

Διεθνείς Στρατηγικές

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.

Ο ανταγωνισμός είναι παγκόσμιος

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου μισού του εικοστού αιώνα, ο προστατευτισμός και τα εμπόδια που παρατηρήθηκαν στο διεθνές εμπόριο, κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) ως μια ιδιαίτερα ελκυστική εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές. Η διεθνοποίηση ως διαδικασία που υλοποιείται μέσω ΑΞΕ, καταδεικνύει την ανάγκη των πολυεθνικών οργανισμών να σχεδιάσουν καινοτόμες στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες που διαμόρφωναν το παγκόσμιο περιβάλλον. Ωστόσο, ο κόσμος μας μετασχηματίζεται και το διεθνές ανταγωνιστικό πλαίσιο βρίσκεται υπό συνεχή αναδιαμόρφωση. Σε αυτές τις συνθήκες, η προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις και η επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων για την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων που θα οδηγήσουν σε αύξηση ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας, έγινε προ-απαιτούμενο επιτυχίας για τους πολυεθνικούς οργανισμούς. Ποια είναι, όμως, κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος, τα οποία και επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές τους;

- 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.
- Η ελκυστικότητα των διαφόρων χωρών υποδοχής μεταβάλλεται. Τα περισσότερα κράτη προσαρμόζουν το θεσμικό τους πλαίσιο ώστε να υποστηρίζει ένα ανταγωνιστικό οικοσύστημα διεθνών επενδύσεων. Οι αναδυόμενες οικονομίες έχουν πια τις ίδιες προτεραιότητες με τις αναπτυγμένες, δυτικές οικονομίες.
- Οι πόροι (συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων ικανοτήτων) που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι διαθέσιμοι στις παγκόσμιες, και όχι μόνο στις τοπικές αγορές.
- 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.

Κάποιες εταιρίες ανταποκρίθηκαν με μεγαλύτερη επιτυχία σε αυτές τις μεταβολές και κάποια έθνη απέκτησαν ένα ισχυρότερο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλα, αναπτύσσοντας την οικονομία τους, επενδύοντας σε στοιχεία που προσδίδουν στις εταιρίες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προωθώντας την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων τους και προσελκύοντας ξένους επενδυτές. Αναφορικά με τις εταιρίες, εκτός από την έμμεση συμβολή του κράτους προέλευσής τους, όπως θα αναλύσουμε στη συνέχεια, η επιτυχία τους καθορίζεται άμεσα από τις στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτευχθεί ο στόχος της διεθνούς επέκτασης. Οποιαδήποτε περίπτωση και να σκεφτούμε, η στρατηγική μιας εταιρίας που διεθνοποιείται προϋποθέτει την κατανόηση της φύσης και της δυναμικής του παγκόσμιου ανταγωνισμού, ο οποίος, μέσα (και) από τις μεταβολές που αναφέραμε, δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες αλλά και αποθαρρυντικές απειλές.

Ένθετο: Παγκόσμιος Πόλεμος για τη Φορολογία Επιχειρήσεων

Φουντώνει ξανά ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο για το ποια χώρα θα μειώσει κι άλλο τη φορολογία των επιχειρήσεων προκειμένου να προσελκύσει περισσότερες εταιρείες στο έδαφός της ώστε να αυξηθεί η ανάπτυξη και κυρίως η απασχόληση. Το Λονδίνο έχει εξετάσει ήδη τη μείωση του συντελεστή φορολογίας επιχειρήσεων από το 20% στο 17% μέχρι το 2020, προκαλώντας μάλιστα τις αντιδράσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που θέλουν να προσελκύσουν εταιρείες από τη Βρετανία στον απόηχο του Brexit.

Επιπλέον, ο νεοεκλεγείς πρόεδρος των ΗΠΑ Ντόναλντ Τραμπ είχε υποσχεθεί προεκλογικά ότι θέλει να μειώσει τη φορολογία επιχειρήσεων στη μεγαλύτερη οικονομία του κόσμου από το 35% πιο κοντά στο 15%. Για να πετύχει κάτι τέτοιο, ο Τραμπ θα πρέπει βέβαια να πείσει το Κογκρέσο αλλά και να αναπληρώσει τα χαμένα δημόσια έσοδα σε μια περίοδο που το χρέος της χώρας είναι μεγάλο.

Η Ιταλία, ταυτόχρονα, αποφάσισε στα τέλη του 2015 να μειώσει τον συντελεστή φορολόγησης επιχειρήσεων κατά 3,5%, στο 24%, αλλαγή που θα αρχίσει να ισχύει από το 2017. Αντίστοιχη κίνηση εξετάζει και η Γαλλία. Η Ιαπωνία από την πλευρά της έχει μειώσει κατά 10% τον συντελεστή φορολογίας επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Φέτος η μείωση ήταν 2%, με τον συντελεστή να διαμορφώνεται σε 30%.

Πηγή: www.cnn.gr

Η υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών αντανακλάται μέσα από τον τρόπο εκμετάλλευσης των ευκαιριών και αντίδρασης στις εκάστοτε προκλήσεις. Πριν από μερικά χρόνια, οι στρατηγικές επιλογές των πολυεθνικών ήταν σχετικά μονοδιάστατες. Η παγκοσμιοποίηση και

η συνεπακόλουθη προσφορά τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο αποτελούσε το καθιερωμένο πρότυπο. Υπό αυτό το πρίσμα, το γεγονός ότι οι καταναλωτές σήμερα δε φαίνεται να έχουν κάποια ιδιαίτερη προτίμηση στα τυποποιημένα προϊόντα των παγκόσμιων εταιριών αλλά ψάχνουν τρόπους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με πιο οικονομικές επιλογές (και λόγω της κρίσης), διατηρώντας όμως παράλληλα τις υψηλές απαιτήσεις τους για ποιότητα, και η έμφαση που αποδίδουν στο ιδιαίτερο και διαφοροποιημένο ως στοιχείο προσωπικής ταυτότητας, προκαλεί προβληματισμό για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής προσέγγισης του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Έχει ακόμα την ίδια ισχύ η ελκυστικότητα της παγκόσμιας τυποποίησης; Πρέπει οι πολυεθνικές να προσαρμόζονται σε κάθε τοπική αγορά όπου δραστηριοποιούνται; Είναι κάποιο μίγμα από τις παραπάνω επιλογές η απάντηση που θα οδηγούσε τους πολυεθνικούς οργανισμούς στη νέα εποχή; Ο στρατηγικός σχεδιασμός των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων δεν ήταν ποτέ άλλοτε τόσο σημαντικός και προκλητικός όσο είναι στις μέρες μας.

Η στρατηγική στο παγκόσμιο περιβάλλον

Το 1996, ο Michael Porter στο άρθρο του με τον τίτλο «Τι είναι η στρατηγική;» που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review, περιγράφει τη στρατηγική ως προς τον τρόπο με τον οποίο είτε κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου, ή κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Ετυμολογικά, η λέξη «στρατηγική» είναι μια σύνθετη λέξη, προερχόμενη από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω» (οδηγώ). Δεν είναι τυχαίο ότι ως πρώτο βιβλίο στρατηγικής θεωρείται «Η Τέχνη του Πολέμου» του Κινέζου στρατηγού Sun Tzu. Επομένως, η στρατηγική υποδηλώνει το **πως** θα οδηγήσεις τον στρατό σου, στην περίπτωση της διεθνοποιημένης επιχείρησης, το πως θα κατανείμεις τους πόρους και τις ικανότητες της εταιρίας σου. Μια επιτυχημένη στρατηγική προϋποθέτει και την επίγνωση του **που**, δηλαδή του σημείου στο οποίο μία επιχείρηση επιθυμεί να φτάσει στο μέλλον. Το 'πως' και το 'που' οριοθετούν τις στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες και καθορίζονται τόσο από το εξωτερικό, όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας.

Η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής πρακτικής, ίσως και το πιο αναγκαίο, καθώς χωρίς τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση θα διακριθεί από τις υπόλοιπες μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται, δεν υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές. Ως εκ τούτου, η στρατηγική θέτει κοινή κατεύθυνση, βοηθάει στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων, ενορχηστρώνει τις δράσεις για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και μειώνει τις αποκλίνουσες πρακτικές και συμπεριφορές που δυνητικά θα μπορούσαν να προκαλέσουν αβεβαιότητα ή ακόμα και να θέσουν σε κίνδυνο την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε κάθε εταιρικό πλαίσιο, υπάρχουν διακριτές στρατηγικές αναζητήσεις για την επίτευξη διαφορετικών σκοπών, όπως για παράδειγμα στρατηγικές ανάλυσης των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (πώς θα εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες της αγοράς), στρατηγικές που αφορούν τις εσωτερικές λειτουργίες (πώς θα αξιοποιήσουμε τους πόρους και τις ικανότητες μας), στρατηγικές που αποσκοπούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (διαφοροποίησης, ηγεσία κόστους, στρατηγικές εστίασης), καθώς και οι στρατηγικές που αφορούν την ανάπτυξη, διάσωση ή την εξυγίανση της επιχείρησης.

Ένθετο: Απόσπασμα από την 'Τέχνη του Πολέμου'

Στον πόλεμο πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι εξής πέντε παράγοντες:

(1) Ψυχική επιρροή: δηλαδή, ό,τι εμπνέει τους ανθρώπους να αγαπούν τους ηγέτες τους, τόσο, ώστε να τους ακολουθούν στη ζωή και το θάνατο, χωρίς να φοβούνται να ρισκάρουν.

(2) Περιβάλλον: δηλαδή, το κρύο και τη ζέστη, το χειμώνα και το καλοκαίρι, τη νύχτα και την ημέρα, στις πολεμικές επιχειρήσεις.

(3) Προβλεψιμότητα: δηλαδή, το τι θα συναντήσει κάποιος στην πορεία. Αν το έδαφος βαδίζεται εύκολα ή δύσκολα, αν είναι πεδινό ή ορεινό, αν έχει στενά περάσματα και που καιροφυλακτεί ο θάνατος.

(4) Διοίκηση: δηλαδή, σε τι βαθμό ο στρατηγός διαθέτει τις αρετές της σοφίας, της ειλικρίνειας, της ανθρωπιάς, του θάρρους και της αυστηρότητας.

(5) Οργάνωση: δηλαδή, τον έλεγχο, την σωστή ιεραρχία των στελεχών, τις προμήθειες του στρατού με τα απαραίτητα και την εξασφάλιση ανεφοδιασμού.

Πηγή: Sun Tzu, 5^{ος} - 6^{ος} αιώνας π.Χ. Η Τέχνη του Πολέμου. Οξύ (2018): Αθήνα

Σχετικά με την υλοποίηση της διαδικασίας διεθνοποίησης στην πλήρη έκτασή της, οι βασικές στρατηγικές μας αναζητήσεις άπτονται τριών επιπέδων:

- Πώς θα επεκταθούμε σε μια νέα αγορά;
- Πώς αντιλαμβανόμαστε το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον;
- Πώς ανταγωνιζόμαστε στις χώρες υποδοχής που δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές μας;

Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση αφορά στις στρατηγικές εισόδου (διεθνές εμπόριο, συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, δικαιοχρησία και άμεσες ξένες επενδύσεις). Αφού επιλεγθεί ο τρόπος εισόδου, και η επιχείρηση επεκτείνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της, μας ενδιαφέρει το πώς αντιλαμβάνεται το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε γενικές γραμμές, στο σύνολο των αγορών που εξυπηρετούνται, το βασικό ερώτημα είναι αν μια πολυεθνική επιχείρηση θα ακολουθήσει μία ενιαία (παγκόσμια) ή διεθνώς προσαρμοσμένη στρατηγική προσέγγιση. Η απάντηση στο πως ανταγωνιζόμαστε στις χώρες υποδοχής που δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές μας θα δοθεί σε επόμενη ενότητα.

Παγκόσμια και διεθνώς προσαρμοσμένη στρατηγική προσέγγιση

Το 1983, ο Theodore Levitt δημοσίευσε μια μελέτη με τίτλο «Η παγκοσμιοποίηση των αγορών», στην οποία υποστήριζε ότι είχε προκύψει μια νέα, παγκόσμια αγορά, που διαμορφώνεται από τις πολυεθνικές εταιρίες και βασίζεται σε προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται σε μαζική κλίμακα. Υποστήριξε ότι οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σταματήσει να δίνουν έμφαση στην προσαρμογή της εκροής τους στο τοπικό περιβάλλον, με απώτερο σκοπό να παρέχουν σε παγκόσμιο επίπεδο τυποποιημένα προϊόντα, τα οποία και έχουν δημιουργήσει (παράγει) με αξιόπιστη ποιότητα και χαμηλό κόστος. Υποστήριξε, επίσης, ότι οι καταναλωτές κατευθύνονται από μία «σύγκλιση των προτιμήσεων» τους και ως εκ τούτου, οι εταιρίες θα πρέπει να εκμεταλλεύονται αυτή την “οικονομία της ομοιομορφίας”. Κατέληξε στο ότι το μέλλον ανήκε στις παγκόσμιες εταιρίες που δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με τις τοπικές προτιμήσεις αλλά, αντίθετα, υιοθετούν στρατηγικές βάσει του ότι "όλος ο κόσμος (ή μεγάλες περιοχές του) αποτελούν μια ενιαία, ομοιόμορφη αγορά. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, οι εταιρίες πωλούν τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παντού" [Levitt, 1983: 93]. Αν μια εταιρεία ωθεί τις τιμές της προς τα κάτω μέσω της μαζικής παραγωγής, της τυποποίησης και της εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας και, αντίστροφα, την ποιότητα προς τα πάνω, οι πελάτες θα προτιμούν προϊόντα της. Παντού, κάθε τι τείνει να μοιάζει όλο και περισσότερο σε όλα τα υπόλοιπα, αφού οι προτιμήσεις του κόσμου ομογενοποιούνται.

Πράγματι, ο όρος παγκοσμιοποίηση, επινοήθηκε για πρώτη φορά από τον Levitt στο συγκεκριμένο άρθρο και κέρδισε μιας ευρύτατης αποδοχής στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Bartlett, Ghoshal και Beamish [2008], η προσέγγιση του συνόλου των γεωγραφικά διασκορπισμένων τοποθεσιών σαν μία ενιαία,

ομογενοποιημένη αγορά έχει ορισμένα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, όπως:

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. Για παράδειγμα, οι πελάτες της αλυσίδας ξενοδοχείων Sheraton αναμένουν και λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου, σε όλο τον κόσμο.

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.

Παρά τα οφέλη όμως, η άποψη ότι οι πολυεθνικές εταιρίες πρέπει να τυποποιήσουν τα προϊόντα, τη συσκευασία, και τον τρόπο λειτουργίας τους για την επίτευξη μιας ανταγωνιστικής θέσης με κοινό παρονομαστή την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στα διαφοροποιημένα πολιτισμικά πλαίσια στα οποία απευθύνονται (όπως είδαμε στο κεφάλαιο έξι, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά δημιουργούν καταναλωτικά πρότυπα), δεν απολαμβάνει πλέον τόσο ισχυρή υποστήριξη. Ακόμα κι αν η προώθηση τυποποιημένων

προϊόντων και υπηρεσιών θεωρούνταν μια 'καλή' στρατηγική επιλογή, ο κόσμος εξελίχθηκε και οι καταναλωτές άρχισαν να νιώθουν την ανάγκη να διαφοροποιούνται και μέσα από τις αγορές τους και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που απολαμβάνουν. Πλέον, ακόμη και τα προϊόντα που ήταν συνώνυμα της «παγκοσμιοποίησης», χαρακτηρίζονται με λανθάνουσα αρνητική χροιά. Για παράδειγμα, ακόμα και η Coca-Cola, η εταιρεία που συχνά εμφανίζεται ως το απόλυτο υπόδειγμα του τυποποιημένου προϊόντος, παρουσιάζει προβλήματα. Να θυμηθούμε εδώ στην Ελλάδα την αποτυχημένη πορεία της Coca Cola με γεύση βανίλια, που ήταν μια προσπάθεια διαφοροποίησης του προϊόντος της. Το αντίτιμο της τυποποίησης της Coca Cola ήταν η απώλεια του διεθνούς μεριδίου αγοράς στον ανταγωνισμό της, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο. Επομένως, αυτό που ισχύει είναι η μικρότερη, σε σχέση με το παρελθόν, υποστήριξη της προσέγγισης των 'όμοιων' αγορών και η ευρύτερη εφαρμογή μιας στρατηγικής προσέγγισης προσαρμοσμένης στην εκάστοτε αγορά. Η προσέγγιση αυτή ονομάζεται πολυτοπική ή πολυεγχώρια και σύμφωνα με τους Roth και Morrison [1992] έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- **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.

Πίνακας: Παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση

Μια παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, τα προϊόντα είναι πολύ πιο πιθανό να είναι τυποποιημένα και όχι προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες των αγορών των χωρών-υποδοχής της επένδυσης. Ένας τρόπος να κατανοήσουμε την παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση είναι να σκεφτούμε αν θα μπορούσαμε να πουλάμε τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες με τον ίδιο τρόπο σε κάθε χώρα του πλανήτη. Η παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση τονίζει την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και προσφέρει μεγαλύτερες δυνατότητες ευρείας αξιοποίησης των τεχνολογιών ή των καινοτομιών που αναπτύσσονται σε εταιρικό επίπεδο.

Αν και η επιδίωξη της μειώνει το κόστος και τον κίνδυνο για την επιχείρηση, αυτή μπορεί να μη γίνεται αποδεκτή στις τοπικές αγορές, επειδή δεν ανταποκρίνεται στις τοπικές ιδιαιτερότητες. Συνεπώς, ως βασικό μειονέκτημα της είναι η δύσκολη διαχείρισή της σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Πηγή: Lasserre, P. 2012. Global Strategic Management. New York: Palgrave

Πίνακας: Διεθνώς προσαρμοσμένη (πολυτοπική ή πολυεγχώρια) στρατηγική προσέγγιση

Η διεθνώς προσαρμοσμένη (πολυτοπική ή πολυεγχώρια) στρατηγική προσέγγιση εκμεταλλεύεται την προσαρμογή στις τοπικές ιδιαιτερότητες, έτσι ώστε η πολυεθνική επιχείρηση να μπορεί να δημιουργεί και να παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες στις επί μέρους αγορές-στόχους που δραστηριοποιείται. Υποθέτει ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους και, ως εκ τούτου, ανταποκρίνεται στις ξεχωριστές ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, στις συνθήκες της τοπικής βιομηχανίας, στις πολιτικές δομές και νομικούς κανόνες που ποικίλλουν ανά χώρα. Ως αποτέλεσμα, η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα σε κάθε τοπική αγορά και να αυξήσει το τοπικό μερίδιό της.

Το μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής, ωστόσο, είναι το υψηλό κόστος. Επειδή η επιχείρηση εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις για κάθε τοποθεσία, δεν μπορεί να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας που θα μπορούσαν να συμβάλλουν δυνητικά στη μείωση του κόστους για τον πολυεθνικό οργανισμό συνολικά. Επίσης, η πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγαλύτερη αβεβαιότητα εξαιτίας της συνεχούς προσαρμογής στις διαφορετικές συνθήκες της εκάστοτε χώρας υποδοχής.

Πηγή: Lasserre, P. 2012. Global Strategic Management. New York: Palgrave

Στρατηγικοί Προσανατολισμοί

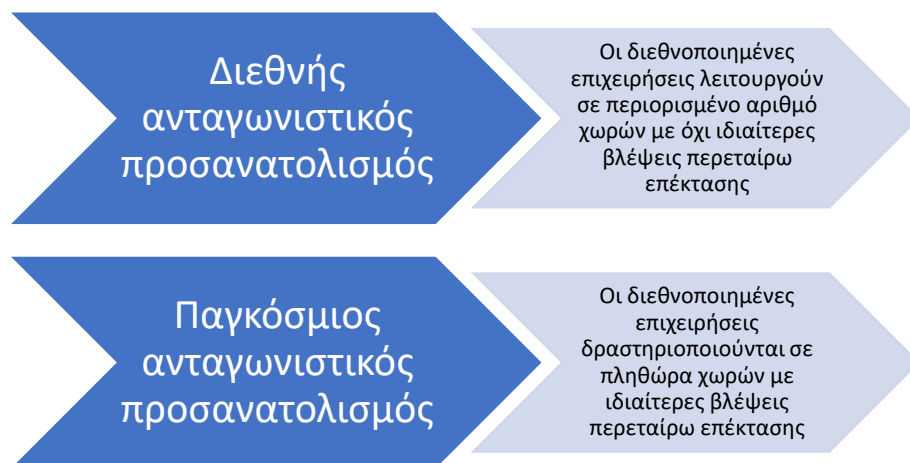
Όπως είδαμε, μετά την είσοδο σε μια ξένη χώρα, η στρατηγική προσέγγιση για μια πολυεθνική επιχείρηση αναφέρεται στο επίπεδο της συνολικής διεθνούς αγοράς. Αυτή αναλύεται περαιτέρω στις συγκεκριμένες χώρες υποδοχής της επένδυσης και εκφράζεται μέσα από τους διαφορετικούς ρόλους που αναλαμβάνει η κάθε θυγατρική εταιρία του πολυεθνικού δικτύου. Όπως είπαμε στο τέλος της ενότητας 10.2, στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τους στρατηγικούς ρόλους που αναθέτει μια πολυεθνική επιχείρηση στις θυγατρικές της, που δρουν σε τοπικό επίπεδο. Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε πως οι στρατηγικές προσεγγίσεις μεταφράζονται σε στρατηγικούς προσανατολισμούς και

εξειδικεύονται στις στρατηγικές επιλογές της πολυεθνικής επιχείρησης στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σ' ένα πρώτο επίπεδο, αναφερόμενοι στον αριθμό των χωρών που λειτουργεί η επιχείρηση, μπορούμε να κάνουμε μία διάκριση μεταξύ του *διεθνούς ανταγωνιστικού προσανατολισμού* (international competition), δηλαδή την επιλογή συγκεκριμένων τοποθεσιών που θα δραστηριοποιηθεί ο πολυεθνικός οργανισμός και του *παγκόσμιου ανταγωνιστικού προσανατολισμού* (global competition), δηλαδή την επιλογή της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί σε μεγαλύτερο αριθμό διεθνών αγορών.

Παρόλο που δεν συναντάται ομοφωνία, ο βαθμός ομοιογένειας του προϊόντος και η ομοιότητα των καταναλωτικών προτιμήσεων εμφανίζονται ως τα πιο σημαντικά κριτήρια για τον καθορισμό του παγκόσμιου ή του διεθνούς ανταγωνιστικού προσανατολισμού. Ο παγκόσμιος προσανατολισμός οδηγεί σε υλοποίηση στρατηγικών με εξαιρετικά ευρύ φάσμα χωρών-υποδοχής. Εμφανίζεται συνήθως στην παγκόσμια βιομηχανία (global industry), όπως η χημική και η φαρμακευτική βιομηχανία, όπου ανταγωνίζονται εταιρίες που παράγουν ομοιογενή προϊόντα/υπηρεσίες. Αντιθέτως, ο διεθνής προσανατολισμός υλοποιείται στις βιομηχανίες, όπου οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι στρατηγικές των εταιριών διαφέρουν μεταξύ των χωρών.

Διάγραμμα: Προσανατολισμοί για στρατηγική ανταγωνιστικότητα στις διεθνείς αγορές



Σ' ένα δεύτερο επίπεδο, η στρατηγική προσέγγιση μετατρέπεται σε στρατηγικό προσανατολισμό μέσα από το δίπολο «σκέφτομαι» και «δρω». Η παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση προσανατολίζει τις επιχειρήσεις να «σκέφτονται» και να «δρουν» παγκόσμια,

ενώ της διεθνούς προσαρμογής να «σκέφτονται» και να «δρουν» τοπικά. Μια ενδιάμεση άποψη, αναφέρεται στην ιδέα του «σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά», και, όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, αντιπροσωπεύει μια υβριδική προσέγγιση μεταξύ των δύο.

Διάγραμμα: Στρατηγικοί προσανατολισμοί

Σκέψου τοπικά, δράσε τοπικά	<ul style="list-style-type: none">• Εφαρμογή τοπικά προσαρμοσμένης στρατηγικής – διαφορετική για την κάθε αγορά• Προσαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάλογα με την αγορά και προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών στις ανάγκες του καταναλωτών της ξένης αγοράς
Σκέψου παγκόσμια, δράσε παγκόσμια	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Εφαρμογή μίας μίξης καθολικής-προσαρμοσμένης στρατηγικής• Ίδια ανταγωνιστική στρατηγική σε όλες τις αγορές• Δυνατότητα προσαρμογής των προϊόντων/υπηρεσιών στις ανάγκες των καταναλωτών της ξένης αγοράς

Αυτή η ιδέα του «σκέψου παγκόσμια και δράσε τοπικά» μας οδήγησε στην προσαρμογή της παγκοσμιοποίησης σε τοπικό επίπεδο. Ο όρος που έχει επικρατήσει για να περιγράψει αυτή την κατάσταση είναι ο “glocalization” (συνδυασμός του ‘globalization’ και του ‘localization’). Ο όρος εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του ‘80 από Ιάπωνες οικονομολόγους, και προέρχεται από την ιαπωνική λέξη «dochakuka» [Dumitrescu and Vineanu, 2010]. Τα ιαπωνικά ιδεογράμματα "do", "chaku" και "ka" σημαίνουν αντίστοιχα "γη", "φτάνουν" και "διαδικασία" στα ελληνικά. Ο Roland Robertson, στον οποίο οφείλεται η διάδοση της έννοιας, περιγράφει το 1995 τον όρο glocalization ως "...τις αντιδράσεις των τοπικών συνθηκών στις παγκόσμιες πιέσεις" που απαιτεί "την ταυτόχρονη συνύπαρξη και των δύο [στρατηγικών προσανατολισμών], παγκοσμιοποιώντας αλλά και εξειδικεύοντας τις τάσεις αυτές". Ο συγγραφέας Thomas Friedman, που συναντήσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο με τον «επίπεδο κόσμο», ορίζει το 1999 τον όρο glocalization ως την «...ικανότητα ενός πολιτισμού, όταν συναντά άλλους ισχυρούς πολιτισμούς, να απορροφήσει τις επιρροές που του ταιριάζουν και μπορούν να τον εμπλουτίσουν, να αποφύγει τα πράγματα που είναι εντελώς αλλόκοτα για αυτόν και να ξεχωρίσει εκείνα που ενώ είναι διαφορετικά, μπορεί να αφομοιώσει». Ο όρος αυτός ορίζεται ως η τέχνη της επίτευξης μιας λεπτής ισορροπίας

μεταξύ της αφομοίωσης ξένων επιρροών σε μια κοινωνία που προστίθεται η ποικιλομορφία, χωρίς αυτό να την συνθλίψει. Μία πιο πρόσφατη θεώρηση που αναπτύχθηκε από τους Foglio και Stanevicius το 2007, ορίζει τον όρο «glocalization» σαν:

- ένα τρόπο για να συμπληρωθεί και στρατηγικά η 'συμμαχία' παγκοσμιοποίησης και 'τοπικισμού'.
- ένα σύστημα για τη διαχείριση της προσέγγισης των διεθνών αγορών (παγκόσμια / τοπική αγορά).
- την ικανότητα του να μένεις σθεναρά προσηλωμένος στην τοπική πραγματικότητα, αλλά να αντιμετωπίζεις ταυτόχρονα και τις παγκόσμιες απαιτήσεις.
- την πιθανότητα να σπάσει η αλυσίδα αξίας σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο, μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος δραστηριοτήτων σχετικά με τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.
- μία μέθοδο, η οποία επιτρέπει στην τοπική αλλά και παγκόσμια επιχείρηση να αναπτυχθεί με τον βέλτιστο τρόπο στην παγκόσμια και τοπική αγορά αντίστοιχα.

Η «παγκοσμιοποίηση σε τοπικό επίπεδο» που ενθαρρύνει τις εταιρείες να “σκέφτονται παγκόσμια και να δρουν τοπικά”, υλοποιείται με την εκμετάλλευση του παγκόσμιου εμπορικού σήματός τους και την αξιοπιστία του στους καταναλωτές, ενώ παράλληλα απαιτείται η προσαρμογή ορισμένων στοιχείων των λειτουργιών τους, των επιχειρηματικών πρακτικών και της παραγωγικής διαδικασίας τους ώστε να ανταποκρίνονται με ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία στις ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης χώρας που επεκτείνονται.

Πίνακας: Διαφορές μεταξύ παγκόσμιου, διεθνώς προσαρμοσμένου (πολυτοπικού) και τοπικά παγκοσμιοποιημένου προσανατολισμού

<p>Παγκόσμιος προσανατολισμός</p>	<p>Διεθνώς προσαρμοσμένος (πολυτοπικός) προσανατολισμός</p>	<p>Τοπικά παγκοσμιοποιημένος προσανατολισμός (Παγκοσμιοποίηση σε τοπικό επίπεδο)</p>
<p>Βασική ιδέα</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>Παροχή μια παγκόσμιας προσφοράς (εμπορικό σήμα, ιδέα, προϊόν, υπηρεσία, κλπ), λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν τις σχετικές τοπικές ιδιαιτερότητες</p>
<p>• Προϊόν / Υπηρεσία</p> <p>Τυποποίηση και σχεδόν ανύπαρκτη σύγκλιση με τις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών.</p> <p>Λέξεις και έννοιες - κλειδιά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνονται υπόψιν οι απαιτήσεις των καταναλωτών • Παγκοσμιοποίηση • Ποσότητα • Διεθνής αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας • Οικονομικά οφέλη από την τυποποίηση • Μείωση του κόστους των συναλλαγών 	<p>• Προϊόν / Υπηρεσία</p> <p>Διαφοροποίηση. Σεβασμός στις διαφορές που παρατηρούνται στις καταναλωτικές προτιμήσεις των καταναλωτών και των εσόδων σε όλες τις χώρες - στόχους</p> <p>Λέξεις και έννοιες - κλειδιά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνονται υπόψιν 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>• Προϊόν / Υπηρεσία</p> <p>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"> • 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, σελ. 151]

Ο ρόλος της χώρας προέλευσης

Τι άλλο επηρεάζει τον προσανατολισμό και τις στρατηγικές επιλογές μας; Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το 'εκλεκτικό' υπόδειγμα του Dunning καθορίζει το πλαίσιο των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη δραστηριοποίηση της εταιρίας στις διεθνείς αγορές. Να σημειώσουμε όμως, ότι 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.

Ένα πλαίσιο που άσκησε μεγάλη επίδραση για την κατανόηση του πόσο πιθανό είναι οι επιχειρήσεις που προέρχονται από μια συγκεκριμένη χώρα να είναι επιτυχημένες στις διεθνείς ανταγωνιστικές κινήσεις τους έχει προταθεί από τον Michael Porter το 1990 και αναφέρθηκε πολύ συνοπτικά στο πέμπτο κεφάλαιο (η θεωρία του στρατηγικού μανάτζμεντ ως επεξηγηματικός παράγοντας των άμεσων ξένων επενδύσεων). Το πλαίσιο περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις που είναι γνωστές ως «οι καθοριστικοί παράγοντες του εθνικού πλεονεκτήματος», αλλά συχνά αναφέρεται πιο απλά ως το «μοντέλο του διαμαντιού», λόγω του σχήματός του. 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.

Η θεωρία επικεντρώθηκε στην εξήγηση του γιατί ορισμένα έθνη έχουν πιο ικανές ανταγωνιστικά επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (βιομηχανίες). Εκτός από τους τέσσερις καθοριστικούς αυτούς παράγοντες, ο Porter σημείωσε, επίσης ότι η κυβέρνηση και η τύχη παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Η κυβέρνηση, με τους θεσμούς της, μπορεί να έχει ισχυρή επιρροή στη διεθνή ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, προωθώντας ή αποθαρρύνοντας τις διεθνείς επενδύσεις. Επιπρόσθετα, μπορεί να επηρεάσει κάθε μια από τις τέσσερις προαναφερθείσες

διαστάσεις (παράγοντες) του μοντέλου. Μπορεί να επιδράσει στην προσφορά, στις προϋποθέσεις που διαμορφώνουν τη ζήτηση στην εγχώρια αγορά, καθώς και στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιρειών. Αυτές οι παρεμβάσεις μπορούν να προκύψουν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ακόμη και υπερεθνικό επίπεδο. Ο παράγοντας της τύχης αναφέρεται σε γεγονότα τα οποία είναι πέρα από τον έλεγχο της εταιρείας. Για παράδειγμα, ένα καινούριο προϊόν μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ενός τυχαίου γεγονότος. Με μία διαχρονική ματιά στην ιστορία των περισσότερων βιομηχανιών, θα διαπιστώσουμε ότι η τύχη σχεδόν πάντα είναι καθοριστική. Χάρη ή εξ αιτίας αυτής, κάποιες εταιρείες μπορούν να κερδίσουν μία ανταγωνιστική θέση, ενώ άλλες να την απωλέσουν.

- *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. Οι συνθήκες ζήτησης μπορεί να εξασφαλίζουν συνεχή καινοτομία, δημιουργώντας έτσι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση (Rugman and Collinson, 2012). Είναι δελεαστικό να πιστεύουμε ότι οι επιχειρήσεις ωφελούνται όταν οι εγχώριοι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράζουν προϊόντα κατώτερης ποιότητας. Αυτό όμως αποτελεί μια λάθος πεποίθηση. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις ωφελούνται όταν οι εγχώριοι πελάτες τους έχουν υψηλές προσδοκίες. Όπως υποστηρίζουν οι Toma και Marinescu [2013], οι Ιάπωνες καταναλωτές είναι γνωστοί για την επιμονή τους σε πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας, αισθητικής και αξιοπιστίας. Οι μεγάλες Ιαπωνικές διεθνείς αυτοκινητοβιομηχανίες όπως η Honda, η Toyota και η Nissan αποκομίζουν οφέλη από αυτές τις προτιμήσεις, καθώς οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις πρέπει να δουλέψουν σκληρά για να ικανοποιήσουν τους εγχώριους αγοραστές τους. Έχοντας υψηλές προδιαγραφές ποιότητας ήδη στην πατρίδα τους, αυτές οι επιχειρήσεις είναι προετοιμασμένες να προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα όταν ανταγωνίζονται και σε διεθνείς αγορές. Σε αντίθεση, σύμφωνα με τους Griffin και Pustay [2015], οι Γάλλοι καταναλωτές αυτοκινήτων δεν χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα απαιτητικοί. Πιθανόν δεν είναι τυχαίο ότι οι γαλλικές αυτοκινητοβιομηχανίες, Renault και Peugeot, έχουν παλέψει πολύ για να κερδίσουν μια θέση μέσα στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Οι συνθήκες ζήτησης μας

βοηθούν επίσης να εξηγήσουμε γιατί οι γερμανικές αυτοκινητοβιομηχανίες όπως η Porsche, η Mercedes-Benz and η BMW κατασκευάζουν εξαιρετικά πολυτελή και υψηλών επιδόσεων οχήματα. Σύμφωνα με τους Carpenter και Dunung [2011], οι Γερμανοί καταναλωτές εκτιμούν την υψηλή μηχανική. Ενώ για κάποιες κουλτούρες τα αυτοκίνητα είναι απλώς ένα μέσο μεταφοράς, οι Γερμανοί δίνουν έμφαση στην έννοια της οδηγικής ευχαρίστησης. Επιπρόσθετα, η ζήτηση για γρήγορα αυτοκίνητα είναι μεγάλη στην Γερμανία διότι έχουν κατασκευαστεί σχεδόν δέκα χιλιάδες χιλιόμετρα προηγμένων αυτοκινητόδρομων. Η μη ύπαρξη ορίου ταχύτητας για τα αυτοκίνητα ισχύει στα περισσότερα από τα μισά χιλιόμετρα των αυτοκινητοδρόμων, οπότε πολλοί Γερμανοί απολαμβάνουν την οδήγηση στα 180 χιλιόμετρα/ώρα ή και παραπάνω και οι Γερμανοί κατασκευαστές πρέπει να κατασκευάζουν αυτοκίνητα ικανά να φτάνουν και να διατηρούν με ασφάλεια τέτοιες ταχύτητες. Όταν αυτές οι εταιρίες ανταγωνίζονται στη διεθνή σκηνή η μηχανική και η επίδοση των οχημάτων τους ξεχωρίζουν.

Στο μοντέλο του διαμαντιού, οι συνθήκες ζήτησης αναφέρονται στην φύση του ντόπιου καταναλωτή. Παρακάτω παρουσιάζουμε παραδείγματα από την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία που δείχνουν το πως οι ντόπιοι καταναλωτές επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρίας να ανταγωνιστεί στην διεθνή σκηνή.



Οι Ιάπωνες καταναλωτές επιμένουν σε υψηλή ποιότητα, ασθητική και αξιοπιστία. Αυτό αναγκάζει τη Honda, τη Toyota και τη Nissan να ανταγωνίζονται και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.



Οι Γάλλοι καταναλωτές δεν είναι απαιτητικοί κάτι που δυσκόλεψε την Peugeot και την Renault να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες παγκόσμιες αυτοκινητοβιομηχανίες.



Οι Γερμανοί δίνουν έμφαση στην έννοια "fahrvergnügen", που σημαίνει "οδηγική ευχαρίστηση". Έτσι όσοι αγοράζουν Mercedes-Benz, BMW, Porsche και Volkswagen απολαμβάνουν την οδηγική αυτή ευχαρίστηση.



Η ιταλική γοητεία είναι εμφανής στις ιταλικές αυτοκινητοβιομηχανίες όπως η Alfa Romeo, η Ferrari, η Lamborghini και η Maserati.







"Όσο μεγαλύτερο τόσο καλύτερο" λένε οι Αμερικάνοι, κάτι που φαίνεται στο Hummer ένα όχημα που ήταν αρχικά στρατιωτικό.

Πηγή: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ferrari_California1.jpg

- *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 (τηλεπικοινωνίες, ποιότητα έρευνας σε πανεπιστήμια). Όπως έχουμε περιγράψει στο τέταρτο κεφάλαιο που αναπτύχθηκε η θεωρία των Heckscher και Ohlin, οι συντελεστές παραγωγής θεωρούνται ως βασικός παράγοντας για τον προσδιορισμό των προϊόντων που μια χώρα θα εισάγει ή θα εξάγει. Η εκμετάλλευση των πόρων προσφέρει κάποια αρχικά πλεονεκτήματα στις εταιρίες, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να εξελιχθούν μέσα από την εκμετάλλευση πιο εξελιγμένων πόρων και ικανοτήτων, όπως το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, επενδύσεις στην εκπαίδευση, την τεχνολογία και τις υποδομές. Οι εξελιγμένοι αυτοί παράγοντες παρέχουν σε μια οικονομία ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις επωφελούνται όταν διαθέτουν εύκολη πρόσβαση σε παραγοντικές συνθήκες και αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όταν δεν έχουν. Εταιρείες με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, είναι σε θέση να αντλήσουν άφθονους φυσικούς πόρους και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ώστε να είναι επιτυχημένες στις διεθνείς αγορές. Η ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου στην Κίνα τα τελευταία χρόνια έχει τροφοδοτηθεί και από τη διαθεσιμότητα φθηνού εργατικού δυναμικού. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρίες ξεπερνούν τους περιορισμούς στις παραγοντικές συνθήκες, με την ανάπτυξη ξεχωριστών δεξιοτήτων. Η Ιαπωνία είναι ένα σχετικά μικρό νησιωτικό έθνος με περιορισμένο χώρο. Σύμφωνα με τον Hannagan [2002], η συνθήκη αυτή έχει οδηγήσει τις ιαπωνικές εταιρείες να είναι πρωτοπόρες στην αποτελεσματική χρήση του χώρου αποθήκευσης μέσω συστημάτων όπως το just-in-time inventory management (JIT). Αντί να αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες ανταλλακτικών και υλικών, η διαχείριση JIT εξοικονομεί χώρο – και μειώνει το κόστος – απαιτώντας οι εισροές για μια διαδικασία παραγωγής να φτάσουν τη στιγμή που τις χρειάζονται οι εταιρίες. Η χρήση της συγκεκριμένης αποθηκευτικής μεθόδου έδωσε στους Ιάπωνες κατασκευαστές ένα πλεονέκτημα όταν ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές. Το ‘ολοκληρωτικό ποδόσφαιρο’ που θεωρείται ότι έπαξε ο Ajax τη δεκαετία του 1970 οφείλεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ικανότητα που είχαν

αναπτύξει οι Ολλανδοί να εκμεταλλεύονται κάθε τετραγωνικό μέτρο του περιορισμένου χώρου που διαθέτει η πατρίδα τους.

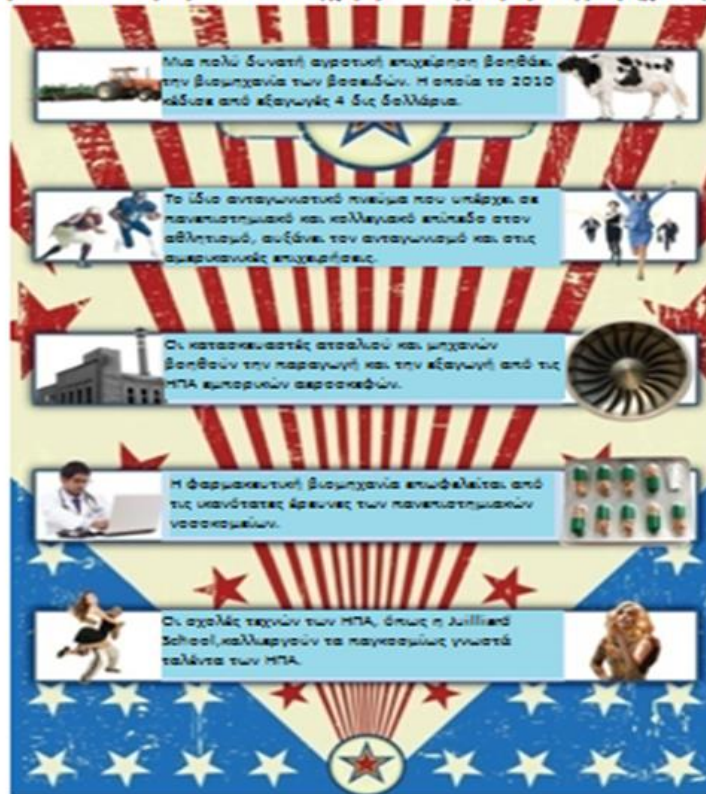
Οι παραγοντικές συνθήκες μιας χώρας αποτελούν τα δομικά στοιχεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αυτήν. Παρακάτω παρέχουμε παραδείγματα με το πως οι σημαντικές παραγοντικές συνθήκες παρείχαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που έχουν την βάση τους σε άλλες συγκεκριμένες χώρες.

Έδαφος		Η Ρωσία έχει την μεγαλύτερη έκταση από οποιαδήποτε άλλη χώρα και απολαμβάνει τα τεράστια κοιτάσματα πετρελαίου. Αυτή η αφθονία φυσικών πόρων βοήθησε την πετρελαϊκή βιομηχανία της Ρωσίας να γίνει μια από τις μεγαλύτερες του κόσμου.
Εργασία		Η Ινδία είναι η έβδομη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο σε έκταση αλλά δεύτερη σε πληθυσμό μετά την Κίνα. Οι αγγλόφωνοι Ινδοί απόφοιτοι είναι περισσότεροι από αυτούς των ΗΠΑ, ετησίως. Η Ινδικές εταιρίες έχουν αποκτήσει πλεονέκτημα στις βιομηχανίες της μηχανικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών.
Κεφάλαιο		Οι αγορές κεφαλαίων στις ΗΠΑ είναι από τις πιο μεγάλες και πιο πολυπείρες στον κόσμο. Έτσι, βοηθήθηκαν οι αμερικανικές εταιρίες να χρηματοδοτήσουν την επέκταση και την καινοτομία και να προετοιμαστούν καλύτερα για τον διεθνή ανταγωνισμό.
Επιχειρηματική Ικανότητα		Η επιχειρηματική ικανότητα δημιουργεί εθνικό πλούτο όταν οι επιχειρηματίες αναπτύσσουν καινοτομίες που βοηθούν σημαντικές βιομηχανίες. Στην Δανία, το χαμηλό κόστος εκκίνησης και τα υψηλά έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη ώθησαν σε επιτυχία την φαρμακευτική και την ιατρική βιομηχανία.

- **Συναφείς και υποστηρικτικοί κλάδοι:** Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι μεγάλες επιχειρήσεις επωφελούνται από την 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. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προμηθευτές και τελικοί χρήστες εγκαθίστανται σε κοντινές μεταξύ τους αποστάσεις και συνεργάζονται (δημιουργούν clusters που βασίζονται στη συνέργεια), έτσι ώστε η επικοινωνία μεταξύ τους να είναι εύκολη, γρήγορη και να οδηγεί στη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, νέων ιδεών και τεχνογνωσίας (Porter, 2000). Θα μπορούσαν οι Ιταλοί υποδηματοποιοί να

δημιουργήσουν μερικά από τα καλύτερα παπούτσια στον κόσμο, αν οι Ιταλοί κατασκευαστές δέρματος δεν ήταν μεταξύ των καλύτερων του κόσμου; Σύμφωνα με τους Griffin και Pustay [2015], εάν αυτοί οι κατασκευαστές έπρεπε να βασιστούν σε εισαγόμενο δέρμα, θα έχαναν την ευκαμψία και την ταχύτητά τους. Το περιβάλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας στο οποίο αναφερθήκαμε προηγουμένως αποτελεί άλλο ένα παράδειγμα όπου οι συναφείς και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες είναι αλληλένδετες. Τα ηλεκτρονικά εξαρτήματα αποτελούν βασικά συστατικά των σύγχρονων οχημάτων. Οι νοτιοκορεάτικες αυτοκινητοβιομηχανίες Kia και Hyundai μπορούν να αξιοποιήσουν τα εξαιρετικά ηλεκτρονικά που παρέχονται από τις επιχειρήσεις της Νότιας Κορέας, την Samsung και την LG. Ομοίως, η Honda, η Nissan και η Toyota είναι σε θέση να αντλήσουν τις δεξιότητες της Sony και άλλων ιαπωνικών επιχειρήσεων ηλεκτρονικών ειδών. Δυστυχώς, για τις γαλλικές αυτοκινητοβιομηχανίες Renault και Peugeot, οι γαλλικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ειδών δεν ξεχωρίζουν στη διεθνή σκηνή. Η κατάσταση αυτή καθιστά δύσκολο για τη Renault και τη Peugeot να ενσωματώσουν ηλεκτρονικά εξαρτήματα μέσα τα οχήματά τους το ίδιο αποτελεσματικά όπως οι Νοτιοκορεάτες και οι Ιάπωνες ανταγωνιστές τους.

Οι θρυλικοί μουσικοσυνθέτες των Beatles, Lennon και McCartney είχαν γράψει "με μια μικρή βοήθεια από τους φίλους μου". Στο μοντέλο του διαμαντιού του Porter, η παρουσία δυνατών φίλων στο σχήμα των συναφών και βοηθητικών επιχειρήσεων είναι σημείο κλειδί για το εθνικό πλεονέκτημα. Σας παρέχουμε παραδείγματα αμερικάνικων επιχειρήσεων που υπερτερούν διεθνώς χάρη και στις βοηθητικές βιομηχανίες.



Πηγή: http://en.wikipedia.org/wiki/File:The_Monster_Ball_-_ftoker_Face_revamped2-tweak.jpg

- **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 (Porter, 1990, σελ. 81). Ο Hannagan [2002] χρησιμοποιεί τους Ολυμπιακούς Αγώνες σαν παράδειγμα για την επεξήγηση των θετικών πτυχών μια εξαιρετικά ανταγωνιστικής κατάστασης. Εάν ο ανταγωνισμός για την προεπιλογή μιας εθνικής ομάδας στη γυμναστική είναι έντονος, οι αθλητές που τη συνθέτουν θα έχουν ήδη ωθήσει στο άκρο τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους, πριν ακόμα φτάσουν στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Εν αντιθέσει, οι αθλητές που αντιμετωπίζουν λίγους διεκδικητές στην προσπάθειά τους να μπουν σε μια εθνική ομάδα δεν θα έχουν δοκιμαστεί στο ίδιο επίπεδο έντασης. Όταν οι δύο αυτοί τύποι

αθλητών ανταγωνιστούν στους Ολυμπιακούς Αγώνες, οι αθλητές που ξεπέρασαν τεράστια εμπόδια για να μπουν στις εθνικές ομάδες τους είναι πιθανό να έχουν ένα πλεονέκτημα έναντι των αθλητών από χώρες με λίγους έμπειρους αθλητές. Σε αναλογία, οι εταιρείες που έχουν επιβιώσει από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στις εγχώριες αγορές είναι πιθανό να έχουν αναπτύξει στρατηγικές και δομές που θα διευκολύνουν την επιτυχία τους όταν ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές. Η ανάγκη επιβίωσης έναντι ισχυρών εγχώριων ανταγωνιστών έχει βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν αργότερα εξαιρετικά επιδέξιοι διεθνείς παίκτες. Η επιτυχία στον δύσκολο εγχώριο ανταγωνισμό προετοιμάζει τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και στις διεθνείς αγορές. Αν, αντίθετα, ο εγχώριος ανταγωνισμός είναι αρκετά ήπιος, μια εταιρεία μπορεί να απολαύσει μεγάλα κέρδη μέσα στην εγχώρια αγορά. Ωστόσο, η έλλειψη ώθησης από τους τοπικούς αντιπάλους της θα σημαίνει πιθανότατα ότι η επιχείρηση δεν θα έχει κίνητρο να αναπτύξει τις ικανότητές της στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Αυτό υπονομεύει τη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί στη διεθνή αγορά και την καθιστά ευάλωτη σε ξένες επενδύσεις μέσα στη χώρα της.

Το μοντέλο του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διάκριση μεταξύ τριών σταδίων ανάπτυξης της εθνικής ανταγωνιστικότητας (Porter 1990, σελ. 555-565):

Το στάδιο που καθοδηγείται από τους συντελεστές παραγωγής: Αυτό το πρώτο στάδιο αφορά τις βιομηχανίες που σχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους αποκλειστικά με βάση τη διαθεσιμότητα παραγωγικών συντελεστών σε ένα κράτος, όπως είναι για παράδειγμα οι φυσικοί πόροι (π.χ. ορυκτός πλούτος). Οι βιομηχανίες αυτές ανταγωνίζονται κυρίως με άξονα το κόστος και μπορεί να είναι ανταγωνιστικές στο διεθνές επίπεδο.

Το στάδιο με γνώμονα τις επενδύσεις: Αυτό το στάδιο συνεπάγεται προσπάθειες αναβάθμισης του βιομηχανικού κλάδου για να είναι ανταγωνιστικός στις διεθνείς αγορές, καθώς οι εταιρείες επενδύουν στη σύγχρονη τεχνολογία και στη βελτίωση των υποδομών τους.

Το στάδιο που βασίζεται στην καινοτομία: Ενώ στο δεύτερο στάδιο κυριαρχούν οι επενδύσεις σε σύγχρονες, αλλά ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες, το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών παραγωγής. Οι βελτιώσεις προκύπτουν τόσο από την εσωτερική καινοτομία, όσο και από την καινοτομία σε συνεργασία, ή με τη βοήθεια προμηθευτών και εταιρειών σε συναφείς οικονομικούς κλάδους.

Έκθεμα: Κοινή παγκόσμια στρατηγική για τη μείωση της υπερπαραγωγής χάλυβα

Οι αποφάσεις που ελήφθησαν στο Παγκόσμιο Φόρουμ αναμένεται να ωφελήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου της χαλυβουργίας.

Σημαντικό όφελος θα έχει ο κλάδος της Ελληνικής χαλυβουργίας από τις αποφάσεις που ελήφθησαν στην υπουργική συνεδρίαση του **Παγκόσμιου Φόρουμ για την Υπερβάλλουσα Παραγωγή Χάλυβα** (Global Forum on Steel Excess Capacity), η οποία πραγματοποιήθηκε χθες, 30 Νοεμβρίου, στο Βερολίνο, υπό την αιγίδα της γερμανικής Προεδρίας των G20.

Ο γενικός γραμματέας του υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, **Ηλίας Ξανθάκος**, έλαβε μέρος στη χθεσινή συνεδρίαση του φόρουμ και όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση:







«Η Ελλάδα αποτελεί ένα από τα ιδρυτικά μέλη του εν λόγω φόρουμ, στο οποίο συμμετέχουν οικονομίες που αντιπροσωπεύουν συνολικά άνω του 90% της παγκόσμιας παραγωγής χάλυβα (όπως η ΕΕ, η Κίνα, οι ΗΠΑ και η Ινδία). Σκοπός του φόρουμ είναι η εξεύρεση των κατάλληλων πολιτικών, ώστε να μειωθεί η παγκόσμια παραγωγή χάλυβα και να αντιμετωπιστούν αθέμιτες πρακτικές που εμποδίζουν τους ίσους όρους ανταγωνισμού στον κλάδο.

Στη χθεσινή υπουργική συνεδρίαση ολοκληρώθηκαν εντατικές διαπραγματεύσεις πολλών μηνών και το σύνολο των 33 μελών συμφώνησε για την κοινή στρατηγική και τις συγκεκριμένες πολιτικές με τις οποίες θα καταστεί δυνατή η μείωση της υπερπαραγωγής χάλυβα, η οποία έχει οδηγήσει σε σφοδρή κρίση τον χαλυβουργικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η κοινή συμφωνία επί αυτών των πολιτικών ήταν πάγιο αίτημα της ευρωπαϊκής χαλυβουργίας, η οποία έχει πληγεί περισσότερο από όλους από την υπερπαραγωγή χάλυβα και τη μη τήρηση ίσων όρων ανταγωνισμού. **Οι αποφάσεις που ελήφθησαν σήμερα θα ωφελήσουν σημαντικά και τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου της χαλυβουργίας**, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και πλέον εξωστρεφείς της χώρας μας».

Πηγή: <http://www.fortunegreece.com>

Έκθεμα: Η Βιομηχανία στην Ευρώπη

	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΑ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΩΝ	Η χορήγηση 30 δισ. EUR από το Επενδυτικό Ταμείο για την υλοποίηση έργων είχε ως αποτέλεσμα να δρομολογηθούν πρόσθετες επενδύσεις ύψους 168 δισ. EUR —επενδύθηκαν 16 δισ. EUR σε 9 000 ερευνητικά έργα και έργα καινοτομίας («Ορίζοντας 2020») — 200 πρωτοβουλίες για την απλούστευση της νομοθεσίας και τη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος· 33 δράσεις για την ολοκλήρωση της αγοράς κεφαλαίων μέχρι το 2019·
	ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	Στόχοι για καθαρή ενέργεια το 2030: Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 40 % και μερίδιο αγοράς ανανεώσιμων πηγών 27 %· Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης κατά 30 %· Η νομοθεσία για τη βελτίωση της πρόληψης και επαναχρησιμοποίησης αποβλήτων θα μπορούσε να εξοικονομήσει πόρους ίσους με το 8 % του ετήσιου κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων της βιομηχανίας·
	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ευρωπαϊκή πλατφόρμα για τη σύνδεση των εθνικών πρωτοβουλιών σχετικά με την ψηφιοποίηση· Δέσμευση για επενδύσεις ύψους 500 εκατ. EUR σε κέντρα ψηφιακής καινοτομίας έως το 2020 και διευκόλυνση της ελεύθερης ροής δεδομένων·
	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΑΞΙΑΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΑΓΟΡΑ	Δέσμη υπηρεσιών: με την ευρωπαϊκή ηλεκτρονική κάρτα υπηρεσιών, οι φορείς παροχής υπηρεσιών μπορούν να επεκτείνουν ευκολότερα τις επιχειρήσεις τους σε άλλα κράτη μέλη· Οδηγίες για την εφαρμογή των υφιστάμενων κανόνων στη συνεργατική οικονομία·
	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Τομεακές συνεργασίες για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, οι οποίες υποστηρίζονται με 30 εκατ. EUR σε έξι τομείς: αυτοκινητοβιομηχανία, θαλάσσια τεχνολογία, διάστημα, άμυνα, κλωστούφαντουργία και τουρισμός·
	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	Κανονιστικές πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη διευκόλυνση της αναδιάρθρωσης και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων·

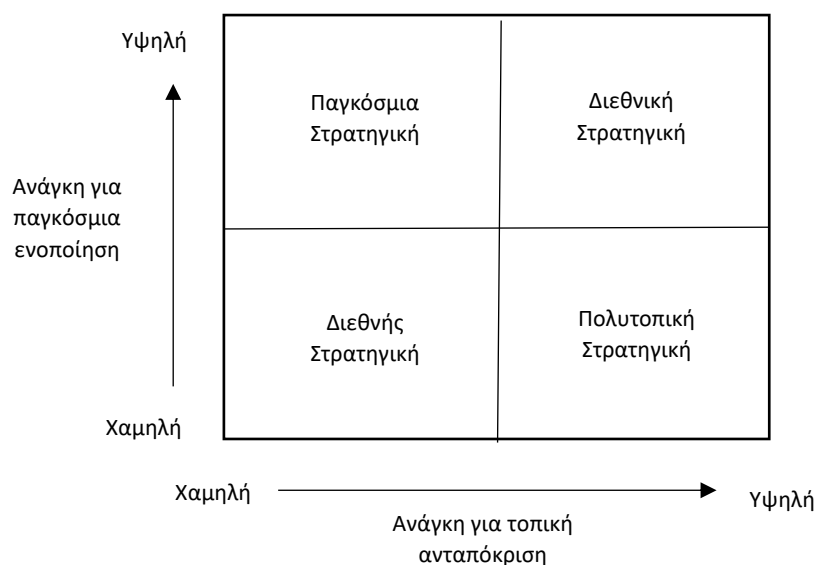
Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017)

Στρατηγικές επιλογές στο διεθνές περιβάλλον

Η επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον καθορίζεται κυρίως από την ένταση της διεθνοποίησης της εταιρίας και το βαθμό προσαρμογής της στις τοπικές ανάγκες της αγοράς. Ουσιαστικά, οι στρατηγικές επιλογές που εμφανίζονται σε μία πολυεθνική επιχείρηση υποδηλώνουν και την προσπάθειά της να ισορροπήσει τους

στρατηγικούς προσανατολισμούς που παρουσιάσαμε παραπάνω: τον παγκόσμιο, τον διεθνώς προσαρμοσμένο (πολυτοπικό) και τον τοπικά παγκοσμιοποιημένο, που υποκινείται από τη «σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά» προσέγγιση. Συνοπτικά, ο παγκόσμιος προσανατολισμός βασίζεται στην αποδοτικότητα, ο πολυτοπικός στην ευελιξία και ο τοπικά παγκοσμιοποιημένος στη παγκόσμια διάχυση εμπειρίας και γνώσης. Με βάση αυτούς τους άξονες, οι Bartlett και Ghoshal το 1989 παρουσίασαν τέσσερις διακριτές στρατηγικές επιλογές: την παγκόσμια, τη διεθνή, την πολυτοπική και τη διεθνή στρατηγική. Οι τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές προκύπτουν από τα διαφορετικής έντασης επίπεδα ενοποίησης και το διαφορετικό βαθμό προσαρμογής του δικτύου της διεθνοποιημένης επιχείρησης στις τοπικές αγορές. Ενώ οι δύο δυνάμεις συνδέονται, δεν θεωρούνται αντιτιθέμενα άκρα, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές διαστάσεις.

Διάγραμμα: Διεθνείς Στρατηγικές



Παγκόσμια στρατηγική (Global Strategy)

Η παγκόσμια στρατηγική 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. Η παγκόσμια στρατηγική κατευθύνεται προφανώς από τον παγκόσμιο στρατηγικό προσανατολισμό και θυσιάζει την ανταπόκριση στα τοπικά, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εντός των αγορών της, ώστε

να να δώσει έμφαση στην αποτελεσματικότητα που θα επιφέρουν οι όμοιες παγκόσμιες δραστηριότητές της. Μερικές μικρές τροποποιήσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να γίνουν στις διάφορες αγορές. Η Microsoft, για παράδειγμα, προσφέρει τα ίδια προγράμματα λογισμικού σε όλο τον κόσμο, αλλά τα προσαρμόζει για να ταιριάζουν με τις τοπικές γλώσσες. Ωστόσο, η παγκόσμια στρατηγική τονίζει την ανάγκη της εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας, μέσα από την προσφορά τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών σε μια μεγάλη ποικιλία αγορών.

Μια παγκόσμια στρατηγική περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για όλες τις πτυχές της επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους χώρους παραγωγής, τις αγορές που εξυπηρετούνται και τη φύση του ανταγωνισμού. Εμπεριέχει επίσης την αξιολόγηση κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει τόσο των εγχώριων όσο και των διεθνών προτύπων της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν, πληρούν ήδη τα παγκόσμια πρότυπα προτού αναζητήσουν την επέκτασή τους στις παγκόσμιες αγορές και η εκροή τους είναι υψηλών προδιαγραφών ακόμη και όταν αυτή καταναλώνεται στις τοπικές αγορές. Για παράδειγμα, η εταιρία παραγωγής και προώθησης καταναλωτικών αγαθών Procter & Gamble, προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την αποτελεσματικότητα, με τη δημιουργία και πώληση ποιοτικών παγκόσμιων εμπορικών σημάτων, όπου είναι αυτό δυνατόν.

Η παγκόσμια στρατηγική θεωρείται κατάλληλη σε κλάδους οικονομικής δραστηριότητας στους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ισχυρότερες πιέσεις για μείωση του κόστους και μικρότερες πιέσεις για τοπική προσαρμογή. Ωστόσο, τα πάγια έξοδα (κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) για μια πολυεθνική που υιοθετεί μια παγκόσμια στρατηγική είναι σημαντικά. Η παγκόσμια στρατηγική απαιτεί από τις επιχειρήσεις να συντονίζουν στενά τις λειτουργίες τους για τα προϊόντα και τις τιμές σε όλες τις διεθνείς αγορές και τοποθεσίες, και επομένως οι πολυεθνικές που την ακολουθούν χαρακτηρίζονται συνήθως ως ιδιαίτερα συγκεντρωτικές.

Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)

Η διεθνής στρατηγική 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. Η διεθνής στρατηγική επιλέγεται συχνά όταν οι αγορές του εξωτερικού χαρακτηρίζονται ως «δευτερευούσης» σημασίας από την μητρική εταιρία, η οποία βασίζεται κυρίως στις εξαγωγές ομοιογενοποιημένων καταναλωτικών προϊόντων. Σε αυτή την περίπτωση, βασικός στόχος είναι οι πωλήσεις και όχι η πραγματική ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, γεγονός που μελλοντικά μπορεί να αποφέρει αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις. Η διεθνής στρατηγική είναι μια στρατηγική επιλογή που προτιμάται από τις επιχειρήσεις που εστιάζουν τις λειτουργίες τους κυρίως στις εγχώριες αγορές τους. Για παράδειγμα, μια γαλακτοκομική εταιρεία μπορεί να πουλήσει κάποιο ποσοστό από τις πλεονάζουσες ποσότητες γάλακτος και τυριών εκτός της χώρας προέλευσής της. Αλλά η κύρια στρατηγική της εστίαση εξακολουθεί να κατευθύνεται στην εγχώρια αγορά.

Διεθνής στρατηγική και παγκόσμια στρατηγική - ποια η διαφορά τους;

Η παγκόσμια και η διεθνής στρατηγική έχουν μία βασική ομοιότητα: τη χαμηλή ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών καταναλωτών. Διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες με τον ίδιο τρόπο, σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Υπάρχουν όμως και αρκετές σημαντικές διαφορές: Αρχικά, 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. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει είναι να αναπτύξει μια ενιαία στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλο τον κόσμο, επιμελώς σχεδιασμένη να συμπεριλαμβάνει το σύνολο του δικτύου των θυγατρικών και συνεργατών της, σε πολλές χώρες ταυτοχρόνως.

Μια δεύτερη διαφορά σχετίζεται με το βαθμό συντονισμού και ελέγχου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τη μητρική εταιρία. 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.

Η τρίτη διαφορά αφορά το βαθμό στον οποίο οι ανταγωνιστικές κινήσεις των θυγατρικών στις χώρες υποδοχής είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. 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. Μια διεθνής στρατηγική, αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό σε κάθε χώρα σε μια «αυτόνομη βάση», ενώ μια παγκόσμια στρατηγική λαμβάνει μια «ολοκληρωμένη προσέγγιση» σε διάφορες χώρες.

Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy)

Ένας πολυεθνικός οργανισμός που ακολουθεί μια πολυτοπική στρατηγική 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. Στην περίπτωση αυτή, ο στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η ενσωμάτωση της επιχειρήσης όσο το δυνατόν περισσότερο στην τοπική αγορά, ώστε να γνωρίσει σε βάθος τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη δράση των ανταγωνιστών. Για αυτό το λόγο, τα προϊόντα/υπηρεσίες διαφοροποιούνται σημαντικά, με συνέπεια να αυξάνεται σημαντικά το κόστος, καθώς πολλές εταιρίες επιλέγουν να εγκαταστήσουν και μονάδες παραγωγής στη χώρα υποδοχής για να ανταποκριθούν καλύτερα στις τοπικές ανάγκες. Ως αποτέλεσμα, η πολυτοπική στρατηγική απαιτεί υψηλό βαθμό αποκεντρωμένης διοίκησης, δηλαδή, οι θυγατρικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και ανάληψη δράσης, με χαμηλή αλληλεξάρτηση και ελάχιστο έλεγχο από τη μητρική εταιρία. Η πολυτοπική στρατηγική θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή όταν υπάρχουν σαφείς διαφορές μεταξύ των τοπικών αγορών και η δυνατότητα εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας είναι χαμηλή.

Ένα παράδειγμα πολυτοπικής στρατηγικής μας δίνει το MTV, το οποίο αντί να προσπαθεί να επιβάλλει το σύνολο των αμερικανικών εκπομπών του στους θεατές του σε όλο τον κόσμο,

προσαρμόζει το πρόγραμμα που εμφανίζεται στα κανάλια του εντός δεκάδων χωρών, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, της Νέας Ζηλανδίας, της Πορτογαλίας, του Πακιστάν και της Ινδίας. Ομοίως, μια εταιρία αυτοκινήτων, όπως η FIAT, μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη στρατηγική για την Ιταλία - εξελιγμένη σχεδίαση, υψηλότερες τιμές - μια άλλη στρατηγική για τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές - μικρότερα αυτοκίνητα, αποδοτικά στην κατανάλωση καυσίμων - και μια άλλη για τις αναπτυσσόμενες χώρες - απλά, χαμηλού κόστους αυτοκίνητα.

Η πολυτοπική στρατηγική είναι το αντίθετο της παγκόσμιας στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Υίρ [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 οικονομικών κλίμακας.

Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)

Μια εταιρία που υιοθετεί διεθνική στρατηγική 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. Η ιδανική αυτή ισορροπία μεταξύ παγκόσμιας ενοποίησης και τοπικής προσαρμογής είναι αποτέλεσμα του 'τοπικά προσαρμοσμένου παγκόσμιου' στρατηγικού προσανατολισμού, που περιλαμβάνει δύο φαινομενικά

αντικρουόμενες προσεγγίσεις: η παγκόσμια στρατηγική έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους, μέσω της δημιουργίας οικονομικών κλίμακας (αποδοτικότητα), ενώ η πολυτοπική στρατηγική στοχεύει στην προσαρμογή του προϊόντος/υπηρεσίας στις τοπικές ανάγκες (ευελιξία), τακτική που αυξάνει το κόστος.

Η διεθνική στρατηγική προϋποθέτει ανεξάρτητες μονάδες που λειτουργούν σε δύο επίπεδα, το εθνικό (τοπικό) και το παγκόσμιο. Το πλεονέκτημα που προκύπτει από τις διαφορετικές ανεξάρτητες μονάδες είναι η απόκτηση μιας ολοκληρωμένης γνώσης λόγω της υλοποίησης όλων των σταδίων ανάπτυξης του προϊόντος, η οποία μπορεί να διαχυθεί σε όλο το παγκόσμιο δίκτυο. Στη διεθνική στρατηγική η εξουσία ούτε συγκεντρώνεται ούτε αποκεντρώνεται. Αντίθετα, η στρατηγική αναθέτει την οργανωσιακή ευθύνη για την εκτέλεση των καθηκόντων στην μονάδα που μπορεί να επιτύχει καλύτερα το διπλό στόχο της ευελιξίας και αποδοτικότητας.

Παραδείγματα διεθνικής στρατηγικής μας δίνουν οι μεγάλες αλυσίδες γρήγορης εστίασης, όπως τα McDonald's και η Kentucky Fried Chicken (KFC). Οι εταιρίες αυτές βασίζονται στις ίδιες εμπορικές ονομασίες και στα ίδια στοιχεία στο βασικό μενού τους σε όλο τον κόσμο. Κάνουν όμως κάποιες προσαρμογές στις τοπικές γεύσεις, όπως περιγράφονται από τους Griffin και Pustay [2015]. Τα McDonald's σερβίρουν μύρα στη γκάμα των προϊόντων τους στη Γερμανία, κρασί στη Γαλλία, κρεατόπιτες σε Αυστραλία και McSpaghetti στις Φιλιππίνες. Επίσης, παρέχουν Maharaja Mac και Veggie McNuggets στην Ινδία, τα οποία είναι φτιαγμένα από αρνί ή κοτόπουλο, το McLobster στον Καναδά, το Teriyaki Burger στην Ιαπωνία και τη Μαλαισία, το Burger σερβίρεται με ρύζι στην Ινδονησία και τις Φιλιππίνες, το McLaks (νωπός σολομός) στη Νορβηγία και το McHuero (χάμπουργκερ ποσέ) στην Ουρουγουάη.

Ένθετο: Η στρατηγική διεθνοποίησης του IKEA-Το πρόβλημα προσαρμογής και τυποποίησης

Τα έπιπλα είναι ένα παράδειγμα κλάδου οικονομικής δραστηριότητας που δεν ευνοήθηκε από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης πριν την δεκαετία του '60. Οι λόγοι για αυτό είναι χαρακτηριστικοί: Το έπιπλο έχει ένα τεράστιο όγκο σε σύγκριση με την αξία του, σχετικά υψηλό κόστος μεταφοράς και καταστρέφεται εύκολα κατά τη διάρκεια της αποστολής / μεταφοράς. Οι πολιτικές προστατευτισμού από τις κυβερνήσεις δημιουργούσαν επιπλέον δυσχέρειες στη διεθνοποίηση του κλάδου. Αλλά το IKEA -η εταιρεία που ιδρύθηκε το '40

σε ένα μικρό χωριό στη Σουηδία- έγινε ένας από τους κορυφαίους εμπόρους λιανικής πώλησης στην επίπλωση σπιτιών στον κόσμο. Το 2002 κατετάγη ως η 44^η καλύτερη μάρκα από την Interbrand, ξεπερνώντας άλλες εταιρίες, όπως η Pepsi. Το 2002, είχε περισσότερα από 160 καταστήματα σε 30 χώρες.

Πώς τα κατάφερε όλα αυτά το IKEA; Η επιχειρηματική πρόταση του IKEA ήταν απλή: Θα προσφέρουμε ένα ευρύ φάσμα καλοσχεδιασμένων, λειτουργικών προϊόντων επίπλωσης σπιτιού σε τιμές τόσο χαμηλές, όπου όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι θα είναι ικανοί να τα αγοράσουν. Νωρίς, στη δεκαετία του '60 η Σουηδική αγορά ήταν ήδη κορεσμένη και το IKEA αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του εκτός Σουηδίας. Η Σουηδία είναι μια μικρή χώρα. Είναι αρκετά λογικό, σε μια χώρα σαν αυτή, αν έχεις μια ισχυρή κι επιτυχημένη επιχείρηση να είσαι αναγκασμένος να διεθνοποιηθείς σε κάποια φάση της λειτουργίας της. Ο λόγος είναι απλός: δεν μπορείς να αναπτυχθείς περισσότερο. Η στρατηγική διεθνοποίησης του IKEA στις Σκανδιναβικές χώρες και στην υπόλοιπη Ευρώπη δεν έδωσε σημαντική προσοχή στις τοπικές καταναλωτικές προτιμήσεις. Μόνο μικρές τροποποιήσεις επιτράπηκαν, προκειμένου να διατηρήθουν τα κόστη υπό έλεγχο. Η χαμηλή ανταπόκριση του IKEA στις τοπικές ιδιαιτερότητες φαινόταν να λειτουργεί αποτελεσματικά και στην Ευρώπη.

Η πρώτη πρόκληση ήρθε το 1985 όταν το IKEA εισήλθε στην αγορά των ΗΠΑ όπου και αντιμετώπισε αρκετά προβλήματα. Η αιτία των περισσότερων εξ αυτών ήταν η έλλειψη προσοχής της εταιρείας στις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις. Οι πελάτες των ΗΠΑ προτιμούσαν μεγάλα σετ επίπλων και ειδών οικιακής χρήσης. Ως αποτέλεσμα, της αρχικής κακής επίδοσης στην αγορά των ΗΠΑ, η διεύθυνση του IKEA συνειδητοποίησε ότι η στρατηγική τυποποίησης προϊόντος πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών. Νωρίς στην δεκαετία του '90, το IKEA επανασχεδίασε την στρατηγική του και προσάρμοσε τα προϊόντα του στις αγορές των ΗΠΑ. Χάρη στην αλλαγή αυτή, οι πωλήσεις του IKEA στις ΗΠΑ αυξήθηκαν σημαντικά και μέχρι το 2002 το 19% των εσόδων του IKEA προερχόντουσαν από την αγορά των ΗΠΑ. Όπως αποδεικνύεται, αρκετές επιχειρήσεις με αποτελεσματική στρατηγική δεν χρειάζεται να αλλάξουν σημαντικά τον πυρήνα της στρατηγικής τους όταν κινούνται πέρα από την εγχώρια αγορά τους. Το IKEA δεν άλλαξε σημαντικά την εταιρική στρατηγική και τις δραστηριότητες του προκειμένου να προσαρμοστεί σε τοπικές αγορές, εκτός αν υπήρχε

κάποιος επιτακτικός λόγος. Η στρατηγική του ΙΚΕΑ στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 έδειξε ότι ακόμα και η πιο επιτυχημένη φόρμουλα στην εγχώρια αγορά μπορεί να αποτύχει αν πολυεθνικές εταιρείες δεν αντιδρούν αποτελεσματικά στην πραγματικότητα των τοπικών αγορών.

Βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή του Κεφαλαίου

- Aaker D. A. 2001. Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ansoff I. H. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Bartlett, C. A. and Beamish, P. W. 2014. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Boston: McGraw-Hill.
- Bartlett, C. A., Dessain, M. V. and Sjoma, A. 2006. "IKEA's Global Sourcing Challenge: Indian Rugs and Child Labor". Harvard Business Review Case, 906-414, May.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1989. Managing Across Borders: The Transnational Solution. London: Hutchinson Business Books.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. and Beamish, P. 2008. Transnational Management: Texts, Cases and Readings in Cross Border Management. Boston: McGraw Hill / Irwin.
- Buckley, P. and Casson, M. 1976. The Future of Multinational Enterprise. London: Macmillan
- Carpenter, M. and Dunung, S. 2011. International Business. Washington, DC: Saylor Academy.
- Daniels J. and Radebaugh H. L. 1995. International Business, Environment and Operations. New York: Addison Wesley
- Doz, Y. 1986. Strategic Management in Multinational Companies. Oxford: Pergamon Press.
- Dumitrescu, L., and Vinerean, S. 2010. «The Glocal Strategy of Global Brands». Studies in Business and Economics, 5: 147-155.
- Dunning J.H. 1993. Multinational Enterprises and the Global Economy. Reading: Addison-Wesley.
- Friedman, T.L. 1999. The Lexus and the Olive Tree. New York: Farraar, Straus and Giroux.
- Foglio, A. and Stanevicius, V. 2007. "Scenario of Glocal Marketing as an Answer to the Market Globalization and Localization", Vadyba/Management, 1: 26-38.
- Ghemawat P. 2005. "Regional Strategies for Global Leadership", Harvard Business Review". December Issue: 98-106.
- Griffin R. and Pustay M. 2015. International Business: A Managerial Perspective. New York: Addison Wesley.
- Hannagan, T. 2016. Mastering Strategic Management. Basingstoke: Palgrave.
- Harzing, A. W. 2000. 'An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies'. Journal of International Business Studies, 31: 101-120.
- Hedlund, G. 1986. 'The Hypermodern MNC: A Heterarchy?'. Human Resource Management, 25: 9-35.
- Hill, C. and Jones G. 2007. Strategic Management: An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lasserre, P. 2012. Global Strategic Management. New York: Palgrave

- Levitt, T. 1983. "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, April – May Issue: 92-102.
- Macharzina, K. 1993. "Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien". In Haller, M. *Globalisierung der Wirtschaft: Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*: 77-109. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. and Zentes, J. 2010. *Strategic International Management*. Gabler Verlag: Springer
- Παπαδάκης, Β. 2012. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος.
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. 2000. "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy". *Economic Development Quarterly*, 14: 15-34.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, November – December Issue: 61-78.
- Robertson, R. 1995. "Glocalization: Time-space and Homogeneity-Heterogeneity". *Global Modernities*, 2: 25-45.
- Roth, K. and Morrison, A. 1992. "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates". *Journal of International Business Studies*, 23: 715-735.
- Rugman, A. and Collinson, S. 2014. *International Business*. Boston: London: Pearson
- Toma, S. G. and Marinsecu, P. 2013. "Global Strategy: The Case of Nissan Motor Company". *Procedia Economics and Finance*, 6: 418-423.
- Yip, G. S. 1989. "Global Strategy in a World of Nations". *Sloan Management Review*, 31: 29-41
- Zou, S. and Cavusgil, S. T. 1996. "Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework", *European Journal of Marketing*, 30: 52-69.