



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κατανοώντας τη Διεθνοποίηση – Το Πλαίσιο







““The largest 100 corporations hold 25 percent of the worldwide productive assets, which in turn control 75 percent of international trade and 98 percent of all foreign direct investment. The multinational corporation...puts the economic decision beyond the effective reach of the political process and its decision-makers, national governments..””

- Peter Drucker -

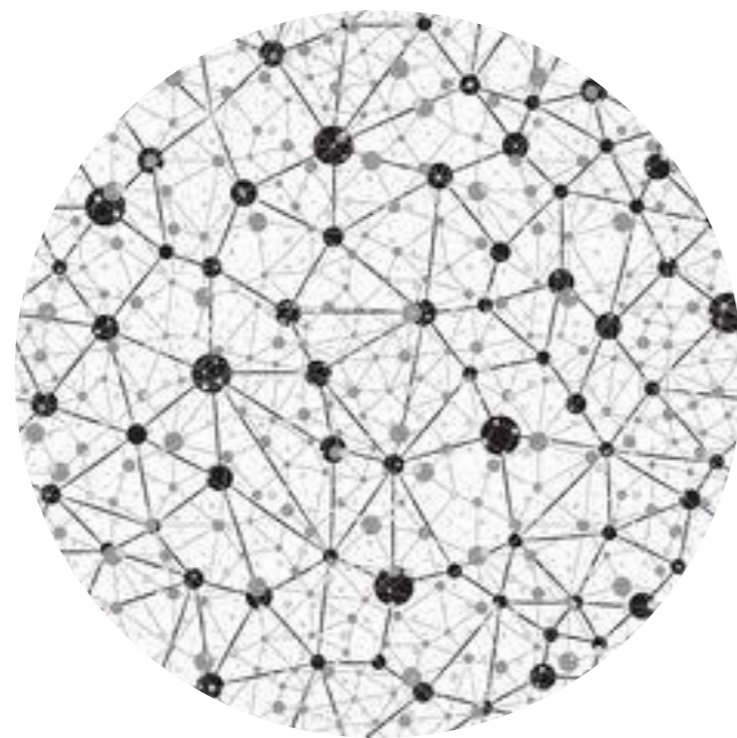
Σκοπός

1. Να οριοθετήσει τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις της διεθνούς επιχείρησης.
2. Να αναλύσει τη διεθνοποίηση ως μια σύνθετη διαδικασία, σταδιακής εξάπλωσης σε ξένες αγορές.
3. Να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση διεθνοποιείται και τα είδη των πλεονεκτημάτων που αξιοποιούνται μέσα από την υλοποίηση αυτής της απόφασης.
4. Να εντοπίσει και να αξιολογήσει τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου σε ξένες αγορές..
5. Να υπογραμμίσει τη σημασία του κατάλληλου χρόνου εισόδου σε ξένες αγορές..



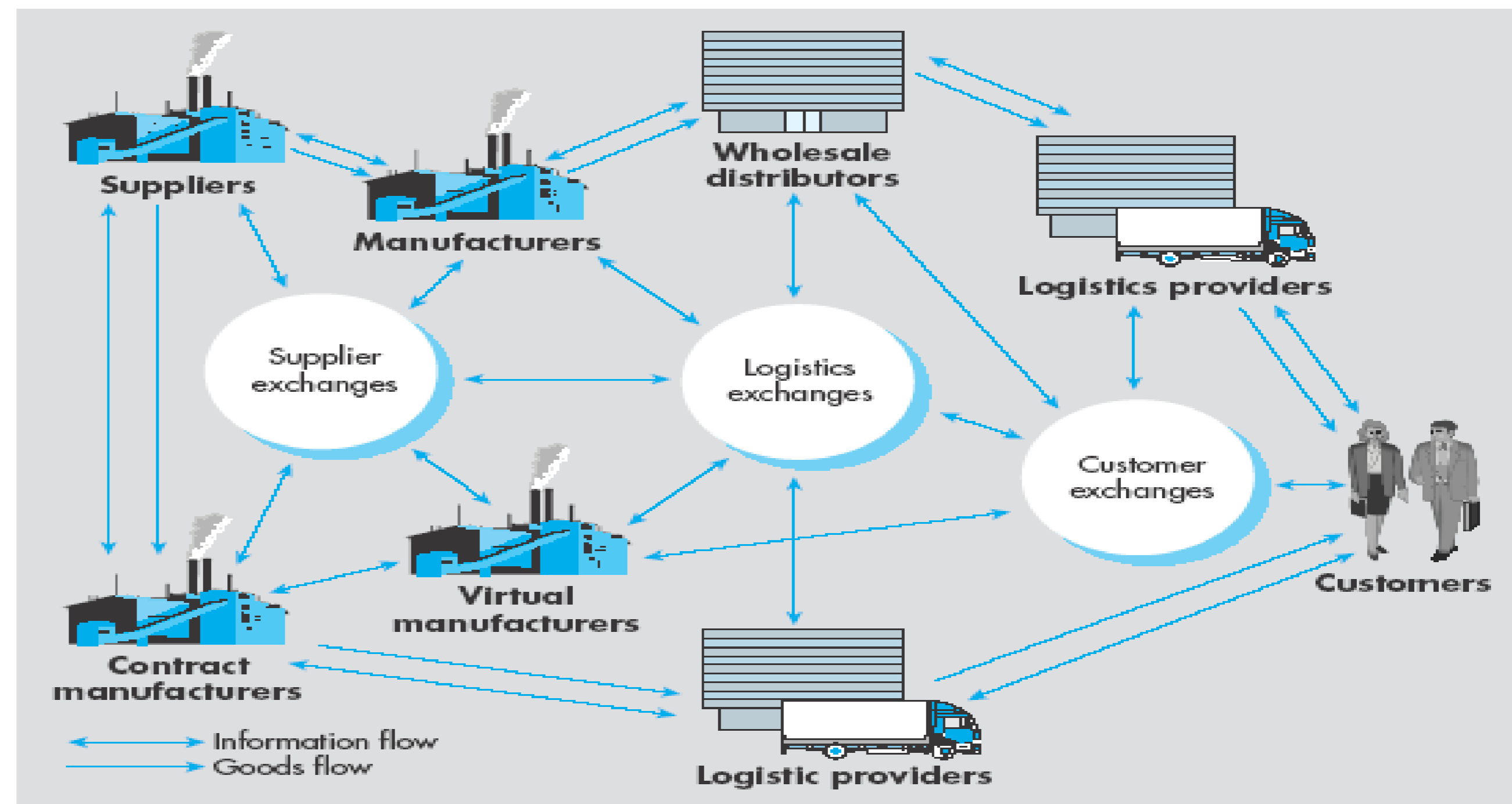
Τι είναι η διεθνοποίηση
και ποια είναι η διεθνής
επιχείρηση

Διεθνοποίηση ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση επεκτείνεται σε κάποια ξένη αγορά. Με τον όρο **διεθνή επιχείρηση**, εννοούμε την επιχείρηση εκείνη, οι δραστηριότητες και συναλλαγές της οποίας δεν περιορίζονται μόνο στη χώρα προέλευσής της (χώρα καταγωγής), αλλά εκτείνονται σε δύο (τουλάχιστον) ή και περισσότερες χώρες. Εναλλακτικά, η διεθνοποιημένη επιχείρηση θα μπορούσε να ονομαστεί και διεθνική, εμπορική (αν εξαπλώνεται μόνο μέσω του εμπορίου), πολυεθνική (αν εξαπλώνεται μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων), ακόμα και παγκόσμια.



Μία προσέγγιση της διεθνούς επιχείρησης: Δίκτυο

Η διεθνής επιχείρηση μπορεί να παρομοιαστεί με ένα **δίκτυο**. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο που προσεγγίζουμε την επιχείρηση από μία οντότητα που δραστηριοποιείται σε μία χώρα και αγορά, σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων που πηγάζει από τη χώρα προέλευσης (home country) και δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες (host countries) και πολλές αγορές (markets) οι οποίες και συνδέονται μεταξύ τους.



Εισερχόμενες και Εξερχόμενες Διεθνείς Επενδύσεις

Οι εξερχόμενες επενδύσεις (outward investment) αφορούν στις δραστηριότητες σχετικά με το να διαθέσει η επιχείρηση τις 'εκροές' της στο εξωτερικό (π.χ. εξαγωγές, E&A στο εξωτερικό)

Οι εισερχόμενες επενδύσεις (inward investment) αφορούν στις δραστηριότητες σχετικά με το να προμηθευτεί η επιχείρηση 'εισορές' από το εξωτερικό (π.χ. εισαγωγές, χρηματοδότηση μέσω ξένων κεφαλαίων)



Η Διεθνής Επιχείρηση στο Παγκόσμιο Περιβάλλον

Διεθνείς και πολυεθνικές επιχειρήσεις:

Πρώτη Διεθνής στον Κόσμο

British East India Company

The British East India Company was an early English joint-stock company that was formed initially for pursuing trade with the East Indies, but that ended up trading mainly with the Indian subcontinent and China.

The Company was granted an English Royal Charter, under the name *Governor and Company* by Elizabeth I on 31 December 1600, making it the oldest among several similarly formed European East India Companies, the largest of which was the Dutch East India Company

Πρώτη Πολυεθνική στην Ινδία

IBM



A stylized logo where the word 'BUSINESS' is arched over a horizontal bar, and 'INTERNATIONAL' and 'MACHINES' are written below it in a similar font.








The classic IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a bold, blue, sans-serif font with horizontal stripes.

Πρώτη Ινδική Πολυεθνική

Infosys



Infosys Limited, formerly known as Infosys Technologies Limited is a global technology services company headquartered in Bangalore (Bengaluru), India. Infosys is the second largest IT company in India with 133,560 employees (including subsidiaries) as of March 2011.

-  Γιατί να επεκταθώ σε άλλες αγορές;
-  Τι είδους πλεονεκτήματα εκμεταλλεύομαι;
-  Πώς θα επεκταθώ; (ποια δλδ θα είναι η στρατηγική εισόδου μου σε νέες αγορές;)
-  Πού να επεκταθώ; (σε ποια δλδ χώρα επιλέγω να διεθνοποιηθώ;)
-  Πότε να επεκταθώ;

Γιατί διεθνοποιείται η επιχείρηση

Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται γιατί αναζητούν κάτι που θα τους προσδώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ψάχνουν να εκμεταλλευτούν στοιχεία και χαρακτηριστικά τα οποία έχουν αναπτύξει μόνες τους, ή και μπορεί να τους τα προσφέρει το περιβάλλον των χωρών που επεκτείνονται (χώρες υποδοχής) ή ακόμα και να απορρέουν από την ίδια τη διαδικασία της διεθνοποίησης

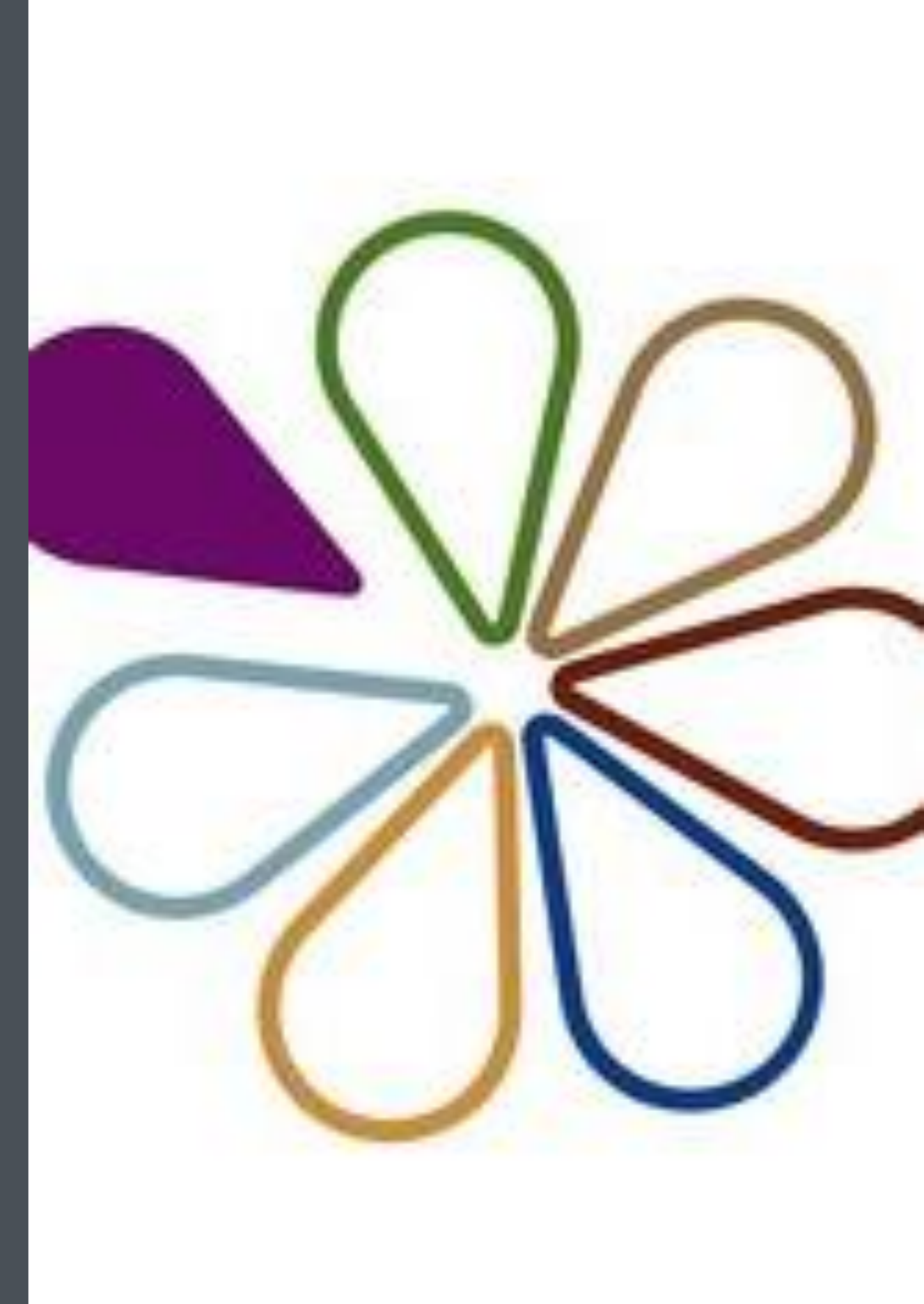
Κίνητρα για Διεθνοποίηση

Μεγαλύτερη αγορά	Αποδοτικότητα	Πόροι	Στρατηγικές κινήσεις
Οι εταιρείες με τη διεθνοποίηση αυξάνουν τη δεξαμενή καταναλωτών στους οποίους μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα τους.	Οι εταιρείες με τη διεθνοποίηση βρίσκουν τρόπους να μειώσουν τα κόστη τους και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.	Οι εταιρείες με τη διεθνοποίηση επεκτείνονται σε χώρες που διαθέτουν πόρους απαραίτητους για τον κύκλο εργασιών τους.	Οι εταιρείες με τη διεθνοποίηση διαμορφώνουν ή/και αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό.



Διεύρυνση ή Δημιουργία Νέων Αγορών (Market- Seeking Investments)

Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες (εάν όχι ο σημαντικότερος) που μία διεθνοποιημένη επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της όταν αποφασίζει να επεκταθεί στο διεθνές περιβάλλον



Αριθμός Καταναλωτών

Ρυθμός Ανάπτυξης
Αγοράς

Παρουσία Ελκυστικών
Τμημάτων
Καταναλωτών



Αναζήτηση Αποδοτικότητας (Efficiency-Seeking Investments)

Αυτού του είδους η επένδυση αναλαμβάνεται κυρίως προκειμένου να επεκταθούν ή να επανασχεδιαστούν (αναδομηθούν) οι δραστηριότητες μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης, στοχεύοντας στην αποδοτικότητα ως κινητήρια δύναμη της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητάς της



Φθηνοί Παραγωγικοί
Συντελεστές

Εξειδίκευση

Οικονομίες Κλίμακας



Υποδομές



Πρώτες Ύλες

Αναζήτηση Πολύτιμων Πόρων (Resource-Seeking Investments)

Μια επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει είτε φυσικούς και πλουτοπαραγωγικούς πόρους σπάνιους ή μη διαθέσιμους στη χώρα προέλευσής της ή τρόπους να εκμεταλλευτεί την απόδοση απαραίτητων ή εξειδικευμένων πόρων που είναι σημαντικοί για την ανταγωνιστικότητά της, είτε συντελεστές παραγωγής σε καλύτερη ποιότητα. Αναζητάει δηλαδή κάτι που προσδίδει μια προστιθέμενη αξία στις λειτουργίες της



Ποιότητα

BENEFITS Of COMPETITION IN BUSINESS



SmallBusiness.ng

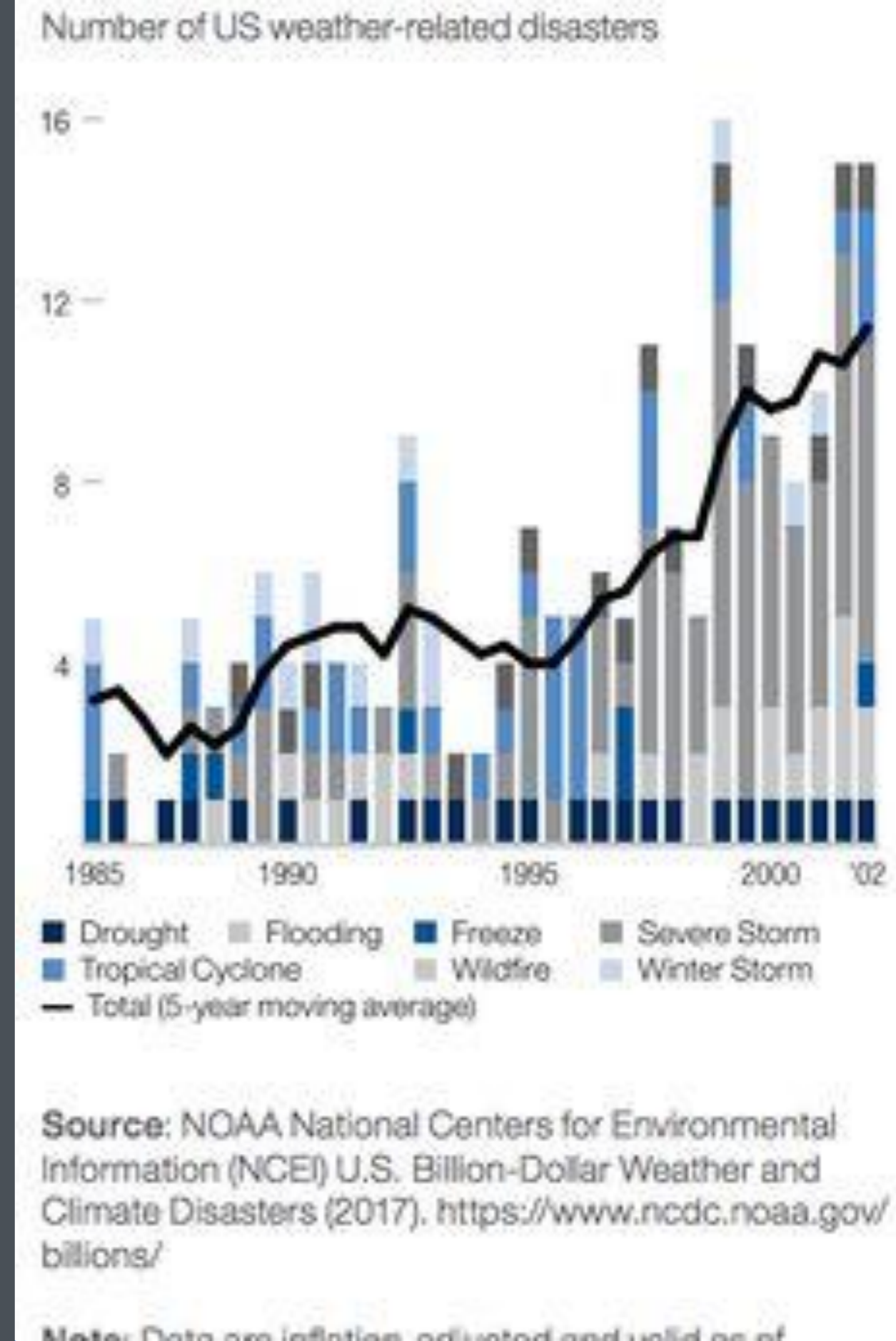
Ανταγωνισμός



Παγκόσμια Επιρροή

Αναζήτηση Στρατηγικών Πλεονεκτημάτων (Strategic-Seeking Investments)

Αυτή η επένδυση αναλαμβάνεται με σκοπό να διατηρήσει ή να μεγενθύνει η επιχείρηση τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης, όπως η ανταγωνιστικότητά της σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επέκταση σε διεθνείς αγορές έχοντας τις αναζητήσεις στρατηγικού περιεχομένου ως βασικό κίνητρο διεθνοποίησης, μπορεί να πάρει πολλές μορφές



Κορεσμός ή Απειλές
στην Τοπική Αγορά

Άλλα Κίνητρα για Διεθνοποίηση

Πολιτικοί λόγοι:

Στο διεθνοποιημένο περιβάλλον, οι βασικοί «παίκτες» είναι οι εταιρίες και οι κυβερνήσεις των κρατών που υποδέχονται τις επενδύσεις. Οι κυβερνήσεις ενδέχεται να έχουν ανάγκη τις επενδύσεις ώστε να στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη της χώρας τους, να μειώσουν την ανεργία, να εξισορροπήσουν τα ελλείμματα (deficits), και γενικά να κερδίσουν από τα έμμεσα θετικά αποτελέσματα που προσφέρουν αυτές (spillovers) .

Οι πολιτικοί λόγοι που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση στο επιχειρηματικό περιβάλλον γίνονται επίσης προφανείς από τις κυβερνητικές παρεμβάσεις με μορφές κρατικών επιδοτήσεων και άλλων κινήτρων.

Αποφυγή του τοπικού περιβάλλοντος και στρατηγικές εξόδου:

Γενικά, στα κίνητρα για διεθνοποίηση παρουσιάζεται μια διάθεση της επιχειρήσεις να εκμεταλλευτεί κάποιο πλεονέκτημα που της παρέχεται μέσα από την χώρα υποδοχής (π.χ., μεγαλύτερη αγορά, ύπαρξη παραγόντων που μειώνουν τα κόστη της, εκμετάλλευση φυσικών πόρων).

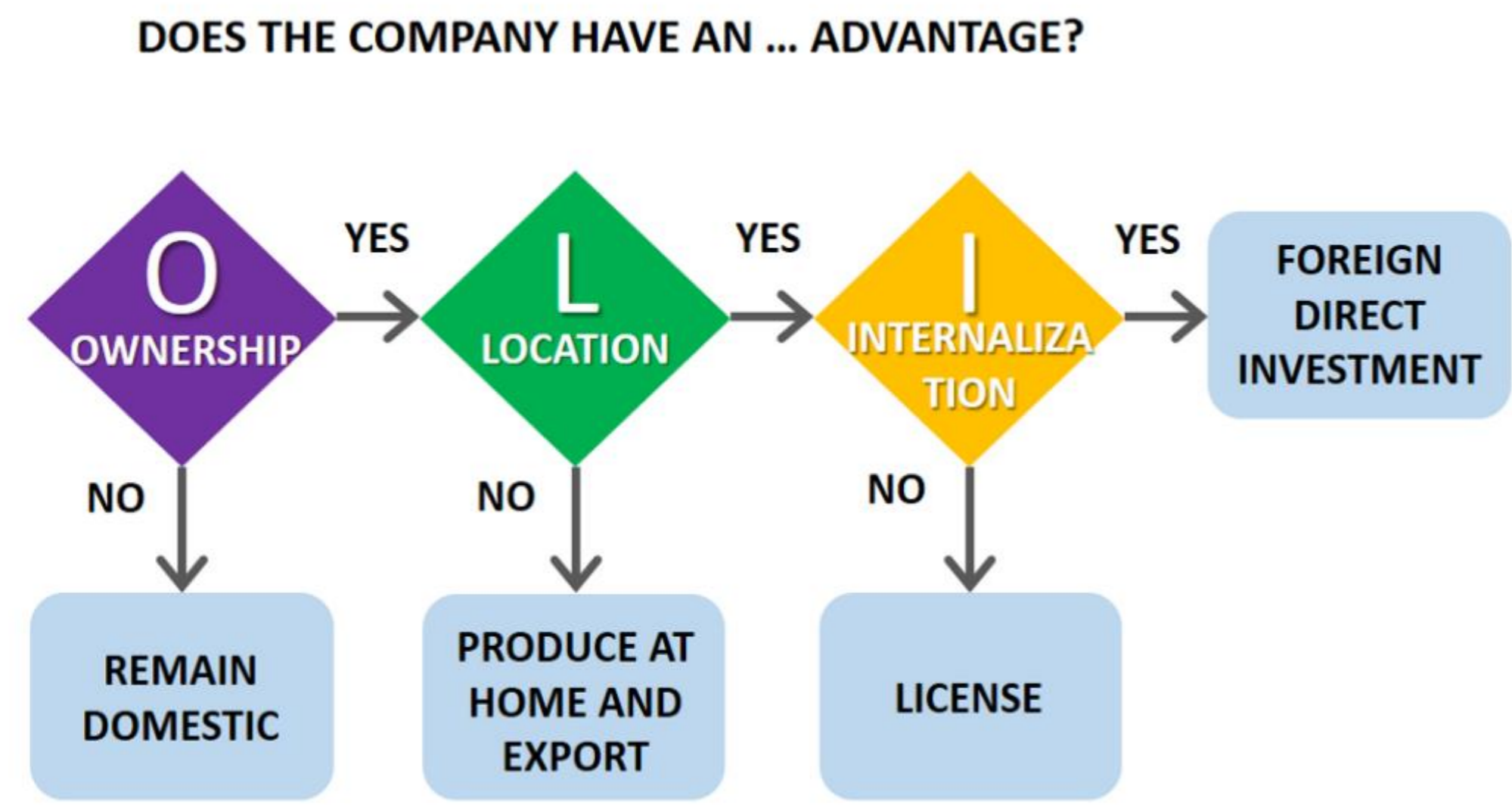
Τι γίνεται όμως όταν θεωρεί ότι το περιβάλλον της χώρας προέλευσης της δημιουργεί πρόβλημα στην ανταγωνιστικότητά της; Υψηλή διαφθορά, γραφειοκρατικά εμπόδια και πολύπλοκες νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να κάνουν ιδιαίτερα κοστοβόρα τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στο εγχώριο περιβάλλον.

Σε αυτή την περίπτωση, μια εταιρία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές γιατί θεωρεί ότι το κόστος λειτουργίας στην τοπική αγορά αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την εξέλιξη της ανταγωνιστικότητάς της

Τι είδους πλεονεκτήματα αξιοποιεί η επιχείρηση

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες και απόψεις, η πιο ολοκληρωμένη όμως προσέγγιση για την προέλευση αυτών των πλεονεκτημάτων προέρχεται από τον Dunning [1988], ο οποίος πρότεινε ένα υπόδειγμα (το «εκλεκτικό υπόδειγμα», eclectic paradigm) σύμφωνα με το οποίο τα πλεονεκτήματα μπορεί να είναι τριών ειδών: τα ιδιοκτησιακά (ownership advantages – O), τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας (locational advantages – L) και τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εσωτερικοποίηση (ενδο-επιχειρησιακή ολοκλήρωση) (internalization advantages – I)

Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα



Ιδιοκτησιακά

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ορισμένα πολύτιμα στοιχεία και χαρακτηριστικά που της προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, firm specific advantages - FSA)

Τοπικά

Τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας είναι αυτά που βρίσκει η επιχείρηση στη χώρα που πηγαίνει (τοπικά πλεονεκτήματα) (το κόστος εργασίας, το αποτελεσματικό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ή τους φυσικούς πόρους της άλλης χώρας).

Εσωτερικοποίηση

Πρόκειται για τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση αν αξιοποιήσει ενδοεταιρικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα.

Στρατηγικές εισόδου (η
απάντηση στο πώς θα
επεκταθώ;)

Εμπόριο	Δικαιώματα Εκμετάλλευσης	Δικαιοχρησία	Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου	Άμεσες Ξένες Επενδύσεις
<p>Διαδικασία μεταφοράς εγχώριων προϊόντων και εμπορευμάτων, μέσω εξαγωγών, προς μια ξένη χώρα όπου τα προϊόντα θα επεξεργαστούν, θα χρησιμοποιηθούν, θα πωληθούν ή θα επανεξαχθούν.</p>	<p>Νομική διαδικασία με την οποία ένας δικαιούχος (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) μεταβιβάζει σε ένα άλλο πρόσωπο το δικαίωμα παραγωγής και εκμετάλλευσης ενός προϊόντος, μιας πατέντας, μιας τεχνολογίας ή μιας υπηρεσίας, έναντι αμοιβής,</p>	<p>Σύμβαση εμπορικής συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου το ένα μέλος αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα εμπορικά σήματα, τις ευρεσιτεχνίες και την τεχνογνωσία του άλλου μέλους.</p>	<p>Επένδυση περιουσιακών στοιχείων (μετοχές, ομόλογα) σε μια ξένη χώρα χωρίς φυσική παρουσία σε αυτή.</p>	<p>Μακροπρόθεσμη επένδυση σε μία χώρα από επενδυτή (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) του οποίου η έδρα βρίσκεται στην αγορά ξένης χώρας.</p>

Εξαγωγική Λειτουργία	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έμμεση εξαγωγή	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένες δεσμεύσεις και απαιτούμενες επενδύσεις • Ελάχιστος κίνδυνος (αγορά, πολιτική) • Απαιτείται ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή ή εξαγωγική εμπειρία • Καλός τρόπος να δοκιμαστούν τα προϊόντα, κατάλληλο για επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους • Εξοικείωση των καταναλωτών με την εμπορική ονομασία της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κανένας έλεγχος των στοιχείων μείγματος μάρκετινγκ • Ένα επιπλέον μέλος στην αλυσίδα διανομής ενδέχεται να αυξήσει το κόστος • Έλλειψη επαφής με την αγορά • Χαμηλότερο περιθώριο κέρδους λόγω προμηθειών και άλλων πληρωμών σε μεσάζοντες • Περιορισμένη επαφή / ανάδραση από τους τελικούς αποδέκτες του προϊόντος • Περιορισμένη / καθόλου ευκαιρία για εκμάθηση της διεθνούς επιχειρηματικής τεχνογνωσίας • Δυσκολίες στην ανάληψη της επιχείρησης μετά τη λήξη της σχέσης
Άμεση εξαγωγή		
– αντιπρόσωποι πωλήσεων κατ' οίκον	<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερος έλεγχος των δραστηριοτήτων πωλήσεων σε σύγκριση με τους ανεξάρτητους μεσάζοντες 	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρός έλεγχος της τιμής αγοράς και η έλλειψη ελέγχου της διανομής (ειδικά με τους διανομείς) • Απαιτούνται ορισμένες επενδύσεις στην οργάνωση πωλήσεων (επικοινωνία με διανομείς ή αντιπροσώπους)
– πράκτορες/ διανομείς	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρότερη αλυσίδα διανομής (σε σύγκριση με τις έμμεσες εξαγωγές) • Απόκτηση γνώσεων σχετικά με την αγορά • Περισσότερος έλεγχος του μείγματος μάρκετινγκ • Διαθέσιμη υποστήριξη στο τοπικό επίπεδο 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτισμικές διαφορές μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα επικοινωνίας • Διαφορές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
– πωλήσεις κατ' οίκον/ εκπρόσωποι/ ξένα καταστήματα πωλήσεων/ξένες θυγατρικές πωλήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης έλεγχος της διαδικασίας • Άμεση απόκτηση γνώσεων σχετικά με την αγορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτούνται αρχικές επενδύσεις κεφαλαίου • Λιγότερη ευελιξία • Υψηλός κίνδυνος (αγορά, πολιτική) • Φορολογικά προβλήματα

Πλεονεκτήματα

- Αυξάνει το εισόδημα για προϊόντα που έχουν ήδη αναπτυχθεί ως αποτέλεσμα δαπανηρής έρευνας.
- Επιτρέπει την είσοδο σε αγορές οι οποίες είναι διαφορετικά απαγορευτικές λόγω υψηλών ποσοστών δασμών, ποσοστώσεων εισαγωγής κ.λπ.
- Απαιτεί μικρή επένδυση κεφαλαίου και παρέχει σχετικά υψηλό ποσοστό απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου.
- Δεν επηρεάζεται η επένδυση από μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές μακροπεριβαλλοντικές συνθήκες.
- Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτές τις στρατηγικές εισόδου δεν εκτίθεται στον κίνδυνο εθνικοποίησης ή απαλλοτρίωσης περιουσιακών της στοιχείων.
- Λόγω των περιορισμένων κεφαλαιακών απαιτήσεων, νέα προϊόντα μπορούν να αξιοποιηθούν γρήγορα, σε παγκόσμιο επίπεδο πριν αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός.
- Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί άμεσα από το τοπικό μάρκετινγκ του δικαιοδόχου, την οργάνωση διανομής και των υφιστάμενων επαφών με τους πελάτες.
- Προστατεύει τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ειδικά στις χώρες που δίνουν αδύναμη προστασία για προϊόντα που δεν παράγονται τοπικά.
- Η συνεργασία με τοπικές εταιρείες μπορεί επίσης να αποτελέσει πλεονέκτημα εξασφάλισης κρατικών συμβάσεων.

Μειονεκτήματα

- Οι αποδέκτες των συμφωνιών μπορεί να αποδειχθούν στο μάρκετινγκ ή σε άλλες δραστηριότητες διοικητικής λειτουργίας λιγότερο ανταγωνιστικοί από το αναμενόμενο.
- Το κόστος μπορεί να αυξάνεται ακόμη και ταχύτερα από το εισόδημα.
- Οι κάτοχοι της άδειας, ακόμη και αν φτάσουν ένα επιθυμητό ή συμφωνημένο ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων, μπορεί να μην εκμεταλλευτούν πλήρως την αγορά, αφήνοντάς την ανοικτή σε είσοδο ανταγωνιστών.
- Οι αποδέκτες των συμφωνιών μπορεί να αποδειχθούν υπολογίσιμοι μελλοντικοί ανταγωνιστές.
- Στη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, η παραχωρούσα εταιρεία δεν ελέγχει τη στρατηγική συμπεριφορά της άλλης επιχείρησης και δεν μπορεί να εντάξει τις δραστηριότητες της συμβαλλόμενης επιχείρησης στον παγκόσμιο στρατηγικό σχεδιασμό της.
- Τα royalties είναι κατά κανόνα ένα μικρό ποσοστό του κύκλου εργασιών, περίπου 5%, το οποίο και συγκρίνεται συχνά δυσμενώς με αυτό που μπορεί να προκύψει από την αυτόνομη λειτουργία της εταιρείας στην ξένη αγορά.
- Έλλειψη ελέγχου επί των πράξεων αδειοδότησης, όπως προβολή, προώθηση και διανομή του προϊόντος.
- Στη δικαιοχρησία, ο έλεγχος ποιότητας του προϊόντος είναι δύσκολος και το προϊόν θα πωλείται συχνά υπό την επωνυμία του δικαιοπάροχου.
- Οι διαπραγματεύσεις με τον δικαιοδόχο, και μερικές φορές με την τοπική κυβέρνηση, ενέχουν υψηλό κόστος.
- Οι κυβερνήσεις συχνά επιβάλλουν όρους στη μεταβίβαση των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης ή της προμήθειας εξαρτημάτων.

Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου

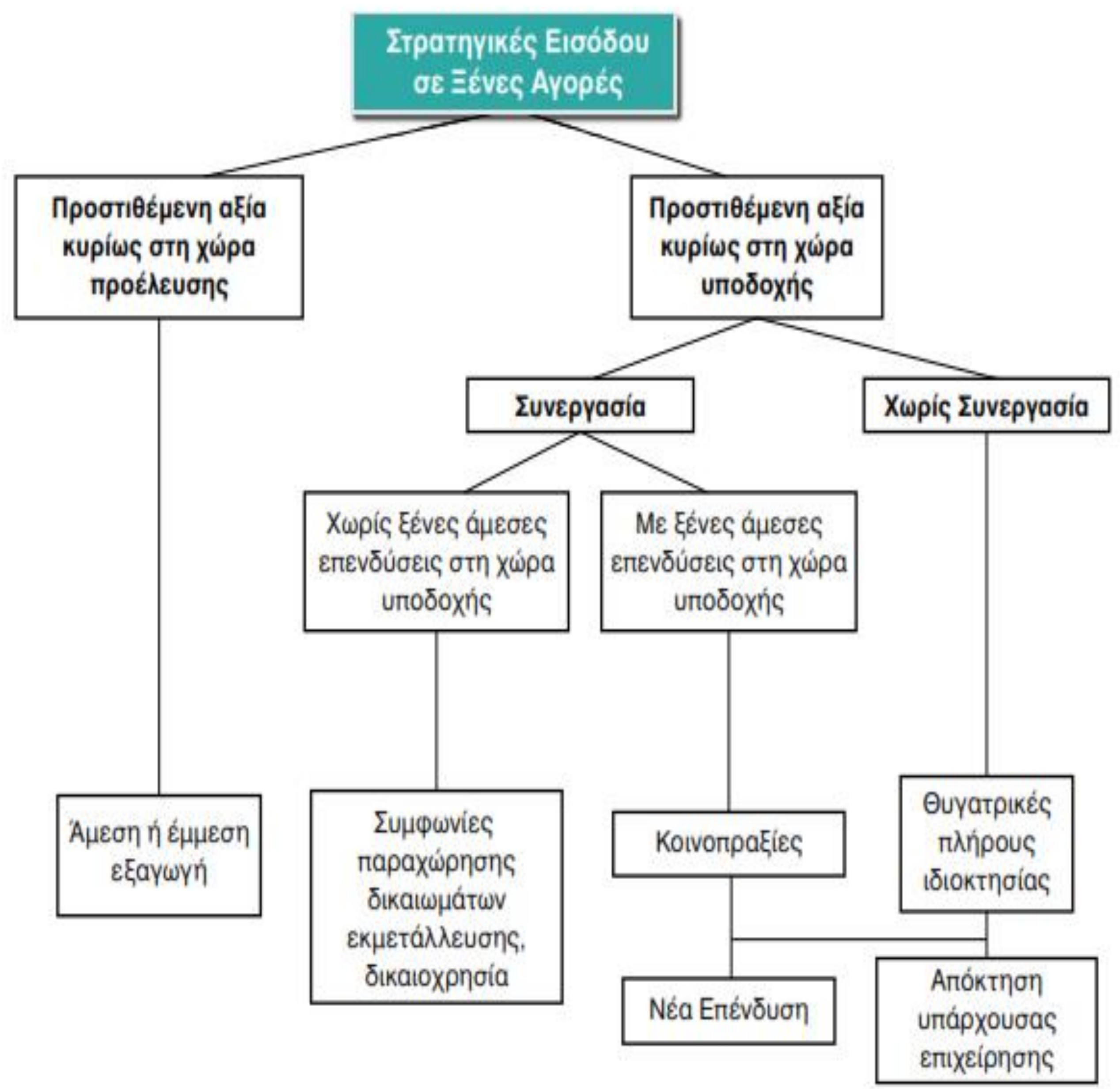
Οι **επενδύσεις χαρτοφυλακίου** (portfolio investments) αντιπροσωπεύουν την παθητική κατοχή χρεογράφων, όπως είναι για παράδειγμα οι μετοχές, τα ομόλογα, οι προθεσμιακές καταθέσεις και τα αμοιβαία κεφάλαια, χωρίς όμως τη διαχείριση ή τον έλεγχο αυτών από τον επενδυτή [Griffin and Pustay, 2015]. Δεν υπάρχει πρόθεση ο επενδυτής να επέμβει στη διοίκηση της ξένης εταιρείας, ούτε να αποκτήσει μεγάλα δικαιώματα ιδιοκτησίας, ούτε να συμμετάσχει στη διαχείριση της εταιρείας και να αποκτήσει δικαίωμα ψήφου σε τέτοιο βαθμό ώστε να συμβάλει ο ίδιος αποφασιστικά στα χρηματοοικονομικά δρώμενα της ξένης επιχείρησης.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Άμεση ξένη επένδυση (ΑΞΕ) (Foreign Direct Investment - FDI) ονομάζεται η μακροπρόθεσμη επένδυση σε μια χώρα από κάποιον επενδυτή (φυσικό ή νομικό πρόσωπο), του οποίου η έδρα βρίσκεται στην αγορά ξένης χώρας. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, στις ΑΞΕ ουσιαστικά υπάρχει – σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό – ενεργητικός έλεγχος της επιχείρησης του εξωτερικού [Welch et al., 2007]. Όλες οι επιχειρήσεις, από τη στιγμή που επεκτείνονται σε ξένες αγορές είναι διεθνείς. Όταν όμως επιλέγουν την άμεση ξένη επένδυση σα στρατηγική εισόδου, ονομάζονται πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επομένως, πολυεθνική είναι η επιχείρηση που διενεργεί άμεσες ξένες επενδύσεις και η οποία έχει στην ιδιοκτησία της, ή, ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μία χώρες.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορεί να έχουν την μορφή *κοινοπραξιών/συμμαχιών, μερικής εξαγοράς μιας τοπικής επιχείρησης ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας θυγατρικών επιχειρήσεων.*

Επιλογή Στρατηγικής Εισόδου



Συμφωνία παραγωγής (Contract manufacturing):

Μία διεθνοποιημένη επιχείρηση αναθέτει την παραγωγή του προϊόντος ή τμημάτων του ή την συναρμολόγηση του σε μία εγχώρια εταιρία. Το τελικό προϊόν φέρει την επωνυμία της διεθνοποιημένης επιχείρησης. Η συμφωνία παραγωγής μπορεί να νοηθεί και σαν υπεργολαβία και μειώνει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που πρέπει να διαθέσουν οι επιχειρήσεις για τη φυσική παραγωγή των προϊόντων τους.)

Συμβόλαια διαχείρισης (Management contracts):

Η διεθνοποιημένη επιχείρηση αναλαμβάνει την ευθύνη οργάνωσης και διοίκησης μίας άλλης τοπικής επιχείρησης ή τμήματός της (όπως για παράδειγμα τη διανομή ή την προώθηση), για κάποιο προσυμφωνημένο χρόνο έναντι αμοιβής. Τα συμβόλαια διαχείρισης επιτρέπουν στις εταιρίες να επιτύχουν πρόσθετα έσοδα χωρίς να επιβαρύνονται με κανέναν επενδυτικό κίνδυνο ή υποχρέωση.

Συμφωνία παράδοσης έργου (με το κλειδί στο χέρι) (Turnkey operations):

Η διεθνοποιημένη ανάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να κατασκευάσει και να παραδώσει το έργο έτοιμο για λειτουργία (ακόμα και στελεχωμένο) σε μία προκαθορισμένη τιμή, μέσα σε έναν ορισμένο χρόνο.

**Άλλες Εξειδικευμένες
Στρατηγικές Εισόδου**

Πού θα επεκταθεί η
επιχείρηση;

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες που περιγράφουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης. Οι περισσότερες εξ αυτών ανάγονται στη συμπεριφοριακή προσέγγιση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτή, στο αρχικό στάδιο της διεθνοποίησης, **οι επιχειρήσεις επεκτείνονται αρχικά στις γειτονικές τους χώρες** για να εκμεταλλευτούν τα χαμηλότερα κόστη και την πολιτισμική ομοιότητα που προέρχεται από τη γεωγραφική γειτνίαση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής.

Γενικά, οι κοινές παραδοχές των θεωριών αυτών υποστηρίζουν ότι:

- Η διεθνοποίηση είναι μια αργή και σταδιακή διαδικασία.
- Η διαδικασία της διεθνοποίησης δεν είναι το αποτέλεσμα ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά διαδοχικών αποφάσεων.
- Η διεθνοποίηση είναι μια προσαρμοστική διαδικασία και με την πάροδο του χρόνου απαιτείται μεγαλύτερη δέσμευση των πόρων στην ξένη αγορά και αλλαγές στη διαχείριση της ξένης οργανωτικής μονάδας.
- Η διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από διαφορετική ταχύτητα αλλαγής και ασταθή ανάπτυξη.
- Κατά τη διεθνοποίηση, οι εταιρείες συσσωρεύουν εμπειρικές γνώσεις που διευκολύνουν τις ξένες δραστηριότητες τους και την περαιτέρω διεθνοποίησή τους.

Κριτική Θεωρίας Σταδίων

- Η απόφαση για διεθνοποίηση **δεν** καθορίζεται μόνο από την εμπειρία της εταιρίας και τη γνώση των αγορών
- Τα μοντέλα απλοποιούν μια πολύπλοκη διαδικασία και ορισμένες εσωτερικές εταιρικές λειτουργίες ή και στρατηγικές εισόδου δεν λαμβάνονται υπόψη
- Οι θεωρίες των σταδίων έχουν συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη κατανόηση της διαδικασίας διεθνοποίησης μεμονομένων εταιρειών, αδυνατούν να περιγράψουν στοιχειωδώς τη διαδικασία διεθνοποίησης σαν ένα συνολικό, παγκόσμιο φαινόμενο
- Οι θεωρίες των σταδίων περιγράφουν τη διεθνοποίηση εταιριών που ιδρύθηκαν σε χώρες του δυτικού κόσμου, με τη λογική ότι μεγάλες δυτικές επιχειρήσεις αναμένεται να ακολουθήσουν μεγαλύτερης έντασης εμπλοκή στις διεθνείς αγορές
- Οι θεωρίες των σταδίων δεν περιγράφουν τη διεθνοποίηση των υπηρεσιών

Που επεκτείνεται η επιχείρηση (Born Globals)

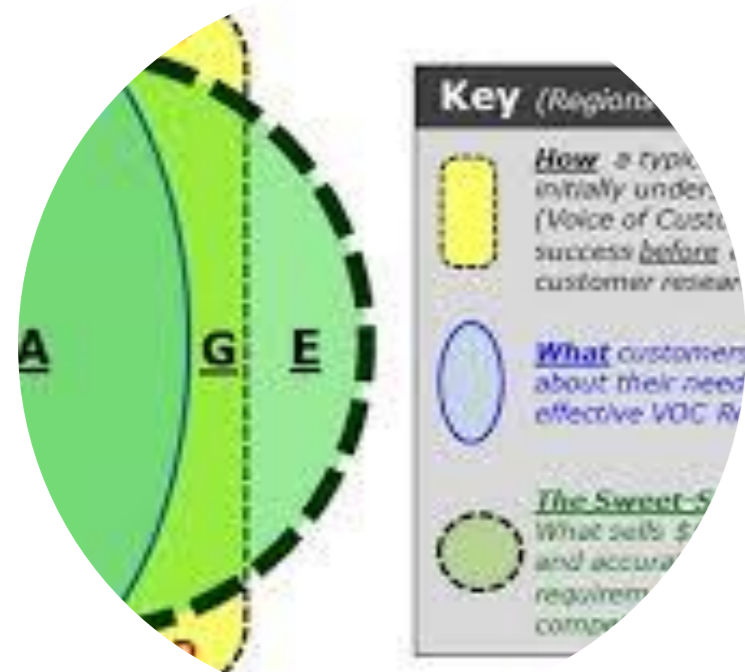
Οι **Born Globals** είναι εταιρείες που διεθνοποιούνται αμέσως μετά την ίδρυσή τους, χωρίς αργές και σταδιακές διαδικασίες βαθμιαίας εμπλοκής. Τα χαρακτηριστικά αυτών των εταιριών είναι η υψηλή και προχωρημένη (έναντι των υπολοίπων εταιριών) τεχνολογία, η εφαρμογή στην πράξη καινοτόμων ιδεών, το καλό και αποτελεσματικό μάρκετινγκ και η ταχύτατη προσαρμοστικότητα στη ζήτηση και τις προτιμήσεις της αγοράς. Συνδυάζουν την εμπειρική εκμάθηση με άλλους τρόπους δημιουργίας γνώσης, όπως μάθηση μέσω grafting, αντιγραφής ή έρευνας [Saarenketo et al., 2004].

Ένα σημαντικό στοιχείο που κάνει τις Born Globals εταιρίες να ξεχωρίζουν, είναι το γεγονός ότι θεωρούν την εξαγωγή ως το κύριο μέσο για να μπορέσουν να εισέλθουν και να διεισδύσουν σε μια ξένη αγορά. Ξεκινούν την εξαγωγική δραστηριότητά τους σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα μετά την ίδρυσή τους και είναι ικανές να εξάγουν το ένα τέταρτο (25%) ή και περισσότερο της συνολικής παραγωγής τους. Οι Born Global εταιρίες, έχουν έναν ιδιαίτερο τρόπο επιχειρησιακής δραστηριότητας. Τα κορυφαία διοικητικά στελέχη τείνουν να βλέπουν και να θεωρούν από την αρχή ότι η αγορά "τους ανήκει" χρησιμοποιώντας έτσι μια επιθετική επιχειρηματική νοοτροπία στις συναλλαγές τους. Επίσης, κάνουν χρήση στρατηγικών που διαφέρουν από τις πιο «συμβατικές» εταιρίες είτε σε επίπεδο πρωτοτυπίας είτε σε επίπεδο κινδύνου, αφού στοχεύουν σε μια εξειδικευμένη θέση στο διεθνές επιχειρηματικό πλαίσιο. Λόγω των ιδιαίτερων και εξειδικευμένων πόρων που χρησιμοποιούν αυτές οι εταιρίες, μπορούν να παρέχουν πρωτότυπα και εξατομικευμένα προϊόντα στους καταναλωτές παγκοσμίως, ικανοποιώντας έτσι αγορές οι οποίες ίσως και να είναι πολύ μικρές για να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των μεγάλων επιχειρήσεων. Έτσι, δεν δημιουργούνται απλώς καινοτόμα αγαθά, αλλά παράλληλα βελτιώνεται και η ποιότητα αυτών.

Που επεκτείνεται η επιχείρηση (Born Globals)

- Υψηλή δραστηριότητα στις διεθνείς αγορές από την ίδρυσή τους: Οι γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες αρχίζουν να εξάγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους αμέσως μετά, ή μέσα σε πολύ λίγα χρόνια από την ίδρυσή τους. Οι περισσότερες από αυτές προχωρούν μέσω των μεταγενέστερων σταδίων διεθνοποίησης, σε συνεργασία με ξένους εταίρους ή ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων.
- Περιορισμένοι οικονομικοί και υλικοί πόροι: Οι γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες τείνουν να είναι σχετικά μικρές και να έχουν πολύ λιγότερους οικονομικούς, ανθρώπινους και φυσικούς πόρους σε σύγκριση με τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που θεωρούνται κυρίαρχοι στο παγκόσμιο εμπόριο και τις επενδύσεις.
- Παρουσιάζονται σε όλες τις βιομηχανίες: Πολλές γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις είναι εταιρείες τεχνολογίας. Ωστόσο, πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι αποτελούν ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο που παρουσιάζεται σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.
- Οι διευθυντές τους έχουν διεθνή προοπτική και επιχειρηματικό προσανατολισμό: Οι διευθυντές των γεννημένων παγκόσμιων εταιρειών δεν βλέπουν τις ξένες αγορές ως απλή προσθήκη στις εγχώριες αγορές τους. Έχουν ισχυρή επιχειρηματική νοοτροπία. Προωθούν ενεργά και επιθετικά τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές, αναλαμβάνουν κινδύνους και καινοτομούν.
- Έμφαση στη στρατηγική διαφοροποίησης: Οι γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν στρατηγικές διαφοροποίησης αναπτύσσοντας ιδιαίτερα διακριτά προϊόντα που στοχεύουν σε εξειδικευμένες ανάγκες. Η εστίαση είναι στην τόνωση της εμπιστοσύνης των πελατών με τη μοναδική ικανοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους.
- Έμφαση στην ανώτερη ποιότητα του προϊόντος: Οι γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις βρίσκονται συχνά στο κορυφαίο τεχνολογικό επίπεδο της βιομηχανίας ή της κατηγορίας των προϊόντων τους. Ιδρύονται για να αξιοποιούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες με βάση την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν καλύτερη σχεδίαση και υψηλότερη ποιότητα από τις προσφορές των ανταγωνιστών.
- Αξιοποίηση προηγμένης τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ): Πολλές γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις ΤΠΕ για να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες τους και εξυπηρετούν επιδέξια τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών. Οι ΤΠΕ τους επιτρέπουν να επεξεργάζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες και να επικοινωνούν με τους εταίρους και τους πελάτες παγκοσμίως με σχεδόν μηδενικό κόστος.
- Χρήση εξωτερικών, ανεξάρτητων διαμεσολαβητών για διανομή σε ξένες αγορές: Οι περισσότερες παγκόσμιες εταιρείες αναπτύσσονται διεθνώς μέσω εξαγωγών, συμμετέχοντας σε άμεσες διεθνείς πωλήσεις ή αξιοποιώντας τους πόρους ανεξάρτητων διαμεσολαβητών που βρίσκονται στο εξωτερικό. Πολλοί από αυτούς βασίζονται σε εξωτερικούς διαμεσολαβητές για τη διοργάνωση διεθνών αποστολών.





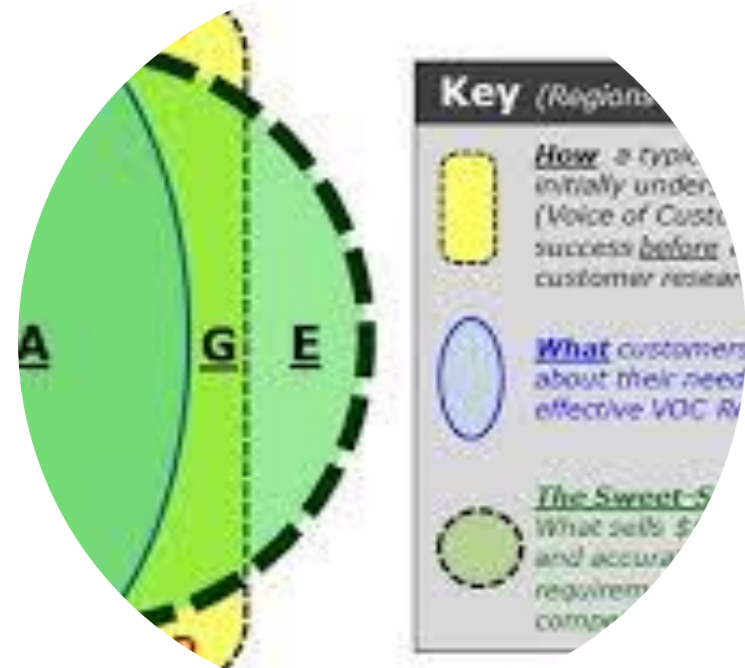
Το μοντέλο CAGE

1. Πολιτισμός (culture). Σε γενικές γραμμές, οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ δύο χωρών μειώνουν τις εμπορικές τους συναλλαγές. Η πολιτισμική απόσταση αναφέρεται σε διαφορές που βασίζονται στη γλώσσα, την εθνική ταυτότητα, τα επίπεδα εμπιστοσύνης, την ανεκτικότητα, στο σεβασμό για την επιχειρηματικότητα και στα κοινωνικά δίκτυα, ή σε άλλα, ιδιοσυγκρασιακά για κάθε χώρα χαρακτηριστικά.

2. Διοίκηση (administration). Οι διακρατικές εμπορικές ροές δείχνουν ότι χώρες που χαρακτηρίζονται από παρόμοιες διοικητικές δομές διεξάγουν πολύ περισσότερο εμπόριο μεταξύ τους. Η διοικητική ομοιότητα αναφέρεται σε ιστορικά κοινούς δεσμούς, όπως για παράδειγμα αυτούς μεταξύ της Ινδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου.

3. Γεωγραφία (geography). Σε γενικές γραμμές, όσο η απόσταση αυξάνεται, το εμπόριο μειώνεται, μιας και η απόσταση συνήθως αυξάνει το κόστος της μεταφοράς. Στις γεωγραφικές διαφορές συμπεριλαμβάνονται επίσης οι διαφορετικές ζώνες ώρας, η πρόσβαση σε λιμάνια των ωκεανών, τα κοινόχρηστα σύνορα, η τοπογραφία και το κλίμα.

4. Οικονομία (economy). Η οικονομική απόσταση αναφέρεται σε διαφορές σε δημογραφικές και κοινωνικο-οικονομικές διαστάσεις. Παράγοντες όπως το κόστος κεφαλαίου, το ανθρώπινο κεφάλαιο (π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης και δεξιότητες), η αξία της γης, οι φθηνοί φυσικοί πόροι, τα δίκτυα μεταφορών και οι υποδομές διαφοροποιούν τις χώρες.



Το μοντέλο CAGE

	Πολιτισμός	Διοίκηση	Γεωγραφία	Οικονομικά
Η απόσταση μεταξύ δύο χωρών αυξάνεται...	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφορετικές γλώσσες, εθνικότητες, θρησκείες, νόρμες • Έλλειψη κοινού εθνικού ή πολιτισμικού δικτύου 	<ul style="list-style-type: none"> • Απουσία κοινών νομισματικών ή πολιτικών δεσμών • Πολιτική αντιπαλότητα • Αδύναμους νομικούς και οικονομικούς θεσμούς 	<ul style="list-style-type: none"> • Απουσία κοινών συνόρων, επαρκών δεσμών μεταφοράς ή επικοινωνίας • Γεωγραφικής απομόνωσης • Διαφορετικών κλιμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφορετικό επίπεδο εισοδήματος καταναλωτών • Διαφορετικά κόστη και ποιότητα φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων
Η απόσταση επηρεάζει περισσότερο κλάδους ή προϊόντα...	<p>Με υψηλό γλωσσικό περιεχόμενο (TV)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Που συνδέονται με την εθνική ταυτότητα (φαγητό) • Που διακρίνονται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετικά με την προέλευσή τους (κρασί) 	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν η κυβέρνηση τα αντιμετωπίζει ως βασικά αγαθά (ηλεκτρικό ρεύμα), ως δομικό χαρακτηριστικό της εθνικής συνείδησης (αεροναυπηγία) ή ως ζωτικό για την εθνική ασφάλεια (τηλεπικοινωνίες) 	<ul style="list-style-type: none"> • Με υψηλό κόστος μεταφοράς αλλά χαμηλή τιμή • Εύθραυστα ή με σύντομο χρόνο ζωής (γυαλί, φρούτα) • Όταν η τακτική επικοινωνία είναι απαραίτητη (χρηματοοικονομικές υπηρεσίες) 	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν η ζήτηση καθορίζεται από το εισόδημα (αυτοκίνητα) • Όταν το κόστος εργασίας και τα υπόλοιπα κόστη διαφέρουν σημαντικά

Πότε διεθνοποιείται η
επιχείρηση;

Χρόνος Διεθνοποίησης

Πλεονέκτημα Πρωτοπόρου

Κάποιες επιχειρήσεις δικαιολόγησαν την επέκτασή τους στο εξωτερικό λόγω της επείγουσας ανάγκης που ένιωσαν να συμμετάσχουν στην αγορά νωρίς

Γρήγορος Ακόλουθος

Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τα οφέλη από την ανάπτυξη της αγοράς από μια πρωτοπόρα επιχείρηση για να επιτύχει ταχύτερη κερδοφορία μπορεί να επωφεληθεί από την ανάπτυξη της αγοράς που χρηματοδοτήθηκε από τον πρωτοπόρο και να σημειώσει εξαιρετικά αποτελέσματα κερδοφορίας.

