



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διεθνείς Στρατηγικές








“In investing, what is comfortable is rarely profitable
Robert Arnott”.

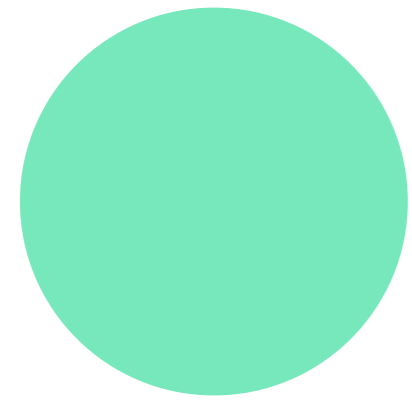
Σκοπός

1. Να συμβάλλει στην κατανόηση των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει η πολυεθνική επιχείρηση στο παγκόσμιο περιβάλλον
2. Να περιγράψει τις στρατηγικές προσεγγίσεις των πολυεθνικών οργανισμών στις διεθνείς αγορές.
3. Να περιγράψει το ρόλο των συνθηκών που επικρατούν στη χώρα προέλευσης μιας πολυεθνικής εταιρίας στη διεθνή ανταγωνιστικότητά της.
4. Να κατηγοριοποιήσει τις στρατηγικές επιλογές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον
5. Να αναλύσει τα χαρακτηριστικά της διεθνούς, παγκόσμιας, διεθνικής και πολυτοπικής στρατηγικής.

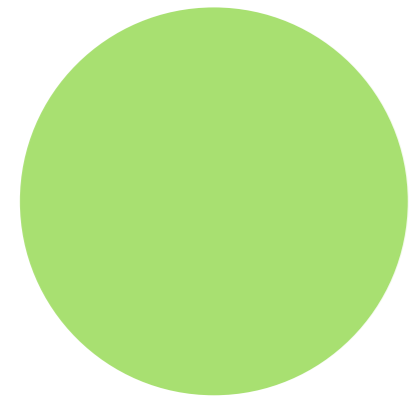


**Χαρακτηριστικά
Ανταγωνισμού σε
Παγκόσμιο Επίπεδο**

Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού σε Παγκόσμιο Επίπεδο



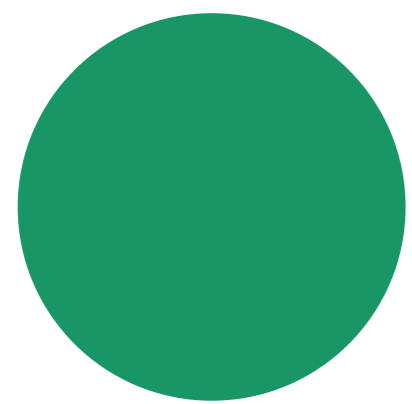
Η χρηματοοικονομική κρίση επέφερε νέες ισορροπίες στις αγορές εργασίας, προϊόντων και υπηρεσιών



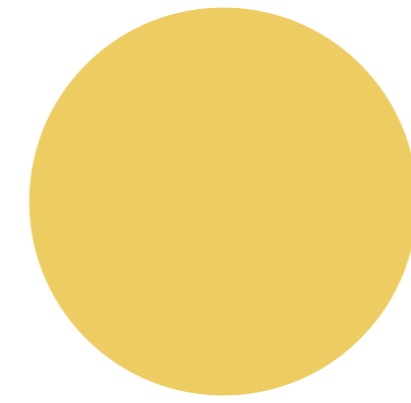
Η βιωσιμότητα θεωρείται ίσως και πιο σημαντική από την ανταγωνιστικότητα



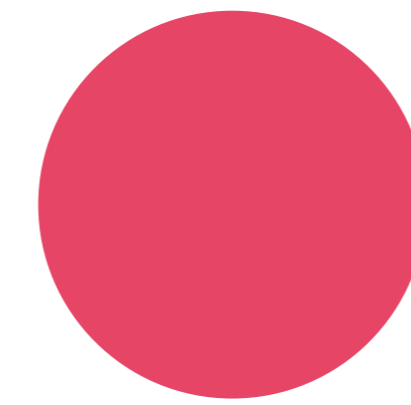
Η πληροφόρηση ρέει απρόσκοπτα μεταξύ των εθνικών συνόρων και η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς



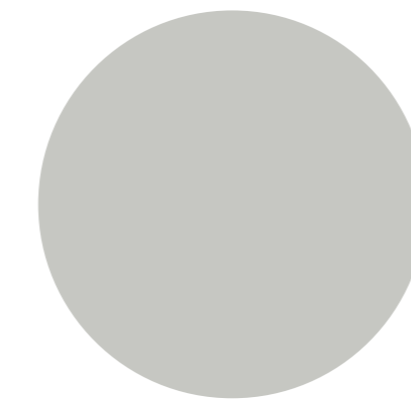
Οι καταναλωτές είναι πιο ενημερωμένοι, οι προτιμήσεις τους αλλάζουν ταχύτατα και νέα καταναλωτικά πρότυπα εμφανίζονται




Οι πολυεθνικές εταιρείες από χαμηλού κόστους οικονομίες, εισέρχονται δυναμικά στις διεθνείς αγορές και αλλάζουν τα δεδομένα που ίσχυαν έως σήμερα



Οι πόροι (συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων ικανοτήτων) που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι διαθέσιμοι στις παγκόσμιες, και όχι μόνο στις τοπικές αγορές



Η ελκυστικότητα των διαφόρων χωρών υποδοχής μεταβάλλεται. Τα περισσότερα κράτη προσαρμόζουν το θεσμικό τους πλαίσιο ώστε να υποστηρίξει ένα ανταγωνιστικό οικοσύστημα διεθνών επενδύσεων. Οι αναδυόμενες οικονομίες έχουν πια τις ίδιες προτεραιότητες με τις αναπτυγμένες, δυτικές οικονομίες



**Στρατηγικές Προσεγγίσεις
στο Παγκόσμιο Περιβάλλον**

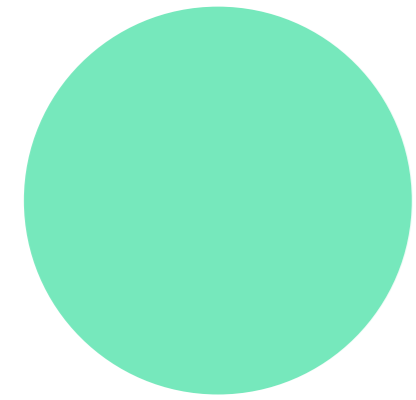
Παγκόσμια

Η προσέγγιση του συνόλου των γεωγραφικά διασκορπισμένων τοποθεσιών σαν μία ενιαία, ομογενοποιημένη αγορά

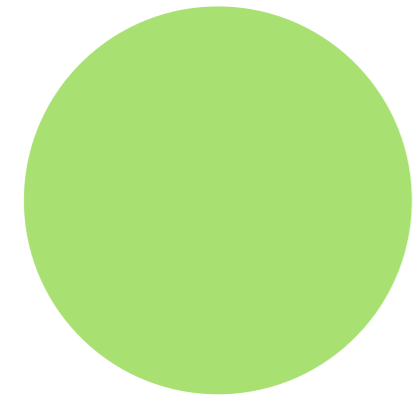
Πολυτοπική

Η προσέγγιση του συνόλου των γεωγραφικά διασκορπισμένων τοποθεσιών σαν ένα άθροισμα διαφοροποιημένων αγορών

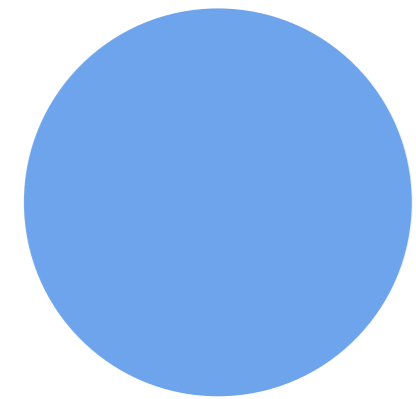
Πλεονεκτήματα Παγκόσμιας Προσέγγισης



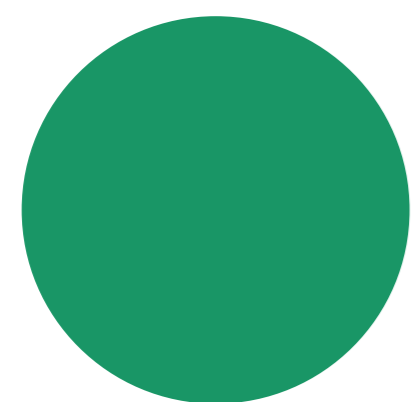
Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος: η εξοικονόμηση κόστους και η ανάπτυξη προστιθέμενης αξίας που αναπτύσσεται μέσα από συνέργειες



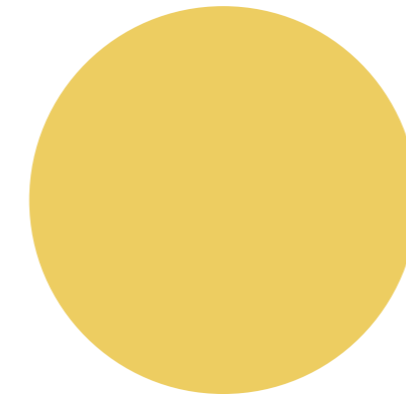
Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας: η επιπλέον εξοικονόμηση κόστους στην ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος που προκύπτει από την αύξηση του όγκου παραγωγής



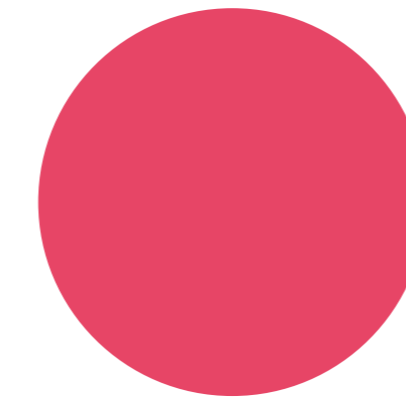
Παγκόσμια αναγνώριση εμπορικού σήματος: τα οφέλη, σε όρους πωλήσεων, που απορρέουν από μια επωνυμία που αναγνωρίζεται από όλο τον κόσμο



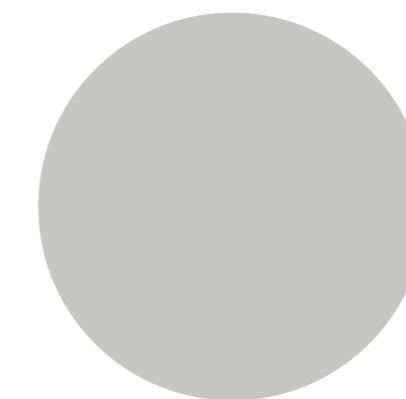
Παγκόσμια ικανοποίηση πελατών: η γνώση των καταναλωτών ότι, μέσα από την εφαρμογή κανόνων για την προσαρμογή σε πρότυπα των διαφόρων προϊόντων, υλικών και υπηρεσιών, θα απολαύσουν την ίδια ποιότητα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουν, ανεξάρτητα από τον τόπο που καταναλώνονται αυτά



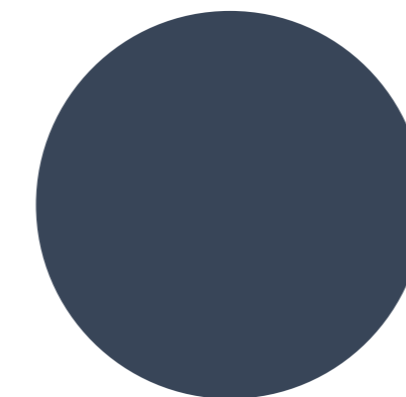
Χαμηλότερο κόστος εργασίας και άλλων συντελεστών παραγωγής: που προκύπτει με τη μεταφορά του συνολικού όγκου της παραγωγής σε χώρες χαμηλού κόστους



Επιμερισμός κόστους ανάπτυξης: όλα τα κόστη της επένδυσης, της έρευνας και της ανάπτυξης επιμερίζονται στο μέγιστο δυνατό αριθμό χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η διεθνοποιημένη επιχείρηση

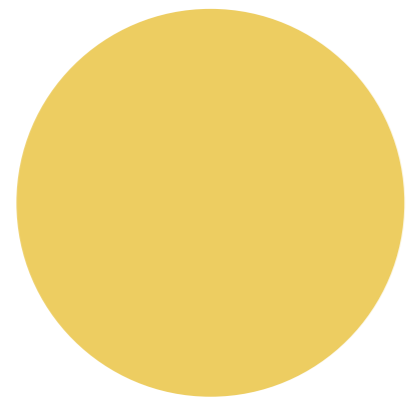


Ανάκτηση τεχνολογικών πλεονεκτημάτων: που προκύπτει από τη χρήση τεχνολογικών εισροών από όλα τα μέρη του κόσμου

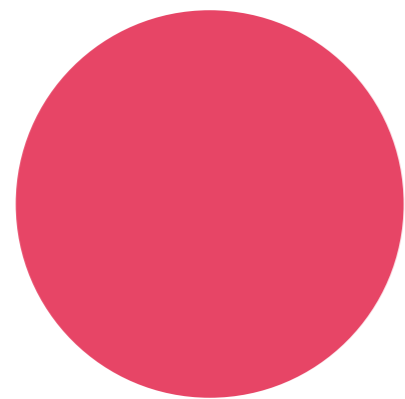


Χαμηλότερο κόστος ενοποίησης: αφορά στα χαμηλότερα κόστη συνεργασίας και ελέγχου μεταξύ των οργανωσιακών μονάδων του πολυεθνικού οργανισμού

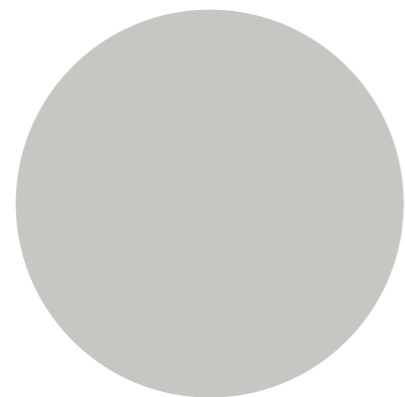
Πλεονεκτήματα Πολυτοπικής Προσέγγισης




Ανταπόκριση: μεγιστοποιεί την τοπική ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες των χωρών που δραστηριοποιείται η επιχείρηση



Αύξηση γνώσης: διευρύνει τις ευκαιρίες για αύξηση του γνωσιακού επιπέδου του πολυεθνικού οργανισμού μέσω της λειτουργίας του σε ποικίλα περιβάλλοντα



Τοπικός ανταγωνισμός: είναι σε καλύτερη ανταγωνιστική θέση να αντιμετωπίσει τις τοπικές ανταγωνίστριες εταιρίες



Στρατηγικοί Προσανατολισμοί

Σκέψου τοπικά, δράσε τοπικά

- Εφαρμογή τοπικά προσαρμοσμένης στρατηγικής – διαφορετική για την κάθε αγορά
- Προσαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάλογα με την αγορά και προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών στις ανάγκες των καταναλωτών της ξένης αγοράς

Σκέψου παγκόσμια, δράσε παγκόσμια

- Εφαρμογή της ίδιας στρατηγικής σε παγκόσμιο επίπεδο
- Ίδια ανταγωνιστική στρατηγική σε όλες τις αγορές
- Ομοιογενές προϊόν/υπηρεσία σε όλες τις αγορές


Σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά

- Εφαρμογή μίας μείξης καθολικής-προσαρμοσμένης στρατηγικής
- Ίδια ανταγωνιστική στρατηγική σε όλες τις αγορές
- Δυνατότητα προσαρμογής των προϊόντων/υπηρεσιών στις ανάγκες των καταναλωτών της ξένης αγοράς

Στρατηγικοί Προσανατολισμοί

| Παγκόσμιος προσανατολισμός | Διεθνώς προσαρμοσμένος (πολυτοπικός) προσανατολισμός | Προσαρμογή της παγκοσμιοποίησης σε τοπικό επίπεδο |
|---|---|---|
| <p>Βασική ιδέα Η τάση προς μια διεθνή επέκταση των προϊόντων, της τεχνολογίας, της πληροφορίας, της εργασίας, του κεφαλαίου, ή η διαδικασία δημιουργίας αυτής της ολοκλήρωσης</p> | <p>Βασική ιδέα Η διαδικασία προσαρμογής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο, για την ανάπτυξη μιας τοπικής αποδοχής και ικανοποίησης των τοπικών αναγκών</p> | <p>Βασική ιδέα Παροχή μιας παγκόσμιας προσφοράς (εμπορικό σήμα, ιδέα, προϊόν, υπηρεσία κ.λπ.), λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις σχετικές τοπικές ιδιαιτερότητες</p> |
| <p>• Προϊόν / Υπηρεσία Τυποποίηση και σχεδόν ανύπαρκτη σύγκλιση με τις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών</p> | <p>• Προϊόν / Υπηρεσία Διαφοροποίηση. Σεβασμός στις διαφορές που παρατηρούνται στις καταναλωτικές προτιμήσεις των καταναλωτών και των εσόδων σε όλες τις χώρες-στόχους</p> | <p>• Προϊόν / Υπηρεσία Αξιοποίηση της παγκόσμιας εμπειρίας ή μιας παγκόσμιας επωνυμίας, και διαφοροποίηση του προϊόντος και υπηρεσίας προκειμένου να προσελκύσει τους τοπικούς καταναλωτές</p> |
| <p>Λέξεις και έννοιες - κλειδιά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των καταναλωτών • Παγκοσμιοποίηση • Ποσότητα • Διεθνής αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας • Οικονομικά οφέλη από την τυποποίηση • Μείωση του κόστους των συναλλαγών | <p>Λέξεις και έννοιες - κλειδιά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένες απαιτήσεις των καταναλωτών • Τοπικισμός • Ποιότητα και τιμές • Τοπική αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας • Ανταγωνισμός εξίσου με τοπικά προϊόντα και διεθνείς επιχειρήσεις • Υψηλό κόστος των συναλλαγών | <p>Λέξεις και έννοιες - κλειδιά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργεί μέσα σε μια παγκόσμια αγορά και τοπικά εξειδικευμένα τμήματα αυτής • Ενσωματώνει τόσο την παγκοσμιοποίηση όσο και την τοπική προσαρμογή • Ισορροπεί ποιότητα και τιμή σε ένα προϊόν, που τείνει να πωλείται σε μεγάλες ποσότητες • Μεγάλη φήμη της επιχείρησης • Ένα ταυτόχρονα παγκόσμιο και τοπικό προϊόν / υπηρεσία μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό |

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Dumitrescu and Vinerean (2010: 151)



**Ο Ρόλος της Χώρας
Προέλευσης**

Το “Διαμάντι” του Porter

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που εκμεταλλεύονται οι επιχειρήσεις (ιδιοκτησιακά, τις προκλήσεις που υπάρχουν στο περιβάλλον της χώρας όπου δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές και τα πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης), οποιαδήποτε εταιρία είναι «προϊόν» (by product) του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και της χώρας στην οποία δημιουργήθηκε. Συνεπώς, οι στρατηγικές επιλογές της και η επιτυχία της διεθνοποίησής της καθορίζεται και από τις συνθήκες που επικρατούν στη χώρα προέλευσης της μητρικής εταιρίας

Το «διαμάντι του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικής σύμφωνα με το οποίο, η ικανότητα των επιχειρήσεων να είναι επιτυχείς στη διεθνή σκηνή διαμορφώνεται από τέσσερις παράγοντες σε μια συγκεκριμένη χώρα προέλευσης: (1) τις συνθήκες ζήτησης, (2) τις παραγοντικές συνθήκες, (3) τις βιομηχανίες που σχετίζονται με αυτές και τις υποστηρίζουν, και (4) τη στρατηγική, τη δομή και την αντιπαλότητα μεταξύ των εγχώριων ανταγωνιστών τους.

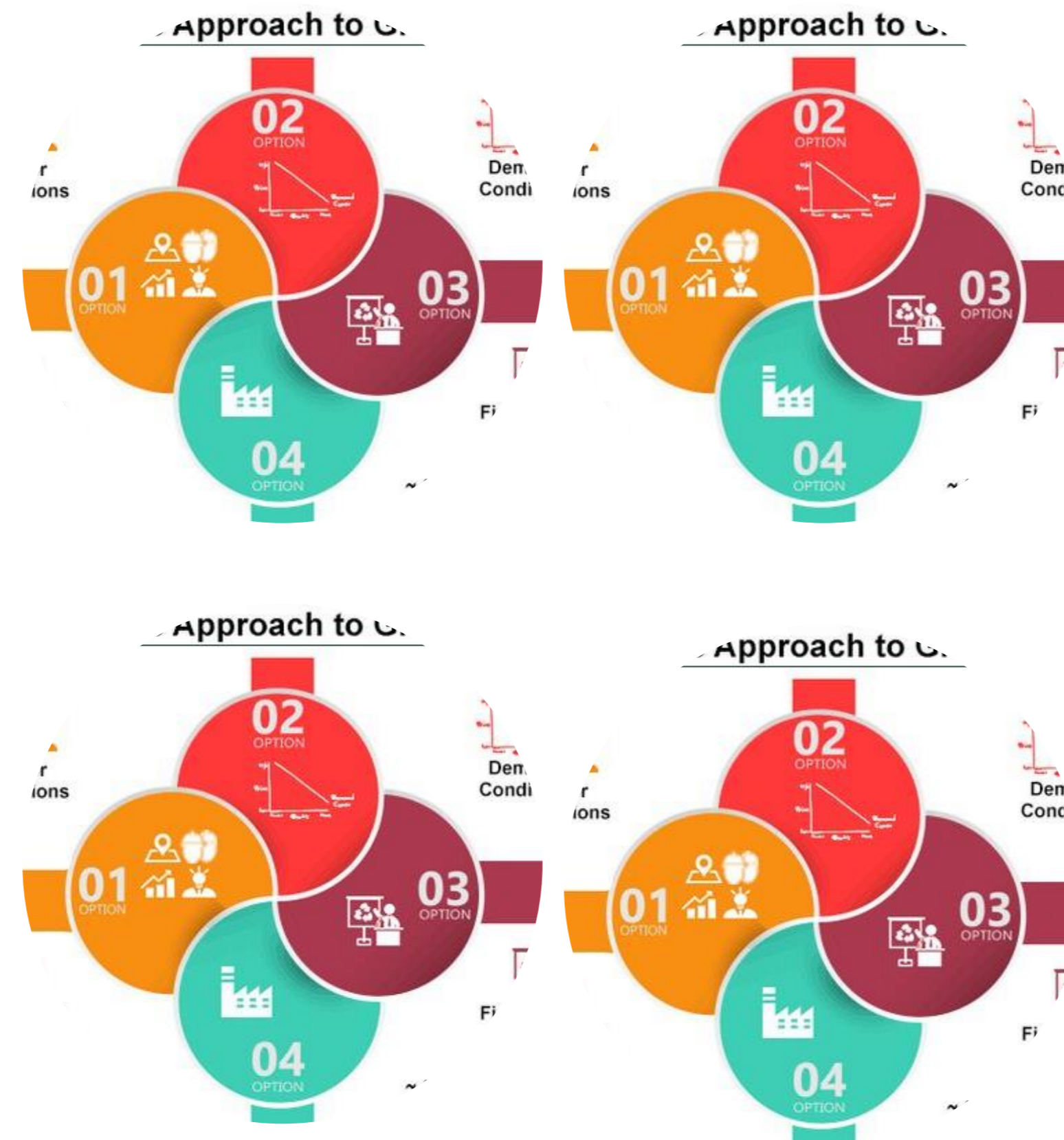
Το «Διαμάντι» του Porter

Συνθήκες Ζήτησης:

Αφορούν τη φύση και τη δομή της εγχώριας ζήτησης. Η εγχώρια ζήτηση βοηθά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ένας συγκεκριμένος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, ή τμήμα του κλάδου αυτού, είναι περισσότερο αναπτυγμένος στο εσωτερικό μιας χώρας σε σχέση με τη διεθνή αγορά.

Παραγοντικές συνθήκες:

Αυτές αφορούν όλους τους τοπικούς πόρους που συντελούν στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών μιας χώρας και περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους (τοποθεσία, κλίμα, γη, πρώτες ύλες), τους ανθρώπινους πόρους (κόστος, εξειδίκευση, κατάρτιση, δέσμευση), το κεφάλαιο, την τεχνογνωσία και τις υποδομές.



Συναφείς και υποστηρικτικοί κλάδοι:

Η ύπαρξη υποστηρικτικών και συναφών βιομηχανιών για την παροχή των εισροών που απαιτούνται. Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων που προμηθεύουν, με την παροχή φθηνών πρώτων υλών, εξοπλισμού, τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού

Στρατηγική επιχείρησης, δομή και ανταγωνισμός:

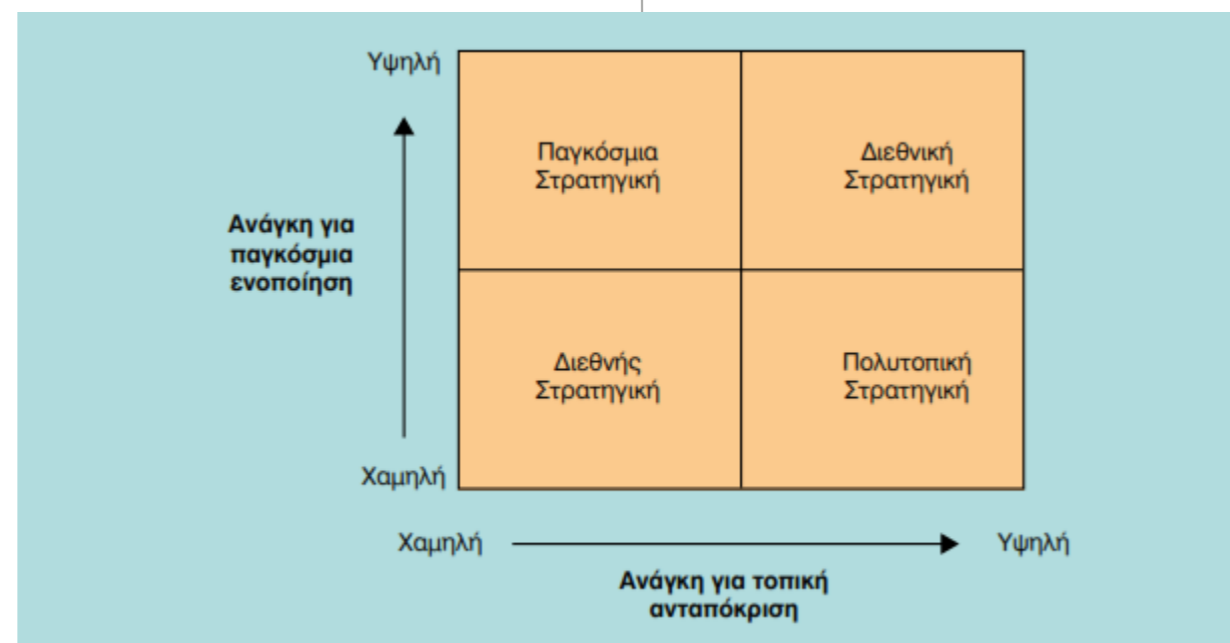
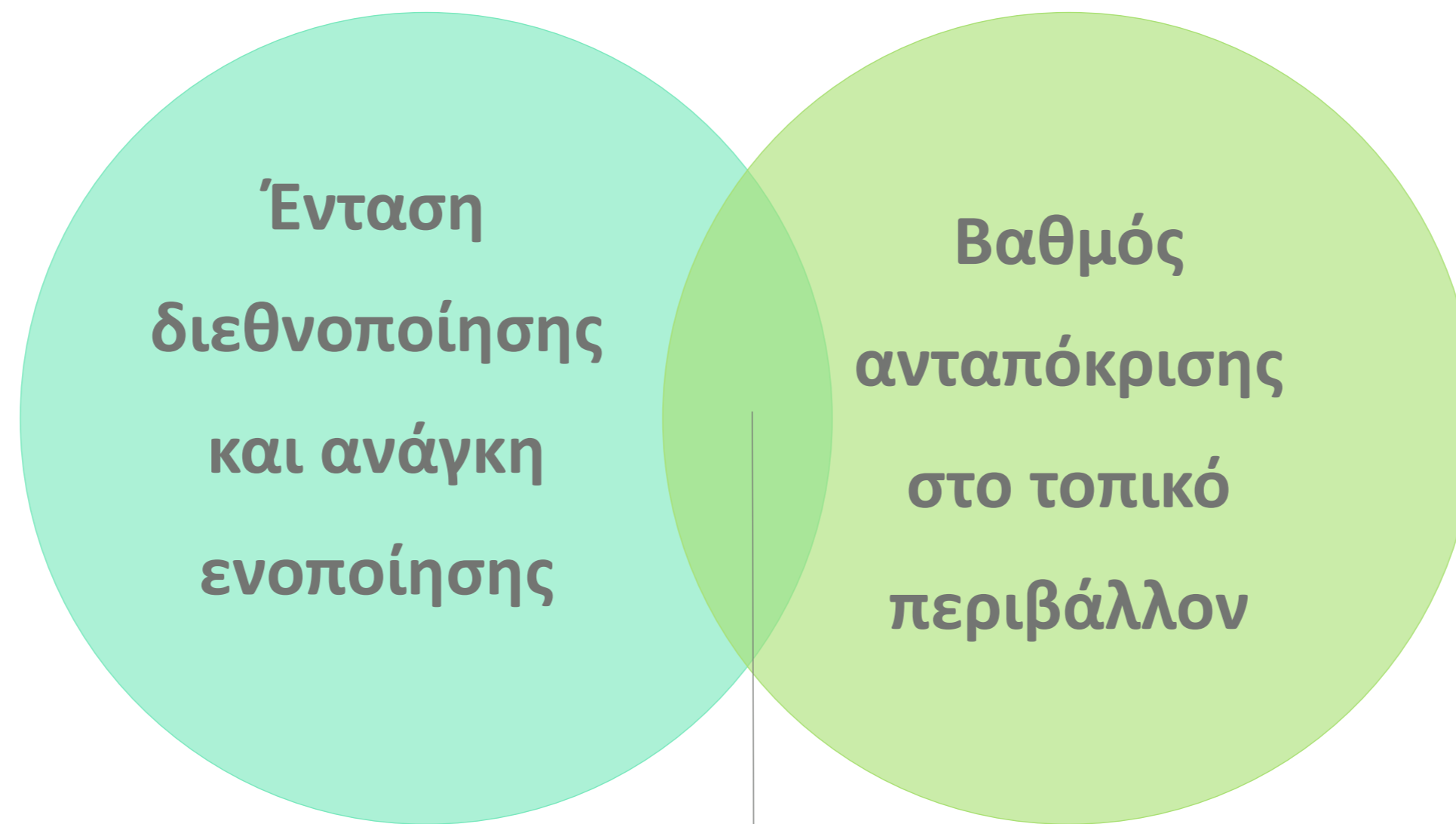
Η έννοια της στρατηγικής, της δομής και του ανταγωνισμού αναφέρεται στο πόσο δύσκολο είναι για τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν από τον εγχώριο ανταγωνισμό

Εκτός από τους τέσσερις καθοριστικούς αυτούς παράγοντες, ο Porter σημείωσε, επίσης ότι η **κυβέρνηση** και η **τύχη** παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της εθνικής ανταγωνιστικότητας



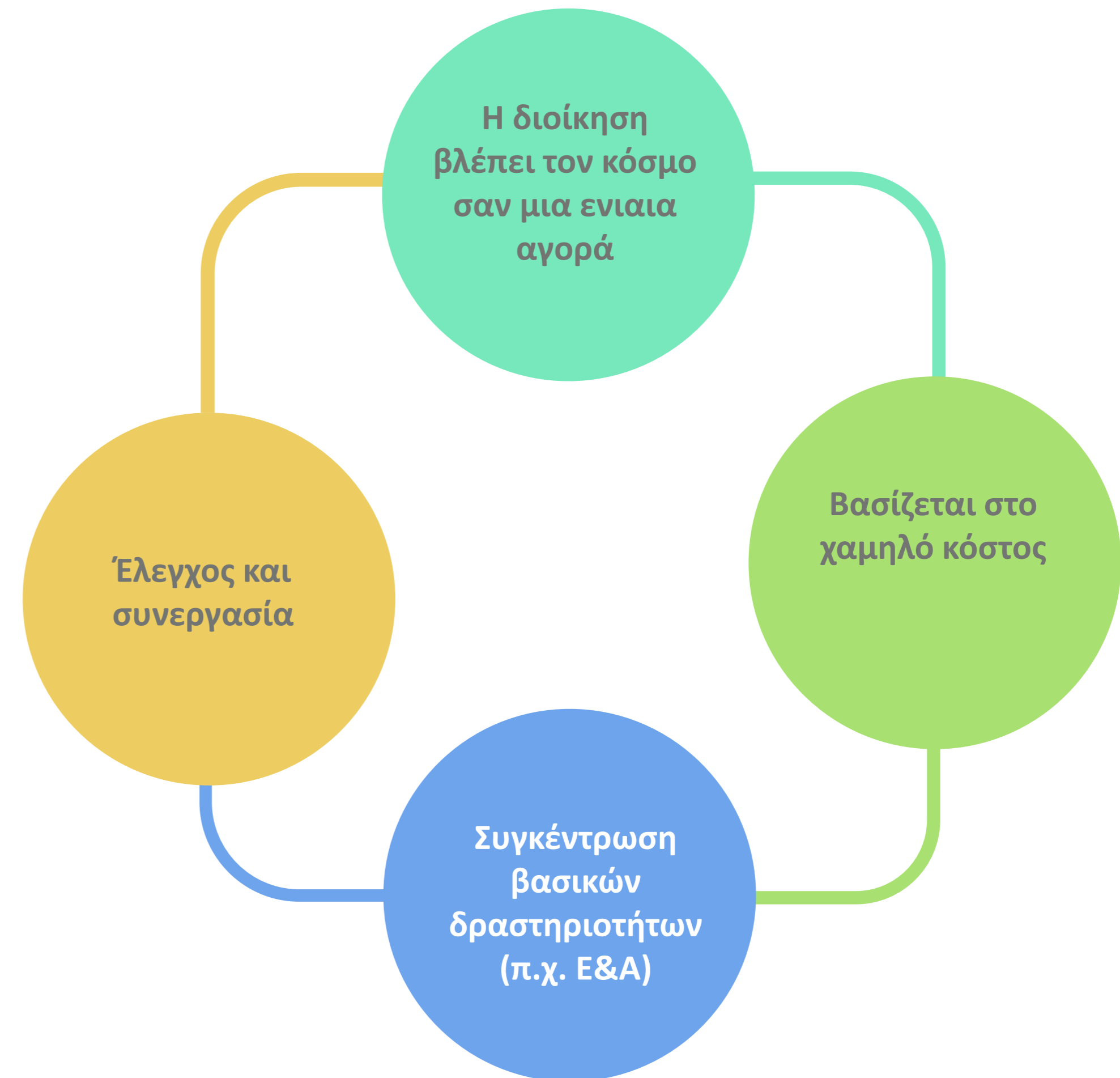
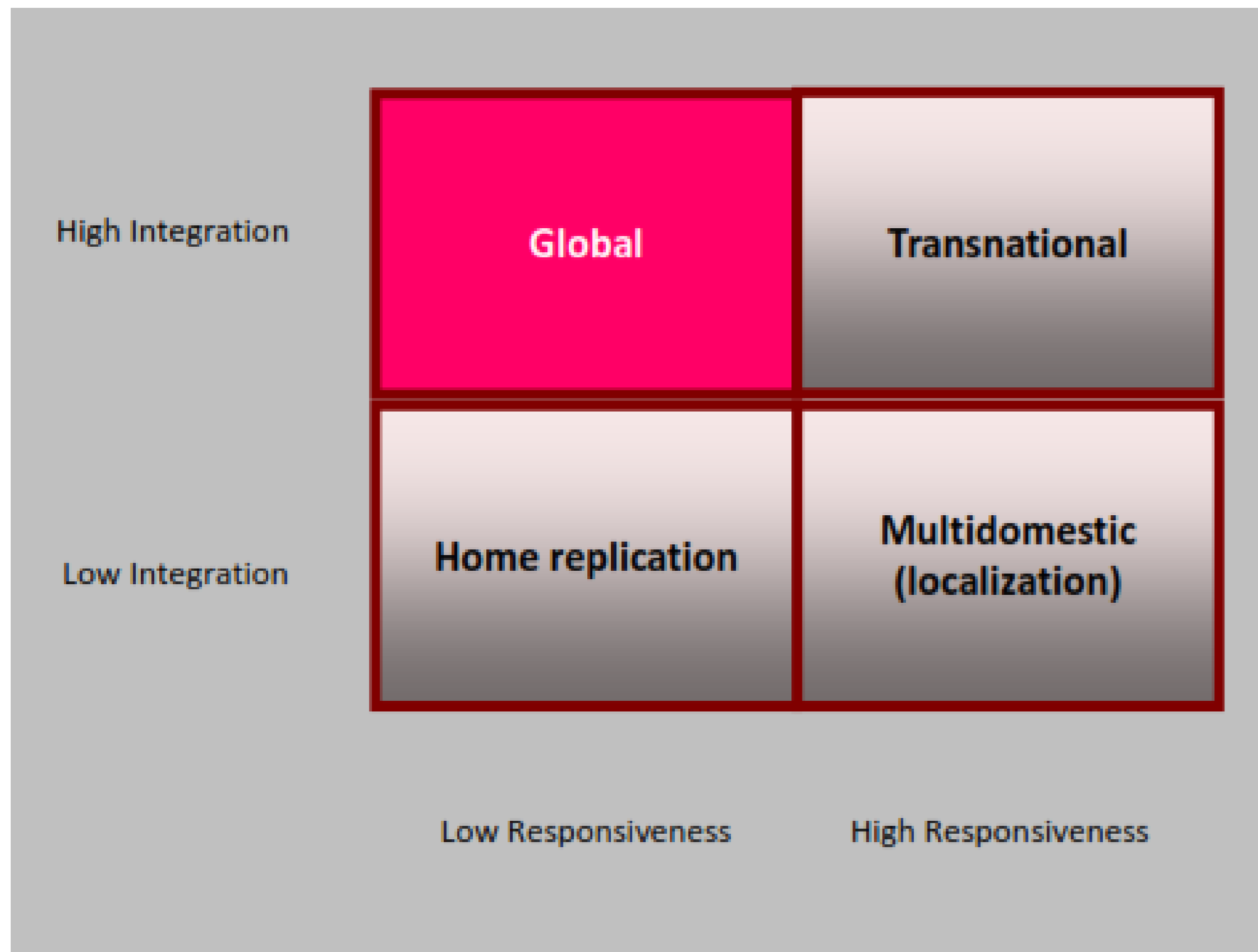
Διεθνείς Στρατηγικές

Άπό τι Καθορίζεται η Επιλογή της Διεθνούς Στρατηγικής



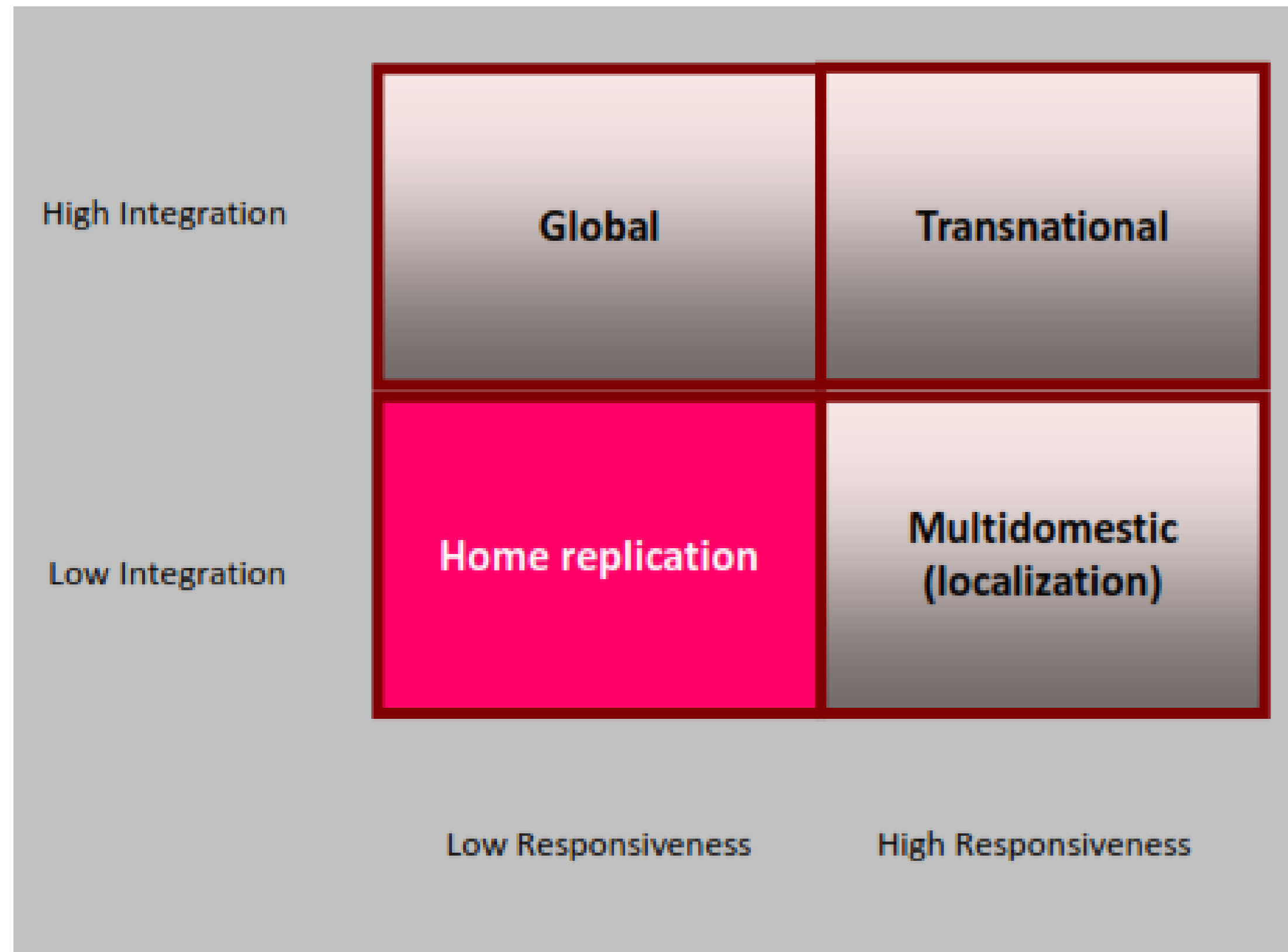
Παγκόσμια Στρατηγική

Η παγκόσμια στρατηγική (**global strategy**) χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενοποίησης και χαμηλό (έως μέτριο) βαθμό προσαρμογής στη χώρα υποδοχής. Μια εταιρία που εφαρμόζει παγκόσμια στρατηγική θεωρεί τον κόσμο ως μια ενιαία αγορά με κοινά χαρακτηριστικά, και έχει ως βασικό στόχο την παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών της σε όλο τον κόσμο.



Διεθνής Στρατηγική

Η διεθνής στρατηγική (**international strategy ή home replication strategy**) χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό ενοποίησης και χαμηλό βαθμό ανταπόκρισης στις τοπικές αγορές. Με αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση αξιοποιεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιούργησε στη χώρα προέλευσής της στις ξένες αγορές. Η ευθύνη για τις λειτουργίες του πολυεθνικού οργανισμού εντοπίζεται κυρίως στη μητρική επιχείρηση, όπου υπάρχει συνήθως ένα διεθνές τμήμα συντονισμού με μέτρια έντασης αλληλεξάρτηση με τις υπόλοιπες μονάδες και μέτρια προς χαμηλά κόστη ελέγχου.



Ομοιότητα: Χαμηλή ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών καταναλωτών. Διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες με τον ίδιο τρόπο, σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου

Η εταιρία που υιοθετεί τη διεθνή στρατηγική έχει ως σημείο αναφοράς τη χώρα προέλευσής της και χρησιμοποιεί ακριβώς την ίδια επιχειρηματική προσέγγιση και στις διεθνείς αγορές που δραστηριοποιείται. Για την εταιρία που εφαρμόζει παγκόσμια στρατηγική δεν έχει καμία σημασία η χώρα προέλευσης και η χώρα υποδοχής

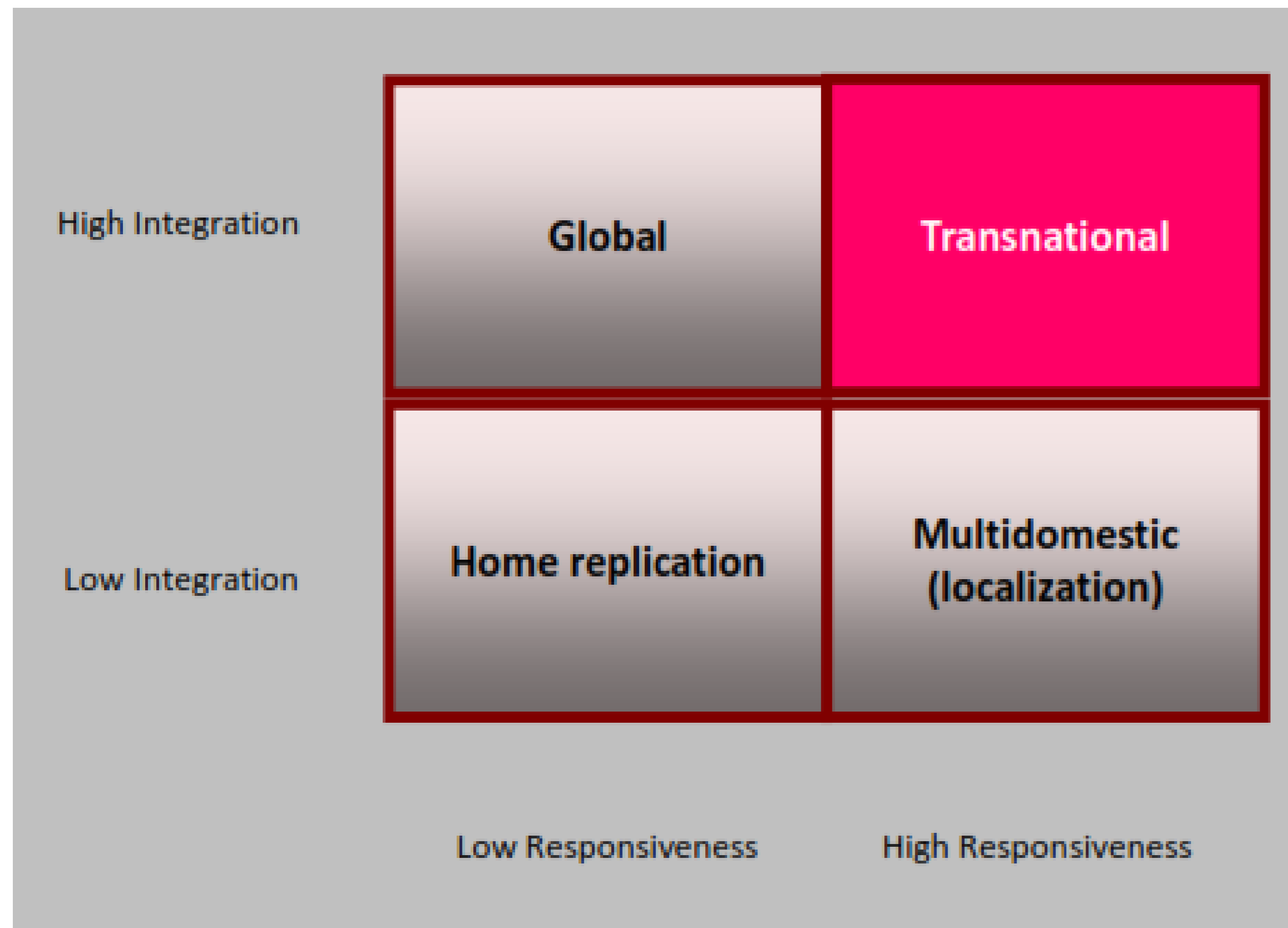
Μια διεθνής στρατηγική δεν απαιτεί πολυεπίπεδη συνεργασία και ισχυρό κεντρικό συντονισμό. Εν αντιθέσει, μια παγκόσμια στρατηγική, απαιτεί σημαντικά υψηλό επίπεδο συντονισμού των δραστηριοτήτων των επιμέρους οργανωσιακών μονάδων του πολυεθνικού οργανισμού και συνεχόμενο έλεγχο της δραστηριότητας των θυγατρικών από τη μητρική εταιρία

Διαφορές Παγκόσμιας και Διεθνούς Στρατηγικής

Η διεθνής στρατηγική παρέχει στις θυγατρικές την αυτονομία να σχεδιάσουν εξολοκλήρου και να εκτελέσουν ανταγωνιστικές κινήσεις ανεξάρτητα, δηλαδή, οι ανταγωνιστικές κινήσεις τους βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στην ανάλυση των τοπικών ανταγωνιστών. Σε αντίθεση, η παγκόσμια στρατηγική εκτελεί και σχεδιάζει ανταγωνιστικές κινήσεις σε παγκόσμια κλίμακα

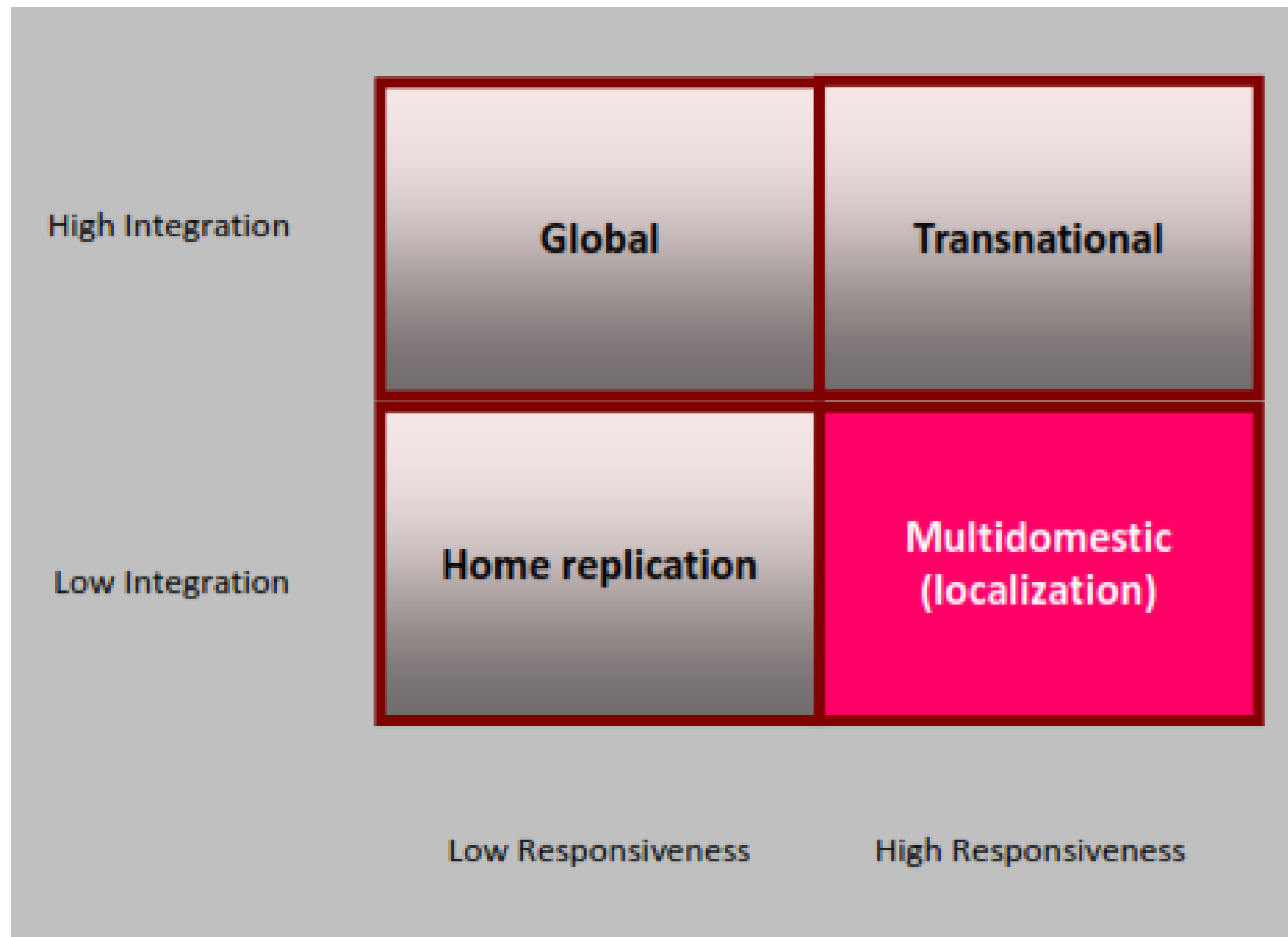
Διεθνική Στρατηγική

Μια εταιρία που υιοθετεί διεθνική στρατηγική (**transnational strategy**) αναζητά μια μέση λύση ανάμεσα στην πολυτοπική και στην παγκόσμια στρατηγική. Μια τέτοια επιχείρηση προσπαθεί να ισορροπήσει την επιθυμία της για αποτελεσματικότητα με την ανάγκη για προσαρμογή στις τοπικές προτιμήσεις των διαφόρων αγορών



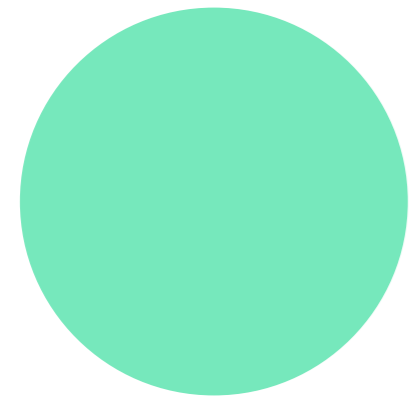
Πολυτοπική Στρατηγική

Ένας πολυεθνικός οργανισμός που ακολουθεί μια πολυτοπική στρατηγική (**multidomestic strategy**) προσέγγιση αποτελείται από ένα σύνολο σχετικά ανεξάρτητων θυγατρικών, η κάθε μία εκ των οποίων επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη αγορά. Κατά αυτόν τον τρόπο, μια επιχείρηση που εφαρμόζει μια πολυτοπική στρατηγική, επιλέγει να θυσιάσει την ενοποίηση του δικτύου της, ώστε να ενισχύσει την ανταπόκριση της στις τοπικές απαιτήσεις, σε κάθε μία από τις χώρες που δραστηριοποιείται

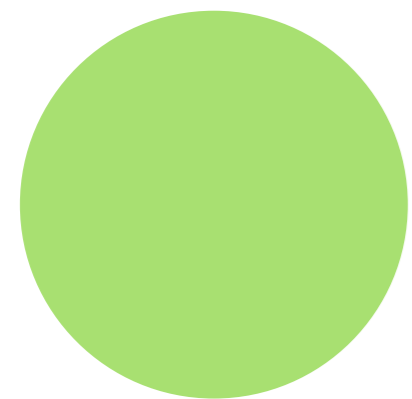


Σχέση Παγκόσμιας και Πολυτοπικής Στρατηγικής

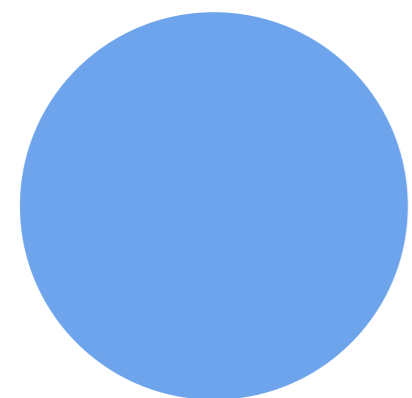
Η πολυτοπική στρατηγική είναι το αντίθετο της παγκόσμιας στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Yip [1989], σε σχέση με την πρώτη, η παγκόσμια στρατηγική διακρίνεται από:



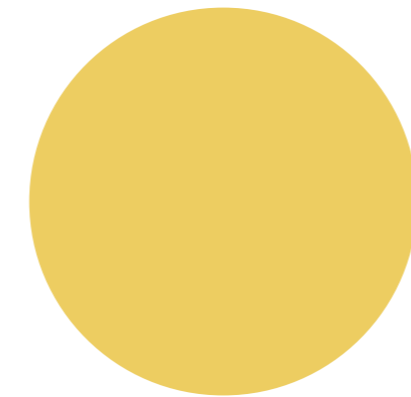
Διεξαγωγή ανταγωνιστικών κινήσεων σε πολλές χώρες, ως μέρος ενός 'παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλάνου'



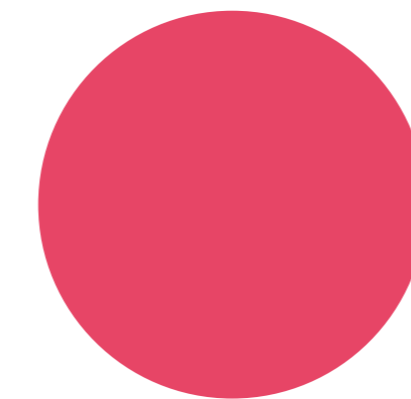
Εγκατάσταση δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας (μάρκετινγκ, παραγωγή, πωλήσεις) σε διαφορετικές χώρες για τη μεγιστοποίηση της 'παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας'



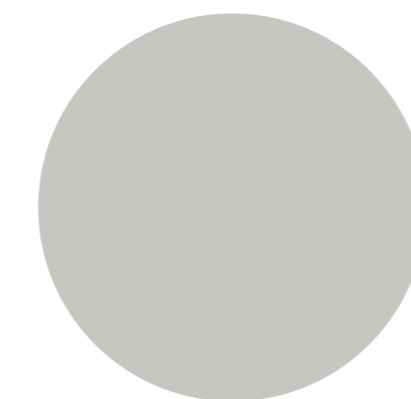
Επιλογή χώρων-στόχων ανάλογα με τα προσδοκώμενα οφέλη από την συνολική διεθνή παρουσία και την παγκοσμιοποίηση



Προσφορά ομοιογενούς προϊόντος και μείγματος μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες



Συγκριτικά με την πολυτοπική στρατηγική, η παγκόσμια στρατηγική εμφανίζει (με διαβαθμίσεις) μικρότερο βαθμό προσαρμοστικότητας σε επιμέρους χώρες, αλλά μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης λειτουργιών - σε διεθνές επίπεδο



Αναφορικά με το γεωγραφικό εύρος των δραστηριοτήτων (αριθμός ξένων αγορών που εξυπηρετούνται), η παγκόσμια στρατηγική μπορεί να βρίσκεται σε υψηλότερο σημείο εξαιτίας του 'παγκόσμιου πλάνου της' που υπαγορεύει δραστηριότητες σε πολλές χώρες για την επίτευξη οικονομιών

Ενσωμάτωση Θυγατρικών στις Διεθνείς Στρατηγικές

| Αποστολή της θυγατρικής | Πώληση προϊόντων μητρικής εταιρείας | Εκτέλεση στρατηγικών μητρικής εταιρείας | Εκμετάλλευση των τοπικών ευκαιρών | Διαφοροποιημένη συνεισφορά στα παγκόσμια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των θυγατρικών |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Διεθνής στρατηγική | διεθνής | παγκόσμια | πολυτοπική | διεθνική |
| Μοντέλο Δικτύου | συνεργατικό | συγκεντρωτικό κεντρικό σημείο | αποκεντρωμένη ομοσπονδία | διασυνδεδεμένο δίκτυο |
| Κάθετη ροή προϊόντων | υψηλή διαδοχικά υψηλή | υψηλή διαδοχικά υψηλή | χαμηλή | αμφίδρομη |
| Εγχώριες ροές προϊόντων | χαμηλές | χαμηλές | χαμηλές | υψηλές |
| Συγκεντρωτισμός των αποφάσεων | υψηλή | υψηλή | χαμηλή | μεσαία (αποκεντρωμένη συγκέντρωση) |
| Κέντρα αριστείας | χαμηλά | χαμηλά | χαμηλά | υψηλά |
| Τροποποίηση προϊόντων | χαμηλή | χαμηλή | υψηλή | υψηλή |
| Τοπική παραγωγή | χαμηλή | χαμηλή | υψηλή | μεσαία |
| Εξάρτηση από την μητρική εταιρεία | υψηλή εξάρτηση | υψηλή εξάρτηση | ανεξαρτησία | αλληλοεξάρτηση |