

Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

Πολιτιστική Πολυμορφία και Απόδοση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι
ΚΡΗΤΗΣ ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική από την

Ηλιού Αναστασία

Ηράκλειο

Ιούνιος 2014

Δήλωση Αυθεντικότητας, ζητήματα Copyright

« Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων : του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με όλο το κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

« Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- *Συριόπουλος Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)*
- *Σταματόπουλος Θεόδωρος (Αναπληρωτής Καθηγητής)*
- *Αρβανίτης Σταύρος (Επίκουρος Καθηγητής)*

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα».

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη

Abstract

Εισαγωγή.....	1
1. Κουλτούρα.....	2
1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο της λέξης “κουλτούρα”.....	2
1.1.1. Οργανωτική κουλτούρα.....	4
1.1.2. Διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα.....	4
1.2. Χαρακτηριστικά και σκοπός κουλτούρας.....	5
1.3. Εισαγωγικές παρατηρήσεις της σχέσης επιχειρησιακής κουλτούρας και χρηματοοικονομικής απόδοσης.....	11
1.3.1. Κουλτούρα και χρηματοοικονομική επίδοση – εργασία των John Kotter και James Heskett (1992).....	12
2. Πολυεθνικότητα.....	15
3. Πολιτιστική πολυμορφία και απόδοση : Μία πρώτη προσέγγιση.....	17
3.1. Θετικά και αρνητικά στοιχεία της παγκοσμιοποίησης.....	18
3.2. Θετικά και αρνητικά στοιχεία της πολιτιστικής πολυμορφίας.....	18
3.2.1. Πολιτιστική πολυμορφία και παραγωγή.....	19
3.2.2. Πολιτιστική πολυμορφία και καινοτομία.....	19
3.2.3. Πολιτιστική πολυμορφία και τεχνολογικές εφαρμογές.....	20
3.2.4. Πολιτιστική πολυμορφία και οργανωτικές διαδικασίες μετασχηματισμού.....	20
3.2.5. Πολιτιστική πολυμορφία και ανταπόκριση της αγοράς.....	21
3.2.6. Πολιτιστική πολυμορφία και διαπροσωπική δυναμική.....	21
3.2.7. Πολιτιστική πολυμορφία και οργανωτικά συστήματα ελέγχου.....	21
3.2.8. Πολιτιστική πολυμορφία και προγράμματα ανθρωπίνων πόρων.....	22
4. Παγκόσμια επέκταση των πολυεθνικών εταιριών.....	23
4.1. Το αποτέλεσμα του Penrose στην παγκόσμια επέκταση.....	25
4.2. Εμπόδιο στη διεθνή επέκταση η πολιτιστική απόσταση.....	28
5. Παγκόσμιες συμμαχίες υπό το πρίσμα τριών ειδών κουλτούρας.....	30
5.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των συμμαχιών.....	31
5.1.1. Εθνική κουλτούρα.....	33
5.1.2. Οργανωτική κουλτούρα.....	34

5.1.3. Επαγγελματική κουλτούρα.....	35
6. Δύο διαφορετικές προσεγγίσεις της πολιτιστικής απόστασης.....	37
6.1. Η πολιτιστική απόσταση υπό το πρίσμα τριών αξόνων.....	37
6.2. Πολιτιστική ή θεσμική απόσταση ;.....	38
7. Τρόποι μείωσης της πολιτιστικής απόστασης.....	40
8. Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	42
Συμπεράσματα.....	54
Βιβλιογραφία.....	57
Παράρτημα 1 : Πολιτιστικά συμπλέγματα.....	62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1: Εκδηλώσεις της κουλτούρας : από τα βαθιά στα ρηχά.....σελ.9

Σχήμα 2: Τα επίπεδα κουλτούρας του οργανισμού.....σελ.10

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικός πίνακας βιβλιογραφικής επισκόπησης..... σελ. 51

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα διότι μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν μια επιχείρηση διεθνοποιείται έρχεται σε επαφή με άλλες χώρες οι οποίες δεν μοιάζουν πολιτιστικά μεταξύ τους. Η λεγόμενη αυτή πολιτιστική απόσταση επιδρά στην απόδοση της εν λόγω επιχείρησης. Τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί για να ερευνηθούν πως η πολιτιστική πολυμορφία επιδρά στην απόδοση των επιχειρήσεων είναι συγκρουόμενα. Σε πολλές έρευνες υποστηρίζεται ότι η πολιτιστική απόσταση αποτελεί εμπόδιο για την θετική απόδοση της πολυεθνικής επιχείρησης. Από την άλλη μεριά αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η πολιτιστική πολυμορφία δεν επιφέρει επιζήμια αποτελέσματα στην απόδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Λέξεις Κλειδιά : Πολυεθνικότητα, Διεθνοποίηση, Αποδοτικότητα, Πολιτιστική πολυμορφία

ABSTRACT

Internationalization of enterprises constitutes a major subject because it can affect their profitability – performance. This happens because when a firm internationalizes, it gets in touch with other countries that are not culturally similar with each other. This so called cultural distance, has an effect on the enterprise's performance. The results of researches that have been carried out in order to understand how cultural diversity influences the performance of enterprises are contradicted. In a large number of researches, it is claimed that cultural distance is an obstacle for positive performance of the multinational company. On the other hand many researches indicate that cultural diversity does not induce detrimental or negative results on the performance of multinational enterprises.

Key Words : Multinationality, Internationalization, Performance, Cultural diversity

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κουλτούρα, η πολυεθνικότητα και η αποδοτικότητα είναι τρεις έννοιες φαινομενικά ασυσχέτιστες μεταξύ τους. Η κουλτούρα πρεσβεύει ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων που ορίζουν τη ζωή ενός ανθρώπου ή ακόμα και ενός ολόκληρου έθνους. Πώς μπορεί αυτός ο όρος να έχει κάποια σχέση με την πολυεθνικότητα ή αλλιώς την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και πόσο μάλλον με την απόδοση αυτών;

Για να κατανοήσουμε αυτό τον συλλογισμό, μπορούμε να σκεφτούμε την όλη διαδικασία σαν να είναι μια μηχανή. Ας πούμε ότι έχουμε μια μηχανή η οποία αλέθει καφέ. Αυτή θα ορίσουμε ως διεθνοποίηση μιας εταιρείας. Οι κόκκοι καφέ που θα βάλουμε για να αλεσθούν, είναι οι διαφορετικές κουλτούρες τις οποίες μια επιχείρηση συναντά στις διάφορες χώρες που επεκτείνεται. Όπως καταλαβαίνουμε ο καφές που θα παραχθεί από αυτή την μηχανή θα επηρεάζεται από την ποιότητα των κόκκων καφέ που έχουμε βάλει. Το αποτέλεσμα αυτό στην ανάλυσή μας είναι η απόδοση η οποία επηρεάζεται από τα διάφορα είδη κουλτούρας που ενσωματώνονται στην διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες διεθνούς επέκτασης που ακολουθεί μια επιχείρηση την οδηγούν σε επαφή με άλλες χώρες, με διαφορετικούς πολιτισμούς, κουλτούρες, ήθη, έθιμα κτλ. Όπως είναι φανερό, δεν είναι εύκολο μια επιχείρηση να έρθει αντιμέτωπη με όλους αυτούς τους παράγοντες χωρίς να επηρεαστεί η απόδοσή της. Το ζητούμενο είναι αν θα επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά. Δηλαδή, αν η επεκτατική διαδικασία επιφέρει σε μια επιχείρηση πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα ή σε τι αναλογία της τα επιφέρει αυτά τα δύο. Αν τα μειονεκτήματα μπορούν να αντισταθμιστούν από τα πλεονεκτήματα, αυτό είναι το αισιόδοξο σενάριο.

Η κουλτούρα που χαρακτηρίζει κάθε χώρα είναι δύσκολο να μετρηθεί. Πόσο μάλλον να φανερώσει πως μπορεί να επηρεάσει την πορεία μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Θα εξετάσουμε την έννοια της κουλτούρας και της πολυεθνικότητας για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ πολιτιστικής πολυμορφίας και απόδοσης των επιχειρήσεων.

1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΛΕΞΗΣ “ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ”

Η ρίζα της λέξης “κουλτούρα” είναι λατινική και η αρχέγονη σημασία της ήταν “καλλιέργεια”. Κυριολεκτικά, χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει την καλλιέργεια των αγρών, ενώ μεταφορικά στο μέλλον χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει την καλλιέργεια της διανόησης, της παιδείας και γενικότερα του πνεύματος. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις περιγράφει την αλλαγή ή τη διατήρηση της υπάρχουσας νοοτροπίας σε μια προσπάθεια προσαρμογής της στα εκάστοτε δεδομένα. (Δ. Μπούστας ,2003)

Θα μπορούσε κανείς να δώσει πολλούς ορισμούς στον όρο κουλτούρα χωρίς να μπορεί να διασαφηνιστεί η έννοια ακριβώς. Γενικά παραδεκτή αρχή όμως αποτελεί η αντίληψη ότι η κουλτούρα δεν είναι κάτι χειροπιαστό, ούτε σταθερό, αλλά κάτι το οποίο μαθαίνεται και κερδίζεται.

Σύμφωνα με το Μπαμπινιώτη (Μπαμπινιώτης ,2002) η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τη δημιουργία ενός λαού και το σύνολο της πνευματικής της παράδοσης. Παρακάτω παρατίθενται οι ορισμοί που έχουν δώσει στον όρο κουλτούρα διάφοροι ανθρωπολόγοι και όχι μόνο :

- Taylor E. (1871) : Το σύνθετο όλων το οποίο περιλαμβάνει τη γνώση, τις αξίες, την τέχνη, τα ήθη, τους νόμους, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας.
- Heskovits M.J (1948) : Το τεχνητό μέρος του ανθρώπινου περιβάλλοντος.
- Kroeber A.L and Kluckhohn C. (1952) : Αξίες, ιδέες και άλλα συμβολικά συστήματα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και μεταλαμπαδεύονται από γενιά σε γενιά.
- Becker and Geer (1970) : Το σύνολο κοινών εννοιών που εκφράζονται μέσω της γλώσσας.
- Van Maanen J. and Schein E.H (1979) : Αξίες, πιστεύω, και προσδοκίες που είναι κοινές μεταξύ των μελών ενός συνόλου.
- Schwartz M.C and Jordon D.K (1980) : Σχέδιο αξιών και προσδοκιών που είναι κοινά μεταξύ των μελών ενός συνόλου και τα οποία παράγουν κανόνες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά.

- Hofstede G.H (1980) : Ο επιλεκτικός προγραμματισμός του μυαλού ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη ενός συνόλου από κάποιο άλλο.
- Hall E.T and Hall M.R (1987) : Σύστημα δημιουργίας, αποστολής, αποθήκευσης και επεξεργασίας πληροφοριών.
- Harris P.R and Moran R.T (1987) : Μία ιδιαίτερη ικανότητα του ανθρώπου να προσαρμόζεται στις καταστάσεις και να μεταδίδει τη δεξιότητα αυτή στις επόμενες γενιές.

Εκτενέστερα θα μπορούσε κανείς να πει ότι όπως η κουλτούρα ενός ανθρώπου υποδηλώνει τα πιστεύω του, τις ηθικές του αξίες, τη συμπεριφορά του και γενικότερα τις πράξεις του έτσι και η επιχειρησιακή κουλτούρα πρεσβεύει το σύνολο των αξιών της οικονομικής μονάδας. Όπως ένας άνθρωπος σύμφωνα με την κουλτούρα του θα αντιδρούσε σε μία κατάσταση για παράδειγμα κινδύνου, έτσι και μία επιχείρηση ανάλογα με την κουλτούρα της θα αντιδράσει διαφορετικά σε κάποιο πρόβλημα που θα της παρουσιαστεί. Δεδομένου ότι η κουλτούρα είναι κάτι άυλο με πολλές διαστάσεις, είναι πολύ δύσκολο να μπορέσει κανείς να την ορίσει επακριβώς και να την αντιληφθεί επαρκώς.

Ένας γνωστός και αγαπημένος ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός του Hall (1976) : “ Η κουλτούρα είναι το μέσον για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα : η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...”

Έτσι λοιπόν, όσον αφορά την επιχειρησιακή κουλτούρα, κάθε οικονομικός οργανισμός σκέφτεται, λειτουργεί, λύνει προβλήματα και αποτρέπει τον κίνδυνο, εκφράζει την οικολογική της συνείδηση, οργανώνει τους εργαζομένους της, διαμορφώνει τα κτίρια της, φροντίζει την αρχιτεκτονική των γραφείων της, διαμορφώνει τις παροχές προς τους εργαζομένους και τους πελάτες της, δρα σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, εκδηλώνει το ενδιαφέρον της ή την αποστροφή της για επενδύσεις και ο κατάλογος δεν έχει τέλος, σύμφωνα με την κουλτούρα που έχει υιοθετήσει.

1.1.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όπως προ είπαμε η λέξη κουλτούρα προέρχεται από τις επιστήμες της ανθρωπολογίας και της κοινωνιολογίας. Μιλώντας για την οργανωτική κουλτούρα μιας επιχείρησης, σ' αυτήν συμπεριλαμβάνουμε τα πιστεύω της, την ιδεολογία της, την ηθική της αλλά και τα υλικά της στοιχεία όπως τα κτήρια της εταιρίας, η διαμόρφωση του χώρου εργασίας κτλ, πράγματα τα οποία επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη συμπεριφορά και το γενικότερο τρόπο που λειτουργούν τα μέλη της εταιρίας. Η οργανωτική κουλτούρα έχει μια δυναμική καθώς δεν είναι καθόλου στατική. Αλλάζει όσο αλλάζουν τα πράγματα γύρω της, οι άνθρωποι που δουλεύουν για την κάθε επιχείρηση και οι συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεαστεί ακόμη από την ηγεσία της επιχείρησης, τους στόχους, τις στρατηγικές και το μέγεθος της. (Π.Ε. Πετράκης ,2004)

1.1.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε περίπτωση που μια εταιρία προτρέπει, κατευθύνει και ωθεί τους ανθρώπινους πόρους της να φέρουν εις πέρας τους στόχους της στις διεθνείς αγορές τότε μιλάμε για μια παρακίνηση διεθνοποίησης. Για την παρακίνηση αυτή χρειάζονται τρία στοιχεία : οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Είναι λογικό η τάση αυτή για διεθνοποίηση να σχετίζεται άμεσα με τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας που αναφέραμε προηγουμένως. Με βάση όλα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την οργανωτική κουλτούρα μιας επιχείρησης, με αυτά τα ίδια χαρακτηριστικά θα κινηθεί και στις διεθνείς αγορές. Έτσι με αυτόν τον τρόπο και οι άνθρωποι που δουλεύουν για μία επιχείρηση θεωρούν ως αυτοσκοπό τους την επίτευξη των στόχων τους, την έκφραση των ιδεών τους και την επίδειξη γενικότερα της δουλειάς τους σε ένα διεθνές και υψηλό επίπεδο. Τονίζουμε ξανά ότι τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης μπορούν να της “ανοίξουν” ή να της “κλείσουν” την πόρτα προς τις διεθνείς αγορές. (Π.Ε. Πετράκης ,2004)

Έπειτα από μία έρευνα 300 περίπου εργασιών σχετικές με την οργανωτική κουλτούρα, την επιχειρηματικότητα και τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, προκύπτει το μοντέλο της διεθνούς επιχειρηματικής κουλτούρας. Έτσι διαφαίνεται πως η διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από έξι διαστάσεις οι

οποίες αλληλοϋφαίνονται μεταξύ τους και οι οποίες είναι οι εξής : (Π.Ε. Πετράκης ,2004)

- Ο προσανατολισμός στη διεθνή αγορά.
- Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά.
- Η κλήση για καινοτομία στη διεθνή αγορά.
- Η τάση για ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου στη διεθνή αγορά.
- Η κλήση για συνεργασία στη διεθνή αγορά.
- Η παρακίνηση για διεθνοποίηση.

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο προσαρμοστικός χαρακτήρας της κουλτούρας αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο για τη βιωσιμότητά της. Όντας πολλές οι πτυχές της κουλτούρας χωρίζονται σε κοινά αποδεκτές και ιδιαίτερες για κάθε ομάδα. Ας πάρουμε για παράδειγμα τον καθένα από μας ξεχωριστά. Όσους ανθρώπους ρωτήσουμε τόσες διαφορετικές απαντήσεις θα πάρουμε σε θέματα όπως, η αντίληψη για τη ζωή, θρησκεία, μονογαμία ή πολυγαμία, πιστεύω, τρόπος ζωής, “πράσινη” συνεισφορά, συμπεριφορά στο κοινωνικό περιβάλλον κ.α. Καθένας μας έχει γεννηθεί και διαμορφώσει μια δική του αντίληψη στον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα στάδια της ζωής του. Η κουλτούρα του καθενός μας μπορεί να διαμορφωθεί από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που καμιά φορά μας υποχρεώνουν να προσαρμοστούμε σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής ώστε να αντιμετωπίσουμε την καθημερινή μας ρουτίνα. Τα παραδείγματα, πολλά : ντύσιμο, ύπνος, κοινωνικές συναναστροφές διασκέδαση, χόμπι και πολλά άλλα. Η ασυναίσθητη αυτή συμπεριφορά μπορεί να βοηθάει το άτομο να έχει μία παραγωγική σκέψη, είναι όμως καθ’ όλα προγραμματισμένη και πολλές φορές μη επιθυμητή. Υπάρχουν όμως και πτυχές της κουλτούρας οι οποίες είναι συγκεκριμένες για ένα μεγάλο κοινωνικό σύνολο και έχουν παγκόσμια διάσταση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εμπορικές συναλλαγές. (Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος ,2010)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο πολιτισμός θεωρείται το μέσο για να κατανοήσουμε το περιβάλλον και το μέρος του πλανήτη στο οποίο κατοικούμε καθώς αποτελεί το εργαλείο μας για να αντιδρούμε στις υπάρχουσες συνθήκες.

Για να αναλύσει κανείς μία μεμονωμένη κουλτούρα υπάρχουν πολλές μέθοδοι. Μια πρώτη μέθοδος είναι η συστημική προσέγγιση. Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο η διερεύνηση ενός συγκεκριμένου πολιτισμού και κατά συνέπεια της κουλτούρας του, γίνεται μέσω των συστημάτων σχέσεων, θρησκείας, εκπαίδευσης, οικονομίας, υγείας, ψυχαγωγίας που κυριαρχούν μέσα σ αυτό. (Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος ,2010)

Η πλέον αποδοτική όμως μέθοδος για την κατανόηση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας είναι να παρατηρήσουμε τα στοιχεία απ' τα οποία απαρτίζεται. Τα σημαντικότερα απ' αυτά είναι :

- Γλώσσα
- Υλικές πτυχές (τεχνολογία, υλικά αντικείμενα, χώρος εργασίας)
- Εκδηλώσεις – τελετές
- Γενικοί κανόνες συμπεριφοράς
- Σύμβολα
- Αξίες – πιστεύω
- Ηθική
- Αντιλήψεις
- Άνθρωποι πρότυπα
- Ιστορία

(Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος ,2010)

Αναλυτικότερα λοιπόν έχουμε :

- Γλώσσα.

Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τυχόν συγκεκριμένο τρόπο έκφρασης των απόμων αυτών, συγκεκριμένη ερμηνεία και επεξήγηση πολυδιάστατων εννοιών.

- Υλικές πτυχές.

Όσον αφορά την τεχνολογία, η χρήση συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων, τηλεφώνων, μικροφώνων, καμερών, μπορεί να υποδηλώσει το χαρακτήρα ενός οργανισμού. Στη συνέχεια το brand (ο τρόπος που

διατυπώνεται η φίρμα της επιχείρησης) φανερώνει στοιχεία της κουλτούρας της εταιρίας. Τέλος το πώς είναι διαμορφωμένο το εργασιακό περιβάλλον (διακόσμηση, ύπαρξη ή μη στολών προσωπικού) ακόμη και η εξωτερική εικόνα του κτηρίου φανερώνουν τη διάθεση και την εμφάνιση που επιλέγει ο κάθε οργανισμός να βγάλει προς τα έξω.

- Εκδηλώσεις – τελετές.

Στην κατηγορία αυτή αναφερόμαστε στα προγράμματα εκπαίδευσης, ευχαρίστησης, έρευνας που μία επιχείρηση εφαρμόζει για να αναβαθμίσει το επίπεδο των εργαζομένων της, να ευχαριστήσει για τη συνεισφορά τους στην εταιρία, για να διερευνήσει τη γνώμη που έχουν τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι πελάτες και οι επενδυτές για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα.

- Γενικοί κανόνες συμπεριφοράς.

Αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Αυτή μπορεί είτε να διαμορφωθεί με το πέρασμα του χρόνου είτε να προϋπάρχει από τα μέλη μιας ομάδας.

- Σύμβολα.

Το χαρακτηριστικό αυτό της κουλτούρας αναφέρεται ουσιαστικά σε μία “γλώσσα προγραμματισμού” μεταξύ των εργαζομένων και της οικονομικής μονάδας. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα εφαρμόζοντας μία συγκεκριμένη κουλτούρα να μνήσει τους εργαζομένους της στη χρησιμοποίηση μιας γλώσσας αλγορίθμου η οποία θα γίνεται κατανοητή κυρίως ή και κατ’ αποκλειστικότητα από τα μέλη της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας.

- Αξίες – πιστεύω.

Τα στοιχεία του χαρακτήρα των ανθρώπων ενός οργανισμού (ηθική, πεποιθήσεις, αξίες) είναι ο πυλώνας πάνω στον οποίο στηρίζεται το βαρύ οικοδόμημα της κουλτούρας της επιχείρησης. Καλλιεργώντας μία επιχείρηση στους εργαζομένους της το σύνολο των “επιθυμητών” αυτών αξιών μπορεί να βασιστεί πάνω τους ώστε να τη βγάλουν ασπροπρόσωπη μπροστά σε θέματα όπως η αποδοτικότητα και η καινοτομία, εφόσον ολόκληρη η ομάδα θα κινείται με γνώμονα τις “βασικές παραδεκτές αρχές” που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη εταιρία.

- Ηθική.

Κάθε εταιρία θα πρέπει να ορίσει τι είναι σύμφωνα με την κουλτούρα της ηθικό και τι όχι. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα διακατέχονται από κοινούς ενάρετους κανόνες και με τον τρόπο αυτό θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην καρποφορία.

- Αντιλήψεις.

Με τον όρο αντιλήψεις εννοούμε τα πιστεύω που θεωρούν οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας ως σωστά ή λάθος. Σύμφωνα με την κοινωνικοποίηση που έχουν υποστεί τα άτομα αυτά, είτε απ’ το οικογενειακό είτε πλέον απ’ το εργασιακό τους περιβάλλον, έχουν κατασταλάξει σε τι τελικά πιστεύουν ότι είναι αποδεκτό και τι όχι από μία συμπεριφορά.

- Άνθρωποι πρότυπα.

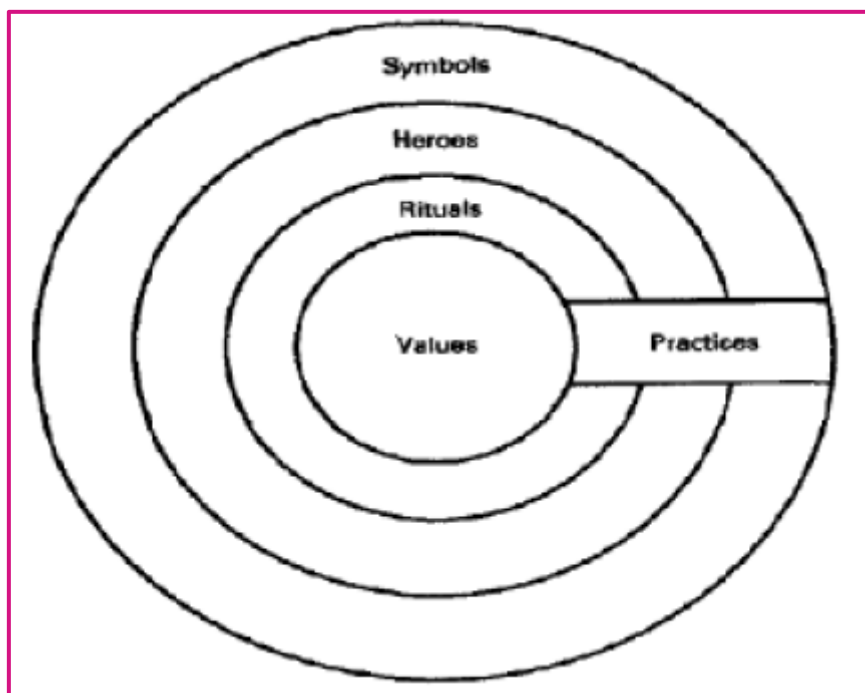
Οι λεγόμενοι άνθρωποι πρότυπα σε μία εταιρία, είναι εκείνοι που παρακινούν τους υπόλοιπους εργαζομένους να γίνουν πιο αποδοτικοί, να προσπαθήσουν για το καλύτερο και να στοχεύουν στην κορυφή. Τέτοια άτομα είναι πιθανόν να είναι οι ιδιοκτήτες μιας εταιρίας ή να κατέχουν εξέχουσες θέσεις ή απλοί εργαζόμενοι. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να επιλέγονται με μεγάλη προσοχή ώστε να είναι αντάξια θαυμασμού και παραδείγματα προς μίμηση. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να είναι επιζήμια για τη βιωσιμότητα

και την ευμάρεια της οικονομικής μονάδας καθώς πολλά απ' αυτά ίσως κατέχουν καίριες θέσεις μέσα σ' αυτήν.

- Ιστορία

Περισσότερο φως στην έρευνα μας για να αντιληφθούμε τι εστί κουλτούρα έρχεται να ρίξει η ιστορία. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναφέραμε αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και δε θα μπορούσε κανείς να τα θεωρήσει καθ' όλα μεμονωμένα (Schein, 1985). Τα πιο γνωστά μοντέλα με τα οποία γίνεται μία προσπάθεια απλοποίησης της έρευνας γύρω από την επιχειρησιακή κουλτούρα, είναι πρώτον το μοντέλο του Hofstede et al. (1990) και δεύτερον του E. Schein (1992) τα οποία και βλέπουμε στα παρακάτω σχήματα.

Σχήμα 1 : Εκδηλώσεις της κουλτούρας : από τα βαθιά στα ρηχά.

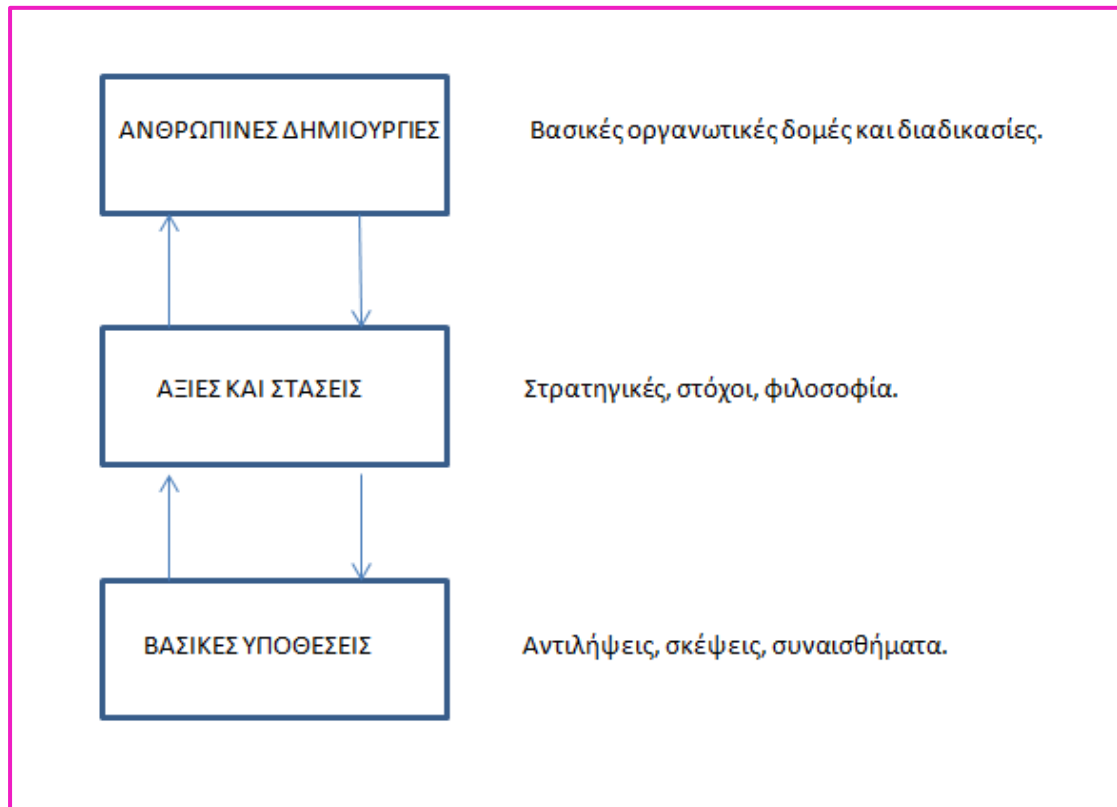


(Hofstede et al ,1990)

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, έχουμε τέσσερις κατηγορίες στοιχείων. Τα σύμβολα, τους ήρωες, τα τελετουργικά και τις αξίες. Στον πυρήνα υπάρχουν οι αξίες με την ευρεία τους έννοια φανερώνοντας κάθε διαφορετική συμπεριφορά. Όπως

φαίνεται, οι πρακτικές του παρελθόντος οι οποίες είχαν αποδειχθεί αποτελεσματικές, όσο συνεχίζουν να χαρακτηρίζονται από αυτή τους την αποτελεσματικότητα, διεισδύουν όλο και βαθύτερα στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Σχήμα 2 : Τα επίπεδα κουλτούρας του οργανισμού.



(E.H. Schein ,1992)

Θα ξεκινήσουμε να αναλύουμε το σχήμα αυτό από τις βασικές υποθέσεις, έπειτα θα περάσουμε στις αξίες και στάσεις και τέλος στις ανθρώπινες δημιουργίες. Η σειρά δεν είναι τυχαία καθώς το βαθύτερο επίπεδο της κουλτούρας ξεκινάει απ' τις βασικές υποθέσεις και όσο ανεβαίνουμε στην κορυφή έχουμε την επιφανειακή της διάσταση. Στις βασικές υποθέσεις συμπεριλαμβάνονται το περιβάλλον που περικλείει την οικονομική μονάδα και τον ανθρώπινο παράγοντα με τις αντιλήψεις, σκέψεις, συναισθήματα και δράσεις του. Εν τέλει μιλάμε για τα πλέον χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων που καθορίζουν εξάλλου το σύνολο της συμπεριφοράς τους, της σκέψης τους και των στόχων τους. Στις αξίες και στάσεις ενσωματώνονται οι πεποιθήσεις, οι στρατηγικές, οι στόχοι και η φιλοσοφία της εταιρίας. Όλα αυτά εφαρμόζονται από τους εργαζομένους και η επιχείρηση τα υποστηρίζει και τα

εκδηλώνει μέσα από κάθε λεπτομέρεια (π.χ λογότυπο της εταιρίας). Στις ανθρώπινες δημιουργίες θα συναντήσουμε τις οργανωτικές δομές και διαδικασίες οι οποίες πολλές φορές παίρνουν τις μορφές τελετών, ηρώων, συμβόλων κτλ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να πει ότι η κουλτούρα είναι ο χαρακτήρας ενός οργανισμού. Μέσα στην κουλτούρα μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι της, τα οράματα των ιδρυτών της, ο τρόπος λειτουργίας της, η οργάνωσή της, οι αξίες της, ο τρόπος καθοδήγησης των εργαζομένων της, ο τρόπος που λύνει τα εκάστοτε προβλήματά της, οι δραστηριότητές της, τα κίνητρα που παρέχει, με μια λέξη η γενικότερη φιλοσοφία της οικονομικής μονάδας.

Όπως προ είπαμε, την κουλτούρα απαρτίζουν σύμβολα, αξίες, τελετές – εκδηλώσεις, τεχνικές, οργανωσιακό περιβάλλον και όλα αυτά δίνουν ένα χαρακτήρα στο στόχο και στην εικόνα της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας που την υιοθετεί. Θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί γιατί είναι τόσο απαραίτητος ο σχηματισμός μιας συγκεκριμένης κουλτούρας σε μια εταιρία. Η απάντηση είναι απλή. Είναι ο κοινός τόπος πρακτικών, στόχων και ανθρώπων που δρουν για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος της μονάδας. Ο προσαρμοστικός χαρακτήρας της κουλτούρας είναι αυτός που τη βοηθάει να είναι τόσο αποδοτική. Η εσωτερική και η εξωτερική ολοκλήρωση αποτελούν άμεσους στόχους της. (M. Linn ,2008) Όπως υποδηλώνουν και οι λέξεις η εσωτερική ολοκλήρωση αφορά την αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο και η εξωτερική ολοκλήρωση αφορά το πόσο αποδοτική μπορεί να είναι η οικονομική μονάδα στο εξωτερικό της περιβάλλον (Daft, 1995).

1.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της και κατά συνέπεια η ικανοποίηση των επενδυτών-μετόχων της καθώς και η επιβίωση και η εξέλιξή της μέσα στο ανταγωνιστικό πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης όντας μια πολυδιάστατη έννοια είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να γίνει κατανοητή. Δεν παύει όμως να αποτελεί έναν απ τους βασικότερους πυλώνες πάνω στον οποίο στηρίζεται η λειτουργία και η βιωσιμότητα μιας οικονομικής

μονάδας. Μία επιχείρηση έχοντας μία “δυνατή” και σε γενικές γραμμές “ακμαία” κουλτούρα μπορεί να σταθεί απέναντι στον ανταγωνισμό που της παρουσιάζεται από άλλες επιχειρήσεις. Θα μπορούσε κανείς να ορίσει την κουλτούρα ως τη επιτυχημένη συνταγή που αρχικά δημιουργεί μια επιχείρηση, συμπεριλαμβάνοντας τα υλικά της, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της, τα πιστεύω της, τους διαθέσιμους πόρους της, το περιβάλλον που την περικλείει, τον ανταγωνισμό, την οικολογική της συνείδηση και ο κατάλογος μπορεί να συνεχίζεται λόγω του ότι κάθε κουλτούρα μπορεί να είναι από πολύ απλοϊκή μέχρι εξαιρετικά πολύπλοκη.

1.3.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ-ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ JOHN KOTTER ΚΑΙ JAMES HESKETT (1992)

Για να διαπιστωθεί η επίδραση της κουλτούρας στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες πάνω σε ομοειδής και όχι μόνο επιχειρήσεις. Μία απ’ τις σημαντικότερες έρευνες είναι η εργασία των καθηγητών John Kotter και James Heskett. Η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει τρία είδη κουλτούρας.

1. Ισχυρή κουλτούρα (strong culture)

Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και δε μεταβάλλεται εύκολα. Χαρακτηρίζεται από πιστεύω, αξίες και στόχους που είναι αμετάβλητοι. Τα μοντέλα συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι ηθικές τους αξίες, ο τρόπος συμπεριφοράς τους μέσα στην οικονομική μονάδα, είναι κοινά για όλους και πρέπει να υιοθετηθούν άμεσα από τους καινούριους εργαζομένους. Το εξωτερικό περιβάλλον που παρατηρεί την επιχείρηση μ’ αυτήν την κουλτούρα, διαπιστώνει ότι έχει ιδιαίτερα γνωρίσματα, χαρακτηριστικά και στοιχεία.

Οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται η επίδοση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει αυτήν την σταθερή κουλτούρα, είναι τρεις : Πρώτον, οι στόχοι ευθυγραμμίζονται. Η εξειδίκευση πάντα αποτελούσε αποτελεσματική μέθοδο και εδώ εφαρμόζεται κατά κόρον. Δεύτερον, τα κίνητρα για τους εργαζομένους αυξάνονται εφόσον νιώθουν μέλη της επιχείρησης. Όντας ευχαριστημένοι από τα αποτελέσματά τους, προσπαθούν να γίνουν ακόμη πιο αποδοτικοί. Τρίτον, οι αποφάσεις της πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω εφαρμόζονται σε μηδενικό χρόνο χωρίς να παρεκκλίνουν λόγω καινοτομιών και πρωτοπόρων στρατηγικών.

Οι συγγραφείς διεξάγουν έρευνα σε 207 εταιρίες οι οποίες εφαρμόζουν ισχυρή κουλτούρα. Η αξιολόγηση της επίδοσης εξετάζεται με τρεις μεθόδους. Τη μέση ετήσια αύξηση του κάθε εισοδήματος, το μέσο ετήσιο ROI και τη μέση ετήσια αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής. Τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ανάλογα με τον τρόπο αξιολόγησης που επιλέγουμε. Στο σημείο αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν μεγάλη ένταση κουλτούρας έχοντας όμως κακή επίδοση. Φυσικά μπορεί να συμβαίνει και το αντίστροφο. (J.P. Kotter & J.L. Heskett ,1992 , Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος ,2010)

2. Στρατηγικά κατάλληλη κουλτούρα (strategically appropriate culture)

Βασική αρχή αυτής της κατηγορίας κουλτούρας είναι ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται με το περιβάλλον της χωρίς να υπάρχει μία συγκεκριμένη “χρυσή” κουλτούρα που να επιτυγχάνει τα πάντα. Σύμφωνα με το περιβάλλον και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει και την κατάλληλη κουλτούρα ώστε να έχει τη μέγιστη επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι η οικονομική μονάδα θα πρέπει να παρακολουθεί όλες τις αλλαγές που συμβαίνουν στον περίγυρό της σχεδόν συγχρόνως με όταν αυτές συμβαίνουν. Αυτό προϋποθέτει και τα επιμέρους τμήματα, με τυχόν διαφορετικές δραστηριότητες, να είναι εξίσου προσαρμοστικά στα δεδομένα που έχουν. Κάθε τμήμα δηλαδή θα πρέπει να εξετάζει εξονυχιστικά τις συνθήκες που επικρατούν γύρω του σε μικρό χρόνο ώστε να μπορέσει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την καταλληλότερη γι’ αυτό κουλτούρα.

Σε ένα βραχυχρόνιο πλαίσιο είναι ευκολότερο για μία επιχείρηση να προβλέψει, να εξετάσει και τελικά να διαμορφώσει την κουλτούρα της στα υπάρχοντα δεδομένα. Μακροχρόνια όμως τι γίνεται; Είναι πολύ δύσκολο όπως καταλαβαίνει κανείς, να μπορέσει μία επιχείρηση, σύμφωνα με τα δεδομένα που έχει εξ αρχής, να μπορέσει να δημιουργήσει τέτοια κουλτούρα η οποία να κρατήσει στο χρόνο. Ο πολυσύνθετος περίγυρος της οικονομικής μονάδας καθιστά αυτό το έργο από δύσκολο ως ακατόρθωτο.

Επομένως, λόγω των παραπάνω, πολλοί είναι εκείνοι που θα αμφισβητήσουν τη στρατηγικά κατάλληλη κουλτούρα. Συγκεντρωτικά, πρώτον γιατί επιχειρήσεις που χωρίζονται σε πολλά τμήματα είναι δύσκολο να εφαρμόσουν μία εξίσου κατάλληλη κουλτούρα για όλα τους τα τμήματα, δεύτερον γιατί είναι πολύ δύσκολο να παρακολουθεί η επιχείρηση τις αλλαγές του περιβάλλοντος της όσο γρήγορα απαιτείται για να αποφασιστεί ποια τελικά θα είναι η πλέον αποτελεσματική

κουλτούρα και τέλος γιατί ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας αφορά τη βραχυχρόνια κλίμακα. (J.P. Kotter & J.L. Heskett ,1992 , Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος ,2010)

3. Προσαρμοστικές κουλτούρες (Adaptive cultures)

Οι προσαρμοστικές κουλτούρες θα μπορούσε κανείς να πει ότι μοιάζουν με τις στρατηγικά κατάλληλες κουλτούρες. Και αυτός ο τύπος κουλτούρας πρεσβεύει ότι καλή απόδοση ίσον καλή προσαρμογή. Επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος τους, δε μπορούν να είναι και αποδοτικές. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι εφαρμόζουν στρατηγικές, πολιτικές οι οποίες δεν περιλαμβάνουν τα νέα δεδομένα. Στην εργασία Kotter και Heskett τονίζεται ότι η καλύτερη προσαρμογή γίνεται από επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν πολιτικές, στρατηγικές, κουλτούρες και γενικότερα κινούνται έχοντας στο μυαλό τους την ικανοποίηση τριών μεγάλων ομάδων. Αυτές είναι, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι. Αγνοώντας ή παραμελώντας τα θέλω έστω και μιας απ' αυτές τις τρεις ομάδες η προσαρμογή της επιχείρησης δε θα είναι αποδοτική. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει θεσπίσει ως όργανα ανθρώπους υπερφίαλους, με φιλοδοξία εκτός ορίων και με ενδιαφέρον την προσωπική τους ικανοποίηση, τότε σίγουρα ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας δε θα είναι αποδοτικός.

Συμπερασματικά, μια επιχείρηση η οποία προσαρμόζεται εύκολα στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της, αυτή θα έχει και τη μεγαλύτερη επίδοση. Αντιλαμβάνεται κανείς βέβαια ότι είναι πολύ δύσκολο για την επιχείρηση να παρακολουθεί όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν καθώς και ακόμη πιο δύσκολες θεωρούνται οι συνεχείς προσαρμογές των στρατηγικών της. Κάνοντας συνεχείς αλλαγές οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε σοβαρά λάθη. Αλλά όπως λέει και η παροιμία “ λάθος δεν κάνει μόνο όποιος δεν κάνει τίποτα”. Ένας καλός χειρισμός, αντίληψη, παρακολούθηση των εξωτερικών παραγόντων της επιχείρησης, τη βοηθάει στο να σχεδιάσει την κατάλληλη γι' αυτήν κουλτούρα (J.P. Kotter & J.L. Heskett ,1992 , Ε. Γκριτζιούδη & Δ. Παπαδόπουλος, 2010).

2. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

Η έννοια της πολυεθνικότητας είναι πολυδιάστατη και καθόλου απλή στην ερμηνεία και στον ορισμό της. Πολλές έρευνες ορίζουν με διαφορετικό τρόπο την έννοια της πολυεθνικότητας και χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα για την διερεύνησή της. Κατά συνέπεια επιλέγουν και με διαφορετικό τρόπο τα δεδομένα για την πραγμάτωση της ερευνάς τους.

Ο John H. Dunning το 1989, ορίζει ως πολυεθνική την επιχείρηση η οποία κατέχει ή εποπτεύει δραστηριότητες σε δύο ή περισσότερες χώρες. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να οδηγούν στην παραγωγή υλικών αγαθών, υπηρεσιών ή ακόμη και σε συνδυασμό αυτών των δύο. Το παραγόμενο αυτό προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να πωληθεί σε άλλη επιχείρηση ή να χρησιμοποιηθεί από την ίδια επιχείρηση για την πραγμάτωση περαιτέρω δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών. Ακόμη το παραγόμενο αυτό προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να πωληθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή (J.H.Dunning,1989).

Παλαιότερες αλλά και νεότερες έρευνες έχουν εφαρμόσει πολλές και διαφορετικές πρακτικές για να ορίσουν τον όρο πολυεθνικότητα. Τα περισσότερο κοινά μέτρα της πολυεθνικότητας είναι :

- Η αναλογία των εξαγωγών ως προς τις συνολικές πωλήσεις (L. Gomes&K. Ramaswamy,1999).
- Η αναλογία των ξένων κεφαλαίων ως προς το σύνολο του ενεργητικού(L. Gomes&K. Ramaswamy,1999).
- Ο αριθμός των ξένων χωρών στις οποίες η επιχείρηση έχει θυγατρικές(L. Gomes&K. Ramaswamy,1999).

Κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια έχει την δική του αξία και ερμηνεύει διαφορετικές όψεις της διεθνούς επέκτασης. Η αναλογία των ξένων πωλήσεων ως προς τις συνολικές πωλήσεις μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πληρεξούσιο για την εξάρτηση των εσόδων της επιχείρησης από τις αγορές του εξωτερικού. Από την άλλη μεριά, η αναλογία των ξένων κεφαλαίων ως προς τα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης θεωρείται ως ένα μέτρο της εξάρτησης της επιχείρησης από την παραγωγή του εξωτερικού. Τέλος, ο αριθμός των ξένων χωρών στις οποίες έχει θυγατρικές η επιχείρηση μας δείχνει το επίπεδο της διασποράς συμπεριλαμβάνοντας το κόστος και τα πλεονεκτήματα λόγω τοποθεσίας (L.Gomes&K.Ramaswamy,1999).

Η πολυεθνικότητα περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία στοιχείων και θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μια πολυδιάστατη κατασκευή. Ένας σύνθετος δείκτης δημιουργήθηκε, ο οποίος περιλαμβάνει και τα τρία αυτά μέτρα. Καθώς οι τρεις αυτές μεταβλητές, όπως καταλαβαίνουμε, εμπεριέχουν διαφορετικές κλίμακες, ο δείκτης πολυεθνικότητας σταθεροποιήθηκε. Η διαδικασία σταθεροποίησης αύξησε την πιστότητα του δείκτη πολυεθνικότητας ο οποίος είναι ιδιαίτερα κατάλληλος για μη-γραμμική μοντελοποίηση (L. Gomes&K. Ramaswamy, 1999).

Σε μια έρευνα των Carr D.L., Markusen J.R. και Maskus K.E. το 1998, έχει αναγνωριστεί το εξής εμπειρικό πρόβλημα: οι περισσότερες επιχειρήσεις και βιομηχανίες οι οποίες ωθούνται από την προσέγγιση της απλής βιομηχανίας-οργανισμού στην προσέγγιση του διεθνούς εμπορίου, είναι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το μεγαλύτερο όμως μέρος της υπάρχουσας θεωρίας αφορά τις επιχειρήσεις που δρουν σε εθνικό επίπεδο. Οι πιο πρόσφατες θεωρητικές εξελίξεις έχουν ενσωματώσει στην ανάλυσή τους τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο σημαίνει διατήρηση δραστηριοτήτων σε περισσότερες από μία χώρες.

Αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως χωρίζονται στις “οριζόντιες” επιχειρήσεις και στις “κάθετες” επιχειρήσεις. Οι οριζόντιες επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια αγαθά και υπηρεσίες σε όλες τις χώρες. Οι κάθετες επιχειρήσεις “τεμαχίζουν” την παραγωγική διαδικασία σε στάδια. Η θεωρητική εξερεύνηση έχει επικεντρωθεί στις οριζόντιες επιχειρήσεις και όπως προκύπτει από εμπειρική έρευνα η πολυεθνική δραστηριότητα αυτών των επιχειρήσεων θα πρέπει να επικεντρώνεται σε χώρες όμοιες και σε μέγεθος και σε κληροδοτήματα (D.L. Carr et.al.,1998).

3.ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ : ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μεγάλο ενδιαφέρον έχει δοθεί στην διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων, σε μια προσπάθεια κατανόησης της απόδοσής τους. Πολλές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι καθοριστικός παράγοντας της σχέσης της διεθνοποίησης και της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι η πολιτιστική πολυμορφία των πολυεθνικών εταιρειών. Η πολιτιστική ποικιλομορφία, δηλαδή ο βαθμός με τον οποίο πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις πολιτισμικές διαφορετικότητες των κρατών στα οποία δραστηριοποιούνται, καθορίζει τη σχέση μεταξύ του βαθμού της παγκοσμιοποίησης και της απόδοσης της εταιρίας. Σαν παγκοσμιοποίηση ή διεθνοποίηση μπορούμε να ορίσουμε τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης μέσω υποκαταστημάτων ή μέσω εξαγωγών, ενώ σαν πολιτιστική ποικιλομορφία των πολυεθνικών εταιριών ορίζουμε το συνολικό επίπεδο ετερογένειας, με το οποίο η επιχείρηση έρχεται σε επαφή σαν αποτέλεσμα των λειτουργιών της . Η πολυεθνική εταιρία αποτελεί ένα δείκτη αξιολόγησης σχετικά με το πόσο ίδιες ή κατά πόσο διαφέρουν οι χώρες μεταξύ τους (G.de Jong&J.van Houten,2013) .

Η διεθνής επιχειρησιακή λογοτεχνία υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι που θεωρείται ότι η διεθνής διαφοροποίηση και η επιχειρησιακή απόδοση θα έπρεπε να σχετίζονται θετικά. Πρώτος λόγος είναι ότι η αγοράς δεν είναι τέλεια ολοκληρωμένες. Έτσι, η ανάμειξη σε περισσότερες από μία εθνικές αγορές εξισορροπεί τις τοπικές μακροοικονομικές τάσεις οι οποίες δεν συσχετίζονται τέλεια μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις “απολαμβάνουν” μεγαλύτερη απόδοση , καθώς οι επενδυτές αναγνωρίζουν και εκτιμούν την σταθερότητα της απόδοσης μιας επιχείρησης. Δεύτερον, η διεθνής διαφοροποίηση δημιουργεί πλεονεκτήματα κόστους, επιτρέποντας στην επιχείρηση να εξαπλωθεί στον τομέα αρμοδιότητάς της καθώς και σε οικονομίες που ανθίζουν, αποφεύγοντας έτσι την διαφοροποίηση του προϊόντος. Τρίτον, η θεωρία περί ατελειών της αγοράς, προτείνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν το οικιακό μονοπωλιακό πλεονέκτημα που έχουν, επεκτείνοντας την διεθνή παρουσία τους. Τέταρτον, η διεθνής διαφοροποίηση μπορεί να παρακινήσει την δύναμη της αγοράς, επιτρέποντας στην επιχείρηση να υπάγεται σε ευνοϊκότερα φορολογικά καθεστάτα, να κατακτήσει ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με το κάθε περιβάλλον και να διώξει τους φραγμούς για να εισέλθει σε μια νέα χώρα (Gomez-Mejia & Palich,1997).

3.1 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί οφέλη από την δημιουργία οικονομιών κλίμακας που μπορούν να αποδώσουν υψηλότερες αποδόσεις αν η εταιρεία εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Επιπρόσθετα, μέσω της παγκοσμιοποίησης, το κόστος παραγωγής ελαχιστοποιείται από την μεταφορά των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε χαμηλότερου κόστους περιοχές μειώνοντας έτσι το υλικό, το εργατικό, καθώς και το κόστος μεταφορών. Οι διεθνείς επιχειρήσεις μπορούν επίσης να μετατοπίσουν τις πωλήσεις τους από τις χώρες με χαμηλό εισόδημα σε αυτές με υψηλό, έχοντας έτσι μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Ακόμη, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μειώνουν τον κίνδυνό τους, μιας και οι διαφοροποιήσεις στην αγορά οδηγούν σε μια πιο σταθερή ροή κερδών και η επιχείρηση είναι λιγότερο ευαίσθητη σε εντάσεις που μπορεί να βλάψουν μια συγκεκριμένη χώρα (G.de Jong&J.van Houten,2013).

Μολονότι η παγκοσμιοποίηση μιας επιχείρησης επιφέρει στη πλειονότητα θετικά αποτελέσματα σε αυτήν, πολλές φορές η εταιρική στρατηγική για παγκόσμια επέκταση ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη πολιτιστική ποικιλομορφία, της οποίας οι επιπτώσεις μπορεί να υπερτερήσουν των θετικών ενός τέτοιου εγχειρήματος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διεθνοποίησης, τόσο αυξάνονται τα κόστη που σχετίζονται με την διακυβέρνηση, την συνεννόηση και τα κόστη των συναλλαγών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σε παγκόσμια κλίμακα έχουν υψηλότερα κόστη, τα οποία προκύπτουν από την διαφοροποίηση του προϊόντος, από δυσκολίες που προκύπτουν κατά τον συντονισμό ενεργειών καθώς και από την αποδιοργάνωση κινήτρων. Τα επιπλέον κόστη που χαρακτηρίζουν την διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, είναι άγνωστα σε μια τοπική επιχείρηση. Τα κόστη αυτά οφείλονται κυρίως στην έλλειψη οικονομικής ή πολιτικής ρυθμίσεων στα νομοθετικά κενά και στις κοινωνικές διαφορές (G.de Jong&J.van Houten,2013).

3.2 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

Η σχέση μεταξύ πολιτιστικής πολυμορφίας και επίδοσης της επιχείρησης, έχει και θετική και αρνητική πλευρά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ωφελούνται από το διαφορετικό περιβάλλον γιατί αποκτούν αυξημένη πρόσβαση στις καθημερινές συνήθειες των μελών μιας κοινωνίας. Ακόμη, η κάθε εταιρεία μπορεί να εντοπίσει

ποια είναι τα σημεία που υπερτερεί ο κάθε εργαζόμενός της με βάση την κουλτούρα που έχει και να εφαρμόσει την κατάλληλη εσωτερική αξιοποίησή του στην εταιρεία, έτσι ώστε να αποδώσει στο μέγιστο (G.de Jong&J.van Houten,2013).

Η πολιτιστική ποικιλία είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίδοση των επιχειρήσεων. Από την άλλη μεριά όμως, η πολιτιστική πολυμορφία, λόγω του κόστους που προκαλεί, μπορεί να αντισταθμίσει τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης. Η πολιτιστική διαφοροποίηση πιστεύεται ότι μπορεί να αυξήσει την ενδοεταιρική πολυπλοκότητα διότι πρώτων, μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα θα πρέπει να προσαρμοστεί σε μια σειρά από ξένες εθνικές κουλτούρες, να έρθει αντιμέτωπη με διαφορετικά πιστεύω, αντιλήψεις και συμπεριφορές. Επιπροσθέτως, πολυπλοκότητες αναμένεται να προκύψουν από αντικρουόμενες πολιτικές διαχείρισης, τακτικές ηγεσίας και προβλήματα στη λήψη αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν παράγοντες αύξησης του κόστους για την επιχείρηση (G.de Jong&J.van Houten,2013).

3.2.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Η τεχνογνωσία και γενικότερα οι γνώσεις διαχείρισης, είναι πιο δύσκολο να πραγματοποιηθούν και να έχουν ένα καλό αποτέλεσμα όταν οι διαφορές που υπάρχουν στα πολιτιστικά περιβάλλοντα κάνουν την κοινή χρήση και ανταλλαγή των δραστηριοτήτων καθώς και τον σχεδιασμό της παραγωγής και των συνεργειών λιγότερο αποδοτική. Πολλοί έχουν τονίσει ότι η πολιτιστική πολυμορφία παίζει σπουδαίο ρόλο στην μετάδοση της τεχνολογίας στις επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες. Μια εμπειρική έρευνα των Davidson και McFetridge (1985) υποστηρίζει ότι όταν υπάρχει πολιτιστική ομοιογένεια ενθαρρύνεται η μεταφορά της τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων της παγκόσμιας εταιρείας. Η ομοιογένεια της γλώσσας και της θρησκείας μεταξύ των επιμέρους χωρών, έχει θετική συσχέτιση με την μεταφορά της τεχνολογίας σε αυτές, πράγμα άμεσα συσχετιζόμενο με την παραγωγική διαδικασία (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.2 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία σε μια παγκόσμια επιχείρηση είναι πιθανόν να εμποδίζεται από την ύπαρξη της πολιτιστικής πολυμορφίας μεταξύ των χωρών στις οποίες έχει δραστηριότητα. Ο Shane(1995) εξήγησε στατιστικά (χρησιμοποιώντας τους δείκτες

κουλτούρας του Hofstede) ότι πολιτιστικά φράγματα μπορεί να μειώνουν και να δυσχεραίνουν την μεταφορά των εταιρικών καινοτομιών στις επιμέρους μονάδες μιας πολυεθνικής εταιρείας (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Η αποτελεσματικότητα τεχνολογικών εφαρμογών μπορεί να επηρεαστεί από πολιτιστικούς παράγοντες. Ο Heiko (1989) παρατήρησε ότι η μέθοδος “πάνω στην ώρα” (Just In Time) διαχείρισης αποθεμάτων που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία οδήγησε σε σημαντική οικονομική ευημερία ενώ είχε απογοητευτικά αποτελέσματα σε άλλες χώρες. Αυτό το αποδίδει στις ευνοϊκές και μοναδικές πολιτιστικές συνθήκες της Ιαπωνίας. Έτσι μπορεί κανείς εύκολα να καταλάβει ότι όσο πιο περίπλοκο είναι το πολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια πολυεθνική εταιρεία, τόσο δυσκολότερη είναι η επίτευξη αποδοτικότητας από τις τεχνολογικές εφαρμογές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω έξοδα όπως για παράδειγμα έξοδα για να προσαρμοστούν οι τεχνολογικές εφαρμογές στις εκάστοτε πολιτιστικές ιδιαιτερότητες (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.4 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Οι πολιτιστικά όμοιες χώρες μπορεί να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα όσο αναφορά την αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού απλοποιώντας τις οργανωτικές διαδικασίες μετασχηματισμού. Λειτουργίες που εξυπηρετούν πολιτιστικά όμοιες αγορές, συχνά παράγουν το ίδιο προϊόν και το παράγουν και με τον ίδιο τρόπο .Η στρατηγική αυτή μπορεί να μειώσει το κόστος του εργατικού δυναμικού καθώς και τα έξοδα εκπαίδευσης . Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι μπορούν να οριστούν συγκεκριμένες για παράδειγμα μέθοδοι παραγωγής, οι οποίες θα είναι αποδεκτές, εύκολα εφαρμόσιμες και πολύ αποδοτικές σε όλες τις επιμέρους μονάδες παραγωγής μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Όπως καταλαβαίνουμε μια τέτοια προοπτική θα ήταν εύκολη για μια επιχείρηση τοπική η οποία θα παράγει συγκεκριμένο αριθμό αγαθών, σε σύγκριση με μια πολυεθνική η οποία απευθύνεται σε πολλές και διαφορετικές αγορές με ένα πλέγμα πολλών και διαφορετικών αγαθών (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.5 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι ναι μεν διαφορετικές αλλά πολιτιστικά όμοιες χώρες μπορούν πιο αποτελεσματικά να μετέχουν στην τεχνογνωσία και στις δραστηριότητες της αγοράς απ ότι οι πολιτιστικά ανόμοιες χώρες. Οι πολιτιστικά όμοιες αγορές έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για πολλαπλές πωλήσεις μειώνοντας τα έξοδα πληροφόρησης και αβεβαιότητας τα οποία σχετίζονται με τις πολιτιστικά ανόμοιες αγορές (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.6 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ

Οι διαπροσωπικοί φραγμοί οι οποίοι είναι ριζωμένοι στις πολιτιστικές διαφορές, μπορεί να εμποδίσουν τον αποδοτικό συντονισμό των ανθρωπίνων πόρων και την ροή πληροφόρησης μιας ευρείας εταιρικά βάσης. Οι Glick,Miller & Huber [1993:181] κατέληξαν ότι “η δημογραφική πολυμορφία οδηγεί σε γνωστική πολυμορφία η οποία με την σειρά της βλάπτει την οργανωτική απόδοση ... καθώς η πολιτιστική ομοιογένεια οδηγεί σε κοινές αξίες και πιστεύω, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε μεγαλύτερη κοινωνική ομοιογένεια , ολοκλήρωση, επικοινωνία και άλλες οργανωτικές διαδικασίες ” . Η πολυμορφία μεταξύ πολιτιστικά όμοιων χωρών, μπορεί να ενώσει, να ολοκληρώσει, να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επικοινωνία των εργαζομένων, στην διαχείριση. Από την άλλη μεριά, η πολυμορφία πολιτιστικά ανόμοιων χωρών δεν μπορεί να φέρει αυτά τα αποτελέσματα (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.7 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι Johanson και Vahlne (1977,1990) ονόμασαν “πολιτιστική απόσταση ” το φαινόμενο της διαφοροποίησης που υπάρχει στα πολιτιστικά χαρακτηριστικά της εταιρικής έδρας και των θυγατρικών της. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η απόσταση, τόσο δυσκολότερη είναι η εποπτεία των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Όσο η πολιτιστική απόσταση μεγαλώνει, η πρόκληση για ένα οργανωτικό σύστημα ελέγχου αυξάνεται αναλογικά, επειδή η ολοκληρωμένη και ακριβής πληροφόρηση για την απόδοση των παραγόντων καθίσταται δυσκολότερη και ακριβότερη . Αυτό συμβαίνει γιατί συγκριτικά με την έδρα, η θυγατρική εταιρεία διαχείρισης θα κατέχει περισσότερη εξειδικευμένη γνώση, απόρροια των ιδιαιτεροτήτων του περιβάλλοντος

στο οποίο δραστηριοποιείται. Επομένως, όσο η πολιτιστική απόσταση αυξάνεται, η έδρα εξαρτάται όλο και περισσότερο από την θυγατρική για πληροφόρηση η οποία δεν είναι ούτε άμεσα διαθέσιμη καθώς και εξαιρετικά ακριβή για την έδρα να την αποκτήσει. Αυτή η ασυμμετρία στην πληροφόρηση, προερχόμενη από την αυξανόμενη πολιτιστική απόσταση, αυξάνει το πρόβλημα με τις υπηρεσίες μεταξύ της έδρας και των θυγατρικών της προκαλώντας έτσι προβλήματα στην μεταξύ τους σχέση. Τέλος, όσο αυξάνεται η πολιτιστική απόσταση για τις θυγατρικές μιας επιχείρησης, η πολυπλοκότητα του οργανωτικού συστήματος ελέγχου αυξάνει το κόστος συναλλαγών (Gomez-Mejia&Palich,1997).

3.2.8 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για να είναι ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων αποτελεσματικό, θα πρέπει να είναι και προσαρμοσμένο στις πολιτιστικές πεποιθήσεις του συγκεκριμένου ανθρωπίνου δυναμικού. Η πολιτιστική ανομοιογένεια μπορεί να επηρεάσει την φύση και την αποτελεσματικότητα τέτοιων προγραμμάτων ως προς τις αποζημιώσεις, τα οφέλη, την αξιολόγηση της απόδοσης, την στελέχωση και τις εργασιακές σχέσεις. Όσο η πολιτιστική πολυμορφία αυξάνεται, τόσο τα προγράμματα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γίνουν πιο πολυσύνθετα και εξελιγμένα για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την πολιτιστική ετερογένεια.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αύξηση της απόδοσης, η αποζημίωση, η στελέχωση, ο σχεδιασμός της εργασίας θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τις πολιτιστικές πρακτικές και κανόνες που υπάρχουν.

Επομένως, το να δημιουργήσει μια πολυεθνική προγράμματα ανθρωπίνων πόρων τα οποία να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε πολιτιστικής μορφής, είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή μπορεί να έχει αρνητική επίδραση πρωτίστως στην απόδοση διότι η δημιουργία διαφορετικών προγραμμάτων εμπεριέχει κόστη σε όρους ανάπτυξης, εκτέλεσης, συντονισμού ελέγχου και προσαρμογής. Επιπλέον, η ακριβής πληροφόρηση ή τα δεδομένα κάτω από τα οποία οι πρακτικές των προγραμμάτων ανθρωπίνων πόρων θα λειτουργούν καλύτερα, απλά δεν υπάρχουν.

Συμπερασματικά λοιπόν, η πολιτιστικά όμοια διεθνής διαφοροποίηση σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή απόδοση, ενώ η πολιτιστικά ανόμοια αρνητικά (Gomez-Mejia&Palich,1997).

4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Οι μελετητές της διεθνούς επιχειρηματικότητας και στρατηγικής, έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στην διαδικασία διεθνούς επέκτασης των εταιρειών καθώς και στη σχέση μεταξύ απόδοσης και πολυεθνικότητας. Αυτά τα θέματα κεντρίζουν το ενδιαφέρον πολλών εμπειρικών ερευνών. Μερικές από αυτές τις έρευνες έχουν αποδείξει ότι μοντέλα διεθνούς επέκτασης χαρακτηρίζονται από γρήγορα ξεσπάσματα τα οποία συνοδεύονται από περιόδους απραξίας ενώ σε άλλα μοντέλα έχει παρατηρηθεί μια στοιχειώδης επεκτατική διαδικασία. Πολυάριθμες εμπειρικές έρευνες οι οποίες έχουν επικεντρωθεί στις επιπτώσεις που επιφέρει η πολυεθνικότητα στην επιχειρησιακή απόδοση, έχουν καταλήξει σε μπερδεμένα και μερικές φορές αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Παρόλο που το πρώτο ρεύμα λογοτεχνίας επικεντρώθηκε στο να εξηγήσει τον δρόμο της διεθνοποίησης και στο να αποκαλύψει τις αιτίες ύπαρξής της, το τελευταίο ρεύμα λογοτεχνίας λαμβάνει κυρίως μια στατική προοπτική. Λίγες προσπάθειες έχουν γίνει για να φέρουν κοντά τα δύο αυτά ρεύματα καθώς επίσης, όπως υποστήριξαν οι Vermeulen και Barkema (2002) “λίγη είναι η έρευνα η οποία εξετάζει ευθέως πως οι διαφορετικές τιμές και τα διαφορετικά μοντέλα επέκτασης επηρεάζουν τις διαφορετικές αποδόσεις των επιχειρήσεων” (T. Hutzschenreuter & J.C. Voll, 2008).

Ένα μεγάλο μέρος της επιστημονικής κοινότητας έχει ασχοληθεί με τη μελέτη των επεκτατικών σχημάτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, από την άποψη του χρόνου και του αντικειμένου την οποία επιλέγουν οι εταιρείες για να εισέλθουν σε μια άλλη αγορά. Από την άποψη του χρόνου οι μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαδικασίες επέκτασης χαρακτηρίζονται από σταθερά σε παγκόσμιο επίπεδο επιτόκια ανάπτυξης όσων αφορά τις επενδυτικές κινήσεις με μέγιστα επενδυτικά επίπεδα και σχετική στασιμότητα (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Όσον αφορά τώρα τη σκοπιά του αντικειμένου, το μοντέλο των Johanson και Vahlne προτείνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσεγγίζουν αρχικά χώρες πιο κοντινές στην χώρα που αποτελεί βάση τους πριν αποφασίσουν να εισχωρήσουν σε χώρες που βρίσκονται σε μεγαλύτερη απόσταση. Επιπροσθέτως οι επιχειρήσεις

αυξάνουν ελάχιστα την εξάρτηση από πλευράς πρώτων υλών στις χώρες όπου επεκτείνονται. Πρόσφατα το μοντέλο παγκοσμιοποίησης του 1977 επεκτάθηκε και στο νέο μοντέλο που δημιουργήθηκε δεν είναι τα κόστη από τη διενέργεια σε ξένο περιβάλλον που παίζουν πρωταρχικό ρόλο αλλά τα κόστη του να είσαι ένας εξωγενής παράγοντας σε ένα σχετικό οικονομικό δίκτυο σε ένα νέο τοπικό πλαίσιο (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Υπάρχει σοβαρός λόγος να πιστεύουμε ότι η φύση της διεθνούς επέκτασης έχει επίδραση στην απόδοση των επιχειρήσεων (T. Hutzschenreuter & J.C. Voll, 2008). Η μεγαλύτερη πρόκληση για την παγκόσμια επέκταση δεν είναι το νέο τοπικό πλαίσιο σε όρους απόστασης αλλά η δυσκολία του να γίνεις μέρος των τοπικών δικτύων (T.Hutzschenreuter et.al.,2011). Οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του εξωτερικού και πρέπει επίσης να προσαρμόζονται στις ρυθμίσεις του εξωτερικού έτσι ώστε να μπορέσουν να αντιληφθούν τα πιθανά οφέλη της διεθνοποίησης (T. Hutzschenreuter & J.C. Voll, 2008). Η σύναψη σχέσεων και η ανάπτυξη επικοινωνιακών δικτύων με τους κατά τόπους συνεταιίρους είναι ζωτικής σημασίας, αλλά όταν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εισέρχονται ως τελείως ξένες για το κοινό, η προσαρμογή μπορεί να διαρκέσει έως και πέντε χρόνια σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne. Στη νέα μελέτη ένα συγκεκριμένο τοπικό περιβάλλον έχει μεγαλύτερη σημασία από τις διαφορές μεταξύ της χώρας επέκτασης και της χώρας που είδη δραστηριοποιείται μια εταιρία, καθώς οι γνώσεις και οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι αυτές που θα δημιουργήσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να συνδυάσουν αυτή τη γνώση με κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητές τους. Αυτή η πολύ σημαντική ενσωμάτωση προϋποθέτει προσαρμογή των υαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων ή ακόμη και δημιουργία νέων. Προβλήματα μπορούν βέβαια να προκύψουν σαν αποτέλεσμα της έλλειψης τοπικής γνώσης ή λόγω διαφοροποιημένων εμπειριών. Παρόλα αυτά η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι αρκετά πολύπλοκη και μπορεί να απαιτήσει ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα (T.Hutzschenreuter et.al.,2011). Η διεθνοποίηση εμπεριέχει πολυπλοκότητα και το πόσο καλά μπορεί μια επιχείρηση να χειριστεί αυτή την πολυπλοκότητα, εξαρτάται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επεκτατικής διαδικασίας (T. Hutzschenreuter & J.C. Voll, 2008).

4.1 ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΟΥ PENROSE ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Η παγκόσμια επέκταση των πολυεθνικών εταιριών σε νέα χωρικά πλαίσια αποτελεί ένα συγκεκριμένο τύπο επιχειρηματικής ανάπτυξης και μπορεί να αναλυθεί μέσα από την οπτική του Penrose. Η ανάλυση του Penrose προτείνει ότι μια πολύ γρήγορα αυξανόμενη επιχείρηση θα αντιμετωπίσει περιορισμούς σε όρους πόρων διαχείρισης, δηλαδή περιορισμένο όγκο διαχειριστικών υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν από την υπάρχουσα ομάδα, καθώς και δυσκολία στην επέκταση της ομάδας αυτής βραχυχρόνια. Αυτοί οι περιορισμοί θα επιβραδύνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης στις επερχόμενες περιόδους. Αυτό που μόλις περιγράψαμε ονομάζεται αποτέλεσμα του Penrose (T.Hutzschenreuter et.al.,2011)..

Ο Penrose υποστηρίζει ότι οι ανταλλαγές με ένα δίκτυο συνεργατών αντικατοπτρίζουν έναν νέο συνδυασμό πόρων, οι οποίοι απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες διαχείρισης αν ξεκινήσει σαν ξένη μια επιχείρηση σε ένα νέο τοπικό δίκτυο, όπου η ανάπτυξη θα έρθει με πιο αργό ρυθμό μιας και τα προβλήματα στη διοίκηση θα προκύψουν νωρίτερα (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Μερικές μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στους ρυθμούς αύξησης των ξένων θυγατρικών σε μια περίοδο συνεχόμενων αυξήσεων επιτοκίων και βρήκαν κάποια υποστηρικτικά στοιχεία για τη θεωρία του Penrose. Η γρήγορη κατανάλωση των διοικητικών πόρων οφείλεται στη δυναμική προσαρμογή του κόστους, η οποία προκύπτει όταν προσαρμογές στους παραγωγικούς συντελεστές, όπως για παράδειγμα η πρόσληψη νέου προσωπικού διακόπτει τις τρέχουσες λειτουργίες (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Όταν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθούν μια πορεία ταχείας ανάπτυξης το κάνουν για να εκμεταλλευτούν μια σειρά οικονομικών ωφελειών, αναπτύσσοντας συνδέσμους πόρων που κάνουν την επέκταση πιο ελκυστική από το να γίνει με άλλους τρόπους, όπως είναι η διαφοροποίηση προϊόντων. Παρόλα αυτά τα πιθανά θετικά, η παγκόσμια επέκταση αντιμετωπίζει κάποιους βασικούς περιορισμούς. Το κύριο χαρακτηριστικό της παγκόσμιας επέκτασης και ο κύριος λόγος για την υψηλότερη περιβαλλοντική και οργανωτική πολυπλοκότητα σε σχέση με την επέκταση στη τοπική αγορά είναι η ανάγκη να γεφυρωθεί η απόσταση μεταξύ νέων τοπικών πλαισίων και απομακρυσμένων λειτουργιών. Μια εταιρία που θέλει να επεκταθεί σε παγκόσμιο επίπεδο χρειάζεται να εγκαταστήσει υποκαταστήματα και να ξεκινήσει να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου θεωρείται ξένη. Αυτό δεν εμπεριέχει

μόνο την εκμετάλλευση των υπαρχόντων πόρων που μεταφέρονται στα υποκαταστήματα, αλλά επίσης και ο επιπλέον συνδυασμός αυτών των πόρων με άλλους τοπικούς πόρους σχετικούς με το νέο περιβάλλον εγκαθίδρυσης. Αυτός ο επιπλέον συνδυασμός απαιτεί επίσης την προσαρμογή των οργανωτικών δομών της επιχείρησης, των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των δυνατοτήτων προβολής στο νέο περιβάλλον (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Ο Penrose προτείνει ότι η εμπειρία μιας ομάδας διαχείρισης-διοίκησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις οργανωτικές υπηρεσίες που θα μπορέσει να προσφέρει μια εταιρία βάση των πόρων που διαθέτει. Στο πλαίσιο της επεκτασιμότητας πέρα της εγχώριας αγοράς, ο διαχειριστής της εταιρίας θα πρέπει να προσφέρει επιχειρησιακές υπηρεσίες, οι οποίες θα επιτρέπουν τον εκ νέου συνδυασμό των απομακρυσμένων πόρων βάσει κάποιων νέων πόρων στους οποίους η εταιρία θα έχει πρόσβαση στο νέο περιβάλλον που τη φιλοξενεί. Πρόκληση αποτελεί πάραυτα η δημιουργία μιας επαρκούς διοικητικής αυθεντίας, η οποία θα μπορεί να υποστηρίξει έναν τέτοιου είδους νέο συνδυασμό πόρων, καθώς και τον συγχρονισμό με πολλαπλά και διαφορετικά πλαίσια δραστηριότητας. Το κρίσιμο σημείο της υπόθεσης είναι ότι η χρήση των επιχειρηματικών υπηρεσιών από τους υπάρχοντες διοικητές για να υποστηρίξουν την παγκόσμια επέκταση, μειώνει παράλληλα τη χρήση αυτών των υπηρεσιών για άλλους σκοπούς, όπως μεταξύ άλλων την απορρόφηση νέου διοικητικού προσωπικού στην εταιρία για να υπάρξει εγχώρια ανάπτυξη (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Η επέκταση σε μεγάλης απόστασης αγορές από την εγχώρια που ήδη δραστηριοποιείται μια επιχείρηση οδηγεί σε δυναμικά προσαρμοζόμενα κόστη για τους εξής δύο λόγους :

- 1) Όσο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιχειρούν να εγκλιματιστούν στις εγχώριες αγορές, στις οποίες θέλουν να επεκταθούν, τόσο αυξάνεται η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάσουν ξανά τους πόρους που λαμβάνουν από τη βάση τους, με αυτούς που προέρχονται από εξωτερικές πηγές. Αυτή η διαδικασία είναι μια χρονοβόρα διαδικασία δεδομένου του κόστους της εξωτερικότητας (T.Hutzschenreuter et.al., 2011).
- 2) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξήσουν τις υπάρχοντες βάσεις πόρων τους και να χτίσουν νέες οργανωτικές ικανότητες για να οργανώσουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό δίκτυο(T.Hutzschenreuter et.al., 2011).

Στο πλαίσιο αυτών των δυναμικά προσαρμοζόμενων εξόδων οι εταιρίες αυτές αντιμετωπίζουν ένα δίλλημα κατά την επέκτασή τους σε ξένες αγορές. Αν οι νέες αγορές για παράδειγμα έχουν μεγαλύτερη απόκλιση από άποψη κουλτούρας, δημιουργούνται μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους διοικητικούς πόρους για να πετύχουν αποτελεσματικότερη μεταφορά γνώσεων, για να μειώσουν προβλήματα συντονισμού κινήτρων και για να διεξάγουν οργανωτικούς ελέγχους. Οι τοπικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένου και των νέων προσληφθέντων διοικητών, δεν επιτρέπουν τη σωστή παράδοση διοικητικών υπηρεσιών που χρειάζονται για το πέρασμα από το βραχύ στο μεσοπρόθεσμο διάστημα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην από πριν εκπαίδευση, απόκτηση εμπειρίας και την κοινωνικοποίηση μέσα σε αυτές κάτι που ενδεχομένως να απαιτεί κάποιες συνθήκες για τη σωστή χρήση των πόρων προς αυτή τη κατεύθυνση. Η αποτελεσματική μεταφορά γνώσης μπορεί να επιτευχθεί σύμφωνα με τους Tallman and Chacar διαμέσου των δικτύων πρακτικής. Παρόλα αυτά η εγχώρια προσφορά πόρων όπως μετριέται για παράδειγμα από τους διαθέσιμους αριθμούς πόρων για εκμετάλλευση, είναι περιορισμένη. Σε όρους χρόνου η ταχύτερη παγκόσμια ανάπτυξη σε μια περίοδο μπορεί να καταναλώσει τελείως τους υπάρχοντες διοικητικούς πόρους και αυτό θα συντελέσει σε αρνητική ανάπτυξη στην επόμενη χρονική περίοδο που ακολουθεί. Σε ένα περιβάλλον που απέχει πολύ από τη βάση της επιχείρησης, οι τοπικά διορισμένοι διοικητές θα είναι καλύτερο να τοποθετηθούν σε θέσεις ώστε να μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες διαχειριστών και να συγχρονίζονται αποτελεσματικά με τους εξωτερικούς παράγοντες χρησιμοποιώντας τη γνώση τους για το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Από άποψη αντικειμένου τώρα ο Penrose προτείνει ότι η εναλλαγή που σχετίζεται στενά με τις υπάρχουσες περιοχές δράσης μπορεί εύκολα να επιτευχθεί διαμέσου απλών επεκτάσεων στην υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης. Μια επαρκής προσφορά των απαιτούμενων διοικητικών πόρων και των συναφή υπηρεσιών μπορεί να είναι άμεσα διαθέσιμη μέσα στην εταιρία για να υποστηρίξει μια τέτοιου είδους διαφοροποίηση. Σε αντίθεση η μη συσχετισμένη διαφοροποίηση προϊόντων σε συνδυασμό με τη γεωγραφική αλλαγή, αυξάνουν την απαιτούμενη παροχή διοικητικών πόρων, καθώς επίσης περιορίζει και την ύπαρξη χρησιμών διοικητικών υπηρεσιών που μπορούν να εξαχθούν από αυτούς, μιας και η επικερδής ανάπτυξη εξαρτάται από τους διαφορετικά συνδυασμένους αυτούς πόρους. Το να δραστηριοποιείσαι σε μια εταιρία σε ένα εύρος αγορών που απέχουν πολύ η μία με

την άλλη υποδηλώνει ότι θα υπάρχει και μεγαλύτερη εσωτερική πολυπλοκότητα όσων αφορά την οργάνωση. Με άλλα λόγια δεν είναι μόνο οι απαιτήσεις που προκύπτουν από την απόκλιση από τις κανονικές πρακτικές, αλλά υπάρχει επίσης και η πρόκληση του να συντονιστείς με τις υπάρχουσες λειτουργίες, όπως για παράδειγμα να σιγουρέψεις ότι οι πληροφορίες φτάνουν από και στέλλονται προς ολόκληρο το σύνολο, μεταφέρονται σωστά, κατανοούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη δράση (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

Το να ελέγχει τις λειτουργίες μια επιχείρηση σε μια μεγάλη απόσταση σημαίνει ότι θα πρέπει να παρέχει μεγαλύτερο όγκο υπηρεσιών διοίκησης, γιατί η ανασυγκρότηση και ο διαφορετικός συνδυασμός πόρων θα γίνουν πιο δύσκολο να επιτευχθούν στη βραχυχρόνια περίοδο. Επιπλέον οι διαχειριστές που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση έχουν μια δυσκολία στο να συνεργαστούν μέσα στο πλαίσιο της ομάδας με τους πιο έμπειρους στο είδος. Στη σφαίρα της παγκόσμιας επέκτασης το αντικείμενο και η επιλογή του κατάλληλου χρόνου συνδέονται στενά καθώς όσο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πετυχαίνουν γρηγορότερες γεωγραφικές διαφοροποιήσεις σε μεγάλες αποστάσεις κατά τη διάρκεια της πρώτης περιόδου, το αποτέλεσμα του Penrose ενδέχεται να είναι μεγαλύτερο στην επόμενη περίοδο. Το αποτέλεσμα του Penrose δεν πρέπει να ερμηνεύεται σαν μια έκφραση της μη αποδοτικότητας/ μη αποτελεσματικότητας μιας παγκόσμιας σε κλίμακα επέκτασης, αλλά σαν ένα προβλεπόμενο αποτέλεσμα του να δραστηριοποιείσαι κάπου μακριά, όπου το τοπικό απόθεμα διοικητικών πόρων που είναι απαραίτητο για τον επανασχεδιασμό πόρων στο εξωτερικό καταναλώνεται γρήγορα (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

4.2 ΕΜΠΟΔΙΟ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ

Η πολιτιστική πολυμορφία είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα και είναι η πλέον υπεύθυνη νικητήρια δύναμη για την χάραξη πολιτικής στην Ευρώπη και όχι μόνο. Η πολιτιστική πολυμορφία ευθύνεται για τις αυξανόμενες διεθνείς ροές στα αγαθά, στους παραγωγικούς συντελεστές και στην τεχνογνωσία, οι οποίες προωθούν τις παγκόσμιες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός αυξανόμενου και πολύ διαφορετικού συνόλου ανθρώπων. Διερευνώντας όμως το θέμα αυτό θα δούμε ότι έχει δύο όψεις. Από τη μία πλευρά η πολυμορφία αντιμετωπίζεται σαν απαραίτητη για την ανθρώπινη ανάπτυξη και πλούτο.. Ενώ η άλλη όψη υπονομεύει την πολυμορφία και

χαρακτηρίζει την μετανάστευση που αυτή συνεπάγεται προβληματική (E.Bellini et. al., 2008).

Όπως ήδη αναφέραμε μια από τις κύριες δυσκολίες που σχετίζεται με τη παγκόσμια εξάπλωση είναι η απόσταση μεταξύ του περιβάλλοντος που θέλει η επιχείρηση να δημιουργήσει υποκαταστήματα και στο χώρο στον οποίο ήδη εδρεύει. Μια σημαντική βέβαια απόσταση αποτελεί και αυτή που δημιουργείται από το πολιτισμικό χάσμα, η οποία σχετίζεται με τη πολυπλοκότητα των πολυεθνικών εταιριών τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

Σε ατομικό επίπεδο οι διαφορές μεταξύ οικείου και διαφορετικού περιβάλλοντος κάνουν την επέκταση ένα πιο περίπλοκο εγχείρημα για τους διαχειριστές και προσθέτουν επιπλέον πολυπλοκότητες, όσων αφορά τον επανασχεδιασμό των πόρων σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Εκτεταμένη έρευνα δείχνει ότι τα προσωπικά πιστεύω, αντιλήψεις και συμπεριφορές επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα, εννοώντας ότι άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες θα σκεφτούν και θα πράξουν με διαφορετικό τρόπο. Σε επιχειρησιακό επίπεδο το πλαίσιο της κουλτούρας έχει μεγάλη επίδραση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η παγκόσμια επέκταση σε πολιτισμικά διαφορετικές χώρες προϋποθέτει την αλληλεπίδραση με τα μέλη των υποκαταστημάτων, με τους πελάτες, τους προμηθευτές. Όλοι αυτοί παρουσιάζουν διαφορετικά πιστεύω, αντιλήψεις και γνωστικές διαδικασίες. Όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές διαφορές τόσο μεγαλύτερα θα είναι και τα δυναμικώς προσαρμοζόμενα κόστη, κάτι που θα κάνει δυσκολότερη και πιο χρονοβόρα τη διαδικασία του να ενταχθεί μια επιχείρηση σε ένα νέο περιβάλλον.

Η διαφορά στη κουλτούρα δημιουργεί επίσης προκλήσεις σε εταιρικό επίπεδο. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν τον οργανωτικό συγχρονισμό και τις προσεγγίσεις ελέγχου τους στο νέο περιβάλλον . Τέτοιες προσαρμογές μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία οργανωτικής δομής και διαδικασιών λήψης αποφάσεων . Εκτός από τις άμεσες προσαρμογές λόγω της διαφορετικότητας της κουλτούρας, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στη γνώση σχετικά με τα τοπικά έθιμα και τις εξωτερικές συνθήκες που επηρεάζονται από τοπικές κουλτούρες. Εάν το νέο καθεστώς κουλτούρας είναι λιγότερο γνώριμο από αυτό που ήδη είχε η επιχείρηση, τότε η συσσωρευμένη βάση δεδομένων από προηγούμενες δραστηριότητες θα είναι λιγότερο ωφέλιμες στη διαδικασία

απορρόφησης της γνώσης αυξάνοντας έτσι το δυναμικό κόστος προσαρμογής (T.Hutzschenreuter et.al.,2011).

5. ΟΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΡΙΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι παγκόσμιες συμμαχίες προσφέρουν στις εταιρίες ευκαιρίες να αποκτήσουν γνώση και δεξιότητες, οι οποίες μπορεί να μην είναι διαθέσιμες στην χώρα την οποία μια εταιρία έχει ως βάση. Μεταξύ άλλων ωφελημάτων αυτό μπορεί να βοηθήσει μια εταιρία να μοιράσει τα κόστη της, να εισέλθει σε νέες αγορές, να συμπληρώσει τις ικανότητες, να αναζητήσει πιο ισχυρές καινοτομίες με την ενσωμάτωση γνώσης από διαφορετικά πεδία επιστήμης και τεχνολογίας και να δημιουργήσει κοινές πλατφόρμες για αγαθά και υπηρεσίες. Παρόλα αυτά οι παγκόσμιες συμμαχίες δημιουργούν προκλήσεις που σε άλλη περίπτωση δε προκύπτουν ανάμεσα στις εσωτερικού τύπου συμμαχίες (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Μελέτες δείχνουν ότι διαφορές στη παγκόσμια κουλτούρα μπορεί να διακόψουν συνεργασίες και εκπαίδευση μεταξύ συνεταιρών σε μια συμμαχία. Μολονότι των αποτελεσμάτων, το συμπέρασμα ότι οι διεθνής πολιτιστικές διαφορές και μόνο διακόπτουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ συνεταιρών έχει προσφάτως αμφισβητηθεί. Ο Rothkuchi πρότεινε ότι η σημασία σύμφωνα με τις πολιτιστικές διαφορές στην απόδοση των παγκοσμίων συμμαχιών μπορεί να υπερεκτιμηθεί γιατί οι περισσότερες μελέτες έχουν αποτύχει να λάβουν υπόψη τους ή και ακόμη να καθορίσουν την επίδραση των οργανωτικών πολιτιστικών διαφορών. Ενώ η εθνική κουλτούρα σχετίζεται κυρίως με βαθιά ριζωμένες αξίες, η οργανωτική κουλτούρα σχετίζεται κυρίως με κοινά αποδεκτές απόψεις πάνω στις οργανωτικές πρακτικές και τις οργανωτικές διαδικασίες. Εξετάζοντας ένα μεγάλο δείγμα παγκόσμιων συνεργασιών ο Rothkuchi ανακάλυψε ότι το αρνητικό αποτέλεσμα που προέκυπτε από την ανομοιογένεια στην απόδοση των παγκόσμιων συνεργασιών έχει τις ρίζες του περισσότερο στις οργανωτικές διαφορές που υπάρχουν παρά στις διαφορές που υπάρχουν σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Οι παγκόσμιες συμμαχίες-συνεργασίες αποτελούν κεντρικό σημείο επειδή συντελούν στη συνύπαρξη διαφορετικών ειδών κουλτούρας, συμπεριλαμβάνοντας την εταιρική και την εργασιακή. Η ουσία της αντιπαράθεσης είναι ότι οι πολιτισμικές διαφορές που προκύπτουν από εθνικά, οργανωτικά και επαγγελματικά αίτια

προσδίδουν τη δυνατότητα στους παγκόσμιους συνεταιρικούς να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα υπάρχει διαφωνία σχετικά με το αν οι διαφορές στην επαγγελματική κουλτούρα είναι οι πιο σχετικές διαφορές που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και κατά συνέπεια οι διαφορές που διακόπτουν περισσότερο την αποτελεσματικότητα των συμμαχιών και των όσων αυτές κατά τη σύναψή τους επιχειρούν να επιτύχουν (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

5.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Εξαιτίας του ότι οι παγκόσμιες συμμαχίες διαφέρουν ως προς τις πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας, ο προσδιορισμός ενός μέτρου που θα μετράει την απόδοση είναι κάτι το προβληματικό.

Η αποτελεσματικότητα με την οποία μια συνεργασία επιτυγχάνει τις πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας αποτελεί ένα κέρσορα απόδοσης αυτής της συνεργασίας, αλλά αυτές οι δραστηριότητες δημιουργίας αξίας είναι συγκεκριμένες ως προς τους σκοπούς και τις διεθνείς συνεργασίες. Η συγκέντρωση διαφορετικών συμπληρωματικών πρώτων υλών, οι οποίες όμως υποστηρίζονται και από τις δυο πλευρές, συχνά κάνουν τις συμμαχίες να προσδιορίζουν τις αρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας. Οι συμπληρωματικοί πόροι επιτρέπουν σε μια συμμαχία να προσεγγίσει οικονομίες κλίμακας και ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ μειώνει το ρίσκο. Για παράδειγμα οι Lu και Beamish (2001) ανακάλυψαν ότι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις είχαν καλύτερη απόδοση όταν διεθνοποιούνταν μέσω μιας συνεργασίας με κάποια άλλη επιχείρηση η οποία διαθέτει ήδη γνώση της τοπικής αγοράς. Αυτή η γνώση της επιχείρησης αποτελεί συμπληρωματικό πόρο για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα. Πάραυτα η ύπαρξη μόνο αυτών των συμπληρωματικών πόρων δεν οδηγεί πάντοτε σε θετικά αποτελέσματα για τις παγκόσμιες συμμαχίες (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Συγκεκριμένα ο Sarkar et al. (2001) ανακάλυψε ότι η παρουσία αυτών των συμπληρωματικών πόρων δεν επηρεάζει θετικά την ανταλλαγή εμπιστευτικών ή κοινών πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών. Επιπλέον ο Sarkar υποστήριξε ότι η συμβατότητα μεταξύ συνεργατών είναι κάτι το σημαντικό στο να καθορίσεις τις

επιδράσεις των συμπληρωματικών πόρων στην απόδοση της συμμαχίας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Η κακή διατύπωση στο μοντέλο μπορεί να είναι το αίτιο για τα ασταθή αποτελέσματα. Δεν σχετίζονται όλοι οι πόροι των συνεργατών με τις δεδομένες πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας μιας συμμαχίας. Ενώ τα προτερήματα της συγκέντρωσης συμπληρωματικών πόρων θα πρέπει να επηρεάσουν θετικά την επίδοση μιας συμμαχίας όταν αυτοί οι πόροι σχετίζονται με τις δραστηριότητες της δημιουργίας αξίας της συμμαχίας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Η θεώρηση της συμβατότητας των συνεργατών, οι οποίοι αλληλεπιδρούν στις πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας μέσα σε μια συνεργασία μπορεί να είναι ελλιπώς ανεπτυγμένη. Οι Madhok και Taliman (1998) διαφώνησαν σχετικά με το ότι, πολλές συμμαχίες-συνεργασίες αποτυγχάνουν να πετύχουν τους στόχους τους, εν μέρει επειδή οι ίδιοι οι συνεργάτες υποεκτιμούν τη δυσκολία του να δουλέψουν ο ένας με τον άλλο. Ένας κοινός άξονας αυτού του μειονεκτήματος είναι η αποτυχία του να αντιμετωπίσεις τη διαφορετικότητα με την οποία επιχείρηση προσεγγίζει τις διαδικασίες που σχετίζονται με τις πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας των συμμαχιών (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Η συμπληρωματικότητα των πόρων των συνεργατών επηρεάζει θετικά την απόδοση μιας συμμαχίας μόνο όταν αυτοί οι πόροι σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας των παγκόσμιων συμμαχιών, καθώς και όταν οι εργαζόμενοι που σχετίζονται με αυτές τις δραστηριότητες αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Η αλληλεπίδραση των εργαζομένων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας μιας συμμαχίας οδηγούνται πιθανώς από “sensemaking”, τη διαδικασία δηλαδή του να τοποθετείς ένα ερέθισμα σε κατηγορίες, έτσι ώστε να αντιληφθείς, να κατανοήσεις, να επεξηγήσεις, να βγάλεις κάποιο συμπέρασμα και τέλος να πραγματοποιήσεις την πρόβλεψη. Επειδή το “sense making” διαμορφώνεται από τις προσωπικές εμπειρίες του κάθε ενός, οι αλληλεπιδρόμενοι εργαζόμενοι μπορεί να διαφέρουν ως προς τη κατηγοριοποίηση και τη σύνδεση με το ερέθισμα που θα δοθεί (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Υποθέτοντας ότι οι κατάλληλοι πόροι είναι διαθέσιμοι, για να κατανοήσουμε γιατί κάποιες παγκόσμιες συνεργασίες αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν κέρδος αποτελεσματικά, απαιτείται η εξερεύνηση των συστημικών διαφορών στη

κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων των συνεργατών. Τρεις πηγές κοινωνικοποίησης διερευνώνται: αυτή του έθνους, του οργανισμού και του επαγγέλματος (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

5.1.1 ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η εθνική κουλτούρα αναφέρεται σε ένα βαθιά ριζωμένο σύστημα αξιών, οι οποίες είναι κοινές στα μέλη ενός έθνους. Είναι ένα σύστημα κοινών κανονικοτήτων, αξιών και προτεραιοτήτων που σαν σύνολο συνιστούν ένα “πρότυπο ζωής” των ανθρώπων. Πιο σημαντικά, η εθνική κουλτούρα μαθαίνεται και δίνει σημασία στο “πώς οφείλονται να γίνονται τα πράγματα” για τα άτομα σε μια χώρα. Αυτά τα κοινά πιστεύω αποκτούνται νωρίς στη ζωή μέσα από την αρχική κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στο πλαίσιο της οικογένειας, στο σχολείο και στο παιχνίδι, ενώ αυτή η επίδραση της εθνικής κουλτούρας είναι ισχυρή και με μεγάλη διάρκεια στο χρόνο (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Κανένα έθνος δεν αναμένεται να έχει μια πλήρως ομογενοποιημένη εθνική κουλτούρα, αλλά οι εθνικές διαφορές είναι εμφανής στα οικονομικά και πολιτικά συστήματα, στα εκπαιδευτικά συστήματα και σε άλλους θεσμούς. Οι διαφορές σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας μπορούν να δημιουργήσουν προκλήσεις στην ανάπτυξη των πετυχημένων σχέσεων (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Αυτές οι προκλήσεις προέρχονται μερικώς από την έλλειψη κοινών αξιών. Αυτή η έλλειψη κοινής κατανόησης μπορεί να υπονομεύσει την μεταξύ συνεργατών στρατηγική πρόθεση, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τις παγκόσμιες αγορές και τις συνεργασίες. Επιπλέον μια έλλειψη στις κοινώς αποδεκτές κανονικότητες και αξίες μπορεί να μειώσει δραστικά την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και το καταμερισμό της γνώσης στις επιχειρήσεις. Αυτά τα προβλήματα αποδεικνύεται ότι οδηγούν σε μείωση της απόδοσης μιας συνεργασίας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Οι Barkema και Vermeulen (1997) στη μελέτη τους εξέτασαν την επίδραση των διαφορών στους συνεργάτες όσων αφορά τις εθνικές κουλτούρες στην απόδοση των παγκόσμιων συνεργασιών με τη χρήση των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας του Hofstede. Αυτό που ανακάλυψαν είναι ότι οι διαφορές μεταξύ συνεργατών στις δύο από τις διαστάσεις (αποφυγή αβεβαιότητας και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό) είχαν μια πολύ αρνητική σχέση με την επιβίωση της συνεργασίας σε διάφορες περιόδους (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Μολονότι των παραπάνω υπάρχουν άλλα στοιχεία που προτείνουν ότι οι διαφορές στην εθνική κουλτούρα μπορεί να είναι ευεργετικές. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι διαφορές μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλού επιπέδου επικοινωνία και σε μια πιο βιώσιμη συνεργασία. Επίσης σε μερικές περιπτώσεις η αυξημένη διαφορετικότητα σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση των διεθνών συμμαχιών (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Αυτά τα αντικρουόμενα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαφορές στην εθνική κουλτούρα έχουν μια πιο σύνθετη σχέση με τις αποδόσεις των παγκόσμιων συμμαχιών. Υπάρχει διαφωνία σχετικά με το αν αυτή η σχέση περιλαμβάνει την επίδραση της εθνικής κουλτούρας στις οργανωτικές και επαγγελματικές κουλτούρες οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση της παγκόσμιας συμμαχίας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

5.1.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωτική κουλτούρα σχηματίζει ένα τύπο κοινωνικού ελέγχου που αναγνωρίζει τις κατάλληλες συμπεριφορές που προβάλλουν τα οργανωτικά μέλη. Επιπλέον η οργανωτική κουλτούρα παρέχει περισσότερο κοντινές σειρές για τη συμπεριφορά των οργανωτικών μελών με μια οργανωτική ταυτότητα και διευκολύνει τις συλλογικές δεσμεύσεις. Παρόλα αυτά δεν διαδέχεται τελείως ούτε αντικαθιστά την επίδραση που έχει η εθνική κουλτούρα κάποιου. Άτομα από το ίδιο εθνικό υπόβαθρο διαφοροποιούν τις εργασιακές τους πρακτικές σαν αποτέλεσμα της επίδρασης των ετερογενών οργανωτικών κοινωνικοποιήσεων. Παρόλα αυτά το αποτέλεσμα των μελετών υποδεικνύουν ότι οι διαφορές στις οργανωτικές κουλτούρες των συνεργατών έχουν μεγάλη σημασία στο αποτέλεσμα των παγκόσμιων συνεργασιών (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Γενικά οι ομοιότητες στην οργανωτική κουλτούρα των συνεργατών αυξάνει τη μάθηση των συνεργατών, την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των διαδράσεων, όπου οι διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα μειώνουν αυτά τα θετικά αποτελέσματα. Εν συντομία, η χαμηλή μάθηση, ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των διαδράσεων αναμένεται να αναστείλει τις διαδικασίες παραγωγής, τους συνδυαστικούς πόρους όπως η γνώση, τις σχέσεις και τους υλικούς πόρους. Οι συνεργάτες με διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες θα είναι λιγότερο πιθανό να επιτύχουν αποτελεσματικά τους πρωταρχικούς δημιουργίας αξίας στόχους

μιας συμμαχίας, ακόμη και όταν οι απαραίτητοι πόροι είναι διαθέσιμοι (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

5.1.3 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η επαγγελματική κουλτούρα είναι και αυτή με τη σειρά της μια πολύ σημαντική κουλτούρα, η οποία μπορεί να επηρεάσει τις παγκόσμιες συνεργασίες αλλά λαμβάνει λιγότερη προσοχή από τους ακαδημαϊκούς σε σχέση με την οργανωτική κουλτούρα. Η επαγγελματική κουλτούρα υφίσταται όταν μια ομάδα ατόμων, τα οποία εργάζονται σε ένα λειτουργικά ίδιο επάγγελμα μοιράζονται ένα σύνολο κανονικοτήτων, αξιών και πιστεύω τα οποία σχετίζονται με αυτό το επάγγελμα. Οι επαγγελματικές κουλτούρες αναπτύσσονται μέσω της κοινωνικοποίησης που λαμβάνουν τα άτομα μέσα από τις επαγγελματικές τους εκπαιδεύσεις και την εκπαίδευση τους. Αυτή η αρχική κοινωνικοποίηση ενισχύεται στη συνέχεια μέσα από τις επαγγελματικές εμπειρίες και τη διαπεραστικότητα που οδηγεί σε μια ευρύτερη κατανόηση του πώς πρέπει να γίνεται ένα επάγγελμα (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Η δύναμη και η διαπεραστικότητα της εργασιακής κοινωνικοποίησης που οδηγεί σε επαγγελματικές κουλτούρες δεν πρέπει να υπονομεύεται. Οι Trice και Beyer (1993, 178) υποστηρίζουν ότι τα επαγγέλματα των ατόμων είναι τα περισσότερο οργανωτικά, διεισδυτικά και εξέχοντα όσων αφορά τους πόρους μέσα στην μερική κουλτούρα της οργάνωσης της εργασίας. Τα μέλη μιας επαγγελματικής κουλτούρας μοιράζονται μια “συνείδηση του είδους” που δεν εμπεριέχει μόνο την λειτουργική κατανόηση αλλά περιλαμβάνει επίσης τη διανομή των συναισθηματικών απαιτήσεων και μια κοινωνική ταυτότητα που σχετίζεται με το επάγγελμα. Πάραυτα οι περισσότερο λειτουργικοί τομείς σε ένα οργανισμό (μάρκετινγκ, λογιστική, πωλήσεις, σχεδιασμός και επιστημονικές ομάδες) αναμένονται να έχουν διακριτές επαγγελματικές κουλτούρες, ενώ υπάρχει διαφωνία σχετικά με το αν στη πραγματικότητα αυτές οι κουλτούρες αποτελούν μερικά τμήματα της οργανωτικής κουλτούρας (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Όταν οι συνεργάτες μιας παγκόσμιας συνεργασίας απαιτούν εργαζόμενους από διαφορετικές επαγγελματικές κουλτούρες να συνδέσουν την αρχική δραστηριότητα δημιουργίας αξίας, τότε τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά. Συνολικά αυτά τα άτομα υπολείπονται μιας κοινής βάσης από την

οποία θα αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά επειδή η επαγγελματική τους κοινωνικοποίηση και η επαγγελματική τους κουλτούρα είναι διακριτή. Πρώτων, τα άτομα από ξεχωριστές επαγγελματικές κουλτούρες υπολείπονται μια κοινή βάση στοιχειώδους γνώσης, επειδή η επαγγελματική τους κοινωνικοποίηση αφορά διαφορετικά αντικείμενα, τα οποία ενισχύονται από διαφορετικές επαγγελματικές εμπειρίες. Δεύτερον, αυτά τα άτομα συχνά υπολείπονται εμπειρίας στην επικοινωνία με το κοινό εκτός της επαγγελματικής τους κουλτούρας. Αυτά τα δυο εμπόδια μπορούν αποτελεσματικά να ξεπεραστούν, καθώς άτομα από διαφορετικές επαγγελματικές κουλτούρες μπορούν ακόμη να έχουν βαθιά ριζωμένες προτιμήσεις όσων αφορά τη προσέγγιση στην επίλυση των προβλημάτων. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι δύσκολο να ξεπεραστούν, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να παρουσιάζουν το σύνδρομο του “μη σκόπιμου εδώ”, το οποίο είναι η αντίσταση στην υιοθέτηση της γνώσης που δημιουργήθηκε κάπου αλλού (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Διαφορές στις επαγγελματικές κουλτούρες των συνεργατών μιας παγκόσμιας συνεργασίας ρυθμίζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ σχετικών συμπληρωματικών πόρων και των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας. Οι διαφορές στις επαγγελματικές κουλτούρες των εργαζόμενων που ασχολούνται στις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στις σχέσεις μεταξύ των συμπληρωματικών πόρων και στην αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας από ότι οι διαφορές στις οργανωτικές ή εθνικές κουλτούρες (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Συμπερασματικά λοιπόν, το μοντέλο αυτό προτείνει ότι οι διαχειριστές πρέπει να προσέχουν και να αξιολογούν εξίσου το ίδιο τη προοπτική των συμπληρωματικών πόρων των συνεργατών, καθώς και το ταίριασμα της επαγγελματικής κουλτούρας των εργαζομένων με τους οποίους ενδέχεται να συνεργαστούν. Χωρίς αυτές τις αξιολογήσεις δεν υπάρχει λόγος για την ύπαρξη διεθνούς συνεργασίας, καθώς αυτή μπορεί να αποτύχει να εκπληρώσει την υποσχόμενη προοπτική. Πιο σημαντικά η προσθήκη της επαγγελματικής κουλτούρας στο μοντέλο παρέχει στους διοικητές το μηχανισμό για να αντιμετωπίσουν τις πολιτισμικές συγκρούσεις. Οι οργανωτικές κουλτούρες εξελίσσονται μέσα στις δεκαετίες και τους αιώνες. Παρόλα αυτά οι επαγγελματικές κουλτούρες μπορεί να παρουσιάζονται από μια σχετικά μικρή ομάδα, κάτι που τις κάνει πιο ευάλωτες σε επεμβάσεις των διαχειριστών. Οι διαχειριστές μπορεί να επηρεάσουν τις επαγγελματικές κουλτούρες με το να προσλάβουν και

καταλλήλως να ανταμείψουν μέλη που αναπτύσσουν ένα επίπεδο τελειότητας με άλλες επαγγελματικές κουλτούρες (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

Εν κατακλείδι οι παγκόσμιες συνεργασίες αποτελούν ένα όλο και αυξανόμενο σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρίας. Επειδή αντιμετωπίζουν προκλήσεις από διάφορες πηγές πολιτισμικών διαφορών, οι αποτελεσματικές συνεργασίες εξαρτώνται από την απαλοιφή των πιο αποδιοργανωτικών πόρων της πολιτισμικής διαφοράς. Με το να γίνει κάτι τέτοιο, οι παγκόσμιες συνεργασίες αυξάνουν τη πιθανότητα να κατανεμηθούν οι συμπληρωματικοί πόροι που έχουν συγκεντρωθεί, να συνδυαστούν και να επωφεληθούν μέσα από τις αρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας οδηγώντας έτσι σε αυξημένη απόδοση (D.G.Sirmon & P.J.Lane, 2004).

6. ΔΥΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ

6.1 Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΡΙΩΝ ΑΞΟΝΩΝ

Για περίπου τρεις δεκαετίες, η πολιτιστική απόσταση και οι εντολοδόχοι αυτής, απευθύνονται σε πολλούς τομείς της επιχειρηματικότητας: στην οργανωσιακή συμπεριφορά, στην λογιστική και στον έλεγχο τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές πλαίσιο. Το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει δημιουργηθεί αφορά περισσότερο την διεθνή επιχειρηματικότητα όπου λαμβάνουν χώρα θέματα όπως οι άμεσες ξένες επενδύσεις, οι σχέσεις μεταξύ της έδρας και των θυγατρικών της, η επιλογή της χώρας εκπατρισμού και η προσαρμογή σε αυτήν (O.Shenkar, 2001).

Στην λογοτεχνία σχετικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις, η πολιτιστική απόσταση έχει τρεις άξονες. Ο πρώτος άξονας προσπαθεί να εξηγήσει την επιλογή της τοποθεσίας όπου θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση τις επενδύσεις της και τα αποτελέσματα αυτών των επενδύσεων. Ο δεύτερος άξονας προσπαθεί να προβλέψει την επιλογή που θα κάνει η επιχείρηση για την είσοδό της στις ξένες αγορές. Ο τρίτος άξονας έχει ως σκοπό να υπολογίσει την επιτυχία ή αποτυχία των μεταβλητών και την απόδοση που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές (O.Shenkar, 2001).

Όσο αναφορά τον πρώτο άξονα, η πρώτη φορά που η πολιτιστική απόσταση χρησιμοποιήθηκε στην λογοτεχνία των άμεσων ξένων επενδύσεων, ήταν για να κρίνει

την ίδια την απόφαση των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε μια ξένη χώρα. Μια θεωρία εξοικείωσης προέκυψε, ασπάζόμενη την άποψη ότι οι επιχειρήσεις δεν προτιμούσαν να επενδύσουν σε χώρες με τις οποίες είχαν μεγάλες πολιτιστικές διαφορές (O.Shenkar, 2001).

Σχετικά με τον δεύτερο άξονα, το θέμα που συνεπάγεται σχέση μεταξύ της πολιτιστικής απόστασης και την επιλογή της χώρας για τις άμεσες ξένες επενδύσεις, έχει καταστεί συνώνυμο με την θεωρία του κόστους συναλλαγών. Όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτιστική απόσταση, τόσο μεγαλύτερο έλεγχο πρέπει να ασκήσει η πολυεθνική εταιρεία στις επιχειρηματικές δραστηριότητές της στο εξωτερικό (O.Shenkar, 2001).

Στον τρίτο άξονα, η πολιτιστική απόσταση παρουσιάζεται ως εμπόδιο για την απόδοση της πολυεθνικής επιχείρησης και των θυγατρικών της. Ο Chang το 1995 υποστήριξε ότι η πολιτιστική ανομοιομορφία περιορίζει την δυνατότητα μιας πολυεθνικής επιχείρησης να αποκομίζει μισθώματα όταν εισάγει νέες τοποθεσίες. Τα εμπειρικά αποτελέσματα που έχουν προκύψει είναι μπερδεμένα. Οι Li και Guisinger το 1991 κατέληξαν ότι οι θυγατρικές εταιρείες των πολυεθνικών Αμερικανικών επιχειρήσεων, των οποίων οι συνέταιροι προέρχονταν από πολιτιστικά ανόμοιες χώρες, ήταν πιο πιθανόν να αποτύχουν. Οι Barkema, Shenkar, Vermeulen και Bell, το 1997, υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες μπλέχτηκαν σταδιακά σε πολιτιστικά ανόμοιες τοποθεσίες ήταν λιγότερο πιθανό να περατώσουν πρόωρα την συνεργασία με τις θυγατρικές τους. Από την άλλη μεριά, οι Johnson, Cullen και Sakano, το 1991, ανέφεραν ότι η πολιτιστική ταύτιση μεταξύ των συνεταίρων των διεθνών κοινοπραξιών δεν είχε καμία επίδραση στους Ιάπωνες εταίρους όσο αναφορά τις αντιλήψεις τους περί της επιτυχίας. Τέλος, οι Park και Ungson το 1997, υποστήριξαν ότι η μεγαλύτερη πολιτιστική ανομοιομορφία συνδέεται με χαμηλότερες πιθανότητες διάλυσης μιας κοινοπραξίας (O.Shenkar, 2001).

6.2 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΘΕΣΜΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ :

Η εργασία των D.Xu και O.Shenkar εστιάζει σε ένα καινούριο μέτρο για τις διαφορές ανάμεσα στις χώρες : τη θεσμική απόσταση. Με το νέο αυτό μέτρο προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιριών. Η θεσμική

απόσταση είναι η προέκταση της ομοιότητας ή της ανομοιομορφίας μεταξύ των θεσμών δύο χωρών. Από τη θεσμική θεωρία προκύπτει ότι σε περίπτωση που υπάρχει προοπτική μη αποδοτικότητας, το θεσμικό περιβάλλον θεωρείται το κλειδί για τη δομή και τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Η έρευνα εστιάζει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω του σπουδαίου ρόλου που αυτές έχουν στην παγκόσμια οικονομία καθώς και λόγω της επαφής τους με πολλαπλά θεσμικά περιβάλλοντα (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

Η εκτίμηση αυτή των θεσμών προπορεύτηκε από την υπεροχή οικονομικών θεωριών οι οποίες αποδίδουν την ανταγωνιστικότητα σε μεταβλητές οι οποίες κυμαίνονται από την επιχειρησιακή δομή μέχρι τα πλεονεκτήματα λόγω τοποθεσίας. Ο Kogut το 1991, απέδωσε την ανταγωνιστικότητα στις εθνικές διαφορές για να οργανώσει τις αρχές και τους κοινωνικούς θεσμούς. Αυτό συμπίπτει με το μοντέλο της διαδικασίας διεθνοποίησης, στο οποίο η διεθνοποίηση εξετάζεται σαν μία σειρά στοιχειωδών προσαρμογών στις αλλαγές στην επιχείρηση και στο περιβάλλον της (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

Η θεσμική απόσταση προβάλλει μια εναλλακτική εξήγηση για τη συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιριών. Αυτός ο ισχυρισμός συνδέεται με τις λειτουργίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων από δύο πλευρές : πρώτον, η εγκαθίδρυση της νομιμότητας στη χώρα αποδοχής και δεύτερον, η μεταφορά των στρατηγικών προσανατολισμών και των οργανωσιακών πρακτικών από τη μητρική στην ξένη θυγατρική εταιρία. Στην εργασία αυτή επεκτείνεται η έρευνα για την επίδραση της θεσμικής απόστασης στη στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων δίνοντας βαρύτητα σε δύο σημεία της διαδικασίας που αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις : πρώτον η επιλογή της χώρας υποδοχής και δεύτερον, η στρατηγική της ξένης εισβολής. Αυτά τα δύο σημεία είναι το κλειδί για την ερμηνεία της λήψης αποφάσεων σχετικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις καθώς αφορούν την τοποθεσία και τις επιλογές διεθνοποίησης και έτσι ασκούν επιρροή τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική νομιμότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

Στη διεθνή επιχειρησιακή έρευνα, οι θεσμοί αντιμετωπίζονται σαν ένα μέρος του περιβάλλοντος μιας χώρας. Οι μελετητές έχουν δώσει έμφαση στην επίδραση της τοπικής ισομορφίας, της αλλοτρίωσης και της θεσμικής ανομοιομορφίας στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

Μια πολυεθνική επιχείρηση θα ασκήσει χαμηλό έλεγχο όταν το περιβάλλον στη χώρα υποδοχής προβάλλει ένα ρυθμιστικό σύστημα πολύ διαφορετικό από αυτό

που έχει η επιχείρηση στη δική της χώρα, ενώ θα επιλέξει να ασκήσει πλήρη κυριότητα στην περίπτωση που το ρυθμιστικό σύστημα στη χώρα υποδοχής είναι όμοιο με το δικό της. Λόγω του ότι η πολιτιστική απόσταση είναι ένα στατικό μέτρο, η θεσμική απόσταση μπορεί να μας βοηθήσει για να κατανοήσουμε καλύτερα τις αλλαγές στις εθνικές διαφορές και το ρόλο των επιχειρησιακών ικανοτήτων στη διαχείριση αυτών των αλλαγών (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

Αυτή η έρευνα των D.Xu και O.Shenkar υποστηρίζει ότι η θεσμική απόσταση περισσότερο συμπληρώνει παρά αντικαθιστά την πολιτιστική απόσταση. Καμία από τις δύο αυτές έννοιες δεν καλύπτει ολόκληρο το φάσμα της συσχέτισης των εθνικών διαφορών με τη συμπεριφορά που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απέναντι στις ξένες επενδύσεις. Τα ασυνεπή αποτελέσματα που προκύπτουν από την εξέταση της επίδρασης της πολιτιστικής απόστασης στις επενδύσεις, στις λειτουργίες εισβολής σε άλλες χώρες και στην απόδοση των επιχειρήσεων, φανερώνουν ότι μπορεί ένα θεωρητικό οικοδόμημα, όπως αυτό της πολιτιστικής απόστασης, να είναι πολύ περιορισμένο ώστε να καθορίσει τις δράσεις μιας επιχείρησης χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το οικοδόμημα αυτό δεν ασκεί καμία επιρροή στη λήψη των αποφάσεων για τη δράση αυτή. Οι εθνικοί θεσμοί από την άλλη μεριά "σχεδιάζουν" τον εθνικό χαρακτήρα και επιδρούν στις αποφάσεις των επιχειρήσεων για επενδύσεις. Για να έχουμε μια συνολική εκτίμηση του περιβάλλοντος θα πρέπει να πάρουμε ένα συνδυασμό πολιτιστικής και θεσμικής απόστασης (D.Xu & O.Shenkar, 2002).

7. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ

Ένα προϊόν της χρήσης της μεταφορικής γλώσσας, μπορεί να διαμορφώσει το πλαίσιο αναφοράς κάποιου. Στην περίπτωση της πολιτιστικής απόστασης, η μεταφορική έννοια της λέξης "απόσταση", μεταφράζεται σαν μια συγκέντρωση όλης της προσοχής σε τι χωρίζει τις κουλτούρες, όμως όχι σε τι είναι αυτό που μπορεί να τις ενώσει. Μια ισορροπημένη ανάλυση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων, θα πρέπει να περιλαμβάνει μηχανισμό απομάκρυνσης και μηχανισμό σύγκλισης της σχέσης αυτής. Υπάρχουν διάφοροι μηχανισμοί με την δυναμική άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης (O.Shenkar, 2001).

Ο πρώτος μηχανισμός είναι αυτός της διεθνοποίησης και της σύγκλισης. Η αυξημένη επικοινωνία και αλληλεπίδραση γεφυρώνουν το πολιτιστικό χάσμα ενθαρρύνοντας την σύγκλιση των πολιτιστικών συστημάτων. Αυτό συνεπάγεται μια

τάση για χαμηλότερη πολιτιστική απόκλιση στο πέρασμα του χρόνου (O.Shenkar, 2001).

Ο δεύτερος μηχανισμός σχετίζεται με την γεωγραφική εγγύτητα. Η γεωγραφική εγγύτητα, της οποίας η έννοια συχνά συγχέεται με αυτή της πολιτιστικής απόστασης, μειώνει τα εμπόδια εισόδου σε άλλη χώρα καθώς υπόκεινται σε απαιτήσεις επεξεργασίας και μεταφοράς πληροφοριών. Η γεωγραφική εγγύτητα μειώνει τα κόστη που σχετίζονται με τις διευθυντικές πρακτικές συντονισμού και ελέγχου καθώς επίσης μειώνει και το κόστος ελέγχου της συμπεριφοράς των αντιπροσώπων. Τέλος, η προσωπική επαφή γίνεται ευκολότερη, πράγμα το οποίο είναι απαραίτητο για τη αποτελεσματική μεταβίβαση της γνώσης και άλλων πηγών (O.Shenkar, 2001).

Η εμπειρία στο εξωτερικό λογίζεται ως τρίτος μηχανισμός. Η λογοτεχνία αναγνωρίζει την πείρα που υπάρχει για το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον σαν ένα μηχανισμό άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης. Δεν είναι όμως πάντα ξεκάθαρο το κατά πόσο είναι σημαντικότερη αυτή καθεαυτή η διεθνής εμπειρία ή η εξειδικευμένη εμπειρία στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής. Ακόμη δεν έχει αποσαφηνιστεί το κατά πόσον η εμπειρία των διευθυντών μπορεί να υποκαταστήσει την εταιρική εμπειρία, παράγοντας πολύ σημαντικός ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις (O.Shenkar, 2001).

Ως τέταρτος μηχανισμός θεωρείται ο εκπολιτισμός. Ο εκπολιτισμός έχει οριστεί από τον Berry (1980) ως “οι αλλαγές που προκαλούνται στα συστήματα από την διάχυση των πολιτιστικών στοιχείων κα στις δύο κατευθύνσεις”. Μπορεί να υποθεθεί ότι ο εκπολιτισμός είναι ικανός να μειώσει την πολιτιστική απόσταση της χώρας υποδοχής. Ο εκπολιτισμός δεν εξαρτάται από την πραγματική εμπειρία. Οι Black, Mendenhall και Oddou (1991, p.310) προτείνουν ότι “τα άτομα κάνουν προληπτικές προσαρμογές πριν αντιμετωπίσουν πραγματικά την νέα κατάσταση”. Οι εταιρείες θα κάνουν το ίδιο μειώνοντας έτσι την πολιτιστική απόσταση ακόμη και πριν από την εγκατάσταση των επιχειρήσεων εκεί (O.Shenkar, 2001).

Ο πέμπτος μηχανισμός άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης είναι η πολιτιστική ελκυστικότητα. Ορισμένες είναι εκείνες οι κουλτούρες που λογίζονται ελκυστικές από κάποιες άλλες. Τα χαρακτηριστικά μιας ξένης κουλτούρας τα οποία μπορούν να γίνουν αντιληπτά, είναι ο κύριος λόγος που εκφράζουν την προτίμησή τους στην συγκεκριμένη αυτή χώρα οι ενδεχόμενοι εταίροι και οι χώρες υποδοχής. Από γνωστική άποψη, ακόμη και στην περίπτωση που η ελκυστικότητα εκλείπει από

μια κουλτούρα, η προσαρμογή σε μια όμοια κουλτούρα είναι συχνά τόσο δύσκολη όσο και η προσαρμογή σε μια ανόμοια (O.Shenkar, 2001).

Η στελέχωση των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο ένα μέσω άσκησης ελέγχου αλλά είναι και το σημείο όπου τα άτομα και οι ομάδες φέρουν την πολιτιστική τους περιουσία μέσα σε ένα σύστημα. Ο έκτος λοιπόν μηχανισμός είναι η στελέχωση. Ο Shenkar το 1992, θεωρεί τον ρόλο των ομάδων των εργαζομένων σαν ένα μηχανισμό ο οποίος επηρεάζει την εθνική και την εταιρική πολιτιστική απόσταση στις διεθνείς κοινοπραξίες. Για παράδειγμα, οι εκπατρισμένοι εργαζόμενοι μιας ξένης μητρικής εταιρείας φέρουν μαζί τους και την εθνική και την εταιρική κουλτούρα της μητρικής, ενώ οι υπήκοοι τρίτων χωρών οι οποίοι προσλαμβάνονται από την ξένη μητρική θα φέρουν περισσότερο την κουλτούρα της μητρικής εταιρείας και λιγότερο την εθνική τους κουλτούρα. Τα διπολιτισμικά άτομα παίζουν σπουδαίο ρόλο στην μείωση της πολιτιστικής απόστασης μεταξύ δύο χωρών. Εξαιτίας της εξοικείωσής τους και με τις δύο κουλτούρες, τέτοια άτομα μπορούν και ενώνουν τις δύο χώρες εφόσον χρησιμεύουν ως απεσταλμένοι και διερμηνείς των πολιτιστικά ενσωματωμένων σημάτων και συμπεριφορών. Η παρουσία τέτοιων ατόμων σε μια εταιρεία και ειδικά σε υψηλόβαθμες θέσεις, μπορεί να λειτουργήσει σαν ένας μηχανισμός άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης (O.Shenkar, 2001).

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Όσο αναφορά την σχέση μεταξύ πολιτιστικής πολυμορφίας και απόδοσης μιας επιχείρησης, ελάχιστες είναι οι σχετικές μελέτες. Μία από τις σημαντικότερες είναι αυτή των Gomez-Mejia και Palich το 1997. Στην έρευνα ατή ελέγχθηκαν 442 μεγάλες Αμερικάνικες εταιρείες σε τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους. Οι επιχειρήσεις με τις οποίες διεξάχθηκε η έρευνα, αντλήθηκαν από την λίστα Fortune 500 και εξετάστηκε η έκταση της πολιτιστικής τους ομοιομορφίας/ανομοιομορφίας στην διεθνή τους επέκταση σε δύο χρονικές περιόδους. Τα μέτρα της πολιτιστικής πολυμορφίας χρησιμοποιήθηκαν για να προβλέψουν την απόδοση για τρεις χρονικές περιόδους: 1985-1989, 1990-1994, 1985-1994. Τα αποτελέσματα που προσδοκά να βρει η έρευνα είναι ότι ο βαθμός της πολιτιστικής ομοιογένειας μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρόνο, σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή

απόδοση. Το αντίθετο προσδοκείται να συμβαίνει στην περίπτωση πολιτιστικής ανομοιογένειας.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας είναι η πολιτιστική πολυμορφία. Η έρευνα αναφέρει εννέα διαφορετικά μέτρα για την πολιτιστική πολυμορφία: ως πρώτο μέτρο αναφέρει τα πολιτιστικά συμπλέγματα του Hofstede (1980). Οι χώρες κατηγοριοποιήθηκαν εμπειρικά σε πολιτιστικά συμπλέγματα εφόσον έγινε μια διεθνής έρευνα σε 100.000 εργαζόμενους (Παράρτημα 1). Εδώ χρησιμοποιούνται δύο τύποι “Herfindahl” δεικτών. Ο πρώτος ονομάζεται “πολυμορφία μεταξύ των συμπλεγμάτων” και υπολογίζεται παίρνοντας το άθροισμα των τετραγώνων των ποσοστών στην διεθνή συμμετοχή των συμπλεγμάτων σε σχέση με την συνολική διεθνή συμμετοχή. Έπειτα αφαιρώντας το άθροισμα αυτό από την μονάδα, έχουμε έναν δείκτη ο οποίος αυξάνεται όσο η διασπορά του συμπλέγματος μεγαλώνει. Ο δεύτερος ονομάζεται “πολυμορφία εντός του συμπλέγματος” και υπολογίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως και ο προηγούμενος δείκτης, με την διαφορά ότι εδώ η μέτρηση έγινε σε σύμπλεγμα προς σύμπλεγμα για όλες τις μονάδες μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η μέση συγκέντρωση επιχειρήσεων μέσα στα συμμετέχοντα συμπλέγματα, όπως θα δείχνουν οι δείκτες Herfindahl, τόσο μεγαλύτερη είναι η πολιτιστική ομοιογένεια.

Το δεύτερο μέτρο για την πολιτιστική πολυμορφία είναι ο δείκτης πολιτιστικής πολυμορφίας των Kogut και Singh (1988). Αυτό το μέτρο αντικατοπτρίζει τις διαφορές μεταξύ των πολιτιστικών χαρακτηριστικών μέσα στα οποία η επιχείρηση λαμβάνει χώρα. Υπολογίζεται ένας σύνθετος δείκτης πολιτιστικής πολυμορφίας για κάθε εταιρεία χρησιμοποιώντας τις τέσσερις πολιτιστικές κατευθύνσεις του Hofstede. Οι πολιτιστικές κατευθύνσεις του Hofstede είναι :

- PDI (Power Distance): η κατεύθυνση αυτή συγκεντρώνεται στον βαθμό της ισότητας ή ανισότητας μεταξύ των ανθρώπων σε μια κοινωνία (M.Antia et al., 2006).
- IDV (Individualism versus Collectivism): συγκεντρώνεται στον βαθμό στον οποίο η κοινωνία ενθαρρύνει την ατομική ή την συλλογική και διαπροσωπική σχέση (M.Antia et al., 2006).

- MAS (Masculinity versus Femininity): ο ανδρισμός επικεντρώνεται στον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία ενθαρρύνει το παραδοσιακό μοντέλο της ανδρικής δουλειάς, επιτευγμάτων και δύναμης (M.Antia et al., 2006).
- UAI (Uncertainty Avoidance): η αποφυγή της αβεβαιότητας επικεντρώνεται στον βαθμό ανοχής για αβεβαιότητα και ασάφεια σε μια κοινωνία (M.Antia et al., 2006).
- LTO (Long-Term Orientation): ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός επικεντρώνεται στον βαθμό στον οποίο η κοινωνία αγκαλιάζει την μακροπρόθεσμη ευλάβεια που υπάρχει στις παραδοσιακές και προνοητικές αξίες (M.Antia et al., 2006). Η πέμπτη αυτή κατεύθυνση προστέθηκε το 1991, βασισμένη στην έρευνα του Michael Harris Bond, υποστηριζόμενη από τον Hofstede, ο οποίος διεξήγαγε μια πρόσθετη διεθνή μελέτη μεταξύ των μαθητών χρησιμοποιώντας ένα όργανο για την έρευνα το οποίο αναπτύχθηκε από κοινού με Κινέζους καθηγητές. Η διάσταση αυτή βασίστηκε στον τρόπο σκέψης του Κομφούκιου και εφαρμόστηκε σε 23 χώρες (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>).

Ο σύνθετος λοιπόν αυτός δείκτης πολιτιστικής πολυμορφίας υπολογίζεται με την εξίσωση:

$$CD_{jk} = \sum_{i=1}^4 \{(D_{ij} - D_{ik})^2 | V_i\} / 4$$

Όπου CD_{jk} είναι η πολιτιστική απόσταση μεταξύ των χωρών j και k , όπου D_{ij} είναι το αποτέλεσμα για την χώρα j στην πολιτιστική κατεύθυνση i , όπου D_{ik} είναι το αποτέλεσμα για την χώρα k στην πολιτιστική κατεύθυνση i , τέλος όπου V_i είναι η διακύμανση του δείκτη για την πολιτιστική κατεύθυνση i . Αυτή η φόρμουλα διορθώνει την διακύμανση της κάθε πολιτιστικής διάστασης και υπολογίζει κατά μήκος αυτών των τεσσάρων διαστάσεων. Όταν υπολογιστεί αυτή η πολιτιστική διάσταση για κάθε ζευγάρι της κάθε χώρας, ένας περίπλοκος δείκτης πολιτιστικής απόστασης δημιουργείται υπολογίζοντας τις πολιτιστικές αποστάσεις για όλα τα ζευγάρια των χωρών όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Το τρίτο μέτρο για την πολιτιστική πολυμορφία είναι η γλώσσα. Για να εξετάσουμε την επίδραση της γλωσσικής πολυμορφίας στην απόδοση της

επιχείρησης υπολογίστηκαν δύο ξεχωριστά μέτρα ,τύπου Herfindahl, συγκέντρωσης, για να ελέγξουμε την διασπορά των λειτουργιών μεταξύ των γλωσσικών γκρουπ (interlanguage diversity) καθώς και το μέσο επίπεδο διασποράς των χωρών μέσα από κάθε ένα γλωσσικό γκρουπ (intralanguage diversity) στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ως τέταρτο μέτρο εμφανίζεται η θρησκεία, η οποία είναι και το κύριο ελατήριο της κουλτούρας. Ένας δείκτης τύπου Herfindahl υπολογίστηκε για να μετρήσει την διασπορά των λειτουργιών μεταξύ των θρησκευτικών ομάδων και εντός των θρησκευτικών ομάδων. Οι χώρες κατηγοριοποιήθηκαν με βάση το επικρατέστερο ποσοστό του πληθυσμού που ανήκει σε μια συγκεκριμένη θρησκεία. Η πηγή για την επικρατούσα θρησκεία που χαρακτηρίζει την κάθε χώρα ήταν το “Comparative World Atlas”.

Το πέμπτο μέτρο ονομάζεται “Nafta εναντίον Non-Nafta”. Αυτή η μεταβλητή μετράει την έκταση στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση σε χώρες οι οποίες έχουν μεγάλη εμπειρία να συνεργάζονται μεταξύ τους (Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Μεξικό). Ένας δείκτης τύπου Herfindahl υπολογίστηκε για να μετρήσει την έκταση των λειτουργιών στα γκρουπ Nafta εναντίον Non-Nafta και στο εσωτερικό αυτών των γκρουπ.

Στο έκτο μέτρο ένας δείκτης τύπου Herfindahl δημιουργήθηκε για να διερευνήσει την διασπορά μεταξύ Ανατολής και Δύσης καθώς και την διασπορά εντός αυτών των δύο περιφερειών. Ενώ στο έβδομο μέτρο ένας ίδιου τύπου δείκτης δημιουργήθηκε για να διερευνήσει την διασπορά μεταξύ Βορά και Νότου καθώς και την διασπορά εντός των δύο αυτών περιφερειών.

Ως όγδοο μέτρο λογίζεται η Ηπειρωτική Διασπορά. Αυτή η κατεύθυνση δείχνει κατά πόσο η γεωγραφική εγγύτητα των λειτουργιών αντικατοπτρίζει κοινές πολιτιστικές δυνάμεις, κάνοντας έτσι τη διαχείριση των μητρικών εταιρειών ευκολότερη. Ένας δείκτης τύπου Herfindahl δημιουργήθηκε για την μέτρηση μεταξύ αλλά και εντός των ηπείρων (Αφρική, Ασία, Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Ωκεανία και Νότια Αμερική). Τέλος, ως ένατο μέτρο αναφέρεται ο δείκτης θυγατρικών ο οποίος μετράει τον βαθμό διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

Η εξαρτημένη μεταβλητή της συγκεκριμένης έρευνας είναι η απόδοση. Χρησιμοποιούνται δύο μέτρα για την απόδοση. Το πρώτο μέτρο είναι ο δείκτης ROA (return on assets) ο οποίος μετράει “την αποτελεσματικότητα με την οποία η επιχείρηση παράγει τα αγαθά της και είναι ιδιαίτερα καλά προσαρμοσμένη για να

αντικατοπτρίζει την επίτευξη των συνεργειών στην επιχειρηματική λειτουργία”. Ο δεύτερος δείκτης είναι ο MTB (market-to-book) ο οποίος δείχνει την μακροχρόνια δημιουργία πλούτου της επιχείρησης. Για να εξομαλυνθούν οι βραχυπρόθεσμες αλλαγές και να έχουμε ένα πιο σωστό αποτέλεσμα μακροχρόνια, υπολογίστηκαν οι δείκτες ROA και MTB για κάθε μια επιχείρηση σαν μέσω όρο των τριών χρονικών περιόδων. Η άντληση των δεδομένων έγινε από την Compustat.

Για να μετρηθεί η επίδραση στην απόδοση της διασποράς που υπάρχει στα προϊόντα και στα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά δημιουργήθηκαν δύο μεταβλητές ελέγχου : η ομοιογένεια προϊόντος και η ανομοιογένεια προϊόντος. Ακόμη έχουμε το μέγεθος της επιχείρησης και τον δείκτη χρηματοοικονομικής μόχλευσης ως μεταβλητές ελέγχου, καθώς το μέγεθος της επιχείρησης προάγει την απόδοση και μειώνει τον κίνδυνο καθώς και ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα σχετικά με τον κίνδυνο. Οι ατέλειες της αγοράς και οι ατέλειες των προϊόντων επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επεκταθούν σε ξένες χώρες. Τέλος, εξετάστηκε σε ποιο βαθμό οι πολιτιστικές διαφορές επηρεάζουν την απόδοση, πράγμα το οποίο βασίζεται στην φύση και στον σκοπό της διεθνούς επέκτασης.

Σε αντίθεση με ότι περίμεναν να έχουν ως αποτέλεσμα από αυτή την έρευνα, οι αναλυτές κατέληξαν στο ότι η διεθνής επέκταση των επιχειρήσεων σε όρους πολιτιστικής ομογένειας ή ανομοιογένειας δεν έχει επίδραση στα μέτρα σχετικά με την επιχειρησιακή απόδοση. Το αποτέλεσμα αυτό φάνηκε να ισχύει τόσο στην διαχρονική όσο και στην ετήσια μέτρηση της επιχειρησιακής απόδοσης.

Μια αισιόδοξη ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι ότι οι διεθνείς επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν μείωση στην απόδοσή τους καθώς επεκτείνονται σε πολιτιστικά ανόμοια περιβάλλοντα. Το γεγονός ότι δεν έχουμε επιζήμια αποτελέσματα στην απόδοση σε περίπτωση πολιτιστικής ανομοιογένειας, μπορεί να μας ωθήσει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις είναι ικανές να ξεπεράσουν την αρνητική επίδραση μιας μεγάλης πολιτιστικής ανομοιογένειας μέσω προμελετημένων στρατηγικών. Ακόμη μπορεί κανείς να πει ότι τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από μια παγκόσμια επέκταση αντισταθμίζουν τα κόστη συναλλαγών τα οποία δημιουργούνται από τα πολιτιστικά φράγματα.

Άλλη μία μελέτη η οποία έχει ως έμπνευση αυτή των Gomez-Mejia και Palich είναι των Gjalte de Jong και Jerry van Houten το 2013 και η οποία διαφοροποιείται με το να εισάγει μη γραμμικές σχέσεις μεταξύ πολιτιστικής διαφοροποίησης και απόδοσης. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από

Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις σε πιο πρόσφατο χρονικό πεδίο (2003-2007). Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από τη βάση δεδομένων Orbis και το δείγμα αφορούσε μεγάλες (με κέρδη άνω των 10 εκατομμυρίων ευρώ) και πολύ μεγάλες (κέρδη 100 εκατομμυρίων ευρώ και άνω) επιχειρήσεις .

Η εξαρτημένη μεταβλητή που χρησιμοποιείται είναι η απόδοση μιας εταιρίας που θέλει να δραστηριοποιηθεί πέρα από την εγχώρια αγορά, οι ανεξάρτητες είναι η παγκοσμιοποίηση και η πολιτισμική διαφοροποίηση, ενώ υπάρχουν και μεταβλητές ελέγχου όπως η ηλικία της εταιρίας, το μέγεθος της και η αύξηση των πωλήσεων της. Συμπεραίνει εμπειρικά, αντίθετα με τη μελέτη των Gomez-Mejia και Palich ότι η επίδραση της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κοινό πολιτισμικά περιβάλλον με αυτές έχουν θετικές αποδόσεις ενώ αυτές που δραστηριοποιούνται σε ένα διαφοροποιημένο πολιτισμικά περιβάλλον αρνητικές.

Συγκεκριμένα οι προβλέψεις που προκύπτουν είναι οι εξής.

- 1) Σε μια κατάσταση όπου έχουμε υψηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και χαμηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις υποτίθεται ότι έχουν υψηλή απόδοση.
- 2) Σε μια κατάσταση όπου έχουμε χαμηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και υψηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις υποτίθεται ότι έχουν χαμηλή απόδοση.
- 3) Σε μια κατάσταση όπου έχουμε υψηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και υψηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις υποτίθεται ότι έχουν μέση απόδοση.
- 4) Σε μια κατάσταση όπου έχουμε χαμηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και χαμηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις υποτίθεται ότι έχουν μέση απόδοση.

Η πρόταση που προκύπτει είναι ένας συνδυασμός των απόψεων περί πρώτων υλών και της θεωρίας κόστους και προτείνει ότι αυξανόμενοι ρυθμοί παγκοσμιοποίησης θα επιφέρουν βελτίωση στην απόδοση πολυεθνικών σε περιβάλλον χαμηλής πολιτισμικής διαφοροποίησης και ότι αντίστροφα θα μειώσουν την απόδοσή τους σε περιβάλλον υψηλής πολιτισμικής διαφοροποίησης. Αυτό δίνεται σαν αποτέλεσμα αφενός λόγω του ότι θα προκύψουν επιπρόσθετα κόστη τα οποία θα υπερνικήσουν τα οφέλη από τη παγκόσμια δραστηριότητα μιας εταιρίας και αφετέρου λόγω προβλημάτων αποδοτικότητας που θα προκύψουν. Η διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών αποτελεί βασικό πρόβλημα στο ξεκίνημα εκτός χώρας λειτουργιών μιας εταιρίας αφού πολυπλοκότητες από τις διάφορες κυβερνήσεις

δημιουργούνται και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από απόσταση. Επίσης οι αποδοτικότητες ως προς τις αγορές καθώς και οι ανταποκρίσεις από αυτές μειώνονται καθώς αυξάνεται η πολιτισμική διαφοροποίηση γιατί η αγορά καλείται να αντιμετωπίσει ένα πιο ετερογενές σύνολο πελατών αυξάνοντας το κόστος της και μειώνοντας παράλληλα τις οικονομίες κλίμακας.

Ο manager κάθε εταιρίας θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στην επιλογή της χώρας με την οποία θα θέλει να συνάψει συνεργασία και να ιδρύσει ενδεχομένως κάποιο υποκατάστημα και θα πρέπει να λάβει υπόψη του το υπάρχων επίπεδο πολιτισμικής διαφοροποίησης το οποίο η επιχείρηση του ήδη διαθέτει. Επιπλέον θα πρέπει να υιοθετηθεί μια διαπολιτισμική διαχείριση από πλευράς εταιριών έτσι ώστε να μειωθούν τα επιπλέον κόστη που δίνετε να προκύψουν.

Μολονότι η μελέτη καταλήγει σε θετικό συσχετισμό μεταξύ του βαθμού παγκοσμιοποίησης και της απόδοσης μιας εταιρίας, γεννάται το ερώτημα κατά πόσο αυτή η θετική σχέση θα υφίσταται. Αυτή η σχέση θα μπορούσε να αλλάξει καθώς μια επέκταση της επιχείρησης στη παγκόσμια οικονομία θα μπορούσε να επιφέρει ένα μη αποδοτικό καταμερισμό των πρώτων υλών κάτι που θα μείωνε την απόδοση της επιχείρησης. Υπονοείται δηλαδή μια φθίνουσα αποδόσεων απόδοση της επιχείρησης.

Μια άλλη ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα εργασία είναι αυτή των E.Bellini, G.I.P. Gianmarco, D.Pinelli και G. Prarolo το 2008. Η εργασία αυτή διερευνά την σχέση μεταξύ πολυμορφία; Και παραγωγικότητας στην Ευρώπη. Η βάση δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε συμπεριλαμβάνει δημογραφικά, οικονομικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά για δώδεκα από τις δεκαπέντε χώρες του EU15. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε επίπεδο NUTS3 και αναφέρονται σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους: το 1991 και το 2001. Τα οικονομικά στοιχεία περιλαμβάνουν το ΑΕΠ, την εργασία και την ανεργία, τον πληθυσμό που δραστηριοποιείται και τις τιμές των ξενοδοχείων και των εστιατορίων. Για την πραγμάτωση της έρευνας ακολουθείται η εμπειρική μεθοδολογία που αναπτύχθηκε από τους Ottaviano και Peri το 2006 για την περίπτωση των πόλεων των Ηνωμένων Πολιτειών. Η βασική ιδέα είναι ότι καθώς η πολιτιστική πολυμορφία επηρεάζει την παραγωγή και την κατανάλωση είτε θετικά είτε αρνητικά, απαραίτητη κρίνεται η χρησιμοποίηση εξισώσεων για την τιμή και το εισόδημα ώστε να προσδιοριστεί το κυρίαρχο αποτέλεσμα.

Η πολιτιστική πολυμορφία είναι η βασική μεταβλητή αυτής της ανάλυσης και όπως είναι αναμενόμενο πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά. Στο άρθρο αυτό η πολιτιστική πολυμορφία μετριέται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο αναφέρονται τα

κριτήρια τα οποία διαχωρίζουν τις πολιτιστικές ομάδες μέσα σε έναν πληθυσμό. Στην εθνολογία, η σωστή κατηγοριοποίηση των ομάδων αυτών θα γινόταν μέσω της “αυτοκατηγοριοποίησης”. Δηλαδή οι ίδιοι οι άνθρωποι θα αναγνώριζαν τις διαφορές ανάμεσα στις πολιτιστικές ομάδες και έτσι θα προσδοκούσαν ποιες δράσεις θα μπορούσαν να εφαρμοστούν ή να συνεχιστούν σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Μια σωστή προσέγγιση για την εξακρίβωση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει παγκόσμια καταμέτρηση. Το κόστος όμως μιας τέτοιας έρευνας όντας πολύ μεγάλο δεν την κάνει εφικτή. Έμμεσες προσεγγίσεις χρειάζονται μία ή περισσότερες αγορές με συγκεκριμένη ταυτότητα σαν βάση για να προχωρήσουν στην κατηγοριοποίηση των ομάδων. Οι Extra και Yagmur το 2004. Σύγκριναν τις θεωρητικές δυνάμεις και αδυναμίες τεσσάρων πιθανών “διακριτών αγορών” (ιθαγένεια, χώρα γέννησης, γλώσσα που ομιλείται στο σπίτι, αυτοκατηγοριοποίηση).

Στο δεύτερο στάδιο για την μέτρηση της πολυμορφίας χρησιμοποιείται ένας σύνθετος δείκτης. Για ένα πληθυσμό L_c ατόμων χωρισμένων σε $i = 1, \dots, M$ πολιτιστικές ομάδες, ο δείκτης κλασματοποίησης μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

$$d_c = 1 - \sum_{i=1}^{i=M} \left(\frac{L_{ci}}{L_c} \right)^2$$

Όπου L_{ci} είναι ο αριθμός των ατόμων που στην πόλη c ανήκουν στην ομάδα i . Ο δείκτης αυτός μετράει την πιθανότητα δύο άτομα τα οποία τυχαία επιλέγονται από έναν πληθυσμό, να ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες. Ο δείκτης παίρνει τιμές μεταξύ 0 και 1 και αυξάνεται και από την αύξηση του αριθμού των ομάδων και από την ομαλότητα της διασποράς των ατόμων μέσα σε αυτές τις ομάδες.

Η συγκεκριμένη εργασία πραγματοποίησε μια επισκόπηση της σχέσης μεταξύ της πολυμορφίας και της οικονομικής απόδοσης σε μια μεγάλη έκταση Ευρωπαϊκών χωρών. Με βάση λοιπόν την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το συμπέρασμα είναι ότι η πολυμορφία σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα. Υπάρχουν αποδείξεις ότι η αιτιώδη συνάφεια οδεύει από την πρώτη στην δεύτερη. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις Ευρωπαϊκές χώρες είναι συνεπή με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα των Ottaviano και Peri για τις Αμερικανικές πόλεις.

Ακόμη μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή των T. Hutzschenreuter, J.C. Voll και A. Verbeke το 2011. Η μελέτη επικεντρώνεται στις άμεσες ξένες επενδύσεις σαν αρχή σε ένα νέο πλαίσιο δραστηριοποίησης μιας εταιρίας. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις απαιτούν ένα υψηλότερο επίπεδο διοικητικών πόρων στο

περιβάλλον που φιλοξενείται μια επιχείρηση από άλλες φάσεις όπως οι εξαγωγές ή η αδειοδότηση. Μολονότι αυτών των απαιτήσεων τα συνολικά δυναμικά κόστη που σχετίζονται με τις άμεσες ξένες επενδύσεις μπορεί να είναι αρκετά χαμηλότερα από αυτά που προκύπτουν από εναλλακτικές μεθόδους εισόδου σε μια αγορά, όπου οι αποτελεσματικά επαναπροσδιοριζόμενοι συνδυασμοί πόρων μπορεί να μην είναι καν εφικτοί (όπως στη περίπτωση των χαλαρών μέτρων προστασίας ευρεσιτεχνιών σε μια ανερχόμενη αγορά που κάνουν τη παρακολούθηση και τη σωστή τήρηση των συμφωνιών αδειών απαγορευτικά ακριβή).

Η έρευνα αυτή γίνεται με 91 πολυεθνικές Γερμανικές επιχειρήσεις για τις χρονιές 1985-2004. Η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας είναι η επίδραση της διεθνούς επέκτασης που πραγματοποιήθηκε στην περίοδο 1 στην διεθνή επέκταση της επόμενης χρονικά περιόδου 2. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας είναι η προστιθέμενη πολιτιστική απόσταση και η υπάρχουσα πολιτιστική πολυμορφία. Από την άλλη μεριά οι μεταβλητές ελέγχου της έρευνας είναι η ασυμμετρία στην πρόσθετη πολιτιστική απόσταση, η ανομοιογένεια των προϊόντων, η είσοδος νέων επιχειρήσεων, τα αποκτήματα, η πλήρης ιδιοκτησία, η προγενέστερη μειονότητα, τα κέρδη, το μέγεθος της επιχείρησης και η κεφαλαιακή διάρθρωση.

Η συγκεκριμένη έρευνα κάνει δύο υποθέσεις. Η πρώτη είναι πως η υψηλότερη πολιτιστική ανομοιογένεια συσχετιζόμενη με την διεθνή επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, θα οδηγήσει σε μείωση την διεθνή επέκτασή τους την επόμενη χρονική περίοδο. Η δεύτερη υπόθεση είναι πως η υψηλότερη πολιτιστική ανομοιογένεια στο δίκτυο των θυγατρικών μιας πολυεθνικής επιχείρησης, μειώνει τον βαθμό διεθνούς επέκτασης που θα ακολουθήσει σε μεταγενέστερο χρόνο.

Οι Benito και Gripsrud αναλύουν την επίδραση της διαφορετικότητας λόγω απόστασης στη κουλτούρα στις άμεσες ξένες επενδύσεις για σχετικά μικρές Νορβηγικές πολυεθνικές εταιρίες. Παραδόξως οι εταιρίες στη μελέτη δεν επεδίωξαν να επενδύσουν αρχικά στις κοντινές ως προς την κουλτούρα σε αυτές χώρες. Επιπλέον οι επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν αργότερα δεν έγιναν συστηματικά σε αυξανόμενα αποστασιοποιημένες μεταξύ τους πόλεις. Το σημαντικό εύρημα αυτής της έρευνας ήταν ότι οι τοποθεσίες που πραγματοποιήθηκαν οι διαδοχικές επενδύσεις σχετίζονταν μεταξύ τους. Ένα πρόγραμμα άμεσων ξένων επενδύσεων σε μια κοντινή ως προς τη κουλτούρα χώρα ακολουθούσε ένα άλλο σε μια πιο διαφορετική ως προς τη κουλτούρα χώρα. Οι Benito και Gripsrud (1992) δεν προσπάθησαν να αποδείξουν

σε θεωρητικό επίπεδο τους πιθανούς λόγους για τις μη αναμενόμενες παρατηρήσεις πέρα από κάποια υπόθεση στη πιθανή εμφάνιση ενός αποτελέσματος μάθησης σε περίπτωση που μια μεγαλύτερη σε απόσταση επένδυση ακολουθεί μια πιο κοντινή. Όσο για την αντίστροφη περίπτωση, οι Benito και Gripsrud είκασαν ότι υπάρχουν όρια στη πολιτισμική εξάπλωση και ότι η πιθανότητα του να επιλεχθεί μια πιο κοντινή απόσταση την επόμενη περίοδο είναι υψηλότερη εάν το σημείο εκκίνησης είναι μια απομακρυσμένη περιοχή.

Παρακάτω φαίνεται ο συγκεντρωτικός πίνακας της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Πίνακας 1 : Συγκεντρωτικός πίνακας βιβλιογραφικής επισκόπησης

Συγγραφέας	Έτος	Ερευνητικές Υποθέσεις	Δεδομένα	Συμπεράσματα
Gomez – Mejia & Palich	1997	<u>Υπόθεση 1</u> : Ο βαθμός της πολιτιστικής ομοιογένειας μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρόνο, σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή της απόδοση.	<ul style="list-style-type: none"> • 442 Επιχειρήσεις • Περίοδος έρευνας : 1985 – 1994 • Ανεξάρτητη μεταβλητή : Πολιτιστική πολυμορφία • Εξαρτημένη μεταβλητή : Απόδοση επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπόθεση 1 : Δεν επαληθεύεται. • Μια αισιόδοξη ερμηνεία αυτού του αποτελέσματος είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι ικανές να ξεπεράσουν τα αρνητικά αποτελέσματα μιας μεγάλης πολιτιστικής ανομοιογένειας. • Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από μία διεθνή επέκταση, αντισταθμίζουν τα μειονεκτήματα που προκαλούν τα πολιτιστικά φράγματα.
Gjalt de Jong & Jerry Van Houten	2015	<u>Υπόθεση 1</u> : Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις. <u>Υπόθεση 2</u> : Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κοινό πολιτισμικά περιβάλλον με αυτές, έχουν θετικές	<ul style="list-style-type: none"> • 568 πολυεθνικές επιχειρήσεις • Περίοδος έρευνας : 2003 – 2007 • Ανεξάρτητες μεταβλητές : Πολιτιστική πολυμορφία και παγκοσμιοποίηση • Εξαρτημένη μεταβλητή : Απόδοση επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπόθεση 1 : Επαληθεύεται. • Υπόθεση 2 : Επαληθεύεται. • Σε μία κατάσταση όπου έχουμε υψηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και χαμηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις έχουν υψηλή απόδοση. • Σε μία κατάσταση όπου έχουμε χαμηλό βαθμό

		αποδόσεις ενώ αυτές που δραστηριοποιούνται σε ένα διαφοροποιημένο πολιτισμικά περιβάλλον, αρνητικές.		<p>παγκοσμιοποίησης και υψηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλή απόδοση.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σε μία κατάσταση όπου έχουμε υψηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και υψηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις έχουν μέση απόδοση. • Σε μία κατάσταση όπου έχουμε χαμηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και χαμηλή πολιτισμική διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις έχουν μέση απόδοση.
E. Bellini, G.I.P. Gianmarco, D. Pinelli & G. Prarolo	2008	<u>Υπόθεση 1</u> : Η πολιτιστική πολυμορφία επηρεάζει την παραγωγή και την κατανάλωση.	<ul style="list-style-type: none"> • Έρευνα σε 12 Ευρωπαϊκές χώρες • Περίοδος έρευνας : 1991 – 2001 • Μερικά από τα οικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για τις ευρωπαϊκές χώρες είναι το ΑΕΠ, η ανεργία, το ποσοστό του πληθυσμού που ενεργοποιείται κτλ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπόθεση 1 : Επαληθεύεται. • Η πολιτιστική πολυμορφία σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα.
T. Hutzschenreuter, J. C. Voll & A. Verbeke	2011	<u>Υπόθεση 1</u> : Η υψηλότερη πολιτιστική ανομοιογένεια συσχετιζόμενη με τη διεθνή επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, θα οδηγήσει σε μείωση της διεθνούς τους επέκτασης την επόμενη χρονική περίοδο. <u>Υπόθεση 2</u> : Η υψηλότερη	<ul style="list-style-type: none"> • 91 πολυεθνικές Γερμανικές επιχειρήσεις • Περίοδος έρευνας : 1985 – 2004 • Εξαρτημένη μεταβλητή : Είναι η επίδραση της διεθνούς επέκτασης που πραγματοποιήθηκε την περίοδο 1 στη διεθνή επέκταση της επόμενης χρονιάς (περίοδος 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπόθεση 1 : Επαληθεύεται. • Υπόθεση 2 : Επαληθεύεται.

		πολιτιστική ανομοιογένεια στο δίκτυο των θυγατρικών μιας πολυεθνικής επιχείρησης, μειώνει το βαθμό διεθνούς επέκτασης που θα ακολουθήσει σε μεταγενέστερο χρόνο.	<ul style="list-style-type: none">• Ανεξάρτητες μεταβλητές : Η προστιθέμενη και η ήδη υπάρχουσα πολιτιστική πολυμορφία.	
--	--	--	---	--

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ενδιαφέρον που έχει δοθεί στην διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων είναι μεγάλο. Οι περισσότερες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι καθοριστικός παράγοντας της σχέσης της διεθνοποίησης και της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι η πολιτιστική πολυμορφία. Η σχέση μεταξύ πολιτιστικής πολυμορφίας και επίδοσης της επιχείρησης έχει θετική και αρνητική πλευρά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ωφελούνται από το διαφορετικό περιβάλλον γιατί αποκτούν αυξημένη πρόσβαση στις καθημερινές συνήθειες των μελών μιας κοινωνίας. Η πολιτιστική ποικιλία είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίδοση των επιχειρήσεων. Από την άλλη μεριά όμως, η πολιτιστική πολυμορφία, λόγω του κόστους που προκαλεί μπορεί να αντισταθμίσει τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης.

Όσο αναφορά τη σχέση μεταξύ πολιτιστικής πολυμορφίας και απόδοσης μιας επιχείρησης, ελάχιστες είναι οι σχετικές μελέτες. Τα εμπειρικά αποτελέσματα που έχουν προκύψει όσο αναφορά την επιρροή της ανομοιογένειας στην απόδοση είναι μπερδεμένα. Γενικά οι επιχειρήσεις δεν προτιμούν να επενδύσουν σε χώρες με τις οποίες έχουν μεγάλες πολιτιστικές διαφορές. Όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτιστική απόσταση τόσο μεγαλύτερο έλεγχο πρέπει να ασκήσει η πολυεθνική επιχείρηση στις δραστηριότητές της στο εξωτερικό.

Σε πολλές έρευνες η πολιτιστική απόσταση παρουσιάζεται ως εμπόδιο για την απόδοση της πολυεθνικής και των θυγατρικών της. Έχει υποστηριχτεί ότι η πολιτιστική ανομοιομορφία περιορίζει την δυνατότητα μιας πολυεθνικής εταιρείας να αποκομίζει κέρδη όταν εισάγει νέες τοποθεσίες. Ακόμη υποστηρίζεται ότι οι θυγατρικές εταιρείες των οποίων οι εργαζόμενοι προέρχονται από πολιτιστικά ανόμοιες χώρες είναι πιθανόν να αποτύχουν. Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η υψηλότερη πολιτιστική ανομοιογένεια συσχετιζόμενη με την διεθνή επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, θα οδηγήσει σε μείωση την διεθνή τους επέκταση την επόμενη χρονική περίοδο. Ακόμη, η υψηλότερη πολιτιστική ανομοιογένεια στο δίκτυο των θυγατρικών μιας πολυεθνικής επιχείρησης, μειώνει τον βαθμό διεθνούς επέκτασης που θα ακολουθήσει σε μεταγενέστερο χρόνο. Άλλοι υποστηρικτές και ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επίδραση της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κοινό πολιτισμικά περιβάλλον με αυτές,

έχουν θετικές αποδόσεις, ενώ αυτές που δραστηριοποιούνται σε ένα διαφοροποιημένο πολιτισμικά περιβάλλον, αρνητικές.

Από την άλλη μεριά έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες μπλέχτηκαν σταδιακά σε πολιτιστικά ανόμοιες τοποθεσίες, ήταν λιγότερο πιθανό να περατώσουν πρόωρα την συνεργασία με τις θυγατρικές τους. Υποστηρίχθηκε ακόμη ότι η μεγαλύτερη πολιτιστική ανομοιομορφία συνδέεται με χαμηλότερες πιθανότητες διάλυσης μιας κοινοπραξίας. Έρευνες ξεκινάνε και προσδοκούν να καταλήξουν με την υπόθεση ότι ο βαθμός της πολιτιστικής ομοιογένειας μιας πολυεθνικής επιχείρησης, σε συγκεκριμένο χρόνο, σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή της απόδοση. Η υπόθεση όμως στο τέλος δεν επαληθεύεται καθώς η έρευνα αποδεικνύει ότι η διεθνής επέκταση των επιχειρήσεων σε όρους πολιτιστικής ομοιογένειας ή ανομοιογένειας δεν έχει επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση. Άλλοι υποστηρικτές αυτής της άποψης τονίζουν ότι η πολιτιστική πολυμορφία σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα.

Μια αισιόδοξη ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι ότι οι διεθνείς επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν μείωση στην απόδοσή τους καθώς επεκτείνονται σε πολιτιστικά ανόμοια περιβάλλοντα. Το γεγονός ότι δεν έχουμε επιζήμια αποτελέσματα στην απόδοση λόγω πολιτιστικής ανομοιογένειας μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις είναι ικανές να ξεπεράσουν την αρνητική επίδραση μιας μεγάλης πολιτιστικής ανομοιογένειας. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από μια παγκόσμια επέκταση μπορούν να αντισταθμίσουν τα κόστη που προκαλούν τα πολιτιστικά φράγματα.

Η μεταφορική έννοια της λέξης “απόσταση” μεταφράζεται σαν μια συγκέντρωση όλης της προσοχής σε τι χωρίζει τις κουλτούρες, όμως όχι σε τι είναι αυτό που τις ενώνει. Μια ισορροπημένη ανάλυση θα πρέπει να προσπαθεί να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις διάφορες κουλτούρες. Ένας μηχανισμός άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης κρίνεται απαραίτητος. Ένας τέτοιος μηχανισμός θα μπορούσε να είναι η αυξημένη επικοινωνία και αλληλεπίδραση των χωρών. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να συγκλίνουν τα πολιτιστικά τους συστήματα. Ακόμη, η γεωγραφική εγγύτητα θεωρείται ότι μειώνει τα κόστη που σχετίζονται με τις πρακτικές συντονισμού και ελέγχου. Αν υπάρχει γεωγραφική εγγύτητα, η προσωπική επαφή γίνεται ευκολότερη, πράγμα απαραίτητο για την μεταβίβαση της γνώσης και άλλων χρήσιμων πηγών. Η

εμπειρία στο εξωτερικό θεωρείται ως τρίτος μηχανισμός. Η λογοτεχνία αναγνωρίζει την πείρα που υπάρχει για το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον σαν ένα μηχανισμό άμβλυνσης της πολιτιστικής απόστασης.

Μολονότι η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης επιφέρει στην πλειονότητα θετικά αποτελέσματα σε αυτήν, πολλές φορές η εταιρική στρατηγική για παγκόσμια επέκταση ενθαρρύνει την μεγαλύτερη πολιτιστική ποικιλομορφία, της οποίας οι επιπτώσεις μπορεί να υπερτερήσουν των θετικών ενός τέτοιου εγχειρήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία.

Αδαμίδης, Α., 1998. Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, 1^η έκδοση, Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.

Βασιλείου, Δ. & Ηρειώτης, Ν., 2008. Χρηματοοικονομική διοίκηση : Θεωρία και πρακτική, Αθήνα : Εκδόσεις Rosili.

Γκριτζιούδη, Ε. & Παπαδόπουλος, Δ., 2010. Εταιρική κουλτούρα και χρηματοοικονομική επίδοση, <http://www.morax.gr>.

Ζοπουνίδης, Κ., 2004. Βασικές αρχές και σύγχρονα θέματα του χρηματοοικονομικού μάνατζμεντ, Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Θάνος, Γ., Κιόχος Π. & Παπανικολάου Γ., 2002. Χρηματοδότηση των Επιχειρήσεων, 1^η έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Νιάρχου, Ν., 1997. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, 5^η έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη.

Πετράκης, Π. Ε., 2004. Η επιχειρηματικότητα, Αθήνα : Εκδότης Πετράκης, Π. Ε.

Σπύρου, Σ. Ι., 2001. Αγορές χρήματος και κεφαλαίου, Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.

Antia, M., Lin, J. B. & Pantzalis, Ch., 2007. Cultural Distance and Valuation of Multinational Corporations. *Journal of Multinational Financial Management*, Vol. 17, pp. 365 - 383.

Arosa, C. M. V., Richie, N. & Schuhmann, P. W., 2013. The Impact of Culture on Market Timing in Capital Structure Choices. *Research in International Business and Finance*.

Avloniti, A. & Filippaios, F., 2014. Unbundling the Differences between Psychic and Cultural Distance : An Empirical Examination of the Existing Measures. *International Business Review*, Vol. 23, pp. 660 – 674.

Barney, J. B., 1986, Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656 – 665.

Bellini, E., Ottaviano, G. I. P., Pinelli, D. & Prarolo, G., 2008. Cultural Diversity and Economic Performance : Evidence from European Regions. Hamburg Institute of International Economics, Research Paper, No. 3 – 14.

Buckley, P. & Casson, M. C., 2009. The Internalization Theory of the Multinational Enterprise : A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1563 – 1580.

Carr, D. L., Markesen, J. R. & Maskus, K. E., 2001. Estimating the Knowledge – Capital Model of the Multinational Enterprise. *The American Economic Review*, Vol. 91, No. 3, pp. 693 – 708.

Chui, A. C. W., Lloyd, A. E. & Kwok, C. C. Y., 2001. The Determination of Capital Structure : Is National Culture a Missing Piece to the Puzzle? Academy of International Business 2000 Annual Conference in the U.S.

De Jong, G. & Van Houten, J., 2014. The Impact of MNE Cultural Diversity on the Internationalization – Performance Relationship : Theory and Evidence from European Multinational Enterprises. *International Business Review*, Vol. 23, pp. 313 – 326.

Dunning, J. H., 1989. Multinational Enterprises and the Growth of Services : Some Conceptual and Theoretical Issues. *The Service Industries Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 5 – 39.

Dunning, J. H. & Lundan, S. M., 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA : Edward Elgar.

Glaum, M. & Oesterle, M. J., 2007. 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance : More Questions than Answers ?. *Management International Review*, Vol. 47, pp. 307 – 317.

Gleason, K. C., Mathur, L. K. & Mathur, I., 2000. The Interrelationship between Culture, Capital Structure and Performance : Evidence from European Retailers. *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 185 – 191.

Gomez – Mejia, L. R. & Palich, L. E., 1997. Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 2, pp. 309 – 335.

Gomez, L. & Ramaswamy, K., 1999. An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 173 – 187.

Hofstede et al, 1990. Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35.

Hutzschenreuter, T. & Voll, J. C., 2008. Performance Effects of “Added Cultural Distance” in the Path of International Expansion : The Case of German Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 53 -70.

Hutzschenreuter, T., Voll, J. C. & Verbeke, A., 2011. The Impact of Added Cultural Distance and Cultural Diversity on International Expansion Patterns : A Penrosean Perspective. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 2, pp. 307 – 329.

Kandogan, Y., 2012. An Improvement to Kogut and Singh Measure of Cultural Distance Considering the Relationship Among Different Dimensions of Culture. *Research in International Business Studies and Finance*, pp. 196 – 203.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B., 2006. A Quarter Century of “Culture’s Consequences” : A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 285 – 320.

Kogut, B. & Singh, H., 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp 411 – 432.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press.

Lee, S. K. J. & Yu, K., 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 340 – 359.

Linn, M., 2008. Organizational Culture : An Important Factor to Consider. *Managing Library Finances*, Vol. 21, Iss : 3, pp.88 – 93.

Maitland, E., Rose, E. L. & Nicholas, S., 2005. How Firms Grow : Clustering as a Dynamic Model of Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 4, pp. 435 – 451.

Manev, I. M. & Stevenson, W. B., 2001. Nationality, Cultural Distance and Expatriate Status : Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, pp. 285 – 303.

Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. & Park, S. H., 2002. National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 243 – 265.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, C., 2004. Cultural Diversity in Management, Firm Performance and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 255 – 266.

Ronen, S. & Shenkar, O., 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions : A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 435 – 454.

Roth, M. S., 1995. The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 163 – 175.

Shein, E. H., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey – Bass.

Shenkar, O., 2001. Cultural Distance Revisited : Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 3, pp. 519 – 535.

Sirmon, D. G. & Lane, P. J., 2004. A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 306 – 319.

Stahl, G. K. & Voigt, A., 2005. Impact of Cultural Differences on Merger and Acquisition Performance : A Critical Research Review and an Integrative Model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 4, pp. 51 – 82.

Sullivan, D., 1994. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 325 – 342.

Suojanen, W. W., 1954. Accounting Theory and the Large Corporation. *The Accounting Review*, Vol. 29, Iss : 3, pp. 391 – 398.

Tallman, S. & Li, J., 1996. Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 179 – 196.

Xu, D. & Shenkar, O., 2002. Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 608 – 618.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ

1. Αγγλικό	2. Γερμανικό	3. Σκανδιναβικό
Αυστραλία	Αυστρία	Δανία
Καναδάς	Γερμανία	Φινλανδία
Ιρλανδία	Ισραήλ	Ολλανδία
Νέα Ζηλανδία	Ελβετία	Νορβηγία
Νότιος Αφρική		Σουηδία
Ηνωμένες Πολιτείες		
4. Λατινοευρωπαϊκό	5. Λατινοαμερικάνικο	6. Ανατολικό
Αργεντινή	Χιλή	Ελλάδα
Βέλγιο	Κολομβία	Ιράν
Βραζιλία	Μεξικό	Τουρκία
Γαλλία	Περου	Γιουγκοσλαβία
Ιταλία	Πορτογαλία	
Ισπανία	Βενεζουέλα	
7. Άπω Ανατολικό	8. Αραβικό	9. Ιαπωνικό
Χονγκ Κονγκ	Αμπού Ντάμπι	
Ινδία	Μπαχρέν	
Πακιστάν	Κουβέτ	
Φιλιππίνες	Ομάν	
Σιγκαπούρη	Σαουδική Αραβία	
Ταϊβάν	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	
Ταϊλάνδη		

Διάφορα συμπλέγματα για την κάλυψη εναπομεινάντων χωρών.

10. Άλλες Ευρωπαϊκές	11. Άλλες Λατινοαμερικάνικες
12. Άλλες Ασιατικές	13. Άλλες Μεσανατολικές
14. Αφρικανικές	15. Καραϊβικός κόλπος

(Gomez-Mejia & Palich, 1997)