



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»**

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ  
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΑΝΝΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΤΑΣΙΟΥ**

**ΤΟΠΟΣ: ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

**ΕΤΟΣ: 2018**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»**

---

### **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου. η

ANNA ΤΑΣΙΟΥ

22/11/2018

# ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

**Σημαντικοί Όροι:** διαδικασία διεθνοποίησης, στρατηγική διεθνοποίησης

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων όπως παρουσιάστηκαν από διάφορους διακεκριμένους ερευνητές. Συγκρίνοντας επιχειρήσεις της Δύσης και τις Ανατολής παρατηρούμε τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που η καθεμία έχει να αντιμετωπίσει, καθώς και την προσαρμογή στην στρατηγική διεθνοποίησης που πρέπει να ακολουθήσει.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τέσσερις προσεγγίσεις που αφορούν τη διαδικασία διεθνοποίησης, ως κατευθυντήριες γραμμές ώστε να καταφέρουμε να χαρακτηρίσουμε τον κάθε τύπο διεθνοποίησης. Επίσης αναλύεται μια ακολουθία σταδίων και βημάτων των επιχειρήσεων, ώστε να γίνει κατανοητή η σταδιακή τους εξέλιξη. Τέλος, γίνεται αναφορά σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στις σκανδιναβικές χώρες της Ευρώπης δίνοντας βάση στο μοντέλο διεθνοποίησης που ακολούθησαν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται διεξοδικά οι στρατηγικές των επιχειρήσεων με σκοπό τις άμεσες ξένες επενδύσεις, το παράδειγμα OLI όπως επίσης και συμπεράσματα της ανάλυσης που προηγήθηκε.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολούθησαν οι Ασιατικές επιχειρήσεις και η διάκριση των στρατηγικών διεθνοποίησης τους συγκριτικά με τις Δυτικές χώρες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο προσδιορίζονται οι καθοριστικοί οικονομικοί παράγοντες ως βασικοί πυλώνες της διαδικασίας διεθνοποίησης και η συμβολή τους στις άμεσες ξένες επενδύσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική αναφορά στις στρατηγικές διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής της αγοράς και στο γεγονός, ότι η στρατηγική σε τέτοιες περιόδους πρέπει να στοχεύει στην μείωση των κινδύνων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατηρείται η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού, στρατηγικής συμπεριφοράς και διεθνών επιδόσεων, που έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στο διεθνές ανταγωνιστικό τους περιβάλλον.

Εν κατακλείδι, στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζεται η εξέλιξη της έρευνας της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, ως μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Τέλος, δεν παραλείπονται να αναφερθούν τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Αρτίκη για τη συνεργασία και τις γνώσεις που μου μετέφερε, αλλά κυρίως για την υπομονή του και τον απεριόριστο χρόνο που μου αφιέρωσε καθοδηγώντας με, με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, καθ' όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

*Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και τα προσφιλή μου πρόσωπα για την κατανόηση και την ηθική τους συμπαράσταση.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 – το παραδειγμα ολι.....	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 – ταχυτητα διεθνοποιησης .....	86

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iii
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	2
Τέσσερις τύποι διαδικασίας διεθνοποίησης.....	2
Η Διεθνοποίηση ως ακολουθία σταδίων.....	5
Στρατηγική, Δομή και Έλεγχος των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	9
Έρευνα και κατανόηση της διαδικασίας διεθνοποίησης .....	11
Μια προοπτική της διαδικασίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων:.....	13
Η κατανόηση της ενσωμάτωσης της διεθνοποίησης στο εξωτερικό περιβάλλον.....	16
ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ .....	19
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI) και το παράδειγμα της Κυριότητας, Θέσης και Εσωτερικοποίησης (OLI - Paradigm).....	22
Ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση.....	23
Ειδικά πλεονεκτήματα για τη τοποθεσία και παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση.....	24
Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικοποίησης και οι συγκεκριμένοι οικονομικοί παράγοντες .....	25
Συγκεκριμένες οικονομικές στρατηγικές που δημιουργούν πλεονεκτήματα για άμεσες ξένες επενδύσεις.....	26
Αποκτώντας και διατηρώντας ένα παγκόσμιο κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου .....	28
Ανταγωνιστική άντληση κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο.....	29
Παροχή διαφάνειας λογιστικής και πληροφόρησης .....	33
Διατήρηση ισχυρών εμπορικών και επενδυτικών τραπεζικών σχέσεων.....	34
Διατήρηση ανταγωνιστικής αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας .....	35
Διαπραγμάτευση για οικονομικές επιδοτήσεις ή/και μειωμένη φορολογία για την αύξηση δωρεάν ταμειακών ροών .....	36
Μείωση του κόστους των χρηματοπιστωτικών οργανισμών μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων.....	36
Μειώνοντας την έκθεση σε λειτουργικά κόστη και συναλλαγές μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων.....	37
Ατέλειες της αγοράς συναλλάγματος .....	38
Εσφαλμένες χρηματιστηριακές αγορές.....	38
Περιορισμοί στις κινήσεις κεφαλαίων.....	39

Άμεσες ξένες επενδύσεις για την ελαχιστοποίηση της φορολογίας .....	40
ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	41
ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	43
Εισαγωγή .....	43
Θεωρητικές προοπτικές για τις Ασιατικές Επιχειρήσεις .....	44
Μεθοδολογία έρευνας.....	51
Μέγεθος και διεθνή εξάπλωση.....	52
Κίνητρα.....	55
Στρατηγικές Εισόδου .....	57
Στρατηγικά πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά.....	58
Δίκτυα και Συμμαχίες.....	63
Συμπεράσματα.....	67
ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΩΣ ΟΔΗΓΟΙ ΤΩΝ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ .....	69
Εισαγωγή .....	69
Οικονομικοί καθοριστικοί παράγοντες των άμεσων ξένων επενδύσεων και του παραδείγματος ΟΙ.....	71
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΝΑΤΑΡΑΧΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	75
Εισαγωγή .....	76
Στρατηγική διεθνοποίησης των πολυεθνικών .....	78
Κλίμακα διεθνοποίησης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε περιόδους αναταραχής στην αγορά (Scale of internalization – share of sales abroad).....	80
Πεδίο εφαρμογής της διεθνοποίησης των επιδόσεων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά.....	81
Ταχύτητα της διεθνοποίησης των επιδόσεων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά.....	83
Δείγμα και συλλογή δεδομένων .....	86
Μέτρα.....	88
Ανάλυση Δεδομένων.....	89
Συμπεράσματα.....	90
ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΥΠΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	92
Εισαγωγή .....	92
Στρατηγικός σχεδιασμός προσανατολισμού.....	94
Η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού, στρατηγικής συμπεριφοράς και (διεθνών) επιδόσεων.....	97

Δεδομένα και μεθοδολογία.....	100
Δεδομένα.....	101
Ανάλυση συμπλέγματος στρατηγικών τύπων.....	103
Σύνοψη.....	107
Συμπεράσματα.....	109
Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	111
Εισαγωγή .....	111
Πρώτη γενιά: the 'stage models' .....	112
Δεύτερη γενιά: προάγοντας την εμπειρική κατανόηση .....	115
Προς μια Τρίτη γενιά.....	115
Συμπεράσματα και προτάσεις.....	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	119



## **ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

### **Τέσσερις τύποι διαδικασίας διεθνοποίησης**

Κύριος σκοπός της ανάλυσης αποτελεί η διερεύνηση της σημασίας της διεθνοποίησης ως διαδικασίας. Ως τρεις ορίζονται οι θεματικές ενότητες οι οποίες συμβάλλουν ώστε να ρίξουν φως στη διεθνοποίηση ως στρατηγική διαδικασία και είναι οι ακόλουθες:

1. Τα μοντέλα διεθνοποίησης
2. Μελέτες που αφορούν τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής στις πολυεθνικές εταιρείες
3. Μελέτες διοικητικών διαδικασιών και πρόσφατα οργανωτικά μοντέλα για τις πολυεθνικές εταιρείες

Όσον αφορά την έρευνα για τις διαδικασίες διαχείρισης (management processes) σε μία πολυεθνική εταιρεία, έχει μια αμφισβητήσιμη εμπειρική βάση και δεν δύναται να το εκλάβουμε ως καθοριστικό παράγοντα που συμβάλλει στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Ωστόσο προτείνονται τρία θέματα κλειδιά για μελλοντική έρευνα, τα οποία θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Τα εν λόγω τρία θέματα ασχολούνται με τις μεγαλύτερες και κυριότερες παραλείψεις και αδυναμίες που μπορούν να αναγνωριστούν σε μια ανασκόπηση και είναι τα ακόλουθα:

1. η μελέτη των διαδικασιών των εξαγορών και της διεθνοποίησης
2. η μελέτη δυναμικών διαδικασιών των πολυεθνικών εταιριών
3. η μελέτη διεργασιών διεθνοποίησης σε εξωτερικό πλαίσιο.

Αξίζει να τονιστεί η σημασία ορισμένων μεθοδολογικών συνεπειών της διεθνοποίησης ως στρατηγικής διαδικασίας, καθώς επίσης θα εξετασθούν οι σημαντικές συνεισφορές των βασικών παραδοχών και αδυναμιών των τριών θεμάτων που συνεισφέρουν στη διεθνοποίηση : τα

μοντέλα διεθνοποίησης, η στρατηγική και η δομή, οι σχέσεις και οι διεργασίες διαχείρισης των πολυεθνικών εταιριών.

Η διεθνοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική διάσταση της τρέχουσας / συνεχής διαδικασίας στρατηγικής των περισσότερων επιχειρήσεων. Η στρατηγική διαδικασία είναι εκείνη που καθορίζει τη συνεχή εξέλιξη και αλλαγή μιας διεθνούς επιχείρησης, από την άποψη της εμβέλειας, της επιχειρηματικής ιδέας, του προσανατολισμού της δράσης της επιχείρησης, της οργάνωσης, των αρχών που διέπουν την εταιρεία, της φύσης του έργου που έχει αναλάβει η επιχείρηση καθώς και στα πρότυπα που επικρατούν στην αγορά. Συνεπώς, η διάσταση της διεθνοποίησης σχετίζεται με όλες τις παραπάνω πτυχές της στρατηγικής διαδικασίας. Αδιαμφισβήτητα ως η πιο σημαντική περιοχή της στρατηγικής διαχείρισης (strategic management) που πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση και προσοχή είναι ο διεθνής ανταγωνισμός (global competition). Γι' αυτόν το λόγο, εξακολουθεί να υπάρχει μια σημαντική ανάγκη για έρευνα που να ανταποκρίνεται στον διαχρονικό χαρακτήρα της διεθνοποίησης ως αναπτυξιακής διαδικασίας μέσα στο χρόνο. Ωστόσο, μπορούν να αναγνωριστούν διαφορετικές ερμηνείες αναπτυξιακών διεργασιών με βάση τη μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιείτε. Παρακάτω παρατίθενται οι τέσσερις τύποι διεργασίας που ενσωματώνει η διαχρονική προσέγγιση.

Στο πρώτο είδος προσέγγισης, έχουμε τη διαδικασία διεθνοποίησης ως μια χρονική / χρονολογική σειρά από αποσπασμένα κρίσιμα γεγονότα ή καταστάσεις είτε δομικού είτε οικονομικού χαρακτήρα. Οι περισσότερες μελέτες διαχείρισης που περιλαμβάνουν τη χρονική διάσταση στα επεξηγηματικά τους μοντέλα φαίνεται να χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση, αναλύοντας καταστάσεις διαχωρισμένες στο χρόνο. Μεγάλος αριθμός μελετών επικεντρώνεται στην αντιστοιχία μεταξύ της στρατηγικής, της δομής και της απόδοσης. Ο εν λόγω τύπος της διαχρονικής προσέγγισης (longitudinal approach) αποδείχθηκε ότι αναπτύχθηκε ασθενώς.

Στο δεύτερο είδος προσέγγισης, η διαδικασία ορίζεται ως σχετικά σύντομα επεισόδια. Η προσέγγιση εδώ είναι είτε η μελέτη ενός ενιαίου επεισοδίου όπως ένα ιδιαίτερο απόκτημα της επιχείρησης, είτε η μελέτη διαφόρων επεισοδίων κατά σειρά ή παράλληλα. Η χρονική περίοδος ενός επεισοδίου ενδέχεται να διαφέρει από λίγες εβδομάδες έως μερικά χρόνια.

Στο τρίτο είδος προσέγγισης, η διαδικασία τίθεται ως εκτενείς εποχές. Μία εποχή μπορεί να είναι η στρατηγική ανάπτυξη μιας εταιρείας υπό την ευθύνη του διευθύνοντος συμβούλου. Μια σειρά εποχών θεωρούνται μακρινές περίοδοι εξελικτικής αλλαγής που μπορεί να διαταραχθούν από μικρότερα επεισόδια επαναστατικής αλλαγής.

Στο τέταρτο είδος η διαδικασία θεωρείται ως βιογραφική ιστορία της επιχείρησης. Εδώ η βιογραφία μιας επιχείρησης εμπεριέχει τη συνολική ανάπτυξη από την ίδρυσή της έως την παρούσα στιγμή. Η χρονική περίοδος μπορεί να ποικίλλει σημαντικά, αλλά όσον αφορά μεγάλες πολιτικές επιχειρήσεις μπορεί να επεκταθεί για αρκετές δεκαετίες.

Οι παραπάνω τύποι διαδικασιών χρησιμοποιούνται ώστε να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε τους τύπους διαδικασιών των μελετών που θα μπορούσαν να είναι επιθυμητές και να εφαρμοστούν σε μελλοντικές έρευνες σχετικά με τη διεθνοποίηση. Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες στο συγκεκριμένο πεδίο, μας φανερώνουν ότι διαχρονικές μελέτες της διεθνοποίησης που αντιπροσωπεύουν τους τύπους τρία και τέσσερα είναι πολύ σπάνιες. Παρατηρήθηκε ότι τα μοντέλα και οι μέθοδοι στον τομέα της διεθνούς διαχείρισης είναι υπερβολικά στατικά κάτι που το χαρακτηρίζει ως αδύναμο σημείο στον τομέα της διεθνούς διαχείρισης.

Επίσης, το πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης επικεντρώνεται σε διαχειριστικά προβλήματα για τα οποία το χρονοδιάγραμμα, η ακολουθία και η αλλαγή, είναι βασικά στοιχεία. Οι περιγραφές που αφορούν τις διαδικασίες διεθνοποίησης, όπως και άλλες στρατηγικές διεργασίες,

εμπεριέχουν πληροφορίες που σχετίζονται με την "αλλαγή". Τρία αξιοσημείωτα είδη "αλλαγών" είναι τα ακόλουθα:

- Επεκτεινόμενη αναπαραγωγή (expanded reproduction)
- Σταδιακή αλλαγή (incremental change)
- Εξελικτική μετάβαση (evolutionary transition)<sup>1</sup>

Η "αλλαγή" πρέπει πάντοτε να γίνεται κατανοητή μέσα σε ένα συγκεκριμένο και οριοθετημένο πλαίσιο διαδικασίας. Όταν μελετάμε διαχρονικές διαδικασίες όπως η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, πρέπει επίσης να επικεντρωθούμε στο περιεχόμενο αυτής διαδικασίας. Η διαχώριση / χωρισμός της διαδικασίας έναντι του περιεχομένου της στρατηγικής έρευνας πρέπει να αποφεύγεται στη διεθνή έρευνα διαχείρισης και στην έρευνα για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης.

## **Η Διεθνοποίηση ως ακολουθία σταδίων**

Σημαντικά μοντέλα στον τομέα των διεθνών επιχειρήσεων περιγράφουν τη διαδικασία διεθνοποίησης ως σταδιακή εξέλιξη που γίνεται σε χωριστά στάδια και σε σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Δύο συχνά αναφερόμενα μοντέλα που θα συζητηθούν παρακάτω είναι το μοντέλο κύκλου ζωής του προϊόντος (Vernon) και το μοντέλο διεργασιών διεθνοποίησης (Johanson and Vahlne). Και τα δύο μοντέλα ασκούν ακόμα σημαντική επιρροή στο πεδίο και το μοντέλο διαδικασιών διεθνοποίησης, καθώς ο διαχρονικός τους χαρακτήρας, ικανοποιεί ένα κριτήριο για τη διεθνοποίηση ως διαδικασία.

---

<sup>1</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS, Strategic Management Journal, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.102*

Το μοντέλο του κύκλου ζωής του προϊόντος (product cycle model) που αναπτύχθηκε από τον Vernon, επιχειρεί να γεφυρώσει τη θεωρία του διεθνούς εμπορίου με την διεθνή επενδυτική θεωρία μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Ο Vernon θέλησε να αποκαταστήσει την έλλειψη ρεαλισμού που παρουσιάζει η θεωρία του κυρίαρχου συγκριτικού κόστους – πλεονεκτήματος, και προσπάθησε να δώσει έμφαση στο ρόλο της καινοτομίας των προϊόντων, τις επιπτώσεις των οικονομιών κλίμακας και τον ρόλο της αβεβαιότητας που προκύπτει από τα εμπορικά πρότυπα που επικρατούν πέρα από τα εθνικά σύνορα. Εντόπισε διάφορα στάδια στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, το καθένα από τα οποία έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη διεθνοποίηση μιας καινοτόμου επιχείρησης καθώς και στη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Ως εισαγωγικό στάδιο, εκλαμβάνουμε το εγχώριο έχοντας το προσανατολισμό του στη χώρα που αναπτύχθηκε το προϊόν. Οι εξαγωγές σε άλλες εμπορικές χώρες μπορεί να υποστηρίξουν τον σημαντικό στόχο της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή. Στο στάδιο της ανάπτυξης, οι εξαγωγικές δραστηριότητες αυξάνονται, όπως επίσης και οι άμεσες ξένες επενδύσεις σε εργοστάσια παραγωγής όπου πραγματοποιούνται σε χώρες με αυξανόμενη ζήτηση για το προϊόν. Στο στάδιο της ωριμότητας, όταν οι μεγάλες αγορές είναι κορεσμένες και το προϊόν τυποποιηθεί, η παραγωγή κατανέμεται σε χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας. Τέλος, στο στάδιο της παρακμής και της ύφεσης, η παραγωγή και σε ορισμένες περιπτώσεις και η ζήτηση, εγκαταλείπει οπωσδήποτε τη βιομηχανική χώρα που ξεκίνησε η αρχική καινοτομία του προϊόντος.

Παρόλο που το μοντέλο του κύκλου προϊόντος λαμβάνει υπόψη το επίπεδο της εταιρίας, επικεντρώνεται κυρίως στο επίπεδο της χώρας. Η κύρια συμβολή του είναι η αναπτυξιακή άποψη της μετεγκατάστασης των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Η αλλαγή αυτή συνδέεται με διάφορα εθνικά χαρακτηριστικά όπως η τεχνολογική τεχνογνωσία (technological know-how), η ζήτηση (demand) και το κόστος εργασίας (labor costs). Ως γενικό συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι η αύξηση της ωριμότητας του προϊόντος καθιστά λιγότερο σημαντική την ύπαρξη μικρής απόστασης μεταξύ των εγκαταστάσεων παραγωγής και των εταιρικών

κέντρων λήψης αποφάσεων και της ανάπτυξης του προϊόντος. Ωστόσο, όσα αναφέρθηκαν παραπάνω δεν μπορούν να ισχύουν για τα προϊόντα με μικρούς κύκλους ζωής. Η δυνατότητα εφαρμογής αυτού του μοντέλου είναι επίσης περιορισμένη εάν αναπτυχθούν νέα προϊόντα σε εταιρείες που έχουν ήδη σημαντικές δραστηριότητες σε ξένες χώρες.

Το δεύτερο μοντέλο, σπουδαίας σημασίας και αυτό, είναι το μοντέλο της διαδικασίας διεθνοποίησης (internationalization process model). Η διαδικασία αυτή, κατά την οποία μια επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τη διεθνή της εμπλοκή, περιγράφεται ως διαδοχική, δηλαδή από τις αρχικές εξαγωγικές δραστηριότητες έως τη δημιουργία μονάδων παραγωγής του εξωτερικού. Κάθε επιχείρηση περνάει μια σειρά λογικών βημάτων διεθνούς συμπεριφοράς, με βάση τη "σταδιακή εξαγορά" της, την ενσωμάτωση της, τη χρήση της γνώσης σχετικά με τις ξένες αγορές και επιχειρήσεις και τη διαδοχικά αυξανόμενη δέσμευση της στις ξένες αγορές. Η έμφαση δίνεται στη γνώση της αγοράς καθώς και στη δέσμευση αγοράς (μέσω δεσμευμένων πόρων). Η ανάπτυξη εμπειρικής γνώσης για τις ξένες αγορές είναι απαραίτητη ώστε να ξεπεραστεί η «απόσταση» μεταξύ των αγορών, δηλαδή διαφορές μεταξύ οποιονδήποτε δύο χωρών όσον αφορά τη γλώσσα, τον πολιτισμό, το επίπεδο εκπαίδευσης, την επιχειρηματική πρακτική και τη νομοθεσία. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους σε αγορές που μπορούν πιο εύκολα να κατανοήσουν, οι οποίες συχνά βρίσκονται σε γειτονικές χώρες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία διεθνοποίησης ως μοντέλο, συμβάλλει σε μια εναλλακτική και σημαντική οπτική της διεθνοποίησής σε σύγκριση με την κυρίαρχη θεωρία των ξένων επενδύσεων, το «εκλεκτικό παράδειγμα» (eclectic paradigm)<sup>2</sup> <sup>3</sup>. Το εκλεκτικό παράδειγμα

---

<sup>2</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.103

<sup>3</sup> An eclectic paradigm is a theory that provides a three-tiered framework for a company to follow when determining if it is beneficial to pursue direct foreign investment (DFI). The eclectic theory paradigm is based on the assumption that institutions will avoid transactions in the open market when internal transactions carry lower costs.

υποστηρίζει ότι τρία διαφορετικά σύνολα πλεονεκτημάτων εξηγούν τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην ξένη παραγωγή και ορίζονται ως:

1. Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages)
2. Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης (internalization advantages)
3. Πλεονεκτήματα τοποθεσίας (localization advantages)

Το συγκεκριμένο παράδειγμα βασίζεται στην οικονομική θεωρία και έχει κόστος συναλλαγής (transaction costs) και κόστος παράγοντα (factor costs) ως κύριες επεξηγηματικές μεταβλητές, συνδυαστικά με την υπόθεση ότι θα υπάρξει ορθολογική λήψη αποφάσεων στις διεθνείς εταιρείες που κάνουν άμεσες ξένες επενδύσεις. Ωστόσο, εξηγεί την ύπαρξη της πολυεθνικής επιχείρησης και όχι τις διαδικασίες διεθνοποίησης. Από την άλλη μεριά, το μοντέλο της διαδικασίας της διεθνοποίησής εξηγεί τη διεθνοποίηση ως ένα ξεχωριστό πρότυπο ανάπτυξης. Βασίζεται σε θεωρίες συμπεριφοράς, με υποθέσεις σχετικά με την έλλειψη πληροφοριών και τη σημασία του αντιληπτού κινδύνου, καθώς και της αβεβαιότητας που μπορεί να επικρατεί. Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία διεθνοποίησης δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μία ακολουθία προγραμματισμένων βημάτων με ορθολογική ανάλυση. Όμως, με την επιτυχή διαδοχική εκμάθηση μέσω των σταδίων της και την αυξανόμενη δέσμευση στις ξένες αγορές, τα δύο αυτά κύρια χαρακτηριστικά της διαδικασίας της διεθνοποίησης, συμβάλλουν στην υλοποίηση των σταδίων ανεξάρτητα από το αν οι στρατηγικές αποφάσεις προς αυτή την κατεύθυνση έχουν παρθεί ή όχι. Αυτό το μοντέλο διαδικασίας μπορεί να θεωρηθεί ως διαδοχική αλυσίδα επεισοδίων ή εποχών κατά το στάδιο της διεθνοποίησης.

Ωστόσο, παρατηρήθηκε από τον Johanson και τον Vahlne ότι το μοντέλο διαδικασίας της διεθνοποίησης που παρουσίασαν περιέχει έναν αριθμό ελλείψεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι αποκλείει άλλες

στρατηγικές επιλογές, δηλαδή τη πιθανότητα ή επιλογή να ξεκινήσει η τοπική παραγωγή σε μία ξένη χώρα χωρίς να έχει περάσει τα βήματα εξαγωγής ή τοπικών πωλήσεων σε θυγατρικές εταιρείες. Βέβαια, η υπερπήδηση των ενδιάμεσων σταδίων είναι στην πραγματικότητα αρκετά συνηθισμένο. Το μοντέλο διεθνοποίησης βασίζεται σε εμπειρική βάση σχετικά με σουηδικές επιχειρήσεις, αλλά έχει κερδίσει υποστήριξη σε αρκετές άλλες μελέτες, παρουσιάζοντας ότι η εγκυρότητα αυτού του μοντέλου δεν περιορίζεται σε μικρές χώρες που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εξαγωγές. Η πιο εμπειρική υποστήριξη προέρχεται από μελέτες σχετικά με τα αρχικά στάδια της διεθνοποίησης τα οποία αντιπροσωπεύει αυτό το μοντέλο. Επιπλέον, το μοντέλο διεθνοποίησης δεν δίνει αρκετή προσοχή στην επιλογή της εξαγοράς ως μια διαδρομή προς τη διεθνοποίηση, μια έλλειψη και ένα κενό που μοιράζεται με την θεωρία των άμεσων ξένων επενδύσεων.

### **Στρατηγική, Δομή και Έλεγχος των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Ο Stopford και Wells μελέτησαν τις “εποχές” διεθνοποίησης προκειμένου να αναγνωριστεί η δομή 187 μεγάλων κατασκευαστικών επιχειρήσεων των ΗΠΑ, όλες διεθνούς διασποράς και καθεμιά έχοντας εγκαταστάσεις παραγωγής τουλάχιστον σε έξι ξένες χώρες. Τη πρώτη φάση της διεθνούς δομής με αυτόνομες θυγατρικές την ακολούθησε μια δεύτερη φάση στην οποία οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διοργάνωσαν ένα διεθνές εταιρικό τμήμα, όπου αποσκοπούσε στην αύξηση του ελέγχου και του συντονισμού των διεθνούς εμβέλειας δραστηριοτήτων. Αυτό το τμήμα κάλυψε όλες τις ξένες δραστηριότητες της επιχείρησης και έγινε ο τόπος της διεθνούς εξειδίκευσης. Καθώς το διεθνές τμήμα αναπτυσσόταν και κατά αναλογία οι ξένες πωλήσεις συνέχισαν να συμβάλλουν στο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, κορυφαία στελέχη αναγνώρισαν ότι η επιχείρηση χρειαζόταν μια παγκόσμια προοπτική. Το κυρίαρχο διεθνές τμήμα αντικαταστάθηκε από δύο νέους τύπους παγκόσμιων δομών:



- 1) Τη παγκόσμια διαίρεση προϊόντος «worldwide product division» και
- 2) Τη διαίρεση ανά γεωγραφική περιοχή («area divisions»).

Η παγκόσμια διαίρεση προϊόντος («worldwide product division»), αφορά την επιλογή των επιχειρήσεων που παρείχαν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, στην οποία σε κάθε εγχώριο τμήμα προϊόντων ανατέθηκε η ευθύνη της διάδοσης της συγκεκριμένης σειράς προϊόντων της σε όλο το κόσμο όπου δραστηριοποιείται. Η διαίρεση ανά γεωγραφική περιοχή («area divisions») προέκυψε σε επιχειρήσεις με μεγαλύτερη γεωγραφική ποικιλία. Κάθε τέτοια διαίρεση ανά γεωγραφική περιοχή ήταν υπεύθυνη για μια γεωγραφική περιοχή της παγκόσμιας αγοράς. Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόστηκε ο συνδυασμός των δύο παραπάνω τύπων παγκόσμιων δομών, όπου διαχειρίστηκαν ορισμένες σειρές προϊόντων σε παγκόσμια βάση και μέσω διαιρέσεων γεωγραφικής περιοχής.

Σε μία παράλληλη μελέτη ο Franko συνέκρινε τις 85 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις του δυτικού τμήματος της ηπειρωτικής Ευρώπης, επικεντρώνοντας την προσοχή στα διεθνή τους δίκτυα. Η οργανωτική δομή των 70 από αυτών των επιχειρήσεων αναλύονται λεπτομερέστατα. Σε αντίθεση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες, 26 από τις ευρωπαϊκές πολυεθνικές εταιρείες διατήρησαν τη θυγατρική μορφή, με άμεσους δεσμούς μεταξύ της εταιρικής έδρας της επιχείρησης και κάθε αυτόνομης θυγατρικής. Η διαδρομή προς την παγκόσμια δομή διέφερε από εκείνη που παρατηρήθηκε στις αμερικάνικες επιχειρήσεις που μελετήθηκαν από τον Stopford και Wells. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές πολυεθνικές δεν επέλεξαν την διεθνή διαίρεση ως ενδιάμεση μορφή, αλλά κατευθύνθηκαν απευθείας από τη δομή της μητρικής-θυγατρικής σε παγκόσμιο επίπεδο. Εφόσον το 84% των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στη μελέτη του Franko διαφοροποιήθηκαν εκτός της χώρας καταγωγής, θα περίμενε κανείς ότι ακόμη μεγαλύτερος αριθμός των δομών διαίρεσης των προϊόντων θα είχε εισαχθεί. Το συμπέρασμα του Franko είναι ότι στην ηπειρωτική Ευρώπη, η δομή δεν ακολούθησε τη στρατηγική μέχρι να υπάρξει μια νέα αλλαγή στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι σκανδιναβικές πολυεθνικές

αποδεικνύουν την μελέτη των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων από τον Franco. Οι σκανδιναβικές επιχειρήσεις διατήρησαν τη δομή της μητρικής-θυγατρικής έως ότου χρειάστηκε οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις να προχωρήσουν άμεσα στην παγκόσμια δομή διαίρεσης προϊόντων, χωρίς να έχουν καθιερώσει ποτέ το μοντέλο της διεθνούς διαίρεσης<sup>4</sup>.

Επίσης, ο Stopford και ο Wells τονίζουν ότι η σχέση μεταξύ στρατηγικής και οργάνωσης, ορίζεται ως τη στρατηγική όπου καθορίζει το αρχικό στάδιο και στη συνέχεια η δομή που εφαρμόζει την στρατηγική. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Stopford και τον Wells η στρατηγική και η δομή εξακολουθεί να είναι μια φυσική ακολουθία της επιχείρησης, μία δήλωση που θα αμφισβητηθεί αργότερα. Οι μελέτες των Stopford, Wells και Franko αποτελούν ορόσημο σε διεθνές επίπεδο διαχείρισης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι μελέτες αυτές δίνουν μια πολύτιμη αξία για την κατανόηση της ιστορικής εξέλιξης των διεθνών στρατηγικών και δομών των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αν και αυτές οι μελέτες λαμβάνουν υπόψη τους μια διαχρονική προσέγγιση δεν μπορούν όμως να εκλάβουν την διεθνοποίηση ως διαδικασία. Περιγράφουν περισσότερο καταστάσεις διαρθρωτικών μορφών παρά διαδικασίες σχηματισμού και υλοποίησης που σχετίζονται με τις δομές.

## **Έρευνα και κατανόηση της διαδικασίας διεθνοποίησης**

Τρία σημαντικά θέματα στο τομέα της διεθνούς διαχείρισης (international management) έχουν τεθεί υπό εξέταση. Το πρώτο θέμα αφορά τα στατικά μοντέλα διεθνοποίησης, όπου αντανakλά έναν συμβατικό τρόπο διαδικασίας διεθνοποίησης που ξεκινάει από τις εξαγωγικές δραστηριότητες και κατευθύνεται προς τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Το

---

<sup>4</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.105-106

διαδοχικό μοντέλο τονίζει μόνο τα πρώιμα στάδια της διεθνοποίησης. Αυτό το μοντέλο θα πρέπει να συμπληρωθεί με έρευνα σε νέα πρότυπα με βάση πρόσφατα εμπειρικά στοιχεία. Οι συμβατικές θεωρίες της διεθνοποίησης, συμπεριλαμβανομένου και της θεωρίας των άμεσων ξένων επενδύσεων, έχουν δώσει μικρή βαρύτητα στην εξαγορά ως σημαντικό μέσο διεθνοποίησης. Ο σημαντικός ρόλος των εξαγορών ως κύριος τρόπος διεθνοποίησης απαιτεί περιεκτικές ερευνητικές προσπάθειες.

Μια στρατηγική επιλογή στο πεδίο των διεθνών εξαγορών ώστε η επιχείρηση να εισέλθει σε μια ξένη αγορά, είναι η εξαγορά μιας εταιρείας η οποία είναι διαθέσιμη σε μια ξένη χώρα. Μία άλλη στρατηγική επιλογή είναι μεταξύ ξένης εξαγοράς και οργανικής ανάπτυξης μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων (greenfield investments). Η εξαγορά δεν αυξάνει τη συνολική παραγωγική ικανότητα και συνεπώς είναι μια κατάλληλη κίνηση όταν γίνεται σε μια ώριμη και φθίνουσα αγορά. Σε τέτοιες βιομηχανίες, οι διασυνοριακές εξαγορές ως μέσο παγκόσμιας αναδιάρθρωσης βοηθάνε στην αύξηση του βαθμού της διεθνοποίησης και μειώνει ταυτόχρονα τον πληθυσμό των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τους νεοφερμένους στις διεθνείς αγορές, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι οι εταιρείες με έδρα τη χώρα που έχουν ιδρυθεί μπορούν να προχωρήσουν απευθείας στην διαδικασία διεθνοποίησης μέσω της εξαγοράς ενός ξένου επενδυτή, κάτι βέβαια που έρχεται σε αντίθεση με τη πρόβλεψη του διαδοχικού μοντέλου. Ο Forsgren, υποστηρίζει ότι όσο «λιγότερο» η επιχείρηση διεθνοποιείται, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα και κλίση έχει να αναζητήσει εξαγορές ξένων επιχειρήσεων. Αυτές οι νέες παρατηρήσεις πρέπει να ακολουθούνται από πιο εμπειρικές μελέτες, με σκοπό την ανάπτυξη περιγραφικών μοντέλων φάσεων διεθνοποίησης, όπου συμπεριλαμβάνεται η εξαγορά ως διαδικασία και όπου η σειρά των φάσεων της διαδικασίας διεθνοποίησης δεν προκαθορίζεται διαδοχικά.

Ως συμπέρασμα, μια εμπειρική εστίαση στην διαδικασία εξαγοράς, δημιουργεί καλές ευκαιρίες για την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών της εκλογής της εξαγοράς επιχειρήσεων, ως μια σημαντική διάσταση της διεθνοποίησης. Η εν λόγω εκλογή είναι μία συνεχής διαδικασία σε όλες τις διεθνείς επιχειρήσεις με διασυννοριακές δραστηριότητες. Όμως η διαδικασία εκλογής θα πρέπει να είναι περισσότερο εμφανής και ορατή όταν πρόκειται δύο διαφορετικές κουλτούρες να συναντηθούν στην διαδικασία ενσωμάτωσης που ακολουθεί κάθε διασυννοριακή εξαγορά.

### **Μια προοπτική της διαδικασίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων:**

Το πεδίο της διεθνούς διαχείρισης (international management) κυριαρχείται από μελέτες σχετικά με τη δομή, τον έλεγχο και το συντονισμό των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η γνώση σχετικά με δομικές μορφές των διεθνών επιχειρήσεων είναι καλά αναπτυγμένη, ενώ αντίθετα η γνώση για τη μετάβαση αυτών των δομών είναι ασφαλώς ανεπαρκής.

Μία κοινή παραδοχή στο πεδίο της διεθνούς διαχείρισης (international management) είναι ότι οι δομές της επιχείρησης αλλάζουν, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής προσαρμογής σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τι εσωτερικές όμως δυνάμεις ωθούν την αλλαγή στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά στρατηγικές, οργανωτικές μορφές και τους μηχανισμούς συντονισμού; Με ποιον τρόπο οι εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις αλληλοεπιδρούν στην στρατηγική διαδικασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων; Πως και γιατί οι μηχανισμοί ελέγχου και συντονισμού αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου και πως αυτές οι αλλαγές αλληλοεπιδρούν με τις στρατηγικές ενέργειες/επιλογές; Τα παραπάνω ερωτήματα υποδηλώνουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τις στρατηγικές και διαρθρωτικές αλλαγές στο πεδίο των πολυεθνικών επιχειρήσεων και βασίζονται σε μια πιο αμοιβαία, δυναμική και πολύπλοκη άποψη συγκριτικά με το μοντέλο που βασίζεται στην διάρθρωση περιβάλλον-στρατηγική-δομή που ταιριάζει (the model of

environment – strategy - structure fit). Αρκετοί ερευνητές έχουν εντοπίσει διακριτές δομικές μορφές πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η έρευνα θα πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο στις διαδικασίες μέσα στον χρόνο και με τη πάροδο του χρόνου και θα πρέπει οι ερευνητές να θεωρούν τις δομές αυτές προσωρινές εκδηλώσεις τέτοιων διαδικασιών. Τι χαρακτηρίζει όμως αυτή τη συνεχή αλλαγή των δομών των πολυεθνικών επιχειρήσεων; Η μετάβαση από μια παραδοσιακή γονική-θυγατρική (parent subsidiary) δομή σε ένα διασυννοριακό τύπο της πολυεθνικής επιχείρησης, αυτή η μετάβαση είναι μακροπρόθεσμη εξελικτική διαδικασία με πολλές «μεταξύ» φάσεις.

Η έρευνα σχετικά με τους μηχανισμούς συντονισμού στις πολυεθνικές επιχειρήσεις περιγράφει την εξέλιξη σε αυτούς τους οργανισμούς με κατεύθυνση προς την παγκόσμια ολοκλήρωση, ακόμη και αν η τοπική ανταπόκριση αποτελεί μέρος του παιχνιδιού. Αυτή η έρευνα περιγράφει έναν ομοιογενή και καλά οργανωμένο διεθνή οργανισμό. Ωστόσο, η πολυεθνική επιχείρηση ως «διασκορπισμένος» σε πολλά μέρη οργανισμός, είναι ένα πλήθος από συστήματα, όπου υπάρχουν προβλεπόμενες πράξεις και ενέργειες των ισχυρών μελών της, καθώς επίσης και ακούσιες συνέπειες της δομής της κοινωνικής δράσης, στοιχεία που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Εκτός από τον συντονισμό, ένας άλλος ενυπάρχων αλλά λιγότερο ελεγχόμενος μηχανισμός, επηρεάζει τη λειτουργία της πολυεθνικής επιχείρησης και ορίζεται ως μηχανισμός διαφοροποίησης (differentiation mechanism). Πως η διαδικασία διαφοροποίησης επηρεάζει την διαχείριση των πολυεθνικών επιχειρήσεων; Ποιοι είναι οι μηχανισμοί διαφοροποίησης που βρέθηκαν στις πολιτικές και πολιτιστικές διαδικασίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων; Η έρευνα στις διαδικασίες διαφοροποίησης πρέπει να δώσουν προσοχή στις πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις που δεν προέρχονται από το κέντρο επιρροής της πολυεθνικής επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις μπορεί να έχουν την προέλευσή τους όχι μόνο μέσα σε διάφορες μονάδες της «διασκορπισμένης» πολυεθνικής επιχείρησης αλλά και εκτός, στα τοπικά περιβάλλοντα των μονάδων αυτών.

Η εστίαση στην ετερογένεια και την πολυμορφία αυξάνει περαιτέρω ερωτήσεις σχετικά με τις διεργασίες και το ρευστά όρια των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Είτε θα παραμείνουν ιεραρχικά ή θα μεγαλώσουν σε μια πολυκεντρική μορφή, με άλλα λόγια θα έχουν πολλά κέντρα δύναμης και επιρροής. Αυτό το πολυκεντρικό μοντέλο βασίζεται στην παρατήρηση ότι οι διάφορες μονάδες της πολυεθνικής επιχείρησης είναι ενσωματωμένες σε διαφορετικές τοπικές επιχειρήσεις. Πώς η κατανομή της δύναμης και της ισχύς σε αυτά τα δίκτυα επηρεάζουν τη στρατηγική ελευθερία των δράσεων των κεντρικών γραφείων αποφάσεων της πολυεθνικής επιχείρησης; Πώς οι μονάδες στο εσωτερικό δίκτυο της πολυεθνικής ενσωματώνονται σε αυτά τα εξωτερικά δίκτυα επιχειρήσεων; Τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει την αλληλεπίδραση όσον αφορά τις διαδικασίες ανταλλαγής και τις πολιτικές διαδικασίες μεταξύ αυτών των δύο τύπων δικτύων;

Αναγκαία παρατηρείται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σε μακροπρόθεσμο επίπεδο των διαδικασιών διεθνοποίησης. Η επικρατούσα γνώση στο πεδίο της διεθνοποίησης ως διαδικασία επικεντρώνεται μόνο στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησης της επιχείρησης. Για να καταφέρουμε να κατανοήσουμε τη διεργασία πλήρους διεθνοποίησης μιας επιχείρησης και να ανακαλύψουμε την αναπτυξιακή πορεία αυτής της διαδικασίας, χρειαζόμαστε περιεκτικές μελέτες που καταγράφουν μεγάλες εποχές διαδικασιών διεθνοποίησης ακόμη και ολόκληρο το ιστορικό αυτής της εξέλιξης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Με μία τέτοια προσέγγιση θα επιτύχουμε να διευρύνουμε τις γνώσεις και να κατανοήσουμε ότι η διεθνοποίηση αποτελεί τη «βασική κινητήρια δύναμη της οργανωτικής ανάπτυξης»<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.114-115

## Η κατανόηση της ενσωμάτωσης της διεθνοποίησης στο εξωτερικό περιβάλλον

Αυτό το θέμα υπογραμμίζει τη σημασία σχετικά με τη διαδικασία της διεθνοποίησης της επιχείρησης στο περιβάλλοντα χώρο, κάτι το οποίο έρευνες ανά καιρούς απέτυχαν να αποδείξουν. Τα δύο προτεινόμενα στοιχεία που επικεντρώνονται στην ενσωμάτωση της διεθνοποίησης σε δύο εξωτερικά περιβάλλοντα είναι: το θεσμικό και κοινωνικό πλαίσιο (the institutional and social context) και το τομεακό πλαίσιο (sectoral context).

Το πρώτο αφορά την ενσωμάτωση της διαδικασίας της διεθνοποίησης στο κοινωνικό και πολιτικό εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η διεθνής επιχείρηση ενεργεί με βάση από μια σειρά από διαφορετικές κοινωνικές και πολιτιστικές επιρροές από το περιβάλλον της χώρας που εδρεύει. Ο Hofstede έχει δείξει την ποικιλομορφία των διαπολιτισμικών προτύπων ενώ ο Whitley ανέδειξε την ποικιλομορφία στην θεσμοθετημένη δομή των επιχειρησιακών συστημάτων σε διάφορες χώρες. Τι χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ της διαδικασίας διεθνοποίησης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και αυτής της θεσμικής, κοινωνικής και της πολιτιστικής πολυμορφίας; Πως η πολυεθνική επιχείρηση η οποία επιδιώκει μια ομοιόμορφη και ολοκληρωμένη παγκόσμια στρατηγική μπορεί και ελίσσεται τόσο διαφορετικά θεσμικά περιβάλλοντα; Ο Mutabazi υποστηρίζει ότι όλες οι προσπάθειες για την επίτευξη πολιτιστικής ομοιομορφίας της πολυεθνικής είναι καταδικασμένη σε αποτυχία<sup>6</sup>.

Κατά τη μελέτη της διεθνοποίησης ως μία στρατηγική διαδικασία είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε στους οργανισμούς και τους τομείς τους. Στο τομεακό πλαίσιο, σε αντίθεση με το πρώτο, τονίζεται η ενσωμάτωση της διαδικασίας της διεθνοποίησης στους βιομηχανικούς τομείς που

---

<sup>6</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.114-115

διασχίζουν τα σύνορα. Σήμερα οι περισσότεροι βιομηχανικοί τομείς είναι διεθνείς και χαρακτηρίζονται από παγκόσμιο ανταγωνισμό, σύμφωνα με τον οποίο οι ανταγωνιστές ενός τομέα ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε παγκόσμια βάση. Επιπλέον, οι περισσότεροι διεθνείς τομείς αλληλοσυνδέονται μέσω εκτεταμένων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών σε διαφορετικά συστήματα που συμπίπτουν. Στην διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, οι στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες εντός της πολυεθνικής επιχείρησης πρέπει να νοούνται ως μια προοπτική σ' ένα δυναμικό και παγκόσμιο τομέα, όπου συνεργαζόμενες δυνάμεις με σχέσεις "win-win" και ανταγωνιστικές δυνάμεις με χαρακτήρα "zero-sum" ενεργούν ταυτόχρονα πέρα από τα σύνορα.

Εκτός από τα τρία προτεινόμενα ερευνητικά θέματα, η μελλοντική έρευνα για τη διεθνή διαχείριση θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη ότι όλες οι οργανωτικές διαδικασίες είναι βαθιά ριζωμένες από την «υποκειμενική αισθητική» (subjective sensemaking)<sup>7</sup>. Καθώς η πολυεθνική επιχείρηση ενεργεί ίσως περισσότερο σ' ένα σύνθετο και ταραγμένο από όλα τα περιβάλλοντα, η διαδικασία διαχείρισης μέσω της δημιουργικότητας και η μεταφορά της σημασίας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα εδώ κρίσιμη. Για να συλλάβουμε την ουσία της συμβολικής αλληλεπίδρασης χρειαζόμαστε ριζικά διαφορετική ερευνητική μεθοδολογία σε σχέση με αυτή που έχει χρησιμοποιηθεί στον τομέα αυτό της διεθνοποίησης, όπως μια εθνογραφική και ερμηνευτική προσέγγιση πεδίου εργασίας.

Τα παραπάνω ερευνητικά θέματα επεξηγούν την ανάγκη για καλύτερη σύνδεση μεταξύ της διεθνούς διαχείρισης και της θεωρητικά πιο ώριμης υποδιεύθυνσης της διοίκησης, με πιο απλά λόγια την στενότερη θεωρητική σχέση της οργάνωσης και της στρατηγικής θεωρίας διαχείρισης (strategic management theory) όπου τελικώς θα οδηγήσει στην αυτονομία του τομέα της διεθνούς διαχείρισης. Τα όρια μεταξύ της οργανωτικής θεωρίας, της στρατηγικής διαχείρισης και της διεθνούς

---

<sup>7</sup> Leif Melin 1992, *INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118 (1992), σελ.114



διαχείρισης είναι ρευστά και θολά. Αυτή η επανεξέταση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διάσταση της διεθνοποίησης πρέπει να θεωρείται ως εμπειρική εστίαση. Τα γενικά θέματα της επιχειρηματικής στρατηγικής, των οργανωτικών δομών και των μηχανισμών συντονισμού, που αποτελούν τον πυρήνα της διεθνούς διαχείρισης, δεν πρέπει να χωριστούν σε μία κατηγορία για τις διεθνείς επιχειρήσεις και μία άλλη για τις μη διεθνείς εταιρείες. Από την άλλη πλευρά, η πολυεθνική επιχείρηση αντιπροσωπεύει μια κατηγορία οργανισμών για την οποία οι μελετητές της θεωρίας της οργάνωσης θα πρέπει να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο έρευνας και να δοθεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Συμπερασματικά, οι μελέτες που αφορούν την διεθνοποίηση ως στρατηγική διαδικασία πρέπει να καταγράψουν την ανάπτυξη και τη δυναμική με την πάροδο του χρόνου, τις κινητήριες δυνάμεις της διαδικασίας και το περιεχόμενο της διαδικασίας. Οι διαδικασίες διεθνοποίησης χαρακτηρίζονται με υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, μεταβλητότητας και ετερογένειας, τα οποία από κοινού απαιτούν ολιστική έρευνα και πραγματικά διαχρονικές προσεγγίσεις.

## **ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

Η οικονομική δύναμη μιας επιχείρησης επηρεάζει την δυνατότητα άμεσων ξένων επενδύσεων (foreign direct investment – FDI). Η επιχείρηση χρησιμοποιεί οικονομικές στρατηγικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οικονομικής ισχύος της και οδηγούν σε δείκτες άμεσων ξένων επενδύσεων. Τέτοιου είδους στρατηγικές κυμαίνονται από την επιδίωξη παγκοσμίως αναγνωρισμένης λογιστικής και γνωστοποίησης και την εισαγωγή και πώληση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης σε διάσημα αλλοδαπά χρηματιστήρια αξιών και στην εφαρμογή διασυνοριακών συμβάσεων ανταλλαγής χρέους / μετοχών. Έχοντας την δυνατότητα η επιχείρηση να ακολουθήσει προληπτικές/προορατικές οικονομικές στρατηγικές είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει το κόστος του κεφαλαίου και να μεγιστοποιήσει τη διαθεσιμότητα κεφαλαίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τόσο τους εγχώριους όσο και τους παγκόσμιους. Μειώνοντας τον συντελεστή προεξόφλησης για κάθε επένδυση (τόσο εγχώρια όσο και παγκόσμια), η πιθανότητα της επιχείρησης να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) ενισχύεται. Αξίζει να σημειωθεί, πως οι συγκεκριμένοι οικονομικοί παράγοντες δεν είναι απλώς υποπροϊόν της επιχείρησης ως ανταγωνιστική δύναμη ή αδυναμία, αλλά αποτελούν ένα ξεχωριστό σύνολο που πρέπει να δοθεί βάση και προσοχή όταν πρέπει να ερμηνευθούν τα επενδυτικά πρότυπα.

Οι συγκεκριμένες οικονομικές στρατηγικές είναι σημαντικές για όλες τις επιχειρήσεις, αλλά ιδιαίτερα για πολυεθνικές επιχειρήσεις που εδρεύουν σε μικρές, μη ρευστοποιήσιμες ή αναδυόμενες κεφαλαιαγορές. Αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν οικονομικές στρατηγικές ώστε να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου. Αυτό είναι απαραίτητο για την εξασφάλιση ισότιμων όρων ανταγωνισμού, δηλαδή να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να ανταγωνίζεται με πολυεθνικές επιχειρήσεις που ήδη απολαμβάνουν ανταγωνιστικό κόστος

και διαθεσιμότητα, λόγω της διαμονής τους σε πιο ανεπτυγμένες και ρευστοποιήσιμες κεφαλαιαγορές.

Σημαντικό είναι να υπάρχει μια θεωρητική γέφυρα μεταξύ των ερευνητικών προσπαθειών που διενεργήθηκαν στις διεθνείς επιχειρήσεις αφενός, και το διεθνές κόστος της έρευνας κεφαλαίου από τη άλλη πλευρά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του εκλεκτικού παραδείγματος που σχετίζεται με την κυριότητα, τη τοποθεσία και τη εσωτερικοποίηση (the ownership, location, and internalization (OLI) paradigm)<sup>8</sup>. Η διεθνής επιχειρηματική έρευνα έχει επικεντρωθεί κυρίως, στο πώς οι άμεσες ξένες επενδύσεις σχετίζονται με την πλευρά του ενεργητικού μιας μη χρηματοοικονομικής επιχείρησης και τον ισολογισμό.

Τονίζεται η διάκριση μεταξύ δημιουργίας πλεονεκτήματος κυριότητας και η εξάλειψη ενός μειονεκτήματος ιδιοκτησίας. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση της Ανατολικής Ευρώπης απομακρύνεται από μια λεπτή και ρυθμιζόμενη αγορά μέσω μιας καινοτόμου οικονομικής στρατηγικής η οποία μπορεί να έχει εξαλείψει ένα μειονέκτημα ιδιοκτησίας έναντι των συνομήλικών της στις ανεπτυγμένες χώρες. Όμως πιο σημαντικό σε αυτό το πλαίσιο είναι ότι μπορεί να έχει δημιουργήσει ένα πλεονέκτημα ιδιοκτησίας έναντι των άλλων επιχειρήσεων στην Ανατολική Ευρώπη που να επωφεληθούν από τις άμεσες ξένες επενδύσεις κατά τη διάρκεια μιας περιόδου, παρόλο που θα είναι περιορισμένη.

Εντοπίζονται συγκεκριμένες οικονομικές στρατηγικές που επηρεάζουν την απόφαση για άμεσες ξένες επενδύσεις. Αυτές οι οικονομικές στρατηγικές ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες:

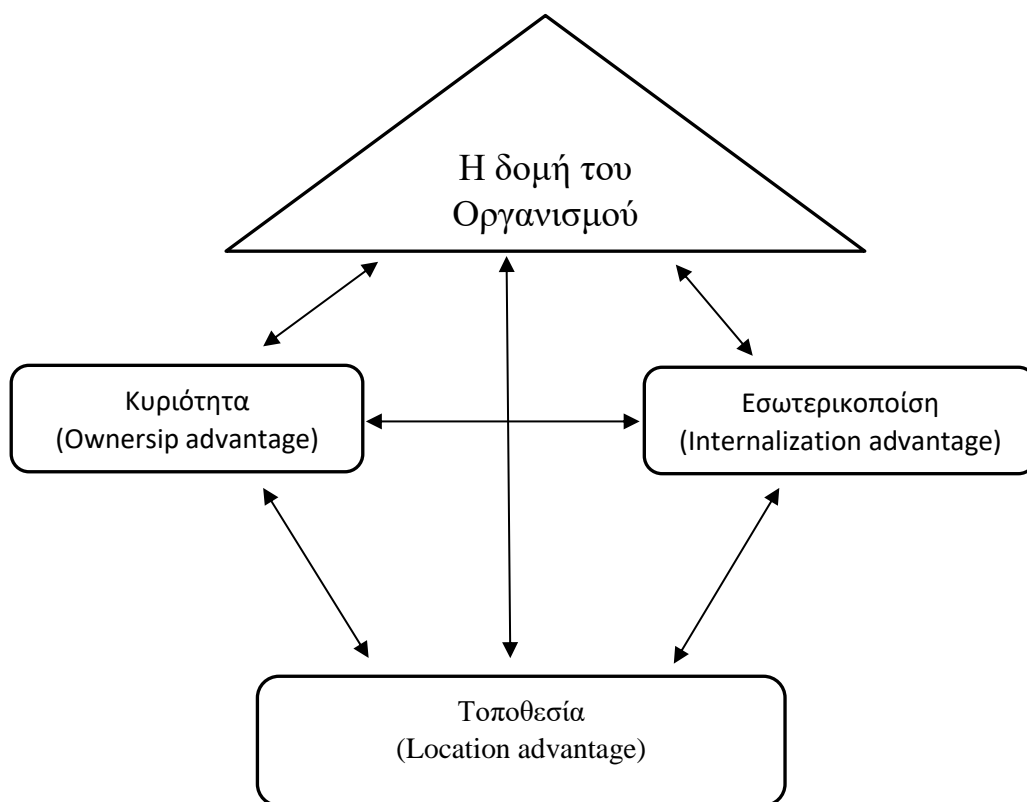
1. προληπτικές στρατηγικές υπό τον έλεγχο των πολυεθνικών επιχειρήσεων και

---

<sup>8</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 382

2. στρατηγικές αντιδράσεις για την αντιμετώπιση των ατελειών της χρηματοπιστωτικής αγοράς.

Σημαντικό είναι να αποδείξουμε ότι οι προληπτικές οικονομικές στρατηγικές μπορούν να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα όσον αφορά την κυριότητα, τη θέση και την εσωτερικοποίηση (OLI).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 – ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ OLI

Πηγή: <https://apessay.com/order/?rid=cc49f4f3231bb03f>

## Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI) και το παράδειγμα της Κυριότητας, Θέσης και Εσωτερικοποίησης (OLI - Paradigm)

Από την πρώιμη έρευνα σχετικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις προσδιορίστηκε ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η έρευνα και ανάπτυξη. Οι μεγάλες επιχειρήσεις που δίνουν βάση στην έρευνα, συνήθως διαμένουν στις πιο ανεπτυγμένες κεφαλαιαγορές και παρατηρήθηκε ότι κυριαρχούν στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η απόφαση των επιχειρήσεων για ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων ήταν ένα στάδιο της στρατηγικής τους ανάπτυξης. Αυτές οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα προϊόντα που θα μπορούσαν να είναι ανταγωνιστικά στο εξωτερικό. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων, εξαρτάται από την δυνατότητα ανακάλυψης προϊόντων και γεωγραφικών ή χρηματοοικονομικών αγορών όπου έχουν ατέλειες ή ελαττώματα τα οποία ενθαρρύνουν την άμεσες ξένες επενδύσεις. Για να εξηγηθούν σε ένα περιεκτικό πλαίσιο οι άμεσες ξένες επενδύσεις χρησιμοποιήθηκε το παράδειγμα OLI από τους ερευνητές<sup>9</sup>.

Το παράδειγμα OLI επιχειρεί να απαντήσει σε τρία ερωτήματα σχετικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις:

1. Βασιζόμενοι στα υπάρχοντα και πιθανά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, θα πρέπει μια συγκεκριμένη επιχείρηση να συμμετάσχει σε ξένες αγορές;
2. Με βάση τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας, που πρέπει μια επιχείρηση να επενδύσει στο εξωτερικό;
3. Πως θα πρέπει η επιχείρηση να εξυπηρετεί τις ξένες αγορές, μέσω της διεθνοποίησης (άμεσες ξένες επενδύσεις ή πώληση θυγατρικών εταιρειών) ή μέσω χορήγησης αδειών (licensing) και εξαγωγή μέσω ενδιάμεσων

---

<sup>9</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, International Business Review 10 (2001), σελ. 384

## Ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση

Το "Ο" (ownership) στο παράδειγμα OLI σχετίζεται με πλεονεκτήματα συγκεκριμένης ιδιοκτησίας (συγκεκριμένης επιχείρησης). Για να αποφασιστεί εάν θα πραγματοποιηθούν άμεσες ξένες επενδύσεις, μια επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει συγκεκριμένα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που της επιτρέπουν να είναι ανταγωνιστική στην εγχώρια αγορά. Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να είναι μεταβιβάσιμα στο εξωτερικό και αρκετά ισχυρά ώστε να αντισταθμίζουν τα επιπλέον κόστη και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όσοι επιχειρούν να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό. Τα ειδικά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που συνήθως διαθέτουν οι επιτυχημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι η αποκλειστική γνώση ή την τεχνογνωσία που ενσωματώνεται σε:

1. Οικονομίες κλίμακας και σκοπού (economies of scale and scope)
2. Διαχειριστική και εμπορική εμπειρία (managerial and marketing expertise)
3. Προηγμένη τεχνολογία που προέρχεται από μια μεγάλη έμφαση που έχει δοθεί στην έρευνα
4. Διαφοροποιημένα προϊόντα (differentiated products)

Ο γενικός όρος «χρηματοοικονομική δύναμη» μπορεί να συμπεριληφθεί στον τίτλο «οικονομίες κλίμακας και σκοπού» με την υπόθεση ότι οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δίνουν βάση στην έρευνα, βρίσκονται σε ρευστοποιήσιμες, μη διακλαδωμένες αγορές και έχουν απεριόριστη πρόσβαση στο κεφάλαιο, όπως μας αναφέρει ο Dunning<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, International Business Review 10 (2001), σελ. 385

## Ειδικά πλεονεκτήματα για τη τοποθεσία και παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση

Το "L" (location) στο παράδειγμα OLI αντιπροσωπεύει πλεονεκτήματα συγκεκριμένης θέσης που στρεβλώνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η θεωρία της διεθνοποίησης και η αλληλουχία της και η θεωρία της δικτύωσης, προσπάθησαν να απαντήσουν στο ερώτημα σε ποια τοποθεσία πρέπει μια επιχείρηση να επενδύσει. Ο Ahaioni ξεκίνησε τη συμπεριφορική εξήγηση των άμεσα ξένων επενδύσεων, ιδιαίτερα για την αρχική απόφαση για το πού μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει τις άμεσες ξένες επενδύσεις<sup>11</sup>. Η προσέγγιση συμπεριφοράς έχει επεκταθεί και βελτιωθεί από μια επίσημη θεωρία της διαδικασίας διεθνοποίησης που εξηγεί όχι μόνο την αρχική απόφαση για άμεσες ξένες επενδύσεις, αλλά και τις ακόλουθες αποφάσεις επανεπένδυσης. Η θεωρία των δικτύων εξηγεί πώς η πολυεθνική επιχείρηση και οι θυγατρικές της αλληλοεπιδρούν και ανταγωνίζονται για εξουσία.

Αρχικά, ο Aliber (1970) πρότεινε ότι ορισμένες άμεσες ξένες επενδύσεις οφείλονται στις ατέλειες της ξένης αγοράς συναλλάγματος<sup>12</sup>. Το παράδειγμα OLI αναγνωρίζει μια τέτοια χρηματοπιστωτική αγορά ατελειών. Για παράδειγμα, ο Dunning (1993) δηλώνει ρητά ότι η τάση των επιχειρήσεων να κατέχουν περιουσιακά στοιχεία που παράγουν εισόδημα από το εξωτερικό, ενδέχεται να επηρεαστούν από οικονομικές και συναλλαγματικές μεταβλητές<sup>13</sup>. Αυτή η επιρροή ερμηνεύεται ως μια αντιδραστική στρατηγική με στόχο να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις από αυτές τις ατέλειες της αγοράς (αποκλίσεις). Ωστόσο, η απόφαση για άμεσες ξένες επενδύσεις μπορεί επίσης να επηρεαστεί από έναν

---

<sup>11</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 385

<sup>12</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 385

<sup>13</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 385

μελλοντικό αποδέκτη αυτής της στρατηγικής, δηλαδή την ενεργή διαχείριση των συναλλαγματικών ισοτιμιών και άλλων χρηματοοικονομικών κινδύνων (financial risks). Στην περίπτωση αυτή, οι άμεσες ξένες επενδύσεις παρέχουν μια επιλογή όσον αφορά την παραγωγική ευελιξία στη διαχείριση των διακυμάνσεων της συναλλαγματικής ισοτιμίας.

Εκτός από τις μελέτες για το ρόλο των ατελειών της αγοράς, πολλές μελέτες έχουν δημοσιευθεί σχετικά με τη σχέση των άμεσων ξένων επενδύσεων και των σχετικών οικονομικών μεταβλητών σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία. Μεταξύ των πιο σημαντικών από αυτούς τους παράγοντες είναι αυτοί που σχετίζονται με συναλλαγματικούς και πολιτικούς κινδύνους. Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον είτε ως μεταβλητές ελέγχου ή ως μέρος της "διαφοροποίησης των κινδύνων" ως εξήγηση για τις προς τα έξω άμεσες ξένες επενδύσεις. Παρόλο που σχετίζονται με το κόστος του κεφαλαίου, δεν αντιμετωπίζονται γενικά ως μέρος της συνολικής έννοιας της χρηματοοικονομικής δύναμης ως βασικού παράγοντα για τις άμεσες ξένες επενδύσεις.

### **Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικοποίησης και οι συγκεκριμένοι οικονομικοί παράγοντες**

Η σημερινή θεωρία της «εσωτερίκευσης» επισημαίνει ότι είναι κρίσιμο για μια επιχείρηση να μπορεί συνεχώς να αναβαθμίζει τις ιδιόκτητες πληροφορίες της και να ελέγχει το ανθρώπινο κεφάλαιο που ανακαλύπτει. Ο παράγοντας "I" (internalization) στο μοντέλο OLI εξηγεί, γιατί μια επιχείρηση θα επιλέξει να εξυπηρετήσει μια ξένη αγορά μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων, αντί να επιδιώξει εναλλακτικούς τρόπους χωρίς έλεγχο ιδιοκτησίας της ξένης δραστηριότητας. Αυτό γίνεται μέσω εκτεταμένης έρευνας να αναπτύξει τεχνογνωσία στην



τεχνολογία, σε συντονισμό με την εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης και στο εμπόριο.

Χωρίς την πλήρη ιδιοκτησία των θυγατρικών της στο εξωτερικό, η πολυεθνική εταιρία θα αντιμετωπίσει υψηλότερα επίπεδα κόστους συναλλαγής (transaction cost) όσον αφορά τις σχέσεις της με τις θυγατρικές της. Επομένως, ο έλεγχος της ιδιοκτησίας μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων αποτελεί απάντηση στις ατέλειες της αγοράς σχετικά με την αγορά των ενδιάμεσων, όπως η γνώση, η διαχείριση και ο έλεγχος των επιχειρήσεων. Μια επιλογή για τη πολυεθνική επιχείρηση είναι να πωλήσει την τεχνογνωσία του σε ξένες επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι ενδιάμεσες αγορές για τέτοιου είδους μεταφορές είναι ατελείς και ενδέχεται να υποτιμήσουν τη πιθανή αξία της μεταφοράς. Ως εκ τούτου, μία πολυεθνική επιχείρηση θα θεωρήσει ότι είναι πιο κερδοφόρο να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ιδιοκτησία μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων. Με αυτόν τον τρόπο μια μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία από την παραγωγή της έρευνας της επιχείρησης θα μπορούσε να διατηρηθεί στην πολυεθνική επιχείρηση.

### **Συγκεκριμένες οικονομικές στρατηγικές που δημιουργούν πλεονεκτήματα για άμεσες ξένες επενδύσεις**

Το κύμα αναδιάρθρωσης που είναι σήμερα σαρωτικό στη παγκόσμια επιχειρηματικότητα, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές. Σημαντικό είναι να λαμβάνονται υπόψη μέτρα απόδοσης όπως η οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic Value Added - EVA)<sup>14</sup>, την προστιθέμενη αξία αγοράς (Market Value Added -

---

<sup>14</sup> *Economic value added (EVA) is a measure of a company's financial performance based on the residual wealth calculated by deducting its cost of capital from its operating profit, adjusted for taxes on a cash basis. EVA can also be referred to as economic profit, and it attempts to capture the true economic profit of a company. This measure was devised by Stern Stewart and Co.*  
*Economic Value Added EVA <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp#ixzz57YxKMDqt>*

MVA)<sup>15</sup> και την προστιθέμενη αξία του μετόχου (Shareholder Value Added - SVA)<sup>16</sup>, δίνοντας τα στελέχη ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία αξίας τόσο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις όσο και για τις εγχώριες. Επομένως, το επίκεντρο της δημιουργίας αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός άμεσων ξένων επενδύσεων και ειδικών χρηματοοικονομικών παραγόντων.

Τι πρέπει λοιπόν να θεωρηθεί ως παράδειγμα πλεονεκτήματος χρηματοοικονομικής ιδιοκτησίας; Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια αμερικανική επιχείρηση εφαρμόζει μια προληπτική οικονομική στρατηγική με στόχο της μείωσης του κόστους κεφαλαίου. Θεωρούμε ότι εισέρχεται στη Βενεζουέλα με άμεσες επενδύσεις. Η χρηματοοικονομική της στρατηγική είναι να προετοιμάσει και να εφαρμόσει μια ανταλλαγή χρέους / μετοχών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργήσει ένα καταφύγιο σε χαμηλό κόστος κεφαλαίου για μεγαλύτερο ή μικρότερο χρονικό διάστημα. Το καταφύγιο αυτό επιτυγχάνεται από την επιχείρηση που θα είναι η πρώτη που θα εκτελέσει την ανταλλαγή χρεωστικών / μετοχικών τίτλων. Η εφαρμογή της χρηματοοικονομικής στρατηγικής ξεκινάει με την αγορά μιας επιχείρησης στην δευτερογενή αγορά απαιτήσεων σε χρεωμένες χώρες. Πληρώνει δηλαδή, στο παράδειγμά

---

<sup>15</sup> *Market value added (MVA) is a calculation that shows the difference between the market value of a company and the capital contributed by investors, both bondholders and shareholders. In other words, it is the sum of all capital claims held against the company plus the market value of debt and equity. It is calculated as:*

**MVA = Company's Market Value - Invested Capital**

*Market Value Added (MVA) <https://www.investopedia.com/terms/m/mva.asp#ixzz57Yy788fI>*

<sup>16</sup> *Shareholder value added (SVA) is a value-based performance measure of a company's worth to shareholders. The basic calculation is net operating profit after tax (NOPAT) minus the cost of capital from the issuance of debt and equity, based on the company's weighted average cost of capital:*

**SVA = NOPAT - Cost of Capital** *Shareholder Value*

*Added(SVA) <https://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp#ixzz57YybXWtD>*

μας, μια τιμή αγοράς 40% των απαιτήσεων ονομαστική αξία σε δολάρια ΗΠΑ. Στη συνέχεια παρουσιάζει το επενδυτικό της σχέδιο στη κυβέρνηση της χώρας υποδοχής και αναμένει έγκριση για να προχωρήσει σε μια ανταλλαγή δημοπρασιών. Ως νικητής αυτής της δημοπρασίας (με τη χαμηλότερη προσφορά) λαμβάνει, στο παράδειγμά μας, την αντίθετη αξία του 65% της ονομαστικής αξίας του δολαρίου ΗΠΑ σε τοπικό νόμισμα. Το κόστος ενός US \$ 65 εκατομμυρίων οι άμεσες ξένες επενδύσεις με τη χρηματοοικονομική δημιουργικότητα μειώθηκε στα 40 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Το αποτέλεσμα δεν είναι ότι παραβιάζει την υπόθεση της αποδοτικότητας της αγοράς. Επιπλέον, το κενό δεν πρέπει να φαίνεται, καθώς αντικατοπτρίζει μια ατέλεια της αγοράς και ως τέτοια βάση για ένα πλεονέκτημα τοποθεσίας<sup>17</sup>.

### **Αποκτώντας και διατηρώντας ένα παγκόσμιο κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου**

Μια κατηγορία προληπτικών οικονομικών στρατηγικών από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τις οικονομικές δυνατότητες προκειμένου να κερδίσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου. Για παράδειγμα, μια εταιρεία σε μια πρώην σοβιετική δημοκρατία μειώνει το κόστος κεφαλαίου της ξεπερνώντας την κατακερματισμένη, μη ρευστοποιήσιμη εγχώρια κεφαλαιαγορά με την εισαγωγή της σε μια λιγότερο κεφαλαιουχική αγορά μετοχών της Δυτικής Ευρώπης. Με τη στρατηγική αυτή, δεν επιτυγχάνεται παγκόσμιο κόστος κεφαλαίου, αλλά όμως η στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να είναι μπροστά από τους μεγάλους ανταγωνιστές της και να είναι ο πρώτος που εισέρχεται σε μια ξένη αγορά από άμεσες ξένες επενδύσεις. Για μια εταιρεία με έδρα τη Δυτική Ευρώπη μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστική, όταν καταφέρει το συνολικό κόστους του κεφαλαίου, με ορισμένα μέσα που είναι μοναδικά

---

<sup>17</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 387

μεταξύ των ανταγωνιστών της. Αυτό μπορεί επίσης, να τους παρακινήσει να εισέλθουν σε ξένη αγορά από άμεσων ξένων επενδύσεων. Επιπλέον, για μια επιχείρηση των ΗΠΑ που ήδη απολαμβάνει ένα παγκόσμιο κόστος κεφαλαίου, εξακολουθεί να υπάρχει περιθώριο για ένα πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται μέσω της χρήση κάποιας οικονομικής καινοτομίας ή σχεδίου. Αυτό επεξηγείται με το χαρακτηριστικό παράδειγμα της καινοτόμου χρήσης των συμβάσεων ανταλλαγής χρέους / μετοχικού κεφαλαίου. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος ιδιοκτησίας.

### **Ανταγωνιστική άντληση κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο**

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ελαχιστοποιεί το κόστος κεφαλαίου της και να μεγιστοποιεί τη διαθεσιμότητά της πρέπει να θεωρηθεί ως πλεονέκτημα ιδιοκτησίας. Μια επιχείρηση που έχει επιλέξει μια προορατική οικονομική στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου, έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μελλοντικές προσφορές για την απόκτηση διεθνών περιουσιακών στοιχείων. Αυτό παρέχει επίσης στην επιχείρηση, μερική προστασία από μια άλλη επιχείρηση που έχει επίσης ανταγωνιστικό κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου.

Οι επιχειρήσεις που δίνουν βάση στην έρευνα, όπως εκείνες στον τομέα των φαρμακευτικών, βιοτεχνολογικών, τηλεπικοινωνιών και οι βιομηχανίες τεχνολογίας της πληροφορίας, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερο πρόβλημα στην αύξηση της επαρκούς χρηματοδότησης του χρέους. Αυτό συμβαίνει διότι δεν διαθέτουν επαρκή ασφάλεια και εγγύηση μέσω των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων (διπλώματα ευρεσιτεχνίας και ανακαλύψεις), τα οποία μπορεί να έχουν πιθανή αξία στο μέλλον αλλά έχουν ελάχιστη ρευστοποιήσιμη αξία την παρούσα στιγμή. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές διαμένουν σε μικρές, μη ρευστοποιήσιμες βιομηχανικές ή αναδυόμενες αγορές, η ικανότητά τους να επιτύχουν ανταγωνιστική οικονομική ισχύ εξαρτάται από την υιοθέτηση μιας

προληπτικής στρατηγικής ώστε να αποκτήσουν και να διατηρήσουν την πρόσβαση σε παγκόσμια κλίμακα αγοράς μετοχών. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 μια σειρά από σκανδιναβικές πολυεθνικές οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε βιομηχανίες που έδιναν βάση στην διαρκή έρευνα, χρησιμοποίησαν προληπτικές στρατηγικές για να κερδίσουν ένα παγκόσμιο κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου, συνήθως ως εισαγωγή για εξαγωγές ή επενδύσεις σε ξένες χώρες δημιουργώντας νέες επιχειρήσεις από την αρχή (greenfield investment<sup>18</sup>, Oxelheim, Stonehill, Randøy, Vikkula, Dullum, & Mode'n, 1998)<sup>19</sup>. Αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις περιλάμβαναν παγκόσμιους ηγέτες όπως η Ericsson (τηλεπικοινωνίες, Σουηδία), Hafslund Nycomed (φαρμακευτικά προϊόντα, Νορβηγία), Nokia (τηλεπικοινωνίες, Φινλανδία) και Novo Industri (φαρμακευτικά προϊόντα και βιοτεχνολογία, Δανία).

Η Hafslund Nycomed, μια φαρμακευτική εταιρία από τη Νορβηγία, αποτελεί ένα επεξηγηματικό παράδειγμα. Τώρα η εταιρεία που ονομάζεται Nycomed Amersham εξελίχθηκε σε μια αγγλο-νορβηγική εταιρεία με έδρα το Buckinghamshire. Στο πλαίσιο μιας προηγούμενης προσπάθειας διεθνοποίησης, η εταιρεία μετέτρεψε τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) το 1992. Το 1994, ο Hafslund Nycomed μπόρεσε να αποκτήσει την Sterling Winthrops, πρώην διανομέα των ΗΠΑ και σημαντική ερευνητική εταιρεία στον τομέα της. Η αμερικάνικη εξαγορά χρηματοδοτήθηκε από ένα στοχοθετημένο θέμα ομολόγων των ΗΠΑ. Η χρηματοδότηση για την απόκτηση θα ήταν ανέφικτη χωρίς την προηγούμενη προσφορά μετοχών στις ΗΠΑ και τη καταχώρηση στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Με μια πρώτη ματιά η ανάπτυξη θα μπορούσε να ερμηνευθεί σαν το συγκεκριμένο οικονομικό μειονέκτημα της ιδιοκτησίας να είχε εξαλειφθεί. Ωστόσο, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι δημιουργήθηκε ένα υποστηρικτικό πλεονέκτημα

---

<sup>18</sup> A green field investment is a form of foreign direct investment where a parent company builds its operations in a foreign country from the ground up. In addition to the construction of new production facilities, these projects can also include the building of new distribution hubs, offices and living quarters. *Green Field Investment* <https://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp#ixzz57ZBbIVX8>

<sup>19</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 388

χρηματοοικονομικής ιδιοκτησίας σε σχέση με τους μεγάλους ανταγωνιστές του από τη Γερμανία και την Ιταλία. Χωρίς αυτή την προορατική οικονομική στρατηγική ο Hafslund Nycomed δεν θα ήταν σε θέση να αναλάβει την εξωτερική του επέκταση<sup>20</sup>.

Η πρόσβαση σε ανταγωνιστική παροχή σε παγκόσμιο επίπεδο κεφαλαίων, παρέχει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις σημαντικούς πόρους πέρα από την απλή οικονομική δύναμη. Ένα διεθνές ζήτημα μετοχών μπορεί να βοηθήσει τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να ξεπεράσουν την έλλειψη της παγκόσμιας εμπορικής τους προβολής, όταν βρίσκονται σε μικρή ή υποανάπτυκτη εγχώρια αγορά. Ένα τυπικό θέμα μετοχικού κεφαλαίου στο εξωτερικό βοηθά όχι μόνο την εταιρεία να γίνει πιο ορατή, αλλά επίσης και πιο ενημερωμένη για συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που έχουν πρόσφατα προβεί σε διεθνή αγορά μετοχών με ανταγωνιστική τιμή έχουν επενδύσει στο πλεονέκτημα ιδιοκτησίας που σηματοδοτεί μελλοντικές άμεσες ξένες επενδύσεις. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν έχει πρόσβαση σε μετοχές με ανταγωνιστική τιμή.

Η προορατική στρατηγική για την άντληση κεφαλαίων μπορεί να επιδιωχθεί με πολλούς τρόπους. Αν ο τελικός στόχος είναι η άντληση μετοχών σε μια διάσημη αγορά μετοχών, όπως στο Λονδίνο ή της Νέας Υόρκης, μία πολυεθνική μπορεί να ακολουθήσει μια προσεκτική πορεία ως διαδικασία μάθησης. Αυτό περιλαμβάνει τη διασταύρωση και τη συγκέντρωση μετοχών σε λιγότερο έγκυρες αγορές.

Οι έρευνες έχουν δείξει θετική επίδραση στην αξία της αγοράς (market value) των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο εξωτερικό σε χρηματιστήρια των ΗΠΑ. Ωστόσο, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ακόμα ευνοϊκότερες επιπτώσεις στην αξία της αγοράς για τις επιχειρήσεις που

---

<sup>20</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 389

ακολουθούν μια διπλή στρατηγική ταυτόχρονης διασταύρωσης και αύξησης των νέων μετοχών σε μια ξένη χρηματιστηριακή αγορά.

Η Daimler Benz (τώρα Daimler Chrysler) παρέχει αποδεικτικά στοιχεία. Το 1993 η Daimler Benz έγινε η πρώτη γερμανική εταιρεία που συμμετείχε στο NYSE. Την ημέρα της ανακοίνωσης αυτής η τιμή της μετοχής της αυξήθηκε κατά 30%. Έτσι η κίνηση αυτή της Daimler Benz βοήθησε στη χρηματοδότηση άμεσων ξένων επενδύσεων και πιο συγκεκριμένα το νέο εργοστάσιο κατασκευής αυτοκινήτων τους στην Αλαμπάμα των ΗΠΑ. Το ζήτημα της διασταύρωσης του αμερικανικού μετοχικού κεφαλαίου από το NYSE άνοιξε επίσης το δρόμο για τη μετέπειτα συγχώνευση με την Chrysler το 1998. Η υπόθεση Daimler Benz υποδηλώνει σαφώς ότι μια προληπτική/προορατική χρηματοοικονομική στρατηγική συνέβαλε στο να καταστεί οικονομικά συμφέρουσα ώστε να πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις στις ΗΠΑ.

Η υψηλή συχνότητα των ισραηλινών εταιρειών που είναι εισηγμένες στο NASDAQ ως ένα προοίμιο των στρατηγικών εξαγορών είναι μια άλλη απόδειξη της σχέσης μεταξύ μιας διεθνούς εισαγωγής και των άμεσων ξένων επενδύσεων. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι κυρίως εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, έχουν πράγματι καθορίσει μια συγκεκριμένη τάση κάνοντας την αρχική δημόσια προσφορά τους ως Διεθνή.

Οι ανωτέρω στρατηγικές θα πρέπει να θεωρηθούν ως επένδυση σε πλεονέκτημα οικονομικής ιδιοκτησίας. Το πλεονέκτημα υλοποιείται μόλις η εταιρεία καταφέρει να προσελκύσει την προσοχή και την υποστήριξη των διεθνών επενδυτών χαρτοφυλακίου. Από τη στιγμή που επιτευχθεί καλύτερη παγκόσμια αναγνώριση της εταιρείας, το πλεονέκτημα θα προκύψει τελικά αφού θα δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να προσφέρει, με βιώσιμο τρόπο, υψηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της κατά την υποβολή προσφορών για εξαγορές. Ωστόσο, η στρατηγική αυτή περιορίζεται όταν υπάρχουν μικρού μεγέθους εταιρείες και το

μεγάλο κόστος των απαιτήσεων των πιο ρευστοποιήσιμων χρηματιστηρίων, ιδίως το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Σημαντικό να τονιστεί είναι ότι μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν είναι διατεθειμένη να προστεθεί σε ένα αναγνωρισμένο κύρος κεφαλαιαγοράς.

Η απόκτηση πρόσβασης σε κεφάλαια με ανταγωνιστικό επιτόκιο είναι θέμα της αναγνώρισης της παγκόσμιας εμβέλειας. Σε σχέση με τα δύο προαναφερθέντα επιμέρους στοιχεία μιας προληπτικής στρατηγικής για την αύξηση του εν λόγω κεφαλαίου υπάρχουν τρία επιμέρους στοιχεία που αποσκοπούν στη γεφύρωση των διασυννοριακών κενών των πληροφοριών. Αυτά τα επιμέρους στοιχεία είναι:

- (1) η παροχή πληροφοριών στους επενδυτές χρησιμοποιώντας παγκοσμίως αναγνωρισμένα πρότυπα λογιστικής και πληροφόρησης (accounting and disclosure standards)
- (2) διατήρηση ισχυρών τραπεζικών σχέσεων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό
- (3) διατήρηση ισχυρής πιστοληπτικής ικανότητας.

### **Παροχή διαφάνειας λογιστικής και πληροφόρησης**

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να κερδίσει ένα παγκόσμιο κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίων πρέπει να προσελκύσει διεθνείς επενδυτές να αγοράζουν και να κατέχουν τις αξίες τους. Ένα από τα κλειδιά σε αυτή την στρατηγική είναι η παροχή διαφανούς λογιστικής και αποκάλυψης πληροφοριών στους επενδυτές. Αυτό συνεπάγεται ότι οι οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης πρέπει να πληρούν τα διεθνή λογιστικά



πρότυπα, είτε με βάση γενικώς αποδεκτές λογιστικές πρακτικές των ΗΠΑ είτε με βάση τα Λογιστικά Πρότυπα. Η επιχείρηση πρέπει επίσης να δεσμευτεί να συνεχίσει σ' ένα συνεχές πρόγραμμα σχέσεων με τους επενδυτές, για να τους ενημερώνει για την επιχείρηση, και να επιτρέπει επίσης στους επενδυτές προσωπική πρόσβαση στα βασικά στελέχη της επιχείρησης. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να είναι δαπανηρές όσον αφορά σε χρόνο και σε χρήμα, αλλά αποτελούν μια επένδυση σε πλεονέκτημα ιδιοκτησίας.

Όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται η ανάγκη οι εταιρείες να παρέχουν διαφανείς, έγκαιρες και αξιόπιστες λογιστικές πληροφορίες, οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου να επιτευχθεί συνολικό κόστος και διαθεσιμότητα του κεφαλαίου για την ενδεχόμενη ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων.

### **Διατήρηση ισχυρών εμπορικών και επενδυτικών τραπεζικών σχέσεων**

Το κλειδί για μια επιχείρηση ώστε να προσελκύσει διεθνείς επενδυτές είναι να διατηρήσει στενή σχέση με τις σημαντικότερες διεθνείς τράπεζες και επιχειρήσεις επενδύσεων. Αυτοί οι παγκόσμιοι φορείς αναλαμβάνουν και συνενώνουν σχεδόν όλα τα ζητήματα χρέους και μετοχών που πωλούνται στο εξωτερικό. Επίσης, ελέγχουν και συμβουλεύουν τα κορυφαία αμοιβαία κεφάλαια, τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια, αμοιβαία κεφάλαια και άλλες θεσμικές πηγές κεφαλαίων. Οι επιτυχημένες πωλήσεις τίτλων της εταιρείας, τόσο στο εξωτερικό όσο και στην εγχώρια αγορά, εξαρτώνται από τις προσπάθειες που θα γίνουν μέσω του μάρκετινγκ καθώς και από την ποιότητα των οικονομικών χορηγών της εταιρείας. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να αναλάβει τις άμεσες ξένες επενδύσεις αφού διατηρήσει ως σύμβουλο ένα από τα εξέχοντα διεθνή τραπεζικά ιδρύματα.

## Διατήρηση ανταγωνιστικής αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας

Προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό κόστος και διαθεσιμότητα κεφαλαίου, μια επιχείρηση πρέπει να κερδίσει πρόσβαση όχι μόνο σε ξένες αγορές μετοχών αλλά και σε διεθνής αγορές χρέους. Αυτά περιλαμβάνουν τα ευρω-κοινοπρακτικά δάνεια (euro-syndicated loans), τα ευρωομόλογα (Eurobond) και αγορές εμπορικών χαρτονομισμάτων του ευρώ (euro commercial paper markets). Μια τέτοια στρατηγική, δημιουργεί μια βιώσιμη εναλλακτική λύση για να μην υπάρχει πλήρης εξάρτηση από την εμπορική τράπεζα της επιχείρησης. Η διαφυγή από την πλήρη εξάρτηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις που κατοικούν σε οικονομίες που κυριαρχούν στις τράπεζες, όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία και πολλές χώρες αναδυόμενων αγορών.

Η απόκτηση πρόσβασης σε διεθνείς αγορές χρεών εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα μιας επιχείρησης. Οι περισσότερες άλλα όχι όλες οι επιχειρήσεις που ελπίζουν να εκμεταλλευτούν αυτές τις αγορές ζητούν πιστοληπτική αξιολόγηση από την Moody's, Standard & Poor, Fitch ή άλλες υπηρεσίες αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας. Όσο υψηλότερη είναι η πιστοληπτική ικανότητα, τόσο χαμηλότερο είναι το επιτόκιο. Χωρίς βαθμολογία "επενδυτικού βαθμού" (συνήθως A ή καλύτερη) στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι δυνατή η αξιοποίηση των διεθνών αγορών χρεών για σημαντικά ποσά κεφαλαίου. Προληπτικές στρατηγικές με στόχο τη δημιουργία πλεονεκτήματος ιδιοκτησίας όσον αφορά την ισχυρή πιστοληπτική αξιολόγηση, συμβάλλουν επίσης στην εδραίωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης στις αγορές μετοχών και με κυβερνητικούς αξιωματούχους σε πιθανές αγορές μελλοντικών άμεσων ξένων επενδύσεων. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν απολαμβάνει ισχυρό βαθμό επενδύσεων αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας.

## **Διαπραγμάτευση για οικονομικές επιδοτήσεις ή/και μειωμένη φορολογία για την αύξηση δωρεάν ταμειακών ροών**

Εκτός από την αύξηση των μετοχών και του χρέους στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές, η πολυεθνική επιχείρηση επίσης βασίζεται στην εγχώρια ελεύθερη ταμειακή ροή. Ως δεύτερη προληπτική χρηματοοικονομική στρατηγική, η εταιρεία ασχολείται με δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαπραγμάτευση των οικονομικών επιδοτήσεων και με τη μειωμένη φορολογία για την αύξηση των ελεύθερων ταμειακών ροών. Στην περίπτωση θετικών αποτελεσμάτων, η επιχείρηση θα αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα ιδιοκτησίας, εφόσον επιτυγχάνεται χαμηλό κόστος κεφαλαίου είτε από την επιδότηση είτε από την μείωση της φορολογίας. Τα αποδεικτικά στοιχεία παρέχονται από την προαναφερθείσα περίπτωση της Daimler Benz. Ήταν σε θέση να διαπραγματεύονται ευνοϊκές οικονομικές και λειτουργικές παραχωρήσεις ως προϋπόθεση για τον εντοπισμό του νέου εργοστασίου κατασκευής αυτοκινήτων της στην Αλαμπάμα. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να διαπραγματευτεί μειωμένη φορολογία ή / και να προσελκύσει επιχορηγήσεις για τη χρηματοδότησή της.

## **Μείωση του κόστους των χρηματοπιστωτικών οργανισμών μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων**

Η τρίτη προορατική οικονομική στρατηγική μας βασίζεται στο κόστος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μετατραπούν σε πλεονεκτήματα OLI. Η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων, εκμεταλλευόμενοι το πλεονέκτημα ιδιοκτησίας. Η ατελής αγορά των ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών μέσων ενθαρρύνει τη πολυεθνική επιχείρηση με ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό κόστος

κεφαλαίου για την αξιοποίηση αυτού του πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, μια άμεση ξένη επένδυση που κεφαλαιοποιεί τις οικονομικές δυνατότητες και τους πόρους μιας πολυεθνικής οδηγεί σε χαμηλότερα και πιο αξιόπιστα κόστη χρηματοοικονομικών συναλλαγών, καθώς και σε χαμηλότερα κόστη παρακολούθησης. Το κόστος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών για την ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων μπορεί να μειωθεί περαιτέρω στις περιπτώσεις όπου η χώρα υποδοχής παρέχει επίσης μια υποστηρικτική βιομηχανία επενδύσεων. Όταν ο προαναφερθής Hafslund Nycomed έκανε θέμα μετοχικού κεφαλαίου και διασταύρωση στην αγορά της ΗΠΑ το 1992, η εταιρεία κατάφερε να προσελκύσει ευνοϊκή προσοχή από τους κορυφαίους στη φαρμακευτική βιομηχανία επενδύσεων στη Νέα Υόρκη, περισσότερο από ό, τι θα προσέλκυε σε άλλες τοποθεσίες. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν είναι σε θέση να μειώσει τα οικονομικά κόστη παρακολούθησης (financial monitoring costs) μέσω μιας τέτοιας επένδυσης.

### **Μειώνοντας την έκθεση σε λειτουργικά κόστη και συναλλαγές μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων**

Η πολυεθνική επιχείρηση υπόκεινται σε έκθεση λειτουργικών κοστών (συνάλλαγμα, επιτόκιο και τιμή), καθώς και σε έκθεση σε συναλλαγματικές ισοτιμίες. Η προληπτική στρατηγική ώστε να μειωθεί αυτή η έκθεση είναι μια οριακή περίπτωση μεταξύ των στρατηγικών αντίδρασης και των προληπτικών στρατηγικών που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο πλαίσιο OLI ώστε να οδηγήσουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις. Με ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης ρίσκου μπορεί να δημιουργήσει αξία και να μειώσει το κόστος του κεφαλαίου. Θεωρείται ως πλεονέκτημα ιδιοκτησίας και ως εκ τούτου δημιουργεί κίνητρο για την πολυεθνική επιχείρηση να αναλάβει άμεσες ξένες επενδύσεις. Μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν έχει υλοποιήσει μια επιτυχημένη διαχείριση

προγράμματος για τη μείωση της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής έκθεσης.

## **Ατέλειες της αγοράς συναλλάγματος**

Το παράδειγμα OLI έχει επικριθεί επειδή δεν έδωσε επαρκή προσοχή σε συναλλαγματικές μεταβλητές. Οι εσφαλμένες τιμές συναλλάγματος επηρεάζουν το χρονοδιάγραμμα των άμεσων ξένων επενδύσεων, αντί να αποτελούν το κύριο κίνητρο για μια συγκεκριμένη άμεση ξένη επένδυση. Συνολικά, υπήρξαν μικτά εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με το αν υπάρχει μια καθολική σύνδεση μεταξύ κινήσεων ανταλλαγής και άμεσων ξένων επενδύσεων. Η έρευνα σχετικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις υποδηλώνει ότι η μεταβλητότητα των συναλλαγματικών ισοτιμιών όπως και οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών επηρεάζουν τις αποφάσεις που αφορούν για άμεσες ξένες επενδύσεις.

## **Εσφαλμένες χρηματιστηριακές αγορές**

Τα αποδεικτικά στοιχεία υποδεικνύουν επίσης τη πιθανότητα χρονικής επίπτωσης στις άμεσες ξένες επενδύσεις από κάποια υποτιμημένη ή υπερτιμημένη εθνική χρηματιστηριακή αγορά. Δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η υπερτιμημένη ιαπωνική χρηματιστηριακή αγορά στη δεκαετία του '80 οι υποτιμημένες αναδυόμενες αγορές της Νοτιοανατολικής Ασίας μετά την κρίση 1998<sup>21</sup>. Και τα δύο παραπάνω σενάρια, παρείχαν μοναδικές επενδυτικές ευκαιρίες για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, οι ιαπωνικές

---

<sup>21</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 394

πολυεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τους, ιδίως σε εξαγορές στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη. Επίσης το 1998 και 1999 πολυεθνικές επιχειρήσεις σε όλο το κόσμο πραγματοποίησαν σημαντικές άμεσες ξένες σε υποβαθμισμένες αγορές περιουσιακών στοιχείων στην Ασία. Ακολουθώντας αυτή την στρατηγική οι βιομηχανικοί επενδυτές μπόρεσαν να κάνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις να μην είναι εύκολα προσβάσιμες σε επενδυτές χαρτοφυλακίου. Επίσης, Τη δεκαετία του 1990, οι άμεσες ξένες επενδύσεις, μέσω εξαγορών στις Ηνωμένες Πολιτείες, οφείλονται στην άνοδο της χρηματιστηριακής αγοράς των ΗΠΑ αλλά και στις καλές προοπτικές ανάπτυξης και το χαμηλό πληθωρισμό της χώρας. Αυτές οι εξαγορές πραγματοποιήθηκαν παρά τη περίπτωση μιας ενδεχόμενης υποτίμησης του δολαρίου.

### **Περιορισμοί στις κινήσεις κεφαλαίων**

Ένας ειδικός χρηματοοικονομικός παράγοντας εντοπισμού που συχνά παραμελείτε στο παράδειγμα OLI είναι η ανάγκη για μια πολυεθνική επιχείρηση να έχει απεριόριστη ικανότητα να μεταφέρει κεφάλαια σε διεθνές επίπεδο. Το δικαίωμα αυτό είναι απαραίτητο για την προσέλκυση διεθνών επενδυτών για την αγορά και κατοχή των χρεογράφων της πολυεθνικής, τα οποία αποτελούν το κλειδί για την απόκτηση παγκόσμιου κόστους και διαθεσιμότητας κεφαλαίου. Εάν μια χώρα επιβάλλει ελέγχους κεφαλαίου (capital controls) στη μεταφορά κεφαλαίων ή περιορίζει την ιδιοκτησία των δικών της πολυεθνικών επιχειρήσεων, κινδυνεύει να χάσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκτός της χώρας μπορούν να αντιδράσουν στο οικονομικό αποτέλεσμα του πολιτικού κινδύνου με μια ποικιλία στρατηγικών, αλλά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που κατοικούν στη χώρα έχουν λιγότερες στρατηγικές επιλογές διαθέσιμες. Ωστόσο, πριν επιβληθούν οι έλεγχοι, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κάποιες φορές εμπλέκονται στις άμεσες ξένες επενδύσεις σε "ασφαλείς" χώρες, δηλαδή σε αυτές που εγγυούνται ασφάλεια σε πολιτικά θέματα. Ένα παράδειγμα

ήταν η μεταφορά ορισμένων κεντρικών γραφείων πολυεθνικής εταιρείας από το Χονγκ Κονγκ σε "ασφαλείς" χώρες πριν από την εξαγορά της Κίνας. Το Χονγκ Κονγκ και η Shanghai Banking Corporation (τώρα HSBC) επίσης υιοθέτησε αυτή τη στρατηγική<sup>22</sup>.

## **Άμεσες ξένες επενδύσεις για την ελαχιστοποίηση της φορολογίας**

Σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι φόροι, μία πολυεθνική μπορεί να αναλάβει τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε μια χώρα που θεωρείται φορολογικός παράδεισος ή τουλάχιστον σε μία χώρα με σχετικά χαμηλό φορολογικό συντελεστή. Εξωτερικές θυγατρικές που βρίσκονται εκεί δημιουργούν τη δυνατότητα να κερδίσουν εισόδημα χαμηλότερης φορολογίας ή τουλάχιστον να αναβληθούν φορολογικά έσοδα. Τέτοια έσοδα μπορούν να ενισχυθούν μέσω στρατηγικών μεταφοράς τιμολόγησης, αν και οι φορολογικές αρχές εξετάζουν προσεκτικά τις τιμές μεταφοράς. Η ελαχιστοποίηση της φορολογίας πρέπει να θεωρείται όχι μόνο ως πλεονέκτημα τοποθεσίας, αλλά και ως πλεονέκτημα εσωτερικοποίησης (*internalization advantage*). Η ικανότητα να υπάρχει κέρδος σε σωστές τοποθεσίες είναι πολύ πιο εύκολο να επιτευχθεί με τις αλλοδαπές θυγατρικές που ανήκουν εξ ολοκλήρου στην επιχείρηση και όχι όταν η πολυεθνική επιχείρηση πρέπει να διαπραγματευτεί με εξωτερικούς συνεργάτες.

---

<sup>22</sup> Lars Oxelheim - Trond Randøy - Arthur Stonehill *On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm*, *International Business Review* 10 (2001), σελ. 395

## ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επιτυχώς προληπτικές οικονομικές στρατηγικές ανταμείβονται με επακόλουθα οικονομικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, τα οποία τους οδηγούν στην επιτυχή ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων. Ως προορατικές/προληπτικές χρηματοοικονομικές στρατηγικές αναφέρουμε την ανταγωνιστική προμήθεια κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο, διακλαδώσεις σε ξένα χρηματιστήρια, παροχή λογιστικής και διαφάνειας, τη διατήρηση ισχυρών εμπορικών και επενδυτικών τραπεζικών σχέσεων, διατήρηση ισχυρής πιστοληπτικής ικανότητας, διαπραγματεύσεις για οικονομικές επιδοτήσεις ή / και μειωμένη φορολογία, μείωση του κόστους των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων και τη μείωση της έκθεσης σε λειτουργικά κόστη και συναλλαγές. Οι προληπτικές συγκεκριμένες στρατηγικές για τη χρηματοδότηση είναι ιδιαίτερα σημαντικές για πολυεθνικές επιχειρήσεις που διανέμουν σε μικρές, μη ρευστοποιήσιμες βιομηχανικές ή αναδυόμενες κεφαλαιαγορές. Εκτός από αυτές τις προληπτικές στρατηγικές συζητήθηκαν στρατηγικές οικονομικής αντίδρασης που ανταποκρίνονται στις ξένες ατέλειες της αγοράς συναλλάγματος, σε μη ευθυγραμμισμένες χρηματιστηριακές αγορές, σε περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων και ευκαιρίες για ελαχιστοποίηση της φορολογίας. Όλες οι παραπάνω οικονομικές στρατηγικές παρουσιάζονται μέσα σε ένα παράδειγμα OLI προκειμένου να εξηγηθεί εάν οδηγούν σε πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, θέσης ή εσωτερίκευσης.

Πρώτον, προτείνουμε ότι μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν έχει πρόσβαση σε μετοχές ανταγωνιστικής τιμής.

Δεύτερον, υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετέχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν η εταιρεία κατατάσσεται σε μια αναγνωρισμένη κεφαλαιαγορά.



Τρίτον, προτείνουμε μια επιχείρηση να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν ακολουθεί σε παγκόσμιο επίπεδο αναγνωρισμένα πρότυπα λογιστικής και γνωστοποίησης.

Τέταρτον, υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση είναι πιθανότερο να αναλάβει τις άμεσες ξένες επενδύσεις, αφού διατηρήσει ως σύμβουλο έναν από τα σημαντικότερα διεθνή τραπεζικά ιδρύματα.

Πέμπτων, προτείνουμε να είναι πιο πιθανή μια επιχείρηση να συμμετέχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν απολαμβάνει ισχυρή πιστοληπτική αξιολόγηση επενδυτικού βαθμού.

Έκτων, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν είναι σε θέση να διαπραγματευθεί μειωμένη φορολογία ή / και να προσελκύσει επιχορηγήσεις για τη χρηματοδότησή της.

Έβδομων, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν είναι σε θέση να μειώσει το χρηματοοικονομικό έλεγχο μέσω μιας τέτοιας επένδυσης.

Τέλος, υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις, όταν αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να μειώσει τα οικονομικά και λειτουργικά της ανοίγματα. Η επιτυχής εξέταση αυτών των υποθέσεων θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα εμπλουτισμένο υπόδειγμα OLI.

# ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ

## Εισαγωγή

Η εμπειρική έρευνα και η ανάπτυξη της θεωρίας έχουν παραδοσιακά επικεντρωθεί στη δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Σε σύγκριση με τα δυτικά και τα ιαπωνικά πρότυπα πολυεθνικών επιχειρήσεων, η άνοδος της Ασίας σε διεθνείς και πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ένα πιο πρόσφατο φαινόμενο και έχει προσελκύσει περιορισμένη εμπειρική έρευνα. Το 1980 σημειώθηκε η εμφάνιση ξένων άμεσων επενδύσεων (FDI) από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Ορισμένες μελέτες διερεύνησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε αυτές τις πολυεθνικές επιχειρήσεις του Τρίτου Κόσμου (TWMNE – Third World Multinational Enterprises), συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά τους με τις παραδοσιακές πολυεθνικές επιχειρήσεις από οι δυτικές ανεπτυγμένες χώρες. Η φαινομενική ανάπτυξη της Ανατολικής Ασίας (Παγκόσμια Τράπεζα, 1993) στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οδήγησε σε αυξημένες ενδοπεριφερειακές άμεσες επενδύσεις και σε συνοδευτικά αποτελέσματα ενοποίησης. Οι άμεσες επενδυτικές διαδικασίες και οι δραστηριότητες που μεταφέρονται από το ένα επίπεδο των οικονομιών στο άλλο, αρχής γενομένης από την Ιαπωνία, ακολουθούμενης από τις Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη, και στη συνέχεια από τις ραγδαία αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Ινδονησία, η Μαλαισία και η Ταϊλάνδη. Επιχειρήσεις από αυτές τις χώρες που εξάγουν κεφάλαια στην Ασία διεθνοποιούν και πολυεθνικοποιούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και έχουν αναδυθεί ή αναδύονται ως ασιατικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια, το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε αυτές τις ασιατικές επιχειρήσεις και τις άμεσες επενδυτικές τους δραστηριότητες.

Στόχος είναι η έρευνα και η εξέταση της διαδικασίας διεθνοποίησης, τα χαρακτηριστικά και οι στρατηγικές των αναδυόμενων ασιατικών πολυεθνικών επιχειρήσεων από την Ταϊβάν και την Σιγκαπούρη. Εμπειρικά δεδομένα από 12 περιπτώσιολογικές μελέτες παρουσιάζονται και χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τη σύγκριση των χαρακτηριστικών και τις στρατηγικές διεθνοποίησής τους.

### **Θεωρητικές προοπτικές για τις Ασιατικές Επιχειρήσεις**

Οι θεωρίες σχετικά με τη διεθνοποίηση (ή την επέκταση πέρα από τα εθνικά σύνορα) των επιχειρήσεων είναι που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα δυτικά πρότυπα των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Το Εκλεκτικό Παράδειγμα (Eclectic Paradigm) είναι ίσως η πιο ευρέως αποδεκτή εξήγηση σχετικά με την διεθνή παραγωγή. Με βάση τις θεωρίες που έλαβε, το Εκλεκτικό Paradigm του Dunning (1977, 1988, 1993, 1995) δήλωσε ότι η έκταση και το πρότυπο της διεθνούς παραγωγής καθορίζεται από τη διαμόρφωση τριών ομάδων πλεονεκτημάτων:

1. Ιδιοκτησία ή ειδικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, όπως ιδιόκτητη τεχνολογία, προϊόντα, τεχνογνωσία/εξειδίκευση και δεξιότητες
2. Η εσωτερικήευση αυτών των πλεονεκτημάτων πέρα από τα εθνικά σύνορα για να ξεπεράσει τις ατέλειες ή τις αποτυχίες της αγοράς, μείωση του κόστους συναλλαγών και μεγιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων (Buckley and Casson, 1976), και

3. Τα πλεονεκτήματα θέσης της χώρας υποδοχής και της χώρας καταγωγής<sup>23</sup>.

Αυτές οι μεταβλητές OLI (ownership – location – internalization) εξηγούν τι συμβαίνει στην διεθνοποίηση αλλά παραμελεί τη δυναμική διαδικασία της διεθνοποίησης. Ο δρόμος ανάπτυξης επενδύσεων ( Investment Development Path - IDP) παρέχει το εκλεκτικό παράδειγμα («electic paradigm») με μια δυναμική διάσταση συσχετίζοντας τη καθαρή προς τα έξω επένδυση μιας χώρας στο στάδιο της οικονομικής της ανάπτυξης. Σε χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, υπάρχουν ελάχιστες επενδύσεις προς το εσωτερικό ή προς το εξωτερικό. Καθώς η χώρα αναπτύσσεται, οι εσωτερικές επενδύσεις καθίστανται ελκυστικές, ιδίως σε έργα υποκατάστασης εισαγωγής. Ορισμένες επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν για παράδειγμα σε γειτονικές χώρες, σε χαμηλότερα επίπεδα και στάδια ανάπτυξης. Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες με ορισμένες εξωτερικές επενδύσεις βρίσκονται σε αυτό το στάδιο. Με την περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη, οι καθαρές εσωτερικές επενδύσεις μειώνονται καθώς αυξάνονται οι εξωτερικές επενδύσεις (σε σχέση με τις επενδύσεις στο εσωτερικό). Οι εξωτερικές επενδύσεις τείνουν να αυξάνονται σε χώρες που βρίσκονται σε χαμηλότερα στάδια ανάπτυξης επενδύσεων ώστε να ξεπεραστούν τα μειονεκτήματα του κόστους στην εργασία και να αναζητήσουν αγορές ή στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία. Για παράδειγμα η Νότια Κορέα βρίσκεται σε αυτό το στάδιο. Σχετικά με τη καθαρή εξωτερική επένδυση γίνεται θετική με την πολυεθνικοποίηση της παραγωγής και οι περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες βρίσκονται σε αυτό το στάδιο.

Οι έρευνες για τις πολυεθνικές του Τρίτου Κόσμου (συμπεριλαμβανομένων των Ασιατικών) έχουν δώσει γενική υποστήριξη στην ιδέα του IDP (Investment Development Path). Οι Dunning και Narula (1996) αναγνωρίζουν ότι το συγκεκριμένο πρότυπο IDP μιας

---

<sup>23</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.29

χώρας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τους παράγοντες της χώρας, όπως η εξειδίκευση των πόρων, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς, τη στρατηγική εκβιομηχάνισης, τη κυβερνητική πολιτική και την οργάνωση οικονομικών δραστηριοτήτων<sup>24</sup>. Οι πολυεθνικές εταιρείες της Ανατολικής Ασίας είχαν βελτιωμένα και επαυξημένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (π.χ. καινοτόμες δυνατότητες) και πραγματοποίησαν στρατηγική αναζήτηση άμεσων ξένων επενδύσεων (για την τεχνολογία και το μάρκετινγκ) σε προηγμένες βιομηχανικές χώρες μέσω μεγαλύτερου μετοχικού κεφαλαίου και τρόπου ελέγχου. Αυτές οι εξωτερικές επενδυτικές δραστηριότητες ενισχύθηκαν από την οικονομική απελευθέρωση και αναδιάρθρωση στη χώρα, από το καλύτερο εξαγωγικό προσανατολισμό, τη στροφή προς περισσότερες παγκόσμιες αγορές και τον υποστηρικτικό ρόλο των κυβερνήσεων. Διαφορές στο πρότυπο του IDP παρατηρήθηκαν μεταξύ Ταϊβάν και Νότιας Κορέας. Παρότι υποστηρίζει γενικά την έννοια του IDP, ο Lall (1996) δήλωσε ότι πρέπει να επεκταθεί και να τροποποιηθεί ώστε να ληφθούν υπόψη τα διαφορετικά υποδείγματα των χωρών<sup>25</sup>.

Μια παρόμοια αντίληψη με το IDP είναι εκείνη που σχετίζεται με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και τα διαφορετικά εθνικά πρότυπα ανάπτυξης που βασίζονται στο επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, των πόρων, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς και την αναπτυξιακή της πορεία. Ένα προηγούμενο μοντέλο που εξηγεί τη δυναμική φύση του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων είναι το μοντέλο κύκλου ζωής προϊόντος (Product Life Circle - Vernon, 1966, 1974)<sup>26</sup>. Αυτό το μοντέλο υποθέτει ότι τα νέα προϊόντα εισάγονται και παράγονται σε ανεπτυγμένες ή υψηλού εισοδήματος χώρες. Για την ωριμότητα και τη τυποποίηση του προϊόντος, η θέση της παραγωγής κινείται σε λιγότερο

---

<sup>24</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.29

<sup>25</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.29

<sup>26</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.30

ανεπτυγμένες χώρες ώστε να επωφεληθούν από το χαμηλότερο κόστος εργασίας. Αυτό το μοντέλο έχει επίσης εφαρμοστεί στις πολυεθνικές επιχειρήσεις του Τρίτου Κόσμου. Αυτό το μοντέλο έχει χάσει την ελκυστικότητά του καθώς οι καινοτομίες προέρχονται από άλλες χώρες από εκείνη της χώρας καταγωγής του δικτύου της πολυεθνικής επιχείρησης. Επίσης, το μοντέλο δεν ισχύει για άμεσες ξένες επενδύσεις που βασίζονται σε πόρους, επιδιώκουν αποτελεσματικότητα και αναζητούν στρατηγική επένδυση. Ωστόσο ο Κύκλος Ζωής των Προϊόντων εξακολουθεί να είναι χρήσιμος για την εξήγηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων από αναπτυσσόμενες χώρες που επενδύουν σε άλλες λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες.

Η δυναμική διαδικασία διεθνοποίησης των μεμονωμένων επιχειρήσεων εξηγείται από το Μοντέλο Ουψάλα (Johanson and Weidersheim-Paul, 1975, Johanson and Vahlne, 1977)<sup>27</sup>. Αυτό το μοντέλο σταδιακών κλιμακωτών βημάτων για τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων, βασίζεται σε μια σειρά διαδοχικών αποφάσεων, των οποίων τα διαδοχικά βήματα των όλο και υψηλότερων δεσμεύσεων βασίζονται στην απόκτηση γνώσεων για τις εξαγορές και στην γνώση των ξένων αγορών. Τα βήματα των ξένων δραστηριοτήτων ξεκινούν με εξαγωγή σε μια χώρα μέσω ανεξάρτητου αντιπροσώπου / πράκτορα, ακολουθούμενου από τη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων και τελικά την παραγωγή στη χώρα υποδοχής. Η διεθνοποίηση της επιχείρησης σε πολλές ξένες αγορές σχετίζεται με την ιδεολογική και πολιτισμική απόσταση που μπορεί να έχουν οι δύο χώρες μεταξύ τους (όσον αφορά τις διαφορές στη γλώσσα, την εκπαίδευση, τις επιχειρηματικές πρακτικές, τον πολιτισμό και τη βιομηχανική ανάπτυξη). Η αρχική είσοδος είναι σε μια ξένη αγορά που είναι πιο κοντά στην ιδεολογία και το πολιτισμό και έπειτα ακολουθούν οι χώρες με πιο ιδεολογική και πολιτισμική απόσταση μεταξύ τους.

---

<sup>27</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.30

Όσον αφορά το μοντέλο εισόδου, η σταδιακή επέκταση της δέσμευσης αγοράς σημαίνει ότι η αρχική είσοδος είναι συνήθως μια μορφή χαμηλής δέσμευσης (π.χ. μειοψηφική κοινοπραξία) και ακολουθείται προοδευτικά σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (π.χ. πλειοψηφική κοινή επιχείρηση και θυγατρική που ανήκει εξ ολοκλήρου). Ομοίως, η δέσμευση όσον αφορά το επίπεδο ιδιοκτησίας σε διαφορετικές αγορές συσχετίζεται με την ιδεολογική απόστασή τους. Το μοντέλο της Ουσάλα έχει λάβει γενική υποστήριξη σε εμπειρικά θέματα (π.χ., Welch and Loustarinien, 1986, Davidson, 1980, 1983, Erramilli, Srivastava και Kim, 1999) και η ευρέως διαισθητική φύση και η προοπτική της εξελικτικής μάθησης το καθιστούν ελκυστικό μοντέλο.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του Τρίτου Κόσμου συγκεντρώνουν τα πλεονεκτήματά τους μέσω της συσσώρευσης τεχνολογίας και δεξιοτήτων. Ο Lall (1983) το θεώρησε αυτό όσον αφορά τον εντοπισμό και την προσαρμογή της τεχνολογίας ώστε να ταιριάζει στις τοπικές αγορές από τις πολυεθνικές του Τρίτου Κόσμου. Ο Tolentino (1993) τόνισε τη συσσώρευση τεχνολογικών ικανοτήτων από τις αναπτυσσόμενες χώρες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτή η άποψη είναι συμβατή με την άποψη που υποστηρίζει την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη στρατηγική διαχείριση<sup>28</sup>.

Οι παραπάνω θεωρίες και έννοιες παρέχουν δυνατότητα κατανόησης και επεξήγησης σε ότι αφορά τη διεθνοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων των αναπτυσσόμενων χωρών. Ωστόσο, δεν μπορούν να θεωρηθούν ως επαρκή και ολοκληρωμένη επεξήγηση για τις ασιατικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του Τρίτου Κόσμου και οι ασιατικές πολυεθνικές έδειξαν χαρακτηριστικά, κίνητρα και μονοπάτια διεθνοποίησης που ποικίλουν από αυτά των δυτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών και οι οποίες δεν

---

<sup>28</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.30

εξηγούνται πλήρως από τις υπάρχουσες θεωρίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι δυτικές θεωρίες για τη διεθνοποίηση έχουν παραβλέψει τον ενεργό ρόλο που διαδραμάτισε το κράτος και παραβίασαν τη θεσμική ή συγκυριακή προοπτική στη διεθνοποίηση των ασιατικών επιχειρήσεων. Στο ασιατικό πλαίσιο το κράτος συχνά διαδραματίζει άμεσο και ενεργό ρόλο στη διεθνοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση της Σιγκαπούρης διαδραμάτισε σημαντικό και άμεσο ρόλο στην προώθηση των εξωτερικών άμεσων ξένων επενδύσεων, ιδιαίτερα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 στα προγράμματα περιφερειοποίησης (Pang, 1994, Tan, 1995; ESCAP / UNCTAD, 1997)<sup>29</sup>. Ο Yeung (1998) έδειξε ότι ο ρόλος αυτός απαιτείτο λόγω της υπανάπτυξης της εγχώριας επιχειρηματικότητας στη Σιγκαπούρη και είχε βοηθήθηκε από τους οικονομικούς πόρους και τον επιχειρηματικό ρόλο του κράτους. Το κράτος ανέλαβε το ρόλο του επιχειρηματία ενεργά, ανοίγοντας επιχειρηματικές ευκαιρίες στο εξωτερικό και δημιουργώντας θεσμικά πλαίσια (π.χ. αναπτυξιακά τρίγωνα, βιομηχανικά πάρκα σε ξένες χώρες) για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις της Σιγκαπούρης να τα εκμεταλλευτούν. Οι κυβερνητικές εταιρείες χρησιμοποιήθηκαν για να προωθήσουν τις δραστηριότητες περιφερειοποίησης, είτε με δική τους είτε με εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η Keppel Corporation, ηγήθηκε μιας κοινοπραξίας επιχειρήσεων της Σιγκαπούρης για τη δημιουργία του βιομηχανικού δήμου Σιγκαπούρης-Σούζου στο Suzhou της Κίνας. Η κυβέρνηση παρείχε επίσης γενναιόδωρα κίνητρα και άλλα προγράμματα (π.χ. φορολογικά κίνητρα, προγράμματα χρηματοδότησης, κατάρτιση κ.λπ.) για την προώθηση της ταχείας ανάπτυξης της τοπικής επιχειρηματικότητας στις προσπάθειες περιφερειοποίησης. Αυτός ο τύπος άμεσης και ενεργού συμμετοχής στη διεθνοποίηση συνήθως δεν πραγματοποιείται σε τέτοια κλίμακα σε άλλες ασιατικές χώρες. Στην Ταϊβάν, η κυβερνητική πολιτική στόχευε στρατηγικές βιομηχανίες (π.χ. βιομηχανία πληροφορικής) ώστε να

---

<sup>29</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.31



ενθαρρύνει την ανάπτυξη και τη διεθνοποίηση των βιομηχανιών της Ταϊβάν. Η κυβέρνηση της Ταϊβάν βοήθησε τις επιχειρήσεις στις δραστηριότητες διεθνοποίησης τους, αλλά, για πολιτικούς λόγους, επέβαλε περιορισμούς στις επιχειρήσεις της Ταϊβάν να κάνουν άμεσες ξένες επενδύσεις στη Κίνα. Οι περιορισμοί στις ταξιδιωτικές και τις άμεσες επενδύσεις (ιδίως από εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο) στην Κίνα, οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις της Ταϊβάν να επενδύσουν στην Κίνα μέσω τρίτων χωρών. Η κυβέρνηση άρχισε ακόμη μια πολιτική "go south" το 1993 για να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις της Ταϊβάν να διαφοροποιήσουν τις επενδύσεις τους μακριά από την Κίνα προς τη Νοτιοανατολική Ασία. Αλλά η συμμετοχή τους δεν είναι τόσο άμεση και ενεργή όσο αυτή της κυβέρνησης της Σιγκαπούρης. Στο ασιατικό πλαίσιο, το κράτος διαδραμάτισε πολύ ενεργό και άμεσο ρόλο στην προώθηση της διεθνοποίησης των εθνικών του επιχειρήσεων. Αυτό δεν συμβαίνει με το δυτικό πλαίσιο όπου ο ρόλος του κράτους είναι πιο έμμεσος.

Υπάρχει ανάγκη να εξεταστούν οι ασιατικές πολυεθνικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της θεσμικής και κοινωνικοπολιτιστικής τους ενσωμάτωσης. Η ασιατική διεθνοποίηση τείνει να οργανώνεται μέσω κοινωνικών και εθνικών δικτύων. Το "Πνεύμα του Κινέζικου Καπιταλισμού" (Redding, 1990) με τα σύνολα αξιών και πεποιθήσεων στηρίζει τον τρόπο διεξαγωγής κινεζικών επιχειρήσεων και διασυννοριακών επιχειρήσεων (Yeung και Olds, 2000). Προσωπικές σχέσεις και δίκτυα αποτελούν τη βάση της διεθνοποίησης των κινεζικών και ασιατικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, η διεθνοποίηση των ασιατικών πολυεθνικών πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο της ενσωμάτωσής της (τόσο θεσμική όσο και πολιτιστική). Θεωρούμε ότι είναι επιτακτικό να συνδυάσουμε αυτές τις οπτικές γωνίες με την οικονομική προοπτική που συνήθως χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη διεθνοποίηση των δυτικών πολυεθνικών.

Ως εκ τούτου, χρειάζονται περισσότερες εμπειρικές μελέτες σχετικά με τις ασιατικές πολυεθνικές επιχειρήσεις που απαιτούνται για την παροχή περισσότερων στοιχείων σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής των

θεωριών που ισχύουν για τη διεθνοποίηση των πολυεθνικών εταιρειών από αναπτυσσόμενες ασιατικές χώρες. Ο Hoesel δήλωσε ότι «Αυτό που λείπει σοβαρά σήμερα είναι νέα εμπειρικά ευρήματα που θα μας επιτρέψουν να κάνουμε πιο συγκεκριμένες τις θεωρητικές δηλώσεις και τις υποθέσεις»<sup>30</sup>.

## **Μεθοδολογία έρευνας**

Επειδή πρόκειται για διερευνητική μελέτη, χρησιμοποιήθηκε μια προσέγγιση μελέτης περιπτώσεων. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή περιεκτικών και ολιστικών δεδομένων σχετικά με τις επιχειρήσεις που διεθνοποίησαν τις δραστηριότητές τους με την πάροδο του χρόνου. Αυτό θα παρέχει τα δεδομένα για πιο εκτεταμένη μεταγενέστερη έρευνα και δοκιμή προτάσεων και υποθέσεων ως μέρος μιας συνεχούς έρευνας στις ασιατικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το επίκεντρο είναι οι πολυεθνικές από την Ταϊβάν και τη Σιγκαπούρη, τόσο στις νέες βιομηχανοποιημένες οικονομίες όσο και στις σημαντικές εξωτερικές άμεσες ξένες επενδύσεις. Τα στοιχεία προέρχονται κυρίως από συνεντεύξεις από τους διευθύνοντες συμβούλους ή τα ανώτατα στελέχη που είναι υπεύθυνοι για τις διεθνείς δραστηριότητες της επιχείρησης στην πατρίδα της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης. Δεδομένου ότι επικεντρώνεται στην διεθνοποίηση και τις στρατηγικές των μητρικών εταιρειών, οι θυγατρικές στο εξωτερικό δεν συμμετείχαν σε συνέντευξη.

Η μελέτη εστιάζει στη διεθνοποίηση επιχειρήσεων από την Ταϊβάν και τη Σιγκαπούρη το 2004 τις βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας και ηλεκτρονικών ειδών. Αυτοί οι δύο κλάδοι ήταν μεταξύ των πλέον διεθνοποιημένων τομέων και στις δύο αυτές χώρες και θα είχαν

---

<sup>30</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.32

σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων που έχουν επιχειρήσεις στο εξωτερικό ώστε να μας επιτρέψουν να μελετήσουμε τη διεθνοποίησή τους. Η χρήση των δύο βιομηχανιών θα επέτρεπε επίσης συγκριτική ανάλυση στους βιομηχανικούς κλάδους, οι οποίοι έχουν ορισμένες ομοιότητες (π.χ. χρήση στρατηγικής πολυεθνικών) και διαφορές (π.χ. διαφορετικά τεχνολογικά επίπεδα). Μόνο εταιρείες της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης με επιχειρήσεις στο εξωτερικό επιλέχθηκαν. Η έρευνα απέδωσε 53 επιχειρήσεις (36 ηλεκτρονικές και 17 εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας) στην Ταϊβάν και 27 επιχειρήσεις (9 κλωστοϋφαντουργικές και 18 ηλεκτρονικές) στη Σιγκαπούρη. Συνολικά 12 εταιρείες (4 ηλεκτρονικές και 2 εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας στη Σιγκαπούρη και 3 ηλεκτρονικές και 3 εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας στην Ταϊβάν) συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

### **Μέγεθος και διεθνή εξάπλωση**

Οι επιχειρήσεις μας διαφέρουν σε μέγεθος από πολύ μικρές (US \$ 24 σε πωλήσεις) σε μεγάλες (US \$ 1,3). Στις έξι περιπτώσεις δειγμάτων της Ταϊβάν, δύο από τις εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας έχουν πωλήσεις US \$ 80 εκατ. και λιγότερες. Η άλλη εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας είναι μια μεγάλη ολοκληρωμένη εταιρία κλωστοϋφαντουργίας με πωλήσεις 900 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Οι τρεις εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών διέφεραν στις πωλήσεις από τα 200 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε \$ 800. Στις μελέτες περίπτωσης της Σιγκαπούρης, το μέγεθος κυμαίνεται από 24 εκατομμύρια δολάρια έως 340 εκατομμύρια δολάρια για επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας και 10 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ έως 1,3 δολάρια ΗΠΑ για εταιρείες ηλεκτρονικών, με την Creative Technology να είναι η μεγαλύτερη. Σε σύγκριση με τα Δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες, οι επιχειρήσεις μας είναι πολύ μικρότερες. Και στην Ταϊβάν και στη Σιγκαπούρη παίζουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις βασικό ρόλο στη διεθνοποίηση. Ο επικράτηση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στις άμεσες ξένες επενδύσεις στην Κίνα και τη

Νοτιοανατολική Ασία αποτελεί χαρακτηριστικό των άμεσων ξένων επενδύσεων της Ταϊβάν (Chen, Chen και Ku, 1995) και της Σιγκαπούρης (Lu and Zhu, 1995)<sup>31</sup>.

Από την άποψη της διεθνούς εξάπλωσης, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά τείνουν να επικεντρώνονται στην περιοχή της Ασίας και να έχουν λιγότερες θέσεις στο εξωτερικό. Στις έξι μελέτες περιπτώσεων της Ταϊβάν, τέσσερις (δύο εταιρείες κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, δύο ηλεκτρονικών) έχουν κατασκευάστριες επιχειρήσεις την Κίνα και μια άλλη χώρα (Ταϊλάνδη, Φιλιππίνες ή Μεξικό). Η τρίτη εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών έχει τέσσερις υπερθαλάσσιες τοποθεσίες (Κίνα, Ταϊλάνδη, Ηνωμένο Βασίλειο και Μεξικό), ενώ η μεγαλύτερη εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας έχει οκτώ (ασιατικές χώρες και Καναδά). Στις επιχειρήσεις της Σιγκαπούρης, πέντε από τις έξι περιπτώσεις έχουν επιχειρήσεις στην περιοχή, ιδίως στη Μαλαισία, την Κίνα, τη Σρι Λάνκα. Η εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας ξεκίνησε πρόσφατα μια επιχείρηση κατασκευής σε μια αφρικανική χώρα επειδή οι συνεργάτες της βρισκόταν εκεί. Δύο άλλες επιχειρήσεις έχουν επιχειρήσεις σε πολλές ασιατικές χώρες. Η πιο εκτεταμένη είναι η λειτουργία της Creative Technology σε 80 χώρες, με παραγωγή σε αρκετές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Μαλαισίας, της Κίνας, της Ιρλανδίας. Η Creative ήταν μία εξαιρετικά επιτυχημένη πολυεθνική επιχείρηση και έχει προχωρήσει τις παγκόσμιες λειτουργίες της με επιχειρήσεις όχι μόνο στην Ασία, αλλά και στην Αμερική, την Αφρική και την Ευρώπη. Οι εταιρείες των περιπτώσεων που επικεντρώνονται στην ασιατική περιοχή έχουν αρχίσει να μετακινούνται στις ανεπτυγμένες χώρες. Αυτό παρατηρείται επίσης από το Hoesel (1999).

Το μέγεθος των παραπάνω επιχειρήσεων όπως και των ασιατικών πολυεθνικών, έχει γενικά περιοριστικό αντίκτυπο στη γεωγραφική εξάπλωση της διεθνοποίησής τους. Με περιορισμένους πόρους, οι

---

<sup>31</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.34

επιχειρήσεις αυτές τείνουν να επεκτείνουν τα υπάρχοντα προϊόντα και τεχνολογίες σε γειτονικές χώρες με παρόμοια οικονομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα. Η επιλογή της πλησιέστερης χώρας στα αρχικά στάδια της διεθνοποίησης είναι σύμφωνη με τις διεργασίες διεθνοποίησης της σχολής της Ουψάλα (Johanson and Vahlne, 1977)<sup>32</sup>. Αυτό είναι επίσης παρόμοιο με τα πρότυπα διεθνοποίησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στις δυτικές ανεπτυγμένες χώρες. Μεταξύ των μικρών ταϊβανέζικων πολυεθνικών επιχειρήσεων γενικά, η εξάπλωση είναι συνήθως δι-εθνική και όχι πολυεθνική (Chen, 1998).

Οι ανωτέρω επιχειρήσεις έχουν γενικά καθυστερήσει ως προς την διεθνοποίηση τους. Ωστόσο, οι εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών (ιδιαίτερα η Creative Technology) παρουσίασαν την τάση να μετακινούνται πιο άμεσα στις αγορές των ανεπτυγμένων χωρών (Αμερική και Ευρώπη) από άλλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις που έχουν επικεντρωθεί στην Ασία.

Οι ανταγωνιστικές διεργασίες catch-up καθίστανται πολύ σημαντικές για τις ασιατικές πολυεθνικές, μερικές από τις οποίες μπορεί να βρίσκονται σε θέση να μεταπηδήσουν στα στάδια της διεθνοποίησης (Young, Huang and McDermott, 1996). Οι Choi και Choi (1998) στη μελέτη τους για την παγκοσμιοποίηση μιας κορεατικής επιχείρησης, την Daewoo Motor Company, ανέφεραν ότι οι ασιατικοί πολυεθνικοί φορείς πρέπει ταυτόχρονα να επιδιώξουν τόσο την τεχνολογική ανάπτυξη όσο και τη διεθνοποίηση, ώστε να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά στην παγκόσμια αγορά. Οι Ταϊβανέζικες και τα Σιγκαπούριανές πολυεθνικές εταιρείες έχουν καθυστερήσει στην διαδικασία παγκοσμιοποίησης τους. Ενώ οι επιχειρήσεις αυτές έχουν γίνει διεθνείς από τη δεκαετία του 1960, η μεγάλη ώθηση για διεθνοποίηση πραγματοποιήθηκε μόνο στα τέλη της δεκαετίας του '80, αλλά φάνηκαν να έχουν κινηθεί γρήγορα από τότε, ώστε να επωφεληθούν από την κατασκευή στο εξωτερικό για να

---

<sup>32</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.34

ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στις παραπάνω εταιρείες.

## **Κίνητρα**

Τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας στις μελέτες περίπτωσης μας ήταν βασικά η αναζήτηση στο εξωτερικό για χαμηλού κόστους βάσεις και ποσοτώσεις για τις εξαγωγές κλωστοϋφαντουργικών. Εντούτοις, μπορεί να εντοπιστούν ορισμένες διαφορές στα κίνητρα. Οι τρεις εταιρείες υφαντουργίας της Ταϊβάν μετατόπισαν αρχικά τις επιχειρήσεις προς τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας και στη συνέχεια στην Κίνα. Η εταιρεία της Σιγκαπούρης έκλεισε τα εργοστάσιά της στη Σιγκαπούρη και μετέφερε όλες τις παραγωγικές δραστηριότητες στο εξωτερικό. Η μεγαλύτερη εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας στην μελέτη περίπτωσης μας (εταιρεία της Ταϊβάν, επένδυσε σε κοινοπραξία στον Καναδά για την παραγωγή πρώτης ύλης (αιθυλενογλυκόλης) από φυσικό αέριο - ένα ενοποιητικό κίνητρο για την εξασφάλιση της αδιάλειπτης παροχής πρώτων υλών. Επιπλέον, η Ταϊβανική εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας δημιούργησε ένα εργοστάσιο στο Μεξικό για να τοποθετηθεί για στρατηγικό πλεονέκτημα στην αγορά της NAFTA<sup>33</sup>. Δεδομένης της εγγύτητας του Μεξικού με τις ΗΠΑ, το προτιμησιακό σύστημα τιμολογίων για τις εξαγωγές προς τις Η.Π.Α. και την έλλειψη περιορισμών στις ποσοτώσεις, η θέση αυτή μεγιστοποιεί την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Αυτή ήταν μια στρατηγική της εταιρείας ώστε να κοιτάξει πέρα από την τρέχουσα θέση της και να καταφέρει να γίνει μια παγκόσμια εταιρεία. Η εταιρεία Σιγκαπούρης σχεδιάζει να εισέλθει στο Μεξικό. Στα ηλεκτρονικά, και οι τρεις εταιρείες ηλεκτρονικών της Ταϊβάν στις μελέτες περίπτωσης μας επέκτειναν τη βασική στρατηγική τους OEM (Original Equipment Manufacturer –

---

<sup>33</sup> The North American Free Trade Agreement (NAFTA) was implemented on January 1, 1994 between Mexico, Canada and the United States. The agreement eliminated most tariffs on trade between these nations. NAFTA's purpose is to encourage economic activity between the three major economic powers of North America. Numerous tariffs, particularly those related to agriculture, textiles and automobiles, were gradually phased out beginning at the agreement's implementation and ending on January 1, 2008. *North American Free Trade Agreement (NAFTA)* <https://www.investopedia.com/terms/n/nafta.asp#ixzz57aXi5m7I>

OEM)<sup>34</sup> για την αναζήτηση χαμηλού κόστους εργοστασίων παραγωγής στην Ταϊλάνδη και την Κίνα. Ωστόσο, μια επιχείρηση επένδυσε στο Μεξικό και στην Αγγλία για να ανταποκριθεί στις τοπικές απαιτήσεις και να τοποθετηθεί στις αγορές της NAFTA και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αντίστοιχα. Στη Σιγκαπούρη, μόνο η εταιρία ηλεκτρονικών ειδών, κατασκευαστής ηλεκτρονικών εξαρτημάτων, υποκινήθηκε κυρίως από το κόστος της κατασκευής του στην Bataam της Ινδονησίας. Οι άλλες 2 επιχειρήσεις προωθήθηκαν περισσότερο από παράγοντες της αγοράς. Για τη Creative Technology, οδηγήθηκε προς τις Η.Π.Α λόγω της αγοράς και της τεχνολογίας. Ήταν πολύ επιθετική στην επιδίωξη εξαγορών και συμμαχιών στις ΗΠΑ για τους σκοπούς αυτούς. Ομοίως, η απόκτηση της Flextech στις Η.Π.Α. οδηγήθηκε τεχνολογικά για να ενσωματώσει κάθετα τις δραστηριότητές της. Για τις εταιρείες της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης, τα κίνητρά τους διέφεραν στον προορισμό των επενδύσεων. Ενώ η φθηνή τοπική εργασία είναι το κύριο κίνητρο για τη μετάβαση στις ασιατικές χώρες, οι αναζητήσεις της αγοράς και τα στρατηγικά κίνητρα που αναζητούν περιουσιακά στοιχεία κυριαρχούν στις ανεπτυγμένες χώρες. Είναι γεγονός ότι οι πιο επιθετικές εταιρείες της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης (ιδίως στην ηλεκτρονική τεχνολογία) έχουν ξεκινήσει να κινούνται πέρα από τις ασιατικές βάσεις τους για να προετοιμαστούν για το επόμενο στάδιο διεθνοποίησης.

Η διεθνοποίηση των εταιρειών της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης, καθώς και των λοιπών ασιατικών πολυεθνικών, βρίσκονται στην αναζήτηση της χαμηλού κόστους εργασίας και της επέκτασης της αγοράς. Αυτό διαφέρει από τις πολυεθνικές των δυτικών χωρών που βασίζονται σε κίνητρα που αποσκοπούν στην αποτελεσματική βελτιστοποίηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων και των πλεονεκτημάτων τους. Στις κλωστοϋφαντουργικές και ηλεκτρονικές βιομηχανίες που μελετώνται εδώ,

---

<sup>34</sup> *An original equipment manufacturer (OEM), in its traditional definition, is a company whose goods are used as components in the products of another company, which then sells the finished item to users. This firm is referred to as a value-added reseller (VAR) (because by augmenting or incorporating features or services, it adds value to the original item) and works closely with the OEM, which often customizes designs based on the VAR company's needs and specifications.*

Original Equipment Manufacturer (OEM) <https://www.investopedia.com/terms/o/oem.asp#ixzz57aZJ5DNK>

θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το κίνητρο για τη διεθνοποίηση των ασιατικών επιχειρήσεων μοιάζει με αυτή των δυτικών ομολόγων τους στην αρχική διαδικασία διεθνοποίησης τους, ως κύκλου ζωής προϊόντος (Vernon, 1966, 1979) και την πορεία της ανάπτυξης επενδύσεων (Dunning, 1993). Και οι δύο αυτές εκθέσεις δείχνουν τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στη θέση (όπως το χαμηλό κόστος και ο προστατευτικούς παράγοντες) ως κίνητρο της διεθνούς επέκτασης της παραγωγής στις βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας και ηλεκτρονικών ειδών. Υπάρχουν ομοιότητες σε αυτά τα κίνητρα που βασίζονται στη γεωγραφική θέση για τα ασιατικές πολυεθνικές και τα Δυτικές κατά τα πρώτα στάδια της διεθνοποίησης τους. Ωστόσο, οι ασιατικές έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα συγκεκριμένης ιδιοκτησίας (π.χ. προσαρμοστική τεχνολογία, καλύτερη γνώση της αγοράς) που τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας για αυτές τις ασιατικές πολυεθνικές οι οποίες ανταγωνίζονται στις ανεπτυγμένες χώρες μπορεί να διαφέρουν. Ο Roger van Hoesel (1999) στην έρευνά του ανέφερε ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των τεσσάρων δειγματοληπτικών ασιατικών πολυεθνικών που επενδύουν στις ανεπτυγμένες χώρες φαίνεται να κινούνται για να συγκεντρώσουν νέα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που μοιάζουν με αυτά των Δυτικών πολυεθνικών, αλλά τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα δεν ήταν ακόμη πολύ προφανή<sup>35</sup>.

## **Στρατηγικές Εισόδου**

Σε αντίθεση με τις πολυεθνικές από τις αναπτυγμένες δυτικές χώρες, οι εταιρίες μας της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης δείχνουν προτίμηση στις κοινοπραξίες, κάτι που μοιάζει με τη συμπεριφορά άλλων πολυεθνικών από αναπτυσσόμενες χώρες (Monkiewicz, 1986, Ting, 1985). Όλες οι επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας που έχουν αναφερθεί χρησιμοποιούν

---

<sup>35</sup> *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm, Asia Pacific Journal of Management, 20, 27–50, 2003, σελ.36*



κοινοπραξίες. Οι κλωστοϋφαντουργικές εταιρείες της Σιγκαπούρης χρησιμοποιούν κοινοπραξίες με συμμετοχή που κυμαίνεται από 21% έως 86%. Η ταϊβανική εταιρεία έχει δύο κοινοπραξίες στις Φιλιππίνες και τέσσερις κοινοπραξίες στην Κίνα, με μετοχικό κεφάλαιο που κυμαίνεται από 25% έως 80%. Η χρήση εξ ολοκλήρου θυγατρικών εταιρειών είναι μεγαλύτερη διαδεδομένη στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις. Στη Σιγκαπούρη, η Creative Technology χρησιμοποίησε κυρίως WOS (Wholly Owned Subsidiary)<sup>36</sup> στις επιχειρήσεις της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης, ενώ οι κοινοπραξίες χρησιμοποιήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στην Ασία. Κατά την περίοδο 1993-1997, έκανε μια σειρά από εξαγορές (WOS) στις Η.Π.Α. για να επεκτείνει τις σειρές προϊόντων της. Η μεγαλύτερη αξιοποίηση του WOS στον ηλεκτρονικό τομέα αντικατοπτρίζει τον υψηλό εξαγωγικό προσανατολισμό αυτών των λειτουργιών και την ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ευελιξία στην κατασκευή και το πλεονέκτημα της τεχνολογίας. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης στο δείγμα μας έκαναν μεγαλύτερη χρήση των WOS στις πιο πολιτισμικά απομακρυσμένες χώρες (Μεξικό, Η.Π.Α. και Ευρώπη).

## **Στρατηγικά πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεών μας στην κλωστοϋφαντουργία βασίζεται στο κόστος και στον εξαγωγικό προσανατολισμό. Οι χαμηλού κόστους εισροές αποτελούν το

---

<sup>36</sup> A wholly owned subsidiary is a company whose common stock is 100% owned by another company, the parent company. Whereas a company can become a wholly owned subsidiary through an acquisition by the parent company or having been spun off from the parent company, a regular subsidiary is 51 to 99% owned by the parent company. When lower costs and risks are desirable or when it is not possible to obtain complete or majority control, the parent company might introduce an affiliate, associate or associate company in which it would own a minority stake.

Wholly Owned

Subsidiary <https://www.investopedia.com/terms/w/whollyownedsubsidiary.asp#ixzz57ackCmLL>

πλεονέκτημα και τη στρατηγική διεθνοποίησης. Εκτός από τις υπερπόντιες τοποθεσίες χαμηλού κόστους, ένας ολοκληρωμένος παραγωγός πλεκτών υφασμάτων, βασίζεται σε ένα εκτεταμένο δίκτυο για την εξωτερική ανάθεση και την υπεργολαβία των εργασιών (π.χ. βαφή) και των υλικών (γκρι υφάσματα) για τη διατήρηση χαμηλού κόστους. Μια άλλη εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας, ένας κατασκευαστής ενδυμάτων, πήγε στις Φιλιππίνες το 1987, αναζητώντας χαμηλό κόστος παραγωγής. Έχει εγκαταστήσει 2 εργοστάσια εκεί και σχεδιάζει ένα τρίτο, ως αποτέλεσμα της επιτυχίας της. Από το 1991, μετακόμισε επίσης στην Κίνα, όπως και οι περισσότερες εταιρείες της Ταϊβάν, και εγκατέστησε 3 κοινοπραξίες παραγωγής για την αξιοποίηση των οικονομιών κόστους. Επίσης, μια ολοκληρωμένη εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας, επικεντρώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όσον αφορά τη χρήση χαμηλού κόστους παραγωγής, καθώς και την ενσωμάτωσή της για να εξασφαλίσει φτηνές και σταθερές πηγές πρώτων υλών. Έχει επιχειρήσεις κατασκευής σε επτά ασιατικές χώρες, συμπεριλαμβανομένης μιας καθυστερημένης εισόδου στην Κίνα, για να εξασφαλίσει οικονομικά ανταγωνιστικές θέσεις. Επιπλέον, ενσωματώθηκε με αρκετές κοινοπραξίες στην Ταϊβάν με ξένες εταιρείες για την παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών και συναφών υλικών όπως το καθαρό τερεφθαλικό οξύ, ίνες νάυλον, πολυεστέρες και βιομηχανικά αέρια και μια κοινοπραξία στον Καναδά για την παραγωγή αιθυλενογλυκόλης ως πρώτη ύλη για την παραγωγή ινών. Στην Ταϊβάν, ενσωμάτωσε επίσης επενδύσεις σε πολυκαταστήματα.

Η εταιρεία μας της Σιγκαπούρης έχει μετακινήσει στο εξωτερικό όλα τα είδη ένδυσης που κατασκευάζει για να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα κόστους και ποσοστώσεων που προσφέρουν οι χώρες υποδοχής. Η επιτυχία της μετακίνησης προς παραγωγή εκτός της Σιγκαπούρης οδήγησε συνεπώς στην επιχείρηση κατασκευής ενδυμάτων που διευθύνεται από δύο συνεργαζόμενες εταιρείες (οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο), οι οποίες είναι υπεύθυνες για διάφορα μέρη της Ασίας. Η επιχείρηση έχει επίσης ενσωματωθεί σε λιανικό εμπόριο ενδυμάτων, που συντονίζεται σε βάση περιφερειακών δικτύων. Διαμορφώθηκε επίσης σε επιχειρήσεις ιδιοκτησίας και τρόπου ζωής.

Τώρα η εταιρεία αξιοποιεί το περιφερειακό πλαίσιο και την τεχνογνωσία της για όλες τις επιχειρήσεις της στην Ασία.

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ηλεκτρονικών ειδών στην Ταϊβάν και τη Σιγκαπούρη βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις στρατηγικές της OEM Manufacturing<sup>37</sup>. Αρχικά, οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν το εγχώριο χαμηλό κόστος και την ευελιξία να προμηθεύουν ηλεκτρονικά εξαρτήματα και προϊόντα στις παγκόσμιες αγορές, ιδίως σε βάση OEM. Όταν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαβρώθηκε από την αύξηση του εγχώριου κόστους εργασίας, επιδίωξαν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα με τη μετάβαση στις γειτονικές χώρες χαμηλού κόστους για να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής περιοχής. Για παράδειγμα, μία ταϊβανέζικη εταιρεία, κατασκευαστής οθονών και φορητών υπολογιστών, μετέφερε την παραγωγή οθονών παρακολούθησης (μικρού μεγέθους) στην κοινή επιχείρηση της στην Ταϊλάνδη το 1990. Το 1997 ίδρυσε εργοστάσιο στην Κίνα και συνέχισε την παραγωγή των μικρών οθονών εκεί συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς της παραγωγής από τις επιχειρήσεις της Ταϊλάνδης εκεί, για να επωφεληθούν από μια φθηνότερη θέση και πιο αποδοτική εφοδιαστική. Η παραγωγή φορητών υπολογιστών (προϊόν υψηλότερης τεχνολογίας) επικεντρώνεται στην Ταϊβάν. Ενώ η παραγωγή OEM εξακολουθεί να αποτελεί το 70% των δραστηριοτήτων της, η επιχείρηση αυτή κινείται προς μεγαλύτερη έμφαση στην ODM (own design manufacturing – ODM, δική της βιομηχανική παραγωγή) και στις δικές της μάρκες. Η στρατηγική της εταιρείας είναι να ενισχύσει την τεχνολογική της βάση αυξάνοντας τις δραστηριότητες R&D (Research and development, Έρευνα και Ανάπτυξη) και να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών logistics και παγκόσμιο δίκτυο για μετά την πώληση. Η ταϊβανική εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών, ακολουθεί μια παρόμοια στρατηγική στην κατασκευή προϊόντων παρακολούθησης και τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, οι υπερπόντιες τοποθεσίες της βρίσκονται απέναντι από τις ασιατικές βάσεις της

---

<sup>37</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ. 36

(Ταϊλάνδη και Κίνα) στο Μεξικό και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η στρατηγική τοποθέτηση της μεξικανικής επιχείρησης έχει στόχο να επωφεληθεί από το γεωγραφικό της πλεονέκτημα (κόστος και εγγύτητα στις Η.Π.Α.) και να καλύψει τις αγορές της NAFTA. Η θέση της Βρετανίας παρέχει τόσο την είσοδο στην ευρωπαϊκή αγορά όσο και την ευρωπαϊκή βάση για το παγκόσμιο δίκτυο logistics της. Η εταιρεία δίνει έμφαση στο R&D, στην ανάπτυξη προϊόντων και έχει πρόσφατα επιτύχει μερικά πολύ καινοτόμα προϊόντα σε έγχρωμη οθόνη και οθόνες LCD που έχουν αναγνωρισθεί από τη βιομηχανία. Η εταιρεία προσπαθεί να επεκτείνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πέρα από το χαμηλό κόστος σε μια μεγαλύτερη διαφοροποίηση.

Εξίσου μία ταϊβανική εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών, που ειδικεύεται στην κατασκευή πληκτρολογίων και φορητών υπολογιστών, ακολούθησε παρόμοια στρατηγική με τις κατασκευαστικές δραστηριότητες στην Ταϊλάνδη (1987), στην Κίνα (1994) και στην Ουκρανία (1995). Τα πληκτρολόγια κατασκευάζονται σε εξωτερικούς χώρους, ενώ οι φορητοί υπολογιστές περιορίζονται στην Ταϊβάν. Έμφαση δίνεται επίσης στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και αποτελεσματικότερων συστημάτων logistics. Ενώ οι στρατηγικές εξελίξεις των τριών περιπτώσεων μας από την Ταϊβάν είναι παρόμοιες και έχουν επιτύχει ουσιαστική διεθνοποίηση, εξακολουθούν να βρίσκονται πίσω από την κορυφαία εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών της Ταϊβάν την Acer, η οποία έχει επιτύχει παγκόσμια αναγνώριση και στάτους (Li, 1998). Οι επιχειρήσεις συγκριτικά με την Acer δεν έχουν ακόμη επιτύχει ένα ξεχωριστό παγκόσμιο προφίλ βασισμένο σε καλά καθορισμένες στρατηγικές ικανότητες και διαφοροποιημένα εμπορικά σήματα<sup>38</sup>.

Η Creative Technology είναι μια από τις πιο παγκοσμιοποιημένες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας της Σιγκαπούρης, ως «παγκόσμιος

---

<sup>38</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.38

κορυφαίος προμηθευτής προϊόντων πολυμέσων και περιφερειακών για υπολογιστές». Έχει απομακρυνθεί από την χαμηλή τεχνολογία και το βασισμένο στο κόστος ασιατικό μοντέλο των πολυεθνικών. Ενώ το κόστος εξακολουθεί να βρίσκεται στις βάσεις παραγωγής της στη Μαλαισία και την Κίνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της είναι η ηγετική της θέση στην τεχνολογία, η αναγνώριση της μάρκας, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και η σειρά προϊόντων. Ο ιδρυτής της Creative μετακόμισε σκόπιμα στις Η.Π.Α. το 1988 για να εκμεταλλευτεί την αγορά των ΗΠΑ και την τεχνολογία. Από τότε έχει αναπτύξει ηγετική θέση στον τομέα της οπτικοακουστικής τεχνολογίας για υπολογιστές (η τεχνολογία Sound Blaster είναι βιομηχανικό πρότυπο για υπολογιστές με αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα). Το R&D και η ανάπτυξη προϊόντων παραμένουν τα βασικά πλεονεκτήματά της. Έχει επεκταθεί και σε άλλους τομείς της βιομηχανίας πολυμέσων, συμπεριλαμβανομένων των γραφικών, του PC-DVD, των φορητών ψηφιακών συσκευών αναπαραγωγής ήχου και της ολοκλήρωσης της τηλεφωνίας μέσω υπολογιστή.

Σε αντίθεση με τις περισσότερες πολυεθνικές της Σιγκαπούρης (και της Ασίας) που βασίζονται στην ασιατική περιοχή για τις επιχειρήσεις της, περίπου το 80% του κύκλου εργασιών της Creative Technology το 1999 προέρχεται από τη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Η Creative Technology είναι η κοντινότερη εταιρεία της Σιγκαπούρης που μοιάζει με την Acer της Ταϊβάν. Και οι δύο ασιατικές επιχειρήσεις αποτελούν την εξαίρεση στο στάδιο της ασιατικής διεθνοποίησης. Οι δύο εταιρείες αυτές υποδεικνύουν την πιθανή πορεία διεθνοποίησης για τις πολυεθνικές της Ασίας που βρίσκονται στα αρχικά στάδια ανάπτυξης τους παρόλο τις διαφορές τους με τις άλλες ασιατικές επιχειρήσεις. Όλες αυτές οι επιχειρήσεις βλέπουν την ανάγκη να διευρύνουν το πεδίο και τις αρμοδιότητές τους για να διεθνοποιηθούν και να ανταγωνιστούν με επιτυχία.

Όλα τα δείγματα των εταιρειών μοιράζονται παρόμοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά, αν και υπάρχουν μερικές παραλλαγές. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στηρίζονται σε

πλεονεκτήματα που βασίζονται στο κόστος, την ανταπόκριση, τις διαδικασίες παραγωγής και τη γνώση των τοπικών συνθηκών στις ασιατικές χώρες υποδοχής. Αυτά τα πλεονεκτήματα είναι διαφορετικά από τις δυτικές πολυεθνικές, τα οποία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε ορισμένα άυλα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. τεχνολογικές δυνατότητες, οργανωτικές δεξιότητες). Εντούτοις, μερικές από τις πιο εξελιγμένες εταιρίες μας, έχουν προχωρήσει στις ανεπτυγμένες χώρες να αναζητήσουν τεχνολογία, στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία και αγορές. Αυξάνονταν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους και κινούνται προς τα πρότυπα των δυτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

## **Δίκτυα και Συμμαχίες**

Η διεθνοποίηση των ανωτέρω εταιρειών ενισχύεται έντονα από τα εθνικά τους δίκτυα στην ασιατική περιοχή. Όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα εθνικά δίκτυα και άλλα δίκτυα στις ξένες επιχειρήσεις τους. Ένα παράδειγμα αποτελεί η εταιρία κλωστοϋφαντουργίας της Σιγκαπούρης, η οποία χρησιμοποίησε τις εθνικές (κινεζικές) επαφές που έχουν μεταναστεύσει στην αφρικανική χώρα για να εγκαταστήσει τις δραστηριότητές της σε αυτή τη χώρα. Η υφαντουργική εταιρία της Σιγκαπούρης αρχικά επεκτάθηκε στο εξωτερικό μέσω του εκτεταμένου οικογενειακού της δικτύου στην περιοχή, και τώρα εκμεταλλεύεται το δίκτυο των εθνικών συνεργατών της στην Ασία (που συνδέονται με μερικούς κοινούς μετόχους), για να σχηματίσουν έναν ασιατικό όμιλο για όλες τις επιχειρήσεις της. Η ταϊβανική εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας, εκτός από τον εκτεταμένο ιστό των ταϊβανών υπεργολάβων και προμηθευτών στην Ταϊβάν, έπεισε πολλούς από αυτούς να μεταβούν σε υπερπόντιες τοποθεσίες στην Κίνα και το Μεξικό μαζί της. Στο Μεξικό, η εταιρεία αγόρασε ένα μεγάλο κομμάτι γης για να στεγάσει τους υπεργολάβους και τους προμηθευτές της στις παρτίδες που βρίσκονται δίπλα στο εργοστάσιό της. Μια άλλη ταϊβανική εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας μέσω της προσωπικής σύνδεσης του ιδιοκτήτη οδήγησε στο πρώτο εργοστάσιο στις Φιλιππίνες. Η επιτυχία αυτή

οδήγησε σε ένα δεύτερο εργοστάσιο και ένα τρίτο όπου βρίσκεται σε εξέλιξη. Στην Κίνα, η εν λόγω επιχείρηση βασίστηκε στη σύνδεσή της με επιλεγμένες κυβερνητικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία τριών εργοστασίων ως κοινοπραξίες. Η έμφαση στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και συνεργατικής συμπεριφοράς οδήγησε σε μια από τις κοινοπραξίες να διευθύνεται από τον τοπικό συνεργάτη-εταίρο. Επιπλέον, αυτή η ταϊβανική εταιρεία διέθετε προϊόντα (brand) και τεχνικές συμφωνίες αδειοδότησης με τους υπερπόντιους εταίρους της για σκοπούς εμπορίας και παραγωγής. Η εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας, είχε ένα εκτεταμένο εθνικό δίκτυο στην Ασία όπου είχε επιχειρήσεις. Επίσης, συμμετείχε σε τέσσερις κοινοπραξίες με τις δυτικές πολυεθνικών επιχειρήσεων για την προστασία των πηγών εφοδιασμού του.

Παρομοίως, στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ειδών που αναφέρθηκαν παραπάνω, όλοι είχαν εθνικά δίκτυα στη Νοτιοανατολική Ασία και την Κίνα, τα οποία χρησιμοποιούν για τις υπερπόντιες επιχειρήσεις τους. Εντούτοις, μεταξύ των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, η χρήση στρατηγικών συμμαχιών (που αφορούν τόσο επιχειρηματικούς όσο και εθνικούς εταίρους) είναι πιο διαδεδομένη από τους εθνικούς εταίρους κοινών επιχειρήσεων. Όλες οι εταιρίες μας της Ταϊβάν είχαν περίτεχνα δίκτυα υπεργολαβίας και έθεσαν πόρους για τη δημιουργία ισχυρών παγκόσμιων δικτύων και κοινοπραξιών για την εξασφάλιση αποτελεσματικής και ομαλής προμήθειας και διανομής. Ως εκ τούτου, ένα σημαντικό μέρος αυτού του δικτύου δεν είναι αναγκαστικά εθνικής βάσης, αλλά βασίζεται σε βιομηχανικές σχέσεις. Οι εταιρίες ηλεκτρονικών ειδών της Σιγκαπούρης, ιδιαίτερα η Creative Technology και η Flextech, αξιοποίησαν περισσότερο τις στρατηγικές συμμαχίες, τις άδειες και τις εταιρικές σχέσεις με εταιρείες σε τεχνολογικά προηγμένες χώρες. Τέτοιες ρυθμίσεις, εκτός από τις εξαγορές στις Η.Π.Α., επιτρέπουν στις εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών της Σιγκαπούρης να αξιοποιήσουν την τελευταία τεχνολογική εξέλιξη και να παραμείνουν ενήμεροι για την παγκοσμιοποίηση.

Αυτά τα εθνικά δίκτυα είναι χαρακτηριστικά των κινεζικών επιχειρήσεων και της διεθνοποίησής τους στην Ασία. Οι δραστηριότητες συνεργασίας

σε τέτοια δίκτυα βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις (guanxi)<sup>39</sup> οι οποίες είναι συνήθως εθνοτικά συνδεδεμένες. Οι παρόμοιες πολιτισμικές συμπεριφορές και η κληρονομιά τους προκάλεσαν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της συνεταιριστικής συμπεριφοράς. Τα εν λόγω εθνικά δίκτυα και σύνδεσμοι παρέχουν γνώσεις και πρόσβαση σε τοπικές αγορές, συστήματα διανομής, συνδέσεις γύρω από την τοπική γραφειοκρατία και επιχειρηματικά συστήματα, καθώς και πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους και συνεργάτες, ακόμη και χρηματοδότηση. Στη Νοτιοανατολική Ασία, οι ξένοι Κινέζοι, που μοιράζονται κοινές διαλέκτους με τους επενδυτές της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης, παρέχουν πολύτιμες συνδέσεις για τη δημιουργία τοπικών δικτύων για τις επιχειρήσεις τους (Chen and Liu, 1998). Ο Yeung (1998) έδειξε επίσης ότι η οικονομική συνέργεια εντάσσεται στα σύνθετα επιχειρηματικά δίκτυα μεταξύ των διακρατικών επιχειρήσεων από τη Μαλαισία και τη Σιγκαπούρη. Οι εθνοτικοί και πολιτιστικοί δεσμοί έχουν επίσης ως αποτέλεσμα την αύξηση των επενδύσεων και των δραστηριοτήτων της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης στην Κίνα, ιδιαίτερα στις επαρχίες Fujian και Guangdong (Lu and Zhu, 1995)<sup>40</sup>. Ο Lin (1996) δήλωσε ότι το ποσοστό των επενδύσεων της Ταϊβάν στην Κίνα ήταν πολύ μικρότερο από αυτό της Νοτιοανατολικής Ασίας λόγω του ότι το εθνικό δίκτυο διευκόλυνε αποτελεσματικά την είσοδο στην Κίνα. Τα χαρακτηριστικά της δομής της κατασκευής δικτύων συνδέονται εμπειρικά με τον βαθμό διεθνοποίησης της βιομηχανίας των ηλεκτρονικών και της κλωστοϋφαντουργίας της Ταϊβάν. Ο Chen (1999) διαπίστωσε ότι οι στρατηγικές κατασκευής δικτύων στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας έχουν ενισχύσει τους ανταγωνιστικούς καθοριστικούς παράγοντες της ευελιξίας, της παράδοσης και του κόστους για τις πολυεθνικές στην

---

<sup>39</sup> A Chinese term meaning "networks" or "connections," understood to be a network of relationships designed to provide support and cooperation among the parties involved in doing business. According to the Los Angeles Chinese Learning Center, by obtaining the right guanxi, organizations minimize the "risks, frustrations, and disappointments when doing business in China."

Guanxi <https://www.investopedia.com/terms/g/guanxi.asp#ixzz57akvxnG7>

<sup>40</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.38



Ταϊβάν<sup>41</sup>. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το δίκτυο παραγωγής των εταιρειών της Σιγκαπούρης μπορεί να μην είναι τόσο ανεπτυγμένο όσο αυτό των εταιρειών της Ταϊβάν. Παραδείγματος χάριν, εξακολουθεί να υπάρχει προτίμηση για πολλαπλή προμήθεια από ανταγωνιστικούς προμηθευτές και όχι για στενούς δεσμούς με μόνιμους προμηθευτές στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή στο ηλεκτρονικό συγκρότημα της Σιγκαπούρης (Perry and Tan, 2000). Στη Σιγκαπούρη, η κυβέρνηση παρείχε ισχυρότερη θεσμική υποστήριξη και κυβερνητικά δίκτυα στα προγράμματα περιφερειοποίησης της, ιδιαίτερα προς και μέσω των GLCs (Government linked corporations).

Ωστόσο, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι ανωτέρω εταιρίες που αναφέρθηκαν και άλλες πολυεθνικές της Ασίας δεν διαφέρουν από τις πολυεθνικές της Δύσης, οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει εκτεταμένα παγκόσμια δίκτυα, ιδίως στις βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας και ηλεκτρονικών ειδών. Οι βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας και ηλεκτρονικών ειδών με το εκτεταμένο σύστημα των διεθνών προμηθευτών και εργολάβων OEM είναι καλά καθιερωμένα πρότυπα δικτύων και οι ασιατικές επιχειρήσεις αποτελούν συνήθως μέρος αυτού του δικτύου (Ernst, 2000)<sup>42</sup>. Ακόμα και στη βιβλιογραφία διεθνοποίησης για τις δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, η πρόσφατη προσοχή έχει επίσης μετατοπιστεί στη χρήση δικτύων για να εξεταστεί και να εξηγηθεί η διεθνοποίησή τους. Αλλά αυτά τα δυτικά δίκτυα είναι επιχειρηματικού τύπου και δεν συνδέονται με το κοινωνικό πλαίσιο. Τα δίκτυα των ασιατικών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των θυγατρικών μας της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εθνικά και πολιτιστικά θεμέλια, ακολουθώντας παρόμοιες πολιτιστικές αξίες και στάσεις στην επιδίωξη των επιχειρήσεων. Είναι ενσωματωμένα στο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο ή στο πλαίσιο των μεγάλων κινεζικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, η εθνική και κοινωνική ενσωμάτωση των

---

<sup>41</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.38

<sup>42</sup> A.B. SIM - J. RAJENDRAN PANDIAN, *Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies— Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm*, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 27–50, 2003, σελ.41

δικτύων και των σχέσεων (guanxi) είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των κινεζικών και ασιατικών πολυεθνικών και δεν καλύπτεται επαρκώς από τις συμβατικές εξηγήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

## **Συμπεράσματα**

Οι επιχειρήσεις της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης, καθώς και άλλες ασιατικές πολυεθνικές, εξελίσσονται και αναμένεται να διεθνοποιηθούν και να παγκοσμιοποιηθούν με ταχύτερο ρυθμό στο μέλλον. Ως απάντηση στην ασιατική κρίση συναλλάγματος, οι εταιρείες διατύπωσαν την ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και των επιδόσεών τους. Η Κίνα προεξείχε εμφανώς στα σχέδια των εταιρειών της Ταϊβάν για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους τους και να εκμεταλλευτούν την εγχώρια κινεζική αγορά. Οι εταιρείες της Σιγκαπούρης δίνουν λιγότερη έμφαση στην Κίνα, αλλά περισσότερο σε άλλες περιοχές, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες αγορές. Οι στρατηγικές διεθνοποίησης των θυγατρικών εταιρειών της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης χαρακτηρίστηκαν σε βασισμένες στο κόστος ικανότητες και σε άλλα πλεονεκτήματα με βάση τη θέση, τα οποία συγκεντρώθηκαν από ένα εκτεταμένο δίκτυο εθνικών δικτύων και ενισχύθηκαν από κυβερνητική ενθάρρυνση και θεσμικό πλαίσιο.

Παρατηρήθηκαν όμως και κάποιες διαφορές μεταξύ των πολυεθνικών της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις της Ταϊβάν παρουσίασαν πιο ανεπτυγμένα και επεξεργασμένα δίκτυα παραγωγής από τις εταιρείες της Σιγκαπούρης. Όλο και περισσότερο, αυτές οι εταιρείες της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης επεκτείνονται πέραν των σημερινών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους σε εκείνες που εκμεταλλεύονται τα οφέλη διαφοροποίησης, όπως η τεχνολογία, τα καινοτόμα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η αξία τους. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν παραπάνω στον τομέα των ηλεκτρονικών ειδών (ειδικά η Creative Technology) είναι ιδιαίτερα δραστήριες εδώ.

Ορισμένες από τις επιχειρήσεις κινούνται έξω από τις ασιατικές βάσεις τους, στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, για να τοποθετηθούν στρατηγικά για νέες αγορές και τεχνολογίες στον 21ο αιώνα. Καθώς οι πολυεθνικές της Ταιβάν και της Σιγκαπούρης εξελίσσονται και αναπτύσσονται, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη μάθηση και συσσώρευση νέων γνώσεων και ειδίκευσης. Η ανάγκη ανάπτυξης των υφιστάμενων δυνατοτήτων και συσσώρευσης νέων γνώσεων καθίσταται κρίσιμη για τις ασιατικές πολυεθνικές σε μια όλο και περισσότερο παγκόσμια αγορά.

Η τάση για στρατηγικές διαφοροποίησης που βασίζονται σε τεχνολογικές και άλλες δυνατότητες από τις εταιρίες, φαίνεται να υποδηλώνει μια κίνηση προς τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ή επιχείρησης) που καθορίζονται από την αναπτυξιακή πορεία επενδύσεων. Το κατά πόσον οι μελλοντικές στρατηγικές των πολυεθνικών εταιρειών της Ασίας θα έχουν ως αποτέλεσμα να μοιάζουν με τις δυτικές πολυεθνικές παραμένει ως θέμα περαιτέρω συζήτησης και έρευνας. Υπάρχουν παρατηρήσιμες διαφορές μεταξύ των ασιατικών εταιρειών και των δυτικών πολυεθνικών. Συγκεκριμένα, έγινε φανερό ο σημαντικός ρόλος του εθνικού δικτύου και των σχέσεων που έπαιξαν στη διεθνοποίησή τους. Αυτά τα στοιχεία έχουν παραμεληθεί στις συμβατικές θεωρίες για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

## **ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΩΣ ΟΔΗΓΟΙ ΤΩΝ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

### **Εισαγωγή**

Στην παρούσα εργασία δοκιμάζουμε εμπειρικά τον ρόλο των οικονομικών χαρακτηριστικών για συγκεκριμένες επιχειρήσεις ως οδηγούς των διεθνών επενδύσεων και της παραγωγής. Υποθέτουμε ότι η οικονομική ισχύς δημιουργεί πλεονεκτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω της διασυνοριακής επενδυτικής δραστηριότητας. Η υπόθεση δοκιμάζεται σε μια σειρά δυαδικών απαντήσεων, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 1379 ευρωπαϊκών μη χρηματοπιστωτικών εταιρειών για διεθνείς εξαγωγές. Ελέγχοντας τις παραδοσιακές επιχειρήσεις και στοχοποιώντας χώρες με συγκεκριμένες άμεσες ξένες επενδύσεις συγκεκριμένων παραγόντων, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι οικονομικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξήγηση των διασυνοριακών επενδύσεων. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι χωρίς να ληφθεί ρητά υπόψη η οικονομική διάσταση, οι άμεσες ξένες επενδύσεις των επιχειρήσεων οι αποφάσεις δεν μπορούν να κατανοηθούν σωστά.

Αρκετές θεωρίες και ερευνητικές παραδόσεις συνέβαλαν στην κατανόηση των καθοριστικών παραγόντων πίσω από την απόφαση μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI). Ένα κοινό στοιχείο σε αυτές τις διαφορετικές, αλλά συχνά αλληλεπικαλυπτόμενες θεωρίες είναι ότι επικεντρώνονται σε πραγματικούς παράγοντες, ενώ η

χρηματοοικονομική πλευρά της επιχείρησης αγνοείται ή ο ρόλος της απόφασης για τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να αντανακλά ένα σχετικά μικρό ρόλο για τη χρηματοδότηση στο πλαίσιο της θεωρίας των διεθνών επιχειρήσεων ευρύτερα (όπως αναφέρθηκε σε γενικό επίπεδο, π.χ., Agmon, 2006) - ενδεχομένως λόγω μιας παράδοσης (σιωπηρής) υποθέσεως ότι η χρηματοδότηση ουσιαστικά «ακολουθεί τα θεμελιώδη στοιχεία». Πράγματι, ο Dunning (1993), για παράδειγμα, συζητά ένα «πλεονέκτημα χρηματοοικονομικού περιουσιακού στοιχείου» που αφορά τις «ανώτερες γνώσεις των επιχειρήσεων και την πρόσβαση σε ξένες πηγές κεφαλαίου», αλλά ουσιαστικά θεωρεί ότι το πλεονέκτημα αυτό αποτελεί υποπροϊόν του μεγέθους, της αποτελεσματικότητας και της γνώσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων<sup>43</sup>.

Σε αντίθεση με αυτή την άποψη, σε ένα εννοιολογικό έγγραφο, οι Oxelheim, Randøy και Stonehill (2001) υποστηρίζουν ότι τα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς υπόπροϊόντα της ανταγωνιστικής ισχύος της, αλλά αποτελούν ένα ξεχωριστό σύνολο επεξηγηματικών μεταβλητών. Με την ύπαρξη μιας ανώτερης οικονομικής στρατηγικής επιβεβαιώνουν ότι είναι σε θέση η επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει το κόστος της και να μεγιστοποιήσει τη διαθεσιμότητα κεφαλαίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τόσο εγχώριους όσο και ξένους. Με τη μείωση του συντελεστή προεξόφλησης οποιασδήποτε επένδυσης, ένα τέτοιο οικονομικό πλεονέκτημα αυξάνει την πιθανότητα της επιχείρησης να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις.

Παρέχεται ένας κατάλογος των «καθοριστικών» προσδιοριστών άμεσων ξένων επενδύσεων, βάσει των οποίων μπορούμε να ελέγξουμε την προστιθέμενη επεξηγηματική αξία από την συμπερίληψη οικονομικών παραγόντων. Κατασκευάζουμε λοιπόν έναν αριθμό οικονομικών

---

<sup>43</sup> Jens Forssbäck - Lars Oxelheim (2008), *Finance-specific factors as drivers of cross-border investment—An empirical investigation*, International Business Review 17 (2008) 630–641- journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ibusrev](http://www.elsevier.com/locate/ibusrev) , σελ.630

χαρακτηριστικών σε επίπεδο επιχείρησης που κυμαίνονται από το απλό κόστος κεφαλαίου και τα μέτρα φερεγγυότητας έως τις οριστικές χρηματοοικονομικές στρατηγικές, όπως η καταγραφή των μετοχών της επιχείρησης σε μεγάλα και ανταγωνιστικά χρηματιστήρια της αλλοδαπής. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούμε μοντέλα δυαδικής απόκρισης για να ελέγξουμε εάν οι συμπεριλαμβανόμενες οικονομικές μεταβλητές επηρεάζουν σημαντικά την τάση μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις, δίπλα σε ένα σύνολο παραδοσιακών προσδιοριστών άμεσων ξένων επενδύσεων που πρότεινε το πλαίσιο OLI . Θεωρείται ως η πρώτη απόπειρα που δοκιμάζει εμπειρικά το ρόλο των οικονομικών παραγόντων σε επίπεδο επιχείρησης μέσα σε ένα «OLI» πλαίσιο.

Τα αποτελέσματα, που βασίζονται σε δείγμα 1379 διασυνοριακών εξαγορών μη ευρωπαϊκών χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων σε σύνολο 44 αγορών-στόχων, δείχνουν μια πολύ σημαντική ερμηνευτική δύναμη για ορισμένα οικονομικά χαρακτηριστικά και για χρηματοοικονομικές στρατηγικές που αναλαμβάνονται σε περίοδο έως 60 μήνες πριν από την επένδυση. Τα αποτελέσματα αυτά δίνουν σαφή ένδειξη του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και υποστηρίζουν την αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας υιοθετώντας στρατηγικές για τη βελτίωση της οικονομικής τους δύναμης.

### **Οικονομικοί καθοριστικοί παράγοντες των άμεσων ξένων επενδύσεων και του παραδείγματος OLI**

Η βασική λογική που ακολουθήθηκε για τη συμπερίληψη οικονομικών παραγόντων σε κάθε μοντέλο που προτείνει να εξηγηθούν οι άμεσες ξένες επενδύσεις, είναι ότι το κόστος και η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε κεφάλαια έχουν σημασία για την ικανότητά τους και την τάση τους να πραγματοποιούν ξένες επενδύσεις. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές που

αποσκοπούν στη μείωση του κόστους ή / και στην αύξηση της διαθεσιμότητας κεφαλαίων - δηλαδή στη δημιουργία οικονομικού πλεονεκτήματος - θα βελτιώσουν την πιθανότητα μιας επιχείρησης να προβεί σε άμεσες ξένες επενδύσεις.

Ωστόσο, σε αποτελεσματικές και διεθνώς ενοποιημένες χρηματοπιστωτικές αγορές, καμία επιχείρηση δεν έχει οικονομικό πλεονέκτημα έναντι του άλλου, δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν ισότιμη πρόσβαση σε χρηματοδότηση με ίσο (προσαρμοσμένο στο ρίσκο) κόστος. Ο λόγος για ένα αποτέλεσμα χρηματοδότησης-άμεσων ξένων επενδύσεων απαιτεί επομένως την παραδοχή ατελών κεφαλαιαγορών που είναι τουλάχιστον εν μέρει διεθνώς κατακερματισμένες. Ενώ οι θεωρίες που υποστηρίζουν το μοντέλο OLI (κυρίως η θεωρία εσωτερικοποίησης) βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις ατέλειες στις αγορές αγαθών, οι επιπτώσεις των ατελειών της χρηματοπιστωτικής αγοράς έχουν λάβει λιγότερη προσοχή. Στο βαθμό που έχουν αναγνωριστεί, έχουν συζητηθεί ως πηγές πλεονεκτημάτων γεωγραφικής θέσης - σε στρατηγικό πλαίσιο - ως δυνητικές πηγές ευκαιριακής, «αντιδραστικής» διαχειριστικής συμπεριφοράς (Aliber, 1970 · Dunning, 1993 · Kogut & Kulatilaka, 1994). Ο Oxelheim (2001), τονίζει, αντιθέτως, τον ρόλο των «προληπτικών» οικονομικών στρατηγικών και το δυναμικό των στρατηγικών αυτών για τη δημιουργία πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας<sup>44</sup>.

Η βασική αρχή ενός πλεονεκτήματος ιδιοκτησίας είναι ότι για την ανάληψη άμεσων ξένων επενδύσεων, μια επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να της επιτρέπουν να είναι ανταγωνιστική στην εγχώρια αγορά. Η υπόθεση είναι ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι μεταβιβάσιμα στο εξωτερικό και με τέτοιο μέγεθος ώστε να μπορούν να αντισταθμίσουν το επιπλέον κόστος και τα εμπόδια που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό. Τα

---

<sup>44</sup> Jens Forssbæck - Lars Oxelheim (2008), *Finance-specific factors as drivers of cross-border investment—An empirical investigation*, International Business Review 17 (2008) 630–641- journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ibusrev](http://www.elsevier.com/locate/ibusrev) , σελ.631

πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας μπορούν να περιλαμβάνουν διάφορες οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας (όπως αξιολόγηση, ισχύς στην αγορά και οικονομίες πολυκλαδικών δομών), ανώτερη τεχνολογία ή άλλες μορφές ιδιοκτησιακής γνώσης, όπως διαχειριστική και εμπορική εμπειρία.

Έτσι, το χαμηλό κόστος και η υψηλή διαθεσιμότητα κεφαλαίων μπορούν να χαρακτηριστούν ως ένα «παραδοσιακό» πλεονέκτημα ιδιοκτησίας, στο μέτρο που οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με ένταση έρευνας διαμένουν σε χώρες με ρευστοποιήσιμες, αποδοτικές και ολοκληρωμένες χρηματοπιστωτικές αγορές. Ωστόσο, όπως υπογράμμισε ο Oxelheim (2001), αυτό δεν ισχύει αναγκαστικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που κατοικούν αλλού ή για τις επιχειρήσεις εν γένει. Για μια τέτοια επιχείρηση, μια συνειδητή στρατηγική που στοχεύει στη βελτίωση της οικονομικής της δύναμης μπορεί να υλοποιηθεί σε ένα πλεονέκτημα ιδιοκτησίας. Ως εκ τούτου, δεδομένου του (μερικού) κατακερματισμού και της υπολειπόμενης εγχώριας προτίμησης (home bias) στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές <sup>45</sup>, υπάρχουν οφέλη που αποκομίζονται από τις «προληπτικές» στρατηγικές όπως, π.χ., διασταύρωση σε πιο ρευστό χρηματιστήριο, ξένες εκδόσεις μετοχών και / ή χρέος και «δεσμευτικές» στρατηγικές για τη μείωση των ασύμμετρων πληροφοριών.

Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, τα οικονομικά πλεονεκτήματα μπορεί να είναι σημαντικά για όλες τις επιχειρήσεις, αλλά πρέπει να είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που κατοικούν σε μικρές βιομηχανικές ή αναδυόμενες αγορές με σχετικά εγχώριες κεφαλαιαγορές. Επιπλέον, μπορεί να έχει σημασία για την κατανόηση της διαδικασίας τη διάκριση μεταξύ καταστάσεων όπου δημιουργείται

---

<sup>45</sup> Home bias is the tendency for investors to invest in a large number of domestic equities, despite the purported benefits of diversifying into foreign equities. This bias is believed to have arisen as a result of the extra difficulties associated with investing in foreign equities, such as legal restrictions and additional transaction costs. Other investors may simply exhibit home bias due to a preference for investing in what they are already familiar with rather than moving into the unknown.  
Home Bias : [www.investopedia.com/terms/h/homebias.asp#ixzz5PCxXwXBn](http://www.investopedia.com/terms/h/homebias.asp#ixzz5PCxXwXBn)



πλεονέκτημα ιδιοκτησίας ή όπου εξαλείφεται ένα μειονέκτημα ιδιοκτησίας. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που εδρεύει σε μια μικρή χώρα αναδυόμενης αγοράς, βγαίνοντας από μια λεπτή και ελεγχόμενη εγχώρια κεφαλαιαγορά με μια καινοτόμο οικονομική στρατηγική, μπορεί να έχει εξαλείψει ένα μειονέκτημα ιδιοκτησίας έναντι των ανταγωνιστών της στις ανεπτυγμένες χώρες. Παράλληλα όμως μπορεί να έχει δημιουργήσει και ένα πλεονέκτημα ιδιοκτησίας έναντι των ανταγωνιστών της σε άλλες αναδυόμενες οικονομίες, οι οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν από τις άμεσες ξένες επενδύσεις κατά τη διάρκεια μιας περιορισμένης περιόδου.

Ο Oxelheim et al (2001) προσδιορίζει τρεις μεγάλες οικονομικές στρατηγικές ή ομάδες στρατηγικών που μπορούν να χαρακτηριστούν ως βασικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Το πρώτο από αυτά αποκτά και διατηρεί το παγκόσμιο κόστος και τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων (για παράδειγμα με την προμήθεια κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω της εγγραφής σε μεγαλύτερο και πιο ρευστό χρηματιστήριο και με τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής πιστοληπτικής ικανότητας). Η δεύτερη στρατηγική είναι η διαπραγμάτευση χρηματοοικονομικών επιδοτήσεων ή / και μειωμένη φορολογία για την αύξηση της ελεύθερης ροής μετρητών. Η τρίτη σημαντική στρατηγική είναι η εκκίνηση ενός επιτυχημένου προγράμματος διαχείρισης κινδύνων που δημιουργεί αξία.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα πλεονεκτήματα της οικονομικής ιδιοκτησίας αυξάνουν την πιθανότητα ανάληψης διασυνοριακής εξαγοράς. Υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις όταν έχει - μεταξύ άλλων - πρόσβαση σε μετοχές με ανταγωνιστική τιμή, όταν έχει διαχωρίσει το απόθεμά της σε μια μεγαλύτερη, πιο ρευστοποιήσιμη αγορά μετοχών, όταν απολαμβάνει ισχυρή επένδυση της πιστοληπτικής ικανότητας και όταν είναι σε θέση να διαπραγματευτεί μειωμένη φορολογία ή / και να προσελκύσει επιδοτήσεις.

## **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΝΑΤΑΡΑΧΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Παρατηρούμε τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για διεθνή επέκταση και τις επιδόσεις τους κατά τη διάρκεια της αναταραχής στην αγορά. Αναλύοντας τη στρατηγική της διεθνοποίησης της επιχείρησης, συνοψίζουν τρεις κύριες διαστάσεις αυτής της διαδικασίας:

1. η κλίμακα
2. το εύρος
3. η ταχύτητα της διεθνοποίησης της επιχείρησης

Η επίδραση αυτών των τριών διαστάσεων στην απόδοση κατά τη διάρκεια της αναταραχής στην αγορά διερευνάται χρησιμοποιώντας ένα υποθετικό μοντέλο που δοκιμάζεται μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου δεδομένων που συνδυάζει δεδομένα σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης και την εκτέλεση. Η ανάλυση δείχνει ότι το εύρος και η ταχύτητα της διεθνοποίησης έχουν θετικό αποτέλεσμα επίδοσης, κάτι το οποίο δεν ισχύει για τη κλίμακα διεθνοποίησης. Δίνεται βάση στις βιώσιμες και επιτυχημένες στρατηγικές διεθνοποίησης σε περιόδους αναταραχών στην αγορά.

## Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση του 2007 στην παγκόσμια οικονομία εξαπλώθηκε ταχύτατα στα σύνορα των χωρών και προκάλεσε σοβαρή ύφεση επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις γενικά και εκείνες με διεθνείς δραστηριότητες ειδικότερα (Eurofound, 2011, Wymenga et al., 2011)<sup>46</sup>, επηρεάστηκαν περισσότερο. Αυτό αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, γενικά, διαθέτουν λιγότερους πόρους και έχουν περιορισμένη διεθνή εμπειρία και διοικητικές ικανότητες, σε σύγκριση με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Η έρευνα σχετικά με τις συνέπειες της σύγχρονης ύφεσης έδειξε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει επιχειρηματική συμπεριφορά και πολιτική συμπεριφορά για να αντισταθούν σε σχετικές επιπτώσεις.

Αυτό το άρθρο εξετάζει τις επιδόσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων και το κατά πόσο οι στρατηγικές διεθνοποίησής τους μπορούν να συμβάλλουν στην απόδοση σε περιόδους αναταραχών στην αγορά που προκαλούνται από την ύφεση. Σύμφωνα με τη συλλογιστική του Melin (1992)<sup>47</sup>, συμπεραίνουμε ότι η διεθνοποίηση είναι μια στρατηγική διαδικασία που αφορά τη διαδοχική και τακτική κίνηση προς τα έξω των διεθνών δραστηριοτήτων της εταιρείας (Bilkey and Tesar, 1977,

---

<sup>46</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence* International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 386

<sup>47</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence* International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 387

Cavusgil, 1980, Johanson and Vahlne, 1977)<sup>48</sup>. Από τη στρατηγική της διεθνοποίησης της επιχείρησης, μπορούν να εντοπιστούν τρεις κύριες διαστάσεις αυτής της διερεύνησης: η κλίμακα, το εύρος και η ταχύτητα της σταθερής διεθνοποίησης. Ενώ η κλίμακα (το μερίδιο των πωλήσεων στο εξωτερικό) και το εύρος (ο αριθμός των ξένων αγορών που εξυπηρετούνται) της σταθερής διεθνοποίησης αφορά τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εμπλέκεται στις διεθνείς δραστηριότητες, η ταχύτητα διεθνοποίησης σχετίζεται με την ταχύτητα της διάδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης διεθνώς.

Στη διεθνή επιχειρηματική και στρατηγική έρευνα, μια γενικώς αποδεκτή υπόθεση υποδηλώνει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της διεθνούς εμπλοκής και της σταθερής απόδοσης. Αυτή η άποψη επίσης ισχύει για μελέτες των εξαγωγικών επιδόσεων. Ωστόσο μερικοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι ο βαθμός διεθνοποίησης έχει θετικό αποτέλεσμα επίδοσης (Daniels and Bracker, 1989, Vernon, 1971), ενώ άλλοι δεν βρήκαν κανένα αποτέλεσμα (Buckley et al., 1984; Morck and Yeung, 1991) ή αρνητικές επιδράσεις (Kumar, 1984)<sup>49</sup>. Ενώ η κλίμακα και η έκταση της διεθνοποίησης αντιπροσωπεύουν το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης, η ταχύτητα διεθνοποίησης αναφέρεται στη δυναμική πτυχή της διαδικασίας διεθνοποίησης: δηλαδή, ο χρόνος που χρειάζεται για να φθάσουν σε ένα ορισμένο βαθμό διεθνών δραστηριοτήτων. Η ταχύτητα της σταθερής διεθνοποίησης έχει τραβήξει το ενδιαφέρον, δεδομένου ότι επικεντρώνεται στις νέες διεθνείς επιχειρήσεις, σε υψηλής τεχνολογίας νεοσύστατες επιχειρήσεις, αλλά είναι λιγότερο γνωστό για τις συνέπειες της ταχύτητας με την οποία οι επιχειρήσεις διαδίδουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς. Έτσι, η έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στα προγενέστερα αντί για τα αποτελέσματα μιας σταθερής διεθνοποίησης.

---

<sup>48</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence* International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 387

<sup>49</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence* International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 387

## Στρατηγική διεθνοποίησης των πολυεθνικών

Παρόλο που η διεθνοποίηση θεωρήθηκε ως μια αβέβαιη κίνηση των επιχειρήσεων ενάντια σε ένα άγνωστο περιβάλλον, θεωρείται ότι σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, μπορεί να είναι ακόμη πιο επικίνδυνο να μην διεθνοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις που δεν διεθνοποιούνται ενδέχεται να χάσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η υπερβολική εξάρτηση από μια ενιαία και / ή εγχώρια αγορά ενδέχεται να αυξήσει την αβεβαιότητα της ροής εισοδήματος, δεδομένου ότι η εξάρτηση από τη σταθερότητα της αγοράς δημιουργεί ευπάθεια στις διακυμάνσεις των πωλήσεων. Σε γενικές γραμμές, η διεθνοποίηση θεωρείται εξωτερική μετακίνηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πιο συγκεκριμένα, η διεθνοποίηση έχει χαρακτηριστεί ως μια διαδοχική και ομαλή διαδικασία αυξημένης διεθνούς εμπλοκής και συναφών αλλαγών στις οργανωτικές μορφές (Bilkey and Tesar, 1977, Cavusgil, 1980, Johanson και Vahlne, 1977). Πρόκειται για μια διαδικασία αυξημένης συμμετοχής τόσο των εισερχόμενων όσο και των εξερχόμενων πράξεων (Welch και Luostarinen, 1988), με τις οποίες αναγνωρίζεται η συνειδητοποίηση της επιρροής των διεθνών δραστηριοτήτων, έτσι ώστε η επιχείρηση να διεξάγει συναλλαγές πέραν των εθνικών συνόρων<sup>50</sup>.

Αυτές οι περιγραφές αφορούν όλες τις αλλαγές της θέσης ή των προοπτικών και επομένως εμπίπτουν στο επιχείρημα του Melin (1992) ότι η διεθνοποίηση είναι μια στρατηγική διαδικασία. Αυτό αντικατοπτρίζει το γενικό ορισμό της στρατηγικής από τους Nag et al. (2007), σχετικά με τις κύριες επιδιωκόμενες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες που ανέλαβαν οι γενικοί διευθυντές για λογαριασμό των ιδιοκτητών, με τη χρήση πόρων για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Στη βιβλιογραφία διεθνοποίησης, το εξωτερικό περιβάλλον αφορά τις ξένες γεωγραφικές περιοχές όπου η επιχείρηση επιδιώκει να ενισχύσει τις επιδόσεις της (Wiersema και

---

<sup>50</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 388

Bowen, 2011). Αυτό είναι σύμφωνο με πιο πρόσφατες έρευνες, ότι η σταθερή διεθνοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως αναπτυξιακή στρατηγική που έχει αναληφθεί για τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης (Khavul et al., 2010, Yip et al., 2000)<sup>51</sup>. Μπορούν να εντοπιστούν τρεις κύριες διαστάσεις αυτής της διαδικασίας:

1. Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση συμμετέχει σε διεθνείς δραστηριότητες. Αυτή η διάσταση αναφέρεται ως «βαθμός διεθνοποίησης», η οποία αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: την κλίμακα και το πεδίο των διεθνών δραστηριοτήτων. Η κλίμακα της σταθερής διεθνοποίησης αναφέρεται στην εξάρτηση από τις πωλήσεις στο εξωτερικό, υποδηλώνοντας έτσι τη μείωση της εξάρτησης από την εγχώρια αγορά υπέρ των διεθνών αγορών. Το πεδίο της διεθνοποίησης αναφέρεται στον αριθμό των αγορών εντός των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση. Αυτό υποδηλώνει τη διεθνή γεωγραφική εμβέλεια της επιχείρησης.
2. Δεύτερον, η ταχύτητα διεθνοποίησης αναφέρεται στο ρυθμό με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαδίδουν τις διεθνείς δραστηριότητές τους μεταξύ των διαφόρων αγορών. Ενώ η κλίμακα και το εύρος της σταθερής διεθνοποίησης είναι καθιερωμένες διαδικασίες, η έννοια της ταχύτητας εμφανίστηκε πρόσφατα. Από στρατηγική άποψη, η μελέτη αυτή εντοπίζει τρεις κύριες διαστάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης, όλες σχετικές με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοσή της στο διεθνές περιβάλλον.

---

<sup>51</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 388

## **Κλίμακα διεθνοποίησης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε περιόδους αναταραχής στην αγορά (Scale of internalization – share of sales abroad)**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η κλίμακα της σταθερής διεθνοποίησης ενέχει τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες της επιχείρησης εξαρτώνται από τις ξένες αγορές: μεγάλης κλίμακας - σε σύγκριση με τη μικρή κλίμακα – διεθνοποίηση σημαίνει ότι η επιχείρηση εξαρτάται λιγότερο από την εγχώρια αγορά. Ως εκ τούτου, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η κλίμακα έχει επιρροή στις διαχειριστικές συμπεριφορές εντός της επιχείρησης, δηλαδή εκείνοι που λειτουργούν σε μια μεγαλύτερη κλίμακα αναμένεται να έχουν μια πιο διεθνή προοπτική από εκείνες που έχουν περιορισμένη κλίμακα. Η κλίμακα διεθνοποίησης σχετίζεται με την έκταση της διεθνοποίησης (Hashai, 2011), με τη διαφορά ότι αυτή η κλίμακα σχετίζεται με το μερίδιο των πωλήσεων, ενώ, σε διεθνή κλίμακα, σχετίζεται με το μερίδιο των διεθνοποιημένης αξίας της αλυσίδας δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση με διεθνοποίηση μεγάλης κλίμακας έχει επεκτείνει την αγορά πωλήσεων της έτσι ώστε να έχει την ευκαιρία να εξυπηρετήσει και να εκμεταλλευτεί παρόμοιες αγορές σε νέες χώρες, συμβάλλοντας τόσο στην ανάπτυξη όσο και στις δυνατότητες οικονομιών κλίμακας. Η σημασία των οικονομικών επιπτώσεων μιας αυξημένης κλίμακας διεθνών επιχειρήσεων αναμένεται να είναι μεγαλύτερη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Loth and Parks, 2002), καθώς οι αυξημένες κλίμακες διεθνών δραστηριοτήτων αναλογικά έχουν μεγαλύτερο κέρδος για τις επιχειρήσεις αυτές<sup>52</sup>.

Συμπεραίνουμε ότι μια αυξημένη κλίμακα διεθνών επιχειρήσεων θα συμβάλει θετικά στην απόδοση της επιχείρησης. Σε μια κατάσταση αναταραχών στην αγορά, μπορούμε να υποθέσουμε ότι θα υπάρξει σχέση μεταξύ της κλίμακας των διεθνών επιχειρήσεων και των

---

<sup>52</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 389

επιδόσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αρχικά, καθώς η κλίμακα των διεθνών δραστηριοτήτων αυξάνεται, οι διεθνείς προοπτικές της επιχείρησης θα επεκταθούν. Αυτή η προοπτική, με τη σειρά της, είναι πιθανό να θέσει την επιχείρηση σε μια κατάσταση όπου θα μπορεί να ερμηνεύει ευκολότερα τις εξελίξεις στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπλέον, υποστηρίχθηκε ότι η διεθνής εμπειρία μιας επιχείρησης θα συμβάλει θετικά την ικανότητά της να αναγνωρίζει τις διεθνείς ευκαιρίες ανάπτυξης. Γνωρίζοντας αυτό είναι λογικό να υποθέσουμε ότι αυτή η εμπειρία θα συμβάλει επίσης θετικά στην ικανότητα της εταιρείας να αναγνωρίζει και να ερμηνεύει προειδοποιητικά σήματα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Περαιτέρω, μια αυξημένη κλίμακα διεθνοποίησης διασφαλίζει ότι η επιχείρηση μειώνει την εξάρτησή της στην εγχώρια αγορά. Η κλίμακα των διεθνών επιχειρήσεων επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις οικονομίες της καθώς και την εξισορρόπηση των διακυμάνσεων των πωλήσεων μεταξύ της εγχώριας αγοράς και της αγοράς υποδοχής. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε ότι μια μεγάλη κλίμακα διεθνών δραστηριοτήτων θα επηρεάσει θετικά την απόδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά, συμπεραίνοντας ότι:

*Όσο μεγαλύτερη είναι η κλίμακα της διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τόσο ισχυρότερη είναι η απόδοση τους σε περιόδους αναταραχής στην αγορά.*

### **Πεδίο εφαρμογής της διεθνοποίησης των επιδόσεων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά**

Το πεδίο διεθνοποίησης αναφέρεται στη γεωγραφική εξάπλωση ή στον αριθμό των αγορών που εισήχθησαν. Όταν μια επιχείρηση αναλαμβάνει τη διεθνοποίηση ως στρατηγική για την ανάπτυξη, είναι εκτεθειμένη σε μια σειρά αγορών και θεσμικών περιβαλλόντων. Η έκθεση αυτή



συμβάλλει στη γενική εμπειρία της επιχείρησης, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να απορροφάται και να μετασχηματίζεται σε βιωματική γνώση. Επίσης προηγούμενη έρευνα σχετικά με τη διεργασία διεθνοποίησης έδειξε ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η βάση εμπειρικής γνώσης (Eriksson et al., 1997)<sup>53</sup>. Επιπλέον, ο Hilmersson (2012) έδειξε ότι, με βάση τη στρατηγική διεθνοποίησης, αναπτύσσονται διαφορετικά προφίλ βιωματικών γνώσεων των επιχειρήσεων που επηρεάζουν τις επιδόσεις κατά την είσοδο σε νέες αγορές<sup>54</sup>. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η εμπειρική γνώση συμβάλλει στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Έτσι, η βιωματική βάση γνώσεων της επιχείρησης θα μειώσει την αβεβαιότητα όσον αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες, όπως επίσης θα μειώσει το αντιληπτό κόστος και θα συμβάλει στη διεθνή ανταγωνιστικότητα. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διεθνοποίησης, η γνώση προέρχεται από διαφορετικές συνθήκες και περιβάλλοντα αγοράς, και εάν αξιοποιηθεί αυτή η γνώση, εμφανίζονται ικανότητες που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση. Οι επιχειρήσεις με ευρύ φάσμα διεθνών δραστηριοτήτων θα έχουν ευκαιρίες να μάθουν από διαφορετικές συνθήκες και περιβάλλοντα. Αυτό περιλαμβάνει τους πελάτες καθώς και ανταγωνιστές με διαφορετικές στρατηγικές ανταγωνισμού. Αυτές οι ευκαιρίες μάθησης μπορούν να αξιοποιηθούν έτσι ώστε να ενισχυθούν οι επιδόσεις των διεθνώς ενεργών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Σχετικά με τα οικονομικά επιχειρήματα, σε περιόδους αναταραχών στην αγορά, η διεθνώς ενεργή πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να εξισορροπήσει τις διακυμάνσεις των πωλήσεων μεταξύ διαφορετικών αγορών, επομένως, αν οι κύκλοι πωλήσεων δεν είναι συσχετισμένοι, μια επιχείρηση με ευρύ φάσμα αγορών μπορεί να έχει ομαλότερες και πιο σταθερές πωλήσεις καθώς και μεγαλύτερη κερδοφορία.

---

<sup>53</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 389

<sup>54</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 389

Περίληπτικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι ένα αυξημένο εύρος διεθνών δραστηριοτήτων θα συμβάλει θετικά στις επιδόσεις της επιχείρησης. Σε μια περίοδο αναταραχών στην αγορά, θα υπάρξει μια σχέση μεταξύ του εύρους των διεθνών δραστηριοτήτων και των επιδόσεων. Πρώτον, καθώς συμβαίνει η αναταραχή, μπορεί να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση με ευρύ πεδίο διεθνούς εμβέλειας δραστηριοτήτων, θα είναι καλύτερα εξοπλισμένες ώστε να εντοπίζουν τις εξελίξεις της αγοράς και να αναγνωρίζουν τα προειδοποιητικά σήματα σε χώρες όπου τα συμπτώματα της ύφεσης αποκαλύπτονται σε πρώιμο στάδιο. Δεύτερον, κατά τη διάρκεια των αναταράξεων της αγοράς, μια επιχείρηση με ευρύ φάσμα διεθνών δραστηριοτήτων θα είναι σε θέση να διαφοροποιήσει τους κινδύνους μεταξύ των διαφόρων χωρών. Έτσι, η επιχείρηση με ένα ευρύ φάσμα διεθνών δραστηριοτήτων έχει την ευελιξία να προσαρμόσει τις δραστηριότητές της μεταξύ των διαφορετικών περιβαλλόντων της αγοράς προκειμένου να χειριστεί τις διακυμάνσεις των πωλήσεων και τις μειώσεις της ζήτησης. Μπορεί λοιπόν να θεωρηθεί ότι ένα ευρύ φάσμα διεθνών δράσεων θα επηρεάσει θετικά τις επιδόσεις των πολυεθνικών σε περιόδους αναταραχής στην αγορά καταλήγοντας ότι:

*Όσο ευρύτερη είναι η εμβέλεια της διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τόσο ισχυρότερη είναι η απόδοση τους σε περιόδους αναταραχών στην αγορά.*

### **Ταχύτητα της διεθνοποίησης των επιδόσεων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά**

Ενώ η κλίμακα και το εύρος της διεθνοποίησης αφορούν πτυχές της διαδικασίας διεθνοποίησης της επιχείρησης, η ταχύτητα διεθνοποίησης προσεγγίζει τη δυναμική πτυχή αυτής της στρατηγικής. Συνήθως η έρευνα επικεντρώνεται στο χρόνο που απαιτείται για την έναρξη των διαδικασιών διεθνοποίησης καθώς και στο χρόνο που απαιτείται για την έναρξη δραστηριότητας στην πρώτη ξένη αγορά. Το πόσο γρήγορα

εισέρχεται η επιχείρηση σε περισσότερες από μία αγορές και πόσο γρήγορα εξαπλώνεται η διεθνής δραστηριότητα είναι ερωτήματα που παραμένουν αναπάντητα. Εάν η διεθνοποίηση θεωρείται ως μια διαδικασία μέσω της οποίας η εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της, υπάρχει μια πτυχή που αφορά: τον αριθμό των αγορών που καλύπτει η επιχείρηση διεθνοποίησης. Προκειμένου να καταγραφεί η ταχύτητα αυτής της διαδικασίας, είναι αναγκαίο να χωριστεί η καλυπτόμενη απόσταση (αριθμός αγορών που εισάγονται) κατά το χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη αυτής της απόστασης. Αυτό μας παρέχει ένα μέτρο ταχύτητας σταθερής διεθνοποίησης που αντιπροσωπεύει τον μέσο αριθμό αγορών που εισάγονται (απόσταση που καλύπτεται) για κάθε μονάδα χρόνου. Η ταχύτητα διεθνοποίησης πρέπει να οριστεί ως τη διεθνή απόσταση που καλύπτεται με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η έννοια, λοιπόν, θα συλλάβει την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση διεθνοποίησε τις δραστηριότητές της παρά τον χρόνο που απαιτείται για να φθάσει η επιχείρηση στο σημείο όπου θα μπορούσε να ξεκινήσει αυτή τη διαδικασία.

Όταν μια επιχείρηση αναλαμβάνει μια διεθνή αναπτυξιακή στρατηγική με μεγάλη ταχύτητα, είναι πιθανό να κερδίσει ένα πρώτο πλεονέκτημα αν είναι ο πρώτος σημαντικός κάτοχος ενός τμήματος της αγοράς (Grant, 2010)<sup>55</sup>. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση που εισέρχεται μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση και έλεγχο των πόρων. Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται με μεγάλη ταχύτητα έχουν μεγαλύτερη ευκαιρία να κερδίσουν πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Με μια τέτοια πρωτοποριακή συμπεριφορά, οι επιχειρήσεις είναι επίσης πιθανό να κερδίσουν θετικά οικονομικά κέρδη και να έχουν ισχυρότερες επιδόσεις. Περαιτέρω, όταν διεξάγεται διεθνοποίηση ως στρατηγική ανάπτυξης, θα αξιοποιηθούν νέοι πελάτες. Έτσι, θα αυξηθεί η πελατειακή βάση και το μέγεθος των αγορών πωλήσεων, γεγονός που με τη σειρά του θα επιτρέψει στην επιχείρηση να καταγράψει οικονομίες κλίμακας: το κόστος ανά μονάδα μπορεί να μειωθεί, καθώς τα γενικά έξοδα κατανέμονται σε μεγαλύτερη ποσότητα μονάδων. Εάν μια

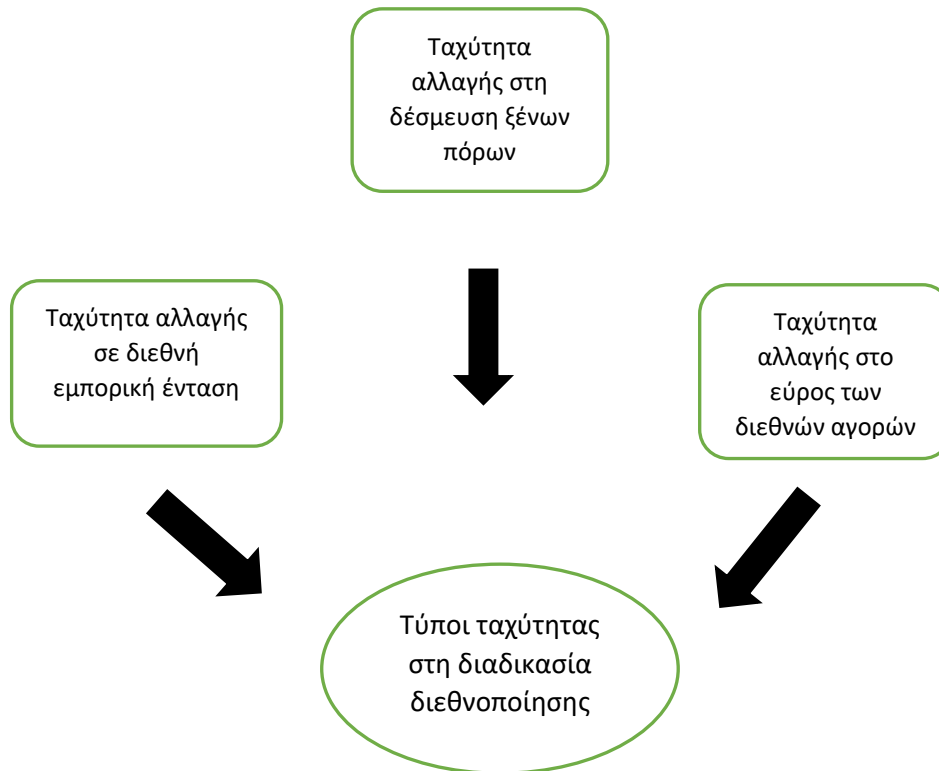
---

<sup>55</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 391

επιχείρηση διεθνοποιηθεί με μεγάλη ταχύτητα, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται ταχύτερα και, επομένως, η διεθνοποίηση σε ταχύτερο ρυθμό έχει πλεονεκτήματα βάσει κόστους που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα. Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ότι όσο υψηλότερη είναι η ταχύτητα με την οποία παράγονται αυτά τα πλεονεκτήματα με βάση το κόστος, τόσο ισχυρότερη είναι η απόδοση της επιχείρησης.

Σε περιόδους αναταραχής στην αγορά μπορεί να αναμένεται ότι μια ευέλικτη επιχείρηση θα είναι καλύτερα εξοπλισμένη για να αντιμετωπίσει τις διακυμάνσεις των πωλήσεων και τις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς. Η ευελιξία συχνά θεωρείται ως κύριο χαρακτηριστικό των εταιρειών που διεξάγουν με ταχύτητα τη διαδικασία διεθνοποίησης. Επίσης η ταχύτητα της σταθερής διεθνοποίησης πρέπει να θεωρείται σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση της επιχείρησης. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μια μεγάλη ταχύτητα διεθνοποίησης θα επηρεάσει θετικά την απόδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά:

*Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα της διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τόσο ισχυρότερη είναι η απόδοσή τους σε περιόδους αναταραχής στην αγορά.*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 – ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πηγή: José C. Casillas and Francisco J. Acedo (2013), Speed in the Internationalization Process, International Journal of Management Reviews, Vol. 15, σελ.20

### Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Προκειμένου να ελεγχθεί η επίδραση απόδοσης των διαφόρων στρατηγικών διεθνοποίησης κατά τη διάρκεια της αναταραχής στην αγορά, η μελέτη αυτή βασίζεται σε δεδομένα που συλλέχθηκαν σε δύο ξεχωριστές περιπτώσεις από δύο διαφορετικές πηγές. Τα στοιχεία για τις στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων συγκεντρώθηκαν σε επιτόπια έρευνα 203 μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων το 2007. Τα

στοιχεία απόδοσης συλλέχθηκαν με τη σειρά τους την άνοιξη του 2012 από επίσημες βάσεις δεδομένων και καλύπτουν την περίοδο 2007-2011.

Το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις με διεθνή εμπειρία στη νότια Σουηδία. Αυτή η γεωγραφική οριοθέτηση πραγματοποιήθηκε προκειμένου να καταστεί δυνατή η συλλογή δεδομένων στο χώρο εργασίας και είναι κατάλληλη για τη μελέτη των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι είναι γνωστή για το υψηλό ποσοστό συμμετοχής της στις επιχειρηματικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης, η έρευνα βασίστηκε σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους. Η έμφαση δόθηκε σε επιχειρήσεις με διεθνή εμπειρία και καθορίστηκε χαμηλότερο όριο συνολικής ετήσιας εξαγωγής τουλάχιστον 10 εκατ. Ευρώ. Το δείγμα στη νότια Σουηδία που πληρούσε τα κριτήρια επιλογής αποτελείται από 277 επιχειρήσεις. Από αυτές, 203 επιχειρήσεις συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, με αποτέλεσμα το ποσοστό απόκρισης να είναι 73%. Από τις 277 επιχειρήσεις που εντοπίστηκαν, 74 δεν συμμετείχαν στην έρευνα: μερικές ήταν απρόσιτες μετά από τέσσερις προσπάθειες. Άλλοι αρνήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο λόγω πολιτικών μη συμμετοχής σε έρευνες, έλλειψης ενδιαφέροντος για την έρευνα ή έλλειψης χρόνου συμμετοχής. Αυτή η πρώτη φάση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων έληξε την άνοιξη του 2007.

Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του 2012. Για να καταστεί δυνατή η δοκιμή των επιπτώσεων των διαφόρων στρατηγικών διεθνοποίησης στις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχών στην αγορά, συλλέχθηκαν δεδομένα απόδοσης για τις 203 επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν το 2007. Τα στοιχεία απόδοσης συλλέχθηκαν για την περίοδο 2007-2011, δεδομένου ότι τα στοιχεία δείχνουν ότι κατά τη διάρκεια αυτών των ετών οι επιχειρήσεις υπέφεραν περισσότερο από την παγκόσμια ύφεση. Κατά την παρακολούθηση των αρχικών 203 επιχειρήσεων, η μελέτη είχε τη δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα απόδοσης για 183 επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, κατόρθωσε να καλύψει το 89% της αρχικής βάσης δεδομένων, πράγμα που αντιστοιχεί σε

ποσοστό ανταπόκρισης 65% του αρχικού δείγματος. Το τελικό δείγμα συνίστατο σε επιχειρήσεις με μέσο όρο ηλικίας 34 ετών (το λιγότερο 2, μέγιστο 73), με μέσο όρο 103 εργαζόμενους (το λιγότερο 4, μέγιστο 253) - παρόμοιο με το αρχικό δείγμα.

## **Μέτρα**

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές για σταθερές στρατηγικές διεθνοποίησης συνίστανται σε μέτρα της κλίμακας, του εύρους και της ταχύτητας διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Η κλίμακα διεθνοποίησης μετρήθηκε ως το μερίδιο του συνολικού κύκλου εργασιών της επιχείρησης εκτός της Σουηδίας. Το εύρος της διεθνοποίησης μετρήθηκε ως ο αριθμός των αγορών των χωρών στις οποίες η επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα της. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λίγες μελέτες έχουν μετρήσει την ταχύτητα της σταθερής διεθνούς επέκτασης, επομένως η εγκυρότητα των υφιστάμενων μέτρων μπορεί να αμφισβητηθεί. Αυτό που είχε καταγραφεί πριν από αυτήν την έρευνα είναι κυρίως πόσο χρόνο χρειάζεται για να φτάσουμε στο σημείο όπου μια επιχείρηση αρχίζει να διεθνοποιεί τις δραστηριότητές της. Με τη συγκεκριμένη έρευνα εισάγεται ένα νέο μέτρο της ταχύτητας της επιχείρησης για διεθνή επέκταση. Για να αναπτυχθεί αυτό το μέτρο, ένας σωστός ορισμός της έννοιας της ταχύτητας είναι ο χρόνος που απαιτείται για να ταξιδέψετε σε συγκεκριμένη απόσταση. Έτσι, η έννοια της ταχύτητας περιλαμβάνει δύο κύριες διαστάσεις: χρόνο και χώρο. Συνεπώς, για τη μελέτη αυτή, η διεθνής επέκταση αντιπροσωπεύει το χώρο ή την απόσταση, ενώ η χρονική περίοδος αντιπροσωπεύεται από την ηλικία της επιχείρησης. Με τον διαχωρισμό του βαθμού της συνολικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης από την ηλικία της επιχείρησης, καθιερώνεται ένα πιο έγκυρο μέτρο ταχύτητας. Η ταχύτητα υπολογίζεται τότε ως ο μέσος αριθμός χωρών που εισήχθει η επιχείρηση κάθε χρόνο από την έναρξή της. Έτσι, μια επιχείρηση που εξάγει σε 20 χώρες 10 χρόνια μετά την έναρξή της θα έχει ένα μέσο ετήσιο διεθνές ρυθμό ανάπτυξης ή ταχύτητα 2, ενώ μια επιχείρηση που εξάγει σε 10 χώρες 20 χρόνια από την έναρξή της θα έχει τιμή ταχύτητας

5. Η εξαρτημένη μεταβλητή, η σταθερή απόδοση της επιχείρησης σε περιόδους αναταραχής στην αγορά, υπολογίζεται αντικειμενικά χρησιμοποιώντας την απόδοση της επιχείρησης των συνολικών κερδών (Return on total Assets - ROTA)<sup>56</sup>.

Οι δύο μεταβλητές - ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης, και ο συνολικός κύκλος εργασιών της επιχείρησης - είναι σημαντικοί δείκτες ανθεκτικότητας στις αναταράξεις που προκαλούνται από την ύφεση.

## Ανάλυση Δεδομένων

Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, μέσω της ανάλυσης δεδομένων συμπεραίνεται ότι η μέση ROTA σε περιόδους αναταραχής στην αγορά υπερβαίνει το 10%. Επιπλέον, ο αριθμός αυτός είναι ετερογενής μεταξύ των δειγματοληπτικών επιχειρήσεων. Όσον αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές για διαφορετική διεθνοποίηση στρατηγικές των δειγματοληπτικών επιχειρήσεων, η μέση αξία στο πεδίο της εφαρμογής της διεθνοποίησης φθάνει σε 33 χώρες. Η μέση τιμή για την κλίμακα διεθνοποίησης φτάνει το 70% και η μέση τιμή για την ταχύτητα διεθνοποίησης είναι 1,05. Το τελευταίο σημαίνει ότι, κατά μέσο όρο, η μέση επιχείρηση έχει εισέλθει σε 1,05 νέες χώρες.

---

<sup>56</sup> Return On Total Assets - ROTA

### What is 'Return On Total Assets - ROTA'

The return on total assets (ROTA) is a ratio that measures a company's earnings before interest and taxes (EBIT) relative to its total net assets. The ratio is considered to be an indicator of how effectively a company is using its assets to generate earnings before contractual obligations must be paid.

[https://www.investopedia.com/terms/r/return\\_on\\_total\\_assets.asp](https://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp)



## Συμπεράσματα

Αντικατοπτρίζοντας τις εργασίες των Taylor και Jack (2012), η μελέτη αυτή συμπυκνώθηκε σε τρεις στρατηγικές διαστάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, ανταποκρινόμενη στην έκκληση για περαιτέρω μελέτες για το αποτέλεσμα της στρατηγικής διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, όπως σημειώνεται από τους Carr et al. (2010)<sup>57</sup>. Από την ανάλυση και τη συζήτηση αυτής της μελέτης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική της σταθερής διεθνοποίησης είναι ένας σχετικός προγνωστικός δείκτης των επιδόσεων κατά τη διάρκεια της αναταραχής της αγοράς. Αυτή η έρευνα έχει δείξει ότι το πεδίο εφαρμογής, καθώς και η ταχύτητα, της σταθερής διεθνοποίησης επηρεάζουν θετικά τις επιδόσεις σε περιόδους αναταραχής στην αγορά. Έτσι, οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να εξισορροπήσουν τις πωλήσεις τους μεταξύ διαφορετικών αγορών, καθώς και να καθιερώσουν πλεονεκτήματα για πρώτη φορά σε διεθνές επίπεδο, θα έχουν υψηλότερες επιδόσεις κατά τη διάρκεια της αναταραχής στην αγορά. Ωστόσο, αντίθετα με το υποθετικό μοντέλο, η ανάλυση αποκάλυψε ότι η κλίμακα διεθνοποίησης δεν επηρέασε σημαντικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής στην αγορά. Έτσι, το μερίδιο των εξαγομένων πωλήσεων φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντικό από τον αριθμό των αγορών όταν επιδιώκεται η ανθεκτικότητα έναντι των αναταραχών στην αγορά.

Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τους διαχειριστές των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι διαχειριστές διεθνοποιημένων επιχειρήσεων θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τον κίνδυνο μεταξύ των διαφόρων κρατών, προκειμένου να μειώσουν τις διακυμάνσεις των πωλήσεων και να αποκτήσουν ευελιξία στις δραστηριότητες της αγοράς κατά τη διάρκεια της αναταραχής στην αγορά. Η έρευνα αυτή δείχνει ότι η γεωγραφική εμβέλεια των διεθνών

---

<sup>57</sup> Hilmersson Mikael, 2014 *Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence*, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(4) 386–400, σελ. 397

δραστηριοτήτων της εταιρείας είναι ένας πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης των επιχειρήσεων σε περιόδους αναταραχής από την κλίμακα διεθνοποίησης. Επιπλέον, αυτή η μελέτη έδειξε ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων που αρχίζουν να διεθνοποιούν τις δραστηριότητές τους πρέπει να επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν τα δυνητικά πλεονεκτήματα πρώτης μετακίνησης σε διάφορες χώρες, πραγματοποιώντας μια στρατηγική διεθνοποίησης με μεγάλη ταχύτητα.

Η μελέτη αυτή έδειξε ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει «να βάζουν όλα τα αυγά τους σε ένα καλάθι». Όταν προκύψει αναταραχή στην αγορά, όπως διαπιστώθηκε τα τελευταία πέντε χρόνια, οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούν τους κινδύνους έχουν υψηλότερες επιδόσεις. Από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι δεν είναι το μερίδιο των αυγών που εισάγονται στο καλάθι της εγχώριας αγοράς, σε σχέση με το διεθνές, που είναι ο κύριος παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης κατά τη διάρκεια αναταραχών. Αντίθετα, αυτό που έχει σημασία είναι ο αριθμός των καλάθιων που χρησιμοποιούνται για τα αυγά και η ταχύτητα με την οποία κατανέμονται μεταξύ των καλάθιων. Με βάση αυτή την έρευνα, υποστηρίζουμε ότι η υπόθεση ότι η διεθνοποίηση είναι μια επικίνδυνη στρατηγική θα πρέπει να αμφισβητηθεί. Υποστηρίζουμε ότι ενδέχεται να είναι πιο επικίνδυνο για τις επιχειρήσεις να μην διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητες τους παρά να το κάνουν. Σε περιόδους αναταραχών στην αγορά, η διεθνοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως στρατηγική μείωσης των κινδύνων, θεωρώντας ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων «εξαπλώνουν τα αυγά τους» και το κάνουν γρήγορα.

## **ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΥΠΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το έγγραφο αυτό προσδιορίζει διαφορετικούς στρατηγικούς τύπους διεθνοποιημένων πολυεθνικών επιχειρήσεων, παρέχοντας έτσι στους διαχειριστές και στους επιχειρηματίες πολύ καλύτερη κατανόηση των κύριων στρατηγικών επιλογών και της σχέσης τους με τις διεθνείς επιδόσεις των επιχειρήσεων. Παρέχουμε μια θεωρητική ανάλυση στρατηγικών προσανατολισμών και στρατηγικής συμπεριφοράς στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, ακολουθούμενη από μια εμπειρική έρευνα που βασίζεται σε δείγμα ιταλικών πολυεθνικών. Οι πολυεθνικές ομαδοποιούνται σε στρατηγικούς τύπους χρησιμοποιώντας ανάλυση συμπλέγματος και στη συνέχεια αναλύεται η σχέση μεταξύ στρατηγικού τύπου και διεθνούς απόδοσης με τη χρήση λογιστικής παλινδρόμησης. Τα εμπειρικά δεδομένα υποδηλώνουν ότι υπάρχουν τέσσερις ευρείς στρατηγικοί τύποι, δηλαδή ένας όμιλος επιχειρήσεων με επιχειρηματικό προσανατολισμό, μια ομάδα με προσανατολισμό προς τον πελάτη, μια ομάδα προϊόντων με προσανατολισμό προς το εσωτερικό και μια άλλη ομάδα επιχειρήσεων που στερείται στρατηγικού προσανατολισμού. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών συσπειρώσεων και τα αποτελέσματα παλινδρόμησης δείχνουν ότι ένας σαφής και προορατικός στρατηγικός προσανατολισμός και η συνοχή του με την επιχειρηματική στρατηγική οδηγεί σε βελτιωμένες διεθνείς επιδόσεις. Αυτό επιβεβαιώνει τον θετικό και εξαιρετικά σημαντικό ρόλο των στρατηγικών τύπων.

### **Εισαγωγή**

Η σχέση μεταξύ των διαφοροποιημένων στρατηγικών προσανατολισμών, των σχετικών στρατηγικών συμπεριφορών και των επακόλουθων διεθνών επιδόσεων των επιχειρήσεων είναι ένα κοινό θέμα για τους

επιχειρηματίες, τους διευθυντές και τους διαμορφωτές πολιτικής. Η έρευνα σε πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές τυπολογίες είναι διάσπαρτη και το ίδιο ισχύει και για τη σχέση μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού, διεθνοποίησης και συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Το ερευνητικό χάσμα όσον αφορά τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και διεθνοποίησης έχει επισημανθεί σε δύο ανασκοπήσεις. Ο Melin (1992) όχι μόνο υπογραμμίζει την έλλειψη σύνδεσης μεταξύ διεθνοποίησης και στρατηγικής, αλλά τονίζει επίσης τον ντετερμινιστικό και στατικό χαρακτήρα των περισσότερων συμβολών. Οι Ricart, Enright, Ghemawat, Hart και Khanna (2004), αναφερόμενοι στις 84 δημοσιεύσεις που δημοσιεύθηκαν στην *Journal of International Business Studies* μεταξύ 1970 και 2003, προσδιορίζουν μόνο έντεκα έγγραφα που με κάποιο τρόπο ασχολήθηκαν με συνολικά στρατηγικά θέματα. Επιπλέον, από τις αναθεωρημένες συνεισφορές, η μεγάλη πολυεθνική εταιρία (MNC) είναι το κέντρο της προσοχής, ενώ η διεθνής στρατηγική των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (SMEs) παραμένει σε μεγάλο βαθμό παραμελημένο ερευνητικό πεδίο (Bell, Crick & Young, 2004)<sup>58</sup>.

Η έλλειψη έρευνας για τη στρατηγική σε επίπεδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να εξηγηθεί εν μέρει από το γεγονός ότι η συμπεριφορά των πολυεθνικών περιγράφεται ως ουσιαστικά απρογραμματίστη και αντιδραστική (Bilkey & Tesar, 1977) ή στην καλύτερη περίπτωση ευκαιριακή (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2002). Ωστόσο, οι Bell et al. (2004) επισημαίνουν ότι «η απουσία ρητής και επίσημης στρατηγικής δεν ισοδυναμεί με την έλλειψη στρατηγικού οράματος, ανεξαρτήτως του εάν πρόκειται για παγκόσμια εστίαση». Στο ίδιο πνεύμα, οι Welch και Welch (1996) «στρατηγικές βάσεις» της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας κλπ.) και, όπως και με τον Crick and Spence (2005), εντοπίζουν προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες διαδρομές διεθνοποίησης. Η διεθνής επιχειρηματική φιλοσοφία υπογραμμίζει επίσης την προορατική, καινοτόμο και ριψοκίνδυνη στάση των

---

<sup>58</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolò De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 369

επιχειρηματικών (μικρών) επιχειρήσεων προς τις ευκαιρίες της εξωτερικής αγοράς, παρέχοντας εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητά τους να δημιουργούν και να εφαρμόζουν στρατηγικές επιλογές με διεθνή προσανατολισμό. Αν και η αλλαγή στη συμπεριφορά διεθνοποίησης των μικρών και μικρών επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί ευρέως τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πολιτικό επίπεδο, λείπει η ανάλυση των διαφοροποιημένων στρατηγικών προσανατολισμών των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Η εμπειρική ανάλυση στοχεύει στην αποκάλυψη στρατηγικών τύπων στο διεθνώς προσανατολισμένο σύμπαν των πολυεθνικών και στον προσδιορισμό του κατά πόσον αυτές οι ιδιαίτερες στρατηγικές στάσεις οδηγούν σε διεθνείς διαφορές απόδοσης<sup>59</sup>.

### **Στρατηγικός σχεδιασμός προσανατολισμού**

Η ιδέα που προβάλλεται είναι ότι οι στρατηγικοί προσανατολισμοί στις πολυεθνικές διαφοροποιούνται και οδηγούν σε αντίστοιχες διαφοροποιημένες στρατηγικές συμπεριφορές, καθορίζοντας έτσι διαφοροποιημένες επιδόσεις διεθνοποίησης. Δεν έχει οριστεί οριστική άποψη για την οντολογία και την έννοια των δομών του στρατηγικού προσανατολισμού, παρά τη μεγάλη έρευνα σε στρατηγικούς προσανατολισμούς - που θεωρούνται ως το κρίσιμο μέσο για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν οι επιχειρήσεις σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι μελέτες στρατηγικού προσανατολισμού (Strategic Orientation - SO) προέρχονται από διακεκριμένες ερευνητικές ροές, δηλαδή στρατηγική διαχείριση, στρατηγικό μάρκετινγκ και (διεθνές) επιχειρηματικότητα.

---

<sup>59</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolò De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 369

Μία από τις κύριες συμβολές για τις διαφοροποιημένες SO παρέχεται από τον Miles and Snow (1978), οι οποίοι περιγράφουν τέσσερις στρατηγικές τυπολογίες:

Reactors - προασπιστές

Defenders - υπερασπιστές

Analyzers - αναλυτές

Prospectors - ερευνητές

Η ταξινόμηση αυτή βασίζεται στη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος τους και να φιλοξενήσει διαφοροποιημένα επίπεδα στρατηγικής προνοητικότητας (strategic proactiveness) . Από την άποψη αυτή, προτείνεται μια σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της επιχειρηματικότητας. Οι υπερασπιστές υιοθετούν μια συντηρητική άποψη της στρατηγικής. Οι ερευνητές, σε αντίθεση, τονίζουν την καινοτομία και την αλλαγή και προσπαθούν να ανταγωνιστούν κυρίως με τη διερεύνηση νέων ευκαιριών στην αγορά, αναδυόμενων τάσεων και τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, οι υπερασπιστές και οι ερευνητές αποτελούν τους δύο πόλους σε μια συνέχεια της στρατηγικής προνοητικότητας. Οι αναλυτές, που είναι ένας συνδυασμός ερευνητών και υπερασπιστών, κυμαίνονται κάπου στη μέση. Οι προασπιστές στερούνται μιας συνεπούς στρατηγικής<sup>60</sup>.

Η δομή του επιχειρησιακού προσανατολισμού (Entrepreneurial Orientation - EO) έχει αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας και μπορεί να περιγραφεί ως ένας συνδυασμός τριών διαστάσεων, δηλαδή της καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανάληψης κινδύνου (Lumpkin & Dess, 1996).

---

<sup>60</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolo` De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 370

Με παρόμοιο τρόπο, οι μελέτες διαχείρισης της καινοτομίας εντοπίζουν έναν καινοτόμο (μερικές φορές με επισήμανση στην τεχνολογία) προσανατολισμό (Innovation orientation - IO) που γίνεται φανερός όταν οι οργανισμοί εφαρμόζουν νέες ιδέες, προϊόντα ή διαδικασίες. Συνδέεται με επενδύσεις στην τεχνολογική ηγεσία και με προϊόντα υψηλής ποιότητας και - όπως και με τον προαναφερθέντα επιχειρηματικό προσανατολισμό - είναι ένα κατασκεύασμα που προσδιορίζει μια συγκεκριμένη ομάδα επιχειρήσεων σε αντίθεση με όλα τα υπόλοιπα.

Για περαιτέρω διαφοροποιημένους στρατηγικούς προσανατολισμούς μίλησε ο Keith (1960) όπου περιγράφει την εξέλιξη μιας επιχείρησης από την παραγωγή και τις πωλήσεις έως τον προσανατολισμό στο εμπόριο. Ο παραγωγικός προσανατολισμός (Production Orientation - PO) βασίζεται στην επιδίωξη της παραγωγής και σε άλλες λειτουργικές φύσης αποτελεσματικότητες και θα παράγει ευρέως διαθέσιμα και σχετικά φθηνά προϊόντα και υπηρεσίες για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fritz, 1996, Kotler, 2002, Noble, Sinha, & Kumar, 2002)<sup>61</sup>. Ένας παραγωγικός προσανατολισμός όσον αφορά την παροχή εύλογης ποιότητας στη χαμηλότερη τιμή έχει αποδειχθεί ότι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός σε ορισμένα πλαίσια (Zhou & Li, 2007). Ένας προσανατολισμός πώλησης (Selling Orientation - SEO) χαρακτηρίζεται από επιθετικές πωλήσεις και μάρκετινγκ για την επίτευξη γρήγορων αποδόσεων και μεγιστοποίησης του μεριδίου αγοράς. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν έναν τέτοιο προσανατολισμό στοχεύουν στην επέκταση του μεριδίου αγοράς και στη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων πωλήσεων, ενώ συγχρόνως επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην προώθηση και τη διανομή. Οι Kohli and Jaworski (1990) και οι Narver και Slater (1990) επεξεργάστηκαν περαιτέρω την έννοια του Keith ως προς τον προσανατολισμό της αγοράς. Αυτή η κατασκευή τοποθετεί την υψηλότερη προτεραιότητα στην ανώτερη δημιουργία αξίας των πελατών,

---

<sup>61</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolo` De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 370

γεγονός που με τη σειρά της οδηγεί σε συνεχή ανώτερη απόδοση για την επιχείρηση<sup>62</sup>.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε σε τρεις κύριες παρατηρήσεις. Πρώτον, οι διαφορετικές κατασκευές στρατηγικού προσανατολισμού έχουν σαφώς μερικά κοινά χαρακτηριστικά και οι διαφορές μεταξύ τους δεν είναι πάντα σαφείς. Η δεύτερη είναι ότι πολλά από αυτά τα κατασκευάσματα είναι διχοτομημένα, καθώς οι επιχειρήσεις είτε έχουν συγκεκριμένο προσανατολισμό είτε όχι. Στην πραγματικότητα, όμως, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν μια ποικιλία στρατηγικών προσανατολισμών. Μια τελευταία παρατήρηση είναι ότι ελάχιστη προσοχή δόθηκε είτε στις μικρές επιχειρήσεις είτε στον διεθνή στρατηγικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων.

### **Η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού, στρατηγικής συμπεριφοράς και (διεθνών) επιδόσεων**

Η εξέταση μόνο της κατασκευής του στρατηγικού προσανατολισμού παρέχει μια ελλιπή κατανόηση της απόδοσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αν και συμφωνείται ότι ο στρατηγικός προσανατολισμός συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λίγα είναι γνωστά για τον τρόπο με τον οποίο το πλεονέκτημα αυτό αναπτύσσεται για να επιτύχει απόδοση. Ένας στρατηγικός προσανατολισμός οδηγεί στις ξεχωριστές ικανότητες που επιτρέπουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ανταπόκριση των πελατών, όπου το καθένα μπορεί να υποστηριχθεί για να δημιουργήσει ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Συνεπώς, δουλεύουμε με την υπόθεση ότι οι στρατηγικοί προσανατολισμοί επηρεάζουν την οργανωτική συμπεριφορά, η οποία με τη σειρά της μπορεί να καταστεί εμφανής σε στρατηγικές που

---

<sup>62</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolò De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 370



οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τελικά επηρεάζει τις επιδόσεις.

Διαφορετικές στρατηγικές προσανατολισμού σημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις είναι προετοιμασμένες και αντιδρούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες με διάφορους τρόπους κάτι το οποίο επηρεάζει τις διεργασίες διερεύνησης ευκαιριών και εκμετάλλευσης. Για παράδειγμα, μια στρατηγική διαφοροποίησης που απαιτεί άριστη κατανόηση των αναγκών των πελατών και της τοποθέτησης των ανταγωνιστών προκειμένου να επιτευχθούν πλεονεκτήματα διαφοροποίησης υποδεικνύει τον προσανατολισμό των πελατών και των ανταγωνιστών καθώς και τον προσανατολισμό της καινοτομίας. Οι Homburg, Krohmer και Workman (2004), σύμφωνα με τον Narver και τον Slater (1990), προσδιορίζουν τη σχέση προσανατολισμού προς την αγορά και διαφοροποίησης για τις μεγάλες επιχειρήσεις και οι Pelham και Wilson (1996) προσθέτουν αποδεικτικά στοιχεία στο πλαίσιο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων<sup>63</sup>. Η στρατηγική επικέντρωσης είναι επίσης πιθανό να σχετίζεται με τον προσανατολισμό του πελάτη και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών-στόχων τους. Οι στρατηγικές κόστους-ηγεσίας που στοχεύουν στην επίτευξη πλεονεκτημάτων κόστους έχουν γενικά σχέση με πιο αμυντικούς και συντηρητικούς προσανατολισμούς και μπορεί επίσης να σχετίζονται με τον προσανατολισμό της παραγωγής.

Όσον αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές, οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό την έρευνα, την επιχειρηματικότητα και την αγορά, δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Γενικά, διαφημίζουν και προωθούν την παραγωγή τους και είναι σε θέση να χρεώνουν τιμές άνω του μέσου όρου, δείχνοντας έναν ανώτερο προσανατολισμό ανάπτυξης. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στο προϊόν ή οι εσωτερικά προσανατολισμένες

---

<sup>63</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolo` De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 371

επιχειρήσεις θα μπορούσαν να περιγράψουν καλύτερα ότι ακολουθούν τη διαδικασία αξιολόγησης της έρευνας και ανάπτυξης, κατευθύνοντας την προσοχή τους στη μείωση του κόστους κατασκευής και διανομής και στην αναζήτηση υψηλής αξιοποίησης της παραγωγικής ικανότητας. Έχουν την τάση να δίνουν έμφαση στο προϊόν τους είτε με βάση την τιμή είτε την ποιότητα και δεν δίνουν ιδιαίτερη αξία στον προσανατολισμό του πελάτη. Ως εκ τούτου, διαφορετικοί στρατηγικοί προσανατολισμοί μπορεί να αναμένεται να ποικίλουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν διαφορετικές ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές και να διευκολύνονται από τα διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους.

Οι στρατηγικοί προσανατολισμοί / στρατηγικοί τύποι φαίνεται να επηρεάζουν την επίδοση. Φαίνεται επίσης ότι υπάρχει κοινή αντίληψη ότι κανένας ενιαίος στρατηγικός προσανατολισμός δεν οδηγεί σε ανώτερες επιδόσεις σε όλες τις καταστάσεις.

Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχει περιγραφεί ως προγενέστερος των διαφορών ανάπτυξης και απόδοσης στις επιχειρήσεις τόσο στις εγχώριες όσο και στις ξένες αγορές. Οι Cooper (1979) και Cahill (1996) αναφέρουν ότι μια επιχειρηματική στάση μπορεί να οδηγήσει σε πρόωρη είσοδο ή πρωτοποριακά πλεονεκτήματα σε νέες αγορές, γεγονός που με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερες επιδόσεις. Γενικά, η έρευνα για τις εξαγωγικές επιδόσεις υπογραμμίζει τον θετικό αντίκτυπο μιας προληπτικής στάσης και υποστήριξης διαχείρισης και δέσμευσης για εξαγωγές<sup>64</sup>.

Η έρευνα σχετικά με τον προσανατολισμό της καινοτομίας, υπολογίζοντας επιτυχία στην καινοτομία, δείχνει γενικά θετική σχέση με τις επιδόσεις και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (Gatignon &

---

<sup>64</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolo` De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 371

Xuereb, 1997, Han et al., 1998) στον τομέα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Μια προσέγγιση που είναι σε θέση να διερευνήσει τις συνέργειες και τους συμπληρωματικούς μηχανισμούς μεταξύ των διαφόρων πτυχών που περιγράφηκαν παραπάνω θα μπορούσε να δώσει κάποια περαιτέρω εικόνα για τους τρόπους στρατηγικής των επιχειρήσεων. Έτσι, χρειαζόμαστε μια ολιστική προσέγγιση ώστε να ενσωματώσουμε ταυτόχρονα στρατηγικές κατευθύνσεις, ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές αποφάσεις και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην έρευνά μας. Αυτές οι τρεις διαστάσεις συνδέονται με δυνητικά διαφορετικούς στρατηγικούς τύπους οι οποίοι με τη σειρά τους υποτίθεται ότι επηρεάζουν διαφορετικά την απόδοση της διεθνοποίησης.

### **Δεδομένα και μεθοδολογία**

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκαλιά της ιταλικής οικονομίας, όπως συμβαίνει στις περισσότερες ευρωπαϊκές οικονομίες. Στην περίπτωση της Ιταλίας, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το 99% του συνολικού αριθμού των ιταλικών επιχειρήσεων (ISTAT, 2010). Στο τομέα κατασκευής και βιομηχανίας, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα πέμπτο των εξαγωγών (ποσοστό που είναι σύμφωνο με τον μέσο όρο που αναφέρεται για τις χώρες του ΟΟΣΑ) και αυτές οι εξαγωγικές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από τα δύο τρίτα της δημιουργίας αξίας και το 55% της απασχόλησης. Επιπλέον, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις αναφέρουν διπλάσιες επενδύσεις ανά υπάλληλο μη-εξαγωγικών επιχειρήσεων, γεγονός που υποδηλώνει δυσανάλογη συμβολή στην καινοτομία και τη μελλοντική ανάπτυξη της ιταλικής οικονομίας.

## Δεδομένα

Η έρευνα διεξήχθη σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν μέσω δομημένων ερωτηματολογίων με κλειστά ερωτήματα που αναπτύχθηκαν από μια διευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα.

Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 850 επιχειρήσεων αντλήθηκε από τη βάση δεδομένων της Ένωσης Ιταλικών Επιμελητηρίων και ένα ερωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στον πιο καταρτισμένο για διεθνείς δραστηριότητες. Το ποσοστό απόκρισης 17% μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτό αλλά και συγκρίσιμο με άλλες παρόμοιες έρευνες. Δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ερωτηθέντων και των μη ανταποκρινόμενων, βάσει κριτηρίων που περιλαμβάνουν το μέγεθος και τις διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι 148 εταιρείες που απάντησαν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 72 στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των διαφόρων διαστάσεων των στρατηγικών προσανατολισμών, της ανταγωνιστικής / λειτουργικής στρατηγικής, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των διεθνών επιδόσεων.

Τα ερωτήματα σχετικά με τα κίνητρα διεθνοποίησης (μεταβλητές 1-14) και τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές διαχείρισης (μεταβλητές 56-72) χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν την προνοητικότητα / αντίδραση και την ανάληψη κινδύνου και βασίστηκαν στα σύνολα μεταβλητών που αναπτύχθηκαν από τους Wood και Robertson (1997), Knight (1997) και Moen (1999). Τα ζητήματα που σχετίζονται με τον στρατηγικό προσανατολισμό διαφοροποιούνται μεταξύ της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, της παραγωγής, των πωλήσεων και του προσανατολισμού προς την αγορά. Αυτά τα ζητήματα αξιολογήθηκαν με ρητή αναφορά στις μεγάλες ξένες αγορές που

χρησιμοποιούν ένα σύνολο στοιχείων (μεταβλητές 20-40) που αναπτύχθηκαν από τους Knight (1997) και Moen (1999). Ερωτήσεις που μετράνε ανταγωνιστική στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επισημάνθηκαν (μεταβλητές 15-19) με βάση τον Knight (1997). Η στρατηγική λειτουργίας (μάρκετινγκ) καθιερώθηκε ως ο βαθμός τυποποίησης / προσαρμογής σε μεγάλες εξαγωγικές αγορές, χρησιμοποιώντας παλαιότερες εκδόσεις της κλίμακας STRATADAPT των Abrantes και Lages (2008) (μεταβλητές 41-55). Ένας συνδυασμός υποκειμενικών και αντικειμενικών μέτρων απόδοσης εκφράζει καλύτερα τον πολυδιάστατο χαρακτήρα των διεθνών επιδόσεων, σύμφωνα με τους Matthyssens και Pauwels (1996) μεταξύ άλλων. Τα αντικειμενικά μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν επικεντρώνονται στην ένταση των εξαγωγών (λόγος των εξαγωγικών πωλήσεων έναντι των συνολικών πωλήσεων το 2005) και στην ανάπτυξή της (από το 2000 έως το 2005), προκειμένου να καταγραφεί ο δυναμισμός της απόδοσης. Και τα δύο μέτρα έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως στη διεθνή επιχειρηματική έρευνα ως δείκτες των διεθνών επιδόσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αυτός ο τρόπος διαδικασίας είναι συνεπής με το χρονικό πλαίσιο (2003-2005) των υποκειμενικών μεταβλητών απόδοσης που εφαρμόζονται και εκφράζει την υπόθεση ότι οι κατευθύνσεις και οι στρατηγικές ήταν ήδη παρούσες και εφαρμόστηκαν κατά την υπό εξέταση περίοδο. Τα υποκειμενικά μέτρα αποτυπώνουν την ικανοποίησή τους με πρόσθετους δείκτες (κέρδος, μερίδιο αγοράς κλπ.), οι οποίοι συνήθως είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να συγκριθούν και φαίνονται άμεσα στη σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων. Επίσης, τα υποκειμενικά και αντικειμενικά μέτρα έχουν αποδειχθεί θετικά και στενά συνδεδεμένα. Τα χρησιμοποιούμενα υποκειμενικά μέτρα βασίζονται σε ένα σύνολο δώδεκα στοιχείων που καθιερώθηκαν από τους Larimo (2007) και Knight (1997). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν την ικανοποίησή τους με αυτά τα στοιχεία σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό σε μεγάλες διεθνείς αγορές.

## **Ανάλυση συμπλέγματος στρατηγικών τύπων**

Έχοντας στατιστικά επιβεβαιωμένη ομοιογένεια εντός ομάδων και ετερογένεια μεταξύ των ομάδων παρουσιάζουμε τώρα τα προφίλ και τις ετικέτες των προσδιορισμένων στρατηγικών τύπων. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων του συμπλέγματος ακολουθεί τα υψηλότερα - κατώτατα μοτίβα μεταξύ των συσπειρώσεων, αλλά τα «υψηλά» και τα «χαμηλά» αποτελέσματα εντός των ομάδων έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί για προφίλ στρατηγικού τύπου.

### **Σύμπλεγμα 1: " Καταφύγιο από την καταιγίδα " (προσανατολισμένη στον πελάτη):**

Το πρώτο σύμπλεγμα είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός όμιλος εταιρειών που ακολουθεί μια εξειδικευμένη στρατηγική και μπορεί να θεωρηθεί διεθνής. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη αντικατοπτρίζεται στις υψηλότερες τιμές όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη και την γνώση των πελατών και των ανταγωνιστών, ενώ η θέση προσδιορίζεται από στοιχεία όπως το προϊόν μας ικανοποιεί μία συγκεκριμένο ανάγκη. Το σύμπλεγμα χαρακτηρίζεται από τον υψηλότερο δείκτη εξαγωγών και από τις τέσσερις ομάδες και κατά συνέπεια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διεθνοποίηση. Παράλληλα με τη στρατηγική της, ο μεγάλος αριθμός εξαγωγικών αγορών της εξακολουθεί να εξελίσσεται. Αυτό συμβαδίζει με τα ερευνητικά ευρήματα που περιγράφουν το συνδυασμό προσανατολισμού προς τον πελάτη και εξειδικευμένης στρατηγικής ως μια σοφή κίνηση για τις μικρές επιχειρήσεις και καθιστώντας αναγκαία και επιτρέποντας τη διεθνοποίηση των μικρών επιχειρήσεων σε μεγάλο αριθμό αγορών-στόχων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ούτε η μάρκα, ούτε η συσκευασία και ο σχεδιασμός, ούτε η επικοινωνία και η διανομή προσαρμόζονται, όπως

υπογραμμίζεται από σημαντικά χαμηλά μέσα σε όλα τα λειτουργικά στοιχεία της στρατηγικής.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις φαίνεται να κατέχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζονται για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η προσπάθειά τους προς τις ξένες αγορές υποστηρίζεται περαιτέρω από τις διαχειριστικές ικανότητες που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση: δίκτυο επιχειρήσεων, τον διεθνή προσανατολισμό, την εμπειρία, τη νοοτροπία και την αφοσιωμένη θέση. Όπως φαίνεται από την άποψη της στρατηγικής διαχείρισης / πόρων, η προσαρμογή μεταξύ στρατηγικού προσανατολισμού και δυνατοτήτων οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτήν την ομάδα επιχειρήσεων, ο προσανατολισμός προς τους πελάτες και οι διαχειριστικές ικανότητες, καθώς και η στόχευση εξειδικευμένων αγορών και η μεγαλύτερη τάση χρήσης δικτύων υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγαλύτερη αντιστοιχία μεταξύ δυνατοτήτων και στρατηγικής από ό, τι οι αντίστοιχοι των άλλων ομάδων. ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξερεύνηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών της εξωτερικής αγοράς.

## **Σύμπλεγμα 2: “Should I stay or should I go” (έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού και στρατηγικής)**

Το δεύτερο στρατηγικό σύμπλεγμα θα μπορούσε να περιγραφεί ως «κολλημένο στη μέση». Σε αυτήν την ομάδα δεν προκύπτει σαφές στρατηγικό προφίλ και δεν υπάρχει ορισμός των διακριτικών ικανοτήτων και προνομιακών στοιχείων. Οι επιχειρήσεις φαίνονται να κοιτάζουν και / ή να περιμένουν για μια κατεύθυνση ή για κίνητρα και ούτε προνοητικά ή προληπτικά κίνητρα για διεθνοποίηση θεωρούνται σχετικά με τις εταιρείες αυτής της ομάδας. Ο προσανατολισμός αυτής της ομάδας μπορεί να είναι κυρίως εγχώριος. Παράλληλα με αυτή την έλλειψη ενός σαφούς «λόγου-γιατί» ή μιας δέσμευσης για διεθνοποίηση, οι διοικητικές

ικανότητες φαίνεται να περιορίζουν τη στρατηγική συμπεριφορά. Οι παράγοντες αυτοί, ο συγκριτικά χαμηλός δείκτης εξαγωγών και ο περιορισμένος αριθμός αγορών εξαγωγών μαζί, μπορεί να θεωρηθεί ως μια ομάδα με ευκαιριακούς εξαγωγείς χωρίς σαφή προσανατολισμό και κατά συνέπεια χωρίς σαφή διατύπωση στρατηγικής ή κατανομή πόρων.

### **Σύμπλεγμα 3 " Γεννήθηκε για να τρέξει " (προσανατολισμένη στην επιχειρηματικότητα)**

Οι επιχειρήσεις του συμπλέγματος 3 μπορούν να περιγραφούν ως ομάδα ανεπτυγμένων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ο προσανατολισμός αυτού του συμπλέγματος δεν αντανakλάται μόνο στην υψηλή κατάταξη των ομάδων σε όλα τα στοιχεία που προσανατολίζονται στην απόδοση και την ανάπτυξη σε όλες τις περιοχές που εξετάστηκαν, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζοντας μία από τις υψηλότερες και τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αναλογίες εξαγωγών σε όλες τις ομάδες.

Τα αποτελέσματα των ομάδων δείχνουν επίσης υψηλή ικανοποίηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το πλεονέκτημα τοποθεσίας. Τα πλεονεκτήματα αυτά έγκειται στην καινοτομία και τον ποιοτικό προσανατολισμό (που τονίζεται περισσότερο από τις σημαντικές διαφορές όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τη νέα τεχνολογία παραγωγής καθώς και τον ποιοτικό προσανατολισμό), εκφράζοντας εκ νέου τις ανώτερες εσωτερικές ικανότητες και τα βασικά πλεονεκτήματα.

Η επιχειρηματική διάσταση των επιχειρήσεων αυτών αποδεικνύεται όχι μόνο από την κινητήρια δύναμη προς την καινοτομία όπως περιγράφηκε παραπάνω αλλά και από σταθερά υψηλά ποσοστά διαχειριστικών χαρακτηριστικών που δείχνουν μια επιχειρηματική στάση. Επίσης, τα



θέματα ανάπτυξης μπορούν να σχετίζονται με την αναζήτηση ευκαιριών και την ανάληψη κινδύνων, δεδομένης της μεγαλύτερης αβεβαιότητας και των κινδύνων διεθνούς επέκτασης. Επομένως, αυτή η ομάδα περιγράφεται καλύτερα ως μια συνολική προληπτική στάση περισσότερο από μια προσαρμοστική προσέγγιση.

Γενικά, το σύμπλεγμα διαφοροποιεί το μάρκετινγκ με βάση τις διαφορετικές απαιτήσεις των διεθνών αγορών. Αυτό θα μπορούσε να αποδείξει μια επαγγελματική και «προηγμένη» προσέγγιση στις ξένες αγορές, αξιοποιώντας την καινοτομία και τις ικανότητές τους ως προς την ποιότητα. Όπως συμβαίνει με το σύμπλεγμα 1, αυτές οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της προσαρμογής μεταξύ δυνατοτήτων και στρατηγικής που τους οδηγεί να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους στις ξένες αγορές.

#### **Σύμπλεγμα 4 - προσανατολισμένη στο προϊόν**

Οι εταιρίες του Συμπλέγματος 4 χαρακτηρίζονται από ισχυρό προσανατολισμό προϊόντος. Δείχνουν γενικά ότι διατηρούν χαμηλότερες τιμές κατά μήκος των διαστάσεων που ερευνήθηκαν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν διεθνείς εταιρείες με σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Εξετάζοντας τις τιμές εντός της ομάδας, το ζήτημα της επικοινωνίας για όλα τα υποπροϊόντα και την πολιτική διανομής κατατάσσεται ως ασήμαντο, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίδεται σε θέματα σχετικά με την πολιτική προϊόντων όπως «συσσκευασία προϊόντος», «σχεδιασμός προϊόντος» και «ετικέτα / εμπορικό σήμα». Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων με εκείνους που επιτυγχάνουν την υψηλότερη ποιότητα προϊόντος / υπηρεσιών, την έγκαιρη παράδοση, τη χρήση του διαδικτύου

και τη σημασία που δίδεται στη κατασκευαστική βιομηχανία από την άποψη της παραγωγικής διαδικασίας - μπορεί να προτείνει έναν προσανατολισμό βασισμένο στην αποτελεσματική παραγωγή προς περιορισμένο αριθμό πελατών ή στενή γραμμή ειδικότητας. Σε αυτό το σύμπλεγμα μια στρατηγική στάση προς τα εμπρός, συνδυάζεται με μια υψηλή εξειδίκευση όσον αφορά συγκεκριμένες δεξιότητες παραγωγής και υπηρεσιών, που οδηγούν στη φήμη της βιομηχανίας για την ποιότητα.

## **Σύνοψη**

Τα ευρήματα περιγράφουν έναν αριθμό βιώσιμων στρατηγικών τύπων για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ώστε να καταφέρουν ευημερήσουν και να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό διεθνές τους περιβάλλον και να αποδείξουν τα διαφορετικά προφίλ των επιχειρήσεων και τα στρατηγικά πρότυπα. Οι τύποι των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν πολλά κοινά με τις υπάρχουσες τυπολογίες στρατηγικής διαχείρισης και μάρκετινγκ που βρέθηκαν για μεγάλες επιχειρήσεις: η επιχειρηματική / αναπτυξιακή ομάδα μοιράζεται τα χαρακτηριστικά των ομάδων προασπιτών και αναλυτών Miles and Snow (1978). Αυτές οι επιχειρήσεις, όπως και οι τύποι μας, έχουν περιγραφεί ως προσανατολισμένες στην ανάπτυξη και δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στην επιδίωξη γενικότερης εμπορικής προώθησης. Οι προασπιστές Miles & Snow αντιστοιχούν στην ομάδα μας «should I stay or should I go» επιχειρήσεις, στο γεγονός ότι και οι δύο περιγράφονται ότι στερούνται ενός συνεπούς στρατηγικού προφίλ.

Ωστόσο, στην ανάλυση επισημαίνονται στρατηγικοί τύποι που σχετίζονται με τη συμπεριφορά διεθνώς προσανατολισμένων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεις. Αναγνωρίζονται επίσης τυπολογίες που βασίζονται στο μάρκετινγκ και τη καινοτομία. Συγκεκριμένα, ενώ ο Miles & Snow επικεντρώνεται σε μια περισσότερο ή λιγότερο ενεργητική στάση

απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον, η τυπολογία περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές (προσανατολισμένες στο προϊόν επιχειρήσεις) όσο και εξωτερικούς προσανατολισμούς (επιχειρήσεις προσανατολισμένες στον πελάτη και ανάπτυξης). Αυτές οι εξωτερικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τη στάση " follow the customer " ή " anticipate / create the market " (δηλαδή προληπτική, καινοτόμος) στάση<sup>65</sup>.

Οι τέσσερις στρατηγικοί μας τύποι εξετάζονται μέσω της κατασκευής των στρατηγικών προσανατολισμών και της στρατηγικής συμπεριφοράς των εταιρειών, όπως αντικατοπτρίζονται στις πηγές ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και στις λειτουργικές τους στρατηγικές. Βρισκόμαστε σε έναν κυρίαρχο συνδυασμό προσανατολισμού προς τον πελάτη και στρατηγικής εξειδίκευσης. Σε ένα διεθνές πλαίσιο, ο συνδυασμός αυτός έχει χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικός και ως επιτυχημένη πορεία προς τη διεθνοποίηση των μικρών επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση στο δείγμα επιχειρήσεων συνδέεται με τον επιχειρηματικό / αναπτυξιακό τύπο επιχειρήσεων, που είναι η μόνη ομάδα που δίνει έμφαση στην προσαρμογή του μάρκετινγκ στις κύριες αγορές του εξωτερικού. Περαιτέρω, προκύπτουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των εναλλακτικών προσανατολισμών. Η επιχειρηματική ομάδα χαρακτηρίζεται από πτυχές καινοτόμου προσανατολισμού όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων / διαδικασιών. Τόσο η ομάδα με προσανατολισμό στον πελάτη όσο και ο επιχειρηματικός / αναπτυξιακός τύπος επιχειρήσεων αποδίδουν υψηλό βαθμό στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες διαχείρισης, γεγονός που αποτελεί ένδειξη υψηλού βαθμού «διεθνούς προσανατολισμού». Αυτές οι στάσεις και τα χαρακτηριστικά, που αντιπροσωπεύονται από ένα διεθνές υπόβαθρο, μια παγκόσμια νοοτροπία καθώς και κίνητρα και δέσμευση για διεθνοποίηση, έχουν τονιστεί ως επιδράσεις των εξαγωγικών επιδόσεων.

---

<sup>65</sup> Birgit Hagen, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, Nicolò De Giovanni, 2011, *International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs*, *International Business Review* 21 (2012) 369–382, σελ. 378

Σε κάθε στρατηγικό σύμπλεγμα είναι δυνατό να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της προσέγγισης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και να προβλεφθεί η πιθανότητα επιτυχίας διεθνοποίησης. Η πιθανότητα για τον επιχειρηματικό / αναπτυξιακό τύπο, τον πελάτη / εξειδικευμένο όμιλο επιχειρήσεων και τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην παραγωγή για υψηλή απόδοση στις ξένες αγορές, είναι σχεδόν πενταπλάσια από εκείνη των επιχειρήσεων που δεν έχουν προσανατολισμό και στρατηγική. Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλότερους δείκτες εξαγωγών και συνεπέστερους ρυθμούς ανάπτυξης και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όσον αφορά πρόσθετα μέτρα, όπως τα μερίδια αγοράς της διεθνούς αγοράς, οι επιδόσεις των προϊόντων και τα κέρδη που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό.

## **Συμπεράσματα**

Η μελέτη επιβεβαιώνει μια θετική σχέση μεταξύ διεθνών στρατηγικών τύπων (όπως εκφράζονται από τους στρατηγικούς προσανατολισμούς και τις σχετικές ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές αποφάσεις) και τις διεθνείς επιδόσεις. Τρεις από τους τέσσερις στρατηγικούς τύπους που προσδιορίζονται παραπάνω -ιδιαίτερα οι τύποι στρατηγικής με προσανατολισμό τους πελάτες, τους επιχειρηματίες και του προϊόντος προς το εσωτερικό (product inward) - επιδιώκουν πιο ενεργά τις διεθνείς ευκαιρίες, επεκτείνονται πιο γρήγορα και επιδεικνύουν ανώτερες διεθνείς επιδόσεις σε σύγκριση με τον τέταρτο τύπο που αντιπροσωπεύεται από τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν σαφή στρατηγική. Συνεπώς, η διεξαγόμενη έρευνα για τους στρατηγικούς προσανατολισμούς έδειξε θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τη σχέση προσανατολισμού-απόδοσης σε εγχώρια περιβάλλοντα ή / και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιβεβαιώνει επίσης προηγούμενες διεθνείς επιχειρηματικές μελέτες που θέτουν τον επιχειρηματικό / αναπτυξιακό προσανατολισμό στον πυρήνα της ανώτερης απόδοσης και της επιτάχυνσης της διεθνοποίησης. Επίσης,

παρέχονται αποδείξεις διαφοροποιημένων στρατηγικών τύπων και παρατηρούμε σημαντικούς δεσμούς μεταξύ εναλλακτικών στρατηγικών τύπων και διεθνών επιδόσεων.

Ειδικότερα, η έρευνα θα μπορούσε να στηρίξει την ανάπτυξη και την ενοποίηση με την πάροδο του χρόνου στρατηγικών αποφάσεων που αφορούν, αφενός, τους αναπτυξιακούς στόχους της μικρής επιχείρησης, τις αρμοδιότητες και τους πόρους της και, αφετέρου, ευκαιρίες στις διεθνείς αγορές. Τα αποτελέσματα είναι επίσης σημαντικά για τους διαμορφωτές πολιτικής (policy makers) στην επιχείρηση, διότι αποκαλύπτουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν ισομορφία από την άποψη του στρατηγικού προσανατολισμού και συμπεριφοράς. Έτσι, πρέπει να προσεγγιστούν με διαφοροποιημένες πολιτικές, ανάλογα με τους πιθανούς κινδύνους και τις αδυναμίες στις οποίες βασίζεται κάθε προφίλ συμπλέγματος. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν στρατηγικό όραμα και προσανατολισμό θα πρέπει να αντιμετωπίζονται πρωτίστως με τη στρατηγική καθοδήγηση για τη δημιουργία ικανοτήτων και όχι με συγκεκριμένα μέτρα στήριξης των εξαγωγών.

# Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

## Εισαγωγή

Στην συγκεκριμένη έρευνα εξετάστηκε κάθε άρθρο με το σύνολο των δεδομένων που παρείχαν για να διαπιστωθεί ποιες θεωρίες αναφέρθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν από τους συγγραφείς. Η ανάλυση αυτή φανέρωσε ότι οι κυρίαρχες θεωρίες είναι τα λεγόμενα «stage models» και είναι τα ακόλουθα:

- το μοντέλο διεθνοποίησης που σχετίζεται με την καινοτομία (ή το I-Model)
- το μοντέλο της Ουψάλα (Μοντέλο U)<sup>66</sup>.

Συνεπώς, τα δύο παραπάνω μοντέλα αποτελούν αυτή την πρώτη «γενιά» έρευνας σχετικά με τη διαδικασία διεθνοποίησης. Παρόλο που συνήθως θεωρούνται πολύ παρόμοια, τα μοντέλα αντιπροσωπεύουν δύο πολύ διαφορετικές επιλογές για τη μελέτη των χρονικών φαινομένων: το ένα είναι βασισμένο στη διακύμανση (I-Model), το άλλο βασισμένο στη διαδικασία (μοντέλο U).

Στη συνέχεια, θα στραφούμε στην επόμενη 'δεύτερη γενιά' της έρευνας που έχει δοκιμάσει, αμφισβητήσει και αναπτύξει περαιτέρω τα θεμελιώδη μοντέλα. Διαπιστώνουμε ότι, παρά τη δημοτικότητα του μοντέλου U,

---

<sup>66</sup> Catherine Welch and Eriikka Raavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.7

αυτή η γενιά έρευνας χαρακτηρίζεται από ισχυρή προτίμηση για τη θεώρηση διακύμανσης.

### **Πρώτη γενιά: the ‘stage models’**

Δίνοντας την έννοια στη διεθνοποίηση ως μιας σειράς σταδιακών βημάτων, ήταν σύμφωνα με τα ‘stage models’ άλλα διεθνή επιχειρηματικά φαινόμενα που είχαν επιρροή εκείνη την εποχή, όπως το διεθνές μοντέλο διαμόρφωσης δομής Stopford και Wells (1972) και το μοντέλο του κύκλου ζωής του προϊόντος του Vernon (1966). Οι περισσότερες από τις εργασίες αυτής της ανασκόπησης που συζητούν τα Μοντέλα I και U θεωρούν ότι είναι παρόμοια και τα ομαδοποιούν μαζί ως «θεωρίες σκηνής» («stage theories»)<sup>67</sup>. Όμως με μια καλύτερη ματιά παρατηρούμε ότι των δύο αυτών μοντέλων η αρχική τους διατύπωση ήταν πολύ διαφορετική. Το πρότυπο I-Model υιοθέτησε μια προσέγγιση με βάση τη διακύμανση, ενώ το U-Model παρείχε μια εξήγηση που βασίζεται στη διαδικασία.

Το I-Model αναπτύχθηκε από μια σειρά συγγραφέων που ξεκίνησαν με τους Bilkey και Tesar (1977). Ονομάζεται έτσι επειδή η διαδικασία διεθνοποίησης συνδέεται με την υιοθέτηση μιας καινοτομίας. Όπως και η υιοθέτηση της καινοτομίας, η διεθνοποίηση - ή η ανάπτυξη των εξαγωγών, όπως αυτή έτεινε να είναι το επίκεντρο των ερευνητών του I-Model - είναι μια διαδοχική διαδικασία με διάφορα αναγνωρίσιμα στάδια (Cavusgil 1982). Οι εκδόσεις του μοντέλου I ποικίλλουν από την άποψη του αριθμού και του χαρακτηρισμού αυτών των σταδίων (βλ. Andersen (1993) για μια σύνοψη), αλλά όλα θέτουν μια γραμμική εξέλιξη από το σημείο που δεν υπάρχει διεθνή δραστηριότητα στο σημείο δέσμευσης για

---

<sup>67</sup> Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.7

συμμετοχή στις ξένες επιχειρήσεις. Τα αρχικά I-Model ακολούθησαν μια προσέγγιση με βάση τη διακύμανση στη μελέτη της διαδικασίας της διεθνοποίησης. Οι επιχειρήσεις προσδιορίστηκαν σε «στάδια» βάσει του επιπέδου των εξαγωγικών πωλήσεών τους, εάν είχαν ήδη πραγματοποιήσει εξαγωγές (Bilkey και Tesar (1977) (χρησιμοποίησαν επίσης τον αριθμό των ετών που εξάγουν) και σε περίπτωση που δεν είχαν εξαγωγική δραστηριότητα, προσδιορίστηκαν ως προς την έκταση του ενδιαφέροντος τους για εξαγωγές (Czinkota 1982). Έχοντας εκτελέσει αυτή την ταξινόμηση, οι συγγραφείς εξέτασαν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των φορέων λήψης αποφάσεων που συνδέονται με κάθε στάδιο. Όπως αποδείχτηκε τα στάδια δεν αποτελούν βήματα σε μια παρατηρούμενη διαδικασία, αλλά αποτελούν κατηγορίες για την «ομαδοποίηση» ή τη «διαίρεση» επιχειρήσεων (Czinkota 1982). Επομένως, οι μελέτες I-Model δεν ενσωμάτωσαν διαχρονικά δεδομένα ούτε εξήγησαν πώς και γιατί οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με την πάροδο του χρόνου.

Το U-Model ονομάζεται έτσι επειδή προέρχεται από μια ομάδα ερευνητών με έδρα το Πανεπιστήμιο της Ουψάλα. Πρώτα προτάθηκε από τους Johanson και Vahlne (1977) και οι ερευνητές έκτοτε το επεξεργάστηκαν και το τροποποίησαν σε διαδοχικές εργασίες. Ενώ το I-Model βασίζεται στη διακύμανση, το U-Model βασίζεται στη διαδικασία, τόσο από άποψη δεδομένων όσο και από θεωρητική προσέγγιση. Το μοντέλο βασίστηκε σε δεδομένα διεργασίας με τη μορφή ιστορικών περιπτώσεων μεμονωμένων επιχειρήσεων. Οι ερευνητές προέβαλαν ένα σταδιακό μοτίβο διεθνούς επέκτασης (Johanson και Wiedersheim-Paul 1975), σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις εισήλθαν διαδοχικά σε πιο απομακρυσμένες αγορές και με είσοδο με τρόπους που απαιτούν όλο και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (η επονομαζόμενη «αλυσίδα εγκατάστασης» - "establishment chain").

Εκτός από το γεγονός ότι βασίζεται σε δεδομένα διεργασιών, το U-Model ξεπερνά ένα περιγραφικό μοντέλο σταδίου (stage model) και εξηγεί τον θεμελιώδη μηχανισμό που οδηγεί τα εμπειρικά πρότυπα που είχαν παρατηρήσει οι Johanson και Vahlne (1977). Ο μηχανισμός που



προτείνουν είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ της βιωματικής γνώσης της αγοράς και της δέσμευσης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις κερδίζουν τις γνώσεις της ξένης αγοράς που αρχικά στερούνται βάση των τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους στην αγορά, αποκτώντας βελτιωμένη γνώση που τους οδηγεί στην αναβάθμιση της δέσμευσής τους στην αγορά. Το μοντέλο είναι δυναμικό δεδομένου ότι «το αποτέλεσμα μιας απόφασης - ή γενικότερα ενός κύκλου γεγονότων - αποτελεί τη συμβολή του επόμενου»<sup>68</sup>. Δεδομένου ότι το Μοντέλο της Ουσάλα προτείνει ένα γενετικό μηχανισμό, υπερβαίνει την περιγραφή των διαδικασιών και μπορεί να υποδηλωθεί ως μια ισχυρότερη θεωρητική διαδικασία.

Αυτή η φύση της διαδικασίας του U-Model παραβλέπεται συχνά. Διαπιστώθηκε ότι σε μεταγενέστερες έρευνες, τα I-Model και U-Model τυπικά χαρακτηρίζονται ως «stage models» και αντιμετωπίζονται ως μη διακριτά (Hadjikhani 1997). Από τα 50 εμπειρικά άρθρα της ανασκόπησης που αναφέρονται σε αμφότερα τα μοντέλα, τα 38 τα παρουσιάζουν ως παρόμοια<sup>69</sup>. Ωστόσο, τα δύο μοντέλα είναι πολύ διαφορετικά όσον αφορά τόσο τα δεδομένα στα οποία βασίζονται, όσο και τη φύση των θεωριών που αναπτύσσουν. Οι κριτικοί τείνουν να εξισώνουν το U-Model με το εμπειρικό πρότυπο που είχαν παρατηρήσει οι ερευνητές και όχι με τη θεωρητική εξήγηση που πρότειναν (Petersen και Pedersen 1997), γι 'αυτό το U-Model θεωρείται συχνά λανθασμένα ένα μοντέλο σταδίου (Hadjikhani 1997). Οι μεταγενέστερες έρευνες επικεντρώθηκαν στα εμπειρικά πρότυπα (δηλ. στα στάδια) και όχι στους προτεινόμενους μηχανισμούς που είναι η δυναμική και βασισμένη στη διαδικασία πτυχή του μοντέλου.

---

<sup>68</sup> Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.8

<sup>69</sup> Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.8

## **Δεύτερη γενιά: προάγοντας την εμπειρική κατανόηση**

Το πρώτο άρθρο σχετικά με τη διαδικασία διεθνοποίησης που ακολούθησε τα μοντέλα I και U δημοσιεύθηκε το 1983 (Cannon and Willis 1983). Συνολικά, αυτή η δεύτερη γενιά περιλαμβάνει 149 εμπειρικές μελέτες. Μέσω ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι τα μοντέλα πρώιμου σταδίου παρέμεναν κρίσιμα σημεία αναφοράς για την ανάπτυξη της θεωρίας αυτής της δεύτερης γενιάς έρευνας. Το Μοντέλο της Ουψάλα ήταν η πιο αναφερόμενη θεωρία, ακολουθούμενη από το I-Model. Επιπλέον, οι επόμενες δύο δημοφιλέστερες θεωρίες - το δίκτυο ("network") και "born global" επηρεάζονται έντονα από τα μοντέλα σταδίων: οι θεωρίες του δικτύου αποτελούν επέκταση του U-Model και η θεωρία "born global" πλαισιωμένη ως εναλλακτική λύση στα μοντέλα σταδίων. Άλλες θεωρίες που εφαρμόστηκαν στη διεργασία διεθνοποίησης, εισήχθησαν όλοι από άλλους τομείς της διοίκησης και της οικονομίας και κανένας από αυτούς δεν είχε σαφή χρονικό προσανατολισμό: οι πιο συχνά αναφερόμενες ήταν οι θεωρία έκτακτης ανάγκης ("contingency theory"), η θεωρία που βασίζεται στους πόρους ("the resource-based view"), το εκλεκτικό παράδειγμα ("electic paradigm") και των άμεσων ξένων επενδύσεων ("foreign direct investments").

## **Προς μια Τρίτη γενιά**

Το πρώτο θέμα είναι αυτό της χρονικής οριοθέτησης. με άλλα λόγια, επαναξιολόγηση των ημερομηνιών έναρξης και λήξης που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διαδικασία διεθνοποίησης. Μια δεύτερη και σχετική πρόταση είναι να αλλάξουμε την έμφαση από τη διεθνοποίηση σε πρώιμο στάδιο μέχρι μεταγενέστερο στάδιο. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία επικεντρώνεται στην αρχική είσοδο και όχι στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διατηρούν τις δραστηριότητές

τους μετά το πρώτο βήμα (Agndal και Chetty 2007, Morgan-Thomas και Jones 2009, Prashantham και Young 2011). Η κατανόηση της εξέλιξης μετά την είσοδο θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν, ενισχύουν και εδραιώνουν τις αρχικές τους θεσμικές ρυθμίσεις.

Επίσης, Οι μικρο – διαδικασίες της διεθνοποίησης που έχουν διερευνηθεί περιλαμβάνουν συνδέσεις προς τα μέσα και προς τα έξω, οι οποίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν σχέσεις και γνώσεις που αποκτώνται μέσω της εισαγωγικής διαδικασίας, για παράδειγμα, για να χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή, οι οποίες καταγράφουν τις αλλαγές στην εξυπηρέτηση της ξένης αγοράς που συμβαίνουν χωρίς αλλαγή λειτουργίας (Benito et al., 2009) και οργανωτικές αλλαγές, είτε πρόκειται για χρηματοδότηση, οργανωτική δομή ή το προσωπικό. Οι Buckley και Charman (1997) επεσήμαναν ότι είναι απαραίτητη μια μικροπροσαρμογή, δεδομένου ότι η διεθνοποίηση δεν μπορεί να αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της, αλλά μάλλον μια ενιαία σειρά προϊόντων, τμήμα, λειτουργία ή ομάδα - ή συνδυασμό αυτών. Μόλις η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως ενιαία οντότητα, οι ερευνητές είναι πιθανό να φτάσουν στην εύρεση πολλαπλών ακολουθιών διεθνοποίησης που λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, με διαφορετικούς τρόπους εισόδου, σε διαφορετικές αγορές και με διαφορετικό ρυθμό.

Η προσθήκη αυτής της άποψης, της διεθνοποίησης ως ένα πολύπλευρο σύνολο διαδικασιών, αποτελεί το τέταρτο τομέα έρευνας, ο οποίος διερευνά τις τροχιές ανάπτυξης εκτός από εκείνες που κυριαρχούν στην έρευνα μέχρι σήμερα: τις ακολουθίες αγορών που έχουν εισαχθεί και τις επιλογές τρόπου λειτουργίας. Ο Luostarinen (1980) πρόσθεσε στις αγορές και τους τρόπους την εξέλιξη των στρατηγικών για τα προϊόντα (product strategies), προτείνοντας το μοντέλο “POM” προϊόν – τρόπος λειτουργίας – μοντέλο αγοράς (product – operation mode – market model). Το έργο του Luostarinen υποδεικνύει ότι οι ερευνητές της διεθνοποίησης πρέπει να επιδιώξουν να συμπεριλάβουν στην έρευνα τους ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων.

Η πέμπτη πρόταση για μελλοντική έρευνα στον είναι η μετάβαση από την παραδοχή της συνέχειας και της σταθερότητας σε μια εστίαση στις δυσκολίες της συνέχειας, τη μη γραμμικότητα και τις αναταράξεις. Έτσι, ο McGaughey (2007) συζητά τον ρόλο που διαδραματίζουν οι κρίσεις (συγκεκριμένα οι κρίσεις της νομιμότητας) και ο Nummela et al. (2006) εντοπίζουν ριζικές αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διεθνοποίησης. Και οι δύο αυτές μελέτες τοποθετούν την επιχείρηση σε ευρύτερο πλαίσιο, με τη συμμετοχή άλλων επιχειρήσεων, κυβερνήσεων και εξωτερικών εκδηλώσεων. Ομοίως, ένα τελευταίο θέμα προς μελέτη αποτελεί η συν-εξέλιξη, που παίρνει μια πιο συγκεκριμένη άποψη της διεθνοποίησης, βασιζόμενη σε θεωρίες που (αντίθετα, για παράδειγμα, το εκλεκτικό παράδειγμα) είναι εκ φύσεως δυναμικές. Αυτός ο τομέας για τη μελλοντική έρευνα περιλαμβάνει όχι μόνο συν-εξελικτικές προσεγγίσεις (Rajunen και Maunula 2008), αλλά και θεωρίες δικτύων που συνδέουν την επιχειρησιακή διεθνοποίηση με τις διαδικασίες διεθνοποίησης συνδεδεμένων επιχειρήσεων (Andersson και Mattsson 2006).

### **Συμπεράσματα και προτάσεις**

Η διεθνοποίηση της επιχείρησης μπορεί να εξελιχθεί σε μια παρατεταμένη χρονική περίοδο: η μεγαλύτερη περίοδος που μελετήθηκε μεταξύ των άρθρων στο σύνολο δεδομένων μας ήταν 100 χρόνια (Zander and Zander 1997). Μια τόσο χρονοβόρα διαδικασία αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις και δυνατότητες για τους ερευνητές - όμως αυτές συχνά δεν αντιμετωπίζονται. Σε ένα εννοιολογικό κομμάτι που αντικατοπτρίζει την έρευνα μέχρι τη δεκαετία του 1980, ο Strandskov (1993, σελ. 213) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «η διάσταση του χρόνου

δεν χρησιμοποιείται ποτέ στις μελέτες διεθνοποίησης»<sup>70</sup>. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παρατήρηση του Langley (2009) ότι ακόμη και οι μελέτες που βασίζονται σε δεδομένα διεργασίας δεν προκύπτουν αναγκαστικά στη θεωρία της διαδικασίας. Τα αποτελέσματά μας συμπίπτουν με εκείνα της Blazejewski<sup>71</sup>, η οποία καταλήγει στο συμπέρασμα από την ανασκόπηση 19 διαχρονικών μελετών στις διεθνείς επιχειρήσεις ότι «ένας εκπληκτικά μεγάλος» αριθμός από αυτούς δεν ενσωμάτωσε αυτή τη διαχρονικότητα στην ανάλυση και τη θεωρία τους.

Στο στάδιο αυτό έχουμε αποδεχτεί το γεγονός της διεθνοποίησης ως μια διαδικασία. Φυσικά, υπάρχουν πολλές πιθανές πορείες διεθνοποίησης, και έτσι οι θεωρίες πρέπει να περιλαμβάνουν την ετερογένεια και την ισορροπία, δηλαδή, τη δυνατότητα πολλών διαδρομών για το ίδιο αποτέλεσμα. Επιπλέον, αυτό που έχει σχεδιαστεί ως μια ενιαία, συνεκτική διαδικασία είναι στην πραγματικότητα η ίδια η διαδικασία που αποτελείται από πολλαπλές και μερικές φορές ακόμη και αντιφατικές διαδικασίες. Η διεθνοποίηση μπορεί να θεωρηθεί (και θεωρείται) ως διαδικασία μάθησης, δικτύωσης, εσωτερικής πολιτικής και ανάπτυξης ικανοτήτων. Η διασταύρωση και η ένταση μεταξύ αυτών των διαδικασιών είναι, ένα γόνιμο πεδίο για μελλοντική έρευνα.

---

<sup>70</sup> Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.15

<sup>71</sup> Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 2–23 (2014), σελ.15

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A.B. SIM and J. RAJENDRAN PANDIAN (2003), Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, pp. 27–50
- Aggarwal, K. and T. Agmon. (1990). “The International Success of Developing Country Firms: Role of Government Directed Advantage.” *Management International Review* 30(2), 163–180
- Agmon, T. (Ed.) (2006), Bringing financial economics in to international business research: Taking advantage of a paradigm change (editorial), *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 575–578
- Alvesson, M. and P.O. Berg (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Walter de Gruyter, Berlin
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (Summer 1991). ‘Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research’, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-16
- Bettis, R. (1991). ‘Strategic management and the straightjacket: An editorial essay’, *Organization Science*, 2(3), pp. 315-319
- Bilkey, W.J. and G. Tesar. (1977). “The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms.” *Journal of International Business Studies* 8(1), 93–98
- Birgit Hagen and Antonella Zucchella and Paola Cerchiello and Nicolò De Giovanni (2012), International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs, *International Business Review* 21, pp. 369–382
- Bjorkman, I. (1990). ‘Foreign direct investments: An organizational learning perspective’. Working paper, The Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki
- Casillas JC and Acedo FJ (2012) Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews* 15(1): pp. 15–29
- Casillas JC, Moreno M and Acedo J (2012) Path dependence view of export behaviour: A relationship between static patterns and dynamic configurations. *International Business Review* 21(3): pp.465–479
- Catherine Welch and Eriikka Paavilainen-Mäntymäki (2014), Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, pp. 2–23
- Cavusgil, T. (November 1980). ‘On the internationalization process of firms’, *European Research*, pp. 273-281
- Chen, H. and M.C. Liu. (1998). “Non Economic Elements of Taiwan’s Foreign Direct Investment.” In T.J. Chen (ed.), *op cit.*, pp. 97–120

Chen, T.J., Y.P. Chen, and Y.H. Ku. (1995). "Taiwan's Outward Direct Investment: Has the Domestic Industry been Hollowed Out?" In Nomura Research Institute & Institute of Southeast Asian Studies op. cit., pp. 87–110

Daft, R. and V. Buenger (1990). 'Hitching a ride on a fast train to nowhere: The past and future of strategic management research'. In J. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, pp. 81-103

Davidson, W.H. (1980). "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects." *Journal of International Business Studies* 11(2), 9–22

Davidson, W. H. and P. Haspeslagh (1982). 'Shaping a global product organization', *Harvard Business Review*, 60(4). pp. 125-132

Dunning, J. H. (Spring/Summer 1980). 'Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests', *Journal of International Business Studies*, 11, pp. 9-30

Dunning, J. H. (1988). 'The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions', *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1-31

Eriksson K, Johanson J, Majkgard A, et al. (1997), *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. *Journal of International Business Studies* 28(2): pp. 337–360

Ernst, D. (2000). "Inter-Organizational Knowledge Outsourcing: What Permits Small Taiwanese Firms to Compete in the Computer Industry." *Asia Pacific Journal of Management* 17(2), 223–256

Foerster, S.R., & Karolyi, G.A. (1999), *The effects of market segmentation and investor recognition on asset prices: Evidence from foreign stock listing in the United States*, *Journal of Finance*, 54(3), pp. 981–1013

Forsgren, M. (1990). 'Managing the international multi-centre firm', *European Management Journal*, 8(2), pp. 261-267

Forsgren, M. (1992). 'Book review: C. A. Bartlett, Y. Doz and G. Hedlund (eds.): *Managing the global firm*', *Organization Studies*, pp. 477-480

Forsgren, M., U. Holm and J. Johanson (1992). 'Internationalization of the second degree: The emergence of European-based centres in Swedish firms'. *Europe and the Multinationals*. Edward Elgar, Aldershof, pp. 235-253

Hennart, J.-F. (1989). *Can the new forms of investment substitute for the old forms? A transaction costs perspective*. *Journal of International Business Studies*, 20 (Summer), 211–234

Hilmersson M and Jansson H (2012), *Reducing uncertainty in the emerging market entry process: On the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty*. *Journal of International Marketing* 20(4): pp. 96–110

Jens Forssbäck and Lars Oxelheim (2008), Finance-specific factors as drivers of cross-border investment—An empirical investigation, *International Business Review* 17, pp. 630–641

Johanson, J. and J. Vahlne (Spring-Summer 1977). 'The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments', *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32

Johanson, J. and J. E. Vahlne (1990). 'The mechanism of internationalisation', *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24

Johanson J and Vahlne J-E (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1): pp. 23–32

Johanson J and Vahlne JE (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9): pp. 1–21

Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul (October 1975). 'The internationalisation of the firm: Four Swedish case studies', *Journal of Management Studies*, pp. 305-322

Lars Oxelheim and Trond Randøy and Arthur Stonehill (2001), On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm, *International Business Review* 10 pp. 381–398

Li, P.P. (1994). "Strategy Profiles of Indigenous MNEs from the NIEs: The Case of South Korea and Taiwan." *The International Executive* 36, 147–170

Luo, Y. (1999). "Dimensions of Knowledge: Comparing Asian and Western MNEs in China." *Asia Pacific Journal of Management* 16, 75–93

Melin, L. (1985). 'Strategies in managing turnaround: The Scandinavian TV industry', *Long Range Planning*, 18(1), pp. 80-86

Melin, L. (1987). 'Commentary on chapter 4: Understanding strategic change'. In A. Pettigrew (ed.), *Management of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford, pp. 154-165

Melin, L. (1989). 'The field-of-force metaphor'. In T. Cavusgil (ed.), *Advances in International Marketing*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 161-179

Melin Leif (1992), INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118

Miller, D.P. (1999). The market reaction to international cross-listings: Evidence from depository receipts. *Journal of Financial Economics*, 51, pp. 103–123

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986), *Organizations: New concepts for new forms*. *California Management Review*, 28(3), pp. 66–73.

Mikael Hilmersson (2014), Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence, *International Small Business Journal*, Vol. 32(4), pp. 386–400



- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences*, 34(2), pp. 287–321
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009), Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 30, pp. 909–920.
- Oxelheim, L., & Randøy, T. (2003), The impact of foreign board membership on firm value, *Journal of Banking and Finance*, 27(12), pp. 2369–2392
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (May-June 1990). 'Core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, pp. 79-91
- Stevens, G. (1998). Exchange rate and foreign direct investment. *Journal of Policy Modeling*, 20 (3), pp. 393–403
- Smith, A.D. (2002). From process data to publication: a personal sensemaking. *Journal of Management Inquiry*, 11, pp. 383–406
- Smith, A.D. and Zeithaml, C. (1999). The intervening hand: contemporary international expansion processes of the regional Bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, 8, pp. 34–64
- Stopford, J.M. and Wells, L.T. Jr. (1972). *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York, NY: Basic Books
- Vernon, R. (May 1966). 'International investment and international trade in the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, pp. 190-207
- Vernon, R. (1979). 'The product cycle hypothesis in a new international environment', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), pp. 255-267
- Wiechmann, U. (Winter 1974). 'Intergrating multinational marketing activities', *Columbia Journal of World Business*, pp. 7-16
- Yeung, H.W.C. (1998a). "The Political Economy of Transnational Corporations: A Study of the Regionalization of Singaporean Firms." *Political Geography* 17(4), pp. 389–416

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

<https://apessay.com/order/?rid=cc49f4f3231bb03f>