα πρέπει να διαβεβαιωθούν ότι έχουν μελετήσει προσεκτικά το υπόβαθρο της άλλης και έχουν κάνει σωστή ανασκόπηση. Στη συνέχεια θα πρέπει να αποφασίσουν το διαπραγματευτικό στυλ και το βήμα που θα ακολουθήσουν στη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Θα πρέπει να επενδύσουν χρόνο για τη δημιουργία σχέσεων με την άλλη πλευρά από τα αρχικά στάδια των διαπραγματεύσεων και να δείξουν υπομονή. Αρκετές φορές χρειάζεται η συμμετοχή μεταφραστών και διερμηνέων, οι οποίοι διαθέτουν ικανότητες και εμπειρία στις διεθνείς συναλλαγές. Τέλος, τα στελέχη είναι καλό να λαμβάνουν υπόψη το γεγονός ότι οι διαπραγματεύσεις μπορεί να συνεχισθούν ακόμα και μετά την έγγραφη συμφωνία των πλευρών.

Ένας παράγοντας εξίσου σημαντικός, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κουλτούρες που τα δικαιώματα της γυναίκας είναι περιορισμένα όπως στη Μέση Ανατολή, είναι οι διαφορές στο φύλλο. Ανάλογα με το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν τα στελέχη που θα συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις. Σε φιλελεύθερες κοινωνίες οι γυναίκες έχουν ίδια αντιμετώπιση με τους άνδρες στον επαγγελματικό χώρο. Όταν όμως πρόκειται για τη Μέση Ανατολή, καλό είναι η ομάδα να απαρτίζεται από άνδρες, ιδίως στις θέσεις που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

Ανεξάρτητα όμως με τους περιορισμούς στο θέμα του φύλλου που μπορεί να έχει μια κουλτούρα, τα φύλλα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την διαπραγμάτευση ως προς την επιλογή διαπραγματευτικού στυλ, την επίδοση, την αυτό – αξιολόγηση και την τάση για υποβολή εναρκτήριας προσφοράς (Li et al., 2007). Οι γυναίκες εστιάζουν στη διατήρηση καλής σχέσης, επιδεικνύοντας τα κοινά σημεία και προσεγγίσεις, ενώ οι άνδρες ενδιαφέρονται για τη νίκη και εφαρμόζουν ένα πιο ανταγωνιστικό στυλ. Οι Li et al. (2007) θεωρούν επίσης ότι οι άντρες πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες μεγιστοποιούν

τα οφέλη της επιχείρησης σε συνθετικές. Αναφορικά με την έναρξη διαπραγματεύσεων με προσφορά, παρατηρείται ότι οι άνδρες το υλοποιούν πρόωρα σε σχέση με τις γυναίκες. Επομένως, εκτός από τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι ιδιαιτερότητες του κάθε φύλλου επηρεάζουν εξίσου τη συμπεριφορά των στελεχών στις διαπραγματεύσεις.

### 5.3. Dos/ Don'ts

Οι ερευνητές Herbig & Kramer (1991) και Cellich & Jain (2004) έχουν διαμορφώσει κάποιους κανόνες που είτε πρέπει να ακολουθήσουν είτε να αποφύγουν οι διεθνείς διαπραγματευτές. Αυτοί οι κανόνες αφορούν στην προετοιμασία πριν τις επίσημες διαπραγματεύσεις, στις κατά πρόσωπο διαπραγματεύσεις αλλά και στο κλείσιμο της συμφωνίας. Επίσης, έχουν πολλά κοινά σημεία με τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Παρουσιάζονται συγκεντρωτικά παρακάτω:

**Πίνακας 5.1 DOs & DON'Ts**

| | |
|---|---|
| **Dos** | |
| 1 | Καλή γνώση του περιεχομένου της διαπραγμάτευσης και προετοιμασία |
| 2 | Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και επιθυμητού αποτελέσματος |
| 3 | Συμφωνία σε ατζέντα που συμβαδίζει με τους στόχους και θέτει ρεαλιστικές προθεσμίες |
| 4 | Ανάπτυξη σχέσεων με την άλλη πλευρά χωρίς υπερβολές |
| 5 | Επιδίωξη άτυπων συναντήσεων πριν την κατά πρόσωπο διαπραγμάτευση |
| 6 | Προσήλωση στο πρωτόκολλο |
| 7 | Κατανόηση θεμάτων εθνικής ευαισθησίας |
| 8 | Εκτίμηση της ευελιξίας αλλά και των εμποδίων που αντιμετωπίζει η άλλη πλευρά |
| 9 | Κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και διαμόρφωση κατάλληλης προσέγγισης |
| 10 | Κατά το σχεδιασμό στρατηγικής και τακτικών πρέπει να συνυπολογίζεται η ύπαρξη απαιτήσεων τελευταίας στιγμής από την άλλη πλευρά |
| 11 | Συχνές αλλά εύστοχες ερωτήσεις και σωστή ακρόαση για λήψη πληροφοριών και κατανόηση των ομολόγων |
| 12 | Έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσει η μια πλευρά αν αποδεχθεί την πρόταση της άλλης |
| 13 | Σημειώσεις σε όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και ιδιαίτερα για τις παραχωρήσεις του καθενός |
| 14 | Εξέταση του προσχεδίου και των όρων της συμφωνίας και αίτηση για επεξηγήσεις πριν υπογραφεί το τελικό συμβόλαιο |
| **Don'ts** | |
| 1 | Αντιμετώπιση της κατάστασης σύμφωνα με προσωπικές αντιλήψεις και λογική |

| | |
|---|---|
| 2 | Πίεση σε ένα θέμα ή για μια απόφαση, ενώ η άλλη πλευρά δεν είναι έτοιμη να αποδεχθεί |
| 3 | Προσέγγιση των διαπραγματεύσεων με σκοπό το προσωπικό όφελος |
| 4 | Απαίτηση για παραχωρήσεις σε θέματα πολιτικής ή πολιτισμικής ευαισθησίας |
| 5 | Εμμονή στην ατζέντα ακόμα κι αν η άλλη πλευρά έχει θέσει διαφορετικές προτεραιότητες |
| 6 | Χρήση ορολογίας που γίνεται δύσκολα κατανοητή από τους ομολόγους |
| 7 | Παράβλεψη της ιεραρχίας |
| 8 | Έλλειψη συνεργασίας εντός της ομάδας και φανέρωση του προβλήματος στα στελέχη της αντίθετης μεριάς |
| 9 | Σταθερότητα σε ακραίες απόψεις |
| 10 | Βιασύνη για κλείσιμο της συμφωνίας ή παραχώρηση σε ζημιογόνες προτάσεις από πίεση λόγω προθεσμιών |
| 11 | Πραγματοποίηση μεγάλων παραχωρήσεων την τελευταία στιγμή |
| 12 | Παράβλεψη του στόχου μακροπρόθεσμης συνεργασίας εξαιτίας διαφωνιών δευτερεύουσας σημασίας |
| 13 | Υπερβολές στους συναισθηματισμούς κατά τη λήξη της συμφωνίας |
| 14 | Συζήτηση της συμφωνίας εφόσον έχουν ολοκληρωθεί όλα τα θέματα. Υπάρχει κίνδυνος να αρχίσουν εκ νέου οι διαπραγματεύσεις |

Όσον αφορά περιοχές με ιδιαιτερότητες, όπως η εμπλοκή της θρησκείας στον κοινωνικό και επιχειρηματικό χώρο, υπάρχουν κάποια σημεία επίσης αξιοπρόσεκτα για τα στελέχη που συμμετέχουν σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Οι Abbasi & Hollman (1993) παρατηρούν ότι διαπραγματευτές που πρόκειται να εμπλακούν σε διαβουλεύσεις με Ισλαμικές κουλτούρες πρέπει να γνωρίζουν τις βασικές αρχές που επιτρέπεται να ενστερνίζονται ή επιβάλλεται να αποφεύγουν. Ακολουθούν παρακάτω οι υποδείξεις που σχετίζονται με την κουλτούρα και τη θρησκεία των Αράβων:

- Σεβασμό στη θρησκεία και στην ύπαρξη Θεού, του Αλλάχ.
- Τιμή στους γονείς αλλά και στους ηλικιακά μεγαλύτερους.
- Εκτίμηση της γενναιοδωρίας αλλά όχι της σπατάλης.
- Διαπραγμάτευση με δικαιοσύνη, ισότητα και ειλικρίνεια.
- Η Θεϊκή θέληση μπορεί να επηρεάζει το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων.

### 5.5. Συμπεράσματα

Στη σημερινή εποχή η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι γεγονός και μια κατάσταση μη αναστρέψιμη (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι επιχειρήσεις

δραστηριοποιούνται όλο και περισσότερο στη διεθνή αγορά για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, να αυξήσουν κέρδη και μερίδιο αγοράς. Τα στελέχη αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία από τις διαπολιτισμικές δραστηριότητες, όμως, χρειάζεται να επενδύσουν στην εκπαίδευση και στη γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν τις συναλλαγές τους.

Αρχικά, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η διερεύνηση των μεταβλητών που διαμορφώνουν τις διαπραγματεύσεις στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές και η κατανόηση των διαφορών που εντοπίζονται στα στελέχη, στις προσωπικές απόψεις και στην επαγγελματική συμπεριφορά. Οι διαπραγματεύσεις γίνονται μεταξύ στελεχών που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να είναι ακόμα πιο δύσκολη η επιτυχημένη έκβασή τους. Για το λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες και ιδιαίτερα αυτοί που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα.

Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς και προσέγγισης των διαπραγματεύσεων όπως επίσης και την αντίληψη των μηνυμάτων. Είναι πιθανό άτομα διαφορετικής κουλτούρας να λάβουν τα ίδια μηνύματα αλλά να τα κατανοήσουν με άλλο τρόπο. Τα στελέχη πρέπει να αποκτήσουν γνώση και εξοικείωση με την άλλη κουλτούρα που πρόκειται να συνεργαστούν ώστε να επικοινωνήσουν πιο αποτελεσματικά και να αποκωδικοποιήσουν τα μη λεκτικά μηνύματα. Η επικοινωνία είναι βασικό συστατικό μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης γιατί αν προκύψουν προβλήματα, θα δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα και ίσως να μην καταλήξουν οι πλευρές σε συμφωνία. Εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν τα στελέχη, είναι απαραίτητο να μην τοποθετούν ετικέτες λόγω κουλτούρας, να διατηρούν ανοιχτό πνεύμα και να διαθέτουν χρόνο για να καταλάβουν τις αξίες, παραδόσεις και ιδανικά που χαρακτηρίζουν τους ομολόγους τους.

Επιπλέον, αποτέλεσμα της καλής επικοινωνίας είναι η ανταλλαγή κατάλληλων πληροφοριών που οδηγεί σε αντίληψη των αναγκών και των στόχων της άλλης πλευράς, στη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και στην οργάνωση και προετοιμασία των στελεχών. Εφόσον λάβουν επαρκή πληροφόρηση, μπορούν να σχεδιάσουν τη

στρατηγική και τακτικές και να προετοιμάσουν την ατζέντα και τις προτάσεις που θα διαπραγματευτούν στις συναντήσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Gauri & Usunier (2003), η διαδικασία των διαπραγματεύσεων χωρίζεται σε τρία στάδια, των άτυπων διαπραγματεύσεων, των τυπικών και την τελική συμφωνία. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι όλα τα στάδια είναι εξίσου σημαντικά, οι μεταβλητές επηρεάζουν όλη τη διαδικασία και η μετάβαση από ένα στάδιο στο επόμενο μεταφέρει την ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί σε αυτό. Όσον αφορά στη στρατηγική, η επιλογή της εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους, όπως είναι οι αρχικοί στόχοι της ομάδας, αν δηλαδή επιδιώκουν επιμεριστικό ή συνεργατικό αποτέλεσμα, από τις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί, το επίπεδο εμπιστοσύνης και τη θέση ισχύος που κατέχει η κάθε πλευρά. Οι τακτικές προσαρμόζονται στην στρατηγική και αντίστροφα, οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ανάλογα με τα θέματα διαπραγμάτευσης.

Οι μελέτες περιπτώσεων βεβαιώνουν ότι το διαπραγματευτικό στυλ και ο τρόπος προσέγγισης της διαπραγμάτευσης, διαφοροποιούνται, επίσης, ανάλογα με την κουλτούρα. Οι περιοχές που μελετήθηκαν, Κίνα, Μέση Ανατολή και Η.Π.Α. παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές στους τομείς του περιβάλλοντος, της κουλτούρας και των στρατηγικών επιλογών.

Πρώτα απ' όλα, διαφέρουν οι οικονομικές συνθήκες, ο τρόπος του επιχειρείν, το πολιτικό περιβάλλον και η κοινωνική δομή. Η Κίνα είναι μια αναδυόμενη οικονομία, με κομμουνιστικά κατάλοιπα και ασταθές νομικό πλαίσιο. Αντίστοιχα, στη Μέση Ανατολή η κυβέρνηση εμπλέκεται σημαντικά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και είναι έντονα τα γραφειοκρατικά φαινόμενα. Η Μέση Ανατολή, έχει εκδημοκρατιστεί σε ορισμένες περιοχές αλλά υπάρχουν ακόμα απολυταρχικά καθεστώτα με θρησκευτικές επιρροές ακόμα και στη νομοθεσία. Το Ισλάμ καθορίζει τον τρόπο της κοινωνικής ζωής αλλά και της επαγγελματικής, όπως ο κομφουκιανισμός στην Κίνα. Πρόκειται για κολεκτιβιστικές κοινωνίες που προάγεται το κοινωνικό καλό έναντι του προσωπικού.

Στις Η.Π.Α., αντίθετα, δεν υπάρχουν πνευματικές ή θρησκευτικές επιρροές και υπερισχύει ο ατομικισμός. Η αγορά είναι από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως και χαρακτηρίζεται ως ελεύθερη, που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στις

επαγγελματικές δραστηριότητες. Ο καθένας έχει δικαίωμα στο επιχειρείν και στην επαγγελματική εξέλιξη. Υπάρχει ισότητα και το εργατικό δυναμικό αποτελείται από άλλες εθνικότητες σε μεγάλο βαθμό, όπως και η συμμετοχή γυναικών καλύπτει σχεδόν το 50% (Accuf, 2008). Τηρείται η ιεραρχία αλλά όχι με την αυστηρή μορφή όπως στη Μέση Ανατολή. Στις αραβικές χώρες, η γυναίκα δεν έχει θέση στον επαγγελματικό χώρο και τα δικαιώματά της είναι πολύ περιορισμένα.

Σε θέματα πρωτοκόλλου οι Κινέζοι και οι Άραβες είναι αρκετά τυπικοί, κάτι που εκφράζει το σεβασμό στην διαδικασία και στους συμμετέχοντες. Ο λόγος που είναι αυστηρά προσκολλημένοι στους τύπους μπορεί να έγκειται στο γεγονός ότι είναι κουλτούρες με υψηλά επίπεδα μη λεκτικής επικοινωνίας. Τα συμφραζόμενα παίζουν σημαντικό ρόλο, γιατί αν δεν μεταφρασθούν σωστά, μπορεί να καταλήξει η επικοινωνία σε απώλεια του status ή του «προσώπου» για κάποιους από τους διαπραγματευτές και θεωρείται μεγάλο πλήγμα για τις συγκεκριμένες κουλτούρες. Στη λεκτική επικοινωνία Άραβες και Κινέζοι, δεν είναι ευθείς και οι εκφράσεις τους συχνά αφήνουν διφορούμενο νόημα. Στο σημείο αυτό είναι πιθανή μια σύγκρουση όταν διαπραγματεύονται με κουλτούρες όπως η αμερικάνικη. Οι Αμερικάνοι είναι λαός με ελάχιστα συμφραζόμενα στην επικοινωνία και η ευθύτητα και ειλικρίνεια είναι χαρακτηριστικά όλων των στελεχών. Για το λόγο αυτό ζητούν το ίδιο και από την άλλη πλευρά γιατί έτσι θεωρούν ότι είναι πιο ξεκάθαρες οι σχέσεις και πιο εύκολο να αντιμετωπισθούν εμπόδια. Οι Άραβες και οι Κινέζοι όμως, έρχονται σε δύσκολη θέση και μπορεί να νιώσουν άβολα ή ακόμα και να θεωρήσουν ότι υπάρχει περίπτωση να προσβάλλουν τους ομολόγους. Επομένως, για να είναι επιτυχημένη η διαπολιτισμική επικοινωνία, όλες οι πλευρές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και προτιμήσεις της άλλης.

Ακόμα μια σημαντική διάκριση μεταξύ αυτών των λαών είναι η αντίληψη του χρόνου. Οι Κινέζοι και Άραβες, θεωρούν ότι ο χρόνος δεν έχει σημασία ιδίως στη σύναψη σχέσεων και εμπιστοσύνης. Αποφεύγουν τις βιασύνες και διαθέτουν όσο χρόνο χρειαστεί για να γνωρίσουν την άλλη πλευρά και να κρίνουν αν μπορούν να συνεργαστούν περαιτέρω και να προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο διαπραγμάτευσης. Είναι ζήτημα κουλτούρας και στην περίπτωση των Αράβων θρησκευτικό πιστεύω, καθώς ο Αλλάχ αποφασίζει και ο χρόνος είναι μια ασήμαντη έννοια. Επίσης, οι συγκεκριμένες κουλτούρες θεωρούν ότι ο χρόνος έχει πολυδιάστατη μορφή, δηλαδή

μπορούν να κάνουν διαφορετικά πράγματα ταυτόχρονα αλλά προσεγγίζουν τα θέματα με μια σειρά. Οι Αμερικάνοι επίσης λειτουργούν προσεγγίζοντας κάθε θέμα ξεχωριστά και τη στιγμή που πρέπει. Όμως, ο χρόνος έχει αξία και η σπατάλη του μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες. Έτσι, δημιουργούνται προβλήματα γιατί οι Αμερικάνοι μπορεί να φτάσουν στο σημείο της βιασύνης ενώ οι Κινέζοι και Άραβες αφήνουν το χρόνο να κυλά χωρίς να προκύπτουν απτά αποτελέσματα ώστε να ικανοποιούν τους ομολόγους διαφορετικής κουλτούρας.

Όπως βεβαιώθηκε από τη βιβλιογραφία, κολεκτιβιστικές κουλτούρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας τείνουν να αποφεύγουν το ρίσκο και να αφήνουν τη λήψη αποφάσεων στην ηγεσία του οργανισμού. Άραβες και Κινέζοι παρουσιάζουν άλλο ένα κοινό χαρακτηριστικό και αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρά την ιεραρχία. Μπορεί να συζητούν ως ομάδα και να επιδιώκουν ομοφωνία για μια απόφαση, όμως λαμβάνεται αποκλειστικά από την ανώτατη βαθμίδα. Από την άλλη μεριά οι Αμερικάνοι έχουν μεγαλύτερη ευκολία κινήσεων και ευελιξία σε καταστάσεις ρίσκου και οι αποφάσεις λαμβάνονται ακόμη και από στελέχη που δεν βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις. Έτσι μειώνουν τις χρονικές καθυστερήσεις και τα φαινόμενα γραφειοκρατίας που είναι έντονα στις άλλες περιπτώσεις.

Όσον αφορά στη διαμόρφωση των στρατηγικών και τακτικών η κάθε κουλτούρα παρουσίασε διαφορετική συμπεριφορά. Οι Κινέζοι συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά και συνεργατικά στην ίδια διαπραγμάτευση, ανάλογα με το θέμα που τίθεται υπό συζήτηση. Οι Άραβες επιδιώκουν τη συνθετική προσέγγιση, εξαρτάται όμως από τη εμπιστοσύνη που δείχνουν για την άλλη μεριά. Αν καταλάβουν ότι δεν μπορούν να εμπιστευθούν εύκολα τους συνομιλητές, διαθέτουν περισσότερο χρόνο στους «αντιπάλους», ή συμπεριφέρονται πιο ανταγωνιστικά. Δίνουν βαρύτητα στις διασυνδέσεις και χρησιμοποιούν τις δικές τους ως σημείο επιρροής. Οι Αμερικάνοι, ενώ έχουν την ταυτότητα των επιθετικών, στην πραγματικότητα έχουν εξελιχθεί λόγω της εμπειρίας και ενασχόλησης με τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Ακολουθούν πλέον πιο συνθετικές τακτικές και επιδιώκουν αποτέλεσμα νίκης για όλους τους συμμετέχοντες.

Τελικά, ενώ η βιβλιογραφία έως τώρα συμπεραίνει ότι οι Άραβες και Κινέζοι επιδιώκουν πρώτα καλές σχέσεις και μετά το συμβόλαιο, πρόσφατες έρευνες

δείχνουν ότι και οι Αμερικάνοι επιθυμούν το ίδιο. Βέβαια, η διάκριση έγκειται στο ότι οι Άραβες ενδιαφέρονται πάνω από όλα για τη σχέση ακόμα και αν δεν μεγιστοποιούν το όφελός τους. Οι Κινέζοι, επενδύουν στη σχέση αλλά αν έχουν μια καλύτερη εναλλακτική πρόταση συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά και οι Αμερικάνοι, στοχεύουν εξαρχής στο κλείσιμο της συμφωνίας ακόμα κι αν δεν έχουν γνωρίσει τόσο καλά την άλλη πλευρά. Η έννοια του συμβολαίου για τους Άραβες και Κινέζους έχει πιο χαλαρή σημασία αφού το περιεχόμενό του μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα με τις συνθήκες. Οι Αμερικάνοι τηρούν ό,τι υπογράφουν και η προσήλωση τους στο συμβόλαιο είναι ένδειξη αξιοπιστίας και συνέπειας.

Καταλήγοντας, είναι εμφανές ότι οι Άραβες με τους Κινέζους έχουν αρκετά σημεία επαφής εν αντιθέσει με τους Αμερικάνους. Οι κουλτούρες που αναλύθηκαν είναι αντιπροσωπευτικές καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών. Ωστόσο, δεν μπορεί να γίνει γενίκευση γιατί το κάθε στέλεχος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως τα προσωπικά κίνητρα και η ψυχολογική κατάσταση, η εμπειρία, οι γνώσεις κ.α. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η κινητικότητα των στελεχών και οι δραστηριοποίησή τους σε διάφορες χώρες βοηθάει στην εξοικείωση αλλά και στην προσαρμογή της στάσης τους ανάλογα με τις περιστάσεις. Επομένως, τα εμπόδια παύουν να υπάρχουν ή αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη άνεση και επαγγελματισμό. Οι μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση και εκπαίδευση των στελεχών και καλύπτουν μεγάλο φάσμα των αναγκών που προκύπτουν από τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


1. Abbasi, S. M., Hollman,K. W. (1993), "Business Success in the Middle East", *Management Decision*, Vol. 31.
2. Accuf, F. L. (2008), *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World,* Amacon, 3rd edition, USA.
3. Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okamura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. and Lytle, A. (2004), "Culture and negotiation Strategy", *Negotiation Journal*, vol. 20, pp. 87 – 111.
4. Alavoine, C. (2012), "You Can't Always Get What You Want: Strategic Issues in Negotiations", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 665 – 672.
5. Albrecht, H., Schlumberger, O. (2004), ""'Waiting for Godot": Regime Change Without Democratization in the Middle East", *International Political Science Review,* vol. 25, pp. 371 – 392.
6. Al – Khatib, J., Malshe, A. and AbdulKader, M. (2008), "Perception of Unethical Negotiation Tactics: A Comparative Study of US and Saudi Managers", *International Business Review*, vol. 7, pp. 78 -102.
7. Al – Khatib, J., Malshe, A., Sailors, J.J. and Clark, III, I. (2011), "The impact of Deceitful Tendencies, Relativism and Opportunism on Negotiation Tactics: a Comparative Study of US and Belgian Managers", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss: 1 pp. 133 – 152.
8. Angelmar, R. , Stern, L W. (1978), "Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 15, No 1, pp. 93 – 102.
9. Brett, J. M. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes,and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
10. Brett J. M. (2007), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 2nd ed., John Wiley & Sons.

11. Chen, G.-M. (1990), "Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research", *Howard Journal of Communications*, vol. 2, pp. 243 – 261.
12. Cellich, C., Jain, S., C. (2004), *Global Business Negotiations: a Practical Guide,* Thomson South – Western, U.S.A.
13. Danciu, V. (2010), "The Impact of the Culture on the International Negotiations: An Analysis Based on Contextual Comparisons", *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17, No 8, pp. 87 – 102.
14. De Dreu, C., K., W. (2003), "Time Pressure and Closing of the Mind in Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 91, pp. 280 – 295.
15. Deresky, H. (2003), *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
16. Dur, A., Mateo, G. (2010), "Bargaining Power and Negotiation Tactics: The Negotiations on the EU's Financial Perspective, 2007- 2013", *Journal of Common Market Studies*, vol. 48, No 3, pp. 557- 578.
17. Erkus, A., Banai, M. (2011), "Attitudes Towards Questionable Negotiation Tactics in Turkey*", International Journal of Conflict Management*, vol. 22 Iss: 3 pp. 239 – 263.
18. Fang, T. (2006), "Negotiation: The Chinese style*", Journal of Business & Industrial Marketing,* 21, No 1, 50–60.
19. Farazmand, F. A., Chyngyu Y. T.- T. and Daneefard H. (2011), "Is Religious Culture a Factor in Negotiation: a Cross – Cultural Comparison of Iran, Taiwan and the United States", *Journal of International Business Research*, vol. 10, No 1, pp. 27 – 44.
20. Farouk I. H. (1984), "International Business Negotiations: A Strategic Planning Model", *International Marketing Review*, vol. 1, pp. 5 – 16.
21. Faure, G., O. (1999), "The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case", *Group Decision and Negotiation*, vol 8, pp. 187 – 215.
22. Feghali, E. (1997), "Arab Cultural Communication Patterns", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 21, pp. 345–378.

23. George, J. M., Jones, G. R. and Gonzalez, J. A. (1998), "The Role of Affect in Cross – Cultural Negotiations", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, No. 4, pp. 749-772.
24. Ghauri, P., Fang, T. (2001), "Negotiating with the Chinese: A Socio – Cultural Analysis", *Journal of World Business*, vol. 36, pp. 303 -325.
25. Ghauri, P. N., Usunier, J. C. (2003), *International Business Negotiations*, 2nd edition, Emerald Group Publishing.
26. Ghauri, P. N., Usunier, J. C. (1996), *International Business Negotiations*, 1nd edition, Emerald Group Publishing.
27. Graham, J. L., Lam, N. M., (2003), *The Chinese Negotiation*, Harvard Business Review, OnPoint Article.
28. Graham, J. L., Requejo, W., H. (2009), "Managing Face- To- Face International Negotiations", *Organizational Dynamics*, vol. 38, No 2, pp. 167 – 177.
29. Gulbro, R., Herbig, P. (1996), "Negotiating Successfully in Cross – Cultural Situations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 235 – 241.
30. Harvard Business Essentials (2009), *Η Τέχνη της Διαπραγμάτευσης: οι Δρόμοι για τη Σωστή Επίτευξη μιας συμφωνίας,* εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα.
31. Herbig, P., Gulbro, R. (1997), "External Influences in the Cross – Cultural Negotiation Process, Industrial Management and Data Systems, vol. 97, No 4, pp. 158 – 168.
32. Herbig, P. A., Kramer, H. E. (1991), "Cross-cultural Negotiations: Success through Understanding", *Management Decision*, Vol. 29, pp. 19 – 31.
33. Hodgetts, R. M., Luthans, F. (2003), *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, New York: McGraw – Hill/Irwin.
34. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values,* CA:Sage, Beverly-Hills.
35. Hollensen, S. (2008), *Essential of Global Marketing,* Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
36. Hurn, B., J. (2007), "The influence of culture on international business negotiations", *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, Iss: 7, pp. 354 – 360.

37. Hutchings, K., Weir, D. (2006), "Understanding Networking in China and the Arab World: Lesson for International Managers", *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, pp. 272 – 290.
38. Khakhar, P., Rammal, H. G. (2012), *Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers*, International Business Review, http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.08.002
39. Lewicki, R., Saunders, D. And Minton, J. (2004), *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
40. Li, M., Tost, L., P. and Benzoni, K., W. (2007), "The Dynamic Interaction of Contect and Negotiator Effects: A Review and Commentary on Current and Emerging Areas in Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, vol. 18, pp. 222 – 259.
41. Ma, Z. (2006), "Negotiating into China: the Impact of Individual Perception on Chinese Negotiation Styles", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 1, pp. 64- 83.
42. Merkin, R., Ramadan, R. (2010), "Facework in Syria and the United States: A Cross- Cultural Comparison", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 34, pp. 661 – 669.
43. Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J. and Valdelamar, D. D. (2006), "Cultural Tendencies in Negotiation: A Comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States", *Journal of World Business*, vol. 41, pp. 382 – 394.
44. Metcalf., L., E., Shankarmahesh, M., Bird, A., Lituchi, T., R. and Peterson, M., F. (2007), "Cultural Influences in Negotiations A Four Country Comparative Analysis", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 7, No 2, pp. 147 – 168.
45. Mintu-Wimsatt, A., Madjourova-Davri, A. (2011), "Reciprocal Cooperation and the Moderating Effect of Individualism: A Five-Country Negotiation Study", *Journal of Global Marketing*, vol. 24, No5, 385-396.
46. Moore, D., A. (2004), "Myopic Prediction, Self – Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Reavealing final deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 94, No 2, pp. 125 – 39.

47. Nash, J. F. (1950), *The Bargaining Problem Econometrica* 18.
48. Phatak, A. V., Habib, M. M. (1996), "The Dynamics of International Business Negotiations", *Business Horizons*, vol. 39, pp. 30 – 38.
49. Pullins, L. B., Haugtvedt, C. P., Dickson, P. R., Fine L. M. and Lewicki, R. J. (2000), "Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, pp. 466 – 478.
50. Ridgway, S. F. (1997), "The Cultural Dimension of International Business", *Collection Building*, vol. 16, pp. 12 – 23.
51. Rivers, C. (2009), "Negotiating with the Chinese: EANTs and All", online in *Wiley InterScience.*
52. Rodrigues, C. A. (2002), *International Management: A Cultural Approach*, 2nd edition, Mason, OH: South – Western.
53. Salacuse, J. W. (2003), *The Global Negotiator Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty – First Century*, 1st ed. Palgrave Macmillan, NY.
54. Schuster, C. (2005), "How to Manage a Contract in China", *Business Credit*, pp. 69 – 70.
55. Sethi, N. (1982), "Strategic Planning System for Multinational Companies", *Long Range Planning*, vol. 15, No 3, pp. 80-82.
56. Simintiras, A.C., Thomas, A.H. (1998), "Cross- Cultural Sales Negotiations: A literature review and research propositions", *International Marketing Review*, vol. 15, No. 4.
57. Thomas, D. C. (2001), *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, SAGE Publications.
58. Volkema, R. J., Feury, M. T. L., (2002), "Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross – Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, vol. 36, pp. 381 – 398.
59. Weber, Y., Belkin, T. and Tarba, S., Y. (2011), "Negotiation, Cultural Differences, and Planning in Mergers and Acquisitions", *Journal of Transnational Management*, vol.16, No 2,107-115.

60. Woo, H. S., Prud'homme, C. (1999), "Cultural Characteristics Prevalent in the Chinese Negotiation Process", *European Business Review*, vol. 99, pp.313-322.
61. Wunderle, W. (2007), "How to Negotiate in the Middle East", *Military Review*, Selected Works.
62. Yaseen, Z. (2010), "Leadership styles of men and women in the Arab world", Education, Business and Society, *Contemporary Middle Eastern Issues*, vol. 3 No 1, pp. 63 – 70.
63. Zhu,Y., McKenna, B. and Sun, Z. (2007), "Negotiating with Chinese: Success of Initial Meetings is the Key", *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, pp. 354 – 364.
64. Χατζηδημητρίου, Α., Ι. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, εκδόσεις Ανικουλα.