

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,
D. A. DECENZO**

Διοίκηση επιχειρήσεων
Αρχές και εφαρμογές

2η έκδοση

ΚΡΙΤΙΚΗ

3

Ολοκληρωμένα διοικητικά ζητήματα

3-1 Να εξηγείτε την
παγκοσμιοποίηση
και τον αντίκτυπό
της στους
οργανισμούς.

Η παγκοσμιοποίηση και ο αντίκτυπός της

Παγκόσμιο χωριό:

Ένας κόσμος χωρίς σύνορα όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και προωθούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τι σημαίνει το να είσαι «παγκόσμιος»;

- Ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών με πελάτες σε άλλες χώρες.
- Αξιοποίηση διοικητικού και τεχνικού ταλέντου εργαζομένων από άλλες χώρες.
- Χρήση οικονομικών πηγών και πόρων εκτός της χώρας όπου ο οργανισμός έχει την έδρα του.

Τύποι παγκόσμιων οργανισμών

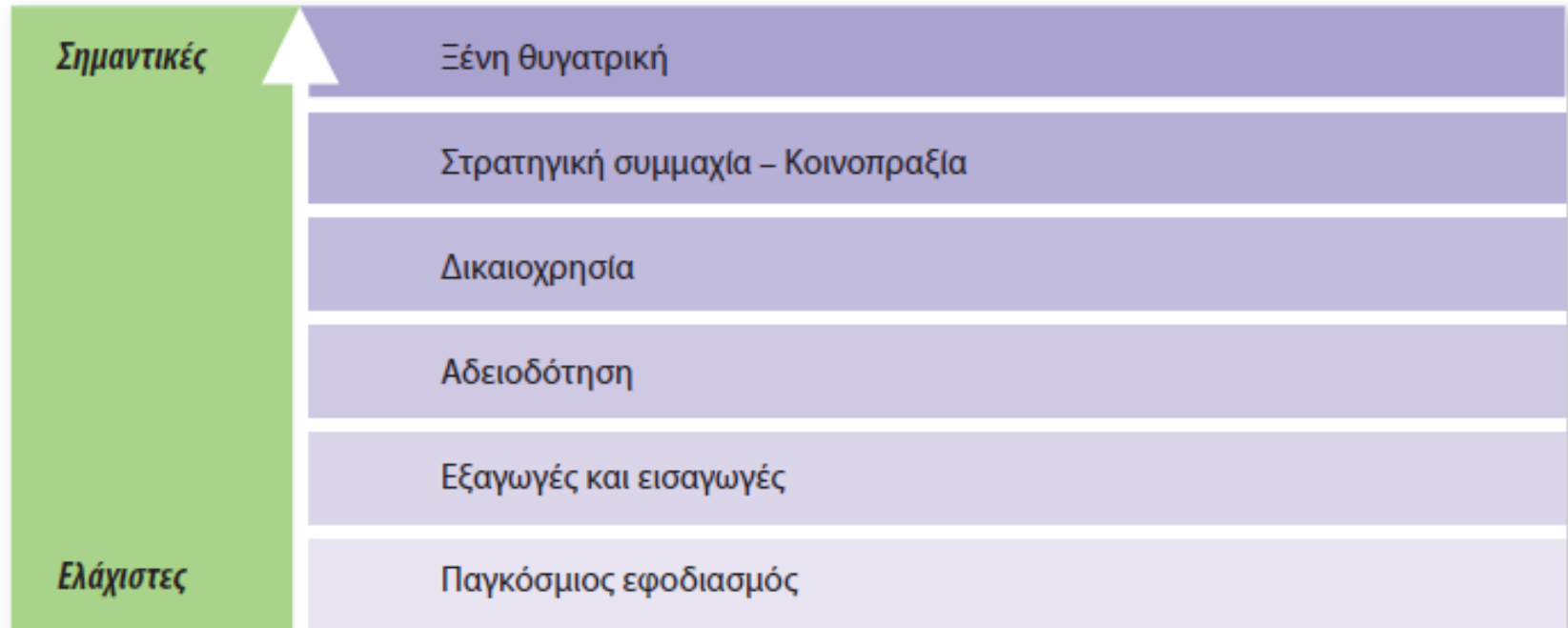
• Πολυεθνική εταιρεία

- **Πολυτοπική εταιρεία** Αποκεντρώνει τη διοίκηση και τη λήψη άλλων αποφάσεων στη χώρα όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά. Στηρίζεται σε ντόπιους εργαζομένους για τη διοίκηση της επιχείρησης και προσαρμόζει τις στρατηγικές της στα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

Nestle

- **Διεθνικός (άνευ συνόρων) οργανισμός** Παγκόσμιος οργανισμός υγείας, Διεθνής Ερυθρός σταυρός
- **Παγκόσμια εταιρεία** Μια πολυεθνική εταιρεία που συγκεντρώνει το μάνατζμεντ και τη λήψη άλλων αποφάσεων στη χώρα προέλευσής της. HSBC

Πώς ένας οργανισμός γίνεται παγκόσμιος;



Διεθνείς
επενδύσεις

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ. 2016, σελ. 106, Pearson Education, Inc., New York.

- **1. Η αδειοδότηση όσο και η δικαιοχρησία** προϋποθέτουν ότι ένας οργανισμός εκχωρεί σε άλλον το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας του, της τεχνολογίας ή των προδιαγραφών προϊόντων με αντάλλαγμα ένα εφάπαξ ποσό ή συνήθως ένα ποσοστό βάσει πωλήσεων.

- - Η **αδειοδότηση licencing** χρησιμοποιείται κυρίως από κατασκευαστικούς οργανισμούς που παράγουν ή πουλούν τα προϊόντα της άλλης εταιρείας. Η Anheuser-Busch InBev αδειοδότησε εταιρείες ζυθοποιίας, όπως η Labatt στον Καναδά, η Modelo στο Μεξικό και η Kirin στην Ιαπωνία, να παράγουν και να διανείμουν στην αγορά την μπίρα **Budweiser**.
- - Η **δικαιοχρησία franchizing** χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς υπηρεσιών που επιθυμούν να αξιοποιήσουν την επωνυμία και τις λειτουργικές μεθόδους μιας άλλης εταιρείας, όπως η Γρηγόρης, KFC και η Dunkin' Donuts.

- Η **παγκόσμια στρατηγική συμμαχία (alliance)** αποτελεί μια συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και ενός ή περισσότερων ξένων συνεργατών, στο πλαίσιο της οποίας και οι δύο πλευρές μοιράζονται **πόρους και γνώσεις** για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την ανέγερση εγκαταστάσεων παραγωγής. Για παράδειγμα, η Honda Motor και η General Electric συνεργάστηκαν για την παραγωγή μιας νέας αεριωθούμενης μηχανής.
- - Μια **κοινοπραξία (consortium)** είναι ένας συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής συμμαχίας κατά την οποία οι δύο συνεργάτες συγκροτούν έναν ξεχωριστό, ανεξάρτητο οργανισμό για κάποιον επιχειρηματικό **σκοπό**. Για παράδειγμα, η Hewlett-Packard συμμετείχε σε πολυάριθμες κοινοπραξίες με διάφορους προμηθευτές σε όλο τον πλανήτη για την ανάπτυξη εξαρτημάτων για τους ηυ της.
- Μια άμεση επένδυση σε μια ξένη χώρα, ιδρύοντας μια **ξένη θυγατρική** ως ξεχωριστή και ανεξάρτητη μονάδα. Για παράδειγμα, η United Plastics Group έχτισε τρεις εγκαταστάσεις παραγωγής πλαστικού με τη μέθοδο της έγχυσης στην Κίνα, προκειμένου να γίνει διεθνής προμηθευτής για τους διεθνείς πελάτες της.

Ανάλυση πολιτισμικών διαφορών:

- Έρευνα Hofstede: 1970-1980 σε 116.000 εργαζόμενους της IBM σε 40 χώρες.
- Ευρήματα: 5 διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας:
- Απόσταση εξουσίας
- Επίτευγμα / κοινωνική ευαισθησία
- Αποφυγή αβεβαιότητας
- Προσανατολισμός μακροχρόνιος
- Προσανατολισμός βραχυχρόνιος

3-2 Να εξετάζετε πώς οι προσδοκίες της κοινωνίας επηρεάζουν τους μάνατζερ και τους οργανισμούς.

ΕΚΕ Εταιρική κοινωνική ευθύνη **social corporate responsibility**

- Η υποχρέωση της διοίκησης της επιχείρησης να προβαίνει σε επιλογές και ενέργειες που συμβάλλουν στην **ευημερία και στα συμφέροντα της κοινωνίας** –όχι μόνο της επιχείρησης.

Κοινωνική ευθύνη

- **Κοινωνική ευθύνη** είναι η πρόθεση της επιχείρησης, πέρα από τις νομικές και οικονομικές της υποχρεώσεις, να **πράττει το ορθό** και να ενεργεί με τρόπους **ωφέλιμους** για το κοινωνικό σύνολο. Η κοινωνική ευθύνη προσθέτει την έννοια μιας ηθικής επιταγής στις δράσεις που ωφελούν και δεν βλάπτουν το κοινωνικό σύνολο.
- **Κοινωνική υποχρέωση** είναι η εμπλοκή μιας επιχείρησης σε κοινωνικές δράσεις, προκειμένου να ανταποκριθεί σε ορισμένες οικονομικές και κοινωνικές ευθύνες. **Κάνει το ελάχιστο που απαιτεί ο νόμος** και θέτει κοινωνικούς στόχους μόνο στον βαθμό στον οποίο αυτοί συμβάλλουν στους **οικονομικούς της στόχους**.
- **Κοινωνική ανταπόκριση** είναι η ανάληψη κοινωνικών δράσεων από μια επιχείρηση ως απάντηση σε κάποια **διάχυτη κοινωνική ανάγκη**. Οι μάνατζερ τέτοιων εταιρειών κατευθύνονται από κοινωνικές νόρμες και αξίες και προβαίνουν σε πρακτικές, προσανατολισμένες στην αγορά σχετικά με τη δράση τους.

Θα πρέπει οι οργανισμοί να ασχολούνται με τα κοινωνικά ζητήματα; Μόνος στόχος ο οικονομικός?



ΥΠΕΡ

Προσδοκίες του κοινού

Η κοινή γνώμη στις μέρες μας υποστηρίζει επιχειρήσεις που επιδιώκουν την επίτευξη οικονομικών και κοινωνικών στόχων.

Μακροπρόθεσμα οφέλη

Κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες συνήθως απολαμβάνουν ασφαλέστερα μακροπρόθεσμα κέρδη.

Ηθική υποχρέωση

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα, επειδή οι υπεύθυνες ενέργειες αποτελούν τον ορθό τρόπο δράσης.

Δημόσια εικόνα

Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή για αυτές δημόσια εικόνα, επιδιώκοντας την επίτευξη κοινωνικών στόχων.

Καλύτερο περιβάλλον

Η εμπλοκή των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσεπίλυτων κοινωνικών προβλημάτων.

Αποθάρρυνση πρόσθετων κυβερνητικών ρυθμίσεων

Μέσω της ανάληψης κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδοκούν λιγότερες κυβερνητικές ρυθμίσεις.

Εξισορρόπηση υπευθυνότητας και ισχύος

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη δύναμη και απαιτείται ανάλογη υπευθυνότητα για την εξισορρόπηση της ισχύος αυτής.

Συμφέροντα μετόχων

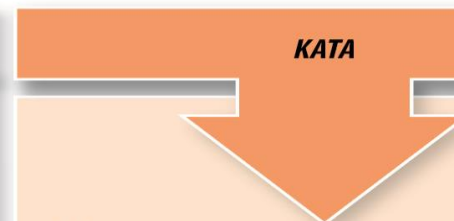
Η κοινωνική υπευθυνότητα θα ενισχύσει την τιμή της μετοχής μακροπρόθεσμα.

Κατοχή πόρων

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους για την υποστήριξη δημόσιων και φιλανθρωπικών έργων που χρειάζονται αρωγή.

Υπεροχή της πρόληψης έναντι της εκ των υστέρων αντιμετώπισης

Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να λαμβάνουν υπόψη τα κοινωνικά προβλήματα προτού επιδεινωθούν και η επίλυσή τους καταστεί δαπανηρή.



ΚΑΤΑ

Αθέτηση της δέσμευσης για μεγιστοποίηση του κέρδους

Οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικά υπεύθυνες μόνο όταν επιδιώκουν την ικανοποίηση των οικονομικών τους συμφερόντων.

Αλλοίωση σκοπού

Η επιδίωξη κοινωνικών στόχων αλλοιώνει τον πρωταρχικό σκοπό της επιχειρηματικής δράσης – την οικονομική παραγωγικότητα.

Κόστος

Οι ενέργειες κοινωνικής ευθύνης δεν καλύπτουν το κόστος τους, το οποίο κάποιος πρέπει να επωμιστεί.

Υπέρμετρη δύναμη

Οι επιχειρήσεις ήδη απολαμβάνουν μεγάλη δύναμη, η οποία θα ενισχυθεί αν επιδιώκουν και την επίτευξη κοινωνικών στόχων.

Έλλειψη δεξιοτήτων

Οι επιχειρηματικοί ηγέτες δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων.

Έλλειψη υποχρέωσης λογοδοσίας

Δεν υφίσταται σαφές πλαίσιο λογοδοσίας για κοινωνικές δράσεις.

Βιωσιμότητα (αειφορία) sustainability

- Η ικανότητα μιας εταιρείας να κατακτήσει τους επιχειρηματικούς της **στόχους** και να αυξήσει τη μακροπρόθεσμη **αξία** για τους μετόχους
- ενσωματώνοντας **οικονομικές, περιβαλλοντικές** και **κοινωνικές** ευκαιρίες στις επιχειρηματικές της επιλογές.

3-3

Να περιγράψετε τις μεταβολές του εργατικού δυναμικού και την επίδρασή τους στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών.

Το μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό

- Η διαφορετικότητα γίνεται αντιληπτή σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, τα σωματικά χαρακτηριστικά, το στιλ ντυσίματος, ακόμη και την προσωπικότητα.

Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας

- Οι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό μοιάζουν αλλά και διαφέρουν μεταξύ τους.
- Ο όρος «διαφορετικότητα» παραδοσιακά συσχετίζεται με δίκαιες πρακτικές πρόσληψης, την ισότιμη μεταχείριση και την ισότητα.

Τύποι διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας



Προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό

- Προγράμματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (gen Y), με προγράμματα φιλικά προς την οικογένεια, φύλαξη παιδιών, ευέλικτο ωράριο, μερική απασχόληση.
- Περιστασιακές θέσεις εργασίας από full time σε part time εργασία
- Διαφορές μεταξύ γενεών: (**Baby boomers**: φυσική παρουσία+ εστίαση, **Generation Y**: AMT, Internet, mobiles, + ταυτόχρονη διεκπεραίωση. θέλουν οι διευθυντές να είναι ανοιχτόμυαλοι, ειδικοί στον τομέα τους, οργανωμένοι· να είναι δάσκαλοι που σέβονται την ανάγκη για εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, παρέχουν διαρκή ανατροφοδότηση, επικοινωνούν με παραστατικότητα και πειστικότητα και παρέχουν ενδιαφέρουσες και πρωτότυπες μαθησιακές εμπειρίες.

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης
(που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)