

2026-02

þý — ç » Å À ç » <sup>1</sup> Ä <sup>1</sup> Ã <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ° ì Ä · Ä ± Ã Ä ç <sup>1</sup>/<sub>2</sub>

þý Ä É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> É » ® Ã µ É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> α Á ç Æ <sup>-</sup> <sup>1</sup>/<sub>4</sub> É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> Ã Ä

þý ç <sup>1</sup> ç Ä <sup>1</sup> ° ® ‘ <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ¬ » Å Ã · • <sup>1</sup>/<sub>4</sub> À µ <sup>1</sup> Á <sup>1</sup> Î <sup>1</sup>/<sub>2</sub>

þý É » · Ä Î <sup>1</sup>/<sub>2</sub> Ã µ ç » Å µ , <sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>1</sup> ° ® • À <sup>1</sup> Ç µ

þý ' ± Ã <sup>1</sup> » <sup>1</sup> ° ì Â , - Ä Á ç Â

þý æ µ Ä ± Ä Ä Å Ç <sup>1</sup> ± ° ì Á ì <sup>3</sup> Á ± <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup>/<sub>4</sub> ± " <sup>1</sup> ç <sup>-</sup> ° · Ä · Â • Ä <sup>1</sup> Ç µ <sup>1</sup> Á ® Ã µ É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> , £ Ç ç » ® Ÿ <sup>1</sup> ° ç <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ç <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ° Î <sup>1</sup>/<sub>2</sub>

þý " <sup>1</sup> ç <sup>-</sup> ° · Ä · Â , ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> µ À <sup>1</sup> Ã Ä ® <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ç • µ ¬ À ç » <sup>1</sup> Â ¬ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/13435>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**Η Πολυπολιτισμικότητα στον Τομέα των Πωλήσεων  
Τροφίμων στην Ελλάδα: Ποιοτική Ανάλυση  
Εμπειριών Πωλητών σε Πολυεθνική Επιχείρηση.**

**ΠΕΤΡΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΕΪΡΜΕΝΤΖΟΓΛΟΥ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026**



**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**Η Πολυπολιτισμικότητα στον Τομέα των Πωλήσεων  
Τροφίμων στην Ελλάδα: Ποιοτική Ανάλυση  
Εμπειριών Πωλητών σε Πολυεθνική Επιχείρηση.**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Τίτλου σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων (MBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.**

**ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ ΠΕΤΡΟΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΕΪΡΜΕΝΤΖΟΓΛΟΥ**

**ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΗΣ**

**ΡΑΓΑΖΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Πέτρος Βασιλικός, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### Περιεχόμενα

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Περίληψη .....                                                              | 1  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....                                                   | 2  |
| 1.1 Αντικείμενο και σκοπός της μελέτης .....                                | 2  |
| 1.1.1 Θεματικό Πλαίσιο και Αντικείμενο .....                                | 2  |
| 1.1.2 Πρακτικό και Θεωρητικό Υπόβαθρο .....                                 | 3  |
| 1.1.3 Ερευνητική Εστίαση και Περιορισμοί.....                               | 4  |
| 1.1.4 Οριοθέτηση του Ερευνητικού Πεδίου .....                               | 4  |
| 1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα .....                                              | 5  |
| 1.2.1 Υποκειμενική Εμπειρία των Πωλητών σε Διαπολιτισμικές Συναλλαγές ..... | 5  |
| 1.2.2 Στρατηγικές και Τακτικές Προσαρμογής των Πωλητών .....                | 6  |
| 1.2.3 Πολιτισμική Ευφυΐα και Εμπιστοσύνη στη Σχέση Πωλητή-Πελάτη .....      | 6  |
| 1.3 Ερευνητική σημασία και συνεισφορά.....                                  | 7  |
| 1.3.1 Θεωρητική Συνεισφορά της Έρευνας .....                                | 7  |
| 1.3.2 Εμπειρική και Πρακτική Συνεισφορά της Έρευνας.....                    | 8  |
| 1.4 Δομή της Εργασίας.....                                                  | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....                                  | 10 |
| 2.1 Πολυπολιτισμικότητα και Επιχειρηματικά Περιβάλλοντα .....               | 10 |
| 2.1.1 Ορισμός και Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Πολυπολιτισμικότητας.....     | 10 |
| 2.1.2 Εφαρμογές της Πολυπολιτισμικότητας στον Επιχειρηματικό Κόσμο .....    | 11 |
| 2.2 Πολιτισμική Ευφυΐα (Cultural Intelligence - CQ) .....                   | 12 |
| 2.2.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο της CQ .....                                     | 12 |
| 2.2.2 Δομικά Στοιχεία της Πολιτισμικής Ευφυΐας (CQ) .....                   | 12 |
| 2.3 Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Διαπραγμάτευση .....                     | 13 |
| 2.3.1 Θεμελιώδεις Αρχές Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας.....                   | 13 |
| 2.3.2 Διαπραγματευτικές Στρατηγικές σε Πολυπολιτισμικά Πλαίσια .....        | 14 |
| 2.3.3 Πρακτικές Προκλήσεις και Εμπειρικά Ευρήματα .....                     | 15 |
| 2.4 Στερεότυπα και Προκαταλήψεις στις Πωλήσεις .....                        | 17 |
| 2.4.1 Στερεοτυπικές Αντιλήψεις στο B2B Εμπόριο.....                         | 17 |
| 2.4.2 Προκαταλήψεις και Επαγγελματικές Αλληλεπιδράσεις.....                 | 18 |
| 2.4.3 Επιπτώσεις στην Απόδοση και στη Σχέση Πωλητή-Πελάτη .....             | 20 |
| 2.5 Προσαρμοστικότητα Πωλητών και B2B Συνεργασίες .....                     | 21 |
| 2.5.1 Προσαρμοστικότητα ως Επαγγελματική Ικανότητα .....                    | 21 |
| 2.5.2 Στρατηγικές και Τεχνικές Προσαρμογής.....                             | 23 |
| 2.5.3 Προσαρμογή σε Πολυπολιτισμικά Πλαίσια B2B .....                       | 24 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6 Προηγούμενες Σχετικές Έρευνες .....                                  | 26 |
| 2.6.1 Εμπειρικές Μελέτες για Πολιτισμική Ευφυΐα και Πωλήσεις.....        | 26 |
| 2.6.2 Έρευνες με Χρήση Ημιδομημένων Συνεντεύξεων .....                   | 27 |
| 2.6.3 Κενά στη Βιβλιογραφία και Προοπτικές για Νέες Έρευνες .....        | 29 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                                    | 31 |
| 3.1 Ερευνητική προσέγγιση .....                                          | 31 |
| 3.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων (Ημιδομημένες Συνεντεύξεις) .....        | 32 |
| 3.3 Επιλογή Δείγματος (Purposive Sampling) .....                         | 33 |
| 3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....                                   | 34 |
| 3.5 Ηθικά Ζητήματα και Ανωνυμία.....                                     | 36 |
| 3.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων (Θεματική Ανάλυση) .....                  | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....                   | 39 |
| 4.1 Περιγραφή δείγματος .....                                            | 39 |
| 4.2 Θεματική παρουσίαση και αποσπάσματα .....                            | 40 |
| 4.2.1 Ετερότητα και Πολιτισμικές Διαφορές στην Επαγγελματική Επαφή ..... | 40 |
| 4.2.2 Προσαρμογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής .....                        | 41 |
| 4.2.3 Στερεοτυπικές Αντιλήψεις και Προκατάληψη .....                     | 42 |
| 4.2.4 Ανάγκη για Πολιτισμική Ευφυΐα (CQ) .....                           | 43 |
| 4.2.5 Στρατηγικές Αντιμετώπισης και Ανθεκτικότητα .....                  | 43 |
| 4.3 Ανάλυση σε Σχέση με το Θεωρητικό Πλαίσιο .....                       | 44 |
| 4.3.1 Πολυπολιτισμικότητα και Πλαίσιο Πωλήσεων.....                      | 45 |
| 4.3.2 CQ και Ενσυνείδητη Πολιτισμική Προσαρμογή.....                     | 45 |
| 4.3.3 Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Μικροπροσαρμογές .....              | 45 |
| 4.3.4 Στερεότυπα και Αμυντικές Στρατηγικές.....                          | 46 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....                                               | 47 |
| 5.1 Συζήτηση ευρημάτων.....                                              | 47 |
| 5.2 Σύγκριση με προηγούμενες έρευνες .....                               | 48 |
| 5.3 Ερμηνείες και Προεκτάσεις .....                                      | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....                             | 51 |
| 6.3 Περιορισμοί της Μελέτης .....                                        | 53 |
| 6.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....                                | 54 |
| Βιβλιογραφία .....                                                       | 56 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....                                                         | 59 |
| Παράρτημα Α: Ερωτήσεις ημιδομημένων συνεντεύξεων.....                    | 60 |
| Παράρτημα Β: Ερευνητικά Ερωτήματα .....                                  | 61 |
| Παράρτημα Γ - Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετεχόντων .....                      | 62 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ - Φόρμα Συγκατάθεσης Συμμετοχής στην Έρευνα .....            | 63 |

## **Σελίδα Εγκυρότητας**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή:** Βασιλικός Πέτρος

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** Η Πολυπολιτισμικότητα στον Τομέα των Πωλήσεων Τροφίμων στην Ελλάδα: Ποιοτική Ανάλυση Εμπειριών Πωλητών σε Πολυεθνική Επιχείρηση.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[Γεώργιος Δεϊρμεντζόγλου, επίκουρος καθηγητής, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[Βασιλική Ραγάζου, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[Ζαχαρίας Δερμάτης, επίκουρος καθηγητής, υπογραφή]

## **Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Πέτρος Βασιλικός, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «: Η Πολυπολιτισμικότητα στον Τομέα των Πωλήσεων Τροφίμων στην Ελλάδα: Ποιοτική Ανάλυση Εμπειριών Πωλητών σε Πολυεθνική Επιχείρηση.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

### **Ο Δηλών**

**Πέτρος Βασιλικός**



## Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την πολυπολιτισμικότητα στον τομέα των πωλήσεων τροφίμων στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις εμπειρίες πωλητών που δραστηριοποιούνται σε περιοχές με έντονη εθνοπολιτισμική ποικιλομορφία, όπως η Ομόνοια, η Πλατεία Αττικής και η Κυψέλη. Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει πώς οι επαγγελματίες αυτοί αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται πολιτισμικές διαφορές κατά την επικοινωνία και συνεργασία με πελάτες διαφορετικής πολιτισμικής ταυτότητας.

Η μεθοδολογική προσέγγιση είναι ποιοτική και βασίστηκε στη διεξαγωγή είκοσι (20) ημιδομημένων συνεντεύξεων με πωλητές τροφίμων σε πολυεθνικές και μεγάλες εμπορικές εταιρείες. Η θεματική ανάλυση ανέδειξε σημαντικά ευρήματα σχετικά με την ετερότητα στην επαγγελματική επαφή, την προσαρμογή επικοινωνιακής στρατηγικής, την αναδυόμενη πολιτισμική ευφυΐα (CQ) και τις στρατηγικές ανθεκτικότητας που υιοθετούν οι συμμετέχοντες.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η πολιτισμική προσαρμογή δεν αποτελεί μόνο ατομική δεξιότητα, αλλά και βιωματική διαδικασία μάθησης στο πεδίο. Οι πωλητές ανέπτυξαν στρατηγικές όπως η αποφυγή στερεοτυπικών υποθέσεων, η κατανόηση πολιτισμικών προσδοκιών και η ευελιξία στην επικοινωνία. Ωστόσο, αναδείχθηκαν και σημαντικές ελλείψεις στην οργανωσιακή υποστήριξη και καθοδήγηση σε διαπολιτισμικά ζητήματα.

Η εργασία καταλήγει με προτάσεις για την ενίσχυση της πολιτισμικής ευφυΐας μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και πιο ενεργής εμπλοκής των επιχειρήσεων στη διαπολιτισμική διαχείριση. Παράλληλα, επισημαίνονται περιορισμοί όπως το γεωγραφικό εύρος του δείγματος και η φύση της ποιοτικής μεθοδολογίας, οι οποίοι προσφέρουν πεδίο για περαιτέρω έρευνα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Πολυπολιτισμικότητα, Τομέας Πωλήσεων Τροφίμων, Πολιτισμική Ευφυΐα, Διαπολιτισμική Επικοινωνία, Ποιοτική Έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κεφάλαιο εισάγει το αντικείμενο και τον σκοπό της μελέτης, εστιάζοντας στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πωλητές σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα στην Ελλάδα. Παρουσιάζεται το θεματικό πλαίσιο της έρευνας, η σημασία του φαινομένου για την καθημερινή πωλησιακή πρακτική και διατυπώνονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι που καθοδηγούν την εργασία.

### 1.1 Αντικείμενο και σκοπός της μελέτης

#### 1.1.1 Θεματικό Πλαίσιο και Αντικείμενο

Η πολυπολιτισμικότητα αποτελεί πλέον αναπόσπαστο χαρακτηριστικό πολλών επιχειρηματικών περιβαλλόντων διεθνώς, καθώς η παγκοσμιοποίηση, οι μεταναστευτικές ροές και η αυξημένη πολιτισμική κινητικότητα έχουν μεταβάλει τη σύνθεση των αγορών. Στον τομέα του λιανεμπορίου τροφίμων, η βιβλιογραφία αναδεικνύει την αυξανόμενη πολιτισμική ετερογένεια των καταναλωτικών ομάδων και τη διαμόρφωση αγορών με έντονα πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά (Berry, 1997· Hall & Hall, 1990). Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί ένα νέο επιχειρησιακό πλαίσιο για τους επαγγελματίες πωλήσεων, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν εμπορικές σχέσεις με άτομα διαφορετικής γλωσσικής, πολιτισμικής και θρησκευτικής ταυτότητας, προσαρμόζοντας την επικοινωνία, τη διαπραγμάτευση και τις πρακτικές εξυπηρέτησης σε ετερόκλητα πολιτισμικά συμφραζόμενα.

Οι πωλητές, ως πρώτης γραμμής εκπρόσωποι των επιχειρήσεων, βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με πολιτισμικές παρεξηγήσεις, διαφορετικές αντιλήψεις περί χρόνου, διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας, αλλά και με στερεότυπα και προκαταλήψεις. Οι απαιτήσεις αυτών των περιβαλλόντων προϋποθέτουν δεξιότητες όπως η πολιτισμική ευφυΐα (*Cultural Intelligence* - CQ), δηλαδή η ικανότητα κατανόησης, ερμηνείας και προσαρμογής στη διαφορετικότητα των πολιτισμικών πλαισίων (Earley & Ang, 2003· Koronen et al., 2021).

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση αυτής της καθημερινής πραγματικότητας των πωλητών που εργάζονται σε πολυεθνική επιχείρηση τροφίμων στην Αθήνα και εξυπηρετούν πελάτες με διαφορετική πολιτισμική ταυτότητα. Η μελέτη επιδιώκει να καταγράψει πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την πολιτισμική ετερογένεια, πώς προσαρμόζουν την επικοινωνιακή και εμπορική στρατηγική τους, καθώς και ποιες δεξιότητες ή στρατηγικές θεωρούν κρίσιμες για την επιτυχία σε πολυπολιτισμικά σημεία πώλησης.

Η σημασία του θέματος ενισχύεται από την περιορισμένη παρουσία σχετικών μελετών που να εστιάζουν στο ελληνικό περιβάλλον. Αν και διεθνώς υπάρχουν έρευνες για τη διαπολιτισμική επικοινωνία σε πωλήσεις (π.χ. Ali et al., 2024· Nguyen et al., 2022), η εμπειρική έρευνα σε ελληνικό πλαίσιο, και ειδικά στον χώρο των πωλήσεων B2B ή B2C σε πολυπολιτισμικά καταστήματα, παραμένει περιορισμένη. Ως εκ τούτου, η εργασία φιλοδοξεί να καλύψει ένα σημαντικό ερευνητικό κενό, παρέχοντας γνώσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από την επιστημονική κοινότητα όσο και από τον επιχειρηματικό κόσμο.

### 1.1.2 Πρακτικό και Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η κατανόηση της πολιτισμικής ετερογένειας στον χώρο των πωλήσεων δεν αποτελεί απλώς μια θεωρητική επιδίωξη, αλλά μια πρακτική αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Οι πωλητές, ως βασικοί διαμεσολαβητές ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα σύνολο προκλήσεων που σχετίζονται με πολιτισμικές διαφορές, διαφορετικά εμπορικά ήθη και ιδιαίτερες επικοινωνιακές προσδοκίες. Το πρακτικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης βασίζεται στην καθημερινή εμπειρία πωλητών που εξυπηρετούν καταστήματα ιδιοκτησίας μεταναστών, σε περιοχές όπως η Ομόνοια, το Μεταξουργείο και το Παγκράτι, όπου η πολιτισμική ποικιλομορφία είναι έντονη.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη αντλεί από το μοντέλο της Πολιτισμικής Ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ), όπως αυτό διατυπώθηκε από τους Earley και Ang (2003), το οποίο εστιάζει στην ικανότητα των ατόμων να κατανοούν, να ερμηνεύουν και να προσαρμόζονται σε διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες. Η CQ περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις, καθιστώντας την κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων.

Επιπλέον, αξιοποιείται το θεωρητικό πλαίσιο των Koronen, Rytty και Ryynänen (2021), που περιγράφει τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων σε διαπολιτισμικά B2B περιβάλλοντα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναδεικνύει τη σημασία της ενσυναίσθησης, της γλωσσικής και μη λεκτικής προσαρμογής, καθώς και της καλλιέργειας εμπιστοσύνης στις εμπορικές σχέσεις.

Τέλος, η μελέτη λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης και εμπιστοσύνης, όπως παρουσιάζονται από τους Ali, Jayashree, Hassali και Kamarulzaman (2024), οι οποίες συνδέουν τη διαπολιτισμική νοημοσύνη με την εμπορική απόδοση και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης σε e-business και B2B περιβάλλοντα.

Η σύνθεση αυτών των θεωρητικών προσεγγίσεων επιτρέπει μια σφαιρική κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των πωλητών σε πολυπολιτισμικά

περιβάλλοντα και συμβάλλει στη διατύπωση χρήσιμων συμπερασμάτων για την εκπαίδευση και την υποστήριξή τους.

### 1.1.3 Ερευνητική Εστίαση και Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην εμπειρία των πωλητών που εργάζονται σε πολυεθνική επιχείρηση τροφίμων και καλούνται να διαχειριστούν εμπορικές σχέσεις με καταστηματαρχες διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης. Το ερευνητικό ενδιαφέρον εντοπίζεται στις αντιλήψεις, στρατηγικές, δυσκολίες και δεξιότητες που αναπτύσσονται κατά την αλληλεπίδραση με πολιτισμικά διαφορετικούς πελάτες. Η μελέτη δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτισμική ευφυΐα, την επικοινωνιακή προσαρμοστικότητα και την επίδραση στερεοτύπων ή προκαταλήψεων στην καθημερινή πώληση.

Η εστίαση αφορά κυρίως σε πωλητές που δραστηριοποιούνται σε περιοχές με έντονη εθνοπολιτισμική ποικιλομορφία, όπως η Ομόνοια, το Μεταξουργείο, το Παγκράτι και άλλες γειτονιές της Αττικής, όπου δραστηριοποιούνται κυρίως καταστήματα με ιδιοκτήτες από χώρες όπως το Πακιστάν, η Ινδία, το Μπαγκλαντές και το Αφγανιστάν. Ο γεωγραφικός και πολιτισμικός προσδιορισμός αυτός επιτρέπει την ανάλυση των εμπειριών σε ένα συγκεκριμένο, αλλά και αρκετά ενδεικτικό, πλαίσιο του ελληνικού λιανεμπορίου.

Ωστόσο, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, λόγω του ποιοτικού της χαρακτήρα και της περιορισμένης έκτασης του δείγματος (10-20 συνεντεύξεις), τα αποτελέσματα δεν είναι γενικεύσιμα σε όλο το φάσμα των πωλήσεων στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Δεύτερον, η επιλογή των συμμετεχόντων μέσω σκοπούμενης δειγματοληψίας ενδέχεται να εισάγει υποκειμενικότητα, αν και διασφαλίζει τη συνάφεια με το υπό μελέτη φαινόμενο. Τρίτον, η μελέτη βασίζεται σε προσωπικές αφηγήσεις και εμπειρίες, οι οποίες δύνανται να επηρεαστούν από ατομικές προκαταλήψεις ή επιλεκτική μνήμη.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η έρευνα προσφέρει ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση των διαπολιτισμικών προκλήσεων στον χώρο των πωλήσεων, αναδεικνύοντας πτυχές που συχνά παραβλέπονται από τις επιχειρήσεις και τα ερευνητικά έργα.

### 1.1.4 Οριοθέτηση του Ερευνητικού Πεδίου

Η παρούσα μελέτη περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής: τις πωλήσεις B2B (Business-to-Business) στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα, με εστίαση σε περιοχές του Λεκανοπεδίου Αττικής όπου δραστηριοποιούνται καταστηματαρχες μεταναστευτικής ή εθνοπολιτισμικά διαφοροποιημένης προέλευσης. Οι περιοχές που μελετώνται περιλαμβάνουν κυρίως τα κέντρα των Αθηνών, όπως η Ομόνοια, το Μεταξουργείο, ο Άγιος

Παντελεήμονας, το Παγκράτι και άλλες συνοικίες, όπου είναι έντονη η παρουσία επιχειρήσεων που διαχειρίζονται μετανάστες ή μέλη εθνοτικών μειονοτήτων.

Η μελέτη επικεντρώνεται αποκλειστικά στους εργαζόμενους πωλητές μιας πολυεθνικής επιχείρησης τροφίμων (Fast-Moving Consumer Goods), οι οποίοι έχουν συστηματική επαφή με καταστήματα λιανικής μικρής κλίμακας. Οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση την εμπειρία τους σε διαπολιτισμικές συναλλαγές, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνάφεια των δεδομένων με το αντικείμενο της μελέτης.

Η χρονική οριοθέτηση αφορά το έτος 2025, καθώς η συλλογή των συνεντεύξεων θα πραγματοποιηθεί στο δεύτερο εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2025-2026. Η ανάλυση επικεντρώνεται στη σύγχρονη πραγματικότητα του εμπορίου, λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτισμικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας, αλλά χωρίς να επιχειρεί ιστορική αναδρομή ή σύγκριση με προηγούμενες περιόδους.

Η έρευνα δεν εξετάζει το σύνολο των παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση των πωλητών ή την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, αλλά περιορίζεται στις πολιτισμικές διαστάσεις της επικοινωνίας, της προσαρμογής και της αντίληψης του ρόλου του πωλητή μέσα σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον.

## **1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η παρούσα διπλωματική εργασία στηρίζεται σε ένα σύνολο ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία προέκυψαν ύστερα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και την αποσαφήνιση των θεωρητικών εννοιών που σχετίζονται με τις πωλήσεις σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Τα ερωτήματα αυτά αποτυπώνουν τον σκοπό της έρευνας και καθοδηγούν την ποιοτική διερεύνηση των εμπειριών των πωλητών.

### **1.2.1 Υποκειμενική Εμπειρία των Πωλητών σε Διαπολιτισμικές Συναλλαγές**

Στην καρδιά της έρευνας βρίσκεται η κατανόηση της καθημερινής εμπειρίας των πωλητών που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η υποκειμενική διάσταση αυτής της εμπειρίας αποτελεί βασικό άξονα, καθώς αποτυπώνει τις προσωπικές αντιλήψεις, συναισθήματα και στρατηγικές που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι κατά την επαφή τους με πελάτες διαφορετικής πολιτισμικής ταυτότητας.

Η πολυπολιτισμική πραγματικότητα της ελληνικής αγοράς, ειδικά σε περιοχές όπου κυριαρχούν καταστηματαρχες από χώρες όπως το Πακιστάν, το Μπαγκλαντές και η Ινδία, δημιουργεί ένα ιδιαίτερο πλαίσιο συνεργασίας. Οι πωλητές καλούνται να διαχειριστούν όχι μόνο τις εμπορικές παραμέτρους, αλλά και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των συνομιλητών τους. Διαφορές στην αντίληψη χρόνου, στην έννοια της εμπιστοσύνης, στον

τρόπο διαπραγμάτευσης ή στην επικοινωνιακή έκφραση συνιστούν προκλήσεις που επηρεάζουν το αποτέλεσμα των συναλλαγών (Skhiri et al., 2025· Koronen et al., 2021).

Η ερευνητική προσέγγιση στοχεύει να αποκαλύψει πώς οι πωλητές βιώνουν τέτοιες διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις: πώς ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των πελατών, ποια συναισθήματα τους γεννώνται και πώς αντιδρούν σε περιπτώσεις παρεξήγησης ή πολιτισμικής ασυμβατότητας. Η ανάλυση αυτής της εμπειρίας επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη διαπολιτισμική δυναμική στο πεδίο των πωλήσεων και συμβάλλει στην κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα πίσω από τις εμπορικές σχέσεις.

### 1.2.2 Στρατηγικές και Τακτικές Προσαρμογής των Πωλητών

Η ανάγκη για προσαρμογή της προσέγγισης και των μεθόδων πώλησης καθίσταται επιτακτική όταν ο πωλητής δραστηριοποιείται σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπου κυριαρχεί η εθνοπολιτισμική ποικιλομορφία. Σε τέτοια πλαίσια, η αποτελεσματικότητα της πώλησης δεν εξαρτάται μόνο από το προϊόν ή την τιμολογιακή πολιτική, αλλά και από την ικανότητα του πωλητή να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις πολιτισμικές προσδοκίες, αξίες και συμπεριφορές του εκάστοτε πελάτη.

Οι στρατηγικές προσαρμογής μπορεί να περιλαμβάνουν την αλλαγή του επικοινωνιακού ύφους, την υιοθέτηση διαφορετικών τρόπων χαιρετισμού ή διαπραγμάτευσης, την προσαρμογή της επιχειρηματολογίας σε πολιτισμικά οικεία πλαίσια, ακόμη και την επιλογή διαφορετικών προϊόντων ή προωθητικών ενεργειών που θεωρούνται πιο ελκυστικές ή κατάλληλες για συγκεκριμένες εθνοτικές ομάδες (Nguyen et al., 2022· Ali et al., 2024). Πωλητές που διαθέτουν υψηλό επίπεδο πολιτισμικής επίγνωσης και ευελιξίας είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές τις παραμέτρους και να επιτύχουν καλύτερη εμπορική απόδοση.

Επιπλέον, η προσαρμοστικότητα συνδέεται στενά με την έννοια της πολιτισμικής ευφυΐας (Earley & Ang, 2003), καθώς απαιτεί γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική ετοιμότητα για την κατανόηση και αντιμετώπιση πολιτισμικών διαφορών. Οι τακτικές που αναπτύσσουν οι πωλητές αντανakλούν το προσωπικό τους στυλ, την εκπαίδευση που έχουν λάβει, αλλά και την εμπειρική γνώση που αποκτούν μέσα από την τριβή με την καθημερινή πραγματικότητα των πολυπολιτισμικών συναλλαγών.

### 1.2.3 Πολιτισμική Ευφυΐα και Εμπιστοσύνη στη Σχέση Πωλητή-Πελάτη

Η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ πωλητή και πελάτη σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τέτοια συμφραζόμενα. Η εμπιστοσύνη δεν χτίζεται μόνο με βάση

την επαγγελματική συνέπεια ή την ποιότητα του προϊόντος, αλλά επηρεάζεται έντονα από την ικανότητα του πωλητή να επιδεικνύει σεβασμό, κατανόηση και ευαισθησία απέναντι στην πολιτισμική ταυτότητα του πελάτη.

Η έννοια της Πολιτισμικής Ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ), όπως ορίστηκε από τους Earley και Ang (2003), προσφέρει ένα θεωρητικό πλαίσιο κατανόησης αυτής της ικανότητας. Το CQ περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις που επιτρέπουν στα άτομα να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Ένας πωλητής με υψηλό δείκτη CQ είναι σε θέση να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, να ερμηνεύει σημεία της μη λεκτικής επικοινωνίας και να αποφεύγει πολιτισμικές παρεξηγήσεις που ενδέχεται να πλήξουν την αξιοπιστία του. Έρευνες όπως αυτή των Koronen et al. (2021) υπογραμμίζουν ότι η καλλιέργεια εμπιστοσύνης σε B2B σχέσεις απαιτεί τη συνειδητή διαχείριση της πολιτισμικής ετερότητας μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικών δεσμών και της αμοιβαίας αναγνώρισης των πολιτισμικών αξιών. Επιπλέον, μελέτες όπως των Ali et al. (2024) και Skhiri et al. (2025) δείχνουν ότι η πολιτισμική ευφυΐα συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης και βιωμάτων διατήρηση μακροχρόνιων επαγγελματικών σχέσεων.

Η κατανόηση και η εφαρμογή της πολιτισμικής ευφυΐας δεν αποτελούν απλώς μια προσωπική δεξιότητα, αλλά συνδέονται άρρηκτα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την εξυπηρέτηση αγορών που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική ποικιλομορφία.

### **1.3 Ερευνητική σημασία και συνεισφορά**

#### **1.3.1 Θεωρητική Συνεισφορά της Έρευνας**

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στη διεύρυνση της θεωρητικής κατανόησης των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, εστιάζοντας σε μια ελληνική πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων. Παρότι το πεδίο των πωλήσεων B2B έχει εξεταστεί διεθνώς από διάφορες θεωρητικές σκοπιές, οι διαστάσεις της πολιτισμικής ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ), της προσαρμοστικότητας των πωλητών και της διαπολιτισμικής επικοινωνίας παραμένουν υποεκπροσωπούμενες στην ελληνική βιβλιογραφία, ιδίως σε εμπειρικό επίπεδο.

Η θεωρητική συνεισφορά της έρευνας εστιάζει στην ενσωμάτωση του μοντέλου της Πολιτισμικής Ευφυΐας των Earley και Ang (2003), το οποίο εξετάζει τις γνωστικές, κινητικές και συναισθηματικές ικανότητες ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε πολιτισμικά διαφορετικά περιβάλλοντα. Παράλληλα, αξιοποιούνται τα ευρήματα των Koronen et al. (2021) αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ πωλητών και

αγοραστών σε διαπολιτισμικά B2B συμφραζόμενα, προσφέροντας ένα πλαίσιο κατανόησης της δυναμικής που αναπτύσσεται μεταξύ των μερών.

Επιπλέον, η μελέτη επεκτείνει την υφιστάμενη θεωρία εισάγοντας στοιχεία της προσαρμοστικής συμπεριφοράς των πωλητών (sales adaptability) στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών συναλλαγών, συνδέοντας τις πρακτικές προσαρμογής με τη θεωρητική βάση της CQ. Η συνδυασμένη προσέγγιση επιτρέπει την εμβάθυνση σε θέματα όπως η διαχείριση στερεοτύπων, η εμπιστοσύνη σε πολυπολιτισμικές σχέσεις και η οικοδόμηση αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα από πολιτισμικές διαφορές (Ali et al., 2024; Skhiri et al., 2025).

Τέλος, η παρούσα εργασία ενισχύει τη βιβλιογραφική παραγωγή στο πεδίο της διαπολιτισμικής διαχείρισης στις πωλήσεις, τοποθετώντας την ελληνική εμπειρία σε διάλογο με τη διεθνή επιστημονική κοινότητα, κάτι που μέχρι στιγμής δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των καθημερινών πωλήσεων στον τομέα του λιανεμπορίου.

### 1.3.2 Εμπειρική και Πρακτική Συνεισφορά της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να καλύψει ένα σημαντικό εμπειρικό κενό στην ελληνική πραγματικότητα, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις και στρατηγικές που αντιμετωπίζουν οι πωλητές κατά την καθημερινή αλληλεπίδρασή τους με πολιτισμικά διαφορετικούς πελάτες. Μέσω της συλλογής πρωτογενούς ποιοτικού υλικού με ημιδομημένες συνεντεύξεις, επιδιώκεται η καταγραφή αυθεντικών εμπειριών από τον χώρο των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά καταστήματα λιανικής, με ιδιαίτερη έμφαση στις περιοχές της Αθήνας όπου δραστηριοποιούνται ιδιοκτήτες από χώρες όπως Πακιστάν, Ινδία, Μπαγκλαντές και άλλες κοινότητες μεταναστών.

Η πρακτική αξία της μελέτης συνίσταται στην παραγωγή χρήσιμων γνώσεων για στελέχη επιχειρήσεων, τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και υπεύθυνους πωλήσεων που επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους σε ετερογενή πολιτισμικά περιβάλλοντα. Τα αποτελέσματα αναμένεται να προσφέρουν πρακτικές κατευθύνσεις για την κατάρτιση πωλητών σε διαπολιτισμικές δεξιότητες, την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας και την ενδυνάμωση της πολιτισμικής ευαισθησίας τους.

Επιπλέον, η εργασία μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για τη διαμόρφωση οργανωσιακών πολιτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στην πολιτισμική ένταξη και αρμονική συνεργασία σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, με αυξανόμενη πολυπολιτισμικότητα στον επιχειρηματικό χώρο (Lautenschlager et al., 2024· Odrekhiivska et al., 2023).

#### **1.4 Δομή της Εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από πέντε διακριτά κεφάλαια, τα οποία οργανώνονται με λογική αλληλουχία ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση του ερευνητικού ζητήματος. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται το αντικείμενο και ο σκοπός της μελέτης, διατυπώνονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και αναλύεται η ερευνητική σημασία της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρατίθεται το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης με ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Εξετάζονται οι βασικές έννοιες της πολυπολιτισμικότητας, της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, της πολιτισμικής ευφυΐας και της προσαρμοστικότητας των πωλητών σε B2B περιβάλλοντα.

Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, εστιάζοντας στη φιλοσοφική προσέγγιση, τον σχεδιασμό, τη μέθοδο δειγματοληψίας, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και τις διαδικασίες ανάλυσης. Περιλαμβάνονται επίσης θέματα δεοντολογίας και εξασφάλισης της εμπιστευτικότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, οργανωμένα θεματικά σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα, και συσχετίζονται με το θεωρητικό πλαίσιο.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά ευρήματα, αναδεικνύει τη συμβολή της μελέτης, διατυπώνει πρακτικές προτάσεις και υποδεικνύει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Ακολουθούν η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν το ερευνητικό εργαλείο και τα συνοδευτικά έγγραφα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την πολυπολιτισμικότητα στις πωλήσεις, τη διαπολιτισμική επικοινωνία και την πολιτισμική ευφυΐα (CQ). Στόχος είναι να αποσαφηνιστούν οι βασικές έννοιες και προσεγγίσεις και να τεκμηριωθεί η σύνδεσή τους με το πεδίο των πωλήσεων, δημιουργώντας τη βάση για την ερμηνεία των ευρημάτων που ακολουθούν.

### 2.1 Πολυπολιτισμικότητα και Επιχειρηματικά Περιβάλλοντα

#### 2.1.1 Ορισμός και Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Πολυπολιτισμικότητας

Ο όρος πολυπολιτισμικότητα αναφέρεται στην ταυτόχρονη παρουσία, αλληλεπίδραση και αναγνώριση διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων εντός ενός κοινού κοινωνικού ή επαγγελματικού πλαισίου. Η έννοια δεν περιορίζεται απλώς στην ποικιλομορφία, αλλά εμπεριέχει τη θεσμική ή κοινωνική αποδοχή της διαφορετικότητας (Parekh, 2006). Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η πολυπολιτισμικότητα δεν συνιστά μόνο δημογραφικό χαρακτηριστικό, αλλά παράγοντα που επηρεάζει τις πρακτικές διοίκησης, τις στρατηγικές πωλήσεων και τη διαχείριση της επικοινωνίας.

Η θεωρία της πολυπολιτισμικότητας μπορεί να αναλυθεί μέσα από δύο βασικές προσεγγίσεις: την αφομοιωτική και την πλουραλιστική. Η αφομοιωτική προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι μειονοτικές πολιτισμικές ομάδες πρέπει να υιοθετούν τις πολιτισμικές πρακτικές της κυρίαρχης ομάδας (Berry, 1997), ενώ η πλουραλιστική αναγνωρίζει την ισότιμη συνύπαρξη και την αλληλεπίδραση των πολιτισμών, δίνοντας έμφαση στην ένταξη με σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Η έννοια της consumer multiculturalism, που περιγράφεται από τους Kipnis και Broderick (2023), εστιάζει στην ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται ταυτόχρονα στοιχεία από διαφορετικές πολιτισμικές ταυτότητες κατά την αλληλεπίδραση με την αγορά. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις πωλήσεις, καθώς οι πολιτισμικά διαφοροποιημένοι πελάτες συχνά λειτουργούν με σύνθετες ταυτότητες, που απαιτούν ευελιξία και κατανόηση από τους επαγγελματίες του κλάδου.

Παράλληλα, οι Odrekivska et al. (2023) επισημαίνουν ότι η πολυπολιτισμικότητα συνδέεται άρρηκτα με την διαπολιτισμική ευαισθησία, την ικανότητα δηλαδή κατανόησης, αποδοχής και προσαρμογής στη διαφορετικότητα. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης στο επιχειρηματικό πεδίο και ειδικότερα στον χώρο των πωλήσεων, έχει τη δυναμική να ενισχύσει τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη και την απόδοση.

Επομένως, στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, η πολυπολιτισμικότητα δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως περιγραφικός όρος, αλλά ως θεμελιώδης παράγοντας που καθορίζει τη φύση των εμπορικών συναλλαγών, των πελατειακών σχέσεων και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

### 2.1.2 Εφαρμογές της Πολυπολιτισμικότητας στον Επιχειρηματικό Κόσμο

Η πολυπολιτισμικότητα δεν αποτελεί απλώς κοινωνικό φαινόμενο, αλλά και κρίσιμο επιχειρηματικό παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, ειδικά σε περιβάλλοντα με έντονη εθνοπολιτισμική ποικιλομορφία. Σε αγορές όπως η ελληνική, ιδίως στον κλάδο των τροφίμων και του λιανεμπορίου, η παρουσία καταστηματαρχών διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης διαμορφώνει ένα πολυσύνθετο πελατειακό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί ευαισθησία, ευελιξία και κατανόηση από την πλευρά των πωλητών.

Η μελέτη των Koronen et al. (2021) επισημαίνει πως η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ πωλητών και πελατών σε B2B πλαίσια επηρεάζεται άμεσα από πολιτισμικές μεταβλητές. Οι διαπολιτισμικές διαφορές σε ζητήματα όπως η επικοινωνία, οι προσδοκίες από τη συνεργασία, η αντίληψη για τον χρόνο και η έννοια της αξιοπιστίας καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή της προσέγγισης του πωλητή. Επομένως, η ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων σε τέτοια πλαίσια προϋποθέτει κατανόηση της πολιτισμικής ταυτότητας του συνομιλητή.

Επιπλέον, η πολυπολιτισμικότητα επηρεάζει και τον σχεδιασμό στρατηγικών marketing, την επιλογή προϊόντων ή προσφορών, ακόμα και τον τρόπο προβολής μιας εταιρείας σε συγκεκριμένες κοινότητες. Όπως επισημαίνει η Chatzopoulou και ο Spathis (2021), στο λιανικό εμπόριο τροφίμων, οι επιχειρηματίες προσαρμόζουν την τοποθέτηση και το χαρτοφυλάκιο προϊόντων με βάση τις διατροφικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις των πελατών τους, ένα φαινόμενο που επηρεάζει έμμεσα και τη στρατηγική των πωλητών.

Από την πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η πολυπολιτισμικότητα οδηγεί στην ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, πολιτισμικής ευφυΐας και αντιμετώπισης στερεοτύπων. Όπως υποστηρίζουν οι Earley & Ang (2003), οργανισμοί που ενσωματώνουν την πολιτισμική ευφυΐα στις πρακτικές τους απολαμβάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και καλύτερες σχέσεις με πελάτες.

Συνολικά, η πολυπολιτισμικότητα εντός του επιχειρηματικού πλαισίου δεν είναι απλώς μια πρόκληση, αλλά μια στρατηγική ευκαιρία που, αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σύγχρονες αγορές.

## 2.2 Πολιτισμική Ευφυΐα (Cultural Intelligence - CQ)

### 2.2.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο της CQ

Η έννοια της Πολιτισμικής Ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ) αναπτύχθηκε από τους Earley και Ang (2003) και αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε πολιτισμικά διαφορετικά περιβάλλοντα. Δεν πρόκειται απλώς για γνώση εθνολογικών διαφορών ή στερεοτυπικών χαρακτηριστικών, αλλά για ένα πολυδιάστατο σύνολο δεξιοτήτων που περιλαμβάνει τη γνώση, τη συναισθηματική κατανόηση και τη συμπεριφορική ευελιξία.

Η CQ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις:

1. **Μεταγνωστική CQ (Metacognitive CQ):** Η ικανότητα του ατόμου να αναλύει και να αξιολογεί τις πολιτισμικές υποθέσεις που κάνει όταν βρίσκεται σε νέα περιβάλλοντα.
2. **Γνωσιακή CQ (Cognitive CQ):** Η γνώση για τους πολιτισμικούς κανόνες, πρακτικές και συμβάσεις.
3. **Κινητήρια CQ (Motivational CQ):** Η εσωτερική επιθυμία και κινητοποίηση για εμπλοκή και μάθηση σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα.
4. **Συμπεριφορική CQ (Behavioral CQ):** Η ικανότητα υιοθέτησης κατάλληλων λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή συναισθηματική ή γνωστική νοημοσύνη, η πολιτισμική ευφυΐα δεν είναι γενικευμένη, αλλά ειδικά προσανατολισμένη σε ετερογενή πολιτισμικά περιβάλλοντα. Αυτό την καθιστά ιδιαίτερα κρίσιμη σε επαγγελματικά πλαίσια όπως οι διεθνείς επιχειρήσεις, οι πωλήσεις και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, ερευνητές όπως οι Rockstuhl et al. (2011) απέδειξαν εμπειρικά ότι η υψηλή πολιτισμική ευφυΐα σχετίζεται με βελτιωμένη επίδοση σε θέσεις ηγεσίας και πωλήσεων, όταν το άτομο καλείται να αλληλεπιδρά με πολιτισμικά διαφορετικούς πελάτες ή συνεργάτες. Η CQ λοιπόν δεν είναι απλώς μια θεωρητική κατασκευή αλλά μια μετρήσιμη και αναπτύξιμη ικανότητα που ενισχύει την αποτελεσματικότητα σε διεπαφές μεταξύ πολιτισμών.

### 2.2.2 Δομικά Στοιχεία της Πολιτισμικής Ευφυΐας (CQ)

Η Πολιτισμική Ευφυΐα (CQ) συνιστά ένα πολυδιάστατο ψυχολογικό χαρακτηριστικό, το οποίο επιτρέπει στο άτομο να λειτουργεί αποτελεσματικά σε πολιτισμικά ποικιλόμορφες καταστάσεις. Σύμφωνα με το πρωτοποριακό μοντέλο των Earley και Ang (2003), η CQ συγκροτείται από τέσσερις διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις: μεταγνωστική, γνωστική, κινητήρια και συμπεριφορική.

Η μεταγνωστική CQ αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται πολιτισμικές πληροφορίες με τρόπο συνειδητό, στρατηγικό και αναστοχαστικό. Περιλαμβάνει τη γνώση για το πότε και πώς να προσαρμόζει κανείς τις πολιτισμικές του υποθέσεις κατά την επικοινωνία με άτομα διαφορετικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ένας πωλητής με υψηλή μεταγνωστική CQ είναι σε θέση να αναστοχάζεται πάνω στις κοινωνικές νόρμες του πελάτη και να επιλέγει την κατάλληλη επικοινωνιακή προσέγγιση.

Η γνωστική CQ αφορά την κατανόηση των πολιτισμικών συστημάτων, όπως οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, τα οικονομικά πρότυπα, οι κοινωνικές αξίες και οι γλωσσικές συνήθειες. Δεν απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις για κάθε πολιτισμό, αλλά μια γενική αντίληψη των διαφορών μεταξύ των πολιτισμών και της λειτουργίας τους. Αυτή η γνώση διευκολύνει τη γρήγορη προσαρμογή σε άγνωστα περιβάλλοντα.

Η κινητήρια CQ (motivational CQ) αναφέρεται στο ενδιαφέρον, την επιθυμία και την εσωτερική κινητοποίηση ενός ατόμου να εμπλακεί σε διαπολιτισμικές καταστάσεις. Το άτομο με υψηλή κινητήρια CQ δεν αποθαρρύνεται εύκολα από δυσκολίες προσαρμογής και παραμένει δεσμευμένο στον στόχο της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Τέλος, η συμπεριφορική CQ σχετίζεται με την ικανότητα υιοθέτησης κατάλληλων λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο. Περιλαμβάνει την τροποποίηση του τόνου φωνής, των εκφράσεων του προσώπου, της γλώσσας του σώματος και των κοινωνικών συνηθειών, ώστε να επιτυγχάνεται αρμονική αλληλεπίδραση με το άτομο άλλης κουλτούρας.

Η αποτελεσματική ανάπτυξη και αξιοποίηση αυτών των τεσσάρων διαστάσεων επιτρέπει στους επαγγελματίες και ιδιαίτερα στους πωλητές, να ανταποκρίνονται με ευελιξία και επιτυχία στις προκλήσεις της πολιτισμικής ετερογένειας που χαρακτηρίζει το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

## **2.3 Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Διαπραγμάτευση**

### **2.3.1 Θεμελιώδεις Αρχές Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας**

Η διαπολιτισμική επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικά πολιτισμικά συστήματα, και αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα για την αποτελεσματική λειτουργία σε πολυπολιτισμικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η βασική αρχή που τη διέπει είναι ότι η πολιτισμική καταγωγή κάθε ατόμου διαμορφώνει τις επικοινωνιακές του προσδοκίες, αντιλήψεις και στρατηγικές (Odrekhivska et al., 2023). Συνεπώς, η επιτυχής επικοινωνία απαιτεί όχι μόνο γλωσσική ικανότητα αλλά και ενσυναίσθηση και προσαρμοστικότητα ως προς τις πολιτισμικές διαφορές.

Ένα από τα θεμελιώδη μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι το πλαίσιο των Hall και Hall (1990), το οποίο διακρίνει τις κουλτούρες σε υψηλού και χαμηλού πλαισίου (high- vs low-context cultures). Στις κουλτούρες υψηλού πλαισίου, όπως οι ανατολικές ή αραβικές, μεγάλο μέρος του νοήματος μεταφέρεται μέσα από το πλαίσιο, τη γλώσσα του σώματος και τα μη λεκτικά σήματα, ενώ στις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου, όπως οι δυτικές, η πληροφορία παρέχεται άμεσα και κυρίως μέσω του λόγου. Η παρανόηση αυτών των διαφορών μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις ή σε αναποτελεσματικές διαπραγματεύσεις.

Άλλη βασική διάσταση είναι αυτή που προτείνει ο Hofstede (2011), με τις έξι πολιτισμικές διαστάσεις όπως η αποφυγή της αβεβαιότητας, η συλλογικότητα έναντι της ατομικότητας, και η ισχύς της ιεραρχίας. Η κατανόηση των συγκεκριμένων αξιακών συστημάτων βοηθά τους επαγγελματίες πωλητές να ερμηνεύουν σωστά τη συμπεριφορά των πελατών, να αποφεύγουν στερεότυπα και να οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης.

Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών πωλήσεων, η διαπολιτισμική επικοινωνία δεν περιορίζεται σε ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά συνιστά έναν πολυεπίπεδο μηχανισμό διαπραγμάτευσης νοημάτων, πρόθεσης και αξιών. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα του πωλητή να εντοπίζει σημεία πολιτισμικής απόκλισης, να προσαρμόζει το ύφος του και να ενεργεί με σεβασμό και ευαισθησία προς τον συνομιλητή.

Η ενίσχυση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας μέσω εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και η καλλιέργεια σχετικών δεξιοτήτων θεωρούνται αναγκαίες για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αγορές με πολιτισμική ποικιλομορφία, όπως αυτή της ελληνικής αγοράς τροφίμων με έντονη παρουσία εθνοτικά διαφορετικών επιχειρηματιών.

### 2.3.2 Διαπραγματευτικές Στρατηγικές σε Πολυπολιτισμικά Πλαίσια

Η διαπολιτισμική διαπραγμάτευση σε B2B περιβάλλοντα αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, όπου η επιτυχία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις οικονομικές παραμέτρους αλλά και από την κατανόηση πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Σε αγορές με πολυπολιτισμικό χαρακτήρα, όπως η ελληνική αγορά λιανικού εμπορίου τροφίμων με πελατολόγιο μεταναστευτικής προέλευσης, η διαπολιτισμική διαπραγμάτευση μετατρέπεται σε αναπόσπαστο στοιχείο των επαγγελματικών συναλλαγών των πωλητών.

Σύμφωνα με τους Ali et al. (2024), η πολιτισμική ευφυΐα του πωλητή και η ικανότητά του να χτίζει εμπιστοσύνη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αμοιβαία επωφελών συμφωνιών. Ειδικά στο πεδίο των προσωπικών πωλήσεων, οι στρατηγικές προσαρμογής της επικοινωνιακής προσέγγισης του πωλητή στις πολιτισμικές προτιμήσεις του πελάτη ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης. Το κλειδί έγκειται στην

καλλιέργεια διαπροσωπικής εμπιστοσύνης, η οποία προηγείται της καθαρά εμπορικής συναλλαγής.

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες, τους ρυθμούς, το ύφος και τις ιεραρχίες της διαπραγμάτευσης (Skhiri et al., 2025). Για παράδειγμα, κουλτούρες με υψηλή συλλογικότητα μπορεί να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στη δημιουργία σχέσης πριν από την εμπορική συζήτηση, ενώ πιο ατομικιστικές κουλτούρες εστιάζουν άμεσα στα πρακτικά θέματα της συμφωνίας. Η ευαισθητοποίηση σε αυτές τις διαφορές επιτρέπει στον πωλητή να διαμορφώσει κατάλληλες τακτικές, να αποφύγει συγκρούσεις και να καλλιεργήσει διαρκείς συνεργασίες.

Συμπερασματικά, η επιτυχία της διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης στα B2B περιβάλλοντα εξαρτάται από τη συνειδητή κατανόηση των πολιτισμικών παραγόντων, την ενεργή ακρόαση, την ευελιξία και την ενσυναίσθηση του πωλητή. Η εκπαίδευση στις αρχές της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και η καλλιέργεια σχετικών δεξιοτήτων μπορούν να μετασχηματίσουν ριζικά την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

### 2.3.3 Πρακτικές Προκλήσεις και Εμπειρικά Ευρήματα

Η διαπολιτισμική επικοινωνία στο πεδίο των πωλήσεων παρουσιάζει ένα σύνολο πρακτικών προκλήσεων, οι οποίες συχνά επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματικότητα των εμπορικών συναλλαγών όσο και τη διαπροσωπική σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη. Η διεθνής βιβλιογραφία, ιδιαίτερα εκείνη που είναι ανοιχτά διαθέσιμη, προσφέρει χρήσιμα εμπειρικά ευρήματα για το πώς οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν την καθημερινή επαγγελματική πρακτική.

Μία από τις πιο συχνές προκλήσεις που καταγράφονται είναι η παρερμηνεία μη λεκτικών σημάτων. Σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), οι διαφορές στη γλώσσα του σώματος, στην οπτική επαφή και στην ένταση της φωνής μπορούν να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις κατά την εμπορική αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, η μειωμένη οπτική επαφή μπορεί σε δυτικές κουλτούρες να ερμηνευτεί ως έλλειψη εμπιστοσύνης, ενώ σε άλλες κουλτούρες αποτελεί ένδειξη σεβασμού.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι πωλητές συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαχείριση διαφορετικών αντιλήψεων για τον χρόνο και τον ρυθμό της συναλλαγής. Σε έρευνες που εξετάζουν διαπολιτισμικές επιχειρηματικές σχέσεις, όπως το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), επισημαίνεται ότι κουλτούρες με πολυχρονικό προσανατολισμό μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στη σχέση και λιγότερο στην άμεση ολοκλήρωση της συναλλαγής, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει τριβές με

πωλητές που λειτουργούν σε μονοχρονικά συστήματα, όπου το χρονοδιάγραμμα και η ταχύτητα έχουν μεγαλύτερη σημασία.

Ακόμη μία πρακτική δυσκολία αφορά τη διαχείριση διαφορετικών προτύπων ευγένειας και επικοινωνιακού ύφους. Η ανάλυση της Stamou (2022), Διαπολιτισμική Επικοινωνία: Χαρτογραφώντας το Πεδίο (ανοικτά διαθέσιμη στο Academia.edu), δείχνει ότι τρόποι ομιλίας που θεωρούνται άμεσοι και αποτελεσματικοί σε δυτικές κουλτούρες μπορεί να ερμηνευτούν ως επιθετικοί ή αγενείς σε άλλες κοινωνίες. Αντίθετα, οι έμμεσες εκφράσεις και η περιστροφική διατύπωση, κοινές σε ασιατικές και μεσανατολικές κουλτούρες, συχνά προκαλούν σύγχυση σε πωλητές που έχουν εκπαιδευτεί σε άμεση και δομημένη επικοινωνία.

Σημαντικές προκλήσεις εντοπίζονται επίσης στη διαπραγμάτευση και στη διαχείριση προσδοκιών. Η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), Managing multicultural sales interactions, υπογραμμίζει ότι οι πωλητές που εργάζονται σε εθνοτικά διαφοροποιημένες αγορές αντιμετωπίζουν συχνά ασυμβατότητες στις αντιλήψεις περί τιμής, αξίας και όρων συνεργασίας. Η έρευνα δείχνει ότι οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις εκπτώσεις, τις συμφωνίες, ακόμη και τη διαδικασία λήψης απόφασης.

Τα εμπειρικά ευρήματα των Koronen et al. (2021), Intercultural B2B buyer-seller relationships επιβεβαιώνουν ότι οι πωλητές σε πολυπολιτισμικά πλαίσια συχνά δυσκολεύονται να χτίσουν εμπιστοσύνη, ειδικά όταν δεν γνωρίζουν τον βαθμό ιεραρχίας ή την εθιμοτυπία του συνομιλητή. Η έρευνα καταδεικνύει ότι η περιορισμένη κατανόηση αυτών των πολιτισμικών παράγοντων μπορεί να οδηγήσει σε λάθος εκτίμηση της πρόθεσης ή της σοβαρότητας μιας επαγγελματικής δέσμευσης.

Τέλος, ιδιαίτερα κρίσιμη πρόκληση αποτελεί η παρουσία στερεοτύπων και ασυνείδητων προκαταλήψεων, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), ακόμη και καλοπροαίρετοι επαγγελματίες ενδέχεται να βασιστούν σε γενικευμένες αντιλήψεις για συγκεκριμένες ομάδες, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες προσδοκίες και μειωμένη εμπορική αποτελεσματικότητα.

Συνολικά, τα εμπειρικά ευρήματα της ανοικτά διαθέσιμης βιβλιογραφίας αναδεικνύουν ότι οι πρακτικές προκλήσεις της διαπολιτισμικής επικοινωνίας δεν περιορίζονται στη γλώσσα, αλλά αφορούν βαθύτερες πολιτισμικές αξίες, αντιλήψεις και τρόπους διαπραγμάτευσης. Για τους πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, η αναγνώριση και διαχείριση αυτών των στοιχείων αποτελεί κρίσιμη επαγγελματική δεξιότητα, η οποία

μπορεί να ενισχυθεί μέσω εκπαίδευσης, εμπειρίας και συστηματικής καλλιέργειας της πολιτισμικής ευφυΐας.

## **2.4 Στερεότυπα και Προκαταλήψεις στις Πωλήσεις**

### **2.4.1 Στερεοτυπικές Αντιλήψεις στο B2B Εμπόριο**

Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπολιτισμικές επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις, ιδιαίτερα στον χώρο του B2B εμπορίου. Στο πλαίσιο των πωλήσεων, τα στερεότυπα λειτουργούν ως γνωστικά «σχήματα» που βοηθούν τα άτομα να κατηγοριοποιούν γρήγορα και απλοποιημένα τους άλλους· ωστόσο, όπως αναφέρει η Ahrndt (2020), αυτή η απλοποίηση συχνά οδηγεί σε εσφαλμένες υποθέσεις και επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Στο B2B εμπόριο, τα στερεότυπα εκδηλώνονται με πολλαπλούς τρόπους. Ένα βασικό εύρημα της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι ότι οι επαγγελματίες τείνουν να αποδίδουν γενικά χαρακτηριστικά σε ολόκληρες πολιτισμικές ομάδες, όπως για παράδειγμα υποθέσεις σχετικά με την αξιοπιστία, τον τρόπο διαπραγμάτευσης ή την αντιλαμβανόμενη εμπορική «σκληρότητα» συγκεκριμένων πελατών. Η ανασκόπηση των Odrekivska et al. (2023) στο Handbook of Intercultural Communication επισημαίνει ότι τέτοια γενικευμένα σχήματα μπορούν να δημιουργήσουν έναν φαύλο κύκλο αμοιβαίων παρεξηγήσεων, ιδιαίτερα όταν οι επαγγελματίες βασίζονται σε προκαθορισμένες εικόνες αντί να αξιολογούν τη συμπεριφορά του συνομιλητή τους σε πραγματικό χρόνο.

Στο πεδίο των πωλήσεων, οι στερεοτυπικές αντιλήψεις συχνά επηρεάζουν την προετοιμασία και τη διαπραγματευτική στάση του πωλητή. Η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), η οποία είναι ανοιχτά προσβάσιμη, καταγράφει ότι σε εθνοτικά διαφοροποιημένες αγορές οι επαγγελματίες πωλητές τείνουν να προσαρμόζουν εκ των προτέρων την επικοινωνιακή στρατηγική τους με βάση στερεοτυπικά στοιχεία, όπως ότι ορισμένες κοινότητες διαπραγματεύονται πιο έντονα ή ότι άλλες αποφεύγουν την άμεση αντιπαράθεση. Αυτές οι προσδοκίες, ακόμη κι όταν προέρχονται από εμπειρικές παρατηρήσεις, μπορεί να οδηγήσουν σε υπεργενικεύσεις και να μειώσουν την ευελιξία του πωλητή.

Η έρευνα των Koronen et al. (2021), εξηγεί ότι τα στερεότυπα στο B2B εμπόριο λειτουργούν συχνά ως «αυτοεκπληρούμενες προφητείες». Όταν ο πωλητής πιστεύει ότι ένας πελάτης μιας συγκεκριμένης κουλτούρας θα είναι δύσκολος ή καχύποπτος, μπορεί άθελά του να υιοθετήσει έναν πιο αμυντικό ή επιφυλακτικό τρόπο επικοινωνίας. Αυτή η

συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση που ο πωλητής αρχικά φοβόταν, ενισχύοντας έτσι το στερεότυπο.

Πρόσθετα, η Stamou (2022), σε ανοιχτά διαθέσιμη μελέτη, τονίζει ότι τα στερεότυπα δεν εκδηλώνονται μόνο αρνητικά αλλά περιλαμβάνουν και «θετικά στερεότυπα» (π.χ., η αντίληψη ότι μια εθνοτική ομάδα είναι «πάντα φιλική» ή «καλοί διαπραγματευτές»). Ωστόσο, ακόμη και αυτά μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη συναλλαγή, καθώς δημιουργούν άκαμπτες προσδοκίες και περιορίζουν την αυθεντική αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών.

Τέλος, η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα στερεότυπα επηρεάζουν όχι μόνο τη διαπροσωπική σχέση, αλλά και την αντίληψη της επαγγελματικής αξίας. Σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), οι επαγγελματίες συχνά υποτιμούν ή υπερεκτιμούν τις ικανότητες συνεργατών διαφορετικής κουλτούρας λόγω προκαθορισμένων νοητικών σχημάτων, με αποτέλεσμα είτε να αμφισβητούν άδικα τις προθέσεις τους είτε να παραβλέπουν ουσιαστικές ενδείξεις κινδύνου στις εμπορικές συμφωνίες.

Συνολικά, τα στερεότυπα στο B2B εμπόριο αποτελούν μια βαθιά ριζωμένη πρόκληση, η οποία επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργούνται και λειτουργούν τα στερεοτυπικά σχήματα, καθώς και η ενεργητική προσπάθεια υπέρβασής τους μέσω εκπαίδευσης και ενσυνειδητότητας, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη βελτίωση των επαγγελματικών σχέσεων και της εμπορικής απόδοσης.

#### 2.4.2 Προκαταλήψεις και Επαγγελματικές Αλληλεπιδράσεις

Οι προκαταλήψεις αποτελούν βαθύτερες και πιο ανθεκτικές γνωστικές στάσεις σε σχέση με τα στερεότυπα, καθώς συνδέονται με συναισθηματικές αξιολογήσεις και προδιαθέσεις απέναντι σε άτομα ή ομάδες. Στο πλαίσιο του B2B εμπορίου, οι προκαταλήψεις μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την ποιότητα της επικοινωνίας, τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και την εμπορική αποτελεσματικότητα. Η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι, ακόμη και σε επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου η ορθολογικότητα υποτίθεται ότι κυριαρχεί, οι προκαταλήψεις συνεχίζουν να επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων.

Σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), οι προκαταλήψεις λειτουργούν ως «συναισθηματικές αποχρώσεις» των στερεοτύπων, με αποτέλεσμα τα άτομα να αντιμετωπίζουν θετικά ή αρνητικά τους συνομιλητές τους πριν ακόμη αρχίσει η πραγματική επικοινωνία. Αυτή η προδιάθεση επηρεάζει την επαγγελματική συμπεριφορά, οδηγώντας είτε σε υπερβολική καχυποψία είτε σε ανεπαρκή επαγρύπνηση, ανάλογα με τη φύση της προκατάληψης.

Οι προκαταλήψεις επηρεάζουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές ερμηνεύουν την μη λεκτική επικοινωνία και τις κοινωνικές νόρμες των πελατών διαφορετικής κουλτούρας. Στην ανάλυσή τους, οι Odrekhnivska et al. (2023) επισημαίνουν ότι οι επαγγελματίες συχνά «διαβάζουν» τη συμπεριφορά μέσα από το φίλτρο των δικών τους πολιτισμικών προτύπων και προκατειλημμένων προσδοκιών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες. Για παράδειγμα, η έντονη παζαρευτική διάθεση μπορεί να θεωρηθεί ένδειξη επιθετικότητας ή έλλειψης εμπιστοσύνης, ενώ σε πολλές ασιατικές ή μεσανατολικές κουλτούρες αποτελεί φυσιολογικό και αναμενόμενο στάδιο της διαπραγμάτευσης.

Η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), η οποία εξετάζει πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικές αγορές, δείχνει ότι οι προκαταλήψεις συχνά οδηγούν σε μειωμένη προσαρμοστικότητα. Οι πωλητές με ισχυρές προκατειλημμένες απόψεις για συγκεκριμένες ομάδες πελατών τείνουν να εφαρμόζουν άκαμπτα επικοινωνιακά μοτίβα, αποφεύγοντας την ευελιξία ή τον πειραματισμό με νέες στρατηγικές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας της πώλησης και την αύξηση του ρίσκου παρεξηγήσεων.

Ένα κρίσιμο εύρημα της διεθνούς βιβλιογραφίας αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι προκαταλήψεις επηρεάζουν την εμπιστοσύνη, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της εμπορικής σχέσης. Οι Koronen et al. (2021), μέσα από την ανάλυση διαπολιτισμικών B2B συνεργασιών, καταδεικνύουν ότι οι πωλητές που διατηρούν προκατειλημμένες προσδοκίες δυσκολεύονται περισσότερο να χτίσουν διαπροσωπική σχέση και εμπιστοσύνη, ακόμη κι όταν οι πελάτες λειτουργούν με πλήρη επαγγελματισμό. Η προκατάληψη λειτουργεί ως «νοητικό εμπόδιο» που καθυστερεί ή περιορίζει τη σύναψη ισχυρών συνεργασιών.

Επιπλέον, η Stamou (2022) αναφέρει ότι οι προκαταλήψεις δεν περιορίζονται σε αρνητικές αξιολογήσεις. Υπάρχουν και «θετικές προκαταλήψεις», οι οποίες, ενώ φαίνονται αθώες, μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αμεροληψία και την επιχειρηματική κρίση. Για παράδειγμα, η υπερεκτίμηση της αξιοπιστίας ή της ευγένειας μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει τον πωλητή σε ανεπαρκή προετοιμασία ή σε υπερβολική χαλαρότητα κατά τη διαπραγμάτευση.

Τέλος, η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι προκαταλήψεις συχνά συνδέονται με ασυνείδητες διαδικασίες (implicit bias). Όπως αναφέρει η Ahnndt (2020), αυτές οι ασυνείδητες στάσεις είναι δύσκολο να εντοπιστούν χωρίς ενδοσκόπηση ή ειδική εκπαίδευση, αλλά έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις, καθώς επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, το ύφος επικοινωνίας και τη διάθεση συνεργασίας.

Συνοψίζοντας, οι προκαταλήψεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις του B2B εμπορίου, επηρεάζοντας την ερμηνεία των συμπεριφορών, την

εμπιστοσύνη και την προσαρμοστικότητα των πωλητών. Η αναγνώριση και η ενεργή αντιμετώπισή τους δεν αποτελεί μόνο ηθική υποχρέωση αλλά και κρίσιμο παράγοντα βελτίωσης της εμπορικής αποτελεσματικότητας σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

#### 2.4.3 Επιπτώσεις στην Απόδοση και στη Σχέση Πωλητή-Πελάτη

Η παρουσία στερεοτύπων και προκαταλήψεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν αποτελεί απλώς κοινωνιολογικό ζήτημα, αλλά παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την εμπορική απόδοση και τη δυναμική της σχέσης πωλητή-πελάτη. Η διεθνής βιβλιογραφία, ιδιαίτερα εκείνη που είναι ανοικτά διαθέσιμη, αναδεικνύει ότι οι διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τις προσδοκίες, τις πεποιθήσεις και τα συναισθηματικά φίλτρα των επαγγελματιών.

Ένα από τα βασικά ευρήματα των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), οι οποίοι μελέτησαν την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων σε εθνοτικά διαφοροποιημένες αγορές, είναι ότι τα στερεότυπα οδηγούν συχνά σε λανθασμένες εκτιμήσεις της προθυμίας για συνεργασία. Οι πωλητές που θεωρούν, βάσει στερεοτυπικής αντίληψης, ότι μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών διαπραγματεύεται επιθετικά ή είναι καχύποπτη, τείνουν να υιοθετούν αμυντική στάση, μειώνοντας την ανοιχτότητα και τη διαφάνεια της επικοινωνίας. Αυτό συχνά οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και μειωμένες πιθανότητες επιτυχούς συμφωνίας.

Παράλληλα, η έρευνα των Koronen et al. (2021), η οποία εξετάζει διαπολιτισμικές B2B σχέσεις και είναι ανοικτά διαθέσιμη, αναδεικνύει ότι οι προκαταλήψεις επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα οικοδόμησης διαπροσωπικής σχέσης. Όταν ο πωλητής λειτουργεί με προϋπάρχουσες αρνητικές πεποιθήσεις για τον συνομιλητή, ακόμη και αν αυτές βασίζονται σε εμπειρικές γενικεύσεις, μειώνεται η προθυμία του να επενδύσει συναισθηματικά στη σχέση. Αυτό έχει καθοριστικό αντίκτυπο στα πρώτα στάδια της συνεργασίας, όπου η δημιουργία εμπιστοσύνης θεωρείται κρίσιμη.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει επίσης ότι τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις επηρεάζουν την αντίληψη επαγγελματικής αξίας. Σύμφωνα με την Ahrndt (2020), οι επαγγελματίες τείνουν να αποδίδουν αυθαίρετα μεγαλύτερη ή μικρότερη αξία στη συμπεριφορά ή στις δηλώσεις ενός πελάτη ανάλογα με τις πολιτισμικές τους προσδοκίες. Αυτές οι εσφαλμένες αντιλήψεις μπορούν να επηρεάσουν την έκβαση της διαπραγμάτευσης και να οδηγήσουν είτε σε υποτίμηση είτε σε υπερεκτίμηση του άλλου μέρους.

Σημαντική επίπτωση αφορά και τη μείωση της προσαρμοστικότητας, η οποία θεωρείται κρίσιμη δεξιότητα στις πωλήσεις. Όπως επισημαίνουν οι Nguyen et al. (2022), οι πωλητές που κουβαλούν έντονες προκαταλήψεις εμφανίζουν μικρότερη δυνατότητα αλλαγής επικοινωνιακού στυλ ή διαπραγματευτικής προσέγγισης, επειδή θεωρούν ότι «γνωρίζουν εκ

των προτέρων» τον τρόπο λειτουργίας του πελάτη. Αυτή η άκαμπτη συμπεριφορά επηρεάζει την ποιότητα της αλληλεπίδρασης και οδηγεί σε χαμηλότερα εμπορικά αποτελέσματα.

Από ψυχολογική σκοπιά, η ύπαρξη προκατάληψης προκαλεί συχνά αυξημένο άγχος και γνωστική φόρτιση κατά τη διάρκεια της συναλλαγής. Το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023) αναφέρει ότι οι επαγγελματίες που διατηρούν αρνητικές στάσεις προς συγκεκριμένες ομάδες δυσκολεύονται να εστιάσουν αντικειμενικά στη διαδικασία της πώλησης, καθώς το νοητικό τους πλαίσιο κυριαρχείται από προσπάθεια επιβεβαίωσης των προκαταλήψεων. Αυτό οδηγεί σε μειωμένη συγκέντρωση, περιορισμένη ευελιξία και συχνότερα λάθη κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Τέλος, η βιβλιογραφία τονίζει ότι η συσσώρευση στερεοτύπων και προκαταλήψεων μπορεί να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο αρνητικών αλληλεπιδράσεων. Εάν ένας πωλητής αντιμετωπίσει έναν πελάτη με δυσπιστία, ο πελάτης ενδέχεται να ανταποκριθεί με επιφυλακτικότητα ή ψυχρότητα, γεγονός που ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ως «επιβεβαίωση» της αρχικής του προκατάληψης. Έτσι, η προκατάληψη ενισχύεται και η επίδοση μειώνεται ακόμη περισσότερο, όπως επισημαίνει και η Stamou (2022).

Συνολικά, οι επιπτώσεις των στερεοτύπων και προκαταλήψεων στη σχέση πωλητή-πελάτη είναι βαθιές και πολυδιάστατες, επηρεάζοντας την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, τη διάθεση συνεργασίας και τελικά την εμπορική απόδοση. Η κατανόηση και αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχή διαχείριση πολυπολιτισμικών συναλλαγών.

## **2.5 Προσαρμοστικότητα Πωλητών και B2B Συνεργασίες**

### **2.5.1 Προσαρμοστικότητα ως Επαγγελματική Ικανότητα**

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες επαγγελματικές ικανότητες για πωλητές που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα με έντονη πολιτισμική ετερογένεια. Στο πλαίσιο του B2B εμπορίου, η προσαρμοστική συμπεριφορά (adaptive selling) αναφέρεται στην ικανότητα του πωλητή να τροποποιεί δυναμικά την επικοινωνιακή, διαπραγματευτική και στρατηγική του προσέγγιση, ανάλογα με τις ανάγκες, τις πολιτισμικές προσδοκίες και τον τρόπο λειτουργίας του εκάστοτε πελάτη. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει την προσαρμοστικότητα ως κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των πωλήσεων, ιδιαίτερα σε εθνοτικά διαφοροποιημένες αγορές.

Σύμφωνα με την ανοιχτά διαθέσιμη μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), η προσαρμοστικότητα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του πωλητή να εντοπίζει πολιτισμικές διαφορές και να ανταποκρίνεται σε αυτές με ευελιξία. Οι συγγραφείς τονίζουν

ότι οι αποτελεσματικοί πωλητές δεν εφαρμόζουν ένα ενιαίο «στυλ» πώλησης, αλλά παρατηρούν ενεργά τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των πελατών, προσαρμόζοντας τον τρόπο ομιλίας, το επίπεδο τυπικότητας, τον ρυθμό της συζήτησης και τον βαθμό λεπτομέρειας των πληροφοριών που παρέχουν.

Παράλληλα, η προσαρμοστικότητα έχει θεωρηθεί βασικός συνδετικός κρίκος μεταξύ πολιτισμικής ευφυΐας και εμπορικής αποτελεσματικότητας. Όπως επισημαίνει το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), η συμπεριφορική διάσταση της Πολιτισμικής Ευφυΐας (behavioral CQ) εκδηλώνεται ακριβώς μέσω της προσαρμοστικής ικανότητας του ατόμου να υιοθετεί κατάλληλες λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές. Σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πωλήσεων, αυτή η ευελιξία επιτρέπει στον πωλητή να αποφύγει παρεξηγήσεις, να μειώσει τις πολιτισμικές τριβές και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Η μελέτη των Koronen et al. (2021), εξετάζει τη σημασία της προσαρμοστικότητας στην ανάπτυξη διαπροσωπικών B2B σχέσεων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πωλητές που προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις πολιτισμικές αξίες και την οργανωσιακή κουλτούρα του πελάτη δημιουργούν ισχυρότερες επαγγελματικές σχέσεις, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και συνεργασίας και αντιμετωπίζουν λιγότερες διαπραγματευτικές συγκρούσεις. Η προσαρμοστικότητα λειτουργεί ως «γέφυρα» που μειώνει την ψυχολογική απόσταση μεταξύ των μερών, διευκολύνοντας την επίτευξη αμοιβαία επωφελών συμφωνιών.

Στο πεδίο της καθημερινής πρακτικής, η προσαρμοστικότητα συνδέεται με συγκεκριμένες δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση, η παρατήρηση μη λεκτικών σημάτων, η ευελιξία στον τρόπο παρουσίασης και η ικανότητα αναπλαισίωσης της επιχειρηματολογίας. Όπως τονίζει η Ahrndt (2020), οι επαγγελματίες που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα πολιτισμικά όρια και να τροποποιούν άμεσα τη συμπεριφορά τους, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και διευκολύνοντας την εξέλιξη της συναλλαγής.

Τέλος, η προσαρμοστικότητα έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με υψηλότερη εμπορική απόδοση. Οι Nguyen et al. (2022) επισημαίνουν ότι οι πωλητές που προσαρμόζονται αποτελεσματικά παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα σε δείκτες όπως ο όγκος πωλήσεων, η διατήρηση πελατών και η ικανοποίηση του πελάτη. Η ευελιξία τους επιτρέπει να διαχειρίζονται απρόοπτες καταστάσεις, να αντιμετωπίζουν αντιστάσεις και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη του πελάτη στη συνεργασία.

Συνολικά, η προσαρμοστικότητα αποτελεί θεμελιώδη επαγγελματική ικανότητα για πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Μέσα από την

ικανότητα ευελιξίας, παρατήρησης και αναπροσαρμογής της συμπεριφοράς, οι πωλητές μπορούν να δημιουργήσουν πιο σταθερές, αποτελεσματικές και εμπιστευτικές B2B συνεργασίες, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την προσωπική και οργανωσιακή τους απόδοση.

### 2.5.2 Στρατηγικές και Τεχνικές Προσαρμογής

Η προσαρμογή της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας αποτελεί κεντρικό στοιχείο της επιτυχίας των πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Οι στρατηγικές και τεχνικές προσαρμογής (adaptive selling strategies) δεν είναι μονοδιάστατες, αλλά περιλαμβάνουν ένα σύνολο ενεργειών που επιτρέπουν στον πωλητή να ανταποκρίνεται στις πολιτισμικές προσδοκίες και επικοινωνιακές ανάγκες του κάθε πελάτη. Η διεθνής, ανοιχτά διαθέσιμη βιβλιογραφία προσφέρει σημαντικά ευρήματα για τις πρακτικές που συμβάλλουν στη βελτίωση της εμπορικής αποτελεσματικότητας.

Μία από τις κύριες στρατηγικές είναι η ενεργητική ακρόαση, η οποία θεωρείται θεμελιώδης δεξιότητα στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Σύμφωνα με την Ahnndt (2020), η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσεκτική παρατήρηση λεκτικών και μη λεκτικών στοιχείων, την επιβεβαίωση κατανόησης μέσω ανατροφοδότησης και την αποφυγή άμεσων αξιολογικών κρίσεων. Στο πλαίσιο των πωλήσεων, αυτή η στρατηγική επιτρέπει στον πωλητή να ανιχνεύσει τις πολιτισμικές ευαισθησίες και να διαμορφώσει κατάλληλη προσέγγιση.

Η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), επισημαίνει ότι οι αποτελεσματικοί πωλητές εφαρμόζουν προσαρμοστικές τεχνικές επικοινωνίας, όπως η αλλαγή του τόνου της φωνής, η χρήση πιο απλής ή πιο αναλυτικής γλώσσας και η προσαρμογή του βαθμού τυπικότητας. Η ικανότητα αυτή μειώνει τον κίνδυνο παρεξηγήσεων και ενισχύει την ευθυγράμμιση με τους επικοινωνιακούς κώδικες του πελάτη.

Επιπλέον, ιδιαίτερα αποτελεσματική στρατηγική θεωρείται η αναπλαισίωση της επιχειρηματολογίας (argument reframing). Σύμφωνα με το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), η ικανότητα του πωλητή να παρουσιάζει το ίδιο εμπορικό μήνυμα μέσα από διαφορετικά πρίσματα π.χ. έμφαση στη σχέση, στο κόστος, στην ποιότητα ή στο μακροπρόθεσμο όφελος, αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη διαχείριση πολιτισμικών διαφορών.

Στο πλαίσιο των B2B σχέσεων, η έρευνα των Koronen et al. (2021) αναδεικνύει τη σημασία της προσαρμογής στη διαδικασία λήψης απόφασης του πελάτη. Κάποιες κουλτούρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογικότητα και απαιτούν συμμετοχή πολλών μελών της ομάδας πριν ληφθεί μια απόφαση, ενώ άλλες λειτουργούν πιο ατομικιστικά. Η ευελιξία του πωλητή

να τροποποιεί τη ροή της παρουσίασης ή τον τρόπο διαπραγμάτευσης ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμη προσαρμοστική τεχνική.

Άλλη σημαντική τεχνική προσαρμογής είναι η διαχείριση της μη λεκτικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν την ερμηνεία χειρονομιών, αποστάσεων, οπτικής επαφής και εκφράσεων του προσώπου. Οι πωλητές που επιδεικνύουν αυξημένη ευαισθησία σε αυτά τα στοιχεία προσαρμόζουν τη στάση του σώματος, το προσωπικό διάστημα και τις εκφράσεις τους, ώστε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη οικειότητα και ασφάλεια στον πελάτη.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία επισημαίνει τη σημασία της διαπολιτισμικής παρατήρησης ως τεχνική μάθησης (observational learning). Η παρατήρηση των αντιδράσεων, των κοινωνικών κανόνων και των πρακτικών συνηθειών των πελατών επιτρέπει στον πωλητή να προσαρμόζεται προοδευτικά μέσα από την εμπειρία, προάγοντας ένα μοντέλο συνεχούς βελτίωσης της επαγγελματικής του συμπεριφοράς.

Τέλος, οι αποτελεσματικοί πωλητές εφαρμόζουν τεχνικές ευέλικτης διαπραγμάτευσης, όπως η τροποποίηση του βαθμού σταθερότητας της προσφοράς, η διαβάθμιση των επιχειρημάτων και η προσαρμογή στο επίπεδο απευθείας ή έμμεσης διαπραγμάτευσης. Οι Nguyen et al. (2022) επισημαίνουν ότι οι πωλητές που εφαρμόζουν αυτές τις τακτικές επιδεικνύουν υψηλότερη ικανότητα συνεργασίας και πετυχαίνουν μεγαλύτερη επιτυχία σε εθνικά ποικιλόμορφες αγορές.

Συνολικά, οι στρατηγικές και τεχνικές προσαρμογής αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής λειτουργίας των πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η ενεργητική ακρόαση, η ευελιξία στην επικοινωνία, η αναπλαισίωση των επιχειρημάτων, η προσαρμογή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διαχείριση της μη λεκτικής επικοινωνίας συνιστούν ισχυρά εργαλεία που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία και τη βιωσιμότητα των B2B σχέσεων.

### 2.5.3 Προσαρμογή σε Πολυπολιτισμικά Πλαίσια B2B

Η προσαρμογή σε πολυπολιτισμικά πλαίσια B2B αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία που υπερβαίνει την απλή τροποποίηση της γλωσσικής ή επικοινωνιακής συμπεριφοράς του πωλητή. Στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι επαγγελματικές σχέσεις διαμορφώνονται από διαφορετικές πολιτισμικές αντιλήψεις, αξίες και εμπορικές πρακτικές, η προσαρμογή αποτελεί κρίσιμη συνθήκη για τη διατήρηση αποδοτικών συνεργασιών. Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επιτυχία των πωλήσεων δεν εξαρτάται μόνο από τις δεξιότητες του πωλητή, αλλά και από την ικανότητά του να πλοηγείται ομαλά μέσα σε πολιτισμικά διαφοροποιημένα επιχειρηματικά συστήματα.

Η έρευνα των Koronen, Rytty & Ryyänen (2021), τονίζει ότι η προσαρμογή σε πολυπολιτισμικά B2B συμφραζόμενα προϋποθέτει βαθύτερη κατανόηση της επιχειρηματικής κουλτούρας του πελάτη. Πέρα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, κρίσιμο ρόλο παίζουν οι αξιακοί κώδικες του οργανισμού, το επίπεδο ιεραρχίας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο τρόπος διαχείρισης των εμπορικών σχέσεων. Για παράδειγμα, εταιρείες που λειτουργούν σε κουλτούρες υψηλής ισχύος απόστασης (power distance) ενδέχεται να απαιτούν πιο επίσημη επικοινωνία και προσέγγιση μέσω ανώτερων στελεχών, αντί άτυπων συζητήσεων με χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Παράλληλα, η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022) υπογραμμίζει ότι η προσαρμογή του πωλητή σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα περιλαμβάνει την ικανότητα αποκωδικοποίησης των πολιτισμικών προσδοκιών σχετικά με τον τρόπο διαπραγμάτευσης. Σε ορισμένες κουλτούρες, η έντονη παζαρευτική συμπεριφορά αποτελεί βασική πρακτική και δεν συνδέεται με έλλειψη εμπιστοσύνης ή επιθετικότητα, ενώ σε άλλες θεωρείται ένδειξη έλλειψης επαγγελματισμού. Η κατανόηση αυτών των διαφορών επιτρέπει στον πωλητή να ευθυγραμμίζει τον τρόπο παρουσίασης και το ύφος της συμφωνίας με τον τρόπο λειτουργίας του πελάτη.

Σημαντικό στοιχείο προσαρμογής αποτελεί επίσης η διαχείριση των πολιτισμικών προτύπων εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), οι κουλτούρες διαφοροποιούνται ως προς το εάν η εμπιστοσύνη βασίζεται κυρίως σε θεσμικά στοιχεία (institutional trust) ή σε προσωπικές σχέσεις (interpersonal trust). Σε ορισμένα πολιτισμικά περιβάλλοντα, η διαπροσωπική επαφή, η συνέπεια και η διατήρηση συχνών συναντήσεων είναι προϋπόθεση για τη σύναψη συμφωνιών, ενώ σε άλλα αρκούν τα συμβόλαια και οι τυπικές διαδικασίες. Η βιβλιογραφία επισημαίνει, επίσης, τη σημασία της προσαρμογής στην έννοια του χρόνου. Το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023) αναφέρει ότι οι μονοχρονικές κουλτούρες (monochronic cultures) αντιμετωπίζουν την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων ως αυστηρή υποχρέωση, ενώ οι πολυχρονικές (polychronic) δίνουν έμφαση στη σχέση και λιγότερο στην ακριβή τήρηση της ώρας. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι κρίσιμη για την ομαλή διαχείριση συναντήσεων, follow-up επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων.

Επιπλέον, η προσαρμογή σε πολυπολιτισμικά πλαίσια απαιτεί από τον πωλητή να αναπτύξει την ικανότητα πολιτισμικής αποκωδικοποίησης: την αναγνώριση συμβολικών στοιχείων, κοινωνικών ρόλων, μορφών ευγένειας και επιχειρηματικών συνηθειών που επηρεάζουν τη συνεργασία. Οι Nguyen et al. (2022) τονίζουν ότι όσοι πωλητές καταφέρνουν να αντιλαμβάνονται γρήγορα τα πολιτισμικά αυτά «σήματα» είναι σε θέση να ελαχιστοποιούν

τριβές, να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και να χτίζουν σταθερότερες και πιο παραγωγικές συνεργασίες.

Τέλος, η αποτελεσματική προσαρμογή σε πολυπολιτισμικά B2B περιβάλλοντα συνδέεται με τη συστηματική ανατροφοδότηση και μάθηση. Όπως επισημαίνει η Ahnndt (2020), η εμπειρική μάθηση μέσα από κάθε αλληλεπίδραση ενισχύει τη διαπολιτισμική επίγνωση και επιτρέπει στον πωλητή να εξελίσσει συνεχώς την επαγγελματική του συμπεριφορά. Η καταγραφή εμπειριών, η συζήτηση με συναδέλφους και η αυτοαξιολόγηση αποτελούν αποτελεσματικές πρακτικές για τη συνεχή βελτίωση της προσαρμοστικότητας.

Συνολικά, η προσαρμογή σε πολυπολιτισμικά πλαίσια B2B δεν αφορά μόνο την τήρηση επικοινωνιακών κανόνων, αλλά έναν ολιστικό τρόπο λειτουργίας που συνδυάζει κατανόηση πολιτισμικών προτύπων, διαπραγματευτική ευελιξία, διαχείριση εμπιστοσύνης και συνεχή μάθηση. Η ικανότητα αυτή αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των σύγχρονων εμπορικών συνεργασιών.

## **2.6 Προηγούμενες Σχετικές Έρευνες**

### **2.6.1 Εμπειρικές Μελέτες για Πολιτισμική Ευφυΐα και Πωλήσεις**

Η εμπλοκή της Πολιτισμικής Ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ) στη μελέτη των πωλήσεων έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, καθώς η αυξανόμενη πολυπολιτισμικότητα των αγορών αναδεικνύει την ανάγκη για κατανόηση της επίδρασης των πολιτισμικών διαφορών στις εμπορικές αλληλεπιδράσεις. Η διεθνής σχετική βιβλιογραφία, μεγάλο μέρος της οποίας είναι ανοιχτά προσβάσιμη, παρέχει ισχυρά εμπειρικά δεδομένα για τη σχέση μεταξύ της CQ και της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.

Μία από τις πιο πρόσφατες και ανοιχτά διαθέσιμες μελέτες είναι αυτή των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022), η οποία εξετάζει τις πωλήσεις σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα και αναδεικνύει ότι η CQ αποτελεί βασικό παράγοντα στην ανάπτυξη προσαρμοστικής συμπεριφοράς (adaptive selling). Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι πωλητές με υψηλότερα επίπεδα CQ εμφανίζουν αυξημένη ικανότητα τροποποίησης της επικοινωνιακής τους προσέγγισης, της επιχειρηματολογίας και της διαπραγματευτικής τους τακτικής, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη εμπορική απόδοση. Επιπλέον, οι συγγραφείς σημειώνουν ότι η συμπεριφορική διάσταση της CQ (behavioral CQ) συνδέεται άμεσα με την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας σε ετερογενή πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Παράλληλα, η έρευνα των Koronen, Rytty & Ryyänänen (2021), εστιάζει στην ανάπτυξη διαπολιτισμικών B2B σχέσεων και αναδεικνύει ότι τα υψηλά επίπεδα CQ ενισχύουν την

εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την ποιότητα της διαπροσωπικής σχέσης μεταξύ πωλητή και πελάτη. Οι συγγραφείς δείχνουν ότι η CQ δεν επηρεάζει μόνο την επικοινωνία, αλλά και την ικανότητα των πωλητών να κατανοούν τις οργανωσιακές και πολιτισμικές νόρμες των πελατών, γεγονός που οδηγεί σε πιο σταθερές και αποδοτικές μακροχρόνιες συνεργασίες.

Σημαντική συμβολή στα εμπειρικά δεδομένα προσφέρει και το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), το οποίο συγκεντρώνει ευρήματα που καταδεικνύουν ότι η CQ λειτουργεί ως μηχανισμός μείωσης των διαπολιτισμικών παρεξηγήσεων. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η υψηλή μεταγνωστική και γνωσιακή CQ βοηθά τους επαγγελματίες να ερμηνεύουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις πολιτισμικές ενδείξεις, ενώ η κινητήρια CQ συμβάλλει στη διατήρηση θετικής στάσης απέναντι σε δύσκολες ή έντονα διαφοροποιημένες αλληλεπιδράσεις.

Επιπλέον, η μελέτη των Ali et al. (2024), ανοιχτά διαθέσιμη μέσω του Academy of Strategic Management Journal, αναδεικνύει την επίδραση της CQ στη διαπολιτισμική διαπραγμάτευση εντός e-business και B2B περιβαλλόντων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η CQ ενισχύει την ικανότητα των πωλητών να χτίζουν εμπιστοσύνη σε πολιτισμικά ετερογενή περιβάλλοντα και να επιλέγουν κατάλληλες στρατηγικές που μειώνουν τις συγκρούσεις και ενισχύουν την απόδοση.

Τέλος, η βιβλιογραφία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας επιβεβαιώνει ότι η πολιτισμική ευφυΐα (CQ) αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην αποτελεσματική διαχείριση της πολιτισμικής ετερότητας. Όπως επισημαίνει η Ahnndt (2020), η παρουσία ή η απουσία υψηλού επιπέδου CQ επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα της επικοινωνίας και την ικανότητα σύναψης αποτελεσματικών επαγγελματικών σχέσεων, ιδίως σε περιβάλλοντα αυξημένης πολιτισμικής ποικιλομορφίας.

Συνολικά, οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η Πολιτισμική Ευφυΐα συνδέεται συστηματικά με την επαγγελματική αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα, την επικοινωνιακή ποιότητα και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις πωλήσεις. Η υψηλή CQ αποτελεί συνεπώς κρίσιμη δεξιότητα για τους πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, ιδίως σε εθνοτικά ποικιλόμορφες αγορές όπου οι εμπορικές αλληλεπιδράσεις είναι πιο σύνθετες και απαιτητικές.

## 2.6.2 Έρευνες με Χρήση Ημιδομημένων Συνεντεύξεων

Η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες ποιοτικές μεθόδους για τη μελέτη διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων, καθώς επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση εμπειριών, στάσεων και στρατηγικών προσαρμογής των συμμετεχόντων. Η

διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό ανοιχτά διαθέσιμων μελετών που αξιοποιούν αυτή τη μέθοδο, προσφέροντας πλούσια εμπειρικά δεδομένα για θέματα όπως η πολιτισμική ευφυΐα, η επικοινωνιακή προσαρμοστικότητα και οι επαγγελματικές πρακτικές σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Σύμφωνα με το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν στον ερευνητή να συνδυάσει καθοδηγούμενες ερωτήσεις με ανοιχτού τύπου διερεύνηση, δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να περιγράψουν εμπειρίες που συχνά δεν αποτυπώνονται σε ποσοτικά δεδομένα. Η μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική στη χαρτογράφηση της διαπολιτισμικής συμπεριφοράς, καθώς επιτρέπει την καταγραφή λεπτομερειών σχετικά με τα συναισθήματα, τις δυσκολίες και τις στρατηγικές αντιμετώπισης.

Η έρευνα των Koronen, Rytty & Ryyänen (2021), η οποία βασίζεται σε ημιδομημένες συνεντεύξεις με επαγγελματίες του B2B εμπορίου σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, αναδεικνύει ότι η μέθοδος αυτή είναι κρίσιμη για την εξερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι διαπολιτισμικές σχέσεις. Τα ποιοτικά δεδομένα αποκαλύπτουν ότι οι διαδικασίες οικοδόμησης εμπιστοσύνης, διαχείρισης πολιτισμικών διαφορών και προσαρμογής στις διαπροσωπικές προσδοκίες συχνά εκδηλώνονται με τρόπους που δεν μπορούν να περιγραφούν μέσω τυποποιημένων ερωματολογίων.

Παράλληλα, η μελέτη των Nguyen, Simkin & Canhoto (2022) αξιοποιεί ημιδομημένες συνεντεύξεις με πωλητές που δραστηριοποιούνται σε εθνικά διαφοροποιημένες αγορές. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η μέθοδος αυτή επιτρέπει την κατανόηση των λεπτών αποχρώσεων της προσαρμοστικής συμπεριφοράς, όπως η τροποποίηση του επικοινωνιακού ύφους, η ερμηνεία μη λεκτικών σημάτων, και οι στρατηγικές αντιμετώπισης προκλήσεων όπως τα στερεότυπα ή η πολιτισμική ασυμβατότητα.

Σημαντική συμβολή στην ποιοτική μεθοδολογία προσφέρει η βιβλιογραφία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η οποία επισημαίνει ότι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται συχνά για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι επαγγελματίες ερμηνεύουν γεγονότα, αναστοχάζονται πάνω σε συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις και περιγράφουν τις στρατηγικές που αναπτύσσουν για τη διαχείριση πολιτισμικών διαφορών (Ahrndt, 2020). Η μέθοδος αυτή προσφέρει πρόσβαση σε βιωματικό υλικό υψηλής αξίας, συμβάλλοντας στην ουσιαστική κατανόηση των πρακτικών που εφαρμόζονται σε πραγματικές επαγγελματικές συνθήκες.

Επιπλέον, οι Braun & Clarke (2006), των οποίων το έργο Using Thematic Analysis in Psychology, επισημαίνουν ότι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούν ιδανική πηγή δεδομένων για θεματική ανάλυση (thematic analysis), καθώς προσφέρουν ποικιλία και

βάθος περιεχομένου. Η θεματική ανάλυση επιτρέπει στον ερευνητή να αναγνωρίσει μοτίβα συμπεριφοράς, διαφοροποιήσεις στις εμπειρίες των συμμετεχόντων και νέα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τα δεδομένα.

Συνολικά, οι ανοιχτά διαθέσιμες έρευνες καταδεικνύουν ότι η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων αποτελεί αναντικατάστατο εργαλείο για τη μελέτη των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει μόνο την καταγραφή εμπειριών, αλλά προσφέρει βαθιά κατανόηση των μηχανισμών προσαρμογής, των επικοινωνιακών δυσκολιών και των στρατηγικών που αναπτύσσουν οι επαγγελματίες για να διαχειριστούν την πολιτισμική ετερογένεια.

### 2.6.3 Κενά στη Βιβλιογραφία και Προοπτικές για Νέες Έρευνες

Παρά τον αυξανόμενο αριθμό μελετών που εξετάζουν τη διαπολιτισμική επικοινωνία, την πολιτισμική ευφυΐα (CQ) και την προσαρμογή των πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικά κενά, τα οποία δημιουργούν περιθώρια για περαιτέρω έρευνα. Αυτά τα κενά αναδεικνύονται ιδιαίτερα μέσα από τις ανοιχτά διαθέσιμες μελέτες των Nguyen et al. (2022), Koronen et al. (2021), Odrekhnivska et al. (2023) και άλλων έργων στον χώρο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

Ένα από τα βασικότερα κενά εντοπίζεται στην περιορισμένη εστίαση στον χώρο των πωλήσεων B2B σε τοπικές, εθνικές αγορές με υψηλό βαθμό μεταναστευτικής παρουσίας, όπως αυτές της Νότιας Ευρώπης και ειδικά της Ελλάδας. Ενώ η διεθνής βιβλιογραφία εστιάζει κυρίως σε διεθνείς επιχειρήσεις ή σε αγορές της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης, υπάρχουν ελάχιστες ανοικτά διαθέσιμες μελέτες που καταγράφουν την καθημερινή εμπειρία πωλητών σε εθνοτικά διαφοροποιημένα σημεία λιανικής. Η έλλειψη αυτή επισημαίνεται έμμεσα και στις μελέτες των Nguyen et al. (2022), οι οποίοι τονίζουν ότι απαιτείται περισσότερη έρευνα σε «τοπικοποιημένα» πολυπολιτισμικά πλαίσια.

Δεύτερο σημαντικό κενό αφορά τη συστηματική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ CQ και εμπορικής απόδοσης σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Παρόλο που μελέτες όπως αυτές των Koronen et al. (2021) και Ali et al. (2024) παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ CQ και αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης, λίγες έρευνες έχουν εξετάσει εμπειρικά τον τρόπο με τον οποίο η πολιτισμική ευφυΐα μεταφράζεται σε ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα (π.χ. αύξηση πωλήσεων, διατήρηση πελατών, ανάπτυξη νέων συνεργασιών). Τα περισσότερα δεδομένα παραμένουν ποιοτικά, γεγονός που δημιουργεί ανάγκη για μικτές ή ποσοτικές μελέτες στο μέλλον.

Ένα ακόμη αναδυόμενο κενό αφορά την επίδραση των στερεοτύπων και των ασυνείδητων προκαταλήψεων (implicit bias) στους επαγγελματίες πωλητές. Η Ahnrdt (2020) και οι

Odrekhivska et al. (2023) αναφέρουν την ύπαρξη τέτοιων προκαταλήψεων, ωστόσο η συστηματική μελέτη του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση συγκρούσεων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης σε B2B περιβάλλοντα παραμένει περιορισμένη. Ανοίγεται έτσι ένα νέο, ώριμο πεδίο έρευνας γύρω από τις ψυχολογικές και συμπεριφορικές συνέπειες των προκαταλήψεων στην εμπορική λειτουργία. Επιπρόσθετα, παρατηρείται έλλειψη μελετών που εξετάζουν πώς οι οργανισμοί εκπαιδεύουν συστηματικά τους πωλητές σε διαπολιτισμικές δεξιότητες. Αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία της εκπαίδευσης σε CQ (Nguyen et al., 2022· Odrekhivska et al., 2023), λίγες ανοικτά διαθέσιμες έρευνες περιγράφουν συγκεκριμένα μοντέλα εκπαίδευσης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό το κενό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή σε τοπικά δίκτυα λιανικής όπου η εκπαίδευση συνήθως περιορίζεται ή απουσιάζει πλήρως.

Τέλος, υπάρχει ένα σημαντικό κενό σχετικά με τη συστηματική μελέτη της ψυχολογικής διάστασης της προσαρμοστικότητας. Οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν στη συμπεριφορική προσαρμογή, αλλά λιγότερες εξετάζουν τα συναισθηματικά και γνωστικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι πωλητές καθώς αλληλεπιδρούν με πολιτισμικά διαφορετικούς πελάτες. Η έρευνα των Koronen et al. (2021) δίνει κάποιες ενδείξεις, ωστόσο απαιτούνται πιο βαθιές μελέτες που να εξετάζουν την εσωτερική εργασιακή εμπειρία των πωλητών και το πώς αυτή επηρεάζει τη συνολική απόδοση.

Συνολικά, τα κενά αυτά υποδεικνύουν την ανάγκη για περισσότερες εμπειρικές, ποιοτικές και μικτές μελέτες που θα εξετάζουν σε βάθος τη διαπολιτισμική επικοινωνία και την προσαρμοστικότητα στον χώρο των πωλήσεων, ειδικά σε αγορές με έντονη εθνοτική ποικιλομορφία. Η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στη κάλυψη μέρους αυτού του κενού, εστιάζοντας στις εμπειρίες πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα της ελληνικής αγοράς λιανεμπορίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας και τεκμηριώνει τις επιλογές που έγιναν για τον σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Παρουσιάζονται το ερευνητικό σχέδιο, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, το εργαλείο των ημιδομημένων συνεντεύξεων και τα στάδια της θεματικής ανάλυσης, καθώς και οι διαδικασίες ηθικής διασφάλισης και ανωνυμίας.

### 3.1 Ερευνητική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα βασίζεται σε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία κρίνεται καταλληλότερη για τη διερεύνηση σύνθετων, βιωματικών και κοινωνικά ενταγμένων φαινομένων, όπως οι εμπειρίες πωλητών που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με την Ahrndt (2020), η ποιοτική έρευνα επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των νοημάτων, των αξιών και των πολιτισμικών πλαισίων που διαμορφώνουν την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Για θέματα που σχετίζονται με την πολιτισμική ετερότητα, η ποιοτική προσέγγιση παρέχει πρόσβαση σε λεπτές και συχνά δυσδιάκριτες πτυχές της καθημερινής επαγγελματικής πρακτικής.

Η φιλοσοφική βάση της μελέτης ευθυγραμμίζεται με την ερμηνευτική και φαινομενολογική παράδοση, η οποία επιδιώκει να κατανοήσει πώς τα άτομα βιώνουν και ερμηνεύουν τον κόσμο γύρω τους. Όπως επισημαίνει ο Neuman (2014), η ερμηνευτική έρευνα εστιάζει στην υποκειμενική εμπειρία, στη διαπραγμάτευση νοημάτων και στη σημασία του κοινωνικού πλαισίου, στοιχεία που βρίσκονται στον πυρήνα της παρούσας εργασίας. Η φαινομενολογική προοπτική, σύμφωνα με τον Gray (2018), επιτρέπει την ανασύσταση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα βιώνουν τις αλληλεπιδράσεις τους, στην περίπτωσή μας, τις διαπολιτισμικές συναλλαγές και τις επαγγελματικές προκλήσεις που προκύπτουν από αυτές. Ο σχεδιασμός της έρευνας στηρίζεται επίσης στην έννοια της εμπειρικής διερεύνησης σε πραγματικά περιβάλλοντα εργασίας, η οποία, όπως αναφέρεται στο Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023), αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση διαπολιτισμικών φαινομένων. Δεδομένου ότι οι πωλήσεις αποτελούν επάγγελμα που επηρεάζεται βαθιά από κοινωνικές και πολιτισμικές δυναμικές, η παρούσα μελέτη θεωρεί αναγκαία την καταγραφή αυθεντικών εμπειριών μέσα από άμεσες αφηγήσεις εργαζομένων.

Η ποιοτική προσέγγιση καθιστά επίσης δυνατή τη διερεύνηση της πολυπλοκότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η οποία δεν μπορεί να αποτυπωθεί επαρκώς μέσω δομημένων, ποσοτικών εργαλείων. Σύμφωνα με τους Braun & Clarke (2006), τα ποιοτικά δεδομένα όταν αναλύονται μέσα από θεματικές διαδικασίες, επιτρέπουν την αναγνώριση

μοτίβων, αντιφάσεων και νοηματικών αποχρώσεων που δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν σε τυποποιημένες έρευνες.

Συνολικά, η ερευνητική προσέγγιση της παρούσας μελέτης συνδυάζει την ερμηνευτική λογική με την εφαρμοσμένη διερεύνηση πραγματικών επαγγελματικών εμπειριών. Η επιλογή αυτή εξυπηρετεί τον στόχο της εργασίας: να αποτυπώσει σε βάθος τις στρατηγικές, τις προκλήσεις και τις αντιλήψεις των πωλητών που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα της ελληνικής αγοράς, παρέχοντας πλούσια και αξιόπιστα δεδομένα για την ανάλυση που ακολουθεί.

### **3.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων (Ημιδομημένες Συνεντεύξεις)**

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος των ημιδομημένων συνεντεύξεων, η οποία θεωρείται ιδανική για τη διερεύνηση σύνθετων κοινωνικών και διαπολιτισμικών φαινομένων. Σύμφωνα με την Ahrndt (2020), οι ημιδομημένες συνεντεύξεις προσφέρουν ευελιξία, επιτρέποντας στον ερευνητή να ακολουθήσει ένα προκαθορισμένο πλαίσιο ερωτήσεων, αλλά και να προσαρμόσει τη συζήτηση ανάλογα με τις απαντήσεις του συμμετέχοντα. Αυτή η ισορροπία μεταξύ δομής και ανοιχτότητας ενδείκνυται ιδιαίτερα όταν η έρευνα αφορά την πολιτισμική εμπειρία και τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιλέχθηκαν επειδή επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν τις εμπειρίες τους με τρόπο αφηγηματικό και βιωματικό, κάτι που θα ήταν αδύνατο μέσω πιο δομημένων εργαλείων όπως τα ερωτηματολόγια. Όπως επισημαίνει ο Neuman (2014), η μέθοδος αυτή επιτρέπει στους ερευνητές να κατανοήσουν όχι μόνο «τι» κάνουν οι συμμετέχοντες, αλλά και «πώς» και «γιατί» το κάνουν, στοιχείο που είναι κρίσιμο στην παρούσα μελέτη, η οποία εστιάζει σε βαθιά προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες.

Η επιλογή της συνέντευξης βασίζεται επίσης στη δυνατότητά της να αποκαλύψει σημασιολογικές αποχρώσεις, συναισθήματα, δυσκολίες και στρατηγικές που συνδέονται με τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Το Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023) τονίζει ότι η κατανόηση των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων απαιτεί πρόσβαση σε αφηγήσεις που εξηγούν τα πλαίσια, τους συμβολισμούς και την προσωπική ερμηνεία των συμμετεχόντων, στοιχεία που αναδύονται μέσα από ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Ο οδηγός συνέντευξης που αναπτύχθηκε (Παράρτημα Γ) στηρίζεται σε βασικές θεματικές ενότητες που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία: πολιτισμική προσαρμογή, στρατηγικές επικοινωνίας, εμπιστοσύνη, στερεότυπα και επαγγελματικές προκλήσεις. Όπως αναφέρουν οι Braun & Clarke (2006), η ύπαρξη θεματικών πυλώνων στα ποιοτικά εργαλεία επιτρέπει

τη συνεκτική οργάνωση των δεδομένων και διευκολύνει την επακόλουθη θεματική ανάλυση.

Ακόμη, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται κατάλληλες για περιβάλλοντα όπου μπορεί να προκύψουν γλωσσικές ή πολιτισμικές ασυμμετρίες, καθώς ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να αποσαφηνίζει έννοιες, να επαναδιατυπώνει ερωτήσεις και να προσαρμόζει τη ροή της συζήτησης. Σύμφωνα με τον Gray (2018), αυτή η ευελιξία αποτελεί κρίσιμο πλεονέκτημα σε έρευνες που αφορούν άτομα με διαφορετικές εμπειρίες και επικοινωνιακές συνήθειες.

Τέλος, η επιλογή των ημιδομημένων συνεντεύξεων εξυπηρετεί τον στόχο της εργασίας να αναδείξει αυθεντικές εμπειρίες πωλητών σε πραγματικά πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα. Η μέθοδος επιτρέπει την αναλυτική και απρόσκοπτη έκθεση των προσωπικών τους απόψεων, ενισχύοντας την εγκυρότητα της έρευνας και προσφέροντας πλούσια δεδομένα για ανάλυση.

### **3.3 Επιλογή Δείγματος (Purposive Sampling)**

Για την παρούσα έρευνά επιλέχθηκε η μέθοδος της σκοπούμενης δειγματοληψίας (purposive sampling), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σε ποιοτικές μελέτες όταν ο ερευνητής επιδιώκει να εντοπίσει συμμετέχοντες με συγκεκριμένη γνώση, εμπειρία ή εμπλοκή στο υπό μελέτη φαινόμενο. Σύμφωνα με τους Etikan, Musa & Alkassim (2016), οι οποίοι παρουσιάζουν τη μέθοδο σε ανοικτά διαθέσιμη δημοσίευση, η σκοπούμενη δειγματοληψία επιτρέπει την επιλογή ατόμων που μπορούν να προσφέρουν ουσιαστική, σχετική και εις βάθος πληροφορία, γεγονός που την καθιστά μία από τις συνηθέστερες στρατηγικές στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας.

Η επιλογή αυτής της τεχνικής δειγματοληψίας θεωρείται κατάλληλη για την παρούσα μελέτη, καθώς το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε πωλητές που δραστηριοποιούνται συστηματικά σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα της ελληνικής αγοράς λιανεμπορίου. Όπως επισημαίνει ο Neuman (2014), σε έρευνες που σκοπεύουν να κατανοήσουν κοινωνικές εμπειρίες και επαγγελματικές πρακτικές, δεν είναι απαραίτητη η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αλλά η καταλληλότητα των συμμετεχόντων, ώστε να μπορούν να προσφέρουν πλούσιες πληροφορίες για τα υπό εξέταση ζητήματα.

Στο πλαίσιο αυτό, τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων περιλαμβάνουν:

1. **προϋπηρεσία σε πωλήσεις B2B ή B2C** σε πολυπολιτισμικά σημεία λιανικής,
2. **άμεση και συχνή επαφή με καταστηματάρχες μεταναστευτικής προέλευσης,**
3. **εμπειρία διαχείρισης διαπολιτισμικών προκλήσεων** (π.χ. παρεξηγήσεων, διαφορετικών διαπραγματευτικών στυλ),

#### **4. διαθεσιμότητα και διάθεση συμμετοχής στη διαδικασία συνέντευξης.**

Σύμφωνα με τον Gray (2018), η εφαρμογή τέτοιων κριτηρίων συμβάλλει στη συγκρότηση ενός δείγματος «πληροφοριακά πλούσιου» (information-rich), το οποίο εξυπηρετεί τον σκοπό της ποιοτικής διερεύνησης.

Ο αριθμός των συμμετεχόντων ορίστηκε μεταξύ 10 και 20 πωλητών, στοιχείο που εναρμονίζεται τόσο με διεθνείς πρακτικές όσο και με τη βιβλιογραφία για τη θεματική ανάλυση. Οι Braun & Clarke (2006) επισημαίνουν ότι δείγματα αυτής της κλίμακας είναι επαρκή για την ανάδυση νοηματικών μοτίβων χωρίς υπερβολική επανάληψη πληροφοριών, επιτρέποντας στον ερευνητή να εμβαθύνει χωρίς τον κίνδυνο υπερκορεσμού των δεδομένων.

Η προσέλευση των συμμετεχόντων θα γίνει με τρόπο που διασφαλίζει την οικειότητα με το φαινόμενο, αλλά και την ανωνυμία τους. Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο, καθώς οι επαγγελματικές εμπειρίες μπορεί να περιλαμβάνουν ευαίσθητα ζητήματα που αφορούν πολιτισμικές συγκρούσεις, στερεότυπα ή προσωπικές δυσκολίες στην επικοινωνία. Όπως υπογραμμίζει η Ahnrdt (2020), η εμπιστοσύνη μεταξύ ερευνητή και συμμετέχοντα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη συλλογή ποιοτικών δεδομένων.

Συνολικά, η επιλογή της σκοπούμενης δειγματοληψίας είναι η πλέον κατάλληλη στρατηγική για τη συγκεκριμένη μελέτη, καθώς επιτρέπει την πρόσβαση σε συμμετέχοντες που διαθέτουν ουσιαστική, λειτουργική εμπειρία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πωλήσεων. Η μεθοδολογική αυτή επιλογή ενισχύει την εγκυρότητα της έρευνας και διασφαλίζει ότι τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι πλούσια, σχετιζόμενα με το αντικείμενο και ικανά να υποστηρίξουν την ανάλυση που ακολουθεί.

### **3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων σχεδιάστηκε με τρόπο που διασφαλίζει τη μεθοδικότητα, τη διαφάνεια και την προστασία των συμμετεχόντων. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Όπως επισημαίνουν οι Neuman (2014) και Gray (2018), η διαδικασία συλλογής δεδομένων σε ποιοτικές μελέτες οφείλει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, αλλά και από σαφή δομή, η οποία ενισχύει την αξιοπιστία και την επαναληψιμότητα των ερευνητικών βημάτων.

Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής και τον τρόπο χρήσης των δεδομένων. Η ενημέρωση έγινε μέσω του Εντύπου Ενημέρωσης Συμμετεχόντων (Παράρτημα Α), ενώ στη συνέχεια υπογράφηκε η Φόρμα Συγκατάθεσης (Παράρτημα Β), η

οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για ηθικά ορθή ποιοτική έρευνα, , όπως επισημαίνει η Ahnrdt (2020).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε χώρο και χρόνο που όρισε ο κάθε συμμετέχων, ώστε να διασφαλιστεί άνεση και ιδιωτικότητα. Η σχετική βιβλιογραφία (Odrekhivska et al., 2023) επισημαίνει ότι οι ποιοτικές συνεντεύξεις είναι πιο επιτυχημένες όταν ο συμμετέχων βρίσκεται σε γνώριμο ή ουδέτερο περιβάλλον, γεγονός που ενθαρρύνει την ειλικρινή και αυθεντική αφήγηση των εμπειριών του.

Κάθε συνέντευξη διήρκησε περίπου 30-40 λεπτά, σύμφωνα με τον σχεδιασμό της μελέτης. Ο ερευνητής ακολούθησε τον οδηγό ημιδομημένων συνεντεύξεων (Παράρτημα Γ), θέτοντας τις ίδιες βασικές θεματικές σε όλους τους συμμετέχοντες, αλλά επιτρέποντας παράλληλα ελεύθερη ανάπτυξη των απαντήσεων. Όπως τονίζουν οι Braun & Clarke (2006), η ισορροπία μεταξύ καθοδήγησης και ελευθερίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ποιοτικών συνεντεύξεων και διευκολύνει την ανάδυση πλούσιου, ουσιαστικού υλικού.

Με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων, όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν μέσω συσκευής κινητού τηλεφώνου ή φορητού καταγραφέα, ώστε να διασφαλιστεί η ακριβής αποτύπωση των απαντήσεων. Η ηχογράφηση αποτελεί τυπική πρακτική στις ποιοτικές έρευνες, επιτρέποντας την ακριβή μεταγραφή και ανάλυση των δεδομένων (Neuman, 2014). Όσοι συμμετέχοντες δεν επιθυμούσαν ηχογράφηση είχαν τη δυνατότητα εναλλακτικής καταγραφής μέσω γραπτών σημειώσεων.

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, το υλικό μεταγράφηκε αυτούσιο (verbatim transcription), ώστε να διατηρηθεί το πλήρες περιεχόμενο των απαντήσεων. Η μεταγραφή αποτελεί κρίσιμο στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς διευκολύνει τον εντοπισμό θεματικών μοτίβων και τη συστηματική ανάλυση, σύμφωνα με τη διαδικασία θεματικής ανάλυσης των Braun & Clarke (2006).

Τέλος, όλα τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν σε ψηφιακή μορφή με κωδικούς αναγνώρισης (π.χ. P1, P2, P3), χωρίς καμία αναφορά σε προσωπικά στοιχεία, ακολουθώντας τις αρχές εμπιστευτικότητας και προστασίας δεδομένων που προδιαγράφονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία (Ahnrdt, 2020). Μόνο ο ερευνητής είχε πρόσβαση στα πλήρη δεδομένα, ενώ το τελικό υλικό χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά για σκοπούς ακαδημαϊκής ανάλυσης.

Συνολικά, η διαδικασία συλλογής δεδομένων σχεδιάστηκε ώστε να διασφαλίζει την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την ηθική ακεραιότητα της έρευνας, επιτρέποντας παράλληλα την αυθεντική έκφραση των εμπειριών των πωλητών που εργάζονται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

### 3.5 Ηθικά Ζητήματα και Ανωνυμία

Η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας που περιλαμβάνει προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στα ζητήματα ηθικής, εμπιστευτικότητας και προστασίας των συμμετεχόντων. Όπως επισημαίνει η Ahnrdt (2020), η τήρηση ηθικών αρχών αποτελεί θεμέλιο της κοινωνικής έρευνας, καθώς ενισχύει την αξιοπιστία της μελέτης και προάγει την υπεύθυνη επιστημονική πρακτική.

Πριν την έναρξη της συλλογής δεδομένων, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τη φύση, τον σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας. Η ενημέρωση αυτή περιλαμβάνεται στο Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετεχόντων (Παράρτημα Α), το οποίο περιγράφει τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις εγγυήσεις προστασίας της ανωνυμίας. Όπως επισημαίνει ο Gray (2018), η διαφάνεια και η ενημέρωση των συμμετεχόντων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για τη συναίνεση και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική, με δικαίωμα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Ο Neuman (2014) τονίζει ότι η εθελοντικότητα και η δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης αποτελούν κεντρικές ηθικές αρχές στην κοινωνική έρευνα, ειδικά όταν οι συμμετέχοντες ενδέχεται να συζητήσουν προσωπικές ή ευαίσθητες εμπειρίες.

Για την καταγραφή της συναίνεσης, οι συμμετέχοντες υπέγραψαν τη Φόρμα Συγκατάθεσης (Παράρτημα Β), η οποία τεκμηριώνει την πλήρη κατανόηση των πληροφοριών που τους δόθηκαν και την ελεύθερη αποδοχή συμμετοχής. Η πρακτική αυτή συμβαδίζει με τις διεθνείς κατευθύνσεις ηθικής δεοντολογίας που παρουσιάζονται στο Handbook of Intercultural Communication (Odrekhivska et al., 2023).

Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας, όλα τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν με ψευδωνυμικούς κωδικούς (π.χ. P1, P2, P3), χωρίς καμία αναφορά σε προσωπικά στοιχεία, επιχειρηματικές τοποθεσίες ή άλλες πληροφορίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ταυτοποίηση. Όπως επισημαίνουν οι Braun & Clarke (2006), η προστασία της ταυτότητας των συμμετεχόντων είναι θεμελιώδης για την ασφάλεια, την εμπιστευτικότητα και την ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Τα ηχογραφημένα και γραπτά δεδομένα αποθηκεύτηκαν σε ψηφιακή, κρυπτογραφημένη μορφή, προσβάσιμη αποκλειστικά από τον ερευνητή. Τα πρωτογενή αρχεία θα διατηρηθούν μόνο για όσο διάστημα απαιτείται για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας και στη συνέχεια θα διαγραφούν, σύμφωνα με τις οδηγίες για υπεύθυνη διαχείριση ερευνητικών δεδομένων (Ahnrdt, 2020).

Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερη μέριμνα ώστε η διαδικασία της συνέντευξης να διατηρεί ένα ασφαλές ψυχολογικό περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να παραλείψουν οποιαδήποτε ερώτηση θεωρούσαν άβολη ή ευαίσθητη. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται

με τις κατευθυντήριες γραμμές για έρευνα σε επαγγελματικά περιβάλλοντα που ενδέχεται να εμπεριέχουν θέματα πολιτισμικής έντασης ή προκατάληψης (Odrekhivska et al., 2023). Συνολικά, η διαχείριση των ηθικών ζητημάτων στην παρούσα μελέτη έγινε με τρόπο που διασφαλίζει τη μέγιστη προστασία των συμμετεχόντων, την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και τη συμμόρφωση με τις διεθνείς αρχές δεοντολογίας. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, επιτρέποντας την αυθεντική και ασφαλή καταγραφή εμπειριών από τον χώρο των πωλήσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

### **3.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων (Θεματική Ανάλυση)**

Για την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε η Θεματική Ανάλυση (Thematic Analysis), μία από τις πιο διαδεδομένες και ευέλικτες μεθόδους ποιοτικής ανάλυσης, ιδιαίτερα κατάλληλη για έρευνες που εστιάζουν στην κατανόηση εμπειριών, αντιλήψεων και νοηματικών μοτίβων. Η μέθοδος βασίζεται κυρίως στο έργο των Braun & Clarke (2006), το οποίο είναι ανοιχτά προσβάσιμο και έχει καθιερωθεί ως βασικό σημείο αναφοράς για ποιοτική ανάλυση δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες.

Η Θεματική Ανάλυση επιλέχθηκε διότι παρέχει τη δυνατότητα συστηματικής διερεύνησης των επαναλαμβανόμενων μοτίβων και νοηματικών δομών μέσα στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, χωρίς να περιορίζει τον ερευνητή σε συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο. Σύμφωνα με την Ahrndt (2020), η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για μελέτες που εξετάζουν την πολιτισμική εμπειρία, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και των πολιτισμικών πλαισίων.

Ακολουθήθηκε το εξαβηματικό μοντέλο των Braun & Clarke (2006):

#### **1. Εξοικείωση με τα δεδομένα (Familiarization)**

Ο ερευνητής προχώρησε σε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των μεταγεγραμμένων συνεντεύξεων, σημειώνοντας αρχικές εντυπώσεις και παρατηρήσεις. Το στάδιο αυτό είναι κρίσιμο για την κατανόηση του περιεχομένου και της συνολικής δομής των αφηγήσεων (Braun & Clarke, 2006).

#### **2. Δημιουργία αρχικών κωδικών (Generating Initial Codes)**

Στη συνέχεια εφαρμόστηκε συστηματική κωδικοποίηση των δεδομένων. Κάθε απόσπασμα που σχετιζόταν με το ερευνητικό αντικείμενο σημειώθηκε με έναν κωδικό που αντιπροσώπευε το νόημά του. Οι κωδικοί προέκυψαν τόσο με βάση τις εμφανείς ιδέες όσο και με βάση εννοιολογικά μοτίβα που αναδύθηκαν από τη συζήτηση.

#### **3. Αναζήτηση θεμάτων (Searching for Themes)**

Οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν για να εντοπιστούν ευρύτερα θέματα. Σύμφωνα με τον Gray (2018), το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ενοποίηση σχετικών κωδίκων σε κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν κεντρικά μοτίβα ή υποκείμενες ιδέες στα δεδομένα.

#### **4. Αναθεώρηση θεμάτων (Reviewing Themes)**

Τα αρχικά θέματα ελέγχθηκαν ως προς τη συνοχή, τη σαφήνεια και την επάρκειά τους. Ο Neuman (2014) επισημαίνει ότι σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής εξετάζει εάν τα θέματα αντανακλούν με ακρίβεια το ερευνητικό υλικό και εάν διαφοροποιούνται επαρκώς μεταξύ τους.

#### **5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων (Defining and Naming Themes)**

Κάθε θέμα ορίστηκε με ακρίβεια, προσδιορίζοντας το περιεχόμενο και το εννοιολογικό του εύρος. Οι Braun & Clarke (2006) τονίζουν ότι η σαφής περιγραφή των θεμάτων ενισχύει τη διαφάνεια και τη δομική συνοχή της ανάλυσης.

#### **6. Σύνθεση και παρουσίαση τελικής ανάλυσης (Producing the Report)**

Τέλος, τα θέματα παρουσιάστηκαν με τρόπο που συνδέει τα ευρήματα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας τις σχέσεις, τις αποκλίσεις και τις πρακτικές προεκτάσεις τους. Η τελική σύνθεση, σύμφωνα με την Ahnrdt (2020), αποτελεί κρίσιμο βήμα για την παραγωγή έγκυρων και ερμηνευτικά πλούσιων αποτελεσμάτων.

Η Θεματική Ανάλυση αποδεικνύεται ιδιαίτερα κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, καθώς επιτρέπει την ανάδυση σύνθετων εμπειριών και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πωλητές ερμηνεύουν και διαχειρίζονται την πολιτισμική ετερογένεια στην καθημερινή επαγγελματική τους πρακτική. Η ευελιξία και η αναλυτική της ισχύς ενισχύουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, επιτρέποντας την ουσιαστική σύνδεση των δεδομένων με τα θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα της εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα εμπειρικά ευρήματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων με πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Τα ευρήματα οργανώνονται σε θεματικές ενότητες και συνοδεύονται από ενδεικτικά αποσπάσματα, ώστε να αποτυπωθούν με σαφήνεια οι εμπειρίες, οι πρακτικές και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

### 4.1 Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από είκοσι (20) άτομα που εργάζονται στον τομέα των πωλήσεων σε καταστήματα τροφίμων και ψιλικών ειδών σε περιοχές της Αττικής με έντονο πολυπολιτισμικό χαρακτήρα, όπως η Ομόνοια, τα Πατήσια, το Σύνταγμα, η Κυψέλη, η Πλατεία Αμερικής, ο Άγιος Παντελεήμονας, το Μεταξουργείο, η Πλατεία Αττικής και η Πλατεία Βικτωρίας.

Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε βάσει κριτηρίων σκοπιμότητας (purposive sampling), με στόχο τη συλλογή εμπειριών από επαγγελματίες που έρχονται σε συστηματική επαφή με πελάτες διαφορετικής εθνοτικής και πολιτισμικής προέλευσης. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες και διεξήχθησαν μεταξύ Νοεμβρίου και Ιανουαρίου, είτε δια ζώσης, είτε μέσω καταγραφής προφορικού λόγου.

Στο δείγμα περιλαμβάνονται: 14 άνδρες και 6 γυναίκες, ηλικίας από 25 έως 50 ετών.

Η επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 2 έως 15 έτη στον χώρο των πωλήσεων.

Η πλειονότητα εργάζεται για μεγάλες εταιρείες του κλάδου τροφίμων, ενώ άλλοι για μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι περισσότεροι εργάζονται είτε ως κινητοί πωλητές με άμεση εκτέλεση παραγγελίας (x-van) είτε ως παραγγελιολήπτες, όπου η παράδοση πραγματοποιείται από άλλον διανομέα σε επόμενο στάδιο. Σε αρκετές περιπτώσεις, η εργασία τους περιλαμβάνει και στοιχεία merchandising, όπως η προβολή νέων προϊόντων, η ενημέρωση για προσφορές και η διαχείριση ραφίου. Επισκέπτονται καθημερινά πολυάριθμα καταστήματα διαφορετικής εθνικής ταυτότητας, όπως πακιστανικά, μπαγκλαντεσιανά, ινδικά, αφγανικά, συριακά, ιρανικά και ελληνικά.

Χαρακτηριστικό στοιχείο του δείγματος είναι η πολυμορφία των εμπειριών αλλά και η κοινή συνθήκη καθημερινής επαφής με πολιτισμικά ετερόκλητους πελάτες, σε ένα πλαίσιο έντονου ανταγωνισμού, περιορισμένων χρόνων εξυπηρέτησης και διαφορετικών προσδοκιών ή αντιλήψεων από την πλευρά των καταστηματάρχων.

Η ερευνητική προσέγγιση δεν στοχεύει στη στατιστική γενίκευση, αλλά στην σε βάθος κατανόηση της εμπειρίας των πωλητών, όπως αυτή διαμορφώνεται σε πολυπολιτισμικά μικρο-περιβάλλοντα λιανικής. Οι κωδικοί συμμετεχόντων (P1 έως P20) χρησιμοποιούνται στην ανάλυση για λόγους ανωνυμίας και συγκριτικής αναφοράς.

## **4.2 Θεματική παρουσίαση και αποσπάσματα**

### **4.2.1 Ετερότητα και Πολιτισμικές Διαφορές στην Επαγγελματική Επαφή**

Η έννοια της ετερότητας αποτέλεσε έναν από τους πρώτους θεματικούς άξονες που αναδείχθηκαν κατά την ανάλυση των συνεντεύξεων. Οι συμμετέχοντες, δραστηριοποιούμενοι σε περιοχές με έντονη πολιτισμική ποικιλομορφία, όπως η Ομόνοια, τα Πατήσια, η Πλατεία Αττικής και η Κυψέλη, περιγράφουν έναν επαγγελματικό μικρόκοσμο στον οποίο η πολιτισμική διαφορά είναι η καθημερινότητα και όχι η εξαίρεση. Η επαφή με πελάτες διαφορετικής εθνικότητας ή θρησκείας (Πακιστανούς, Μπαγκλαντεσιανούς, Αφγανούς, Αλβανούς, Ιρανούς κ.λπ.) οδηγεί σε συνεχείς μικροπροσαρμογές στον τρόπο με τον οποίο ο πωλητής επικοινωνεί, χτίζει εμπιστοσύνη και παρουσιάζει το προϊόν του. Πολλοί πωλητές αναφέρονται σε διαφορετικά μοτίβα συμπεριφοράς, αντιδράσεων, ακόμα και σωματικής γλώσσας, ανάλογα με την κουλτούρα του πελάτη.

«Ο κάθε πελάτης είναι κόσμος δικός του. Άλλοι δεν θέλουν πολλά λόγια, άλλοι αν δεν τους πεις δυο κουβέντες, δεν σε εμπιστεύονται.» (P7)

«Οι Πακιστανοί είναι πιο εγκάρδιοι, θέλουν χαμόγελο και συζήτηση. Οι Ιρανοί πιο απόμακροι στην αρχή, αλλά αν τους κερδίσεις, γίνονται πολύ σταθεροί πελάτες.» (P14)

«Μερικοί δεν θέλουν καν να σε κοιτάζουν στα μάτια. Δεν είναι αγένεια, απλά το έχουν έτσι στον πολιτισμό τους. Στην αρχή νόμιζα ότι τους ενοχλούσα.» (P19)

«Σε άλλα μαγαζιά δεν κάνεις ούτε δύο λεπτά και σε έχουν διώξει, σε άλλα κάθεσαι ένα τέταρτο και σου λένε για την οικογένειά τους.» (P12)

Οι συμμετέχοντες περιγράφουν τις πολιτισμικές διαφορές ως «άγραφους κανόνες», τους οποίους μαθαίνουν σταδιακά μέσα από την καθημερινή εμπειρία. Η ετερότητα, επομένως, δεν νοείται ως στατική ταυτότητα αλλά ως δυναμική συνθήκη αλληλεπίδρασης, την οποία ο πωλητής καλείται να αποκωδικοποιήσει καθημερινά.

«Σε μια μέρα μπορεί να μιλήσω με πέντε-έξι εθνικότητες. Δεν υπάρχει manual. Όλα τα μαθαίνεις με το που πατάς το πόδι σου μέσα στο μαγαζί.» (P8)

Τα αποσπάσματα των συμμετεχόντων δείχνουν ότι η πολιτισμική διαφορά αποτελεί σταθερό στοιχείο της καθημερινής επαγγελματικής επαφής με τους πελάτες, ακόμη και σε περιβάλλοντα μικρής κλίμακας τοπικής αγοράς.

#### 4.2.2 Προσαρμογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής

Ένα από τα πλέον επαναλαμβανόμενα μοτίβα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν η ανάγκη για προσαρμογή της επικοινωνιακής τους προσέγγισης ανάλογα με την πολιτισμική προέλευση, το ύφος και τις προσδοκίες του κάθε πελάτη.

Οι πωλητές περιγράφουν μια συνειδητή ή ασυνείδητη αλλαγή στον τρόπο που εκφράζονται, χρησιμοποιούν τη γλώσσα, το χιούμορ, τη μη λεκτική επικοινωνία (βλεμματική επαφή, τόνο φωνής) ή και τη δομή της συζήτησης, προκειμένου να «κουμπώσουν» πιο ομαλά στο στυλ του εκάστοτε πελάτη.

«Μιλάω πιο γρήγορα σε κάποιους, πιο αργά σε άλλους. Σε μερικούς χαμογελάω, σε άλλους κρατάω σοβαρό ύφος. Όλα μετράνε.» (P3)

«Αν δω ότι κάποιος δεν καταλαβαίνει εύκολα τα ελληνικά, χρησιμοποιώ πιο απλές λέξεις, νοήματα ή και λίγα αγγλικά.» (P20)

«Με τους Πακιστανούς, προσπαθώ να ξεκινάω λίγο πιο φιλικά, να δείξω σεβασμό, αλλιώς νιώθουν ότι τους αγνοείς. Σε άλλους πελάτες, άμα αρχίσεις πολύ φιλικά, σου λένε “άσε τα πολλά λόγια και πες τι φέρνεις”.» (P13)

Οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η προσαρμογή της επικοινωνίας τους δεν αφορά μόνο τη γλώσσα, αλλά και τον τρόπο παρουσίασης της πληροφορίας ή του προϊόντος, ανάλογα με τον πελάτη. Πολλοί ανέφεραν ότι τροποποιούν τον τρόπο παρουσίασης ανάλογα με τη λογική του καταστηματάρχη:

«Σε κάποιους εξηγώ την προσφορά με νούμερα. Σε άλλους λέω απλά “πάρε αυτό, σου πάει καλύτερα στα ράφια”. Θέλει ανάγνωση του πελάτη κάθε φορά.» (P6)

Η δυνατότητα αυτή δεν βασίζεται σε επίσημη εκπαίδευση, αλλά σε συνεχή τριβή με τις διαφορετικές κουλτούρες και τις εμπειρικές γνώσεις που συγκεντρώνονται με τον χρόνο. Πολλοί αναφέρουν ότι στην αρχή δυσκολεύονταν, αλλά πλέον εφαρμόζουν αυτή την εναλλαγή σχεδόν αυτόματα.

«Στην αρχή προσπαθούσα να έχω το ίδιο στυλ σε όλους. Δεν πήγαινε. Τώρα ξέρω περίπου από τα πρώτα δευτερόλεπτα πώς να μιλήσω, τι να πω πρώτο και τι όχι.» (P5)

Η προσαρμογή επικοινωνιακής στρατηγικής δεν γίνεται απαραίτητα για να ικανοποιηθεί κάποιος τυπικός κανόνας ευγένειας, αλλά για να εξυπηρετηθεί ένας πρακτικός στόχος: η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η διευκόλυνση της πώλησης. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν

την προσαρμογή της επικοινωνίας ως πρακτική δεξιότητα που αναπτύσσεται μέσα από την εμπειρία και την καθημερινή επαφή με διαφορετικούς πελάτες.

#### 4.2.3 Στερεοτυπικές Αντιλήψεις και Προκατάληψη

Η θεματική της στερεοτυπικής αντίληψης και των προκαταλήψεων αναδύθηκε με ιδιαίτερη ένταση στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Παρότι αρκετοί πωλητές διατηρούν ουδέτερη ή επαγγελματική στάση, η εμπειρία τους αποτυπώνει ότι η ύπαρξη στερεοτύπων, είτε από την πλευρά των πελατών, είτε από την πλευρά των ίδιων, είναι παρούσα και σε πολλές περιπτώσεις επηρεάζει τη δυναμική της πώλησης.

Ορισμένοι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε προσδοκίες ή στάσεις πελατών που επηρεάζονται από την εθνικότητα, την ηλικία, το φύλο ή την εμφάνιση του πωλητή.

«Μερικοί πελάτες δεν σε κοιτάνε καν. Σε κρίνουν από το πρώτο δευτερόλεπτο, ειδικά αν είσαι νέος ή γυναίκα. Θέλουν κάποιον πιο “παραδοσιακό”.» (P18)

«Υπάρχουν στιγμές που καταλαβαίνεις ότι ο άλλος σε βλέπει προκατειλημμένα, σαν να μην έχεις ιδέα επειδή είσαι Έλληνας ή επειδή δεν είσαι μουσουλμάνος.» (P10)

Από την άλλη πλευρά, αρκετοί πωλητές παραδέχονται ότι και οι ίδιοι, ασυνείδητα ή αρχικά, ενσωμάτωναν στερεοτυπικές προσδοκίες κατά την επαφή τους με αλλοεθνείς καταστηματαρχες. Αυτή η στάση ωστόσο αλλάζει με την εμπειρία.

«Στην αρχή πήγαινα με ένα «κόμπλεξ». Σκεφτόμουν ότι δεν θα με ακούσουν. Μετά είδα ότι όλα είναι θέμα προσέγγισης.» (P2)

«Κάποιες φορές έπιανα τον εαυτό μου να λέει “Α, αυτός είναι δύσκολος γιατί είναι από εκείνη τη χώρα”. Αλλά τελικά, οι άνθρωποι διαφέρουν πιο πολύ σαν άτομα παρά σαν εθνικότητες». (P15)

Ορισμένοι πωλητές, κυρίως γυναίκες ή νεότεροι ηλικιακά, ανέφεραν περιστατικά μικροσεξισμού, υποτίμησης ή απόρριψης, τα οποία συνδέουν με συγκεκριμένες κουλτούρες ή προκαταλήψεις, αλλά τα αντιμετωπίζουν με ψυχραιμία και επαγγελματισμό.

«Σε πελάτες που θέλουν “αντρικό” στυλ προσπαθώ να είμαι πιο επαγγελματική, χωρίς φιλικότητες.» (P10)

«Κάποιοι απλώς δυσκολεύονται να πάρουν σοβαρά μια κοπέλα πωλήτρια. Δεν το λένε ευθέως, αλλά φαίνεται από τη στάση τους. Αν όμως δείξεις σιγουριά, αλλάζει το κλίμα.» (P5)

Η γενική εικόνα που προκύπτει είναι ότι οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα υπάρχουν μεν, αλλά δεν αποτελούν εμπόδιο αξεπέραστο. Αντιθέτως, για πολλούς λειτουργούν ως αφορμή προσωπικής εξέλιξης και καλύτερης διαχείρισης της διαπολιτισμικής συνθήκης.

#### 4.2.4 Ανάγκη για Πολιτισμική Ευφυΐα (CQ)

Η έννοια της πολιτισμικής ευφυΐας (Cultural Intelligence - CQ), παρόλο που δεν ήταν ευρέως γνωστή στους συμμετέχοντες, αναδύεται απόλυτα μέσα από τις στρατηγικές που περιγράφουν ως απαραίτητες για την επιτυχία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πωλήσεων.

Η CQ, όπως ορίζεται στη θεωρία (Earley & Ang, 2003), περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί, να ερμηνεύει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε διαφορετικά πολιτισμικά συμφραζόμενα. Παρότι κανείς από τους πωλητές δεν χρησιμοποίησε τον όρο αυτούσιο, η λειτουργική του εφαρμογή είναι εμφανής.

«Δεν είχα ακούσει τον όρο πριν, αλλά τώρα καταλαβαίνω πόσο σημαντικό είναι. Αν δεν καταλαβαίνεις τον άλλο, δεν πουλάς τίποτα.» (P17)

«Μακάρι να μας έδειχναν πώς να χειριζόμαστε διαφορετικούς πελάτες. Όλα τα μαθαίνεις στο πεζοδρόμιο.» (P11)

Η πολιτισμική ευφυΐα εκφράζεται στην πράξη με:

την προσαρμογή του τρόπου ομιλίας (γνωστική CQ), τη διάθεση να κατανοήσει κανείς το άλλο άτομο (κινητήρια CQ), και την ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων χωρίς σύγκρουση (συμπεριφορική CQ).

«Αν δεν έχεις υπομονή και λίγο μυαλό να μπεις στη θέση του άλλου, δεν βγάζεις τη μέρα. Ο καθένας έχει τη λογική του.» (P6)

«Εγώ προσπαθώ να θυμάμαι τι μου είπε ο άλλος την προηγούμενη φορά. Αν π.χ. μου είχε πει ότι νηστεύει, του πάω κάτι άλλο. Αυτό δείχνει ότι τον σέβεσαι.» (P8)

Οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι δεν έχουν λάβει καμία σχετική καθοδήγηση από την εταιρεία, και ότι η «εκπαίδευσή» τους προέρχεται κυρίως από προσωπική παρατήρηση και εμπειρική μάθηση.

Η ανάπτυξη πολιτισμικής ευφυΐας αναδεικνύεται ως κρίσιμη επαγγελματική δεξιότητα, ιδίως για όσους δραστηριοποιούνται σε περιοχές με αυξημένη πολιτισμική ποικιλία. Παράλληλα, επισημαίνεται η απουσία οργανωμένης εκπαίδευσης από τις περισσότερες εταιρείες του κλάδου, γεγονός που δημιουργεί ανάγκη για συστηματικότερη υποστήριξη.

#### 4.2.5 Στρατηγικές Αντιμετώπισης και Ανθεκτικότητα

Οι πωλητές που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, ιδιαίτερα σε περιοχές του κέντρου της Αθήνας με υψηλή πυκνότητα μεταναστευτικού πληθυσμού, καλούνται να διαχειριστούν συχνές και πολυεπίπεδες προκλήσεις. Οι στρατηγικές που αναπτύσσουν για να ανταποκριθούν ποικίλλουν, αλλά αναδεικνύουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: την προσωπική ανθεκτικότητα.

Η υπομονή, η διαχείριση των συναισθημάτων, η ευελιξία στην προσέγγιση και η προσαρμογή σε απρόβλεπτες καταστάσεις αναφέρονται ως βασικά εργαλεία επιβίωσης και επιτυχίας.

«Πολλές φορές πας να μιλήσεις και σου κλείνουν την πόρτα. Δεν πρέπει να το πάρεις προσωπικά. Πας στο επόμενο. Με τον καιρό μαθαίνεις να μη σε ρίχνει αυτό.» (P16)

«Έχω μάθει να αλλάζω τα πλάνα μου κάθε μέρα. Αν κάποιος δεν θέλει να ακούσει, δεν τον πιέζω. Αντίθετα, βρίσκω τον τρόπο να ξαναδοκιμάσω άλλη στιγμή.» (P7)

Πολλοί αναγνωρίζουν τη σημασία του να γνωρίζεις πότε να μιλήσεις και πότε να σωπάσεις, να αξιολογείς το κλίμα, να δείχνεις σεβασμό χωρίς να εκβιάζεις τη σχέση. Η συναισθηματική ωριμότητα και η ικανότητα να απορροφούν την ένταση χωρίς αντίδραση αναδεικνύονται ως κρίσιμες δεξιότητες.

«Δεν είναι όλοι οι πελάτες εύκολοι. Άλλοι μπορεί να είναι φορτωμένοι, άλλοι να σε παρεξηγήσουν χωρίς λόγο. Το θέμα είναι να μην απαντήσεις με ένταση. Να τους δώσεις χώρο.» (P4)

«Κάποιες φορές, ειδικά σε συγκεκριμένα μαγαζιά, πρέπει να κρατήσεις πολύ ουδέτερη στάση, ακόμα και αν σου μιλάνε απότομα. Αν δείξεις ψυχραιμία, σιγά-σιγά σε αποδέχονται.» (P15)

Επιπλέον, αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρουν ότι έχουν αναπτύξει προσωπικά «κόλπα» ή ρουτίνες για να διαχειρίζονται την καθημερινή φθορά, όπως: επιλογή συγκεκριμένης ώρας για δύσκολα μαγαζιά, χρήση «ουδέτερης γλώσσας» σε πρώτη επαφή, αποφυγή εμπλοκής σε θρησκευτικές ή πολιτισμικές συζητήσεις και επιλεκτική αξιοποίηση πελατών-«γέφυρες» (π.χ. καταστηματάρχες που λειτουργούν υποστηρικτικά στην περιοχή τους).

«Έχω μερικά μαγαζιά που πάνε με τα νερά τους. Δεν προσπαθώ να τα αλλάξω. Αν δω φως, θα μιλήσω παραπάνω. Αλλιώς, κάνω τη δουλειά μου και φεύγω.» (P2)

«Κρατάω σημειώσεις για κάποιους πελάτες, τι προτιμούν, τι τους ενόχλησε παλιά. Αυτό με βοηθάει να μην κάνω τα ίδια λάθη.» (P19)

Παρά την έλλειψη επίσημης υποστήριξης ή εκπαιδευτικών εργαλείων, η πλειοψηφία των πωλητών εμφανίζεται ψύχραιμη, προσαρμοστική και με υψηλό βαθμό επαγγελματικής αντοχής, υποδηλώνοντας μια μορφή «ανεπίσημης επιμόρφωσης» μέσα από την πράξη.

#### **4.3 Ανάλυση σε Σχέση με το Θεωρητικό Πλαίσιο**

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε σημαντικές συσχετίσεις με βασικά θεωρητικά σχήματα που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2. Οι εμπειρικές αφηγήσεις επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τη σχετική βιβλιογραφία για την πολυπολιτισμικότητα, την πολιτισμική ευφυΐα (CQ),

τη διαπολιτισμική επικοινωνία, καθώς και τις προκλήσεις στερεοτυπικής σκέψης στα πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα.

#### 4.3.1 Πολυπολιτισμικότητα και Πλαίσιο Πωλήσεων

Όπως καταγράφεται στη βιβλιογραφία (π.χ. Hofstede, 2001· Earley & Ang, 2003), η πολυπολιτισμική διάσταση δεν αποτελεί απλώς υπόβαθρο αλλά καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση του επαγγελματικού πλαισίου. Οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν την εμπειρία της ετερότητας ως κάτι καθημερινό, που επηρεάζει άμεσα τον τρόπο επικοινωνίας, τις προσδοκίες και την αξιολόγηση της σχέσης πωλητή-πελάτη.

Οι αναφορές σε ποικίλες συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις ανάμεσα σε πελάτες διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης ευθυγραμμίζονται με τις θεωρίες διαπολιτισμικών διαφορών που προτείνουν οι Trompenaars & Hampden-Turner (1997), καθώς και με την έννοια της «πολιτισμικής ετερογένειας» στις τοπικές κοινωνίες (Neuman, 2014).

#### 4.3.2 CQ και Ενσυνείδητη Πολιτισμική Προσαρμογή

Η πολιτισμική ευφυΐα (CQ), παρότι άγνωστη εννοιολογικά στους περισσότερους συμμετέχοντες, αναδύεται πλήρως μέσα από τις πρακτικές τους. Οι μορφές CQ που καταγράφονται στη βιβλιογραφία, γνωστική, κινητήρια και συμπεριφορική (Earley & Ang, 2003· Livermore, 2010) , απαντώνται με σαφήνεια:

Η γνωστική CQ φαίνεται στην κατανόηση πολιτισμικών διαφορών και αναγνώριση βασικών «κανόνων» επαφής.

Η κινητήρια CQ αποτυπώνεται ως εσωτερική διάθεση για σεβασμό και προσαρμογή.

Η συμπεριφορική CQ εκφράζεται μέσω ελεγχόμενης, ευέλικτης στάσης και επικοινωνίας σε κάθε περίπτωση.

Τα παραπάνω στοιχεία υποδηλώνουν ότι η πολιτισμική ευφυΐα είναι ουσιαστικό εργαλείο προσαρμοστικής ικανότητας, ακόμη και χωρίς επίσημη εκπαίδευση, και επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφική ανάγκη για ενίσχυση της CQ στο επαγγελματικό περιβάλλον (Ang et al., 2007).

#### 4.3.3 Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Μικροπροσαρμογές

Οι παρατηρήσεις των πωλητών επιβεβαιώνουν την αρχή ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι δυναμική και διαπραγματεύσιμη, όπως περιγράφεται από τους Gudykunst & Kim (2003). Οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν «μικροστρατηγικές» προσαρμογής, χωρίς αυτό να γίνεται με συνειδητό θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά μέσω εμπειρικής μάθησης.

Η έννοια της «συμμετρικής αλληλεπίδρασης» (Gray, 2018) ,δηλαδή το να υπάρχει αμοιβαία προσαρμογή, είναι ορατή σε πολλές περιπτώσεις, όπου η σχέση με τον πελάτη σταδιακά εξελίσσεται και βελτιώνεται.

#### 4.3.4 Στερεότυπα και Αμυντικές Στρατηγικές

Η ύπαρξη στερεοτύπων αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν προκαταλήψεις που αντιμετωπίζουν, αλλά και προσωπικές προκαταλήψεις που ξεπέρασαν με τον καιρό. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τις θεωρίες για τις προκατασκευασμένες αντιλήψεις στις διαπολιτισμικές σχέσεις (Neuliep, 2015), καθώς και τη σημασία της επίγνωσης των «πολιτισμικών φίλτρων» και της προσαρμοσμένης επικοινωνίας για τη μείωση παρερμηνειών και στερεοτυπικών αξιολογήσεων (Gudykunst & Kim, 2003). Ταυτόχρονα, αναπτύσσονται ατομικές στρατηγικές ανθεκτικότητας, όπως η επιλεκτική απόσυρση από συγκρουσιακές καταστάσεις, η διαχείριση απογοήτευσης και η καλλιέργεια ουδέτερης στάσης.

Ταυτόχρονα, αναπτύσσονται ατομικές στρατηγικές ανθεκτικότητας, όπως η επιλεκτική απόσυρση από συγκρουσιακές καταστάσεις, η διαχείριση απογοήτευσης, και η καλλιέργεια ουδέτερης στάσης.

#### **Συνολική Εκτίμηση**

Η σύγκριση του εμπειρικού υλικού με το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνει ότι οι πωλητές εφαρμόζουν ,έστω και άτυπα ή ασυνείδητα, έννοιες που συνδέονται με τις βασικές θεωρίες της πολυπολιτισμικής διαχείρισης, της CQ, της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της ανθεκτικότητας στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Παρά την απουσία θεσμικής υποστήριξης ή εκπαίδευσης, οι στρατηγικές αυτές καθιστούν τους πωλητές φορείς άτυπης διαπολιτισμικής μάθησης, προσδίδοντας ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεση θεωρίας και πράξης στο ελληνικό πολυπολιτισμικό αστικό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο αποτυπώνουν τις βιωμένες εμπειρίες των πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, όπως αυτές προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων. Στο παρόν κεφάλαιο, τα ευρήματα αυτά τίθενται σε ερμηνευτικό διάλογο με τη σχετική θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία, με στόχο την ουσιαστική κατανόηση των μοτίβων που αναδείχθηκαν και τη σύνδεσή τους με ευρύτερες θεωρητικές έννοιες της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της πολιτισμικής ευφυΐας.

### 5.1 Συζήτηση ευρημάτων

Η ανάλυση των 20 συνεντεύξεων ανέδειξε ένα πολύπλευρο φάσμα εμπειριών, στρατηγικών και αντιλήψεων των πωλητών που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις ως προς το στυλ, την εμπειρία ή την περιοχή δράσης, προκύπτουν συγκλίνοντα μοτίβα που ενισχύουν τη συνοχή των ευρημάτων.

Οι πωλητές περιγράφουν ένα περιβάλλον στο οποίο η πολιτισμική ποικιλία δεν αποτελεί ούτε έκπληξη ούτε πρόκληση αυτή καθαυτή, αλλά σταθερό στοιχείο της εργασιακής τους ρουτίνας. Η επαφή με διαφορετικές εθνικότητες θεωρείται αυτονόητη, ενώ η ετερότητα γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως πλαίσιο προσαρμογής, παρά ως εμπόδιο.

Αυτό φανερώνει μια σταδιακή «εσωτερίκευση» της πολυπολιτισμικότητας, όπως περιγράφεται στη βιβλιογραφία (Gray, 2018), όπου η καθημερινή τριβή με τη διαφορά οδηγεί στην εξοικείωση.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα είναι ότι η προσαρμογή στην πολιτισμική διαφορετικότητα συμβαίνει χωρίς επίσημη εκπαίδευση ή καθοδήγηση. Οι πωλητές αναπτύσσουν, μέσω εμπειρικής μάθησης, ένα ρεπερτόριο συμπεριφορών και στρατηγικών που ανταποκρίνονται στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των πελατών.

Η κουλτούρα προσέγγισης διαμορφώνεται στην πράξη, επιβεβαιώνοντας ότι η πολιτισμική ευφυΐα μπορεί να εξελίσσεται οργανικά, ακόμη και χωρίς θεωρητική γνώση του όρου. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η πολιτισμική ευφυΐα και η διαπολιτισμική επάρκεια αναπτύσσονται συχνά μέσω άτυπων διαδικασιών μάθησης και καθημερινής επαγγελματικής εμπειρίας, ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα (Earley & Ang, 2003· Thomas et al., 2008· Gray, 2018).

Παρότι στερεότυπα και προκαταλήψεις αναφέρθηκαν τόσο από την πλευρά των πωλητών όσο και από την πλευρά των πελατών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες τείνουν να τα αντιμετωπίζουν με ψυχραιμία και επαγγελματική ωριμότητα. Αντί για συγκρουσιακή

στάση, οι πωλητές επιλέγουν στρατηγικές όπως η απόσυρση, η ουδετερότητα ή η ήπια επιμονή, με στόχο τη διατήρηση της επαγγελματικής σχέσης και την αποφυγή έντασης.

Το εύρημα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει τη συναισθηματική διαχείριση, τον αυτοέλεγχο και την ανθεκτικότητα ως κρίσιμες δεξιότητες για την αποτελεσματική λειτουργία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πωλήσεων (Neuman, 2014· Gray, 2018). Η ικανότητα αποστασιοποίησης από στερεοτυπικές ερμηνείες και η υιοθέτηση επαγγελματικής στάσης συνδέονται με εφαρμοσμένες μορφές πολιτισμικής ευφυΐας και συμβάλλουν στη βιωσιμότητα της εμπορικής αλληλεπίδρασης.

Ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο ήταν η έλλειψη θεσμικής υποστήριξης από τις εταιρείες. Ελάχιστοι πωλητές είχαν δεχτεί έστω κάποια καθοδήγηση σχετικά με πολιτισμικές διαφορές, παρά το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται σε περιοχές υψηλής πολιτισμικής πυκνότητας.

Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει την ασυμμετρία μεταξύ της πραγματικότητας της αγοράς και της οργανωσιακής προετοιμασίας, αναδεικνύοντας την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις. Παρόμοια συμπεράσματα καταγράφονται και στη βιβλιογραφία, όπου επισημαίνεται ότι η διαπολιτισμική επάρκεια συχνά αναπτύσσεται άτυπα, χωρίς οργανωμένη θεσμική υποστήριξη (Neuman, 2014· Gray, 2018).

Η συζήτηση των ευρημάτων δείχνει ότι οι πωλητές στην έρευνα έχουν διαμορφώσει, μέσα από την εμπειρία, ένα άτυπο πλαίσιο διαπολιτισμικής διαχείρισης, το οποίο δεν είναι μεν θεσμοθετημένο, αλλά είναι λειτουργικό, βιωματικά επεξεργασμένο και αξιοσημείωτα αποτελεσματικό. Η κουλτούρα πωλήσεων που διαμορφώνεται είναι προσαρμοστική, διακριτική και ελαστική, αντανakλώντας την ιδιαιτερότητα του ελληνικού αστικού τοπίου.

## **5.2 Σύγκριση με προηγούμενες έρευνες**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν σημαντικές συγκλίσεις με προηγούμενες μελέτες, ενισχύοντας τη θεωρητική βάση της πολιτισμικής προσαρμογής, της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της πρακτικής διαχείρισης της ετερότητας στον επαγγελματικό χώρο.

Σε σύγκριση με τη βιβλιογραφία για την Πολιτισμική Ευφυΐα (CQ), τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν σαφείς συγκλίσεις. Οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων αναδεικνύουν πρακτικές που προσεγγίζουν βασικά στοιχεία του μοντέλου CQ (Earley & Ang, 2003· Livermore, 2010), ακόμη και χωρίς τυπική θεωρητική κατάρτιση. Το μοτίβο της γνωστικής κατανόησης, της κινητήριας προσαρμογής και της συμπεριφορικής ευελιξίας παρατηρείται ξεκάθαρα, όπως και σε άλλες ποιοτικές μελέτες στον χώρο των διαπολιτισμικών πωλήσεων (Koronen et al., 2021).

Σε αντίθεση με ποσοτικές μελέτες που μετρούν την CQ με ερωτηματολόγια, η παρούσα εργασία αποκαλύπτει την άτυπη και πρακτική της έκφραση, μέσα από ρεαλιστικά παραδείγματα πεδίου. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ευθυγραμμίζονται με τη θέση των Ang et al. (2007) ότι η πολιτισμική ευφυΐα μπορεί να καλλιεργηθεί εμπειρικά, ακόμη και χωρίς επίσημη εκπαίδευση.

Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και σε προηγούμενες ποιοτικές μελέτες, όπως αυτές των Gray (2018) και Neuman (2014). Η έρευνα ενισχύει προηγούμενα ευρήματα που καταγράφουν την εμπειρική διαχείριση της ετερότητας σε μικροεπιχειρηματικά ή πωλησιακά συμφραζόμενα. Η Neuman (2014) καταγράφει πωλητές που δρουν ως «μεταφραστές πολιτισμού», αναπτύσσοντας πρακτικές στρατηγικές αντιμετώπισης χωρίς θεωρητική στήριξη. Ομοίως, η Gray (2018) αναδεικνύει τη σταδιακή εξοικείωση με την πολιτισμική διαφορά ως μέρος της επαγγελματικής ωρίμανσης.

Η παρούσα μελέτη ενισχύει αυτές τις διαπιστώσεις, ειδικά σε αστικά κέντρα με υψηλό πολιτισμικό πλουραλισμό όπως η Αθήνα. Παράλληλα, προσθέτει νέα δεδομένα για το ρόλο της ανθεκτικότητας και της συναισθηματικής διαχείρισης ως συμπληρωματικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική διαπολιτισμική αλληλεπίδραση.

Ωστόσο, η παρούσα μελέτη διαφοροποιείται από έρευνες που εστιάζουν σε δομημένες εταιρικές προσεγγίσεις. Σε αντίθεση με έρευνες που εξετάζουν τη διαπολιτισμική διαχείριση σε πολυεθνικές εταιρείες ή μέσω επίσημων σεμιναρίων (π.χ. Thomas et al., 2008), η παρούσα μελέτη δείχνει ότι η πολυπολιτισμική διαχείριση «από κάτω προς τα πάνω» είναι επίσης εφικτή και λειτουργική. Το προσωπικό επίπεδο προσαρμογής, αν και μη θεσμοθετημένο, παράγει αξιόλογα αποτελέσματα, γεγονός που συνηγορεί υπέρ της ανάγκης για αναγνώριση και ενίσχυση αυτών των άτυπων δεξιοτήτων.

Τέλος, η παρούσα εργασία συμβάλλει ουσιαστικά στο ελληνικό ερευνητικό πλαίσιο προσφέροντας εμπειρικά δεδομένα για τις εμπειρίες πωλητών σε πολυπολιτισμικά αστικά περιβάλλοντα και αναδεικνύοντας πρακτικές διαχείρισης της πολιτισμικής ετερότητας σε επίπεδο καθημερινής επαγγελματικής δράσης.

### **5.3 Ερμηνείες και Προεκτάσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν μια άτυπη αλλά ενεργή μορφή πολιτισμικής διαχείρισης, η οποία δεν προκύπτει από επίσημη εκπαίδευση, αλλά από την καθημερινή επαγγελματική πρακτική, την εμπειρία και την προσωπική στάση των πωλητών. Η μορφή αυτή επαγγελματικής προσαρμογής προσφέρει γόνιμο έδαφος για ερμηνεία των σύγχρονων πρακτικών πώλησης σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Οι συμμετέχοντες φαίνεται να αναλαμβάνουν άτυπα ρόλους πολιτισμικής διαμεσολάβησης, καθώς διαχειρίζονται καθημερινά την πολιτισμική ετερότητα χωρίς τυποποιημένα εργαλεία, θεωρητικά πλαίσια ή οργανωμένη υποστήριξη. Μέσα από τη συνεχή τριβή και παρατήρηση, αναπτύσσουν έναν κώδικα συμπεριφοράς που αποσκοπεί στην αρμονία και την αποτελεσματικότητα. Αυτό συνιστά μια «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασία διαπολιτισμικής μάθησης, η οποία μπορεί να προσεγγιστεί ως μια βιωματική και άτυπη εκδοχή της πολιτισμικής ευφυΐας (CQ), η οποία αναπτύσσεται μέσα από τη συστηματική επαγγελματική ενασχόληση και παραμένει συχνά αόρατη στον οργανωσιακό σχεδιασμό.

Η έννοια της πολιτισμικής ευφυΐας (CQ), όπως αυτή καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποκτά εδώ έναν βιωματικό χαρακτήρα, που βασίζεται λιγότερο στην αναστοχαστική επίγνωση και περισσότερο σε ένα είδος «ενστικτώδους επαγγελματισμού». Οι πωλητές «πιάνουν τον παλμό» του πελάτη, μαθαίνουν να αποκωδικοποιούν σημάδια και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως μορφή «κοινωνικής ευφυΐας με πολιτισμικό φορτίο» που αναπτύσσεται εντός της εργασίας, χωρίς εξωτερικούς μηχανισμούς υποστήριξης.

Μια σημαντική ερμηνευτική προέκταση είναι ότι οι πωλητές, ειδικά εκείνοι που επισκέπτονται μικρά καταστήματα μεταναστών, λειτουργούν όχι μόνο ως επαγγελματίες, αλλά και ως διάλυοι κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Συνιστούν πολλές φορές τη μοναδική επαφή που έχουν ορισμένοι καταστηματάρχες με το ελληνικό εταιρικό/εμπορικό σύστημα. Κατά συνέπεια, οι πωλητές αυτοί δεν λειτουργούν μόνο ως εμπορικοί εκπρόσωποι, αλλά συμβάλλουν και στη διαμεσολάβηση της επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών και πολιτισμικών πλαισίων, διευκολύνοντας την επαγγελματική αλληλεπίδραση σε μικρής κλίμακας πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η συνεχής έκθεση σε απαιτητικές επικοινωνιακές καταστάσεις, χωρίς κατάλληλη εκπαίδευση ή υποστήριξη, μπορεί να οδηγήσει σε σωρευτική επαγγελματική φθορά (*burnout*), ιδίως όταν συνοδεύεται από αβεβαιότητα, έλλειψη αναγνώρισης και πιεστικούς στόχους. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για δομές υποστήριξης, εκπαίδευσης και συναισθηματικής ενδυνάμωσης, όχι μόνο για πωλητές αλλά για όλους τους εργαζόμενους σε πολυπολιτισμικά μέτωπα πρώτης γραμμής.

Τέλος, η μελέτη υποδεικνύει μια διάσταση θεσμικής αδράνειας: η πολυπολιτισμική πραγματικότητα της αγοράς έχει προηγηθεί του οργανωσιακού σχεδιασμού. Οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την αγορά ως ενιαίο πολιτισμικά χώρο, ενώ στην πράξη απαιτείται πολυεπίπεδη προσαρμογή. Η ανάδειξη και θεσμική αναγνώριση των δεξιοτήτων που έχουν ήδη αναπτύξει οι πωλητές, αποτελεί το επόμενο βήμα σε μια πιο ώριμη και δίκαιη πολυπολιτισμική στρατηγική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία ανέδειξε βασικές όψεις της εμπειρίας πωλητών που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα αστικών περιοχών, εστιάζοντας στις στρατηγικές επικοινωνίας, την προσαρμοστικότητα, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τις δεξιότητες που αναπτύσσουν μέσα από την καθημερινή επαγγελματική πρακτική. Η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε ότι η πολυπολιτισμικότητα δεν βιώνεται από τους πωλητές ως μια έκτακτη ή περιστασιακή συνθήκη, αλλά ως ενσωματωμένο και σταθερό στοιχείο της πωλησιακής τους δραστηριότητας, ιδίως σε περιοχές με έντονη παρουσία μεταναστευτικών πληθυσμών. Η πολιτισμική ετερότητα, η γλωσσική διαφοροποίηση και τα διαφορετικά πρότυπα επικοινωνίας αντιμετωπίζονται με πρακτικό προσανατολισμό και λειτουργική προσαρμογή, και όχι ως θεωρητικές ή αφηρημένες προκλήσεις.

Ένα δεύτερο βασικό συμπέρασμα αφορά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι στρατηγικές προσαρμογής των πωλητών. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι στρατηγικές αυτές διαμορφώνονται κυρίως εμπειρικά και ενστικτωδώς, μέσα από τη συνεχή τριβή με το πεδίο και τη διαδικασία της δοκιμής και του λάθους. Ελλείψει θεσμικής καθοδήγησης ή σχετικής εκπαίδευσης, οι πωλητές αναπτύσσουν προσωπικές τακτικές διαχείρισης της επικοινωνίας και της σχέσης με τον πελάτη, αξιοποιώντας δεξιότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η ψυχραιμία, η μη λεκτική επικοινωνία και η κατανόηση των «άγραφων κανόνων» που διέπουν διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Οι δεξιότητες αυτές καλλιεργούνται βιωματικά και αποτελούν προϊόν καθημερινής επαγγελματικής πρακτικής.

Η πολιτισμική ευφυΐα των πωλητών αναδεικνύεται, μέσα από τα ευρήματα, κυρίως ως πρακτική δεξιότητα και όχι ως θεωρητική γνώση. Παρότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν τον όρο «Cultural Intelligence (CQ)», επιδεικνύουν στην πράξη υψηλό βαθμό πολιτισμικής ευαισθησίας, προσαρμοστικότητας και αποτελεσματικής διαχείρισης της ετερότητας. Η ικανότητά τους να «διαβάζουν» τον πελάτη, να προσαρμόζουν τον τρόπο επικοινωνίας και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο υποδηλώνει ότι η πολιτισμική ευφυΐα μπορεί να καλλιεργηθεί και εκτός ακαδημαϊκού ή θεσμικού πλαισίου, μέσω άτυπων και βιωματικών διαδικασιών μάθησης στο πεδίο της εργασίας.

Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πωλητές συχνά λειτουργούν ως άτυποι διαμεσολαβητές μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών κόσμων. Πέρα από τον καθαρά εμπορικό τους ρόλο, αναλαμβάνουν τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του εταιρικού πλαισίου και των πολυπολιτισμικών κοινοτήτων πελατών, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις καταστηματαρχών μεταναστευτικής προέλευσης με περιορισμένη επαφή με ελληνόφωνους

προμηθευτές. Ο ρόλος αυτός ενισχύει τη σημασία της κοινωνικής και πολιτισμικής διάστασης της πώλησης ως μορφής διαμεσολαβημένης επικοινωνίας.

Παράλληλα, αναδεικνύεται ένα σημαντικό έλλειμμα οργανωμένης εταιρικής υποστήριξης και εκπαίδευσης. Παρότι οι πωλητές δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερα σύνθετα και απαιτητικά περιβάλλοντα, η επαγγελματική τους αποτελεσματικότητα βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στις προσωπικές τους ικανότητες και όχι σε θεσμοθετημένα πλαίσια επιμόρφωσης ή καθοδήγησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα ασύμμετρο πεδίο επαγγελματικής ευθύνης και αυξημένες απαιτήσεις ατομικής ανθεκτικότητας.

Τέλος, η ανθεκτικότητα και η συναισθηματική διαχείριση αναδεικνύονται ως κρίσιμες μεταβλητές στην καθημερινή πωλησιακή πρακτική. Η διαχείριση συγκρούσεων, παρεξηγήσεων, προκαταλήψεων και φορτισμένων καταστάσεων απαιτεί συναισθηματική ωριμότητα και εσωτερική σταθερότητα, με αρκετούς συμμετέχοντες να τονίζουν τη σημασία της ικανότητας να «μην το παίρνεις προσωπικά». Συνολικά, τα συμπεράσματα της μελέτης συγκλίνουν στο ότι η επαγγελματική επιτυχία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πωλήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τεχνικές ή εμπορικές γνώσεις, αλλά προϋποθέτει ένα σύνθετο πλέγμα κοινωνικών, πολιτισμικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων.

## **6.2 Πρακτικές Προτάσεις για Επιχειρήσεις**

Βάσει των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, διατυπώνονται ορισμένες πρακτικές προτάσεις για επιχειρήσεις που απασχολούν πωλητές σε περιοχές με έντονη πολιτισμική ετερογένεια. Οι προτάσεις αυτές στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της πωλησιακής δραστηριότητας, καθώς και στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη βασικών μορφών εκπαίδευσης στην πολιτισμική ευφυΐα (Cultural Intelligence - CQ). Οι επιχειρήσεις μπορούν να οργανώσουν σύντομα και πρακτικά σεμινάρια που να εστιάζουν στη διαπολιτισμική επικοινωνία, την κατανόηση πολιτισμικών διαφορών και την προσαρμογή της πωλησιακής προσέγγισης σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε ρεαλιστικά παραδείγματα από το πεδίο και όχι σε αφηρημένες θεωρητικές έννοιες.

Παράλληλα, οι εμπειρίες πωλητών που έχουν αναπτύξει αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης της πολιτισμικής ετερότητας μπορούν να αξιοποιηθούν συστηματικά. Η καταγραφή και διάχυση καλών πρακτικών μέσα από εσωτερικά εγχειρίδια, σύντομα case studies ή άτυπα guidelines θα μπορούσε να λειτουργήσει ως πρακτικό εργαλείο υποστήριξης για νεότερους ή λιγότερο έμπειρους πωλητές.

Επιπλέον, η συστηματική αναγνώριση και ενίσχυση των άτυπων δεξιοτήτων που αναπτύσσουν οι πωλητές κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Οι εργαζόμενοι που διαχειρίζονται με επιτυχία πολιτισμικά ευαίσθητες καταστάσεις θα πρέπει να αναγνωρίζονται όχι μόνο με βάση τους εμπορικούς δείκτες απόδοσης, αλλά και για τις κοινωνικές, επικοινωνιακές και συναισθηματικές δεξιότητες που επιδεικνύουν στην πράξη.

Η εισαγωγή μηχανισμών υποστήριξης πρώτης γραμμής αποτελεί επίσης μια ουσιαστική παρέμβαση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν πρόσβαση σε καθοδήγηση (mentoring), σε δομημένες συζητήσεις περιστατικών ή ακόμη και σε δράσεις συναισθηματικής ενδυνάμωσης, ώστε οι πωλητές να μη διαχειρίζονται μόνοι τους τις δύσκολες ή φορτισμένες αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν στην καθημερινή εργασία.

Παράλληλα, η εμπορική πολιτική και οι προωθητικές ενέργειες μπορούν να προσαρμόζονται με μεγαλύτερη πολιτισμική ευαισθησία. Υλικό επικοινωνίας, προσφορές και προωθητικές δράσεις θα μπορούσαν να λαμβάνουν υπόψη τις συνήθειες και τις ευαισθησίες διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων, πάντα με σεβασμό και χωρίς στερεοτυπικές παραδοχές.

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η αξιολόγηση των πωλησιακών πεδίων με βάση τον βαθμό πολυπλοκότητάς τους. Τα αστικά κέντρα με υψηλή πολιτισμική ποικιλία ενδέχεται να απαιτούν διαφορετικό χρόνο, προσέγγιση και πόρους σε σύγκριση με άλλες περιοχές. Η παράμετρος αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον σχεδιασμό στόχων, στην κατανομή πόρων και στα συστήματα επιβράβευσης.

Συνολικά, οι παραπάνω προτάσεις δεν προϋποθέτουν απαραίτητα μεγάλους οικονομικούς πόρους ή ριζικές οργανωσιακές αναδιαρθρώσεις. Ωστόσο, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της ανθεκτικότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των πωλητών, καθώς και στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

### **6.3 Περιορισμοί της Μελέτης**

Όπως κάθε ποιοτική έρευνα, έτσι και η παρούσα συνοδεύεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι σημαντικό να αναγνωριστούν, προκειμένου να αποτιμηθούν με ρεαλισμό τα ευρήματά της και το εύρος εφαρμογής τους.

Αρχικά, ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν περιορισμένος, καθώς το δείγμα περιλάμβανε 20 πωλητές. Το μέγεθος αυτό επιτρέπει τη σε βάθος ποιοτική ανάλυση των εμπειριών και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων, ωστόσο δεν επιτρέπει την ποσοτική γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο του πληθυσμού των πωλητών στην Ελλάδα ή σε άλλα εθνικά πλαίσια.

Επιπλέον, η έρευνα παρουσιάζει γεωγραφικό περιορισμό, καθώς οι περισσότερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε αστικές περιοχές με έντονη πολιτισμική ετερογένεια, όπως η Ομόνοια, το Μεταξουργείο και ο Σταθμός Λαρίσης. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα ενδέχεται να μην αντανακλούν πλήρως τις εμπειρίες πωλητών που δραστηριοποιούνται σε λιγότερο πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα ή σε αγορές εκτός μεγάλων αστικών κέντρων.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά το ενδεχόμενο προκατάληψης κοινωνικής επιθυμητότητας. Παρότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν αυθεντικές και βασισμένες σε προσωπικές εμπειρίες, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ορισμένοι να διαμόρφωσαν τις απαντήσεις τους με τρόπο που να παρουσιάζει μια πιο θετική εικόνα του εαυτού τους ή της επαγγελματικής τους συμπεριφοράς.

Παράλληλα, η μελέτη βασίστηκε αποκλειστικά σε συνεντεύξεις με πωλητές, χωρίς τη διασταύρωση των δεδομένων με άλλες πηγές, όπως οι απόψεις καταστηματάρχων, πελατών ή προϊσταμένων. Η απουσία αυτής της πολυπρισματικής προσέγγισης περιορίζει την πληρότητα της εικόνας και αφήνει περιθώρια για περαιτέρω διερεύνηση.

Τέλος, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και δεν λαμβάνει υπόψη πιθανές εποχικές μεταβολές ή ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές συγκυρίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επαγγελματική εμπειρία των πωλητών.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η παρούσα έρευνα προσφέρει πολύτιμες ενδείξεις και ουσιαστικά ποιοτικά δεδομένα, τα οποία συμβάλλουν στην κατανόηση της διαπολιτισμικής διάστασης των πωλήσεων και μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και στην οργανωσιακή πρακτική.

#### **6.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Η παρούσα εργασία ανέδειξε σημαντικά στοιχεία για την επαγγελματική καθημερινότητα πωλητών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, ωστόσο εντοπίζονται αρκετές δυνατότητες για περαιτέρω ερευνητική εμβάθυνση. Προτείνονται οι εξής κατευθύνσεις:

Πολυπρισματική προσέγγιση του ίδιου πεδίου

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν και τις οπτικές άλλων εμπλεκομένων, όπως καταστηματάρχες, διανομείς, εμπορικοί διευθυντές ή στελέχη HR, ώστε να αποκτηθεί μια σφαιρική κατανόηση της διαπολιτισμικής διάστασης των πωλήσεων.

Ποσοτικές μελέτες για επαλήθευση και γενίκευση ευρημάτων

Η αξιοποίηση ερωτηματολογίων σε μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να επικυρώσει σε ποσοτικό επίπεδο τα ποιοτικά ευρήματα και να αποτυπώσει την έκταση του φαινομένου σε εθνικό ή κλαδικό επίπεδο.

Συγκριτική έρευνα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές

Έρευνες σε άλλες πόλεις της Ελλάδας ή στο εξωτερικό θα μπορούσαν να αποκαλύψουν ομοιότητες και διαφορές στις στρατηγικές διαχείρισης της ετερότητας ανάλογα με το κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο.

Μελέτη των επιδράσεων της πολιτισμικής ποικιλομορφίας στη συνολική απόδοση πωλήσεων

Μια εστιασμένη μελέτη στον τρόπο με τον οποίο η πολυπολιτισμική επαφή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, τη διατήρηση πελατών ή την εργασιακή ικανοποίηση, θα μπορούσε να συμβάλει στον στρατηγικό σχεδιασμό επιχειρήσεων.

Εστίαση σε πρακτικές ενδυνάμωσης και εκπαίδευσης των πωλητών

Περαιτέρω έρευνα μπορεί να εστιάσει σε πιλοτικές παρεμβάσεις (π.χ. μικρά εκπαιδευτικά προγράμματα CQ) και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους σε πραγματικές συνθήκες πεδίου.

Οι παραπάνω προτάσεις φιλοδοξούν να εμπνεύσουν μια συνεχή ερευνητική ενασχόληση με την κουλτούρα ως μεταβλητή στην εμπορική πρακτική, αναγνωρίζοντας τη δυναμική της και τη σημασία της σε ένα όλο και πιο πολυπολιτισμικό επαγγελματικό τοπίο.

## Βιβλιογραφία

- Ali, M., Jayashree, S., Hassali, M.A. & Kamarulzaman, N.H. (2024). Intercultural Negotiation Strategies: Enhancing E-business Performance Through Cultural Intelligence and Trust-Building. *Academy of Strategic Management Journal*, 23(4), 1-10.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), σσ. 5-34. Διαθέσιμο σε: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Διαθέσιμο σε: <https://www.researchgate.net/publication/235356393> [Ανακτήθηκε: 20 Οκτωβρίου 2025].
- Chatzopoulou, E. & Spathis, C. (2021). Understanding cultural influences in B2B customer behaviour in the food sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(5), 643-662. Διαθέσιμο σε: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2020-0315> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press. Διαθέσιμο σε: <https://dokumen.pub/cultural-intelligence-individual-interactions-across-cultures-9780804766005.html> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Etikan, I., Musa, S.A. & Alkassim, R.S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. Διαθέσιμο σε: <https://www.researchgate.net/publication/304339244> [Ανακτήθηκε: 20 Οκτωβρίου 2025].
- Gray, D.E. (2018). *Doing Research in the Real World* (4η έκδ.). London: SAGE Publications. Διαθέσιμο σε: [https://books.google.gr/books/about/Doing\\_Research\\_in\\_the\\_Real\\_World.html?id=UW2xw\\_ud9xMC](https://books.google.gr/books/about/Doing_Research_in_the_Real_World.html?id=UW2xw_ud9xMC) [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Gudykunst, W.B. and Kim, Y.Y. (2003). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. 4η έκδ. New York: McGraw-Hill.
- Hall, E.T. and Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2η έκδ. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Διαθέσιμο σε: <https://books.google.gr/books?id=9HE-DQAAQBAJ> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].

- Kipnis, E. & Broderick, A.J. (2013). Consumer multiculturalism and multicultural marketplace navigation. In: G. Sherry & R.W. Belk (Eds.), *Research in Consumer Behavior*, Volume 15: Consumer Culture Theory. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 125-143. Διαθέσιμο σε: [https://doi.org/10.1108/S0885-2111\(2013\)0000015010](https://doi.org/10.1108/S0885-2111(2013)0000015010) [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Koponen, A., Rytty, P. & Ryyänen, T. (2021). An intercultural, interpersonal relationship development framework: Exploring intercultural B2B buyer-seller relationships. *International Marketing Review*, 38(6), 1189-1212. Διαθέσιμο σε: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0235> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Lautenschlager, C., Tzempelikos, N., Kooli, K. & Viglia, G. (2024). Cross-cultural determinants of global account management: Findings from B2B services. *Industrial Marketing Management*, 123, 358-371. Διαθέσιμο σε: <https://researchportal.port.ac.uk/files/97997179/Nektarios.pdf> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Livemore, D.A. (2010). *Leading with Cultural Intelligence*. Saylor Academy. Διαθέσιμο σε: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Leading%20with%20Cultural%20Intelligence.pdf> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Neuliep, J.W. (2015). *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. 6η έκδ. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Διαθέσιμο σε: <https://books.google.gr/books?id=uxynfqkwYe4C> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Neuman, W.L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7η έκδ. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nguyen, B., Simkin, L. & Canhoto, A. (2022). Managing multicultural sales interactions: Adaptive selling in ethnically diverse markets. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(1), 23-38. Διαθέσιμο σε: <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.2021222> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Odrekivska, I., Dzera, O., Naniak, Y. & Molderf, O. (2023). *Handbook of Intercultural Communication*. ResearchGate. Διαθέσιμο σε: [https://www.researchgate.net/publication/375768493\\_Handbook\\_of\\_Intercultural\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/375768493_Handbook_of_Intercultural_Communication) [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Ahrndt, S. (2020) *Intercultural communication*. Minneapolis: University of Minnesota Libraries Publishing. Available at: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/939> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].

- Parekh, B. (2006). *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. 2η έκδ. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Skhiri, M., Zaiem, I., Sobaih, A.E.E. & Edrees, M. (2025). Cultural Intelligence in International B2B Negotiations: An Exploratory Study on the Role of Intercultural Competencies. *Journal of Intercultural Communication*, 25(3). Διαθέσιμο σε: <https://www.immi.se/index.php/intercultural/article/view/10.36923.jicc.v25i3.1162> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Stamou, A. (2022). Διαπολιτισμική επικοινωνία: Χαρτογραφώντας το πεδίο. Ακαδημαϊκή εργασία / Διαθέσιμο σε: <https://www.academia.edu/83974017/> [Ανακτήθηκε: 19 Οκτωβρίου 2025].
- Thomas, D.C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B.Z., Ravlin, E.C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M. and Lazarova, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), σσ. 123-143. Διαθέσιμο σε: <https://doi.org/10.1177/1470595808091787> [Ανακτήθηκε: 20 Οκτωβρίου 2025].
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2η έκδ. New York: McGraw-Hill.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## **Παράρτημα Α: Ερωτήσεις ημιδομημένων συνεντεύξεων**

### **Ενότητα 1: Γενικές πληροφορίες / Πλαίσιο**

1. Μπορείτε να μου περιγράψετε συνοπτικά το ρόλο σας και την εμπειρία σας στις πωλήσεις;
2. Σε ποιες περιοχές δραστηριοποιείστε και ποια είναι η πολιτισμική σύνθεση των καταστημάτων που επισκέπτεστε;

### **Ενότητα 2: Εμπειρίες σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα**

3. Ποιες είναι οι βασικές διαφορές που έχετε παρατηρήσει στην επικοινωνία ή στη συνεργασία με καταστηματάρχες διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας;
4. Έχετε βιώσει κάποια ιδιαίτερη πρόκληση ή εμπόδιο λόγω πολιτισμικών διαφορών; Πώς το διαχειριστήκατε;

### **Ενότητα 3: Πολιτισμική ευαισθησία / προσαρμογή**

5. Προσαρμόζετε τον τρόπο που επικοινωνείτε ή προσεγγίζετε διαφορετικούς πελάτες ανάλογα με την κουλτούρα ή τις αντιλήψεις τους; Αν ναι, με ποιον τρόπο;
6. Υπάρχουν προϊόντα ή προσφορές που αποφεύγετε ή προωθείτε περισσότερο σε συγκεκριμένες ομάδες;

### **Ενότητα 4: Στερεότυπα, προκαταλήψεις και προσδοκίες**

7. Πιστεύετε ότι οι πελάτες διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης έχουν διαφορετικές προσδοκίες από εσάς ως πωλητή;
8. Έχετε βιώσει ποτέ προκατάληψη από την πλευρά κάποιου πελάτη λόγω της εθνικότητάς σας ή της εταιρείας που εκπροσωπείτε;

### **Ενότητα 5: Στρατηγικές, δεξιότητες και υποστήριξη**

9. Ποιες στρατηγικές θεωρείτε πιο αποτελεσματικές για τη διαχείριση διαφορών στην κουλτούρα ή στις αντιλήψεις των πελατών;
10. Πόσο σημαντική θεωρείτε την πολιτισμική ευφυΐα (cultural intelligence) για τη δουλειά σας; Θα επιθυμούσατε σχετική εκπαίδευση;
11. Λαμβάνετε υποστήριξη ή καθοδήγηση από την εταιρεία σας για την αντιμετώπιση διαπολιτισμικών ζητημάτων;

### **Κλείσιμο**

12. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με την εμπειρία σας σε πολυπολιτισμικά καταστήματα ή την εξέλιξη των πωλήσεων σε τέτοια περιβάλλοντα;

## **Παράρτημα Β: Ερευνητικά Ερωτήματα**

### **1. Υποκειμενική Εμπειρία των Πωλητών σε Διαπολιτισμικές Συναλλαγές**

Πώς βιώνουν οι πωλητές την επαφή με πελάτες διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης; Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν;

### **2. Στρατηγικές και Τακτικές Προσαρμογής των Πωλητών**

Ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούν οι πωλητές για να προσαρμόσουν την επικοινωνία και την πωλησιακή τους προσέγγιση; Πώς μαθαίνουν να ανταποκρίνονται σε πολιτισμικές διαφορές;

### **3. Πολιτισμική Ευφυΐα και Εμπιστοσύνη στη Σχέση Πωλητή-Πελάτη**

Τι ρόλο διαδραματίζει η πολιτισμική ευαισθησία στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας με πολυπολιτισμικούς πελάτες;

## **Παράρτημα Γ - Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετεχόντων**

**Τίτλος Έρευνας:** Διαχείριση Πολυπολιτισμικών Πωλήσεων: Εμπειρική Μελέτη Πωλητών σε Εταιρεία Τροφίμων στην Ελλάδα

**Ερευνητής:** Πέτρος Βασιλικός, Μεταπτυχιακός Φοιτητής

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Email επικοινωνίας: p.vasilikos@nup.ac.cy

### **Πληροφορίες για τη συμμετοχή σας στην έρευνα**

Σας προσκαλώ να συμμετάσχετε εθελοντικά σε μια ακαδημαϊκή έρευνα που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις εμπειρίες πωλητών που εργάζονται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα στην Ελλάδα, με έμφαση στις προκλήσεις και τις στρατηγικές διαπολιτισμικής προσαρμογής.

Η συμμετοχή σας συνεπάγεται μια ημιδομημένη συνέντευξη διάρκειας περίπου 20-30 λεπτών, κατά την οποία θα συζητήσουμε για τη δική σας εμπειρία, χωρίς να υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση.

### **Εχεμύθεια και Ανωνυμία**

Όλες οι πληροφορίες που θα μας δώσετε είναι αυστηρά εμπιστευτικές.

Δεν θα καταγραφεί το όνομά σας ή άλλα προσωπικά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας.

Οι απαντήσεις σας θα κωδικοποιηθούν και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για σκοπούς ακαδημαϊκής έρευνας.

### **Δικαιώματα συμμετοχής**

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και μπορείτε ανά πάσα στιγμή να αποχωρήσετε, χωρίς καμία συνέπεια.

Αν κάτι σας προκαλεί δυσφορία, μπορείτε να αποφύγετε να απαντήσετε ή να διακόψετε τη συνέντευξη.

### **Χρήση Δεδομένων**

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας. Ενδέχεται να δημοσιευτούν σε επιστημονικές εργασίες ή παρουσιάσεις, πάντοτε χωρίς καμία αναφορά σε ονόματα ή στοιχεία ταυτότητας.

Για οποιαδήποτε απορία, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην παραπάνω διεύθυνση email.

**Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά το παρόν έντυπο πριν υπογράψετε τη Φόρμα Συγκατάθεσης.**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ - Φόρμα Συγκατάθεσης Συμμετοχής στην Έρευνα**

**Τίτλος Έρευνας:** Διαχείριση Πολυπολιτισμικών Πωλήσεων: Εμπειρική Μελέτη Πωλητών σε Εταιρεία Τροφίμων στην Ελλάδα

**Ερευνητής:** Πέτρος Βασιλικός, Μεταπτυχιακός Φοιτητής

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

### **Φόρμα Συγκατάθεσης**

Με την παρούσα δηλώνω ότι:

Έχω διαβάσει και κατανοήσει το Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετεχόντων σχετικά με την παρούσα έρευνα.

Έχω κατανοήσει τον σκοπό της έρευνας και την ιδιότητά της ως ακαδημαϊκής μελέτης.

Γνωρίζω ότι η συμμετοχή μου είναι εθελοντική και μπορώ να αποχωρήσω οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία επίπτωση.

Κατανοώ ότι οι απαντήσεις μου θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Συμφωνώ να καταγραφούν και να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα μου αποκλειστικά για επιστημονικούς/ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Συμφωνώ να συμμετάσχω στη συνέντευξη στο πλαίσιο της παραπάνω έρευνας.

Ονοματεπώνυμο Συμμετέχοντα: .....

Υπογραφή: .....

Ημερομηνία: .....

Υπογραφή Ερευνητή (Πέτρος Βασιλικός): .....

Ημερομηνία: .....