

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**



**ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

**Ζανάκη Γεωργία-Αικατερίνη**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στις Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Σπουδές  
**Πειραιάς, Ιούλιος 2014**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**SCHOOL OF ECONOMICS BUSINESS AND**  
**INTERNATIONAL STUDIES**



**PROGRAM OF POSTGRADUATE STUDIES IN**  
**INTERNATIONAL AND EUROPEAN STUDIES**

**STRATEGIC MANAGEMENT AND NATIONAL**  
**CULTURE**

**By**  
**ZANAKI GEORGIA-AIKATERINI**

Master Thesis submitted to the Department of International and European Studies of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in International and European Studies  
**Piraeus, Greece, July 2014**

Ο/Η Ζανάκη Γεωργία – Αικατερίνη βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται  
Στους γονείς μου

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον πρύτανη του Πανεπιστημίου και επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ν Γεωργόπουλο, ο οποίος παρά τον φόρτο εργασίας του με καθοδήγησε στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παράλληλα, θα ήθελα να τονίσω την συνεισφορά του καθηγητή μου και κοσμήτορα του τμήματος ΔΕΣ κ. Α. Κότιου, που μου μεταλαμπάδευσε το κίνητρο να ασχοληθώ περαιτέρω με τον κόσμο των επιχειρήσεων. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον πατέρα μου για τις πολύτιμες συμβουλές και οδηγίες του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

**Σημαντικοί Όροι:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διαπραγμάτευση, Κουλτούρα, Πολιτισμός

## Περίληψη

Στην σύγχρονη εποχή η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε στροφή προς τις διεθνείς αγορές με αποτέλεσμα την πλήρη διεθνοποίηση του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού σκηνικού. Ολοένα και πιο πολλές επιχειρήσεις μετατρέπονται σε πολυεθνικές με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους και την αύξηση της αποδοτικότητας με χαμηλότερο κόστος.

Υπό αυτό το πρίσμα, η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ τόσο αναφορικά με την επιβίωση όσο και με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, και κυρίως η ανάλυση του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, σχετίζεται άμεσα με την έννοια της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματεύσεις δύνανται να πάρουν πολλαπλές μορφές σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός είναι παρόν. Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ και σε επίπεδο διαπραγματεύσεων, αποδεικνύεται καιρικός έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να καταλήξουν σε επιτυχημένες συμφωνίες.

Από την άλλη πλευρά, ένας βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο κατά τη διάρκεια των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων όσο και κατά την διάρκεια εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι η εκάστοτε εθνική κουλτούρα. Αυτή, μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, να θέσει σε κίνδυνο την επίτευξη συμφέρουσας συμφωνίας ή ακόμα και να διακυβεύσει την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Η από ετών και διαρκώς εντεινόμενη στροφή προς τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα προϋποθέτει την εκτίμηση του επιχειρηματικού χάρτη στη χώρα εγκατάστασης και τον σεβασμό και συνεκτίμηση παραγόντων που σχετίζονται με την εθνική κουλτούρα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# STRATEGIC MANAGEMENT AND NATIONAL CULTURE

**Keywords:** Strategic Management, Negotiations, culture, civilization

## Abstract

The phenomenon of globalization and the spiraling evolution of technological breakthroughs, stipulate the enterprises to turn to the international markets and thus the entrepreneurial scene has been transformed and globalized. Hence, there is an escalating tendency, among the enterprises, to become “multinationals” in order to profit from the increased economic performance combined with a lower cost.

In that case, and for ample reasons the importance of strategic management in regard with the survival and the development of multinational enterprises, cannot be underestimated or doubted. In a highly globalized environment the formulation of a strategy and most of all, the analysis of the external environment of the enterprises are correlated with the entrepreneurial negotiations. In conclusion, the theory of strategic management, constitutes a major factor in international negotiations.

On the other hand, a fundamental agent that should be taken into consideration, not only during the stage of international negotiations but also during the implementation of strategic management, is the national culture. National culture can have a paramount influence on international negotiations, put in great danger a prospect beneficial contract, and finally can even jeopardize the survival of the enterprise. That is the reason why, such transition to global entrepreneurial operations requires careful scrutiny of the entrepreneurial map (equally at the host and the home country) and simultaneously, respect and co-analysis, of variables that are related to national culture.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Πινάκων	xv
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγικό Μάνατζμεντ</b>	
1.1: Ορισμός, Έννοια και Σημασία	1
1.2: Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής	17
1.3: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολυεθνικών Επιχειρήσεων	28
1.4: Ο Ρόλος της Εθνικής Κουλτούρας στη Διαμόρφωση του Περιβάλλοντος των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις και ο Ρόλος της Εθνικής Κουλτούρας</b>	
2.1: Ορισμός, Τυπολογία, Στάδια και όροι κλειδιά των Διαπραγματεύσεων	45
2.2: Ιστορική Αναδρομή και Ορισμός Κουλτούρας	59
2.3: Το “Περιεχόμενο” της Κουλτούρας	66
2.4: Η Επιρροή της Κουλτούρας στις Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις	76
2.5: Τρόποι Διαχείρισης των Πολιτισμικών Διαφορών	82
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα</b>	91
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	94

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Κατάλογος Πινάκων

1.1 Andrews Strategy Framework	4
1.2 The Cornerstones of Competitive Advantage	7
1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	10
1.4 Υπόδειγμα Στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002)	12
1.5 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	18
1.6 Environmental Variables	19
1.7 Υπόδειγμα του Porter: Μια Ολοκληρωμένη Αποψη	21
1.8 Ικανότητα, Βασική Ικανότητα και Διακεκριμένη Ικανότητα	23
2.1 Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων	47
2.2 Three Levels of Uniqueness in Human Mental Programming	63
2.3 Layers of Cultural Behavior	67
2.4 Low and High Power Distance Cultures	68
2.5 Twelve Negotiation-Specific Behavioral Categories	81
2.6 Hofstede's Cultural Dimensions renamed by Sebenius.	86

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 1.1 Ορισμός, Έννοια και Σημασία

Αν κάποιος προσπαθήσει να ορίσει τη στρατηγική θα τόνιζε πως αυτή αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Έχει την έννοια ενός οδικού χάρτη ο οποίος εμπερικλείει τους σκοπούς, τα μέσα, τους στόχους της επιχείρησης και την οδηγεί προς την επιτυχία. Στρατηγική λοιπόν είναι η σύζευξη μέσων και σκοπών για την ευόδωση της αποστολής της επιχείρησης. Αποτελεί ένα σχέδιο δράσης για την αποτελεσματική επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης το οποίο αναδύεται μέσα από μια καλά σχεδιασμένη και προμελετημένη ανάλυση (Γεωργόπουλος 2010). Κάποιος άλλος θα μπορούσε να ορίσει τη στρατηγική ως μια διαδικασία ανίχνευσης, επίβλεψης, μόχλευσης και ανανέωσης των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης μέσω του καθορισμού του σκοπού και των πρακτικών μιας επιχείρησης καθώς και της σχέσης της με το ανθρώπινο δυναμικό.<sup>1</sup> Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την κατανόηση των πόρων και των ικανοτήτων που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση, καθώς και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Αναγκαίο είναι αφενός η κατάλληλη αξιολόγηση και αφετέρου η κατάλληλη χρήση και εφαρμογή του πρώτου όρου έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η αρμονία με το περιβάλλον της επιχείρησης<sup>1</sup>. Η στρατηγική είναι υψίστης σημασίας όσον αφορά στην επιβίωση, διατήρηση και επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, αφού περιλαμβάνει παράγοντες όπως το όραμα, την αποστολή, τις αξίες, τους σκοπούς και τους στόχους της (Γεωργόπουλος 2010).

Η έννοια της στρατηγικής έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα με αναφορές στη στρατηγική του πολέμου. Από την άλλη πλευρά, η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι πολύ πιο πρόσφατη, αφού χρονολογικά εμφανίζεται στο λεξικό των επιχειρήσεων μόλις τον 20ο αιώνα. Η χάραξη στρατηγικής αποτελούσε το εργαλείο διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ελέγχου της αγοράς (Ghemawat 2002α). Κατά τα τέλη του 19ου αιώνα αναδύθηκαν στην αγορά νέου τύπου επιχειρήσεις και οργανισμοί (τύπου M) στις ΗΠΑ κυρίως και έπειτα στην Ευρώπη. Καθετοποιημένες και πολυτμηματικές επιχειρήσεις, οι οποίες επένδυναν μεγάλα ποσά στους τομείς των κατασκευών, του μάρκετινγκ

---

<sup>1</sup> [http://worldanimal.net/documents/2\\_Strategy.pdf](http://worldanimal.net/documents/2_Strategy.pdf)

και στην εύρεση κατάλληλων τρόπων ιεράρχησης των στελεχών τους έτσι ώστε να υπάρξει συντονισμός των ενεργειών και αρμονία. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα τέτοιου τύπου επιχειρήσεις κατάφεραν να μεταβάλλουν ακόμη και το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Alfred and Chandler 1963,1991). Στις αρχές του 20ου αιώνα, μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στην ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων που καταδείκνυαν τις αδυναμίες και τις ικανότητες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων καθώς επίσης και στους στρατηγικούς παράγοντες αναφορικά με το εσωτερικό της επιχείρησης (Fernández 2010).

Με την έλευση του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου (ΒΠΠ) γεννήθηκαν και πολλές οργανωσιακές προκλήσεις οι οποίες προώθησαν τη στρατηγική σκέψη. Λόγω της έντονης έλλειψης πόρων και της μεγάλης ανάγκης για την διανομή τους σε ολόκληρη την αγορά, αναπτύχθηκαν καινοτομίες όπως η σύνδεση της χάραξης στρατηγικής με τις ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες ανέδειξαν τις καμπύλες σχεδιαγράμματα σε πολύτιμο εργαλείο ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων. Μετά το τέλος του ΒΠΠ όταν η Ευρώπη και ένα μεγάλο μέρος της Ασίας επανοικοδομούντο, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις άρχισαν σιγά-σιγά να συνεκτιμούν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό ως παράγοντα για την χάραξη στρατηγικής.

Οι ΗΠΑ σαν πρωτοπόρος ξεκίνησε να εκμεταλλεύεται την οικονομική άνθιση της Ευρώπης δίχως βέβαια να έχει να αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό. Η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση οδήγησε στη δημιουργία σχολών διοίκησης επιχειρήσεων, οι οποίες με τη σειρά τους προώθησαν τη σημασία των στελεχών μιας επιχείρησης από απλή λειτουργική σε στρατηγικής σημασίας (Ghemawat 2002α). Όσον αφορά στη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τονίσθηκε πως αυτά θα πρέπει να έρχονται σε αρμονία με τις πολιτικές της λοιπής επιχείρησης και φυσικά να λειτουργούν με βάση τις υποβόσκουσες (underlying) πολιτικές της επιχείρησης ως όλον (Ghemawat 2002β).

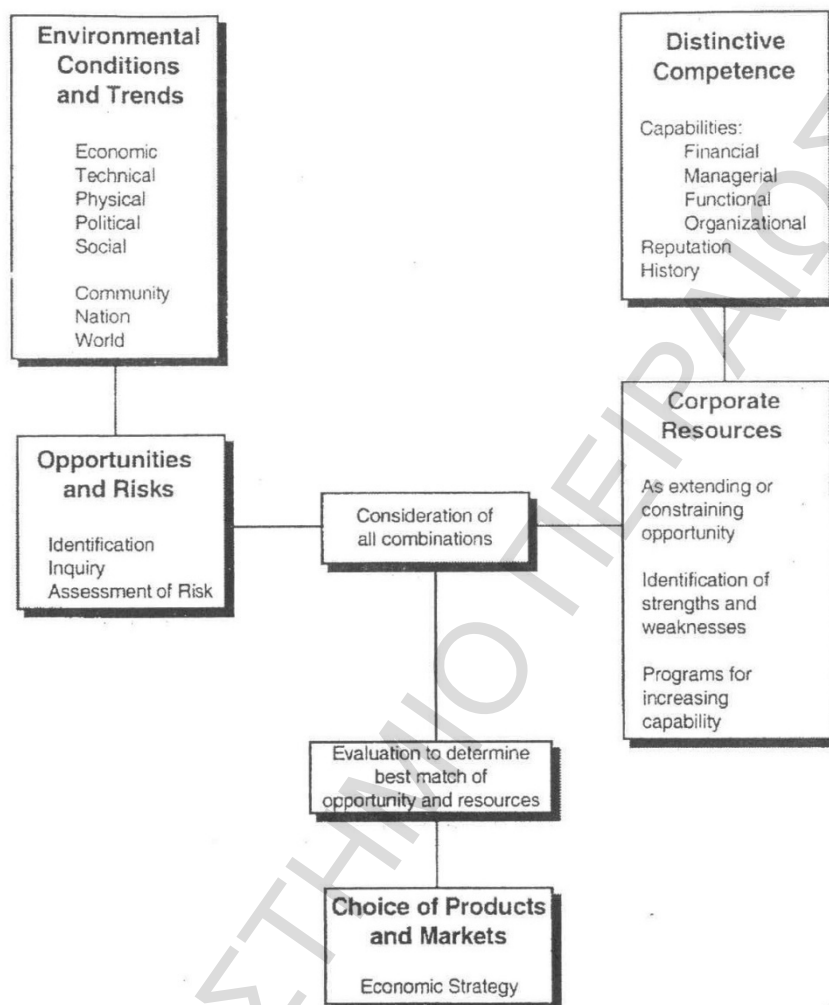
Το ταίριασμα των επιχειρηματικών πρακτικών με τα όσα προστάζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται, έγινε αντιληπτό στις αρχές της δεκαετίας του 1950 ενώ στα τέλη αυτής, υποστηρίχθηκε πως οι καλά προκαθορισμένοι στόχοι και σκοποί των επιχειρήσεων είναι αυτοί οι οποίοι θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην επιβίωση και περεταίρω ανάπτυξη. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος όπως ορίζεται σήμερα, αναδείχθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του '60και περιλαμβάνει την ανάλυση των αδυναμιών και των δυνάμεων μιας επιχείρησης καθώς και την ανάλυση και επεξεργασία των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης. (το ακρωνύμιο στα αγγλικά S.W.O.T. analysis).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν κομμάτια του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, οι ευκαιρίες αποτελούν περιβαλλοντικές τάσεις, τις οποίες ο οργανισμός δύναται να εκμεταλλευτεί προς όφελος του και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση. Οι ευκαιρίες προκύπτουν από την αγορά, την υφιστάμενη οικονομική τάση και κατάσταση, τις πρακτικές των ανταγωνιστών, το πολιτικό σύστημα κ.α. Από την άλλη πλευρά, ως απειλές μπορούν να ορισθούν οι καταστάσεις εκείνες οι οποίες μειώνουν την ικανότητα ενός οργανισμού να ευδοκιμεί ενώ παράλληλα θέτει σε κίνδυνο την ανταγωνιστική θέση αυτού. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να εμφανισθούν από την κακής ποιότητας δημόσια προβολή μιας επιχείρησης, από την ανάδυση νέων υποκατάστατων προϊόντων ακόμη και από την φορολογική πολιτική μιας χώρας.

Αντίθετα, οι αδυναμίες και οι δυνάμεις μιας επιχείρησης βρίσκονται στις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, όπως στα τμήματα μάρκετινγκ, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Ουσιαστικά αφορούν στη δομή της επιχείρησης, στην κουλτούρα και στους πόρους της. Οι δυνάμεις της επιχείρησης αντανakλούν τα δυνατά χαρακτηριστικά της, εκεί δηλαδή όπου η επιχείρηση έχει καλές επιδόσεις. Οι δυνάμεις αυτές δεν είναι προϊόν σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις και παράλληλα δεν αποτελούν μονοπώλιο (Πιν.1.1). Παρά ταύτα, οι δυνάμεις ενός οργανισμού συσχετίζονται άμεσα με τη δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος , 2010).



**Πίνακας 1.1**  
**Andrew's Strategy Framework**



Πηγή: Ghemawat (2002)

Κατά την ίδια δεκαετία, η άνθιση στο χρηματιστήριο και οι εταιρικές στρατηγικές, οι οποίες χαράσσονταν με βάση την ανάπτυξη και τον πολυκατακερματισμό, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση όλο και πιο επεξεργασμένων μέτρων και πρακτικών αφού οι στρατηγικές συνθήκες ήταν πολύπλοκες. Για τον λόγο αυτό στα τέλη της δεκαετίας του '60 και στις αρχές του '70 αναδύθηκαν πολλές συμβουλευτικές εταιρείες που εφάρμοζαν ποσοτικές μεθόδους. Πρώτα δηλαδή εφαρμόζετο η επιλεγμένη στρατηγική σε μορφή logic και έπειτα ακολουθούσε η εφαρμογή της από την επιχείρηση (Henderson 1984). Προγράμματα όπως το BCG (αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς για να συγκρίνει κανείς τα δεδομένα, τη μεθοδολογία και την αξιολόγηση των διαφόρων αξιών που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων) και οι καμπύλες εμπειρίας (καμπύλες οι οποίες επεξηγούν την

σχέση μεταξύ των τιμών και της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς ) αναπτύχθηκαν για την καλύτερη εφαρμογή και αξιολόγηση των στρατηγικών (Ghemawat 2002a).

Παρ' όλα αυτά, από αυτού του τύπου τις αναλύσεις ο επιχειρηματικός κόσμος πέρασε στην ανάλυση χαρτοφυλακίου (Portfolio analysis), η οποία έγινε όλο και πιο χρηστική μετά τις πετρελαϊκές κρίσεις του '73 και '79 μέχρι που τέθηκε υπό αμφισβήτηση. Η ανάπτυξη όπως και η πτώση αυτού του τύπου ανάλυσης επηρέασε σημαντικά τον ανταγωνισμό και την επιχειρηματική στρατηγική διότι ανάδειξε δύο παράγοντες που έχρηζαν προσοχής. Αυτοί της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Σημαντικότερη ήταν η συνεισφορά του Porter (1983), ο οποίος στη διατριβή του κατέληξε στο ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξάνουν το κέρδος τους και όχι να μειώνουν τα υπερβολικά τους κέρδη. Αυτή η θεωρία έστρεψε την προσοχή των στελεχών στη δομική ανάλυση ( Structural Analysis of Industries ), ενώ στην συνέχεια ο ίδιος τόνισε την ανάγκη ανταγωνισμού για την απόκτηση αξίας υπονομεύοντας ουσιαστικά τον υπάρχοντα ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων. Αυτή η προσέγγιση των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού (η οποία θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο) άρχισε να γίνεται κτήμα όλο και περισσότερων στελεχών και τα επόμενα χρόνια υπεβλήθη σε κάποιες αλλαγές ( refinements).

Η καινοτόμος ιδέα όμως ήταν αυτή της σύμπραξης επιχειρηματικής στρατηγικής με τη θεωρία των παιγνίων. Η σύμπραξη αυτή καταδεικνύει την ύπαρξη τεσσάρων παραγόντων οι οποίοι δημιουργούν αξία για τις επιχειρήσεις. Αυτοί είναι οι προμηθευτές, οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές και οι επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα (Brandenbur and Nalebuff 1996). Σύμφωνα με την θεωρία του συν-ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτοχρόνως. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να αυξήσουν την αξία της αγοράς (δηλαδή την πίτα) και έπειτα αφού τα οφέλη έχουν πολλαπλασιαστεί οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να μοιράσουν την πίτα όσο το δυνατόν πιο άνισα και να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Τα θετικά αποτελέσματα αυτού είναι η μείωση του ανταγωνισμού και οι διακυμάνσεις των τιμών για την προσέλκυση καταναλωτών.

Η στρατηγική λοιπόν αποτελεί τις εναλλακτικές πρακτικές της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της διότι αυτή είναι παράγωγο των σκοπών της επιχείρησης οι οποίοι αντανακλούν το τι θέλει ακριβώς να επιτύχει η επιχείρηση και σε πόσο χρόνο. Αναφέρεται κυρίως στη γρήγορη αντίδραση και προσαρμογή μιας επιχείρησης στις έντονες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παράλληλα, σχετίζεται

με επιχειρηματικές αποφάσεις και δράσεις οι οποίες μελλοντικά θα επηρεάσουν τόσο την βιωσιμότητα όσο και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, οι επιχειρηματικές αποφάσεις αφορούν στη διαμόρφωση στρατηγικής ενώ οι δράσεις στην υλοποίηση στρατηγικής, οι οποίες θα συζητηθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Η τύχη αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην επιλογή και χάραξη στρατηγικής λόγω των έντονων και ξαφνικών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ δεν υφίστανται συγκεκριμένες συνταγές επιτυχίας, παρά μόνο η δράση σύμφωνα με παραδείγματα και υποδείγματα. Παρά ταύτα, η προσέγγιση κάθε κατάστασης θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις περιστάσεις και σύμφωνα με τα όσα προστάζουν οι συγκυρίες. Γι' αυτό κάθε πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι νέο, ακόμη και αν χρειάστηκε να αντιμετωπιστεί λίγες μέρες νωρίτερα (Γεωργόπουλος 2010).

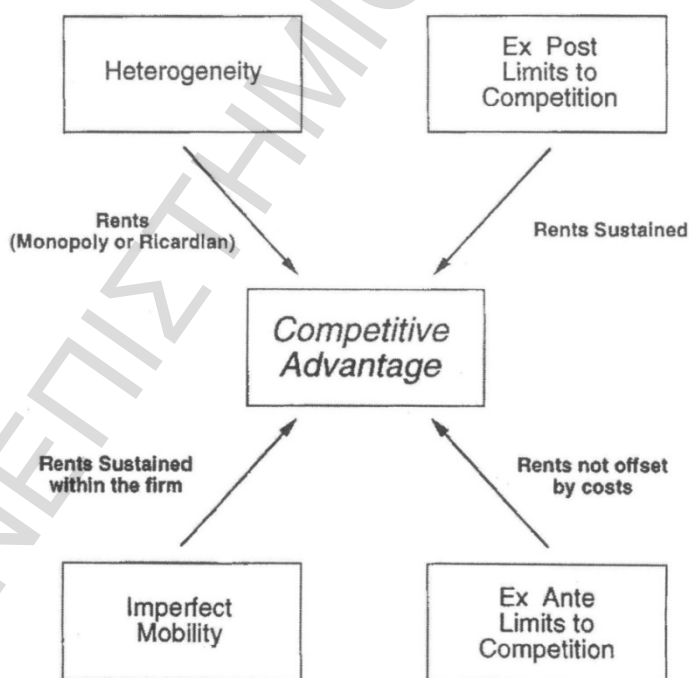
Η έννοια όμως της στρατηγικής υποκρύπτει και τον παράγοντα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία στους πελάτες της με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να ικανοποιούνται μόνο με τα προϊόντα ή υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Το βασικό όμως ερώτημα είναι το πώς μπορεί μια επιχείρηση να διατηρήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μην το απολέσει. Η ικανότητα λοιπόν μιας επιχείρησης να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία απ' ότι οι ανταγωνιστές της, έγκειται αφενός στην προώθηση της διαφορετικότητας και αφετέρου της καλύτερης διαχείρισης. Αν για παράδειγμα όλες οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ασκούν τις ίδιες στρατηγικές, χωρίς διαφοροποίηση τότε καμία δεν θα απολάμβανε τα οφέλη από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση δύναται να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της χαμηλώνοντας το κόστος παραγωγής ή διανομής σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών (πλεονέκτημα κόστους), ή μέσω της εκροής της επιχείρησης, διότι οι άνθρωποι επιλέγουν την εκροή της επιχείρησης έναντι άλλων και γιατί επιθυμούν να πληρώσουν μεγαλύτερο ποσό. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ξεκινά από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και έπειτα ακολουθούν η στρατηγική επιλογή, και η διαμόρφωση στρατηγικής. Τέλος παράγωγο αυτών είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο προκύπτει από την αναγνώριση και εκμετάλλευση των διαφορών που προκύπτουν (Γεωργόπουλος 2010). Πολλοί έχουν καταλήξει πως συστατικό στοιχείο για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η ετερογένεια που υφίσταται μεταξύ των επιχειρήσεων και κυρίως στις ικανότητες και στους πόρους (Barney 1991).

Η ετερογένεια λοιπόν αυτή παράγει κέρδη ενώ τα ex post όρια στον ανταγωνισμό αποτρέπουν τα κέρδη από το να “εξαφανισθούν” λόγω ακραίου ανταγωνισμού. Αντιθέτως τα ex ante όρια στον ανταγωνισμό συμβάλλει στο να μην εξισωθούν το κέρδος και το κόστος και τέλος η ατελής κινητικότητα των πόρων διασφαλίζει πως οι μεγάλης αξίας παράγοντες της επιχείρησης θα παραμείνουν σε αυτή και μάλιστα ότι τα κέρδη θα διανεμηθούν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Peteraf 1993). Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι συγγενείς, με την ετερογένεια να αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες του στρατηγικού μανάτζμεντ αφού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Πιν.1.2). Παρά ταύτα, δεν αποτελεί από μόνη της επαρκές στοιχείο και απαιτεί την συνύπαρξη κάποιων από τους παραπάνω. Αν και η ετερογένεια δύναται να υπάρξει αφ’ εαυτού ως φαινόμενο, τα λοιπά δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα και χρειάζονται την προϋπαρξή της.

**Πίνακας 1.2**

**The Cornerstones of Competitive Advantage**



Πηγή: Peteraf (1993)

Από τα παραπάνω διαφαίνεται η αναγκαιότητα της στρατηγικής, αφού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα “χέρια” των οργανισμών θέτοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης αλλά παράλληλα, ικανοποιεί τις απαιτήσεις όλων

των stakeholders (δηλαδή όλων εκείνων που ωφελούνται από την επιχείρηση όπως για παράδειγμα των μετόχων, των ανταγωνιστών κ.α.). Ταυτόχρονα, οριοθετεί την επιχείρηση όσον αφορά στον ανταγωνισμό και παράλληλα εναρμονίζει τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού με το περιβάλλον. Τέλος, η στρατηγική είναι απαραίτητη αφού δημιουργεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και φέρει την ισορροπία μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Οι λέξεις αλλαγή και προσαρμογή χαρακτηρίζουν την πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων μεγάλων και μικρών, δημόσιας διαχείρισης ή ιδιωτικής. Και αυτό διότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον, όπου νέα προϊόντα και ανταγωνιστές αναδύονται, οι επιθυμίες των καταναλωτών μεταβάλλονται και οι τεχνολογικές καινοτομίες διαφοροποιούν τα δεδομένα. Το σύγχρονο περιβάλλον λοιπόν της επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από αυτό που ήταν στο παρελθόν και σίγουρα με αυτό του μέλλοντος. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με το αίσθημα της ανασφάλειας για τις προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσουν.

Σε αυτό το σημείο παρεμβαίνει η τέχνη του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία δείχνει στην επιχείρηση τον δρόμο της επιβίωσης και της επιτυχίας. Αν και οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με αναρίθμητες προκλήσεις και μεταβολές και με τον αστείρευτο ανταγωνισμό ταυτόχρονα, έχουν στα χέρια τους το εργαλείο εκείνο, το οποίο θα τις οδηγήσει στην αξιολόγηση και αποτίμηση της παρούσας κατάστασης και ουσιαστικά στην εκμετάλλευση των πληροφοριών του παρόντος και συνακόλουθα στον σχεδιασμό του μέλλοντος με βάση τα λάθη και τις επιτυχίες του παρόντος.

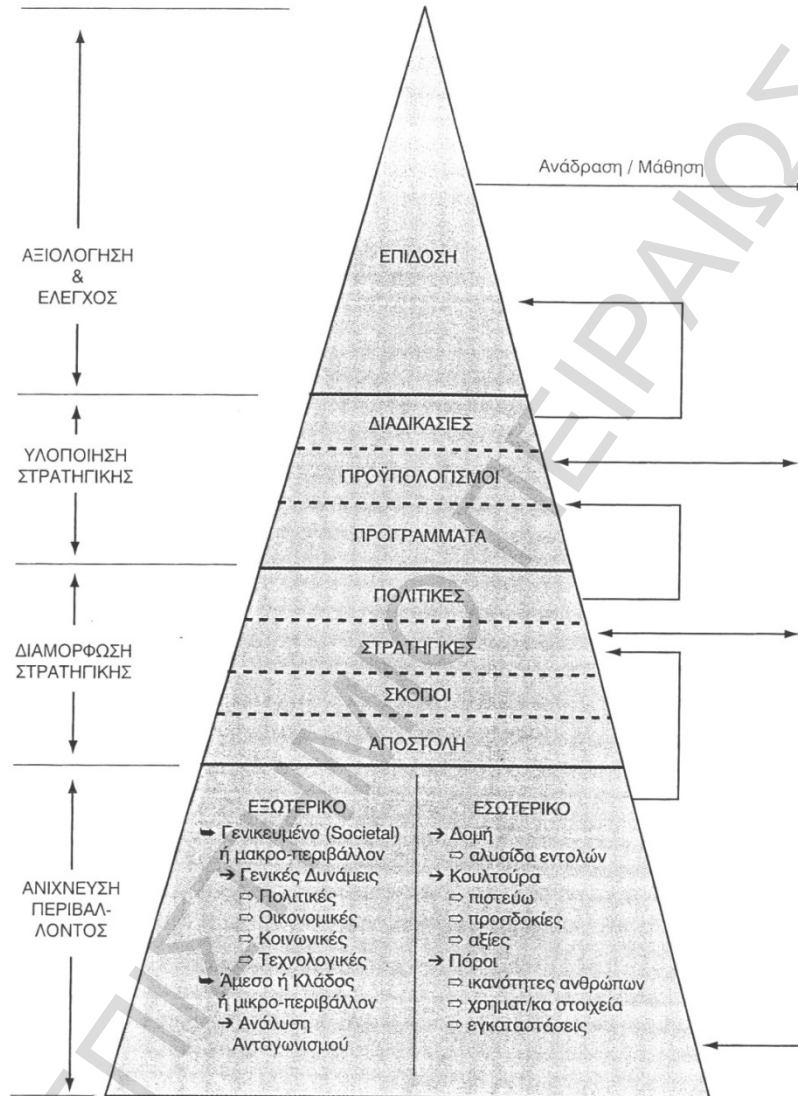
Οι περιβαλλοντικές αλλαγές δεν αφορούν μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και στο εσωτερικό της. Μια μεταβολή της στρατηγικής ή ένα λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος στην αγορά μπορεί να προκαλέσει κραδασμούς σε ολόκληρη την επιχείρηση. Εν προκειμένω, το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει στους οργανισμούς την δυνατότητα να χαράσσουν πορεία και να συνδυάζουν τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ παράλληλα τους βοηθούν στο να αναπτύξουν γρήγορα αντανεκλαστικά και να προσαρμόζονται στις ξαφνικές αλλαγές του περιβάλλοντος μέσω της διαμόρφωσης και της υλοποίησης στρατηγικών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει εκείνες τις αποφάσεις και τις ενέργειες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την χάραξη εκείνης της στρατηγικής, η οποία με τη σειρά της θα καταλήξει στην

απόλυτη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Στον πυρήνα του βέβαια βρίσκονται οι αλλαγές στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ως βασικό στόχο την διαχείριση των τεκταινόμενων μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος, ενώ επηρεάζεται από το σύνολο των αναδυόμενων ευκαιριών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, αυτό προδιαθέτει μια καλή διαχείριση της επιχείρησης και τη χάραξη κατάλληλων για αυτή στρατηγικών ενώ παράλληλα απαιτεί την ανάληψη κινδύνων. Ταυτοχρόνως το στρατηγικό μάνατζμεντ χρειάζεται φαντασία και διορατικότητα αφού απαιτεί την προσεκτική επεξεργασία και κατανόηση των συνθηκών του παρόντος έτσι ώστε η επιχείρηση να δύναται να σχεδιάζει ή ακόμα και να δημιουργεί με σχεδόν απόλυτη ακρίβεια τις συνθήκες ανταγωνισμού του μέλλοντος. Τέλος, είναι φανερό πως αυτό το εργαλείο διαχείρισης των μεταβολών αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση και τα στελέχη της διότι είναι σαφές πως μια αλλαγή είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει όλες τις βαθμίδες στελεχών, ακόμη και ολόκληρα τμήματα αυτής (Γεωργόπουλος 2010).

Συνοψίζοντας λοιπόν ως στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να χαρακτηριστεί το σύνολο των ενεργειών και των αποφάσεων τα οποία θα διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και στο μακροπρόθεσμο μέλλον δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην στενή παρακολούθηση και αξιολόγηση κατ' αρχήν του εξωτερικού περιβάλλοντος για τυχόν ευκαιρίες και απειλές αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος για την εύρεση τυχόν δυνάμεων ή αδυναμιών της επιχείρησης (Πιν.1.3). Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος από την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Wheelen and Hunger 2012).

**Πίνακας 1.3**  
**Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ**



Πηγή: Γεωργόπουλος (2010)

Σήμερα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει το στρατηγικό μάνατζμεντ για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και την αποφυγή των δυσάρεστων αλλαγών (Wheelen and Hunger 2012). Οι επιχειρήσεις λοιπόν για να παρακολουθούν και να ανιχνεύουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται έχουν αναπτύξει τέσσερις χαρακτηριστικές στρατηγικές φάσεις: τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό ή έλεγχο, τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ (Wheelen and Hunger 2012).

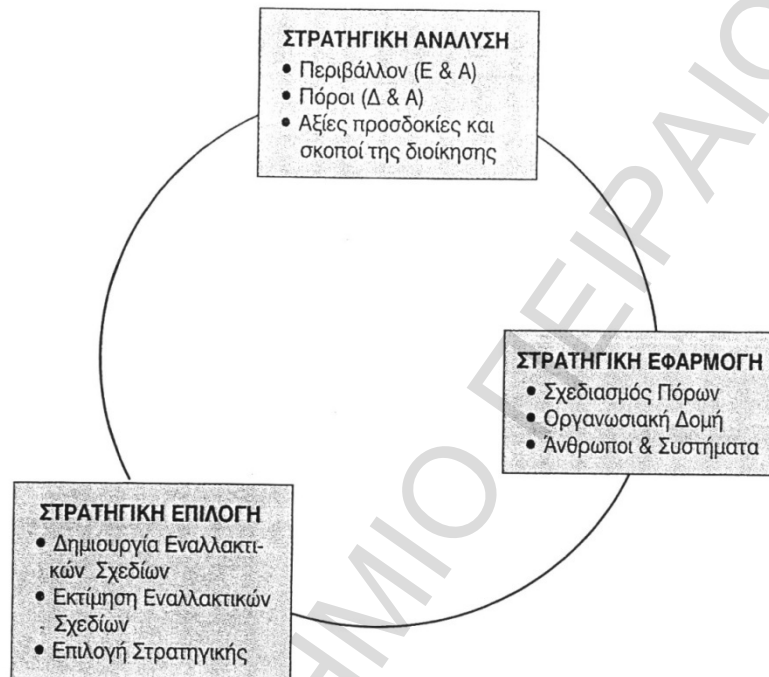
Η πρώτη φάση αφορά στην εκπόνηση ετησίων προϋπολογισμών, οι οποίοι δείχνουν το παρελθόν και συμβουλεύουν για το μέλλον. Παράλληλα, και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός αποτελεί εργαλείο πρόβλεψης του μέλλοντος με βάση το παρελθόν, όχι όμως εκπονώντας ετήσιους προϋπολογισμούς αλλά πενταετείς που βασίζονται στις προηγούμενες πωλήσεις και στον αριθμό των αποθεμάτων. Από την άλλη πλευρά, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται περισσότερο στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στο οποίο δίνει και την μεγαλύτερη έμφαση. Δεν διαμορφώνει στρατηγική σύμφωνα με το παρελθόν αλλά σύμφωνα με τις συνθήκες που κυριαρχούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό μια επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να καταφύγει στην αλλαγή της αποστολής της εάν αυτή δεν συνάδει με τις περιβαλλοντικές καταστάσεις. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, αναφέρεται στις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος, στους καλά διαμορφωμένους σκοπούς και μέσα, και είναι υπεύθυνο για την δημιουργία όρων του μέλλοντος. Ενώ οι δύο πρώτες φάσεις της στρατηγικής αφορούν στις στατικές μελέτες και αναλύσεις, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορούν στις δυναμικές αναλύσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν την ενεργό ανθρώπινη δράση και σκέψη (Γεωργόπουλος 2010).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναλυτικότερα περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες και στάδια (Πιν.1.4). Οι περισσότεροι συγγραφείς συγκλίνουν στο γεγονός πως το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια για τα οποία έχει ήδη γίνει μνεία, την στρατηγική ανάλυση, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο στρατηγικής. Επιπλέον, πέραν αυτών των σταδίων το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο δεν ασχολείται μόνο με την χάραξη της στρατηγικής αλλά και με την σωστή εφαρμογή της καταλληλότερης εκ των προτεινόμενων στρατηγικών, περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες οι οποίες διασφαλίζουν την επιτυχία.



## Πίνακας1.4

### Υπόδειγμα Στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002)



Πηγή: Γεωργόπουλος (2010)

Πρώτη εκ των διαδικασιών αυτών είναι η στρατηγική ανάλυση κατά την οποία αναλύεται η στρατηγική θέση της επιχείρησης, δηλαδή τα υπεύθυνα στελέχη για την διαμόρφωση της στρατηγικής επεξεργάζονται τις αδυναμίες και τις δυνάμεις που έχει η εκάστοτε επιχείρηση, δηλαδή τα μέσα και τους πόρους που διαθέτει (εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης) καθώς επίσης αναλύουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου και της αγοράς. Τέλος σε αυτή τη διαδικασία λαμβάνονται υπ' όψιν οι προσδοκίες και οι σκοποί που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης έτσι ώστε συνυπολογίζοντας όλα τα δεδομένα και τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί να χαραχθεί η καταλληλότερη στρατηγική.

Δεύτερη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η στρατηγική επιλογή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό τόσο της αποστολής της επιχείρησης και τους σκοπούς της όσο και τη δημιουργία και επεξεργασία των εναλλακτικών στρατηγικών καθώς επίσης και τον ορισμό των πολιτικών της επιχείρησης. Ως αποστολή της επιχείρησης

(εταιρική αποστολή) νοείται ένα σαφές και καθορισμένο πλαίσιο και οδηγός αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας και τους σκοπούς της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, περιλαμβάνει και τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης, τη σχέση αξίας με τους πελάτες της και την αιτιολογία της ύπαρξής της. Αυτή οφείλει να γίνεται γνωστή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης έτσι ώστε να γίνει κτήμα όλων των εργαζομένων. Αντιθέτως, το όραμα της επιχείρησης είναι πιο γενικό από την αποστολή. Πιο επεξηγηματικά, το όραμα διατυπώνει τις προσδοκίες της διοίκησης σχετικά με την εξέλιξη και την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ουσιαστικά καταδεικνύει τη μελλοντική θέση της επιχείρησης μετά την επίτευξη της αποστολής. Ένα συγκεκριμένο όραμα θα παράξει και μια συγκεκριμένη και ξεκάθαρη πρόταση αποστολής. Η πρόταση αποστολής αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο, οπωσδήποτε πιο ειδικό από το όραμα, το οποίο περιλαμβάνει και ορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τρίτη και τελευταία διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η στρατηγική εφαρμογή κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές εκείνες οι οποίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πραγματοποιεί προϋπολογισμούς (κόστος πραγματοποίησης προγραμμάτων), αναπτύσσει προγράμματα (αναδιοργάνωση, αλλαγή επιχειρησιακής κουλτούρας, ερευνητικά και διαφημιστικά προγράμματα κ.α.) και ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες (τεχνικές), οι οποίες βοηθούν στην πραγμάτωση των προγραμμάτων (Γεωργόπουλος 2010).

Οι επιχειρήσεις δεν είναι έρμαια των μεταβολών του περιβάλλοντος, είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού, αφού έχουν στη διάθεσή τους το στρατηγικό μανάτζμεντ. Μέσω αυτού τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι σε θέση να χαράζουν μια στρατηγική η οποία θα ελίσσεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και αυτό διότι οι σκοποί και οι τακτικές της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστές σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Δεύτερον, το στρατηγικό μανάτζμεντ παρέχει στις επιχειρήσεις την σχετική ασφάλεια ως προς το τι να αναμένουν από το περιβάλλον. Η επιχείρηση είναι έτοιμη και έχει όλα εκείνα τα εργαλεία επιχειρησιακά και επιχειρηματικά ώστε ν' αντιδράσει γρήγορα και με τις κατάλληλες ενέργειες σε ενδεχόμενη αλλαγή. Ακόμα δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προβλέψουν ή και να αποτρέψουν πιθανές ζημιές από κάποια ξαφνική μεταβολή στο περιβάλλον (Γεωργόπουλος 2010).

Έχει αποδειχθεί ότι επιχειρήσεις που ασκούν την τέχνη του στρατηγικού μανάτζμεντ αντλούν πολύ περισσότερα οφέλη και έχουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με οργανισμούς που δεν τη χρησιμοποιούν. Παράλληλα, το στρατηγικό μανάτζμεντ έχει θετική επίδραση όσον αφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιδόσεις κυρίως

λόγω του “ταιριάσματος” του περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ακολουθούμενες στρατηγικές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δημιουργεί μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της επιχείρησης ως προς τους σκοπούς και το όραμα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα τονίζει το τι είναι στρατηγικώς σημαντικό. Τέλος έχει παρατηρηθεί πως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζει σημαντικά τα χρηματοοικονομικά στοιχεία (Wheelen and Hunger 2012).

Παρά τα ανωτέρω, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι πανάκεια και ούτε μπορεί να εγγυηθεί επιτυχίες. Πολλοί παράγοντες είναι εκείνοι οι οποίοι απειλούν και επηρεάζουν το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι απορρυθμίσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις, η ένταση γνώσης, καθώς και οι τεχνολογικές καινοτομίες (Γεωργόπουλος 2010). Οι δύο σημαντικότερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το διαδίκτυο και η παγκοσμιοποίηση. Τόσο η τεχνολογική πρόοδος όσο και η πληροφορική επανάσταση αποτελούν σημαντικούς πολέμιους του στρατηγικού μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος 2010). Το '60 οι επιχειρήσεις εξαπλώνονταν μέχρι τα γεωγραφικά σύνορα των χωρών τους και κάθε εκτός συνόρων συνδιαλλαγή θεωρείτο μη αναγκαία για να καταστεί μια επιχείρηση επιτυχημένη. Παράλληλα, το γεγονός της μετακίνησης των στελεχών μιας επιχείρησης σε μια άλλη χώρα ήταν ένδειξη μη ικανότητας και ανταγωνιστικότητας των ίδιων των στελεχών.

Τα πράγματα άρχισαν σταδιακά να μεταβάλλονται και μόνο πολύ πρόσφατα το διακρατικό εμπόριο και η εκτός των συνόρων εργασία άρχισαν να έχουν αξία. Ακόμη και κατά τα μέσα του 1990, όπου το διαδίκτυο είχε ήδη κάνει την εμφάνισή του, αυτό ήταν εργαλείο δημοσίων σχέσεων και τίποτα παραπάνω. Στην εποχή που διανύουμε, είναι γεγονός πως οι αγορές έχουν διεθνοποιηθεί, η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στο να στραφούν στις διεθνείς αγορές, με σκοπό να προσελκύουν τους καταναλωτές με χαμηλότερες τιμές μέσω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, και να μεγιστοποιήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Όσο περισσότερο διεθνοποιείται το επιχειρηματικό και επιχειρησιακό σκηνικό τόσο πιο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ στη προσπάθεια μιας επιχείρησης να διατηρήσει ή και να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να ενημερώνεται για τις τεχνολογικές καινοτομίες, μα περισσότερο να γνωρίζει τη θέση της στον διεθνοποιημένο πια κόσμο των επιχειρήσεων.

Όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις μετακινούν τις έδρες τους, τις μονάδες παραγωγής, το προσωπικό τους σε άλλες χώρες και έτσι μεταφέρεται με ταχύτατους ρυθμούς τόσο η τεχνογνωσία όσο και η τεχνολογία σε όλα τα μέρη της γης. Οι επιχειρήσεις δεν σκέφτονται

πλέον με εθνικούς όρους και πρότυπα αλλά με διεθνείς κανόνες και τρόπους δράσης (Wheelen and Hunger 2012). Ακόμη και τα κράτη σαν επιχειρηματικές μονάδες δεν έμειναν ανεπηρέαστα από αυτή την ραγδαία μεταβολή του οικονομικού σκηνικού. Ως εκ τούτου, δημιουργήθηκαν αμέτρητοι οικονομικοί και νομισματικοί οργανισμοί με σκοπό την απελευθέρωση των αγορών, την προσέλκυση επενδύσεων κ.α. Τέτοιοι οργανισμοί είναι οι NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, E.U. και άλλοι μικρότερης εμβέλειας άλλα καθοριστικής σημασίας όσον αφορά στην ανάπτυξη και στις επιχειρήσεις.

Ταυτόχρονα με την παγκοσμιοποίηση, ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει με καθοριστικό τρόπο τις επιχειρήσεις είναι το διαδίκτυο και πιο συγκεκριμένα η χρήση αυτού ως μέσο συναλλαγής για προϊόντα και υπηρεσίες. Έχει μεταβάλει δραματικά όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συνδιαλέγονται με τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν (Wheelen and Hunger 2012). Το διαδίκτυο μειώνει τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά ενώ ταυτόχρονα θολώνει τις διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών ενός κλάδου. Παράλληλα, ενώ διευρύνει το μέγεθος της αγοράς, δημιουργεί νέες απειλές από τα πολλαπλά υποκατάστατα προϊόντα και τείνει να αυξάνει σταδιακά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το διαδίκτυο έχει αλλάξει τα δεδομένα και τους όρους του ανταγωνισμού μετακινώντας το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων από την έννοια της αλυσίδας αξίας σε αυτό της στρατηγικής. Υφίστανται πλέον πολλά και διαφορετικά κανάλια στη διεθνοποιημένη αγορά μέσω του διαδικτύου γεγονός το οποίο οδηγεί σε κατάρρευση τα παραδοσιακά κανάλια πώλησης, διανομής και διαφήμισης προϊόντων ενώ ταυτόχρονα, η ισχύς μετατοπίζεται στους καταναλωτές, οι οποίοι φαίνονται να γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί. Τέλος, με τη διάσπαση και τον διαχωρισμό σε διάφορες περιοχές του κόσμου της παραγωγής, του εφοδιασμού κτλ. το τοπίο των επιχειρήσεων γίνεται ακόμη πιο θολό και αβέβαιο με την τεχνογνωσία να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκαίων χαρακτηριστικών.

Το διαδίκτυο δεν επηρεάζει αρνητικά μόνο τις επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχθεί και εξαιρετικό εργαλείο στα χέρια κάποιων αλλά δεν παύει να αποτελεί μια πρόκληση, η οποία πρέπει να διαχειρισθεί ανάλογα (Wheelen and Hunger 2012). Ποικίλες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια γύρω από το εάν μια επιχείρηση μπορεί να προσαρμοσθεί και να αλλάξει εν μέσω νέων δεδομένων και συνθηκών και για το εάν μπορεί να ταιριάζει μέσα σ' ένα καινούριο περιβάλλον. Η θεωρία του Population Ecology, για την ακρίβεια θεωρεί πως

αυτό είναι αδύνατο να συμβεί εφ' όσον μια επιχείρηση έχει ταιριάζει σε ένα περιβάλλον με ορισμένες συνθήκες και αυτό διότι η στασιμότητα της επιχείρησης θα την εμποδίσει.

Από την άλλη πλευρά μια άλλη θεωρία η Institution Theory, λίγο πιο αισιόδοξη, θέλει τις επιχειρήσεις ικανές να προσαρμοσθούν σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον απλά με το να αντιγράφουν τις επιχειρήσεις “ηγεμόνες”. Βέβαια, αυτό που μένει ανεξήγητο είναι το πώς θα χαράξει κανείς μια στρατηγική όταν δεν είναι σε θέση να την γνωρίζει; Η θεωρία Strategic Choice Perspective όχι μόνο συμφωνεί με την προαναφερθείσα αλλά προχωρά και λίγο παρά πέρα τονίζοντας πως οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμοσθούν και μάλιστα μπορούν ακόμη και να διαμορφώσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τέλος, όπως και οι τρεις τελευταίες θεωρίες έτσι και αυτή, η Organizational Learning Theory, πιστεύει στην προσαρμοστικότητα που μπορούν να επιδείξουν οι επιχειρήσεις και τονίζει πως αυτές προσαρμόζονται αμυντικά στις περιβαλλοντικές αλλαγές ενώ παράλληλα, χρησιμοποιούν επιθετικά την γνώση ώστε να ταιριάζουν στα νέα δεδομένα (Wheelen and Hunger 2012).

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να φύγουν από την καθετοποίηση και να δημιουργήσουν μια πιο οριζοντιοποιημένη και διαδραστική επιχείρηση, η οποία μέσω της απόκτησης γνώσης θα προσαρμόζεται καλύτερα μέσα στο περιβάλλον. Για να μετατραπεί λοιπόν μια επιχείρηση σε καλό μαθητή θα πρέπει να λειτουργεί επιτυχώς μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, μειώνοντας δηλαδή τη γραφειοκρατία, αποκτώντας ευελιξία και μέσω της συνεχούς ανάλυσης του περιβάλλοντος, μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικότητα. Αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα, αυτή λόγω των τεχνολογικών καινοτομιών και της παγκοσμιοποίησης, όπου τα προϊόντα μπορούν να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν από καινούργια όλο και πιο γρήγορα, μπορεί να ανατραπεί έτσι ώστε το ατού του μόνιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος να εξαφανισθεί.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν οφείλουν να αναπτύξουν μια στρατηγική ευελιξία, η οποία προϋποθέτει την ανάπτυξη και διατήρηση των σημαντικής φύσεως πόρων καθώς και την ικανότητα να δημιουργεί, να αποκτά, να μεταφέρει γνώση καθώς και να δείχνει ευελιξία και προσαρμοστικότητα όσον αφορά στη συμπεριφορά της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται ως καίριο συστατικό στοιχείο και εργαλείο για τις επιχειρήσεις που έχουν ως ζητούμενο την αποφυγή της στασιμότητας (Wheelen and Hunger 2012).

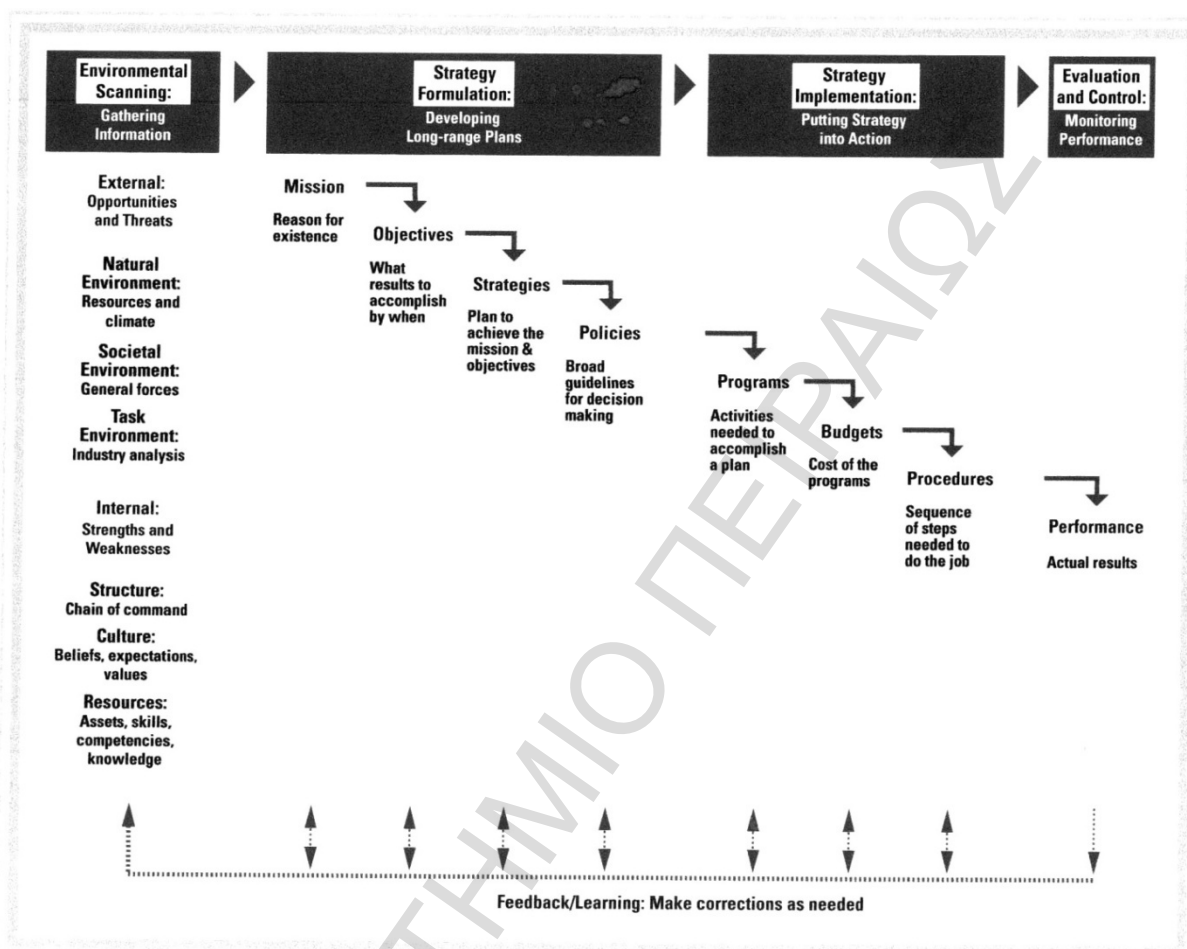
## 1.2: Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής

Το στρατηγικό μάνατζμεντ όπως έχει λεχθεί και ανωτέρω είναι ένα πλαίσιο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες καθορίζουν τη μελλοντική πορεία και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Αποτελείται από την καταγραφή των σκοπών της επιχείρησης, την ανάπτυξη και χάραξη των κατάλληλων στρατηγικών και πολιτικών για την επίτευξή τους και τέλος από τη διανομή και διασπορά των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση με στόχο την επίτευξη αποδοτικής υλοποίησης των σχεδίων αυτών. Γι' αυτό τον λόγο το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση στρατηγικής (για την οποία είναι υπεύθυνα τα ανώτερα και ανώτατα στρώματα της επιχείρησης) όσο και με την υλοποίηση στρατηγικής (για την οποία είναι υπεύθυνα τα ενδιάμεσα και κατώτερα τμήματα της επιχείρησης). Η στρατηγική αποτελεί ένα εργαλείο επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης ενώ το στρατηγικό μάνατζμεντ στοχεύει μέσα από μια σειρά διαδικασιών να οδηγήσει την επιχείρηση στη διαμόρφωση και υλοποίηση της καταλληλότερης και αποδοτικότερης στρατηγικής. Ουσιαστικά αποτελεί ένα σχέδιο άδραξης ευκαιριών και ανάληψης προκλήσεων.

Η στρατηγική λοιπόν αφορά σε αποφάσεις που αναδύονται από τους σκοπούς και τις ενέργειες της επιχείρησης και κατευθύνονται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες με την σειρά τους βρίσκονται σε πλήρη εναρμόνιση με τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος της επιχείρησης (Πιν.1.5). Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι λοιπόν μια συνεχής κυκλική διαδικασία η οποία ξεκινά με την ανίχνευση του περιβάλλοντος (situation analysis) όπου η επιχείρηση αναλύει την υφιστάμενη κατάσταση, δηλαδή το πού βρίσκεται τώρα, διότι το μέλλον εξαρτάται από το σήμερα. Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση εξετάζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Έπεται η διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation) όπου η επιχείρηση αποκρυσταλλώνει το πού θέλει να πάει. Ορίζει δηλαδή ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα ακολουθήσει, ποια θα είναι η θέση της στην αγορά, ποιες ανάγκες των καταναλωτών θα καλύψει κ.α..

## Πίνακας 1.5

### Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ



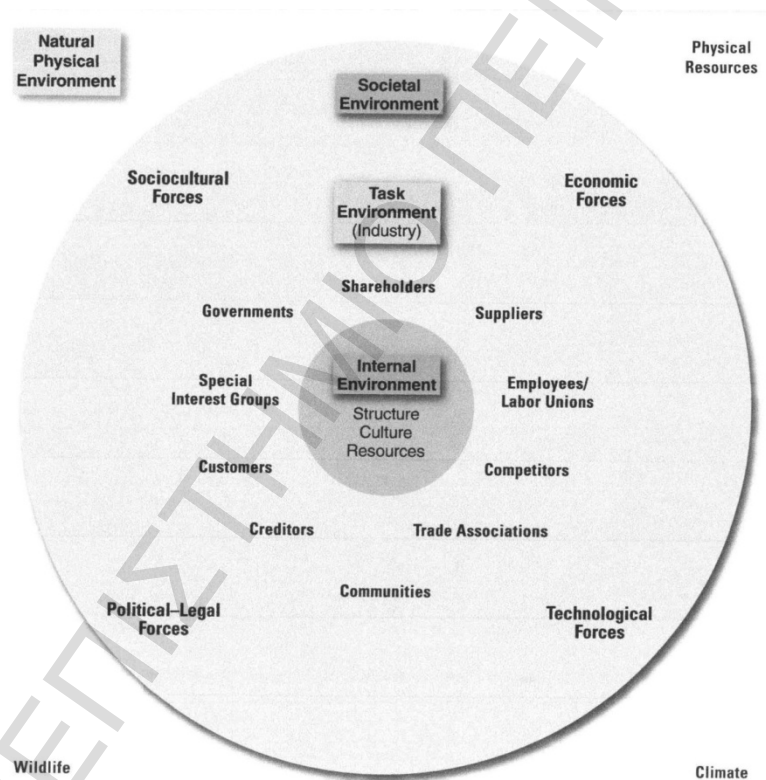
Πηγή: Wheelen and Hunger (2012)

Ακολουθεί η υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation) διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρει να φτάσει εκεί που επιθυμεί. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση προβαίνει σε εναρμόνιση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (strategic fit). Τέλος, έπεται η αξιολόγηση στρατηγικής (strategy evaluation) όπου η επιχείρηση μέσω προγραμμάτων (π.χ. του Balance Scorecard), αναλύσεων και μετρήσεων αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα συγκρίνει την επιθυμητή με την πραγματική επίδοση και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την επίλυση τυχόν προβλημάτων και αδυναμιών (Γεωργόπουλος 2010).

Αναφορικά με το πρώτο στάδιο αυτό της περιβαλλοντικής ανίχνευσης (situation analysis) αυτή χωρίζεται σε δύο διαδικασίες (Πιν.1.6). Στην επεξεργασία του εξωτερικού περιβάλλοντος (external environment) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (internal

environment). Το εξωτερικό περιβάλλον με τη σειρά του χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον (societal environment) και άμεσο (task environment). Στο γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται παράγοντες όπως πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Γι' αυτό τον λόγο μπορεί κανείς να αναφερθεί σ' αυτό, ως περιβάλλον PEST (Political, Economic, Societal, Technological). Προσφάτως, στα αρχικά του περιβάλλοντος αυτού προστέθηκαν άλλοι δύο παράγοντες, ο νομικός (Legal) και ο περιβαλλοντικός (Ecological). Έτσι τα αρχικά μετατράπηκαν σε PEST-LE.

**Πίνακας 1.6**  
**Environmental Variables**



Πηγή: Wheelen and Hunger (2012)

Στο γενικευμένο λοιπόν περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται κοινωνικές τάσεις, οικονομικές εξελίξεις, πολιτικο-νομικές εφαρμογές και τεχνολογικές δυνάμεις. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το σημείο προβαίνουν στην εξέταση του πολιτικού περιβάλλοντος, δηλαδή αναλύουν τη στάση και τις πρακτικές της κυβέρνησης αναφορικά με τις κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και αναφορικά με τις διεθνείς πολιτικές καταστάσεις που κυριαρχούν, όπως η τιμή του πετρελαίου, οι πρώτες ύλες κ.α. Παράλληλα, εξετάζουν το οικονομικό περιβάλλον, το οποίο



σχετίζεται με τα επιτόκια, τις ισοτιμίες των νομισμάτων, τις πληθωριστικές τάσεις κ.α. Τέλος, αναλύουν και ερμηνεύουν τις κοινωνικοοικονομικές τάσεις όπως για παράδειγμα τις δημογραφικές αλλαγές, το βιοτικό επίπεδο, τις συνθήκες εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο κ.α. Εδώ οι δυνάμεις αυτές δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, αναφέρεται στο περιβάλλον με το οποίο η επιχείρηση έχει άμεση επαφή. Σε αυτό συγκαταλέγονται οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι και οι ενώσεις εργαζομένων, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, οι εμπορικοί σύλλογοι, οι ανταγωνιστές, η τοπική κοινωνία και η κυβέρνηση (όλοι αυτοί οι ενδιαφερόμενοι αποκαλούνται stakeholders). Αποτελείται δηλαδή από ομάδες που επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από την επιχείρηση. Μεγαλύτερη επιρροή ασκούν κυρίως αυτοί οι οποίοι διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Για να επιβιώσει μια επιχείρηση οφείλει να κρατά όλους τους ενδιαφερόμενους ευχαριστημένους και να εξισορροπεί τις ανάγκες τους, οι οποίες δύνανται να είναι πολύ διαφορετικές λόγω των τόσο διαφορετικών και επομένως αντικρουόμενων συμφερόντων τους<sup>2</sup> (Γεωργόπουλος 2010).

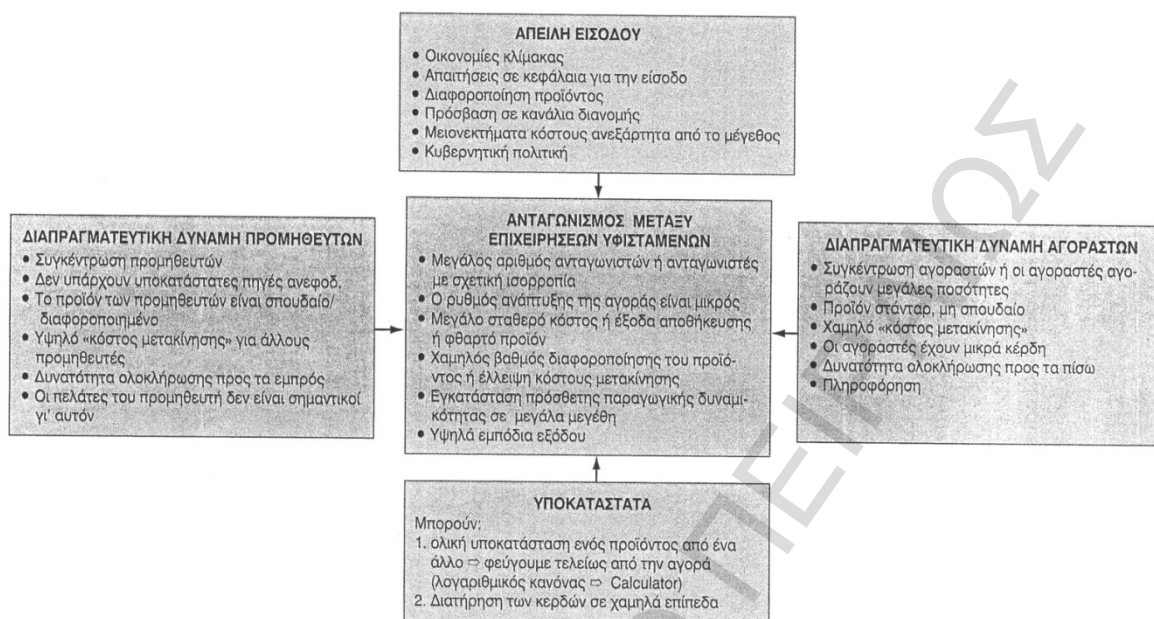
Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται μέσω του υποδείγματος που ανέπτυξε ο Porter (2008). Το υπόδειγμα αυτό μελετά ένα συγκεκριμένο κλάδο και εξετάζει τους παράγοντες ανταγωνισμού εντός αυτού. Το υπόδειγμα αυτό αποτυπώνει τον κλάδο (Πιν.1.7). Δεν δίνει ευκαιρίες και απειλές. Αυτές είναι αποτέλεσμα της συσχέτισης της ανάλυσης PEST-LE, η οποία αναφέρεται στο γενικευμένο περιβάλλον και της ανάλυσης του υποδείγματος Porter με την επιχείρηση.

---

<sup>2</sup> [http://www.worldanimal.net/documents/2\\_Strategy](http://www.worldanimal.net/documents/2_Strategy)

## Πίνακας 1.7

### Υπόδειγμα του Porter: Μια Ολοκληρωμένη Άποψη



Πηγή: Γεωργόπουλος (2010)

Οι παράγοντες του υποδείγματος του Porter είναι η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (Γεωργόπουλος 2010). Αναφορικά με τους νεο-εισερχόμενους, αυτοί αποτελούν επιχειρήσεις οι οποίες είναι καινούργιες στον κλάδο και οι οποίες αναζητούν κέρδη, σημαντικό μερίδιο από την αγορά, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν και πόρους. Ως εκ τούτου αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Παρά ταύτα, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορούν μέσω διάφορων τεχνικών να εμποδίσουν την είσοδο στην συγκεκριμένη αγορά σε νέες επιχειρήσεις. Τέτοια εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, το μεγάλο κόστος ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι πολιτικές της κυβέρνησης κ.α..

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων αναφέρεται στον ευθύ ανταγωνισμό που υφίσταται εντός ενός κλάδου. Μια στρατηγική κίνηση ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει έντονα όλες τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και αυτό διότι υπάρχει έντονο το φαινόμενο της αλληλεξάρτησης (Hunger and Wheelen 2011). Σύμφωνα με τον πίνακα του Porter (2008), ο ανταγωνισμός είναι προϊόν του αριθμού των ανταγωνιστών, του

ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, του σταθερού κόστους, του κόστους εξόδου από την αγορά, της ποικιλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών κ.α.

Όσον αφορά στα υποκατάστατα προϊόντα, αυτά αν και αποτελούν φαινομενικά προϊόντα που ανήκουν σε διαφορετικό κλάδο από τον εξεταζόμενο, ουσιαστικά καλύπτουν τις ανάγκες καταναλωτών, οι οποίες ήδη καλύπτονται από άλλες επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα των υποκατάστατων προϊόντων είναι ο περιορισμός των κερδών και η επιβολή κατά κάποιον τρόπο πλαφόν στις τιμές πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων (Hunger and Wheelen 2011). Τα υποκατάστατα όμως δεν αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που επηρεάζει την μορφή και τις δυνατότητες ενός κλάδου.

Οι αγοραστές επίσης δύνανται να ασκήσουν επιρροή, ιδίως εάν κατέχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Οι αγοραστές έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν τις τιμές των προϊόντων, συνήθως προς τα κάτω, να αναζητούν καλύτερη ποιότητα ή καλύτερη παροχή υπηρεσιών και τέλος μπορούν να χειραγωγήσουν τις επιχειρήσεις διότι αυτοί επιλέγουν από πού θα προμηθευτούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Τέλος, οι προμηθευτές διαδραματίζουν και αυτοί σημαντικό ρόλο σε ένα κλάδο αφού είναι εκείνοι οι οποίοι θέτουν, μεταξύ των άλλων, τις τιμές και τους όρους ποιότητας (Hunger and Wheelen 2011).

Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον, αυτό αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες δύνανται να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Οι δυνάμεις μιας επιχείρησης είναι οι πόροι που έχει στη διάθεσή της και οι ικανότητες και δεξιότητες που έχει αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου. Εάν διαχειριστούν κατάλληλα από την επιχείρηση, αυτή μπορεί να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιθέτως, ως αδυναμίες χαρακτηρίζονται εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες, οι οποίοι αν και είναι απαραίτητα για την επιχείρηση, δεν υπάρχουν, με αποτέλεσμα να στερείται η επιχείρηση τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται μέσω του υποδείγματος της αλυσίδας αξίας, η οποία αντανάκλα το πόση αξία παρέχεται στους πελάτες. Όσο περισσότερη αξία δίνεται στους πελάτες, τόσο η επιχείρηση αναπτύσσει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και αν η αξία που δίδεται είναι διαρκής τότε η επιχείρηση θα έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αξία προέρχεται από προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία είναι σαφώς ανώτερα από αυτά των ανταγωνιστών. Παράλληλα, η αξία είναι μετρήσιμη και

συνεπώς συγκρίσιμη με αυτή των ανταγωνιστών και εάν μια επιχείρηση έχει μεγαλύτερη απ' αυτή των ανταγωνιστών τότε αυτή αποκτά μοναδική υπεροχή.

Μια ικανότητα της επιχείρησης, η οποία είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, αποτελεί σημείο υπεροχής έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ειδικά εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται παράγουν αξία στους πελάτες, χαρακτηρίζονται από σπανιότητα και παρουσιάζουν δυσκολία αντιγραφής, τότε η επιχείρηση έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Πιν. 1.8). Τέλος, εάν η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παρουσιάζει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, τότε χαρακτηρίζεται ως VRIO, δηλαδή παρέχει στην επιχείρηση διακριτή υπεροχή και διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν μια επιχείρηση δεν έχει στη διάθεσή της VRIO προϊόντα τότε η διαδικασία της αναζωογόνησης είναι απαραίτητη. Επομένως, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να επεξεργασθεί και μέσω του υποδείγματος πόρων και ικανοτήτων.

### Πίνακας 1.8

#### Ικανότητα, Βασική Ικανότητα και Διακεκριμένη Ικανότητα

- > Μια *Ικανότητα* είναι μια εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες
- > Μια *Βασική Ικανότητα* είναι μια καλο-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι *κεντρική*, *όχι περιφερειακή*, *στη στρατηγική*, *στην ανταγωνιστικότητα* και *στην κερδοφορία* μιας επιχείρησης
- > Παραδείγματα Βασικών Ικανοτήτων
  - Ικανότητες στην παραγωγή ενός υψηλής ποιότητας προϊόντος
  - Σύστημα που προωθεί αποτελεσματικά παραγγελίες πελατών
  - Γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων
  - Καλύτερες ικανότητες για υποστήριξη μετά την πώληση
  - Ανώτερο know-how στην επιλογή τοποθεσιών λιανεμπορίου
  - Καινοτομία στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών δημοφιλών προϊόντων
  - Ικανότητες διακίνησης και προώθησης του προϊόντος
  - Εμπειρία στην ενοποίηση πολλών τεχνολογιών για τη δημιουργία οικογενειών νέων προϊόντων
- Μια *Διακεκριμένη Ικανότητα* είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της
  - Αποτελεί μια ανταγωνιστικά ανώτερη πηγή δύναμης
  - Αντιπροσωπεύει μια ανταγωνιστικά πολύτιμη ικανότητα
  - Έχει την προοπτική να γίνει ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής
  - Μπορεί να παρέχει ανταγωνιστική αιχμή στην αγορά

Πηγή: Γεωργόπουλος (2010)

Οι δυνάμεις λοιπόν ενός οργανισμού έγκεινται στη δομή της επιχείρησης (structure) δηλαδή, στο οργανόγραμμα της επιχείρησης (τρόπος ιεράρχησης), στους διαύλους επικοινωνίας καθώς επίσης και στη ροή εργασίας και παραγωγής. Παράλληλα, οι δυνάμεις μπορούν να βρεθούν και στην κουλτούρα της επιχείρησης (organizational culture), η οποία περιλαμβάνει τα πιστεύω, τις προσδοκίες και τις αξίες που έχει θέσει η επιχείρηση. Τέλος, δυνατότητα ανάπτυξης δυνάμεων παρέχουν και οι πόροι που έχει στη διάθεσή της, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, τις διοικητικές ικανότητες, τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τις εγκαταστάσεις και την τεχνογνωσία (Γεωργόπουλος 2010).

Όμως μια από τις συνήθειες ερωτήσεις είναι ποιο από τα δύο να αναλύσουμε πρώτα, το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον. Η απάντηση δεν είναι συγκεκριμένη αφού είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Η επιλογή έγκειται καθαρά στην επιχείρηση, στο ποιοι είναι οι στόχοι της, ποιες είναι οι τρέχοντες συνθήκες της αγοράς κ.α. Αν για παράδειγμα, μια επιχείρηση θέλει να τοποθετηθεί στην αγορά, τότε οφείλει να ξεκινήσει να μελετά αρχικώς το εξωτερικό περιβάλλον διότι η ανάλυση αυτού του τύπου διερευνά την αγορά και τις συνθήκες που κυριαρχούν σ' αυτή, τοποθετεί την επιχείρηση στην αγορά και ορίζει την ανταγωνιστική και συν-ανταγωνιστική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί (Γεωργόπουλος 2010).

Λόγω της τεχνολογικής ανάκαμψης και των καινοτομιών, της παγκοσμιοποίησης και της πληροφορικής επανάστασης, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει ριζικά. Είναι πιο ταραχώδες, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μειωμένη ανάγκη για φυσικούς πόρους και συμπίεση χρόνου. Με αυτά τα δεδομένα λοιπόν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις αλλαγές, να αναπτύξουν νέες ιδέες, δηλαδή να επενδύουν στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία και τέλος να μπορέσουν να γίνουν μέρος της διεθνούς επιχειρηματικής σκηνής (Γεωργόπουλος 2010).

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης εσωτερικού και εξωτερικού, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαμόρφωση στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δημιουργούνται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις αποτελεί το πρώτο και σημαντικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και παρέχει σε αυτές τις κατάλληλες πληροφορίες, έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν ποια είναι η θέση τους μέσα στην αγορά. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο με τις αλλαγές αυτές να λαμβάνουν χώρα απροειδοποίητα. Μέσω όμως της περιβαλλοντικής ανάλυσης και του στρατηγικού

μάλιστα οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμοσθούν και να είναι αποτελεσματικότερες εν' όψη ανατροπών.

Οι περιβαλλοντικές αλλαγές δύνανται να χειραγωγηθούν μέσω της χάραξης ανάλογων στρατηγικών, όπως για παράδειγμα να αποσυρθούν από μια μη συμφέρουσα αγορά, να τροποποιήσουν κάποια από τα προϊόντα τους κ.α. Οι στρατηγικές δηλαδή που ακολουθούν οι επιχειρήσεις αποτελούν το μέσο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Παρ' όλα αυτά, η κατάλληλη επιλογή και εφαρμογή μιας στρατηγικής επηρεάζεται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί σημείο υψίστης σημασίας για τη βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής είναι δυνατόν να δώσει στην επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και να αυξήσει την κερδοφορία της. Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων χαράσσονται σε τρία επίπεδα, σε αυτό του ομίλου, σε αυτό των επιχειρηματικών μονάδων και τέλος στο επίπεδο των λειτουργιών. Το πρώτο επίπεδο εφαρμογής στρατηγικών περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές στρατηγικές, οι οποίες αξιολογούν τις επιχειρηματικές μονάδες και συγχρόνως προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο όμιλος. Στο δεύτερο επίπεδο χαράσσονται οι επιχειρηματικές στρατηγικές δηλαδή οι στρατηγικές εκείνες, οι οποίες καταδεικνύουν την ανταγωνιστικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Στο τρίτο και τελευταίο επίπεδο εφαρμόζονται οι λειτουργικές στρατηγικές, οι οποίες αναφέρονται στις λειτουργίες των επιχειρηματικών μονάδων. Οι λειτουργικές στρατηγικές αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης χρήσης των πόρων αυτής (Παρινός και Αναστασίου 2007).

Η διαμόρφωση στρατηγικής λοιπόν αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης, τα οποία έχουν δημιουργηθεί από τη σύμπραξη των ευκαιριών και των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και από τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Αποτελεί το σύνολο εκείνων των διαδικασιών που στοχεύουν στην ανάπτυξη και στον καθορισμό των στρατηγικών της επιχείρησης και ουσιαστικά εστιάζει στο περιεχόμενο των στρατηγικών αυτών (Γεωργόπουλος 2010).

Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελείται από πολλές υπό-διαδικασίες, όπως αυτή του προσδιορισμού της εταιρικής αποστολής, του καθορισμού των σκοπών της, την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών και τέλος την χάραξη πολιτικών (Hunger and Wheelen 2011).

Η αποστολή της επιχείρησης, κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής, αναφέρεται στο προσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας, στην περιγραφή της επιχείρησης και επίσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του σκοπού της εταιρείας, τους στόχους της για το μέλλον, τον λόγο της ύπαρξης της και τέλος την προσφορά της στην κοινωνία (Γεωργόπουλος 2010, Hunger and Wheelen 2011).

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί σημείο αναφοράς για την επιχείρηση και γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να καθίσταται γνωστή σε όλα τα στελέχη και τα επίπεδα της επιχείρησης. Μια καλώς επεξεργασμένη και ξεκάθαρη αποστολή είναι εκείνη η οποία θα καταστήσει ξεχωριστή την επιχείρηση από τις άλλες του ίδιου κλάδου καθώς παρέχει ταυτότητα στην επιχείρηση σε σχέση με τους καταναλωτές και τα προϊόντα που τους διαθέτει όπως επίσης και σε σχέση με την αγορά και την θέση την οποία θα κατέχει σ' αυτή (Hunger and Wheelen 2011).

Παράλληλα, αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών<sup>3</sup> δίνει ένα σχέδιο εξέτασης και επεξεργασίας των ευκαιριών στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα εμπνέει και προκαλεί τους υπαλλήλους να δρουν σε αρμονία με την επιχείρηση και τέλος κατευθύνει και οριοθετεί τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Γεωργόπουλος 2010). Οι πολλαπλές και μεταβαλλόμενες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσουν την αποστολή αυτής και να χρειαστεί η επανεξέτασή της.

Από την άλλη πλευρά, το όραμα της επιχείρησης το οποίο εμπερικλείει και καθοδηγεί την αποστολή της επιχείρησης θέτει τα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει και τον χρονικό ορίζοντα της αποστολής της επιχείρησης. Ένα ξεκάθαρο όραμα δύναται να οδηγήσει σε μια πιο περιεκτική πρόταση αποστολής (Γεωργόπουλος 2010).

Οι σκοποί της επιχείρησης οι οποίοι αποτελούν τα αποτελέσματα συγκεκριμένων και προσχεδιασμένων ενεργειών, δηλώνουν το τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι εταιρικοί σκοποί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι αντιληπτοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι (SMART) και με την επίτευξή τους θα πρέπει συγχρόνως να έχει επιτευχθεί και η εταιρική αποστολή. Η στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί το εργαλείο εκείνο το οποίο θα

---

<sup>3</sup> [http://www.worldanimal.net/documents/2\\_Strategy](http://www.worldanimal.net/documents/2_Strategy)

την οδηγήσει στο να κατακτήσει τους σκοπούς και να φέρει σε πέρας την αποστολή της (Hunger and Wheelen 2011).

Οι πολιτικές που χαράσσουν οι επιχειρήσεις αποτελούν ευρείες υποδείξεις ως προς τη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση και έπειτα την υλοποίηση στρατηγικών. Ενώ η πολιτική αποτελεί ένα σύνολο εξειδικευμένων οδηγιών, μεθόδων, διαδικασιών και διοικητικών πρακτικών, οι οποίοι τίθενται με στόχο την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων, οι πολιτικές αποτελούν το εργαλείο εφαρμογής της στρατηγικής (Γεωργόπουλος 2010). Ο λόγος ύπαρξης των πολιτικών είναι κυρίως για να σιγουρευτεί η διοίκηση μιας επιχείρησης πως όλα τα στελέχη της σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης λαμβάνουν αποφάσεις και δρουν με τέτοιο τρόπο που να είναι σύμφωνος με την αποστολή, τους σκοπούς και τη στρατηγική της επιχείρησης (Hunger and Wheelen 2011). Η διαμόρφωση στρατηγικής δεν μένει μόνο στον καθορισμό αυτών των στοιχείων, αλλά απαιτεί τον καθορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών και πολιτικών οι οποίες θα “ανοίξουν” ουσιαστικά “τον δρόμο” για τη στρατηγική εφαρμογή (Hunger and Wheelen 2011).

Η υλοποίηση στρατηγικής απαντά στην ερώτηση πως θα πάμε εκεί που θέλουμε να βρεθούμε. Αποτελεί τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι πολιτικές και οι στρατηγικές που αποφασίσθηκαν κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής. Ουσιαστικά αναφέρεται σε αυτές τις μεθόδους μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές, δηλαδή μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς από την επιχείρηση (Γεωργόπουλος 2010). Μια διαδικασία τέτοιου τύπου δύναται να επηρεάσει εάν όχι να μεταβάλει την εταιρική κουλτούρα, τη δομή καθώς και τις μεθόδους μανάτζμεντ ολόκληρης της επιχείρησης (Wheelen and Hunger 2012, Akbar et al 2012). Για να πραγματοποιηθεί όμως χρειάζονται προγράμματα (programs), προϋπολογισμοί (budgets) και κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες (procedures), τα οποία κυρίως υλοποιούνται από τα μεσαία και κατώτερα στρώματα της επιχείρησης με την επίβλεψη των ανώτερων διοικητικών στελεχών (Γεωργόπουλος 2010, Wheelen and Hunger 2012).

Το στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής έχει ως στόχο την επιβεβαίωση ότι τα κατώτερα και μεσαία τμήματα της επιχείρησης έχουν αντιληφθεί τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης στρατηγικής. Ακόμα, στοχεύει στη μετατροπή των ιδεών σε πράξεις ή παράλληλα στην δημιουργία νέων ιδεών.



Πιο αναλυτικά, τα προγράμματα αποτελούν το πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες και βήματα, τα οποία οδηγούν στην επίτευξη ενός σχεδίου π.χ. διαφήμιση, προσφορές στους καταναλωτές κ.α. (Γεωργόπουλος 2010).

Αντίθετα, οι προϋπολογισμοί είναι η περιγραφή εκείνη η οποία περιλαμβάνει τα προγράμματα μεταφρασμένα σε χρηματική αξία. Πιο συγκεκριμένα, είναι ένα λεπτομερέστατο σχέδιο στρατηγικής στην πράξη, το οποίο καταδεικνύει με ακρίβεια το κόστος του κάθε προγράμματος (Γεωργόπουλος 2010, Wheelen and Hunger 2012).

Γι' αυτό τον λόγο και πολλές επιχειρήσεις πριν από την εκπόνηση προγραμμάτων ζητούν αξιολόγηση αυτών όσον αφορά στην απόδοσή τους. Οι προϋπολογισμοί δεν παρέχουν μόνο ένα λεπτομερέστατο πλάνο της διαμορφούμενης στρατηγικής μεταφρασμένο στην πράξη, αλλά ταυτόχρονα δείχνει και την χρηματική επίδραση που θα υπάρξει στην επιχείρηση στο μέλλον (Wheelen and Hunger 2012).

Οι διαδικασίες αναφέρονται με λεπτομέρεια στις απαιτούμενες ενέργειες που χρειάζονται, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν και να ολοκληρωθούν με επιτυχία τα προγράμματα (Γεωργόπουλος 2010).

Αναλυτικότερα, αποτελούν ένα σύστημα διαδοχικών τεχνικών και βημάτων, το οποίο δείχνει το τρόπο εκείνο κατά τον οποίο πρέπει να δράσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης έτσι ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική (Wheelen and Hunger 2012).

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, γι' αυτό εάν δεν πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα, είναι χάσιμο χρόνου και σπατάλη πόρων. Όμως επειδή άλλα στρώματα της επιχείρησης είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και άλλα για την εφαρμογή της στρατηγικής, ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, δημιουργείται σύγχυση. Εξ' άλλου για αυτόν τον λόγο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται πιο εύκαμπτες. Η υλοποίηση στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική όσο και η διαμόρφωση παρ' όλο που τα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή σ' αυτή (Γεωργόπουλος 2010, Blahova and Knapkova 2010).

### **1.3: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολυεθνικών Επιχειρήσεων**

Μετά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα και τη βιομηχανική επανάσταση, το οποίο απετέλεσε σημείο σταθμό για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και του διεθνούς μανάτζμεντ, τέθηκαν τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός διεθνούς συστήματος συναλλαγών (Πατρινός και Αναστασίου 2007). Κατά τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα η σημασία της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μια

γεωγραφική περιοχή ήταν έκδηλη, ενώ αντιθέτως κατά τη σύγχρονη εποχή τα οικονομικά μοντέλα δεν συμπεριλαμβάνουν πια τέτοιου τύπου παράγοντες. Αυτό συμβαίνει λόγω του συνεχώς αυξανόμενου ρυθμού διακίνησης αγαθών, κεφαλαίων, υπηρεσιών, προσώπων και πληροφοριών ανά τον κόσμο, έτσι ώστε ο γεωγραφικός προσδιορισμός να μην αποτελεί παράγοντα ανταγωνισμού (Porter 1998). Οι σύγχρονες λοιπόν επιχειρήσεις στρέφονται σε μια πιο διεθνοποιημένη μορφή έτσι ώστε να αδράξουν τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν στραφεί από το εσωτερικό στο εξωτερικό και αυτό αποτελεί τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτή περιλαμβάνει τις λειτουργίες της παραγωγής και της διάθεσης αγαθών, οι οποίες έχουν ως μόνο στόχο το κέρδος. Όμως οι επιχειρηματικές συνθήκες διαφέρουν από χώρα σε χώρα με το κατάλληλο επιχειρηματικό κλίμα να αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιλογής ενός κράτους. Το επιχειρηματικό κλίμα σε μια χώρα, δημιουργείται από ποικίλους παράγοντες όπως η γεωγραφική θέση, το κλίμα και ο πληθυσμός της χώρας, η ύπαρξη πλουτοπαραγωγικών πηγών, η οικονομική ανάπτυξη, το τραπεζικό και χρηματοοικονομικό σύστημα, η πολιτικοκοινωνική κατάσταση, η φορολογική πολιτική, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού κ.α. Αντιθέτως το διεθνές επιχειρηματικό κλίμα καθορίζεται από την εξέλιξη του πληθυσμού, τις ιδεολογικές διαφορές, τις κοινωνικές και οικονομικές ομάδες και οργανισμούς που έχουν αναπτυχθεί κ.α.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν που δεν περιορίζονται από γεωγραφικά σύνορα, μετακινούν πρόσωπα, δημιουργούν τομείς παραγωγής, απασχολούν εργατικό δυναμικό κ.α.. Αποτελούν οικονομικές αυτοκρατορίες, οι οποίες έχουν την ονομασία Διεθνικές και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Πατρινός και Αναστασίου 2007). Ως πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να ορισθεί η εταιρεία εκείνη η οποία διαχειρίζεται την παραγωγή αγαθών ή παρέχει υπηρεσίες σε τουλάχιστον δύο χώρες. Πιο συγκεκριμένα, αποτελούν οργανισμούς οι οποίοι στερούνται εθνικής ταυτότητας και δρουν με γνώμονα την αύξηση του κέρδους και τη μεγαλύτερη συσσώρευση κεφαλαίου. Έχουν ισχυρή επιρροή στην χάραξη διεθνών σχέσεων καθώς και στις τοπικές κοινωνίες.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι ότι μια μεγάλη μερίδα των πωλήσεων, των κερδών και λοιπών πλεονεκτημάτων πηγάζουν από τις διεθνείς τους δραστηριότητες. Οι πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και οι καταναλωτικές ομάδες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, βρίσκονται διασκορπισμένοι σε όλες τις γωνιές της γης, όπως και οι τρόποι χρηματοδότησης, διοίκησης και διαχείρισης των άμεσων διαθεσίμων τους. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις, εξετάζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές σε όλο τον κόσμο, διαθέτοντας έναν παγκόσμιο

προσανατολισμό και προοπτική (Πατρινός και Αναστασίου 2007). Είναι εταιρείες οι οποίες αψηφούν τους όποιους γεωγραφικούς περιορισμούς και έχουν παρουσία σε παραπάνω από μία χώρες.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες σύμφωνα με τον τρόπο και την διαμόρφωση των παραγωγικών μονάδων τους.

- *Οριζόντια ενσωματωμένες πολυεθνικές* (Horizontally integrated multinational ) επιχειρήσεις, είναι εκείνες, οι οποίες διαχειρίζονται εγκαταστάσεις παραγωγής ιδίων ή παρόμοιων προϊόντων που είναι διασκορπισμένες σε πολλές χώρες.
- *Οι κάθετα ενσωματωμένες πολυεθνικές* (Vertically integrated multinational) εταιρείες από την άλλη, διαχειρίζονται μονάδες παραγωγής που είναι εγκατεστημένες σε μία χώρα και οι οποίες παράγουν προϊόντα, τα οποία χρησιμεύουν ως εισαγόμενα σε μονάδες παραγωγής που βρίσκονται σε άλλες χώρες.
- *Οι διαφοροποιημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις* (diversified multinational enterprises) επιχειρήσεις, αποτελούν οργανισμούς, οι οποίοι διαχειρίζονται μονάδες παραγωγής που είναι εγκατεστημένες σε τρίτες χώρες.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν πολλαπλά κίνητρα για να προβούν στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Τα κυριότερα εξ' αυτών είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής και η εύρεση φθηνών εργατικών χεριών, η αποφυγή δασμολόγησης και η μεταφορά προϊόντων (ισχύει μόνο για βαρέα προϊόντα, που πρέπει να κατασκευαστούν στη χώρα στην οποία και θα πωληθούν).

Τα κυριότερα εργαλεία που έχουν στα χέρια τους οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν διεθνή επιχειρηματικότητα είναι κυρίως, η εισαγωγή και εξαγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Παράλληλα, επακόλουθο του ανωτέρω, είναι η μεταφορά κεφαλαίων με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση (λόγω υψηλότερων επιτοκίων ή μέσω επενδύσεων). Επιπλέον η διεθνής επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της απόκτησης εγκαταστάσεων παραγωγής ή εμπορίας αγαθών στο εξωτερικό και τέλος μέσω κοινοπρακτικών επενδύσεων ή μέσω επενδύσεων του τύπου με το “κλειδί στο χέρι” (Robock and Simmonds 1983).

Μέχρι και τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, η άποψη που κυριαρχούσε αναφορικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ήταν ότι αυτές ανθούσαν κυρίως λόγω της ύπαρξης ατελειών στην αγορά. Αυτή όμως αμφισβητήθηκε, αφού οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων όφειλαν και οφείλουν να κατέχουν ισχυρό και ουσιαστικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει πως η

υπεροχή τους δεν θα πρέπει να αντιγράφεται εύκολα από τους ανταγωνιστές, ενώ παράλληλα θα πρέπει να μεταφέρεται στις θυγατρικές επιχειρήσεις. Με την πρόοδο της τεχνολογίας όμως αυτό είναι σχεδόν ανέφικτο, αφού οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν τις καινοτομίες. Ως εκ τούτου, ούτε η διαφοροποίηση του προϊόντος, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω εύκολης και γρήγορης αντιγραφής, μάρκετινγκ και τεχνασμάτων μέσω τιμολογίου. Τέλος, ακόμη και οι οικονομίες κλίμακας ή η οικονομική ευρωστία, δεν αποτελούν επίσης συγκριτικό πλεονέκτημα διότι εύκολα μπορούν να επιτευχθούν από τους ανταγωνιστές. Σήμερα, η ισχυρή και ίσως η μοναδική πηγή απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι η αδιάλειπτη διείσδυση και απόκτηση καναλιών πληροφόρησης καθώς και η δημιουργική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός των πολυεθνικών επιχειρήσεων μέσω του διεθνούς καταμερισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους, είναι η εξασφάλιση της μεγαλύτερης διασποράς του κινδύνου. Το ανωτέρω αληθεύει όταν οι επενδυτικές τους δραστηριότητες συνοδεύονται από κατάλληλες επιχειρηματικό κλίμα και ευκαιρίες που έχουν να κάνουν με την εξεύρεση πρώτων υλών, την πολιτική σταθερότητα, τις δυναμικές αγορές κ.α.. Η διαφοροποίηση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων των επιχειρήσεων αποτελεί μια διέξοδο στα προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει στην επιχείρηση, μέσω της μεταφοράς δραστηριοτήτων από χώρα σε χώρα. Παρά ταύτα, επειδή οι παραγωγικές εγκαταστάσεις είναι αδύνατο να μεταφερθούν, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βασίζονται σε μια σειρά άλλων μεταβλητών όπως είναι το νόμισμα, το κόστος εργασίας, το νομικό καθεστώς κ.α. καθώς επίσης και σε ανεξάρτητες με την επιχείρηση μεταβλητές, όπως το διεθνές και εγχώριο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον. Τέλος, σημαντικούς παράγοντες αποτελούν τόσο η δυνατότητα προσδιορισμού του πολιτικού κινδύνου όσο και της έντασης του ανταγωνισμού.

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί διόγκωση στη μεταφορά κεφαλαίων διεθνώς και εντατικοποίηση στη διακίνηση αγαθών και τεχνολογίας, φαινόμενα τα οποία οδηγούν στη διεθνοποίηση των αγορών και στην περαιτέρω αύξηση της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Γι' αυτό τον λόγο οι σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χτίσουν και να ακολουθήσουν τη διεθνή πια στρατηγική που θα τους προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική δείχνει την κατεύθυνση, το εύρος και το είδος των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, μέσω της διάταξης των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρείας, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στόχος της στρατηγικής είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και η ικανοποίηση των

προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών. Βασικός λόγος για την ανάπτυξη διεθνούς στρατηγικής είναι το γεγονός πως τα προϊόντα και οι παράγοντες της αγοράς δεν περιορίζονται πλέον από γεωγραφικά σύνορα και παράλληλα, ο ανταγωνισμός, οποίος είναι καθοριστικής σημασίας για την επίδοση μιας επιχείρησης, δεν αποτελεί ένα τοπικό φαινόμενο (Robock and Simmonds 1983).

Η διεθνής στρατηγική περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και παράγοντες όπως ο χρόνος και ο τόπος των δραστηριοτήτων και των παραγωγικών πηγών τους καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα διεισδύσουν στις νέες αγορές κ.α.. Η χάραξη παγκόσμια στρατηγικής απαιτεί προσεκτική έρευνα των διεθνών εναλλακτικών επιλογών και του κινδύνου. Μια γενική προσέγγιση της χάραξης διεθνούς στρατηγικής θα μπορούσε να ήταν ως εξής ( Robock and Simmonds 1983):

- Επιλογή χρονικού ορίζοντα. Αναφέρεται στο χρονικό περιθώριο που η επιχείρηση θα χρειαστεί για να χαράξει τη στρατηγική.
- Πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει τις απαιτήσεις σε αγαθά ή υπηρεσίες, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό καθώς και την τοποθέτηση στόχων όπως ο τόπος των δραστηριοτήτων και οι επενδύσεις.
- Αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας και των ικανοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις. Το πλάνο αυτό προσφέρει στις επιχειρήσεις το όφελος να επιλέξουν δραστηριότητες στις οποίες δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός.
- Επιλογή ενός πλαισίου αποφάσεων και κανόνων μέσω των οποίων η επιχείρηση θα “διανέμει” τις προσπάθειές της για την ικανοποίηση των στόχων της. Αυτό παρουσιάζει και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα “επιτεθεί” στην νέα αγορά.
- Καθορισμός του στόχου πωλήσεων.
- Κατηγοριοποίηση των χωρών εκείνων στις οποίες πρέπει η παραγωγή ή άλλες δραστηριότητες να τοπικοποιηθούν.
- Κατηγοριοποίηση χωρών στις οποίες δεν απαιτείται παραγωγή κατά τον προτεινόμενο χρόνο.
- Εκτίμηση κόστους. Συνολική εκτίμηση του κόστους επένδυσης ή του κόστους που προέρχεται από άλλες δραστηριότητες όπως η μεταφορά, οι δασμοί κ.α..
- Καθορισμός ενός κατάλληλου τόπου και δημιουργία ενός λογιστικού πλαισίου.
- Εκτίμηση του κινδύνου που προέρχεται από την επιλογή χώρας.

- Προετοιμασία ενός σχεδίου, επιπλέον επενδύσεων, το οποίο όμως θα βρίσκεται εντός χρονικού πλαισίου.
- Αποτίμηση των προσδοκώμενων ρευστών διαθέσιμων.
- Καταμέτρηση των περιορισμών στις επενδύσεις.
- Ευθυγράμμιση των επενδυτικών προγραμμάτων με τις πωλήσεις.

Για τις επιχειρήσεις, οι οποίες αποφασίζουν να εμπλακούν με διεθνείς δραστηριότητες, η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος και των απαιτήσεων των αγορών μεταξύ των κρατών, αποτελεί ένα πολύ δύσκολο και σημαντικό στάδιο. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο οφείλουν να δείχνουν εκλεκτικότητα και να επικεντρώνονται σε αυτούς τους τομείς του περιβάλλοντος, που έχουν καθοριστική σημασία για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν μέσω εθνικών ή διεθνών οικονομικών ανακοινώσεων από εξειδικευμένους οργανισμούς. Τέλος, οι επιχειρήσεις για να αποφύγουν μια πολύ λεπτομερή και χρονοβόρα ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος δύνανται να χρησιμοποιήσουν τις ήδη υπάρχουσες μελέτες (Robock and Simmonds 1983).

Οι δείκτες που μελετούν και αναλύουν συνήθως οι επιχειρήσεις προτού επιλέξουν μια χώρα για επένδυση, είναι κυρίως μακροοικονομικοί. Με τον όρο μακροοικονομικοί νοούνται παράγοντες όπως το μέγεθος της οικονομίας, το επίπεδο εισοδήματος, ο ρυθμός ανάπτυξης καθώς επίσης και δείκτες όπως ο ρυθμός τομεακής ανάπτυξης και οικονομικής εξάρτησης. Για πιο εξονυχιστική έρευνα η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει παράγοντες, όπως το επίπεδο τιμών (επίπεδα πληθωρισμού), το ισοζύγιο πληρωμών (διαθέσιμο συνάλλαγμα ή ανάγκη για περαιτέρω συνάλλαγμα) κ.α.. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να θελήσουν να μελετήσουν εις βάθος ακόμη και το οικονομικό/θεσμικό περιβάλλον της χώρας στόχου. Για μια τέτοια ανάλυση απαιτείται η έρευνα σχετικά με τη λειτουργία τραπεζικών και άλλων χρηματοοικονομικών θεσμών, την ευρωστία της κεφαλαιακής αγοράς, τη σημασία των δημόσιων επιχειρήσεων, τις εργατικές ενώσεις και σωματεία καθώς και η ενημέρωση για τους κανονισμούς που αναφέρονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Robock and Simmonds 1983).

Ενδεχομένως, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναγνωρίσουν το οικονομικό περιβάλλον της χώρας, να έρθουν αντιμέτωπες με προβλήματα όπως η δυσκολία σύγκρισης των κρατών κυρίως λόγω των συναλλαγματικών διακυμάνσεων και η δυσκολία μετάφρασης και σύγκρισης των εθνικών στατιστικών δεδομένων διότι είναι προϊόντα διαφορετικών

μετρήσεων, εργαλείων κ.α., ενώ οι δείκτες κρατικής ανάπτυξης δύναται να είναι προϊόντα προκαταλήψεων (Robock and Simmonds 1983).

Μετά την εκτίμηση του διεθνούς επιχειρηματικού κλίματος και του χάρτη των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, και έπειτα από την επιλογή χώρας δραστηριοποίησης, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην ανάλυση των αναγκών της αγοράς. Οι επιχειρήσεις απασχολούνται με τη μελλοντική προοπτική των αγαθών και των υπηρεσιών που θα παρέχουν. Οι απαιτήσεις και οι ικανότητες των στελεχών σε αυτή τη φάση είναι ίδιες με την τοποθέτηση μιας επιχείρησης σε μια τοπική αγορά. Για να απαντήσουν οι επιχειρήσεις στο εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους θα γίνουν αντικείμενο κατανάλωσης, μπορούν να συμβουλευτούν κάποια ιστορικά δεδομένα αναφορικά με τα αγαθά τα οποία θέλουν να παρέχουν. Παράλληλα, εξίσου σημαντικοί παράγοντες, είναι η ελαστικότητα του εισοδήματος (σχέση μεταξύ ζήτησης προϊόντος και αλλαγών στο εισόδημα), η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της οικονομίας και τέλος χρήσιμη είναι η μελέτη εισαγωγών και εξαγωγών (κυρίως για βιομηχανικά προϊόντα) ( Robock and Simmonds 1983).

Εφ' όσον οι επιχειρήσεις εξαπλώνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες εκτός των συνόρων οφείλουν να εξετάσουν το πολύπλοκο πολιτικό περιβάλλον των διάφορων χωρών, έτσι ώστε να επιλέξουν την κατάλληλη χώρα για επενδύσεις. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται ο πολιτικός κίνδυνος ενώ ακολουθούν παράγοντες όπως πολιτικές και διοικητικές πρακτικές (Robock and Simmonds 1983).

Ο πολιτικός κίνδυνος δεν είναι ένας όρος που τέθηκε πρόσφατα στο λεξικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αν και η αξιολόγηση αυτού αναδύθηκε μάλλον πρόσφατα κυρίως μετά την πτώση του καθεστώτος Shah στο Ιράν (1979-80). Είναι σύνηθες ο πολιτικός κίνδυνος να συγχέεται με κράτη τα οποία βιώνουν πολιτική αστάθεια, είναι λιγότερο ανεπτυγμένα, ή κυβερνώνται από επαναστάτες. Αυτή η άποψη όμως έχει αποδειχθεί λάθος αφού ο πολιτικός κίνδυνος έχει παρατηρηθεί και σε ανεπτυγμένα, βιομηχανοποιημένα κράτη. Για παράδειγμα, στην Γαλλία μετά την εκλογή του προέδρου Μιτεράν, αποφασίσθηκε η κρατικοποίηση ορισμένα μεγάλων βιομηχανικών μονάδων συμπεριλαμβανομένων και κάποιων στις οποίες εμπλέκοντο ξένοι επενδυτές. Ακόμη, στις ΗΠΑ είχε προωθηθεί ένα πολιτικής φύσης μποϋκοτάζ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούντο στην περιοχή της Νότιας Αφρικής και στις χώρες του σοβιετικού μπλόκ.

Ο πολιτικός κίνδυνος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με ζημίες για τις επιχειρήσεις, έστω και αν κάποιες πολιτικές αλλαγές δύνανται να βελτιώσουν το επιχειρηματικό κλίμα, όπως συνέβη

στην Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας το '70. Για τους λόγους αυτούς, η εκτίμηση του πολιτικού κινδύνου θα πρέπει να πραγματοποιείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δηλαδή πριν την επένδυση, έτσι ώστε να προσμετρηθεί και στις μελέτες αναφορικά με το μάρκετινγκ, την παραγωγή κ.α.. Παράλληλα, λόγω του γεγονότος ότι οι πολιτικές αλλαγές είναι ξαφνικές και δεν παρέχουν προειδοποίηση, ο έλεγχος για τυχόν πολιτικό κίνδυνο θα πρέπει να είναι αδιάλειπτος και να λαμβάνει χώρα συστηματικά έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να προφυλάσσονται και να διατηρούν τις δραστηριότητές τους ανέπαφες (Robock and Simmonds 1983).

Από τα παραπάνω μπορούν να εξαχθούν τα εξής:

- Αν και δεν υφίσταται κάποιος συγκεκριμένος ορισμός του πολιτικού κινδύνου<sup>4</sup>, αυτός σε αδρές γραμμές μπορεί να ορισθεί, ως κάποιες πολιτικές δυνάμεις που οδηγούν σε δραματικές αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας, το οποίο με τη σειρά του θα μειώσει το κέρδος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή και ίσως εξαλείψει την πιθανότητα επίτευξης των στόχων των επιχειρήσεων (Robock and Simmonds 1983).
- Ο πολιτικός κίνδυνος θα πρέπει να διαχωρίζεται πλήρως από τον οικονομικό κίνδυνο, διότι προέρχονται από διαφορετικές αιτίες και συνάμα απαιτούν διαφορετικούς τρόπους επίλυσης και αντίδρασης( Robock and Simmonds 1983).
- Χαρακτηριστικά του είναι οι δραστικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα, η αβεβαιότητα, η ισχύς και η κυριαρχία διάφορων πολιτικών δυνάμεων σε σχέση με την κοινωνία γενικότερα<sup>5</sup> και τέλος ο αντίκτυπος στις επιχειρήσεις( Robock and Simmonds 1983, Easton 1968).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες προθυμοποιούνται να διεθνοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωπες με μικρο-πολιτικούς (micropolitical risk) και μακρο-πολιτικούς κινδύνους (macro political risk). Πιο αναλυτικά, ο μακρο-πολιτικός κίνδυνος, είναι εκείνο το φαινόμενο κατά το οποίο πολιτικές ασυνέχειες σε ένα κράτος, που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, επηρεάζουν τις ξένες επιχειρήσεις. Τέτοιου είδους μεταβολές μπορούν να πάρουν τη μορφή άμεσης ή έμμεσης επίδρασης.

Ο μακρο-πολιτικός κίνδυνος μπορεί να είναι έμμεσος και σπασμωδικός, όπως στην Αργεντινή τη δεκαετία του '70 όπου ξένα στελέχη επιχειρήσεων έφεταν θύματα απαγωγών από τρομοκράτες, ενώ από την άλλη πλευρά, ως άμεσος πολιτικός κίνδυνος λογίζεται η στοχευμένη ανάληψη της διοίκησης μιας ιδιωτικής επιχείρησης από κρατικούς παράγοντες, ή



ακόμα και η κατάσχεση της περιουσίας μιας επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιου τύπου παρουσιάστηκαν όχι μόνο στην Κούβα, στην Αλγερία, στην Αίγυπτο και στην Λιβύη αλλά και στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και στην Κομμουνιστική Κίνα.

Αντιθέτως, ο μικρο-πολιτικός κίνδυνος αναφέρεται σε απότομες, ξαφνικές και πολιτικώς υποκινούμενες μεταβολές, οι οποίες επηρεάζουν επιλεκτικά είτε συγκεκριμένες επιχειρήσεις και κλάδους, είτε και συγκεκριμένα προγράμματα. Ο βαθμός ευαισθησίας των επιχειρήσεων σε τέτοιου τύπου κινδύνους ποικίλει από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή, ακόμα και στην ίδια χώρα. Η ευαισθησία στον κίνδυνο αυτό μπορεί να σχετίζεται τόσο με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση και την τεχνολογία την οποία διαθέτει, όσο και με τη δομή της και τον τρόπο διαχείρισής της (management). Οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους τρόπους να αποφύγουν και να προβλέψουν τον μικρο-πολιτικό κίνδυνο κυρίως μέσα από πίνακες κατάταξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν δημιουργηθεί με βάση την ευαισθησία στον πολιτικό κίνδυνο. Ωστόσο, αυτοί οι πίνακες συνεχώς μεταβάλλονται (Robock and Simmonds 1983). Οι επιχειρήσεις για να προσδιορίσουν και να ποσοτικοποιήσουν τον πολιτικό κίνδυνο έχουν στη διάθεσή τους κάποιους δείκτες σταθερότητας, οι οποίοι δημιουργούνται από το άθροισμα τριών δεικτών, αυτών του κοινωνικοοικονομικών χαρακτηριστικών, των κοινωνικών συγκρούσεων και του δείκτη κυβερνητικής πορείας και εξελίξεων.

Πηγές πολιτικού κινδύνου κατά τους Robock and Simmonds (1983) μπορεί να είναι οι εξής:

- Ανταγωνιζόμενες πολιτικές ιδεολογίες
- Κοινωνικές αναταραχές
- Πολιτική εξάρτηση
- Διενέξεις με οπλισμό, επαναστάσεις για ανακατάληψη της εξουσίας και τρομοκρατία
- Νέες διεθνείς συμμαχίες
- Αντιδράσεις από την αντιπολίτευση
- Εξωκοινοβουλευτικές ομάδες πίεσης
- Ομάδες συμφερόντων.

Αναγκαίο λοιπόν είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να κατανοήσουν όχι μόνο τις παρούσες διοικητικές πρακτικές ως προς τις ξένες επιχειρήσεις, αλλά και την ιστορία του κράτους, το είδος διακυβέρνησης, τα πολιτικά κόμματα και τη φιλοσοφία του (Easton,1968). Οι

πολυεθνικές επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν τον πολιτικό κίνδυνο και τις δυνάμεις εκείνες οι οποίες δημιουργούν τέτοιες μεταβολές τόσο αναφορικά με τη χώρα υποδοχής (host country) όσο και με τη χώρα προέλευσης (home country) (Robock and Simmonds 1983).

Για να αντιμετωπίσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τον πολιτικό κίνδυνο όταν ήδη έχουν εγκατασταθεί χρειάζονται τις κατάλληλες πολιτικές και τη σωστή αντιμετώπιση. Για παράδειγμα μια πολυεθνική μπορεί να προβεί σε αποεπένδυση μέρους ή του συνόλου των εγκαταστάσεων σε τοπικούς φορείς. Ακόμα δύναται να απομακρύνει ένα μεγάλο ποσό του κεφαλαίου σε μετρητά, ή ακόμα μέσω της βελτίωσης των παραγωγικών εγκαταστάσεων, της περαιτέρω διευκόλυνσης της άμεσης ή και έμμεσης εξαγωγής των τοπικών προϊόντων και της προώθησης των τοπικών στελεχών σε διευθυντικές θέσεις, να επιτύχει αύξηση του κόστους ενδεχόμενης κρατικοποίησης. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ομάδες πίεσης προς την κυβέρνηση ή ακόμα και να συμφωνήσει σε επικείμενη κρατικοποίηση της εταιρείας έπειτα φυσικά από διακανονισμούς, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει τα πλεονεκτήματα μέσω των συμφωνιών.

#### **1.4: Ο Ρόλος της Εθνικής Κουλτούρας στη Διαμόρφωση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.**

Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες στο να αποφασίσουν να διεθνοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και από απλές εξαγωγές και εισαγωγές να μετατραπούν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με θυγατρικές εταιρείες σε πολλές διαφορετικές χώρες. Είτε λοιπόν μια εταιρεία αποφασίζει να γίνει πολυεθνική για την αντιμετώπιση ποικίλων εμπορικών, πολιτικών κ.α. προβλημάτων, είτε για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της παραγωγής (Πατρινός και Αναστασίου 2007), σε κάθε περίπτωση θα έχει πάντα να αντιμετωπίσει ένα διαφορετικό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση, οι μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένης της ύπαρξης ξένων επιχειρήσεων σε τοπικές αγορές, καθώς επίσης και η οικονομική κρίση, έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην αναδιάταξη των τρεχουσών στρατηγικών και έχουν στρέψει την προσοχή τους στην εξεύρεση νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια από αυτές της πηγές είναι και η εθνική κουλτούρα, η οποία αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, θα προσδώσει στην επιχείρηση πολλά πλεονεκτήματα (Ludviga and Chirjevskis, 2010). Διασχίζοντας τα σύνορα και καταργώντας γεωγραφικά όρια οι πολυεθνικές έρχονται

αντιμέτωπες με διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά δεδομένα. Πολιτισμικές ομάδες και κοινωνίες διαφέρουν σημαντικά ανά τον κόσμο, αναπτύσσουν διαφορετικές αξίες, ιδανικά και πεποιθήσεις, όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, ωθούνται και ικανοποιούν τις επιθυμίες τους, γεγονός το οποίο επηρεάζει άμεσα και σε σημαντικό βαθμό τη διεθνή επιχειρηματικότητα (Robock and Simmonds 1983). Η (εθνική) κουλτούρα αποτελεί ένα βασικό παράγοντα στο διεθνές μάνατζμεντ και στις διεθνείς συνδιαλλαγές.

Παρ' όλες τις προσπάθειες σπουδαιών αναλυτών (βλέπε κεφάλαιο 2.2) να ορίσουν την κουλτούρα και το περιεχόμενό της, αυτή παραμένει ένας όρος τόσο ευρύς ώστε παρέχει πολύ λίγη καθοδήγηση όσον αφορά στον τρόπο μελέτης ή σύγκρισης των διαφόρων κρατών. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τον Keillor και Hult (1999), η εθνική κουλτούρα μπορεί να μετρηθεί σε μια κλίμακα (NATID scale), η οποία δημιουργήθηκε σύμφωνα με το μοντέλο πέντε κρατών. Μέσω αυτής της κλίμακας οι βασικές ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών μπορούν να ταυτοποιηθούν και να συγκριθούν. Στην κλίμακα αυτή συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως η θρησκεία και ο ρόλος της, η πολιτισμική ομοιογένεια, ο εθνοκεντρισμός και η εθνική κληρονομιά.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις οφείλουν να δείχνουν ευαισθησία και ευκολία προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα και κουλτούρες και τούτο διότι για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί κάποιους παλαιούς τρόπους διανομής των προϊόντων σε σχέση με τα δεδομένα της χώρας προέλευσης ενώ αυτός ο τρόπος στη χώρα υποδοχής μπορεί να αποτελεί καινοτομία. Επίσης μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να έρθει αντιμέτωπη με προβλήματα, όπως για παράδειγμα, οι πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιεί μπορεί να είναι φυσιολογικές στην χώρα προέλευσης ενώ αντίθετα η χώρα υποδοχής να την επικρίνει για αυτές ή και να αντιστέκεται, θεωρώντας ότι αυτό γίνεται με σκοπό την επιβολή σε αυτούς μιας άλλης διαφορετικής κουλτούρας.

Για την αποφυγή λοιπόν σοβαρών προβλημάτων, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται σε τρία κυρίως επίπεδα. Σε αυτά των προϊόντων, του ατόμου και των θεσμών. Ο βαθμός προσαρμογής από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τον Lee, (1966) ποικίλει. Η προσαρμογή της επιχείρησης πρέπει λοιπόν να γίνει σε εθνικό επίπεδο, δηλαδή τα στελέχη μιας θυγατρικής να βρίσκονται σε ετοιμότητα για τυχόν πολιτιστικούς παράγοντες που δύνανται να επιφέρουν προβλήματα. Παράλληλα, θα πρέπει και από την μεριά της η πολυεθνική επιχείρηση να συντονίσει και να ενσωματώσει όλες εκείνες τις δραστηριότητες

των θυγατρικών σε όποιο μέρος του πλανήτη και αν βρίσκονται (Robock and Simmonds 1983).

Οι πολιτισμικές διαφορές διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο. Γι' αυτό τον λόγο τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσωπικότητες με συγκεκριμένες δεξιότητες, τα οποία θα μπορούν να διερευνήσουν και να εκτιμήσουν τον ρόλο της εθνικής κουλτούρας στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατά την εκτίμηση αυτή τα εμπλεκόμενα με αυτή τη δραστηριότητα άτομα, οφείλουν να αντιπαραβάλλουν όχι μόνο τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες μεταξύ των πολιτισμών. Οι διαπολιτισμικές εκτιμήσεις σε σχέση με τον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο, τείνουν περισσότερο στην ανάλυση των διαφορών, εφόσον θεωρείται πως αυτές είναι που παράγουν προβλήματα. Παρά ταύτα, δεν θα πρέπει να αντιπαρερχόμαστε την σημαντικότητα των ομοιοτήτων, στις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Robock and Simmonds 1983).

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις αναφορικά με τη μελέτη του παράγοντα της εθνικής κουλτούρας. Η μερική προσέγγιση αναφέρεται, όπως καταδεικνύει και το όνομά της, σε μερική ανάλυση και μελέτη των χαρακτηριστικών μιας κουλτούρας. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι:

- Η κυρίαρχη σκέψη περί της ευημερίας, εργασίας, υλικού πλούτου και εξέλιξης σε επαγγελματικό επίπεδο.
- Η θεωρία γύρω από το πόσο μπορεί ο άνθρωπος να ελέγξει και να χειραγωγήσει το μέλλον. Για παράδειγμα στις ΗΠΑ αυτή η σκέψη είναι κυρίαρχη στη φιλοσοφία του μάνατζμεντ.
- Ο τρόπος κατά τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων ή προσωπική εκτίμηση;
- Ο ρόλος της εξουσίας (δημοκρατικά συστήματα, αυταρχικά καθεστώτα κ.α.)
- Η έκφραση δυσαρέσκειας και ασυμφωνίας. Υφίστανται σημαντικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών ως προς το επίπεδο ειλικρίνειας, ανοχής και διαπροσωπικών σχέσεων.
- Ο ρόλος της οικογένειας. Σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων δρουν ανεξάρτητα από την οικογένειά τους (Marris and Somerset, 1971). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου κάποια μέλη

κοντινά ή μη του περιβάλλοντος των στελεχών, απολαμβάνουν δικαιωμάτων αλλά και υποχρεώσεων (π.χ. αραβικές χώρες).

- Η ταξική κινητικότητα και
- Η εκπαίδευση

Αντίθετα, υπάρχει και η εις βάθος ανάλυση. Αυτή η προσέγγιση έχει ως στόχο τη ταυτοποίηση και κατηγοριοποίηση μιας μεγάλης γκάμας πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Δυστυχώς, αυτού του τύπου η προσέγγιση απαιτεί χρόνο και έχει μεγάλο κόστος (Robock and Simmonds 1983).

Μία άλλου είδους προσέγγιση στην ανάλυση της κουλτούρας είναι η στατική και η δυναμική προσέγγιση. Κατά την στατική ανάλυση τα στελέχη αξιολογούν μόνο τις πολιτισμικές διαφορές. Αντίθετα, κατά τη δυναμική ανάλυση εμφανίζονται εκείνες οι πολιτισμικές μεταβλητές, οι οποίες ενδέχεται να τροποποιήσουν το επιχειρηματικό κλίμα. Τέτοιες μελέτες μπορούν ακόμα να καταδείξουν την σειρά με την οποία θα εμφανισθούν καθώς και την ταχύτητα με την οποία θα δράσουν.

Αναφορικά με την προσαρμογή της επιχείρησης στην εκάστοτε κουλτούρα, δύο είναι οι τρόποι προσέγγισης. Από την μία, ο σχεδιασμός των μεταβολών οι οποίες δύνανται να διασπαρθούν εντός της ξένης κουλτούρας και από την άλλη ο σχεδιασμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και η επιρροή που έχει στα στελέχη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (Robock and Simmonds 1983).

Οι μελέτες γύρω από την προσαρμογή, τη διάχυση, θετική ή αρνητική, της επιχείρησης σε σχέση με τα προϊόντα και τις πρακτικές που ακολουθεί εντός μιας ξένης κουλτούρας, έχουν δείξει ότι είναι ένας τομέας που ολοένα και περισσότερο ελκύει το ενδιαφέρον (Rogers and Shoemaker, 1973). Η προκατάληψη αποτελεί ένα αναπόσπαστο στοιχείο κατά τις διαπολιτισμικές αναλύσεις. Ο καθένας κατά τη διάρκεια αντιπαραβολής πολιτισμικών στοιχείων τείνει να υπερεκτιμά τα χαρακτηριστικά της δικής του κουλτούρας και να κρίνει υποτιμητικά την άλλη κουλτούρα. Για να αποφευχθεί αυτό (πολιτισμική προκατάληψη), είναι φρόνιμο να τοποθετούνται σε καίριες θέσεις, στελέχη τα οποία γνωρίζουν την υπό μελέτη κουλτούρα. Όπως τονίζει και ο Lee (1966) το αυτό-αναφερόμενο κριτήριο ( self-reference criterion/ SRC) πρέπει να εξαιρεθεί από αυτού του τύπου τις μελέτες.

Κύριο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης, είναι αυτό της αντίστασης σε οποιαδήποτε αλλαγή. Ακόμη και αν οι άνθρωποι είναι ανοιχτοί σε μεταβολές, αυτές μπορεί να πάρουν χρόνο μέχρι να υλοποιηθούν. Οι άνθρωποι τείνουν να προστατεύουν και να διατηρούν την

κουλτούρα τους μέσα στο χρόνο, κυρίως μέσα από νόμους και κυρώσεις σε όποιους παρεκκλίνουν από τα δεδομένα. Από την άλλη πλευρά, η κουλτούρα αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο με αποτέλεσμα να χρειάζεται αλλαγές έτσι ώστε να μπορεί να συμβαδίζει με το περιβάλλον αλλά και να διατηρηθεί στο πέρασμα του χρόνου. Δουλειά λοιπόν των στελεχών, που είναι επιφορτισμένα με την διαπολιτισμική ανάλυση, είναι να ξεχωρίσουν τους τομείς εκείνους της εκάστοτε κουλτούρας που αντιστέκονται στις αλλαγές και να προσδιορίσουν τον απαιτούμενο χρόνο αλλά και την ταχύτητα με την οποία θα λάβει χώρα η όποια αλλαγή.

Μια κυρίαρχη σκέψη είναι αυτή που θέλει την κουλτούρα να είναι ανταγωνιστική έτσι ώστε να μπορεί να διατηρεί την ταυτότητά της ενώ αντίθετα, υπάρχουν πολλοί που θεωρούν πως η κουλτούρα τους είναι ανώτερη από τις άλλες και τείνουν να την προστατεύουν από τις αλλαγές (εθνοκεντρισμός). Αυτές λοιπόν οι τελείως διαφορετικές απόψεις οδηγούν την κουλτούρα στο να αντιστέκεται σθεναρά σε οποιαδήποτε μεταβολή (Robock and Simmonds 1983).

Συμπερασματικά, λίγα είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που ενσωματώνονται σε μια κουλτούρα, είτε αναπτύσσονται μέσα σε αυτή είτε εκτός αυτής. Οι επικείμενες αλλαγές πρέπει να βρουν γόνιμο έδαφος έτσι ώστε να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας. Πρέπει να υπάρχει η ανάγκη για αλλαγή και ευρεία αποδοχή αυτής. Ακόμα και αν συντρέχουν όλα αυτά, μόνο ορισμένοι τομείς μιας κουλτούρας είναι έτοιμοι να δεχθούν μεταβολές (cultural focus). Στο σύστημα μιας κουλτούρας, οι διάφοροι τομείς λειτουργούν διαφορετικά και έτσι περιοχές μικρής σημασίας αποδεικνύονται πιο δύσκολες στην αποδοχή των αλλαγών. Για παράδειγμα οι Άραβες δύσκολα αποδέχονται αλλαγές στον αγροτικό τομέα, αντίθετα με τους Ισραηλίτες οι οποίοι αποζητούν τις καινοτομίες σε αυτόν τον, αφού τον έχουν συνδέσει με το υψηλό επίπεδο διαβίωσης (Robock and Simmonds 1983).

Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο σε μια κουλτούρα και στην δυναμική της για αλλαγές, διαδραματίζουν και ορισμένα πρόσωπα. Οι πολιτισμικές αλλαγές φέρουν και μεταβολές στον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων που είναι μέλη της υπό αλλαγής κουλτούρας. Άρα, ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αποδέχονται και υιοθετούν μια καινοτομία, καθώς και ο βαθμός με τον οποίο επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων, παραμένει σημαντικός.

Τα άτομα έχουν κατηγοριοποιηθεί σε πέντε μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το πόσο εύκολα υιοθετούν τις μεταβολές (Rogers and Shoemaker 1971). Πρώτη κατηγορία είναι αυτή των “καινοτόμων” (innovators), οι οποίοι φαίνονται να αποκλίνουν από τους κανόνες της

κουλτούρας ή της υπο-κουλτούρας τους και αποτελούν μόνο το 2,5% ( Simmonds and Smith, 1968). Δεύτερη κατηγορία είναι εκείνη κατά την οποία τα άτομα υιοθετούν τις μεταβολές σχετικά νωρίς. Είναι πρόσωπα τα οποία κατέχουν συνήθως υψηλή θέση στην κοινωνική ιεραρχία και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την άποψη της επόμενης στη σειρά κατηγορία. Αυτοί σχηματίζουν το επόμενο 13,5% (early adopters).

Στην επόμενη κατηγορία βρίσκονται άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από το αίσθημα απελευθέρωσης αλλά δεν δέχονται τις μεταβολές έως ότου σεβαστά για αυτούς πρόσωπα τις υιοθετήσουν. Η κατηγορία αυτή αποτελεί το επόμενο 34% (early majority). Αντιθέτως το επόμενο 34% αποτελείται από μια πλειοψηφία ανθρώπων, οι οποίοι σκεπτικιστές και περιμένουν να υιοθετηθεί η καινοτομία πρώτα από την πλειοψηφία των ατόμων (late majority). Τέλος, είναι οι επονομαζόμενοι “αργοπορημένοι” (laggards) οι οποίοι είναι άτομα μεγάλα σε ηλικία, καχύποπτα σε κάθε τι καινούριο και αποτελούν τους θεματοφύλακες της παράδοσης και του παρελθόντος. Αυτοί αποτελούν το υπόλοιπο 16%.

Η διαδικασία λοιπόν υιοθέτησης των αλλαγών σε προσωπικό επίπεδο, απαιτεί από το άτομο να διαβεί πέντε σημαντικά πνευματικά στάδια, τα οποία ξεκινάνε από την πρώτη φορά που το άτομο άκουσε για την επικείμενη καινοτομία μέχρι την υιοθέτησή της. Τα στάδια είναι τα εξής (Robock and Simmonds 1983):

1. Επίγνωση
2. Ενδιαφέρον
3. Εξέλιξη
4. Πείραμα
5. Υιοθέτηση

Από την άλλη πλευρά, οι τακτικές του μάνατζμεντ και τα στελέχη, δεν μπορούν απαθώς να δέχονται και να υιοθετούν τα στοιχεία τη κουλτούρας μέσα στα πλαίσια της οποίας λειτουργούν, αλλά θα προσπαθήσουν να εμφυσήσουν κάποιες αλλαγές σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς της τοπικής αυτής κουλτούρας. Συνήθως τέτοιοι τομείς όπου οι μεταβολές μπορούν να πάρουν σάρκα και οστά, είναι οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών και οι συνθήκες εργασίας. Οι πολιτισμικές αυτές “μεταμοσχεύσεις” παρουσιάζουν ένα βαθμό επιτυχίας, όταν συνήθως έχει προηγηθεί μια παρόμοια μεταβολή στο παρελθόν. Αν και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να προωθήσουν τις αλλαγές σε μια κουλτούρα, τα μέλη αυτής έχουν τον τελευταίο και κρίσιμο λόγο. Για αυτό, οι

επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν τα κίνητρα και να βρουν τους κατάλληλους τρόπους διαμέσου των οποίων, τα άτομα θα αποδεχθούν την μεταβολή.

Οι επιχειρήσεις δύνανται να χρησιμοποιήσουν κάποιες στρατηγικές, έτσι ώστε να προωθήσουν με επιτυχία τις αλλαγές που θέλουν. Τέτοιες στρατηγικές είναι πρώτον η σιγουριά στην επιχείρηση ότι οι καινοτομίες αυτές δεν θα επιφέρουν εμπλοκές με τις αξίες και τα έθιμα “building on the old”. Δεύτερον, μαζί με την καινοτομία θα πρέπει να παρουσιαστούν συγκεκριμένες πληροφορίες γύρω από αυτή, όπως και μια επιχειρηματολογία για τον σκοπό της, έτσι ώστε τα άτομα να γνωρίζουν τον λόγο ύπαρξης και υιοθέτησης των αλλαγών “Identifying the rational”. Αποτελεί την πιο ουδέτερη στρατηγική από όλες και αποκαλείται επανεκπαιδευτική στρατηγική (reeducative strategy) (Zaltman and Duncan 1977).

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν ότι οι αλλαγές είναι συνυφασμένες με το άγνωστο, την αβεβαιότητα και την ανησυχία. Οι άνθρωποι αντιστέκονται διότι δεν ξέρουν τον τρόπο και τον βαθμό με τον οποίο θα τους επηρεάσει η επικείμενη μεταβολή. Για τον λόγο λοιπόν αυτό, οι επιχειρήσεις που αποζητούν να προωθήσουν αλλαγές, πρέπει να παρέχουν λεπτομερέστατο χάρτη αναφορικά με την αλλαγή αυτή “Avoiding the unknown”. Επιπλέον, όπως ελέχθη και ανωτέρω τα άτομα επηρεάζονται από τις απόψεις των άλλων (Katz and Kahn, 1966). Ως εκ τούτου, η προώθηση των αλλαγών θα πρέπει να εστιάζει σε αυτά τα άτομα – αρχηγούς, οι οποίοι θα επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την άποψη των υπόλοιπων “recognizing the influence of others” (Rogers and Shoemaker 1971).

Μια αλλαγή δεν πρέπει να εισαχθεί και μετά να εγκαταλειφθεί. Πολλές αλλαγές απαιτούν προσοχή αφού κάτι καινούργιο ζητά συνεχώς προσαρμογές, οι οποίες χρειάζονται υποστήριξη (π.χ. νέο εξοπλισμό) “providing support”. Τέλος, η στρατηγική της αποζημίωσης των χαμένων από τις αλλαγές είναι μια στρατηγική αλάνθαστη “compensating the losers”. Οι επιχειρήσεις και κυρίως οι πολυεθνικές θα πρέπει να καταφύγουν στη αποζημίωση αυτών των ατόμων τα οποία δύνανται να ζημιωθούν από την υιοθέτηση των μεταβολών.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν χαρακτηριστεί ως παράγοντες αλλαγής, οι οποίοι φέρουν πολλά πλεονεκτήματα όπου δραστηριοποιούνται. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας νέες δυνατότητες στον τομέα του μανάτζμεντ (Sauvant, 1976), καθώς επίσης η εκπαίδευση και η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού και τέλος η κοινωνικοοικονομική εξέλιξη. Όλες αυτές οι καινοτομίες, αν και θεωρούνται ωφέλιμες, εντούτοις, όπως έχει παρατηρηθεί από κοινωνιολόγους οι πολιτισμικές μεταβολές



δύνανται να έχουν αμφίδρομες επιδράσεις, θετικές άλλα και αρνητικές. Για παράδειγμα πολλές μεταβολές μπορεί να συμβαδίζουν με τις προσωπικές φιλοδοξίες και στόχους του εκάστοτε αρχηγού κράτους κ.α..

Συμπερασματικά λοιπόν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων οφείλουν να δημιουργήσουν ένα μοντέλο της κοινωνίας και των πολιτισμικών χαρακτηριστικών της περιοχής στην οποία θέλει να εγκατασταθεί η επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομίας σε σχέση με τον πληθυσμό, τον πληθυσμό γενικότερα, τους οικονομικούς θεσμούς, τη κοινωνική και κρατική δομή και τις ομάδες συμφερόντων και πίεσης (Hill and Still, 1980).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

### 2.1: Ορισμός, Τυπολογία, Στάδια και Όροι Κλειδιά των Διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις γενικά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας. Κάθε ένας από εμάς διαπραγματεύεται κάθε μέρα από τη διασκέδαση με φίλους μέχρι την αύξηση του μισθού. Η διαπραγμάτευση λοιπόν αποτελεί το μέσο επίτευξης των στόχων μας. Είναι μία αμφίδρομη επικοινωνία σχεδιασμένη να καταλήξει σε μία συμφωνία, είτε όταν προκύπτουν κάποια κοινά, είτε ακόμα και αντίρροπα μεταξύ των μερών συμφέροντα (Fisher and Ury 1999). Σύμφωνα με τον Gulliver (1979), πρόκειται για μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών που αποσκοπεί στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Οι περιπτώσεις που απαιτούν διαπραγμάτευση ολοένα και αυξάνονται στις σύγχρονες κοινωνίες. Οι άνθρωποι διαφέρουν χαρακτηριστικώς και γι' αυτό τον λόγο χρησιμοποιούν τις διαπραγματεύσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν τις διαφορές τους σε ποικίλα επίπεδα. Είτε πρόκειται για κυβερνήσεις και επιχειρήσεις είτε για μεμονωμένα άτομα, οι άνθρωποι καταλήγουν σε κάποιες αποφάσεις διαμέσου της διαπραγμάτευσης. Οι ανωτέρω δοθέντες ορισμοί της όπως και άλλοι (Zartman and Berman 1982, Cross 1977, Lewicki 1972), εμμέσως πλην σαφώς διακρίνουν στις διαπραγματεύσεις δύο διαστάσεις. Τη διάσταση “επίλυση προβλήματος” “problem solving” δηλαδή, την επίτευξη συμφωνίας και την “επικοινωνιακή διάσταση” “communication dimension”. Η πρώτη αναφέρεται στην ουσία της διαπραγμάτευσης και η επιλογή στρατηγικής είναι υψίστης σημασίας στη διαμόρφωση καταστάσεων “κερδίζω-κερδίζεις” (win-win), στην ανάπτυξη αξιών μεταξύ των διαπραγματευομένων, στην αποφυγή ανεπαρκειών κλπ (Lax and Sebenius 1986, Mnookin *et al.* 2000, Fisher and Ury 1999, Raiffa 1982). Η δεύτερη διάσταση επιτρέπει την ανταλλαγή προσφορών, τη μεταφορά πληροφοριών, εναλλακτικών προτάσεων και τον συντονισμό αποφάσεων (Putnam and Poole 1987, Jonson and Roloff 1992, Lewicki *et al.* 2006).

Πολλοί τρόποι διαπραγμάτευσης υφίστανται μεταξύ των δύο ακραίων καταστάσεων, που από τη μία είναι ο ήπιος τρόπος ο οποίος θέλει τον διαπραγματευτή πρόθυμο να υποχωρήσει, υποτονικό, αποφασισμένο να αποφύγει τις συγκρούσεις για να καταλήξει σε μία φιλική

συμφωνία, και από την άλλη ο σκληρός τρόπος κατά τον οποίο ο διαπραγματευτής, δεν δείχνει ευαισθησίες, αποζητά την νίκη, κοιτά με καχυποψία την άλλη πλευρά και αποβλέπει στη μεγιστοποίηση του σχετικού ιδίου οφέλους. Και οι δύο αυτές τακτικές διαπραγμάτευσης, χαρακτηρίζονται ως διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων (Πιν. 2.1). Πάρα ταύτα, και οι δύο αυτοί, διαμετρικά αντίθετοι τρόποι, παρουσιάζουν μειονεκτήματα. Κατά τον ήπιο τρόπο ο διαπραγματευτής μπορεί να πέσει θύμα εκμετάλλευσης, ενώ κατά τον σκληρό τρόπο οι σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών μπορεί να οξυνθούν και τελικά να εξαντληθούν τα μέρη από τις πολλαπλές και έντονες διαπραγματεύσεις χωρίς να επέλθει συμφωνία. Ανάλογα με τη φύση του προβλήματος και τον χαρακτήρα των εμπλεκομένων, η διαπραγματευτική προσέγγιση μπορεί να είναι συνεργατική “cooperative” ή ανταγωνιστική “competitive”. Ο συνδυασμός των δύο φαίνεται να δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα αφού αρχικά με τη συνεργασία δημιουργείται προστιθέμενη αξία, για να ακολουθήσει ο ανταγωνισμός της διεκδίκησής της από τους συμβαλλόμενους (Μιχιώτης 2007).

**Πίνακας 2.1**  
**Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων**

ΠΡΟΒΛΗΜΑ		ΛΥΣΗ
<p align="center"><i>Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων: Ποιο παιχνίδι πρέπει να παίξετε;</i></p>		<p align="center"><i>Αλλάξτε το παιχνίδι. Διαπραγματευτείτε επί της ουσίας</i></p>
<p><i>Ήπια τακτική</i></p> <p>Οι συμβαλλόμενοι είναι φίλοι. Σκοπός είναι η συμφωνία. Κάνετε παραχωρήσεις για να καλλιεργήσετε τη σχέση. Είστε ήπιος με τους ανθρώπους όπως και με το πρόβλημα. Εμπιστεύεστε τους άλλους.</p> <p>Αλλάζετε εύκολα τη θέση σας. Κάνετε προσφορές. Αποκαλύπτετε το κατώτατο αποδεκτό όριο. Αποδέχεστε την προσωπική ζημία για την κατάληξη σε συμφωνία. Ψάχνετε για τη μία και μοναδική απάντηση: αυτή που θα δεχτούν.</p> <p>Επιμένετε στη διαμόρφωση συμφωνίας. Προσπαθείτε να αποφύγετε το διαγωνισμό πυγμής. Υποχωρείτε στην πίεση.</p>	<p><i>Σκληρή τακτική</i></p> <p>Οι συμβαλλόμενοι είναι αντίπαλοι. Σκοπός είναι η νίκη. Απαιτείτε παραχωρήσεις σαν όρο για τη σχέση.</p> <p>Είστε σκληρός με το πρόβλημα όπως και με τους ανθρώπους. Δεν εμπιστεύεστε τους άλλους. Μένετε αμετακίνητος στη θέση σας. Απειλείτε. Τους ξεγελάτε ως προς το κατώτατο αποδεκτό όριο. Απαιτείτε προσωπικά κέρδη ως αντίτιμο για τη συμφωνία. Ψάχνετε για τη μία και μοναδική απάντηση: αυτή που εσείς θα αποδεχτείτε. Επιμένετε στη θέση σας.</p> <p>Προσπαθείτε να κερδίσετε στο διαγωνισμό πυγμής. Ασκειέτε πίεση.</p>	<p><i>Βάσει αρχών</i></p> <p>Οι συνδιαλεγόμενοι συνεργάζονται για τη λύση του προβλήματος. Σκοπός είναι ένα συνετό αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγετε με οικονομικό και φιλικό τρόπο.</p> <p><b>Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.</b> Να είστε ήπιος με τους ανθρώπους, σκληρός με το πρόβλημα. Να προχωρείτε ανεξάρτητα από το βαθμό εμπιστοσύνης.</p> <p><b>Επικεντρωθείτε στα συμφέροντα, όχι στις θέσεις.</b> Διευρύνετε τα συμφέροντα. Αποφύγετε να θέσετε μια ελάχιστη αποδεκτή λύση.</p> <p><b>Επινοήστε μια σειρά επιλογές με σκοπό το αμοιβαίο όφελος.</b> Αναπτύξτε πολλαπλές επιλογές για να διαλέξετε. Αποφασίστε αργότερα.</p> <p><b>Επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.</b> Προσπαθήστε να φτάσετε σε ένα αποτέλεσμα που να βασίζεται σε πρότυπα ανεξάρτητα από τη θέληση των δύο πλευρών. Να είστε λογικοί και ανοιχτοί στα λογικά επιχειρήματα των άλλων. Υποχωρήστε σε αρχές, μην υποχωρείτε στην πίεση.</p>

Πηγή: Φίσερ και συν.(2002)

Δεδομένων των ανωτέρω, έχει επινοηθεί η μέθοδος διαπραγμάτευσης βάσει αρχών (Principal negotiations). Στα χαρακτηριστικά της μεθόδου δεν περιλαμβάνονται ούτε η ηπιότητα, ούτε η σκληρότητα. Η διαπραγμάτευση μπορεί να είναι είτε σκληρή, είτε ήπια αλλά το σημείο αναφοράς αυτής αποτελεί η διευθέτηση των θεμάτων στη βάση της ουσίας. Η στρατηγική βάσει αρχών διαμορφώθηκε από το Σχέδιο Διαπραγμάτευσης του Χάρβαρντ και

αποτελεί μία στρατηγική, εναλλακτική της βάσει θέσεων, διαπραγμάτευσης. Πιο συγκεκριμένα βασίζεται στον διαχωρισμό των ανθρώπων από το πρόβλημα ενώ ταυτόχρονα δίνει έμφαση στα συμφέροντα των μερών και όχι στις θέσεις τους. Επιπρόσθετα προϋποθέτει την εύρεση εναλλακτικών επιλογών από τα μέρη και τέλος προωθεί τη δημιουργία ενός αντικειμενικού προτύπου. Το Σχέδιο Διαπραγμάτευσης του Χάρβαρντ αποτελεί ένα πρόγραμμα έρευνας το οποίο στοχεύει στη βελτίωση της θεωρίας και των πρακτικών που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια επίλυσης διενέξεων, μέσω της ανάλυσης πραγματικών διαπραγματευτικών προβλημάτων. Παράλληλα, αναπτύσσει νέες ιδέες, μεθοδολογίες και τεχνικές διαπραγματεύσεων και μεσολάβησης έτσι ώστε να επιτευχθούν βιώσιμες συμφωνίες. Το ερευνητικό αυτό έργο δεν σταματά, καθώς κάθε χρόνο στα πλαίσια αυτού λαμβάνουν χώρα διάφορες δραστηριότητες. Ειδικότερα, η στρατηγική αυτή είναι σκληρή όσον αφορά στα συμφέροντα (όχι θέσεις) των μερών αλλά παράλληλα είναι ήπια με τους ανθρώπους. Συγκεκριμένα, διευθετεί τα διάφορα θέματα επί της ουσίας, σύμφωνα με την οποία, δίνεται η δυνατότητα σταδιακής κατάληξης σε μια κοινώς αποδεκτή λύση με οικονομικό τρόπο δίχως το κόστος συνδιαλλαγής, με επιμονή σε θέσεις που ίσως εγκαταλείψουμε στο μέλλον. Αποτελεί μια μέθοδο διαπραγμάτευσης που έχει σχεδιαστεί με σκοπό να παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα με φιλικό τρόπο. Δίνει έμφαση στη συνεργασία των μερών ενώ παράλληλα προωθεί την ύπαρξη εμπιστοσύνης έτσι ώστε να παραχθούν μεγαλύτερα οφέλη (Φίσερ και συν. 2002).

Η προσέγγιση κατά Fisher, η οποία βασίζεται στις παραπάνω αρχές, καταλήγει στο ότι μια διαπραγμάτευση για να καταστεί βιώσιμη και λειτουργική πρέπει να γίνει βάσει αρχών και όχι επί θέσεων οι οποίες δύνανται να οδηγήσουν σε τέλμα, η και ασύνετες συμφωνίες. Λεπτομερέστερα, σύμφωνα με τον Fisher, για την ανάδειξη μιας συμφωνίας οι συνδιαλεγόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται για τη λύση οφείλουν πρώτα απ' όλα να διαχωρίσουν τους ανθρώπους από το πρόβλημα. Δηλαδή να είναι ήπιοι με τους ανθρώπους και σκληροί με το πρόβλημα. Επιπρόσθετα, μεγαλύτερη επικέντρωση πρέπει να δίνεται στα συμφέροντα παρά στις θέσεις, μέσω της διερεύνησης αυτών και της αποφυγής μιας ελάχιστα αποδεκτής λύσης. Παράλληλα, η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, δηλαδή η χρήση προτύπων ανεξάρτητων από τη θέληση των δύο πλευρών και η χρήση λογικών και ανοικτών επιχειρημάτων προάγει την διευθέτηση των δισταμένων συμφερόντων (όπως πχ. η άποψη ενός ειδικού ή ένας νόμος). Τέλος, η επινόηση και η ανάπτυξη πολλαπλών επιλογών, παρέχει την ευκαιρία και στα δύο μέρη να διαλέξουν μέσα από πολλές προτάσεις, επιλέγοντας τελικά

εκείνη η οποία παρέχει αμοιβαία οφέλη, αφού προδήλως είναι δύσκολο να βρεθεί μια ιδανική, άκρως επιθυμητή λύση σε τόσο περιορισμένο χρονικό διάστημα ιδίως υπό συνθήκες πίεσης (Φίσερ και συν. 2002).

Η παραγωγή λοιπόν μιας συμφωνίας με αποδεκτά και από τις δύο πλευρές αποτελέσματα είναι η επιτυχής κατάληξη διαπραγματεύσεων με γνώμονα την Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μίας Προσφερόμενης Συμφωνίας (ΚΕΛΕΠΣΥ), πρωτότυπος αγγλικός όρος Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA). Η ύπαρξη καλύτερης εναλλακτικής λύσης έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας, κατά τον Fisher, συνιστά διαπραγματευτική ισχύ διότι στις διαπραγματεύσεις σημασία έχουν οι εναλλακτικές λύσεις που έχει αναπτύξει κάθε πλευρά. Επιπρόσθετα, η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι αρκετά ευέλικτη και επιτρέπει τη διερεύνηση ευφάνταστων λύσεων. Μέσω αυτής μπορούμε να συγκρίνουμε διάφορες προτάσεις που υπάρχουν στο τραπέζι και να εξετάσουμε κατά πόσο θα μας ικανοποιούσε μία από αυτές. Έχοντας μία πιθανή απάντηση για την επίλυση του προβλήματος, μας δίνεται αυτομάτως η ικανότητα να αξιοποιήσουμε τα ατού μας για να επιτύχουμε μια συμφέρουσα συμφωνία. Αυτό συμβαίνει διότι όσο καλύτερη είναι η ΚΕΛΕΠΣΥ τόσο αυξάνεται και η δύναμή μας (ισχύς).

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι η ισχύς δεν μετριέται με τη δύναμη ή τα πλούτη της άλλης πλευράς αλλά με το ποιά πλευρά έχει την καλύτερη εναλλακτική λύση. Η ισχύς σε μία διαπραγμάτευση διαφέρει κατά πολύ σε σχέση με τον ορισμό και τη χρήση της εκτός διαπραγματεύσεων. Η ισχύς μπορεί να προσφέρει μία περαιτέρω ώθηση στο να μεγιστοποιήσει και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο μία πλευρά τα πλεονεκτήματά της και δεύτερον να παράσχει κάποιο είδος προστασίας από την υπογραφή συμφωνιών κατωτέρων των προσδοκιών της. Εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι ως ισχύς στη διαπραγμάτευση νοείται η ύπαρξη μίας καλής εναλλακτικής λύσης η οποία αποτελεί τον γνώμονα που παρέχει την δυνατότητα προστασίας τόσο από την αποδοχή ασύμφορων όρων όσο και από την απόρριψη θετικών όρων (Φίσερ και συν. 2002). Τα ανωτέρω σαφώς και δεν παραγνωρίζουν τη διαπραγματευτική ισχύ που μπορεί να προκύψει λόγω προσώπων, θέσεως και σχέσεων (Μιχιώτης 2007).

Για την ανάπτυξη μιας ΚΕΛΕΠΣΥ οι πλευρές πρέπει να ακολουθήσουν μία σειρά λειτουργιών. Πρώτον, θα πρέπει να δημιουργήσουν μία λίστα με τις ενέργειες στις οποίες πιθανόν να προβούν αν δεν καταλήξουν σε κάποια συμφωνία. Δεύτερον, θα πρέπει να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες προσφορές και να τις μετατρέψουν σε εναλλακτικές λύσεις

και τρίτον, θα πρέπει να επιλέξουν μέσα από αυτή τη γκάμα εναλλακτικών, όποια θεωρούν ως την καλύτερη πιθανή λύση. Μετά το πέρας αυτών των τριών σταδίων για την ανάπτυξη της ΚΕΛΕΠΣΥ η ικανότητά μας να βελτιώσουμε τους όρους της συμφωνίας ολοένα και αυξάνεται. Η ΚΕΛΕΠΣΥ παρέχει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας, ενώ αν παρατηρήσουμε πως η συμφωνία δεν συμβαδίζει με τα συμφέροντά μας και τις αξίες μας, έχουμε τη δυνατότητα και τη δύναμη να σταματήσουμε τη διαδικασία και να την επαναφέρουμε με ευνοϊκούς όρους. Τέλος, για να μπορέσουμε να αυξήσουμε περαιτέρω την διαπραγματευτική μας ισχύ, καλό θα ήταν να γνωρίζαμε και τις εναλλακτικές λύσεις της άλλης πλευράς, διότι όσο πιο πολλά γνωρίζουμε γι' αυτή τόσο πιο καλά προετοιμασμένοι θα είμαστε για τις διαπραγματεύσεις, αφού θα γνωρίζουμε προς τα πού και με βάση ποιο σχέδιο θα κινηθεί η άλλη πλευρά.

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου η άλλη πλευρά αρνείται να διαπραγματευτεί. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα αντίρροπα συμφέροντα. Στην περίπτωση αυτή τίθενται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων αντίρροπα και αντικρουόμενα συμφέροντα και οι πλευρές εμμένουν στις θέσεις τους χωρίς διαλλακτικότητα, επικοινωνία και προθυμία για συνεργασία, αφού το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι η κάλυψη των ιδίων συμφερόντων και η μεγιστοποίηση του οφέλους. Και στην κατεύθυνση αυτή η ΚΕΛΕΠΣΥ μπορεί να λειτουργήσει. Έχοντας δημιουργήσει μια σειρά εναλλακτικών λύσεων, παρέχουμε τη δυνατότητα στην άλλη πλευρά να επιλέξει ανάμεσα από πολλές εναλλακτικές προτάσεις, ενθαρρύνοντάς τη να συνεχίσει τη διαπραγματευτική διαδικασία αφού όλες οι ΚΕΛΕΠΣΥ καταλήγουν σε ένα συμβιβασμό παρέχοντας και στα δύο μέρη αμοιβαία οφέλη. Παράλληλα, η άλλη πλευρά θα δεχτεί να συνεχίσουν οι διαδικασίες αφού, μπορεί τελικά να αποκτήσει μεγαλύτερο όφελος από ότι αν δεν διαπραγματευόταν. Η ΚΕΛΕΠΣΥ διαμορφώνεται μέσω της επινόησης εναλλακτικών επιλογών, τις μετατροπής αυτών των επιλογών σε προσφορές (ικανότητα του διαπραγματευτή να προβλέπει τις ευκαιρίες) και της επιλογής της καλύτερης εκ των εναλλακτικών. Τέλος, ωφέλιμο θα ήταν και η άλλη πλευρά να γνωρίσει την ΚΕΛΕΠΣΥ που έχει διαμορφωθεί.

Στις περιπτώσεις αυτές εκτός από την ΚΕΛΕΠΣΥ, τρεις είναι οι τρόποι που κάποιος μπορεί να αντιδράσει για να πετύχει μία επικοινωνία και τελικά μία συμφωνία με αμοιβαία οφέλη. Πρώτα από όλα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ουσία και όχι στους στόχους και στα συμφέροντα, μέσω της οποίας ανοίγεται ένας νέος δρόμος προς την επιτυχία δια της αλλαγής των όρων του παιχνιδιού. Αν μία από τις δύο πλευρές αντιληφθεί και αδράξει αυτή την

ευκαιρία τότε οι διαπραγματεύσεις θα αλλάξουν πορεία και θα οδεύσουν προς τη συμφωνία. Παρ' όλα αυτά αν αυτός ο τρόπος δεν φέρει τα αποτελέσματα που επιθυμούμε διότι η άλλη πλευρά εμμένει στις θέσεις της, τότε μπορούμε να αλλάξουμε στρατηγική. Η δεύτερη αυτή στρατηγική επικεντρώνει στις πιθανές κινήσεις των αντισυμβαλλομένων. Η στρατηγική αυτή αντιπαρατίθεται στις βασικές κινήσεις των διαπραγματεύσεων αποσπώντας την προσοχή από τις θέσεις και εστιάζοντας στην ουσία. Αυτή η στρατηγική ονομάζεται διαπραγματευτικό ζίου ζίτσου (Φίσερ και συν. 2002). Τέλος, η τρίτη μορφή προσέγγισης είναι η εμπλοκή στο παιχνίδι και τρίτου προσώπου αρκετά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου το οποίο θα εστιάζει την προσοχή στα συμφέροντα, στις επιλογές και στα κριτήρια ( διαμεσολαβητής ).

Η μεσολάβηση κατά τον Fisher αποτελεί μέσο διαχείρισης των κρίσεων και μέσο επίλυσης διαφορών. Με τη βοήθεια ενός τρίτου ανεξάρτητου και αμερόληπτου μέρους προωθεί τη σύναψη ειρηνικών και βιώσιμων λύσεων. Ένας καλός μεσολαβητής είναι αυτός του οποίου η ύπαρξη γίνεται περιττή. Ο διαμεσολαβητής κατά τον Fisher αναφέρεται ως winning horse (Φίσερ και συν. 2002). Είναι εκείνος ο οποίος οδηγεί τα μέρη στο να βρουν από μόνα τους τη λύση. Το πιο αποτελεσματικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει η τρίτη αυτή στρατηγική είναι η δημιουργία ενός ενιαίου διαπραγματευτικού κειμένου (Single Agreement Package). Επιπρόσθετα, ο Fisher προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των μερών και ως εκ τούτου η γνώση των αντιλήψεων, των πεποιθήσεων, της κουλτούρας, των νόμων της άλλης πλευράς και η δράση με στόχο το αμοιβαίο όφελος και όχι με γνώμονα τα προσωπικά συμφέροντα δύναται να οδηγήσουν τα μέρη σε μία φιλική προσέγγιση και σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση.

Περιπτώσεις όπου οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται σε εξαιρετικά συγκρουσιακό περιβάλλον όπου τα μέρη δεν ενδιαφέρονται για την άλλη πλευρά, μη αναπτύσσοντας φιλικές σχέσεις, απορρίπτοντας τη μέθοδο της συνεργασίας, ενώ παράλληλα υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να αναδυθούν αντιδικίες και αντιπαλότητες (tit for tat), εξαιρούνται από το πρότυπο του Fisher, το οποίο αναζητά μία βιώσιμη συμφωνία με τον κανόνα της συναίνεσης 'καλή πίστη' (Φίσερ και συν. 2002).

Συμπερασματικά, το πρότυπο προσέγγισης Fisher είναι βασισμένο στο ήπιο στυλ διαπραγμάτευσης. Ο Fisher δείχνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, με σκοπό οι διαπραγματεύσεις να καταλήξουν σε μία συμφωνία με αμοιβαία οφέλη και η οποία τελικά θα είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμη (Φίσερ και συν. 2002).



Από τα προαναφερθέντα μπορούμε να αντιληφθούμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της προσέγγισης Fisher. Επιλύοντας μια διένεξη με αυτή τη μέθοδο όλες οι αντιμαχόμενες πλευρές κερδίζουν ενώ ταυτόχρονα παράγονται συμφωνίες με φιλικό, οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Αποτελεί ένα δίκαιο σύστημα επίλυσης διαφορών αφού υπάρχει καλή πίστη, χωρίς πιέσεις και εξαναγκασμούς, ενώ προωθεί την επινόηση δημιουργικών και ευφάνταστων επιλογών καθώς και την εναρμόνιση διαφορετικών συμφερόντων. Τέλος, επιφέρει αμοιβαία οφέλη και μια κοινά αποδεκτή λύση προάγοντας το πνεύμα συνεργασίας και ισότητας μέσω της επικοινωνιακής επικοινωνίας και της αλληλοκατανόησης. Παρ' όλα αυτά η προσέγγιση του Fisher παρουσιάζει και κάποιες αδυναμίες. Για παράδειγμα όταν οι δύο πλευρές που διαπραγματεύονται εμφανίζουν αντικρουόμενες και αμετάβλητες θέσεις και δεν αποδέχονται άλλη λύση εκτός από αυτή που προτείνουν οι ίδιοι, η επίλυση της διένεξης με τη μέθοδο Fisher μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε τέλμα τις διαπραγματεύσεις. Δίχως την ύπαρξη επικοινωνίας και αμοιβαίας κατανόησης καθώς και χωρίς οι δύο πλευρές να εμβαθύνουν τις σχέσεις τους, η διαπραγμάτευση δεν θα καταστεί βιώσιμη και αποτελεσματική.

Στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις ο Salacuse (2004) διέκρινε 3 φάσεις. Η ανάλυση αποτελεί το πρώτο στάδιο, κατά το οποίο, συλλέγουμε πληροφορίες, τις οργανώνουμε και τελικά τις επεξεργαζόμαστε. Σε αυτό το στάδιο, τόσο τα συμφέροντα αμφοτέρων των πλευρών όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας αλλά και οι μεροληπτικές αντιλήψεις καθώς και τα κριτήρια που ήδη έχουν τεθεί στο τραπέζι πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν. Οι Zartman and Berman (1982), αναφέρεται σε αυτή τη φάση ως "προδιαπραγμάτευση" και αναγνωρίζει αυτή ως μία διαγνωστική φάση κατά τη διάρκεια της οποίας η φύση της διένεξης ελέγχεται εξονυχιστικά πριν καν η θεραπεία τεθεί στο τραπέζι. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης της προετοιμασίας, οι διαπραγματευτές εξοικειώνονται με το πρόβλημα, αναγνωρίζουν και θέτουν σε προτεραιότητα του στόχους τους, προσπαθούν να αποκρυσταλλώσουν τι μπορεί και τι δεν μπορεί να καταφέρει η άλλη πλευρά και τέλος εξερευνούν τα συμπεριφορικά μοντέλα της αντίπαλης πλευράς. Το τέλος αυτής της φάσης όπως και των υπολοίπων μπορεί να μην καθορίζεται με ακρίβεια, εκτός εάν σημειώνεται με κάποιο έγγραφο όπως ένα υπόμνημα ή ένα έγγραφο ημερήσιας διάταξης, που να ορίζει το χρόνο και τον τόπο των διαπραγματεύσεων (Horst, 2007).

Στο δεύτερο στάδιο βρίσκεται ο σχεδιασμός, όπου σ' αυτή τη φάση κάθε πλευρά λαμβάνει αποφάσεις για το πώς θα κινηθεί, πώς θα ιεραρχήσει τους στόχους της και σε ποιά κριτήρια

θα βασιστεί η “γραμμή” που θα ακολουθήσει. Η δεύτερη φάση του προσδιορισμού των αρχών περιλαμβάνει κυρίως προτάσεις και αντιπροτάσεις. Οι διαπραγματευτές ορίζουν τα συμφέροντα τους και διαμορφώνουν τις βασικές αρχές, ώστε και οι δύο πλευρές να ωφελούνται. Εν συνεχεία δημιουργούν και διερευνούν μια ποικιλία επιλογών. Αποτελεί μια διαδραστική φάση η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως το χτίσιμο εμπιστοσύνης, την ανταλλαγή απόψεων και αντιλήψεων σχετικά με τα θέματα που έχουν ανακύψει και την εύρεση κοινών τόπων (Horst, 2007). Οι Zartman and Berman (1982), περιγράφει τη φάση αυτή ως φόρμουλα η οποία εμπεριέχει το πλαίσιο για την επίλυση και τελικά τη συμφωνία. Χαρακτηριστικά της φάσης αυτής αποτελούν η μεγάλη ένταση και η σκληρή προσπάθεια. Η φάση του προσδιορισμού των αρχών, μπορεί να τελειώσει με την προετοιμασία μιας επιστολής ή ενός πρωτοκόλλου, στα οποία τα μέρη δηλώνουν την πρόθεση τους να διαπραγματευτούν μια συγκεκριμένου τύπου συναλλαγή, όπως μια κοινοπραξία ή μια συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο της διαπραγμάτευσης, οι πλευρές βρίσκονται σε μια διαρκή επικοινωνία όπου διάφορα επικοινωνιακά προβλήματα, αντιπαλότητες, συναισθηματικές εξάρσεις, διαφορές αντιλήψεων κ.α. μπορούν να αναδυθούν (Horst, (2007). Η τελική φάση της επεξεργασίας των λεπτομερειών, βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην τεχνογνωσία. Σε αυτό το σημείο διερευνούνται οι λεπτομερείς προεκτάσεις των αρχών και τα προβλήματα της υλοποίησής τους. Ακολουθεί η σύνταξη του κειμένου της συμφωνίας με σαφή και κατηγορηματικό τρόπο. Η τρίτη φάση χαρακτηρίζεται από ελπίδα και προσδοκία για την ενδεχόμενη επιτυχία, αλλά και απογοήτευση για τις μικρές δυσκολίες που κάθε τόσο προκαλούνται και μπορεί να πάρουν μεγάλες διαστάσεις. Μία τέτοιου είδους διαδικασία δεν είναι ποτέ τόσο ξεκάθαρα διαχωρισμένη. Ωστόσο, κάθε φάση έχει το δικό της ρυθμό και τα δικά της προβλήματα και απαιτεί ειδικές δεξιότητες από μέρους των διαπραγματευτών, καθώς το περιβάλλον των συνομιλιών αλλάζει μεταβαίνοντας από τη μία φάση στη άλλη (Katz 2006). Η πιθανότητα να αποτύχουν οι συνομιλίες είναι παρούσα σε κάθε σημείο. Μεγάλος κίνδυνος υπάρχει όταν το ένα μέρος θεωρεί ότι οι συνομιλίες έχουν προχωρήσει στην επόμενη φάση, ενώ στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.

Ως διαπραγματευτικό μέσον, η θεωρία παιγνίων καθιερώθηκε από τον Thomas Schelling (1980) ως η κυρίαρχη προσέγγιση για την ανάλυση συγκρούσεων και διαπραγματεύσεων στις διεθνείς σχέσεις και τις οικονομικές και κοινωνικές επιστήμες. Από πλευράς ταξινόμησης τα παίγνια είναι πολυδιάστατα και διαδραστικά, συνεργατικά και μη συνεργατικά καθώς και

πλήρους ή ελλειπούς πληροφόρησης. Η λύση ενός παιγνίου έρχεται όταν βρεθούν οι εκβάσεις που αποτελούν τις ισοροπίες αυτού. Οι προδιαγραφές των παιγνίων αποτελούν και τους κανόνες αυτών, οι οποίοι περιέχουν πληροφορίες για τους παίκτες, τις πιθανές κινήσεις και στρατηγικές καθώς και τις ανταμοιβές των παικτών ανάλογα με την έκβαση του παιγνίου. Οι κανόνες δύνανται να αλλάξουν με την μεταβολή των κινήσεων των παικτών, την αλλαγή των ανταμοιβών είτε με την εισαγωγή ενός νέου παίκτη.

Αντικείμενο της θεωρίας παιγνίων είναι οι δρώντες που αλληλεπιδρούν δυναμικά και σε αλληλεξάρτηση, καθώς προσπαθούν να επιλέξουν τη στρατηγική που τους εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη ανταμοιβή. Βασική προϋπόθεση είναι η παραδοχή ότι οι παίκτες, δηλαδή οι δρώντες που συμμετέχουν στα παίγνια, ενεργούν ορθολογικά (ορθολογικότητας). Υπάρχουν παίγνια διαδοχικών κινήσεων κατά τα οποία οι παίκτες κινούνται ο ένας μετά τον άλλο και παίγνια ταυτόχρονων κινήσεων. Εφαρμόζοντας τη θεωρία παιγνίων στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, γίνεται κατανοητό ότι ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος (zero sum) όπου καμία από τις δύο πλευρές δεν βγαίνει κερδισμένη από τη διαπραγμάτευση, ή ακόμα λαμβάνοντας ως υπόδειγμα διεθνών διαπραγματεύσεων, το γνωστό δίλημμα του φυλακισμένου, το οποίο και εν πολλοίς τις χαρακτηρίζει, αφού αποτελεί ένα παίγνιο ελλιπούς πληροφόρησης, παρατηρούμε ότι πάλι οι πλευρές δεν κερδίζουν τα μέγιστα δυνατά, με πιθανό αποτέλεσμα την απογοήτευση. Προσεγγίζοντας την διαπραγμάτευση σαν παίγνιο, οι εναλλακτικές καταστάσεις είναι περιορισμένες. Η πρώτη εναλλακτική αφορά στη συνεργασία των μερών, η δεύτερη στη συνεργασία της μιας μόνο πλευράς και η τρίτη στον ανταγωνισμό αμοιότροπων. Υπό το βάρος του διλήμματος οι εμπλεκόμενοι επιλέγουν, ως επί το πλείστον, τον ανταγωνισμό (Μιχιώτης 2007). Αντίθετα, με τη προσέγγιση Fisher τα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης οδηγούν και τις δύο πλευρές στην απόκτηση ωφελειών άρα και σε μία κοινή νίκη, μεταφραζόμενη στην θεωρία παιγνίων ως ένα συνεργατικό παίγνιο (win-win).

Η επιχειρηματικότητα, στην απλούστερή της μορφή, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα παίγνιο στο οποίο τα χρήματα καταδεικνύουν τους “πόντους” κερδισμένους ή χαμένους που έχουν οι παίκτες δηλαδή οι επιχειρήσεις στην κατοχή τους. Η επιχείρηση λοιπόν που έχει τους πιο πολλούς πόντους είναι και η νικήτρια. Οι ευκαιρίες όμως για τις επιχειρήσεις δεν αναδύονται με το να “παίζουν” καλύτερα το παίγνιο απ’ ότι οι υπόλοιπες αλλά με το να αλλάζουν τη φύση του παιγνίου προς όφελός τους. Η στρατηγική των επιχειρήσεων και η έννοια του συνεργατικού ανταγωνισμού παρέχουν εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δύνανται να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να

διαμορφώνουν το παιχνίδι και τους κανόνες του προς ίδιον όφελος. Ο συνεργατικός ανταγωνισμός περιγράφει, δηλαδή επί της ουσίας, την πραγματικότητα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, τονίζοντας πως οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τη συνεργασία και όχι με τη μοναχική δράση. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι επιχειρήσεις συνεργάζονται διευρύνουν την αγορά αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία. Οι ίδιες επιχειρήσεις δια του ανταγωνισμού καταλαμβάνουν το μερίδιο της αγοράς που τους αναλογεί. Το ανωτέρω δεν αποκλείει την ύπαρξη παραπάνω του ενός νικητών. Ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν είναι όπως μια πολεμική σύρραξη όπου ο νικητής τα παίρνει όλα. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επενδύσεων στις οποίες έχουν προβεί δίχως να ενδιαφέρονται για το σχετικό παρά μόνο για το απόλυτο κέρδος. Οι μεγαλύτερες εμπορικές ευκαιρίες και το κέρδος δεν προέρχονται απλά από το εάν παίζεις το παίγνιο στην αγορά καλύτερα από τους άλλους, αλλά από τη διεύρυνση του παιγνίου με ανάλογη αύξηση της προς διανομή πίτας και αύξηση των συμμετεχόντων σε αυτό. Για να αλλάξει το παίγνιο θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εξής: στους παίκτες, στην προστιθέμενη αξία, στους κανόνες, στις τακτικές και στην αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος (Brandenburger and Nalebuff 1988). As Ray Noorda, founder of Novell, claimed “You have to be able to compete and cooperate at the same time”.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων υφίστανται δύο είδη διαπραγμάτευσης, οι επιμεριστικές και οι συνθετικές, αν και στην πράξη οι διαπραγματεύσεις συνδυάζουν στοιχεία και των δύο. Η επιμεριστική είναι η απλούστερη (πχ. πώληση η αγορά κινητής η ακίνητης αξίας), ενώ η συνθετική αφορά στην πολύπλοκη συνεργασία ενός η περισσότερων εταιρειών η ομίλων (πχ συμπράξεις, συγχωνεύσεις, συμφωνίες με πολλαπλούς οικονομικούς όρους). Σύμφωνα με το πρώτο είδος διαπραγμάτευσης, οι πλευρές ανταγωνίζονται για τον τρόπο κατανομής της αξίας (απλή χρηματική συναλλαγή συνήθως). Σε αυτό το είδος διαπραγμάτευσης, η ζημία της μίας πλευράς αυτομάτως θα μεταφραστεί σε κέρδος της άλλης. Έτσι η συμφωνία είναι επιφανειακή αφού δεν υπάρχουν και επί της ουσίας δεν χρειάζονται, περιθώρια δημιουργικότητας και διεύρυνσης του πεδίου της διαπραγμάτευσης. Η μεταξύ των πλευρών σχέση δεν έχει καμία απολύτως αξία. Οι διαπραγματευτές δεν καταβάλλουν προσπάθεια αναβάθμισης της σχέσης τους μέσα από την συμφωνία (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007). Διαπραγματεύσεις τέτοιου τύπου μπορούν να χαρακτηριστούν και ως “μηδενικού αθροίσματος” (zero-sum). Η προσέγγιση είναι ανταγωνιστική και η αλληλεξάρτηση των μερών αρνητική (Μιχιώτης 2007). Αντιθέτως σε μία συνθετική διαπραγμάτευση, οι πλευρές

συνεργάζονται έτσι ώστε να επιτύχουν τα μέγιστα κέρδη, συγχωνεύοντας τα συμφέροντά τους μέσα στη συμφωνία. Οι πλευρές συνεργάζονται και ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τα ζωτικά τους συμφέροντα. Στόχος της κάθε πλευράς είναι να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της κυρίως μέσω παραχωρήσεων και συμβιβασμών όσον αφορά στους λιγότερο σημαντικούς στόχους. Παρά ταύτα, οι αξιώσεις της μίας πλευράς δεν απαιτούν παραίτηση της άλλης πλευράς από τις δικές της αξιώσεις. Τα συμφέροντα και οι προτιμήσεις των πλευρών μπορούν να υλοποιηθούν αμοιβαία. Οι διαπραγματεύσεις αυτού του είδους αποκαλούνται διαπραγματεύσεις “κερδίζω – κερδίζεις” (win-win) (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Οι περισσότερες επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις δεν είναι ούτε καθαρά επιμεριστικές ούτε καθαρά συνθετικές όπως αναφέρθηκε ανωτέρω και συνήθως συνυπάρχουν ανταγωνιστικά και συνεργατικά στοιχεία. Η ένταση που προκύπτει, γνωστή ως το δίλημμα του διαπραγματευτή, απαιτεί δύσκολες επιλογές στρατηγικής. Οι διαπραγματευτές πρέπει να εξισορροπήσουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που δυσχεραίνουν τη συνεργασία και την αποτελεσματική δημιουργία αξίας, με στρατηγικές συνεργασίας, που δυσχεραίνουν τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματική απαίτηση αξίας (Salacuse 2006, Katz 2006). Στον πυρήνα της τέχνης του διαπραγματευτή είναι να ξέρει αν πρέπει να ανταγωνιστεί εκεί όπου συγκρούονται τα συμφέροντα - απαιτώντας περισσότερα, αντί για λιγότερα - ή να δημιουργήσει αξία ανταλλάσσοντας πληροφορίες που οδηγούν σε αμοιβαία επωφελείς εναλλακτικές λύσεις (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Οι διαπραγματεύσεις είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν περισσότερα από δύο μέρη και διάφορες χρονικές φάσεις που αφορούν σε συγκεκριμένα ζητήματα η κάθε μία από αυτές. Οι διαπραγματεύσεις πολλαπλών φάσεων, αφορούν δύο η περισσότερα μέρη τα οποία μέσα από συνεχή επικοινωνία και εποπτεία, συμπληρώνουν σταδιακά την κάθε φάση της διαπραγματεύσεως. Για να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο θα πρέπει τα δύο μέρη να τηρούν τους όρους και τις υποχρεώσεις που επωμίσθηκαν στο προηγούμενο καταλήγοντας με αυτό τον διαδοχικό τρόπο στη τελική συμφωνία. Για να επέλθει η τελική συμφωνία τα μέρη θα πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή επικοινωνία, να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, να επιβλέπουν τη τήρηση των συμφωνηθέντων και εάν οι διαπραγματεύσεις δείχνουν άγονες χωρίς να αφήνουν ελπίδα για μία τελική συμφωνία να αποχωρούν. Ειδικότερα, στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερα από δύο μέρη και αποτελούν πολυμερείς διαπραγματεύσεις, οι εμπλεκόμενοι μπορεί να δημιουργήσουν συνασπισμούς ή συμμαχίες με στόχο κυρίως να επηρεάσουν την διαδικασία

διαπραγμάτευσης και να στρεβλώσουν το αποτέλεσμα της προς ίδιον όφελος, αφού οι συνασπισμοί διαθέτουν περισσότερη ισχύ από ότι ένα μεμονωμένο άτομο ή ομάδα. Οι συνασπισμοί μπορεί να είναι είτε φυσικοί, όπου τα κοινά συμφέροντα των μερών οδηγούν στη δημιουργία μιας συμμαχίας, είτε συνασπισμοί που σχηματίστηκαν για ένα μεμονωμένο ζήτημα, δηλαδή ομάδες που κατά τα άλλα διαφέρουν συνασπίζονται για να υπερασπιστούν ή να εναντιωθούν από κοινού σε ένα φλέγον θέμα. Οι φυσικοί συνασπισμοί είναι δύσκολο να διασπαστούν λόγω της πλήρους εναρμόνισης των αντιλήψεων και των συμφερόντων τους σε αντίθεση με τους άλλους συνασπισμούς οι οποίοι θεωρούνται πιο ευαίσθητοι σε “κραδασμούς” (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Συνεπώς, κάθε επιτυχημένη επιχειρηματική διαπραγμάτευση πρέπει να διαθέτει ένα θεμελιώδες πλαίσιο βασισμένο στη γνώση τριών πραγμάτων: την καλύτερη εναλλακτική λύση, τους ελάχιστους όρους και πόσο ευέλικτη θέλει να είναι μια ομάδα και τι ανταλλάγματα είναι πρόθυμη να προσφέρει. Για να καθοριστεί αυτό το πλαίσιο, τέσσερις έννοιες είναι ιδιαίτερα σημαντικές (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Κατ’ αρχάς ο όρος ΚΕΛΕΠΣΥ αναφέρεται στις εναλλακτικές επιλογές κατά το ενδεχόμενο μη κατάληξης σε συμφωνία κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης. Πρόκειται ουσιαστικά για την εναλλακτική στρατηγική και πορεία δράσης εάν δεν υπάρξει συμφωνία και είναι αυτή η οποία δίνει τη δυνατότητα στους διαπραγματευτές να αποφύγουν την αποτυχία. Η ΚΕΛΕΠΣΥ θα πρέπει να έχει καθοριστεί πριν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύναψη μίας ισχνής ή και ασύμφορης συμφωνίας. Μία άλλη σημαντική έννοια είναι αυτή της ελάχιστης τιμής η οποία συνιστά χαμηλότερο σημείο υποχώρησης για την σύναψη τελικής συμφωνίας, ή διαφορετικά τιμή αποχώρησης. Πιο επεξηγηματικά, η τιμή αποχώρησης (reservation price) είναι το λιγότερο πλεονεκτικό σημείο αποδοχής μιας συμφωνίας. Η τιμή αποχώρησής δύναται να είναι προϊόν της ΚΕΛΕΠΣΥ, ωστόσο δεν πρόκειται απαραίτητα για το ίδιο πράγμα. Η τιμή αποχώρησης και η ΚΕΛΕΠΣΥ θα συμπίπτουν εφ’ όσον η συμφωνία αφορά χρήματα, κι’ αν η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι μία αξιόπιστη νομισματική προσφορά (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Παράλληλα, μία ακόμη έννοια-κλειδί είναι αυτή της ΖΕΣ (Ζώνη Εφικτής Συμφωνίας). Ουσιαστικά είναι το εύρος μέσα στο οποίο μπορεί να λάβει χώρα μία συμφωνία. Η τιμή αποχώρησης της κάθε πλευράς καθορίζει τη μία άκρη της ΖΕΣ και υφίσταται, μόνο αν υπάρχει επικάλυψη στις ελάχιστες τιμές των διαπραγματευόμενων πλευρών (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Τέλος, ένας άλλος ουσιαστικός όρος στη διαπραγμάτευση είναι η δημιουργία αξίας μέσω ανταλλαγών. Τα διαπραγματευόμενα μέρη βελτιώνουν τις θέσεις τους ανταλλάσσοντας αξίες. Η δημιουργία αξίας μέσω ανταλλαγών λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο των συνθετικών διαπραγματεύσεων με την κάθε πλευρά να παίρνει συνήθως κάτι που θέλει με αντάλλαγμα κάτι που έχει γι' αυτήν πολύ μικρότερη αξία (Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις 2007).

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από αυτό που αποκαλούμε παγκοσμιοποίηση. Η κατάργηση του προστατευτισμού, η πτώση των εθνικών εμποδίων και η ολοένα αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των κρατών έχει στρέψει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στην ανάληψη διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις δεν σκέφτονται πια με εθνικούς αλλά με παγκόσμιους και διεθνοποιημένους όρους και στόχους. Το φαινόμενο αυτό της παγκοσμιοποίησης έχει λοιπόν εγείρει διάφορες απαιτήσεις όσον αφορά στις επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν να αναγνωρίσουν τις απαιτήσεις του διεθνοποιημένου επιχειρηματικού κόσμου και να χαράξουν στρατηγικές σύμφωνα με τα πρότυπά του, έτσι ώστε να μπορέσουν να διαπραγματευτούν επιτυχώς.

Σημαντικό ρόλο στις διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν τόσο οι διαφορετικές γλώσσες και γραφειοκρατίες όσο και οι διαφορετικές κουλτούρες και παραδόσεις. Γι αυτό τον λόγο οι εγχώριες διαπραγματεύσεις διαφέρουν σε τόσο μεγάλο βαθμό από τις διεθνείς κατά τις οποίες πρέπει να υπερκεραστούν και τα πολιτισμικά εμπόδια ώστε να επιτευχθούν οι συμφωνίες. Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση δεν είναι απλώς ζήτημα εφαρμογής σταθερών κανόνων και συνταγών. Κάθε διαπραγμάτευση είναι ξεχωριστή και επηρεάζεται από ένα πλήθος διαφορετικών παραμέτρων, με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να αναγνωρίσει αυτούς τους παράγοντες, να εκτιμήσει την βαρύτητά τους ανά περίπτωση και μετά να καθορίσει μια πορεία δράσης.

Η ειλικρινής απάντηση σε πολλές περιπτώσεις, στο ερώτημα «Πώς να προχωρήσω;» στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι “εξαρτάται”. Η εξάρτηση αυτή σχετίζεται με την κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα και το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης (Σάλακιουζ 2002). Τα εμπόδια λοιπόν που μπορεί να ανακύψουν στην διαδικασία διεθνών διαπραγματεύσεων είναι, αρχίζοντας από το τελευταίο, το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσονται οι διαπραγματεύσεις. Ακόμη και αν με τη βοήθεια της τεχνολογίας οι επαφές μπορούν να γίνουν μέσω τηλεφώνου ή μέσω υπολογιστή, τα πράγματα παραμένουν πολύπλοκα και κάποια στιγμή τα μέρη θα πρέπει να συναντηθούν. Είτε η συνάντηση λάβει χώρα σε μία από τις

χώρες των αντισυμβαλλομένων είτε γίνει σε ένα τρίτο ουδέτερο μέρος, το περιβάλλον θα συνεχίσει να φαίνεται “ξένο”.

Το δεύτερο και πολύ σημαντικό εμπόδιο είναι η κουλτούρα. Σε διεθνές επίπεδο οι επιχειρηματικές συναλλαγές υπερβαίνουν όχι μόνο τα εθνικά σύνορα, αλλά και τις κουλτούρες των λαών. Η κουλτούρα είναι ένας ισχυρός παράγοντας που διαμορφώνει την συμπεριφορά, τον τρόπο επικοινωνίας και τη σκέψη των ανθρώπων. Ακόμα και το ύφος της διαπραγμάτευσης δεν μένει ανεπηρέαστο από την κουλτούρα. Παράδειγμα, οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα σε έναν Άραβα διευθυντή μίας πολυεθνικής πετρελαϊκής επιχείρησης και σε ένα στέλεχος ελληνικής εταιρείας εμπορίας πετρελαιοειδών, δύναται να δημιουργήσουν σοβαρά εμπόδια κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης και τελικά να σταματήσουν οι προσπάθειες διαπραγμάτευσης με αποτέλεσμα η προοπτική μίας συμφωνίας ολοένα να απομακρύνεται. Ένα τρίτο εμπόδιο είναι η ιδεολογία, ενώ η εθνική γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κυβερνήσεις, αποτελούν το τέταρτο και πέμπτο εμπόδιο αντιστοίχως. Τέλος, οι κυμαινόμενες ισοτιμίες των νομισμάτων καθώς και οι απότομες αλλαγές των συνθηκών και η αστάθεια του διεθνούς συστήματος (π.χ. η πτώση ή άνοδος ενός αυταρχικού καθεστώτος σε μια πλουτοπαραγωγική χώρα του ΟΠΕΚ) αποτελούν ειδικά εμπόδια που χρήζουν προσοχής. Τα εμπόδια αυτά πρέπει να εξαλειφθούν έτσι ώστε να αποφευχθεί μία επικείμενη αποτυχία και να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος για να καταλήξουμε σε μια επιτυχή συμφωνία (Σάλακιουζ 2002).

## **2.2: Ιστορική Αναδρομή και Ορισμός Κουλτούρας**

Ιστορικά η κουλτούρα συνοδεύει την έννοια του πολιτισμού. Ο πολιτισμός συνδέεται με τη πρόοδο, τον ορθολογισμό καθώς και με τη βιομηχανική και τεχνολογική πρόοδο και ανάπτυξη. Η έννοια του πολιτισμού δύναται να πάρει αρνητική χροιά κυρίως όταν συνδέεται με τη βιομηχανοποίηση και τις καταστροφικές της συνέπειες που προκαλεί όχι μόνο στο περιβάλλον αλλά και στην ανθρωπότητα. Από την άλλη πλευρά, η κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη τόσο με τις αξίες της πολιτισμικής παράδοσης και ταυτότητας όσο και με τις αξίες της αισθητικής και πνευματικής καλλιέργειας. Συνδέεται επίσης με την ανύψωση της πνευματικότητας του ανθρώπου ενώ έρχεται αντιμέτωπη με τον υλισμό και τον ωφελιμισμό. Η λέξη πολιτισμός, καθώς και η συγγενής της συνώνυμη λέξη κουλτούρα εμφανίστηκαν αργά στην ιστορία.



Αρχικά, η λέξη κουλτούρα, η οποία προέρχεται από το λατινικό ρήμα *cultura*, σήμαινε την καλλιέργεια της γης. Η χρήση του όρου αυτού άλλαξε όταν ο Κικέρων τον χρησιμοποίησε για να εκφράσει την καλλιέργεια της ψυχής, ενώ κατά τη διάρκεια της Αναγέννησης, οι Ουμανιστές αναφέρονταν στον όρο αυτό ως η καλλιέργεια του νου. Σύμφωνα με τον ιστορικό Braudel (2009), ο πολιτισμός και η κουλτούρα αποτελούν τους βασικούς άξονες της ιστορίας κάθε λαού. Η συστηματική χρήση των δύο όρων αυτών συναντάται στα μέσα περίπου του 18<sup>ου</sup> αιώνα και καθιερώνεται τον 19<sup>ο</sup> αιώνα δηλαδή, στους νεότερους χρόνους (ή νεωτεरिकότητα). Κατά τη διάρκεια των δύο αυτών αιώνων εκδηλώνονται έντονες αντιπαράθεσεις όσον αφορά στην έννοια και τη χρήση των δύο αυτών όρων.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι κατά τον 18ο αιώνα τα ευρωπαϊκά ρεύματα σκέψης που είχαν διαμορφωθεί, δηλαδή οι διαφωτιστές από την μια πλευρά και οι ρομαντικοί από την άλλη αποδίδουν ένα πολύ διαφορετικό περιεχόμενο στις δύο αυτές έννοιες. Αυτό είναι έκδηλο και στη χώρα μας αφού πολλοί άνθρωποι του πνεύματος μεταφράζουν τον όρο κουλτούρα με διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο Κανελλόπουλος (1929) δίνει στην κουλτούρα τον ορισμό του πνευματικού πολιτισμού, ενώ ο Ελευθερόπουλος (1930) την πνευματική καλλιέργεια. Ο Αγραφιώτης (1987) από την άλλη ορίζει την κουλτούρα ως ένα πολιτιστικό μόρφωμα.

Ο πολιτισμός αποτελεί μια σύνθετη έννοια, με την οποία εκφράζεται η θεσμική, ηθική, επιστημονική και κοινωνική πρόοδος, ενώ η κουλτούρα συνδέεται με την τέχνη, την παιδεία και την παράδοση. Κατά τη σύγχρονη εποχή η κουλτούρα αποτελεί μία πιο ευρεία έννοια, ενώ δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τρόπος ορισμού αυτής λόγω της έντονης πολυπλοκότητάς της και της ποικιλίας στοιχείων που περιέχει στον ορισμό της. Αντίθετα, εκείνοι που ασχολήθηκαν με την έννοια και τη σημασία του όρου πολιτισμός, κατέληξαν στο ότι συστατικά του στοιχεία αποτελούν τόσο η εκλεπτυσμένη συμπεριφορά, η εξέλιξη του ατόμου και η ευγένεια όσο και η απελευθέρωση των ηθών. Δηλαδή είναι στοιχεία που άπτονται της συμπεριφοράς κάποιου αστού.

Ο πολιτισμός, ο οποίος είναι πάντα στον ενικό αριθμό, ήταν εκείνος ο οποίος οδήγησε την ανθρωπότητα στο να συμμετάσχει (η κάθε μία κοινωνία με τον δικό της ρυθμό) στον δημιουργηθέντα ενιαίο πολιτισμό από τις πιο ανεπτυγμένες κοινωνίες, οι οποίες είχαν ήδη βιώσει τον διαφωτισμό. Ο πολιτισμός και αυτά που αντιπροσωπεύει οδήγησε τις ανθρώπινες κοινωνίες στο να πιστεύουν στην πρόοδο της ανθρωπότητας. Οι δύο αυτοί όροι, αν και πολλές φορές συγχέονται, εν τούτοις είναι διακριτοί (Braudel, 2009). Η έννοια του

πολιτισμού συχνά λανθασμένα συγχέεται με την έννοια της κουλτούρας. Ο Lévi-Strauss (1996) μιλάει για έναν ενιαίο πολιτισμό (civilisation) ο οποίος απαρτίζεται από πολλαπλές και μεταξύ τους διάφορες κουλτούρες (cultures).

Έτσι ο όρος πολιτισμός ενέχει μία υπερεθνική έννοια, ενώ αυτός της κουλτούρας χρησιμοποιείται κυρίως είτε για να εκφράσει ένα ενδο-κοινωνικό επίπεδο είτε για να αναφερθεί σε μία ομάδα ή κατηγορία ανθρώπων. Υπό αυτό το πρίσμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο πολιτισμός αντιπροσωπεύει την ενότητα ενώ η κουλτούρα τη διαφοροποίηση. Σύμφωνα με την Διακήρυξη της UNESCO η κουλτούρα, υπό την ευρεία έννοια, αντιπροσωπεύει σήμερα το σύνολο των διαφορετικών πνευματικών και υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών στοιχείων που χαρακτηρίζουν μία κοινωνία ή μία κοινωνική ομάδα. Συμπεριλαμβάνει, εκτός των γραμμάτων και των τεχνών, τον τρόπο ζωής, τα βασικά δικαιώματα του ανθρώπου, το σύστημα αξιών, τις παραδόσεις και τα δόγματα. Από την άλλη σηματοδοτεί το σύνολο των αξιών καθώς και τις γνωστικές και αισθητικές συνήθειες μίας κοινότητας ενώ παράλληλα περιλαμβάνει την πολιτιστική κληρονομιά, τις τέχνες, τη λογοτεχνία και τα κινήματα σκέψης μίας κοινωνίας<sup>4</sup>.

Επιχειρώντας κάποιους ορισμούς, ως κουλτούρα, μπορεί να ορισθεί η επί χρόνια συσπείρωση των εμπειριών, των αξιών, των πιστεύω, των χαρακτηριστικών, της γνώσης, των τρόπων οργάνωσης, των διαδικασιών, των θρησκευτικών πεποιθήσεων καθώς και των περί κοσμοθεωρίας αντιλήψεων διαφόρων πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες είτε ανέπτυξαν αυτά τα χαρακτηριστικά από ίδια πείρα είτε τα υιοθέτησαν συν τω χρόνω, μέσα από το πέρασμα πολλών γενεών (Faure and Sjostedt 1993). Η κουλτούρα οδηγεί τους ανθρώπους στο να διαβιούν στα πλαίσια μιας οργανωμένης κοινωνίας η οποία έχει προκαθορισμένα γεωγραφικά όρια και τα μέλη της απολαμβάνουν τα οφέλη της τεχνολογικής προόδου που αναπτύχθηκε από τα ίδια. Η κουλτούρα είναι χαραγμένη τόσο στη γλώσσα και στη συμπεριφορά όσο και στις καθημερινές δραστηριότητες των μελών ενώ παράλληλα, παρατηρούμε ότι παράγει κανόνες και νόρμες πρακτικής και επιβάλλει επικοινωνιακά μοντέλα στη κοινωνία (Samovar and Porter 1972).

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου η λέξη κουλτούρα αρχίζει να σηματοδοτεί την ταυτότητα. Η κουλτούρα συμβολίζει το σύνολο των αξιών και διασφαλίζει τη διαχρονικότητα για ένα έθνος, για ένα λαό, μία κοινότητα ή μία εθνότητα (Moore and Woodrow 1998). Παίρνοντας ένα πιο συγκεκριμένο παράδειγμα, η κουλτούρα για ένα σπίτι

---

<sup>4</sup> [http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico\\_fr.pdf/mexico\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf)

αποτελεί τα θεμέλια, τον σκελετό, αυτό που το συγκρατεί (Lacartiere 1997). Από την άλλη, σύμφωνα με τους Faure και Sjostedt (1993) η κουλτούρα είναι εκείνο το στοιχείο το οποίο γίνεται αντιληπτό κυρίως στις κοινωνικές συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα τα πιστεύω, οι ιδέες, η γλώσσα, τα έθιμα και οι κανόνες. Ορίζει λοιπόν την κουλτούρα, ως το σύνολο των αξιών και των αντιλήψεων τα οποία χαρακτηρίζουν τις κρατικές, εθνικές ή άλλου είδους ομάδες και παράλληλα καθοδηγούν την συμπεριφορά τους.

Για τον Cohen (2004) ο οποίος βασίστηκε στον ορισμό του Faure επεκτείνοντάς τον λίγο παραπάνω, η κουλτούρα αποτελεί ένα κοινωνικό παρά ατομικό χαρακτηριστικό το οποίο γίνεται κτήμα κάποιου και δεν μεταφέρεται γενετικώς ενώ τονίζει πως τα συστατικά της στοιχεία διανθίζουν ολόκληρη την κοινωνική ζωή. Τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας για τους Kroeber και Kluckhohn (1963), οι οποίοι έχουν συγκεντρώσει πάνω από 160 ορισμούς αυτής, είναι η θρησκεία, η οικονομία, η κοινωνική κληρονομιά, η αποκτηθείσα ανθρώπινη συμπεριφορά, η γλώσσα, ο τρόπος ζωής, τα ιδανικά, οι αξίες, οι κανόνες ζωής, οι τρόποι επίλυσης προβλημάτων, οι συνήθειες, οι πεποιθήσεις, τα σύμβολα και κάθε επεξήγηση και ορισμός που προέρχεται αυθαίρετα και διανέμεται εντός μίας κοινωνίας.

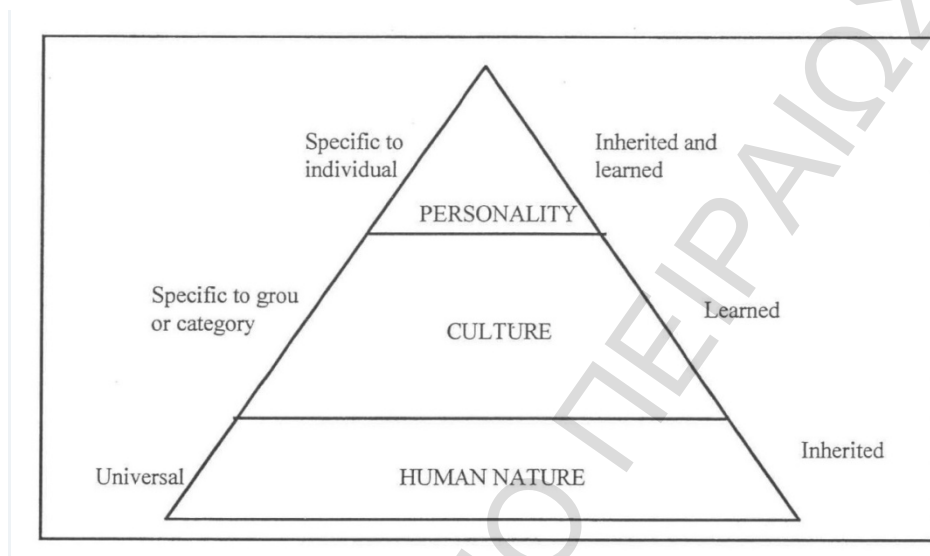
Ο Hofstede (1997) από την άλλη θεωρεί πως κάθε άνθρωπος έχει αναπτύξει το δικό του μοντέλο συμπεριφοράς, σκέψης κ.α. το οποίο το έχει αναπτύξει τη πάροδο του χρόνου. Τα περισσότερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων έχουν αφομοιωθεί από τη παιδική τους ηλικία, τότε που οι άνθρωποι μπορούν πιο εύκολα να κάνουν κτήμα τους τις πληροφορίες που δέχονται. Συνεχίζει, υποστηρίζοντας πως μόλις οι τρόποι σκέψης, συμπεριφοράς και δράσης καθιερωθούν στο μυαλό του ατόμου, αυτός οφείλει να δρομολογήσει μια αντίθετη διαδικασία, αυτής του να ξεχάσει όλες τις πληροφορίες που έχει αφομοιώσει πριν προσπαθήσει να μάθει κάτι καινούργιο. Η διαδικασία της “αντι-αφομοίωσης” είναι πιο πολύπλοκη και πιο δύσκολη απ’ αυτή της αφομοίωσης πληροφοριών με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο το άτομο για πρώτη φορά.

Ορίζει λοιπόν, τα μοντέλα αυτά συμπεριφοράς ως νοητικό πρόγραμμα που αποτελεί το λογισμικό του μυαλού (Πιν.2.2). Η κουλτούρα λοιπόν για τον συγγραφέα αποτελεί ένα συλλογικό νοητικό πρόγραμμα που διακρίνει τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας από τα μέλη μιας άλλης. Οι αλλαγές τονίζει, είναι αργές και χρειάζεται να περάσουν πολλά χρόνια προκειμένου να μεταβληθεί η εθνική κουλτούρα ενός λαού. Αν και από τον ορισμό που δίνει φαίνεται να λείπει η έννοια της αξίας, που οι υπόλοιποι ορισμοί συμπεριλαμβάνουν, παρ’ όλα

αυτά, σύμφωνα με το διάγραμμα που έχει δημιουργήσει, οι αξίες βρίσκονται στον πυρήνα της κουλτούρας. Ο πίνακας αυτός ο οποίος σχηματίζεται από τέσσερις ομόκεντρους κύκλους αποκαλύπτει τα τέσσερα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας.

### Πίνακας 2.2

#### Three Levels of Uniqueness in Human Mental Programming



Πηγή: Horst (2007)

Οι τρεις πρώτοι κύκλοι (από τον μεγαλύτερο στον μικρότερο) και τα χαρακτηριστικά τα οποία περικλείουν, αποτελούν τα στοιχεία εκείνα της κουλτούρας τα οποία μπορούν να αναγνωρίζονται και εμφανίζονται σε τρίτους. Αυτά αποτελούν τις πρακτικές μιας κουλτούρας αλλά οι πολιτισμικές τους σημασίες μπορεί να μην είναι ορατές σε αυτούς που δεν μετέχουν στην ίδια κουλτούρα. Τα σύμβολα αποτελούν τον εξωτερικό και πρώτο κύκλο διότι είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία γίνονται εύκολα αντιληπτά από τρίτους και διότι είναι εκείνα τα οποία δύνανται να ανταλλαχθούν μεταξύ των διαφορετικών ειδών κουλτούρας. Στοιχεία τα οποία μπορεί να συμπεριλαμβάνει αυτός ο κύκλος είναι η γλώσσα, οι χειρονομίες, το ντύσιμο και τα σύμβολα που χαρακτηρίζουν την θέση του ατόμου στην κοινωνία.

Ο δεύτερος κύκλος περιλαμβάνει τους ήρωες. Οι ήρωες είναι άνθρωποι πραγματικοί ή και φανταστικοί οι οποίοι κατέχουν σημαντική αξία σε μία κουλτούρα. Οι τελετουργίες αποτελούν τον τρίτο κατά σειρά κύκλο και θεωρούνται ως υψίστης σημασίας στα πλαίσια μιας κουλτούρας. Αυτές συμπεριλαμβάνουν τους τρόπους χαιρετισμού, τους βαθμούς σεβασμού και πολλαπλές τελετές. Τέλος ο πυρήνας της κουλτούρας, οι αξίες, δημιουργούνται

από τις ατομικές αλλά και από τις συλλογικές αξίες της κοινωνίας. Οι αξίες είναι λοιπόν η κλίση του να προτιμά κανείς κάτι περισσότερο από κάτι άλλο. Ο Schwartz ανάδειξε δέκα τύπους αξιών μέσω της έρευνας που διεξήγαγε (Smolinski 2004).

Σύμφωνα με τον Lacarriere (1997) οι άνθρωποι αναζητούν τον όμοιό τους και με αυτούς συμφιλιώνονται. Η κουλτούρα όμως είναι ακριβώς το αντίστροφο. Αρνείται τις ομοιότητες, λύει τα δεσμά της παράδοσης, αποποιείται το ομοειδές και το ταυτόσημο και οδηγεί τα άτομα στο να αναζητήσουν το διαφορετικό. Κουλτούρα, σημαίνει πως το άτομο είναι ικανό να αναγνωρίζει, να αποδέχεται και να διερευνά τις διάφορες κουλτούρες.

Ο σύγχρονος κόσμος, μας υποχρεώνει σε αλλαγές και νέες συμμαχίες. Γι' αυτό και η κουλτούρα δεν πρέπει να περιορίζεται στο παρελθόν, πρέπει να τροφοδοτείται και από τις εξελίξεις του παρόντος. Οφείλει να παρέχει στα άτομα ένα σχέδιο για το μέλλον, διότι σε τι θα χρησίμευαν οι ρίζες ενός έθνους αν δεν το οδηγούσαν πιο μακριά; *“Μια κουλτούρα, για να επιβιώσει, έχει το ίδιο ανάγκη να αφουγκράζεται τις άλλες όσο και να ακούγεται από αυτές ... Στο προσκήνιο πάλι η λέξη «ταυτότητα», η οποία δεν έχει νόημα αν δεν τη φέρνουμε σε επαφή, αν δεν τη συνδέουμε με τις αδελφές ανομοιότητες του παρόντος και του μέλλοντος”* Lacarriere (1997). Η κουλτούρα είναι ένας ευρύς όρος ο οποίος συμπεριλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τους τρόπους συμπεριφοράς και δραστηριοποίησης και αναφέρεται στις διάφορες εθνότητες, φυλές, ομάδες, ακόμα και στις γειτονιές. Χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι η διαφοροποίηση των ανθρώπων με κριτήρια όπως οι θρησκευτικές ή οι ιδεολογικές αντιλήψεις, το επάγγελμα ή το εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Moore and Woodrow 1998).

Αν και κάποιοι ερευνητές πιστεύουν πως η έννοια της κουλτούρας δεν μπορεί να αποκτήσει ένα ξεκάθαρο ορισμό (Zartman1993), οι περισσότεροι εκ των ορισμών της κουλτούρας φαίνεται να μοιράζονται τρία κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η κουλτούρα η οποία είναι ένα φαινόμενο το οποίο επηρεάζει μεμονωμένα τα άτομα μέσα στην κοινωνία, μπορεί να αναδυθεί και να παρατηρηθεί εφ' όσον έχει γίνει κτήμα της πλειοψηφίας μίας κοινωνίας. Δεύτερον, όλοι συμφωνούν ότι η κουλτούρα δεν αρκεί μόνο να διαδοθεί στα μέλη μιας κοινωνίας ή μιας ομάδας αλλά θα πρέπει τα μέλη της να τη διατηρήσουν μέσα στον χρόνο και να την μεταλαμπαδεύσουν στις επόμενες γενιές. Τέλος, η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία μπορεί να είναι είτε οφθαλμοφανή (όπως για παράδειγμα οι συμπεριφορές) είτε όχι (όπως για παράδειγμα οι πεποιθήσεις και οι αξίες) (Smolinski 2004).

Η κουλτούρα αποτελεί έναν πολύ ισχυρό παράγοντα ο οποίος διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, επικοινωνούν και συμπεριφέρονται. Από την άλλη και η κουλτούρα με τη σειρά της επηρεάζει και δρομολογεί την συμπεριφορά του ατόμου (Faure and Sjostedt 1993, Salacuse 1991). Αξίζει να σημειώσουμε ότι η ανάγκη ορισμού και εξερεύνησης των διάφορων πολιτισμών και της διαφορετικής κουλτούρας εμφανίσθηκε παράλληλα με την ανάπτυξη και εξέλιξη της τεχνολογίας, τη πρόοδο της επικοινωνίας κ.α., χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν στοιχεία του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης (Chiotis – Leskowich and Diamantis 2005).

Η εθνική κουλτούρα λοιπόν χαρακτηρίζει όλες τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής των μελών μιας κοινωνίας. Τα κοινωνικά συμβόλαια που ισχύουν σε κάθε κοινωνία όπως η δημόσια διοίκηση, η κοινωνική ασφάλιση, το σύστημα υγείας κ.α., αντικατοπτρίζουν τα κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά των μελών της. Η κουλτούρα επίσης συντελεί στη διαμόρφωση του οικονομικού συστήματος της κοινωνίας και κατά συνέπεια και τον τρόπο δράσης στους εργασιακούς χώρους. Ειδικότερα, η εθνική κουλτούρα επηρεάζει, τόσο τον τρόπο που οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις, όσο και την διάθεση για επένδυση σε καινοτομίες και νέες ιδέες. Δεν είναι μόνο οι κοινωνίες και οι εθνικές ομάδες που έχουν τη δικιά τους κουλτούρα αλλά και οι οικογένειες, οι εταιρείες, ακόμα και οι οργανισμοί παρουσιάζουν στοιχεία κουλτούρας (Moore and Woodrow 1998). Γενικότερα υφίστανται πολλά διαφορετικά είδη κουλτούρας όπως η επιχειρησιακή, η επαγγελματική κ.α., οι οποίες δύνανται να επηρεάσουν τις διαπραγματευτικές συμπεριφορές (Smolinski 2004).

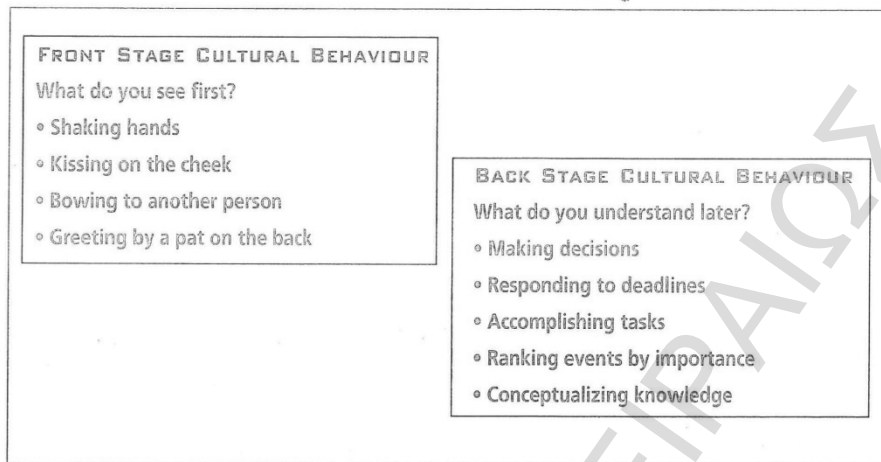
Συμπερασματικά, δεν μπορούμε να αποφανθούμε ούτε με την ελάχιστη βεβαιότητα ότι κάποια κουλτούρα με τα ιδιαίτερα στοιχεία που αυτή εμπεριέχει, είναι καλύτερη, παραγωγικότερη ή/και αποδοτικότερη από κάποια άλλη. Οι θεσμοί και οι διαδικασίες που έχουν δημιουργηθεί στοχεύουν ή θα έπρεπε να στοχεύουν ακριβώς στην εκμετάλλευση των χαρακτηριστικών της εκάστοτε κουλτούρας προκειμένου αυτή να αξιοποιηθεί επαρκώς και καταλλήλως έτσι ώστε να επιτευχθούν στόχοι όπως αυτός της παραγωγικότητας. Οι οικονομίες λοιπόν θα πρέπει να προσαρμόζονται και να αξιοποιούν πλήρως και με το καλύτερο δυνατό τρόπο την εθνική κουλτούρα, προκειμένου να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα και να προσπορισθούν τα οφέλη που δύνανται να προκύψουν.

### **2.3: Το “Περιεχόμενο” της Κουλτούρας**

Η κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα, από περιοχή σε περιοχή, ακόμα και από ομάδα σε ομάδα ανθρώπων, επηρεάζοντας την επικοινωνία. Επειδή δεν χαίρουν όλοι της ίδιας κουλτούρας, δεν ασπάζονται δηλαδή το ίδιο πλαίσιο συμπεριφοράς, η αλληλοκατανόηση και συνάμα η επικοινωνία καθίσταται δυσχερής μεταξύ δύο διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων. Ως επικοινωνία λογίζεται η λεκτική και η μη λεκτική διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Ειδικότερα στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις η γνώση του τρόπου επικοινωνίας με διάφορες πολιτισμικές ομάδες αποτελεί πλεονέκτημα (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Η επικοινωνία λοιπόν διαδραματίζει ένα κυρίαρχο ρόλο σε όλες τις μορφές της (είτε λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο στελεχών της ίδιας ή διαφορετικής επιχείρησης, είτε διεξάγεται στο πλαίσιο διασυνοριακών διαπραγματεύσεων). Μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της επικοινωνίας περιλαμβάνονται τόσο τα πρότυπα συμπεριφοράς (τα οποία και θεωρούνται καίριο συστατικό της επικοινωνίας) και η γλώσσα του σώματος, όσο και η αντίληψη της συμβολής του χρόνου αλλά και του χώρου. Η κουλτούρα συνεπώς και η επικοινωνία παρουσιάζουν αμφίδρομες σχέσεις με την μια να επηρεάζει την άλλη. Η επικοινωνία αποτελείται από δύο επίπεδα, το πρώτο το οποίο γίνεται άμεσα αντιληπτό από τους τρίτους που ασπάζονται μια διαφορετική κουλτούρα (front stage cultural behavior) και το δεύτερο επίπεδο το οποίο περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις, αντιδρούν σε καταστάσεις, ορίζουν τον χρόνο, κατηγοριοποιούν τα γεγονότα με βάση τις προτεραιότητές τους κ.α. (back stage cultural behavior) (Beamer and Varner 2010), (Πιν.2.3). Το πιο σημαντικό επίπεδο είναι το δεύτερο, διότι δίνει τη δυνατότητα σε τρίτους να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μίας συγκεκριμένης κουλτούρας σκέφτονται και εκφράζονται άλλα συγχρόνως και το πώς αυτά τα άτομα αναμένουν να αντιδράσουν οι άλλοι.

### Πίνακας 2.3

#### Layers of Cultural Behavior



Πηγή :Chiotis – Leskowich and Diamantis (2005)

Σύμφωνα με τον Hall (1976) το περιεχόμενο της κουλτούρας σχετίζεται με το πλαίσιο, το φόντο και το περιβάλλον που ισχύουν κατά την επικοινωνία δύο διαφορετικών μερών είτε κατά τη διάρκεια ενός άλλου γεγονότος. Υπάρχουν κουλτούρες “υψηλού περιεχομένου” (high context culture) και “χαμηλού περιεχομένου” (low context culture). Οι κουλτούρες υψηλού περιεχομένου αναφέρονται σε κουλτούρες οι οποίες δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις οι οποίες θεωρείται ότι “χτίζουν” τη δομή της κουλτούρας στο σύνολό της. Σε αυτού του τύπου τις κουλτούρες όλοι ασπάζονται τα συμπεριφορικά μοντέλα και τα επικοινωνιακά στυλ που έχουν διαμορφωθεί. Τα άτομα αυτά συνήθως διαμορφώνουν μια πιο επίσημη και έμμεση επικοινωνία. Από την άλλη πλευρά, μια κουλτούρα χαμηλού περιεχομένου, η οποία εκφράζεται κυρίως μέσα από τη γλώσσα, αντανakλά τις σκέψεις, τη σκοπιμότητα και την ακρίβεια του λόγου ως προς την απόδοση του νοήματος. Τα άτομα αυτού του τύπου κουλτούρας εκφράζονται με καθαρές έννοιες.

Ο Hofstede, (Moore and Woodrow 1998), πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, διέκρινε τέσσερις διαστάσεις σε μία κουλτούρα, οι οποίες αντανakλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μιας συγκεκριμένης κουλτούρας ερμηνεύουν το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από τον (Πιν,2.4), η απόσταση δύναμης, αποτελεί την πρώτη διάσταση η οποία δηλώνει τον βαθμό στον οποίο τα άτομα μιας ομάδας δέχονται ή αναμένουν ότι η ισχύς στα πλαίσια ενός οργανισμού κατανέμεται ισομερώς ή ανισομερώς στα μέλη του.



**Πίνακας 2.4**  
**Low and High Power Distance Cultures**

Low PDI	High PDI
<b>General Norms (Values) (10:37)</b>	
Inequalities among people should be minimized	Inequalities among people are both expected and desired
Interdependence between less and more powerful people	Less powerful people should be dependant on the more powerful
Hierarchy means an inequality of roles	Hierarchy reflects existential inequality
Decentralization preferred	Centralization preferred
Students treat teachers as equals	Students treat teachers with respect
Children treat parents as equals	Children treat parents with respect
<b>Implications (9:Slide 55)</b>	
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told
Bosses expect feedback	Bosses expect obedience
Privileges/status symbols frowned upon	Perks/privileges are natural
Individual initiative encouraged	Subordinates always seek permission
<b>Example Cultures (10:26)</b>	
Australia	Malaysia
Israel	Panama
Denmark	Philippines
New Zealand	Mexico
Great Britain	Arab Countries

Πηγή: Horst (2007)

Σε κοινωνίες με υψηλή απόσταση δύναμης τα άτομα θεωρούν ότι η δύναμη βρίσκεται στα χέρια των προϊσταμένων, δηλαδή κατανέμεται ανισομερώς στα μέλη της ομάδας και συνεπώς οι ατομικές πρωτοβουλίες των υφισταμένων είναι περιορισμένες. Σε τέτοιου είδους κουλτούρες με υψηλό δείκτη απόστασης δύναμης, η ιεραρχία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο με τα άτομα που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας να κρίνονται με βάση το φύλο, τη φυλή, το επίπεδο της παιδείας που έχουν λάβει, το οικονομικό τους υπόβαθρο κ.α. Κουλτούρες οι οποίες ασπάζονται αυτή την αυστηρά δομημένη ιεραρχία, τους ξεκάθαρους ρόλους μέσα σε έναν οργανισμό καθώς και το δικαίωμα χρήσης της ισχύος κατά την κρίση τους, είναι κυρίως οι Αραβικές χώρες, το Μεξικό, η Ινδία, η Ινδονησία, η Μαλαισία, οι Φιλιππίνες και η Γουατεμάλα (LeBaron 2003). Αντιθέτως, κουλτούρες με χαμηλό δείκτη απόστασης δύναμης είναι η Αυστρία, το Ισραήλ, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Νέα Ζηλανδία, η Βρετανία, η Γερμανία και η Ελβετία. Αυτές οι χώρες δεν ακολουθούν στερεότυπα στενών ιεραρχιών, η ισχύς μετατρέπεται σε όπλο μόνο υπό ορισμένες συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα

χαρακτηρίζονται από δημοκρατικές δομές λειτουργίας με την εξουσία να αναδιανέμεται χωρίς να γίνονται διακρίσεις φύλου κλπ. Είναι επίσης σημαντικό να τονίσουμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση δύναμης, τόσο η ευθύνη που βαρύνει τον προϊστάμενο μεγαλώνει. Σε περίπτωση λοιπόν αδυναμίας στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, βασικός υπαίτιος θεωρείται ο επικεφαλής προϊστάμενος. Σε ανάλογες λοιπόν περιπτώσεις η λύση του προβλήματος ξεκινά σχεδόν πάντα από τα πρόσωπα. Ένα πολύ καλό παράδειγμα είναι η λειτουργία των ελληνικών κομμάτων και ιδιαίτερα των κομμάτων εξουσίας. Η αποτυχία στις εκλογές μεταφράζεται σχεδόν αυτομάτως και σε αίτημα αντικατάστασης του αρχηγού. Το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Ουσιαστικά αποτελεί εκείνο τον δείκτη ο οποίος μετρά τις διαπροσωπικές σχέσεις με βάση το διαφορετικό κοινωνικό στάτους των ατόμων μέσα σε μια κουλτούρα (Horst 2007).

Ως δεύτερη διάσταση παρουσιάζεται η αποφυγή της αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα σε υψηλά επίπεδα στρεβλώνει τις συνήθειες διαδικασίες προκαλώντας στρες και άγχος σε βαθμό που να μην μπορούν να γίνουν ανεκτά (Moore and Woodrow 1998). Δηλώνει το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται άβολα όταν υπάρχει αβεβαιότητα και διαφορούμενες καταστάσεις. Ο δείκτης αυτός καταδεικνύει το βαθμό προσαρμογής μίας κουλτούρας στις αλλαγές. Η αποφυγή της αβεβαιότητας οδηγεί στην υποστήριξη πεποιθήσεων που υπόσχονται βεβαιότητα και στη δημιουργία και διατήρηση θεσμών που προστατεύουν την ομοιομορφία. Αν και η αποφυγή αβεβαιότητας δεν συμπίπτει με την αποφυγή κινδύνου, κουλτούρες με υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας (δηλαδή κουλτούρες οι οποίες δείχνουν μικρή ανοχή σε αβέβαιες καταστάσεις) σκοπεύουν μέσω του τρόπου δόμησης των οργανισμών και των διαπροσωπικών σχέσεων να αποφύγουν τέτοιου είδους καταστάσεις αβεβαιότητας και συνεπώς καταστάσεις ενέχουσες κίνδυνο (Horst 2007). Παράδειγμα τέτοιων χωρών αποτελούν τα Μουσουλμανικά, Αραβικά και Αφρικανικά κράτη, ενώ σε αντίθεση, οι ΗΠΑ, οι Σκανδιναβικές χώρες και η Σιγκαπούρη δείχνουν μεγαλύτερη ανοχή στην αβεβαιότητα (LeBaron 2003).

Ο δείκτης αρσενικότητας και θηλυκότητας αναφέρεται στον ρόλο του άνδρα και της γυναίκας στα πλαίσια μιας κουλτούρας. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν το βαθμό τον οποίο οι διάφορες κουλτούρες δίνουν σε αξίες όπως η κοινωνική υποστήριξη και ο δυναμισμός. Η αρσενικότητα αναδύεται σε κουλτούρες οι οποίες έχουν ξεκάθαρα προσδιορισμένους ρόλους τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Για παράδειγμα αναφέρεται σε κοινωνίες των οποίων οι άνδρες μέλη, επιδιώκουν συνειδητά την επίτευξη των στόχων τους, την

επιβεβαίωση και την υλική επιτυχία, έχουν δηλαδή, τα χαρακτηριστικά των αρσενικών της φύσης. Αντίθετα, οι γυναίκες σε κοινωνίες με υψηλό δείκτη αρσενικότητας χαρακτηρίζονται από μετριοπάθεια. Σε αντίθεση με την αρσενικότητα, ο δείκτης θηλυκότητας, χαρακτηρίζει τέτοιου τύπου κοινωνίες όπου άνδρες και γυναίκες είναι μετριοπαθείς, αποβλέπουν σε μια καλύτερη ποιότητα διαβίωσης ενώ συγχρόνως παρουσιάζουν στοιχεία ευαισθησίας και επιδιώκουν το χτίσιμο σχέσεων (LeBaron 2003). Μια κουλτούρα που παρουσιάζει χαρακτηριστικά τείνοντα προς την αρσενικότητα είναι η Ιαπωνική και η Λατινοαμερικάνικη με το μοτίβο να είναι “ζήσε για να εργάζεσαι”. Αντιθέτως, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Πορτογαλία και η Ταϊλάνδη αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα κουλτούρας εμπνευσμένης από τη θηλυκότητα, προωθώντας τη συνεργασία και επενδύοντας σε διαπροσωπικές σχέσεις με το μοτίβο τους να είναι “δούλεψε για να μπορέσεις να ζήσεις” (LeBaron 2003).

Η τελευταία διάσταση είναι αυτή του ατομισμού. Ο δείκτης αυτός, καταδεικνύει τον βαθμό με τον οποίο τα άτομα μιας κουλτούρας επικοινωνούν με τα υπόλοιπα μέλη της (Horst 2007). Η ατομικότητα, αναφέρεται σε κοινωνίες που προτιμούν ένα πιο χαλαρό σύστημα κοινωνικής οργάνωσης, εν αντιθέσει προς τις κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα και συνεκτικότητα και οι οποίες προτιμούν μια πιο στενά δομημένη κοινωνική οργάνωση. Ο δείκτης συλλογικότητας, αναφέρεται λοιπόν, σε κουλτούρες όπου τα άτομα έχουν μνηθεί από το ξεκίνημα της ζωής τους στη ρήση πως το κοινό καλό συμβάλλει στο ατομικό καλό. Τέτοιου τύπου κοινωνίες χαρακτηρίζονται από συνεκτικές και άρρηκτα συνδεδεμένες ομάδες, τα μέλη των οποίων είναι αφοσιωμένα το ένα στο άλλο. Η ατομικότητα από την άλλη, εμφανίζεται σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας αναλογίζεται και πράττει σύμφωνα με το ατομικό του συμφέρον (Moore and Woodrow 1998). Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η σθεναρή αντίδραση που ακολούθησε το σχέδιο του προέδρου Ομπάμα αναφορικά με την ιατροφαρμακευτική ασφάλιση κοινωνικά ευαίσθητων πληθυσμιακών ομάδων στις Η.Π.Α..

Οι δύο διαστάσεις που θεωρούνται ότι επηρεάζουν τη δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η απόσταση δύναμης και η αποφυγή της αβεβαιότητας. Σε κοινωνίες που διακρίνονται από υψηλή απόσταση δύναμης και υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, οι οργανωσιακές δομές είναι περισσότερο ιεραρχικές σε σχέση με κοινωνίες με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας και χαμηλή απόσταση δύναμης. Είναι επίσης

σημαντικό να τονίσουμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση δύναμης, τόσο η ευθύνη που βαρύνει τα υψηλόβαθμα στελέχη μεγαλώνει.

Οι άλλες δύο διαστάσεις, αυτές του ατομισμού και της αρσενικότητας αφορούν στη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις επιχειρήσεις. Σε ατομιστικές κοινωνίες το άτομο προσπαθεί συνεχώς να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους, στις περισσότερες των περιπτώσεων χρησιμοποιώντας την οργάνωση και σε αρκετές περιπτώσεις εις βάρος της οργάνωσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι καθώς ο μέσος αμερικανός χαρακτηρίζεται από υψηλό ατομισμό, θεωρεί ότι το ζήτημα της ασφάλισης είναι ατομική του υπόθεση και δεν αποδέχεται την παρέμβαση του κράτους. Αντίθετα, σε συλλογικές κοινωνίες οι προσωπικοί στόχοι του ατόμου επιτυγχάνονται μέσω της επιτυχίας της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο εργάζεται και συμπεριφέρεται με τρόπο που συντελεί στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Σε κοινωνίες, όπου το άτομο δρα με ηρωισμό, η αίσθηση του καθήκοντος και της τιμής καθοδηγεί τις πράξεις του. Άτομα που δεν χαρακτηρίζονται από ηρωισμό και αυταπάρνηση δεν έχουν θέση στην οργάνωση και αποβάλλονται. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, η παράδοση των σαμουράι φαίνεται σαφώς να χαρακτηρίζει τη στάση των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις καθώς επίσης και τη στάση των επιχειρήσεων απέναντι σε αυτούς. Συγκεκριμένα, η μέχρις εσχάτων αφοσίωση στην επιχείρηση και η αντίστοιχη στάση της επιχείρησης έναντι των εργαζομένων αντικατοπτρίζουν τον άξονα της εθνικής κουλτούρας της Ιαπωνίας. Αντίθετα, στις κοινωνίες, όπου η λειτουργία των ατόμων στην επιχείρηση συντελείται με τρόπο που να μην θίγεται κανένα μέλος της ομάδας, ο αδύναμος δεν αποβάλλεται, αλλά βοηθείται έτσι ώστε να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά.

Λόγω λοιπόν αυτής της πολυπολιτισμικότητας, και της διαφορετικότητας είναι σημαντικό να ορίσουμε γενικώς το πώς οι διάφορες κουλτούρες αντιμετωπίζουν την έννοια του χρόνου. Δύο είναι οι τάσεις που κυριαρχούν, η μονοχρονική και η πολυχρονική προσέγγιση του χρόνου. Οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μονοχρονισμό τείνουν στο να χρησιμοποιούν προσεγγίσεις γραμμικές που παρουσιάζουν μια αλληλουχία. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών είναι η εστίαση σε ένα πράγμα τη φορά. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα αυτά κατά τις διαπραγματεύσεις δείχνουν να προτιμούν ένα αυστηρό πρόγραμμα (συγκεκριμένη ώρα έναρξης, λήξης και διαλείμματος των διαπραγματεύσεων), ενώ σκοπεύουν σε επικοινωνία με ξεκάθαρη και όσο το δυνατόν πιο λεπτομερέστερη γλώσσα. Αντιμετωπίζουν μόνο ένα θέμα τη φορά ενώ θεωρούν την αργοπορία ως ένδειξη μη σεβασμού. Τέτοιου είδους προσεγγίσεις συναντά κανείς στα κράτη της αμερικανικής

ηπείρου, εμπνευσμένα από τα ευρωπαϊκά πρότυπα των Σκανδιναβικών χωρών, της Γερμανίας, της Ελβετίας, καθώς και της Ιαπωνίας. Στον αντίποδα, η πολυχρονικότητα, προστάζει την επίλυση πολλών θεμάτων με την εμπλοκή πολλών ατόμων. Το πρόγραμμα χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα χρόνου διότι στόχος είναι η επικοινωνία. Έτσι η αρχή και το τέλος των διαπραγματεύσεων δεν είναι προκαθορισμένα καθώς επίσης και τα διαλείμματα λαμβάνουν χώρα μόνον όταν θεωρηθεί σκόπιμο. Όχι μόνο οι Μεσογειακές και Λατινικές κουλτούρες έχουν ως γνώμονα την πολυχρονική προσέγγιση άλλα και κάποιες Ανατολικές και Αφρικανικές κουλτούρες. Μια ακόμη διάσταση του χρόνου που χαρακτηρίζει και κατηγοριοποιεί τις κουλτούρες είναι αυτή της εστίασης. Υπάρχουν κουλτούρες που εστιάζουν περισσότερο στο παρελθόν όπως είναι αυτή της Ινδίας ή των χωρών της άπω Ανατολής και άλλες που προσανατολίζονται στο παρόν και στο κοντινό μέλλον όπως π.χ. των ΗΠΑ. Αντίθετα, κουλτούρες όπως αυτής της Λατινικής Αμερικής έχουν την τάση να κλίνουν τόσο προς το παρόν όσο και προς το παρελθόν και άλλες οι οποίες εστιάζουν στο παρελθόν αλλά και στο μέλλον (LeBaron 2003).

Η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι υψίστης σημασίας για τη διεκπεραίωση των διαπραγματεύσεων. Εκτός από τον χρόνο, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αναγνωρίσουν και το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα διαφορετικής κουλτούρας το θέμα του χώρου. Ο χώρος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε κουλτούρα και κάθε κουλτούρα προσανατολίζεται πολύ διαφορετικά στο θέμα του χώρου. Ως χώρος λογίζεται η περιοχή, ο διαχωρισμός του δημοσίου από τον ιδιωτικό τομέα, ο προσωπικός χώρος, ο χώρος στο γραφείο και η απόστασή του από τα υπόλοιπα γραφεία, η ανοχή ή μη της φυσικής επαφής καθώς και το πού και πώς θα λάβει χώρα η επικείμενη επικοινωνία μεταξύ των μερών (LeBaron 2003).

Πιο αναλυτικά, η φυσική επαφή η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το αν μια κουλτούρα είναι υψηλού ή χαμηλού περιεχομένου, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαπολιτισμική επικοινωνία. Ειδικά κατά τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις η γνώση αναφορικά με το εάν είναι αποδεκτή ή μη η φυσική επαφή, είναι θεμελιώδης. Αυτό που είναι διεθνώς αποδεκτό είναι ότι η χειραψία ίσως αποτελεί τη πιο κοινή σωματική επαφή. Παρά ταύτα, το πώς θα γίνει και πόση δύναμη επιτρέπεται διαφέρει στην κάθε κουλτούρα. Παραδείγματος χάριν, οι Γερμανοί και οι Αμερικάνοι αναμένουν μια σκληρή και δυνατή χειραψία μεταξύ των επιχειρηματιών διότι αυτή συμβολίζει τη δύναμη και τον ισχυρό χαρακτήρα (Beamer and Varner 2010). Οι Ιάπωνες από την άλλη συνδυάζουν τη χειραψία με την υπόκλιση (λόγω της έντονα ιεραρχικής κοινωνίας).

Παράλληλα, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι ενήμεροι για το αν η κουλτούρα της άλλης πλευράς επιτρέπει τη διαφυλετική σωματική επαφή, (LeBaron 2003), διότι για παράδειγμα στη Μαλαισία, οι παντρεμένες γυναίκες απαγορεύεται να έρχονται σε επαφή με άλλους εκτός από τους άντρες τους (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Κάποιες κουλτούρες όπως αυτές των μεσογειακών κρατών και των αραβικών χωρών είναι πιο ελαστικές και επιτρέπουν μια πιο στενή σωματική επαφή σε αντίθεση με άλλες οι οποίες είναι πιο επιφυλακτικές όπως η Ασιατική και η Καναδική. Ο προσωπικός χώρος, δηλαδή το πόσο κοντά μπορούν να βρεθούν δύο άτομα προσδιορίζεται από την κουλτούρα τους. Ο προσωπικός χώρος είναι υψίστης σημασίας για πολλές κουλτούρες (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Για παράδειγμα, οι βορειοευρωπαϊκές χώρες χρειάζονται περισσότερο προσωπικό χώρο απ' ό,τι τα κράτη του ευρωπαϊκού νότου. Για έναν Γερμανό ή Νορβηγό ο Έλληνας και ο Ιταλός μοιάζουν να “καταπατούν” τον προσωπικό τους χώρο διότι πλησιάζουν αρκετά κοντά. Η απόσταση μεταξύ δύο ατόμων που προέρχονται από διαφορετική κουλτούρα πρέπει να τηρείται διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα ενόχλησης ή και δημιουργία παρεξηγήσεων από την μία ή και τις δύο πλευρές (LeBaron 2003).

Ο Hall (1959) εξετάζοντας την μεσαία τάξη των Αμερικανών κατέληξε στο ότι υπάρχουν τέσσερις ζώνες απόστασης. Η πρώτη αφήνει περιθώρια 18 ιντσών, ενώ η δεύτερη φτάνει μέχρι και τα τέσσερα πόδια. Η τρίτη ζώνη προστάζει την απόσταση μεταξύ δύο ατόμων να κυμαίνεται μεταξύ των τεσσάρων και των δώδεκα ποδιών και η τελευταία απαιτεί μια απόσταση πάνω από τα δεκατρία πόδια. Αναφορικά με τον χώρο στο γραφείο, αυτός υπολογίζεται με βάση την κουλτούρα και το εάν είναι υψηλού ή χαμηλού περιεχομένου (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Τέλος, ακόμη και ο τρόπος με τον οποίο κάθονται τα άτομα στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων αποτελεί κομμάτι της ιδιοσυγκρασίας της κάθε κουλτούρας. Αν και υφίστανται μεγάλες διαφορές στην οργάνωση και διανομή θέσεων ανάλογα με το φύλο, την κοινωνικοοικονομική θέση κ.α., το γεγονός αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψη διότι αποτελεί σημαντική μεταβλητή στις διαπραγματευτικές διαδικασίες (LeBaron 2003).

Είναι σημαντικό κανείς να ενημερωθεί κατάλληλα και σε βάθος προτού προσφύγει σε επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με μια “ξένη” κουλτούρα. Έμφαση πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην γλώσσα που χρησιμοποιείται αλλά και στα επιφωνήματα.

Πιο αναλυτικά, τα επιφωνήματα, δηλαδή η σιωπηρή γλώσσα, αυτή που αποτελείται από άρθρα και μονολεκτικές εκφράσεις, αποτελούν σημαντικό παράγοντα κατά την επικοινωνία.



Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αναλογιστούν κατά την επικοινωνία με μια άλλη κουλτούρα τόσο τον ρυθμό, την ένταση και τον τόνο της γλώσσας όσο και τις παύσεις και το ύψος του ομιλούντα έτσι ώστε να καταφέρουν να αποκωδικοποιήσουν τον άνθρωπο απέναντί τους.

Για παράδειγμα, ένας Ιάπωνας μιλά γρήγορα με έντονες παύσεις στο ενδιάμεσο ενώ ένας Έλληνας μιλά γρήγορα για να δείξει θυμό. Αν ένας Αμερικανός αυξήσει τον τόνο της φωνής του στο τέλος της πρότασης τότε αυτό αυτόματα σημαίνει πως περιβάλλεται από αβεβαιότητα ή έχει αμφιβολίες (Adler and Elmhorst (2009). Τέλος, ο ρόλος της παύσης ή της διακοπής εν μέσω διαλόγου μπορεί να σημαίνει πολλά. Η παύση παίρνει διάφορες ερμηνείες ανά κουλτούρα. Γνωρίζοντας όμως το περιεχόμενο της κουλτούρας που μας ενδιαφέρει είμαστε ικανοί να αναγνωρίσουμε τον σκοπό, την έννοια και τη σημασία της χρήσης της και να την αξιοποιήσουμε. Κουλτούρες με χαμηλό περιεχόμενο όπως αυτή της Γερμανίας ή των ΗΠΑ δεν δίνουν έμφαση στην παύση, αν λοιπόν ο συνομιλητής σας ασπάζεται μια κουλτούρα χαμηλού περιεχομένου και παραμένει σιωπηλός για πολύ ώρα, τότε σίγουρα υπάρχει πρόβλημα είτε θυμού είτε κώλυμα επικοινωνίας.

Παράλληλα, ο διαπραγματευτής για να επιτύχει κατά την επικοινωνία του με μια άλλη κουλτούρα οφείλει να μην παραβλέπει τη σημασία της γλώσσας του σώματος. Με τον όρο γλώσσα του σώματος αναφερόμαστε κυρίως στις εκφράσεις του προσώπου, στις χειρονομίες, στις τοποθετήσεις του σώματος, στην οπτική επαφή κλπ. Μερικές φορές η κατανόηση αυτών των μη λεκτικών μηνυμάτων μπορεί να αποδειχθεί τόσο σημαντική όσο και η λεκτική επικοινωνία (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Οι εκφράσεις του προσώπου αν και πολλές φορές θολές και αμφιλεγόμενες απεικονίζουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις των ατόμων που βρίσκονται απέναντί μας. Αυτές οι εκφράσεις αποτελούν μέρος του πρώτου επιπέδου της πολιτισμικής συμπεριφοράς (front stage cultural behavior) και κάποιος ο οποίος θέλει να προβεί σε διαπολιτισμικές επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις πρέπει να γνωρίζει καλά την ερμηνεία τους.

Στη Νοτιοανατολική Ασία το χαμόγελο δείχνει αναστάτωση, αίσθηση απολογητικότητας, άγνοια ή και σύγχυση, ενώ στην Ευρώπη ερμηνεύεται ως κατανόηση και ευτυχία (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Από την άλλη κάτι τόσο απλό όσο είναι ο θυμός, αποδεικνύεται κάτι τόσο πολύπλοκο αφού για ορισμένους το να σουφρώσουν τα φρύδια τους αυτόματα σηματοδοτεί τον θυμό, την αμφιβολία ή και την άρνηση, ενώ για τους Ιάπωνες θυμός σημαίνει μια βαθιά εισπνοή (Beamer and Varner 2010). Οι εκφράσεις του προσώπου

συχνά συνοδεύονται και με χειρονομίες και στάσεις του σώματος. Στην επιτυχία ή αποτυχία μιας διαπραγματεύσεως συνεισφέρει και η γλώσσα του σώματος, η οποία είναι εξίσου ισχυρή όπως είναι η λεκτική επικοινωνία ή και ίσως πιο ισχυρή (Axtell 1991).

Συγγενής έννοια με αυτή του προσωπικού χώρου, η οπτική επαφή, η οποία δηλώνει πολλά. Η οπτική επαφή για τους Καναδούς και τους Άραβες υποδεικνύει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Από την άλλη, για τις χώρες της Ασίας το να μην υπάρχει άμεση οπτική επαφή και το άτομο να κοιτά προς τα κάτω μεταφράζεται ως σεβασμός. Αντίθετα, ένα έντονο και συνεχές βλέμμα στην Ευρώπη μπορεί να χαρακτηριστεί ως φλέρτ, ενώ στις Η.Π.Α. αποτελεί αγένεια (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Η οπτική επαφή αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο θέμα, το οποίο αναδεικνύει και ο Lederach (1995), ο οποίος καταλήγει στο ότι ακόμα και η ελάχιστη κίνηση των ματιών μπορεί να δηλώνει είτε σεβασμό είτε μη αποδοχή των λεγομένων.

Σύμφωνα με τον Ikka (1995), η εξωτερική εμφάνιση αποδεικνύεται εξίσου σημαντική όσο είναι και η λεκτική ή η μη λεκτική επικοινωνία κατά τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Ουσιαστικά η εμφάνιση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγχρόνως είναι αυτό το οποίο μπορεί να ορίσει, σε σημαντικό βαθμό, την τελική έκβαση της διαπραγματεύσεως. Ως εξωτερική εμφάνιση νοείται τόσο το βάρος, ο σωματότυπος και η περιβολή όσο και τα καλοχτενισμένα μαλλιά ή καλοξυρισμένα γένια για τους άνδρες. Παρ' όλα αυτά, η κάθε κουλτούρα αντιμετωπίζει διαφορετικά την εξωτερική εμφάνιση διαμορφώνοντας δικούς της κανόνες. Γι' αυτό χρήσιμο θα ήταν για έναν διαπραγματευτή να εμβαθύνει περισσότερο και να αναζητήσει πληροφορίες όχι μόνο αναφορικά με τη γενικότερη κουλτούρα αλλά και σχετικά με το κλίμα της περιοχής, τους κανόνες της συγκεκριμένης επιχείρησης κα., προτού βρεθεί προ δυσάρεστων εκπλήξεων (Chiotis-Leskowich and Diamantis 2005). Για παράδειγμα οι γυναίκες οι οποίες επισκέπτονται Μουσουλμανικές χώρες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να φορέσουν μια πιο μακριά φούστα και να κουμπώσουν όλα τα κουμπιά του πουκάμισου τους.

Συμπερασματικά, δεν αρκεί μόνο η περιφερειακή γνώση γύρω από την κουλτούρα “στόχο” αλλά η εις βάθος αυτή. Για να μπορέσει ένας διαπραγματευτής να πετύχει το “ναι” σε μια επιχειρηματική συμφωνία που θα λάβει χώρα εκτός των συνόρων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα προετοιμασμένος. Η προετοιμασία, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της μετέπειτα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, θα μπορούσε να αποκτηθεί μέσω ποικιλίας εργαλείων όπως είναι οι ταινίες, τα βιβλία (επιστημονικά και μη), τα περιοδικά κ.α.



Τέτοιου είδους μέσα είναι χρήσιμα για τους υποψήφιους διαπραγματευτές διότι τους βοηθούν να εγκλιματιστούν, να συνηθίσουν τη γλώσσα, να προσαρμοστούν με τα ήθη, τα έθιμα και γενικότερα να γνωρίζουν τι να περιμένουν (Moore and Woodrow 1998),

## **2.4: Η Επιρροή της Κουλτούρας στις Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις**

Η παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα των οικονομιών, η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου, η ελεύθερη κίνηση των κεφαλαίων κ.α. αποτέλεσαν φαινόμενα που κυρίως από τη δεκαετία του 80 και μετέπειτα οδήγησαν τις εγχώριες επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν δραστηριότητες σε διεθνές επίπεδο. Ολοένα και πιο πολλές επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές εκμεταλλευόμενες τα οφέλη και τις ευκαιρίες του διεθνοποιημένου οικονομικού και εμπορικού κόσμου. Παρά ταύτα, συνάμα με τα κίνητρα (π.χ. ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φθινό εργατικό δυναμικό κ.α.) η διεθνοποιημένη δραστηριότητα ενέχει και αντικίνητρα (π.χ. τρόπος διακυβέρνησης, φορολογική πολιτική κ.α.). Η επιτυχής έκβαση προϋποθέτει την υπερκέραση αυτών των προβλημάτων.

Το πιο σημαντικό ίσως εργαλείο για να αποφευχθούν τα προβλήματα είναι η ανάλυση, κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας της χώρας στην οποία η επιχείρηση επενδύει και δραστηριοποιείται. Οι επιχειρήσεις όταν ενεργοποιούνται στο εξωτερικό πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν την κουλτούρα της χώρας “υποδοχής”, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι σκόπελοι και οι αντιξοότητες κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία και όχι μόνο. Η εμβάθυνση στη κατανόηση και επεξεργασία της κουλτούρας της χώρας στην οποία θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση αποτελεί βασικό παράγοντα και συντελεί στη ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής έτσι ώστε να επιτύχει εκεί που κάποια άλλη επιχείρηση πιθανώς θα αποτύγχανε επειδή αδιαφόρησε για τις ιδιαιτερότητες της κουλτούρας της χώρας “υποδοχής”.

Οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ κρατών, εθνοτήτων, επιχειρήσεων κλπ. αντανακλούνται και στους διαπραγματευτές ως άτομα και αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα. Οι διαφορές στην κουλτούρα μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με το να εγερθούν ζητήματα μη σεβασμού ή αγνόησης της κουλτούρας της άλλης πλευράς, είτε να προκύψουν προβλήματα στην επικοινωνία (από την συμπεριφορά μέχρι την ώρα και τον τόπο συνάντησης) (Sebenius, 2002a). Η γνώση της κουλτούρας της άλλης πλευράς, παρέχει τη δυνατότητα στον διαπραγματευτή τόσο να επικοινωνήσει και να

κατανοήσει αντιλήψεις, όσο και να σχεδιάσει και να προβλέψει την πορεία των διαπραγματεύσεων με μεγαλύτερη ακρίβεια αλλά και επαγγελματισμό. Η κατανόηση της κουλτούρας αυτής δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η μη κατανόησή της μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα (Chiotis-Leskowich and Diamantis, 2005).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Brett, (2001) η κουλτούρα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τόσο τα διαπραγματευτικά συμφέροντα και τις προτεραιότητες όσο και τις στρατηγικές σε μια διαπραγμάτευση. Λαμβάνοντας υπόψη τη ποικιλία των πολιτισμών του πλανήτη μας είναι αδύνατο για τους διαπραγματευτές, όσο άξιοι και πεπειραμένοι και αν είναι, να κατανοήσουν πλήρως την κουλτούρα της άλλης πλευράς (Σάλακιουζ, 2002). Είναι επίσης δεδομένο ότι η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει μια επιχειρηματική συμφωνία ποικιλοτρόπως<sup>5</sup>.

Δέκα είναι κατά τον Σάλακιουζ (2002), οι βασικοί παράγοντες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διαδικασία της διεθνούς διαπραγμάτευσης. Η γνώση λοιπόν των δέκα αυτών παραγόντων, επιτρέπει την προσέγγιση των συνομιλητών και παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών συνομιλιών. Ο κάθε ένας παράγοντας αποτελεί μία κλίμακα, επί της οποίας, μεταξύ των δύο προσδιορισμένων πόλων αυτής, μπορεί να τεθεί η διαπραγματευτική συμπεριφορά. Αν και η κουλτούρα δεν επηρεάζει ξεκάθαρα αυτούς τους παράγοντες, μη καθορίζοντας τον τρόπο συμπεριφοράς των διαπραγματευτών, εντούτοις προδιαθέτει αυτούς να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο μία δεδομένη στιγμή υπό ορισμένες συνθήκες. Οι παράγοντες αυτοί είναι κοινοί στη διαπραγματευτική συμπεριφορά και ανεξάρτητα από το αν πηγάζουν από την προσωπικότητα ή την κουλτούρα ή και τα δύο μαζί, ο πραγματικός διαπραγματευτής πρέπει να μάθει να τους αντιμετωπίζει.

Κάθε διαπραγματευτής έχει σχηματίσει τη διαπραγματευτική διαδικασία, έχει θέσει τους στόχους του και έχει ορίσει τη “γραμμή” που θα ακολουθήσει πολύ πριν την αρχή των διαπραγματεύσεων. Είναι γεγονός πως δεν έχουν όλοι οι διαπραγματευτές τους ίδιους στόχους ή δεν έχουν την ίδια αντίληψη αναφορικά στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εξελιχθεί η διαπραγματευτική διαδικασία. Για παράδειγμα, κάποιοι πιστεύουν πως η υπογραφή ενός συμβολαίου αποτελεί την καλύτερη έκβαση μιας επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι Αμερικάνοι οι οποίοι θεωρούν πως το συμβόλαιο είναι υψίστης σημασίας αφού δεσμεύει και θέτει υποχρεώσεις και στις δύο πλευρές όσον αφορά στις περαιτέρω ενέργειες.

---

<sup>5</sup> [http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski\\_internat\\_negotiation.pdf](http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski_internat_negotiation.pdf)

Από την άλλη, διάφοροι λαοί και πολιτισμικές ομάδες όπως οι Ιάπωνες θεωρούν, ότι η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και όχι η υπογραφή κάποιου συμβολαίου είναι καθοριστικής σημασίας διότι μ' αυτό τον τρόπο χτίζονται σχέσεις μακροπρόθεσμες, οι οποίες θα δημιουργήσουν το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των πλευρών (Σάλακιουζ, 2002).

Δύο στάσεις κυριαρχούν στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, η μία είναι αυτή κατά την οποία και οι δύο πλευρές θα κερδίσουν εν τέλει (κερδίζω – κερδίζεις) και η άλλη αποτελεί μια διαπραγματευτική διαδικασία κατά την οποία η μια πλευρά κερδίζει ενώ η άλλη αναγκαστικά θα χάσει (κερδίζω-χάνεις). Η προσωπικότητα αλλά και η κουλτούρα αποτελούν βασικούς παράγοντες στη διαμόρφωση της στάσης προσέγγισης. Η πιο αδύναμη πλευρά αντιμετωπίζει τη διαπραγμάτευση μέσω της στάσης κερδίζω-χάνεις διότι θεωρεί κάθε κέρδος της αντίπαλη πλευράς ως δικιά της απώλεια και ουσιαστικά πρόκειται για μια αντιπαράθεση, όπου οι πλευρές συγκρούονται. Από την άλλη, εκείνοι οι διαπραγματευτές που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία με το πνεύμα κερδίζω-κερδίζεις θεωρούν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων μέσω της συνεργασίας.

Παράδειγμα διαπραγματευτών που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης ως μια αντιπαράθεση αποτελούν τα αναπτυσσόμενα κράτη όταν διαπραγματεύονται με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, σκεπτόμενοι πως ότι κερδίζει ο ξένος επενδυτής αυτόματα μεταφράζεται σε απώλεια για τη χώρα. Ως εκ τούτου είναι πιθανό να εστιάσουν στο πως θα περιορίσουν τα κέρδη του επενδυτή, αντί να ανιχνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο θα μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της επένδυσης τόσο για τον ξένο επενδυτή όσο και κυρίως για την χώρα τους (Σάλακιουζ, 2002). Το προσωπικό ύφος στη διαπραγμάτευση, επίσημο ή ανεπίσημο, δηλαδή ο τρόπος που απευθυνόμαστε στους συνομιλητές, το ντύσιμο, οι προσωπικές αναφορές κλπ., είναι παράγοντας στον οποίο πρέπει να αποδίδεται η δέουσα προσοχή.

Κάθε κουλτούρα έχει τη δική της τυπολογία και η ασφαλέστερη οδός είναι η υιοθέτηση αρχικά επίσημης στάσης με σταδιακή χαλάρωση του ύφους όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες. Οι μέθοδοι επικοινωνίας διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των λαών. Πολλοί εκτιμούν τον άμεσο και ευθύ τρόπο επικοινωνίας κατά τον οποίο περιμένεις και λαμβάνεις μια ευθεία και άμεση απάντηση σε ερώτηση ή πρόταση. Η έμμεση επικοινωνία περιλαμβάνει εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες, περιφραστικό λόγο, στάση σώματος κλπ. Είναι προφανές ότι η

αντιπαράθεση δύο ακραίων μορφών επικοινωνίας μπορεί να εγείρει σοβαρά προβλήματα στα διαπραγματευόμενα στελέχη (Σάλακιουζ, 2002).

Η αντιμετώπιση του χρόνου ποσοτικά αλλά και ως προς την ακρίβεια διαφέρει σημαντικά στις πολιτισμικές ομάδες. Είναι σε όλους γνωστές εκφράσεις που αφορούν την ακρίβεια των γερμανών, την καθυστέρηση των μεξικανών, τον αργό ρυθμό των ιαπώνων και το «ο χρόνος είναι χρήμα» των αμερικανών. Είναι λοιπόν πιθανόν η βιασύνη της μιας πλευράς να θεωρηθεί ως επιθετική ενέργεια από το άλλο μέρος.

Σύμφωνα με τα κρατούντα στερεότυπα οι λατινοαμερικανοί εκδηλώνουν ανοιχτά τα συναισθήματα τους στο διαπραγματευτικό τραπέζι σε αντίθεση με τους ιάπωνες. Οι διάφορες κουλτούρες έχουν κανόνες για τον επιτρεπόμενο συναισθηματισμό που μπορεί να διαφανεί στη διαπραγμάτευση. Παράγοντες που αναφέρονται στην κουλτούρα επηρεάζουν τη μορφή της γραπτής συμφωνίας που έχει επιτευχθεί. Οι αμερικανοί γενικά προτιμούν λεπτομερειακά συμβόλαια που να προβλέπουν εάν είναι δυνατόν τα πάντα. Άλλες κουλτούρες, όπως η κινεζική προτιμούν γενικότερες συμφωνίες αρχών. Πάντως πολλοί υποστηρίζουν ότι η γενική ή ειδική συμφωνία σχετίζεται και με τη διαπραγματευτική ισχύ. Ο ισχυρός αναζητά ειδική συμφωνία ώστε να «κλειδώσει» τα αναμενόμενα κέρδη, σε αντίθεση με τον λιγότερο ισχυρό που ένα γενικότερο συμβόλαιο του επιτρέπει να «διαφύγει» αν αυτό κριθεί απαραίτητο στο μέλλον (Σάλακιουζ, 2002).

Σχετικό με το προηγούμενο είναι ο τρόπος θεώρησης της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης, Είναι μια διαδικασία επαγωγική ή αντίθετα παραγωγική; Ξεκινάει σαν συμφωνία επί γενικών αρχών που στη συνέχεια επεκτείνεται σε ειδικότερα θέματα ή το αντίστροφο; Διαφορετικές κουλτούρες τείνουν να δίνουν έμφαση στη μια ή την άλλη προσέγγιση. Μια περαιτέρω διαφορά στο διαπραγματευτικό στυλ, μεταξύ επαγωγικής και παραγωγικής μεθόδου, είναι η παρουσίαση της μαξιμαλιστικής συμφωνίας από την αρχή των διαπραγματεύσεων, ή η εκκίνηση με μινιμαλιστικούς όρους που στη συνέχεια δύνανται να διευρυνθούν. Ο τρόπος οργάνωσης και λήψης αποφάσεων των διαπραγματευτικών ομάδων είναι σημαντικό στοιχείο.

Κάποιες κουλτούρες προκρίνουν το άτομο και κάποιες την ομάδα. Στο ένα άκρο βρίσκεται μια ομάδα με ένα επικεφαλής εξουσιοδοτημένο για λήψη αποφάσεων, ενώ στο άλλο, μια ομάδα στην οποία είναι δύσκολο να διακρίνεις τον επικεφαλής ή το πρόσωπο που μπορεί να λάβει αποφάσεις. Εύκολα συνάγεται ότι στη πρώτη περίπτωση η διαπραγματευτική ομάδα

είναι ολιγομελής και λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις, ενώ στη δεύτερη περίπτωση το γκρουπ είναι πολυπληθέστερο και το απαιτούμενο χρονικό διάστημα λήψης δεσμεύσεων μεγαλύτερο.

Η προθυμία ανάληψης κινδύνου, θεωρείται παράγων εξαρτώμενος από τη κουλτούρα. Οι αμερικανοί αναλαμβάνουν κινδύνους προθυμότερα από τους Ιάπωνες. Η αντιμετώπιση μιας πλευράς απρόθυμης σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου περιλαμβάνει την υπομονή, προτάσεις που μειώνουν τους εμφανείς κινδύνους, την επαρκή πληροφόρηση, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την αναδόμηση της διαδικασίας σε μια μορφή βήμα προς βήμα (Σάλακιουζ, 2002).

Με βάση τα δέκα παραπάνω χαρακτηριστικά ο Salacuse (2002) διαχώρισε τον διαπραγματευτή σε τύπο Α και Β, με σκοπό την καλύτερη προετοιμασία στις διεθνείς επιχειρηματικές συμφωνίες. Ο Sebenius (2002a) εδραζόμενος στην εργασία του Salacuse (2002), κωδικοποιεί τα ευρήματα σε ένα πίνακα, τον οποίο κάποιος μπορεί να μελετήσει και να εφαρμόσει όχι μόνο για την απέναντι πλευρά του τραπεζιού αλλά και για τον ίδιο του τον εαυτό. Ο πίνακας περιλαμβάνει δύο τμήματα εκ των οποίων το πρώτο τις υποκείμενες προσδοκίες των διαπραγματεύσεων και το δεύτερο τις τελετουργικές και επί της διαδικασίας προσδοκίες της κάθε πλευράς. Επίσης προσθέτει δύο ακόμη χαρακτηριστικά, αυτά της τελετουργικής θεώρησης της διαπραγμάτευσης και της εφαρμογής της επιτευχθείσης επιχειρηματικής συμφωνίας. (Πιν.2.5)

## Πίνακας 2.5

### Twelve Negotiation-Specific Behavioral Categories

Underlying Expectations	
Negotiation Objective	Is the ultimate goal of negotiation a signed contract or a relationship between the two sides?
Fundamental View of Negotiation Process	Is negotiation a process through which both sides can gain, or through which one side gains and the other loses?
Ritual and Process Expectations	
Team Organization and Representation	What level, type, and number of team members are expected?
Ritual Aspects	Greetings, time, and socializing before substance of negotiation, expected deference, etc.
Sensitivity to Time	How important is it to minimize or extend the time spent negotiating? Do negotiators exhibit a high or low degree of impatience and urgency? Many or few interruptions?
Formality Level	How formally does a negotiator talk to others, use titles, dress, speak, and interact with other people?
Communication and persuasion	Do negotiators place emphasis on direct and simple methods of communication, or do they rely on indirect and complex methods? Is persuasion, for example, fact-based and technical in nature, driven by deductive logic, argued from precedent, or a function of the status of the would-be persuader?
Emotional Expression	Do negotiators show or hide their feelings; that is, do they exhibit a high or low degree of emotionalism?
Risk and Uncertainty Tolerance	Do participants have a high or low propensity to take risks and handle uncertainty during the negotiating process?
Building an Agreement	Does an agreement begin from general principles and proceed to specific items, or does it begin with agreement on specifics and build "up" to an overall deal?
Form of Agreement	Do negotiators prefer detailed contracts or agreement on general principles?
Implementing an Agreement	How likely and expected is literal implementation of agreement? Is a "deal a deal" or merely the starting point for further negotiation?

Πηγή: Sebenius (2009)

Κλείνοντας λοιπόν, για να μπορέσει κάποιος να ασκήσει διεθνή επιχειρηματικότητα με επιτυχία θα πρέπει πρώτα να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα αναφορικά με τις επερχόμενες διεθνείς διαπραγματεύσεις. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται μια σε βάθος ανάλυση, επεξεργασία και εξοικείωση με την κουλτούρα – στόχο. Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές αναγνωρίζουν αυτό ως υψίστης σημασίας στάδιο, το οποίο αν παραβλεφθεί ενέχει τρομερό ρίσκο. Έχοντας διαμορφώσει μια γενική άποψη γύρω από την κουλτούρα της "απέναντι" πλευράς, έχοντας την ικανότητα αναγνώρισης των διαφορών που οφείλονται στη διαφορετική κουλτούρα και ειδικότερα όταν σχετίζονται με τις αξίες και την εμπιστοσύνη, και την ικανότητα ελιγμού και προσαρμογής, είναι εφοδιασμένοι με στοιχεία τα οποία θα διευκολύνουν και θα προωθήσουν

τη διαπραγματευτική διαδικασία (Horst, 2007). Παρά ταύτα, η κουλτούρα δεν αποτελεί το μόνο παράγοντα που δυσχεραίνει τις διεθνείς διαπραγματεύσεις.

Αν και αδιαμφισβήτητα, τα διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στη διαπραγματευτική διαδικασία, οι διαπραγματευτές δεν θα πρέπει να υπερεκτιμούν αυτά αφήνοντας στο περιθώριο άλλες μεταβλητές (Sebenius, 2002b, Rubin and Sander, 1991, Weiss, 2003). Παράλληλα με την κουλτούρα δρουν πολλοί ανασταλτικοί παράγοντες κυρίως αυτοί που έχουν να κάνουν με το άτομο αυτό κάθε αυτό, όπως η προσωπικότητα του διαπραγματευτή, καθώς και παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται τόσο με τη δομή όσο και με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης<sup>6</sup>.

Όπως τονίζει και ο Elgstrom (1994), δεν είναι ιδανικό για έναν διαπραγματευτή να εστιάζει μόνο στον παράγοντα κουλτούρα. Αυτή, δεν αποτελεί τη μοναδική μεταβλητή που επηρεάζει τη διαπραγματευτική διαδικασία και τα ενδεχόμενα αποτελέσματα αυτής. Ταυτόχρονα, δηλώνει τη δυσκολία που υφίσταται σχετικά με την αναγνώριση και την αξιολόγηση των λοιπών παραγόντων που στρεβλώνουν τη διαπραγμάτευση. Επιπλέον τα μέλη μιας ομάδας υπό κοινή κουλτούρα μπορεί να μην μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά (Sebenius, 2002b, Avruch, 2000), ενώ όπως τονίζουν οι Rubin και Sander (1991) οι διαφορετικές πολιτισμικές παραδοχές μέσα σε μια ομάδα δύνανται να είναι τόσες πολλές όσες και αυτές μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών στον κόσμο. Γι' αυτό η σχέση της κουλτούρας με τις διαπραγματεύσεις εγείρει ερωτήσεις και φέρει δυσκολίες ιδίως κατά τις διεθνείς διαπραγματεύσεις (Zartman and Berman, 1982).

## **2.5: Τρόποι Διαχείρισης των Πολιτισμικών Διαφορών**

Η διαπραγμάτευση και ιδιαίτερα η διεθνής επιχειρηματική διαπραγμάτευση είναι πρωτίστως επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι λεκτική και μη λεκτική. Κινήσεις του σώματος, εκφράσεις, χειρονομίες, τόνος φωνής κλπ., εκφράζουν σημαντικά μηνύματα συναισθημάτων και αποδίδουν τη πραγματική ερμηνεία των λέξεων, όχι μόνο της απέναντι πλευράς αλλά και της δικής μας. Κατά τον Salacuse (2002), ο έμπειρος διαπραγματευτής πρέπει συγχρόνως να παρακολουθεί τρία πράγματα. Τον λόγο και τις κινήσεις του, την ερμηνεία που δίνει σε αυτά η άλλη πλευρά και τον λόγο και κινήσεις των άλλων. Έτσι λοιπόν παραστατικά θεωρεί τον διαπραγματευτή ως σκηνοθέτη, ο οποίος παρακολουθεί το ίδιο πλατό από τρεις διαφορετικές κάμερες. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι διοχτευόμενες πληροφορίες δεν μπορεί να

---

<sup>6</sup> <http://leadershipcrossroads.com/mat/International%20Negotiation.pdf>

κατανοηθούν και να αξιοποιηθούν από κάποιον που δεν είναι γνώστης της κουλτούρας, της ιδεολογίας και του πολιτικού συστήματος των αντισυμβαλλομένων. Σύμφωνα με τα παραπάνω η πρώτη κάμερα πρέπει να εστιάζει πάνω μας και να αναφέρεται στον λόγο που πρόκειται να εκστομίσουμε και στις πράξεις και κινήσεις στις ποιες θα προβούμε. Συνήθειες, αυτόματες αντιδράσεις κλπ. που θεωρούνται φυσιολογικές στη δική μας κουλτούρα μπορεί να ερμηνευθούν σαν προσβλητική ή επιθετική συμπεριφορά. Η δεύτερη κάμερα εστιάζει στον τρόπο που η άλλη πλευρά κατανοεί τα λεγόμενα μας. Είναι σημαντικό η άλλη πλευρά να αποδώσει στα λόγια μας το νόημα που και εμείς αποδίδουμε. Ένας καλός τρόπος να σιγουρευτούμε είναι να φανταστούμε τον εαυτό μας στην απέναντι πλευρά του τραπέζιού. Η τρίτη κάμερα εστιάζει στις δηλώσεις και πράξεις των αντισυμβαλλομένων. Από αυτές θα ερμηνευτούν τα λεγόμενα τους και θα γίνουν εμφανείς οι προθέσεις τους. Καθίσταται σαφές ότι και οι τρεις κάμερες αποτελούν απαραίτητα εφόδια στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και η αξιοποίηση τους είναι κρίσιμη παράμετρος για την επιτυχία τους.

Ανεξάρτητα από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς κάποιοι διαπραγματευτικοί κανόνες έχουν διαχρονική και διεθνή ισχύ, όπως να γνωρίζεις τα συμβαλλόμενα μέρη, τα συμφέροντα όλων των πλευρών, το είδος της επικείμενης συμφωνίας, τις εναλλακτικές δυνατότητες των απέναντι σε περίπτωση μη συμφωνίας, το ρόλο του χρόνου κλπ (Lax and Sebenius, 2006). Είναι όμως οφθαλμοφανές ότι δεν επαρκούν και δεν είναι αρκετά αποτελεσματικοί πέραν των εθνικών συνόρων. Έστω και αν αποφευχθούν λάθη επί των στερεοτύπων, που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη διαπραγμάτευση εν τη γενέσει, άλλοι σοβαρότεροι παράγοντες ελλοχεύουν όπως η διαδικασία λήψης αποφάσεων της άλλης πλευράς, το ζητούμενο είδος συμφωνίας (συμβόλαιο - αξία σχέσεων), κυβερνητική πολιτική σε θέματα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση κλπ. Επιπλέον, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι προβλήματα είναι δυνατόν να προκύψουν και εντός επικράτειας όταν οι αντισυμβαλλόμενοι διαφέρουν ριζικά. Ο Sebenius (2009a και 2009b), συστήνει στον διεθνή διαπραγματευτή, σαν γενική συμβουλή, να αξιολογεί αντί να υποθέτει “assess don’t assume”.

Επίσης σε ένα πλαίσιο τεσσάρων σημείων επιχειρεί να εγκλωβίσει μια μεγάλη ποικιλία σχετικών παραγόντων και σφαλμάτων στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Το πλαίσιο αυτό εμπεριέχει δύο ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει γενικούς παράγοντες (προσδοκίες επιφανειακής συμπεριφοράς και βαθύτερα χαρακτηριστικά κουλτούρας), μαζί με κάποιες πλάνες που σχετίζονται με αυτούς τους παράγοντες. Δυνητικά τα ανωτέρω έχουν επιπτώσεις στις διασυνοριακές διαπραγματεύσεις. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει παράγοντες



εξειδικευμένους για κάθε επιμέρους διαπραγμάτευση, που αναφέρονται στη στρατηγική και τακτική και είναι οι συστηματικές διαφορές στη διαδικασία λήψης απόφασης και στην κυβερνητική καθώς και το ευρύτερο πολιτικοοικονομικό περιεχόμενο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η διεθνής διαπραγμάτευση.

Η γνώση της επιφανειακής συμπεριφοράς, όπως πρωτόκολλο, στερεότυπα κλπ., είναι σημαντική. Κάτω όμως από αυτή κρύβονται σοβαροί παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την διαφορετικότητα της κουλτούρας. Ατομισμός ή ομαδικότητα; φύση και σημαντικότητα των σχέσεων. Ο ρόλος του χρόνου. Σε ποιο βαθμό η εξουσία και η ιεραρχία είναι αποδεκτή; Πως εκτιμάται η ασάφεια και ο κίνδυνος από την άλλη πλευρά; Πρόκειται για συνεργατική ή ανταγωνιστική διαπραγμάτευση; Η διαδικασία είναι επίσημη, ανεπίσημη, άμεση ή έμμεση; Η συμφωνία χτίζεται από κάτω προς τα πάνω ή το αντίθετο; Αφού ο σκοπός του διαπραγματευτή είναι να επηρεάσει ένα οργανισμό ή όμιλο ώστε να αποδεχθεί τις προτάσεις του, είναι ξεκάθαρο ότι θα πρέπει να γνωρίζει τον μηχανισμό διοίκησης και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ποιος λαμβάνει αποφάσεις; Είναι ενός ανδρός αρχή; Υπάρχει συναινετική διαδικασία; ίσως κάποια συγκεκριμένη υποομάδα; Διαπραγματευόμενοι εκτός συνόρων είναι απαραίτητο να ενημερωθούν για το οικονομικό και πολιτικό περιεχόμενο αλλά και την τύχη προγενέστερων ομοειδών συμφωνιών. Ποια είναι η κυβερνητική πολιτική; Μήπως ένας τοπικός συνεργάτης θα είναι επικεφαλής μιας κοινής επιχειρηματικής δράσης; Ποιες άλλες παλαιότερες συμφωνίες πιθανά θα έχουν στο μυαλό τους οι αντισυμβαλλόμενοι όταν διαπραγματεύονται τη συγκεκριμένη; Μήπως κάποια επερχόμενη πολιτική μεταβολή πυροδοτήσει διοικητικά και προβλήματα λήψης αποφάσεων;

Επανερχόμενοι στο πρώτο σημείο της πρώτης ενότητας του πλαισίου, αυτό των στερεοτύπων και επιφανειακής συμπεριφοράς, παρατηρούμε ότι πρόκειται για ένα ατελείωτο πλήθος πληροφοριών που δύσκολα αφομοιώνονται και επίσης πάντα υποβόσκει ο κίνδυνος των τοπικών ιδιαιτεροτήτων. Εξάλλου η συμπεριφορική σπουδαιότητα έχει μειωθεί λόγω της αυξημένης συχνότητας των διεθνών κοινών δράσεων. Η ανοχή και προσαρμογή ολοένα και γίνεται μεγαλύτερη και οι αντισυμβαλλόμενοι τηρουμένων των αναλογιών σε πολλές περιπτώσεις είναι πρόθυμοι να προσπεράσουν ή και να αναμένουν λάθη και παραβλέψεις που αφορούν στην επιφανειακή συμπεριφορά.

Το δεύτερο σημείο, σχετίζεται με τη γενική εκτίμηση που αφορά στη προετοιμασία διεθνών διαπραγματεύσεων και έχει σχέση με την κατανόηση βαθύτερων χαρακτηριστικών της κουλτούρας. Μερικοί παρομοιάζουν την κουλτούρα σαν παγόβουνο. Το ορατό κομμάτι

είναι πολλαπλάσια μικρότερο της υποθαλάσσιας αόρατης μάζας Hall, (1998), Weaver,(1998). Ο Hall (1998) πρώτος με τις πρωτοποριακές εργασίες του, προειδοποίησε για τον κίνδυνο βιωσιμότητας που διατρέχουν εταιρείες αμερικανικών συμφερόντων στο εξωτερικό αν δεν λάβουν σοβαρά υπόψη λιγότερο εμφανή στοιχεία κουλτούρας της χώρας υποδοχής (Hall, 1960). Άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας μπορεί ασυνείδητα να εμφανίζουν διαφορετική συμπεριφορά πάνω σε θεμελιώδεις περί της ζωής απόψεις, όπως σχέσεις, πληροφόρηση, προσωπικό χώρο και χρόνο.

Ο διαπραγματευτής πρέπει να έχει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως, πόσο βαθιά χρήζει να είναι η σχέση ώστε να υποστηρίξει μια παραγωγική επιχειρηματική συμφωνία; Πόσο βαθιά είναι η ιδέα της φιλίας; Ποιες είναι οι υποχρεώσεις και προσδοκίες που προκύπτουν από την φιλία; Πόσος χρόνος χρειάζεται για την επίτευξη εμπιστοσύνης; Είναι η άμεση ή η έμμεση επικοινωνία που ευνοείται από τη συγκεκριμένη κουλτούρα; Ποιο είναι το εύρος και η φύση των απαιτούμενων πληροφοριών που χρειάζονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Τι ελευθερία υπάρχει στη διακίνηση της πληροφορίας; Ποιος είναι ο προσανατολισμός σε σχέση με το χρόνο; Ακρίβεια και πρόγραμμα (μονοχρονική) η ρευστότητα χρόνου και άλλες προτεραιότητες (πολυχρονική); Τι σημασία έχει ο φυσικός άπλετος χώρος; Ποια η σημασία του κοινωνικά προσωπικού χώρου και τι επιπτώσεις ενδεχομένως έχει η παραβίαση αυτού<sup>7</sup>;

Συμπληρώνοντας το έργο του Hall (1998), ο Hofstede (1984), ανέπτυξε τις τέσσερις διαστάσεις στη διαφορετικότητα της κουλτούρας και το πιθανό συσχετισμό τους στις διαπραγματεύσεις (Πιν.2.6). Ο Sebenius (2009a) αναδιάταξε και συνδύασε σε ένα πίνακα τις διαστάσεις των χαρακτηριστικών της κουλτούρας των Hall (1998) και Hofstede (1984). Αν και οι εργασίες των παραπάνω προσφέρουν ένα συμπαγές υπόστρωμα που ξεπερνά τα επιφανειακά στερεότυπα, καθίσταται φανερό ότι για την κουλτούρα-στόχο μπορεί να προκύψουν σημαντικότερα ζητήματα που να αφορούν στο δίκαιο, στη δικαιοσύνη, στο φυσικό περιβάλλον, στη δημόσια και ιδιωτική ζωή κλπ. Όλα τα παραπάνω περιγραφόμενα αποτελούν συστηματικές διαφορές της κουλτούρας διαφόρων εθνοτήτων και πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες μπορούν να αποκαλυφθούν με την ως άνω αξιολόγηση. Μια τέτοια ανάλυση είναι οπωσδήποτε χρήσιμη αλλά θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι είναι επιρρεπής σε τουλάχιστον τέσσερις επικίνδυνες πλάνες.

---

<sup>7</sup> [http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski\\_internat\\_negotiation.pdf](http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski_internat_negotiation.pdf).

**Πίνακας 2.6**  
**Hofstede's Cultural Dimensions renamed by Sebenius**

Hofstede's Cultural Dimensions	
Power Distribution	Are significant power disparities accepted? Or is the society more egalitarian?
Tolerance for Uncertainty	How comfortable are people with uncertainty or unstructured situations?
Individualism-Collectivism	Is society organized around individuals or the group?
Harmony-Assertion	Does the society emphasize interpersonal harmony or assertiveness?

Πηγή: Sebenius (2009)

Θα πρέπει να έχουμε πάντοτε υπόψη ότι όλα τα μέλη μιας εθνότητας δεν φέρουν κατ' ανάγκη στο ίδιο εύρος και στον ίδιο βαθμό τα γονίδια της τοπικής κουλτούρας όπως αυτά ταξινομούνται και κατηγοριοποιούνται γενικά. Όλοι οι Αμερικανοί δεν είναι ίδιοι όπως και όλοι οι Κινέζοι. Ένας διαπραγματευτής από τη νότια Γαλλία διαφέρει σημαντικά από ένα αντίστοιχο παριζιάνο. Διαφορές έστω και μικρότερες μπορεί να προκύψουν και σε εξαιρετικά ομοιογενείς πληθυσμούς όπως αυτόν της Ιαπωνίας. Αντιπαρερχόμενοι τη συμβουλή της πλήρους αγνόησης των χαρακτηριστικών της κουλτούρας-στόχος καλό είναι να θυμόμαστε ότι διαπραγματευόμαστε με συγκεκριμένα πρόσωπα και όχι με μέσους όρους και καμπύλες κανονικής ή μη κατανομής (Langer (1989), Salacuse (1998). Η εθνική κουλτούρα ασφαλώς και μετράει αλλά και πλείστοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τη διαπραγματευτική συμπεριφορά. Σε αυτούς περιλαμβάνονται το φύλο, η προσωπικότητα, το επάγγελμα, η ειδικότητα, το χρηματοοικονομικό σύστημα, η ευρωστία της επιχείρησης, η στρατηγική, η πολιτική κλπ. Στο σημείο αυτό η αξιολόγηση και όχι οι υποθέσεις κάνουν την διαφορά. (Mann (1989), Langer (1989), Salacuse (1998), Trompenaars and Hampden – Turner (1998), Kanter and Corn (1994).

Η τρίτη πλάνη αφορά στην αντίληψη να στερεοτυπούμε και να υπερ-αποδίδουμε συμπεριφορές στην κουλτούρα. Μόλις αποδώσουμε στους αντισυμβαλλόμενους τον προσδιορισμό «οι άλλοι» αυτόματα και υποσυνείδητα θεωρούμε τους εαυτούς μας καλύτερους, ηθικότερους, πιο ταλαντούχους με αποτέλεσμα να υφίσταται δυσκολία στους συμβιβασμούς, πτωχή ερμηνεία πληροφοριών και αυξημένη απαισιοδοξία. Ακριβώς όπως ένας πιλότος κατευθύνει το αεροπλάνο με οπτικούς κανόνες τη νύχτα ή σε περιβάλλον θύελλας, άρα και με περισσότερες πιθανότητες εσφαλμένης κρίσης. (Robinson (1997), Sherif

(1953). Τέλος, η δοθείσα συμβουλή από τον Άγιο Αυγουστίνο «όταν είσαι στη Ρώμη πράξε όπως οι Ρωμαίοι», αν και έχει λογική, δεν είναι πάντα καλή. Η συμπεριφορά μας θα εξαρτηθεί από το πόσο εξοικειωμένοι είμαστε εμείς με την «ρωμαϊκή κουλτούρα» και πόσο αυτοί με τη δικιά μας (Sebenius 2009a).

Το πρώτο σημείο της δεύτερης ενότητας (Sebenius, 2009b), αναφέρεται στις διαδικασίες λήψης απόφασης και διακυβέρνησης του οργανισμού-στόχου, τις οποίες εμείς σκοπεύουμε να επηρεάσουμε. Αρκετές ερωτήσεις πάνω σε αυτό το θέμα χρήζουν απάντησης. Ποιος και τι δικαίωμα έχει για αποφάσεις; Είναι μια διαδικασία που αφορά σε ένα μόνο άτομο; Χρειάζεται απλή συναίνεση ή πρόκειται για διαδικασία πολυεπίπεδης συναίνεσης; Υπάρχει διαφορά μεταξύ ανεπίσημης και επίσημης λήψης απόφασης; Είναι γεγονός ότι οι διαδικασίες λήψης απόφασης και διακυβέρνησης οργανισμών μπορεί να διαφέρουν δραματικά ανάλογα με την χώρα και να αποτελέσουν πηγή προβλημάτων αλλά και ευκαιριών. Άρα είναι θεμελιώδες να αντιληφθούμε αυτές τις διαδικασίες και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.

Για παράδειγμα, σε μια διπλωματική διαπραγμάτευση με το Υπουργείο Εξωτερικών των ΗΠΑ, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι τα εκτελεστικά και νομοθετικά σώματα που θα εγκρίνουν τη συμφωνία, μπορεί να μην ελέγχονται από το ίδιο κόμμα, ενώ σε ένα άλλο κράτος η συμφωνία θα εθεωρείτο επί της ουσίας σίγουρη, αφού το υπουργείο και κατ' επέκταση η κυβέρνηση, ελέγχουν τη πλειοψηφία της βουλής, η οποία εγκρίνει τη συμφωνία. Ένα απλοϊκό παράδειγμα, είναι ο μάνατζερ που βρίσκεται σε διπλανό χώρο από αυτόν που διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις και ο οποίος θα επιδοκιμάσει την τελική συμφωνία. Τα παραδείγματα στη διεθνή επιχειρηματικότητα είναι πολλά. Μέρη που εμφανίζονται στην πορεία των διαπραγματεύσεων, (κυβερνητικοί οργανισμοί, υπουργεία, επίτροποι, αντι-μονοπωλιακοί κανονισμοί κλπ.), μπορεί να επιφέρουν καταστροφικά εμπόδια, τα οποία θα μπορούσαν να είχαν προβλεφθεί. Το ερώτημα ποιος ενδεχομένως έχει λόγο σε μια διεθνή προσπάθεια συνεργασίας, μπορεί να κρύβει εκπλήξεις και να μπλοκάρει, να αναθεωρήσει ή και να προωθήσει την συνεργασία. Τέτοια πρόσωπα μπορεί να είναι εποπτικά συμβούλια, αντιπροσώπευση εργατικού δυναμικού, τοπικά στελέχη κομμάτων κλπ. (Sahlman, and Hurlock, 1993).

Σε μια σχετικά άγνωστη κατάσταση, όπως η πέραν των συνόρων διαπραγμάτευση, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα εμπλεκόμενα μέρη και τις ακριβείς νομικές και τυπικές διαδικασίες που επιτρέπουν τη συμμετοχή τους καθώς και τον ρόλο τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια της Pirelli η οποία αν και απέκτησε το 51% των μετοχών

της Continental, εντούτοις δεν κατάφερε να αναλάβει τα ηνία της εταιρείας χάνοντας επιπλέον και μισό δισ. δολάρια (Sally, 1994). Αν και γενικά είναι αποδεκτό να υποθέσουμε ότι συνομιλούμε με τα μέρη εκείνα με τα οποία πρόκειται να υπογράψουμε ένα συμβόλαιο ή μια συμφωνία, είναι επίσης γνωστό και αποδεκτό ότι σε συμφωνίες κατά τις οποίες επέρχονται μεγάλες αλλαγές, είναι δυνατόν να απαιτείται η συναίνεση βασικών πελατών και συνεργατών. Όμως σε πολλά περιβάλλοντα, μια ανεπίσημη διαπραγμάτευση περιβάλλει την επίσημη. Σε αυτή την περίπτωση βοηθάει ανεπιφύλακτα να ξέρουμε που ακριβώς εμπλεκόμεθα. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία πρέπει να δίνεις σημασία στη γνώμη συγκεκριμένου χρηματοοικονομικού γκρουπ. Στην Γερμανία μεγάλος χρηματοοικονομικός όμιλος επηρεάζει αποφάσεις. Το ίδιο και στην Ιταλία και αλλού. Επίσης να μη ξεχνάμε και τον καταστροφικό ρόλο των διαφόρων τύπων μαφίας. (Sebenius, 2009b).

Αν και η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα μεταξύ προσώπων εντούτοις αποσκοπεί στο να επηρεάσει το αποτέλεσμα της οργανωσιακής διαδικασίας. Διαφορετικές διαδικασίες απαιτούν ριζικές αλλαγές στη διαπραγματευτική στρατηγική και τακτική. Όταν εκτιμούμε ότι υπάρχει αφεντικό το οποίο όμως δεν αντιπροσωπεύεται επαρκώς, τότε οι προσπάθειες μας θα πρέπει αμέσως ή εμμέσως να στραφούν στο πρόσωπο αυτό, αντί να προχωράμε σε «συμφωνίες» με μεσάζοντες οι οποίοι δεν έχουν στα χέρια τους την απαιτούμενη δύναμη έτσι ώστε να “κλειδώσει” η συμφωνία. Σε περίπτωση που δεν υφίσταται ένα τέτοιο πρόσωπο, στρεφόμαστε στα άτομα εκείνα που μπορούν να επικυρώσουν και να αποδεχθούν την συμφωνία. Κατά τον ίδιο τρόπο χρειάζεται προσοχή στο να αποδώσουμε παντοδυναμία σε πρόσωπα με υψηλούς τίτλους, ακόμα και προέδρους κρατών, κυρίως όταν πρόκειται για κράτη με αυταρχικά καθεστώτα ή καθεστώτα ιδιαίτερης φύσης. (MacLeod, 1988).

Σε ασιατικές κυρίως χώρες, παραδοσιακά ή μη, απαιτείται συναίνεση πριν την τελική συμφωνία. Η συναίνεση μπορεί να αφορά στην διαπραγματευτική ομάδα ή και ολόκληρη την επιχείρηση. Συχνά στη Κίνα απαιτείται διαδικασία δύο βημάτων. Συναίνεση ενδοεταιρική και ακολούθως συναίνεση από συναρμόδιους κυβερνητικούς οργανισμούς. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η κατασκευή στην Κίνα του μεγαλύτερου φράγματος στο κόσμο, όπου οι αμερικανοί αντιμετώπισαν απρόσμενες δυσκολίες που είχαν σχέση με συναινετικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες. (Buyers, 1985).

Προχωρώντας στο τελευταίο σημείο της ανάλυσης (Sebenius 2009b), το γενικότερο οικονομικό, πολιτικό και νομικό καθεστώς των εκτός συνόρων διαπραγματεύσεων θα πρέπει να γίνει γνωστό και για τον σκοπό αυτό θα αναζητηθούν τοπικοί σύμβουλοι. Πέρα όμως από

αυτή τη γενικότητα, η προετοιμασία πρέπει να περιλαμβάνει και ειδικότερα στοιχεία. Ένα από αυτά είναι προηγούμενες, εξέχουσες και συγκρίσιμες συμφωνίες στην ίδια χώρα και που πιθανόν θα έχει κατά η άλλη πλευρά όταν αξιολογεί τις προτάσεις μας. Αυτό δίνει τη δυνατότητα καλύτερης προετοιμασίας, κατανόησης των προσδοκιών και έτοιμο αντίλογο σε πιθανές συγκρίσεις.

Η ευρύτερη οικονομική και πολιτική κατάσταση είναι επίσης σοβαρός παράγοντας. Η σκέψη για επένδυση παραδείγματος χάριν στη Ρωσία τη δεκαετία του '90, εκτός από την τεράστια οικονομική ευκαιρία θα έπρεπε να περιλαμβάνει την πολιτική αστάθεια, το ανύπαρκτο νομικό καθεστώς και την ξαφνική αλλαγή της μορφής της οικονομίας. Η ίδια επιφύλαξη απαιτείται σε νεοσύστατες δημοκρατίες και χώρες όπου οι οικονομίες τους βρίσκονται σε αναπροσαρμογή. Άλλοι παράγοντες αφορούν στη χρηματοδότηση, στην πρόσφατη ιδιωτικοποίηση τομέων της οικονομίας και τις πιθανές πολιτικές αντιδράσεις, στην αντίληψη του τοπικού πληθυσμού για τους φυσικούς πόρους κλπ. Επίσης κυβερνητικοί σχεδιασμοί μπορεί να μην ευνοούν ξένες επενδύσεις, όπως συνέβαινε με την Κίνα στις αρχές της δεκαετίας του 2000 λόγω εχθρικών κανονιστικών διατάξεων, τοπικής αύξησης του ανταγωνισμού και επιβράδυνσης του ρυθμού ανόδου της οικονομίας.

Ο Brett (2001) και ο Thompson (2005) καταλήγουν σε κάποιες γενικές συμβουλές όσον αφορά στις διεθνείς διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Πρώτον, συνιστούν στους διαπραγματευτές να αναμένουν την εμφάνιση διαπολιτισμικών διαφορών οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διαπραγμάτευση, επηρεάζοντας τα διαπραγματευτικά στυλ και τις συμπεριφορές, τονίζοντας πως η ετοιμότητα αυτή νοείται ως πλεονέκτημα στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Επιπλέον, η ανάλυση των πολιτισμικών διαφορών θεωρείται σημαντική διότι μέσω αυτής οι διαφορές κατηγοριοποιούνται με βάση την προτεραιότητα κατά την οποία παράγουν αξία. Η αξία στις διαπραγματεύσεις εκμαιεύεται όχι από τις ομοιότητες αλλά πόσο μάλλον από τις διαφορές. Κατ' αυτόν τον τρόπο η διαπραγμάτευση δύναται να λήξει κερδοφόρα και για τις δύο πλευρές (win - win). Παράλληλα, κρίσιμο είναι οι εμπλεκόμενες πλευρές να είναι ενήμεροι για τα ζητήματα δύναμης, δηλαδή ποιος είναι ικανός και ποιος όχι στο να επηρεάσει την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Ασφαλώς, οι διαπραγματευτές οφείλουν να διαχωρίζουν τα στοιχεία της συμπεριφοράς των αντισυμβαλλομένων που προέρχονται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους από τα στοιχεία που μπορεί να επηρεάζονται από τη κουλτούρα τους. Επίσης, ο σεβασμός προς την κουλτούρα των άλλων μερών όπως είναι φυσικό είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Τέλος, όταν οι κουλτούρες των εμπλεκομένων μερών έρχονται σε αντιπαράθεση, αυτό που οφείλει να γνωρίζουν οι διαπραγματευτές είναι ότι έχουν στη διάθεση τους τέσσερις επιλογές (Sebenius, 2009b).

- Διατήρηση της ίδιας κουλτούρας αλλά συγχρόνως επαφή με την ξένη κουλτούρα.
- Απεμπόληση της ίδιας κουλτούρας και διατήρηση επαφών με την άλλη.
- Εμμονή στην ίδια κουλτούρα και απώλεια επαφής με την άλλη.
- Περιθωριοποίηση, όπου τα μέρη εγκαταλείπουν την κουλτούρα τους και δεν γίνεται καμία προσπάθεια επαφής με την “απέναντι” κουλτούρα.

Συμπερασματικά, αυτό που οφείλουν να πράττουν οι διαπραγματευτές είναι να χτίζουν γέφυρες συνεννόησης και κατανόησης με την άλλη πλευρά μέσω της εκδήλωσης αμοιβαίου σεβασμού προς τη διαφορετική κουλτούρα (Horst, 2007). Ουσιαστικά, οι διαπραγματευόμενοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ικανότητα αλλά και θέληση για προσαρμογή (A.W.A. = Ability and Willingness to Adapt). (Moore, and Woodrow, 2004). Η ικανότητα αναφέρεται κυρίως στη δύναμη του εκάστοτε διαπραγματευτή να προσαρμοστεί στην ξένη κουλτούρα, ενώ η θέληση αντικατοπτρίζει την τάση που δείχνει να διαθέτει ο διαπραγματευτής στο να προσαρμόζεται.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκοσμιοποίηση, η ευκολία μεταφοράς κεφαλαίων με το πάτημα ενός κουμπιού σε οποιοδήποτε σημείο της γης, το Διαδίκτυο, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, οι κυμαινόμενες ισοτιμίες και άλλοι αμέτρητοι παράγοντες, οδήγησαν στην πτώση των εθνικών συνόρων, στη μείωση των δασμών, στην εύκολη μεταφορά τεχνογνωσίας και ανθρώπινου δυναμικού και τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στις διεθνείς αγορές.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν σκέφτονται πλέον με τοπικούς ή περιφερειακούς όρους αλλά επιχειρούν με βάση τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις των διεθνών αγορών. Οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως εάν δραστηριοποιούνται σε τοπικό ή πολυεθνικό επίπεδο, το βασικό εργαλείο που διαθέτουν έτσι ώστε να επιβιώνουν, και να αναπτύσσονται εν μέσω ανταγωνισμού, είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ. Μέσω αυτού, οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια σειρά αναλύσεων και συνεκτιμήσεων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανακαλύπτουν δυνατότητες και ευκαιρίες, αδυναμίες και απειλές, γνωρίζουν εις βάθος την προοπτική και τους στόχους της επιχείρησης, αλλά συγχρόνως αντιλαμβάνονται και κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πορευτεί έτσι ώστε να επιβιώσει του αστείρευτου ανταγωνισμού με επιτυχία.

Εκτός από την κατάλληλη εφαρμογή του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, έμφαση πρέπει να δοθεί από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εθνική κουλτούρα. Μέχρι και πρόσφατα η κυρίαρχη σκέψη στον επιχειρηματικό κόσμο ήταν, ότι οι πρακτικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση στη χώρα προέλευσης θα είναι επιτυχημένες και στην χώρα υποδοχής. Θεωρείτο πως οι επιτυχημένες πρακτικές του μάνατζμεντ στην Ιαπωνία για παράδειγμα θα αποδώσουν με την ίδια ευκολία και στις ευρωπαϊκές χώρες. Όμως η αντίληψη αυτή καταρρίπτεται. Οι διαδικασίες μάνατζμεντ μιας πολυεθνικής επιχείρησης δεν μπορούν να αποδίδουν εξίσου καλά σε όλες τις γωνίες του κόσμου και αυτό διότι οι πολιτισμικές διαφορές αποτελούν εμπόδιο. Οι διαφορετικές αξίες, συμπεριφορές, κανόνες κ.α. επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν εκτός των συνόρων της χώρας τους, πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη την κουλτούρα της χώρας υποδοχής.



Η επιχειρηματική επίδοση των επιχειρήσεων είναι αποτελεσματικότερη όταν έχει συνεκτιμηθεί και ο παράγοντας της κουλτούρας. Οι πρακτικές του μάνατζμεντ πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στα δεδομένα και τις απαιτήσεις της τοπικής κουλτούρας, έτσι ώστε να καταστούν οι επιχειρήσεις πιο κερδοφόρες και αποδοτικές. Το κέρδος των επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τους εργαζόμενους, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους καταναλωτές. Οι μεταβλητές αυτές είναι με τη σειρά τους ανάλογες με την κουλτούρα. Εάν εξετασθεί προσεκτικά η κουλτούρα η πιθανότητα επιτυχίας και κερδοφορίας αυξάνεται σημαντικά. Παράλληλα, η ανάλυση της κουλτούρας βρίσκεται σε δυναμική συνέργια με την απόδοση της επιχείρησης, αφού αυτή θα έχει κατανοήσει τον τρόπο πρόσληψης, προώθησης προϊόντων, ανάπτυξης κ.α., της χώρας υποδοχής.

Παρά ταύτα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφεύγουν την πλήρη εξομοίωση με τις τοπικές επιχειρήσεις. Το μόνο που απαιτείται είναι η προσαρμογή. Μια αμερικάνικη επιχείρηση δεν μπορεί από τη φύση της να ομοιάσει σε μια αραβική ή μια ιαπωνική. Δεν είναι μόνο η δομή, η φιλοσοφία και οι κανόνες που τις κάνουν να διαφέρουν τόσο πολύ μεταξύ τους, αλλά και η ίδια η κουλτούρα. Όσο πιο απόμακρη και ξένη είναι η κουλτούρα της χώρας εγκατάστασης με αυτή της χώρας υποδοχής τόσο πιο δύσκολο είναι το έργο της προσαρμοστικότητας. Και επειδή η κουλτούρα δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο αλλαγής και να μεταβληθεί αυτοί που πρέπει να προσαρμοστούν είναι οι ίδιες οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της.

Πριν όμως την εγκατάσταση σε μια χώρα και μετά την ενδελεχή ανάλυση και εκτίμηση του περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής, υπάρχει ένα σημαντικότατο στάδιο για τις επιχειρήσεις που αποζητούν διεθνοποιημένη παρουσία. Το στάδιο αυτό είναι οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μια διαδικασία επίλυσης διαφορών με τα εμπλεκόμενα μέρη να καταλήγουν σε μια συνεργατική και ικανοποιητική λύση, η οποία συμβαδίζει με τα συμφέροντα και τις ανάγκες των διαφόρων μερών. Στις επιχειρήσεις, όπως και μεταξύ των κρατών, οι διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα στάδιο, το οποίο καθορίζει σε σημαντικό βαθμό όχι μόνο την εγκατάσταση της επιχείρησης, αλλά και την επιβίωση, την εξέλιξη και τέλος την κερδοφορία της.

Παρά την ανάπτυξη μοντέλων και την προσπάθεια πολλών επιστημόνων να μετατρέψουν τις διαπραγματεύσεις σε μια διαδικασία ρουτίνας, υφίστανται πολλοί παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά. Ένας από αυτούς και ίσως ο πιο σημαντικός είναι η εθνική κουλτούρα. Όταν μια κοινωνική ομάδα, μια γεωγραφική περιοχή, ένα κράτος, ένα έθνος,

μοιράζεται κοινές ιδέες, αξίες, έθιμα, κανόνες, γλώσσα κ.α., τα οποία χαρακτηριστικά έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου και έχουν γίνει κτήμα των ατόμων (συνειδητά ή ασυνειδητά), τότε γίνεται λόγος για την κουλτούρα. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της κουλτούρας ως αποτέλεσμα της δυσκολίας εύρεσης ενός συνεκτικού και συνάμα συμπαγή ορισμού, ο οποίος να περικλείει όλα εκείνα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά.

Επομένως, οι διαπραγματευόμενοι θα πρέπει να επεξεργαστούν λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της άλλης πλευράς και να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τα συμφέροντά της. Κάθε διαπραγματευτής φέρει την δικιά του κουλτούρα, δηλαδή τα δικά του πιστεύω, κανόνες, νόρμες και συμπεριφορά. Οι πολιτισμικές διαφορές έγκεινται στον τρόπο με τον οποίο οι διαπραγματευτές σκέφτονται, αισθάνονται και αντιδρούν. Η διαφορετικότητα αυτή προϋποθέτει, πέραν των άλλων, την ύπαρξη καλής θέλησης, εμπιστοσύνης, αλληλοκατανόησης, και το “χτίσιμο” μιας βαθιάς επικοινωνίας μεταξύ των μερών. Άρα για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διαπραγματεύσεων και να φθάσουν στην υπογραφή ενός κερδοφόρου συμβολαίου, οφείλουν να κατανοήσουν και να μελετήσουν εις βάθος την κουλτούρα της “απέναντι” πλευράς.

Αν για παράδειγμα μια πολυεθνική επιχείρηση εστίασης βασίζεται στην πώληση πιάτων με χοιρινό κρέας αυτή δεν μπορεί να επιβιώσει στα μουσουλμανικά κράτη αφού οι πολίτες τους δεν επιτρέπεται να καταναλώνουν αυτό το είδος κρέατος. Το ίδιο θα συνέβαινε και με πολυεθνικές οι οποίες θα παρήγαγαν αλκοολούχα ποτά. Ο ρόλος της κουλτούρας τόσο κατά τη διάρκεια εφαρμογής των κανόνων του στρατηγικού μάνατζμεντ όσο και κατά τις διαπραγματεύσεις είναι καίριος και δεν θα πρέπει να παραγκωνίζεται και να υποτιμάται.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Αγραφιώτης, Δ. (1987), *Πολιτιστικές Ασυνέχειες*, Βιβλία Ύψιλον, Αθήνα.
- Braudel, F. (2009), *Γραμματική των Πολιτισμών*, 6<sup>η</sup> Έκδοση, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ελευθερόπουλος, Α. (1930), *Ο Κοινωνικός βίος των Ανθρώπων. Αρχή, Εξέλιξις και Φύσις Αυτού*, Εκδοτικός Οίκος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Κανελλόπουλος, Κ. Π. (1929), *Ιστορία και Κριτική των Κοινωνιολογικών Θεωριών*, Τύποις Εταιρείας Π. Δ. Σακελλάριος, εν Αθήναις.
- Lacarrriere, J. (02/11/1997), *Ελευθεροτυπία*, Μτφ. Θ. Γιαλκέτση.
- Μικρή Σειρά του Μάνατζερ (2007), *Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις*, Harvard Business School Press, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μιχιώτης, Σ. (2007), *Τεχνικές Διαπραγματεύσεων*, ΙΝΕΠ, ΕΚΔΔΑ.
- Πατρινός, Δ. Θ. και Αναστασίου, Α. (2007), *Διεθνές Μάνατζμεντ: Πολυεθνικές-Παγκοσμιοποίηση & Επιχειρηματική Ηθική*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Σάλακιουζ, Γ. Τ. (2002), *Κλείνοντας Διεθνείς Συμφωνίες*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Φίσερ, Ρ., Γιούρι, Ο., Πάτον, Μ. (2002), *Πετυχαίνω τη Συμφωνία*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

## Ξένη

- Adler and Elmhorst (2009), *Communicating at Work: Principles and Practises for Business and the Professions*, Mc Graw,
- Akbar Ahmadi, S. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., Akbari, J. (2012), Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4, 3 & 4.
- Alfred D. and Chandler Jr. (1991), Scale and Scope, *The Journal of Economic History*, 51, 04.
- Avruch, K (2000), Culture and Negotiation Pedagogy, *Negotiation Journal* 16.
- Axtell, R. E. (1991), *Gestures: The Do's and Taboo's of Body Language Around the World*, John Wiley and Sons, New York.
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17.
- Beamer L. and Varner, I. (2010), *Intercultural Communication in the Global Workplace*, McGraw-Hill Irwi, New York.
- Blahova, M. and Knapkova, A. (2010), Effective Strategic Action: From Formulation to Implementation, *International Conference on Economics, Business and Management*.
- Brandenburger, M. A. and Nalebuff, J. B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday Publishing Group, New York.
- Brett, M. J. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Buyers, S. R. (1985), Team America, Engineering, *News Record* 10.
- Cohen, R. (2004), *Negotiating Across Cultures*, United States Institute of Peace Pres
- Cross, J. G. (1977), Negotiation as a learning process, *Journal of Conflict Resolution* 21, 581-606.
- Easton, D. (1968), *The Political System*, Alfred A. Knopf, New York.
- Elgstrom, O. (1994), National Culture and International Negotiations. *Cooperation and Conflict* 29.
- Faure, G. O. and Sjostedt, G. (1993), *Culture and Negotiation: An Introduction in Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Fernández S. (2010), Re-discovering Barnard: the functions of the ... leader?: Highlighting Chester Barnard's contributions for the twenty-first century business executive, *Journal of Management History*, 16, 4.
- Fisher, R. and Ury, W. (1999), *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*, Reprint, London: Random House.
- Ghemawat, P. (2002a), Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Business History Review*, 76.
- Ghemawat, P. (2002b), How Business Strategy Tamed the "Invisible Hand", *Business History Review*.
- Gudykunst, B.W. (2004), *Bridging Differences: Effective Intergroup Communications*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA
- Gulliver, P.H. (1979), *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*, Orlando, Fla.: Academic Press.
- Hall, E. T. (1959), *The Silent Language in Overseas Business*, Doubleday, New York.
- Hall, E. T. (1960), The Silent Language of Overseas Business, *Harvard Business Review*, 38, 3.
- Hall, E. T. (1969), *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York.
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press Doubleday, New York.
- Hall, E. T. (1998), *Beyond Culture*, Garden City, NY: Doubleday.
- Henderson, B. D. (1984), *The Logic of Business Strategy*, Ballinger Pub Co.
- Hall, E. T. (1959), *The Silent Language in Overseas Business*, Doubleday, New York.
- Hill S. and Still R. R., (1980), Cultural Effects of Technology Transfer by Multinational Corporations in Lesser Developed Countries, *Columbia Journal of World Business*, 15
- Hofstede, G. (1984), *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications. London.
- Hofstede, G. H. (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, The Netherlands.
- Horst, R. P. (2007), *Cross Cultural Negotiations*, in Partial Fulfillment of the Graduation Requirements, Air University, USA.
- Hunger, D. and Wheelen, T. H. (2011), *Essentials of Strategic Management*, 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education Inc.

- Ilkka, R. (1995), Applicant Appearance and Selection Decision Making: Revitalizing Employment Interview Education, *Business Communication Quarterly*, 58.
- Jonsson, C. (2001), *Cognitive Theory in International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, V. Kremenyuk, San Francisco: Jossey- Bass.
- Kanter, M. R. and Corn, I. R. (1994), Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-Cultural Relationship Success, *Journal of Management Development*, 13, 2.
- Katz L. (2006), *Negotiating International Business*, Booksurge Publishing USA.
- Katz D. and Kahn I. R. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Keillor B. D. and Hutt T. G. (1999), A Five-Country Study of National Identity: Implications for International Marketing Research and Practice, *International Marketing Review*, 16, 1.
- Kobrin, J. S. (1979), Political Risk: A Review and Reconsideration, *Journal of International Business Studies*, 10, 1.
- Kroeber, A. and Kluckhohn, C.(1963), *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Random House, New York.
- Langer, E. (1989), *Mindfulness*, Addison – Wesley. Reading MA.
- Lax, D.A. Sebenious, K. J. (1986), *The Manager as a negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, Free Press, New York.
- Lax, D. and Sebenius, K. J. (2006), 3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Negotiations, *Harvard Business School Press, Boston*.
- Lederach, J. P. (1995), *Preparing for Peace*, Syracuse University Press, New York.
- Lee A. J. (1966), Cultural Analysis in Overseas Operations, *Harvard Business Review*, pp 106-14.
- Lewicki, R. J. (1992), *The Portable MBA in Management*, A. Cohen, J. Wiley and Sons, New York.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M. and Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill Education.
- Ludviga I. and Chirjevskis A., (2010), The New Challenges for Strategic Management Theory: Globalization and National Cultures, *6<sup>th</sup> International Scientific Conference* , Vilnius, Lithuania.
- MacLeod, R. (1988), *China, Inc: How to Do Business with the Chinese*, Bantum, Books, Toronto.

- Marris P. and Somerset A., (1971), *African Businessmen*, Routhledge and Kegan Paul, London.
- Mann, J. (1989), *Beijing Jeep: A Case Study of Western Business in China*, Boulder, Westview Press.
- Mnookin, R.H., Peppet, S.R., Tulumello, A.S. (2000), *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*, Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, C. and Woodrow, P. (1998), *Mapping Cultures- Strategies for Effective Intercultural Negotiations*, Quarterly Publication of the Center for Conflict Resolution and the Media Peace Center.
- Nehrt, C. (1970), *The Political Climate for Foreign Private Investment*, Praeger Publishers, New York.
- Peteraf, A. M. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*,14.
- Porter, M. E. (1983), Note on the Structural Analysis of Industries, *Harvard Business school Teaching Note*, no 376-054.
- Porter, M. E. (1998), The Adam Smith Address: Location, Clusters and the “New” Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33, 1.
- Porter, M. E. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review, The Magazine*.
- Putnam, L. L. and Poole, M., (1987), *Conflict and negotiation*, In *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, edited by F. Jablin, L. Putman, K. Roberts, and L. Porter, Praeger, New York.
- Putnam L. L. and Roloff E. M. (1992), *Communication and Negotiation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Raiffa, H. (1982), *The art and science of negotiation*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, and London.
- Robinson, J. R. (1997), Errors in Social Judgement: Implications for Negotiation and Conflict Resolution Part I: Biased Assimilation of Information, *Harvard Business School Press*.
- Robock, H. S. and Simmonds, K. (1983), *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irwin, Inc.
- Rubin, J. Z. and F. E. A. Sander, F. E. A. (1991), Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder, *Negotiation Journal* Vol 19.

- Rogers M. E. and Shoemaker F. F., (1971), *Communication of Innovations*, Free Press/Macmillan, New York.
- Salacuse, J. W. (1991), *Making Goal Deal – Negotiating in the International Market Place*, Houghton Mifflin, Boston.
- Salacuse, J. (1998), Ten Ways that Culture Affects Negotiation: Survey Results, *Negotiation Journal*, 14, 3.
- Salacuse J. W. (2006), *Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich and Powerful People*, Amacon Books.
- Sahlman, A. W. and Hurock, C. B. (1993), “*Ribogene, Inc. (A, B, C)*” Harvard Business School cases 9-293-026, -027, -028, revised, June 4, 1993.
- Sally, R. (1994), *A French Insurance Firm and Fortress Germany: The Case of AGF and AMB*, Fontainebleau, France.
- Samovar A.L. and Porter, E. R. (1972), *Intercultural communication: a Reader*, Wadsworth Publishing Company, CA.
- Sauvant P. K. (1976), *The Potential of Multinational Enterprises as Vehicles for the Transmission of Business Culture, Controlling Multinational Enterprises: Problems, Strategies, Counterstrategies*, Westview Press, Boulder, Colo.
- Schelling C.T. (1980), *The Strategy of Conflict*, Library of Congress, USA.
- Sebenius, J. K (2002a), Caveats for Cross- Border Negotiations, *Negotiation Journal* Vol. 18, 2.
- Sebenius, J. K.(2002b), The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations, *Harvard Business Review*.
- Sebenius, K. J. (2009a), Assess, Don’t Assume, Part I: Etiquette and National Culture in Negotiation, *Harvard Business School Press*.
- Sebenius, K. J. (2009b), Assess, Don’t Assume, Part II: Negotiating Implications of Cross-Border Differences in Decision Making, Governance, and Political Economy, *Harvard Business School Press*.
- Sherif, C.W. (1953), *Groups in Harmony and Tension : An Integration of Studies on Intergroup Relations*, Harper & Row, New York.
- Simmonds K. and Smith H. (1968) The First Export Order: A Marketing Innovation, *British Journal of Marketing (summer)* 93-100.



- Thompson, L. L. (2005), *The Mind and Heart of the Negotiator*,; Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ.
- Trompenaars, Fons and Hampden - Turner, Ch. (1998), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, New York.
- Weaver, R. G. (1998), *Contrasting and Comparing Cultures*, in Weaver ed. *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, Simon & Schuster Publishing, Needham Heights, MA.
- Weiss, S.E. (2003), Teaching the Cultural Aspects of Negotiations: A Range of Experiential Techniques, *Journal of Management Education* Vol. 27.
- Wheelen, L. T. and Hunger D. J. (2012), *Strategic Management and Business Policy. Towards Global Sustainability*, Pearson Education Inc.
- Zaltman G. and Duncan R. (1977), *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons, New York.
- Zartman, W. and M. Berman, M. (1982), *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Heaven, Conn.
- Zartman, I. W. (1993), *A Skeptic's View. In Culture and Negotiation: The Revolution of Water Disputes*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

## Διαδικτυακοί τόποι

- [http://www.worldanimal.net/documents/2\\_Strategy.pdf](http://www.worldanimal.net/documents/2_Strategy.pdf), Strategy, Structure and Organisational Culture, *Animal Protection Society Management*.
- Katz, L. *International Negotiation: How Do I Get Ready?*  
<http://leadershipcrossroads.com/mat/International%20Negotiation.pdf>
- LeBaron, M. (2003), *Culture-Based Negotiation Styles, Beyond Intractability*,  
[http://www.beyondintractability.org/essay/culture\\_negotiation/](http://www.beyondintractability.org/essay/culture_negotiation/)
- Moore, C. and Woodrow, P. (2004), *Mapping Cultures – Strategies for Effective Intercultural Negotiations*, <http://www.mediate.com/articles/cdr1.cfm#>
- Conférence mondiale sur les politiques culturelles, (1982)  
[http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico\\_fr.pdf/mexico\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf)
- Strauss, L.C. (1996), *Race History and Culture* <http://www.egs.edu/library/claude-levi-strauss/quotes/>
- Smolinski, R. (2004) *Fundamentals of International Negotiation*, PhD Leipzig Graduate School of Management, Department for Microeconomics and Information Systems. [http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski\\_internat\\_negotiation.pdf](http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/smolinski_internat_negotiation.pdf)