

Θεματική ενότητα
ΔΕΟ40



Eclass4U

The best Choice for you

ΜΑΘΗΜΑ

6

[6 / 12 / 21]

Καθηγήτρια : Βίκυ Βάρδα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ :

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΛΗΣ ΤΟΜΟΥ Δ-

ΚΕΦΑΛΑΙΑ **5-6-10-11-12**

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ 2020-2021 → Μανωλόπουλος, Δ. & Μπιτζένης, Α., Η Διεθνοποιημένη Επιχείρηση τον 21ο αιώνα, UNIBOOKS, Αθήνα 2018.

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981
EMAIL: grammateia.eclass4u@gmail.com
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : www.eclass4u.gr
SOCIAL MEDIA:   

ΘΕΡΜΟΠΥΛΑΝ 17
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ
100M ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΑΠ

29/11/2021	5/12/2021	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 1, 2	
6/12/2021	12/12/2021	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 3, 5	
13/12/2021	19/12/2021	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 6	
20/12/2021	26/12/2021	ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΩΝ	
27/12/2021	2/1/2022	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 10	
3/1/2022	9/1/2022	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 11	
10/1/2022	16/1/2022	Μανωλόπουλος & Μπιτζένης, 2018/ Κεφ. 12	
17/1/2022	23/1/2022	ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2η

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΞΕ

ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΞΕ

Θεωρία Στρατηγικού Μάνατζμεντ :

- Porter (1990)

Θεωρία Οικονομικής Απόδοσης Κεφαλαίου :

- Aliber (1970)

Θεωρία Κύκλου Ζωής :

- Vernon (1966, 1979)

Θεωρία Γεωγραφικής Συγκέντρωσης :

- Krugman (1991)

Θεωρίες Βιομηχανικής Οργάνωσης :

- Hymer (1960), Kindleberger (1969)

Θεωρίες Εσωτερικοποίησης :

- Rugman (1980); Buckley & Casson (1976)

Θεωρία Εκλεκτικής Προσέγγισης :

- Dunning (1977, 1979)

1. Η θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης

- Η βιομηχανική οργάνωση αναφέρεται στην ασυμμετρία των επιχειρήσεων όσον αφορά στην κατοχή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, γεγονός που επιφέρει ατέλειες στην αγορά.
- Δηλαδή, η βιομηχανική οικονομική ισχυρίζεται ότι οι αγορές δεν είναι ανταγωνιστικές κι αυτό καθιστά κάποιες επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές από άλλες.

Η κατοχή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μπορεί να αναφέρεται σε ικανότητες μίας επιχείρησης έναντι των άλλων, όπως οι δεξιότητες μάρκετινγκ, οι δεξιότητες διοίκησης, αλλά και σε πλεονεκτήματα όπως η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η κατοχύρωση της μάρκας του προϊόντος, το διαφοροποιημένο προϊόν, κτλ

2.Η θεωρία της ενδο-επιχειρησιακής ολοκλήρωσης ή εσωτερικοποίησης

Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ατελείς αγορές που καθιστούν πολύ δύσκολη τη μεγιστοποίηση των κερδών.

- ♦ Με βάση αυτή τη θεωρία (Casson και Buckley), η επιχείρηση επιδιώκει να εσωτερικοποιήσει την παραγωγή των ενδιάμεσων προϊόντων προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής. Μια ΠΕ που παράγει αγαθά σε διάφορες χώρες και διάφορους καταναλωτές, πρέπει να διατηρήσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, παράγοντας η ίδια ποιοτικό ενδιάμεσο προϊόν. Ως εκ τούτου προκύπτουν ΠΕ.
- ♦ Η θεωρία των Casson και Buckley «εσωτερικοποίησης» επιχειρεί να αναλύσει τις συνθήκες που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εσωτερικοποιήσουν τις αγορές ενδιάμεσων αγαθών.
- ♦ Διατύπωσαν την άποψη ότι ορισμένες δραστηριότητες όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη και η Εκπαίδευση Προσωπικού αποτελούν απαραίτητα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής ενός προϊόντος. Μία επιχείρηση θα επιδιώξει να εσωτερικοποιήσει την παραγωγή αυτών των ενδιάμεσων αγαθών προκειμένου να μειωθεί το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

3. Το εκλεκτικό υπόδειγμα-ή «εκλεκτική» προσέγγιση

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ J. DUNNING

Το εκλεκτικό υπόδειγμα (σύνθεση πλεονεκτημάτων)
πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (firm specific advantages) (O) –
ΤΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΧΩ;



πλεονεκτήματα τοποθεσίας (country-specific advantages) (L)
–ΠΟΥ ΤΑ ΑΞΙΟΠΟΙΩ;



Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης (Internalization advantages) (I) **–ΠΩΣ ΤΑ ΑΞΙΟΠΟΙΩ;**

Συμπέρασμα:



O L I

4. Η αναπτυξιακή προσέγγιση

Πρώτο στάδιο: Το πρώτο ή διαφορετικά «προβιομηχανικό» στάδιο χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης και μεγάλο βαθμό προστατευτισμού.

Δεύτερο στάδιο: Στο στάδιο αυτό παρατηρείται αναβάθμιση των πλεονεκτημάτων τοποθεσίας όπως η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς και του ανθρώπινου δυναμικού.

Τρίτο στάδιο: Στο στάδιο αυτό το βιοτικό επίπεδο της χώρας αυξάνει και παρατηρείται διαφοροποίηση της ζήτησης προς προϊόντα ποιοτικά, υψηλής εισοδηματικής ελαστικότητας.

Τέταρτο στάδιο: Στο στάδιο αυτό οι εισροές ΑΞΕ εξισώνονται ή υπερβαίνουν τις εκροές και προέρχονται (κατευθύνονται) αντίστοιχα όλο και περισσότερο από (σε) χώρες του ίδιου επιπέδου ανάπτυξης, παρατηρείται δηλαδή μία ενδοκλαδικότητα.

5. Η θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ

- Η θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ διατυπώθηκε από τον Michael Porter τη δεκαετία του 1990.
- Μελετά τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα κλάδο παραγωγής μιας χώρας. Οι προϋποθέσεις στις οποίες καταλήγει είναι τέσσερις:

1. πρέπει να υπάρχουν ανταγωνιστικοί παραγωγικοί συντελεστές, για παράδειγμα εργατικό δυναμικό, φυσικοί πόροι, υποδομές, κτλ. στη δημιουργία των οποίων το κράτος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

2. για την ανάπτυξη του κλάδου πρέπει να υπάρχει αυξημένη ζήτηση για το προϊόν, η οποία ενισχύεται με το marketing και τη διαφήμιση.

3. είναι απαραίτητη η ύπαρξη συνδεδεμένων και υποστηρικτικών επιχειρήσεων της κύριας βιομηχανίας.

4. το κράτος θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο ελεύθερου ανταγωνισμού καθώς και στρατηγικές ανάπτυξης και διοίκησης για τη βιομηχανία.

6. Η θεωρία της οικονομικής απόδοσης του κεφαλαίου

Σύμφωνα με το νεοκλασικό υπόδειγμα οι αναπτυγμένες χώρες λόγω συσσώρευσης κεφαλαίου, διαθέτουν σχετική αφθονία κεφαλαίου ενώ οι αναπτυσσόμενες σχετική αφθονία εργασίας. Αυτό μεταφράζεται σε χαμηλότερες αποδόσεις του κεφαλαίου, επομένως οι επενδυτές αναζητούν ευκαιρίες σε χώρες όπου οι αποδόσεις είναι μεγαλύτερες.

Κατά συνέπεια, παρατηρούνται ροές κεφαλαίου από τις αναπτυγμένες χώρες προς τις αναπτυσσόμενες μέχρι του σημείου όπου θα εξισωθεί η σχετική ποσότητα κεφαλαίου στις δύο χώρες, δηλαδή θα εξισωθεί η τιμή του κεφαλαίου, άρα η απόδοσή του.

7. Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος

R. Vernon:

Η ζωή κάθε προϊόντος περνά τρεις φάσεις:



8. Η θεωρία της γεωγραφικής συγκέντρωσης

ο Krugman (1991) προτείνει ότι οι εταιρείες συγκεκριμένων βιομηχανιών τείνουν να επενδύσουν σε γεωγραφικές περιοχές που υπάρχει υψηλή συγκέντρωση κλασικής δραστηριότητας.

Οι βιομηχανίες που συσσωρεύονται σε μία συγκεκριμένη περιοχή μοιράζονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

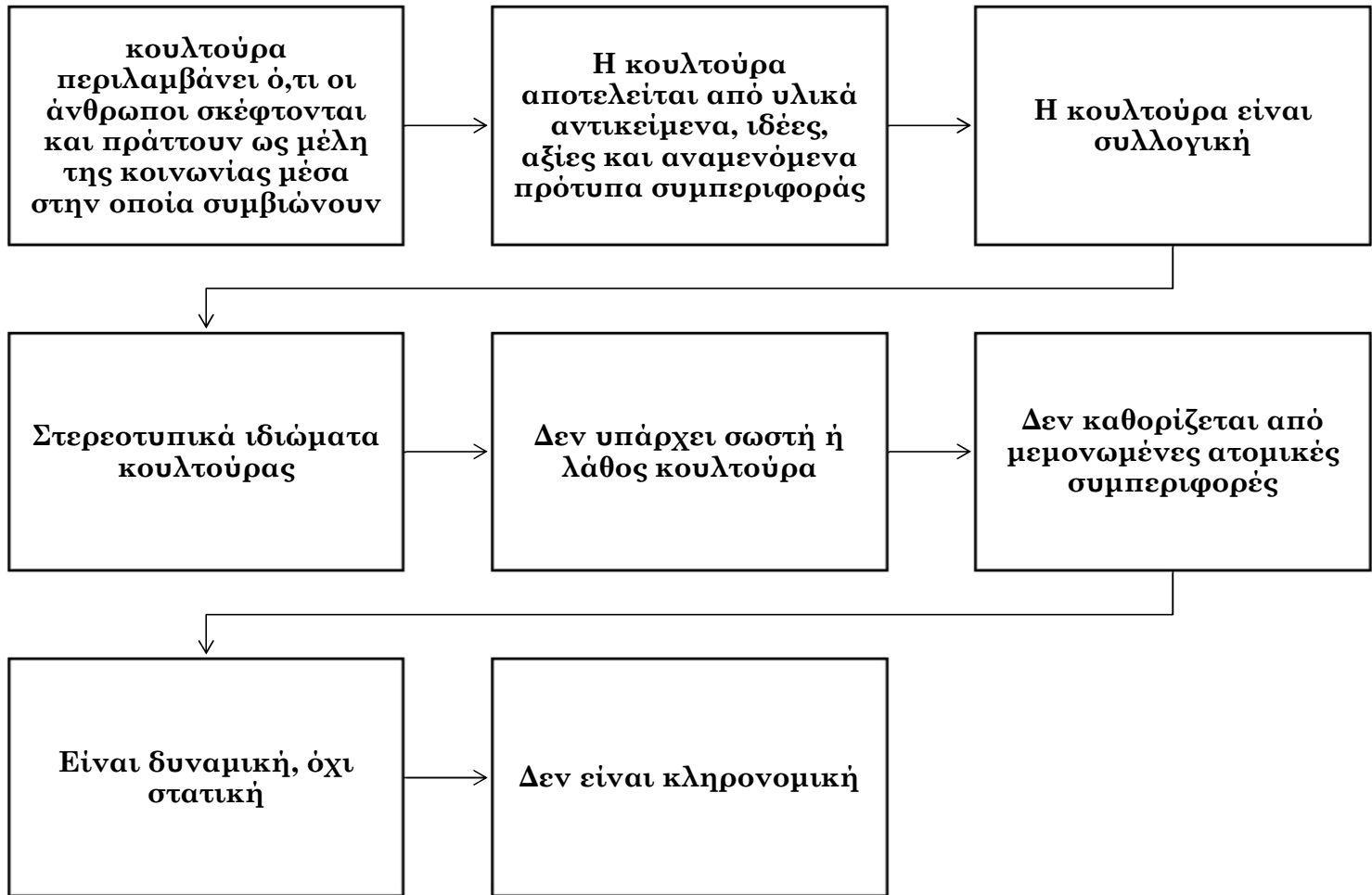
- 1) χαμηλό κόστος μεταφοράς των προϊόντων
- 2) Αυξημένη ικανότητα εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας
- 3) Υψηλής αξίας τεχνολογικές γνώσεις
- 4) Αυξημένη ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό
- 5) Εξάρτηση από προμηθευτές προϊόντων που εισάγονται (όπως είναι οι πρώτες ύλες η ενδιάμεσα προϊόντα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Οι επιδράσεις της κουλτούρας στο πεδίο της διεθνούς διοίκησης είναι πολυδιάστατες.
- Η έννοια της κουλτούρας, αναφορικά με τους οργανισμούς σύμφωνα με τον Schein 1985 αποτελεί ένα πρότυπο βασικών παραδοχών που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, ώστε να θεωρείται έγκυρο και γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.



Πως αποκτάται η κουλτούρα

- Η διαδικασία εκμάθησης των αποδεκτών κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς σε μια κοινωνία ονομάζεται κοινωνικοποίηση
- Η κουλτούρα αποκτάται μέσω μιας διαδικασίας μάθησης
- Η πολιτισμική κατανόηση μέσω της μάθησης έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη διεξαγωγή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Μια τέτοια κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποδοχή των πολιτισμικών
- διαφορών που είναι αναγκαία για τη διαπολιτισμική επικοινωνία σε ένα επιχειρηματικά
- παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον

Χαρακτηριστικά της κουλτούρας



Υποκουλτούρα

- Οι υποκουλτούρες μοιράζονται τα στοιχεία της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά αποτελούν επίσης ένα μοναδικό και ξεχωριστό σύνολο από στάσεις, αξίες και συμπεριφορές που διαφέρουν από τον κυρίαρχο πολιτισμό και τις άλλες υποκουλτούρες μέσα σε ένα κράτος/ κοινωνία/ οργανισμό.
- Η υποκουλτούρα μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και μια στάση ζωής , οι αξίες της οποίας εκτείνονται πέρα από τα εθνικά σύνορα , όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις διαφορετικές εκφάνσεις της ροκ ή της ραπ μουσικής που υιοθετούνται το ίδιο από άτομα σε διαφορετικές κουλτούρες, ξεπερνώντας τα γεωγραφικά όρια.

• Στερεότυπα

- Τα στερεότυπα είναι γενικεύσεις που αφορούν μια ομάδα ατόμων
- Μερικές φορές ενώ μπορεί να φαίνονται ρεαλιστικές, συχνά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
- Πρέπει να αποφευχθεί η εύκολη γενίκευση στον χαρακτηρισμό της συμπεριφοράς των ατόμων που ανήκουν στον ίδιο πολιτισμικό σύνολο για να μη δημιουργούνται στερεότυπα

Γλώσσα

- Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την κατανόηση του τρόπου σκέψης, των αξιών και των προτύπων συμπεριφοράς των ανθρώπων
- Ο πιο προφανής τρόπος για να επιτευχθεί αυτή η αποτελεσματική επικοινωνία είναι η γλώσσα ως στοιχείο κοινωνικοποίησης
- Η γλώσσα αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο στοιχείο έκφρασης μίας πολιτισμικής ομάδας
- Η επιχειρηματική ορολογία που είναι μοναδική σε ένα πολιτισμό, μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίζει την επικοινωνία, όπως επίσης και οι ιδιωτισμοί

Η Θρησκεία

- σύμφωνα με την προσέγγιση του E. Durkheim (1912), ορίζεται με βάση τις κοινωνικές της λειτουργίες: είναι ένα σύστημα πεποιθήσεων και τελετουργιών αναφορικά με το ιερό, που συνενώνει τους ανθρώπους σε κοινωνικές ομάδες.
- Σύμφωνα με την προσέγγιση του M. Weber, η θρησκεία ορίζεται ως σύνολο ολοκληρωμένων απαντήσεων στα ανθρώπινα υπαρξιακά διλήμματα-γέννηση, αρρώστια ή θάνατος-που δίνει νόημα στον κόσμο.
- Η θρησκεία συχνά επηρεάζει τις εργασιακές συνήθειες των ανθρώπων, ενώ επίσης επιδρά στα κοινωνικά έθιμα, τις πολιτικές πεποιθήσεις και την επιχειρηματικότητα.
- Η θρησκεία ενσωματώνει τους ηθικούς κώδικες, τις αξίες, του θεσμούς, και τα τελετουργικά που σχετίζονται με αυτό το σύστημα. Η θρησκεία επηρεάζει την κουλτούρα και συνεπώς τις επιχειρήσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά με πολλούς τρόπους.

Πώς το Πολιτισμικό Περιβάλλον Επηρεάζει τις Λειτουργίες της Διεθνοποιημένης Επιχείρησης

- Η **κατανόηση** των πολιτισμικών διαφορών επηρεάζει τις στρατηγικές εισόδου σε μια αγορά, τις διαπραγματεύσεις με τοπικούς παράγοντες, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τις λειτουργίες της παραγωγής και της διανομής
- Το **διαπολιτισμικό ρίσκο** εμφανίζεται συστηματικά στο διεθνές πλαίσιο, εξαιτίας της διαφορετικής πολιτιστικής κουλτούρας των συμμετεχόντων
- Η **μελέτη** της κουλτούρας είναι **σημαντική** για τη διοίκηση διεθνών επιχειρήσεων
- Το πολιτισμικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει σοκ
- Ως **πολιτισμικό σοκ** ορίζεται η κατάσταση των συναισθημάτων που διακατέχει κάποιον, όταν βρεθεί αντιμέτωπος με αξίες τελείως διαφορετικές από τις δικές του

Πολιτισμικές Διαστάσεις- ΘΕΩΡΙΑ HOFSTEDE

- Ο Hofstede εξέτασε την επιρροή της εθνικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Μεταξύ 1968 – 1972 ερεύνησε 117.000 εργαζομένους της IBM σε 72 χώρες και προσδιόρισε έννοιες της κουλτούρας διαμέσου των μελετών για την σύγκριση των πολιτισμών. Η έρευνα του αργότερα ενισχύθηκε περαιτέρω με στοιχεία από κυβερνήτες αεροσκαφών και από μαθητές 3 χωρών, από διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών 14 χωρών, από καταναλωτές «up – markets» 15 χωρών και από καταναλωτές « elite» 19 χωρών.
- Οι συνεισφορές από όλα αυτά τα στοιχεία της έρευνας βοήθησαν τον Hofstede να αναπτύξει ένα μοντέλο που προσδιορίζει τέσσερις κυρίως "Διαστάσεις του Πολιτισμού» για να βοηθήσει στην διαφοροποίηση των κουλτουρών. Μια πέμπτη διάσταση προστέθηκε μετά τη διεξαγωγή μιας επιπλέον διεθνής μελέτης που διενεργήθηκε με κινέζους υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη, και εφαρμόστηκε σε 23 χώρες.

Πολιτισμικές Διαστάσεις

Προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία (power distance)

Κοινωνικός προσανατολισμός: ατομικισμός και συλλογικότητα (individualism vs collectivism)

Προσανατολισμός ως προς την αβεβαιότητα (uncertainty avoidance)

Αξιακός προσανατολισμός ως προς την επίτευξη στόχων: Αρρενωπότητα και θηλυκότητα (masculinity vs femininity)

Μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (long-term vs short-term orientation)

Power Distance Index

- Αφορά το βαθμό στον οποίο τα πιο αδύναμα μέλη των οργανώσεων περιμένουν και αποδέχονται την άνιση κατανομή της εξουσίας (μέγεθος της ανισότητας σε κάθε κοινωνία). Με λίγα λόγια η «απόσταση της δύναμης» μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι ανίσχυροι άνθρωποι μιας ομάδας, ενός οργανισμού, ενός φορέα ή μιας κοινωνίας αποδέχονται ότι η δύναμη είναι άνισα κατανομημένη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το PDI δεν μετρά την πραγματική διαφορά της δύναμης μεταξύ των ατόμων, αλλά το πώς αυτή η δύναμη είναι αντιληπτή.

Individualism Versus Collectivism

- Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα άτομα στηρίζονται στον εαυτό τους ή παραμένουν ενσωματωμένα σε ομάδες (λ.χ. οικογένεια). Αποτελεί ένα μέτρο της έμφασης που δίνεται επάνω στη δυναμική συμπεριφορά είτε στην αυτάρκεια είτε στην κρατική ευημερία της κοινωνίας. Επίσης αποτελεί το στοιχείο εκείνο σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι προτιμούν να ζουν με μια ισχυρή αίσθηση της προσωπικής τους ταυτότητας, ενώ ο κολεκτιβισμός (χαμηλό IDV) αναφέρεται στην προτίμηση μιας ομαδικής ταυτότητας.

Uncertainty Avoidance Index

- Η διάσταση UAI δηλώνει το ποσοστό εκείνο των μελών μιας κοινωνίας που προτιμούν να κυβερνώνται από κανόνες, νόμους και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργιών και αποδέχονται (ανέχονται) να ζουν μέσα στην αβεβαιότητα ή την ασάφεια σε αδόμητες και απρόβλεπτες καταστάσεις. Πρόκειται για έναν πολιτισμό που «προγραμματίζει» τα μέλη του έτσι ώστε να αισθάνονται έτοιμα όταν έρχονται αντιμέτωπα με νέες, απρόβλεπτες, άγνωστες κ.λπ. καταστάσεις (βαθμός στον οποίο η κοινωνία επιχειρεί να ελέγξει το «ανεξέλεγκτο»). Αποτελεί ένα μέτρο του βαθμού στον οποίο μια κοινωνία προσπαθεί να αντιμετωπίσει την ανησυχία με την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας μέσω των κανόνων.
- **Masculinity versus Femininity**
- Το MAS αναφέρεται σε μια ένδειξη εκτίμησης όπου το παραδοσιακό αρσενικό πρότυπο διατηρείται ως ένα μοντέλο επίτευξης, ελέγχου και δύναμης. Επικεντρώνεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο οι «αρσενικές» αξίες όπως η ανταγωνιστικότητα και η απόκτηση του πλούτου υπερισχύουν των «θηλυκών» αξιών όπως η δημιουργία σχέσεων και η ποιότητα ζωής. Η διάσταση της «Ανδροπρέπειας» (υψηλό MAS) είναι η προτίμηση για μια επιθετική και κυρίαρχη στάση, ενώ ένας πολιτισμός με χαμηλό MAS (θηλυκότητα) τείνει προς μια μέτρια συμπεριφορά. Το MAS είναι επίσης μια ένδειξη των συναισθηματικών ρόλων των φύλων σε έναν πολιτισμό. Ένα υψηλό MAS υποδεικνύει ξεχωριστούς ρόλους των δύο φύλων, ενώ ένα χαμηλό MAS υποδεικνύει αλληλοεξαρτώμενους ρόλους. Γενικότερα αναφέρεται στην ανακατανομή των συναισθηματικών ρόλων μεταξύ των φύλων. Αποτελεί ένα μέτρο της κυριαρχίας των αρσενικών – υλιστών εναντίον των θηλυκών– κοινωνικών αξιών.

Επιπτώσεις από τις Πολιτισμικές Διαστάσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον

Κοινωνίες με Χαμηλό Προσανατολισμός στην Εξουσία	Κοινωνίες με Υψηλό Προσανατολισμός στην Εξουσία
<ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία σημαίνει ανισότητα των ρόλων που έχουν εγκαθιδρυθεί • Οι υφιστάμενοι αναμένουν να ερωτηθούν προτού να πράξουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία σημαίνει ανισότητα • Οι υφιστάμενοι περιμένουν οδηγίες για να πράξουν
Συλλογικές κοινωνίες	Ατομιστικές κοινωνίες
<ul style="list-style-type: none"> • Τα αξιακά πρότυπα διαφέρουν εντός και εκτός των ομάδων • Τα στελέχη αντιμετωπίζονται ως μέλη των ομάδων • Οι σχέσεις είναι πιο σημαντικές από τους στόχους • Υπάρχει ένα ηθικό πρότυπο στη σχέση εργοδότη-υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκεκριμένες αξίες αποτελούν πρότυπα που εφαρμόζονται από όλους • Τα στελέχη θεωρούνται ως πόροι • Η επίτευξη των στόχων επικρατεί των σχέσεων • Υπάρχει ανά υπολογιστικό μοντέλο στη σχέση εργοδότη-υπαλλήλων
Θηλυκές Κοινωνίες	Αρρενωπές κοινωνίες
<ul style="list-style-type: none"> • Η ασφάλεια δεν είναι απαραίτητη • Στο επίκεντρο η ποιότητα • Έντονη διαισθητική συμπεριφορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ασφάλεια εκτιμάται • Επικρατεί άγχος και στρες για την επαγγελματική επιτυχία • Αποφασιστικότητα
Χαμηλή Αποφυγή αβεβαιότητας	Υψηλή Αποφυγή αβεβαιότητας
<ul style="list-style-type: none"> • Απέχθεια για τους κανόνες – γραπτούς ή άγραφους • Μικρότερη τυποποίηση • Ανοχή των προσώπων και των ιδεών που παρεκκλίνουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκη για κανόνες – γραπτούς και άγραφους • Μεγαλύτερη τυποποίηση • Καμία ανοχή των προσώπων και των ιδεών που παρεκκλίνουν

Πηγή: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson, *Handbook of Organizational culture and Climate*, Sage Publications, Inc, United States Of America, 2000, p. 407.

ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- **Πολυπολιτισμική Κοινωνία:** Μια κοινωνία όπου διαφορετικές κουλτούρες, εθνικές, θρησκευτικές, πολιτισμικές ομάδες ζούνε στην ίδια περιοχή ΑΛΛΑ δεν είναι σίγουρο ότι επικοινωνούν ουσιαστικά, ότι κατανοούν ο ένας τον άλλον.
- **Διαπολιτισμική Κοινωνία:** Μια κοινωνία όπου διαφορετικές κουλτούρες, εθνικές, θρησκευτικές, πολιτισμικές ομάδες ζούνε μαζί στην ίδια περιοχή διατηρώντας ανοιχτή τη δίοδο αλληλεπίδρασης, ανταλλαγής και αμοιβαίας αναγνώρισης των αξιών και του τρόπου ζωής.
 - Οι επιχειρήσεις, όπως και όλοι οι οργανισμοί, απαιτούν **απρόσκοπτη επικοινωνία** για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά προς την επίτευξη των στόχων τους
 - Η **ικανότητα επικοινωνίας** είναι μία από τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ένα διεθνές στέλεχος, όταν εργάζεται στο σύγχρονα διαμορφωμένο πολιτισμικό περιβάλλον

Στρατηγικές προσεγγίσεις για τη Διαπολιτισμική Διαφοροποίηση της Διεθνούς Επιχείρησης

Εθνοκεντρική προσέγγιση

- Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης δεν κάνει χρήση κανενός στοιχείου από την κουλτούρα της χώρας υποδοχής

Πολυκεντρικός προσανατολισμός

- Προσαρμογή της διεθνούς επιχείρησης στη νοοτροπία και στα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής

Περιφερειοκεντρική προσέγγιση

- Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης ομαδοποιεί τα κράτη σε γεωγραφικές περιοχές με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα όλα τα βαλκανικά κράτη) και αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής, και τα εφαρμόζει σε περιφερειακό επίπεδο

Γεωκεντρικός προσανατολισμός

- Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης εκτείνει την περιφερειοκεντρική προσέγγιση σε όλες τις αγορές της επιχείρησης.
- Αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής και τα εφαρμόζει σε παγκόσμιο επίπεδο

- **Εθνοκεντρική προσέγγιση.** Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης δεν κάνει χρήση κανενός στοιχείου από την κουλτούρα της χώρας υποδοχής.
- **Πολυκεντρικός προσανατολισμός.** Προσαρμογή της διεθνούς επιχείρησης στη νοοτροπία και στα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής.
- **Περιφερειοκεντρική προσέγγιση**

Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης ομαδοποιεί τα κράτη σε γεωγραφικές περιοχές, με βάση κοινά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα όλα τα βαλκανικά κράτη) και αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία της εθνικής της κουλτούρας και των χωρών υποδοχής, και τα εφαρμόζει σε περιφερειακό επίπεδο.

- **Γεωκεντρικός προσανατολισμός**

Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης εκτείνει την περιφερειοκεντρική προσέγγιση σε όλες τις αγορές της επιχείρησης

Αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής της κουλτούρας, όσο και των χωρών υποδοχής και τα εφαρμόζει σε παγκόσμιο επίπεδο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ



Eclass4U

The best Choice for you

Στρατηγικές Παραγωγής των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

- Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες στρατηγικών παραγωγής.
- **Πολυτοπική στρατηγική** παραγωγής - σύμφωνα με αυτή η ΠΕ ιδρύει θυγατρικές σε κάθε αγορά που την ενδιαφέρει με στόχο να παράγουν για να καλύψουν τις ανάγκες της κάθε αγοράς. Αυτές οι θυγατρικές είναι κυρίως τύπου TMR και δεν κάνουν εξαγωγές. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι θυγατρικές δρουν σχεδόν ως αυτόνομες μονάδες. Το βασικότερο μειονέκτημα της πολυτοπικής στρατηγικής είναι το γεγονός ότι λόγω της προήλωσης της στην τοπική αγορά, δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά και έτσι μπορεί να χάνει διάφορες ευκαιρίες επέκτασης σε άλλες αγορές.
- **Παγκοσμιοποιημένη στρατηγική** - με βάση αυτή τη στρατηγική, οι δραστηριότητες της ΠΕ σε μια χώρα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η θυγατρική σε άλλες χώρες. Σε αυτή την περίπτωση η ΠΕ αναπτύσσει παγκόσμια προϊόντα για να καλύψει ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι παραβλέπει τις ιδιαιτερότητες ανάμεσα στις χώρες και έτσι, ενδέχεται να χάσει σημαντικές ευκαιρίες.

Σύμφωνα με τους Barlett και Ghoshall υπάρχει και η:

- **Διεθνική στρατηγική** – αυτή η στρατηγική λαμβάνει υπόψη την τόσο τις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και τις τοπικές, που οδηγούν σε διαφοροποίηση. Αυτή η στρατηγική ουσιαστικά πρεσβεύει ότι η επιτυχία μιας ΠΕ οφείλεται στο βαθμό της ευελιξίας της.

Εναλλακτικές Στρατηγικές Καινοτομίας –Bartlett& Ghosal

Οι Bartlett και Ghosal αναπτύσσουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές καινοτομίας, όπου σε καθεμία δίνεται διαφορετική διάσταση στη σχέση αποκέντρωση-συγκέντρωση τεχνολογίας καινοτομίας :



Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από τη μητρική.

- (Πλήρης συγκέντρωση της τεχνολογίας στη ΠΕ, δηλ. στη μητρική. Είναι αναποτελεσματική στο σημείο που προσπερνά ευκαιρίες στις κατά τόπους αγορές). Η τεχνολογία αναπτύσσεται με τη χρησιμοποίηση πόρων από τη χώρα προέλευσης και ενσωματώνεται σε ένα καινούργιο προϊόν, που δημιουργείται για να καλύψει τις καταναλωτικές ανάγκες της χώρας προέλευσης. Στη συνέχεια αυτό το προϊόν εξάγεται ή παράγεται χωρίς σχεδόν καμία αλλαγή και σε άλλες χώρες.

Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές τους

- (Αρκετά αποκεντρωμένη προσέγγιση της καινοτομίας, και αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ΠΕ αλλά και των θυγατρικών. Το πρόβλημα είναι η πιθανή επανάληψη των δραστηριοτήτων). Σε ορισμένες θυγατρικές επιτρέπεται η χρήση πλουτοπαραγωγικών πόρων των χωρών υποδοχής προκειμένου να αναπτύξουν προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των αγορών τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της ΠΕ αλλά και της θυγατρικής.

Δημιουργία τεχνολογίας από τη θυγατρική για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές

- (Δημιουργούνται νέα προϊόντα με σκοπό να καλύψει ανάγκες ευρύτερων αγορών. Πιθανό μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να προσπερνά ευκαιρίες στις κατά τόπους αγορές και να ισοπεδώνει καταναλωτικές προτιμήσεις κάποιων χωρών). Οι τεχνολογικές δραστηριότητες μιας τέτοιας θυγατρικής εγκρίνονται από τη μητρική στο πλαίσιο ενός παγκόσμιου ισορροπημένου προγράμματος καινοτομίας.

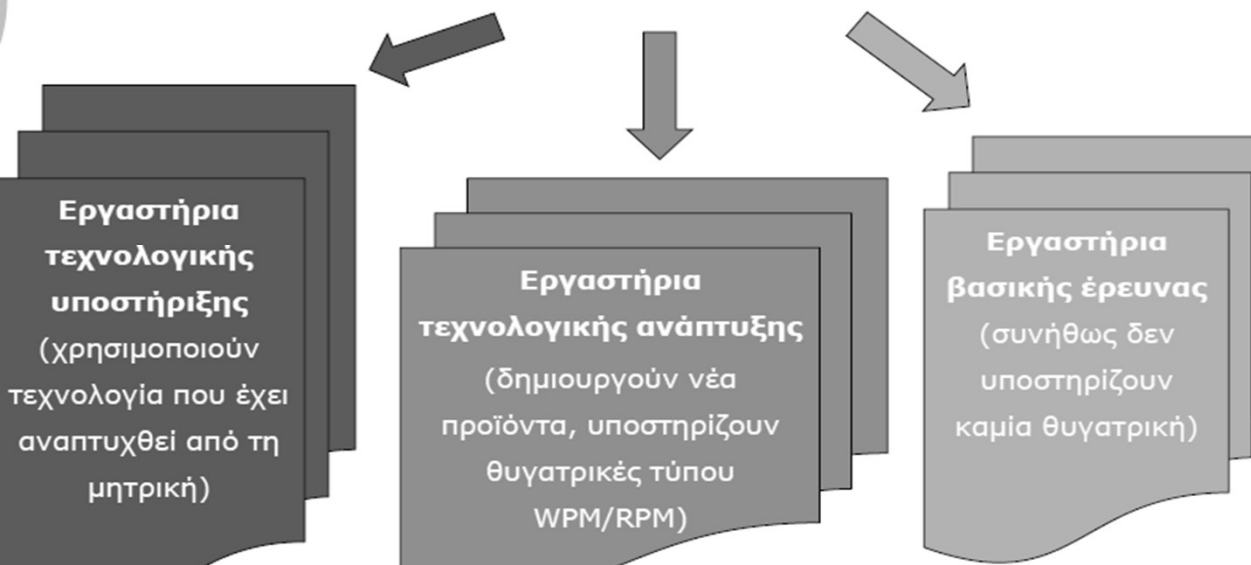
Δικτύωση της καινοτομίας

(Οι θυγατρικές μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Δεν αντιμετωπίζονται οι θυγατρικές ως αυτόνομες μονάδες. Υπάρχει μειονέκτημα να υπάρξει κόστος συντονισμού των θυγατρικών που συμμετέχουν)

Ορισμένες θυγατρικές μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, έτσι η ΠΕ υιοθετεί μία στρατηγική αποκέντρωσης της τεχνολογίας. Η διαφορά με τις προηγούμενες είναι ότι η ΠΕ δεν αντιμετωπίζει τις θυγατρικές ως αυτόνομες, αλλά προσπαθεί να συνδέει τις τεχνολογίες μέσω ενός δικτύου που στηρίζεται από τη μητρική.

Τύποι Αποκεντρωμένων Εργαστηρίων

Τρεις τύποι αποκεντρωμένων εργαστηρίων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ

Ρόλοι Θυγατρικών

- Υπάρχουν 3 ρόλοι θυγατρικών:
- *Θυγατρική Αντίγραφο*
- *Θυγατρική προμηθευτής*
- *Χειραφετημένη θυγατρική*

Θυγατρική αντίγραφο

- Αντίγραφο τίνος; Της μητρικής. Δηλαδή; Παράγει ένα τμήμα της παραδοσιακής παραγωγής της Π.Ε.
- Στόχος της είναι η κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής. Αυτή η επένδυση γίνεται προς αναζήτηση αγορών δεδομένου ότι το εμπόριο έγινε ανεπαρκής τρόπος διεθνοποίησης λόγω των διάφορων μορφών παρεμβατισμού.
- Από την άποψη παραγωγής και μάρκετινγκ αυτή η θυγατρική θεωρείται περιορισμένο αντίγραφο της μητρικής.
- Επίσης δεν καλύπτει όλες τις λειτουργίες της μητρικής όπως π.χ. έρευνα και ανάπτυξη.
- Είναι με άλλα λόγια τεχνολογικά εξαρτημένη από τη μητρική. Αυτή η θυγατρική λειτουργεί κάτω από συνθήκες ανεπάρκειας και γίνεται ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

Θυγατρική προμηθευτής

- Η θυγατρική προμηθευτής είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και συνεισφέρει στην αποδοτικότητα της ΠΕ.
- Κυρίως παράγει ενδιάμεσα αγαθά, ανάλογα με τις ικανότητες της και τις ανάγκες του ομίλου.
- Η σχέση τους με τη μητρική θα είναι σχέση εξάρτησης όταν το ενδιάμεσο προϊόν που παράγουν είναι ώριμο ή τυποποιημένο.
- Διαφορετικά, αν είναι καινοτομικό, η σχέση τους με την μητρική θα είναι πιο ισότιμη.
- Επίσης μπορεί να παίξει και ρόλο κατασκόπου όπου μαθαίνει σχετικά με την παραγωγή άλλων επιχειρήσεων.

Χειραφετημένη Θυγατρική

Πρόκειται για θυγατρικές που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν καινούργια προϊόντα, προσόν που ουσιαστικά έχει μόνο η μητρική εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι η θυγατρική αυτή είναι ανεξάρτητη από τη μητρική στην παραγωγή αλλά και στις ενδιάμεσες αγορές, όπως έρευνα και ανάπτυξη.

Δεν είναι εξαρτημένη τεχνολογία από τη μητρική. Επίσης αναλαμβάνει μόνη της την προώθηση των προϊόντων της. Βέβαια η ανεξαρτησία της δεν σημαίνει και αυτονομία. Απλώς οι σχέσεις μιας τέτοιας θυγατρικής με τη μητρική είναι πολύ διαφορετικές απ' ότι αυτές μιας θυγατρικής-αντίγραφο.

Σημασία Θυγατρικών

Να μειώσουν τα
κόστη του δικτύου
σε διεθνές επίπεδο

Να αυξήσουν τα
έσοδα του δικτύου
σε διεθνές επίπεδο

Να προσαρμοστούν
στις ιδιαιτερότητες
του τοπικού
περιβάλλοντος

Να αυξήσουν το
σύνολο της γνώσης
στα πεδία που
δραστηριοποιούνται

Τυπολογίες θυγατρικών με βάση τη Γνώση

- Οι θυγατρικές μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις τύπους συνδυάζοντας κάθε φορά δύο διαστάσεις (α) το ανταγωνιστικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής σημασία της τοπικής αγοράς και (β) της οργανωτικής ικανότητας των θυγατρικών η οποία συνεισφέρει στον πολυεθνικό όμιλο.

• Τυπολογίες Εστιασμένες στη Γνώση

- **Στρατηγικοί Ηγέτες** λειτουργούν σε μια (στρατηγικής σημασίας αγορά και κατέχουν (υπολογίσιμες οργανωτικές ικανότητες οι θυγατρικές αυτές είναι ισότιμοι συνεργάτες της μητρικής και όχι εκτελεστικοί της βραχίονες
- **Μαύρες Τρύπες** λειτουργούν σε μια (υψηλή ανταγωνιστική τοπική αγορά αλλά διαθέτουν (περιορισμένο βαθμό οργανωσιακών ικανοτήτων
- **Εφαρμοστές λειτουργούν** σε (μια αγορά με περιορισμένη δυναμική με (περιορισμένες ικανότητες τους για παραγωγή γνώσης).
- **Συνεισφέρουσες** λειτουργούν (σε μια περιφερειακή (όχι στρατηγική αγορά) και (κατέχουν αξιοσημείωτη εξειδίκευση σεσημαντικές οργανωσιακές ικανότητες με δραστηριότητες που είναι στενά συνδεδεμένες με εκείνες άλλων θυγατρικών (υψηλή διεθνή δικτύωση) Συνεισφέρουν αξιόλογα στην ανταγωνιστικότητα του ομίλου τους σε παγκόσμια κλίμακα, μέσα από υψηλή ενσωμάτωση

Τυπολογίες θυγατρικών–Ενοποίηση–Τοπική Ανταπόκριση

- *Οι θυγατρικές μπορούν να ταξινομηθούν πάλι σε τέσσερις τύπους συνδυάζοντας κάθε*
 - *φορά δύο διαστάσεις (α) Βαθμός πολυεθνικής ενοποίησης (β) Βαθμός τοπικής ανταπόκρισης προσαρμογής*
- Ενεργές Διαθέτουν (μια σχετικά μεγάλη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, παρά το γεγονός ότι λειτουργούν σε στενή σχέση με άλλες θυγατρικές και (έχουν έντονη ανταπόκριση στις αγορές Παράγουν νέα προϊόντα όχι μόνο για τις χώρες υποδοχής, αλλά και για ευρύτερες αγορές
- Δεκτικές ::(διαθέτουν χαμηλό επίπεδο αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων και σχετικά υψηλό βαθμό ενοποίησης και (έχουν μικρή ανταπόκριση στις αγορές Τείνουν να συγκεντρώνονται στο επιχειρησιακό επίπεδο της μητρικής και δεν χαρακτηρίζονται από μια εστιασμένη στρατηγική στην τοπική αγορά Γενικά έχουν απλές διαδικασίες λειτουργίας
- Ήρεμες Έχουν (σημαντικά μικρότερη διασύνδεση με το εσωτερικό τους δίκτυο (μικρότερη από τις ‘ και (έχουν μικρή ανταπόκριση στις αγορές Υλοποιούν τις λιγότερες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας από τους άλλους τύπους θυγατρικών
- Αυτόνομες Έχουν (χαμηλή διασύνδεση και ενοποίηση, εμφανίζοντας μια υψηλή αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, ενώ (εξυπηρετούν αξιόλογα τις τοπικές αγορές

Τυπολογίες θυγατρικών Αυτονομίας –Αναδιανεμητικής Δικαιοσύνης

- Οι θυγατρικές μπορούν να ταξινομηθούν πάλι σε τέσσερις τύπους συνδυάζοντας κάθε φορά δύο διαστάσεις (α) Βαθμός αυτονομίας (πόσο αποκεντρωμένη είναι η λειτουργία τους) (β) Βαθμός αναδιανεμητικής δικαιοσύνης (πόσο δίκαια συμπεριφέρεται η μητρική έναντι της θυγατρικής).
- **Συγγέταιροι** --Λειτουργούν με (υψηλή αυτονομία και μέσα (σε ένα περιβάλλον ομίλου υψηλής αναδιανεμητικής δικαιοσύνης, αντιμετωπίζονται ως ενεργοί εταίροι
- **Ακτιβίστριες** --Παρουσιάζουν (υψηλή αυτονομία και (χαμηλή αναδιανεμητική δικαιοσύνη Ενσωματώνουν υψηλό φάσμα προστιθέμενης αξίας, υψηλό φάσμα προϊόντος, διαθέτουν ωστόσο ένα σχετικά περιορισμένο φάσμα αγοράς
- **Υποτελείς** --Χαρακτηρίζονται (από χαμηλή αυτονομία με έντονα συγκεντρωτική διοίκηση και (από χαμηλή αναδιανεμητική δικαιοσύνη Δεν λαμβάνουν αξιόλογες πρωτοβουλίες και δεν συμβάλλουν στη διεθνή στρατηγική της πολυεθνικής τους
- **Συγεργάτες**-- Έχουν (χαμηλή αυτονομία με μικρή διαπραγματευτική δύναμη, όμως (απολαμβάνουν υψηλής αναδιανεμητικής δικαιοσύνης, καθώς κατέχουν αξιόλογη θέση τους στο πολυεθνικό δίκτυο μέσω ευελιξίας, συνεργασίας και επιτυγχάνοντας αποδεκτά αποτελέσματα ως μέρος ενός “ διασυνδεδεμένου συνόλου θυγατρικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οργανωτική διάρθρωση

- Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού μιας διεθνούς επιχείρησης είναι η οργανωτική της διάρθρωση. Ένας σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται κατά τη διάρθρωση μιας επιχείρησης είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται.
- Η οργανωτική διάρθρωση των πολυεθνικών μπορεί να γίνει με βάση:
 - Τη **λειτουργική** οργανωτική διάρθρωση: χαρακτηρίζεται από την ταξινόμηση και την κατάταξη όμοιων δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε να συγκροτούν διοικητικές μονάδες οι οποίες συγκεντρώνουν όλους εκείνους τους παράγοντες που τις καθιστούν λειτουργικά αυτόνομες.
 - Την οργάνωση **κατά γεωγραφική περιοχή** σε εθνικό επίπεδο: αυτή η μορφή οργάνωσης βασίζεται στην αρχή της εξυπηρέτησης της χώρας για την οποία προορίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων ίδιου κύρους με τη μητρική με την προϋπόθεση ότι τα προϊόντα που παράγει ή οι υπηρεσίες που παρέχει ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη.
 - Την οργάνωση **κατά προϊόν**: η οργάνωση αυτού του τύπου προϋποθέτει τη λειτουργία των επιχειρήσεων με βάση την παραγωγή ενός προϊόντος σε συγκεκριμένο χώρο και με βάση την αυτόνομη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση γνωρίζει τι κερδίζει και τι χάνει η επιχείρηση από κάθε προϊόν και κατευθύνει ανάλογα τις κινήσεις της.

Την οργάνωση κατά πελατεία:

- αυτή προϋποθέτει διαφοροποίηση και συνδυασμό δραστηριοτήτων με βάση τις κατηγορίες προσώπων στις οποίες απευθύνεται το προϊόν ή υπηρεσία. Είναι στενά συνδεδεμένη με την οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή.
- Οργανωτική δομή **τύπου μήτρας–MATRIX**. Οργανώνει τις λειτουργίες της εταιρίας σε δυο 2 ή περισσότερες διαστάσεις (π.χ. συνδυασμός λειτουργιών και γεωγραφικών περιοχών) Είναι το πιο σύνθετο οργανωτικό σχήμα. Δίνει ευελιξία στην πολυεθνική, φέρνοντας κοντά τις ικανότητες και τους πόρους της. Όμως, οι υφιστάμενοι θα πρέπει να δίνουν αναφορά σε πολλούς ανωτέρους, με αποτέλεσμα τη σύγχυση.
- **Δεν υπάρχει τέλειος τύπος οργάνωσης για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις -Κάθε πολυεθνική επιχείρηση οφείλει να επιλέγει τον τύπο εκείνο (ή συνδυασμό) που εξυπηρετεί τους στρατηγικούς της στόχους**



Eclass4U

The best Choice for you

ΤΕΛΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΟΜΟΥ Δ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ

B.B.