

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

10.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί μια διαδικασία που αναφέρεται στην ανάπτυξη της αλληλεξάρτησης των εθνικών κλάδων και αγορών σε διεθνή κλίμακα. Η συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών οδήγησε σε μια νέα τάση απέναντι στις διεθνείς αγορές, στη διεθνή παραγωγή και στον διεθνή ανταγωνισμό.

Η παγκοσμιοποίηση σύμφωνα με τους Brooks κ.ά., (2010) εξελίχθηκε μέχρι σήμερα σε τέσσερις βασικές φάσεις. Η πρώτη φάση, κυρίως στα τέλη του 19ου αιώνα, αφορά σημαντικές βελτιώσεις στις μεταφορές και στον αυτοματισμό που επέτρεψαν την ανάπτυξη αξιόπιστης εμπορικής δραστηριότητας σε μεγάλες αποστάσεις. Παράλληλα, ο τηλεγράφος και η τηλεφωνική επικοινωνία ενίσχυσαν σημαντικά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στη δεύτερη φάση, στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, οι περιοχές που ελέγχονταν από την ευρωπαϊκή αποικιοκρατία θεωρήθηκαν ως κατάλληλες τοποθεσίες εγκατάστασης θυγατρικών εταιριών. Παράλληλα, οι αμερικανικές εταιρίες επεκτείνονταν στις επικερδείς ευρωπαϊκές αγορές. Με το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου πολέμου, η τρίτη φάση είχε ως βάση τις έντονες μειώσεις των επενδυτικών και εμπορικών εμποδίων και την αύξηση του διεθνούς εμπορίου. Η εποχή αυτή συνοδεύτηκε από τη ραγδαία αύξηση της ζήτησης καταναλωτικών αγαθών. Τέλος, η τέταρτη φάση αφορά δύο βασικές αλλαγές που διαδραματίστηκαν από τη δεκαετία του '80 και μετά, τις *τεχνολογικές αλλαγές*, όπως η ευρεία χρήση του προσωπικού υπολογιστή, το διαδίκτυο, η συνεχώς αυξανόμενη χρήση της κινητής τηλεπικοινωνίας και η ανάπτυξη της ρομποτικής, και τις *αλλαγές στις πολιτικές και οικονομικές αντιλήψεις και πολιτικές*, οι οποίες επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις νέες αυτές τεχνολογικές εξελίξεις. Οι κοινωνικές τάσεις επίσης άλλαξαν, καθώς οι καταναλωτές έγιναν λιγότερο ευαισθητοποιημένοι απέναντι στις

εθνικές ταυτότητες των αγαθών. Σήμερα οι αλλαγές της παγκοσμιοποίησης συμβαίνουν με ραγδαίους ρυθμούς, επεκτείνονται σε μεγαλύτερο εύρος και έχουν το μεγαλύτερο επιχειρησιακό, οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο από ποτέ.

Στο πλαίσιο όλων αυτών των αλλαγών, η *διεθνής στρατηγική* (global strategy) αποτελεί αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται πια από τα εθνικά τους σύνορα αλλά προσπαθούν να βρουν τρόπους να δραστηριοποιηθούν διεθνώς. Η διεθνοποίηση παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες διερεύνησης και ανάπτυξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά η υλοποίησή της δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Επομένως, πριν δραστηριοποιηθούν διεθνώς, τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να γνωρίζουν τις σημαντικότερες διαστάσεις της.

Η διεθνής στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξή της σε διεθνές επίπεδο. Η στρατηγική ανάλυση σε ένα διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό σε κλάδους που επεκτείνονται πέρα από εθνικά σύνορα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις με διαφορετικές εθνικές έδρες που συχνά μπορεί να αντλούν στρατηγικούς πόρους από περισσότερες της μίας τοποθεσίες.

Το παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, ασχολείται με τα κύρια ζητήματα που αφορούν τη διεθνή στρατηγική όπως είναι το γεωγραφικό πεδίο δράσης κάθε κλάδου, η ανταγωνιστικότητα χωρών και περιοχών, οι διεθνείς στρατηγικές, τα χαρακτηριστικά της αγοράς και οι τρόποι εισόδου σε μια αγορά.

10.2 Παράγοντες διευκόλυνσης της διεθνοποίησης ενός κλάδου

Μια διεθνής στρατηγική πρέπει να θεμελιώνεται μέσα από μια ουσιαστική διερεύνηση των δυνάμεων που επιδρούν σημαντικά στη διεθνοποίηση ενός κλάδου. Το μοντέλο του Yip (2003), που αναφέρεται στους παράγοντες που διευκολύνουν τη διεθνοποίηση αποτελεί το υπόβαθρο για μια τέτοια διερεύνηση (Σχήμα 10.1). Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν τις θεμελιώδεις συνθήκες σε κάθε κλάδο που δημιουργούν την προοπτική ανάπτυξης διεθνούς στρατηγικής. Για να πετύχουν το πλεονέκτημα της διεθνοποίησης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν πότε οι συνθήκες ενός κλάδου παρουσιάζουν την ευκαιρία ανάπτυξης διεθνών στρατηγικών.

Αυτές οι κλαδικές συνθήκες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 4 ομάδες ενισχυτικών παραγόντων διεθνοποίησης:

1. *Παράγοντες αγοράς* (market drivers): Ένας σημαντικός παράγοντας που ενισχύει τη διεθνοποίηση είναι η σύγκλιση των αγορών διεθνώς.

ΣΧΗΜΑ 10.1
 Παράγοντες διεθνοποίησης



Πηγή: Yip (2003), *Total Global Strategy II*, 2η έκδοση, Pearson Education.

Τρία στοιχεία συνθέτουν αυτό τον παράγοντα. Πρώτον, οι *παρόμοιες ανάγκες των πελατών* (similar customer needs). Η διεθνής συμμετοχή σε αγορές διευκολύνεται όταν το ίδιο προϊόν μπορεί να εξυπηρετήσει, συγχρόνως, πολλές αγορές μέσα από την κάλυψη παρόμοιων αναγκών των καταναλωτών τους. Οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες είναι ιδιαίτερα επιτυχημένες σε αυτό, εστιάζοντας σε βασικές ανάγκες που είναι κοινές σε όλες τις χώρες, όπως η αξιοπιστία και η οικονομία, και όχι σε στοιχεία που φέρουν διαφοροποίηση, όπως το στυλ ή ο σχεδιασμός. Ακόμη και στον κλάδο των τροφίμων και της εστίασης που οι εθνικές προτιμήσεις συνήθως είναι καθοριστικές, τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχει σημαντική σύγκλιση αναγκών. Οι Ιάπωνες σήμερα προτιμούν τη γνήσια αμερικανική συνταγή ντόνατς ενώ πριν από μόλις μερικά χρόνια υιοθετούσαν τη δική τους εκδοχή με αρκετά περισσότερη κανέλα. Η Heineken έχει δημιουργήσει μια διεθνώς τυποποιημένη μπίρα που καταναλώνεται σε όλο τον κόσμο και σε χώρες με παράδοση στο *junk food* όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, το υγιεινό «Greek style» γιαούρτι γίνεται ανάρπαστο. Επιπλέον οι προτιμήσεις των περισσότερων κοινωνιών για προσωπικούς υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές είναι σχεδόν ίδιες.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η παρουσία *παγκόσμιων πελατών* (global

customers). Οι παγκόσμιοι πελάτες αγοράζουν - προμηθεύονται από τις διεθνείς αγορές και οι προμήθειες αυτές γίνονται κεντρικά (από την κεντρική έδρα της εταιρίας) και με συντονισμένο τρόπο. Χωρίζονται σε *εθνικούς* και *διεθνείς* πελάτες. Ο εθνικός παγκόσμιος πελάτης αναζητά προμηθευτές σε ολόκληρο τον κόσμο αλλά κάνει χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που καταναλώνει σε μια χώρα. Οι εθνικές κρατικές υπηρεσίες άμυνας είναι ένα παράδειγμα προμήθειας εξοπλιστικών προγραμμάτων από την παγκόσμια αγορά. Ο πολυεθνικός παγκόσμιος πελάτης, επίσης, αναζητά προμηθευτές διεθνώς και κάνει χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που καταναλώνει σε πολλές χώρες. Η κατανάλωση προϊόντων υγείας από τον Διεθνή Οργανισμό Υγείας ή οι αεροπορικές εταιρίες αποτελούν στην περίπτωση αυτή ένα παράδειγμα. Η ύπαρξη των παγκόσμιων πελατών επηρεάζει την ανάγκη ή την ευκαιρία για διεθνή προϊόντα και υπηρεσίες, διεθνείς τοποθεσίες, διεθνές μάρκετινγκ και συμμετοχή σε διεθνείς αγορές. Ακόμη και στην περίπτωση που οι προμήθειες δεν γίνονται από την κεντρική διοίκηση, από τη στιγμή που έχουν διεθνείς πελάτες, οδηγούνται αναγκαστικά στην ανάπτυξη και προώθηση τυποποιημένων προϊόντων στη διεθνή αγορά. Μία από τις αιτίες που η αμερικανική πολυεθνική εταιρία τηλεπικοινωνιών AT&T προωθεί τη διεθνή ανάπτυξή της, αποτελεί το γεγονός ότι πολλοί από τους πελάτες της είναι παγκόσμιοι και πιθανότατα να προτιμήσουν ανταγωνιστές όπως η Siemens ή η IBM αν η AT&T δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην κάλυψη των αναγκών τους. Στους παγκόσμιους πελάτες ανήκει και η κατηγορία των *περιφερειακών πελατών* (regional customers) όπως είναι η Ασία ή η Ευρώπη.

Τέλος η *δυνατότητα μεταφοράς του μάρκετινγκ* (transferable marketing) από τη μία χώρα στην άλλη αποτελεί το τρίτο στοιχείο. Πολλές φορές, εξαιτίας της *φύσης μιας απόφασης αγοράς* προϊόντων ή υπηρεσιών, στοιχεία του μάρκετινγκ, όπως το εμπορικό σήμα (*brand name*) και η διαφήμιση, απαιτούν ελάχιστη προσαρμογή από μία αγορά ή μία χώρα σε άλλη. Αυτή η δυνατότητα μεταφοράς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν χρήση ομοιόμορφων στρατηγικών μάρκετινγκ και διευκολύνει την επέκταση σε νέες αγορές. Η Colgate-Palmolive κατάφερε να γίνει ηγέτης στον κλάδο διεθνώς, κατά ένα μεγάλο μέρος, εξαιτίας της διεθνούς προσέγγισής της απέναντι στην επωνυμία, τη συσκευασία και τη διαφήμιση. Επιπλέον, η Benetton αποτελεί ένα καλό παράδειγμα μεταφοράς του μάρκετινγκ κάνοντας χρήση διαφημιστικών καμπανιών που αφορούσαν διεθνή κοινωνικά θέματα και προβάλλοντας παγκόσμια μηνύματα αναφορικά με το ρατσισμό, την παιδική κακοποίηση και άλλα.

2. *Παράγοντες κόστους* (cost drivers): Το κόστος μπορεί να μειωθεί μέσω της δραστηριοποίησης σε διεθνές επίπεδο. Τέσσερα στοιχεία συνθέτουν αυτό τον παράγοντα. Πρώτον, όταν οι εγχώριες αγορές δεν έχουν το μέγεθος που απαιτείται για να απορροφήσουν όλη τη βέλτιστη ποσότητα που παράγουν οι επιχειρήσεις επιτυγχάνοντας *οικονομίες κλίμακας* (την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων με το χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος παραγωγής). Οι οικονομίες κλίμακας παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε κλάδους με υψηλά έξοδα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, όπως ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας, όπου το αρχικό υψηλό κόστος πρέπει να καλυφθεί από τις αυξημένες πωλήσεις στις διεθνείς αγορές. Δεύτερον, οι *διαφορές ανάμεσα στα στοιχεία κόστους κάθε χώρας* (country specific costs) αποτελούν σημαντική ώθηση διεθνοποίησης. Τα στοιχεία του κόστους, γενικά, διαφέρουν από χώρα σε χώρα και ιδιαίτερα από κλάδο σε κλάδο. Το ίδιο και η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων ικανοτήτων. Η συγκέντρωση σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους ή υψηλών ικανοτήτων μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και να μειώσει τα κόστη. Η Volkswagen μείωσε σημαντικά τα κόστη της επικεντρώνοντας την παραγωγή της σε διαφορετικές τοποθεσίες εκμεταλλεζόμενη τις διαφορές που έχουν στο κόστος εργασίας. Στην Ισπανία, το ωρομίσθιο είναι λιγότερο από το μισό εκείνου που ισχύει στη Γερμανία. Για να εκμεταλλευτεί αυτήν τη διαφορά στο κόστος, η επιχείρηση μετακίνησε την παραγωγή του Polo από τη Γερμανία στην Ισπανία ώστε να επιτρέψει στο υψηλό κόστους ανθρώπινο δυναμικό της Γερμανίας να κατασκευάζει τα υψηλότερης τιμής Golf. Βεβαίως, από την άλλη, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να προβλέψουν τον κίνδυνο της εκπαίδευσης μελλοντικών ανταγωνιστών όπως και έγινε στο παράδειγμα της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας μετά από μια μακροχρόνια περίοδο κατασκευής ενδυμάτων στη Βουλγαρία. Το τρίτο στοιχείο είναι η *ενοίκια εφοδιαστική αλυσίδα* (favorable logistics). Μία συμφέρουσα για την επιχείρηση σχέση μεταξύ της αξίας των πωλήσεων και του κόστους μεταφοράς, δηλαδή όσο μικρότερο είναι το κόστος μεταφοράς των προϊόντων, βελτιώνει την ικανότητα συγκέντρωσης της παραγωγής. Άλλοι παράγοντες εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν τη δυσκολία φθοράς, την απουσία χρονικών περιορισμών, την απουσία αναγκαιότητας τοποθέτησης κοντά στον πελάτη και το σχήμα ή μέγεθος του προϊόντος. Για παράδειγμα, η μεταφορά των χάρτινων σωλήνων, που χρησιμοποιούνται για το τύλιγμα και τη μεταφορά των υφασμάτων, είναι ασύμφορη οικονομικά εξαιτίας των μεγάλων κενών που έχουν στο εσωτερικό τους. Σε αντίθεση, οι χάρτινοι κώνοι μεταφέρονται οικονο-

μικότερα γιατί μπορούν και στοιβάζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μεταφορικό μέσο να χωρά περισσότερους. Η ανάπτυξη της καλλιέργειας των καρπουζιών «τετράγωνου» σχήματος στην Ιαπωνία, για τη μέγιστη αξιοποίηση του χώρου κατά τη μεταφορά, αποτελεί ένα ακόμη παρόμοιο παράδειγμα. Επίσης, το μειωμένο κόστος μεταφοράς μειώνει τα εμπόδια εισόδου και διευκολύνει τις ξένες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε μια αγορά μέσω των εξαγωγών. Αυξάνει τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό μιας αγοράς και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν το φάσμα των δραστηριοτήτων τους γεωγραφικά σε άλλες χώρες. Για να το πετύχουν αυτό αναγκάζονται να βελτιώσουν και άλλες ικανότητες και δεξιότητες έτσι ώστε να ανταγωνιστούν σε ένα διεθνές περιβάλλον. Το τέταρτο στοιχείο αφορά τα *κόστη ανάπτυξης προϊόντων* (product development costs). Το κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος μπορεί να μειωθεί σημαντικά με την ανάπτυξη μικρού αριθμού διεθνών ή περιφερειακών προϊόντων. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα που ο κύκλος ζωής πολλών προϊόντων, ιδιαίτερα στους κλάδους της υψηλής τεχνολογίας, έχει μειωθεί σημαντικά ενώ αντίθετα το κόστος ανάπτυξής τους έχει αυξηθεί δραστικά.

3. *Κυβερνητικοί παράγοντες* (government drivers): Οι κυβερνήσεις επηρεάζουν τη δυνατότητα διεθνοποίησης κυρίως με τρεις τρόπους. Πρώτον, ισχυρή επίδραση ασκούν οι *πολιτικές διεθνούς εμπορίου* (international trade policies), όπως οι φραγμοί σε δασμούς, οι έλεγχοι της ροής συναλλάγματος και κεφαλαίου, οι επιδοτήσεις για εξαγωγές, οι απαιτήσεις για τη μεταφορά τεχνολογίας (για παράδειγμα νόμοι περί πνευματικής ιδιοκτησίας, καταχώρησης νέων ευρεσιτεχνιών κ.ά.) ή οι περιορισμοί ιδιοκτησίας. Ο έλεγχος όλων αυτών των παραγόντων από τις κυβερνήσεις μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ακολουθήσουν μια διεθνή στρατηγική εισόδου σε νέες αγορές όπου ισχύουν τέτοιου είδους κυβερνητικές πολιτικές. Δεύτερον, τα *συμβατά τεχνικά πρότυπα* (compatible technical standards) παίζουν τον δικό τους σημαντικό ρόλο. Οι διαφορές στις τεχνικές προδιαγραφές μεταξύ των χωρών επηρεάζουν το βαθμό τυποποίησης των προϊόντων. Ο κλάδος του λογισμικού παρουσιάζει μηδενικές διαφοροποιήσεις ενώ ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας αντιμετωπίζει αυστηρές προδιαγραφές αναφορικά με την ποιότητα και την ασφάλεια που διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Εξαιτίας της απουσίας σημαντικών διαφορών στις εθνικές τεχνικές προδιαγραφές, η Canon κατάφερε να σχεδιάσει ένα διεθνές προϊόν στον κλάδο των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων που απαιτούσε ελάχιστες τροποποιήσεις για κάθε χώρα. Συνήθως, οι περιορισμοί των κυβερνήσεων όσον αφορά τα τεχνικά

πρότυπα έχουν ως στόχο την προστασία της εκάστοτε χώρας. Για παράδειγμα, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών θεωρείται ότι συμβάλλει σημαντικά στην εθνική ασφάλεια, οπότε πολλές χώρες τείνουν να εξαρτώνται από εγχώριους προμηθευτές. Τέλος, *οι κοινοί κανονισμοί μάρκετινγκ* (common marketing regulations) επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τυποποιημένες προσεγγίσεις μάρκετινγκ διεθνώς. Συγκεκριμένοι τύποι μέσων ενημέρωσης ή τρόπων και μεθόδων διαφήμισης μπορεί να μην επιτρέπονται ή μπορεί να αντιμετωπίζουν σοβαρούς περιορισμούς από διαφορετικές χώρες. Οι Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, είναι πολύ πιο φιλελεύθερες από την Ευρώπη σε σχέση με το περιεχόμενο των διαφημίσεων στην τηλεόραση.

4. *Ανταγωνιστικοί παράγοντες* (competitive drivers): Τρεις βασικοί ανταγωνιστικοί παράγοντες μπορούν να αυξήσουν τη δυναμική της διεθνοποίησης του κλάδου τους και να ενισχύσουν την ανάγκη ανταπόκρισης σε διεθνές επίπεδο. Βασικός ανταγωνιστικός παράγοντας είναι το *υψηλό επίπεδο των εξαγωγών και εισαγωγών* (high exports and imports) τόσο για τελικά όσο και ενδιάμεσα προϊόντα και υπηρεσίες. Όσο αυξάνεται το διεθνές εμπόριο μεταξύ συγκεκριμένων χωρών τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ανταγωνιστές μεταξύ των χωρών αυτών. Όταν μια χώρα χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά εμπορίου, οι ανταγωνιστές που προέρχονται από διαφορετικές περιοχές ή χώρες είναι περισσότεροι. Εξαιτίας του διαφορετικού πολιτιστικού υπόβαθρου των ανταγωνιστών, που προέρχονται από διαφορετικές χώρες ή ηπείρους, προκύπτουν διαφορετικοί στρατηγικοί στόχοι και προσεγγίσεις, εντείνοντας έτσι τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Επιπλέον, κάποιος ανταγωνιστής μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστική *αλληλεξάρτηση* (interdependence) ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες μέσα από την εφαρμογή μιας διεθνούς στρατηγικής. Αυτό επιτυγχάνεται με το διαμοιρασμό των δραστηριοτήτων του σε διαφορετικές χώρες. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα εργοστάσιο στη Βουλγαρία για να εξυπηρετεί τόσο την ελληνική όσο και τη ρουμάνικη αγορά. Έτσι μια πιθανή αύξηση του μεριδίου αγοράς στη Ρουμανία θα αυξήσει την ποσότητα παραγωγής στη Βουλγαρία, επιδρώντας έτσι στη μείωση του μοναδιαίου κόστους των προϊόντων και τελικά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στην ελληνική αγορά. Ως εκ τούτου, αυτή η αλληλεξάρτηση μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτεθεί στον ανταγωνισμό σε διαφορετικές χώρες αλλά, από την άλλη, απαιτεί έντονο συντονισμό των δραστηριοτήτων της σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος, η παρουσία *παγκόσμιων ανταγωνιστών* (globalised

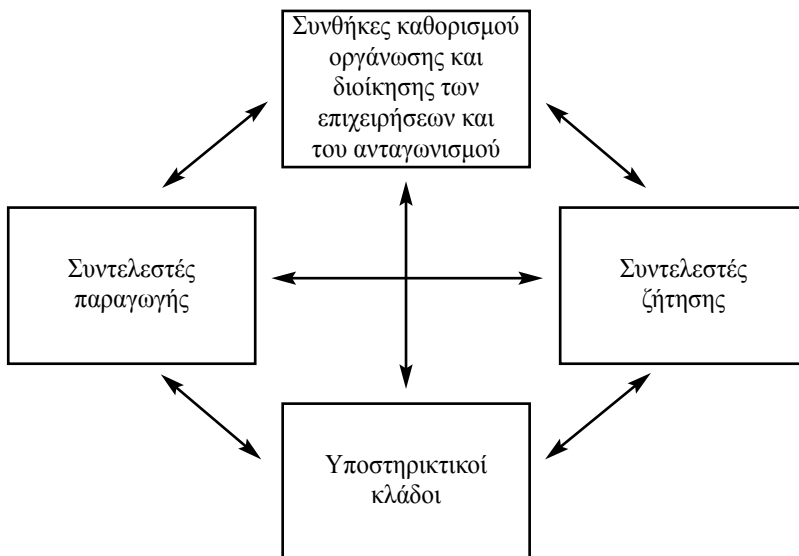
competitors) αυξάνει την πίεση των επιχειρήσεων του κλάδου συνολικά για υιοθέτηση διεθνούς στρατηγικής. Η προσαρμογή απέναντι στον ανταγωνισμό είναι απαραίτητη. Απαραίτητες κινήσεις περιλαμβάνουν την επέκταση σε μεγάλες αγορές μέσα από την προσπάθεια εισαγωγής νέων και καινοτόμων τυποποιημένων προϊόντων ή την υιοθέτηση πρωτότυπων προσεγγίσεων μάρκετινγκ.

10.3 Ανταγωνιστικότητα / ελκυστικότητα χωρών και περιοχών

Ο Porter (1990) προτείνει τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας χώρας ή συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (Σχήμα 10.2): (α) οι συντελεστές παραγωγής, (β) οι συντελεστές ζήτησης, (γ) οι συνθήκες που καθορίζουν την οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική των επιχειρήσεων και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, και (δ) η εγχώρια παρουσία (ή απουσία) υποστηρικτικών κλάδων (προμηθευτών).

ΣΧΗΜΑ 10.2

Καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης του Εθνικού
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: Porter M. (1990), «The Competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, Μάρτιος-Απρίλιος, σσ. 73-91.

Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και μαθαίνουν να ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Κάθε μεταβολή σε έναν ή περισσότερους επηρεάζει και τους υπόλοιπους, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός συστήματος αλληλοεπίδρασης των τεσσάρων μεταβλητών. Το μοντέλο καθορισμού του εθνικού (τοπικού) πλεονεκτήματος, γνωστό ως «Διαμάντι του Porter» (Porter's Diamond), μπορεί να εξηγήσει τους λόγους που ορισμένες χώρες εμφανίζουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και αποτελεί το πιο διαδεδομένο μοντέλο για την αναγνώριση των κυριότερων παραγόντων διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκεκριμένων περιοχών. Ο όρος «περιοχή» μπορεί να περιλάβει είτε ολόκληρους κλάδους μιας χώρας ή μεμονωμένες χώρες ή ακόμη και ευρύτερες οικονομικές ζώνες που εμπεριέχουν περισσότερες από μία χώρα (όπως για παράδειγμα η περιοχή της Λατινικής Αμερικής).

(α) Συντελεστές παραγωγής

Αφορούν όλους τους εθνικούς πόρους που συντελούν στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών μιας χώρας ή περιοχής και περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους (τοποθεσία, κλίμα, γη, πρώτες ύλες κ.ά.), τους ανθρώπινους πόρους (κόστος, εξειδίκευση, δέσμευση κ.ά.), το κεφάλαιο, την τεχνολογία και τις υποδομές (τηλεπικοινωνίες, ποιότητα έρευνας σε πανεπιστήμια κ.ά.). Οι πόροι αυτοί συνήθως προσφέρουν αρχικά (ή βασικά) πλεονεκτήματα τα οποία στη συνέχεια μπορούν να εξελιχτούν.

Στους εξελιγμένους τεχνολογικά κλάδους, που συνιστούν τη ραχοκοκαλιά μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας, ένα έθνος δεν κληρονομεί απλά αυτούς τους πόρους αλλά τους δημιουργεί και, κυρίως, τους αναβαθμίζει - όπως το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε χώρα κατέχει τους δικούς της συντελεστές παραγωγής και επομένως σε κάθε χώρα θα αναπτυχθούν κλάδοι που σχετίζονται με τους συγκεκριμένους συντελεστές παραγωγής. Έτσι λοιπόν έχουμε χώρες όπως η Αμερική που θεωρείται η χώρα ανάπτυξης των εταιριών νέας τεχνολογίας (start up) και χώρες όπως η Ελλάδα που η δυνατή της βιομηχανία είναι ο τουρισμός. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί σε έναν κλάδο ακόμη και στην περίπτωση που ορισμένοι συντελεστές παραγωγής δεν υπερτερούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο λόγω κάποιων αδυναμιών, οι οποίες, όμως, μπορούν με το χρόνο να βελτιωθούν και τελικά να εκλείψουν τελείως μέσα από την παραγωγή νέων καινοτομιών. Στην Ιαπωνία, όπου η γη κοστίζει ακριβά, και το κόστος για χώρους εργοστασίων είναι ιδιαίτερα υψηλό, αναπτύχθηκε η *τεχνική διαχείρισης των αποθεμάτων*

πρώτων υλών και τελικών προϊόντων τη στιγμή που χρειάζεται (Just-in-time) μειώνοντας έτσι την αναγκαιότητα για χώρους αποθήκευσης.

(β) Συντελεστές ζήτησης (demand conditions)

Αφορούν τη φύση και τη σύσταση της εγχώριας ζήτησης. Η εγχώρια ζήτηση βοηθά την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ένας συγκεκριμένος κλάδος, ή τμήμα του κλάδου αυτού, είναι μεγαλύτερος ή πιο εμφανής στο εσωτερικό μιας χώρας από ό,τι στη διεθνή αγορά. Αυτό διότι οι εγχώριες επιχειρήσεις προτιμούν να δίνουν προτεραιότητα και να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε κλάδους ή τμήματα με τέτοια χαρακτηριστικά, δηλαδή, μεγαλύτερο μέγεθος στην εγχώρια αγορά από ό,τι στην παγκόσμια, θεωρώντας τους κλάδους με μικρό μέγεθος χαμηλής προτεραιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των υδραυλικών εκσκαφέων, που αντιπροσωπεύουν τον συχνότερο τύπο βαρέων μηχανημάτων που χρησιμοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο της Ιαπωνίας. Εξαιτίας της υψηλής εγχώριας ζήτησης στην Ιαπωνία, σήμερα, το διεθνές μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς ανήκει σε ιαπωνικές εταιρίες που ανταγωνίζονται ακόμη και σημαντικούς διεθνείς ανταγωνιστές, όπως η αμερικανική πολυεθνική Caterpillar.

Επιπλέον, τα κράτη επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους κλάδους εκείνους που χαρακτηρίζονται από απαιτητικούς και εκλεπτυσμένους πελάτες οι οποίοι με τη σειρά τους εξωθούν τις επιχειρήσεις να εξελίσσονται, να επενδύουν, να καινοτομούν και να βελτιώνονται συνεχώς για να ικανοποιήσουν τις αυξημένες απαιτήσεις της εγχώριας ζήτησης. Για παράδειγμα, οι εκλεπτυσμένοι τοπικοί καταναλωτές στη Γαλλία έχουν συμβάλει στην παραγωγή υψηλής ποιότητας γαλλικού κρασιού.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν συγκεκριμένες ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην εγχώρια ζήτηση. Τα τελευταία χρόνια, ελληνικοί εκδοτικοί οίκοι ξενόγλωσσων βιβλίων (κυρίως αγγλικών) κυριάρχησαν διεθνώς, εξαιτίας της έντονης ανταγωνιστικής ελληνικής αγοράς, όπως αυτή αναπτύχθηκε από το πλήθος των φροντιστηρίων ξένων γλωσσών σε ολόκληρη τη χώρα. Άλλος παράγοντας μπορεί να σχετίζεται με τη διάδοση των εγχώριων αξιών και καταναλωτικών συνθηκών στο εξωτερικό. Οι αμερικανικές εταιρίες τροφίμων απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διεθνώς, εκμεταλλευόμενες την επικράτηση του αμερικανικού μοντέλου ζωής αναφορικά με τις διατροφικές συνήθειες (fast food), μέσα από τον κινηματογράφο, την πολιτική επιρροή και άλλα.

(γ) *Σχετικοί και υποστηρικτικοί κλάδοι* (Related and supporting Industries)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας εθνικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει την ύπαρξη υποστηρικτικών κλάδων (προμηθευτών) της εγχώριας παραγωγής που είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί. Οι εταιρίες αυτές βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων που προμηθεύουν με διάφορους τρόπους. Πρώτον, τους προμηθεύουν τις φθηνότερες πρώτες και βοηθητικές ύλες, καθώς και μηχανολογικό εξοπλισμό, με έναν αποτελεσματικό, γρήγορο και μερικές φορές προτιμησιακό τρόπο. Για παράδειγμα, οι ιταλικές εταιρίες χρυσών και ασημένιων κοσμημάτων είναι ηγέτες της αγοράς αυτής παγκοσμίως και αυτό οφείλεται, εν μέρει, στο γεγονός ότι, παγκοσμίως, τα δύο τρίτα των προμηθευτριών εταιριών μηχανημάτων κατασκευής κοσμημάτων και ανακύκλωσης πολύτιμων μετάλλων είναι ιταλικές.

Επιπλέον, πέρα από την εύκολη πρόσβαση σε μηχανήματα και διάφορα εξαρτήματα οι εγχώριες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της ευκολίας απόκτησης τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού από τις προμηθεύτριες εταιρίες, ένα πλεονέκτημα που βασίζεται στη στενή συνεργασία και μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικές συμμαχίες και μελλοντικές καινοτομίες. Τις περισσότερες φορές προμηθευτές και τελικοί χρήστες (end-users) εγκαθίστανται σε κοντινές αποστάσεις έτσι ώστε η επικοινωνία μεταξύ τους να είναι εύκολη, γρήγορη και να οδηγεί στη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, νέων ιδεών και τεχνογνωσίας. Ο όρος συνεργατικοί οργανισμοί (clusters) αναφέρεται στη γεωγραφική συνάθροιση επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες, σχετιζόμενες και/ή συμπληρωματικές δραστηριότητες, οι οποίες μοιράζονται έναν κοινό στόχο-όραμα, δραστηριοποιούνται σε ένα υποστηρικτικό θεσμικό-κοινωνικό περιβάλλον και παράλληλα συνεργάζονται και συναγωνίζονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Υπουργείο Ανάπτυξης και Οικονομίας, 2012). Η Silicon Valley στις Ηνωμένες Πολιτείες αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα για τον κλάδο των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας. Εκτός από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι εγχώριοι προμηθευτές που επίσης δραστηριοποιούνται διεθνώς, μπορούν να προσφέρουν (α) οικονομικότερες πρώτες ύλες και μηχανολογικό εξοπλισμό, γρήγορα και αποτελεσματικά και, (β) στο πλαίσιο της στενής συνεργασίας, διάχυση γνώσης που οδηγεί στην αναβάθμιση και στην καινοτομία.

(δ) Οι συνθήκες που καθορίζουν την οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική των επιχειρήσεων και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τη στρατηγική και την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, καθώς και τη φύση του εγχώριου ανταγωνισμού. Το εθνικό περιβάλλον (national context) είναι εκείνο που διαμορφώνει, σε μεγάλο βαθμό, τις εκάστοτε συνθήκες μέσα στις οποίες δημιουργούνται, οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις καθώς και την ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού. Στην Ιταλία, για παράδειγμα, οι πιο πετυχημένοι ανταγωνιστές διεθνώς, είναι συνήθως ιδιωτικές οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα, στη Γερμανία, οι πετυχημένες εταιρίες έχουν αυστηρή ιεραρχική δομή και τρόπο διοίκησης, και τα μέλη της ανώτατης διοίκησης έχουν, συνήθως, τεχνολογικό υπόβαθρο.

Κανένα σύστημα διοίκησης δεν είναι κατάλληλο για κάθε επιχείρηση. Η ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου πηγάζει από τη σύγκλιση των πρακτικών διοίκησης και των οργανωσιακών μοντέλων που προτιμούνται σε μια χώρα καθώς και από τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του συγκεκριμένου αυτού κλάδου. Στους κλάδους που οι ιταλικές επιχειρήσεις κατέχουν ηγετική θέση διεθνώς, όπως τα είδη ένδυσης, υπόδησης, επίπλων, φωτισμού και μηχανών συσκευασίας, εφαρμόζονται στρατηγικές εστίασης (focus strategies), εξατομικευμένων προϊόντων (customized products), επιλογής εξειδικευμένων τμημάτων αγορών (niche markets), και συνεχών αλλαγών με μεγάλη ευελιξία, οι οποίες ταιριάζουν απόλυτα τόσο με τη δυναμική του κλάδου όσο και με το ιταλικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης. Αντίθετα, το γερμανικό μοντέλο διοίκησης ταιριάζει καλύτερα σε επιχειρήσεις με τεχνικό ή μηχανολογικό προσανατολισμό, όπως για παράδειγμα οι βιομηχανίες κατασκευής οπτικών, πολύπλοκων μηχανών και παραγωγής χημικών, όπου τα πολύπλοκα παραγόμενα προϊόντα απαιτούν μεγάλη ακρίβεια κατασκευής, προσεκτική διαδικασία ανάπτυξης και παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, χαρακτηριστικά που προϋποθέτουν την ύπαρξη μιας αυστηρής ιεραρχικής δομής.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι, σε κάθε κράτος, τα άτομα και οι επιχειρήσεις μπορεί να επιδιώκουν τελείως διαφορετικούς στόχους. Οι κύριοι στόχοι των εταιριών αντανακλούν τα χαρακτηριστικά των εγχώριων αγορών κεφαλαίων, τις επιθυμητές αποδόσεις και τους τρόπους αποζημίωσης των διοικητικών στελεχών. Για παράδειγμα, στη Γερμανία και την Ελβετία, οι τράπεζες επενδύουν σε μετοχές των εγχώριων επιχειρήσεων, τις οποίες κρατούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς να τις διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο για την επίτευξη κάποιου κέρδους βραχυχρόνια, ελπίζοντας σε μεγαλύτερες και συνεχείς μα-

κροπρόθεσμες αποδόσεις. Πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις σε ώριμους κλάδους της μεταποίησης μπορούν να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ικανοποιητικές αποδόσεις μόνο εάν επενδύουν συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στην ανανέωση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, ενέργειες που δεν μπορούν να αποδώσουν βραχυπρόθεσμα αλλά μόνο μακροπρόθεσμα.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες, στο άλλο άκρο, διαθέτουν τεράστια κεφάλαια υψηλού κινδύνου (venture capital), και η πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο για να αντλούν κεφάλαια με πολύ χαμηλό κόστος. Επιπρόσθετα, η πολιτική ανταμοιβών των στελεχών στηρίζεται κυρίως στο μέρος της συνολικής αμοιβής που συνδέεται με τη βραχυπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης (δηλαδή στα ετήσια αποτελέσματα) και μόνο ένα πολύ μικρό μέρος καλύπτεται από τον πάγιο μηνιαίο μισθό. Όλα αυτά ευνοούν την αναζήτηση βραχυπρόθεσμων στόχων τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τα άτομα. Αυτοί είναι οι λόγοι που στην Αμερική αναπτύσσονται με επιτυχία σχετικά νέοι καινοτόμοι κλάδοι (βιοτεχνολογίας, ανάπτυξης λογισμικού, Η/Υ και μικροτσιπ κ.ά.) ή κλάδοι που η χρηματοδότηση των νέων επιχειρήσεων με χρηματιστηριακά κεφάλαια οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού.

Η παρουσία ισχυρών εγχώριων ανταγωνιστών αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, στην Ελβετία ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εγχώριων φαρμακευτικών εταιριών, όπως η Sandoz και η Ciba-Geigy, οδήγησε στη διεθνή κυριαρχία τους. *Ο εγχώριος ανταγωνισμός αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα του διαμαντιού καθώς φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα όλους τους υπόλοιπους.* Ο εγχώριος ανταγωνισμός δημιουργεί πίεση στις επιχειρήσεις να μειώσουν τα κόστη, να βελτιώσουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και να καινοτομήσουν αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και διαδικασίες.

10.4. Διεθνείς στρατηγικές

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς βρίσκονται αντιμέτωπες με δύο κύρια ερωτήματα. Το πρώτο αφορά το βαθμό που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους μπορούν να τυποποιηθούν πέρα των εθνικών συνόρων ή απαιτείται να προσαρμοστούν για να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες εθνικών αγορών. Το δεύτερο αφορά το βαθμό που οι πόροι και οι ικανότητές τους μπορούν να βρίσκονται συγκεντρωμένοι ή απαιτείται η κατανομή τους διεθνώς.

Σύμφωνα με τον Porter (1986), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διεθνοποίησης μπορούν να συνοψιστούν σε δύο διαστάσεις σχετικά με το πώς μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί διεθνώς. Η μία σχετίζεται με τη *διάταξη* (configuration) των ενεργειών αξίας (value activities), δηλαδή των διαφορετικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, και αφορά τη γεωγραφική διασπορά ή τη συγκέντρωσή τους κατά μήκος της αλυσίδας αξίας (βλέπε ενότητα 4.3 «Ανάλυση αλυσίδας αξίας»). Η άλλη σχετίζεται με το *συντονισμό* (coordination) των ενεργειών αξίας, δηλαδή το βαθμό που οι δραστηριότητες της επιχείρησης σε διαφορετικές χώρες συντονίζονται μεταξύ τους. Η επιχείρηση αντιμετωπίζει ποικίλες επιλογές τόσο στη *διάταξη* όσο και στο *συντονισμό* κάθε δραστηριότητας.

Οι επιλογές στη *διάταξη* δραστηριοτήτων εκτείνονται από την υψηλή συγκέντρωσή τους, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μίας μόνο κεντρικής μεταποιητικής μονάδας, μέχρι τη μεγάλη γεωγραφική διασπορά τους, όπως για παράδειγμα την ύπαρξη διαφορετικών κέντρων έρευνας και ανάπτυξης σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η τοποθεσία των ενεργειών αξίας (δραστηριοτήτων) που σχετίζονται περισσότερο με τον πελάτη, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες υποστήριξης προϊόντων μετά την πώληση, συνήθως, είναι συνυφασμένη με τη γεωγραφική περιοχή του πελάτη. Αντίθετα, ενέργειες αξίας (δραστηριότητες), όπως η παραγωγή, ο εφοδιασμός ή η ανάπτυξη τεχνολογίας, μπορούν, πιο εύκολα, να είναι αποκομμένες από τη γεωγραφική περιοχή του πελάτη.

Ο *συντονισμός* των δραστηριοτήτων κυμαίνεται από ιδιαίτερα εντατικός μέχρι ανύπαρκτος. Για παράδειγμα, αν μια αυτοκινητοβιομηχανία παράγει αυτοκίνητα σε πέντε διαφορετικές μεταποιητικές μονάδες, στο ένα άκρο θα μπορούσε να επιτρέψει την πλήρη αυτονομία τους (διαφορετικά χαρακτηριστικά προϊόντων, διαφορετική παραγωγική διαδικασία, διαφορετικές πρώτες ύλες κ.ά.) ενώ στο άλλο θα συντόνιζε κεντρικά τις διαφορετικές μονάδες χρησιμοποιώντας ομοιόμορφες παραγωγικές διαδικασίες και κοινά πληροφοριακά συστήματα.

Η κατάλληλη μονάδα ανάλυσης των διεθνών στρατηγικών είναι ο οικονομικός κλάδος (industry), διότι, αφενός μεν, αποτελεί το περιβάλλον όπου μπορεί να δημιουργηθεί ή να χαθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και, αφετέρου, τα πρότυπα ανάπτυξης του διεθνούς ανταγωνισμού διαφέρουν, κυρίως, σε επίπεδο κλάδου. Από το ένα άκρο του φάσματος υπάρχουν οι *πολυτοπικοί κλάδοι* (multi-domestic industries), στους οποίους ο ανταγωνισμός σε μία συγκεκριμένη χώρα (ή μικρή ομάδα χωρών) είναι τελείως ανεξάρτητος από τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται σε άλλες χώρες. Ένας πολυτοπικός κλάδος υπάρχει σε πολλές χώρες (για

παράδειγμα, ο κλάδος τραπεζικών προϊόντων για ιδιώτες καταναλωτές στις ΗΠΑ, τη Γαλλία, την Ελλάδα, το Μαρόκο, τη Βραζιλία ή την Ινδία και το Πακιστάν), αλλά ο ανταγωνισμός στον κλάδο αυτό διαφέρει από χώρα σε χώρα (ή ομάδα χωρών). Στην περίπτωση αυτή, μία πολυεθνική εταιρία απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διεθνώς, μέσα από την αρχική μεταφορά των απαραίτητων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτει, από τη χώρα που εδρεύει στις υπόλοιπες χώρες που αναπτύσσεται. Βέβαια, η εταιρία αυτή τροποποιεί και προσαρμόζει τις ικανότητες αυτές κατά τέτοιο τρόπο που να εκμεταλλεύεται τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της κάθε χώρας ξεχωριστά. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας είναι διαφορετικό από χώρα σε χώρα, και ο συγκεκριμένος κλάδος που δραστηριοποιείται διεθνώς διαμορφώνεται από μία συλλογή παρόμοιων, αλλά όχι όμοιων, εγχώριων κλάδων, γι' αυτό και ο όρος «πολυτοπικός κλάδος». Στην περίπτωση αυτή λέμε ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν *πολυτοπική στρατηγική* (multi-domestic strategy).

Μια στρατηγική όπου οι περισσότερες, αν όχι όλες, οι ενέργειες αξίας (δραστηριότητες) της επιχείρησης βρίσκονται σε διαφορετικές εθνικές αγορές. Τα αγαθά παράγονται τοπικά σε κάθε αγορά και προσαρμόζονται στις εξειδικευμένες ανάγκες των τοπικών καταναλωτών. Ο ανταγωνισμός λοιπόν σε μια χώρα (ή ομάδα χωρών) είναι ανεξάρτητος από τον ανταγωνισμό σε άλλες χώρες. Αυτή η στρατηγική είναι ελκυστική στην περίπτωση που υπάρχουν μικρές οικονομίες κλίμακας και είναι σημαντικά τα πλεονεκτήματα προσαρμογής στις τοπικές αγορές.

Σε μια πολυτοπική στρατηγική η διεθνής επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη μεταφορά της *τεχνογνωσίας* που κατέχει από την έδρα της στις υπόλοιπες χώρες όπου δραστηριοποιείται. Ωστόσο, η επιχείρηση *τροποποιεί και προσαρμόζει τους άυλους πόρους της* σύμφωνα με τις συνθήκες κάθε χώρας. Κλάδοι που παραδοσιακά ακολουθούν τέτοια στρατηγική είναι το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες ασφάλισης ή οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες όπου οι σχέσεις με τοπικούς παράγοντες είναι κρίσιμης σημασίας. Στην πολυτοπική στρατηγική μια διεθνής επιχείρηση διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της με την ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου. Οι θυγατρικές της επιχειρήσεις θα πρέπει να απολαμβάνουν μεγάλης αυτονομίας, ελέγχοντας όλες τις βασικές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για να ανταγωνιστούν στον κλάδο.

Από το άλλο άκρο του φάσματος υπάρχουν οι *παγκόσμιοι κλάδοι* (global industries), στους οποίους η ανταγωνιστική θέση μιας εταιρίας σε μία χώρα επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της στις άλλες χώρες όπου επίσης δραστηριοποιείται. Επομένως, στην περίπτωση αυτή, ο συγκεκρι-

μένος κλάδος διεθνώς δεν αποτελείται απλά από το άθροισμα των όμοιων αλλά ανεξάρτητων εγχώριων κλάδων, όπως στην περίπτωση ενός πολυτοπικού κλάδου, αλλά από μια σειρά συνδεδεμένων μεταξύ τους εγχώριων κλάδων όπου οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε μια πραγματικά διεθνή βάση.

Στην περίπτωση αυτή λέμε ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν *παγκόσμια στρατηγική* (global strategy). Μια στρατηγική όπου τυποποιημένα προϊόντα αναπτύσσονται και παράγονται σε κεντρικές τοποθεσίες. Οι δραστηριότητες αξίας της επιχείρησης, συνήθως, βρίσκονται συγκεντρωμένες σε πιο περιορισμένες τοποθεσίες σε σχέση με την πολυτοπική στρατηγική, με έμφαση στις οικονομίες κλίμακας.

Στην παγκόσμια στρατηγική η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε μια χώρα επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της σε άλλες χώρες. Σε μια τέτοια στρατηγική, η ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου σε κάθε χώρα θα υποβάθμιζε την πιθανότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, η επιχείρηση πρέπει να συντονίζει και να ενσωματώνει τις διαφορετικές της δραστηριότητες σε διεθνές επίπεδο. Κλάδοι που παραδοσιακά ακολουθούν τέτοια στρατηγική είναι η κατασκευή αεροσκαφών, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα ή οι τηλεοράσεις, και γενικά η πλειονότητα των κλάδων με προϊόντα νέων τεχνολογιών που καλύπτουν ίδιες ανάγκες καταναλωτών διεθνώς.

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις σπάνια κατατάσσονται ξεκάθαρα σε μία από αυτές τις στρατηγικές καθώς η διάταξη και ο συντονισμός δραστηριοτήτων αποτελούν περισσότερο θέμα διαβάθμισης παρά απόλυτης διάκρισης. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στην τυποποίηση ή την προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών και στις οικονομίες κλίμακας ή στα μοναδικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής. Επιπλέον, οι ενισχυτικοί παράγοντες διεθνοποίησης που παρουσιάστηκαν νωρίτερα επηρεάζουν σημαντικά τις επιλογές τους.

10.5 Χαρακτηριστικά αγοράς

Αφού οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει αναφορικά με τη διεθνή στρατηγική που θα ακολουθήσουν, έχοντας υπόψη τους παράγοντες διεθνοποίησης και τα εθνικά πλεονεκτήματα, καλούνται στη συνέχεια να αποφασίσουν σε ποιες συγκεκριμένες χώρες θα εισέλθουν. Δεν είναι όλες οι αγορές το ίδιο ελκυστικές. Η αξιολόγηση των αγορών μπορεί να γίνει με τις καθιερωμένες αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι η

ανάλυση PEST και οι πέντε δυνάμεις του Porter (βλ. Κεφάλαιο 3). Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές πτυχές που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση και παρουσιάζονται παρακάτω.

Τέσσερις παράγοντες της ανάλυσης PEST έχουν ιδιαίτερη σημασία για την αξιολόγηση διαφορετικών χωρών:

(α) *Πολιτικο-νομικό περιβάλλον*: Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον των περισσότερων αναπτυσσόμενων χωρών της Ευρώπης και Αμερικής είναι σταθερό. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με όλες τις αναπτυσσόμενες (developing) και αναδυόμενες (emerging) χώρες, όπως η Βοσνία ή το Σουδάν. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε χώρες με χαμηλά επίπεδα σταθερότητας είναι φανερό ότι αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους στρατηγικούς κινδύνους και ανασφάλεια. Ακόμη όμως και σε χώρες με σταθερό πολιτικό και νομικό περιβάλλον η διαφορετικότητα και μόνο του περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσεκτική διερεύνησή του.

(β) *Οικονομικό περιβάλλον*: Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η συναλλαγματική ισοτιμία. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση εξάγει αγαθά σε μια άλλη χώρα και η πληρωμή των αγαθών της γίνεται με βάση το νόμισμα της χώρας αυτής, τότε θα πρέπει να προχωρήσει στη μετατροπή του συναλλάγματος αυτού στο νόμισμα που κυκλοφορεί στη χώρα της έδρας της επιχείρησης ή σε ένα νόμισμα που χρησιμοποιείται στις διεθνείς συναλλαγές (συνήθως ευρώ ή δολάριο). Κάθε χρόνο, οι πολυεθνικές εταιρίες μετατρέπουν τεράστια ποσά συναλλάγματος. Ως εκ τούτου, ο σωστός συγχρονισμός αυτής της μετατροπής επηρεάζει σημαντικά την κερδοφορία τους. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί επίσης η φορολογία, καθώς μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Συνεπώς οι επιχειρήσεις χρειάζονται συγκεκριμένες πληροφορίες για το φορολογικό καθεστώς κάθε χώρας με απώτερο στόχο την πιθανή μείωση των συνολικών φορολογικών τους υποχρεώσεων.

Τέλος, ο πληθωρισμός μπορεί να επηρεάσει τα επιτόκια, τη συναλλαγματική ισοτιμία, το κόστος ζωής και γενικά την εμπιστοσύνη στο οικονομικό σύστημα μιας χώρας. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις του πληθωρισμού ώστε να προβλέπουν πιθανές αλλαγές στις εθνικές νομισματικές πολιτικές.

(γ) *Κοινωνικό περιβάλλον*: Η κουλτούρα φαίνεται να παίζει τον σημαντικότερο ρόλο ανάμεσα στους κοινωνικούς παράγοντες. Σε σχέση με τις οικονομικές, νομικές και πολιτικές, οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες δεν είναι πάντα τόσο εμφανείς. Στο

πλαίσιο αυτό, η κατανόηση της εθνικής κουλτούρας, η οποία αναφέρεται στις κοινές αξίες και συμπεριφορές μεταξύ των ατόμων που αποτελούν ένα έθνος ή μια κοινωνία, αποτελεί βασική παράμετρο στη διαμόρφωση στρατηγικής. Για παράδειγμα, πολλές κουλτούρες είναι ιδιαίτερα εθνοκεντρικές και δεν επιθυμούν τον έλεγχο σημαντικών πόρων της χώρας τους από ξένους. Στη Σαουδική Αραβία, όσοι δεν είναι πολίτες της χώρας αυτής, δεν μπορούν να αγοράσουν γη, μόνο να νοικιάσουν. Άλλες χώρες έχουν διαμορφώσει ειδικό ιδιοκτησιακό καθεστώς που αφορά επιχειρήσεις σε κλάδους που θεωρούνται σημαντικοί για την ευημερία ή άμυνα της χώρας, όπως η ενέργεια, οι τηλεπικοινωνίες, η διαχείριση των υδάτινων πόρων και η αμυντική βιομηχανία.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί αυτές τις διαφορές αν επιθυμεί να διαμορφώσει στρατηγικές εισόδου σε διαφορετικές χώρες ή περιοχές. Εξαιτίας αυτών των διαφορών κουλτούρας, ο τρόπος διοίκησης και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες κουλτούρες των άλλων χωρών. Πρώτος ο Hofstede (1980) διατύπωσε την άποψη ότι η εθνική κουλτούρα είναι τόσο σημαντική που τείνει να ανατρέψει ακόμη και δυνατές εταιρικές κουλτούρες. Πρότεινε πέντε διαστάσεις με βάση τις οποίες μπορούν να εντοπιστούν οι διαφορές στις συμπεριφορές των ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες:

- *Απόσταση από τη δύναμη* (power distance): Αναφέρεται στο βαθμό που τα μέλη με τη λιγότερη δύναμη σε μια κοινωνία ή έναν οργανισμό αποδέχονται το γεγονός ότι η δύναμη κατανέμεται άνισα. Στο ένα άκρο, στις κουλτούρες με υψηλή απόσταση από τη δύναμη (high power distance), όπως για παράδειγμα οι αραβικές χώρες, τα μέλη ενός οργανισμού δέχονται τη δύναμη των ανωτέρων τους και δείχνουν σεβασμό στις αποφάσεις τους απλά και μόνο από τη θέση τους στην ιεραρχία. Στο άλλο άκρο, στις κουλτούρες με χαμηλή απόσταση από τη δύναμη (low power distance), όπως για παράδειγμα η Αυστραλία ή η Αυστρία, τα άτομα αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους σε σχέση με τους άλλους περισσότερο ως ίσους, ανεξαρτήτως ιεραρχίας και δεν διστάζουν να αμφισβητήσουν τις απόψεις των ανωτέρων τους. Αναμφίβολα, οι διαδικασίες στρατηγικών αποφάσεων στις επιχειρήσεις με κουλτούρα υψηλής απόστασης από τη δύναμη τείνουν να είναι περισσότερο ιεραρχικές (top-down) σε σχέση με εκείνες που χαρακτηρίζονται από κουλτούρα με μικρή απόσταση από τη δύναμη.
- *Αποφυγή της αβεβαιότητας* (uncertainty avoidance): Αναφέρεται

στο βαθμό που τα μέλη μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού αισθάνονται άβολα σε μη δομημένες ή πολύπλοκες καταστάσεις, όπως σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν δεδομένοι κανόνες ή συμπεριφορές. Στο ένα άκρο, τα άτομα με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας προτιμούν να μην είναι ανοιχτά στις αλλαγές. Τέτοιες χώρες είναι η Ελλάδα, η Ιταλία ή η Ρωσία. Στο άλλο άκρο, τα άτομα με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας αισθάνονται άνετα σε περιβάλλοντα που διέπονται από συχνές αλλαγές και δεν έχουν συγκεκριμένη δομή ή κανόνες. Τέτοιες χώρες είναι η Σιγκαπούρη, η Κίνα ή οι Ηνωμένες Πολιτείες.

- *Ατομικισμός - ομαδικότητα* (individualism - collectivism): Αφορά τη σχέση ανάμεσα στο άτομο και το κοινωνικό του περιβάλλον. Στο ένα άκρο, εκείνο του ατομικισμού, το άτομο ενδιαφέρεται για το ίδιο και για τους πλησιέστερους συγγενείς του. Το αίσθημα της ανεξαρτησίας και της προσωπικής επιτυχίας αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά. Το πρότυπο της ατομικιστικής κουλτούρας βρίσκεται έντονο σε δυτικές χώρες όπως οι ευρωπαϊκές, οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και ο Καναδάς. Στο άλλο άκρο, στις ομαδικές κοινωνίες το άτομο ενδιαφέρεται για την ομάδα με την προϋπόθεση ότι και η ομάδα ενδιαφέρεται γι' αυτό. Κλασικό πρότυπο ομαδικής κουλτούρας αποτελεί η Ιαπωνία. Πρόσφατα, το κοινωνικό δίκτυο Twitter κυριάρχησε στην ιαπωνική αγορά έναντι του ανταγωνιστή του, Facebook. Οι Ιάπωνες φαίνεται ότι προτιμούν ένα κοινωνικό δίκτυο που να σχετίζεται περισσότερο με τη διάχυση πληροφοριών και περιεχομένου μεταξύ των χρηστών παρά με την αυτοπροβολή του χρήστη.
- *Αρσενικά - θηλυκά χαρακτηριστικά* (masculinity - femininity): Σχετίζεται με την κυριαρχία σκληρών και επιθετικών ή ευαίσθητων αξιών για την επίτευξη διαφορετικών στόχων. Στις αρσενικές κοινωνίες δίνεται ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στην απόκτηση υλικών αγαθών, δύναμης και επιρροής. Επιπλέον, σε αυτές τις κοινωνίες υπάρχουν και σαφείς ρόλοι για τα δύο φύλα. Αντίθετα, στις θηλυκές κοινωνίες η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και στην ποιότητα της ζωής, ενώ δεν υπάρχει ιδιαίτερος διαχωρισμός ανάμεσα στους ρόλους της γυναίκας και του άντρα.
- *Μακροπρόθεσμος - βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός* (long term versus short term orientation): Αφορά το βαθμό που οι κοινωνικές αξίες επικεντρώνονται στο μέλλον ή στο παρόν και το παρελθόν. Για παράδειγμα, στις κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο μέλλον, κυρίως σε αξίες όπως οι

αμοιβές, η επιμονή και η αποταμίευση, ενώ στις κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό δίνεται έμφαση στο παρόν και στο παρελθόν, κυρίως σε αξίες όπως ο σεβασμός για την παράδοση, η τιμή, η αμοιβαιότητα και οι κοινωνικές υποχρεώσεις.

10.6 Τρόποι εισόδου

Μετά την επιλογή της εισόδου σε μια νέα εθνική αγορά, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα εισέλθει σε αυτή. Οι κύριοι τρόποι εισόδου είναι οι *εξαγωγές*, οι *άδειες χρήσης* (licensing), οι *παραχωρήσεις δικαιωμάτων* (franchising), οι *κοινοπραξίες* (joint ventures) και οι *άμεσες ξένες επενδύσεις* (foreign direct investments). Οι μέθοδοι αυτοί διαφέρουν μεταξύ τους, κυρίως, σε θέματα βαθμού επικινδυνότητας, ελέγχου των νέων δραστηριοτήτων και απαιτήσεων σε υλικούς και άυλους πόρους.

- Οι *εξαγωγές* διακρίνονται σε *άμεσες* και *έμμεσες*. Στις άμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη χώρα που εδρεύει προΐοντα χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων ασκώντας τον μέγιστο έλεγχο στη διανομή τους. Στις άμεσες εξαγωγές γίνεται χρήση αντιπροσώπων πώλησης ή διανομέων εισαγωγής. Οι παράγοντες, που μπορεί να λειτουργήσουν ως τα κύρια εμπόδια στην προσπάθεια πραγματοποίησης άμεσων εξαγωγών δραστηριότητας, είναι δύο: το υψηλό κόστος μεταφοράς των προϊόντων και η επιβολή υπέρογκων δασμών. Στις έμμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση συνεργάζεται με διαμεσολαβητές, όπως εταιρίες διεθνούς εμπορίου, εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών ή εξαγωγικούς οίκους, προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής και προώθησης των προϊόντων της σε συγκεκριμένες ξένες χώρες. Δύο είναι τα κύρια πλεονεκτήματα των εξαγωγών. Πρώτον, δεν απαιτούνται πρόσθετα κεφάλαια για άμεσες ξένες επενδύσεις στις ξένες αγορές-στόχους (για εγκαταστάσεις παραγωγής, αποθήκευσης, μεταφορικών μέσων κ.ά.). Δεύτερον, οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις αυξημένες οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν από την αύξηση του όγκου παραγωγής λόγω της αυξημένης εξαγωγικής τους δραστηριότητας. Μειονεκτήματα που μπορεί να αναφερθούν είναι τα εξής: εξάρτηση από τους μεσάζοντες, αδυναμία άμεσης επαφής με τους τελικούς καταναλωτές και, μερικές φορές, στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών αδυναμία γνωριμίας του πελάτη (εισαγωγέα) που αγοράζει τα προϊόντα των εξαγωγών, καθώς και δυσκολία απόκτησης γνώσεων για τις ξένες αγορές.

- Οι *άδειες χρήσης* (licensing) επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εξαγοράσει από μια άλλη το δικαίωμα παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η άδεια χρήσης αφορά κυρίως άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα ή/και τεχνογνωσία προϊόντων, μηχανημάτων και διαδικασιών (έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, προώθηση, logistics κ.ά.). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση που παραχωρεί το δικαίωμα (licensor) στον αγοραστή (licensee) δεν επιβαρύνεται με πρόσθετα κόστη εγκατάστασης, παραγωγής και ανάπτυξης σε μια νέα ξένη αγορά. Έχει όμως αρκετά και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως η αδυναμία ελέγχου της παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και η πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας στις δικές της εγκαταστάσεις παραγωγής, ο κίνδυνος επιλογής ακατάλληλου συνεργάτη (licensee), ο οποίος, μετά τη λήξη της συμφωνίας παροχής της άδειας χρήσης και έχοντας πλέον στην κατοχή του τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, να συνεχίσει την παραγωγή παρόμοιων προϊόντων που θα οδηγήσουν στην απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του παρόχου (licensor) μέσω της μίμησης.
- Οι *παραχωρήσεις δικαιωμάτων* (franchising) σε σχέση με τις άδειες χρήσης αφορούν κυρίως την εξαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και όχι άυλων περιουσιακών στοιχείων. Σε αυτές, ο κάτοχος του δικαιώματος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο ιδιοκτήτης του δικαιώματος (franchisor), όπως η παραγωγή, συσκευασία, πώληση και διάθεση προϊόντων και/ή υπηρεσιών του ιδιοκτήτη του δικαιώματος με συγκεκριμένο τρόπο. Το κόστος εισόδου σε μια νέα αγορά και η άμεση επέκταση σε διαφορετικές ξένες αγορές αποτελούν βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου ενώ ο κίνδυνος μετατροπής του κατόχου του δικαιώματος σε μελλοντικό ανταγωνιστή και ο κίνδυνος καταστροφής του brand name της επιχείρησης από μια λανθασμένη παραχώρηση δικαιώματος αποτελούν βασικά μειονεκτήματα.
- Οι *κοινοπραξίες* (joint ventures) αποτελούν συμφωνίες επιχειρήσεων που συνδυάζουν τους πόρους τους για να σχηματίσουν μια τρίτη οντότητα. Στις κοινοπραξίες συνδυάζονται πόροι και τεχνογνωσία, μοιράζεται ο κίνδυνος ανάμεσα στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, και επιτυγχάνεται είσοδος σε αγορές όπου η υπάρχουσα νομοθεσία απαγορεύει τις άμεσες ξένες επενδύσεις από ξένες επιχειρήσεις και ο μόνος τρόπος εισόδου επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεργασία τους με εγχώριες επιχειρήσεις. Βεβαίως, σε μια κοινοπραξία μπορεί κάποιος ή κάποιιοι από τους εταίρους να μην μπορούν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο

- της πορείας και των αποτελεσμάτων της οντότητας αυτής κινδυνεύοντας να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσω της μίμησης των μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους από τους υπόλοιπους εταίρους της συνεργασίας.
- Οι *άμεσες ξένες επενδύσεις* (foreign direct investments) αναφέρονται κυρίως σε μακροχρόνιες επενδύσεις των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές με τη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων. Αυτές μπορούν να επιτευχθούν είτε με *συγχωνεύσεις ή εξαγορές* επιχειρήσεων εν λειτουργία (mergers and acquisitions - M&A) ή με *επενδύσεις σε νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις* (greenfield-wholly owned subsidiary). Οι συγχωνεύσεις/εξαγορές επιχειρήσεων προσφέρουν τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και απόκτησης ισχύος σε μια ξένη αγορά. Το υψηλό κόστος και τα πιθανά προβλήματα ενοποίησης και συντονισμού αποτελούν τα βασικά μειονεκτήματα. Από την άλλη πλευρά, η νέα ιδιοκτησία επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο των πόρων και ικανοτήτων, και διευκολύνει την ενοποίηση και το συντονισμό δραστηριοτήτων εκτός των εθνικών συνόρων. Αποτελεί όμως μια αρκετά χρονοβόρα και πολυδάπανη διαδικασία σε σχέση με τον πρώτο τρόπο.

Η επιλογή του τρόπου εισόδου ακολουθεί συνήθως τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης. Η διεθνής επέκταση οδηγεί τις επιχειρήσεις σε νέες και συχνά άγνωστες καταστάσεις που απαιτούν στελέχη με νέες γνώσεις σε ικανότητες και δεξιότητες επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης εκτός των συνόρων μιας χώρας. Επομένως, παραδοσιακά, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης θεωρούνταν μια διαδικασία σταδιακής αύξησης των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές με παράλληλη συσσώρευση νέων γνώσεων και αύξηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων της. Μια τέτοια στρατηγική *σταδιακής διεθνούς εξάπλωσης* σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ξεκινούν την επέκτασή τους χρησιμοποιώντας απλούς τρόπους εισόδου σε νέες αγορές, όπως οι εξαγωγές, οι άδειες χρήσης και οι παραχωρήσεις δικαιωμάτων, που τους επιτρέπουν την εύκολη απόκτηση γνώσης και κατανόηση των νέων αγορών, περιορίζοντας, συγχρόνως, τον κίνδυνο και την ανάγκη νέων επενδύσεων σε αυτές. Στη συνέχεια, μόλις αποκτήσουν επαρκείς γνώσεις και αυξηθεί η αυτοπεποίθησή τους, μπορούν να προχωρήσουν σε νέους τρόπους επέκτασης, που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικού κινδύνου, όπως οι στρατηγικές συμμαχίες (κοινοπραξίες) και, στο τελικό στάδιο, οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Σχετικό παράδειγμα τέτοιας σταδιακής διεθνούς εξάπλωσης αποτελεί η είσοδος της γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας BMW στην αγορά των ΗΠΑ. Μετά από μια μακρά χρονική περίοδο εξαγωγών πολυτελών αυ-

τοκινήτων από τη Γερμανία στις ΗΠΑ, η BMW αποφάσισε την εγκατάσταση ενός εργοστασίου παραγωγής αυτοκινήτων στις ΗΠΑ (Spartanburg, Νότια Καρολίνα).

Σε αντίθεση με τη στρατηγική σταδιακής διεθνούς εξάπλωσης, που παραδοσιακά ακολούθησαν οι μεγάλες και καθιερωμένες επί σειρά ετών επιχειρήσεις, πρόσφατα, μερικές επιχειρήσεις μικρού, κυρίως, μεγέθους αναπτύχθηκαν διεθνώς με μεγάλη ταχύτητα από τα πρώτα χρόνια της δημιουργίας τους, χρησιμοποιώντας ένα μίγμα διαφορετικών τρόπων εισόδου σε νέες αγορές πολλών χωρών ταυτόχρονα. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται «γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις» (born global firms). Οι επιχειρήσεις αυτές, για να πετύχουν γρήγορους ρυθμούς διεθνούς ανάπτυξης, πρέπει να διαχειριστούν με επιτυχία την εξάπλωσή τους σε πολλές χώρες συγχρόνως, αναπτύσσοντας στρατηγικές και κατάλληλες οργανωτικές δομές και ικανότητες, ενώ δεν διαθέτουν την προσδοκώμενη γνώση και εμπειρία των νέων αυτών αγορών.

Παρόμοιες στρατηγικές διεθνούς επέκτασης ακολουθούν οι περισσότερες πολυεθνικές των αναδιδόμενων χωρών (emerging countries). Παραδείγματα τέτοιων εταιριών περιλαμβάνουν την κινεζική πολυεθνική παραγωγής ηλεκτρικών συσκευών Haier, την ινδική φαρμακοβιομηχανία Ranbaxy Laboratories και την τσιμεντοβιομηχανία Cemex στο Μεξικό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brooks I., Weatherston J. και Wilkinson G. (2010), *The International Business Environment: Challenges and Changes*, (κεφ. 9), Pearson Education Limited, Essex.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Johnson G., Scholes R. και Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 8η έκδοση, (κεφ. 8), Pearson Education Limited, Essex.
- Kogut B. (1989), «A Note on Global Strategies», *Strategic Management Journal*, 10 (4), σσ. 383-389.
- Lessard D. (2003), «Frameworks for Global Strategic Analysis», *Journal of Strategic Management Education*, Senate Hall Academic Publishing, 1 (1), σσ. 1-12.

- Porter M. (1986), «Changing Patterns of international competition», *California Management Review*, 28 (2), σσ. 9-20.
- Porter M. (1990), «The competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, Μάρτιος-Απρίλιος, σσ. 73-91.
- Porter M. (1990), *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Yip G. (1989), «Global Strategy... In a world of Nations?», *Sloan Management Review*, 31(1), σσ. 29-4.
- Yip G. και Hult G. T. M. (2011), *Total Global Strategy*, 3rd edition, Pearson, New York.