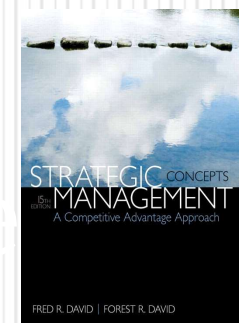
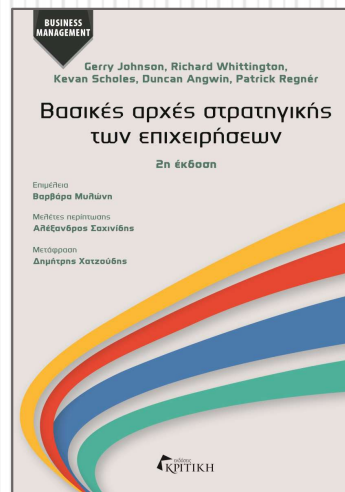


Διάλεξη 6

Διεθνής στρατηγική



Μαθησιακά αποτελέσματα (1)

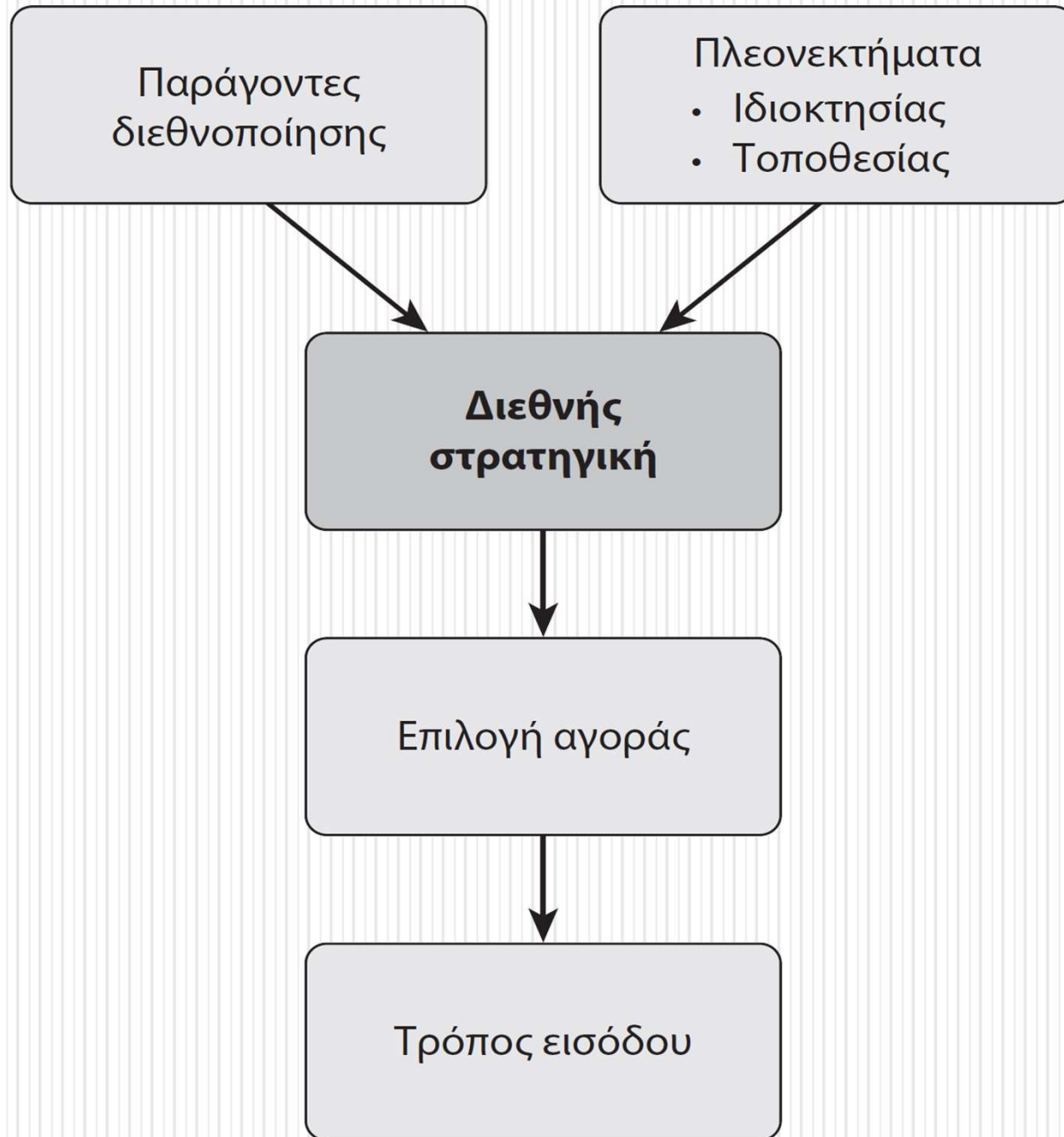
Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- Αξιολογήσετε την προοπτική διεθνοποίησης που εμφανίζουν διάφορες αγορές.
- Αναγνωρίσετε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διεθνή στρατηγική, τόσο μέσα από την εκμετάλλευση εθνικών (τοπικών) πλεονεκτημάτων, όσο και μέσα από τη διαχείριση του διεθνούς συστήματος αξίας.
- Κατανοήσετε τη διαφορά ανάμεσα στην παγκόσμια ολοκλήρωση, την τοπική ανταπόκριση, και τις τέσσερις κατηγορίες διεθνούς στρατηγικής.

Μαθησιακά αποτελέσματα (2)

- Αξιολογήσετε τις αγορές προορισμού, λαμβάνοντας υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά τους (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον), την “απόστασή” τους από τη χώρα προέλευσης, καθώς και τα χαρακτηριστικά του τοπικού ανταγωνισμού.
- Αξιολογήσετε τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τρόπων εισόδου σε μια αγορά: εξαγωγές, άδειες χρήσης, παραχωρήσεις δικαιωμάτων, κοινοπραξίες και άμεσες ξένες επενδύσεις.

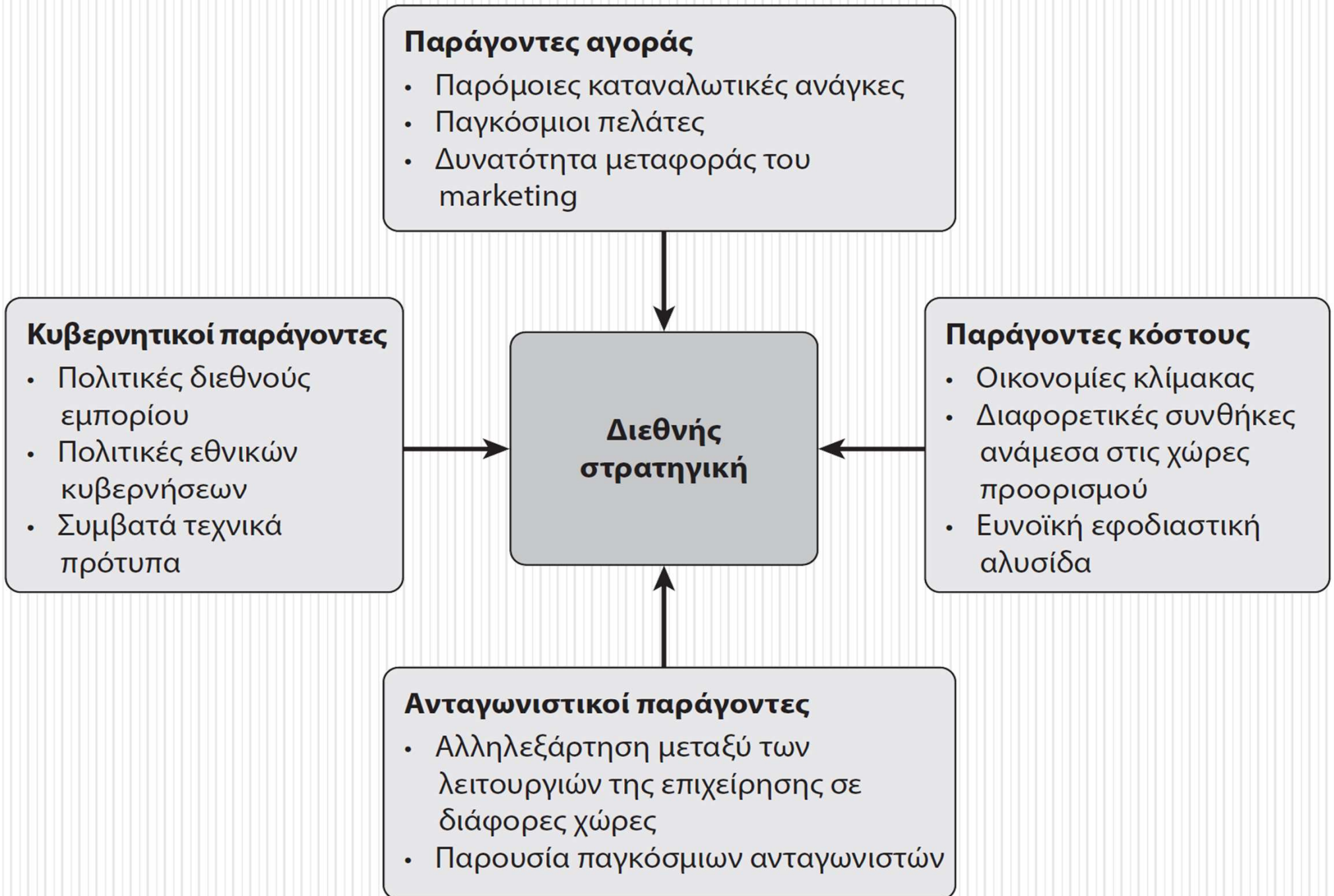
Διεθνής στρατηγική: πέντε βασικά ζητήματα



Διεθνής και παγκόσμια στρατηγική

- Η **ανάπτυξη αγοράς** αποτελεί μία εκ των βασικών κατευθύνσεων που υπάρχουν για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η **διεθνής στρατηγική** (επέκταση σε αγορές του εξωτερικού) αποτελεί μια τέτοια μέθοδο ανάπτυξης αγοράς.
- Η **διεθνής στρατηγική** προσφέρει ένα εύρος επιλογών για λειτουργία ενός οργανισμού εκτός της χώρας προέλευσης. Επιπλέον, η διεθνής στρατηγική αναφέρεται εναλλακτικά και ως **στρατηγική διεθνοποίησης**.

Παράγοντες διεθνοποίησης (1)



Παράγοντες διεθνοποίησης (2)

Παράγοντες αγοράς

- Παρουσία καταναλωτών με **παρόμοιες ανάγκες και προτιμήσεις** (π.χ. πιστωτικές κάρτες).
- Παρουσία **παγκόσμιων πελατών** (π.χ. εξαρτήματα για αυτοκίνητα).
- Δυνατότητα μεταφοράς των **τεχνικών marketing** (π.χ. η Coca-Cola και η Adidas, εφαρμόζουν παρόμοιες τεχνικές marketing σε όλο τον κόσμο).

Παράγοντες διεθνοποίησης (3)

Παράγοντες κόστους

- Η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, ως αποτέλεσμα επέκτασης σε νέες αγορές, ενδέχεται να δημιουργήσει **οικονομίες κλίμακας**, τόσο στην παραγωγή, όσο και στις προμήθειες.
- Εκμετάλλευση των **διαφορετικών συνθηκών** που επικρατούν σε κάθε χώρα (π.χ. ρουχισμός: κατασκευή στο Μπαγκλαντές / σχεδιασμός στο Παρίσι).
- Ύπαρξη **ευνοϊκής εφοδιαστικής αλυσίδας** (π.χ. χαμηλότερο κόστος μεταφοράς προϊόντων από μια αγορά σε κάποια άλλη).

Παράγοντες διεθνοποίησης (4)

Κυβερνητικοί παράγοντες

- Η σταδιακή **μείωση των εμποδίων** στο διεθνές εμπόριο και τις επενδύσεις έχει επιταχύνει την τάση για διεθνοποίηση (π.χ. μείωση εμποδίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Η **τυποποίηση της τεχνολογίας** έχει ενισχύσει την τάση των επιχειρήσεων για διεθνή επέκταση (π.χ. κοινά τεχνολογικά πρότυπα).
- Η **φιλελευθεροποίηση** πολλών εθνικών οικονομιών έχει ενθαρρύνει το διεθνές εμπόριο και τις επενδύσεις (π.χ. άνοιγμα των αγορών της Ν.Α. Ευρώπης, μεταρρυθμίσεις στην αγορά της Κίνας).

Παράγοντες διεθνοποίησης (5)

Ανταγωνιστικοί παράγοντες

- Η **αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη λειτουργία σε διάφορες χώρες** αυξάνει σημαντικά την τάση για διεθνοποίηση. Η αλληλεξάρτηση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις διάφορες μονάδες του ίδιου οργανισμού ενδέχεται να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη.
- Η **παρουσία παγκόσμιων ανταγωνιστών** αυξάνει την πίεση για υιοθέτηση παγκόσμιας στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση αναγκάζεται να ακολουθήσει τον ανταγωνισμό.

Τύποι / Κίνητρα ΑΞΕ κατά John Dunning

Κατά τον **John Dunning**, υπάρχουν **4 βασικοί τύποι ΑΞΕ**:

ΑΞΕ προς **αναζήτηση
πλουτοπαραγωγικών
πόρων**
(resource - seeking FDI)

ΑΞΕ προς **αναζήτηση
αγορών**
(market - seeking FDI)

ΑΞΕ

ΑΞΕ προς **αναζήτηση
αποδοτικότητας**
(efficiency - seeking FDI)

ΑΞΕ προς **αναζήτηση
στρατηγικών πόρων ή
ικανοτήτων**
(strategic asset - seeking FDI)

Κίνητρα ΑΞΕ (1)

Κίνητρα των resource - seeking ΑΞΕ:

- Φθηνό ανειδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό.
- Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων.
- Χαμηλό κόστος πρώτων υλών.
- Φθηνή γη.

Κίνητρα ΑΞΕ (2)

Κίνητρα των market - seeking ΑΞΕ:

- Το μέγεθος της τοπικής αγοράς.
- Οι προοπτικές ανάπτυξης της τοπικής αγοράς.
- Η αναζήτηση νέων ξένων αγορών.
- Η υπερπήδηση εισαγωγικών εμποδίων λόγω προστατευτισμού (tariff - jumping FDI).
- Άμεσος εφοδιασμός της τοπικής αγοράς (σε σχέση με τις εξαγωγές).
- Ο ανταγωνισμός: ακολουθώ τον ηγέτη – ανταγωνιστή μου (follow the leader).
- Ο πελάτης και προμηθευτής: πηγαίνω όπου πάει ο πελάτης και ο προμηθευτής μου.
- Η παραγωγική προσαρμογή: προσαρμόζω το προϊόν μου σε τοπικά καταναλωτικά πρότυπα και ιδιαιτερότητες.

Κίνητρα ΑΞΕ (3)

Κίνητρα των *efficiency - seeking* ΑΞΕ:

- Μέσω πολλών ΣΕΜ σε διαφορετικές χώρες, επιτυγχάνεται διαφοροποίηση της απόκτησης και διαχείρισης υλικών παραγωγής, μέσω πολλαπλών πηγών προμήθειας.
- Μέσω της οργάνωσης διαφορετικών σταδίων παραγωγής, επιτυγχάνεται εκμετάλλευση ενός διαφορετικού μείγματος συντελεστών παραγωγής από χώρα σε χώρα.
- Έτσι, το κάθε στάδιο παραγωγής μεταφέρεται στη χώρα που κατέχει το αντίστοιχο συγκριτικό πλεονέκτημα εγκατάστασης.
- Οι κυνηγοί της αποδοτικότητας αναζητούν:
 - οικονομίες κλίμακας (economies of scale)
 - οικονομίες εξειδίκευσης (economies of specialization)
 - οικονομίες συνέργειας (synergistic economies)
 - Οικονομίες γεωγραφικής συγκέντρωσης (agglomeration economies), σε υψηλής σημασίας τόπους εγκατάστασης

Κίνητρα ΑΞΕ (4)

Κίνητρα των strategic asset - seeking ΑΞΕ:

- η αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων.

Αυτό συμβάλει:

- στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, με τελική αύξηση της αποδοτικότητας του ομίλου,
- στην απόκτηση περιουσιακών στοιχείων υψηλής τεχνολογίας.

Άλλοι τύποι ΑΞΕ (1)

1. «Κυνηγοί» της τοποθεσίας

- Οι **κλιματολογικές συνθήκες** μιας περιοχής μπορεί να προσελκύσουν ξενοδοχειακές αλυσίδες, ή αγροτικές επιχειρήσεις.
- Το **διεθνές μεταφορικό και επικοινωνιακό δίκτυο και η υποδομή** είναι παράγοντες που επίσης λαμβάνονται υπόψη στην αναζήτηση τοποθεσίας.

2. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της ιδιοκτησίας

- Εταιρείες με **ισχυρά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας** (με προηγμένη τεχνολογία, ισχυρή επωνυμία, καινοτομία των προϊόντων, κ.λπ.) αξιοποιούν αυτά τα πλεονεκτήματα στο εξωτερικό.

Άλλοι τύποι ΑΞΕ (2)

3. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων εμπειρίας

- Εταιρείες που έχουν κερδίσει **εμπειρία** (experience) σε πολλές χώρες αποκτούν το πλεονέκτημα της **πολυεθνικότητας** (multinationality).

4. Κυνηγοί των χρηματοοικονομικών θεμάτων

- **Φορολογικές ελαφρύνσεις ή άλλα κίνητρα** από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής.
- Εγκαθίδρυση και δραστηριοποίηση **παράκτιων εταιρειών (offshore companies)**.
- **Ενδοεταιρικές τιμές μεταβίβασης** (transfer pricing) που εφαρμόζονται στο ενδοεταιρικό εμπόριο (intra-firm trade), όπως υπερτιμολογήσεις και υποτιμολογήσεις.

Άλλοι τύποι ΑΞΕ (3)

5. Πολιτικοί λόγοι

- Η χώρα-υποδοχής μπορεί να έχει **αναπτυξιακή ανάγκη** από ΑΞΕ.
- **Στόχοι** είναι:
 - Η στήριξη της **οικονομική ανάπτυξης**
 - Η **μείωση της ανεργίας**
 - Η **μείωση των ελλειμμάτων** (deficits)
 - Τα **έμμεσα θετικά αποτελέσματα** (spillovers).
- **Παροχή** κρατικών επιδοτήσεων και άλλων κινήτρων.

Άλλοι τύποι ΑΞΕ (4)

6. Αντιμετωπίζοντας τις ατέλειες της αγοράς

- Η ύπαρξη ολιγοπωλιακών συνθηκών σε μια τοπική αγορά μπορεί να ευνοεί την εξαγορά μιας εγχώριας εταιρείας από την πολυεθνική επιχείρηση, ως μορφή εισόδου (market entry form).
- Στη συνέχεια, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να **εντείνουν περαιτέρω τις ατέλειες των τοπικών αγορών**, καθώς μπορεί να υψώνουν εμπόδια εισόδου (barriers to entry) σε νέους ανταγωνιστές.

Τοπικά πλεονεκτήματα: Το διαμάντι του Porter (1)

- Όπως κάθε στρατηγική, έτσι και η διεθνοποίηση θα πρέπει να βασίζεται σε **στρατηγικές ικανότητες που δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πλεονέκτημα ιδιοκτησίας)**.
- Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι **σημαντικό**. Άλλωστε, μια επιχείρηση που εισέρχεται σε μια ξένη αγορά αρχίζει από σημαντικά μειονεκτική θέση, σε σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι.

Τοπικά πλεονεκτήματα: Το διαμάντι του Porter (2)

- Ενώ τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση (**πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας**) είναι σημαντικά, η επιτυχία της διεθνούς στρατηγικής εξαρτάται, επίσης, από τα **πλεονεκτήματα τοποθεσίας** (ή πλεονεκτήματα γεωγραφικής περιοχής ή τοπικά πλεονεκτήματα - location advantages).
- Το **Διαμάντι του Porter** εξηγεί γιατί ορισμένες περιοχές τείνουν να προσδίδουν περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις τοπικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με άλλες περιοχές (στις ίδιες ή σε άλλες χώρες). Υποστηρίζει ότι **τοπικά πλεονεκτήματα** μπορεί να προέρχονται από τέσσερις πηγές.

Τοπικά πλεονεκτήματα: Το διαμάντι του Porter (3)

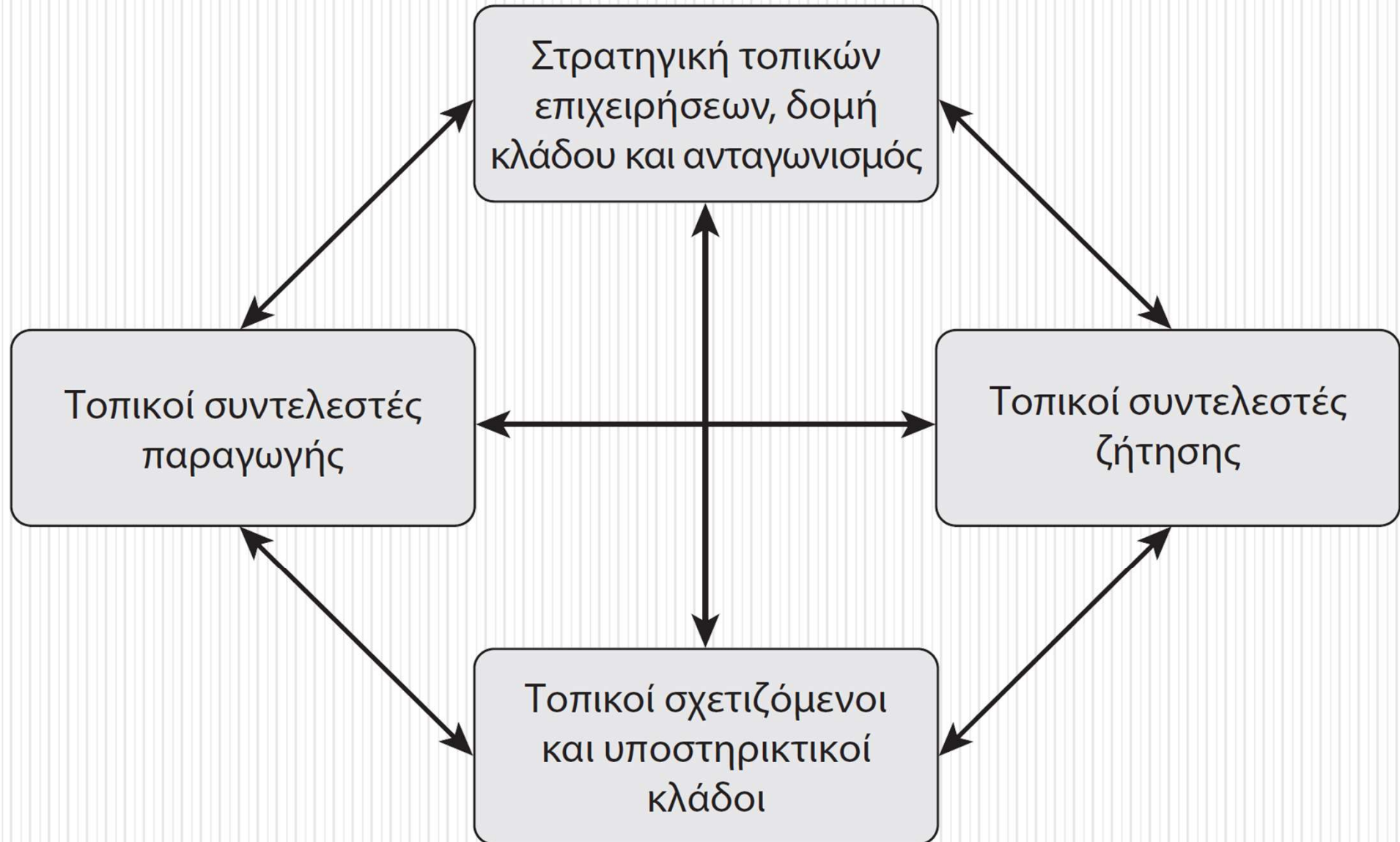
Ερωτήματα που θέτει ο Porter:

- Γιατί **συγκεκριμένοι κλάδοι εντός μιας χώρας** είναι ικανοί για συνεχή καινοτομία και διεθνή ανταγωνιστικότητα, **ενώ κάποιοι άλλοι κλάδοι εντός της ίδιας χώρας δεν είναι;**
- Γιατί οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτούς τους κλάδους **καταφέρνουν να ξεπερνούν τις σημαντικές προκλήσεις** που εμποδίζουν την αλλαγή και την καινοτομία και **επιτυγχάνουν να βελτιώνονται συνεχώς;**

Τοπικά πλεονεκτήματα: Το διαμάντι του Porter (4)

- Ο Porter υποστηρίζει ότι η **ικανότητα μιας επιχείρησης να είναι ανταγωνιστική στο διεθνές περιβάλλον** εδράζεται, κυρίως, στο συνδυασμό τεσσάρων παραγόντων (ή τοπικών πλεονεκτημάτων) που απολαμβάνουν **ορισμένοι κλάδοι**, οι οποίοι λειτουργούν **σε συγκεκριμένες χώρες**.
- Εάν αυτοί οι τέσσερις παράγοντες είναι ευνοϊκοί, οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι σε θέση **να καινοτομούν συνεχώς και να εξελίσσονται**. Η επακόλουθη ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους είναι πολύ σημαντική (ή ακόμα και αναγκαία) κατά τη διάρκεια της διεθνοποίησης (και της επακόλουθης αναμέτρησης τους με μεγάλους διεθνείς παίκτες).

Το διαμάντι του Porter: Καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης τοπικών πλεονεκτημάτων



Παγκόσμιος εφοδιασμός (1)

Ο παγκόσμιος εφοδιασμός προβλέπει την προμήθεια υπηρεσιών και εξαρτημάτων από τους πιο κατάλληλους προμηθευτές σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.

Παγκόσμιος εφοδιασμός (2)

Υφίστανται τα παρακάτω πλεονεκτήματα τοποθεσίας:

- **Πλεονεκτήματα κόστους:** π.χ. κόστος εργασίας, κόστος μεταφοράς, κόστος επικοινωνίας, φορολογικά κίνητρα, κίνητρα για επενδύσεις.
- **Μοναδικές τοπικές δεξιότητες:** π.χ. κέντρα αριστείας ανά όλο τον κόσμο.
- **Χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς** και φήμη της τοπικής αγοράς για συγκεκριμένα προϊόντα.

Το δίλλημα μεταξύ παγκόσμιας ολοκλήρωσης και τοπικής ανταπόκρισης

Το δίλλημα μεταξύ **παγκόσμιας ολοκλήρωσης** και **τοπικής ανταπόκρισης** εκφράζει τον βαθμό στον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει **να τυποποιούνται και να προσφέρονται με παρόμοιο τρόπο σε παγκόσμια κλίμακα** ή να **προσαρμόζονται προκειμένου να ανταποκρίνονται σε κάθε συγκεκριμένη αγορά.**

Το δίλλημα μεταξύ παγκόσμιας ολοκλήρωσης και τοπικής ανταπόκρισης

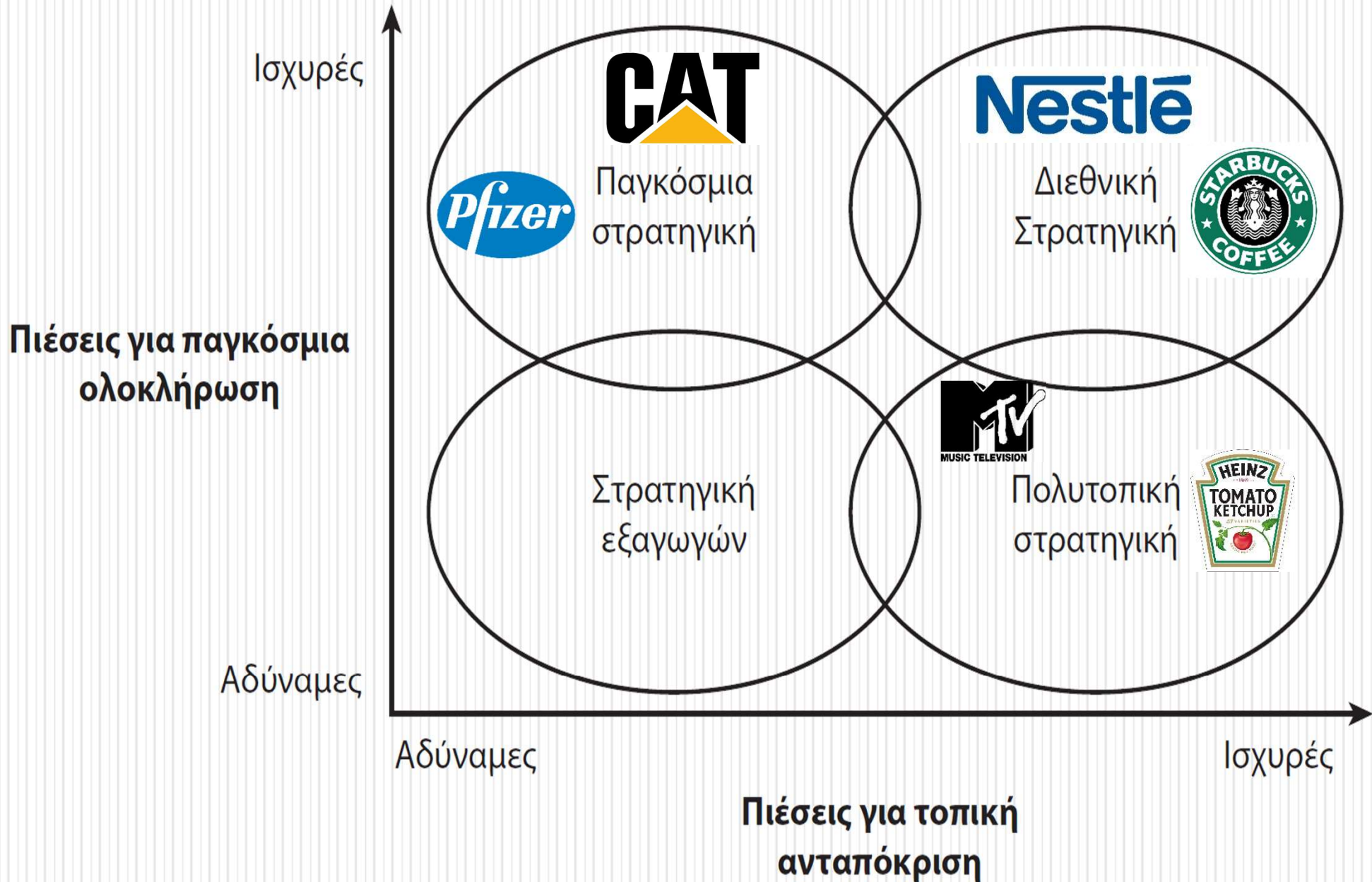
Πίεση για παγκόσμια ολοκλήρωση:

- **Υψηλή πίεση:** Η πολυεθνική επιχείρηση επιθυμεί να τυποποιήσει το προϊόν, τη διαδικασία παραγωγής ή το marketing / branding, προκειμένου να λειτουργεί πιο **αποδοτικά** (π.χ., προκειμένου να επιτύχει οικονομίες κλίμακας).

Πίεση για τοπική ανταπόκριση:

- **Υψηλή πίεση:** Η πολυεθνική επιχείρηση αναγκάζεται να προσαρμόσει το προϊόν, τη διαδικασία παραγωγής ή το marketing / branding, προκειμένου να λειτουργεί πιο **αποτελεσματικά** (π.χ., προκειμένου να ανταποκρίνεται σε τοπικές προτιμήσεις καταναλωτών).

Τέσσερις διεθνείς στρατηγικές (1)



Τέσσερις διεθνείς στρατηγικές (2)

Στρατηγική εξαγωγών

- Αξιοποιεί, σε διαφορετικές ξένες χώρες, προϊόντα, ικανότητες και καινοτομίες που έχουν αναπτυχθεί σε τοπικό επίπεδο.
- Παρέχει πλεονεκτήματα όταν τόσο η πίεση για παγκόσμια ολοκλήρωση, όσο και η πίεση για τοπική ανταπόκριση βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο.
- Την ακολουθούν με επιτυχία επιχειρήσεις που διαθέτουν **διακριτές ικανότητες**, μαζί με **ισχυρή φήμη** και **αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα** (π.χ. Google).
- Μειονέκτημα αποτελεί η σχετικά **μικρή επαφή με τις διάφορες τοπικές αγορές**.

Τέσσερις διεθνείς στρατηγικές (3)

Πολυτοπική στρατηγική

- Μεγιστοποιεί την τοπική ανταπόκριση - **προσφορά διαφορετικών προϊόντων σε κάθε ξεχωριστή αγορά.**
- Χαλαρός συντονισμός σε διεθνές επίπεδο.
- Η επιχείρηση μετατρέπεται σε μια ομάδα σχετικά **ανεξάρτητων επιχειρηματικών μονάδων.**
- Ακολουθείται συχνά στις περιπτώσεις των τροφίμων, όπου οι τοπικές ιδιομορφίες στις προτιμήσεις των καταναλωτών είναι έντονες.
- **Μειονεκτήματα** αποτελούν η μειωμένη παραγωγική αποδοτικότητα και ο κίνδυνος για τη φήμη και το εμπορικό σήμα.

Τέσσερις διεθνείς στρατηγικές (4)

Παγκόσμια στρατηγική

- Προσφέρει **παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες**, τα οποία εκμεταλλεύονται πλήρως την κεντρική ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Η εστίαση βρίσκεται στην επίτευξη **οικονομιών κλίμακας** και στην **επέκταση** σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές.
- Οι γεωγραφικά διασκορπισμένες επιχειρηματικές μονάδες **συντονίζονται και ελέγχονται κεντρικά**.
- Ακολουθείται πιο συχνά στις περιπτώσεις προϊόντων που διαφοροποιούνται δύσκολα.

Τέσσερις διεθνείς στρατηγικές (5)

Διεθνική στρατηγική

- Πρόκειται για την πλέον πολύπλοκη στρατηγική, μιας και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει δύο **αντικρουόμενες δυνάμεις**: παγκόσμια ολοκλήρωση και τοπική ανταπόκριση.
- Μεγιστοποιεί τη μεταφορά γνώσης και μάθησης ανάμεσα στις απομακρυσμένες επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού.
- Στοχεύει στην αποτελεσματική παραγωγή, αλλά και στην προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες.
- Δύσκολο να επιτευχθεί, αν και η General Electric αποτελεί λαμπρό παράδειγμα.

Επιλογή αγοράς και τρόπος εισόδου (1)

Χαρακτηριστικά της αγοράς

Τέσσερις παράγοντες της **ανάλυσης PESTEL** είναι σημαντικοί για τη σύγκριση των διαφόρων χωρών στις οποίες εξετάζει να εισέλθει ένας οργανισμός:

Επιλογή αγοράς και τρόπος εισόδου (2)

- **Πολιτικό περιβάλλον** – Το πολιτικό περιβάλλον διαφέρει έντονα ανάμεσα στις διάφορες χώρες, ενώ μπορεί να μεταβληθεί με ταχύ ρυθμό.
- **Οικονομικό περιβάλλον** – Π.χ. βασικοί δείκτες σύγκρισης των διεθνών οικονομιών είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και το διαθέσιμο εισόδημα.
- **Κοινωνικό περιβάλλον** – Παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, οι πολιτισμικές διαφορές, κτλ.
- **Νομικό περιβάλλον** – Οι διάφορες χώρες διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με το ισχύον νομικό τους καθεστώς.

Το «μοντέλο CAGE»

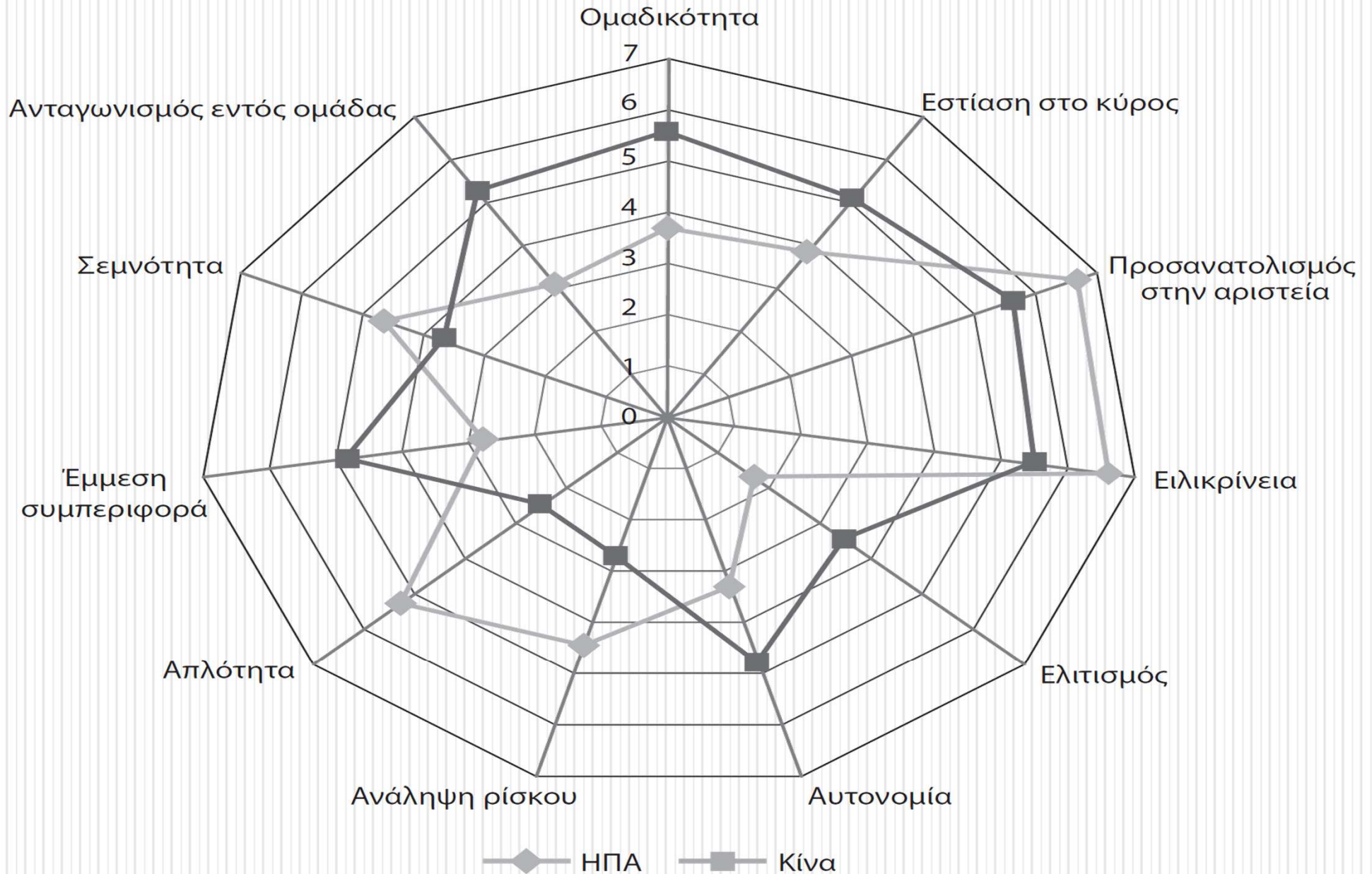
Πολιτισμική απόσταση
(**C**ultural distance)

Γεωγραφική απόσταση
(**G**eographical distance)

Διοικητική και
πολιτική απόσταση
(**A**dministrative and
Political distance)

Οικονομική απόσταση
(**E**conomic distance)

Πολιτισμική σύγκριση ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη δύο εθνοτήτων



Χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού (1)

- Η αξιολόγηση της σχετικής ελκυστικότητας των διαφόρων αγορών με τη χρήση των **αναλύσεων PESTEL και CAGE** αποτελεί ένα σημαντικό **πρώτο βήμα**.
- Το **δεύτερο βήμα** καθορισμού της ελκυστικότητας σχετίζεται με την **αξιολόγηση της έντασης του ανταγωνισμού**.
- Στο πλαίσιο αυτό, μια αγορά μπορεί να αξιολογηθεί από ένα **συνδυασμό τριών παραγόντων**:

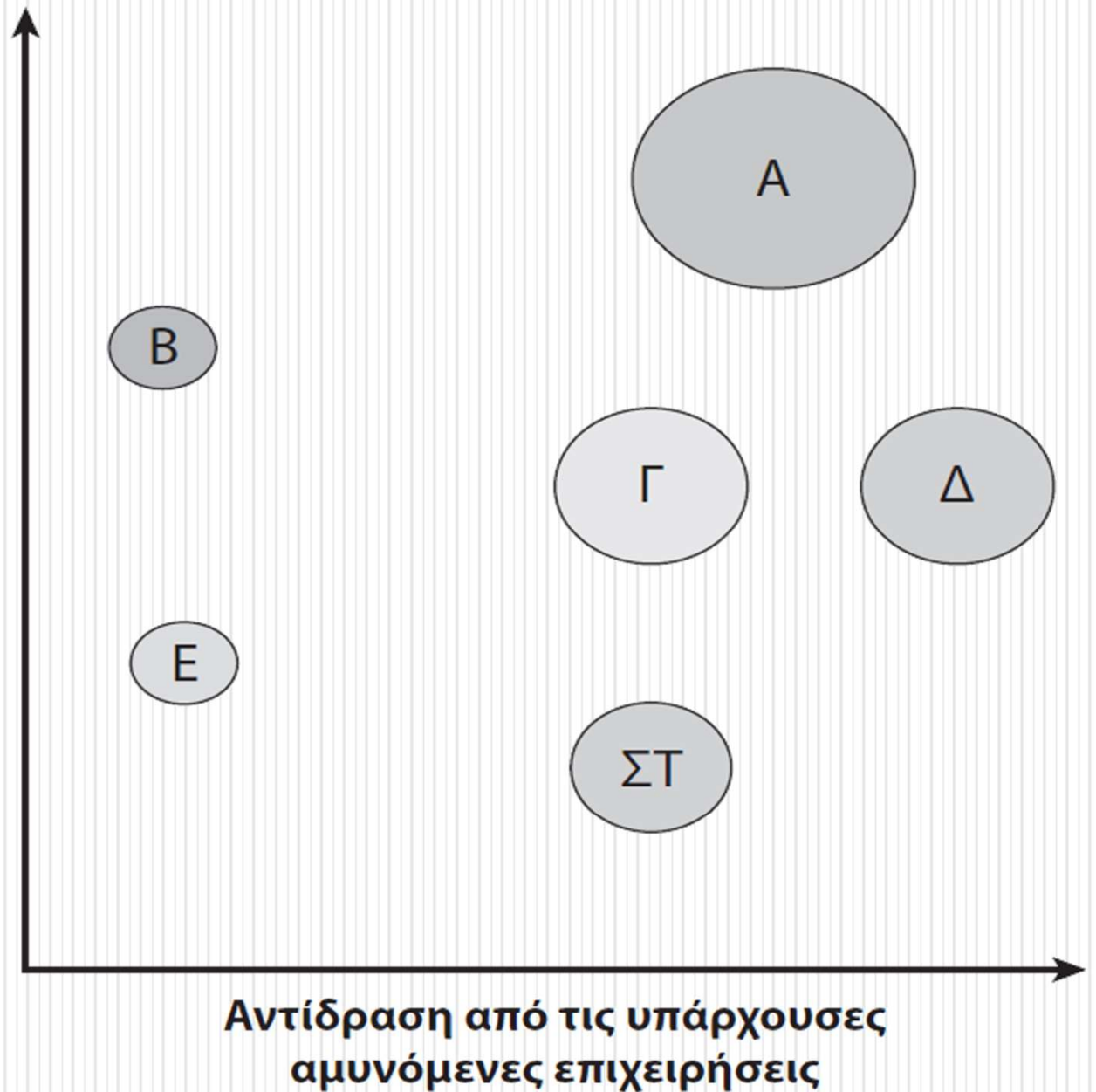
Χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού (2)

- 1. Ελκυστικότητα της αγοράς για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.** Μπορεί να εκτιμηθεί, για παράδειγμα, με τη βοήθεια των αναλύσεων PESTEL, CAGE, καθώς και με τη χρήση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων.
- 2. Αντίδραση από τις υπάρχουσες αμυνόμενες επιχειρήσεις.** Η αντίδραση των επιχειρήσεων που λειτουργούν ήδη στην αγορά ενδέχεται να επηρεάζεται από: (α) την ελκυστικότητα της αγοράς, (β) την στρατηγική που εφαρμόσουν οι αμυνόμενες επιχειρήσεις.
- 3. Επίπεδο ισχύος των αμυνόμενων επιχειρήσεων.** Εκφράζει τη δύναμη που ο αμυνόμενος μπορεί να συγκεντρώσει προκειμένου να αντεπιτεθεί.

Αντίποινα ανταγωνιστών

Ελκυστικότητα για
τις νεοεισερχόμενες
επιχειρήσεις

*Η ισχύς των
αμυνόμενων
επιχειρήσεων
αντιπροσωπεύεται από
το μέγεθος των
κυκλικών
αναπαραστάσεων.*



Το μοντέλο της σταδιακής διεθνούς επέκτασης (1)

- Το **μοντέλο της σταδιακής διεθνούς επέκτασης** προτείνει μια διαδικασία επέκτασης που λαμβάνει χώρα μέσα από διάφορα βήματα, στη διάρκεια των οποίων οι επιχειρήσεις αυξάνουν σταδιακά τον βαθμό της δέσμευσής τους απέναντι στις νέες αγορές, καθώς αναπτύσσουν νέες ικανότητες και αποκτούν επιπλέον γνώσεις.
- Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, η εξελικτική προσέγγιση του μοντέλου της σταδιακής διεθνούς επέκτασης αμφισβητείται από **δύο φαινόμενα**:

Το μοντέλο της σταδιακής διεθνούς επέκτασης (2)

- **Γεννημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις (born-global firms).** Πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις που καταφέρνουν να διεθνοποιηθούν έντονα στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους.
- **Πολυεθνικές από αναπτυσσόμενες χώρες.** Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι αρκετές επιχειρήσεις από αναπτυσσόμενες χώρες κατάφεραν να αμφισβητήσουν το μοντέλο της σταδιακής διεθνούς επέκτασης.

Τρόποι εισόδου

Εξαγωγές

Άδειες χρήσης ή αδειοδοτήσεις (licensing)
και παραχωρήσεις δικαιωμάτων ή
δικαιοχρησίες (franchising)

Κοινοπραξίες (joint ventures)

Απόκτηση του αποκλειστικού ελέγχου
σε επιχειρηματικές μονάδες
(wholly owned subsidiaries)

Εξαγωγές

Πλεονεκτήματα

- Δεν υπάρχει ανάγκη για παραγωγικές εγκαταστάσεις στη χώρα υποδοχής.
- Οικονομίες κλίμακας στη χώρα προέλευσης.
- Το διαδίκτυο μπορεί βοηθήσει στην «εξαγωγή» ικανοτήτων marketing.

Μειονεκτήματα

- Απώλεια πλεονεκτημάτων τοποθεσίας στη χώρα υποδοχής.
- Εξάρτηση από ενδιάμεσους εξαγωγείς.
- Έκθεση στα εμπόδια του διεθνούς εμπορίου.
- Κόστη μεταφοράς.

Άδειες χρήσης και παραχωρήσεις δικαιωμάτων

Πλεονεκτήματα

- Επίσημες συμφωνίες αποτελούν εγγύηση για ορισμένες διαστάσεις του εγχειρήματος.
- Περιορισμένη οικονομική έκθεση.

Μειονεκτήματα

- Δυσκολία εύρεσης σωστών συνεργατών.
- Απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Περιορισμένα οφέλη από τη χώρα υποδοχής.

Κοινοπραξίες

Πλεονεκτήματα

- Διαμοιρασμός επενδυτικού κινδύνου.
- Συμπληρωματικοί πόροι.
- Μερικές φορές αποτελεί προϋπόθεση για είσοδο σε μία συγκεκριμένη αγορά.

Μειονεκτήματα

- Δυσκολία εύρεσης σωστών συνεργατών.
- Διαχείριση της σχέσης των εταίρων.
- Απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Δύσκολος συντονισμός.

Επιχειρηματικές μονάδες αποκλειστικού ελέγχου

Πλεονεκτήματα

- Πλήρης έλεγχος.
- Είναι δυνατός ο συντονισμός και η ολοκλήρωση.
- Ταχύτατη είσοδος με τη βοήθεια εξαγορών.
- Η ανάπτυξη νέων εγκαταστάσεων από το μηδέν είναι πιθανή και ενδέχεται να επιδοτείται.

Μειονεκτήματα

- Μεγάλες επενδύσεις, δέσμευση κεφαλαίων και προσπάθειών.
- Οι εξαγορές μπορεί να δημιουργήσουν θέματα ολοκλήρωσης.
- Η ανάπτυξη νέων εγκαταστάσεων από το μηδέν είναι χρονοβόρα και απρόβλεπτη.

Σύνοψη (1)

- Οι προοπτικές διεθνοποίησης κάθε αγοράς είναι δυνατόν να αξιολογηθούν με βάση τους **τέσσερις παράγοντες διεθνοποίησης του Yip**: (α) παράγοντες αγοράς, (β) παράγοντες κόστους, (γ) κυβερνητικοί παράγοντες, (δ) ανταγωνιστικοί παράγοντες.
- **Πηγές πλεονεκτήματος** στη διεθνή στρατηγική ενδέχεται να προέρχονται από: (α) εθνικούς (τοπικούς) παράγοντες, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο διαμάντι του Porter, (β) τη διαχείριση του διεθνούς συστήματος αξίας (παγκόσμιος εφοδιασμός).

Σύνοψη (2)

- Υπάρχουν **τέσσερα βασικά είδη διεθνούς στρατηγικής**: (α) στρατηγική εξαγωγών, (β) πολυτοπική στρατηγική, (γ) παγκόσμια στρατηγική, (δ) διεθνική στρατηγική.
- Η επιλογή διεθνούς αγοράς για είσοδο ή επέκταση θα πρέπει να πραγματοποιείται στη βάση **τριών παραγόντων**: (α) ελκυστικότητα αγοράς, (β) αξιολόγηση της “απόστασης” ανάμεσα στη χώρα προέλευσης και τη χώρα προορισμού, (γ) εκτίμηση για την αντίδραση από τις υπάρχουσες αμυνόμενες επιχειρήσεις (ενδεχόμενα αντίποινα).

Σύνοψη (3)

- Οι **τρόποι εισόδου σε μια αγορά** περιλαμβάνουν: εξαγωγές, άδειες χρήσης, παραχωρήσεις δικαιωμάτων, κοινοπραξίες, άμεσες ξένες επενδύσεις.

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας