

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτητής : Νικόλας Δανιήλ 2014010037

Επιβλέπων καθηγητής : Μουστάκης Βασίλειος

Θέμα Διπλωματικής: Η παράμετρος της διεθνοποίησης στο ζήτημα

της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

The parameter of internationalization in human resource management

2022

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας σηματοδοτείται και η ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πολυτεχνείο Κρήτης. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής κ. Μουστάκη Βασίλειο και την κ.Μπακατσάκη Μαρία για την πολύτιμη βοήθεια τους στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και την οικογένεια μου και τους φίλους μου οι οποίοι ήταν πάντα δίπλα μου σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Πίνακας Περιεχομένων.....	3
Σύνοψη.....	5
Εισαγωγή.....	6
Στόχοι.....	7
Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	9
1.1 Αναφορά στο ζήτημα της διεθνοποίησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	9
1.2 Το ζήτημα των υφιστάμενων διαφοροποιήσεων των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	11
Κεφάλαιο 2: Το ζήτημα της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	16
2.1 Βασικά στοιχεία της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	16
2.2 Το ζήτημα της στελέχωσης στο πεδίο της διεθνούς διοίκησης /Ανάλυση προσεγγίσεων διαχείρισης και στελέχωσης θυγατρικών.....	21
2.3 Κύριες λειτουργίες της διεθνούς διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.....	24
2.3.1 Το ζήτημα της πρόσληψης και της επιλογής προσωπικού.....	25
2.3.2 Ανάπτυξη και εκπαίδευση.....	28
2.3.3 Αξιολόγηση απόδοσης.....	30
2.3.4 Αμοιβές και παροχές.....	31
2.3.5 Εργασιακές σχέσεις.....	33
2.4 Το ζήτημα της διαχείρισης ομογενών.....	34
2.4.1 Αιτίες αποτυχίας προσαρμογής ομογενών.....	34
2.4.2 Το ζήτημα της Διαπολιτισμικής προσαρμογής.....	35
2.4.3 Επανείσοδος ομογενών.....	35
2.4.4 Η διαδικασία της επιλογής ομογενών.....	36
2.4.5 Εκπαίδευση ομογενών.....	36
2.4.6 Αξιολόγηση και αμοιβή ομογενών.....	38
Κεφάλαιο 3: Παραδείγματα επιτυχημένων διεθνών επιχειρήσεων.....	40
3.1 Κύριες παρατηρήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των διεθνών επιχειρήσεων.....	40
3.1.1 Apple.....	41
3.1.2 Financial Times.....	42
3.1.3 McDonalds.....	44
3.1.4 Coca-Cola.....	45
3.1.5 H-E-B.....	47
3.1.6 Creta Farm.....	49
3.1.7 Unilever.....	51
3.2 Συγκεντρωτική παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των υπό εξέταση περιπτώσεων.....	54
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση –Συμπεράσματα.....	57
4.1 Συζήτηση.....	57
4.2 Συμπεράσματα.....	60
Βιβλιογραφία.....	66
Ελληνική.....	66
Ξενόγλωσση.....	66
Internet sites.....	70

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Μεθοδολογικά Πρότυπα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης	37
Πίνακας 2: Παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών διεθνοποίησης των υπό εξέταση περιπτώσεων	54

Σύνοψη

Η διαδικασία διεθνοποίησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αναπόδραστα συσχετίζεται και με το ζήτημα της συνακόλουθης επέκτασης της σε ένα φάσμα ξένων αγορών. Η συγκεκριμένη επεκτατική διαδικασία θα επιφέρει στην επιχείρηση και ένα πλέγμα δραστικών αλλαγών αναφορικά με τον τρόπο άσκησης των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών από μέρους της επιχείρησης. Το θέμα λοιπόν της παρούσας εργασίας άπτεται της διερεύνησης της επίδρασης της παραμέτρου της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση με το ζήτημα του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η σπουδαιότητα λοιπόν της παρούσας μελέτης έγκειται στον τρόπο εξέτασης της πρωτόλειας σχέσης σύνδεσης της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης με όλο το φάσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Επιπλέον η σημαντικότητα διενέργειας της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι εστιασμένη και στο ζήτημα του συσχετισμού της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τον τρόπο λειτουργίας της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σημειώνεται δε παράλληλα πως πέραν του συγκερασμού της διεθνοποίησης με το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ταυτόχρονα πρόκειται να εξεταστεί και ο σημαίνοντας ρόλος που διαδραματίζει η κουλτούρα του κάθε έθνους. Ταυτόχρονα σημειώνεται πως μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία και τα συμπεράσματα στα οποία πρόκειται να κατατείνει είναι πιθανό να ωφεληθούν τα άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στο τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν αναπτύξει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα

Εισαγωγή

Κατά τα όσα υποστηρίζει ο Κυρκιλής (2010) το πεδίο της διεθνούς οικονομίας διέρχεται πλέον μια φάση διαμόρφωσης αυτού το οποίο καλείται παγκοσμιοποίηση. Πιο ειδικά το πεδίο της οικονομικής παγκοσμιοποίησης άπτεται μιας διαδικασίας διηνεκούς αλληλεξάρτησης του πεδίου των εθνικών οικονομιών η οποία και δύναται να επιτευχθεί μέσα από τη συνεκδοχική διαδικασία διεθνοποίησης των αγορών οι οποίες σχετίζονται με τα ζητήματα των αγορών σχετικά με την παραγωγή, το εμπόριο αλλά και τις ροές κεφαλαίων αλλά και με την σφοδρότητα του πλέγματος των πολυεθνικής υφής επιχειρήσεων.

Περαιτέρω σύμφωνα με τα όσα υπογραμμίζει ο Μπιτζένης (2014) το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης στο οικονομικό επίπεδο δύναται εναλλακτικά να αποτυπωθεί ως ένα είδος ενοποιητικής διαδικασίας σχετικά με την ολοκλήρωση και την ομογενοποίηση των αγορών αλλά και την συνακόλουθη διαδικασία αύξησης του όγκου ο οποίος συναρτάται με το ζήτημα των εμπορικών αλλά και επενδυτικών ροών σε σχέση με την κανονιστική εναρμόνιση αλλά και την απελευθέρωση της μεταφοράς σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, κεφαλαίων αλλά και εμπορευμάτων.

Σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Evans et al., (2010) σταδιακά από το 1980 και μετά στο πεδίο της παγκόσμιας οικονομίας άρχισε βαθμιδών η εκδήλωση και εμφάνιση της διεθνούς διάστασης των επιχειρήσεων δεδομένου του ό,τι υπό τη θεώρηση εμπορικών και οικονομικών όρων ξεκίνησε από τα κράτη η διαδραμάτιση όλο και πιο μικρού ρόλου. Στην κατάσταση αυτή συνέτεινε τα μέγιστα η επίδραση πληθώρας παραμέτρων όπως λόγου χάρη συναποτελούν ζητήματα συναφή με την διαδικασία σταθερής εγκατάλειψης των εμπορικών εμποδίων, της αύξησης σχετικά με τη διαθεσιμότητα των παγκόσμιων κεφαλαίων, της απορρύθμισης των αγορών και

των ιδιωτικοποιήσεων, της σημειωθείσας προόδου σε ζητήματα σχετιζόμενα με τους υπολογιστές και τις επικοινωνίες, της προοδευτικής σύγκλισης σχετικά με τις καταναλωτικές προτιμήσεις, της κατάρρευσης της πρώην Ένωσης Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών αλλά και του σταδιακού ανοίγματος της οικονομίας της Κίνας αλλά και πληθώρας άλλων παραμέτρων οι οποίες κλιμακωτά οδήγησαν σε αυτό που από τις απαρχές της δεκαετίας του 1990 φέρει τον τίτλο της παγκοσμιοποίησης. Οι Evans et al., (2010) μάλιστα χαρακτηριστικά αναφέρουν πως πλέον το πεδίο της διεθνούς οικονομικής δραστηριότητας δεν σημειώνει απλά αύξηση αλλά ταυτόχρονα σημειώνει και μορφολογικής υφής αλλαγές.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως ένα εκ των πλέον θεμελιωδών χαρακτηριστικών της παγκοσμιοποίησης συνιστά και το ζήτημα της εντατικοποίησης του φάσματος των διεθνούς εμβέλειας επιχειρηματικής υφής δραστηριοτήτων. Πιο ειδικά ο όρος των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (στα αγγλικά international business) άπτεται των δραστηριοτήτων εκείνων στις οποίες υπάρχει η εμπλοκή ατόμων, επιχειρήσεων αλλά και οργανισμών και οι οποίες συμβαίνει να υπερβαίνουν το φάσμα των εθνικών συνόρων σύμφωνα και με τα όσα επισημαίνει ο Χατζηδημητρίου (2003).

Στόχοι

Στόχος της παρούσας διπλωματικής διατριβής δεν είναι άλλος από τη διερεύνηση της επίδρασης της παραμέτρου της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση επί του ζητήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Περαιτέρω το πλέγμα των **επιμέρους στόχων** της παρούσας μελέτης είναι το εξής:

1. Διερεύνηση της σχέσης που συνδέει την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με το πώς λειτουργεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως.
2. Παράθεση και ανάλυση του ζητήματος της στελέχωσης της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
3. Διερεύνηση του ζητήματος της αξιολόγησης συγκεκριμένο με το θέμα των επιδόσεων και των αμοιβών οι οποίες διατρέχουν το πεδίο της διεθνούς διοίκησης.
4. Διερεύνηση του θέματος της εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε διεθνή κλίμακα.
5. Παράθεση και ανάλυση επιχειρήσεων με διεθνή επιχειρηματική δράση με σκοπό την διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τις συνθέτουν.

Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

1.1 Αναφορά στο ζήτημα της διεθνοποίησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Το πεδίο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά τους Shenkar et al., (2015) άπτεται των δραστηριοτήτων οι οποίες και συνεπάγονται το ζήτημα της μεταφοράς πόρων, υπηρεσιών, εμπορευμάτων αλλά και ενός πλέγματος από γνώσεις και δεξιότητες ή ενός φάσματος πληροφοριών το οποίο και εκτείνεται πέραν των εθνικών συνόρων. Πιο διεξοδικά οι πόροι οι οποίοι και συγκροτούν αυτό το πεδίο της ροής εγκολπώνουν ένα φάσμα πρώτων υλών, κεφαλαίου, αγαθών αλλά και ανθρώπινου δυναμικού. Σε αντιστοιχία με τα προαναφερθέντα ομοίως και το πλέγμα των εμπορευμάτων φαίνεται να εμπεριέχει ένα φάσμα ημικατεργασμένων αλλά και τελικών προϊόντων ενώ το πλέγμα των υπηρεσιών εμπεριέχει ανάμεσα σε άλλα τα πεδία της παροχής λογιστικής υποστήριξης, νομικών συμβούλων, τραπεζικών εργασιών, ασφαλειών εμπορικών υπηρεσιών αλλά και εκπαίδευσης.

Σε ακολουθία με τα παραπάνω αντίστοιχα και το ζήτημα των γνώσεων και των δεξιοτήτων εμπεριέχει το ζήτημα της τεχνολογίας και της καινοτομίας, των οργανωτικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων αλλά και των δικαιωμάτων τα οποία συσχετίζονται με το πεδίο της πνευματικής ιδιοκτησίας. Επίσης το ζήτημα της ροής πληροφοριών φαίνεται να εμπεριέχει ανάμεσα σε άλλα το κεντρικής σπουδαιότητας ζήτημα της βάσεως δεδομένων.

Κατά τους Griffin και Pustay (2011) το πλέγμα των διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών ανάμεσα σε διάφορους φορείς όπως συνιστούν τόσο οι ιδιώτες όσο και το πλέγμα των επιχειρήσεων άπτεται των συναφθεισών συναλλαγών σε ένα φάσμα

περισσότερων της μιας χωρών. Αυτός είναι και ο λόγος που από αυτή τη θεώρηση το πλέγμα των διεθνούς εμβέλειας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εμφανίζει ένα πλαίσιο διαφοροποίησης από το φάσμα των εγχώριων συναλλαγών δεδομένου του ό,τι το πλέγμα των εγχώριων συναλλαγών συνεπάγεται ένα φάσμα συναλλαγών στα πλαίσια μόνο μιας χώρας.

Σε παραδοσιακό επίπεδο αξίζει να σημειωθεί πως το πλέγμα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πρόεκυψε μέσα από την συναφή ανάπτυξη των εγχώριων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Σημειώνεται μάλιστα πως επί της ουσίας η πλειοψηφία των περισσότερων μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες και έχουν αναπτύξει τη δράση τους στο πεδίο της σημερινής διεθνούς σκηνής φαίνεται να ξεκίνησαν να δραστηριοποιούνται στο πλέγμα της εγχώριας αγοράς πριν να ξεκινήσουν να εξάγουν σε ένα πλέγμα άλλων χωρών. Επιπλέον λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός του ό,τι το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των συγκεκριμένων χωρών σημείωνε αυξητική πορεία ή απέδιδε περισσότερο οικονομικά ή ήταν αναγκαίο να συντελεστεί η επέκταση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και σε ένα φάσμα άλλων χωρών κατά τα όσα υποστηρίζουν οι Shenkar et al., (2015) οι περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να δραστηριοποιούνται στο διεθνές πεδίο.

Αναντίλεκτα η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων φαίνεται να βρίσκεται σε ακολουθία με ένα υφιστάμενο πρότυπο σταδιακής επέκτασης το οποίο και συναρτάται με το ζήτημα της βαθμιαίας συσσώρευσης δεξιοτήτων οι οποίες και άπτονται της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Κατά τα όσα αναφέρουν μάλιστα οι Θερίου (2014); Shenkar et al., (2015) η διαδικασία σταδιακής επέκτασης του φάσματος των διεθνούς εμβέλειας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι άρρηκτα

συνδεδεμένη και ένα φάσμα όλο και περισσότερων πολυσχιδών μορφών διεθνοποίησης αλλά και αυξημένων επίπεδων επιχειρηματικής υφής κινδύνων.

1.2 Το ζήτημα των υφιστάμενων διαφοροποιήσεων των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Μολονότι το πλέγμα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συνιστά ένα είδος προέκτασης των εγχώριας υφής δραστηριοτήτων οι επιχειρηματικές δραστηριότητες εμφανίζουν έντονες διαφοροποιήσεις εξαιτίας της ποικιλομορφίας που εμφανίζει το περιβάλλον των εκάστοτε χωρών επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Σημειώνεται μάλιστα πως ακριβώς αυτό το είδος πολυπλοκότητας το οποίο και συνάδει με το κεντρικής σπουδαιότητας ζήτημα της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε ένα φάσμα αγορών οι οποίες και διατρέχονται από το στοιχείο της διαφορετικότητας συνδυαζόμενο με το ζήτημα της πρόκλησης αδόκητων αλλαγών σε οποιοδήποτε από τα διάφορα επιχειρηματικά περιβάλλοντα συνιστούν και το απόσταγμα της ουσίας των διεθνούς υφής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συνεκδοχικά σύμφωνα με τα όσα επισημαίνουν οι Shenkar et al., (2015) από το πλέγμα της επιχειρηματικής και οργανωσιακής άποψης, το φάσμα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τείνει να εμφανίζει έναν σημαίνοντα βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τη διαχείριση τους σχετικά με το πλέγμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες και προορίζονται αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο μιας μόνο χώρας.

Σε συνέχεια με τα παραπάνω οι Μυλώνη και Γεωργόπουλος (2015) δεν παραλείπουν να επισημάνουν πως το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον διέπεται από ένα είδος αλληλεπίδρασης μεταξύ των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος

της χώρας προέλευσης αλλά και των δυνάμεων οι οποίες άπτονται του περιβάλλοντος και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζουν τη χώρα υποδοχής.

Ειδικότερα σε ό,τι άπτεται του παγκοσμίου επιχειρηματικού περιβάλλοντος υφίστανται έξι επιμέρους κατηγοριοποιήσεις. Συνεκδοχικά η πρώτη κατηγορία άπτεται του οικονομικού περιβάλλοντος δηλαδή των πλαισίων του μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος των χωρών δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης αλλά και των παραμέτρων οι οποίες συναρτώνται με το διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Η δεύτερη κατηγορία άπτεται του κοινωνικού περιβάλλοντος και είναι αυτή η οποία συναρτάται άμεσα με το πλέγμα του ευρύτερου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος των ξένων χωρών μέσα στα πλαίσια του οποίου η κάθε επιχείρηση τείνει να προβαίνει στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Περαιτέρω η τρίτη κατηγοριοποίηση αφορά τις δημογραφικές διαστάσεις των πληθυσμών στις συγκεκριμένες χώρες. Περαιτέρω άλλη μια κατηγορία η οποία και χαρακτηρίζει το πλέγμα διαμόρφωσης του παγκοσμίου επιχειρηματικού περιβάλλοντος άπτεται των βασικών πολιτισμικών στοιχείων τα οποία διέπουν έναν πληθυσμό στα πλαίσια μιας ξένης χώρας (Μυλώνη & Γεωργόπουλος 2015).

Περαιτέρω η πέμπτη κατηγορία σύνθεσης του παγκοσμίου επιχειρηματικού περιβάλλοντος άπτεται του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος και σχετίζεται με το θεσμικό πλαίσιο το οποίο και διέπει το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως αυτές συντελούνται σε κάποια ξένη χώρα. Καταληκτικά σημειώνεται πως η τελευταία κατηγορία η οποία συνθέτει το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον συσχετίζεται με το φάσμα των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών οι οποίες και συντελούνται στα πλαίσια των χωρών υποδοχής μιας δραστηριότητας επιχειρηματικού χαρακτήρα κατά τα όσα υποστηρίζουν οι Μυλώνη και Γεωργόπουλος (2015).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη το φάσμα της πολυπλοκότητας το οποίο φαίνεται να χαρακτηρίζει το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον το φάσμα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ενδέχεται να εμπίπτει σε ένα πλέγμα από τις παρακάτω τέσσερις γενικής υφής κατηγορίες. Πρώτα και κύρια η πρώτη κατηγορία άπτεται του διεθνούς εμπορίου προϊόντων τουτέστιν των αγοραπωλησιών προϊόντων όπως αυτές λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στις επιχειρήσεις και του οργανισμούς οι οποίοι εδράζονται σε ένα φάσμα διαφορετικών χωρών. Σε συνέχεια με τα παραπάνω η δεύτερη κατηγορία άπτεται του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών δηλαδή των αγοραπωλησιών υπηρεσιών όπως αυτές λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους διαφόρων ειδών οργανισμούς και εδράζονται σε ένα φάσμα διαφορετικών χωρών (Μυλώνη & Γεωργόπουλος 2015).

Σε αλληλουχία με τα προαναφερθέντα η τρίτη κατηγορία άπτεται των διεθνών επενδύσεων χαρτοφυλακίου τουτέστιν των διαφόρων υφής χρεογράφων όπως λόγου χάρη συνιστά το πλέγμα των μετοχών ή των ομολόγων οι οποίες και λαμβάνουν χώρα από ένα πλαίσιο ατόμων, επιχειρήσεων και οργανισμών μιας χώρας σε ένα φάσμα αγορών από ξένες χώρες. Σε αντιστοίχιση με τα προαναφερθέντα η τέταρτη κατηγοριοποίηση σχετικά με το ζήτημα της διαμόρφωσης του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος σχετίζεται με τις άμεσες ξένες επενδύσεις (foreign direct investments) και στα πλαίσια της συγκεκριμένης κατηγορίας δύναται να υπαχθεί το πλαίσιο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσα στις οποίες εμπερικλείεται και το ζήτημα της μεταφοράς κεφαλαίων από το φάσμα μιας χώρας σε μια άλλη χώρα με απώτερο σκοπό το ζήτημα της δημιουργίας μιας ολοκληρωτικά νέας επιχείρησης καθώς και ζητήματα συναφή με το ζήτημα της συνολικής ή μερικής εξαγοράς μετοχικών κεφαλαίων μιας επιχείρησης η οποία έχει ήδη συσταθεί κατά τα όσα υπογραμμίζει ο Χατζηδημητρίου (2003).

Με βάση λοιπόν τα προαναφερθέντα καθίσταται προφανές πως κατά τα όσα υποστηρίζουν οι Πιτέλης και Sugden (2002) το πλέγμα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων φαίνεται να εμφανίζει συνάφειες με το ζήτημα της ύπαρξης πολυεθνικού χαρακτήρα επιχειρήσεων (στα αγγλικά multinational companies). Με άλλα λόγια επί της ουσίας το ζήτημα του τρόπου λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων αλλά και της συνεκδοχικής διεθνοποίησης της οικονομίας φαίνεται να είναι αλληλένδετο και να εμφανίζει αμφίδρομη σχέση μεταξύ της διεθνοποίησης της οικονομίας και του τρόπου λειτουργίας των πολυεθνικής υφής επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό κρίνεται επιβεβλημένο να σημειωθεί πως αφενός μέσω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης παρέχεται στο φάσμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων η δυνατότητα ορθολογικής κατανομής των διαθέσιμων από αυτές παραγωγικών συντελεστών ενώ αφετέρου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ενός είδους διεθνούς στρατηγικής η οποία και συνεκδοχικά ωθεί σε επιπρόσθετη διαδικασία διεθνοποίησης της οικονομίας η οποία και καθιστά πιο εντατικό και σφοδρό τον ανταγωνισμό ενισχύοντας ταυτόχρονα την διαδικασία ανοίγματος οικονομιών που τείνουν να είναι πιο εσωστρεφείς κατά τους Πιτέλη και Sugden (2002).

Με άλλα λόγια η έννοια της πολυεθνικής επιχείρησης συνίσταται στο ό,τι συνιστά ένα είδος επιχείρησης η οποία έχει την έδρα της σε μια χώρα και προβαίνει στην ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια μιας άλλης χώρας. Περαιτέρω η διαδικασία μεταφοράς του πλαισίου της παραγωγικής δραστηριότητας ενός είδους πολυεθνικής επιχείρησης λαμβάνει χώρα μέσα από τη διενέργεια ενός πλέγματος από άμεσες ξένες επενδύσεις οι οποίες και τείνουν να πάρουν τη μορφή ενός είδους παραγωγικής μονάδας η οποία και εγκαθίσταται στο εξωτερικό και κατά

τον Πουρναράκη (2000) λογίζεται και ως επέκταση της επιχείρησης η οποία έχει δημιουργηθεί αρχικά.

Αξίζει ακόμα να αποδοθεί η δέουσα έμφαση στο γεγονός του ό,τι το φάσμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων διανθίζεται από ένα ευρύτατο πλέγμα πλεονεκτημάτων επί της βάσεως των οποίων οι επιχειρήσεις έχουν και την συνεκδοχική δυνατότητα αξιοποίησης των ευκαιριών οι οποίες ανακύπτουν στα πλαίσια του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πιο στοχευμένα αξίζει να σημειωθεί πως το φάσμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας προκειμένου να είναι ικανό να ενισχύσει τόσο το ζήτημα της επωνυμίας όσο και της φήμης τους αλλά και προκειμένου να μπορέσει να κατασταθεί εφικτή η απόκτηση πρόσβασης της επιχείρησης σε ένα ευρύτατο πλέγμα προηγμένης τεχνολογίας αλλά και σε ένα φάσμα πληροφοριών σχετικά με την προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές (Χατζηδημητρίου, 2000).

Περαιτέρω αξίζει να σημειωθεί πως το φάσμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει τη δυνατότητα αγοράς παραγωγικών συντελεστών, ενδιαμέσων προϊόντων και πρώτων υλών σε πιο χαμηλές τιμές αλλά και ταυτόχρονης απασχόλησης ενός εκτεταμένου πλαισίου ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών αλλά και συνεκδοχικής χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με πιο ευνοϊκούς όρους με παράλληλη στοχοπροσήλωση στην επίτευξη διαφοροποίησης έναντι του πλέγματος των διαφόρων υφής επιχειρηματικών κινδύνων τους οποίους και καλούνται να διαχειριστούν όπως υπογραμμίζει ο Χατζηδημητρίου (2000).

Κεφάλαιο 2: Το ζήτημα της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

2.1 Βασικά στοιχεία της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες του διεθνούς μάνατζμεντ έδωσαν αυξανόμενη προσοχή στον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πέρα από τα εθνικά σύνορα. Οι διεθνείς επιχειρήσεις έχουν στρέψει όλο και περισσότερο την προσοχή τους σε ζητήματα όπως η διαχείριση των ομογενών (σε ζητήματα δηλαδή που αφορούν το ζήτημα της μεταφοράς εργαζομένων από οργανισμούς για εργασία εκτός της χώρας καταγωγής/μόνιμης κατοικίας τους), η διαχείριση σε άλλους πολιτισμούς και η διαχείριση της διαφορετικότητας στο πολυπολιτισμικό οικιακό εργατικό δυναμικό (Dowling, Welch, & Schuler, 1999).

Ταυτόχρονα, οι ακαδημαϊκοί έχουν προωθήσει την κατανόηση σε αυτούς τους τομείς μέσω της ανάπτυξης ενός ξεχωριστού υποτομέα εντός του κλάδου διαχείρισης, δηλαδή της διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (IHRM) σύμφωνα με τα όσα επισημαίνουν οι Dowling, Welch, & Schuler (1999). Σημειώνεται μάλιστα πως καθώς περισσότερες αγορές διεθνοποιούνται, περισσότερα έθνη ενσωματώνονται στη διεθνή παγκόσμια οικονομία και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα εθνικά σύνορα, τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τόσο των διεθνών μάνατζερ όσο και εκείνων που διοικούν σε διεθνείς δραστηριότητες γίνονται πιο κρίσιμα για την διεθνής στρατηγικός σχεδιασμός και λειτουργία των επιχειρήσεων. Καθώς

συμβαίνει αυτό, η σημασία του IHRM ως πεδίου ακαδημαϊκής προσπάθειας γίνεται πιο έντονη.

Οι De Cieri και Dowling (1997) προτείνουν ότι, για να αναπτυχθεί το πεδίο της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τόσο πρακτικά όσο και παιδαγωγικά, είναι κρίσιμο να μοιράζεται η γνώση και να γίνονται γνωστές διαφορετικές απόψεις των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ωστόσο, η ανταλλαγή γνώσεων δεν είναι αυτόματη και οι στρατηγικές για την επίτευξή της δεν διευκρινίζονται σαφώς ούτε από ακαδημαϊκούς ούτε από επαγγελματίες. Φαίνεται ότι στον τομέα της διαχείρισης/οργανωτικής συμπεριφοράς (M/OB), από τον οποίο εξελίχθηκε η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ακαδημαϊκών και επαγγελματιών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρείται δεδομένη υπόθεση. Περαιτέρω η υφιστάμενη ανησυχία για ένα χάσμα μεταξύ της ακαδημαϊκής έρευνας, της βάσης για την παιδαγωγική και της πρακτικής διαχείρισης δεν είναι νέα.

Οι Rynes, Bartunek & Daft (2001) δεν παραλείπουν να επισημάνουν ένα είδος «κρίσης στον τομέα της οργανωτικής επιστήμης». Το κύριο σύμπτωμά του είναι ότι όσο πιο εξελιγμένη έχει γίνει η ερευνητική τεχνολογία, τόσο λιγότερο χρήσιμη θεωρείται από τους επαγγελματίες για την επίλυση των οργανωτικών τους προβλημάτων. Οι Rynes, Bartunek & Daft (2001) δεν παραλείπουν να επισημάνουν πως οι παρατηρητές έχουν από καιρό παρατηρήσει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ των ευρημάτων της οργανωτικής έρευνας και των πρακτικών διαχείρισης. Εξετάζουν στοιχεία για τη διάχυση ενός κενού διαχείρισης έρευνας-πρακτικής και σχολιάζουν ότι άλλοι έχουν δείξει ότι οι διευθυντές συνήθως δεν χρησιμοποιούν ακαδημαϊκή έρευνα ή ευρήματα ακαδημαϊκής έρευνας όταν αναπτύσσουν τις πρακτικές διαχείρισης τους.

Επιπλέον, όταν οι οργανισμοί συμφωνούν να συμμετάσχουν σε ακαδημαϊκά ερευνητικά προγράμματα, γενικά δεν ενδιαφέρονται να μελετήσουν τα αποτελέσματα των δεδομένων έρευνας/συνεντεύξεων που τους έδωσαν οι ακαδημαϊκοί κατά την ολοκλήρωση της φάσης συλλογής δεδομένων ή του έργου συνολικά. Οι περιπτώσεις όπου οι ερευνητές συμβουλευονται τους επαγγελματίες όταν διατυπώνουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα είναι επίσης σπάνιες, σύμφωνα με τους Rynes & Trank (1999). Οι επαγγελματίες αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της έρευνας ως χρήσιμα ανάλογα με το βαθμό στον οποίο μπορούν να τα ερμηνεύσουν όπως και όταν αυτά σχεδιάζονται συνεργατικά και στο πλαίσιο.

Τα ευρήματα των Mohrman, Gibson & Mohrman (2001) έδειξαν ότι οι επαγγελματίες βρήκαν τα ερευνητικά αποτελέσματα πιο χρήσιμα όταν «ερμηνεύονται από κοινού με ερευνητές και είναι ενημερωτικά για τις δραστηριότητες αυτοσχεδιασμού» (2001). Σημειώνουμε ότι οι Mohrman, Gibson & Mohrman (2001) ορίζουν τον «αυτοσχεδιασμό» ως το πλέγμα εκείνων των ενεργειών και των γνωστικών διαδικασιών τις οποίες χρησιμοποιούν τα άτομα για να αναδιοργανώσουν και να επανασχεδιάσουν τους οργανισμούς τους σύμφωνα με τον αντίστοιχο δυναμισμό των οργανωτικών περιβαλλόντων.

Το 1989 η Cynthia D. Fisher έγραψε ότι ένας ασκούμενος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού λυπήθηκε για το γεγονός ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού εργάζονταν σε ένα κενό πληροφοριών και χρειάζονταν υποστήριξη από τους ακαδημαϊκούς μέσω έρευνας και μαθημάτων (Fisher, 1989). Εκείνη την εποχή παρατήρησε επίσης ότι είχαν αρχίσει να εμφανίζονται εννοιολογικές εργασίες για το ανθρώπινο δυναμικό και ότι είχε αναφερθεί κάποια εμπειρική έρευνα για το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, πρότεινε ότι υπήρχε σαφώς ένα κενό έρευνας-πρακτικής, με την έρευνα να υστερεί σε σχέση με τις τρέχουσες ανάγκες των

ασκούμενων στελεχών ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ισχυρίστηκε ότι η κατάσταση της πρακτικής στους περισσότερους οργανισμούς υστερεί πολύ σε σχέση με την κατάσταση της γνώσης (Fisher, 1989).

Επιπλέον, παρά τις προηγούμενες έρευνες για το χάσμα μεταξύ των «κανονιστικών συστάσεων των οργανωσιακών ερευνητών» (Rynes, Bartunek & Daft, 2001) και των πρακτικών διαχείρισης, φαίνεται ότι, μέχρι σήμερα, δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια να διερευνηθεί η ύπαρξη, η φύση και οι πρακτικές διαχείρισης της έκτασης οποιουδήποτε τέτοιου κενού στο συγκεκριμένο είδος του πεδίου της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων IHRM. Ένας τρόπος με τον οποίο οι ακαδημαϊκοί μεταφέρουν τις γνώσεις τους που βασίζονται στην έρευνα σε σημερινούς και μελλοντικούς επαγγελματίες είναι μέσω της παιδαγωγικής των μαθημάτων της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Καθώς ο ρυθμός της διεθνοποίησης έχει επιταχυνθεί και το πεδίο εφαρμογής διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει διάφορα μεγέθη και τύπους οργανισμών, η ανάγκη για διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση και κατανόηση των καθημερινών λειτουργιών των διεθνών επιχειρήσεων έχει γίνει πιο εμφανής. Τόσο στους ακαδημαϊκούς κύκλους όσο και στον λαϊκό τύπο έχουν γραφτεί πολλά για την ανάγκη τα άτομα και οι οργανισμοί να είναι διαπολιτισμικά ευαίσθητοι, προσαρμοστικοί και ανταποκρινόμενοι όταν διαχειρίζονται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η πίστη στην ανάγκη για διαπολιτισμική ευαισθησία και προσαρμογή προήλθε από την αναγνώριση ότι το πολιτισμικό σοκ (που ορίζεται από τον Oberg (1960) ως συναισθήματα απογοήτευσης και αποξένωσης σε μια ξένη κουλτούρα) μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία προσαρμογής στον ξένο πολιτισμό και τελικά σε αποτυχία εκπατρισμένων.

Η αποτυχία ομογενών αρχικά ορίστηκε ως προς το μετρήσιμο οικονομικό κόστος της πρόωρης επιστροφής των ομογενών και της διακοπής των διεθνών δραστηριοτήτων (Garonzik, Brockner & Siegel, 2000) ή των ομογενών που δεν κρατούνται από τον οργανισμό μετά την ολοκλήρωση της ανάθεσης. Λιγότερο εύκολα μετρήσιμα οικονομικά κόστη που επιβαρύνουν ομογενείς που μπορούν να ολοκληρώσουν διεθνείς αποστολές αλλά συμβάλλουν στην απώλεια επιχειρηματικής εμπιστοσύνης, σε κατεστραμμένες σχέσεις με την αγορά της χώρας υποδοχής και, ενδεχομένως, με την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής μέσω της δέσμευσης πολιτιστικών παραποιήσεων, έχουν επίσης συμπεριληφθεί στον ορισμό της αποτυχίας των ομογενών για παράδειγμα μέσω των ερευνών των Harvey (1985); Harzing (2002); Stephens και Black (1991); Tung (1990). Η «αποτυχία» περιλαμβάνει επίσης το ανυπολόγιστο ψυχολογικό κόστος για τον ομογενή μέσω της μη προσαρμογής του/της σε επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο σύμφωνα με τους Shaffer και Harrison, (1998) αλλά και το πλέγμα των δυσκολιών αναφορικά με το ζήτημα της μελλοντικής πρόσληψης των ομογενών των εταιρειών (Black et al., 1999).

Από τη δεκαετία του 1970, μια πληθώρα βιβλιογραφίας στον τομέα της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει τονίσει τη ζωτική σημασία των οργανισμών που παρέχουν ολοκληρωμένα, στρατηγικά προγράμματα προετοιμασίας πριν από την αναχώρηση για ομογενείς που διαχειρίζονται στο εξωτερικό, τονίζοντας ιδιαίτερα την αξία της διαπολιτισμικής ικανότητας (για παράδειγμα Babcock και Du Babcock, 2001) για προσαρμοστικότητα και αποφυγή αποτυχίας εκπατρισμένων. Η έρευνα στον τομέα αυτό έχει επικεντρωθεί σε λειτουργίες διαχείρισης ομογενών. Αυτά περιελάμβαναν στρατολόγηση και επιλογή (Black et al., 1991; Harvey και Novicevic, 2001), το ζήτημα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης (Selmer, 2001) την παροχή υποστήριξης (Kraimer, Wayne & Jaworski, 2001) την αξιολόγηση της

απόδοσης (Caligiuri, 2000), την παροχή αποζημίωσης (Suutari & Tornikoski, 2001) αλλά και το ζήτημα του επαναπατρισμού (Bender & Fish, 2000).

2.2 Το ζήτημα της στελέχωσης στο πεδίο της διεθνούς διοίκησης /Ανάλυση προσεγγίσεων διαχείρισης και στελέχωσης θυγατρικών

Κατά τις επισήμανσης των Francesco και Gold (1998) οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν μία από τις τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση και τη στελέχωση των θυγατρικών τους.

1. Εθνοκεντρική Προσέγγιση. Η πρακτική της χώρας καταγωγής επικρατεί με αυτήν την προσέγγιση. Τα κεντρικά γραφεία από τη χώρα καταγωγής λαμβάνουν βασικές αποφάσεις, οι υπάλληλοι από τη χώρα κατέχουν σημαντικές θέσεις εργασίας και οι θυγατρικές ακολουθούν την πρακτική διαχείρισης πόρων της χώρας καταγωγής (Francesco & Gold, 1998).

2. Πολυκεντρική Προσέγγιση. Κάθε θυγατρική διαχειρίζεται σε τοπική βάση. Ένας τοπικός υπάλληλος διευθύνει μια θυγατρική επειδή οι διευθυντές των κεντρικών γραφείων δεν θεωρείται ότι έχουν επαρκείς τοπικές γνώσεις. Οι θυγατρικές αναπτύσσουν συνήθως πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε τοπικό επίπεδο (Francesco & Gold, 1998).

3. Γεωκεντρική ή Παγκόσμια Προσέγγιση. Η εταιρεία που εφαρμόζει την παγκόσμια ολοκληρωμένη επιχειρηματική στρατηγική διαχειρίζεται και στελεχώνει τους εργαζομένους σε παγκόσμια βάση. Για παράδειγμα, η Electrolux (η εταιρεία ηλεκτρικών σκουπών) προσπαθούσε για πολλά χρόνια να προσλάβει και να αναπτύξει μια ομάδα διεθνών διευθυντών από διάφορες χώρες. Αυτοί οι άνθρωποι αποτελούν μια κινητή βάση στελεχών που χρησιμοποιούνται σε ποικίλες

εγκαταστάσεις ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Francesco & Gold, 1998).

Στην εθνοκεντρική προσέγγιση, κυριαρχούν οι πολιτιστικές αξίες και οι επιχειρηματικές πρακτικές της χώρας καταγωγής. Η έδρα αναπτύσσει μια προσέγγιση διαχείρισης και στελέχωσης και την εφαρμόζει με συνέπεια σε όλο τον κόσμο. Οι εταιρείες που ακολουθούν την εθνοκεντρική προσέγγιση θεωρούν ότι η προσέγγιση της χώρας καταγωγής είναι η καλύτερη και ότι οι εργαζόμενοι από άλλα μέρη του κόσμου μπορούν και πρέπει να την ακολουθήσουν. Οι διευθυντές από τα κεντρικά γραφεία αναπτύσσουν πρακτικές και κατέχουν βασικές θέσεις στις θυγατρικές για να διασφαλίσουν τη συνέπεια (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995).

Αναλύοντας στο σημείο αυτό τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της χρήσης τοπικών υπαλλήλων για τη στελέχωση διεθνών θυγατρικών δύναται να επισημανθεί πως το χαμηλότερο κόστος εργασίας, σε συνδυασμό με την επίδειξη εμπιστοσύνης στους ντόπιους πολίτες αφενός αυξάνει την αποδοχή της εταιρείας από την τοπική κοινωνία και παράλληλα μεγιστοποιεί τον αριθμό των διαθέσιμων επιλογών στο τοπικό περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα οδηγεί στην αναγνώριση της εταιρείας ως νόμιμο συμμετέχοντα στην τοπική οικονομία και επιπλέον αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τοπικούς προβληματισμούς και περιορισμούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995).

Ωστόσο η χρήση τοπικών υπαλλήλων για τη στελέχωση διεθνών θυγατρικών καθιστά δύσκολη την εξισορρόπηση των τοπικών απαιτήσεων και των παγκόσμιων προτεραιοτήτων ενώ την ίδια στιγμή οδηγεί σε αναβολή δύσκολων τοπικών αποφάσεων έως ότου είναι αναπόφευκτες, όταν είναι πιο δύσκολες, δαπανηρές και επώδυνες από ό,τι θα ήταν αν είχαν εφαρμοστεί νωρίτερα. Επιπλέον ενδέχεται η χρήση τοπικών υπαλλήλων να δυσχεράνει την πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού αλλά και παράλληλα να μειώσει τον έλεγχο που ασκείται από τα κεντρικά γραφεία

(Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995).

Σε αλληλουχία με τα παραπάνω αναλύοντας τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της χρήσης τοπικών υπαλλήλων για τη στελέχωση διεθνών θυγατρικών δύναται να ειπωθεί πως κατά τους (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995) η πολιτισμική ομοιότητα με την μητρική εταιρεία διασφαλίζει τη μεταφορά των επιχειρηματικών/διαχειριστικών πρακτικών και ταυτόχρονα επιτρέπει στενότερο έλεγχο και συντονισμό διεθνών θυγατρικών δίνοντας στους εργαζόμενους έναν πολυεθνικό προσανατολισμό μέσω εμπειρίας στην οικογενειακή επιχείρηση ενώ παράλληλα δημιουργεί μια δεξαμενή των διεθνώς έμπειρων στελεχών.

Μολαταύτα η χρήση τοπικών υπαλλήλων για τη στελέχωση διεθνών θυγατρικών δημιουργεί προβλήματα προσαρμοστικότητας σε ξένο περιβάλλον και πολιτισμό προκαλώντας παράλληλα αύξηση του στοιχείου του «ξένου» της θυγατρικής. Ταυτόχρονα η όλη διαδικασία ενδέχεται να συνεπάγεται υψηλό κόστος μεταβίβασης και μισθού, μπορεί να οδηγήσει σε προσωπικά και οικογενειακά προβλήματα αλλά και σε υψηλό ποσοστό αποτυχίας ενώ ταυτόχρονα έχει αποτρεπτική επίδραση στο ηθικό και τα κίνητρα της τοπικής διοίκησης. Τέλος ενδέχεται η χρήση τοπικών υπαλλήλων για τη στελέχωση διεθνών θυγατρικών να υπόκειται σε περιορισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995)

Η πολυκεντρική προσέγγιση βρίσκεται σε ευθεία αντίθεση. Στην εταιρεία η οποία προβαίνει στην εφαρμογή αυτής της προσεγγιστικής θεώρησης ενυπάρχει ένα είδος διαφορετικής υπόθεσης το οποίο και συναρτάται με το ό,τι η εκάστοτε χώρα είναι διαφορετική συγκριτικά με το φάσμα των υπολοίπων χωρών και ότι οι θυγατρικές της κάθε χώρας κρίνεται απαραίτητο να προβούν στην ανάπτυξη τοπικά κατάλληλων πρακτικών υπό την επίβλεψη τοπικών διευθυντών. Μέσω της

γεωκεντρικής προσέγγισης, οι οργανισμοί αποπειρώνται να προβούν στον συνδυασμό του βέλτιστου από τα κεντρικά γραφεία και των θυγατρικών προκειμένου συνεκδοχικά να αναπτύξουν συνεπείς πρακτικές διεθνώς. Η επιλογή του διευθυντή εδράζεται στην ικανότητα και όχι στην εθνικότητα (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995)

Αναντίλεκτα όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα στη χρήση ντόπιων υπηκόων και ομογενών σε θυγατρικές του εξωτερικού. Η πληθώρα των εταιρειών προβαίνουν στην χρήση ομογενών αποκλειστικά και μόνο αναφορικά με το θέμα των βασικών θέσεων όπως για παράδειγμα συνιστά το φάσμα των διευθυντικών στελεχών, των επαγγελματιών υψηλού επίπεδου αλλά και ειδικών. Συνυπολογίζοντας την παράμετρο του ό,τι το πλέγμα των ομογενών έχει την τάση να είναι ιδιαζόντως κοστοβόρο, δεν φαίνεται οικονομικά να έχει νόημα η πρόσληψη ομογενών αναφορικά με το ζήτημα θέσεων οι οποίες δύναται να καλυφθούν ικανοποιητικά από ένα πλέγμα ξένων υπηκόων. Επιπλέον, πολλές χώρες απαιτούν ένα ορισμένο ποσοστό του εργατικού δυναμικού να είναι ντόπιοι πολίτες, με εξαιρέσεις που γίνονται συνήθως για τα ανώτερα στελέχη (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 1995)

2.3 Κύριες λειτουργίες της διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Η διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πέντε λειτουργικούς τομείς οι οποίοι και θα αναλυθούν λεπτομερώς σε αυτήν την ενότητα:

1. πρόσληψη και επιλογή, 2. ανάπτυξη και κατάρτιση, 3. αξιολόγηση απόδοσης, 4. αμοιβή και 5. εργασιακές σχέσεις. Συνυπολογίζοντας το γεγονός του ό,τι το φάσμα των ομογενών υπαλλήλων σε πλείστες όσες περιπτώσεις φαίνεται να εισπράττει

διαφορετική αντιμετώπιση από το πλέγμα των άλλων εργαζομένων τα προκύπτοντα ζητήματα εξαιτίας αυτής της αντιμετώπισης θα εξεταστούν στα πλαίσια της ενότητας που έπεται (Briscoe, 1995).

2.3.1 Το ζήτημα της πρόσληψης και της επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία της πρόσληψης και της επιλογή συνιστούν διαδικασίες μέσω των οποίων ένας οργανισμός προσλαμβάνει νέα μέλη. Η πρόσληψη συγκεκριμένα εμπερικλείει την διαδικασία προσέλκυσης μιας ομάδας ειδικευμένων υποψηφίων σε ό,τι άπτεται των θέσεων οι οποίες διατίθενται. Απαρέγκλιτη προϋπόθεση επιλογής από την συγκεκριμένη ομάδα συνιστά τα προσόντα του υποψηφίου ο οποίος θα επιλεγεί να ταιριάζουν περισσότερο με τα ζητούμενα της εργασίας (Briscoe, 1995).

Σημειώνεται μάλιστα πως σε περιβάλλοντα εταιρειών οι οποίες και φαίνεται η λειτουργία τους να εδράζεται σε διεθνές περιβάλλον καθίσταται απαραίτητη η διαδικασία διάκρισης διαφορετικών τύπων εργαζομένων. Παραδοσιακά, ταξινομούνται ως ένας από τους τρεις τύπους:

1. Υπήκοος μητρικής χώρας. Η εθνικότητα του υπαλλήλου είναι ίδια με του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας Σλοβένος πολίτης ο οποίος εργοδοτείται για λογαριασμό μιας σλοβενικής εταιρείας στη Μακεδονία (Briscoe, 1995).

2. Υπήκοος της χώρας υποδοχής. Η εθνικότητα του εργαζομένου είναι ταυτόσημη με την τοποθεσία της θυγατρικής. Για παράδειγμα, ένας πολίτης της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας που εργάζεται για μια σλοβενική εταιρεία στη Μακεδονία (Briscoe, 1995).

3. Υπήκοος τρίτης χώρας. Η εθνικότητα του υπαλλήλου δεν υπαγεται ούτε στην σφαίρα του οργανισμού ούτε της τοποθεσίας της θυγατρικής. Επι παραδείγματι,

ένας Αλβανός πολίτης ο οποίος εργοδοτείται από μια Σλοβενική εταιρεία στη Μακεδονία (Briscoe, 1995).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός του ότι η στελέχωση ως λειτουργία της διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων γίνεται καθίσταται όλο και πιο περίπλοκη, αυτές οι ταξινομήσεις δεν καλύπτουν όλο το φάσμα των εργαζομένων (Briscoe, 1995). Για παράδειγμα, εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι πολίτες των χωρών μελών έχουν τη δυνατότητα εργοδότησης εργαστούν σε άλλες χώρες μέλη χωρίς να έχουν την αντίστοιχη άδεια εργασίας. Συνεκδοχικά, δεν είναι σαφές ποια θα μπορούσε να είναι η προσήκουσα ταξινόμηση ενός Γερμανού πολίτη ο οποίος και απασχολείται στα πλαίσια λειτουργίας μιας γαλλικής εταιρείας στη Γαλλία (Adler, 1997).

Εν συντομία, η ταξινόμηση των εργαζομένων μπορεί να φαντάζει ασήμαντη. Ωστόσο, αυτός ο τρόπος σκέψης δεν είναι επαρκής, καθώς σε πολλούς οργανισμούς η ταξινόμηση ενός υπαλλήλου συνδέεται με την αμοιβή, καθώς και με τα οφέλη και τις ευκαιρίες για προαγωγή (Adler, 1997).

Στα πλαίσια λειτουργίας ενός διεθνούς οργανισμού χρειάζεται να σημειωθεί πως η προσεγγιστική θεώρηση διαχείρισης και στελέχωσης επιδρά κατά έντονο τρόπο στον τύπο εργαζομένου ο οποίος επιλέγεται από την εταιρεία. Σε μια εταιρεία η οποία και ακολουθεί το είδος της εθνοκεντρικής προσέγγισης, οι υπήκοοι των μητρικών χωρών συνήθως προβαίνουν στην στελέχωση σημαντικών θέσεων σε ένα φάσμα κεντρικών γραφείων και θυγατρικών. Περαιτέρω με την συνδρομή μιας πολυκεντρικής προσέγγισης, οι υπήκοοι της χώρας υποδοχής εργάζονται ευρύτερα σε ένα φάσμα ξένων θυγατρικών ενώ το φάσμα των υπηκόων των μητρικών χωρών προβαίνει στη διαχείριση θέσεων στο πλαίσιο των κεντρικών γραφείων. Ένας οργανισμός γεωκεντρικά προσανατολισμένος προβαίνει στην επιλογή του προσήκοντος ατόμου για μια θέση, ανεξαρτήτως τύπου (Adler, 1997).

Στην προσέγγισή του για τη στρατολόγηση και την επιλογή, ένας οργανισμός λαμβάνει υπόψη τόσο τις πρακτικές των κεντρικών γραφείων όσο και αυτές που επικρατούν στις χώρες των θυγατρικών του. Η παράμετρος της τοπικής κουλτούρας επιδρά πάντα στο πεδίο των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής και σε ορισμένες χώρες, οι τοπικοί νόμοι απαιτούν ένα είδος συγκεκριμένης προσεγγιστικής θεώρησης. Για παράδειγμα, σε ό,τι άπτεται του πλέγματος διεθνών εγκαταστάσεων παραγωγής και μεταποίησης στο Μεξικό, οι εταιρείες προβαίνουν σε προσλήψεις με μια πινακίδα ανακοίνωσης εργασιακών θέσεων πέραν της εγκατάστασης ή από υπαλλήλους που παρουσιάζουν μέλη της οικογένειας τα οποία και προβαίνουν σε αναζήτηση θέσης εργασίας. Ένα επιπλέον υπόδειγμα συνιστά και η Ουγγαρία, όπου το πλέγμα των κυβερνητικών προσπαθειών περί της καταπολέμησης της ανεργίας οδήγησαν στην συνεκδοχική απαίτηση ότι ένας οργανισμός χρειάζεται να λάβει άδεια από το Υπουργείο Εργασίας πριν την πρόσληψη ενός ομογενούς (Adler, 1997).

Κατά την επιλογή του σωστού υποψηφίου, στόχος είναι η ισορροπία μεταξύ της εσωτερικής εταιρικής συνέπειας και της ευαισθησίας στις τοπικές εργασιακές πρακτικές. Διαφορετικοί πολιτισμοί δίνουν έμφαση σε διαφορετικά χαρακτηριστικά στη διαδικασία επιλογής ανάλογα με το αν χρησιμοποιούν κριτήρια επιτυχίας ή καταλογίσιμα κριτήρια. Όταν παίρνουν μια απόφαση πρόσληψης, οι άνθρωποι σε μια χώρα που προσανατολίζεται στα επιτεύγματα λαμβάνουν υπόψη τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα ταλέντα. Μολονότι οι «συνδέσεις» μπορούν να συνδράμουν, οι εταιρείες ευρύτερα προσλαμβάνουν μόνο το πλέγμα εκείνων των ανθρώπων οι οποίοι και έχουν τα προσήκοντα προσόντα. Σε μια καταλογιζόμενη κουλτούρα, η ηλικία, το φύλο και το οικογενειακό υπόβαθρο συνιστούν σημαίνουσες παραμέτρους. Ένας οργανισμός προβαίνει στην επιλογή κάποιου υποψηφίου του οποίου τα προσωπικά χαρακτηριστικά γνώρισμα είναι συμβατά στη δουλειά (Adler, 1997).

2.3.2 Ανάπτυξη και εκπαίδευση

Ο γενικός στόχος της λειτουργίας ανάπτυξης είναι να παρέχει ότι το επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό σε μια εταιρεία είναι ικανό να εκπληρώσει τους στόχους του, καθώς και να συμβάλει στην καλύτερη απόδοση και ανάπτυξη με την εργασία του (Armstrong, 1996). Η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένας ειδικός τομέας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει προγραμματισμένη ατομική μάθηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη οργάνωσης, εξέλιξη σταδιοδρομίας και κατάρτιση.

Σε διεθνές επίπεδο, οι επαγγελματίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι πρώτα και κύρια για την εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων που βρίσκονται σε θυγατρικές σε όλο τον κόσμο, για την παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης για την προετοιμασία ομογενών για αποστολές στο εξωτερικό αλλά και για την ανάπτυξη ειδικής ομάδας διευθυντικών στελεχών παγκοσμίως (Armstrong, 1996).

Σε αλληλουχία με τα προαναφερθέντα σημειώνεται πως η δημιουργία και η μεταφορά διεθνών προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο τρόπο (Armstrong, 1996).

Με μια κεντρική προσέγγιση, η εκπαίδευση ξεκινά από τα κεντρικά γραφεία και οι εταιρικοί εκπαιδευτές ταξιδεύουν σε θυγατρικές, συχνά προσαρμόζοντας τις τοπικές καταστάσεις. Αυτό ταιριάζει στο εθνοκεντρικό μοντέλο. Μια γεωκεντρική προσέγγιση είναι επίσης συγκεντρωτική, αλλά η εκπαίδευση αναπτύσσεται μέσω της συμβολής τόσο του προσωπικού των κεντρικών γραφείων όσο και των θυγατρικών. Οι εκπαιδευτές θα μπορούσαν να σταλούν από διάφορες θέσεις είτε στα κεντρικά

γραφεία είτε στις θυγατρικές σε οποιαδήποτε άλλη τοποθεσία της εταιρείας (Armstrong, 1996).

Σε μια αποκεντρωμένη προσέγγιση, η εκπαίδευση γίνεται σε τοπική βάση, ακολουθώντας ένα πολυκεντρικό μοντέλο. Όταν η εκπαίδευση είναι αποκεντρωμένη, το πολιτιστικό υπόβαθρο των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων είναι συνήθως παρόμοιο. Οι ντόπιοι αναπτύσσουν εκπαιδευτικό υλικό και τεχνικές για χρήση στη δική τους περιοχή (Armstrong, 1996).

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να τονιστεί πως για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη πώς οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά. Ειδικότερα οι πολιτιστικοί παράγοντες έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην εκπαίδευση όπως και οι πρακτικές που ακολουθούνται σε διάφορα μέρη του κόσμου. Για παράδειγμα, στη Βόρεια Αμερική, όπου η απόσταση ισχύος είναι μικρή, η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων τείνει προς την ισότητα. Ο εκπαιδευτής και οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιούν μικρά ονόματα και οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να αμφισβητήσουν ή να αμφισβητήσουν αυτό που λέει ο εκπαιδευτής. Στη Μαλαισία, όπου η απόσταση ισχύος είναι μεγάλη, ο προπονητής τυγχάνει μεγαλύτερου σεβασμού. Οι μαθητές χρησιμοποιούν το επώνυμό του και τον τίτλο του και είναι ειδικός που σπάνια αμφισβητούν οι μαθητές (Armstrong, 1996).

Καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός αυξάνεται, είναι όλο και πιο σημαντικό για τις επιτυχημένες εταιρείες να έχουν μια ομάδα διευθυντών με παγκόσμια προοπτική. Συνεπώς οι εταιρείες πρέπει να εντοπίζουν στελέχη με παγκόσμιο δυναμικό και να τους παρέχουν διάφορες ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, το να έχει ένας εργαζόμενος μία ή περισσότερες διεθνείς εργασίες, να εργάζεται σε πολυεθνικές ομάδες και έργα και να μαθαίνει άλλες γλώσσες και

πολιτισμούς συμβάλλουν στο να γίνει ως διευθυντής πιο σφαιρικός. Επιπλέον, ένας οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο υπηκόους μητρικής χώρας, αλλά και υπηκόους χωρών υποδοχής και υπηκόους τρίτων χωρών σε αυτήν την ομάδα (Treven, 1998; 2001).

Στις εταιρείες, η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται πιο συχνά για διοικητικές ή αναπτυξιακές προθέσεις (Cleveland, Murphy & Williams, 1989). Για διοικητικούς σκοπούς, απαιτείται αξιολόγηση απόδοσης όταν αμφισβητούνται οι αποφάσεις για τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, τις προαγωγές, τις ανταμοιβές ή/και τις απολύσεις. Η αναπτυξιακή πρόθεση της αξιολόγησης της απόδοσης προσανατολίζεται στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και στην ενίσχυση των ικανοτήτων τους βάσει του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης και παροχής συμβουλών στους εργαζόμενους σχετικά με τη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον.

2.3.3 Αξιολόγηση απόδοσης

Στις δυτικές πολυεθνικές εταιρείες, οι αξιολογήσεις απόδοσης γίνονται συνήθως ετησίως και χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο έντυπο αξιολόγησης. Μερικές φορές, ο οργανισμός απαιτεί επίσης εποπτείες για να συζητήσει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων με κάθε υπάλληλο (Treven, 2001).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί πρόκληση για κάθε οργανισμό. Σε διεθνές επίπεδο, η πολυπλοκότητα είναι μεγαλύτερη, επειδή ο οργανισμός πρέπει να αξιολογεί υπαλλήλους από διαφορετικές χώρες που εργάζονται σε διαφορετικές θυγατρικές. Η ανάγκη για συνοχή μεταξύ των θυγατρικών για συγκρίσεις απόδοσης έρχεται σε σύγκρουση με την ανάγκη να ληφθεί υπόψη το πολιτιστικό υπόβαθρο των

εργαζομένων για να έχει νόημα η αξιολόγηση. Για παράδειγμα, στο Μεξικό, η δημόσια εικόνα ενός ατόμου είναι σημαντική και η δημόσια κριτική ενός υπαλλήλου μπορεί να συνιστά δικαιολογία για αποχώρηση από εταιρεία. Κατά συνέπεια, η παροχή μιας ισορροπημένης επισκόπησης απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των δυνατών και των αδυναμιών, απαιτεί διακριτικότητα και λεπτότητα (Treven, 2001).

Όπως και με άλλες λειτουργίες, η προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης εξαρτάται από τη συνολική στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Μια εταιρεία με εθνοκεντρική προσέγγιση είναι πιθανό να χρησιμοποιήσει την ίδια διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιείται στα κεντρικά γραφεία για τις θυγατρικές της. Ορισμένες εταιρείες μεταφράζουν τα έντυπα αξιολόγησης σε τοπικές γλώσσες, ενώ άλλες χρησιμοποιούν την αρχική γλώσσα παντού. Μια εταιρεία με πολυκεντρική προσέγγιση αναπτύσσει τοπικές διαδικασίες σε κάθε χώρα. Τέλος, μια εταιρεία με γεωκεντρική προσέγγιση χρησιμοποιεί το ίδιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης παγκοσμίως, αλλά έχει καθολική εφαρμογή. Ευρύτερα δύναται να ειπωθεί πως η ανάπτυξη ενός παγκόσμιου συστήματος συνιστά τη μεγαλύτερη πρόκληση (Treven, 2001).

2.3.4 Αμοιβές και παροχές

Οι αμοιβές των εργαζομένων διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην απόκτηση νέων εργαζομένων και είναι σημαντικές τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Η αμοιβή είναι ο βασικός πόρος διαβίωσης των εργαζομένων, ενώ οι παροχές καλύπτουν καλύτερη υγειονομική περίθαλψη, δυνατότητα παραθερισμού στις εγκαταστάσεις διακοπών της εταιρείας σε συμφέρουσα τιμή και άλλα πλεονεκτήματα. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι εργοδότες σχετικά με τις αμοιβές

είναι ένας παράγοντας που έχει αντίκτυπο στα έξοδα της εταιρείας τους καθώς και στην ικανότητα πώλησης των προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή στην αγορά (Treven, 1998). Οι αποφάσεις σχετικά με τις αποδοχές ενδέχεται επίσης να ενισχύσουν την ικανότητα του εργοδότη να ανταγωνίζεται για εργαζομένους στην αγορά εργασίας. Οι ανταμοιβές που εγγυάται κάνουν το μόνιμο προσωπικό είτε να θέλει να διατηρήσει τη δουλειά του είτε να παραιτηθεί.

Κατά την ανάπτυξη ενός διεθνούς συστήματος αποζημίωσης και παροχών, ένας οργανισμός έχει δύο πρωταρχικά μέλημα. Το πρώτο είναι η συγκρισιμότητα (Briscoe, 1995). Ένα καλό σύστημα αποδοχών εκχωρεί μισθούς σε υπαλλήλους που είναι εσωτερικά συγκρίσιμοι και ανταγωνιστικοί στην αγορά. Για παράδειγμα, ο μισθός ενός ανώτερου διευθυντή είναι συνήθως υψηλότερος από αυτόν ενός προϊσταμένου και κάθε θέση θα πρέπει να λαμβάνει ένα ποσό εντός του εύρους της τοπικής αγοράς. Ο διεθνής οργανισμός πρέπει επίσης να εξετάσει τους μισθούς των ατόμων που ενδέχεται να μετακινηθούν από άλλες τοποθεσίες. Το δεύτερο σημαντικό μέλημα είναι το κόστος. Οι οργανισμοί προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν όλα τα έξοδα και η μισθοδοσία είναι μία από τις μεγαλύτερες (Briscoe, 1995).

Η επανάληψη και οι παροχές συνδέονται στενά με τις συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας, ακόμη και όταν ένας οργανισμός υιοθετεί μια εθνοκεντρική ή γεωκεντρική προσέγγιση. Η διαθεσιμότητα καταρτισμένων ντόπιων ατόμων για την πλήρωση θέσεων, οι ισχύοντες μισθοί, η χρήση ομογενών και η τοπική νομοθεσία αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν το επίπεδο της επανάληψης και των παροχών. Για παράδειγμα, εάν υπάρχουν λίγοι υποψήφιοι διαθέσιμοι για θέσεις, η επανάληψη για αυτές τις θέσεις γενικά αυξάνεται. Για να μειώσει τα έξοδα, ο διεθνής διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί στη συνέχεια να εξετάσει το ενδεχόμενο να φέρει έναν ομογενή (Briscoe, 1995).

Μια εταιρεία αναπτύσσει συνήθως μια πολιτική, η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί παγκοσμίως, για να προσφέρει μισθούς και παροχές που αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο αγοράς. Για παράδειγμα, μια μεγάλη επιτυχημένη πολυεθνική εταιρεία που δίνει έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και των εργαζομένων της θα μπορούσε να έχει μια παγκόσμια πολιτική να πληρώνει τους υψηλότερους μισθούς οπουδήποτε δραστηριοποιείται. Μια άλλη εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει κορυφαίους μισθούς στη χώρα όπου κάνει έρευνα και ανάπτυξη, ωστόσο να πληρώνει μέσους μισθούς στη χώρα όπου κατασκευάζει (Treven, 1998)

2.3.5 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία εργασιακών σχέσεων προσδιορίζει και καθορίζει τους ρόλους της διοίκησης και των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η έννοια των εργασιακών σχέσεων ποικίλλει πολύ σε διάφορα μέρη του κόσμου. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, οι εργασιακές σχέσεις είναι συχνά μια επίσημη σχέση, μερικές φορές ανταγωνιστική, μεταξύ της εργασίας και της διοίκησης που ορίζεται από μια σύμβαση συνδικαλιστικών οργανώσεων. Στην Ιαπωνία, η σχέση μεταξύ διοίκησης και συνδικάτων είναι συνεργατική και η διοίκηση συχνά διορίζει ηγέτες των συνδικάτων σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζουν οι Hodgetts και Luthans (1994).

Σημειώνεται μάλιστα στο σημείο αυτό πως σε πλειάδα χωρών η κυβέρνηση ρυθμίζει τις πρακτικές εργασιακών σχέσεων. Κατά συνέπεια, σε αυτή τη λειτουργία, περισσότερο από άλλες λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ένας οργανισμός μπορεί να πρέπει να είναι πολυκεντρικός. Ωστόσο, παρόλο που οι εργασιακές σχέσεις

είναι ζητήματα τοπικού επιπέδου, είναι καλή εταιρική στρατηγική ο συντονισμός μιας πολιτικής εργασιακών σχέσεων μεταξύ των θυγατρικών (Hodgetts & Luthans, 1994).

2.4 Το ζήτημα της διαχείρισης ομογενών

Ένα από τα πιο απαιτητικά καθήκοντα για κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται διεθνώς είναι η διαχείριση των ομογενών της. Τα στατιστικά στοιχεία που δείχνουν την αποτελεσματικότητά τους σε αυτό το θέμα δεν είναι ενθαρρυντικά. Για παράδειγμα, η αποτυχία των ομογενών των ΗΠΑ (το ποσοστό που επιστρέφει πρόωρα, χωρίς να ολοκληρώσει την αποστολή τους) πρέπει να είναι της τάξης του 20 – 40%. Στην Ιαπωνία, το ποσοστό αποτυχίας είναι μικρότερο από 5% για τους ομογενείς τους. Ένας από τους λόγους της διαφοράς είναι ότι οι Ιάπωνες ομογενείς λαμβάνουν πολύ περισσότερο προσανατολισμό και γλωσσική διδασκαλία συγκριτικά με τους ομογενείς των ΗΠΑ (Hodgetts & Luthans, 1994).

2.4.1 Αιτίες αποτυχίας προσαρμογής ομογενών

Στις διεθνείς εταιρείες, είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι λόγοι πίσω από τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των ομογενών, ώστε να μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα. Έξι παράγοντες ευθύνονται για τις περισσότερες αποτυχίες, αν και η σχετική σημασία τους ποικίλλει ανάλογα με την εταιρεία (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy 1987). Αυτοί είναι: μπλοκάρισμα σταδιοδρομίας, πολιτισμικό σοκ, έλλειψη διαπολιτισμικής κατάρτισης, υπερβολική έμφαση στα τεχνικά προσόντα, τάση χρήσης διεθνών εργασιών ως τρόπος απαλλαγής από προβληματικούς υπαλλήλους και οικογενειακά προβλήματα.

2.4.2 Το ζήτημα της Διαπολιτισμικής προσαρμογής

Οι ομογενείς και οι οικογένειές τους χρειάζονται χρόνο για να εξοικειωθούν με το νέο τους περιβάλλον και να νιώσουν άνετα. Όταν φτάνουν, η καινούργια εμπειρία είναι συναρπαστική. Λίγους μήνες αργότερα, όταν είχαν περισσότερη εμπειρία με τον πολιτισμό, οι ομογενείς μπορεί να αρχίσουν να νιώθουν απογοήτευση ή σύγχυση καθώς προσπαθούν να κατανοήσουν τη νέα κατάσταση διαβίωσής τους. Αυτό το συναίσθημα είναι «πολιτιστικό σοκ». Καθώς οι ομογενείς αισθάνονται άνετα και κατανοούν περισσότερα για τον πολιτισμό, συνήθως τρεις έως έξι μήνες μετά την άφιξή τους, το πολιτισμικό σοκ θα υποχωρήσει και θα βιώσουν ένα πιο φυσιολογικό συναίσθημα (Adler, 1997).

2.4.3 Επανείσοδος ομογενών

Αφού ο ομογενής ολοκληρώσει την αποστολή του και επιστρέψει στην πατρίδα του, πρέπει να προσαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο όπως όταν πηγαίνει στο εξωτερικό. Η εργασία, οι άνθρωποι και το γενικότερο περιβάλλον δεν είναι πλέον οικεία. Ο ομογενής και η παρέα του είναι συνήθως απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση. Ο αποπροσανατολισμός που βιώνει ένας επαναπατριζόμενος είναι γνωστός ως αντίστροφο πολιτισμικό σοκ (Black, Gregersen, and Mendenhall, 1992).

Ο ομογενής αποκτά πολύτιμες πληροφορίες και εμπειρία από μια διεθνή αποστολή, αλλά για πολλούς οργανισμούς αυτό χάνεται λόγω της αποτυχίας να διαχειριστεί με επιτυχία την επανείσοδο ομογενών. Σύμφωνα με μια εκτίμηση,

περίπου το 25% των επαναπατρισθέντων ομογενών εγκαταλείπουν την εταιρεία εντός ενός έτους μετά την επιστροφή τους (Black, Gregersen, and Mendenhall, 1992).

2.4.4 Η διαδικασία της επιλογής ομογενών

Η επιλογή του υπαλλήλου για μια διεθνή αποστολή συνιστά μια κρίσιμη απόφαση. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι ομογενείς εργάζονται υπό ελάχιστη επίβλεψη σε μια μακρινή τοποθεσία, τα λάθη στην επιλογή είναι πιθανό να περάσουν απαρατήρητα μέχρι να είναι πολύ αργά. Για να επιλέξει τον καλύτερο υπάλληλο για τη δουλειά, η διοίκηση θα πρέπει συνεκδοχικά να αποδίδει τη δέουσα έμφαση στο ζήτημα της πολιτισμικής ευαισθησίας ως κριτηρίου επιλογής, στο ζήτημα της ίδρυσης εξεταστικής επιτροπής ομογενών, στο να έχει αποκτήσει προηγουμένως διεθνή εμπειρία αλλά και στο να διερευνήσει τη δυνατότητα πρόσληψης υπαλλήλων που έχουν γεννηθεί στο εξωτερικό και οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να υπηρετήσουν ως «ομογενείς» σε μελλοντική ημερομηνία. Επίσης κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των οικογενειών των υποψηφίων (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992).

Ένας επιτυχημένος ομογενής πρέπει να μπορεί να κάνει τη δουλειά και να χειρίζεται ένα νέο πολιτιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, ο ομογενής πρέπει να κάνει τη δουλειά του σωστά, να μάθει να ζει άνετα σε μια νέα κουλτούρα και να φροντίσει να προσαρμοστεί και η οικογένειά του (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992).

2.4.5 Εκπαίδευση ομογενών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι ομογενείς είναι πιο επιτυχημένοι όταν οι οργανώσεις τους εκπαιδεύουν να προετοιμαστούν για τη ζωή και την εργασία τους στο εξωτερικό. Η έλλειψη εκπαίδευσης είναι η κύρια αιτία αποτυχίας των

εκπατρισμένων. Η πιο σημαντική πτυχή της εκπαίδευσης των ομογενών είναι η διαπολιτισμική εκπαίδευση (Cross-Cultural Training). Μια τέτοια εκπαίδευση προετοιμάζει έναν ομογενή να ζήσει και να εργαστεί σε μια διαφορετική κουλτούρα, επειδή η αντιμετώπιση ενός νέου περιβάλλοντος είναι πολύ πιο δύσκολη από το να ασχοληθεί με μια νέα δουλειά. Μια ποικιλία μεθοδολογιών εκπαίδευσης είναι διαθέσιμη αναφορικά με το ζήτημα της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992).

Στον Πίνακα 1, αποτυπώνονται μερικά από τα δημοφιλή μεθοδολογικά πρότυπα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης και παρέχεται μια σύντομη περιγραφή του καθενός.

Πίνακας 1 Μεθοδολογικά Πρότυπα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης

Πολιτιστικές Ενημερώσεις	Εξήγηση των κύριων πτυχών του πολιτισμού της χώρας υποδοχής, συμπεριλαμβανομένων εθίμων, παραδόσεων, καθημερινών συμπεριφορών.
Περιοχής Υποθέσεις	Εξήγηση της ιστορίας, της γεωγραφίας, της οικονομίας, της πολιτικής και άλλων γενικών πληροφοριών σχετικά με τη χώρα υποδοχής και την περιοχή.
Παιχνίδι ρόλου	Απεικόνιση μιας πραγματικής κατάστασης ζωής στην επαγγελματική ή προσωπική ζωή προκειμένου να απεικονίσει κάποια πτυχή της ζωής ή της εργασίας στην κουλτούρα υποδοχής. Επιτρέπει στον ασκούμενο να υποδυθεί μια κατάσταση που αυτός ή αυτή μπορεί να αντιμετωπίσει ζώντας ή έχοντας εργασία στη χώρα

	υποδοχής.
Εξομοιωτής Πολιτισμού	Παρέχει ένα γραπτό σύνολο καταστάσεων που ο εκπαιδευόμενος μπορεί να συναντήσει κατά τη διαμονή ή την εργασία του στη χώρα υποδοχής.
Εμπειρίες πεδίου	Παροχή ευκαιρίας στον ασκούμενο να πάει στην οικοδέσποινα χώρα ή σε άλλη άγνωστη κουλτούρα προκειμένου να ζήσει και να εργαστεί εκεί για σύντομο χρονικό διάστημα.

Πηγή: (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992).

2.4.6 Αξιολόγηση και αμοιβή ομογενών

Η αξιολόγηση της απόδοσης των ομογενών διευθυντών είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Η δουλειά που κάνει ένα άτομο στο εξωτερικό μπορεί να περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από αυτά που κάνει στο σπίτι. Ένας διευθυντής συχνά αναλαμβάνει το ρόλο του συμβούλου, του εκπαιδευτή, της διαχείρισης προβλημάτων ή του διπλωμάτη, εκτός από τις ευθύνες που του έχουν ανατεθεί. Με την ανάγκη προσαρμογής σε μια νέα κουλτούρα, έναν διαφορετικό τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και συχνά μια νέα γλώσσα, πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των ομογενών (Francesco & Gold, 1998).

Η γενική πολιτική ενός οργανισμού επηρεάζει την αμοιβή των ομογενών. Οι τρεις κοινές προσεγγίσεις εδράζονται στην πολιτική που βασίζεται στο σπίτι, στην πολιτική που βασίζεται στον ξενιστή και στην πολιτική που βασίζεται στην περιοχή (Dowling, Schuler, Welch, 1994). Με μια πολιτική που βασίζεται στο σπίτι, η αμοιβή

των εργαζομένων ακολουθεί την κλίμακα της χώρας καταγωγής τους. Η πολιτική που βασίζεται στον οικοδεσπότη καθορίζει τους μισθούς στο επίπεδο της χώρας υποδοχής, με παροχές συνήθως να συνδέονται με τη χώρα καταγωγής. Τέλος, η περιοχή καθορίζει την τρίτη προσέγγιση. Η αμοιβή για τους υπαλλήλους που εργάζονται εκτός των χωρών καταγωγής τους αντικατοπτρίζει εάν η μετεγκατάστασή τους γίνεται στην περιοχή καταγωγής τους ή σε άλλη περιοχή. Με αυτήν την προσέγγιση, μια εργασία πιο κοντά στο σπίτι (με την περιοχή) λαμβάνει αμοιβή με χαμηλότερο ποσοστό από μια η οποία βρίσκεται πιο μακριά (εκτός περιοχής).

Κεφάλαιο 3: Παραδείγματα επιτυχημένων διεθνών επιχειρήσεων

3.1 Κύριες παρατηρήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των διεθνών επιχειρήσεων

Ο όρος διεθνής επιχείρηση αναφέρεται σε κάθε επιχείρηση που λαμβάνει χώρα πέρα από διεθνή σύνορα. Στην πιο βασική του μορφή, περιλαμβάνει την πώληση αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ χωρών (Harvard Business School Online, 2022).

Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες μορφές διεθνών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που παράγει εξαρτήματα ή προϊόντα στο εξωτερικό αλλά τα πουλά στο εσωτερικό μπορεί να θεωρηθεί διεθνής επιχείρηση, όπως και ένας οργανισμός που αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες υπηρεσίες, όπως εξυπηρέτηση πελατών, σε τοποθεσίες όπου τα εργατικά έξοδα είναι φθηνότερα (Harvard Business School Online, 2022).

Για τους περισσότερους οργανισμούς, οι αποφάσεις σχετικά με την κατασκευή, την παραγωγή και την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Το κόστος είναι σημαντικό γιατί οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως σε ανεπτυγμένες αγορές, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ευρώπη, μπορούν συχνά να προμηθευτούν φθηνότερο εργατικό δυναμικό στο εξωτερικό (Harvard Business School Online, 2022).

Άλλοι παράγοντες παίζουν επίσης ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που καταβάλλει συνειδητή προσπάθεια να γίνει πιο βιώσιμος μπορεί να παράγει το προϊόν του όσο το δυνατόν πιο κοντά στον τελικό χρήστη για να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που σχετίζονται με τη

μεταφορά, ακόμα κι αν αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο κόστος εργασίας. Ομοίως, μια επιχείρηση μπορεί να υπερηφανεύεται για την προμήθεια τοπικού εργατικού δυναμικού για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη στήριξη της οικονομίας (Harvard Business School Online, 2022).

Αν και οι διεθνείς επιχειρήσεις μπορούν να ωφελήσουν την παγκόσμια οικονομία, ενέχουν επίσης εγγενείς κινδύνους. Το γεγονός ότι κάθε χώρα έχει τη δική της κυβέρνηση, κανονισμούς, ρυθμούς πληθωρισμού και νόμισμα μπορεί να περιπλέξει τα επιχειρηματικά μοντέλα και πρέπει να σταθμιστεί με τα αντιληπτά οφέλη της διεθνούς λειτουργίας. Μερικές από τις πιο κοινές προκλήσεις των διεθνών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν γλωσσικά και πολιτιστικά εμπόδια, συναλλαγματικές ισοτιμίες και εξωτερική πολιτική (Harvard Business School Online, 2022).

Εξαιτίας αυτών των προκλήσεων, όσοι έχουν μια επιτυχημένη καριέρα στις διεθνείς επιχειρήσεις χρειάζονται διάφορες δεξιότητες και εξειδίκευση, όπως ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας, συναισθηματική νοημοσύνη, κατανόηση άλλων πολιτισμών και ενδελεχή γνώση των οικονομικών, της λογιστικής, της επιχειρηματικότητας και της παγκόσμιας οικονομίας. Η απόκτηση αυτών των συνδυασμένων δεξιοτήτων, μαζί με τη διεθνή επιχειρηματική εμπειρία, μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία σταδιοδρομίας (Harvard Business School Online, 2022).

3.1.1 Apple

Η Apple Inc. ιδρύθηκε από τους Steve Jobs, Steve Wozniak και Ronald Wayne τη δεκαετία του 1970 και σήμερα θεωρείται μια από τις διεθνείς εταιρείες με άσκηση μεγάλης επιρροής στο διεθνές επιχειρηματικό σκηνικό. Με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Apple σχεδιάζει, αναπτύσσει και πουλά ηλεκτρονικά είδη,

λογισμικό, streaming και διαδικτυακές υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο (Harvard Business School Online, 2022).

Η Apple άνοιξε την πρώτη της διεθνή τοποθεσία στο Τόκιο της Ιαπωνίας το 2003, αφού η αμερικανική αγορά γνώρισε κορεσμό. Υπό τον Jobs, η Apple διαφημίζει την ευκολία στη χρήση, τον καινοτόμο σχεδιασμό και την αφοσίωση των πελατών με το σλόγκαν μάρκετινγκ, "Think Different", και συνεχίζει να χρησιμοποιεί οραματικό στρατηγικό μάρκετινγκ και ένα σφιχτό οικοσύστημα για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και να προσελκύσει δημιουργικό κοινό σε όλο τον κόσμο (Harvard Business School Online, 2022).

Η Apple όχι μόνο πουλά προϊόντα διεθνώς, αλλά διαθέτει αλυσίδες εφοδιασμού από 43 χώρες που αποστέλλουν προμήθειες στην Κίνα για τελική παραγωγή και συναρμολόγηση. Διατηρώντας μια στενή και ισχυρή σχέση με τους προμηθευτές, το στρατηγικό απόθεμα και την εστίαση στη βιωσιμότητα αυτός μάλιστα είναι και ο λόγος που η Apple θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο (Harvard Business School Online, 2022).

3.1.2 Financial Times

Οι Financial Times συνιστούν μια πρώην βρετανική καθημερινή εφημερίδα που τώρα ανήκει στην ιαπωνική εταιρεία χαρτοφυλακίου Nikkei. Καθώς το διασυνοριακό εμπόριο και οι ροές κεφαλαίων αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, οι Financial Times άρχισαν να επεκτείνονται σε διεθνές επίπεδο, με τη διευκόλυνση των εξελίξεων στην τεχνολογία και της αυξανόμενης αποδοχής των αγγλικών ως της διεθνούς γλώσσας των επιχειρήσεων. Την 1η Ιανουαρίου 1979 τυπώθηκε η πρώτη FT (έκδοση Continental Europe) εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου,

στη Φρανκφούρτη. Η εκτύπωση στις ΗΠΑ ξεκίνησε τον Ιούλιο του 1985. Έκτοτε, με αυξημένη διεθνή κάλυψη, η FT έχει γίνει μια παγκόσμια εφημερίδα, που τυπώνεται σε 22 τοποθεσίες με πέντε διεθνείς εκδόσεις για να εξυπηρετεί το Ηνωμένο Βασίλειο, την ηπειρωτική Ευρώπη, τις ΗΠΑ, την Ασία και τη Μέση Ανατολή (Harvard Business School Online, 2022).

Με έδρα το Λονδίνο της Αγγλίας, η εφημερίδα ανήκει σε μια ιαπωνική εταιρεία χαρτοφυλακίου, τη Nikkei όπως αναφέρθηκε αρχικά, με βασικά γραφεία σύνταξης σε ολόκληρη τη Βρετανία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την ηπειρωτική Ευρώπη. Τον Ιούλιο του 2015, η Pearson πούλησε την έκδοση στη Nikkei για 844 εκατομμύρια £ (1,32 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ) αφού την κατείχε από το 1957 (Harvard Business School Online, 2022).

Η εφημερίδα έχει εξέχουσα έμφαση στη χρηματοοικονομική δημοσιογραφία και την οικονομική ανάλυση έναντι των γενικών ρεπορτάζ, αποσπώντας τόσο κριτική όσο και αναγνώριση. Η ημερήσια χορηγία ενός ετήσιου βραβείου βιβλίου και δημοσίευσης ενός χαρακτηριστικού «Προσώπου της χρονιάς» συνιστούν σημεία στρατηγικής σημασίας για την υπό εξέταση επιχείρηση. Η αποστολή των Financial Times είναι να παρέχει αμερόληπτες, ενημερωμένες επενδυτικές και οικονομικές πληροφορίες για να ενδυναμώσει τα άτομα και τις εταιρείες να λαμβάνουν ασφαλείς επενδυτικές αποφάσεις (Harvard Business School Online, 2022).

Οι Financial Times είχαν μια δύσκολη αρχή προσπαθώντας να εισχωρήσουν στη διεθνή αγορά. Ο Andrew Gilchrist, πρώην διευθύνων σύμβουλος των Financial Times, περιγράφει την εμπειρία του στη δημοσίευση στο διαδικτυακό μάθημα Global Business (Harvard Business School Online, 2022).

Κατά τη διάρκεια της θητείας του Gilchrist, οι Financial Times έδωσαν προτεραιότητα στην είσοδο στη διεθνή αγορά της Ινδίας. Παρά τον μεγάλο

αγγλόφωνο πληθυσμό και την ισχυρή κυβερνητική υποστήριξη, η εγχώρια δημοσιογραφία θεωρήθηκε πολιτιστικά και νομικά ύποπτη. Στην πραγματικότητα, οι Financial Times συνδέθηκαν τελικά σε νομικούς κόμπους επειδή οι βαρόνοι των τοπικών εφημερίδων μπόρεσαν να αμφισβητήσουν κάθε κίνηση μέσω των δικαστηρίων. Τελικά, η προσπάθεια των Financial Times να αναπτύξουν διεθνή δράση στην Ινδία οδήγησε σε οικονομική επιβράδυνση και υποτονική ανάπτυξη της εταιρείας (Harvard Business School Online, 2022).

3.1.3 McDonalds

Δύο αδέρφια, ο Μωρίς και ο Ρίτσαρντ ΜακΝτόναλντ, μετέτρεψαν το εστιατόριο μπάρμπεκιου στο Σαν Μπερναρτίνο της Καλιφόρνια, σε ένα εστιατόριο με μπέργκερ και μιλκσέικ γνωστό ως McDonald's το οποίο και λειτουργεί από το 1948 (Harvard Business School Online, 2022).

Οι αδελφοί McDonald επικεντρώθηκαν στη δημιουργία ενός καλύτερου επιχειρηματικού συστήματος προσανατολισμένου προς την αυτοεξυπηρέτηση αλλά και στο πεδίο των αποτελεσματικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών οι οποίες εδράζονται σε λαμπτήρες θέρμανσης αντί για σερβιτόρους. Αυτό το μοντέλο, γνωστό ως "Speedee", οδήγησε σε χαμηλότερο κόστος, φθηνότερα προϊόντα και ταχύτερη ανάπτυξη και συνεκδοχικά αποτέλεσε την επιτομή του "γρήγορου φαγητού" (Harvard Business School Online, 2022).

Αμέσως μετά, ο Ray Croc πήγε τα McDonald's ένα βήμα παραπέρα φέρνοντας δικαιοδόχους και προμηθευτές, οδηγώντας στη δημιουργία εστιατορίων σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες. Το μοντέλο McDonald's συνέχισε να επεκτείνεται και το 1967, η εταιρεία άνοιξε τοποθεσίες στον Καναδά και το Πουέρτο Ρίκο. Η McDonald's

αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο ιδιωτικός εργοδότης στον κόσμο με 1,7 εκατομμύρια εργαζόμενους (πίσω από τη Walmart η οποία και απασχολεί με 2,3 εκατομμύρια εργαζόμενους) (Harvard Business School Online, 2022; Mc Donalds 2017-2019).

Η McDonald's αποτέλεσε διεθνώς μια επιτυχημένη επιχείρηση εξαιτίας σε μεγάλο βαθμό στην συνέπεια που επιτρέπει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Το γεγονός ότι ένα Big Mac έχει την ίδια γεύση, ανεξάρτητα από τη χώρα που το έχει παραγγείλει ο πελάτης, αποτελεί απόδειξη της μακράς ιστορίας της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί πως στην τρέχουσα συγκυρία, υπάρχουν 38.000 εστιατόρια σε περισσότερες από 120 χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Harvard Business School Online, 2022).

3.1.4 Coca-Cola

Η Coca-Cola δημιουργήθηκε από τον φαρμακοποιό John Pemberton το 1886 σε ένα σιντριβάνι αναψυκτικών στην Ατλάντα της Τζόρτζια. Η υπό εξέταση αναφερόμενη επιχείρηση συνιστά ένα είδος Αμερικανικής πολυεθνικής εταιρείας παραγωγής, πώλησης και εμπορίας από μη αλκοολούχα συμπυκνωμένα ποτά και σιρόπια. Αρχικά η χρηστική της αξία ήταν ως τονωτικό για κοινές παθήσεις λόγω, εν μέρει, της προσθήκης κοκαΐνης και καφεΐνης που προέρχονταν από το καρύδι κόλα, το οποίο ήταν ένα κύριο συστατικό της συνθετικής της δομής εκείνη την εποχή. Σημειώνεται ωστόσο πως το 1903 αφαιρέθηκε από την σύνθεση της Coca-Cola το συγκεκριμένο συστατικό. Αν και δημοφιλής στην έναρξή της, η Coca-Cola έγινε η εταιρεία που είναι σήμερα λόγω του μείγματος μάρκετινγκ που ακολούθησε και της επιχειρηματικής ηγεσίας της Asa Griggs Candler καθώς και των μελλοντικών

επενδυτών της, οι οποίοι αύξησαν δραματικά τις πωλήσεις και επέκτειναν την παραγωγή του εργοστασίου σιροπιού στον Καναδά (Coca-Cola 2022; Harvard Business School Online, 2022).

Τελικά, μια ανεξάρτητη εταιρεία φιαλών έδωσε άδεια για τα δικαιώματα παραγωγής και διανομής σιροπιού της Coca-Cola, εκσυγχρονίζοντας την παραγωγή και δημιουργώντας τεράστια κέρδη. Η Coca-Cola αργότερα έκανε επαναληπτικό μάρκετινγκ για τη Γερμανία, την Κίνα και την Ινδία και πλέον πωλείται παντού εκτός από την Κούβα και τη Βόρεια Κορέα. Επισημαίνεται παράλληλα πως η Coca-Cola διαθέτει επί του παρόντος περισσότερες από 900 εγκαταστάσεις εμφιάλωσης και κατασκευής σε όλο τον κόσμο, πολλές από τις οποίες βρίσκονται στη Βόρεια Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Περισσότερες από 1,9 δισεκατομμύρια μερίδες ποτών παράγονται σε περισσότερες των 200 χώρων κάθε μέρα. Η επιχείρηση απασχολεί επιπλέον 700.000 άτομα που εργοδοτούνται από την The Coca-Cola Company και επιπλέον διαθέτει 225+ συνεργάτες εμφιάλωσης που βοηθούν στην παροχή αναψυκτικού σε όλο τον κόσμο (Coca-Cola 2022; Harvard Business School Online, 2022).

Στα πλαίσια της λειτουργίας της η Coca-Cola ως μια αποκλειστικά παγκόσμιας εμβέλειας επιχείρηση ακολουθεί το είδος της γεωκεντρικής προσέγγισης προκειμένου όλο το φάσμα των στελεχών της να διέπεται από ένα διεθνούς εμβελείας προφίλ. Συνεκδοχικά το πλέγμα των ανώτατων στελεχών της Coca-Cola δύναται να είναι είτε Parent Country Nationals ή Host Country Nationals ή Third Country Nationals δηλαδή είτε Υπήκοοι των Μητρικών Χωρών (PCNs), ή Υπήκοοι των Χωρών Υποδοχής (HCNs) ή Υπήκοοι των Τρίτων Χωρών (TCNs) (Coca-Cola 2022; Harvard Business School Online, 2022).

Σημειώνεται στο σημείο αυτό πως η διαδικασία πολιτικής στελέχωσης με τους καλύτερους managers χωρίς να συνυπολογίζεται το πεδίο της χώρας καταγωγής εντοπίζεται κυρίως σε επίπεδο πολυεθνικών επιχειρήσεων στις οποίες το ζήτημα επιτέλεσης ολοκληρωμένων-ενοποιημένων λειτουργιών καθίσταται σημαντικό και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκλαμβάνουν τους εαυτούς τους υπό το πρίσμα ενός δικτυού επιχειρήσεων (Coca-Cola 2022; Harvard Business School Online, 2022).

Αδιαμφισβήτητα η Coca-Cola εκλαμβάνεται ως τυπικό υπόδειγμα της γεωκεντρικής υφής προσέγγισης δεδομένης της δραστηριοποίησης της σε ένα φάσμα 200 και πλέον χωρών καθώς η συντριπτική πλειονότητα των στελεχών της συνιστούν υπηκόους τρίτων χωρών (TCNs). Το προαναφερθέν εύγλωττα δύναται να επιβεβαιώσει πως η υπό εξέταση επιχείρηση ακολουθεί το είδος της γεωκεντρικής προσέγγισης προκειμένου εύρυθμα να καταφέρει να προβεί στην ανάπτυξη ενός πολυεθνικού πλαισίου από υψηλόβαθμα στελέχη και να βρίσκεται σε αρμονία με το πλέγμα των διαφόρων ξένων, κοινωνικών, πολιτικών και πολιτισμικών περιβαλλόντων με απώτερο σκοπό το ζήτημα της δημιουργίας στελεχών τα οποία να έχουν τη δυνατότητα μετακίνησης σε όλο το φάσμα των εγκαταστάσεων της υπό εξέταση επιχείρησης σε διεθνή κλίμακα. Καταληκτικά λοιπόν δύναται να ειπωθεί σύμφωνα με τον Hooper (2016) πως το είδος της γεωκεντρικής προσέγγισης δύναται να συνδράμει σημαντικά στην διηνεκή επέκταση της διεθνούς προοπτικής της Coca-Cola.

3.1.5 H-E-B

Η H-E-B (το πλήρες όνομα της οποίας είναι HEB Grocery Company, LP), γνωστή και ως H-E-B Grocery Stores, συνιστά μια αλυσίδα λιανικής με έδρα το Σαν

Αντόνιο του Τέξας. Αποτελείται από περισσότερα από 350 σημεία πώλησης σε αυτή την πολιτεία καθώς και στο βόρειο Μεξικό. Η εταιρεία διαθέτει επίσης το εμπορικό σήμα Central Market, έναν λιανοπωλητή βιολογικών προϊόντων υψηλής ποιότητας και ντελικάτσεν. Το 2013, η εταιρεία απέφερε έσοδα άνω των 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Με βάση τα έσοδα του 2010, η H-E-B λογίζεται ως ο εικοστός πέμπτος μεγαλύτερος διανομέας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Περαιτέρω η επωνυμία της HEB κατατάσσεται στη δέκατη πέμπτη θέση στη λίστα Forbes με τις «Πιο σημαντικές αμερικανικές εταιρείες» του 2014. Το 2008, η Supermarket News κατέταξε την H-E-B δέκατη τρίτη θέση στους «Κορυφαίους 75 μεγάλους λιανοπωλητές στη Βόρεια Αμερική» καθώς η Progressive Grocer ονομάζει τη μάρκα Διανομέας του 2008 (HEB, 2022).

Η εταιρεία δωρίζει το 5% των ακαθάριστων εσόδων της σε φιλανθρωπικούς σκοπούς. Θεωρήθηκε ως μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από τη θρησκεία: μέχρι το 1976, τα καταστήματα ήταν κλειστά τις Κυριακές και δεν πουλούσαν αλκοόλ. Η H-E-B είναι μια δημοφιλής αμερικανική εταιρεία παντοπωλείου με περισσότερα από 350 καταστήματα στο Τέξας και στο βορειοανατολικό Μεξικό. Ιδρύθηκε από τη Florence Butt το 1905 και επεκτάθηκε στο Μεξικό το έτος 1997 (Harvard Business School Online, 2022; HEB, 2022).

Ο κύριος μοχλός της διεθνούς επέκτασης δεν ήταν η επιθυμία να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά μάλλον, η επιθυμία να αποκτήσει πρόσβαση σε ξένες αγορές προϊόντων σε θερμότερα κλίματα, από τα οποία η εταιρεία θα μπορούσε να προμηθευτεί προϊόντα κατά τη διάρκεια της εκτός εποχής των εγχώριων προμηθευτών στο περιβάλλον δηλαδή των βορειοανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών (Harvard Business School Online, 2022).

Ο Craig Boyan, πρόεδρος της H-E-B, εξηγεί στο Global Business ότι την περίοδο που η H-E-B κατεστάθη διεθνής επιχείρηση, αγόρασε βατόμουρα από τη Χιλή και το Περού προκειμένου να τα πουλήσει όλο το χρόνο. Παρά το γεγονός ότι ήταν ακριβό να αποστέλλονται κιβώτια βατόμουρου στο Τέξας, αυτό επέτρεψε στην εταιρεία να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της. Έκτοτε, η παραγωγή αυξήθηκε με τη ζήτηση, ειδικά στο Μεξικό, το οποίο έχει ιδανικό κλίμα για την παραγωγή βατόμουρων όλο το χρόνο. Η H-E-B προμηθεύεται πλέον βατόμουρα κυρίως από το Μεξικό, καθιστώντας τα πιο διαθέσιμα και προσιτά για τους πελάτες (Harvard Business School Online, 2022).

3.1.6 Creta Farm

Η Creta Farm συνιστά μια Ελληνική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο πεδίο των τροφίμων και ειδικά στον τομέα των αλλαντικών. Η Creta Farm άρχισε την πορεία της στο πεδίο του επιχειρείν με έδρα την Κρήτη το 1979 και συνεχίζει ως τώρα την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει προβεί στην δημιουργία 5 υποκαταστημάτων στην περιοχή της Αθήνας, του Ηρακλείου Κρήτης, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας και της Πάτρας φροντίζοντας να αυξήσει την παραγωγή της αλλά και συνεκδοχικά τις εξαγωγικές της δραστηριότητες τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

Το 2001 η εταιρεία προβαίνει στην κατοχύρωση της πατέντας «Εν Ελλάδι» τόσο στα πλαίσια της Ελλάδας όσο και στα πλαίσια άλλων 38 χωρών σε παγκόσμια βάση έχοντας ως κύρια και μοναδική παραγωγική της μέθοδο τη βάση του κρέατος. Η απαρχή της διεθνούς πορείας της Creta Farm ξεκινά το 2004 με το γεγονός της

σύστασης θυγατρικής επιχείρησης στο περιβάλλον της Κύπρου ενώ την περίοδο του Μαΐου 2007 η συγκεκριμένη επιχείρηση καταφέρνει να εισχωρήσει στο περιβάλλον της Αμερικής. Η Creta Farm μάλιστα μέσω της εκμετάλλευσης και της κατοχύρωσης των πατεντών σχετικά με την παραγωγή από μέρους της καινοτόμων αλλά και ποιοτικών προϊόντων εξακολουθεί να επεκτείνεται διεθνώς προβαίνοντας σε διαδικασία επεκτατικού σχεδιασμού τόσο στο περιβάλλον νέων όσο και ώριμων αγορών όπως για παράδειγμα συνιστούν οι χώρες της Ιταλίας, της Μεγάλης Βρετανίας, της Ρουμανίας, της Ρωσίας της Ιαπωνίας, της Κίνας αλλά και του Καναδά (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να τονιστεί πως η Creta Farm προκειμένου να μπορέσει να εισέλθει στο πεδίο των αγορών του εξωτερικού κάνει χρήση στρατηγικών που άπτονται της αποτίμησης του δείκτη επιχειρηματικών ευκαιριών, της αποτίμησης του βαθμού πολιτικού κινδύνου αλλά και της αποτίμησης του βαθμού ανταγωνισμού (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

Σημεία σταθμούς στην διεθνή πορεία της Creta Farm αποτέλεσαν το 2004 με τη δημιουργία της Creta Farm Cyprus Ltd αλλά και το 2007 με την εισχώρηση της στις χώρες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και την από κοινού δραστηριοποίηση της με την συνδρομή του Ομίλου Clements Family Corporation. Ταυτόχρονα το 2009 η εταιρεία προχωρεί στην δόμηση συμφωνίας με την ισπανικής προέλευσης επιχείρηση Grupo Alimentario Argal SA και συνεκδοχικά επεκτείνεται και στο πεδίο της Ισπανικής αγοράς. Παράλληλα το 2010 η Creta Farm προέβη σε σύναψη συμφωνίας με την επιχείρηση Parsons Sverige AB με απώτερο σκοπό της την επέκταση της στην αγορά της Δανίας και της Σουηδίας. Αντίστοιχα το 2011 η επιχείρηση προέβη στην σύναψη συμφωνίας με την Grandi Salumifici Italiani SpA η

οποία είναι Ιταλικής προέλευσης και συνιστά μια εκ των μεγαλύτερων εταιρειών τροφίμων της Ευρώπης (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

Αδιαφιλονίκητα η Grandi Salumifici Italiani SpA συνιστά και μια εκ των μεγαλύτερων αλλαντοβιομηχανιών της Ιταλίας και της Ευρώπης καθώς σημειώνει σε ετήσια βάση τζίρο 650 εκατομμυρίων ευρώ έχοντας στην κατοχή της 13 παραγωγικές μονάδες εργοστασίων και εργατικό δυναμικό 1700 εργαζομένων. Περαιτέρω σημειώνεται πως εκτός του μεγέθους και της αδιαμφισβήτητης ισχύς του εταίρου της, της υπό εξέταση δηλαδή εταιρείας Creta Farm η Grandi Salumifici Italiani SpA έχει αδιάλειπτη παρουσία σε ένα πλέγμα 14 πλέον χωρών και αποτελείται σε ένα πλαίσιο κοινού το οποίο απαρτίζεται από 473 εκατομμύρια καταναλωτές (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

Επιπλέον σημειώνεται πως η διαδικασία επενδυτικής παρουσίας της επιχείρησης στο πλαίσιο των χωρών που απαρτίζουν το φάσμα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης λαμβάνει χώρα μέσα από ένα πλέγμα παραγωγής με συνεργατικές μεθόδους και με την συνδρομή εξαγωγών. Ταυτόχρονα η στρατηγική που ακολουθεί η Creta Farm εντός των πλαισίων της διεθνούς επέκτασης της εμπερικλείει τη δόμηση συνεργασιών με ένα φάσμα ισχυρών παικτών μέσω της συνεκδοχικής δημιουργίας κοινοπραξιών /joint ventures στο πλαίσιο επέκτασης της σε καθεμιά από τις διεθνείς υφιστάμενες αγορές (Creta Farm, 2022; Μαυρομμάτη, 2020).

3.1.7 Unilever

Η Unilever αποτελεί ένα είδος Άγγλο-ολλανδικής πολυεθνικής επιχείρησης η οποία και έχει καταφέρει να συγκεντρώσει στα πλαίσια του χαρτοφυλακίου της ένα ευρύτατο φάσμα από καταναλωτικά προϊόντα και τρόφιμα αλλά και ένα ευρύτατο πλέγμα ειδών προσωπικής φροντίδας κλπ. Το εργατικό δυναμικό της Unilever αγγίζει τα 149.000 άτομα και η επιχείρηση έχει δράση σε ένα ευρύτατο πλέγμα 190 χωρών σε παγκόσμια

βάση. Η Unilever συνεκδοχικά είναι μια Ολλανδό-βρετανική πολυεθνική, με έδρα το Ρότερνταμ και το Λονδίνο. Με παρουσία σε περισσότερες από εκατό χώρες, το 2010 αποτέλεσε τον τέταρτο μεγαλύτερο παίκτη στον κόσμο στην αγορά αγροδιατροφής, σε όγκο πωλήσεων, πίσω από τη Nestlé, την PepsiCo και την Coca-Cola Company, και τον κορυφαίο παραγωγό παγωτού και τσαγιού στον κόσμο. Το 2020, η εταιρεία απασχολεί στο εργατικό δυναμικό της 149.000 άτομα με κύκλο εργασιών ο οποίος αγγίζει τα 51 δισ. Ευρώ (Unilever, 2022).

Αναντίλεκτα η συγκεκριμένη επιχείρηση συνιστά μια από τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις στον πεδίο των καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο. Σημειώνεται μάλιστα πως η συγκεκριμένη επιχείρηση φαίνεται να ακολουθεί ένα είδος πολυκεντρικής προσέγγισης σε ό,τι αφορά το ζήτημα της στελέχωσης της. Μάλιστα επί της βάσεως της προαναφερθείσας πολιτικής η Unilever συνιστά το είδος της επιχείρησης η οποία προβαίνει στην πρόσληψη των υπηκόων των χωρών υποδοχής προκειμένου να μπορέσει να τους θέσει επικεφαλής αναφορικά με όλο το φάσμα των θυγατρικών που διαθέτει ανά τον κόσμο. Είναι αλήθεια μάλιστα πως το μεγαλύτερο φάσμα των θυγατρικών της Unilever τελεί υπό τη διοίκηση ενός ευρύτατου φάσματος τοπικών διοικητικών στελεχών τα οποία σε πρωτόλεια φάση δεχθήκαν εκπαίδευση από ένα φάσμα έμπειρων υπηκόων που φανήκαν στην μητρική χώρα (Morschett, Schramm-Klein & Zentes 2010; Unilever, 2022).

Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης υπό εξέταση επιχείρησης είναι εστιασμένη στην προτίμηση που επιδεικνύει το φάσμα των ξένων θυγατρικών της να τελεί υπό τη διοίκηση από ένα πλέγμα υπηκόων της μητρικής χώρας οι οποίοι και σε πρωτόλειο επίπεδο δέχονται υποστήριξη από ένα πλέγμα έμπειρων και εκπαιδρισμένων στελεχών αλλά και από ένα πλέγμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία και εκπονούνται από την ίδια την υπό εξέταση εταιρεία (Unilever, 2022).

Αξίζει μάλιστα να επισημανθεί πως μόνο ένα περιορισμένο και μόνο ποσοστό από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προερχόμενα από τις θυγατρικές της επιχείρησης εστάλησαν απευθείας από την έδρα της επιχείρησης προκειμένου να μπορέσουν να διοικήσουν το φάσμα των θυγατρικών τους στο εξωτερικό. Το προαναφερθέν μάλιστα συμβαίνει αποκλειστικά και μόνο στην περίπτωση που δεν υπάρχει διαθεσιμότητα από κάποιο ικανό τοπικό στέλεχος ή στην περίπτωση διενέργειας ανάθεσης κάποιας διεθνούς εμβέλειας αποστολής σημαίνουσας για το ζήτημα της ανέλιξης στην σταδιοδρομία ενός στελέχους της επιχείρησης που ανήκει στην ανώτατη διοίκηση (Morschett, Schramm-Klein & Zentes 2010; Unilever, 2022).

Η πλειοψηφία μάλιστα των αναθέσεων διεθνούς εμβέλειας αποστολών σε επίπεδο Unilever έχει διάρκεια τριών έως τεσσάρων ετών. Μάλιστα σε κάθε περίπτωση υπάρχει συναφής πρόβλεψη ώστε το φάσμα των εκπατρισμένων στελεχών της Unilever τα οποία και επιφορτίζονται με τον ρόλο καθοδήγησης των νέων τοπικών στελεχών ή με το ρόλο διοίκησης μιας ξένης θυγατρικής να επιχειρηθεί να συντελεστεί η διαδικασία επανένταξης τους στην προγενέστερη θέση τους (Unilever, 2022).

Ακόμα τα εκπατρισμένα στελέχη της υπό εξέταση επιχείρησης παρέχουν βοήθεια στο πεδίο των συναδέλφων τους με την συνδρομή του δικτύου της εταιρείας τουτέστιν του Unilever Expatriate Network το οποίο και λειτουργεί ως ένα είδος πλατφόρμας αναφορικά με τα στελέχη της εταιρείας τα οποία και έχουν τη διάθεση να προβούν στο να επικοινωνήσουν το φάσμα των προσωπικών και διεθνών τους εμπειριών αλλά και να προβούν στην παροχή συμβουλών καθώς και πρακτικών γνώσεων σε όλο το φάσμα των εμπλεκόμενων μερών στο πεδίο της διοίκησης των θυγατρικών οι οποίες απαρτίζουν τον όμιλο της Unilever κατά τα όσα επισημαίνουν οι Morschett, Schramm-Klein & Zentes (2010).

3.2 Συγκεντρωτική παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των υπό εξέταση περιπτώσεων

Λαμβάνοντας υπόψη την αδιαμφισβήτητα επιτυχημένη πορεία των υπό εξέταση επιχειρήσεων τουτέστιν της Apple Inc, Financial Times, McDonalds, Coca-Cola, HEB, Creta Farm, & Unilever σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς παρακάτω επιχειρείται η παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τους τα οποία και συνέτειναν στην επιτυχημένη πορεία διεθνοποίησης τους. Από την συγκριτική παράθεση των μελετών περιπτώσεων η μόνη επιχείρηση που αντιμετώπισε κάποιο σημαντικό πρόβλημα στην πορεία διεθνοποίησης της ήταν η Financial Times στην Ινδία εξαιτίας των προσκομμάτων που ανέκυψαν από τους βαρόνους των τοπικών εφημερίδων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται στοιχεία τα οποία άπτονται του τομέα δράσης των επιχειρήσεων αυτών, των χωρών δραστηριοποίησης τους, του εύρους τους, των περιουσιακών του στοιχείων, της θετικής ή αρνητικής απόληξης της πορείας διεθνοποίησης τους αλλά και των βασικών γνωρισμάτων που συναποτελούν τον στρατηγικό προσανατολισμό της εκάστοτε υπό εξέτασης επιχείρησης.

Πίνακας 2: Παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών διεθνοποίησης των υπό εξέταση περιπτώσεων

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΧΩΡΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ	ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ASSETS/ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Η ΜΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Apple Inc. /Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	Ανάπτυξη & Πώληση Ηλεκτρονικών ειδών	2003: Τόκιο	43 Χώρες	Αλυσίδες Εφοδιασμού σε 43 χώρες	Η Apple θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο	Ευκολία στην χρήση &καινοτόμος σχεδιασμός. Βασικό Σλόγκαν : Think Different
Financial Times / Μ. Βρετανία	Παροχή αμερόληπτων, ενημερωτικών επενδυτικών & οικονομικών πληροφοριών	Προτεραιότητα στη διεθνή αγορά της Ινδίας & διεθνής παρουσία σε	22 Τοποθεσίες εκτύπωσης	Με έδρα το Λονδίνο της Αγγλίας, η εφημερίδα ανήκει σε μια ιαπωνική εταιρεία χαρτοφυλακίου, τη Nikkei, με βασικά	Στην πραγματικότητα, οι Financial Times συνδέθηκαν τελικά σε νομικούς κόμπους επειδή οι βαρόνοι	Η εφημερίδα έχει εξέχουσα έμφαση στη χρηματοοικονομική δημοσιογραφία και την οικονομική ανάλυση έναντι των γενικών ρεπορτάζ, αποσπώντας

		ηπειρωτική Ευρώπη, ΗΠΑ, Ασία & Μέση Ανατολή		γραφεία σύνταξης σε ολόκληρη τη Βρετανία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την ηπειρωτική Ευρώπη. Τον Ιούλιο του 2015, η Pearson πούλησε την έκδοση στη Nikkei για 844 εκατομμύρια £ (1,32 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ) αφού την κατείχε από το 1957	των τοπικών εφημερίδων μπόρεσαν να αμφισβητήσουν κάθε κίνηση μέσω των δικαστηρίων.	τόσο κριτική όσο και αναγνώριση. Η ημερήσια χορηγία ενός ετήσιου βραβείου βιβλίου και δημοσιεύει ένα χαρακτηριστικό «Πρόσωπο της χρονιάς».
McDonalds/ Καλιφορνία	Τομέας εστίασης/ εστιατόριο με μπέργκερ και μιλκσέικ	ΗΠΑ, Καναδάς, Πουέρτο Ρίκο	Υπάρχουν 38.000 εστιατόρια σε περισσότερες από 120 χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση	Η McDonald's είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος ιδιωτικός εργοδότης στον κόσμο με 1,7 εκατομμύρια εργαζόμενους (πίσω από τη Walmart με 2,3 εκατομμύρια εργαζόμενους).	Το μοντέλο, γνωστό ως "Speedee", οδήγησε σε χαμηλότερο κόστος, φθηνότερα προϊόντα και ταχύτερη ανάπτυξη και συνεκδοχικά αποτέλεσε την επιτομή του "γρήγορου φαγητού"	Δημιουργία ενός καλύτερου επιχειρηματικού συστήματος προσανατολισμένου προς την αυτοεξυπηρέτηση αλλά και στο πεδίο των αποτελεσματικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών.
Coca-Cola/ Ατλάντα ΗΠΑ	Αμερικανική πολυεθνική εταιρεία παραγωγής, πώλησης και εμπορίας μη αλκοολούχων συμπυκνωμένων ποτών και σιροπιών	Παντού ανά τον κόσμο εκτός από Κούβα & Βόρεια Κορέα	Περισσότερες από 1,9 δισεκατομμύρια μερίδες ποτών παράγονται σε περισσότερες από 200 χώρες κάθε μέρα.	Διαθέτει 900 εγκαταστάσεις εμφιάλωσης και κατασκευής σε όλο τον κόσμο, πολλές από τις οποίες βρίσκονται στη Βόρεια Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Η επιχείρηση απασχολεί επιπλέον 700.000 άτομα που εργοδοτούνται από την The Coca-Cola Company και επιπλέον διαθέτει 225+ συνεργάτες εμφιάλωσης που βοηθούν στην παροχή αναψυκτικού σε όλο τον κόσμο.	Η Coca-Cola εκλαμβάνεται ως τυπικό υπόδειγμα της γεωκεντρικής υψής προσέγγισης δεδομένης της δραστηριοποίησης της σε ένα φάσμα 200 και πλέον χωρών καθώς η συντριπτική πλειονότητα των στελεχών της συνιστούν υπηκόους τρίτων χωρών	Ανάπτυξη ενός πολυεθνικού πλαισίου από υψηλόβαθμα στελέχη και να βρίσκεται σε αρμονία με το πλέγμα των διαφορών ξένων, κοινωνικών, πολιτικών και πολιτισμικών περιβαλλόντων
H-E-B. /Σαν Αντόνιο του Τέξας	Η H-E-B είναι μια δημοφιλής αμερικανική εταιρεία παντοπωλείου. Η εταιρεία διαθέτει επίσης το εμπορικό σήμα Central Market, έναν λιανοπωλητή βιολογικών προϊόντων υψηλής ποιότητας και ντελικατέσεν	Βορειοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες & Μεξικό	350 καταστήματα στο Τέξας και στο βορειοανατολικό Μεξικό	Το 2013, η εταιρεία απέφερε έσοδα άνω των 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων	Με βάση τα έσοδα του 2010, η H-E-B είναι ο εικοστός πέμπτος μεγαλύτερος διανομέας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η επωνυμία βρίσκεται στη δέκατη πέμπτη θέση στη λίστα Forbes με τις «Πιο σημαντικές αμερικανικές εταιρείες» του 2014.	Το 2008, η Supermarket News κατέταξε την H-E-B δέκατη τρίτη θέση στους «Κορυφαίους 75 μεγάλους λιανοπωλητές στη Βόρεια Αμερική» ⁸ η Progressive Grocer ονομάζει τη μάρκα «Διανομέας του έτους». Η εταιρεία δωρίζει το 5% των ακαθάριστων εσόδων της σε φιλανθρωπικούς σκοπούς. Θεωρήθηκε ως μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από τη θρησκεία: μέχρι το 1976, τα καταστήματα ήταν κλειστά τις Κυριακές και δεν πουλούσαν αλκοόλ. Η επιθυμία στρατηγικής επέκτασης της επιχείρησης ήταν να αποκτήσει πρόσβαση σε ξένες αγορές προϊόντων σε θερμότερα κλίματα, από τα οποία θα

						μπορούσε να προμηθευτεί προϊόντα κατά τη διάρκεια της εκτός εποχής των εγχώριων προμηθευτών δηλαδή των βορειοανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών
Creta Farm/ Κρήτη-Ελλάδα	Η Creta Farm συνιστά μια Ελληνική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο πεδίο των τροφίμων και ειδικά στον τομέα των αλλαντικών	Κύπρος, Ευρώπη, Ιαπωνία, Κίνα, Καναδάς & Αμερική	Το 2001 η εταιρεία προβαίνει στην κατοχύρωση της πατέντας «Εν Ελλάδι» τόσο στα πλαίσια της Ελλάδας όσο και στα πλαίσια άλλων 38 χωρών σε παγκόσμια βάση	Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει προβεί στην δημιουργία 5 υποκαταστημάτων στην περιοχή της Αθήνας, του Ηρακλείου Κρήτης, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας και της Πάτρας	Η Creta Farm μάλιστα μέσω της εκμετάλλευσής και της κατοχύρωσης των πατεντών σχετικά με την παραγωγή από μέρους της καινοτόμων αλλά και ποιοτικών προϊόντων εξακολουθεί να επεκτείνεται διεθνώς προβαίνοντας σε διαδικασία επεκτατικού σχεδιασμού τόσο στο περιβάλλον νέων όσο και ώριμων αγορών όπως για παράδειγμα συνιστούν οι χώρες της Ιταλίας, της Μεγάλης Βρετανίας, της Ρουμανίας, της Ρωσίας, της Ιαπωνίας, της Κίνας αλλά και του Καναδά.	Ταυτόχρονα η στρατηγική που ακολουθεί η Creta Farm εντός των πλαισίων της διεθνούς επέκτασης της εμπερικλείει τη δόμηση συνεργασιών με ένα φάσμα ισχυρών παικτών μέσω της συνεκδοχικής δημιουργίας κοινοπραξιών /joint ventures στο πλαίσιο επέκτασης της σε καθεμιά από τις διεθνείς υφιστάμενες αγορές.
Unilever/ Λονδίνο & Ρότερνταμ	Ευρύτατο φάσμα από καταναλωτικά προϊόντα και τρόφιμα αλλά και ένα ευρύτατο πλέγμα ειδών προσωπικής φροντίδας κλπ.	Παγκόσμια παρουσία, Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική	Η επιχείρηση έχει δράση σε ένα ευρύτατο πλέγμα 190 χωρών	Ενδεικτικά το 2020, η εταιρεία απασχολεί 149.000 άτομα με κύκλο εργασιών 51 δισ. ευρώ.	Αναντίλεκτα η συγκεκριμένη επιχείρηση συνιστά μια από τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις στον πεδίο των καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο. Σημειώνεται μάλιστα πως η συγκεκριμένη επιχείρηση φαίνεται να ακολουθεί ένα είδος πολυκεντρικής προσέγγισης σε ό,τι αφορά το ζήτημα της στελέχωσης της.	Η Unilever συνιστά το είδος της επιχείρησης η οποία προβαίνει στην πρόσληψη των υπαλλήλων των χωρών υποδοχής προκειμένου να μπορέσει να τους θέσει επικεφαλής αναφορικά με όλο το φάσμα των θυγατρικών που διαθέτει ανά τον κόσμο. Ακόμα τα εκπαιδισμένα στελέχη της υπό εξέταση επιχείρησης παρέχουν βοήθεια στο πεδίο των συναδέλφων τους με την συνδρομή του δικτύου της εταιρείας τουτέστιν του Unilever Expatriate Network

Κεφάλαιο 4: Συζήτηση –Συμπεράσματα

4.1 Συζήτηση

Η διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμια βάση. Η στρατηγική ενός οργανισμού για την παγκοσμιοποίηση επηρεάζει έντονα την προσέγγιση που ακολουθεί στη διεθνή διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η προσεγγιστική θεώρηση αναφορικά με τη διεθνή διαχείριση ανθρώπινων πόρων με τη σειρά της δύναται να ασκήσει επίδραση στο πεδίο της εφαρμογής των βασικών λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διεθνούς επιλογής και πρόσληψης καθώς και ανάπτυξης και κατάρτισης αλλά και αξιολόγησης απόδοσης, παροχών και αμοιβών όπως και εργασιακών σχέσεων. Οι εταιρείες οι οποίες φαίνεται να επιλέγουν να ακολουθήσουν ένα είδος εθνοκεντρικής προσέγγισης προσπαθούν να προβούν στην επιβολή των μεθόδων της χώρας καταγωγής τους στο πλέγμα των θυγατρικών τους. Η πολυκεντρική προσέγγιση φαίνεται να εναρμονίζεται με ένα πλέγμα τοπικών πρακτικών. Τέλος, μια γεωκεντρική ή παγκόσμια προσέγγιση αναπτύσσει πρακτικές για παγκόσμια χρήση σύμφωνα και με τα ίσα υποστηρίζει ο Treven (2001).

Μέσα από την παρούσα διπλωματική διερευνήθηκε το ζήτημα της επίδρασης της παραμέτρου της διεθνοποίησης στο πεδίο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ό,τι άπτεται του καίριας σημασίας ζητήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εντός των πλαισίων αυτών συντελεστικές και η θεωρητική εξέταση ζητημάτων συναφών με το θέμα των λειτουργιών τα οποία σχετίζονται με την στελέχωση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη αλλά και τις αμοιβές ενώ παράλληλα σε εμπειρικό πλαίσιο έλαβε χώρα η αποτύπωση ορισμένων μελετών περίπτωσης με απώτερο σκοπό να καταστεί σαφής ο τρόπος όπου το φάσμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων προβαίνει

στην προσαρμογή των πολιτικών διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων ώστε να είναι σε θέση λυσιτελούς ανταπόκρισης στο πεδίο των ολοένα αναδυομένων διεθνών προκλήσεων στο χώρο της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας (Κυρκιλής, 2010; Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Μέσα από την παρούσα μελέτη εύγλωττα καταδεικνύεται πως η διαδικασία διεθνοποίησης της οικονομίας συνέτεινε δραστικά στο πεδίο της παραγωγικής διαδικασίας. Η διαδικασία άρσης των οικονομικής υφής εμποδίων αλλά και των εμπορικών φραγμών σε επενδυτικό και εμπορικό επίπεδο σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες ιδιωτικοποιήσεις αλλά και την διαδικασία απελευθέρωσης της οικονομίας συνέτειναν τα μέγιστα μέσα από την παροχή νέων ευκαιριών τόσο στο πεδίο των επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο ανεπτυγμένων χωρών αλλά και σε ό,τι άπτεται και της εξέλιξης της εμπορικής δραστηριότητας και των αναπτυσσομένων χωρών. Σημειώνεται παράλληλα πως επιπλέον ώθηση δόθηκε στο πεδίο της διεθνοποίησης μέσω της συνδρομής της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου αλλά και της ομογενοποίησης των καταναλωτικών προτιμήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Συνεκδοχικά σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο αρχής γενομένης των τελών του 20^{ου} αιώνα συνετελέστηκε η μεγέθυνση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο όγκου αλλά και αξίας όπως υπογραμμίζει και ο Κυρκιλής, (2010) αλλά και όπως καταφαίνεται για παράδειγμα και μέσα από την έμφαση στην καινοτομία της μελέτης περίπτωσης της Creta Farm.

Ταυτόχρονα κύριο όχημα των προαναφερθισών διεθνών αυτών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελέσαν οι επιχειρήσεις διεθνούς εμβέλειας οι οποίες και κατάφεραν να προβούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις όπως τα παραδείγματα των μελετών περίπτωσης που προαναφέρθηκαν με απώτερο σκοπό την ανάκτηση του ελέγχου ή της κυριότητας σε ένα φάσμα επιχειρήσεων σε περισσότερες πλέον της μια

χώρας. Χρειάζεται βέβαια να επισημανθεί πως το πεδίο της διοίκησης μιας πολυεθνικής εμβέλειας επιχείρησης συνιστά ένα είδος μείζονος πρόκλησης ειδικά υπό τη θεώρηση του γεγονότος πως ο συντονισμός των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση αδιαφιλονίκητα λογίζεται ως ένα ιδιαζόντως δύσκολο εγχείρημα. Σημειώνεται πως στο παραπάνω συμπέρασμα εύλογα κατέτεινε και ο Κυρκιλής, (2010).

Είναι αλήθεια πως η διαδικασία διεθνούς διασποράς μιας επιχείρησης πολυεθνικού χαρακτήρα όπως εύγλωττα καταδεικνύεται και μέσω των μελετών περίπτωσης την φέρνει αντιμέτωπη με ένα ευρύ φάσμα προκλήσεων σχεδιασμού αλλά και υλοποίησης δομών, συστημάτων και διαδικασιών που καθιστούν επιτρεπτή τη διαδικασία προσαρμογής στο ύφασμα των ετερογενών τοπικών συνθηκών στο πλαίσιο των χωρών υποδοχής διασφαλίζοντας παράλληλα και το κεντρικής σπουδαιότητας ζήτημα της δόμησης ενός είδους ενιαίας επιχείρησης (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015; Κυρκιλής, 2010; Πιτέλης & Sugden 2002). Ωστόσο η έλλειψη συνυπολογισμού όλων των βασικών παραμέτρων διεθνοποίησης όπως για παράδειγμα οι Financial Times οι οποίες δεν μπόρεσαν να έχουν μια επιτυχημένη πορεία στην Ινδία λόγω των προσκομμάτων που ανέκυψαν από τους βαρόνους των τοπικών εφημερίδων ενδέχεται να προξενήσει εμπόδια στο άνοιγμα μιας επιχείρησης σε διεθνείς αγορές.

Η διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στο ζήτημα της ανάγκης ενοποίησης όλου του φάσματος των επιχειρηματικών λειτουργιών αλλά και της προσαρμογής τους σε τοπικό επίπεδο καθίσταται δυσκολότερη αν συνυπολογιστεί ό,τι το φάσμα των διαφόρων πολυεθνικών δύναται να προβαίνει στην εκπλήρωση διαφόρων καθηκόντων διαδραματίζοντας παράλληλα διαφορετικής υφής στρατηγικό ρόλο και να χαρακτηρίζονται συνεκδοχικά από ένα τελείως διαφορετικό πολιτικό, οικονομικό,

πολιτισμικό, τεχνολογικό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον. Τα προαναφερθέντα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης φαίνεται πως συνάδουν και με τις επισημάνεις των Μυλώνη & Γεωργόπουλος, (2015); Κυρκιλής, (2010); Πιτέλης & Sugden (2002).

Επιπλέον μέσα από την παρούσα εργασία εύκολα καταδεικνύεται πως το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνιστά ένα είδος διοικητικής λειτουργίας για την οποία ένας πολυεθνικός οργανισμός ή εταιρεία χρειάζεται να προβεί στην εφαρμογή πληθώρας συγκεκριμένων πολιτικών. Το ζήτημα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού άπτεται ευρύτερα της ανάληψης δραστηριοτήτων από μέρους της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την λυσιτελή διαδικασία απόκτησης και αξιοποίησης του προσωπικού το οποίο την συναποτελεί κάτι που εύγλωττα κατατείνει και με τα ευρήματα των μελετών των Μυλώνη & Γεωργόπουλος, (2015); Κυρκιλής, (2010); Πιτέλης & Sugden (2002).

Μολονότι λοιπόν η στόχο-προσήλωση της διεθνούς διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας διεθνούς επιχείρησης είναι ίδια με την στόχο-προσήλωση μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται μόνο σε αποκλειστικά εθνικό και εγχώριο επίπεδο ωστόσο το κεντρικής σπουδαιότητας θέμα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού της διέπεται από ένα είδος σημαίνουσας πολυπλοκότητας σε αντιστοιχία και με τα όσα επισημαίνουν οι Κυρκιλής, (2010); Μυλώνη & Γεωργόπουλος, (2015).

4.2 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έλαβε χώρα η ανάλυση των διαθεσίμων προσεγγίσεων αναφορικά με το ζήτημα της διαχείρισης των ζητημάτων της επάνδρωσης/ στελέχωσης αλλά και της εκπαίδευσης όπως και των ζητημάτων που άπτονται της ανάπτυξης και των εργασιακών αμοιβών. Απόσταγμα της θεωρητικής αυτής

ανάλυσης σε συνδυασμό με την διάνθιση του θεωρητικού πλαισίου της εργασίας με μελέτες περιπτώσεων δεν είναι άλλο από την συνθετότητα του ζητήματος της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Μέσα από την παράθεση και ανάλυση των μελετών περίπτωσης της Apple Inc, Financial Times, McDonalds, Coca-Cola, HEB, Creta Farm, & Unilever η παρουσίαση των οποίων έλαβε χώρα συνοπτικά καταστάθηκε σαφές πως κάθε είδος πολυεθνικής υφής επιχείρησης καλείται να προβεί στην επιλογή της βέλτιστης δυνατής πολιτικής ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικής προσέγγισης προώθησης των προϊόντων της σε ξένες αγορές μέσα από ένα πρίσμα εντελώς διαφορετικών συνθηκών. Οι εξεταζόμενες λοιπόν πολυεθνικές επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα φάσμα συνθηκών το οποίο αντανakλά τις συνθήκες πολιτικές, πολιτιστικές, οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές κλπ των χωρών υποδοχής αλλά και το πλέγμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διέπουν τις ίδιες τις επιχειρήσεις αναφορικά με το φάσμα της εταιρικής τους φιλοσοφίας και κουλτούρας η οποία διακρίνει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων τους (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Εν κατακλείδι καθίσταται σαφές πως η πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης και η διαδικασία στρατηγικής της επέκτασης από το περιβάλλον της εσωτερικής αγοράς με την οποία και συνεκδοχικά έχει εξοικειωθεί στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον αναφορικά με το οποίο ενδέχεται να μην διαθέτει την προσήκουσα εμπειρία και γνώση συνιστά μια ιδιαζόντως πολυσχιδή διαδικασία. Χωρίς δεύτερη σκέψη η διαδικασία επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στο εξωτερικό έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση της το ζήτημα της κατανόησης των διαφορετικής υφής συνθηκών οι οποίες και ισχύουν στο περιβάλλον των ξένων χωρών και οι οποίες αναπόδραστα και δύναται να επηρεάσουν το φάσμα των

διοικητικών λειτουργιών της εκάστοτε επιχείρησης και ανάμεσα σε αυτές και το φάσμα του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αυτής. (Κυρκιλής, 2010; Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Με βάση λοιπόν την προηγηθείσα ανάλυση εύκολα καθίσταται αντιληπτό πως το φάσμα των προκλήσεων της διεθνούς επιχειρηματικότητας είναι τεράστιο. Συνεπώς οι άνθρωποι που έχουν υπεύθυνες θέσεις στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καλούνται να προβούν εύρυθμα στην αποτελεσματική αξιοποίηση μιας αλληλουχίας πολιτικών και πρακτικών (Κυρκιλής, 2010).

Μολαταύτα είναι προφανές πως καμμία εξ' αυτών δεν συνιστά ένα είδος πανάκειας. Επί της ουσίας η εκάστοτε πολυεθνικού χαρακτήρα επιχείρηση θα πρέπει να προβαίνει στην επιλογή των πρακτικών εκείνων οι οποίες και δύναται να ανταποκριθούν κατά τον καλύτερο τρόπο στις αναδυόμενες προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο έχει αναλάβει δράση (Πιτέλης & Sugden 2002).

Πιο ειδικά στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια ανάδρομη στον τρόπο ικανοποίησης των στόχων της παρούσας βιβλιογραφικής μελέτης. Πιο ειδικά:

Στόχος 1. Διερεύνηση της σχέσης που συνδέει την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με το πώς λειτουργεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως.

Το ζήτημα της διερεύνησης της σχέσης που συνδέει την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως ικανοποιήθηκε στην παρούσα ανάλυση μέσα από τα στοιχεία τα οποία παρατίθενται στο πρώτο κεφαλαίο. Πιο ειδικά ο ερευνητής προέβη σε ενδελεχή ανάλυση του ζητήματος της διεθνοποίησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και του ζητήματος των υφιστάμενων διαφοροποιήσεων των

διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συνεπώς καθίσταται αντιληπτό πως η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων φαίνεται να βρίσκεται σε ακολουθία με ένα υφιστάμενο πρότυπο σταδιακής επέκτασης της εκάστοτε επιχείρησης.

Στόχος 2. Παράθεση και ανάλυση του ζητήματος της στελέχωσης της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ο δεύτερος στόχος της παρούσας μελέτης ικανοποιήθηκε μέσα από το δεύτερο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα μέσω των στοιχείων που παρατίθενται στην ενότητα 2.2 της εργασίας και αναφέρονται ενδελεχώς στο ζήτημα της στελέχωσης στο πεδίο της διεθνούς διοίκησης καθώς και στην ανάλυση προσεγγίσεων διαχείρισης και στελέχωσης θυγατρικών. Επίσης ο ερευνητής μέσα από την ανάλυση του ζητήματος της στελέχωσης της διεθνούς διοίκησης οδηγήθηκε στην διαπίστωση πως υφίστανται τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα στη χρήση ντόπιων υπηκόων και ομογενών σε θυγατρικές του εξωτερικού ενώ θα πρέπει να συνυπολογίζεται και το γεγονός του ό,τι πληθώρα χωρών θέτει ως προϋπόθεση ένα ορισμένο ποσοστό του εργατικού δυναμικού να είναι ντόπιοι πολίτες αναφορικά με το ζήτημα της στελέχωσης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες τους.

Στόχος 3. Διερεύνηση του ζητήματος της αξιολόγησης συγκεκριμένο με το θέμα των επιδόσεων και των αμοιβών οι οποίες διατρέχουν το πεδίο της διεθνούς διοίκησης.

Ο τρίτος στόχος της παρούσας μελέτης ικανοποιήθηκε μέσα από το δεύτερο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα μέσω των στοιχείων που παρατίθενται στις ενότητες 2.3.3 αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης και της ενότητας 2.4.6 σχετικά με το ζήτημα της αξιολόγησης και της αμοιβής ομογενών. Ο ερευνητής οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως μια εταιρεία αναπτύσσει συνήθως μια πολιτική, η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί παγκοσμίως, προκειμένου να παρέχει μισθούς και παροχές

που αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο αγοράς γεγονός το οποίο διαφάνηκε ευκρινώς μέσω της διερεύνησης του ζητήματος της αξιολόγησης συνδυαστικά με το θέμα των επιδόσεων και των αμοιβών.

Στόχος 4. Διερεύνηση του θέματος της εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε διεθνή κλίμακα.

Ο τέταρτος στόχος της παρούσας μελέτης ικανοποιήθηκε μέσα από το δεύτερο κεφάλαιο και πιο στοχευμένα μέσω των στοιχείων που παρατίθενται στην ενότητα 2.4.5 περί της εκπαίδευσης ομογενών αλλά και ευρύτερα μέσω των στοιχείων της ενότητας 2.3.2 η οποία σχολιάζει γενικά ζητήματα περί της ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Παράλληλα μέσω της παρούσας εργασίας εύκολα κανείς κατατείνει στη διαπίστωση πως η παράμετρος διερεύνησης της εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε διεθνή κλίμακα κατέδειξε πως το πεδίο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης λογίζεται ως η πιο σημαίνουσα πτυχή της εκπαίδευσης των ομογενών ενώ ταυτόχρονα η έλλειψη εκπαίδευσης συνιστά και την κύρια αιτία αποτυχίας των εκπατρισμένων.

5. Παράθεση και ανάλυση επιχειρήσεων με διεθνή επιχειρηματική δράση με σκοπό την διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τις συνθέτουν.

Ο πέμπτος στόχος της παρούσας μελέτης ικανοποιήθηκε μέσα από το τρίτο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα μέσα από την ανάλυση των μελετών περίπτωσης της Apple, Financial Time, McDonalds, Coca-Cola, H-E-B, Creta Farm, και Unilever καθώς και μέσω της ενότητας 3.2 η οποία και εμπεριέχει μια συγκεντρωτική παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των υπό εξέταση περιπτώσεων. Καταληκτικά δύναται να ειπωθεί πως μέσω της παράθεσης και ανάλυσης επιχειρήσεων με διεθνή επιχειρηματική δράση με σκοπό την διερεύνηση του τρόπου

λειτουργίας των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τις συνθέτουν ο ερευνητής οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως κάθε επιχείρηση η οποία αναπτύσσει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα κρίνεται απαραίτητο να είναι σε θέση να είναι στοχοπροσηλωμένη στην συγκρότηση της βέλτιστης δυνατής πολιτικής ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικής προσέγγισης προώθησης των προϊόντων της σε ξένες αγορές ενώ τα στελέχη της μπορεί να κατασταθούν ικανά να διαγράψουν μια επιτυχημένη πορεία σε παγκόσμια βάση μέσω της απόκτησης ενός συνδυασμού δεξιοτήτων, διηνεκούς εκπαίδευσης, έμφασης στην καινοτομία και συγκρότησης διεθνούς επιχειρηματικής εμπειρίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Κυρκιλής, Δ., (2010). *Άμεσες ξένες επενδύσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Μπιτζένης, Α., (2014). *Διεθνής επιχειρηματικότητα και επενδύσεις: σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον*. Αθήνα: Σταμούλης.

Μυλώνη, Β., Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΣΕΑΒ

Πιτέλης Χ., & Sugden R.,(2002). *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πουρναράκης, Ε. Δ. (2000). *Διεθνής Οικονομική: μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα: Πουρναράκης.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2000). *Εισαγωγή στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003) *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη: Ανικουλα.

Ξενόγλωσση

Adler, N. J., (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western College Publishing.

Armstrong, M., (1996). *Personnel Management Practice*. Kogan Page.

Babcock, R. D. & Du-Babcock, B., (2001). Language-based Communication Zones in International Business Communication. *The Journal of Business*

Communication, Vol. 38, pp. 372–412.

Bender, S., & Fish, A., (2000). The Transfer of Knowledge and the Retention of Expertise: The Continuing Need for Global Assignments. *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No. 2, pp. 125–135.

Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E., (1992). Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, No. 23, pp. 737 – 760.

Black, J.S., Gregersen, H., Mendenhall, M. & Stroh, L., (eds) (1999). *Globalizing People through International Assignments*. Boston, MA: Addison-Wesley

Briscoe, D. R., (1995). *International Human Resource Management*. Prentice Hall.

Caligiuri, P., (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, Vol.40, No.1, pp. 61–80.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams R. E., (1989). Multiple Uses of Performance Appraisals: Prevalence and Correlates, *Journal of Applied Psychology*, No. 74, pp. 130 – 135.

De Cieri, H. & Dowling, P.J., (1997). Strategic International Human Resource Management: An Asia-Pacific Perspective. *Management International Review*, 37: 21–42.

Dowling, P. J., Schuler R. S., & Welch D. E., (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*. Belmont, Wadsworth.

Dowling, P.J., Welch, D.E. & Schuler, R. S., (1999) *International Dimensions*

of Human Resource Management, 3rd Ed. Cincinnati OH: South-Western.

Evans, P., Pucik, V., Björkman, I. (2010). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Fisher, C. D., (1989). Current and Recurrent Challenges in HRM. *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp.157–180.

Francesco, A. M. & Gold B.A., (1998). *International Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Garonzik, R., Brockner, J. & Siegel, P.A., (2000). Identifying International Assignees at Risk for Premature Departure: The Interactive Effect of Outcome Favourability and Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No.1, pp. 13–20.

Gomez – Mejia L. R., Balkin D. B., & Cardy R. L., (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Gomez – Mejia L. R., & Balkin D. B., (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, No. 6, pp. 7 – 18.

Griffin, R., Pustay, M. (2011). *Διεθνείς επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Τζιόλα

Harvey, M., (1985). The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol.20, No.1, pp. 84–92.

Harvey, M., & Novicevic, M. N., (2001). Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. *Career Development International*, Vol.6, No. (2/3), pp. 69–86.

Harzing, A.-W., (2002). Are Our Referencing Errors Undermining Our

Scholarship and Credibility? The Case of Expatriate Failure Rates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No.1, pp. 127–148.

Hodgetts, R. M., & Luthans, F., (1994). *International Management*. McGraw-Hill.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J. & Jaworski, R. A., (2001). Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, Vol.54, No.1, pp. 71–100.

Mohrman, S., Gibson, C. & Mohrman, A., (2001). Doing Research that is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp. 357–375.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2010). *Strategic International Management: Text and Cases*. Springer.

Oberg, K., (1960). Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, Vol.7, pp. 177–182.

Rynes, S. & Trank, C. (1999). Behavioral Science in the Business School Curriculum: Teaching in a Changing Institutional Environment. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 808–824.

Rynes, S., Bartunek, J. & Daft, R., (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No. 2, pp. 340–355.

Selmer, J., (2001). The Preference for Predeparture or Postarrival Cross-Cultural Training: An Exploratory Approach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.1, pp.50–55.

Shaffer, M. A., & Harrison, D. A., (1998). Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work Non-work and Family Influences.

Personnel Psychology, Vol.51, pp. 87–118.

Shenkar, O., Luo, Y., Chi, T. (2015). *International Business*. New York: Routledge

Stephens, G. & Black, S. (1991). The Impact of Spouses' Career Orientation on Managers during International Transitions. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, pp. 417–428.

Suutari, V. & Tornikoski, C., (2001). The Challenge of Expatriate Compensation: The Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, pp. 389–404.

Treven, S., (1998). *Management človeških virov*, Ljubljana, Gospodarski Vestnik.

Treven S., (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.

Tung, R., (1990). International Human Resource Management Policies and Practices: A Comparative Analysis. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement, 2, pp. 171–186.

Internet sites

Coca-Cola, (2022). Company's website. Διαθέσιμο στο: <<https://www.coca-colacompany.com/company>>

Creta Farm, (2022). *Επίσημη Ιστοσελίδα της Επιχείρησης*. Διαθέσιμο στο: <https://www.cretafarms.gr/o-kosmos-mas/istoria/i-istoria-mas-2/>

Harvard Business School Online, (2022). 5 International Business Examples to Learn From. Διαθέσιμο στο: <<https://online.hbs.edu/blog/post/international->

[business-examples](#) >

HEB, (2022). Company's website. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.heb.com/static-page/Our-Stores>>

Μαυρομμάτη, Α., (2020). Διεθνές οικονομικό περιβάλλον επιχείρησης.

Διεθνείς επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο:

<http://archive.eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB105/1_5_%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B5%CE%AF%CF%82%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>

McDonalds, (2017-2019). Our Company. Διαθέσιμο στο:

<<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html>>

Unilever, (2022). Unilever at a glance. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>>