



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πολιτισμικό Περιβάλλον







““Tomorrow belongs to those that hear it coming”.

- David Bowie-

Σκοπός

1. Να συζητήσει τις επιπτώσεις του πολιτισμικού περιβάλλοντος στη διεθνοποιημένη επιχειρήση, καθώς και τη σημασία της αναγνώρισης και κατανόησης των πολιτισμικών διαφορών στον τρόπο λειτουργίας της
2. Να προσδιορίσει την έννοια και τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας
3. Να υπογραμμίσει τη σημασία της κουλτούρας στη διαμόρφωση των καταναλωτικών προτιμήσεων
4. Να αναλύσει τις βασικές πολιτισμικές διαστάσεις σχετικά με τις διαφορές στις πολιτισμικές αξίες.
5. Να προσδιορίσει τις στρατηγικές προσεγγίσεις των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων απέναντι στην πολιτισμική διαφοροποίηση.



Πολιτισμός και Κουλτούρα

YOUR CULTURAL IDENTITY

Your family is made of people you are related to in your immediate family and in your extended family. When we use the term, immediate family, it means your father, your mother and your brothers and sisters. Many cultures also regard the extended family as important members. These are your aunts and uncles, cousins and grandparents.

YOUR FAMILY

Are you monolingual, bilingual or even multilingual? Language helps us communicate our personal and cultural needs with one another. It expresses who we are.

YOUR LANGUAGE

Where you grow up and where you live are sometimes the same but they can also be different places. There might be a special place that your family likes to visit, remembers or goes to for a special purpose. It could be for a spiritual, religious, cultural or personal reason.

YOUR PLACE

Culture means many things. It includes all of the above elements - people, language and place - as well as customs and beliefs, social habits, food.

YOUR



Τι είναι η κουλτούρα

Η κουλτούρα, γλωσσικό δάνειο που προέκυψε ως αντιστοίχιση λατινικού όρου *culture* (που σημαίνει καλλιέργεια) και η οποία μετεξελίχθηκε στο γερμανικό **kultur** (που, αντιγράφοντας τον Κικέρωνα, σημαίνει καλλιέργεια του πνεύματος) αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας εθνικής συλλογικής ταυτότητας. Ορίζεται ως οι επίκτητοι άγραφοι κανόνες που βασίζονται πάνω σε αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις μίας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων. Αποκτάται μέσα από τη εκμάθησή της, και την ενσωμάτωση του ατόμου σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο. Η κουλτούρα συνδέει και συνενώνει μια ομάδα ανθρώπων που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις σε ένα κοινό περιβάλλον, και που δουλεύουν μαζί για να δημιουργήσουν ουσιαστικούς τρόπους επιβίωσης και εμπειρίας στη ζωή.

Στερεοτυπικά Ιδιώματα Κουλτούρας

Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι σχετική. Δεν υπάρχει πολιτισμικό απόλυτο. Άνθρωποι διαφορετικών εθνοτήτων απλά αντιλαμβάνονται τον κόσμο διαφορετικά.



Είναι δυναμική, όχι στατική

Μεταβάλλεται, εξελίσσεται και προσαρμόζεται στο περιβάλλον. Αλλάζει μέσω της διαδικασίας της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Συνεπώς, οι επιρροές από τη μία κουλτούρα στην άλλη είναι αναπόφευκτες.

Δεν καθορίζεται από μεμονωμένες ατομικές συμπεριφορές

Η κουλτούρα έχει σχέση με ευρύτερες ομάδες. Αποτελεί ένα συλλογικό φαινόμενο από κοινές αξίες και νοήματα.

Οι συγκεκριμένες ατομικές συμπεριφορές είναι ιδιοσυγκρασιακές και όχι πολιτιστικές



Δεν είναι κληρονομική

Οι άνθρωποι δεν γεννιούνται με ένα προκαθορισμένο σύνολο αξιών και συμπεριφορών. Τα παιδιά αποκτούν σταδιακά συγκεκριμένους τρόπους σκέψης και συμπεριφέρονται σύμφωνα με τον τρόπο που μεγάλωσαν.



Υποκουλτούρα

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

Παράγοντες που Επηρεάζουν την Κουλτούρα, πέρα από το Κράτος:

Γλώσσα και Θρησκεία

Γλώσσα

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την κατανόηση του τρόπου σκέψης, των αξιών και των προτύπων συμπεριφοράς των ανθρώπων. Ο πιο προφανής τρόπος για να επιτευχθεί αυτή η αποτελεσματική επικοινωνία είναι η γλώσσα, ως στοιχείο κοινωνικοποίησης. Η γλώσσα αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο στοιχείο έκφρασης μίας πολιτισμικής ομάδας.

Θρησκεία

Η θρησκεία είναι ένα σύστημα κοινωνικών πεποιθήσεων και συμπεριφορών που αφορούν ένα ον ή ένα σύστημα σκέψης που οι άνθρωποι το θεωρούν ιερό, θείο ή το αναγνωρίζουν ως την υψηλότερη αλήθεια. Η θρησκεία επίσης ενσωματώνει τους ηθικούς κώδικες, τις αξίες, του θεσμούς, και τα τελετουργικά που σχετίζονται με αυτό το σύστημα. Σχεδόν κάθε πολιτισμός στηρίζεται σε θρησκευτικές πεποιθήσεις.

ka	ki	ku	ke	ko
さ	し	す	せ	そ
sa	shi	su	se	so
ta	chi	tsu	te	to
た	ち	つ	て	と
na	ni	nu	ne	no
な	に	ぬ	ね	の
ha	hi	fu	he	ho
は	ひ	ふ	へ	ほ
ma	mi	mu	me	mo
ま	み	む	め	も
ya		yu		yo
や		ゆ		よ

			
I want that	I need help	I need a break	I don't want that
			
watch me	This is my favorite one	I like that	That's mine
			
I don't know	don't touch	don't do that	Can I play?
			
Play with me	finished	I don't like it	I love you
			

Γλώσσα



just a mild hyperinsulism due to islet
hyperplasia with a touch of hepat
insufficiency and glycogen depletion.

Σήμερα ο κόσμος έχει σχεδόν 7.000 ενεργές γλώσσες (διαλέκτους), μεταξύ των οποίων πάνω από 2.000 εντοπίζονται στην Αφρική και την Ασία

Η επικοινωνία έχει τόσο λεκτικά, όσο και μη λεκτικά στοιχεία (εκφράσεις του προσώπου και χειρονομίες). Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα λεκτικά μηνύματα συνοδεύονται από μη λεκτικά

Η επιχειρηματική ορολογία που είναι μοναδική σε ένα πολιτισμό μπορεί επίσης να εμποδίζει την επικοινωνία.

<p>FAITH</p>  <p>People believe in a God or Gods.</p>	<p>HOLY BOOKS</p>  <p>Each religion has its own holy writings.</p>
<p>PLACES OF WORSHIP</p>  <p>People worship at home or in a special building.</p>	<p>SYMBOLS</p>  <p>Each faith has a special symbol as its identity.</p>
<p>CLOTHES</p>  <p>Some people wear special clothes which identify their religion.</p>	<p>SPECIAL TIMES</p>  <p>Every religion celebrates special occasions.</p>



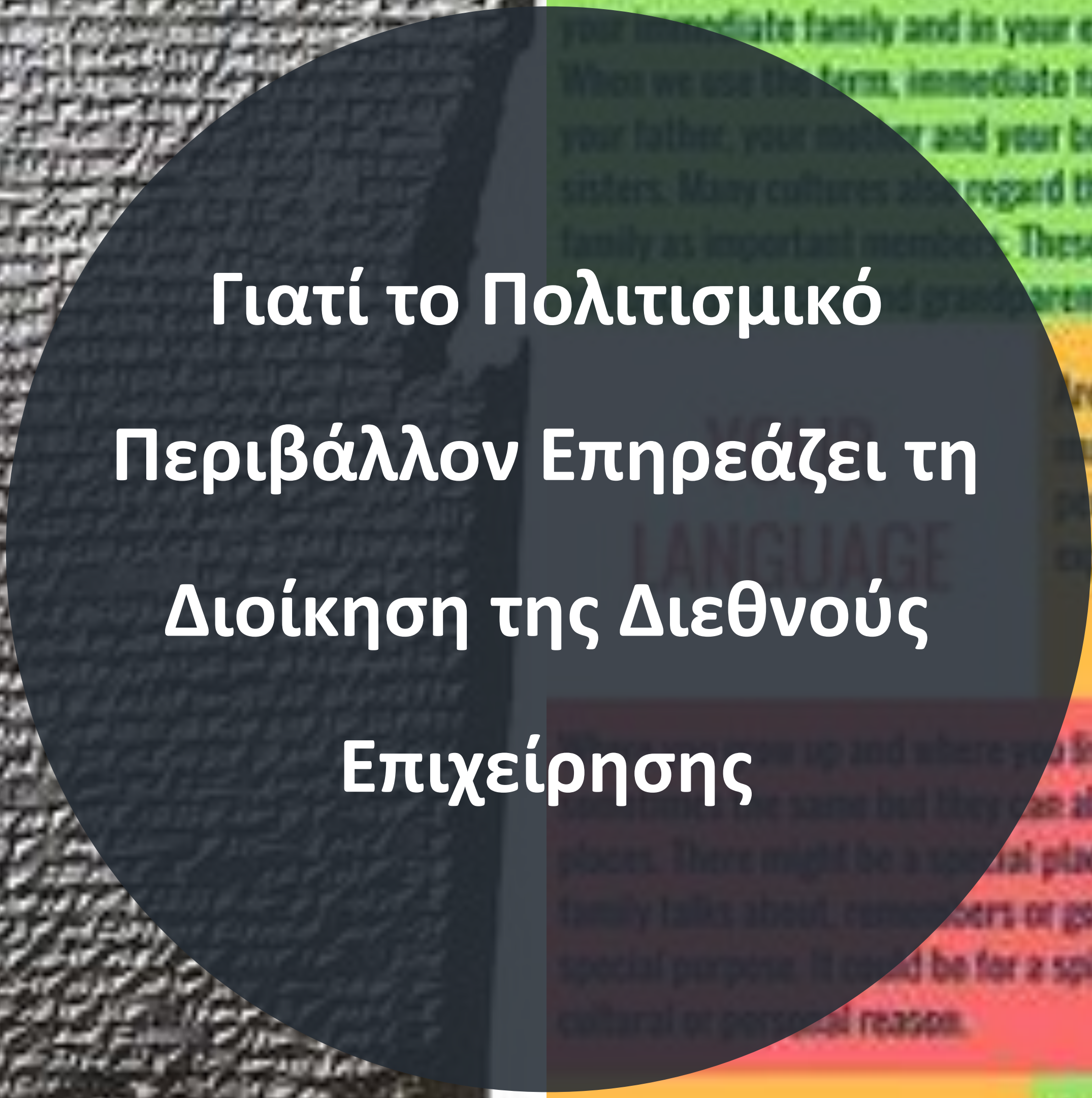
Θρησκεία



Οι μεγαλύτερες θρησκείες, με βάση τον αριθμό των πιστών είναι ο Χριστιανισμός (2,3 δις) , το Ισλάμ (1,8 δις), ο Ινδουισμός (1,1 δις), ο Βουδισμός (500 εκατ.), ο Ιουδαϊσμός (14 εκατ.) και ο Σιντοϊσμός (4 εκατ.).

Η θρησκεία επηρεάζει την κουλτούρα και συνεπώς τις επιχειρήσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά με πολλούς τρόπους

Σε κάθε τοποθεσία ζουν άνθρωποι με διαφορετικά «πιστεύω».



Γιατί το Πολιτισμικό
Περιβάλλον Επηρεάζει τη
Διοίκηση της Διεθνούς
Επιχείρησης

Your family is made of people you are related to in your immediate family and in your extended family. When we use the term, immediate family, it means your father, your mother and your brothers and sisters. Many cultures also regard the extended family as important members. These are your aunts and grandparents.

YOUR
FAMILY

Are you monolingual, bilingual or even multilingual? Language helps us communicate our personal and cultural needs with one another. It expresses who we are.

LANGUAGE

The place you live are also be different. Some people live in a place that your family members or goes to far a distance. It could be for a spiritual, religious, or other reasons.

YOUR
PLACE

Culture means many things. It includes all of the above elements - people, language and place - as well as customs and beliefs, social habits, food,

YOUR

Πολιτισμικό Περιβάλλον και Διεθνείς Επιχειρήσεις

1. Συνεργαζόμαστε με άτομα διαφορετικών εθνοτήτων, άρα πρέπει να είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε τις επιχειρησιακές πρακτικές που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες και τη διαφορετικότητα τους, και να αποφύγουμε το διαπολιτισμικό ρίσκο

2. Η κουλτούρα δημιουργεί καταναλωτικά πρότυπα. Το βασικό ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν οι επιχειρήσεις είναι αν θα προσαρμόσουν το προϊόν τους στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε κουλτούρας ή θα προσαρμόσουν την κουλτούρα τους στο προϊόν τους

3. Η μετάβαση σε διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να προκαλέσει προβλήματα (π.χ. πολιτισμικό σοκ) τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αντιμετωπίζονται.



Πολιτισμικές
Διαστάσεις

YOUR CULTURAL IDENTITY

Your family is made of people you are related to in your immediate family and in your extended family. When we use the term, immediate family, it means your father, your mother and your brothers and sisters. Many cultures also regard the extended family as important members. These are your aunts, uncles, cousins and grandparents.

YOUR FAMILY

Are you monolingual, bilingual or even multilingual? Language helps us communicate our personal and cultural needs with one another. It expresses who we are.

YOUR LANGUAGE






Where you grow up and where you live are sometimes the same but they can also be different places. There might be a special place that your family likes to visit, remembers or goes to for a special purpose. It could be for a spiritual, religious, cultural or personal reason.

YOUR PLACE

Culture means many things. It includes all of the above elements - people, language and place - as well as customs and beliefs, social habits, food, and traditions.

YOUR

Πολιτισμικές Διαστάσεις (Hofstede, 1968-1972)

-  Προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία (power distance)
-  Κοινωνικός προσανατολισμός: ατομικισμός και συλλογικότητα (individualism vs collectivism)
-  Προσανατολισμός ως προς την αβεβαιότητα (uncertainty avoidance)
-  Αξιακός προσανατολισμός ως προς την επίτευξη στόχων: Αρρενωπότητα και θηλυκότητα (masculinity vs femininity)
-  Μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (long-term vs short-term orientation)

power distance

Ο βαθμός κατά τον οποίο τα λιγότερα ισχυρά μέλη ενός οργανισμού / εταιρίας δέχονται την ανισομερή κατανομή ισχύος

- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από υψηλό power distance: οι εργαζόμενοι υπακούν χωρίς αντιρήσεις τις διαταγές που τους δίνονται, έχουμε συγκέντρωση εξουσίες και αυστηρές οργανωσιακές δομές
- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από χαμηλό power distance: πιο επίπεδες και αποκεντρωμένες οργανωσιακές δομές, μικρότερο ποσοστό διευθυντικών στελεχών

Power Distance

CERTAINTY AVOIDANCE



Uncertainty Avoidance

Ο βαθμός κατά τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν την αβεβαιότητα και το ρίσκο

- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας: οι εργαζόμενοι θέλουν ασφάλεια, δέχονται τη γνώμη των ειδικών, υπάρχουν γραπτοί κανόνες, οι διευθυντές είναι πιο προσεκτικοί
- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας : οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο φιλόδοξοι, υπάρχουν λιγότεροι γραπτοί κανόνες, οι διευθυντές παίρνουν ρίσκα



Individualism / Collectivism

Ατομικισμός: Τάση των ατόμων να ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και το στενό τους κύκλο

- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικισμό: προτεσταντική λογική εργασίας, ανάληψη πρωτοβουλιών από εργαζόμενους, προαγωγές βασισμένες σε παραγωγικότητα

Συμμετοχή σε ομάδες: Τάση των ατόμων να ανήκουν σε ομάδες τα μέλη των οποίων αλληλουποστηρίζονται

- Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από τάση για συμμετοχή σε ομάδες: λιγότερη βάση για την προτεσταντική λογική εργασίας, μικρότερη ανάληψη πρωτοβουλιών από εργαζόμενους, προαγωγές βασισμένες σε αρχαιότητα (seniority)

Leadership Traits

Decisive
Resilient
Analytical
Aggressive
Proud
Arrogance
Independent



Passionate
Flexible
Intuitive
Plans for Future
Loyal
Reasonable
Collaborative

Masculinity / Femininity

Masculinity: κουλτούρα που οι βασικές κοινωνικές αξίες αναφέρονται στην επιτυχία, χρήματα και υλικά αγαθά

- Μεγάλη σημασία στις αποδοχές, επαγγελματική ανέλιξη, ιδιαίτερα πειστικό εργασιακό περιβάλλον

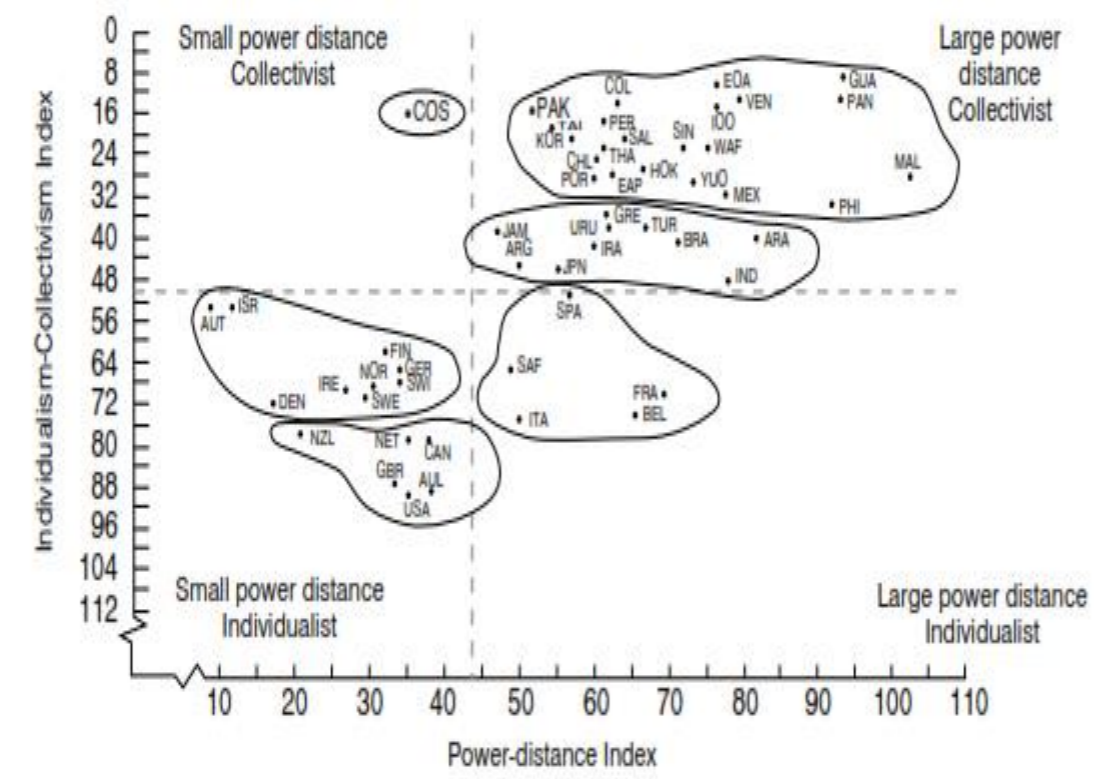
Femininity: κουλτούρα που οι βασικές κοινωνικές αξίες αναφέρονται στη φροντίδα των μελών μιας κοινωνίας και την ποιότητα ζωής

- Μεγάλη σημασία στη συνεργασία, στο περιβάλλον εργασίας, στο συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Όχι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και πειστικό επαγγελματικό περιβάλλον

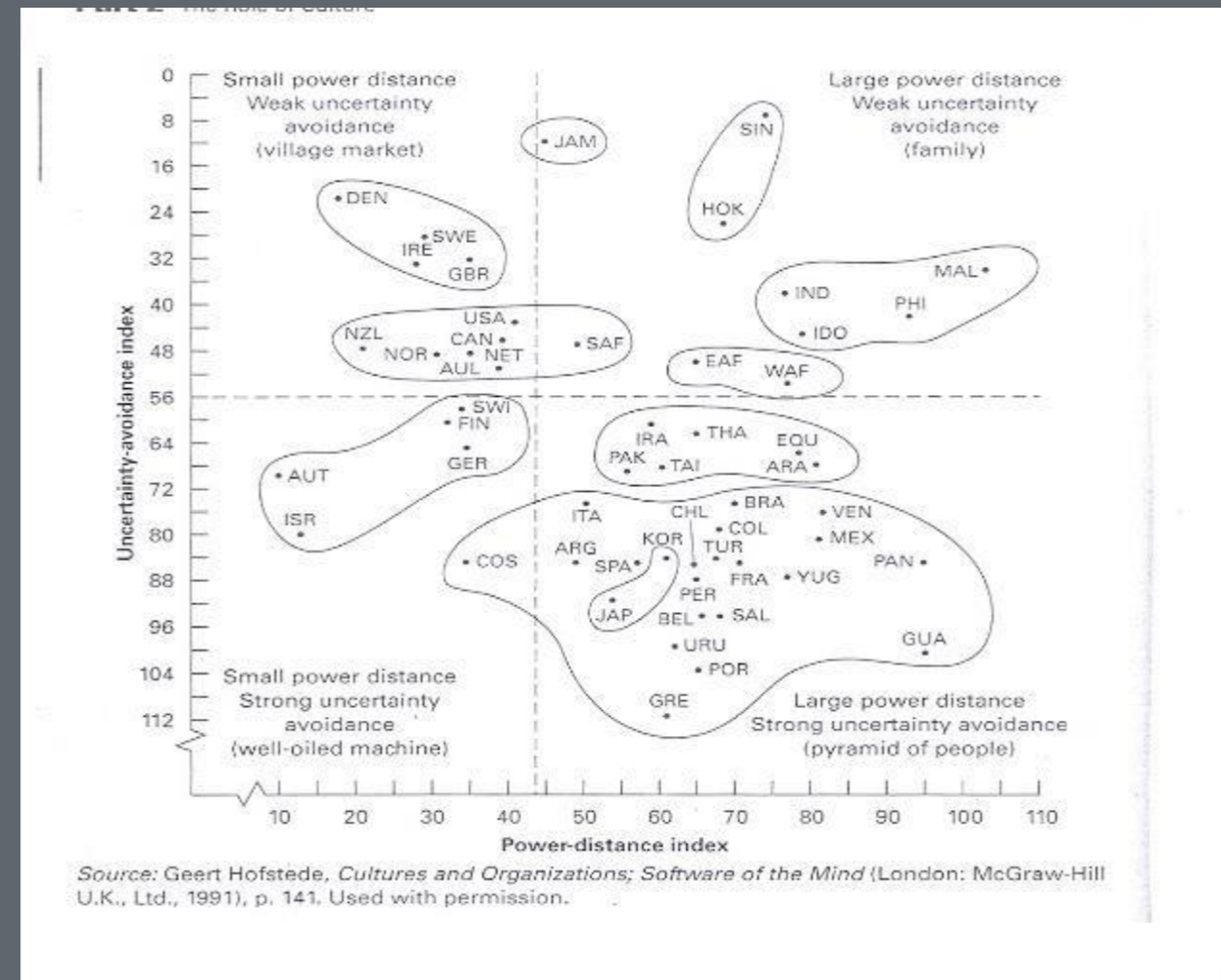
○)

Πολιτισμικές Διαστάσεις

Διάγραμμα 6.1: Κοινωνικός προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία

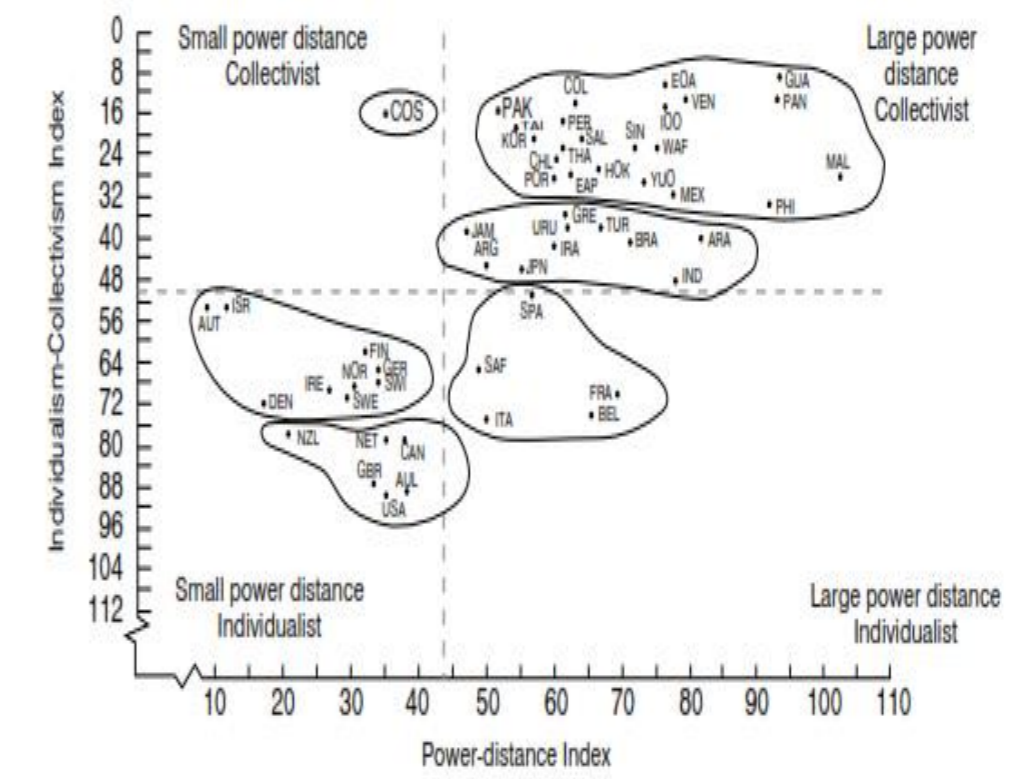


Πηγή: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw. Hi, U.K., Ltd., 1991) p. 64



Source: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill U.K., Ltd., 1991), p. 141. Used with permission.

Διάγραμμα 6.1: Κοινωνικός προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία



Πηγή: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw. Hi, U.K., Ltd., 1991) p. 64

Επιπτώσεις από τις Πολιτισμικές Διαστάσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον

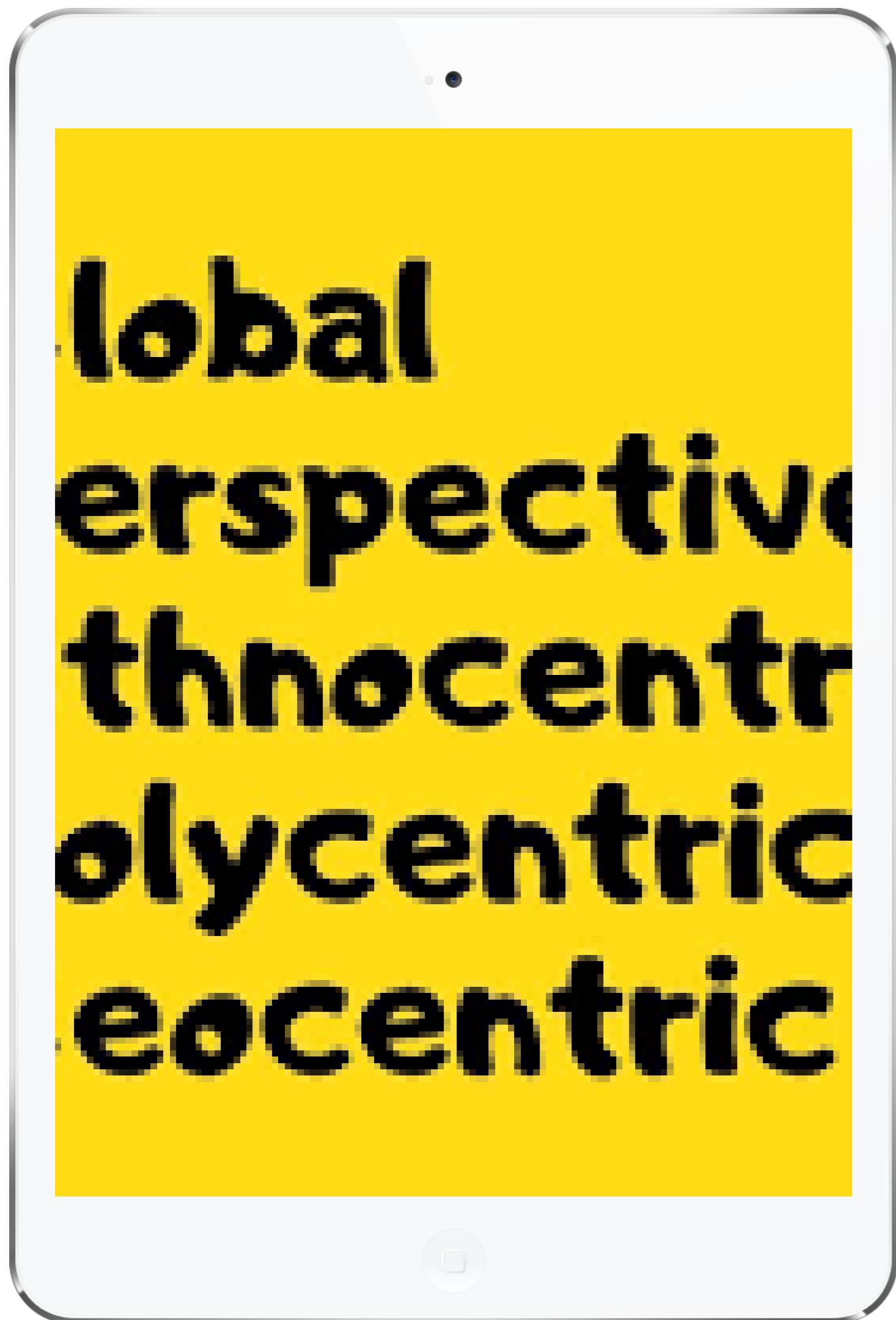
Κοινωνίες με Χαμηλό Προσανατολισμός στην Εξουσία	Κοινωνίες με Υψηλό Προσανατολισμός στην Εξουσία
<ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία σημαίνει ανισότητα των ρόλων που έχουν εγκαθιδρυθεί • Οι υφιστάμενοι αναμένουν να ερωτηθούν προτού να πράξουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία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

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

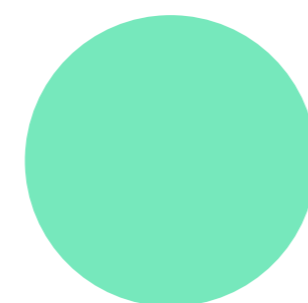
Ο χρόνος υπαγορεύει προσδοκίες όσον αφορά την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τις ροές κέρδους και το τι συνιστά καθυστέρηση στην άφιξη για εργασία και συναντήσεις

- Οι επιχειρήσεις και τα άτομα σε κουλτούρες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, τείνουν να υιοθετούν μία χρονικά επιμηκυμένη προοπτική της λειτουργίας του προγραμματισμού και του σχεδιασμού (ίσως και δεκαετίες)
- Οι επιχειρήσεις και τα άτομα σε κουλτούρες με βραχυχρόνιο προσανατολισμό, τείνουν να εστιάζουν στο παρόν

Short – term / Long term
Orientation



Στρατηγικές Αντιμετώπισης Πολιτισμικών Διαφορών



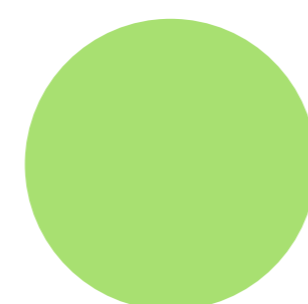
Εθνοκεντρισμός

Προϋποθέτει την πίστη ότι η πολιτισμική ομάδα κάποιου, είναι με κάποιο τρόπο έμφυτα ανώτερη από τις άλλες



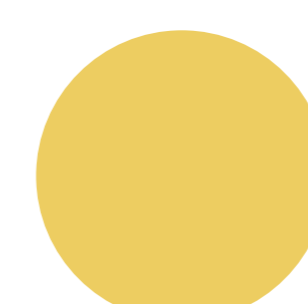
Πολυκεντρισμός

Προσαρμογή της διεθνούς επιχείρησης στη νοοτροπία και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής




Περιφερειοκεντρισμός

Το δίκτυο της πολυεθνικής επιχείρησης ομαδοποιεί τα κράτη σε γεωγραφικές περιοχές με βάση κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά και αναμιγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών – υποδοχής, τα οποία και εφαρμόζονται σε όλο το περιφερειακό επίπεδο



Γεωκεντρισμός

Το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης αναμιγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής και τα ενσωματώνει ως μία πρακτική σε όλες τις λειτουργίες του



Στρατηγικές Αντιμετώπισης Πολιτισμικών Διαφορών

YOUR CULTURAL IDENTITY

Your family is made of people you are related to in your immediate family and in your extended family. When we use the term, immediate family, it means your father, your mother and your brothers and sisters. Many cultures also regard the extended family as important members. These are your aunts and uncles.

**YOUR
FAMILY**

LANGUAGE

Are you monolingual, bilingual or even multilingual? Language helps us communicate our personal and cultural needs with one another. It expresses who we are.

Where you grew up and where you live are important factors and they can also be different. There may be a special place that your family likes to visit or goes to for a special occasion. It could be for a spiritual, religious, or cultural reason.

**YOUR
PLACE**

YOUR

Culture means many things. It includes all of the above elements - people, language and place - as well as customs and beliefs, social habits, food, and traditions.

Στρατηγικές Αντιμετώπισης Πολυτισμικών Διαφορών

Εθνοκεντρισμός

Το δίκτυο της ΔΕ δεν κάνει χρήση κανενός πολιτισμικού στοιχείου από την κουλτούρα της χώρας υποδοχής

Πολυκεντρισμός

Το δίκτυο της ΔΕ ενσωματώνεται στις ιδιαιτερότητες της κουλτούρας της κάθε χώρας υποδοχής

Περιφερειοκεντρισμός

Το δίκτυο της ΔΕ αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής και τα εφαρμόζει σε περιφερειακό επίπεδο

Γεωκεντρισμός

Το δίκτυο της ΔΕ αναμειγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής και τα εφαρμόζει σε παγκόσμιο επίπεδο