

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Εισαγωγική Ρήση

Κάποτε έλεγαν ότι ο ήλιος δεν δύει για τη Βρετανική Αυτοκρατορία. Σήμερα, ο ήλιος δύει για τη Βρετανική Αυτοκρατορία, αλλά όχι για τις επιτυχίες των παγκόσμιων αυτοκρατοριών, στις οποίες περιλαμβάνονται εκείνες της IBM, της Unilever, της Volkswagen και της Hitachi.

Lester Brown

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

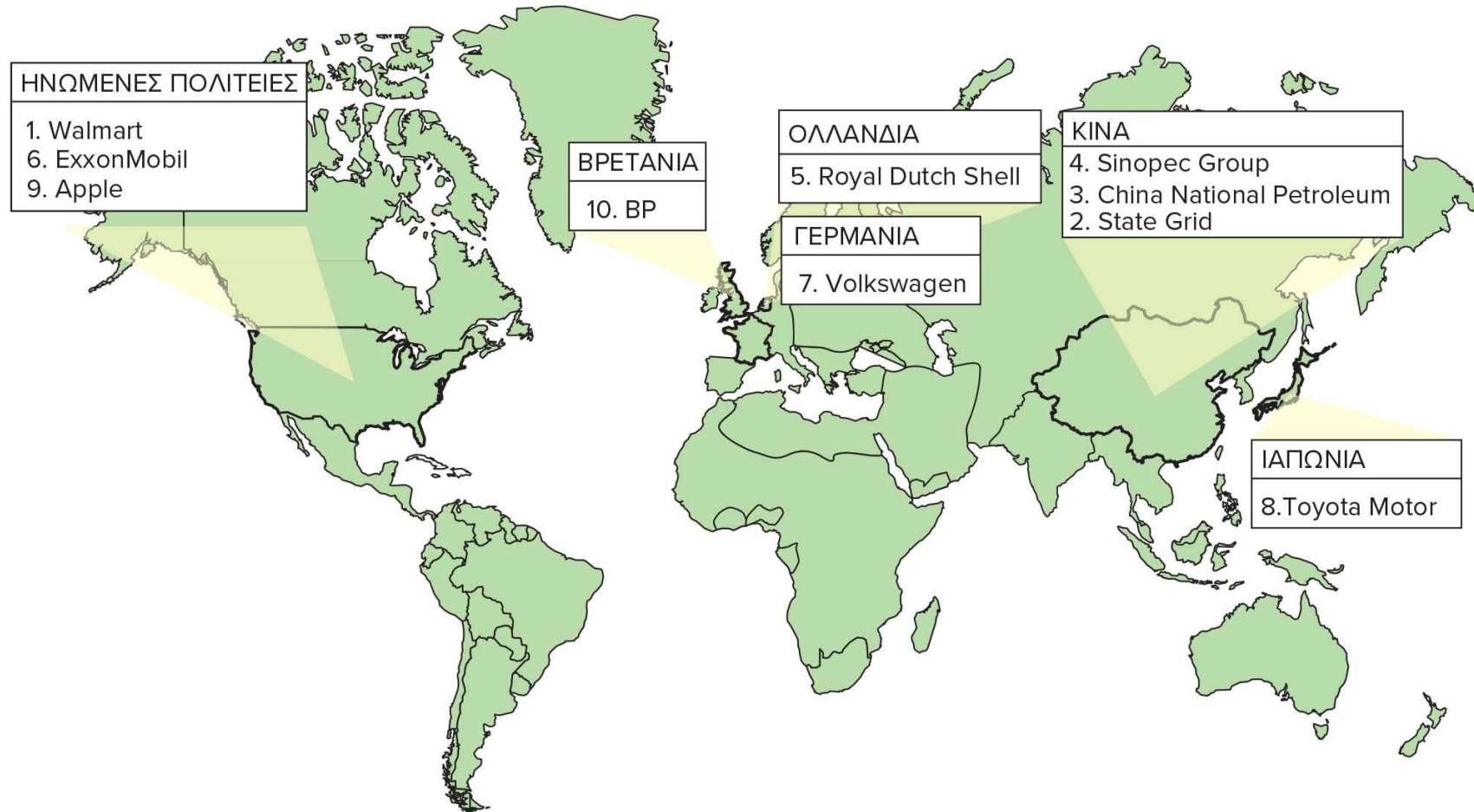
1. Συζητήσετε τι σημαίνει η ενοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας για την κάθε επιχείρηση και τα διοικητικά στελέχη (managers) της.
2. Περιγράψετε πώς η παγκόσμια οικονομία γίνεται περισσότερο ενοποιημένη σε σχέση με παλαιότερα.
3. Ορίσετε τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να ανταγωνιστούν στις παγκόσμιες αγορές.
4. Συγκρίνετε τους διάφορους τρόπους εισόδου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές.
5. Εξηγήστε πώς οι εταιρείες μπορούν να προσεγγίσουν το καθήκον της στελέχωσης των ξένων επιχειρήσεών τους.
6. Συνοψίστε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη (managers) για να διοικήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.
7. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες επηρεάζουν τη διοίκηση.

Διοικώντας σε μία Παγκοσμιοποιημένη Κοινωνία

- Καθώς αυξήθηκε η παγκόσμια εκροή ο όγκος των εξαγωγών αυξήθηκε πολύ ταχύτερα.
- Οι ξένες άμεσες επενδύσεις (ΞΑΕ) διαδραματίζουν έναν ολοένα αυξανόμενο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, καθώς εταιρείες όλων των μεγεθών επενδύουν στο εξωτερικό.
- Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, των ξένων άμεσων επενδύσεων και των εισαγωγών σημαίνει ότι οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν επίθεση στις εγχώριες αγορές τους από ξένους ανταγωνιστές.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Οι 10 Κορυφαίες Παγκόσμιες Εταιρείες



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

ΠΗΓΗ: "Global 500," Fortune, 18 Μαρτίου 2012, <http://fortune.com/global500/>.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Ο Ρόλος της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

- Η σύναψη συμβολαίου με έναν εξωτερικό πάροχο για να παραχθεί ένα ή περισσότερα αγαθά ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης

Υπεράκτια δραστηριότητα

- Η μεταφορά δραστηριοτήτων σε άλλες χώρες



©Bloomberg/Getty Images

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για υπεράκτια δραστηριότητα

Όταν αποφασίζουν αναφορικά με το αν θα χρησιμοποιήσουν την υπεράκτια δραστηριότητα, τα διοικητικά στελέχη (managers) δεν πρέπει να ξεκινούν με την προϋπόθεση ότι αυτή η λύση θα είναι η πιο φθηνή.

Αντίθετα, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των προϊόντων που προσφέρουν;
- Βρίσκεται η επιχείρηση στα πρώτα στάδιά της;
- Μπορεί η εξοικονόμηση στην παραγωγή να επιτευχθεί σε τοπικό επίπεδο;
- Μπορεί η εφοδιαστική αλυσίδα να βελτιωθεί συνολικά;

Παγκόσμιο Περιβάλλον

- Η παγκόσμια οικονομία έχει γίνει πιο ενοποιημένη από ποτέ άλλοτε.
- Η παγκόσμια οικονομία κυριαρχείται από χώρες σε τρεις περιοχές: τη Βόρεια Αμερική, τη Δυτική Ευρώπη και την Ασία.
- Άλλες αναπτυσσόμενες χώρες και περιοχές αντιπροσωπεύουν επίσης σημαντικούς τομείς της οικονομικής ανάπτυξης.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Βασικά Ζητήματα του Παγκοσμίου Περιβάλλοντος

Οικονομικό περιβάλλον	Ξένες επενδύσεις· οικονομική μεγέθυνση των αναπτυσσόμενων εθνών· αυξανόμενοι μισθοί σε αναπτυσσόμενα έθνη
Τεχνολογικό περιβάλλον	Διαδίκτυο και ασύρματη τεχνολογία
Νομικό/Κανονιστικό περιβάλλον	Συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου· νόμοι ενάντια στη διαφθορά
Δημογραφικό	Γερασμένος πληθυσμός στις αναπτυσσόμενες χώρες· αύξηση του πληθυσμού παγκοσμίως, ιδίως στον αναπτυσσόμενο κόσμο
Κοινωνικά ζητήματα	Πολιτιστικές διαφορές· ανησυχίες δωροδοκίας
Φυσικό περιβάλλον	Αυξανόμενη ζήτηση για πόρους, συμπεριλαμβανομένου του πετρελαίου, του νερού και των τροφίμων· αυξανόμενη επιθυμία για ανανεώσιμα προϊόντα και λειτουργίες· αυξανόμενος αριθμός ειδών υπό εξαφάνιση· κλιματική αλλαγή

Ευρωπαϊκή Ενοποίηση

- Τα 28 μέλη της ΕΕ έχουν πληθυσμό άνω των 508 εκατομμυρίων και ΑΕΠ (ακαθάριστο εγχώριο προϊόν) μεγαλύτερο από αυτό των Ηνωμένων Πολιτειών.
- 19 μέλη της ΕΕ μοιράζονται το ίδιο νόμισμα.
- Το Brexit δημιουργεί αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική ισχύ της ΕΕ.
- Η ΕΕ παρουσιάζει, επίσης, μια πρόκληση στον τομέα των κανονισμών για συγκεκριμένες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών.

Ασία

- Η Ιαπωνία είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αγορά εξαγωγών και πηγή εισαγωγών των ΗΠΑ.
- Η Κίνα είναι η μεγαλύτερη πηγή εισαγωγών για τις ΗΠΑ, ο μεγαλύτερος εξαγωγέας στον κόσμο και ο δεύτερος εισαγωγέας μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες..
- Ο πληθυσμός της Ινδίας είναι 1.27 δισεκατομμύρια (ο δεύτερος μεγαλύτερος πληθυσμός στον κόσμο), πολλοί εκ των οποίων εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό, κάνουν την Ινδία μια σημαντική αγορά για όλο και περισσότερες εταιρείες.

Η Αμερικανική Ήπειρος

Βορειο-Αμερικανική Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου (NAFTA)

- Μια οικονομική συμφωνία που συνδύασε τις οικονομίες των Ηνωμένων Πολιτειών, του Καναδά και του Μεξικού
- Συνολικό εμπόριο της τάξης των \$1.1 τρισεκατομμυρίων.

- Η Συμφωνία Κεντρικής Αμερικής-Δομινικανής Δημοκρατίας-Ηνωμένων Πολιτειών περί Ελεύθερου Εμπορίου (CAFTA-DR) περιλαμβάνει την Κόστα Ρίκα, τη Δομινικανή Δημοκρατία, το Ελ Σαλβαδόρ, τη Γουατεμάλα, την Ονδούρα και τη Νικαράγουα.
- Οι χώρες της Νότιας Αμερικής έχουν σχηματίσει το δικό τους εμπορικό μπλοκ, με το όνομα **Mercosur**.

Αφρική και Μέση Ανατολή

Μέση Ανατολή

- Οι πλούσιες σε πετρέλαιο χώρες της Μέσης Ανατολής προμηθεύουν πολύ μεγαλύτερες ποσότητες πετρελαίου στους αγοραστές.
- Η Σαουδική Αραβία είναι ο βασικός προμηθευτής πετρελαίου των ΗΠΑ από αυτή την περιοχή.
- Η εξάρτηση των Ηνωμένων Πολιτειών από το ξένο πετρέλαιο μειώθηκε μετά την αύξηση της εγχώριας παραγωγής πετρελαίου.

Αφρική

- Η Αφρική αντιμετωπίζεται πάντα ως ένα μέρος πολύ μεγάλης φτώχειας, καταστάσεων πολιτικής αστάθειας, συμπεριλαμβανομένων πολέμων.
- Η μείωση των συνθηκών ακραίας φτώχειας και η ανάπτυξη της μεσαίας τάξης σε πολλές χώρες παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Κοινωνική Επιχείρηση

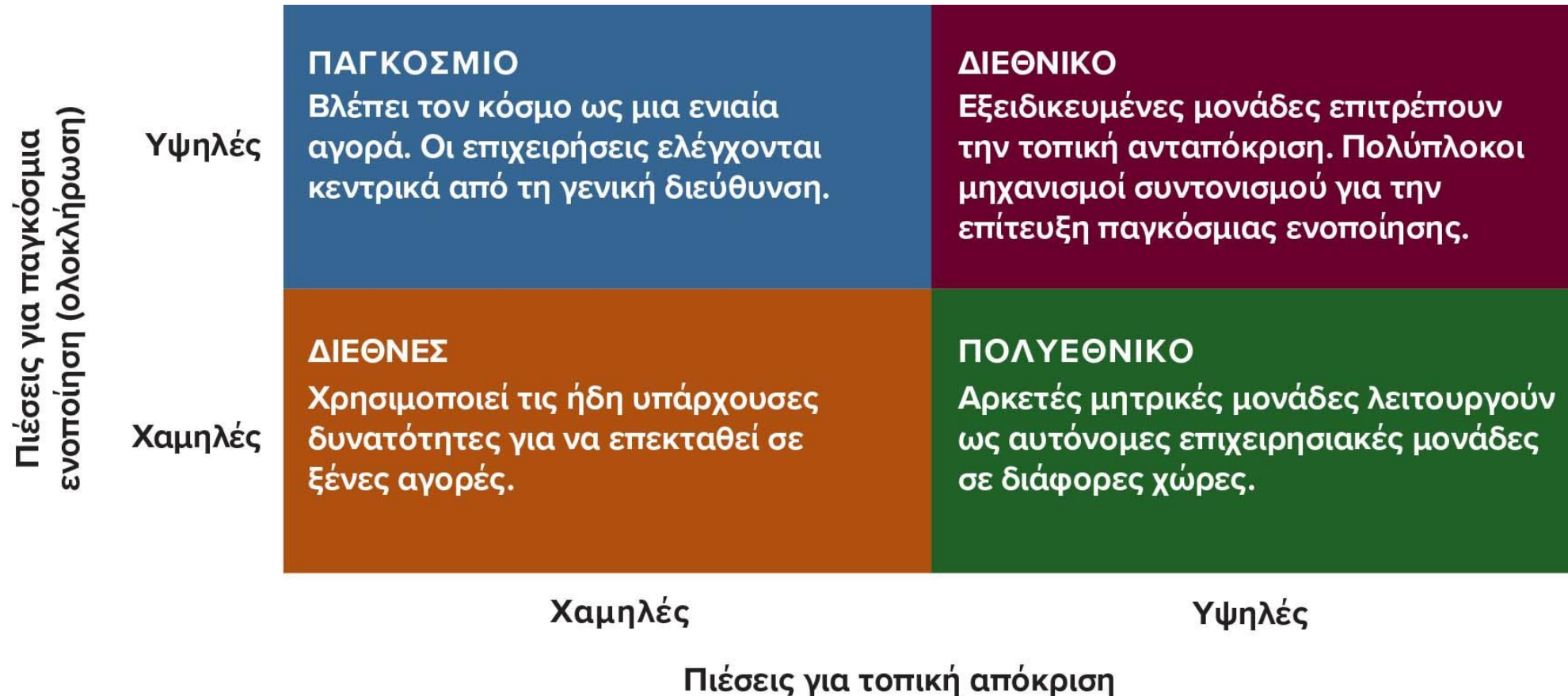
Οι Φοιτητές Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας Ανταγωνίζονται για 1 Εκατομμύριο Δολάρια

Το Hult Prize Foundation είναι ένας επιχειρηματικός διαγωνισμός σπουδαστών και ένας επιταχυντής νεοσύστατων επιχειρήσεων που απονέμει 1 εκατομμύριο δολάρια σε φιλόδοξους κοινωνικούς επιχειρηματίες από πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο.

- Από τις τέσσερις πρόσφατα βραβευμένες νεοσύστατες εταιρείες που αναφέρθηκαν, ποιες θεωρείτε πιο πιθανό να πετύχουν; Γιατί;
- Αποτελεί ο διαγωνισμός την «καλύτερη» χρήση του \$1 εκατομμυρίου δολαρίων που δίνονται ως βραβείο;

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Τα Οργανωσιακά Μοντέλα



ΠΗΓΕΣ: Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991· και Harzing, A. W., "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies," *Journal of International Business Studies* 31, no. 1 (2000), pp. 101–20.

[Μεταβείτε στο Παράρτημα 2 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Επιλογή μιας Παγκόσμιας Στρατηγικής

Παγκόσμιο μοντέλο

- Συντίθεται από τις ξένες θυγατρικές μιας επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και έντονο έλεγχο από τη μητρική εταιρεία πάνω στους περισσότερους τομείς των διεθνών δραστηριοτήτων· συνήθως υιοθετείται από επιχειρήσεις που βασίζουν την παγκόσμια ανταγωνιστική στρατηγική τους στην εστίασή τους στο κόστος

Διακρατικό μοντέλο

- Χαρακτηρίζεται από το συγκεντρωτισμό κάποιων λειτουργιών σε τοποθεσίες, όπου επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας· βασίζει τις άλλες λειτουργίες στις θυγατρικές της εταιρείας για να διευκολύνει τη μεγαλύτερη δυνατή εγχώρια απόκριση· και βοηθά την επικοινωνία ανάμεσα στις θυγατρικές για να επιτραπεί η μεταφορά της τεχνογνωσίας και των ικανοτήτων

Διεθνές μοντέλο

- Αποτελείται από τις θυγατρικές μίας επιχείρησης στις οποίες ασκείται μεγαλύτερος έλεγχος στον τρόπο λειτουργίας τους απ' ό,τι συμβαίνει στην περίπτωση του πολυεθνικού μοντέλου

Πολυεθνικό μοντέλο

- Περιλαμβάνει τις θυγατρικές σε κάθε χώρα, όπου μια εταιρεία διεξάγει τις λειτουργίες της και προσφέρει μεγάλο βαθμό αυτονομίας σε αυτές τις θυγατρικές ώστε, να ανταποκριθούν στις τοπικές συνθήκες

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Σύγκριση των Τρόπων Εισόδου

Εξαγωγές	Αδειοδότηση	Δικαιόχρηση	Κοινοπραξία	Θυγατρικές Εταιρείες Πλήρους Ιδιοκτησίας
Πλεονεκτήματα				
Οικονομίες κλίμακας	Χαμηλότερο κόστος ανάπτυξης	Χαμηλότερο κόστος ανάπτυξης	Τοπική γνώση	Διατήρηση του ελέγχου επί της τεχνολογίας
Συνεπής με την παγκόσμια στρατηγική	Χαμηλότερος πολιτικός κίνδυνος	Χαμηλότερος πολιτικός κίνδυνος	Μοιρασμένο κόστος και κίνδυνος Ίσως είναι η μόνη επιλογή	Διατήρηση του ελέγχου επί των επιχειρήσεων
Μειονεκτήματα				
Ανυπαρξία εγκαταστάσεων χαμηλού κόστους	Απώλεια του ελέγχου επί της τεχνολογίας	Απώλεια του ελέγχου επί της ποιότητας	Απώλεια του ελέγχου επί της τεχνολογίας	Υψηλό κόστος
Υψηλό κόστος μεταφοράς			Διαμάχη ανάμεσα στους συνεργάτες	Υψηλός κίνδυνος
Δασμολογικοί φραγμοί				

Αδειοδότηση / Δικαιόχρηση

Διεθνής αδειοδότηση

Ένας διακανονισμός όπου η εταιρεία που έχει την αδειοδότηση σε μια άλλη χώρα αγοράζει το δικαίωμα να κατασκευάζει το προϊόν μιας εταιρείας στη δική της χώρα έναντι μιας αμοιβής (συνήθως τα δικαιώματα για τον αριθμό των μονάδων που πωλούνται)

Δικαιόχρηση

Η εταιρεία πουλάει σε άλλες εταιρείες περιορισμένα δικαιώματα για τη χρήση της επωνυμίας της με αντάλλαγμα την πληρωμή ενός συνολικού ή εφάπαξ χρηματικού ποσού και ένα μερίδιο από τα κέρδη της επιχείρησης

Κοινοπραξίες και Ιδιόκτητες θυγατρικές Εταιρείες

Οι κοινοπραξίες ωφελούν την εταιρεία μέσα από

- τη γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού
- τον καταμερισμό του κόστους και/ή των κινδύνων της εξέλιξης με τον τοπικό εταίρο

Οι ιδιόκτητες θυγατρικές εταιρείες

- Μειώνει τον κίνδυνο απώλειας ελέγχου επί της τεχνολογίας
- Δίνει στη μητρική εταιρεία τον πλήρη έλεγχο επί των δραστηριοτήτων της σε άλλες χώρες

Διοίκηση Εκτός Συνόρων

Εκπατρισμένοι

- Κάτοικοι που προέρχονται από τη χώρα της μητρικής εταιρείας και που στέλνονται να εργασθούν σε μια θυγατρική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα

Κάτοικοι τρίτης χώρας

- Κάτοικοι μιας άλλης χώρας, δηλαδή άτομα που προέρχονται από άλλη χώρα σε σχέση με τη μητρική εταιρεία ή τη χώρα υποδοχής μιας ξένης θυγατρικής εταιρείας

Κάτοικοι χώρας υποδοχής

- Κάτοικοι της χώρας όπου βρίσκεται μια ξένη θυγατρική εταιρεία

Εμπατρισμένος

- Κάποιος που κατάγεται από μια άλλη χώρα και καλείται να εργασθεί στη μητρική εταιρεία

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Οι Πηγές Άγχους και οι Τρόποι Αντιμετώπισης στα Εξελικτικά Στάδια που Περνούν τα Εκπατρισμένα Στελέχη

Στάδιο	Πρωταρχική Πηγή Άγχους	Αντίδραση Αντιμετώπισης Στελέχους	Αντίδραση Αντιμετώπισης Εργοδότη
Αποδοχή καθήκοντος	Μη-ρεαλιστική αξιολόγηση των πηγών άγχους που θα ακολουθήσουν. Μικρά χρονικά πλαίσια.	Σκεφτείτε το καθήκον ως μια ευκαιρία ανάπτυξης αντί για ένα μηχανισμό κάθετης προαγωγής.	Μην δίνετε υποσχέσεις που θα δυσκολευτείτε να κρατήσετε. Αποσαφηνίστε τις προσδοκίες σας.
Περίοδος πριν και μετά την άφιξη	Άγνοια των πολιτισμικών διαφορών.	Μην κάνετε άκαιρες υποθέσεις για την πολιτισμική ικανότητα και τους πολιτισμικούς κανόνες.	Παρέχετε εκπαίδευση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το καθήκον. Ενθαρρύνετε τη συμπεριφορά αναζήτησης υποστήριξης.
Μεταβατική περίοδος	Πολιτισμικά λάθη ή ανεπάρκεια κατανόησης των τρόπων αντιμετώπισης. Αμφιβολία λόγω της ανικανότητας επεξήγησης του νοήματος των καταστάσεων.	Παρατηρήστε και μελετήστε τη λειτουργική αξία των αντιδράσεων αντιμετώπισης ανάμεσα στους κατοίκους της ξένης χώρας. Μη μιμείστε απλά τις αντιδράσεις που χρησιμοποιούσατε στη δική σας χώρα.	Παρέχετε διαρκή εκπαίδευση. Ζητήστε συμβουλές από τους ντόπιους και από το δίκτυο των εκπατρισμένων.
Περίοδος κυριαρχίας	Ένταση και απογοήτευση για την ανικανότητα εκτέλεσης του ρόλου εντός των ορίων. Εκνευρισμός για τη ζωή με το πολιτισμικό παράδοξο.	Ενσωματώστε και ευχαριστηθείτε την ταύτιση και με τις δύο κουλτούρες και της πορείας σας ανάμεσά τους.	Ενδυναμώστε αντί να τιμωρείτε τη διπλή ταύτιση με τη θέσπιση κοινών στόχων.
Επαναπατριsmός	Δυσαρέσκεια για τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες. Αίσθηση αποκλεισμού. Απώλεια αυτονομίας.	Επαναξιολογήστε ρεαλιστικά το καθήκον ως μια ευκαιρία ανάπτυξης σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.	Διεξάγετε ενημερώσεις και συνεντεύξεις επαναπατριsmού. Προγραμματίστε συναντήσεις υποστήριξης επαναπατριsmού.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Δεξιότητες του Παγκόσμιου Διοικητικού Στελέχους (manager)

Έχει υπολογιστεί ότι σχεδόν το 15% όλων των μεταφορών των υπαλλήλων γίνεται σε διεθνείς προορισμούς.

Το **ποσοστό αποτυχίας** είναι σημαντικά υψηλότερο για αμερικανούς εκπατισμένους

Τα δύο τρίτα των αποτυχιών αποδίδονται σε οικογενειακά θέματα

Τόσο για τους εκπατισμένους όσο και για και τους/τις συντρόφους τους, η προσαρμογή απαιτεί:

- Ευελιξία
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Συμπάθεια για τον πολιτισμό
- Επικοινωνιακές ικανότητες
- Δημιουργικότητα
- Πρωτοβουλία
- Διπλωματικές ικανότητες

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Αναγνωρίζοντας τα Διεθνή Στελέχη

Διαστάσεις με Εστίαση στο Τελικό Αποτέλεσμα	Παραδείγματα
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές 2. Επιχειρηματική γνώση 3. Έχει το θάρρος να υποστηρίξει τη γνώμη του 4. Βγάζει τον καλύτερο εαυτό των ανθρώπων 5. Δρα με εντιμότητα 6. Αναλυτική (σε βάθος) Σκέψη 7. Αφοσίωση στην επιτυχία 8. Διακινδυνεύει 	<p>Όταν συνεργάζεται με άτομα από άλλους πολιτισμούς, προσπαθεί να κατανοήσει την οπτική γωνία τους.</p> <p>Διαθέτει μια στέρεη κατανόηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας.</p> <p>Είναι διατεθειμένος να υποστηρίξει την άποψή του πάνω σε διάφορα θέματα.</p> <p>Έχει ταλέντο στην αντιμετώπιση των ανθρώπων.</p> <p>Είναι αξιόπιστος επειδή θα πει την αλήθεια άσχετα με τις συνέπειες.</p> <p>Είναι καλός στο να αναγνωρίζει το πιο σημαντικό μέρος ενός περίπλοκου προβλήματος.</p> <p>Επιδεικνύει με σαφήνεια την αφοσίωσή του στην επιτυχία της εταιρείας.</p> <p>Διακινδυνεύει σε προσωπικό αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο.</p>
Διαστάσεις με Εστίαση στη Μάθηση	Παραδείγματα
<ol style="list-style-type: none"> 9. Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες 10. Είναι πολιτισμικά περιπετειώδης 11. Αναζητά ευκαιρίες για να μάθει 12. Είναι ανοιχτός στην κριτική 13. Αναζητά πληροφορίες 14. Είναι ευέλικτος 	<p>Ως αποτέλεσμα των πληροφοριών που έχει δεχθεί, έχει αλλάξει.</p> <p>Απολαμβάνει την πρόκληση της εργασίας σε χώρες εκτός αυτής από την οποία προέρχεται.</p> <p>Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες να κάνει καινούργια πράγματα.</p> <p>Δεν φαίνεται αδύναμος –δηλαδή ότι με την παραμικρή κριτική θα «σπάσει».</p> <p>Αναζητά τις πληροφορίες ακόμα και όταν οι άλλοι διστάζουν να του τις δώσουν.</p> <p>Δεν επενδύει στα πράγματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να μη μπορεί να αλλάξει όταν κάτι δεν λειτουργεί.</p>

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Πώς να Αποτρέψετε την Αποτυχία των Παγκόσμιων Καθηκόντων

- Δομήστε τα καθήκοντα με σαφήνεια —αναπτύξτε καλές σχέσεις αναφοράς και ομοίως σαφείς εργασιακές ευθύνες.
- Δημιουργήστε σαφείς εργασιακούς στόχους.
- Αναπτύξτε κριτήρια απόδοσης βάσει στόχων.
- Χρησιμοποιήστε αποτελεσματικά, έγκυρα κριτήρια επιλογής και διαλογής (για προσωπικά και τεχνικά χαρακτηριστικά).
- Προετοιμάστε τους εκπατρισμένους και τις οικογένειές τους για τα καθήκοντα (ενημερώσεις, εκπαίδευση, υποστήριξη).
- Δημιουργήστε ένα μέσο για διαρκή επικοινωνία με τους εκπατρισμένους.
- Αναμένετε τον επαναπατρισμό για να διευκολύνετε την επανένταξή τους, όταν γυρίσουν στην πατρίδα.
- Σκεφτείτε σοβαρά τη δημιουργία ενός προγράμματος συμβούλων που θα βοηθήσει στον έλεγχο και παρέμβαση σε περίπτωση προβλήματος.

Κατανοώντας τα Πολιτιστικά Ζητήματα

Εθνοκεντρισμός

- Η τάση των ανθρώπων να κρίνουν τους άλλους βασιζόμενοι στα δικά τους κριτήρια που αφορούν την ομάδα στην οποία ανήκουν ή τον πολιτισμό τους, θεωρώντας πως υπερέχουν έναντι των άλλων, που θεωρούνται ανώτεροι

Πολιτισμικό σοκ

- Ο αποπροσανατολισμός και το άγχος που σχετίζονται με τη διαβίωση σε ένα ξένο περιβάλλον



©Digital Vision/Getty Images RF

Οι Πολιτισμικές Διαφορές του Hofstede

Απόσταση δύναμης

- Ο βαθμός, στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται το γεγονός ότι η δύναμη στις επιχειρήσεις διανέμεται άνισα

Αποφυγή αβεβαιότητας

- Ο βαθμός, στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία αισθάνονται να απειλούνται από αβέβαιες και ασαφείς καταστάσεις

Ατομικισμός/συλλογικότητα

- Ο βαθμός, στον οποίο οι άνθρωποι δρουν μόνοι τους ή ως μέλη μιας ομάδας

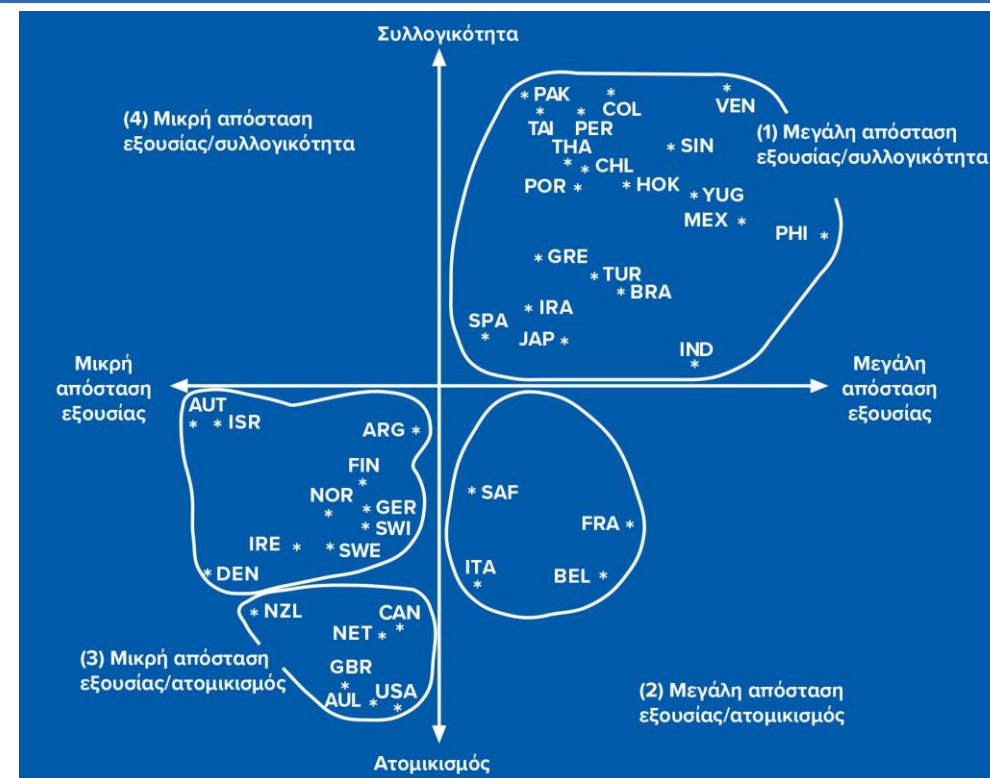
Αρρενωπότητα/θηλυκότητα

- Ο βαθμός, στον οποίο μια κοινωνία εκτιμά την ποσότητα στη ζωή σε αντίθεση με την ποιότητα

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Οι Θέσεις 40 Χωρών στις Κλίμακες Απόσταση Δύναμης και Ατομικισμού

[Μεταβείτε στο Παράρτημα 3 για την ανάλυση του σχήματος](#)



Οι 40 Χώρες
(Επεξήγηση Συντομεύσεων που Χρησιμοποιούνται στον Πίνακα)

ARG Αργεντινή	FRA Γαλλία	JAP Ιαπωνία	SIN Σιγκαπούρη
AUL Αυστραλία	GBR Αγγλία	MEX Μεξικό	SPA Ισπανία
AUT Αυστρία	GER Γερμανία (Δυτική)	NET Ολλανδία	SWE Σουηδία
BEL Βέλγιο	GRE Ελλάδα	NOR Νορβηγία	SWI Ελβετία
BRA Βραζιλία	HOK Χονγκ Κονγκ	NZL Νέα Ζηλανδία	TAI Ταϊβάν
CAN Καναδάς	IND Ινδία	PAK Πακιστάν	THA Ταϊλάνδη
CHL Χιλή	IRA Ιράν	PER Περού	TUR Τουρκία
COL Κολομβία	IRE Ιρλανδία	PHI Φιλιππίνες	USA Ηνωμένες Πολιτείες
DEN Δανία	ISR Ισραήλ	POR Πορτογαλία	VEN Βενεζουέλα
FIN Φινλανδία	ITA Ιταλία	SAF Νότια Αφρική	YUG Γιουγκοσλαβία

Διαφορετικές Απόψεις

Οι Αμερικανοί τείνουν να έχουν συγκεκριμένες απόψεις σχετικά με το σκοπό των συναντήσεων και με το πόσο χρόνο μπορούν να διαθέσουν για αυτές.

Οι εργαζόμενοι από άλλες χώρες μπορούν να εργασθούν για πολλές ώρες αλλά, σε χώρες με ισχυρά εργατικά συνδικάτα, συχνά παίρνουν περισσότερες εβδομάδες διακοπών από τους Αμερικανούς εργαζομένους.

Η χρήση υπερβολικά θετικής ανατροφοδότησης τείνει να είναι λιγότερο κυρίαρχη σε άλλους πολιτισμούς απ' ό,τι στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Κεφάλαιο 6: Διεθνές Management

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ΕΛΕΓΧΩΝΤΑΣ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ALIBABA ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΟΜΙΜΗΣΕΙΣ

Οι ιστότοποι με προϊόντα μαύρης αγοράς αποτελούν χρόνιο πρόβλημα της Alibaba.

Το 2016 ο ιστότοπος Taobao της Alibaba τοποθετήθηκε (ξανά) στον κατάλογο παρακολούθησης των «περιβόητων αγορών» ενώ οι αρχές των ΗΠΑ εξέδωσαν προειδοποίηση για τον άλλο ιστότοπο λιανικής της Alibaba, το Tmall.

- Ποια είναι η δεοντολογική ευθύνη της Alibaba για τον έλεγχο της πώλησης πλαστών προϊόντων στις ιστοσελίδες της;
- Ποια πολιτιστικά ζητήματα μπορείτε να εντοπίσετε σε αυτό το παράδειγμα;

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συζητήστε τι σημαίνει η ενοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας για την κάθε επιχείρηση και τα διοικητικά στελέχη (managers) της.
2. Περιγράψτε πώς η παγκόσμια οικονομία γίνεται περισσότερο ενοποιημένη σε σχέση με παλαιότερα.
3. Ορίσετε τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να ανταγωνιστούν στις παγκόσμιες αγορές.
4. Συγκρίνετε τους διάφορους τρόπους εισόδου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές.
5. Εξηγήστε πώς οι εταιρείες μπορούν να προσεγγίσουν το καθήκον της στελέχωσης των ξένων επιχειρήσεών τους.
6. Συνοψίστε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη (managers) για να διοικήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.
7. Αναγνωρίστε τους τρόπους με τους οποίους οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες επηρεάζουν τη διοίκηση.