ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΜΑΤΩΝΑΚΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
Α.Μ. 60/05

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
ΑΝΔΡΕΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ 4

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 7

ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 7

1.1 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΩΝ 7
1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 8
1.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 9
1.3.1 Ραγδαία αύξηση των επενδύσεων 9
1.3.2 Μεγάλη αύξηση στις διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις (Cross-border Mergers and Acquisitions -M&As). 10
1.3.3 Από το "Δίπολο" στο "Τρίπολο" 12
1.3.4 Αλλαγές στο παγκόσμιο εισόδημα 12
1.3.5 Αλλαγές στο διεθνές κόστος 13
1.3.6 Αύξηση στις τοπικές εμπορικές συμφωνίες 15
1.3.7 Άλλες διεθνείς επιχειρηματικές τάσεις 15
1.4 ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 16
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 22

Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 22

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ 22
2.2 ΚΙΝΗΤΗΡΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ 22
2.2.1 Λιγότερα εμπόδια και περιορισμοί. 23
2.2.2 Ο ρόλος των τεχνολογικών εξελίξεων 23
2.2.3 Μειωμένος χώρος και χρόνος 23
2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 24
2.4 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ 24
2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 25
2.6 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. 27
2.6.1 Το ευρωπαϊκό μοντέλο (multinational structure). 27
2.6.2 Το αμερικανικό μοντέλο (international structure) 29
2.6.3 Το Ιαπωνικό μοντέλο (global structure) 31
2.7 ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΣΗΜΕΡΑ. 32
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ 36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 37

ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ 37

3.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (INTERNATIONAL JOINT VENTURE). 37
3.1.1 Περιγραφή 37
3.1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα 37
3.1.3 Παράγοντες επιτυχίας των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων 38
3.2 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (LICENSING) 39
3.2.1 Περιγραφή 39
3.2.2 Νέες δυνατότητες – Η αγορά τεχνολογίας 40
3.2.3 Αμοιβή του licensor 40
3.2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης 41
3.2.5 Παράγοντες που σχετίζονται με το licensing 41

3.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) 43
3.3.1 Περιγραφή 43
3.3.2 Κλάδοι όπου χρησιμοποιείται η δικαιόχρηση 43
3.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα 44
3.3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το franchising 45
3.3.5 Προοπτικές της δικαιόχρησης 46
3.4 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΓΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ (TURNKEY PROJECTS) 46
3.4.1 Περιγραφή 46
3.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα 47
3.5 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (CONTRACT MANUFACTURING) 48
3.5.1 Περιγραφή 48
3.5.2 Κλάδοι που χρησιμοποιείται 49
3.5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις συμφωνίες παραγωγής 49
3.5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής 50
3.6 ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ (WHOLLY OWNED SUBSIDIARY) 51
3.6.1 Περιγραφή 51
3.6.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις θυγατρικές 51
3.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην ίδρυση μίας θυγατρικής. 53
3.7 ΜΕΡΙΚΗ ΕΞΑΓΟΡΑ (PARTIAL ACQUISITION) 53
3.7.1 Περιγραφή 53
3.7.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις μερικές εξαγορές 54
3.7.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα 54
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 56

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MEMS 56

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MEMS 56
4.2 ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 58
4.2.1 Μέγεθος και ίδιοι πόροι της επιχείρησης 58
4.2.2 Διοικητικά κέντρα ελέγχου 59
4.2.3 Εμπειρία στην χρήση των διάφορων μεθόδων MEMs 59
4.2.4 Στάση της διοίκησης ως προς τον κίνδυνο 60
4.2.5 Στόχοι για μερίδιο αγοράς 61
4.2.6 Μέθοδοι υπολογισμού 62
4.2.7 Στόχοι για κέρδη 62
4.3 ΜΙΚΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 63
4.3.1 Πλεονεκτήματα, ικανότητες και δεξιότητες που υπάρχουν ή απαιτούνται για 63
κάθε MEM 63
4.3.2 Επάρκεια και αξιοπιστία των ροών πληροφοριών 64
4.4 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 64
4.4.1 Χαρακτηριστικά του ξένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος 64
4.4.2 Εμπόδια εισόδου στην αγορά 65
4.4.3 Εφικτότητα - βιωσιμότητα των διαφόρων μεθόδων 66
4.4.4 Δημοφιλία ενός συγκεκριμένου MEM 67
4.4.5 Ρυθμός ανάπτυξης και μέγεθος της αγοράς 67
4.4.6 Διατήρηση ενός συγκεκριμένου προφίλ 68
4.4.7 Προαπαιτούμενα για αποτελεσματική παγκόσμια διοίκηση 68
ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MEMS - ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 70

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ 70

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ 70

5.2 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ 70
5.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ 74
5.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ 79
5.4.1 Παρουσίαση της επιχειρηματικής περιπτώσεως 79
5.4.2 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση 82
5.4.3 Επίλυση του προβλήματος με τη χρήση του LINDO 6.1 92
5.5 Η ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ 97
5.5.1 Αλλαγή στις προτεραιότητες της επιχείρησης 97
5.5.2 Μείωση της ζήτησης 98
5.5.3 Αύξηση της ζήτησης 99
5.5.4 Αλλαγή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες 100
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ 102

ΕΠΙΛΟΓΟΣ 103

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 105

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 113

ΣΥΝΟΨΗ

Η μορφή του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος έχει αλλάξει ραγδαία τα τελευταία χρόνια, με τις αγορές όλου του κόσμου να είναι πλέον άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Στο άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό σκηνικό που δημιουργείται, η εκμετάλλευση κάθε ευκαιρίας που θα παρουσιαστεί είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η διεθνής επέκταση των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων είναι η αποτελεσματικότερη λύση. Ένα τέτοιο εγχείρημα όμως επηρεάζεται από ένα μεγάλο σύνολο παραγόντων που κάνει την μελέτη του πολύπλοκη και απαιτητική. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η όσο το δυνατόν αναλυτικότερη παρουσίαση των συνθηκών που επηρεάζουν την απόφαση διεθνούς παραγωγικής επέκτασης μίας επιχείρησης, καθώς και των διάφορων εναλλακτικών μορφών που μπορεί να πάρει. Τα σημαντικότερα στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας συγκεντρώνονται και συστηματοποιούνται σε ένα μοντέλο προγραμματισμού πολλαπλών στόχων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο λήψης αποφάσεων που να βοηθά τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματικότερη χάραξη μίας διεθνούς στρατηγικής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την δεκαετία του 1980 και μετέπειτα, πολλές αλλαγές έχουν παρατηρηθεί στον τρόπο λειτουργίας του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος με τις κλειστές οικονομίες και τις επιχειρήσεις που περιόριζαν την δράση τους στα στενά όρια ενός κράτους να αποτελούν παρελθόν. Το γεγονός ότι η εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται σε χώρες του εξωτερικού είναι ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, έχει γίνει πλέον βαθιά συνείδηση σε όλους τους παράγοντες του κόσμου των επιχειρήσεων.

Μία από τις σημαντικότερες διαστάσεις της διεθνούς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων είναι επέκταση των παραγωγικών τους λειτουργιών σε χώρες του εξωτερικού. Αναφορές σε όρους όπως "πολυεθνική επιχείρηση", "παγκοσμιοποίηση" κτλ. συναντώνται πλέον στην καθημερινότητα των περισσότερων λαών του κόσμου και μαρτυρούν την σημαντική επίδραση της αυξανόμενη διεθνούς δράσης των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού γίγνεσθαι. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να διερευνηθούν οι λόγοι και τα αίτια που ωθούν τις επιχειρήσεις να επεκταθούν διεθνώς, καθώς και οι παράγοντες που καθορίζουν τον τρόπο τον οποίο κάθε επιχειρηματική μονάδα θα επιλέξει για τη διεθνοποίησή της. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η εργασία αυτή έχει σαν στόχο να μελετήσει όλες τις δυνατές μεθόδους διεθνούς παραγωγικής επέκτασης καθώς και τις μεταβλητές που επηρεάζουν την συμφωνία κάθε μεθόδου με τις στρατηγικές επιδιώξεις κάθε πολυεθνικής επιχείρησης.

Η παρακάτω εργασία χωρίζεται σε πέντε επιμέρους θεματικές ενότητες-κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και οι κυριότερες τάσεις, τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές κτλ., που διαμορφώνουν το παγκόσμιο επιχειρηματικό σύστημα. Πολύ σημαντικό κομμάτι είναι και η αναφορά στους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να παράγουν διεθνώς συνοψίζοντας έτσι όλα τα πλεονεκτήματα της διεθνούς επέκτασης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι όροι της "παγκοσμιοποίησης" και της "πολυεθνικής επιχείρησης". Γίνεται αναφορά στους λόγους που οδήγησαν στην αλληλεξάρτηση των σύγχρονων αγορών αλλά και στις διαφορετικές δομές οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν διαμορφωθεί. Τέλος, η ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων στην λειτουργία μίας πολυεθνικής, σε συνδυασμό με σύγχρονα στατιστικά στοιχεία, δίνει μία εικόνα του ρόλου τους στο σημερινό οικονομικό σύστημα.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τις διάφορες μεθόδους διεθνούς παραγωγικής επέκτασης που μπορεί να επιλέξει κάθε επιχείρηση. Όλες οι μέθοδοι παρουσιάζονται

αναλυτικά, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία τους στην λειτουργία κάθε επιχείρησης. Σημαντικό είναι το ότι για κάθε επιμέρους παραγωγική μέθοδο γίνεται ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με τη λειτουργία της, έτσι όπως αυτοί αναφέρονται στην σύγχρονη διεθνή επιχειρηματική αρθρογραφία και βιβλιογραφία. Μία συνοπτική επισκόπηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για μία επιχείρηση που θα επιλέξει τον κάθε ένα τρόπο επέκτασης ολοκληρώνει την παρουσίαση.

Το τέταρτο κεφάλαιο επιχειρεί την συνδυαστική παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας στα πλαίσια ενός ενιαίου θεωρητικού μοντέλου επιλογής μεθόδου διεθνούς παραγωγής. Οι διάφορες επιχειρηματικές μεταβλητές που καθορίζουν την διεθνή συμπεριφορά μίας πολυεθνικής επιχείρησης, συγκεντρώνονται και κατηγοριοποιούνται σε επιμέρους σύνολα παραγόντων έτσι ώστε να μελετηθεί η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων από την επιχείρηση.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αυτής της μελέτης παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ποσοτικές τεχνικές βοηθούν στην επιλογή της βέλτιστης μεθόδου παραγωγικής επέκτασης. Για τον λόγο αυτό, αρχικά γίνεται μία σύνοψη διάφορων σχετικών επιστημονικών εργασιών και στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο η λήψη στρατηγικών αποφάσεων ποσοτικοποιείται και εκφράζεται μαθηματικά. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται ένα παράδειγμα σε μορφή υποθετικής μελέτης περιπτώσεως που βοηθά στην κατανόηση της χρήσης των ποσοτικών μεθόδων για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικές με την διεθνή παραγωγική επέκταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

1.1 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων και αγορών

Τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα παρατηρείται μια ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας σε τομείς όπως οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες και η πληροφορική με αποτέλεσμα την πολύ εύκολη ροή προϊόντων και κεφαλαίων σε κάθε γωνιά του κόσμου. Το φαινόμενο αυτό έχει αλλάξει δραστικά το παγκόσμιο επιχειρηματικό σκηνικό στο οποίο πλέον σπανίζουν οι απομονωμένες και κλειστές οικονομίες (πχ το άνοιγμα της αγοράς της κομουνιστικής Κίνας για τα κεφάλαια της καπιταλιστικής Δύσης). Κάθε επιχείρηση πλέον έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε κάθε ελκυστική αγορά εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ η παγκόσμια παραγωγή έχει κατακερματιστεί (disintegrated) αφού γίνεται σε πολλά μέρη του κόσμου και τα προϊόντα μεταφέρονται σε ακόμη περισσότερα (Milberg, 2004). Η επιχειρηματική βιβλιογραφία περιέχει δύο όρους για να περιγράψει αυτό το φαινόμενο, την διεθνοποίηση (internationalization) των επιχειρήσεων και την διεθνοποίηση των αγορών.

Διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ορίζεται γενικά ως η διαδικασία προσαρμογής των λειτουργιών μίας επιχείρησης (στρατηγικός σχεδιασμός, οργανωτικές δομές, παραγωγική διαδικασία κτλ.) στο διεθνές περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με την αναλογία των διεθνών δραστηριοτήτων της (πωλήσεις, αγορές, υποχρεώσεις, περιουσιακά στοιχεία) προς τις αντίστοιχες εγχώριες. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο λόγος, τόσο περισσότερο διεθνοποιημένη είναι η επιχείρηση. Η *Διεθνοποίηση των αγορών* αναφέρεται στο βαθμό συμμετοχής επιχειρήσεων, εγχώριων και μη, με διεθνοποιημένες δραστηριότητες στη λειτουργία της αγοράς. Αντίστοιχα, όσο μεγαλύτερη επιρροή έχουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις στην αγορά, τόσο περισσότερο διεθνοποιημένη είναι η αγορά αυτή (Χατζηδημητρίου, 2003).

Σαν *διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες* (International Business) ορίζονται είτε ως αυτές στις οποίες εμπλέκονται άτομα, επιχειρήσεις ή οργανισμοί από διαφορετικές χώρες, είτε ως αυτές που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται σε άλλες χώρες (Χατζηδημητρίου, 2003). Είναι φανερό λοιπόν ότι με τη συνεχή ενασχόληση των επιχειρήσεων με διεθνείς δραστηριότητες, αυξάνεται η αλληλεξάρτηση των τοπικών αγορών και η ευαισθησία τους στις αρνητικές ή θετικές εξελίξεις του διεθνούς πλέον επιχειρηματικού περιβάλλοντος χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.

Στην Ελληνική αγορά, η διεθνοποίηση ξεκίνησε ουσιαστικά στην δεκαετία του 1980 με την συμμετοχή της χώρας στην τότε ΕΟΚ. Η διαδικασία συνεχίστηκε με την μετεξέλιξη

της ΕΟΚ σε Ευρωπαϊκή Ένωση και την κατάργηση των εμπορικών περιορισμών μεταξύ των χωρών μελών της και ολοκληρώθηκε με την είσοδο της χώρας στην Ευρωζώνη το 2001. Κατά την περίοδο αυτή, παρατηρήθηκε μεγάλη εισροή ξένων κεφαλαίων στην χώρα και σήμερα στον Ελλαδικό χώρο δραστηριοποιούνται έντονα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο του επιχειρηματικού φάσματος παγκοσμίως. Πρέπει επίσης να τονιστεί και η επιτυχημένη επέκταση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές με ιδιαίτερη εξαγωγική και παραγωγική παρουσία στις γειτονικές χώρες της Βαλκανικής (Χατζηδημητρίου, 2003).

ΡΟΥΜΑΝΙΑ. Οι περισσότερες Ελληνικές επενδύσεις.
Εντυπωσιακή όμως είναι και η ελληνική επενδυτική παρουσία στη Ρουμανία, αφού στις τρεις πρώτες θέσεις των ξένων επενδυτών έχουν "πλασαριστεί" οι ελληνικές επιχειρήσεις καταλαμβάνοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και κλάδων. Αν μάλιστα ληφθεί υπ' όψιν και το γεγονός ότι ο όγκος των εμπορικών συναλλαγών των δύο χωρών έχει αυξηθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια - έχει υπερβεί το 1 δισ. ευρώ - μπορεί κανείς να αντιληφθεί τον ολοένα και σημαντικότερο ρόλο που διαδραματίζει η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα στη Ρουμανία. Τα τελευταία τέσσερα έτη ήταν καθοριστικά για την ανάδειξη της Ελλάδας στις πρώτες θέσεις των ξένων επενδυτών. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 11 Σεπτεμβρίου 2005)

1.2 Μορφές διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Στην προσπάθεια μίας επιχείρησης να προωθήσει και να διαθέσει τα προϊόντα της σε αλλοδαπές αγορές, είναι απαραίτητες ουσιαστικές μεταβολές σε όλες τις βασικές επιχειρηματικές της λειτουργίες της όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η χρηματοοικονομική και η λογιστική της λειτουργία (Χατζηδημητρίου, 2003).

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες διακρίνονται σε 4 γενικές κατηγορίες (Χατζηδημητρίου, 2003):

α) Το *Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων* (International Merchandise Trade) που περιλαμβάνει τις αγορές και πωλήσεις υλικών προϊόντων (π.χ. αγροτικά προϊόντα, μηχανήματα, πρώτες ύλες κτλ.) μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών από διαφορετικές χώρες.
β) Το *Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών* (International Service Trade) στο οποίο κατατάσσονται οι αγορές και οι πωλήσεις υπηρεσιών (άυλα αγαθά) μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών από διαφορετικές χώρες. Διάφορα είδη υπηρεσιών που διακινούνται μέσω του διεθνούς εμπορίου είναι οι νομικές, οι χρηματοοικονομικές, οι ασφαλιστικές κ.ά.
γ) Οι *Διεθνείς Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου* (International Portfolio Investments) που περιλαμβάνουν όλες τις αγοραπωλησίες χρεογράφων (μετοχές, ομόλογα, ρέπος, αμοιβαία κεφάλαια, παράγωγα κτλ.) που γίνονται από κατοίκους, επιχειρήσεις ή οργανισμούς μίας χώρας σε αγορές ξένων χωρών. Εδώ επίσης περιλαμβάνονται και οι καταθέσεις των

παραπάνω σε νομίσματα ξένων χωρών. Βασική παράμετρος στις διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου είναι η επίτευξη κερδών ή συνολικής απόδοσης μεγαλύτερης από την αντίστοιχη στην περίπτωση επένδυσης των κεφαλαίων στην τοπική αγορά.
δ) Οι *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις* (Foreign Direct Investments – FDI) που ορίζονται ως η μεταφορά κεφαλαίων από μία χώρα σε άλλη με αποκλειστικό σκοπό την δημιουργία εκεί μίας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά, μερική ή ολική, μίας υπάρχουσας τοπικής. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, ο κύριος στόχος των επενδυτών εδώ είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της επιχείρησης και η ενεργός συμμετοχή τους στην διοίκηση και την παραγωγική της διαδικασία.

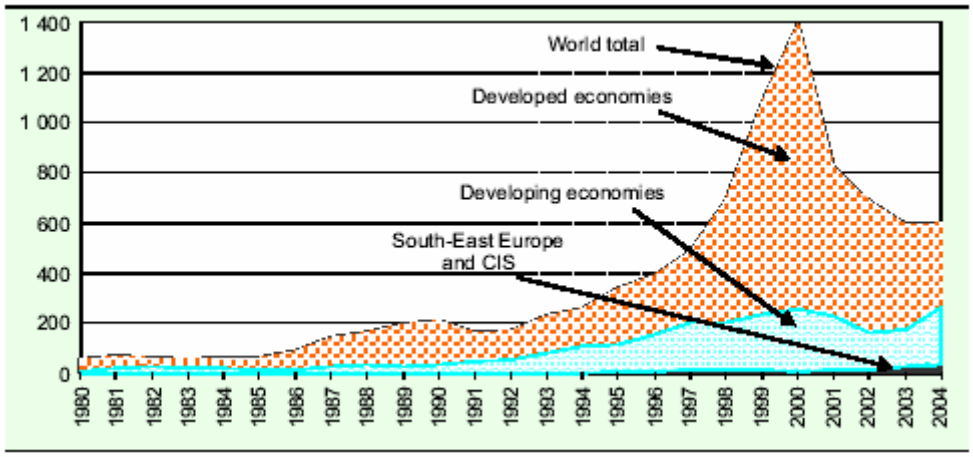
1.3 Σύγχρονες τάσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Οι τάσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι εν μέρει αποτέλεσμα των επιλογών διαφόρων εταιρειών και εν μέρει το κίνητρο για αλλαγές στην πορεία τέτοιων εταιρειών (Wall & Rees, 2001). Το επιχειρηματικό σκηνικό κάθε χρονικής περιόδου χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ιδιαίτερων συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν τις δραστηριότητες και την λειτουργία των επιχειρήσεων. Παρακάτω θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι παρούσες επιχειρηματικές συνθήκες και ο τρόπος δράσης των μεγάλων εταιρειών υπό αυτές τις προϋποθέσεις.

1.3.1 Ραγδαία αύξηση των επενδύσεων

Κινητήριος μοχλός της επιχειρηματικής ανάπτυξης είναι οι άμεσες ξένες επενδύσεις (Foreign Direct Investment-FDI) σε παραγωγικές δραστηριότητες όπως π.χ. βιομηχανικές εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός. Από την δεκαετία το 1980 παρατηρείται μία δραματική αύξηση στις ροές επενδυτικών κεφαλαίων με αποκορύφωμα την χρονιά του 2000 όπου έφτασαν τα 1,4 τρις δολάρια.

Σχήμα 1. Διαχρονική εξέλιξη Άμεσων Ξένων Επενδύσεων



Πηγή: UNCTAD - World Investment Report 2005

Σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία του UNCTAD (United Nations Conference on Trade, Aid and Development), οι παγκόσμιες επενδύσεις για το 2005 έφτασαν τα 897 δις δολάρια αναστρέφοντας την πτωτική πορεία της τελευταίας τετραετίας. Η αύξηση αυτή εμφανίστηκε σε όλες τις επιμέρους γεωγραφικές περιφέρειες φτάνοντας τα 573 δις δολάρια για τις αναπτυγμένες οικονομίες (αύξηση 38% από το 2004) ενώ σημειώθηκαν επίπεδα ρεκόρ για τις χώρες της Αφρικής και της αναπτυσσόμενης Ασίας. Στον πίνακα 1 βλέπουμε ότι ο κύριος προορισμός για ξένες επενδύσεις παραμένουν οι Ηνωμένες Πολιτείες διπλασιάζοντας σχεδόν τις εισροές κεφαλαίων από το 2003. Ακολουθούν το Ηνωμένο Βασίλειο και η Κίνα ενώ αξιοπρόσεκτη είναι η πορεία των 10 νέων μελών της Ε.Ε με συνολικές εισροές 37,7 δις δολάρια. Συνολικά, το μερίδιο των αναπτυσσόμενων χωρών έφτασε το 30% επί των παγκόσμιων επενδύσεων.

Πίνακας 1. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ανά οικονομία

Host region/economy	2003 a	2004 a	2005 b	Growth rate (%)
World	**637.8**	**695.0**	**896.7**	**29**
Developed economies	**441.7**	**414.7**	**573.2**	**38**
Europe	358.9	258.2	449.2	74
European Union (25)	340.1	259.1	445.3	72
EU-15	*327.6*	*231.4*	*407.7*	*76*
United Kingdom	27.4	77.6	219.1	182
New 10 EU member states	*12.5*	*27.8*	*37.7*	*36*
Czech Republic	2.1	4.5	12.5	181
United States	56.8	95.9	106.0	11
Japan	6.3	7.8	9.4	21
Developing economies	**172.1**	**243.1**	**273.5**	**13**
Africa	17.2	18.7	28.9	55
Latin America and the Caribbean	48.0	68.9	72.0	5
Brazil	10.1	18.2	15.5	-15
Chile	4.4	7.6	7.0	-8
Mexico	12.8	17.9	17.2	-4
Asia and Oceania	106.9	155.5	172.7	11
West Asia	11.9	17.6	26.5	51
South, East and South-East Asia	94.7	137.8	146.2	6
China	53.5	60.6	60.3	-0.54
Hong Kong, China	13.6	34.0	39.7	17
India	4.3	5.3	6.0	12
Singapore	9.3	16.1	15.9	-1
South-East Europe and the CIS	**24.0**	**37.2**	**49.9**	**34**
Russian Federation	8.0	12.5	26.1	109

[a] Revised data.
[b] Preliminary estimates.

Πηγή: UNCTAD - Investment Brief 2006

1.3.2 Μεγάλη αύξηση στις διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις (Cross-border Mergers and Acquisitions -M&As).

Σημαντικότατο ρόλο στην αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων παίζουν οι συγχωνεύσεις εταιρειών και οι εξαγορές επιχειρήσεων από άλλες, συνήθως ομοειδείς, του εξωτερικού. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της δραστηριότητας συγκεντρώνεται στον

χρηματοοικονομικό τομέα, τις ασφαλιστικές υπηρεσίες και τις τηλεπικοινωνίες (Wall & Rees, 2001).

Στον πίνακα 2 φαίνεται ο αριθμός των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&As) με αξία μεγαλύτερη του ενός δις δολαρίων από το 1987 έως το 2004. Συγκεκριμένα, το 2004 πραγματοποιήθηκαν 75 τέτοιες συμφωνίες (1,5% του ετήσιου παγκόσμιου αριθμού) με συνολική αξία 199,8 δις δολάρια (52,5% του συνολικού όγκου).

Πίνακας 2. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις διαχρονικά

Year	Number of deals	Percentage of total	Value ($ billion)	Percentage of total
1987	14	1.6	30.0	40.3
1988	22	1.5	49.6	42.9
1989	26	1.2	59.5	42.4
1990	33	1.3	60.9	40.4
1991	7	0.2	20.4	25.2
1992	10	0.4	21.3	26.8
1993	14	0.5	23.5	28.3
1994	24	0.7	50.9	40.1
1995	36	0.8	80.4	43.1
1996	43	0.9	94.0	41.4
1997	64	1.3	129.2	42.4
1998	86	1.5	329.7	62.0
1999	114	1.6	522.0	68.1
2000	175	2.2	866.2	75.7
2001	113	1.9	378.1	63.7
2002	81	1.8	213.9	57.8
2003	56	1.2	141.1	47.5
2004	75	1.5	199.8	52.5

Πηγή:UNCTAD - World Investment Report 2005

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της συγχώνευσης Shell Transport and Trading Company Plc με την Royal Dutch Petroleum Company για να σχηματίσουν την Royal Dutch Shell Ολλανδικών συμφερόντων. Αυτή η κίνηση ύψους 100 δις δολαρίων επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις FDI στο Ηνωμένο Βασίλειο εκτινάσσοντάς τες στα ύψη ρεκόρ των 219,1 δις δολαρίων για το 2005 από 77,6 δις το 2004 (UNCTAD, Investment Brief, 2006). Στην Ελλάδα χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο, ενώ μελετούνται σχέδια για την εξαγορά του ΟΤΕ από ξένους επενδυτές.

Οι πιθανοί στόχοι εξαγορών

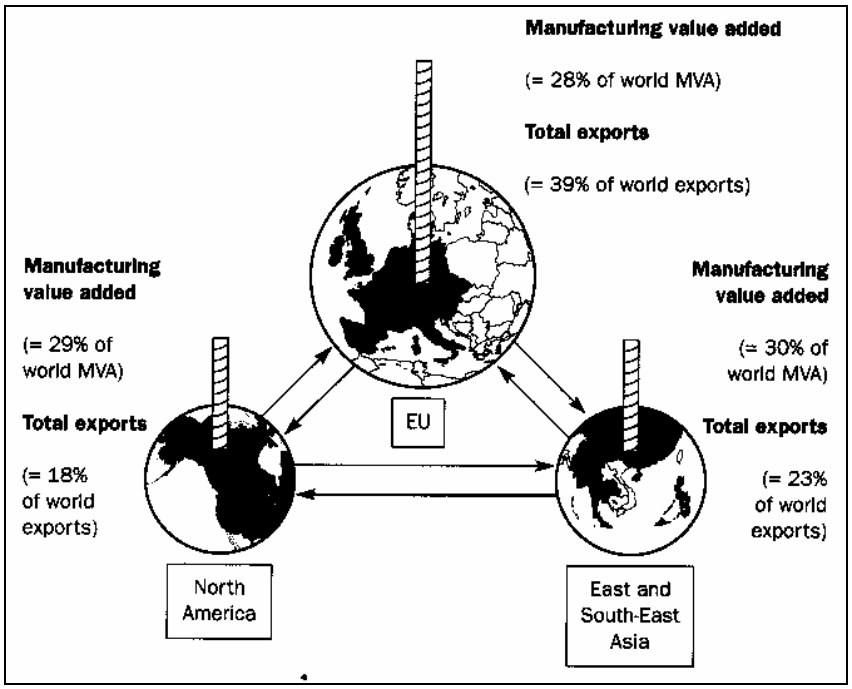
Η γερμανική τράπεζα Deutsche Bank αναφέρει ότι οι Alpha Bank και Eurobank είναι οι πιο πιθανοί στόχοι εξαγοράς σε περίπτωση που κάποια ξένη τράπεζα θέλει να αποκτήσει παρουσία σε δύο αναπτυσσόμενες αγορές, στην Ελληνική και σε αυτή της ΝΑ Ευρώπης.

Σενάρια συγχώνευσης ΟΤΕ και Telecom Austria

Ένα νέο σενάριο που αφορά το ενδεχόμενο συγχώνευσης του ΟΤΕ και της Telecom Austria ανέφερε η UBS, καθώς οι ομοιότητες που παρουσιάζουν οι δύο τηλεπικοινωνιακοί όμιλοι και οι προσδοκίες για περαιτέρω συγκέντρωση του κλάδου στην Ευρώπη δεν αποκλείουν ένα τέτοιο ενδεχόμενο τα επόμενα χρόνια. Με βάση τις εκτιμήσεις της UBS, από μία υποθετική συγχώνευση με ορίζοντα τον Ιανουάριο του 2007 θα προέκυπτε ένας όμιλος με ενοποιημένες πωλήσεις 10,1 δις ευρώ για το 2007 και κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων 4 δις ευρώ ενώ πιστεύει ότι θα δημιουργούσαν ένα ισχυρό σχήμα καθώς διαθέτουν καλή παρουσία στη ΝΑ Ευρώπη (ΒΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, 7 Μαΐου 2006).

1.3.3 Από το "Δίπολο" στο "Τρίπολο".

Σχήμα 2. Η αλλαγή στην παγκόσμια παραγωγή - Η τριαδική οικονομία



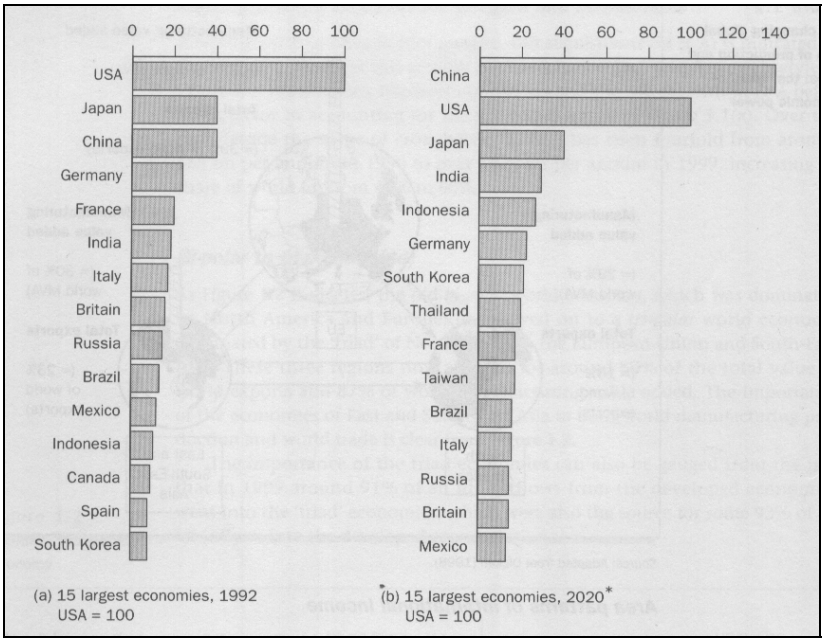
Πηγή: Wall & Rees, 2001

Όπως φαίνεται στο σχήμα 2, η παλαιά παγκόσμια οικονομία δύο πόλων (bi-polar) με την κυριαρχία της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, μετατράπηκε σε ένα τρίπολο που απαρτίζεται από την Βόρεια Αμερική, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την ΝΑ Ασία. Αυτές οι τρεις περιοχές κατέχουν το 80% των παγκόσμιων εξαγωγών και το 87% της παγκόσμιας παραγωγικής δραστηριότητας. Η σημασία των τριών αυτών οικονομιών φαίνεται και από το γεγονός ότι το 1999, περίπου 91% των FDI από τις αναπτυγμένες οικονομίες πήγαν σε χώρες του τριπόλου από τις οποίες επίσης προέρχονταν το 93% των εκροών FDI προς τις αναπτυγμένες χώρες (Wall & Rees, 2001).

1.3.4 Αλλαγές στο παγκόσμιο εισόδημα.

Η προσθήκη των οικονομιών της Ανατολικής και Νότιο-Ανατολικής Ασίας σαν τρίτος παίκτης στην παγκόσμια οικονομία ενισχύεται και από τις μελλοντικές προβλέψεις. Υπολογίζεται από την παγκόσμια τράπεζα (World Bank), ότι το παγκόσμιο ΑΕΠ θα φτάσει τα 55 τρις δολάρια, από περίπου 35,5 το 2003, με το σχήμα 3 να εκτιμά διαφοροποιήσεις στην συνεισφορά των διαφόρων οικονομιών για την περίοδο 1992-2020.

Σχήμα 3. Δείκτες ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας 1992-2020 (ΗΠΑ=100)



Πηγή: WORLD BANK (από:Wall & Rees, 2001)

Παρόλο που η παγκόσμια οικονομία κυριαρχείται από τις πλούσιες βιομηχανικές αγορές των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας, της Γερμανίας και του Η.Β., υπολογίζεται ότι μέχρι το 2020 οικονομίες όπως της Κίνας, της Ινδίας, της Ινδονησίας, της Νότιας Κορέας, της Ταϊβάν και της Ταϊλάνδης θα έχουν όλες πάρει θέση στις 10 μεγαλύτερες του κόσμου. Αυτή είναι μία σημαντική εξέλιξη που θα προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων (Wall & Rees, 2001).

1.3.5 Αλλαγές στο διεθνές κόστος

Τομέας με ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις είναι αυτός του διεθνούς κόστους εργασίας (international labor cost) όσον αφορά τους μισθούς αλλά και άλλα στοιχεία του όπως οι εισφορές κοινωνικής ασφάλισης, επιδόματα και άλλα. Συγκρίσιμα διεθνή δεδομένα είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν αλλά σε κάθε περίπτωση το κόστος της εργασίας μίας περιοχής σε απόλυτα μεγέθη δεν δίνει πολλές πληροφορίες από μόνο του, εκτός εάν συνοδεύεται από στοιχεία για την τοπική παραγωγικότητα της εργασίας. Για παράδειγμα, ο πίνακας 3 δείχνει ότι το κόστος της εργασίας στην Πορτογαλία το 1997 ήταν στο 37,4% του αντίστοιχου της Γερμανίας αλλά η παραγωγικότητα της εργασίας ήταν ακόμα χαμηλότερη (34,5%). Επομένως, το κόστος εργασίας ανά παραγόμενη μονάδα είναι υψηλότερο στην Πορτογαλία από ότι στη Γερμανία. Μία πληρέστερη εκτίμηση για το πραγματικό κόστος εργασίας δίνει ο δείκτης RULC (Relative Unit Labor Cost) που ορίζεται ως το πηλίκο του τοπικού κόστους εργασίας προς την τοπική παραγωγικότητα επί

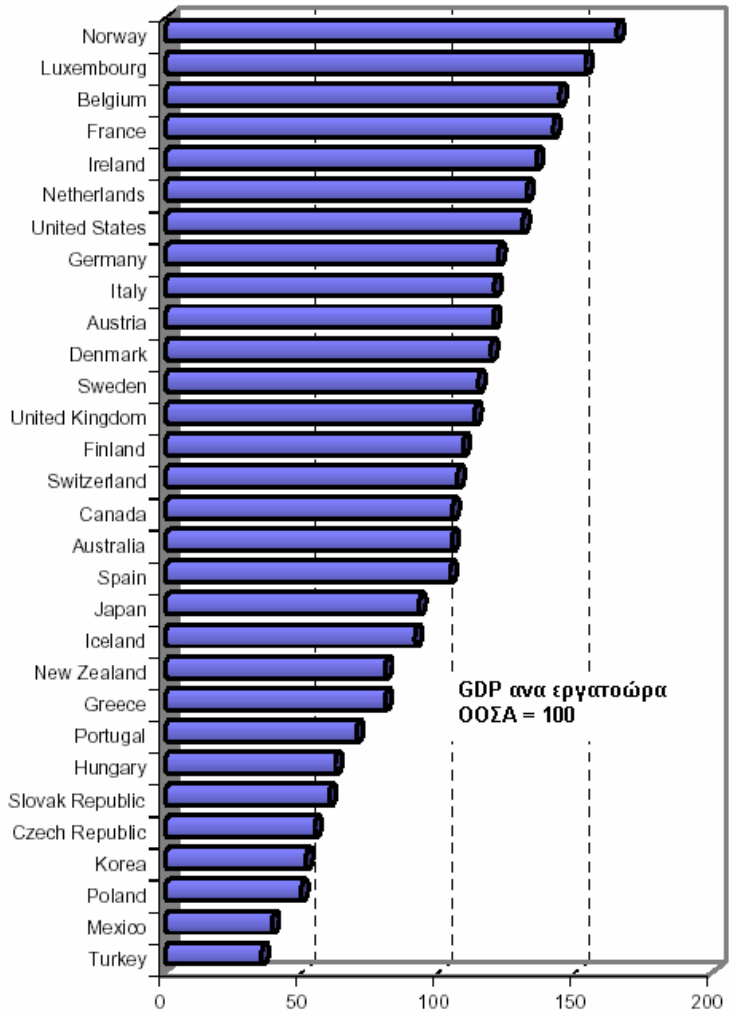
την συναλλαγματική ισοτιμία. (Relative labor costs * exchange rate / Relative labor productivity = RULC) (Wall & Rees, 2001).

Πίνακας 3. Παραγωγικότητα και κόστος της εργασίας το 1997 (Γερμανία = 100)

ΧΩΡΑ	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ%	ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ%
Αυστρία	**90,9**	**89,5**
Βέλγιο	**97,6**	**107,6**
Φιλανδία	**81,4**	**93,8**
Γαλλία	**95,3**	**95,6**
Γερμανία	**100**	**100**
Ιρλανδία	**69,5**	**71,8**
Ιταλία	**85,3**	**79,9**
Ολλανδία	**85,4**	**94,4**
Πορτογαλία	**34,5**	**37,4**
Ισπανία	**62,0**	**66,9**
Η.Β.	**71,7**	**68,0**

Πηγή: Wall & Rees, 2001

Σχήμα 4. Παραγωγικότητα της εργασίας στις χώρες του ΟΟΣΑ το 2003

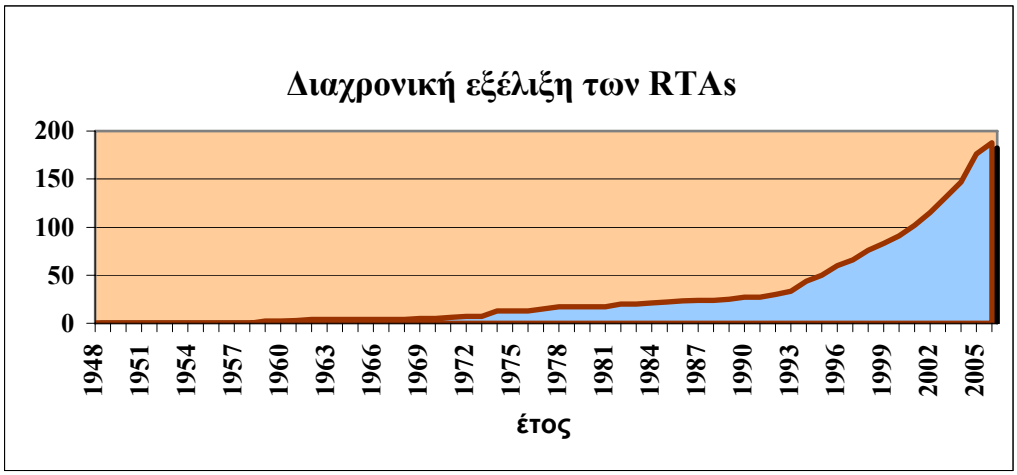


Πηγή: ΟΟΣΑ- OECD in Figures 2005

1.3.6 Αύξηση στις τοπικές εμπορικές συμφωνίες

Τα τελευταία 20 χρόνια παρατηρείται μια ανάπτυξη των τοπικών εμπορικών ενώσεων και των σχετικών τοπικών εμπορικών συμφωνιών (regional trading agreements-RTAs) που παρέχουν προνομιακή μεταχείριση στη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των χωρών μελών. Η ανάπτυξη ισχυρών εμπορικών θεσμών, όπως η Ε.Ε και η NAFTA, έχει οδηγήσει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να εγκαταστήσουν παραγωγικές μονάδες μέσα σε αυτές τις ενώσεις (insiderisation) για να αποφύγουν τυχόν δυσμενή μεταχείριση των δραστηριοτήτων τους. Το σχήμα 5 δείχνει την διαχρονική εξέλιξη των RTAs σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου.

Σχήμα 5. Εξέλιξη των RTAs μέχρι το 2006



Πηγή: WTO (www.wto.org)

1.3.7 Άλλες διεθνείς επιχειρηματικές τάσεις

Ανάπτυξη παρουσιάζεται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και του internet με την αύξηση του χρόνου που αφιερώνουμε σε τηλεφωνικές συνομιλίες αλλά και την ολοένα μεγαλύτερη διείσδυση του διαδικτύου σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικότητας να δημιουργεί ευκαιρίες για σημαντικές αποδόσεις. Η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι αυτή του ευρυζωνικού Internet (ADSL) με τα στοιχεία του ΟΤΕ να δείχνουν 151.437 συνδέσεις ADSL στο τέλος Δεκεμβρίου του 2005 έναντι 46.547 την 1η Ιανουαρίου 2005 (αύξηση 225%) (ΤΟ ΒΗΜΑ, 7 Μαΐου 2006). Σημαντικές τέλος επιχειρηματικές ευκαιρίες παρουσιάζονται και στον τομέα του τουρισμού με τον αριθμό ταξιδιωτών να είναι διαρκώς αυξανόμενος παγκοσμίως. Μόνο στην Ελλάδα, οι εισπράξεις από τον τουρισμό το 2005 έφτασαν τα 9,09 δις ευρώ με ετήσια αύξηση 2,9% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2006).

1.4 Λόγοι διεθνούς επέκτασης παραγωγικών δραστηριοτήτων

Βασική επιδίωξη μίας επιχείρησης είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για υψηλά κέρδη είναι η μεγάλη ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της αλλά και το όσο το δυνατό μικρότερο συνολικό κόστος παραγωγής. Στο ολοένα και ανταγωνιστικότερο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη και να επαναπαυθεί στα σημερινά δεδομένα. Αντίθετα, πρέπει στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της να βρει τρόπους να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά, να αναπτυχθεί και να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Μια από τις πιο διαδεδομένες, και πλέον ουσιαστικά απαραίτητη, στρατηγική είναι η επέκταση της παραγωγικής τους διαδικασίας σε αλλοδαπές αγορές. Τα επιχειρησιακά κίνητρα για διεθνοποίηση της παραγωγής συναντώνται στην βιβλιογραφία ομαδοποιημένα σε τρεις γενικές κατηγορίες. Το *Market seeking*, δηλαδή η αναζήτηση νέων αγορών για την εξεύρεση επιπλέον εσόδων και κερδών από τις διεθνείς αγορές, το *Efficiency seeking*, που εννοεί την αναζήτηση για χαμηλότερο κόστος παραγωγής, και το *Resource seeking* που σημαίνει αναζήτηση εξειδικευμένων φυσικών πόρων (Wall & Rees, 2001).

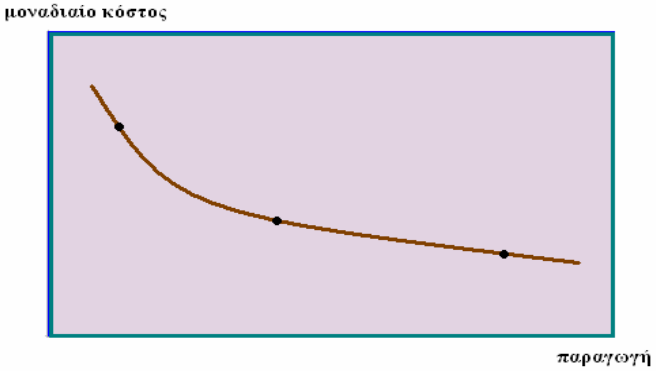
Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε αυτή την κίνηση παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

Μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής και διανομής. Το μοναδιαίο κόστος παραγωγής αποτελεί τον βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της τιμής ενός προϊόντος και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητάς του στην αγορά. Επομένως, μία μείωση του κόστους δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις του προϊόντος της και παράλληλα την κερδοφορία της. Στο κόστος παραγωγής περιέχονται πολλά στοιχεία όπως οι μισθοί, τα ενοίκια γης και εγκαταστάσεων, η φορολογία, τα μεταφορικά κ.α. Χαρακτηριστικό φαινόμενο αποτελεί η μεταφορά των παραγωγικών μονάδων πολλών πολυεθνικών σε χώρες της Ασίας όπως η Κίνα, όπου το κόστος της εργασίας είναι πολύ χαμηλό, αλλά και της μετακίνησης ελληνικών μονάδων σε γειτονικές χώρες των Βαλκανίων.

Σχετικές με την μείωση του κόστους είναι και οι λεγόμενες καμπύλες εμπειρίας. Το μοναδιαίο κόστος φαίνεται να μειώνεται με την διαρκή αύξηση της παραγωγής που συνεπάγεται η διεθνής επέκταση. Το φαινόμενο αυτό, που παρατηρήθηκε για πρώτη φορά στην βιομηχανία αεροσκαφών (80% μείωση του μοναδιαίου κόστους με κάθε διπλασιασμό της παραγωγής), οφείλεται σε δύο φαινόμενα, την επίδραση της μάθησης (learning effect) και τις οικονομίες κλίμακας (economies of scale).

Το learning effect σχετίζεται με την συνεχή εξοικονόμηση πόρων που πηγάζει από την εμπειρία του εργατικού δυναμικού, αλλά και της διοίκησης, στην αποτελεσματική διεκπεραίωση της παραγωγής. Από την άλλη, οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται με τον μερισμό του σταθερού κόστους σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής και κατά συνέπεια την μείωση του συνολικού μοναδιαίου κόστους (Hill, 1994).

Σχήμα 6 : Η καμπύλη εμπειρίας



Πηγή : Hill, 1994

Βραζιλία, Ρωσία, Κίνα και Ινδία οι νέοι... οικονομικοί γίγαντες
Ο Τζιμ Ο' Νιλ, οικονομολόγος της Goldman Sachs, είναι ο συντάκτης της οικονομικής θεωρίας των Brics (από τα αρχικά στα αγγλικά των Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα). Στη μελέτη του υποστηρίζει ότι ως το 2050 οι Brics θα είναι μεγαλύτεροι σε οικονομική δύναμη από τους G6, δηλαδή τις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, τη Γερμανία, τη Βρετανία, τη Γαλλία και την Ιταλία. Ο κ. Ο' Νιλ σημειώνει ότι οι πολιτικοί ηγέτες της Δύσης όντως ανησυχούν για τη ραγδαία άνοδο αυτών των χωρών αλλά αντιδρούν με τον χειρότερο δυνατό τρόπο. *"Επιχειρούν να μπλοκάρουν αυτές τις εξελίξεις με στόχο να μην τις αφήσουν να επηρεάζουν καθ' οποιονδήποτε τρόπο τις χώρες τους»*. Ωστόσο έτσι η Δύση ουσιαστικά επιδεινώνει το πρόβλημα και επιταχύνει την "πτώση" της υποστηρίζει ο κ. Ο' Νιλ. Προκειμένου η Ευρώπη να μην καταλήξει στο μέλλον ως απλώς ένας ελκυστικός τουριστικός προορισμός για πλούσιους Ινδούς και Κινέζους, οι ηγέτες της θα πρέπει να ανοίξουν το μυαλό τους, τις αγορές τους και να κινηθούν σε άλλους νέους κλάδους. Αν αυτό δεν γίνει, το μόνο πράγμα που θα απομείνει στην Ευρώπη να εκμεταλλευθεί θα είναι μερικά πανέμορφα ιστορικά αξιοθέατα, καταλήγει ο ίδιος. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 16 Οκτωβρίου 2005)

Πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Η ύπαρξη άφθονων πρώτων υλών σε κάποιες χώρες, είναι δυνατόν να προσελκύσει παραγωγικές επενδύσεις στις χώρες αυτές από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτές τις πρώτες ύλες (Χατζηδημητρίου, 2003). Η εκμετάλλευση των πρώτων υλών της χώρας υποδοχής είναι δυνατόν να ωφελήσει την επιχείρηση σε πολλούς τομείς. Από τη μία, βοηθάει στη μείωση του κόστους παραγωγής, με την προϋπόθεση ότι το κόστος απόκτησης ή μεταφοράς των υλών αυτών είναι μεγαλύτερο στην μητρική χώρα, και από την άλλη αποκτά περισσότερες εναλλακτικές πηγές για την ομαλή τροφοδοσία της

παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι συνολικά βελτιώνεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και αποκτά τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε τυχόν αστάθμητους παράγοντες όπως διακυμάνσεις της ζήτησης, προβλήματα με προμηθευτές κτλ. Την στρατηγική αυτή ακολουθούν ιδιαίτερα οι εταιρείες πετρελαιοειδών, όπου εκμεταλλεύονται για λογαριασμό τους τις περιοχές με κοιτάσματα πετρελαίου προκειμένου να επιτύχουν την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη καθετοποίησή τους (Wall & Rees, 2001).

Πλεονεκτήματα στο Μάρκετινγκ. Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από τις διεθνείς επενδυτικές δραστηριότητες. Η φυσική παρουσία ενός εργοστασίου είναι δυνατόν να δημιουργήσει εταιρική διαφάνεια (visibility) και να δώσει στην εταιρεία ένα τοπικό προφίλ (Wall & Rees, 2001).

Διατήρηση καλής φήμης και αξιόπιστου εμπορικού σήματος. Για να διατηρήσει μία επιχείρηση τον έλεγχο στην παραγωγή των προϊόντων της είναι πιθανό να επιλέξει να παράγει η ίδια στην χώρα υποδοχής, παρά να χρησιμοποιήσει licensing με τον κίνδυνο οι licensees να χρησιμοποιήσουν κατώτερης ποιότητας υλικά και να βλάψουν τη φήμη της (Wall & Rees, 2001).

Κυβερνητικά οικονομικά κίνητρα. Πολλές κυβερνήσεις βλέπουν τις ΑΞΕ σαν ευκαιρίες για αύξηση της απασχόλησης, άνοδο του τεχνολογικού επιπέδου και γενικότερα για ανάπτυξη της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, οι κυβερνήσεις είναι διατεθειμένες να προσφέρουν κίνητρα όπως φοροελαφρύνσεις, φθηνή γη και κτηριακές εγκαταστάσεις, ειδικές υποδομές (αυτοκινητόδρομοι, λιμάνια κτλ) αλλά και ειδικούς φορείς, τα λεγόμενα investment promotion agencies, για να προσελκύσουν ξένες επιχειρήσεις να επενδύσουν στην χώρα (Tavares & Young, 2005).

Κύκλος ζωής προϊόντος. Η διαδικασία της διεθνοποίησης μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από μία προσπάθεια να ξεκινήσει ο κύκλος ζωής ενός νέου προϊόντος κάπου αλλού ή να επιμηκυνθεί το στάδιο της ωριμότητας ενός υπάρχοντος. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιθανό να υπάρχει ένας διεθνής κύκλος ζωής ενός προϊόντος που να καθορίζει γεωγραφικά την παραγωγή του σε κάθε στάδιο (Wall & Rees, 2001).

Ακολουθώντας τους πελάτες. Μία επιχείρηση μπορεί να μεταφέρει την παραγωγική της διαδικασία κοντά σε ένα από τους πελάτες της, εφόσον αυτός αποφασίσει να μετακινηθεί, για να μειώσει την πιθανότητα ένας εγχώριος ανταγωνιστής να τον αντικαταστήσει στον εφοδιασμό του πελάτη (Wall & Rees, 2001). Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα, θεωρούν την κίνηση αυτή σαν ευκαιρία για διεθνή επέκταση και όχι σαν "εξαναγκασμό". Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των Ελληνικών τραπεζών που δραστηριοποιήθηκαν σε Βαλκάνια, Ευρώπη και Αμερική, έχοντας αρχικά ένα έτοιμο

πελατολόγιο λόγω του έντονου Ελληνικού στοιχείου, και στη συνέχεια παρείχαν τις υπηρεσίες τους και στις αλλοδαπές επιχειρήσεις και νοικοκυριά (Χατζηδημητρίου, 2003).

Αντεπίθεση στον ανταγωνισμό. Πολλές φορές η είσοδος μίας αλλοδαπής επιχείρησης σε μία χώρα μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχη είσοδο τοπικών επιχειρήσεων στην δική της εγχώρια αγορά σαν μία κίνηση αντιπερισπασμού. Η κίνηση αυτή στοχεύει όχι τόσο στην καταγραφή κερδών από την επέκταση, αλλά περισσότερο στο να προξενήσει προβλήματα στον αντίπαλο έτσι ώστε να μην μπορεί να επεκταθεί απρόσκοπτα στην δική τους χώρα (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ακολουθώντας τον ανταγωνισμό. Ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργεί το φαινόμενο μία επιχείρηση να εισέρχεται σε μία ξένη αγορά ακολουθώντας την είσοδο στην αγορά μίας άλλης ανταγωνίστριας. Και σε αυτή την περίπτωση ό στόχος είναι κυρίως η προξένηση δυσκολιών στον αντίπαλο. Το λεγόμενο και bandwagon effect αναμφισβήτητα έχει παίξει ρόλο στην είσοδο πολλών επιχειρήσεων σε αγορές όπως της Κίνας, της Ανατολικής Ευρώπης ή της πρώην ΕΣΣΔ (Wall & Rees, 2001).

Εντατικοποίηση του εγχώριου ανταγωνισμού. Η αύξηση του βαθμού διεθνοποίησης μίας αγοράς, αναπόφευκτα συνεπάγεται και αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά αυτή. Το γεγονός αυτό, αναγκάζει τις λιγότερο ανταγωνιστικές τοπικές επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέες αγορές για να διαθέσουν τα προϊόντα τους. Στην Ελλάδα, λόγω του αυξανόμενου εισαγόμενου ανταγωνισμού μετά την είσοδο στην ΕΟΚ, πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να ψάξουν για νέες πηγές κερδών στις Βαλκανικές και Παρευξείνιες χώρες (Χατζηδημητρίου, 2003).

Αποφυγή εξαγωγικών εμποδίων και περιορισμών. Πολλές κυβερνήσεις επιβάλλουν περιορισμούς και εμπόδια στο διεθνές εμπόριο έτσι ώστε να προστατέψουν τις εγχώριες επιχειρήσεις από τον διεθνή ανταγωνισμό αλλά και να μειώσουν την εκροή συναλλάγματος. Το γεγονός αυτό αποθαρρύνει πολλές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν εξαγωγικά σε τέτοιες χώρες αλλά εφόσον το επιθυμούν επιλέγουν την λύση της δημιουργίας μίας τοπικής παραγωγικής μονάδας. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που προϋπήρχε επιτυχημένη εξαγωγική δραστηριότητα στην περιοχή αλλά μία αλλαγή στην πολιτική της κυβέρνησης θέτει σε κίνδυνο το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003).

Πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν πιο συμφέρον και αποδοτικό να επενδύσουν στην μερική ή ολική εξαγορά μίας υπάρχουσας ξένης εταιρείας που διαθέτει υψηλή τεχνογνωσία, παρά στην ανάπτυξη ανταγωνιστικής τεχνολογίας από τις ίδιες (Wall & Rees, 2001).

Συμφωνία με κολοσσιαίο κόστος
ΜΠΑΡΑΖ εξαγορών πραγματοποιείται στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας, καθώς εταιρείες - κολοσσοί προσπαθούν να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν το μερίδιό τους μέσω μεγάλων σχημάτων:
Στην εξαγορά της εταιρείας παραγωγής λογισμικού Siebel Systems αντί 5,85 δισ. δολ προχωρά η εταιρεία - γίγαντας στην ανάπτυξη λογισμικού, Oracle, στα πλαίσια της στρατηγικής που ακολουθεί προκειμένου να εδραιώσει τη θέση της ως η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής λογισμικού για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, την εξυπηρέτηση πελατών και τη Λογιστική. Σύμφωνα με την Oracle, ο συνολικός τζίρος της αγοράς λογισμικού που απευθύνεται στην εξυπηρέτηση πελατών αναμένεται να φτάσει τα 10 δισ. δολάρια έως το 2009, από 8 δισ. δολάρια που ήταν το 2004. Η Oracle έχει ήδη προχωρήσει στην εξαγορά των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας PeopleSoft, Retek και ProfitLogic.
Παράλληλα, σημαντικές αλλαγές συντελούνται στον χάρτη των τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ μετά την απόφαση της eBay - του δικτυακού τόπου δημοπρασιών - να προχωρήσει στην εξαγορά τής Skype Technologies (η οποία ειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας μέσω του Ίντερνετ) έναντι 2,6 δισ. δολ. Στόχος της eBay, που είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις αγαθών μέσω του Διαδικτύου σε ολόκληρο τον κόσμο, είναι να δημιουργήσει ένα νέο σχήμα - γίγαντα στο ηλεκτρονικό εμπόριο και τις τηλεπικοινωνίες (ΤΑ ΝΕΑ, 13 Σεπτεμβρίου 2005).

Κορεσμός και προοπτικές της εγχώριας αγοράς. Σε αγορές με περιορισμένο μέγεθος, οι δυνατότητες των πιο δυναμικών τοπικών επιχειρήσεων για ανάπτυξη συρρικνώνονται. Επομένως, προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους, είναι αναγκασμένες να εισέλθουν σε ξένες, μεγαλύτερες αγορές για να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Χατζηδημητρίου, 2003).

Στρατηγική θέση μίας χώρας για πρόσβαση σε νέες αγορές. Η γεωγραφική θέση μίας χώρας είναι δυνατόν να προσφέρει στρατηγικά πλεονεκτήματα σε επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες εκεί όσον αφορά την πρόσβαση σε γειτονικές ή κοντινές αγορές. Επιπλέον, τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μίας χώρας μπορεί να οφείλονται και στη συμμετοχή της σε ένα σχήμα οικονομικής ολοκλήρωσης (RTA) όπως αναφέρθηκε παραπάνω (βλ. σελ. 9). Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να είναι χαμηλότερο κόστος μεταφοράς, μικρότερος χρόνος μεταφοράς (ιδιαίτερα χρήσιμο για ευπαθή προϊόντα) ή και απαλλαγή από δασμούς και εμπορικούς περιορισμούς (Χατζηδημητρίου, 2003).

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, έγινε μία συνοπτική παρουσίαση της πλέον διαδεδομένης επιχειρηματικής πρακτικής, που είναι η διεθνής επέκταση των λειτουργιών μίας επιχείρησης. Έγινε σαφές ότι η μεταφορά των δραστηριοτήτων μίας εταιρείας και σε άλλες, εκτός της μητρικής, χώρες, προσφέρει πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι πλέον απαραίτητα για την επιβίωση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η σταθερή άνοδος των άμεσων ξένων επενδύσεων και η αυξανόμενη δημοτικότητα των διεθνών εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι απόρροια αυτού του φαινομένου. Στην διεθνοποίηση οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, και η οικονομική ανάπτυξη των χωρών της Ασίας, οι οποίες αναμένεται να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο τα επόμενα χρόνια. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί και η συναφής έννοια της παγκοσμιοποίησης καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά των λεγόμενων *πολυεθνικών επιχειρήσεων*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Ορισμοί της παγκοσμιοποίησης

Στις μέρες μας, πολλή συζήτηση γίνεται για την παγκοσμιοποίηση και τις επιπτώσεις της στις οικονομικές και κοινωνικές δομές των χωρών του κόσμου. Παρακάτω, παρατίθενται μερικοί ορισμοί αυτού του φαινομένου.

"Παγκοσμιοποίηση είναι μια περίπλοκη διαδικασία χωρίς απαραίτητα τελεολογικό χαρακτήρα, που σημαίνει ότι δεν είναι απαραίτητα μία αδυσώπητη ιστορική διαδικασία με αρχή και τέλος. Αντίθετα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο αμοιβαίων αντίρροπων τάσεων" (Wall & Rees, 2001).

"Παγκοσμιοποίηση είναι η τάση προς ένα πιο ολοκληρωμένο (integrated) παγκόσμιο οικονομικό σύστημα. Έχει δύο μορφές, την παγκοσμιοποίηση των αγορών, δηλαδή την συγχώνευση διακριτών και χωριστών εθνικών αγορών σε μία τεράστια παγκόσμια αγορά, και την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής με την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών από διαφορετικές τοποθεσίες του κόσμου για την εκμετάλλευση εθνικών διαφορών στο κόστος και την ποιότητα των παραγωγικών συντελεστών" (Hill, 2003).

"Παγκοσμιοποίηση των αγορών ορίζεται ως η συνεχής ενδυνάμωση του βαθμού αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των αγορών των χωρών όλου του κόσμου. Επειδή όμως η οικονομία μίας χώρας αποτελείται από τις αγορές της χώρας αυτής, η παγκοσμιοποίηση των αγορών οδήγησε αναπόφευκτα και στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, δηλαδή στην ενίσχυση του βαθμού αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών" (Χατζηδημητρίου, 2003).

"Παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω της αύξησης του όγκου και της ποικιλίας των διασυνοριακών συναλλαγών, των ελεύθερων ροών κεφαλαίου και της ταχύτερης και ευρύτερης διάδοσης της τεχνολογίας" (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο - www.wikipedia.org).

2.2 Κινητήριες δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης

Δύο μακροοικονομικοί παράγοντες βρίσκονται πίσω από την τάση προς την παγκοσμιοποίηση. Ο πρώτος είναι η μείωση στους περιορισμούς της ελεύθερης ροής αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων που παρατηρείται από τα τέλη του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου. Ο δεύτερος παράγοντας είναι οι τεχνολογικές αλλαγές, ιδιαίτερα οι δραματικές βελτιώσεις των τελευταίων χρόνων στις επικοινωνίες, την πληροφορική και τις μεταφορές.

2.2.1 Λιγότερα εμπόδια και περιορισμοί.

Στις δεκαετίες του 20 και του 30, πολλά κράτη θεσμοθέτησαν εμπόδια στο διεθνές εμπόριο και τις ξένες επενδύσεις με κύριο σκοπό την προστασία της εγχώριας παραγωγής. Η σταδιακή αύξηση τέτοιων περιορισμών, είχε σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό της παγκόσμιας ζήτησης και συνέβαλε στην μεγάλη ύφεση του 1930 (Hill, 2003). Έχοντας αυτή την εμπειρία, τα αναπτυγμένα βιομηχανικά κράτη της Δύσης, και κυρίως οι ΗΠΑ, δεσμεύτηκαν μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο να εξαλείψουν τους περιορισμούς στην ελεύθερη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων μεταξύ των κρατών.

Η υλοποίηση αυτής της δέσμευσης ήταν η συνθήκη της GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) αλλά και η μετέπειτα δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (WTO). Αυτές οι εξελίξεις βοήθησαν στην ραγδαία εξέλιξη του εμπορίου και των επενδύσεων και προώθησαν την παγκοσμιοποίηση των αγορών και της παραγωγής. Τώρα πλέον οι επιχειρήσεις μπορούν να βλέπουν τον κόσμο σαν μία ενιαία αγορά και να εγκαθιστούν την παραγωγή τους στο ιδανικό, για αυτές, σημείο προκειμένου να εξυπηρετήσουν την παγκόσμια ζήτηση (Hill, 2003).

2.2.2 Ο ρόλος των τεχνολογικών εξελίξεων

Η εξάλειψη των εμποδίων και των περιορισμών έκανε την παγκοσμιοποίηση αγορών και παραγωγής μία θεωρητική πιθανότητα αλλά η εξέλιξη της τεχνολογίας την έκανε μία απτή πραγματικότητα (Hill, 2003). Μεγάλες καινοτομίες όπως ο μικροεπεξεργαστής και ο παγκόσμιος ιστός (World Wide Web) αύξησαν κατακόρυφα την δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών με χαμηλό κόστος ενώ δημιούργησαν νέες μορφές εμπορίου όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) με πολλές μεγάλες on-line επιχειρήσεις (Amazon.com, AOL, e-Bay κ.α.). Παράλληλα, οι εξελίξεις στις μεταφορές μείωσαν κατά πολύ το κόστος και τον χρόνο μεταφοράς προϊόντων σε κάθε σημείο του πλανήτη με αποτέλεσμα να μπορούν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν ένα σύστημα παραγωγής με παγκόσμια διασπορά.

2.2.3 Μειωμένος χώρος και χρόνος

Οι ζωές των σύγχρονων ανθρώπων είναι πλέον αυξανόμενα εξαρτώμενες από διεθνή γεγονότα. Το γεγονός αυτό έχει γίνει πλέον συνείδηση των πληθυσμών αναγνωρίζοντας ότι η δουλειά τους, το εισόδημά τους, η υγεία τους και το περιβάλλον που ζουν επηρεάζονται από παράγοντες εκτός των εθνικών τους συνόρων. Από την άλλη, οι παραπάνω εξελίξεις σε τεχνολογία και επικοινωνίες έχουν σαν αποτέλεσμα την άμεση, παγκόσμια επίδραση ενός τοπικού γεγονότος. Για παράδειγμα μία πτώση του χρηματιστηρίου της Wall Street

έχει άμεσο αντίκτυπο στις μετοχές του Λονδίνου, του Τόκυο ή της Αθήνας (Wall & Rees, 2001).

2.3 Ορισμοί της πολυεθνικής επιχείρησης

Οι πρώτοι σχηματισμοί που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως πολυεθνικές επιχειρήσεις (multinational enterprises) δημιουργήθηκαν στις αρχές του 17^{ου} αιώνα στην Ινδία. Ήταν η Αγγλική Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών (English East India Company) και η Ολλανδική Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών (Dutch East India Company ή United East India Company) που ιδρύθηκαν αντίστοιχα το 1600 και το 1602 με σκοπό την εκμετάλλευση του εμπορίου των μπαχαρικών στην Άπω Ανατολή και τον Ινδικό ωκεανό. Οι εταιρείες αυτές είχαν το εμπορικό μονοπώλιο στις περιοχές τους και παράλληλα δρούσαν καθαρά πολιτικά εξυπηρετώντας τα αποικιακά συμφέροντα των μητρικών χωρών (Μελάς & Πολλαδής, 2005). Οι σημερινές πολυεθνικές έχουν διαφορετικό χαρακτήρα. Ασχολούνται κυρίως με τη μεταποίηση, τη λιανική πώληση και τις υπηρεσίες και πολύ λιγότερο με τα αγροτικά προϊόντα και τις εξορυκτικές διαδικασίες. Λειτουργούν σε παγκόσμια βάση και, παρόλο που δεν έχουν πλέον δικούς τους στρατούς και στόλους όπως παλαιότερα, ασκούν σημαντικότατη οικονομική, πολιτική και κοινωνική επιρροή σε κάθε γωνιά του πλανήτη. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί της πολυεθνικής επιχείρησης όπως αυτοί συναντώνται στη βιβλιογραφία.

"Πολυεθνική επιχείρηση είναι αυτή που έχει παραγωγικές δραστηριότητες σε δύο ή περισσότερες χώρες" (Hill, 2003).

"Πολυεθνική είναι μία επιχείρηση που απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μία χώρες για την παραγωγή των προϊόντων της ή την προσφορά των υπηρεσιών της" (Χατζηδημητρίου, 2003).

"Πολυεθνική είναι μία επιχείρηση που παράγει και διαθέτει τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της διεθνώς και δεν θεωρεί τα εθνικά σύνορα σαν περιοριστικό παράγοντα για την διαμόρφωση της επιχειρηματικής της στρατηγικής" (Χατζηδημητρίου, 2003).

2.4 Αλλαγές στις σύγχρονες πολυεθνικές

Από τη δεκαετία του 1960, έχουν παρατηρηθεί δύο σημαντικές τάσεις στην πραγματικότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η πρώτη είναι η ανάπτυξη των μη Αμερικανικών πολυεθνικών (non-US multinationals) και εμφάνιση των λεγόμενων "mini-multinationals" (Hill, 2003).

Το επιχειρηματικό σκηνικό του 1960 κυριαρχούνταν από τις μεγάλες Αμερικανικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το 1973, 48,5% των 260 μεγαλύτερων εταιρειών παγκοσμίως

ήταν Αμερικανικές. Η δεύτερη μεγαλύτερη χώρα προέλευσης ήταν η Μεγάλη Βρετανία ενώ από την Ιαπωνία προέρχονταν μόνο το 3,5% (9 στον αριθμό) των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Ο μεγάλος αριθμός των Αμερικανικών πολυεθνικών αντανακλά την οικονομική κυριαρχία των Ηνωμένων Πολιτειών 30 χρόνια μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ το πλήθος των Βρετανικών επιχειρήσεων αντικατοπτρίζει την βιομηχανική κυριαρχία της χώρας στις αρχές του 20ου αιώνα (Hill, 2003). Τα πράγματα όμως έχουν αλλάξει με τις Αμερικανικές πολυεθνικές να κατέχουν το 2005 μόνο το 33% των 100 πρώτων επιχειρήσεων του δείκτη Global 500 και να ακολουθούν οι Γερμανικές με 15 εταιρείες και οι Ιαπωνικές με 13 επιχειρήσεις, ενώ πολύ πιο πίσω να είναι πλέον οι Ευρωπαϊκές χώρες. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, μαζί και με την άνοδο της Ιαπωνικής οικονομίας, έχει συντελέσει στην μείωση της κυριαρχίας των Αμερικανικών και Βρετανικών επιχειρήσεων και όπως αναμένεται, πολλές επιχειρήσεις από αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ν. Κορέα και η Κίνα θα εμφανιστούν στο προσκήνιο.

Μία άλλη τάση στις διεθνείς επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη των μεσαίων και μικρών πολυεθνικών επιχειρήσεων. Όταν αναφερόμαστε σε διεθνείς επιχειρήσεις, το μυαλό μας πάει σε εταιρείες όπως η General Motors, η Sony, η Ford, η Procter & Gamble κτλ., δηλαδή πολύπλοκες εταιρείες με δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο. Παρόλο όμως που το μεγαλύτερο μέρος του παγκοσμίου εμπορίου και των επενδύσεων διεξάγεται ακόμα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, πολλές μεσαίες και μικρές εταιρείες αυξάνουν διαρκώς την διεθνή επιχειρηματική τους παρουσία (Hill, 2003).

2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Είναι εμφανές ότι η σημασία του ρόλου των πολυεθνικών επιχειρήσεων για την παγκόσμια οικονομία είναι καταλυτική. Είναι χρήσιμο λοιπόν να αναφερθούμε συνοπτικά στα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν τέτοιες εταιρείες αλλά και στους κινδύνους που αντιμετωπίζουν από τις διεθνείς τους δραστηριότητες.

Όπως είδαμε παραπάνω, το μοναδιαίο κόστος παραγωγής είναι ο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της τιμής ενός προϊόντος και, κατ΄ επέκταση, της ανταγωνιστικότητάς του στις αγορές. Βασικό πλεονέκτημα για την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής είναι η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, δηλαδή η μείωση του μοναδιαίου κόστους καθώς αυξάνεται η παραγωγή. Η διεθνοποίηση μίας επιχείρησης απαιτεί μεγάλη παραγωγή για να ικανοποιηθεί το μεγάλο μέγεθος της αγοράς και έτσι δίνεται η ευκαιρία για ορθολογικότερη κατανομή των παραγωγικών συντελεστών και επίτευξη οικονομιών κλίμακας όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και άλλες λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η διανομή κτλ. (Χατζηδημητρίου, 2003). Επιπλέον, η δυνατότητα

ανάπτυξης καινοτόμου τεχνολογίας, ή απόκτησής της από μικρότερες εταιρείες, μειώνουν το κόστος παραγωγής, βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και δίνουν στις πολυεθνικές σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παράλληλα, λόγω της μεγάλης διαπραγματευτικής τους δύναμης αλλά και του παγκόσμιου δικτύου πληροφόρησης, οι πολυεθνικές είναι ικανές να βρουν και να αποκτήσουν ποιοτικούς και φθηνούς παραγωγικούς συντελεστές που επηρεάζουν ουσιαστικά το κόστος παραγωγής. Τέλος, η πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές και η αυξημένη πιστοληπτική τους ικανότητα τους εξασφαλίζει την χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους με σημαντικά χαμηλότερο κόστος από ότι μία μικρότερη επιχείρηση (Χατζηδημητρίου, 2003).

Παράλληλα με τα παραπάνω, περισσότερο ποσοτικά πλεονεκτήματα, μία πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να έχει και αλλά κέρδη από την μεγάλη διεθνοποίησή της. Για παράδειγμα, η φήμη και το γνωστό όνομα επιχειρήσεων όπως η Nike, η Toyota,η Microsoft, η Coca-Cola, η Visa κ.α. καθιστούν τα προϊόντα τους ποιοτικά ανώτερα από ομοειδή εγχώρια στα μάτια των καταναλωτών. Από την άλλη, ένα δίκτυο από θυγατρικές, υποκαταστήματα και αντιπροσώπους σε όλο τον κόσμο, δίνει στις πολυεθνικές πρόσβαση σε πολύτιμο όγκο πληροφοριών για κάθε πτυχή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (επιχειρηματικές ευκαιρίες, πολιτικές αλλαγές, οικονομικές μεταβολές, κοινωνικές ανακατατάξεις κτλ.). Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων αφού η κερδοφορία των πολυεθνικών δεν εξαρτάται από την πορεία σε ένα μικρό αριθμό χωρών. Έτσι, λόγω της μεγάλης γεωγραφικής διαφοροποίησης, δεν είναι ευάλωτες σε τοπικές οικονομικές διακυμάνσεις, ενώ σε συνδυασμό και με την εμπειρία της λειτουργίας σε διεθνείς αγορές, μπορούν να αντιδρούν αποτελεσματικότερα σε επιχειρηματικούς κινδύνους και να εκμεταλλεύονται τυχόν νέες ευκαιρίες (Χατζηδημητρίου, 2003).

Από την άλλη πλευρά, η δραστηριοποίηση σε πολλές χώρες ενέχει και σημαντικούς κινδύνους που πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Καταρχήν, τα στελέχη των πολυεθνικών είναι υποχρεωμένα να κατανοήσουν τις κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές που υπάρχουν στις διάφορες γωνιές του πλανήτη. Διαφορές στη γλώσσα, τη θρησκεία και το μορφωτικό επίπεδο του κάθε λαού είναι βασικό να μελετηθούν ώστε να αποφευχθούν λάθη και παραλήψεις που μπορεί να έχουν σημαντικό κόστος για μία επιχείρηση. Πολλές διαφοροποιήσεις υπάρχουν επίσης και στις επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούνται σε κάθε χώρα, στο νομικό πλαίσιο αλλά και στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για να διεκπεραιωθούν εργασίες όπως δανειοδότηση, εκτελωνισμός, αγορά συναλλάγματος κ.α. Έτσι, οι πολυεθνικές πρέπει να αφιερώσουν μεγάλα κεφάλαια στην εκπαίδευση των στελεχών τους για να μπορέσουν να

προσαρμοστούν και να συναγωνιστούν τις τοπικές επιχειρήσεις που γνωρίζουν άριστα την εκεί πραγματικότητα. Τέλος, μεταβολές στην κοινωνική και πολιτική σταθερότητα, δημοσιονομικές διακυμάνσεις και συναλλαγματικοί κίνδυνοι, δημιουργούν επιπλέον επιχειρηματικούς κινδύνους που πρέπει να εκτιμηθούν σοβαρά ώστε να μην πληγεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003).

Είναι εμφανές ότι ο αριθμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων μιας πολυεθνικής επιχείρησης είναι μεγάλος ενώ η επίδραση και η μορφή τους αυξάνει με την εντατικοποίηση της διεθνοποίησης. Επομένως, προκειμένου μια πολυεθνική να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις, πρέπει να βρει τρόπο να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της διεθνούς δραστηριότητάς της ενώ παράλληλα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ποικίλες απειλές της παγκόσμιας αγοράς.

2.6 Παραδοσιακές οργανωσιακές δομές πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι βασικές παραδοσιακές μορφές οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι τρεις. Το λεγόμενο "ευρωπαϊκό μοντέλο" (multinational structure), το λεγόμενο "αμερικανικό μοντέλο" (international structure) και τέλος, το λεγόμενο "ιαπωνικό μοντέλο" (global structure). Αυτές οι παραδοσιακές μορφές οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων δημιούργησαν, για τις επιχειρήσεις που τις εφάρμοσαν κατά την αντίστοιχη χρονική περίοδο, συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία συνδύασαν την ισχύ της εκάστοτε οργανωσιακής δομής με τις κατάλληλες περιβαλλοντικές δυνάμεις. Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά τα τρία μοντέλα καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους (Μελάς & Πολλαδής, 2005).

2.6.1 Το ευρωπαϊκό μοντέλο (multinational structure).

Περιγραφή

Η παραδοσιακή πολυεθνική δομή (ή αλλιώς αποκεντρωμένο Ευρωπαϊκό μοντέλο) έχει τις ρίζες της στην περίοδο πριν από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ευρώπη. Ο υψηλός βαθμός εθνικισμού και τα εμπόδια στο εμπόριο, που υπήρχαν την εποχή εκείνη, συντέλεσαν στη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων με μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και αντίστοιχα μικρό βαθμό κεντρικού ελέγχου. Η δομή αυτή αποτελείται από τη μητρική εταιρεία στη χώρα προέλευσης και πολλαπλές μη εγχώριες θυγατρικές, οι οποίες λειτουργούν με υψηλό βαθμό αυτονομίας, χαμηλό επίπεδο κεντρικού ελέγχου, ενώ συχνά δίνουν αναφορά κατ' ευθείαν στον Chief Executive officer (CEO), γεγονός που καταδεικνύει αποκεντρωμένη δομή.

Η απόφαση για παραγωγή σε μία ξένη χώρα και εγκαθίδρυση θυγατρικών έχει μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίον η επιχείρηση ασχολείται με επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει αυτή η αλλαγή στη δομή να είναι το αποτέλεσμα ενός πολύ καλά σχεδιασμένου επαναπροσδιορισμού του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, που αναπτύσσουν μία πολυεθνική δομή, το κάνουν για να εκμεταλλευθούν τα πλεονεκτήματα της τοπικής παραγωγής και πώλησης στην αγορά υποδοχής.

Διαδικασία διοίκησης

Η παραδοσιακή δομή συχνά αναφέρεται ως μοντέλο "μητρικής - θυγατρικής". Οι πρώτες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις συχνά εισέρχονταν σε γειτονικές αγορές, ιδρύοντας θυγατρικές, οι οποίες επανδρώνονταν κυρίως με συγγενείς του ιδιοκτήτη. Αυτοί οι general managers διατηρούσαν ισχυρές προσωπικές σχέσεις με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης (τον Chief Executive officer) και συνήθως αναφέρονταν απ' ευθείας σε αυτόν. Η ύπαρξη υψηλών δασμών και άλλων εμποδίων στο εμπόριο ενθάρρυνε τις θυγατρικές να εστιάσουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, γι' αυτό και υπήρχε και μικρός συντονισμός ή μεταφορά γνώσης μεταξύ των θυγατρικών. Ο όποιος έλεγχος υπήρχε πήγαζε από την απ' ευθείας επικοινωνία με τον ιδιοκτήτη και επικεντρωνόταν κυρίως στις προσδοκώμενες πωλήσεις, καθώς και στις προβλέψεις για τα κέρδη.

Επισκόπηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων

Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της εν λόγω δομής κατ' αρχάς συγκαταλέγεται η δυνατότητα απ' ευθείας επαφής των θυγατρικών με τον Chief Executive officer, αλλά και η παρεχόμενη στις θυγατρικές ανεξαρτησία ελέγχου, που τις καθιστά ικανές να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες της αγοράς της χώρας υποδοχής. Επιπλέον, ως πλεονεκτήματα της δομής αυτής αναφέρονται ο υψηλός βαθμός τοπικής αυτονομίας στη χώρα υποδοχής, το ολιγάριθμο προσωπικό, αλλά και τα τοπικά παραγόμενα αγαθά, τα οποία συνεπάγονται χαμηλότερο κόστος μεταφοράς, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, μειωμένους φόρους και δασμούς, καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς και λιγότερο χρόνο για υιοθέτηση νέων πρακτικών.

Μεταξύ των βασικών μειονεκτημάτων της δομής αυτής συγκαταλέγονται ο μικρός βαθμός συντονισμού μεταξύ των θυγατρικών, ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών για εξασφάλιση πηγών, αλλά και το χαμηλό επίπεδο ροής πληροφοριών μεταξύ τους. Επιπλέον, αναφέρεται η έλλειψη εστίασης σε ένα παγκόσμιο στρατηγικό όραμα, αλλά και ο μικρός βαθμός αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής με τη μητρική επιχείρηση.

2.6.2 Το αμερικανικό μοντέλο (international structure)

Περιγραφή

Η διεθνής οργανωσιακή δομή, ή αλλιώς διπολικό αμερικανικό μοντέλο (Bipolar American Model), αναπτύχθηκε στις δεκαετίες του 60 και 70 λόγω ανάπτυξης του τεχνολογικού know how, τη μεγάλη και ομοιογενή ζήτηση για αγαθά, τη σταδιακή μείωση εισαγωγικών δασμών και του κόστους επικοινωνίας και μεταφοράς. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και σχηματίζουν μία διεθνή δομή σαν φυσική συνέπεια μίας εξαγωγικής ή πολυεθνικής δομής. Καθώς οι μη εγχώριες θυγατρικές αυξάνουν σε αριθμό, μέγεθος και οικονομική σημασία, οι πολυπλοκότητες που προκύπτουν για την υποστήριξη αυτών των μονάδων, απαιτούν τη δημιουργία ενός διεθνούς αρχηγείου. Αυτή η μορφή οργανωσιακής δομής λαμβάνει χώρα συχνότερα με επιχειρήσεις που έχουν πολύ μεγάλες εγχώριες λειτουργίες, τυπικό χαρακτηριστικό των αμερικανικών επιχειρήσεων εξ αιτίας της μεγάλης και ομοιογενούς φύσης της αμερικανικής αγοράς. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός διπολικού οργανισμού, ο οποίος αποτελείται από μία εγχώρια και μία διεθνή διοικητική διαίρεση. Η διεθνής υποδιαίρεση παρέχει τα μέσα για αυξημένο έλεγχο και συντονισμό στις αγορές των χωρών υποδοχής.

Ειδικότερα, μία διεθνής δομή χαρακτηρίζεται από μία μεγάλη εγχώρια μονάδα και μία αντίστοιχη διεθνή μονάδα. Και οι δύο μονάδες αυτής της διπολικής δομής δίνουν αναφορά στον Chief Executive Officer. Εν γένει, αυτό το μοντέλο αυξάνει τον έλεγχο και τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των μη εγχώριων θυγατρικών.

Αλλαγές σε στρατηγική και διαδικασία διοίκησης

Η απόφαση για μία επιχείρηση να σχηματίσει μία διεθνή δομή, εγκαταλείποντας την προηγούμενη εξαγωγική της δομή ή αλλάζοντας την προηγούμενη πολυεθνική δομή της, πρέπει να βασισθεί στον επαναπροσδιορισμό του παγκόσμιου στρατηγικού οράματος της επιχείρησης. Μία διεθνής δομή προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα. Η επιλογή ενός αντιπροέδρου (Vice President) και το στήσιμο του διεθνούς αρχηγείου απαιτούν συντονισμένες προσπάθειες για την κατεύθυνση των μη εγχώριων αναγκών, αλλά και του προσωπικού της εταιρείας. Αυτή η εστίαση επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο των ενεργειών της θυγατρικής και την ευκολότερη διάδοση του παγκόσμιου στρατηγικού της οράματος. Υπάρχει σημαντική τοπική αυτονομία των θυγατρικών, ενώ οι γενικοί managers διατηρούν έναν μεσαίο βαθμό αυτονομίας και ευελιξίας.

Η στρατηγικής σημασίας αλλαγή προς μία διεθνή δομή αποτελεί βασικό σημείο καμπής στον κύκλο ζωής μίας επιχείρησης. Συνήθως, συνοδεύεται από μία σημαντική αλλαγή στην

κατανομή των πόρων και την αυξημένη γνώση της αγοράς στη χώρα υποδοχής. Ο σχεδιασμός και η μεγέθυνση της διεθνούς διοικητικής διαίρεσης έχει τη δυνατότητα να προκαλεί τριβές με τον εγχώριο οργανισμό, καθώς δημιουργείται ανταγωνισμός για τους περιορισμένους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του CEO και του διοικητικού προσωπικού είναι η επαρκής προετοιμασία των υπαλλήλων για αυτήν την στρατηγική αλλαγή. Να σημειωθεί ότι το αρχικό διεθνές προσωπικό θα αποτελείται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από υπαλλήλους της χώρας προέλευσης, οι οποίοι ήταν προηγουμένως μέλη του προσωπικού της μητρικής επιχείρησης. Τέλος, αναφέρεται ότι ο ρόλος του general manager αλλάζει καθώς η επιχείρηση υιοθετεί μία παραδοσιακή διεθνή δομή. Πλέον, δεν δίνει αναφορά στον CEO σε ανεπίσημη βάση, αλλά στον International Vice President, ο οποίος αντιπροσωπεύει τα συνδυασμένα συμφέροντα όλων των θυγατρικών.

Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί ότι στα αρχικά στάδια της διεθνούς δομής, πολλές επιχειρήσεις διατηρούν τους οργανισμούς για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) στη χώρα προέλευσης. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα θα συνεχίσουν να προσανατολίζονται στην εγχώρια αγορά, ενώ οι διεθνείς ανάγκες θα υπολογίζονται μόνο αφού έχουν ικανοποιηθεί οι πιο επικερδείς εγχώριες ανάγκες.

Επισκόπηση πλεονεκτημάτων — μειονεκτημάτων

Μία διεθνής δομή προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στην πολυεθνική επιχείρηση, όπως για παράδειγμα κεντρική εστίαση σε μη εγχώριες στρατηγικές, αυξημένη συγκέντρωση της εξουσίας, συντονισμός, αλλά και διατήρηση σημαντικής τοπικής αυτονομίας. Επιπλέον, δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για την ανάπτυξη international managers. Τέλος, στα πλεονεκτήματα της δομής αυτής συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι το διεθνές προσωπικό μπορεί να εστιάσει στην ανάπτυξη νέων θυγατρικών, αλλά και να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την τοπική βιομηχανία, τις πρώτες ύλες, το κεφάλαιο κτλ.

Από την άλλη πλευρά, η διεθνής δομή παρουσιάζει και ορισμένα τυπικά μειονεκτήματα, όπως ενδεχόμενες διαμάχες εξουσίας μεταξύ εγχώριων και θυγατρικών επιχειρήσεων, αλλά και το γεγονός ότι ουσιαστικά δημιουργούνται δύο ημιαυτόνομοι οργανισμοί με διαφορετική ηγεσία και διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα. Ακόμη, η ανάπτυξη του προσωπικού των θυγατρικών τείνει να διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα και επιπλέον παρατηρείται διαχωρισμός των εγχώριων managers από τους managers των θυγατρικών. Τέλος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η έρευνα και η ανάπτυξη συνήθως παραμένει εγχώρια προσανατολισμένη.

2.6.3 Το Ιαπωνικό μοντέλο (global structure)

Καθώς η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα συνεχίζει να αυξάνει και ο ανταγωνισμός με ξένους εισαγωγείς εντείνεται, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να κατανείμουν τους πόρους και να αποκτήσουν πρώτες ύλες, τελικά αγαθά κτλ. από την καλύτερη διεθνή πηγή, ανεξαρτήτως της χώρας ή της επιχείρησης από όπου προέρχονται. Οι επιχειρήσεις, που υιοθετούν μία παγκόσμια δομή υφίστανται μία σημαντική αλλαγή στο στρατηγικό τους όραμα. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν μία συγκεντρωμένη φιλοσοφία λήψης αποφάσεων, ότι όλες οι γεωγραφικές τοποθεσίες θα μεταχειρίζονται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο, όπως η αγορά στη χώρα προέλευσης. Η επιχείρηση δηλαδή, δίνει μικρότερη σημασία στην εθνικότητα.

Περιγραφή

Μία παγκόσμια δομή χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωση των εξουσιών σε ένα διεθνές αρχηγείο, το οποίο και ασκεί το γενικό έλεγχο. Οι εγχώριες και διεθνείς μονάδες της επιχείρησης συνήθως δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από το αρχηγείο. Όλες οι γεωγραφικές μονάδες, συμπεριλαμβανομένης και της εγχώριας, έχουν ίδια μεταχείριση. Η επιχείρηση δίνει πολύ μικρή σημασία στην εθνικότητα, καθώς και στην προσπάθεια επίτευξης των άριστων οικονομιών κλίμακας και της άριστης ταχύτητας λήψης αποφάσεων. Οι παγκόσμιες δομές μπορεί να οργανωθούν με διαίρεση προϊόντος, διαίρεση περιοχής ή και λειτουργική διαίρεση.

Ιστορικά, η δομή αυτή εμφανίσθηκε την περίοδο πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις άρχισαν την παγκόσμια επέκτασή τους. Το εξωτερικό περιβάλλον που αντιμετώπισαν, ήταν πολύ πιο διαφορετικό από αυτό των ευρωπαϊκών ή αμερικανικών επιχειρήσεων οι οποίες είχαν αρχίσει την επέκτασή τους πολύ νωρίτερα. Οι Ιάπωνες επικεντρώθηκαν στην κατασκευή άκρως αποδοτικών εργοστασίων, τα οποία θα παρήγαγαν καλής ποιότητας προϊόντα, χωρίς υψηλό κόστος. Η υιοθέτηση μίας κεντρικά ελεγχόμενης δομής ήταν η φυσική απόρροια της έμφασης, που έδωσαν οι Ιάπωνες στον συντονισμό, την ομοφωνία και τον έλεγχο. Πολλά χαρακτηριστικά της παγκόσμιας δομής απηχούν τις ιαπωνικές πολιτισμικές απόψεις. Η δομή αυτή προέρχεται από τη διεθνή επιχειρηματική εμπειρία των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Η εμπειρία αυτή συνδέεται, σε μεγάλο βαθμό, με την συγκέντρωση εξουσιών αναφορικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και βιομηχανοποίησης. Οι θυγατρικές λειτουργούσαν κυρίως ως εργαλεία, που θα διευκόλυναν την επιχειρησιακή στρατηγική.

Αλλαγές στην στρατηγική και στην διαδικασία διοίκησης

Το παγκόσμιο στρατηγικό όραμα σε μία παγκόσμια επιχείρηση απαιτεί οι στρατηγικές αποφάσεις να λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία και να είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης συνολικά, χωρίς να γίνεται διάκριση μεταξύ εγχώριων και μη εγχώριων μονάδων. Όλες οι αποφάσεις επαναπροσδιορίζονται προς την καλύτερη δυνατή λύση για την συνολική αποστολή της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την παγκόσμια δομή δεν ευνοούν την εγχώρια αγορά εις βάρος των αγορών στις χώρες υποδοχής.

Οι Chief Executive Officers που σκέπτονται να υιοθετήσουν μία παγκόσμια δομή, καταναλώνουν χρόνο και ενέργεια, προκειμένου να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο αυτής της αλλαγής στους υπαλλήλους. Η προσπάθεια ανάμιξης των ηγετικών ομάδων της εγχώριας και των διεθνών μονάδων αποτελεί σίγουρα μία πρόκληση. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτοί οι δύο ημιαυτόνομοι οργανισμοί θα έχουν λειτουργήσει και αναπτυχθεί μαζί σε μη ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στην χειρότερη περίπτωση, η εγχώρια και οι διεθνείς μονάδες θα έχουν ανταγωνισθεί μακροχρόνια για τους περιορισμένους πόρους.

Το ερώτημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι ο CEO και το διοικητικό προσωπικό είναι το πώς θα αναπτύξουν μία νέα εταιρική κουλτούρα, ένα υβρίδιο που επωφελείται όσο το δυνατόν καλύτερα απ' ό,τι έχουν να προσφέρουν οι πρώην εγχώριες και διεθνείς μονάδες. Οι οργανισμοί που θα υπερέχουν, θα είναι αυτοί που θα καταφέρουν να εναρμονίσουν τις υβριδικές ομάδες υπαλλήλων και κουλτούρας, ώστε να αξιοποιήσουν τα καλύτερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας και να συνεργασθούν για την επίτευξη ενός κοινού παγκόσμιου στρατηγικού οράματος.

2.7 Οι πολυεθνικές σήμερα.

Όπως έχει αναφερθεί, η σημερινή σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ολοένα και αυξανόμενη. Στον πίνακα 5 των Ηνωμένων Εθνών (UNCTAD) φαίνεται η αυξητική τάση μερικών σημαντικών δεικτών στις άμεσες ξένες επενδύσεις, κυρίως λόγω του ρόλου των πολυεθνικών.

Πίνακας 5. Επιλεγμένοι δείκτες των ΑΞΕ και της διεθνούς παραγωγής έως το 2004

	Value at current prices (Billions of dollars)				Annual growth rate (Per cent)						
Item	1982	1990	2003	2004	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001	2002	2003	2004
FDI inflows	59	208	633	648	22.8	21.2	39.7	-40.9	-13.3	-11.7	2.5
FDI outflows	27	239	617	730	25.4	16.4	36.3	-40.0	-12.3	-5.4	18.4
FDI inward stock	628	1 769	7 987	8 902	16.9	9.5	17.3	7.1	8.2	19.1	11.5
FDI outward stock	601	1 785	8 731	9 732	18.0	9.1	17.4	6.8	11.0	19.8	11.5
Cross-border M&As [a]	..	151	297	381	25.9 [b]	24.0	51.5	-48.1	-37.8	-19.6	28.2
Sales of foreign affiliates	2 765	5 727	16 963 [c]	18 677 [c]	15.9	10.6	8.7	-3.0	14.6	18.8 [c]	10.1 [c]
Gross product of foreign affiliates	647	1 476	3 573 [d]	3 911 [d]	17.4	5.3	7.7	-7.1	5.7 [d]	28.4 [d]	9.5
Total assets of foreign affiliates	2 113	5 937	32 186 [e]	36 008 [e]	18.1	12.2	19.4	-5.7	41.1 [e]	3.0 [e]	11.9 [e]
Exports of foreign affiliates	730	1 498	3 073 [f]	3 690 [f]	22.1	7.1	4.8	-3.3 [f]	4.9 [f]	16.1 [f]	20.1 [f]
Employment of foreign affiliates (thousands)	19 579	24 471	53 196 [g]	57 394 [g]	5.4	2.3	9.4	-3.1	10.8 [g]	11.1 [g]	7.9 [g]
GDP (in current prices) [h]	11 758	22 610	36 327	40 671	10.1	5.2	1.3	-0.8	3.9	12.1	12.0
Gross fixed capital formation	2 398	4 905	7 853	8 869	12.6	5.6	1.6	-3.0	0.5	12.9	12.9
Royalties and licence fee receipts	9	30	93	98	21.2	14.3	8.0	-2.9	7.5	12.4	5.0
Exports of goods and non-factor services [h]	2 247	4 261	9 216	11 069	12.7	8.7	3.6	-3.3	4.9	16.1	20.1

Πηγή: UNCTAD- World Investment Report 2005

Στις αρχές της δεκαετίας του 90 υπήρχαν περίπου 37.000 πολυεθνικές επιχειρήσεις με σχεδόν 170.000 ξένες θυγατρικές ενώ 35.000 από τις μητρικές επιχειρήσεις είχαν τη βάση τους σε αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με τα στοιχεία των Ηνωμένων Εθνών το 2004 υπήρχαν 70.000 πολυεθνικές επιχειρήσεις με τις μισές από τις 690.000 ξένες θυγατρικές τους να βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για να κατηγοριοποιήσουμε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ανάλογα με το σύνολο των περιουσιακών τους στοιχείων (assets), το σύνολο των πωλήσεων, ενώ χρήσιμες πληροφορίες μας δίνει και ο δείκτης διεθνικότητάς τους (transnationality index – TNI) που υπολογίζεται ως ο μέσος όρος του ποσοστού των διεθνών παγίων, των διεθνών πωλήσεων και της διεθνούς απασχόλησης προς τα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη (World Investment Report, UNCTAD, 2005). Τα Ηνωμένα Έθνη στην ετήσια έκδοση World Investment Report 2005 κατατάσσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ανάλογα με το σύνολο των περιουσιακών τους στοιχείων. Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι 10 πρώτες πολυεθνικές.

Πίνακας 6. Οι 10 μεγαλύτερες πολυεθνικές βάσει περιουσιακών στοιχείων το 2003

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΗΤΡΙΚΗ ΧΩΡΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑΣ %	ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Genaral Electric	Η.Π.Α.	Ηλεκτρικά και εξοπλισμός	43,2	76,39
Vodafone Group Plc	Ην. Βασίλειο	Τηλεπικοινωνίες	85,1	35,32
Ford Motor Company	Η.Π.Α.	Αυτοκίνηση	45,5	84,11
General Motors	Η.Π.Α.	Αυτοκίνηση	32,5	59,6
BP	Ην. Βασίλειο	Πετρελαιοειδή	82,1	51,28
ExxonMobil Corp.	Η.Π.Α.	Πετρελαιοειδή	66,1	74,15
Royal Dutch/Shell Group	Ολλανδία	Πετρελαιοειδή	71,8	48,87
Toyota Motor Corporation	Ιαπωνία	Αυτοκίνηση	47,3	37,58
Total	Γαλλία	Πετρελαιοειδή	74,1	69,6
France Telecom	Γαλλία	Τηλεπικοινωνίες	48,8	55,92

Πηγή: Στοιχεία από το World Investment Report 2005

Στον πίνακα 7 φαίνεται η κατάταξη των 10 μεγαλύτερων πολυεθνικών βάσει των πωλήσεών τους όπως εμφανίζονται στον δείκτη FORTUNE Global 500.

Πίνακας 7. Οι 10 μεγαλύτερες πολυεθνικές του FORTUNE Global 500 για το 2005

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΗΤΡΙΚΗ ΧΩΡΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑΣ %	ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Wal-Mart Stores	Η.Π.Α.	Γενικό εμπόριο	25	80,72
BP	Ην. Βασίλειο	Πετρελαιοειδή	82,1	51,28
ExxonMobil Corp.	Η.Π.Α.	Πετρελαιοειδή	66,1	74,15
Royal Dutch/Shell Group	Ολλανδία	Πετρελαιοειδή	71,8	48,87
General Motors	Η.Π.Α.	Αυτοκίνηση	32,5	59,6
DaimlerChrysler	Η.Π.Α.- Γερμανία	Αυτοκίνηση	25,2	50,36
Toyota Motor Corporation	Ιαπωνία	Αυτοκίνηση	47,3	37,58
Ford Motor Company	Η.Π.Α.	Αυτοκίνηση	45,5	84,11
Genaral Electric	Η.Π.Α.	Ηλεκτρικά και εξοπλισμός	43,2	76,39
Total	Γαλλία	Πετρελαιοειδή	74,1	69,6

Πηγή: FORTUNE Global 500, Ιούλιος 2005 και World Investment Report 2005

Όπως βλέπουμε στους πίνακες 6 και 7, σχεδόν όλες οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν σαν βάση τα αναπτυγμένα κράτη της Ευρώπης και τις Η.Π.Α. Ακόμα και στις 100 πρώτες του FORTUNE Global 500, 48 είναι Ευρωπαϊκές και 33 από τις Η.Π.Α. Σύμφωνα με τα στοιχεία του UNCTAD, οι 100 μεγαλύτερες πολυεθνικές αντιστοιχούν στο 12%, 18% και 14% των συνολικών ξένων περιουσιακών στοιχείων, των πωλήσεων και του εργατικού δυναμικού του συνόλου των πολυεθνικών αντίστοιχα.

Επομένως, η διεθνής παραγωγή είναι δύσκολο να χαρακτηριστεί αποκεντρωμένη (Μελλάς & Πολλαδής, 2005).

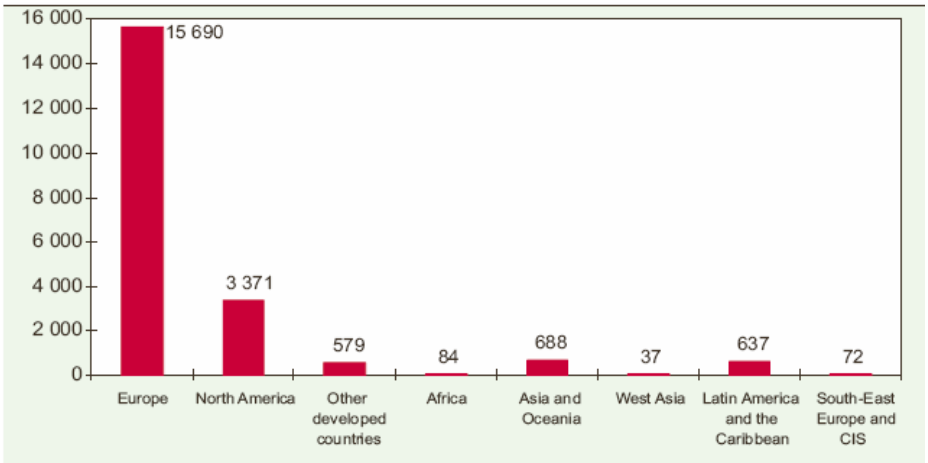
Όσον αφορά τη γεωγραφική διασπορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αυτή μπορεί να περιγραφεί από τον λεγόμενο δείκτη διεθνοποίησης του UNCTAD (Internationalization Index) που ορίζεται ως το πηλίκο των ξένων θυγατρικών μίας επιχείρησης προς το σύνολο των θυγατρικών της. Υπολογίζεται ότι για τις πρώτες 100 πολυεθνικές ο δείκτης διεθνοποίησης κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 66% ενώ οι κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως δραστηριοποιούνται κατά μέσο όρο σε 39 χώρες του εξωτερικού (UNCTAD, 2005). Όπως ισχύει και για τον TNI, έτσι και ο δείκτης διεθνοποίησης είναι μεγαλύτερος για πολυεθνικές από μικρές χώρες όπως η Φιλανδία, το Βέλγιο και η Ελβετία. Στον πίνακα 8 φαίνεται αναλυτικότερα η γεωγραφική διασπορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η εξάπλωσή τους, ενώ σχετικές με την κατανομή των θυγατρικών πληροφορίες δίνει το σχήμα 6.

Πίνακας 8. Οι πολυεθνικές ανά περιφέρεια και η εξάπλωσή τους το 2005

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ	ΞΕΝΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	36.003	199.303
ΕΥΡΩΠΗ ΕΚΤΟΣ Ε.Ε.	5.458	10.485
ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	3.857	28.332
ΛΟΙΠΑ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΑ ΕΘΝΗ	5.202	9.121
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΩΝ ΚΡΑΤΩΝ	**50.520**	**247.241**
ΑΦΡΙΚΗ	324	5.846
ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΡΑΪΒΙΚΗ	2.914	35.617
ΑΣΙΑ	14.769	293.427
ΩΚΕΑΝΙΑ	22	448
ΝΟΤΙΟ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	1.178	107.812
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΩΝ ΧΩΡΩΝ	**19.207**	**443.150**
ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ	**69.727**	**690.391**

Πηγή: UNCTAD - World Investment Report 2005

Σχήμα 6. Η κατανομή των θυγατρικών των 50 μεγαλύτερων πολυεθνικών το 2003



Πηγή: UNCTAD - World Investment Report 2005

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η Ολλανδία είναι η χώρα που προτιμάται περισσότερο από τις πολυεθνικές για την ίδρυση μίας θυγατρικής (91 από τις πρώτες 100), ενώ οι ελκυστικότερες αγορές για επέκταση παρουσιάζονται στον πίνακα 9, σύμφωνα με τις απαντήσεις ειδικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων (TNCs).

Πίνακας 9. Οι ελκυστικότερες αγορές για διεθνή επέκταση

Responses from experts

1. China (85%)
2. United States (55%)
3. India (42%)
4. Brazil (24%)
5. Russian Federation (21%)
6. United Kingdom (21%)
7. Germany (12%)
8. Poland (9%)
9. Singapore (9%)
10. Ukraine (9%)

Responses from TNCs

1. China (87%)
2. India (51%)
3. United States (51%)
4. Russian Federation (33%)
5. Brazil (20%)
6. Mexico (16%)
7. Germany (13%)
8. United Kingdom (13%)
9. Thailand (11%)
10. Canada (7%)

Πηγή: UNCTAD - World Investment Report 2005

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, έγινε προσπάθεια να γίνει κατανοητή η έννοια της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του πως επέδρασαν στην εξέλιξή της φαινόμενα όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η φιλελευθεροποίηση των διεθνών συναλλαγών. Καταλυτικός είναι ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων που, μέσω της παγκόσμιας παρουσίας τους, συμβάλουν στην αλληλεξάρτηση των αγορών του πλανήτη. Όποιο και αν είναι το μοντέλο οργάνωσης που ακολουθεί, μία πολυεθνική αποκτά πλεονεκτήματα τα οποία την διαφοροποιούν από τις περιορισμένες χωρικά επιχειρήσεις. Τα ποσοτικά στοιχεία που παρατέθηκαν είναι δυνατόν να δώσουν μία ικανοποιητική εικόνα για τα μεγέθη και τα χαρακτηριστικά αυτών των επιχειρηματικών μονάδων. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διάφορες μέθοδοι με τις οποίες επεκτείνονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία κάθε μεθόδου σύμφωνα με την διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

3.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (International Joint Venture)

3.1.1 Περιγραφή

Η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση (ή διεθνής κοινοπραξία) είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μίας ή περισσοτέρων αλλοδαπών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μίας νέας επιχείρησης ή την από κοινού ολική εξαγορά μιας υπάρχουσας τοπικής (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχιακό δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία κατά ένα προκαθορισμένο ποσοστό, συνήθως 50/50, και κατέχουν το αντίστοιχο μερίδιο στην κυριότητα και τον έλεγχο της επιχείρησης (Hill, 2003).

Ανάλογα με την συνεισφορά κάθε επιχείρησης, οι κοινοπραξίες χωρίζονται σε δύο είδη, τα εξειδικευμένα joint ventures (specialized joint ventures) και τα κοινής προστιθέμενης αξίας (shared value-added joint ventures). Στα εξειδικευμένα joint ventures κάθε εταίρος συνεισφέρει περισσότερο στον τομέα όπου έχει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, π.χ. ο ένας στην παραγωγή και ο άλλος στην προώθηση. Για παράδειγμα, στην κοινοπραξία JVC –Thomson η μεν JVC συνεισφέρει στην εξειδικευμένη παραγωγή τεχνολογικών προϊόντων, ενώ η Thomson στην γνώση της Ευρωπαϊκής αγοράς για το μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών (Wall & Rees, 2001). Στα joint ventures κοινής προστιθέμενης αξίας, κάθε πλευρά συνεισφέρει σε όλες τις λειτουργίες της νέας επιχείρησης, όπως στην περίπτωση της Fuji-Xerox όπου ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η διάθεση γίνονται από κοινού (Wall & Rees, 2001).

3.1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Οι διεθνείς κοινοπραξίες έχουν διάφορα **πλεονεκτήματα**. Κατ' αρχάς, μία επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τη γνώση ενός τοπικού συνεργάτη πάνω στις ανταγωνιστικές συνθήκες της χώρας υποδοχής, στον πολιτισμό, την γλώσσα, τα πολιτικά και επιχειρησιακά συστήματα. Κατά συνέπεια, για πολλές αλλοδαπές εταιρείες, οι κοινοπραξίες περιλαμβάνουν την παροχή τεχνολογικής τεχνογνωσίας και προϊόντων, ενώ ο τοπικός συνεργάτης παρέχει την πείρα στο μάρκετινγκ και την τοπική γνώση, απαραίτητα στοιχεία για τον ανταγωνισμό σε εκείνη την χώρα (Hill, 2003). Δεύτερον, όταν οι δαπάνες ανάπτυξης και οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι σε μια ξένη αγορά είναι υψηλοί, μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει με το να μοιράζεται αυτές τις δαπάνες και τους κινδύνους με έναν

τοπικό συνεργάτη (Χατζηδημητρίου, 2003). Τρίτον, σε πολλές χώρες, οι πολιτικές συνθήκες κάνουν τις κοινοπραξίες τον μόνο εφικτό τρόπο εισόδου (entry mode). Οι κοινοπραξίες με τοπικούς συνεργάτες αντιμετωπίζουν χαμηλό κίνδυνο για εθνικοποίηση, ή άλλες μορφές κυβερνητικής παρέμβασης, ενώ πολλές φορές απολαμβάνουν και αρκετά προνόμια στα πλαίσια κρατικών στρατηγικών να προσελκύουν ξένες επενδύσεις (Χατζηδημητρίου, 2003, Hill, 2003).

Εκτός από τα παραπάνω θετικά στοιχεία, αυτός ο τρόπος διεθνούς επέκτασης έχει και μερικά **μειονεκτήματα**. Όπως ισχύει και για την παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing), μία επιχείρηση που εισχωρεί σε μία κοινοπραξία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να δώσει πρόσβαση στον εταίρο της στην δική της τεχνολογία, ενώ παράλληλα είναι αναγκασμένη να μοιράζεται τα κέρδη και τον έλεγχο της επιχείρησης με τον συνεργάτη της, πράγμα που δυσκολεύει την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας και καμπυλών εμπειρίας (Hill, 2003). Ένα επιπλέον σημαντικό μειονέκτημα με τις κοινοπραξίες είναι ότι η ρύθμιση κοινής ιδιοκτησίας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και διαμάχες για τον έλεγχο μεταξύ των εταιρειών, εάν οι σκοποί και οι στόχοι τους διαφοροποιούνται ή εάν έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η κοινοπρακτική επιχείρηση (Χατζηδημητρίου, 2003). Εντούτοις, οι έρευνες δείχνουν ότι οι συγκρούσεις συμφερόντων, πέρα από στρατηγικές και στόχους, προκύπτουν συχνά στις κοινοπραξίες επιχειρήσεων με πολιτισμικές διαφορές (Kabiraj, Lee and Marjit, 2001) και είναι από τους κυριότερους λόγους διάλυσης των λεγόμενων και "επιχειρηματικών γάμων" (Güth, Stenzel and Tjotta, 2002).

3.1.3 Παράγοντες επιτυχίας των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων

Η επιλογή συμβατού εταίρου, δηλαδή επιχείρησης με την οποία μπορεί να αναπτυχθεί μία αποδοτική συνεργασία, είναι ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της κοινοπρακτικής επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι συνεργάτες όμως, μαθαίνουν ο ένας για τον άλλον μόνο μέσω της ενεργού συμμετοχής στη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς ο κύκλος ζωής του Joint Venture εξελίσσεται (Ott, 2003), η ξένη εταιρεία λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό συμβατότητας παρατηρώντας τις επιδόσεις της επιχείρησης και αναπροσαρμόζει τις απόψεις της για τον τοπικό συνεργάτη της. Αργότερα οι συμβάσεις επαναδιαπραγματεύονται, με νέα δεδομένα για τα μερίδια κερδών και τα στάνταρ απόδοσης, και η μοίρα του JV καθορίζεται εκ νέου (Kabiraj, Lee and Marjit, 2001, Hill, 2003).

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επιφέρει αστάθεια σε μία κοινοπραξία είναι η αυξανόμενη γνώση της τοπικής αγοράς που μπορεί να αποκομίσει μία αλλοδαπή

επιχείρηση μέσω της κοινοπραξίας. Οι Roy Chowdhury και Roy Chowdhury (2000) υποστηρίζουν ότι όταν μία πολυεθνική επιχείρηση δεν έχει γνώση της τοπικής αγοράς, αρχικά σχηματίζει μία κοινοπραξία, ενώ στη συνέχεια, καθώς εξοικειώνεται με τις εκεί συνθήκες, το πιο πιθανό ενδεχόμενο είναι να τη διαλύσει. Αρνητική σχέση με την απόδοση και τη διάρκεια ενός JV φαίνεται να έχει και η διαφορά στο μέγεθος και τη διαπραγματευτική δύναμη των συνεργαζόμενων εταιρειών (Beamish & Jung, 2005), ενώ η έλλειψη εμπιστοσύνης (επιχειρηματικής αρχικά και προσωπικής στη συνέχεια) έχει παρόμοια αρνητικά αποτελέσματα (Boersma, Buckley and Ghauri, 2003).

Τέλος, ο σχηματισμός και η απόδοση ενός JV εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από κυβερνητικές πολιτικές της χώρας υποδοχής (host country policies) ή της μητρικής χώρας, όπως για παράδειγμα ο καθορισμός του ντόπιου απασχολούμενου δυναμικού ανεξάρτητα από το άριστο επίπεδο της επιχείρησης (Das & Katayama, 2003) και η φορολόγηση των μερισμάτων από κοινοπραξίες σε άλλες χώρες αντίστοιχα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της φορολογικής μεταρρύθμισης του 1986 στις Η.Π.Α. (TRA - Tax Reform Act), όπου, επιβάλλοντας για τις αμερικανικές επιχειρήσεις ξεχωριστή φορολογία για κέρδη από αλλοδαπές κοινοπραξίες με ποσοστό συμμετοχής κάτω από 50%, μειώθηκε δραστικά η μετέπειτα κοινοπρακτική δραστηριότητά τους (Desai & Hines, 1997).

3.2 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (Licensing)

3.2.1 Περιγραφή

Η στρατηγική παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης είναι μία συμφωνία κατά την οποία μία επιχείρηση (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα σε μία άλλη εταιρεία (licensee) να χρησιμοποιεί κάποια από τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία (intangible property - intangible assets) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τέτοια μπορεί να είναι κατοχυρωμένες πατέντες, εφευρέσεις, παραγωγικές διαδικασίες, εμπορικά σήματα κ.α. (Hill, 2003). Επίσης, η εταιρεία που αγοράζει τα δικαιώματα εκμετάλλευσης, πολλές φορές αποκτά και το δικαίωμα παραγωγής των προϊόντων της παραχωρούσας εταιρείας, έχοντας στον απόλυτο έλεγχό της όλες τις διαδικασίες προώθησης, τιμολόγησης, και διανομής τους (Χατζηδημητρίου, 2003). Το licensing χρησιμοποιείται ευρέως σε τομείς όπου η τεχνολογική καινοτομία είναι σημαντικός παράγοντας, όπως τα χημικά και φαρμακευτικά προϊόντα, οι τηλεπικοινωνίες, ο κλάδος λογισμικού, οι βιομηχανίες πολεμικού υλικού (Wall & Rees, 2001), αλλά ακόμα και από πανεπιστήμια, τα οποία αποκομίζουν έσοδα

πουλώντας σε επιχειρήσεις τεχνολογία που έχουν αναπτύξει τα ίδια (Jensen & Thursby, 2001).

3.2.2 Νέες δυνατότητες – Η αγορά τεχνολογίας

Οι εταιρείες αλλάζουν βαθμιαία τις στρατηγικές τους προκειμένου να εκμεταλλευθούν τη δυνατότητα της εκμετάλλευσης ήδη υπάρχουσας ανταγωνιστικής τεχνολογίας (technology outsourcing) αφ' ενός, και να αυξήσουν τα κέρδη τους από τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (R&D) αφ' ετέρου, με τη χορήγηση αδειών των εσωτερικά αναπτυγμένων τεχνολογιών σε άλλες εταιρείες και οργανισμούς (Fosfuri, 2004). Αυτή η κατάσταση τείνει να διαφοροποιήσει την ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Αντί να κρατήσουν μυστική μία τεχνολογία και να τη χρησιμοποιήσουν σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις έχουν σχετικά μεγαλύτερα πλεονεκτήματα με το να χορηγήσουν άδεια εκμετάλλευσής της και σε άλλες επιχειρήσεις, σύμφωνα πάντα με κάποια καλά σχεδιασμένη τεχνολογική στρατηγική (technology strategy) (Cesaroni, 2001).

Πράγματι, αυτή η συμπεριφορά οδηγεί στην δημιουργία εξειδικευμένων αγορών τεχνολογίας. Από τη μία, οι επιχειρήσεις μπορούν να δουν την παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης σαν μία εναλλακτική βιώσιμη λύση για να αποκτήσουν έσοδα. Συγχρόνως, από την άλλη, η απόφαση των επιχειρήσεων να μπουν σε νέες τεχνολογικές αγορές και να διαφοροποιηθούν από τις υπάρχουσες τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση υπάρχουσας καινοτόμου τεχνολογίας από την αγορά, σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να εκμεταλλευθούν τις οικονομίες κλίμακας (εξειδίκευση) που μπορούν να αναπτυχθούν σε βιομηχανικό επίπεδο, με αποτέλεσμα καλύτερες παραγωγικές διαδικασίες και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επενδύσεών τους (Cesaroni, 2001).

3.2.3 Αμοιβή του licensor

Οι κοινοί τρόποι αμοιβής της παραχωρούσας επιχείρησης είναι είτε τα λεγόμενα royalties, δηλαδή ένα ποσοστό επί των πωλήσεων του licensee, είτε ένα προκαθορισμένο ποσό (fixed fee) σε σταθερή βάση ανεξάρτητα της παραγομένης ποσότητας, είτε ένας συνδυασμός των δύο (Poddar & Sinha, 2002). Η επιχείρηση που αποφασίζει να μπει στην προαναφερθείσα αγορά τεχνολογίας μπορεί να επιλέξει διάφορες πρακτικές. Μπορεί δηλαδή να αποφασίσει εάν θα καθορίσει συγκεκριμένα royalties ή fixed fee για κάθε ενδιαφερόμενη εταιρεία ή να δημοπρατήσει ένα σταθερό αριθμό αδειών. Ο στόχος είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της μέσω της χορήγησης τέτοιων αδειών και να ανακτήσει μέρος των κεφαλαίων για την ανάπτυξη της τεχνολογίας (Sanz, Colonques and Monerris, 2002). Σχετικά με την αποδοτικότητα των μεθόδων αυτών, οι Sanz, Colonques και Monerris

(2002) υποστηρίζουν ότι, σε συνθήκες πλήρους πληροφόρησης των εμπλεκομένων πλευρών, η αποδοτικότερη μέθοδος για τον licensor είναι τα ποσοστά επί των πωλήσεων (σε βάρος όμως του πλεονάσματος του καταναλωτή και της κοινωνικής ευημερίας), σε αντίθεση με άλλες θεωρίες που πρότειναν τα καθορισμένα σταθερά ποσά.

3.2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης

Μία επιχείρηση που χρησιμοποιεί το licensing σαν στρατηγική διεθνούς παραγωγικής επέκτασης μπορεί να επωφεληθεί με πολλούς τρόπους. Αρχικά, το licensing είναι μία ταχύτατη μέθοδος εισόδου σε νέες αγορές χωρίς να απαιτείται μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων και ανάληψη υψηλών επιχειρηματικών κινδύνων. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται και σε αγορές μικρού μεγέθους ενώ μπορεί να ξεπεράσει εξαγωγικά εμπόδια και περιορισμούς από τοπικές κυβερνήσεις. Τέλος, πέρα από τα έσοδα της παραχώρησης μίας τεχνολογίας, η αλλοδαπή επιχείρηση αποκτά ένα τοπικό σύμμαχο και πολλές φορές ένα πελάτη για δικά της ενδιάμεσα προϊόντα (Χατζηδημητρίου, 2003).

Από τη άλλη, υπάρχουν και ορισμένοι κίνδυνοι από την δραστηριοποίηση σε αυτόν τον τομέα. Όπως είδαμε και παραπάνω, μετά το πέρας της συμφωνίας είναι πιθανό να δημιουργηθούν ανταγωνιστές που θα περιορίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην περιοχή. Επιπλέον, στα συμβόλαια πρέπει να περιλαμβάνονται ρήτρες που θα διασφαλίζουν την τήρηση προτύπων ποιότητας αλλά και την κατοχύρωση των πνευματικών της δικαιωμάτων (Intellectual Property Rights - IPRs). Τέλος, η παραχωρούσα επιχείρηση δεν διατηρεί τον έλεγχο στην στρατηγική και τη συμπεριφορά της συμβαλλόμενης επιχείρησης και δεν μπορεί να εντάξει τις δραστηριότητές της στον δικό της στρατηγικό σχεδιασμό (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.2.5 Παράγοντες που σχετίζονται με το licensing

Γενικά, η απόφαση μίας εταιρείας εάν θα παραχωρήσει την τεχνολογία της ή αν θα την χρησιμοποιήσει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να παράγει αυτόνομα, επηρεάζεται από τρεις παράγοντες. Κατ' αρχάς, εάν η εταιρεία κατέχει και άλλους, συμπληρωματικούς με την καινοτόμο τεχνολογία, πόρους (π.χ. γνώση της τοπικής αγοράς), η αποδοτικότερη τακτική θα είναι η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας αυτής για δικό της όφελος στην αγορά (in-house exploitation). Αντίθετα, η παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης θα ήταν ενδεδειγμένη εφόσον θέλει να αποκτήσει επιπλέον έσοδα από τις καινοτομίες της. Δεύτερον, η απόφαση εξαρτάται επίσης και από το κόστος συναλλαγών (transaction cost) για την απόκτηση αυτών των συμπληρωματικών πόρων σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Εάν το τελευταίο είναι μεγαλύτερο, μια

επιχείρηση χωρίς τους αναγκαίους πόρους μπορεί να επιλέξει να τους αποκτήσει και να εκμεταλλευτεί έπειτα την τεχνολογία εσωτερικά (Cesaroni, 2001).

Γενικά, οι παράγοντες του κόστους συναλλαγών φαίνονται να έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην εξέλιξη του licensing. Ο Vonortas (2003) διαπιστώνει ότι οι σημαντικότεροι επεξηγηματικοί παράγοντες της πιθανότητας δύο εταιρείες να συμμετάσχουν σε μια συμφωνία licensing αφορούν τη σχέση μεταξύ τους και τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε μιας. Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν περισσότερο σε συμφωνίες χορήγησης δικαιωμάτων όσο περισσότερο ταιριάζουν επιχειρησιακά και τεχνολογικά και όσο περισσότερο εξοικειωμένες είναι η μια με την άλλη από την άποψη της συνεργασίας τους σε αντίστοιχες συμφωνίες στο παρελθόν. Προγενέστερη ανεξάρτητη εμπειρία των δύο πλευρών στο licensing, επίσης ενισχύει την πιθανότητα αντίστοιχης συνεργασίας. Επιπλέον, ο βαθμός προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων σε ένα κλάδο επηρεάζει εξίσου σημαντικά την συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το κόστος συναλλαγών (Yang & Maskus, 2001).

Η ανάλυση επίσης δείχνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να παραχωρούν και να αγοράζουν τεχνολογία σχετικά περισσότερο από τις μικρότερες αντίστοιχές τους (Vonortas, 2003). Τέλος, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά τελικών προϊόντων επηρεάζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων και έτσι η "καλύτερη στρατηγική" είναι να δραστηριοποιηθεί στην αγορά (αγορά τεχνολογίας ή αγορά προϊόντος) με το μικρότερο επίπεδο ανταγωνισμού (Cesaroni, 2001). Σχετικό με τον ανταγωνισμό είναι και το λεγόμενο ‘’licensing dilemma’’ που, συμπληρωματικά με την προσέγγιση του κόστους συναλλαγών, μελετά την συμπεριφορά των επιχειρήσεων ανάλογα με την σχέση δύο μεταβλητών - των καθαρών εσόδων από το licensing (revenue effect) και της απώλειας εσόδων από τη μείωση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς (profit dissipation effect) στην περίπτωση που μία εταιρεία παραχωρήσει τεχνολογία σε ανταγωνιστική ή εν δυνάμει ανταγωνιστική της επιχείρηση. Καθοριστικής σημασίας εδώ είναι το μέγεθος του licensor (κυρίως ως προς το μερίδιο αγοράς του), που σχετίζεται αρνητικά με την δραστηριοποίησή του στον τομέα της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και η ομοιογένεια του παραγόμενου προϊόντος που σχετίζεται θετικά με την δραστηριότητα licensing στον κλάδο (Fosfuri, 2004).

3.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (Franchising)

3.3.1 Περιγραφή

Η στρατηγική των συμφωνιών διεθνούς δικαιόχρησης (ή δικαιοπαροχής) είναι μια ειδική περίπτωση της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης που όμως απαιτεί πιο μακροχρόνιες δεσμεύσεις (Hill, 2003). Στη δικαιοπαροχή, μια εταιρεία (ο δικαιοπάροχος-franchisor) στην πραγματικότητα πωλεί το δικαίωμα σε μια δεύτερη εταιρεία (τον δικαιοδόχο) να εμπορευτεί αγαθά ή υπηρεσίες κάτω από το εμπορικό της σήμα και να χρησιμοποιήσει τις δικές της επιχειρησιακές πρακτικές (Combs, Michael and Castrogiovanni, 2004). Πολλές φορές, παρατηρείται και το φαινόμενο ο δικαιοπάροχος, μετά από ένα διάστημα, να εξαγοράζει πλήρως τον δικαιοδόχο εφόσον αυτός αποδειχθεί κερδοφόρος (Windsperger & Dant, 2005).

Το εισόδημα του δικαιοπαρόχου προέρχεται κυρίως από ποσοστά επί των πωλήσεων των δικαιοδόχων ή και προκαθορισμένα ποσά από τους franchisees (ή και satellite businesses). Πολλές φορές οι δικαιοδόχοι πληρώνουν και ένα αρχικό ποσό στα πλαίσια της συμφωνίας (franchise fee) (Stanworth et al., 1995).

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης απαιτούν την επένδυση περισσότερων κεφαλαίων στην αλλοδαπή χώρα. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί αποφασίσει είτε να συμμετάσχει στην ιδιοκτησία της τοπικής επιχείρησης ή ακόμα και να παράγει εκεί κάποια από τα προϊόντα που διαθέτει στους τοπικούς συνεργάτες της. Επίσης, είναι πιθανό πως η δικαιοπάροχος επιχείρηση θα επιλέξει να εγκαταστήσει στην αλλοδαπή χώρα δικά της γραφεία και προσωπικό ή να ιδρύσει μια θυγατρική επιχείρηση, η οποία θα είναι επιφορτισμένη με τις επαφές και τον έλεγχο των τοπικών εταίρων της. Και στην περίπτωση αυτή οι απαιτήσεις για κεφάλαια είναι υψηλότερες σε σχέση με τις συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. (Χατζηδημητρίου, 2003). Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται στην βιβλιογραφία και με τον όρο “Dual Distribution” (Penard, Raynaud and Saussier, 2003). Πολλές φορές επίσης χρησιμοποιείται και μία έμμεση μέθοδος franchising (master franchising), όπου ο δικαιοπάροχος συνεργάζεται με μία τοπική επιχείρηση (master franchisee) η οποία αναλαμβάνει να οργανώσει δίκτυο με άλλους, μικρότερους, franchisees στην περιοχή δικαιοδοσίας της (Welsh, Alon and Falbe, 2004).

3.3.2 Κλάδοι όπου χρησιμοποιείται η δικαιόχρηση

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης χρησιμοποιούνται περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών όπως τα εστιατόρια ταχείας εστίασης (fast food), τα διαφημιστικά γραφεία, τα ξενοδοχεία, τα γραφεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, τα καταστήματα ενδυμάτων και

υποδημάτων, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, τα καταστήματα προϊόντων κινητής τηλεφωνίας και ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ. Η χρήση της, ωστόσο, έχει αρχίσει να επεκτείνεται και στη μεταποίηση, όπως π.χ. στην εμφιάλωση αναψυκτικών και μπύρας (βιομηχανικό franchising) (Χατζηδημητρίου, 2003). Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται τυπικά 454 επιχειρήσεις στον τομέα του franchising, με περίπου 230 να είναι ουσιαστικά ενεργές, ενώ 14 από αυτές έχουν πωλήσεις πάνω από 50 εκ. ευρώ (ICAP, 2006).

Η δικαιοπαροχή έχει δύο χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από άλλες οργανωτικές μορφές όπως οι κοινοπραξίες και οι στρατηγικές συμμαχίες. Κατ' αρχάς, το franchising εμφανίζεται χαρακτηριστικά στις επιχειρήσεις όπου υπάρχει ένας ξεχωριστός τομέας υπηρεσιών που πρέπει να παρέχονται κοντά στους πελάτες. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να διασκορπιστούν γεωγραφικά. Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι οι συμβάσεις διεθνούς δικαιόχρησης καθορίζουν μια αυστηρή κατανομή ευθυνών, δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων και κερδών μεταξύ της κεντρικής αρχής (του δικαιοπάροχου) και των αποκεντρωμένων μονάδων (δικαιοδόχων). Ο δικαοπάροχος καθορίζει πρότυπα απόδοσης για όλη την αλυσίδα, επιλέγει τους δικαιοδόχους, εγκρίνει τις θέσεις εγκατάστασης, διαχειρίζεται το προφίλ των εμπορικών σημάτων, και συντονίζει δραστηριότητες όπως η αγορά και η παραγωγή (Combs, Michael and Castrogiovanni, 2004).

3.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα του franchising ως τρόπος παραγωγικής εισόδου σε διεθνείς αγορές είναι πολύ παρόμοια με εκείνα της χορήγησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Η εταιρεία απαλλάσσεται από πολλές από τις δαπάνες και τους κινδύνους της ανεξάρτητης δραστηριοποίησης σε μια ξένη αγορά. Αντ' αυτού, συνήθως ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει αυτό το κόστος και τους κινδύνους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα καλό κίνητρο για το δικαιοδόχο να δημιουργήσει μια κερδοφόρα επιχείρηση όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Κατά συνέπεια, χρησιμοποιώντας μια στρατηγική δικαιοπαροχής, μια εταιρεία υπηρεσιών μπορεί να χτίσει παγκόσμια παρουσία γρήγορα και με σχετικά χαμηλότερο κόστος και κίνδυνο, όπως για παράδειγμα τα McDonald's.

Από τη άλλη, τα μειονεκτήματα είναι λιγότερο έντονα από αυτά του licensing. Επειδή η δικαιοπαροχή χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, δεν υπάρχει η ανάγκη για το συντονισμό της παραγωγής για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και καμπύλες εμπειρίας. Τέλος, λόγω της αυξημένης δέσμευσης κεφαλαίων, η

δικαιοπαροχή μπορεί να εμποδίσει τη δυνατότητα της εταιρείας να μεταφέρει κέρδη από μια χώρα για να υποστηρίξει τις ανταγωνιστικές επιθέσεις σε μία άλλη (Hill, 2003).

3.3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το franchising

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τις τηλεπικοινωνίες έχουν θετικό αντίκτυπο για την περεταίρω διεθνή ανάπτυξη του franchising. Το διαδίκτυο, οι μηχανές fax, τα προηγμένα ενδοεπιχειρησιακά intranets, η κινητή τηλεφωνία, κ.λπ., όλα διευκολύνουν τις επιχειρήσεις με ευρεία γεωγραφική εξάπλωση να μείνουν σε σταθερή επαφή, με λογικό κόστος. Για τους δικαιοπάροχους οργανισμούς ειδικότερα, αυτό βελτιώνει εντυπωσιακά τον έλεγχο από μεγάλη απόσταση με παράλληλη μείωση του κόστους. Η εξάπλωση της δικαιόχρησης είναι τόσο διαδεδομένη όπου, σύμφωνα με έρευνα των Hoffman and Preble (2004), 40 εξεταζόμενες χώρες έχουν ειδικό κρατικό φορέα για το franchising με 108 μέλη κατά μέσο όρο.

Όπως συμβαίνει σε όλες τις μεθόδους παραγωγής που εμπεριέχουν το στοιχείο της συνεργασίας, έτσι και στην δικαιόχρηση, η προσεκτική επιλογή και η συμβατότητα του συνεργάτη είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτική λειτουργία του franchising. Παρόλο που τα αμοιβαία οικονομικά οφέλη και η καλή οικονομική κατάσταση του εταίρου είναι βασικά στοιχεία για την επιλογή του, δεν προϋποθέτουν από μόνα τους την μακροχρόνια και παραγωγική συνεργασία. Επιπλέον, ο Michael (2000) υποστηρίζει ότι τακτικές όπως η μερική ολοκλήρωση (tapered integration – κατοχή ορισμένων παραγωγικών συντελεστών) και η επιλογή ασθενούς δικαιοδόχου, ενισχύουν την διαπραγματευτική ικανότητα του franchisor και καθιστούν τη συνεργασία σταθερότερη. Τέλος, η λεπτομέρεια στην σύναψη της συμφωνίας καθώς και τα αυστηρά κριτήρια ελέγχου της απόδοσης, μπορεί να αποτρέψουν κάποιον από τους εταίρους να εκμεταλλευτεί ατέλειες του συμβολαίου για να επωφεληθεί εις βάρος του άλλου (Pfister et al., 2004).

Οι σχέσεις της ξένης επιχείρησης με τον ντόπιο πληθυσμό είναι ένα ενδιαφέρον στοιχείο και στο franchising. Γενικά, οι διεθνείς δικαιοπάροχοι πρέπει να εξοικειωθούν πλήρως με τον τοπικό πολιτισμό και τις τοπικές επιχειρησιακές πρακτικές για να μπορούν να προσαρμόσουν τα δραστηριότητές τους στις συνθήκες της χώρας υποδοχής. Η χρήση ντόπιων στελεχών μπορεί να βοηθήσει αρκετά ώστε να γίνει η επιχείρηση κοινωνικά και πολιτιστικά συμβατή με τις τοπικές πρακτικές (Combs, Michael and Castrogiovanni, 2004). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι άνθρωποι αξιολογούν τη δικαιοπαροχή χρησιμοποιώντας τέσσερις βασικούς παράγοντες. Την ευημερία των μικρών επιχειρήσεων, την κοινωνικοοικονομική και κοινωνικοπολιτιστική ευημερία, και τις ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτά τα αποτελέσματα προτείνουν ότι, παρόλο που η ικανοποίηση του μεμονωμένου

πελάτη θεωρείται ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων, δεν μπορούν να αγνοήσουν την τοπική κοινή γνώμη. Οι δικαιοπάροχοι πρέπει επίσης να εξετάσουν και θέματα γενικού κοινωνικού ενδιαφέροντος (Paswan & Kantamneni, 2004).

3.3.5 Προοπτικές της δικαιόχρησης

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι μεγαλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες και προοπτικές για τους δικαιοπάροχους ποικίλλουν από περιοχή σε περιοχή. Σύμφωνα με την μελέτη των Hoffman and Preble (2004), τα χαμηλού κόστους προϊόντα είναι ιδιαίτερα ελκυστικά στη Νότια Αμερική, την Αφρική και την Ωκεανία, περιοχές δηλαδή με χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα. Οι ευκαιρίες για εξειδικευμένες υπηρεσίες υπάρχουν σε όλες τις περιοχές και ειδικά στην Αφρική, την Ωκεανία και την Ασία. Ευκαιρίες για παροχή υπηρεσιών χαμηλού κόστους εμφανίζονται να είναι ισχυρότερες στη Βόρεια Αμερική αλλά σχεδόν ανύπαρκτες στη Νότια Αμερική. Οι δικαιοπάροχοι που προσφέρουν ένα συνδυασμό προϊόντος και υπηρεσίας έχουν καλύτερες προοπτικές στη Νότια Αμερική και την Ασία αλλά λίγες ευκαιρίες στην Αφρική ή την Ωκεανία. Τέλος, οι δικαιοπάροχοι που προσφέρουν ένα μοναδικό ή διαφοροποιημένο προϊόν εμφανίζονται να έχουν περισσότερες ευκαιρίες στην Ευρώπη, ειδικά στην Τσεχία, τη Ρωσία, την Τουρκία και το Η.Β. Αυτοί οι συγκεκριμένοι δικαιοπάροχοι, αντίθετα, δεν εμφανίζονται να έχουν πολλές δυνατότητες στη Νότια Αμερική ή την Αφρική και την Ωκεανία.

Ο λόγος είναι ότι πολλοί από του κλάδους, στους οποίους η δικαιοπαροχή επικρατεί, είναι ώριμοι στα αναπτυγμένα κράτη και προσφέρουν λίγες ευκαιρίες. Τέτοιοι κλάδοι περιλαμβάνουν τη γρήγορη εστίαση, τη λιανική πώληση, τα ξενοδοχεία και άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών. Στον αντίποδα, οι αναδυόμενες αγορές είναι ακόρεστες με πολλές δυνατότητες για ταχεία ανάπτυξη. Οι καταναλωτές σε αυτές τις χώρες δείχνουν αυξημένες προτιμήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες που ενσωματώνουν διεθνή πρότυπα για την ποιότητα και δίνουν ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για δραστηριοποίηση στις μεγάλες πολυεθνικές (Welsh, Alon and Falbe, 2004).

3.4 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΓΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ (Turnkey Projects)

3.4.1 Περιγραφή

Στην πραγματικότητα, αυτή είναι μία μέθοδος εξαγωγής τεχνογνωσίας σε άλλες χώρες. Επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στο σχεδιασμό, την κατασκευή και την λειτουργία των

λεγόμενων εγκαταστάσεων με το κλειδί στο χέρι ή έτοιμων για λειτουργία (turnkey plants) είναι αρκετές σε πολλούς κλάδους. Οι συμφωνίες αυτές χρησιμοποιούνται κυρίως για κατασκευή μεγάλων εργοστασίων, π.χ. παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ή μεγάλων δημοσίων έργων κοινής ωφέλειας όπως δρόμοι, γέφυρες, λιμενικές εγκαταστάσεις κ.ά. Τα έργα αυτά συνήθως προκηρύσσονται και κατακυρώνονται μετά από διεθνείς διαγωνισμούς.

Σε ένα εγχείρημα τέτοιου είδους, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί να διαχειριστεί κάθε λεπτομέρεια για τον αλλοδαπό πελάτη της, ακόμα και τη στελέχωση της νέας μονάδας. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, στον πελάτη παραδίδεται το κλειδί των εγκαταστάσεων που είναι έτοιμες για πλήρη λειτουργία (εξ' ου και ο όρος "με το κλειδί στο χέρι") (Hill, 2003). Η ανάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να κατασκευάσει και να παραδώσει το έργο με ένα προκαθορισμένο κόστος και σε προκαθορισμένο χρόνο, ενώ αμείβεται σταδιακά καθώς προχωράει η κατασκευή του έργου. Ωστόσο, η εξασφάλιση των κεφαλαίων για την χρηματοδότηση της κατασκευής επιβαρύνει τον οργανισμό που προκηρύσσει το έργο (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου διεθνούς επέκτασης συγκαταλέγεται η δυνατότητα αποκόμισης σημαντικών κερδών από μία επιχείρηση που έχει την εμπειρία και την τεχνογνωσία να κατασκευάζει και να λειτουργεί σύγχρονες και εξειδικευμένες τεχνολογικές εγκαταστάσεις όπως π.χ. διυλιστήρια πετρελαίου. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις όπου οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) περιορίζονται από κυβερνητικούς κανονισμούς. Παραδείγματος χάριν, οι κυβερνήσεις πολλών πετρελαιοπαραγωγών χωρών έχουν αρχίσει να ιδρύουν κρατικές βιομηχανίες επεξεργασίας του πετρελαίου τους και, για να υποστηρίξουν αυτή την διαδικασία, έχουν περιορίσει τις ΑΞΕ στους τομείς τους πετρελαιοειδών. Επειδή όμως πολλές από αυτές τις χώρες στερούνται αντίστοιχης τεχνολογίας, πρέπει να την αποκτήσουν συνάπτοντας συμφωνίες με ξένες επιχειρήσεις. Τέτοιες διαπραγματεύσεις είναι συχνά ελκυστικές στην πωλούσα εταιρεία, επειδή χωρίς αυτές δεν θα είχαν κανέναν τρόπο να επωφεληθούν από την πολύτιμη τεχνογνωσία τους σε εκείνες τις χώρες. Μια στρατηγική "με το κλειδί στο χέρι" μπορεί επίσης να είναι λιγότερο επικίνδυνη από τις συμβατικές ΑΞΕ. Σε μια χώρα με ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, μια πιο μακροπρόθεσμη επένδυση μπορεί να εκθέσει την εταιρεία σε ανεπιθύμητους πολιτικούς ή/ και οικονομικούς κινδύνους, όπως π.χ. ο κίνδυνος της εθνικοποίησης ή οικονομικής κατάρρευσης (Hill, 2003).

Το πλέον βασικό μειονέκτημα μίας τέτοιας κίνησης είναι η ενδεχόμενη δημιουργία ενός σημαντικού τοπικού ανταγωνιστή. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί όταν στο νέο

εργοστάσιο ενσωματώνονται τεχνολογικά στοιχεία που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της πωλούσας επιχείρησης σε άλλες αντίστοιχες αγορές. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ή ο οργανισμός που αποκτά αυτά τα στοιχεία, μπορεί να ανταγωνισθεί στο μέλλον την ανάδοχο επιχείρηση στη διεκδίκηση αντίστοιχων έργων στο διεθνή χώρο (Χατζηδημητρίου, 2003). Παραδείγματος χάριν, πολλές από τις δυτικές εταιρείες που πούλησαν την τεχνολογία επεξεργασίας πετρελαίου σε εταιρείες στη Σαουδική Αραβία, το Κουβέιτ και τα άλλα κράτη του Περσικού Κόλπου, βρίσκονται τώρα να ανταγωνίζονται με αυτές τις εταιρείες στην παγκόσμια αγορά πετρελαίου (Hill, 2003).

Επιπλέον, η εταιρεία που συνάπτει μια συμφωνία με το κλειδί στο χέρι δεν θα έχει πλέον κανένα μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον για την ξένη χώρα. Αυτό μπορεί να είναι ένα μειονέκτημα εάν εκείνη η χώρα αποδεικνύεται στη συνέχεια μια σημαντική αγορά για την συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτό το ενδεχόμενο είναι η ανάδοχος εταιρεία να περιλάβει στη συμφωνία και την διατήρηση ενός μικρού ποσοστού της νέας επιχείρησης (Hill, 2003).

Πολύ συχνά οι συμφωνίες αυτές συνδυάζονται με διοικητικά συμβόλαια. Η ανάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει να χρηματοδοτήσει ένα μέρος του κόστους κατασκευής του έργου. Σε αντάλλαγμα αποκτά το δικαίωμα να διαχειριστεί και να εκμεταλλευθεί το έργο για ένα σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα (π.χ. τριάντα χρόνια), ανάλογα με το ποσοστό του κόστους κατασκευής που αναλαμβάνει. Ο συνδυασμός των δύο στρατηγικών είναι γνωστός και ως μέθοδος της μερικής ή ολικής αυτοχρηματοδότησης ενώ η ανάδοχος επιχείρηση αναφέρεται και ως “Στρατηγικός Επενδυτής”.

3.5 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Contract Manufacturing)

3.5.1 Περιγραφή

Μία ευρέως διαδεδομένη μέθοδος διεθνούς παραγωγής είναι οι λεγόμενες συμφωνίες παραγωγής (Contract Manufacturing – CM). Οι συμφωνίες παραγωγής, που πολλές φορές ταυτίζονται με τον όρο “outsourcing” (Chan & Chung, 2002), είναι μία αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας μίας επιχείρησης, που της επιτρέπει να αναθέτει σε άλλους (τοπική επιχείρηση παραγωγός- contract manufacturer) την διεκπεραίωση κάποιων από τις παραγωγικές της διαδικασίες.

Υπάρχουν δύο είδη συμφωνιών παραγωγής: Η ανάθεση συγκεκριμένων τμημάτων (part consignment) και οι λεγόμενες “turnkey arrangements”. Στην πρώτη περίπτωση, μία

εταιρεία προμηθεύεται η ίδια πρώτες ύλες, τις μετασχηματίζει εσωτερικά σε κάποια ενδιάμεσα προϊόντα και στη συνέχεια τα μεταφέρει στην παραγωγό επιχείρηση για συναρμολόγηση και κατασκευή του τελικού προϊόντος. Αντίθετα, σε μία συμφωνία turnkey, ο contract manufacturer αναλαμβάνει πλήρως την διαδικασία που ξεκινά από την αγορά των πρώτων υλών και φτάνει στην παραγωγή του τελικού προϊόντος (Kim, 2003). Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, η τοπική επιχείρηση αναλαμβάνει και τη διανομή του τελικού προϊόντος στην εγχώρια αγορά, πάντα όμως υπό την επωνυμία και τον έλεγχο της αλλοδαπής επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.5.2 Κλάδοι που χρησιμοποιείται

Η παγκοσμιοποίηση και οι μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες αναγκάζουν τις μεγάλες επιχειρήσεις να υιοθετούν αυτήν την πρακτική, καθιστώντας τις συμφωνίες παραγωγής σημαντικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητά τους. Η παραγωγή με αυτή τη μέθοδο είναι ευρέως διαδεδομένη κυρίως σε τομείς όπως της υψηλής τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών (Chan & Chung, 2002), των τηλεπικοινωνιών (Berggren & Bengtsson, 2004), των φαρμακευτικών προϊόντων (Ransohoff, 2004) και της αυτοκινητοβιομηχανίας (Seshasai & Gupta, 2004) όπου η μαζική παράγωγή, η ευελιξία και το χαμηλό κόστος παίζουν καθοριστικό ρόλο.

3.5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις συμφωνίες παραγωγής

Η απόφαση για να ακολουθήσει μία επιχείρηση την στρατηγική των συμφωνιών παραγωγής σχετίζεται με την λεγόμενη “Make or Buy Decision”, δηλαδή το αν θα παράγει εσωτερικά τα προϊόντα της ή θα τα αγοράζει, αυτούσια ή κατά εξαρτήματα, από ανεξάρτητους προμηθευτές (Gray, Tomlin and Roth, 2005). Για παράδειγμα, η Ford κατασκευάζει μόνο το 55% του μοντέλου Fiesta σε δικές της εγκαταστάσεις, ενώ εταιρείες όπως η Nike και η Reebok δεν εμπλέκονται καθόλου στην παραγωγή αλλά την αναθέτουν εξ ολοκλήρου σε παραγωγούς σε χώρες με μειωμένα εργατικά κόστη (Hill, 2003).

Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση στην απόφαση σύναψης μίας συμφωνίας παραγωγής είναι τέσσερις (Ransohoff, 2004): α) Η εφικτότητα μίας τέτοιας στρατηγικής, που περιλαμβάνει κυρίως την διαθεσιμότητα κατάλληλων επιχειρήσεων για να αναλάβουν την παραγωγική διαδικασία, β) η συμβατότητα μίας τέτοιας συμφωνίας με την στρατηγική της επιχείρησης (πρόσβαση σε νέες αγορές, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κτλ.), γ) οι πιθανοί κίνδυνοι, όπως κακή ποιότητα κατασκευής ή καθυστερήσεις στην παράδοση, και δ) χρηματοοικονομικοί

παράγοντες όπως το κόστος των συναλλαγών με την τοπική επιχείρηση, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες (Hill, 2003) κ.α.

Οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες και κυρίως το κόστος συναλλαγών φαίνεται να είναι ο κυριότερος παράγοντας από τους παραπάνω και μελετάται από την αντίστοιχη θεωρία. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία του κόστους συναλλαγών (Transaction Cost Theory), παράγοντες όπως η συχνότητα των συναλλαγών, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις αλλά και η αβεβαιότητα για θέματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (εξωτερική) ή της αξιοπιστίας του τοπικού παραγωγού (εσωτερική), δημιουργούν κόστος σε μία συμφωνία contract manufacturing. Εάν το κόστος αυτό είναι μεγάλο, πρέπει να προτιμηθεί η εσωτερική παραγωγή και η καθετοποίηση (Ellram & Billington, 2001).

Προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί από την επιχείρηση και στο θέμα της επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη. Δύο είναι γενικά τα προβλήματα σε αυτόν τον τομέα. Από τη μία είναι η λανθασμένη επιλογή συνεργάτη (adverse selection) και ο ηθικός κίνδυνος (moral hazard). Σαν λανθασμένη επιλογή ορίζεται η μη ομαλή συνεργασία με παραγωγούς εταιρείες οι οποίες λόγω διαφορετικών πρακτικών και αγοραστικής δύναμης (leverage) (Cox, 2004), ή μελλοντικών προοπτικών (Kim, 2003) δημιουργούν προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της πολυεθνικής επιχείρησης. Επιπλέον, σαν ηθικός κίνδυνος εμφανίζεται η αδυναμία των επιχειρήσεων να επιβάλουν κατάλληλους δεσμευτικούς όρους στις παραγωγούς εταιρείες, έτσι ώστε να τους αποκλείσουν το ενδεχόμενο να δράσουν σε βάρους τους για δικό τους όφελος (opportunistic behavior) (Cox, 2004).

3.5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής

Σημαντικό πλεονέκτημα των συμφωνιών παραγωγής είναι το γεγονός ότι αποτελούν μία μέθοδο για την ταχύτατη είσοδο σε μία ξένη αγορά, αυξάνοντας την παραγωγική δυναμικότητα μίας επιχείρησης χωρίς να απαιτούνται επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων. Επίσης, μέσω του contract manufacturing, οι αλλοδαπές επιχειρήσεις είναι σε θέση να ξεπεράσουν τοπικούς κυβερνητικούς περιορισμούς, είτε στην εισαγωγή ξένων προϊόντων, είτε στην παραγωγή προϊόντων από αλλοδαπές επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενοι και τις γνώσεις του παραγωγού στις τοπικές συνθήκες.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι οι αναθέτουσες επιχειρήσεις διατηρούν πλήρως τον έλεγχο τιμολόγησης και διανομής των προϊόντων τους δημιουργώντας πιθανώς παράλληλα και νέους πελάτες για τυχόν ενδιάμεσα του τελικού προϊόντα. Επιπλέον, μέσω της παραγωγικής επέκτασης ακόμα και σε μικρές ή απομακρυσμένες αγορές, μία επιχείρηση

επιμηκύνει τον κύκλο ζωής των προϊόντων της τα οποία συνεχίζουν να αποφέρουν κέρδη λόγω αυξημένων πωλήσεων και μικρότερου κόστους παραγωγής (Χατζηδημητρίου, 2003).

Στα μειονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής συγκαταλέγονται κυρίως τα προαναφερθέντα προβλήματα στην επιλογή των κατάλληλων συνεργατών. Πιο συγκεκριμένα, μία πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να υποστεί σοβαρές ζημιές στο κύρος και τη φήμη της εφόσον η παραγωγός επιχείρηση δεν τηρήσει κάποια προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα. Από την άλλη, υπάρχει ο κίνδυνος, μετά το πέρας της συμφωνίας (postcontractually), η τοπική επιχείρηση να αντιγράψει τα προϊόντα και την τεχνογνωσία της αναθέτουσας επιχείρησης και να διαθέσει στην τοπική ή διεθνή αγορά ανταγωνιστικά προϊόντα. Αυτό είναι ιδιαιτέρως πιθανό σε χώρες με ασθενή νομοθεσία για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, όπως για παράδειγμα η Κίνα (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.6 ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ (Wholly Owned Subsidiary)

3.6.1 Περιγραφή

Η παραγωγική επέκταση μέσω της ίδρυσης θυγατρικής επιχείρησης κατατάσσεται στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI) και είναι μέθοδος απ' ευθείας εισόδου σε μία αγορά (Matoo, Olarreaga & Saggi, 2001). Στην περίπτωση αυτή, μία πολυεθνική ιδρύει σε μία αλλοδαπή χώρα μία νέα επιχείρηση της οποίας είναι ο αποκλειστικός μέτοχος και έχει τον απόλυτο έλεγχο στην λειτουργία της. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την δημιουργία της νέας εταιρείας από το μηδέν (Greenfield strategy), είτε με την ολική εξαγορά μίας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης (Muller, 2001). Η επιχείρηση αυτή μπορεί να φέρει το όνομα της μητρικής επιχείρησης ή όχι, ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους της πολυεθνικής, ενώ νομικά αντιμετωπίζεται σαν τοπική επιχείρηση υπό ξένο ιδιοκτησιακό καθεστώς (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.6.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις θυγατρικές

Οι βασικές παράμετροι για την διεθνοποίηση της παραγωγής και τις ΑΞΕ που έχουν προαναφερθεί (γεωγραφικά πλεονεκτήματα, κόστος συναλλαγών, φθηνό εργατικό δυναμικό, εξειδικευμένοι παραγωγικοί συντελεστές κτλ.) είναι και σε αυτή την περίπτωση ζωτικής σημασίας για την επιλογή μίας τέτοιας μεθόδου επέκτασης. Άλλες παράμετροι όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, επίσης επηρεάζουν την δημιουργία μίας θυγατρικής επιχείρησης (Tavares, 2002). Στην αρθρογραφία όμως αναφέρονται και πολλά εσωτερικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως οι στρατηγικές ικανότητες, οι οργανωτικές

υποδομές και οι στρατηγικές ανάγκες, που επηρεάζουν την στρατηγική ολοκλήρωσης (integration) μίας επιχείρησης.

Στην μελέτη του Luo (2002) με δείγμα 168 ξένων θυγατρικών επιχειρήσεων στην αναδυόμενη αγορά της Κίνας, θετική σχέση με την απόφαση ίδρυσης θυγατρικής εμφανίζεται να έχει για παράδειγμα η κατοχή ξεχωριστών άυλων πόρων (π.χ. πατέντες) σε περιοχές που τα πνευματικά δικαιώματα δεν προστατεύονται επαρκώς. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ενδοεπιχειρησιακού δικτύου συντονισμού των διαφόρων μονάδων και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ τους, διευκολύνει την συνεργασία μέσα σε ένα μεγάλο δίκτυο θυγατρικών. Τον ίδιο ρόλο φαίνεται να παίζει και ένα επαρκές δίκτυο μεταφοράς υλικών και άυλων πόρων (συντελεστές παραγωγής, τεχνολογικό know how κτλ.) το οποίο ευνοεί την ολοκλήρωση δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας και επιτρέποντας φοροαπαλλακτικές πρακτικές. Επίσης, ένα εκτεταμένο δίκτυο θυγατρικών βοηθάει και στην διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων μίας πολυεθνικής.

Αντίθετα, αρνητική σχέση εμφανίζεται να υπάρχει μεταξύ της απόφασης ίδρυσης θυγατρικής επιχείρησης και των τοπικών διασυνδέσεων μίας πολυεθνικής. Όσο ισχυρότερους δεσμούς έχει μία πολυεθνική με τοπικούς κυβερνητικούς και επιχειρηματικούς παράγοντες, τόσο καλύτερη πληροφόρηση και εμπειρία αποκτά και έτσι δεν είναι απαραίτητο να επενδύσει τόσο μεγάλα κεφάλαια για να έχει ισχυρή θέση στην τοπική αγορά (Luo, 2002). Τέλος, ο αυστηρός κεντρικός έλεγχος μίας θυγατρικής από την μητρική εταιρεία, μπορεί να μειώσει την δυνατότητα προσαρμογής της στις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες (διαφοροποίηση προϊόντων, ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών κτλ.) και να δυσκολέψει την απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς. Για το λόγο αυτό, η γεωγραφική εγγύτητα μητρικής και θυγατρικής εταιρείας φαίνεται να έχει αρνητική σχέση με την απόδοση της τελευταίας, και κατ' επέκταση και της πολυεθνικής, δίνοντάς της μικρότερη αυτονομία (Jakobsen & Rusten, 2003).

Τέλος, ειδικότερα στην περίπτωση που η πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει θυγατρική μέσω ολικής εξαγοράς μίας τοπικής επιχείρησης, βασικός παράγοντας είναι ο προσδιορισμός της αξίας της τελευταίας. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επηρεαστεί καταλυτικά από την γνώση της τοπικής πραγματικότητας και τις πολιτισμικές και επιχειρηματικές ασυμμετρίες που καθιστούν δύσκολη τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για την σωστή αποτίμηση της επιχείρησης στόχου. Επιπλέον, αυτές οι τυχόν διαφορές στην κουλτούρα και τις επιχειρηματικές πρακτικές είναι πιθανό να δυσχεράνουν την αποτελεσματική μείξη τοπικών και ξένων παραγωγικών συντελεστών (κυρίως ανθρώπινου δυναμικού) κάτω από μία νέα "εισαγόμενη" ιεραρχία (Duarte & Canal, 2004).

3.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην ίδρυση μίας θυγατρικής.

Σαν βασικό πλεονέκτημα μίας τέτοιας μορφής επένδυσης είναι το γεγονός ότι η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο στην λήψη αποφάσεων της θυγατρικής και μπορεί να καθορίζει τις δραστηριότητές της προς όφελος του γενικού στρατηγικού σχεδιασμού της (Χατζηδημητρίου, 2003). Έτσι, μία πολυεθνική μπορεί να κατανείμει την παραγωγή της ανάλογα με τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα της κάθε θυγατρικής για να πετύχει το συνολικά χαμηλότερο κόστος στις δραστηριότητές της μέσω και των αποτελεσματικότερων οικονομιών κλίμακας. Επιπλέον, ελέγχοντας πλήρως την κερδοφορία της θυγατρικής, η μητρική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει καλύτερη χρηματοδότηση για τις δραστηριότητές της αλλά και συνολικά χαμηλότερη φορολόγηση των κερδών του ομίλου με διάφορες λογιστικές πρακτικές. Τέλος, ο πλήρης έλεγχος της θυγατρικής επιχείρησης μπορεί να εξαλείψει ενδεχόμενους κινδύνους από κλοπή πνευματικών δικαιωμάτων ιδιαιτέρα σε κλάδους όπως της υψηλής τεχνολογίας. (Hill, 2003).

Από την άλλη πλευρά, η ίδρυση θυγατρικής επιχείρησης επιβαρύνει την μητρική με μεγάλο κόστος ενώ παράλληλα την αναγκάζει να αναλάβει σημαντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους από την δραστηριοποίηση σε διαφορετικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος, πολλά προβλήματα προκύπτουν από την αντιμετώπιση της θυγατρικής ως ξένη επιχείρηση, τόσο ως προς την αντιμετώπιση από το καταναλωτικό κοινό, όσο και από την δημόσια διοίκηση (Hill, 2003).

3.7 ΜΕΡΙΚΗ ΕΞΑΓΟΡΑ (Partial Acquisition)

3.7.1 Περιγραφή

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να επεκταθεί διεθνώς μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων, η διοίκησή της μπορεί να αποφασίσει να εξαγοράσει ένα μέρος από μία τοπική εταιρεία και όχι το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της. Στην περίπτωση αυτή γίνεται μία μερική εξαγορά (partial acquisition) (Χατζηδημητρίου, 2003). Υπάρχουν δύο είδη μερικών εξαγορών. Οι καθαρές μερικές εξαγορές (pure partial acquisitions – PPAs) και οι από κοινού μερικές εξαγορές (shared partial acquisitions – SPAs). Στις μεν PPAs η αλλοδαπή επιχείρηση εξαγοράζει ένα μεγάλο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου μίας εταιρείας και αποκτά τον ουσιαστικό έλεγχό της. Μοιάζει κατά πολύ με τις ολικές εξαγορές με τη μόνη διαφορά ότι η πολυεθνική επιχείρηση δεν καρπώνεται το σύνολο των κερδών της εξαγορασθείσας. Στις από κοινού μερικές εξαγορές, δύο ή περισσότερες αλλοδαπές επιχειρήσεις (συνήθως από διαφορετικές χώρες) συνάπτουν συμφωνία και

εξαγοράζουν από κοινού ένα ποσοστό των μετοχών μίας εταιρείας σε κάποια αγορά στόχο (Duarte & Canal, 2004).

3.7.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις μερικές εξαγορές

Όπως είναι εμφανές, οι μερικές εξαγορές είναι μία υβριδική μορφή επέκτασης που συνδυάζει χαρακτηριστικά από ολικές εξαγορές και κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (joint ventures). Από τη μία προϋποθέτουν απόκτηση μέρους μίας επιχείρησης και από την άλλη έλεγχος από κοινού με άλλους μετόχους και δικαιούχους (shareholders).

Με δεδομένο ότι οι μερικές εξαγορές μοιάζουν κατά πολύ με τις ολικές, παράγοντες όπως η σωστή αποτίμηση της αξίας της εταιρείας στόχου και ο αποτελεσματικός συνδυασμός υλικών και άυλων παραγωγικών πόρων από διαφορετικές χώρες είναι καθοριστικής σημασίας. Υπάρχει όμως η διαφορά ότι σε μία μερική εξαγορά απαιτείται σημαντικά μικρότερη επένδυση και έτσι ο κίνδυνος λόγω διαφορετικών τοπικών συνθηκών και λανθασμένης επιλογής (adverse selection) είναι σημαντικά μικρότερος. Επιπλέον, σε μία μερική εξαγορά υπάρχει και η παρουσία μίας μειοψηφίας μετόχων της εξαγορασθείσας επιχείρησης που πολλές φορές δεν αρκούνται σε παθητικό ρόλο.

Από την άλλη πλευρά, μία από κοινού εξαγορά προϋποθέτει την ύπαρξη συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Σε αυτή τη συμφωνία είναι απαραίτητο να καθοριστούν αυστηρά θέματα όπως τα ποσά που θα πρέπει να καταβάλει κάθε εταίρος, τη συμμετοχή κάθε εταιρείας στο διοικητικό συμβούλιο της τοπικής επιχείρησης, τον διορισμό των ανώτατων στελεχών, τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας κτλ. Από αυτή την οπτική, οι PPAs μοιάζουν τόσο με τις κοινοπραξίες που δικαιολογημένα ταυτίζονται μαζί τους (Duarte & Canal, 2004). Τέλος, και στις από κοινού εξαγορές ο τυχόν κίνδυνος από διαφορές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (country risk) μειώνεται αισθητά ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο ένας εταίρος είναι επίσης τοπική επιχείρηση.

3.7.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τα θετικά και αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις, και αυτά παρόμοια με τα αντίστοιχα των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Όπως είδαμε παραπάνω, οι μέθοδοι με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να μεταφέρει την παραγωγική της διαδικασία και σε άλλες χώρες και να αποκτήσει τον χαρακτήρα της πολυεθνικής είναι επτά. Κάθε μία από τις μεθόδους αυτές έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ενώ ιδιαίτεροι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία τους. Μέχρι στιγμής, είδαμε από τι επηρεάζονται οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με κάποια από τις παραπάνω μεθόδους. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το πώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ένα πλήθος μεταβλητών, φτάνουν στην απόφαση της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου επέκτασης των παραγωγικών δραστηριοτήτων τους σε μία ξένη χώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MEMS

4.1 Γενικά για το μοντέλο MEMS

Μία νέα ενδιαφέρουσα προσθήκη στην θεωρία επιλογής μεθόδου παραγωγικής επέκτασης είναι το μοντέλο Market Entry Mode Selection (MEMS) που παρουσιάστηκε από τον Koch (2001). Στο μοντέλο αυτό παρουσιάζονται τρεις γενικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση μίας επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο που θα παράγει σε μία χώρα του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα οι διάφοροι προσδιοριστικοί παράγοντες του μοντέλου διακρίνονται σε ενδογενείς (internal category), εξωγενείς (external category) και μικτούς (mixed internal/external category). Ενδογενείς είναι οι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης και την στρατηγική της φιλοσοφία. Στον αντίποδα, οι εξωγενείς παράγοντες είναι τα δυναμικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η πολυεθνική επιχείρηση και, σε αντίθεση με τους ενδογενείς παράγοντες, δεν μπορούν να επηρεαστούν από αυτήν. Τέλος, οι μικτοί παράγοντες είναι μία ενδιάμεση κατηγορία που σχετίζεται περισσότερο με τις διάφορες μεθόδους επέκτασης και τον τρόπο εφαρμογής τους. Αναλυτικότερα, οι συγκεκριμένοι παράγοντες ανά κατηγορία είναι οι παρακάτω:

Α) Ενδογενείς παράγοντες (internal category):

1. Μέγεθος και ίδιοι πόροι της επιχείρησης (company size/recourses)
2. Διοικητικά κέντρα ελέγχου (management locus of control)
3. Εμπειρία στην χρήση των διάφορων μεθόδων (experience in using MEMs)
4. Στάση της διοίκησης ως προς τον κίνδυνο (management risk attitudes)
5. Στόχοι για μερίδιο αγοράς (market share targets)
6. Μέθοδοι υπολογισμού (calculation methods applied)
7. Στόχοι για κέρδη (profit targets)

Β) Μικτοί παράγοντες (mixed internal/external category)

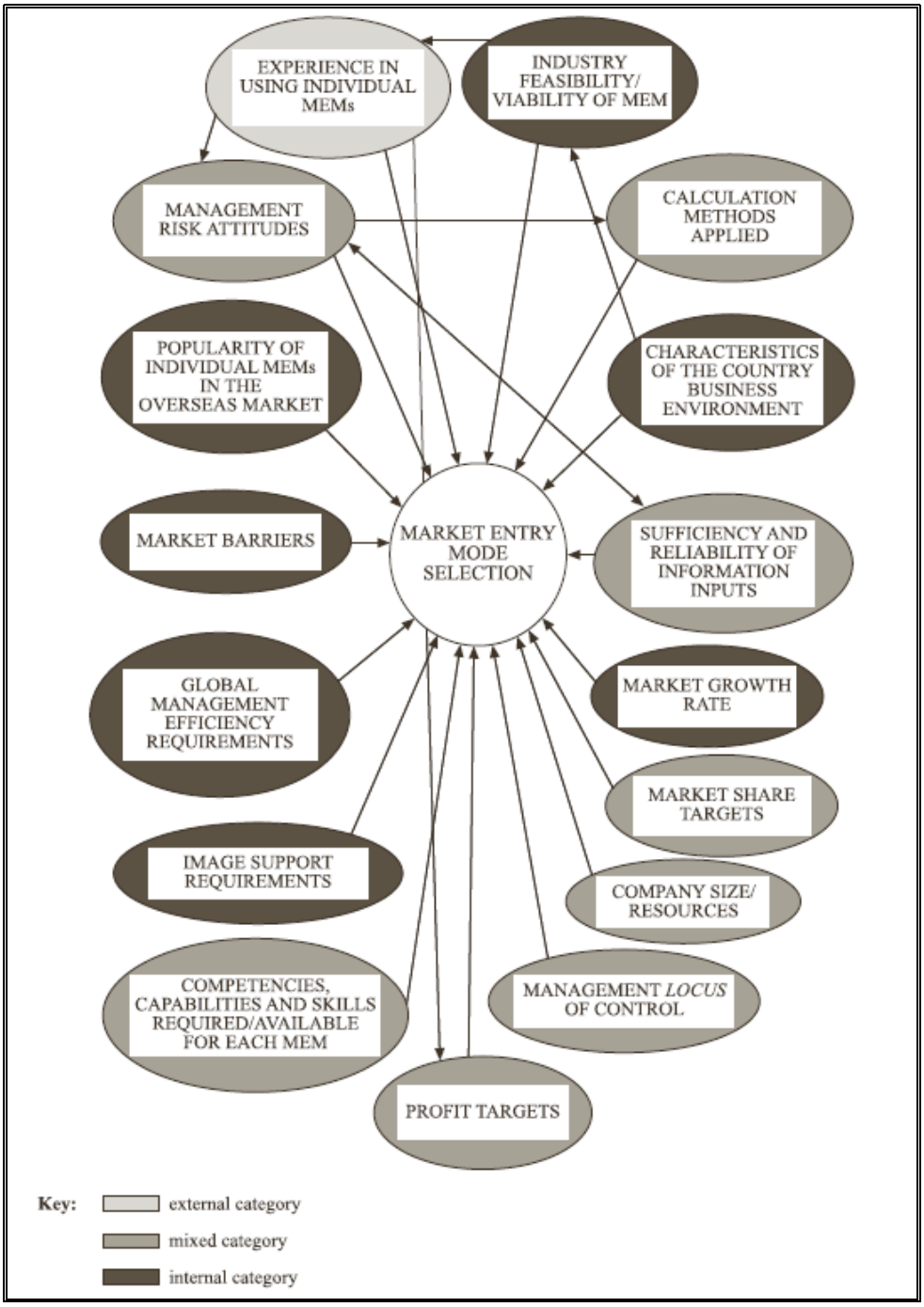
1. Πλεονεκτήματα, ικανότητες και δεξιότητες που υπάρχουν ή απαιτούνται για κάθε MEM (competencies, capabilities and skills required/available for each MEM)
2. Επάρκεια και αξιοπιστία των ροών πληροφοριών (sufficiency and reliability of information inputs)

Γ) Εξωγενείς (external category)

1. Χαρακτηριστικά του αλλοδαπού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (characteristics of the overseas country business environment)
2. Εμπόδια εισόδου στην αγορά (market barriers)

3. Εφικτότητα - βιωσιμότητα των διαφόρων μεθόδων (industry feasibility/viability of MEM)
4. Διάδοση ενός συγκεκριμένου MEM στην αλλοδαπή αγορά (popularity of individual MEMs in the overseas market)
5. Ρυθμός ανάπτυξης και μέγεθος της αγοράς (market size & growth rate)
6. Ανάγκη διατήρησης συγκεκριμένου προφίλ (image support requirements)
7. Προαπαιτούμενα για αποτελεσματική παγκόσμια διοίκηση (global management efficiency requirements)

Σχήμα 7. Το μοντέλο MEMS



Πηγή: Koch, 2001, σελ 3

Στις επόμενες ενότητες, οι διάφοροι επιμέρους παράγοντες θα αναλυθούν περισσότερο σε συνδυασμό και με αναφορές σε άλλες επιστημονικές μελέτες για να γίνει πιο κατανοητή η επίδρασή τους στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μίας πολυεθνικής επιχείρησης.

4.2 Ενδογενείς παράγοντες

4.2.1 Μέγεθος και ίδιοι πόροι της επιχείρησης

Το μέγεθος μίας επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο διεθνοποίησής της αφού οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως λιγότερους δυνατούς τρόπους για να εισέλθουν σε μία αγορά. Λόγω των πολύ περιορισμένων ίδιων πόρων τους, είναι πιθανό να μην έχουν τη δυνατότητα, ή να αποθαρρύνονται από την εφαρμογή συγκεκριμένων τρόπων παραγωγικής επέκτασης. Παραδείγματος χάριν, η ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας, προϋποθέτει την ανάληψη μεγάλων επιχειρηματικών κινδύνων και την δέσμευση σημαντικότατων κεφαλαίων. Επίσης, οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιθανό να μη διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες και προοπτικές για να εισέλθουν σε μία αγορά μέσω θυγατρικής επιχείρησης ή διεθνούς κοινοπραξίας (Koch, 2001). Εμπειρικές μελέτες πράγματι δείχνουν ότι, συνήθως οι επιχειρήσεις με μεγάλα κεφαλαιακά αποθέματα είναι αυτές που προτιμούν την τακτική των εξαγορών (Chang & Rosenzweig, 2001).

Αντίθετα, μία επιχείρηση που δεν διαθέτει τους αναγκαίους πόρους μπορεί να επιλέξει το licensing για να δραστηριοποιηθεί γρήγορα και χωρίς ιδιαίτερο κόστος σε μία αλλοδαπή αγορά (Osland, Taylor and Zou, 2001). Επιπλέον, το μέγεθος μίας επιχείρησης σε σχέση με τον τοπικό ανταγωνισμό (relative size) σχετίζεται με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην τοπική αγορά και είναι πιθανό να επηρεάσει την μέθοδο επέκτασης. Έτσι λοιπόν, οι μεγάλες, σε σχέση με τον τοπικό ανταγωνισμό, επιχειρήσεις αναμένεται να προτιμήσουν μεθόδους που προϋποθέτουν αποκλειστική ιδιοκτησία (ολική εξαγορά ή Greenfield strategy) (Ekeledo & Sivakumar, 2003). Τέλος, η επιρροή του μεγέθους και των διαθέσιμων πόρων μίας εταιρείας πάνω στις στρατηγικές της αποφάσεις σχετίζεται και με την βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται και τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν. Για παράδειγμα οι κεφαλαιακές απαιτήσεις που υπάρχουν στην βιομηχανία χημικών είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από εκείνες στον κλάδο του λογισμικού υπολογιστών (Koch, 2001).

4.2.2 Διοικητικά κέντρα ελέγχου

Η σημασία των διοικητικών κέντρων ελέγχου για το βαθμό της διεθνούς δραστηριοποίησης και την μέθοδο επέκτασης μίας επιχείρησης είναι συχνά υποβαθμισμένη και πολλές φορές δεν υπολογίζεται καθόλου. Στην πραγματικότητα όμως, ισχυρά εσωτερικά ή εξωτερικά κέντρα ελέγχου (loci of control) είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των μάνατζερ. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η διαίσθησή τους, καθώς και οι αποφάσεις τους για τις μεθόδους διεθνούς επέκτασης, καθορίζουν σε πολλές περιπτώσεις την αντίστοιχη διαδικασία επιλογής, ιδιαίτερα στις λιγότερο έμπειρες επιχειρήσεις. Εάν η διαδικασία αυτή επηρεάζεται από πολλούς μάνατζερ, τότε υπάρχει η πιθανότητα διαφωνίας των διάφορων κέντρων ελέγχου (locus of control discord). Ανάλογα με το στυλ διοίκησής της, η εταιρεία μπορεί είτε να αγνοήσει τις απόψεις που δεν συμβαδίζουν με αυτή του τελικού λήπτη της απόφασης είτε να λάβει μέτρα για να υπάρξει ταύτιση των διαφόρων απόψεων (αυταρχικό και συμμετοχικό στυλ αντίστοιχα). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι τα διάφορα κέντρα ελέγχου είναι πιθανό να αλλάξουν σαν συνέπεια κάποιων ιδιαίτερων γεγονότων ή, πιο σταδιακά, καθώς η σχετική εμπειρία στην επιχείρηση αυξάνει (Koch, 2001).

4.2.3 Εμπειρία στην χρήση των διάφορων μεθόδων MEMs

Η επιλογή μίας μεθόδου παραγωγής στην περίπτωση συνεχούς επέκτασης μπορεί να επηρεαστεί από την εμπειρία της επιχείρησης πάνω σε μία συγκεκριμένη μέθοδο. Το γεγονός αυτό, που αναφέρεται και ως “path dependency”, υπονοεί ότι εφόσον μία επιχείρηση δραστηριοποιηθεί επιτυχώς, π.χ. μέσω εξαγορών, θα συνεχίσει να επιλέγει αυτή τη μέθοδο εφόσον δεν αλλάξει κάτι (π.χ. χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, τοπικό επιχειρηματικό περιβάλλον κτλ.). Τα στοιχεία δείχνουν ότι η πρότερη δραστηριοποίηση της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της και η αντίστοιχη ανάπτυξη σχετικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας, αυξάνουν την πιθανότητα να συνεχίσει η επιχείρηση να επεκτείνεται με συγκεκριμένο τρόπο (Chang & Rosenzweig, 2001).

Μαζί με την εμπειρία μίας εταιρείας σε συγκεκριμένους τρόπους επέκτασης, η εμπειρία των γενικών συνθηκών στην περιοχή στόχο (γεωγραφική εμπειρία – geographic experience) και η γνώση του τρόπου λειτουργίας του κλάδου της στη συγκεκριμένη περιοχή, φαίνεται επίσης να καθορίζει τον τρόπο διεθνοποίησης. Η ύπαρξη τέτοιας εμπειρίας, όπως και άλλοι παράγοντες (μοναδική τεχνολογία και τεχνογνωσία, εξειδικευμένοι παραγωγικοί συντελεστές, αποτελεσματική οργάνωση κτλ.), δίνουν στην πολυεθνική μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι πιθανό να την οδηγήσουν στην επιλογή μεθόδων αποκλειστικής ιδιοκτησίας όπως π.χ. η ίδρυση θυγατρικών. Αντίθετα, η

έλλειψη τέτοιων στοιχείων ενδέχεται να την οδηγήσει σε συμβασιακές μεθόδους (συμφωνίες παραγωγής για παράδειγμα) προκειμένου να επωφεληθεί των ικανοτήτων των τοπικών επιχειρήσεων (Ekeledo & Sivakumar, 2003).

Η διοικητική κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική στη λήψη αποφάσεων. Εάν για παράδειγμα προβλέπονται αρνητικές προσωπικές συνέπειες για αυτούς που θα επιλέξουν μία αποτυχημένη, μη δοκιμασμένη, μέθοδο, τότε κάθε μη δοκιμασμένη μέθοδος δεν θα αποτελεί εναλλακτική για τους λήπτες αποφάσεων. Τέλος, η διαδοχή στην διοικητική ιεραρχία μίας επιχείρησης, μπορεί να της δώσει νέες επιχειρηματικές εμπειρίες και απόψεις που να αλλάξουν τον, μέχρι τότε, στρατηγικό σχεδιασμό της (Koch, 2001).

4.2.4 Στάση της διοίκησης ως προς τον κίνδυνο

Στην επιλογή κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής, μια επιχείρηση βρίσκει μία ισορροπία μεταξύ του εσωτερικού εταιρικού κινδύνου της (comfort level) και του θεωρητικού εξωτερικού κινδύνου της αγορά στόχου (Shama, 2000). Η στάση που έχει η διοίκηση μίας επιχείρησης απέναντι στον επιχειρηματικό κίνδυνο μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις της. Η ύπαρξη πιθανού τεχνολογικού κινδύνου για παράδειγμα (η πιθανότητα δηλαδή κάποιος άλλος να έχει πρόσβαση σε υλικά ή άυλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης), ενδεχομένως να αποτρέψει μία εταιρεία να επιλέξει μεθόδους συμβασιακού χαρακτήρα όπως δικαιόχρηση ή joint venture. Αντίθετα, θα προτιμήσει μεθόδους όπως η θυγατρική επιχείρηση όπου, μέσω της αποκλειστικής ιδιοκτησίας, θα προστατέψει καλύτερα τα πνευματικά της δικαιώματα (Osland, Taylor and Zou, 2001). Το σημείο μέχρι το οποίο η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αναλάβει τους διάφορους κινδύνους που σχετίζονται με την διεθνοποίηση εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες όπως η χρηματοοικονομική της κατάσταση, ο στρατηγικός της σχεδιασμός, το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο, η σχετική διεθνής εμπειρία της κ.α. Όσο μικρότερη αποστροφή προς τον κίνδυνο υπάρχει εκ μέρους της διοίκησης, τόσο περισσότερο θα επιλέγονται αγορές και στρατηγικές με καλύτερες μακροχρόνιες προοπτικές για την επιχείρηση (Koch, 2001).

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί, τέλος, σε πολλές περιπτώσεις, να εξηγήσει τη διαφοροποίηση στις μεθόδους επέκτασης μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων. Δύο επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν βάση σε διαφορετικούς κινδύνους (π.χ. συναλλαγματικός κίνδυνος και πολιτική αστάθεια), εξετάζοντας την ίδια αγορά, και να επιλέξουν διαφορετικές μεθόδους επέκτασης. Είναι δυνατόν επίσης, ακόμα και αν υπολογίσουν τους ίδιους ακριβώς

κινδύνους να επιλέξουν διαφορετικές στρατηγικές, έχοντας αυτή τη φορά διαφορετικά όρια ανοχής σε αυτούς τους κινδύνους (Shama, 2000).

4.2.5 Στόχοι για μερίδιο αγοράς

Όταν το κριτήριο για την επιλογή μίας στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς της, οι μέθοδοι που πιστεύεται ότι θα έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσα σε ένα προκαθορισμένο διάστημα, είναι αυτές που θα προτιμηθούν. Για παράδειγμα, όταν η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς φαίνεται να σχετίζεται με την ανάπτυξη εταιρικού δικτύου διανομής και υπηρεσιών μετά την πώληση, μία επιχείρηση είναι πιθανό να προτιμήσει μία θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας σαν τη μέθοδο εισόδου στην αλλοδαπή αγορά (Koch, 2001).

Εκτός από την μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς, βασικός στόχος είναι και η διατήρησή του, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις επιθετικής πολιτικής του ανταγωνισμού. Σημαντική παράμετρος εδώ είναι η ταχύτητα αντίδρασης και προσαρμογής στο εναλλασσόμενο περιβάλλον. Και σε αυτή την περίπτωση, η ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Λόγω του απόλυτου ελέγχου στις λειτουργίες της, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιδρά γρηγορότερα σε σχέση με την περίπτωση μία κοινοπραξίας για παράδειγμα. Αυτό γιατί, πολλές φορές, είναι πιο γρήγορο να χτιστεί μία παραγωγική εγκατάσταση από το να επιλεγούν και να γίνουν διαπραγματεύσεις με πιθανούς τοπικούς εταίρους. Πολλά χρόνια είναι πιθανό να περάσουν από την αρχική επαφή έως την τελική συμφωνία με ένα τοπικό παράγοντα για την επίτευξη μίας συνεργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντικά πιο αργή σε μία κοινοπραξία λόγω των διάφορων πλευρών που εμπλέκονται. Τέλος, οι επιχειρηματικοί στόχοι επηρεάζονται και από εθνικά χαρακτηριστικά της πολυεθνικής. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ιαπωνικές εταιρείες προτιμούν μεθόδους άμεσων ξένων επενδύσεων προκειμένου να διατηρήσουν μερίδιο αγοράς από τυχόν προηγούμενη εξαγωγική δραστηριοποίηση, ενώ οι αμερικανικές πολυεθνικές θεωρούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα να μην επενδύουν σε ξένες παραγωγικές εγκαταστάσεις (Osland, Taylor and Zou, 2001).

4.2.6 Μέθοδοι υπολογισμού

Οι πολλές εναλλακτικές επιλογές μεταξύ μεθόδων υπολογισμού και εκτίμησης, π.χ. βάσει κινδύνου ή οφέλους και κόστους ή ελέγχου, επίσης σχετίζονται με τον τρόπο διεθνούς επέκτασης. Μερικές αυστηρές ποσοτικές μέθοδοι ωστόσο, μπορεί να είναι εφαρμόσιμες σε μερικές μόνο από τις στρατηγικές παραγωγής, είτε λόγω της ανεπάρκειας απαιτούμενων στοιχείων, είτε λόγω της διαφορετικής λογικής και δυναμικής των διάφορων MEMs. Εάν όμως μία στρατηγική επέκτασης πρέπει να τεθεί σε απευθείας σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της με τα αντίστοιχα άλλων υποψηφίων μεθόδων, η κατάλληλη μέθοδος υπολογισμού είναι ζωτικής σημασίας (Koch, 2001).

4.2.7 Στόχοι για κέρδη

Διαφορετικές μέθοδοι επέκτασης είναι πιθανό να δώσουν διαφορετικά στάνταρ απόδοσης και κερδοφορίας, ενώ και τα χρονικά στάδια στα οποία οι μέθοδοι θα αποδώσουν αναμένονται και αυτά να διαφοροποιούνται. Εάν για παράδειγμα μία πολυεθνική αποφασίσει να επενδύσει σε μια νέα παραγωγική μονάδα είναι πιθανό να μην αποκομίσει κέρδη για τα επόμενα τρία ή τέσσερα χρόνια λόγω του χρόνου που χρειάζεται για την κατασκευή, τη σύναψη των απαραίτητων συμφωνιών, την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού κτλ. Ένας βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός θα πρότεινε τη χρήση άλλων μεθόδων όπως για παράδειγμα των απευθείας εξαγωγών που θα είχαν πιο γρήγορα αποτελέσματα (Koch, 2001).

Έχει παρατηρηθεί όμως ότι η αύξηση της διεθνούς δραστηριοποίησης μίας εξαγωγικής επιχείρησης ακολουθείται από αρνητικές συνέπειες για την κερδοφορία της. Αντίθετα, όσο περισσότερο δραστηριοποιείται μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων, τόσο καλύτερη είναι η απόδοσή της. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι στρατηγικές Greenfield έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις κοινοπρακτικές επιχειρήσεις, ενώ με τη σειρά τους οι τελευταίες φαίνονται να αποδίδουν καλύτερα από τις πλήρεις εξαγορές (Brouthers & Nakos, 2004). Επιπλέον, οι άμεσες ξένες επενδύσεις, φαίνονται να είναι ιδιαίτερα αποδοτικές σε χώρες με υψηλά επίπεδα επιχειρηματικών κινδύνων (Rasheed, 2005). Η αξιοπιστία, τέλος, των μεθόδων μέτρησης και σύγκρισης μεταξύ της κερδοφορίας των διάφορων μεθόδων επέκτασης είναι και εδώ πολύ σημαντική (Koch, 2001).

4.3 Μικτοί παράγοντες

4.3.1 Πλεονεκτήματα, ικανότητες και δεξιότητες που υπάρχουν ή απαιτούνται για κάθε ΜΕΜ

Η σημασία κάποιων ιδιαίτερων πλεονεκτημάτων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων κάθε επιχείρησης, έχει καθοριστική επίδραση στην πιθανή διεθνοποίησή της. Μεγάλη επίδραση φαίνεται να έχει και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Τα προϊόντα κάθε κλάδου έχουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Σε macro επίπεδο αυτά μπορεί να είναι το αν ένα προϊόν είναι υλικό ή άυλο, αν έχει συγκεκριμένη διάρκεια ζωής, εάν διαχωρίζεται η παραγωγή από την κατανάλωσή του κ.α. Σε micro επίπεδο, ένα προϊόν μπορεί να χαρακτηρίζεται από το βάρος του, τη μάρκα του κτλ.

Μία αποδοτική διεθνής επέκταση πρέπει να συνδυάζει αποτελεσματικά και τα δύο επίπεδα του προϊόντος (Ekeledo & Sivakumar, 2003). Όταν, για παράδειγμα, μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών αποφασίσει να επεκταθεί γεωγραφικά, λόγω του ότι στην περίπτωση αυτή η παραγωγή και η κατανάλωση συμπίπτουν χρονικά και χωρικά, θα επιλέξει να δημιουργήσει παραγωγικές εγκαταστάσεις στην αλλοδαπή αγορά προκειμένου να βρίσκεται κοντά στους πελάτες της. Επιπλέον, εφόσον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παροχή υπηρεσιών βρίσκεται ενσωματωμένο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και δεν μπορεί να προστατευθεί από πατέντες και πνευματικά δικαιώματα, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών θα επιλέξουν μεθόδους αποκλειστικής ιδιοκτησίας (sole ownership), συχνότερα σε σχέση με τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Το franchising, είναι επίσης μία εναλλακτική στρατηγική που προσφέρει υψηλά επίπεδα ελέγχου και μειωμένο κόστος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που απαιτούνται πολλαπλά σημεία εξυπηρέτησης (π.χ. εταιρείες μαζικής εστίασης) (Ekeledo & Sivakumar, 2003).

Μία εξίσου σημαντική παράμετρος είναι και οι στρατηγικοί στόχοι μίας επιχείρησης. Όταν, για παράδειγμα, έχει σαν αρχή να δραστηριοποιείται δίνοντας σημασία στα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής που θα εξυπηρετεί (multidomestic strategy), τότε είναι πιθανότερο να προτιμήσει εξαγορές τοπικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ενιαία παγκόσμια πολιτική (global strategy) θα προτιμήσουν τις στρατηγικές Greenfield (Shimizu et al., 2004).

4.3.2 Επάρκεια και αξιοπιστία των ροών πληροφοριών

Η μη διαθεσιμότητα κάποιων απαραίτητων πληροφοριών που απαιτούνται για τη σύγκριση των διαφόρων μεθόδων, η διαφορά στις μεθόδους συγκέντρωσης στοιχείων από διαφορετικές χώρες, τυχόν ανακριβή και πεπαλαιωμένα δεδομένα, καθώς επίσης και διάφορες μορφές μεροληψίας (bias), μπορεί να καταστήσουν δύσκολη, ή και αδύνατη, την αποτελεσματική αξιολόγηση και σύγκριση των ανταγωνιστικών μεθόδων διεθνούς παραγωγής (Koch, 2001).

4.4 Εξωγενείς παράγοντες

4.4.1 Χαρακτηριστικά του ξένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Ίσως η σημαντικότερη κατηγορία παραγόντων που επιδρούν στην απόφαση του τρόπου διεθνοποίησης είναι τα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά του ξένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Όταν η επιχείρηση σκέφτεται να δραστηριοποιηθεί σε μία χώρα όπου το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα είναι σχετικά σταθερό και αξιόπιστο, οι άμεσες ξένες επενδύσεις πρέπει να προτιμώνται. Όταν, αντίθετα, υπάρχει μεταβλητότητα στις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, οι συμβασιακές μέθοδοι (licensing, franchising, συμφωνίες παραγωγής) είναι πιθανό να αποτελούν μία αποτελεσματική λύση ενάντια σε αυτές τις αβεβαιότητες (Brouthers & Nakos, 2004).

Όλες οι παραπάνω πιθανές αστάθειες δημιουργούν πολλά είδη επιχειρηματικών κινδύνων για τις ξένες επιχειρήσεις. Εκτός λοιπόν από τον γενικό κίνδυνο αστάθειας (general stability risk), μία αλλοδαπή επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο της επιρροής των τοπικών κυβερνήσεων στο επίπεδο ιδιοκτησίας και ελέγχου σε τοπικές παραγωγικές μονάδες (ownership/control risk). Ο λειτουργικός κίνδυνος (operations risk) επίσης σχετίζεται με τυχόν περιορισμούς στην ελεύθερη λειτουργία των ξένων επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα τη μη ελεύθερη μεταφορά κεφαλαίων και συναλλάγματος εκτός της τοπικής αγοράς (transfer risk) (Rasheed, 2005).

Η επιλογή στρατηγικής διεθνούς παραγωγής μπορεί να εξηγηθεί και από πολιτιστικούς παράγοντες, οι οποίοι φαίνονται να παίζουν σημαντικό ρόλο. Οι διαφορές σε πολιτιστικά στοιχεία και επιχειρηματικές πρακτικές, αυξάνει τον κίνδυνο για αποτυχία σε περιπτώσεις που απαιτούν συνεργασία της ξένης με μία τοπική επιχείρηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, κοινοπρακτικές απόπειρες και εξαγορές (μερικές ή ολικές) μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα (Chang & Rosenzweig, 2001).

Η ύπαρξη υποδομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών φαίνεται εμπειρικά να επηρεάζει τον τρόπο παραγωγικής επέκτασης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το παράδειγμα της σημασίας του οδικού δικτύου σε μία περιοχή. Οι Meyer και Nguyen (2005) παρατήρησαν ότι σε περιοχές με πυκνό οδικό δίκτυο, οι ξένες επιχειρήσεις προτιμούν να ιδρύουν κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (joint ventures). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ένα αναπτυγμένο οδικό δίκτυο δημιουργήθηκε για να εξυπηρετεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και όχι τις καινούριες. Σε αυτή την περίπτωση, οι τοπικές εταιρείες έχουν καλύτερη πρόσβαση σε παραγωγικούς συντελεστές και αυτό αποτελεί βασικό λόγο για τη συνεργασία μαζί τους.

Το επίπεδο του τοπικού ανταγωνισμού, καθώς και ο αριθμός των ανταγωνιστών στην χώρα στόχο, αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της μεθόδου εισόδου στην αγορά. Όσο σημαντικότερα είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μίας ξένης πολυεθνικής σε σχέση με τον τοπικό ανταγωνισμό, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να προτιμήσει μεθόδους άμεσων ξένων επενδύσεων, και ιδιαίτερα ίδρυση θυγατρικών από το μηδέν (Greenfield strategy) (Chang & Rosenzweig, 2001).

4.4.2 Εμπόδια εισόδου στην αγορά

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αλλοδαπού περιβάλλοντος εμφανίζονται να δυσχεραίνουν γενικά την ελεύθερη επιχειρηματική δραστηριοποίηση στην περιοχή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι δασμοί και η φορολογία στα κέρδη. Ο λόγος που μία κυβέρνηση επιβάλει υψηλούς φορολογικούς συντελεστές και δασμολογική προστασία είναι συνήθως εισπρακτικός. Σε ακραίες περιπτώσεις όμως, η κατάσταση μπορεί να γίνει τόσο αρνητική ώστε να αποτρέπονται εντελώς οι ξένες εταιρείες από την είσοδο στη χώρα, ενώ είναι πιθανό να αποχωρήσουν και οι ήδη εγκατεστημένες εκεί (Teng, Chern & Kim, 2001). Φυσικές ιδιομορφίες και υψηλά κόστη μεταφοράς μπορεί επίσης να επηρεάσουν την διαδικασία επέκτασης σε μία χώρα. Εάν η διακίνηση των προϊόντων είναι δύσκολη, μία επιχείρηση είναι πιθανό να προτιμήσει να επενδύσει σε κατά τόπους παραγωγικές μονάδες για να διευκολυνθεί η διανομή (Eicher & Kang, 2004).

Πολλές φορές, το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας στόχου (αναπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη) είναι δυνατό να επηρεάσει την μέθοδο επέκτασης. Για παράδειγμα, στο Βιετνάμ οι εξαγορές επιτράπηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 90 και μέχρι πρόσφατα γίνονταν κυρίως μόνο μεταξύ ξένων επιχειρήσεων που ήταν ήδη στην περιοχή (Meyer & Nguyen, 2005). Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι επίσης προσδιοριστικός παράγοντας. Όταν μια πολυεθνική έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις ολιγοπωλίου και μεγάλης συγκέντρωσης στην αγορά, είναι πιθανότερο να προτιμήσει την εξαγορά μίας τοπικής

επιχείρησης, ή την δημιουργία μίας κοινοπραξίας, από μία Greenfield strategy (Chang & Rosenzweig, 2001).

4.4.3 Εφικτότητα - βιωσιμότητα των διαφόρων μεθόδων

Βασική παράμετρος στην διεθνή παραγωγή είναι το κατά πόσο είναι εφικτές σε κάθε περίπτωση οι διάφορες μέθοδοι. Όπως είδαμε, μερικές στρατηγικές επέκτασης (π.χ. θυγατρικές αποκλειστικής ιδιοκτησίας ή κοινοπρακτικές επιχειρήσεις) είναι πιθανό να αποκλείονται από τοπικές νομοθεσίες ιδιαίτερα σε κλάδους που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας για τις τοπικές οικονομίες. Πολλές φορές επίσης χρησιμοποιούνται και πιο πλάγιοι τρόποι όπως χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες για να αποτραπούν συγκεκριμένες μέθοδοι (Osland, Taylor & Zou, 2001). Επιπλέον, οι τοπικές κυβερνήσεις μπορεί να προωθούν ορισμένες μεθόδους ανάλογα με κριτήρια όπως η κοινωνική ευημερία (πλεόνασμα καταναλωτή) ή τα φορολογικά έσοδα. Τα μέσα - κίνητρα που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι ανώτατα όρια στην ιδιοκτησία ντόπιων επιχειρήσεων από ξένους (Teng, Chern & Kim, 2001), ευκολότερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, χαμηλότερη φορολόγηση, έτοιμες υποδομές (δρόμοι, ηλεκτρική ενέργεια κτλ.), ελευθερία στις επιλογές προώθησης κ.α (Osland, Taylor & Zou, 2001).

Η πλημμελής προστασία πνευματικών δικαιωμάτων συμβάλει και αυτή στο κατά πόσο είναι εφικτές ορισμένες επιχειρηματικές πρακτικές μέσω του κινδύνου που δημιουργεί. Για παράδειγμα όταν σε μερικές χώρες οι κυβερνήσεις κλείνουν τα μάτια σε περιπτώσεις αντιγραφής ξένης τεχνολογίας από τοπικές επιχειρήσεις, μέθοδοι όπως licensing ή συμφωνίες παραγωγής παύουν ουσιαστικά να αποτελούν εναλλακτικές επιλογές (Osland, Taylor & Zou, 2001). Επιπλέον εμπόδια όπως, πχ, αυστηροί εργασιακοί κανονισμοί, υψηλά σταθερά κόστη, αυξημένο κόστος εργασίας και χαμηλή κατάρτιση και παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, μπορεί να αποθαρρύνουν τις ξένες επιχειρήσεις να ιδρύσουν θυγατρικές ή κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (Koch, 2001). Ιδιαίτερα στην περίπτωση των συμβασιακών μεθόδων, η μικρή διαθεσιμότητα κατάλληλων συνεργατών αποτελεί επίσης ένα περιοριστικό παράγοντα.

4.4.4 Δημοφιλία ενός συγκεκριμένου ΜΕΜ

Μερικές τοπικές αγορές μπορεί να εμφανίζουν ιδιαίτερη προτίμηση σε μερικές συγκεκριμένες μεθόδους επέκτασης για ένα κλάδο. Η επιλογή μεθόδου διεθνούς παραγωγής για ένα πιθανό παίκτη στο τοπικό σκηνικό, μπορεί να επηρεαστεί από την εμπειρία και τον βαθμό επιτυχίας προγενέστερων επιχειρήσεων στην ίδια αγορά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μία πολύ θετική εμπειρία στην χρήση ενός συγκεκριμένου τρόπου επέκτασης, καθώς και προσδοκίες για αυξανόμενη ζήτηση και επιχειρηματική σταθερότητα, θα ενθαρρύνουν την δραστηριοποίηση με τον τρόπο που χρησιμοποιείται ευρύτερα στην τοπική αγορά. Από την άλλη, εταιρείες που έχουν μεγάλη εμπειρία σε διαφορετικές μεθόδους στο παρελθόν, είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν διαφορετικό δρόμο από την πεπατημένη στην τοπική αγορά, εάν αυτό κριθεί πιο συμφέρον (Koch, 2001).

4.4.5 Ρυθμός ανάπτυξης και μέγεθος της αγοράς

Οι προοπτικές ανάπτυξης και το μέγεθος μίας αγοράς είναι παράγοντες έλξης για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Παράδειγμα η αγορά της Ρωσίας που, λόγω μεγέθους σε σχέση με γειτονικές χώρες (Ουγγαρία, Πολωνία, Τσεχία κτλ.), αποτελεί πεδίο δραστηριοποίησης των περισσότερων επιχειρήσεων της περιοχής (Shama, 2000). Αλλά και σαν κριτήριο επιλογής μεθόδου επέκτασης, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στόχου αναμένεται να έχει ιδιαίτερη σημασία. Αν μία αλλοδαπή αγορά αναπτύσσεται γρήγορα και αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης δεν προβλέπεται να διατηρηθεί υψηλός και για τα επόμενα χρόνια, μία επιχείρηση θα πρέπει να αδράξει την ευκαιρία χωρίς καθυστέρηση. Αυτό γίνεται συνήθως με εξαγωγές αλλά στην περίπτωση της παραγωγής ένας γρήγορος τρόπος είναι μέσω εξαγορών (Chang & Rosenzweig, 2000, Eicher & Kang, 2004). Αν πάλι η ζήτηση στην αγορά αυτή προβλέπεται μεγάλη αλλά όχι στο άμεσο μέλλον, η ίδρυση ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων προτείνεται ως η καλύτερη πρακτική (Koch, 2001).

Πολλές φορές, η είσοδος σε μία ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά κρίνεται τόσο αναγκαία, ώστε οι επιχειρήσεις να επιλέγουν ακόμα και μεθόδους οι οποίες δεν κρίνονται οι πλέον επιθυμητές από αυτές. Στην έρευνα των Osland, Taylor και Zou (2001), στελέχη αμερικανικών πολυεθνικών δήλωσαν ότι, παρά την ασυμβατότητα με τις συνήθεις πρακτικές τους, θεώρησαν απαραίτητη την σύμπραξη με άλλες επιχειρήσεις μέσω κοινοπραξίας στις αναπτυσσόμενες αγορές της Κίνας και της Ινδίας. Σε αντίθετη περίπτωση, πιστεύουν ότι θα αποκτούσαν συγκριτικό μειονέκτημα και θα έβλαπταν το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς τους.

4.4.6 Διατήρηση ενός συγκεκριμένου προφίλ

Σε μερικούς κλάδους, οι εταιρείες που θέλουν να χτίσουν και να διατηρήσουν το προφίλ του παγκόσμιου ηγέτη πρέπει να έχουν παρουσία στις πρωτοπόρες αγορές του κλάδου. Όποιος παράγει βιομηχανικά ρομπότ για παράδειγμα, θα επιδιώξει να έχει πελάτες στην Ιαπωνία, οι κατασκευαστές τυπογραφικών μηχανημάτων θα θελήσουν να γίνουν προμηθευτές σε Γερμανία και Η.Π.Α., ενώ οι μεγάλοι οινοπαραγωγοί θα επιδιώξουν μία καλή παρουσία στην Γαλλία. Οι απαιτήσεις διατήρησης συγκεκριμένου προφίλ μπορεί να είναι ποικίλες και να αντιστοιχούν σε διάφορες πιθανές μεθόδους επέκτασης. Μερικές επιχειρήσεις είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν licensing για να ενισχύσουν το χαρακτήρα του παγκόσμιου προμηθευτή σε καινοτόμες τεχνολογίες και να επηρεάσουν τα σχετικά βιομηχανικά στάνταρ. Η διατήρηση, επίσης, σταθερά υψηλών επιπέδων παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση (after-sales service), μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές που ευνοούν αυτή την τακτική. Τέτοιες μέθοδοι είναι αυτές που δίνουν στην επιχείρηση πλήρη έλεγχο της διανομής και των άλλων υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως π.χ. μια θυγατρική επιχείρηση αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Koch, 2001).

4.4.7 Προαπαιτούμενα για αποτελεσματική παγκόσμια διοίκηση

Η αυξανόμενη επιχειρηματική διεθνοποίηση εφιστά την προσοχή των πολυεθνικών στους περιορισμένους πόρους που διαθέτουν και αργά ή γρήγορα οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της παγκόσμιας στρατηγικής τους. Για κάποιες επιχειρήσεις, η επιλογή διαφοροποιημένης πολυεθνικής λειτουργίας είναι η λύση, ενώ για άλλες, μία τυποποιημένη και ομοιογενής λειτουργία φαίνεται, από στρατηγικής απόψεως, να είναι αποτελεσματικότερη. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι ανταγωνιστικές ικανότητες των εταιρειών πρέπει να εξεταστούν με προσοχή, έτσι ώστε να βρεθεί η άριστη στρατηγική και οργανωσιακή δομή που πρέπει να ακολουθηθεί. Σε γενικές γραμμές, η μεγάλη διαφοροποίηση στις μεθόδους επέκτασης που χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση πρέπει να αποφεύγεται (Koch, 2001).

Επιπλέον, τα οφέλη από οικονομίες κλίμακας, αλλά και ο βαθμός ελέγχου κάθε στρατηγικής από τα κεντρικά είναι δυνατό να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με αναπτυγμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προτιμούν μεθόδους που εμπεριέχουν ιδιοκτησία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος, για τον οποίο είναι ικανές, μπορεί να οργανώσει αποδοτικά τις διάσπαρτες, γεωγραφικά, μονάδες με χαμηλό κόστος. Αντίθετα, εταιρείες που υστερούν στον τομέα αυτό, προτιμούν να μεταθέτουν την ευθύνη του συντονισμού στις τοπικές μονάδες της κάθε αγοράς (Brouthers & Nakos, 2004).

ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MEMS - ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Όπως αναφέρθηκε, για την οργάνωση αυτού του κεφαλαίου χρησιμοποιήθηκε η εργασία του Koch (2001). Στην μελέτη του αυτή ο Koch ασχολείται με την παρουσίαση και περιγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου διεθνούς παραγωγικής επέκτασης. Ομαδοποιεί όλες τις επιχειρηματικές παραμέτρους σε τρεις κατηγορίες εισάγοντας και την κατηγορία των μικτών παραγόντων οι οποία δεν συναντάται κάπου αλλού στην σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία.

Παρόλο όμως που παρέχει τις βάσεις για την περαιτέρω μελέτη του θέματος, η εργασία του δεν παύει να συμβαδίζει με τις περισσότερες σχετικές δημοσιεύσεις. Αποτελεί δηλαδή μία πολύ περιγραφική αναφορά σε γενικές μεταβλητές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος η οποία βασίζεται σε προηγούμενη σχετική βιβλιογραφία αλλά και στην προσωπική εμπειρία του συγγραφέα. Λειτουργώντας με αυτόν τον τρόπο, στηριζόμενος δηλαδή σε παρατηρήσεις και δεδομένα που εξάγονται εκ των υστέρων της παραγωγικής επέκτασης, δεν δημιουργεί κάτι πραγματικά καινοτόμο όπως ένα θεωρητικό εργαλείο λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Κάτι τέτοιο έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί στο κεφάλαιο αυτό. Συγκεντρώνοντας τα βασικότερα σημεία της αρθρογραφίας, ο θεωρητικός σκελετός του Koch εμπλουτίστηκε με τις απαραίτητες αναφορές στον τρόπο με τον οποίο κάθε επιμέρους μεταβλητή μπορεί να επηρεάσει τον αρχικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Βασιζόμενη σε αυτά τα στοιχεία, μία επιχείρηση μπορεί να προγραμματίσει αποδοτικά τις παραγωγικές κινήσεις της επιλέγοντας την καταλληλότερη βάσει της μελέτης των επιχειρηματικών συνθηκών που αντιμετωπίζει. Ουσιαστικά, αυτή η διαδικασία αποτελεί και το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την δημιουργία ενός ποσοτικού εργαλείου λήψης αποφάσεων το οποίο θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

5.1 Γενικά για την ποσοτική επίλυση του προβλήματος

Το πρόβλημα της επιλογής μεθόδου διεθνούς επέκτασης χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος από κριτήρια επιλογής και πολλούς, και συχνά αντικρουόμενους, στρατηγικούς στόχους. Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη να κατηγοριοποιηθούν όλα αυτά τα κριτήρια και οι στόχοι με σειρά προτεραιότητας έτσι ώστε να εκφράζονται και να ικανοποιούνται καλύτερα οι στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή και η βαρύτητα του κάθε παράγοντα στον στρατηγικό σχεδιασμό διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Είναι πιθανό επίσης, η ίδια επιχείρηση να διαφοροποιήσει αυτή την διαδικασία ανάλογα με την εκάστοτε αγορά στόχο ή τον χρονικό ορίζοντα προγραμματισμού της (Χατζηδημητρίου, Γεωργίου και Ποργιανός, 2002).

Οι παραπάνω ιδιομορφίες που παρουσιάζει η επιλογή μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών καθιστά απαραίτητη την επιλογή μίας ποσοτικής μεθόδου που να χρησιμοποιεί πολλαπλά κριτήρια επιλογής (Multiple Criteria Decision Making – MCDM). Μία από αυτές τις τεχνικές είναι ο προγραμματισμός πολλαπλών στόχων (goal programming) (Schniederjans, 1995). Ο προγραμματισμός πολλαπλών στόχων μπορεί εύκολα να αναπαραστήσει με μαθηματικό τρόπο τα χαρακτηριστικά του προβλήματος και να δημιουργήσει ένα ποσοτικό μοντέλο που θα δίνει αξιόπιστες προτάσεις για την καταλληλότερη μέθοδο διεθνούς παραγωγικής επέκτασης. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει την δυνατότητα αποτελεσματικού συνδυασμού των αντικρουόμενων στόχων και κριτηρίων και δημιουργίας ενός μοντέλου που αντανακλά τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Anderson, Sweeney and Williams, 2003). Αυτό γίνεται δίνοντας διαφορετική βαρύτητα σε στόχους και κριτήρια και εισάγοντας σταθμισμένες αντικειμενικές συναρτήσεις καθώς και διαφορετικά επίπεδα επίτευξης των διαφόρων στόχων. Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην ανάλυση ευαισθησίας εξετάζοντας διάφορα πιθανά σενάρια που μελετούν την συμπεριφορά της εταιρείας με την αλλαγή των χαρακτηριστικών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Χατζηδημητρίου, Γεωργίου και Ποργιανός, 2002).

5.2 Ποσοτικά υποδείγματα προγραμματισμού πολλαπλών στόχων

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν συνοπτικά μερικά υποδείγματα που χρησιμοποιούν την παραπάνω τεχνική για την μελέτη της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου διεθνούς παραγωγικής επέκτασης.

Το μοντέλο των Schniederjans και Hoffman (1992) χρησιμοποιεί την τεχνική της βελτιστοποίησης πολλαπλών κριτηρίων για να μελετήσει το λεγόμενο “Μοντέλο Διεθνούς

Επιχειρηματικής Επέκτασης" (International Business Expansion model – IBE). Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή μελετά την διαδικασία επιλογής, από μία πολυεθνική επιχείρηση, της καταλληλότερης εταιρείας προς εξαγορά από ένα σύνολο επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διάφορες χώρες του εξωτερικού. Οι συγγραφείς υποθέτουν ότι τα στελέχη της εξεταζόμενης επιχείρησης έχουν εντοπίσει μία υποψήφια επιχείρηση σε κάθε χώρα – στόχο και το μοντέλο αναλαμβάνει να προτείνει αυτήν η οποία ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια επιλογής. Με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά, το μοντέλο αναλαμβάνει να υποδείξει και την χώρα η οποία ανταποκρίνεται καλύτερα στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στα κριτήρια επιλογής εισάγει την έννοια των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors - CSFs) τους οποίους διακρίνει σε δύο κατηγορίες. Αυτούς του εσωτερικού περιβάλλοντος της υποψήφιας επιχείρησης (χρηματοοικονομική κατάσταση, εργατικό δυναμικό, οργανωτικές ικανότητες κ.α.), και αυτούς του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της κάθε χώρας - στόχου (φορολογία, επιτόκια, εργατικό δυναμικό, πολιτική σταθερότητα, προοπτικές της αγοράς κ.α.). Κάθε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αποτελεί ένα επιχειρηματικό στόχο και παριστάνεται στο μοντέλο ως περιορισμός.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται προτείνει την εξαγορά της επιχείρησης για την οποία ελαχιστοποιούνται οι ανεπιθύμητες αποκλίσεις από τα επιθυμητά επίπεδα (aspiration levels) του κάθε επιχειρηματικού στόχου. Η εξαγορά ή όχι μίας εταιρείας παριστάνεται με ένα (1) ή μηδέν (0) αντίστοιχα (η ακριβής ονομασία της μεθόδου είναι zero-one goal programming). Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι η ιεράρχηση των επιχειρηματικών στόχων (CSF Weighting) με συντελεστές στάθμισης οι οποίοι περιλαμβάνονται, μαζί με τις αντίστοιχες ανεπιθύμητες αποκλίσεις, στην αντικειμενική συνάρτηση του μοντέλου. Έτσι αντιμετωπίζεται το φαινόμενο των αντικρουόμενων επιχειρηματικών στόχων και αντικατοπτρίζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό μπορεί να διαφοροποιηθεί εξετάζοντας τις εξαγορές διαφορετικών εταιρειών μέσα στην ίδια χώρα (δίνοντας έμφαση στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της κάθε υποψήφιας προς εξαγορά επιχείρησης), ή την επιλογή διαφορετικής χώρας επέκτασης, δίνοντας προτεραιότητα στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος για κάθε εξεταζόμενη υποψήφια εταιρεία. Τέλος υπάρχει η δυνατότητα ανάλυσης ευαισθησίας διαφοροποιώντας τους συντελεστές στάθμισης σε κάθε επιχειρηματικό στόχο.

Η εργασία των Min και Melachrinoudis (1996) μελετά την επιλογή της βέλτιστης αγοράς για παραγωγική επέκταση με κριτήριο την επίτευξη τριών επιχειρηματικών στόχων. Ο πρώτος αφορά την μεγιστοποίηση του μετά φόρων κέρδους από την λειτουργία μίας παραγωγικής μονάδας, ο δεύτερος την ελαχιστοποίηση των σχετικών κινδύνων και ο τρίτος

την μεγιστοποίηση του άυλου οφέλους από την κατά τόπους παραγωγική δραστηριότητα. Το μοντέλο προβλέπει την λειτουργία παρόμοιας παραγωγικής μονάδας (θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας) σε ένα πλήθος υποψήφιων χωρών, η οποία θα ικανοποιεί την τοπική ζήτηση, ενώ επεκτείνεται σε πολλαπλές χρονικές περιόδους.

Η διαμόρφωση του μοντέλου γίνεται με τη μέθοδο του προγραμματισμού στόχων με στοχαστικούς περιορισμούς (Chance-Constrained Goal Programming – CCGP). Αυτό σημαίνει ότι κάθε στόχος δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιείται πάντα, αλλά τουλάχιστον σε ένα ποσοστό των περιπτώσεων (π.χ. 95%). Έτσι, ενσωματώνεται στη μελέτη ο παράγοντας της αβεβαιότητας για τυχόν αλλαγές σε μεγέθη όπως επιτόκια, ζήτηση, ισοτιμίες κτλ. Η αντικειμενική συνάρτηση του μοντέλου περιλαμβάνει το άθροισμα των σταθμισμένων, ανάλογα με την προτεραιότητά τους, ανεπιθύμητων αποκλίσεων από τα βέλτιστα επίπεδα του κάθε ένα εκ των τριών στόχων. Να σημειωθεί ότι ο κάθε στόχος μετατρέπεται σε ένα στατιστικά ισοδύναμο προκειμένου να εκφραστεί η προαναφερθείσα στοχαστική φύση του. Για τον υπολογισμό της τιμής του κάθε στόχου, οι αναλυτές χρησιμοποιούν παραμέτρους όπως η τοπική τιμή πώλησης, το κόστος εγκατάστασης, το κόστος εργασίας, το κόστος δανεισμού κ.α. Ένα σύνολο από δεσμευτικούς περιορισμούς που αφορούν την ικανοποίηση της ζήτησης, την παραγωγική δυναμικότητα και την απαιτούμενη εργασία ολοκληρώνουν την διαμόρφωση του ποσοτικού υποδείγματος.

Κλείνοντας, μια πολύ ενδιαφέρουσα δυνατότητα του μοντέλου είναι η διεξαγωγή ανάλυσης ευαισθησίας που διερευνά την επιλογή ανάμεσα στις διάφορες παραγωγικές μεθόδους επέκτασης (entry modes). Αυτό μπορεί να γίνει αλλάζοντας τις παραπάνω παραμέτρους ανάλογα με την μορφή της παραγωγικής επέκτασης (κοινοπραξία ή δικαιοπαροχή). Η διαμόρφωση και σύγκριση τριών αντίστοιχων μοντέλων μπορεί να δείξει τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας στις εξεταζόμενες αγορές.

Η μέθοδος του προγραμματισμού πολλαπλών στόχων χρησιμοποιείται και στη μελέτη των Hajidimitriou και Georgiou (2002) για την επιλογή του καταλληλότερου εταίρου για την δημιουργία διεθνούς κοινοπρακτικής επιχείρησης. Οι υποθέσεις του μοντέλου περιλαμβάνουν μία επιχείρηση η οποία έχει να επιλέξει, από ένα σύνολο υποψηφίων τοπικών επιχειρήσεων, την καταλληλότερη για την δημιουργία κοινοπρακτικής επιχείρησης σε μία δεδομένη διεθνή αγορά. Η παραγωγική μονάδα θα ικανοποιεί την τοπική ζήτηση αλλά και ένα πλήθος άλλων αγορών χωρίς αναφορά σε πολλαπλές χρονικές περιόδους

Οι κύριοι στόχοι που πρέπει να ικανοποιηθούν είναι το επιθυμητό επίπεδο κέρδους από την δραστηριοποίηση της καινούριας επιχειρηματικής συνεργασίας, καθώς και η επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου χρηματοοικονομικής απόδοσης για τον τελικό συνεργάτη. Για

τον υπολογισμό του κέρδους χρησιμοποιούνται παράμετροι όπως η τιμή, το κόστος εργασίας, το κόστος του δανεισμού κ.α. Η χρηματοοικονομική απόδοση του κάθε εταίρου υπολογίζεται με ένα σταθμισμένο άθροισμα διαφόρων σχετικών κριτηρίων. Για την επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες τους με την μορφή κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά ομαδοποιούνται ανάλογα με την προτεραιότητά τους και εκφράζονται ως στόχοι και, κατ' επέκταση, ως περιορισμοί. Οι δεσμευτικοί περιορισμοί που ολοκληρώνουν το μοντέλο περιλαμβάνουν την ικανοποίηση της ζήτησης, την παραγωγική δυναμικότητα και το νόμισμα για τη σύναψη δανείου.

Η βασική διαφοροποίηση που παρατηρείται από τις παραπάνω μελέτες βρίσκεται στην αντικειμενική συνάρτηση. Παρόλο που και εδώ επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση των ανεπιθύμητων αποκλίσεων από τους επιχειρηματικούς στόχους, αυτή γίνεται με λεξικογραφικό τρόπο και όχι σύμφωνα με ένα σταθμισμένο άθροισμά τους. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδικασία βελτιστοποίησης αναζητείται αρχικά η αριστοποίηση του πρώτου σε προτεραιότητα στόχου, μετά του δεύτερου κ.ο.κ. Αυτή η τακτική θα μας απασχολήσει και παρακάτω κατά την διαμόρφωση ενός ποσοτικού υποδείγματος με τη μορφή case study.

Οι Hajidimitriou, Georgiou και Porgianos (2002) χρησιμοποίησαν την παραπάνω τεχνική για να συσχετίσουν ευθέως τον προγραμματισμό στόχων με την εξεύρεση της καταλληλότερης μεθόδου διεθνούς παραγωγής. Το βασικό σενάριο περιλαμβάνει μία πολυεθνική επιχείρηση η οποία έχει αποφασίσει να επεκταθεί σε μία δεδομένη χώρα του εξωτερικού και μπορεί να επιλέξει από ένα πλήθος στρατηγικών παραγωγής όπως π.χ. συμφωνίες παραγωγής, κοινοπρακτική επιχείρηση κτλ. Η παραγωγική μονάδα θα ικανοποιεί την ζήτηση στην τοπική αλλά και σε γειτονικές αγορές ενώ η ανάλυση επεκτείνεται σε πολλαπλές χρονικές περιόδους.

Ο πρωταρχικός στόχος της επέκτασης είναι ένα συγκεκριμένο ύψος κερδών (aspiration level) από την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην αλλοδαπή χώρα, ενώ ένα πλήθος από χαρακτηριστικά της πολυεθνικής επιχείρησης αλλά και του τοπικού περιβάλλοντος αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του μοντέλου. Οι τελευταίοι ομαδοποιούνται σε γκρουπ προτεραιότητας, με συγκεκριμένο συντελεστή στάθμισης για τον καθένα μέσα στο γκρουπ. Στη συνέχεια, η τελική ανεπιθύμητη απόκλιση κάθε ομάδας περιλαμβάνεται στην αντικειμενική συνάρτηση του μοντέλου μαζί με την αρνητική απόκλιση από τον στόχο του κέρδους. Η λεξικογραφική ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων χρησιμοποιείται και σε αυτή την περίπτωση για να αποτυπωθεί η σημασία κάθε στόχου στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι δεσμευτικοί περιορισμοί της ζήτησης, της

παραγωγικής δυναμικότητας των εγκαταστάσεων και της παραγωγικότητας της εργασίας ολοκληρώνουν τη διαμόρφωση του ποσοτικού μοντέλου. Τέλος, η ανάλυση ευαισθησίας διαφοροποιώντας στρατηγικούς στόχους, περιορισμούς και συντελεστές του κέρδους δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την συμπεριφορά της επιχείρησης σε εναλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της.

5.3 Το υπόδειγμα του προγραμματισμού στόχων για την διεθνή παραγωγική επέκταση

Παρακάτω θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα ο τρόπος δημιουργίας ενός ποσοτικού μοντέλου πολλαπλών στόχων, σύμφωνα με την εργασία των Hajidimitriou, Georgiou και Porgianos (2002), για την επίλυση του προβλήματος της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου διεθνούς παραγωγικής επέκτασης.

Οι βασικές έννοιες του προγραμματισμού πολλαπλών στόχων που θα μας απασχολήσουν κατά την διαμόρφωση του ποσοτικού υποδείγματος χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες (Schniederjans, 1995).

1. **Μεταβλητές Απόφασης (Decision Variables)**. Έτσι ορίζονται οι μεταβλητές στις οποίες ο αναλυτής μπορεί να ασκήσει έλεγχο και συνήθως συμβολίζονται με X_i.
2. **Αντικειμενική συνάρτηση (Objective Function)**. Έχει ως βάση τις μεταβλητές απόφασης και είναι η μαθηματική έκφραση του εκάστοτε προβλήματος. Στόχος του προγραμματισμού στόχων είναι η βελτιστοποίηση (μεγιστοποίηση ή ελαχιστοποίηση) της μαθηματικής τιμής της.
3. **Ποσοτικοί περιορισμοί (Constraints)**. Ως περιορισμούς ορίζουμε μαθηματικές σχέσεις που θέτουν όρια στην επίλυση του προβλήματος. Διακρίνονται σε δεσμευτικούς (rigid) και χαλαρούς (soft).
4. **Τιμές – στόχοι (Aspiration Levels).** Είναι οι επιθυμητές τιμές που ορίζονται από τον αναλυτή για τους επιμέρους στόχους του προβλήματος.
5. **Μεταβλητές απόκλισης (Deviation Variables).** Εκφράζουν την απόκλιση από την επιθυμητή τιμή – στόχο και, ανάλογα με το είδος της απόκλισης (θετική ή αρνητική) συμβολίζονται με d^+ ή d^-.

Ας υποθέσουμε ότι μία μεταποιητική εταιρεία έχει επιλέξει να επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε μία δεδομένη χώρα του εξωτερικού. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει να επιλέξει από ένα σύνολο διαφορετικών στρατηγικών επέκτασης των οποίων το πλήθος συμβολίζεται με I, ενώ η νέα παραγωγική μονάδα θα εξυπηρετεί την ζήτηση σε J διαφορετικές αγορές. Επιπλέον, η θεώρηση του ποσοτικού μοντέλου γίνεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, έστω T χρονικών περιόδων (συνήθως έτη).

Οι **μεταβλητές απόφασης** που θα χρησιμοποιηθούν στο ποσοτικό υπόδειγμα χωρίζονται στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

- Οι μεταβλητές X_{ijt} που παριστάνουν τις παραγόμενες μονάδες από την στρατηγική i, οι οποίες μεταφέρονται στην αγορά j κατά την χρονική περίοδο t (i = 1,2,…,I, j = 1,2,…,J, και t = 1,2,…T).
- Οι μεταβλητές Y_i που παίρνουν τιμές ένα (1) ή μηδέν (0) ανάλογα με το αν η στρατηγική i επιλέγεται ή όχι αντίστοιχα.
- Οι μεταβλητές L_{it} που συμβολίζουν την απαιτούμενη εργασία για την στρατηγική i, την χρονική περίοδο t (i = 1,2,…,I και t = 1,2,…T).

Το κριτήριο επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου επέκτασης είναι η βέλτιστη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ως πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης θεωρούμε το κέρδος (profit goal). Οι υπόλοιποι στόχοι αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, δηλαδή ποσοτικά ή ποιοτικά κριτήρια τα οποία θεωρούνται σημαντικά για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του κέρδους είναι οι εξής:

P_{ijt} **-** Η τιμή κάθε παραγομένης μονάδας με την στρατηγική i, που πωλείται στην αγορά j την χρονική περίοδο t.

e_j – Η συναλλαγματική ισοτιμία μεταξύ της χώρας εγκατάστασης και της αγοράς j.

r_{it} – Ποσοστό επί των πωλήσεων της νέας παραγωγικής μονάδας (πάντα $r_{it} < 1$), στην περίπτωση που αυτή λειτουργεί με τη μέθοδο του licensing (royalties), την χρονική περίοδο t. Για κάθε άλλη μέθοδο παραγωγής το r_{it} ισούται με τη μονάδα (1).

FR_t – Τα σταθερά έσοδα της πολυεθνικής επιχείρησης από μία συμφωνία licensing την χρονική περίοδο t.

m_{it} – Το μοναδιαίο κόστος πρώτων υλών για την στρατηγική i την χρονική περίοδο t.

ts_{ijt} – Το μοναδιαίο κόστος μεταφοράς των προϊόντων της στρατηγικής i, στην αγορά j για την χρονική περίοδο t.

C_{it} – Τα λοιπά κόστη παραγωγής με την στρατηγική i την χρονική περίοδο t.

(Σημείωση: Στην περίπτωση των συμφωνιών παραγωγής και των συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης οι παράμετροι m_{it}, ts_{ijt}, και C_{it} είναι ίσοι με μηδέν αφού τα σχετικά κόστη βαρύνουν την τοπική συνεργαζόμενη επιχείρηση.

Ιδιαίτερα όμως στις συμφωνίες παραγωγής, το C_{it} συμβολίζει και την κατά μονάδα αμοιβή της τοπικής επιχείρησης για την παραγωγή των προϊόντων και κατά συνέπεια έχει θετική τιμή.)

$\boldsymbol{w_{it}}$ – Ο μέσος (ετήσιος) μισθός ανά χρονική περίοδο t για μία στρατηγική i.

$\boldsymbol{tr_{it}}$ – Το μέσο (ετήσιο) κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού ανά χρονική περίοδο t για μία στρατηγική i.

$\boldsymbol{E_i}$ – Το αρχικό κόστος εγκατάστασης στην αλλοδαπή χώρα με την μέθοδο i.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η γενική μορφή της συνάρτησης κέρδους είναι η ακόλουθη

$$\sum_{i=1}^{I}\sum_{j=1}^{J}\sum_{t=1}^{T}[(e_{jt}r_{it}p_{ijt}-c_{it}-m_{it}-ts_{ijt})X_{ijt}+FR_tY_i]-\sum_{i=1}^{I}\sum_{t=1}^{T}(w_{it}+tr_{it})L_{it}-\sum_{i=1}^{I}E_iY_i \quad (1)$$

Μια από τις βασικότερες διαδικασίες της μεθόδου είναι το να μετατραπεί ο κάθε στόχος του προβλήματος σε ποσοτικό περιορισμό. Στο αριστερό μέρος του κάθε περιορισμού υπάρχει η μαθηματική έκφρασή του και στο δεξιό μέρος η επιθυμητή τιμή στόχος που καθορίζεται από τον αναλυτή. Αυτή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη φύση του στόχου (ποιοτικός ή ποσοτικός). Ένα παράδειγμα ποσοτικού στόχου είναι και το επιχειρηματικό κέρδος, του οποίου η επιθυμητή τιμή μετριέται σε νομισματικές μονάδες (π.χ. 2.000.000 €). Και οι ποιοτικοί στόχοι όμως, όπως π.χ. η ελαχιστοποίηση του συμβασιακού κινδύνου, υφίστανται μια μορφή ποσοτικοποίησης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως μία κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (το 5 είναι το μέγιστο **επίπεδο επίτευξης του ποιοτικού στόχου- aspiration level**). Η ποσοτικοποίηση κάθε στόχου ολοκληρώνεται με την εισαγωγή στο αριστερό μέρος των **μεταβλητών απόκλισης** $\boldsymbol{d^+}$ και $\boldsymbol{d^-}$.

Αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν S διαφορετικοί ποιοτικοί στόχοι, η γενική μαθηματική μορφή κάθε στόχου είναι η ακόλουθη:

$$\sum_{i=1}^{I} a_{is}Y_i + \boldsymbol{d_s^- - d_s^+ = b_s} \qquad \text{για } \boldsymbol{s} = 1,2,\ldots\boldsymbol{S} \qquad (2)$$

Το $\boldsymbol{\alpha_{is}}$ συμβολίζει τον βαθμό ικανοποίησης του κριτηρίου s από την στρατηγική i.

Οι $\boldsymbol{d_s^+}$ και $\boldsymbol{d_s^-}$ αντιστοιχούν στις αποκλίσεις (θετική ή αρνητική αντίστοιχα) από το επιθυμητό επίπεδο $\boldsymbol{b_s}$ του κριτηρίου $\boldsymbol{S}$.

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η ιεράρχηση των διάφορων επιχειρηματικών στόχων (preemptive ranking) η οποία αντισταθμίζει το πρόβλημα της αντικρουόμενης φύσης τους. Κάθε στόχος έχει την δικιά του σειρά προτεραιότητας η οποία αντικατοπτρίζει την σημασία του κατά τη γνώμη του αναλυτή. Η βελτιστοποίηση της αντικειμενικής συνάρτησης γίνεται ικανοποιώντας αρχικά τον στόχο πρώτης προτεραιότητας, στη συνέχεια της δεύτερης κ.ο.κ. μέχρι να εξαντληθούν όλοι οι στόχοι του προβλήματος (λεξικογραφική βελτιστοποίηση) (Schniederjans, 1995). Στην μέθοδο του προγραμματισμού πολλαπλών στόχων, οι ανεπιθύμητες αποκλίσεις από το βέλτιστο επίπεδο του κάθε κριτηρίου απαρτίζουν τους στόχους της αντικειμενικής συνάρτησης. Όταν στην ανάλυση υπάρχει μεγάλος αριθμός στόχων και κριτηρίων που πρέπει να ικανοποιηθούν, η ομαδοποίησή τους σε γκρουπ προτεραιότητας διευκολύνει την σύνταξη της αντικειμενικής συνάρτησης δημιουργώντας έτσι ένα συνδυασμό ιεράρχησης στόχων (preemptive ranking) και στάθμισης (Schniederjans, 1995).

Ας υποθέσουμε ότι με τα $\boldsymbol{S}$ κριτήρια του υποδείγματος σχηματίζουμε $\boldsymbol{M}$ ομάδες με κριτήρια τα οποία θεωρούνται παραπλήσιας βαρύτητας για την αποδοτικότητα της παραγωγικής επέκτασης. Αν σε κάθε ένα από τα κριτήρια της ίδιας ομάδας αντιστοιχίσουμε και ένα συντελεστή στάθμισης ανάλογα με την σχετική σημασία του μέσα στην ομάδα, **η γενική μορφή της αντικειμενικής συνάρτησης** είναι η παρακάτω:

Lexicographic minimize $\boldsymbol{Z} = \{ z_{pr}, z_1, z_2, \ldots\ldots, z_M \}$ (3)

Όπου

$z_{pr} = d_{pr}^-$ Η αρνητική (ανεπιθύμητη) απόκλιση από τον στόχο του κέρδους.

$$z_m = \sum_{j \in Pm} w_{mj} \, (d^-_{mj} + d^+_{mj}) \text{ για } m = 1,2,\ldots,M$$

$\boldsymbol{m}$ - Ο αύξων αριθμός κάθε ομάδας προτεραιότητας ($\boldsymbol{m}$ = 1,2,…,$\boldsymbol{M}$).

$\boldsymbol{Pm}$ - Το πλήθος των κριτηρίων μέσα στο κάθε γκρουπ προτεραιότητας m.

$\boldsymbol{j}$ - Ο αύξων αριθμός του κάθε κριτηρίου μέσα στην ομάδα προτεραιότητας ($\boldsymbol{j}$=**1,2,..,**$\boldsymbol{Pm}$).

$\boldsymbol{w_{mj}}$ - Η σχετική σημασία (συντελεστής στάθμισης) του κριτηρίου $\boldsymbol{j}$ μέσα στην ομάδα $\boldsymbol{m}$.

Για να ολοκληρώσουμε την θεωρητική παρουσίαση του ποσοτικού υποδείγματος της διεθνούς παραγωγικής επέκτασης θα πρέπει να αναφερθούμε στους **δεσμευτικούς περιορισμούς** που οριοθετούν την βέλτιστη λύση της αντικειμενικής συνάρτησης **Z**.

Όταν το άθροισμα όλων των μεταβλητών $\boldsymbol{Y_i}$ είναι ίσο με τη μονάδα, εξασφαλίζεται το ότι μία και μόνο μέθοδος επέκτασης θα επιλεγεί.

$$\sum_{i=1}^{I} Y_i = 1 \qquad (4)$$

Ο επόμενος περιορισμός υποδηλώνει ότι, ανεξάρτητα από την επιλεγόμενη μέθοδο διεθνούς παραγωγής, οι παραγόμενες μονάδες που προορίζονται για την αγορά $\boldsymbol{j}$ δεν θα ξεπερνούν την τοπική ζήτηση στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο $\boldsymbol{t}$.

$$\sum_{i=1}^{I} X_{ijt} \leq D_{jt} \quad \text{για } \boldsymbol{i} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{I},\ \boldsymbol{t} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{T} \text{ και } \boldsymbol{j} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{J} \qquad (5)$$

Η τρίτη ομάδα περιορισμών αφορά την παραγωγική δυναμικότητα κάθε εναλλακτικής μεθόδου. Καθορίζει ότι, εφόσον επιλεγεί η στρατηγική $\boldsymbol{i}$, οι συνολικές παραγόμενες μονάδες για όλες τις αγορές $\boldsymbol{j}$ δεν θα ξεπερνούν την ετήσια παραγωγική της δυναμικότητα την χρονική περίοδο $\boldsymbol{t}$ (CAP_{it}). Αυτός ο περιορισμός είναι πολύ σημαντικός γιατί εξασφαλίζει ότι εφόσον επιλεγεί η στρατηγική $\boldsymbol{i}$, όλες οι άλλες μεταβλητές τύπου $\boldsymbol{X_{ijt}}$ για τις υπόλοιπες στρατηγικές θα είναι ίσες με μηδέν. Έτσι, τα αποτελέσματα του μοντέλου θα έχουν την απαραίτητη λογική υπόσταση.

$$\sum_{j=1}^{J} X_{ijt} \leq CAP_{it} * Y_i \quad \text{για } \boldsymbol{i} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{I},\ \boldsymbol{t} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{T} \text{ και } \boldsymbol{j} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{J} \qquad (6)$$

Η επόμενη σειρά περιορισμών εξασφαλίζει ότι οι συνολικές παραγόμενες μονάδες για όλες τις αγορές με την μέθοδο i δεν θα ξεπερνούν την παραγωγική δυναμικότητα (PD_{it}) ανά μονάδα απαιτούμενης εργασίας ($\boldsymbol{L_{it}}$) για κάθε χρονική περίοδο.

$$\sum_{j=1}^{J} X_{ijt} \leq PD_{it} * L_{it} \quad \text{για } \boldsymbol{i} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{I},\ \boldsymbol{t} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{T} \text{ και } \boldsymbol{j} = 1,2,\ldots,\boldsymbol{J} \qquad (7)$$

Τέλος, για κάθε $\boldsymbol{i,j,t}$ οι παραγόμενες μονάδες και η απαιτούμενη εργασία είναι μη αρνητικές ενώ οι μεταβλητές $\boldsymbol{Y_i}$ παίρνουν τιμές μηδέν ή ένα.

$$X_{ijt}, L_{it} \geq 0 \quad \text{και} \quad Y_i \in \{0,1\} \qquad (8)$$

5.4 Μελέτη περιπτώσεως διεθνούς επέκτασης με τη μέθοδο του προγραμματισμού στόχων

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η χρηστικότητα του παραπάνω ποσοτικού υποδείγματος κατά την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, παρακάτω θα μελετηθεί η εφαρμογή του σε μία υποθετική περίπτωση διεθνούς παραγωγικής επέκτασης. Πολλά από τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι πραγματικά και βασισμένα σε επίσημες κρατικές πηγές, διεθνείς οικονομικούς φορείς και δημοσιογραφικές δημοσιεύσεις. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις υποθετικών εκτιμήσεων για ορισμένα οικονομικά μεγέθη και παραμέτρους (π.χ. ζήτηση ή τιμή πώλησης), αυτές έχουν γίνει με τρόπο ώστε να αντιστοιχούν όσο το δυνατόν περισσότερο στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

5.4.1 Παρουσίαση της επιχειρηματικής περιπτώσεως

Στην περίπτωση που θα εξετάσουμε υποθέτουμε ότι μία πολυεθνική επιχείρηση με έδρα την Ελλάδα αποφασίζει να επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης. Η επιχείρηση αυτή έχει ως αντικείμενο την παραγωγή οθόνων TFT (Thin Film Transistor) και η χώρα που επιλέχτηκε ως η καταλληλότερη για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων είναι αυτή της Πολωνίας. Εκτός από την κάλυψη της τοπικής ζήτησης, οι αγορές στις οποίες σκοπεύει να προωθήσει τα προϊόντα της είναι αυτές της Γερμανίας, της Ιταλίας και της Ρωσίας ($\boldsymbol{J}$ = 4) με ένα χρονικό ορίζοντα προγραμματισμού τα δύο (2) χρόνια ($\boldsymbol{T}$ = 2). Οι εναλλακτικές στρατηγικές επέκτασης ($\boldsymbol{i}$) που θα εξεταστούν είναι:

- ***I.*** Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing)
- ***II.*** Συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing)
- ***III.*** Ίδρυση κοινοπρακτικής επιχείρησης (joint venture)
- ***IV.*** Μερική εξαγορά υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης (partial acquisition)
- ***V.*** Ολική εξαγορά υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης (acquisition)
- ***VI.*** Δημιουργία νέας θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Greenfield strategy)

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης θεωρείται ένα συγκεκριμένο ύψος κέρδους για τα δύο πρώτα χρόνια, έστω 40.000.000 zloty, με βάση τους στρατηγικούς της στόχους, τους λειτουργικούς περιορισμούς (απαιτούμενη ποσότητα εργασίας κτλ.), αλλά και παραμέτρους του τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (διάφορα κόστη, ζήτηση κ.α.). Στον πίνακα 9 φαίνεται η τιμή πώλησης κάθε μονάδας προϊόντος στην κάθε αγορά και για κάθε χρονική περίοδο, ενώ στον πίνακα 10 φαίνεται το μεταφορικό κόστος προς τις αγορές στόχους ανά μονάδα προϊόντος.

Σχήμα 8 Η γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης

Πίνακας 9. Η τιμή πώλησης σε κάθε αγορά

Τιμή πώλησης στο τοπικό νόμισμα												
ΑΓΟΡΑ	**Παραγωγική στρατηγική (t=1)**						**Παραγωγική στρατηγική (t=2)**					
	I	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*
Γερμανία	175	180	180	180	185	185	180	185	185	185	190	190
Ιταλία	178	180	182	180	185	185	183	185	187	185	190	190
Ρωσία	6150	6250	6300	6400	6500	6500	6200	6400	6600	6800	6900	6900
Πολωνία	670	680	710	710	730	730	700	710	730	730	760	760

Πίνακας 10 Το μεταφορικό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Μεταφορικό κόστος (zloty)												
ΑΓΟΡΑ	**Παραγωγική στρατηγική (t=1)**						**Παραγωγική στρατηγική (t=2)**					
	I	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*
Γερμανία	-	-	4	4	4	4	-	-	4,5	4,5	4,5	4,5
Ιταλία	-	-	5	5	5	5	-	-	5,5	5,5	5,5	5,5
Ρωσία	-	-	6	6	6	6	-	-	7	7	7	7
Πολωνία	-	-	1	1	1	1	-	-	1,5	1,5	1,5	1,5

Τα υπόλοιπα προσδιοριστικά στοιχεία του κέρδους όπως τα κόστη παραγωγής, οι μέσοι ετήσιοι μισθοί, το κόστος εκπαίδευσης κτλ. φαίνονται στους πίνακες 11 και 12.

Πίνακας 11 Λοιποί προσδιοριστικοί παράγοντες του κέρδους

Προσδιοριστικοί παράγοντες του κέρδους (zloty)												
	Παραγωγική στρατηγική (t=1)						Παραγωγική στρατηγική (t=2)					
	I	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*
Συμμετοχή στις πωλήσεις r_{it}	0,1	1	1	1	1	1	0,1	1	1	1	1	1
Λοιπά κόστη παραγωγής c_{it}	-	600	150	150	150	150	-	610	155	155	155	155
Κόστος ά υλών m_{it}	-	-	230	230	230	220	-	-	235	235	235	230
Μέση αμοιβή w_{it}	-	-	2500	2500	2500	2500	-	-	2600	2600	2600	2600
Μέσο κόστος εκπαίδευσης tr_{it}	-	-	300	300	300	300	-	-	50	50	50	50

Πίνακας 12 Το αρχικό κόστος εγκατάστασης στην Πολωνία

Αρχικό κόστος εγκατάστασης (zloty)					
Παραγωγική στρατηγική					
I	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*
3.000.000	5.000.000	8.000.0000	90.000.000	170.000.000	190.000.000

Τα δεδομένα για την δημιουργία των δεσμευτικών περιορισμών (ζήτηση, παραγωγικότητα της εργασίας και παραγωγική δυναμικότητα) φαίνονται στους πίνακες 13 και 14.

Πίνακας 13 Η ζήτηση στις αγορές στόχους

Συνολική ζήτηση των αγορών (μονάδες)		
	t=1 Χρονική περίοδος	t=2
Γερμανία	55.000	58.000
Ιταλία	49.000	52.000
Ρωσία	46.000	49.000
Πολωνία	28.000	29.000

Πίνακας 14 Η παραγωγική δυναμικότητα και η παραγωγικότητα της εργασίας

Ετήσια παραγωγική δυναμικότητα και παραγωγικότητα της εργασίας						
Παραγωγική στρατηγική (t =1, 2)						
	I	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*
Παραγωγική δυναμικότητα (CAP_{it})	250.000	250.000	300.000	350.000	390.000	410.000
Παραγωγική δυναμικότητα ανά εργαζόμενο (PD_{it})	-	-	2.100	2.100	2.500	2.500

Τέλος, στους πίνακες 15 και 16 φαίνονται αντίστοιχα τα σταθερά κέρδη της επιχείρησης από την στρατηγική του licensing καθώς και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μεταξύ της Πολωνίας και των υπόλοιπων αγορών.

Πίνακας 15 Τα σταθερά κέρδη του licensing

Τα σταθερά κέρδη του licensing *FR* (zloty)	
Περίοδος t = 1	Περίοδος t = 2
800.000	820.000

Πίνακας 16 Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες

Συναλλαγματικές ισοτιμίες			
Πολωνία (zloty)	Ρωσία (Rouble)	Γερμανία (Euro)	Ιταλία (Euro)
	8,55	0,25	0,25

Πηγή: www.nafteboriki.gr

5.4.2 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση

Εκτός από τον πρωταρχικό στόχο του κέρδους, η επιχείρηση θεωρεί σημαντική την ικανοποίηση κάποιων κριτηρίων που θεωρούνται σημαντικοί για την αποδοτικότητα της επένδυσης. Αυτά τα κριτήρια (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας) παρουσιάζονται παρακάτω.

Συμβασιακός κίνδυνος. Βασικό στοιχείο της επιτυχίας μίας επιχείρησης είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, ιδιαίτερα όταν αυτή στηρίζεται σε κάποιες μοναδικές καινοτομίες της επιχείρησης. Υψηλά επίπεδα συμβασιακού κινδύνου υποδηλώνουν ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα διασποράς τεχνογνωσίας σε ανταγωνιστές, αντιγραφής προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, ενώ παράλληλα δυσχεραίνεται η εξεύρεση κατάλληλων συνεργατών για την σύναψη επιχειρηματικών συνεργασιών. Σε ανάλογες περιπτώσεις, οι πολυεθνικές μπορεί να επιλέξουν μεθόδους επέκτασης, όπως η

ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας, για να εξασφαλιστούν απέναντι στον συμβασιακό κίνδυνο. Η προστασία πνευματικών δικαιωμάτων στην Πολωνία υπάρχει αλλά είναι κάτω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υπάρχει σχετική νομοθεσία άλλα η εφαρμογή της είναι πλημμελής και η δικαστική οδός χρονοβόρα (www.tmcnet.com).

Πολιτικός κίνδυνος. Η πολιτική σταθερότητα σε μία χώρα επηρεάζει κατά πολύ την απόδοση των ξένων επενδύσεων σε αυτή. Εξίσου όμως επηρεάζεται και η μορφή των ξένων επενδύσεων. Ο πολιτικός κίνδυνος πρέπει να εκτιμάται με προσοχή ενώ σε χώρες με ασταθές πολιτικό ή κοινωνικό περιβάλλον προτιμώνται συνήθως επενδυτικές μέθοδοι που δεν απαιτούν μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων. Η κυβέρνηση της Πολωνίας αποτελείται από συνασπισμό τριών κομμάτων και το επικεφαλής κόμμα δεν έχει μεγάλη πλειοψηφία (www.economist.com).

Συναλλαγματικός κίνδυνος. Μία ενδεχόμενη ουσιαστική μεταβολή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι πιθανό να επιδράσει αρνητικά στο κόστος εγκατάστασης και δραστηριοποίησης σε μία αλλοδαπή χώρα. Και σε αυτή την περίπτωση, η μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων δεν συνιστάται. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της Πολωνίας είναι ελλειμματικό (www.economist.com) αλλά όχι τόσο που να δημιουργεί κίνδυνο σημαντικής υποτίμησης. Επίσης η συμμετοχή στην ΕΕ δίνει επιπλέον σιγουριά.

Κίνδυνος μη διασφάλισης ποιοτικών προτύπων. Η διεθνής εικόνα μίας επιχείρησης μπορεί να δεχθεί ισχυρό πλήγμα εφόσον τα προϊόντα που παράγονται σε μία χώρα δεν ανταποκρίνονται στα αναμενόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Όταν υφίσταται τέτοιο ενδεχόμενο, ο στενός έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας είναι απαραίτητος.

Περιορισμοί στις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Όταν μία χώρα επιβάλει περιορισμούς στις εισαγωγές από άλλες χώρες, είναι πιθανό να επηρεάζει την βέλτιστη λειτουργία μίας παραγωγικής μονάδας στην περίπτωση δυνατότητας απόκτησης παραγωγικών συντελεστών από το εξωτερικό. Από την άλλη, τυχόν εξαγωγικοί περιορισμοί δεν δίνουν την ευκαιρία στην πολυεθνική να αποκομίσει κέρδη από την ζήτηση σε άλλες χώρες. Λόγω της ένταξης στην ΕΕ, οι εμπορικές σχέσεις της Πολωνίας με τα κράτη μέλη, αλλά και τρίτες χώρες, έχουν διευκολυνθεί κατά πολύ (www.economist.com).

Νομικοί περιορισμοί. Η ιδιαίτερη λειτουργία της τοπικής αγοράς καθώς και ενδεχόμενοι περιορισμοί σε κάποιες μορφές ΑΞΕ, όπως π.χ. ανώτατο όριο συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο μίας τοπικής εταιρείας, επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό μίας πολυεθνικής επιχείρησης. Στην Πολωνία δεν παρατηρείται καμία ιδιαίτερη μεταχείριση για τις ξένες πολυεθνικές αλλά η μεγάλη γραφειοκρατία και ο υψηλός βαθμός διαφθοράς δημιουργεί προβλήματα (www.heritage.org).

Κόστος τοπικών πρώτων υλών. Στην περίπτωση όπου μία πολυεθνική επιθυμεί να οργανώσει μία παραγωγική διαδικασία σε άλλη χώρα, η διαθεσιμότητα και το κόστος των τοπικών παραγωγικών συντελεστών αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα του σχεδιασμού της. Αν για παράδειγμα υπάρχει πληθώρα κατάλληλων πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές, πιθανώς να είναι πιο συμφέρον για μια επιχείρηση να ασχοληθεί η ίδια με την εφοδιαστική αλυσίδα από το να την αναθέσει σε ένα τοπικό συνεργάτη (π.χ. contract manufacturer).

Διαθεσιμότητα τοπικών προμηθευτών. Μαζί με την ποιότητα και το κόστος των τοπικών πρώτων υλών, είναι σημαντικό να εκτιμηθεί η διαθεσιμότητα και η αξιοπιστία και των τοπικών προμηθευτών πρώτων υλών, ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου απαιτείται η συνεργασία μαζί τους.

Κόστος ασφάλισης και προστασίας. Στις περιπτώσεις όπου το κόστος ασφάλισης εγκαταστάσεων και προσωπικού είναι ιδιαίτερα υψηλό, η κατοχή ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων πρέπει να τύχει μεγαλύτερης προσοχής.

Επαναπατρισμός κερδών. Ενδεχόμενοι τοπικοί νομικοί περιορισμοί στην εξαγωγή συναλλάγματος, ή και περιστασιακές ελλείψεις συναλλάγματος, μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην απόδοση μίας επενδυτικής προσπάθειας.

Επίπεδο τοπικού ανταγωνισμού. Ο αριθμός και οι δυνατότητες των συναφών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στην χώρα-στόχο είναι ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας για την πολυεθνική επιχείρηση. Ιδιαίτερα αν το ενδιαφέρον της πολυεθνικής επικεντρώνεται στην τοπική, ή τις γειτονικές αγορές, αυτός ο παράγοντας πρέπει να τύχει μεγάλης προσοχής, πάντα σε σχέση με τους στρατηγικούς της στόχους. Για παράδειγμα, η σύναψη συμφωνιών παραγωγής μπορεί να εξασφαλίσει ένα καλό μερίδιο της τοπικής και ανταγωνιστικής αγοράς σε μία επιχείρηση, χωρίς ανάληψη μεγάλου επιχειρηματικού κινδύνου. Στην περίπτωση της Πολωνίας, ο μεγάλος αριθμών επιχειρήσεων (κυρίως ξένων) υψηλής τεχνολογίας και οι σημαντικές επενδύσεις στον κλάδο καθιστούν υψηλό το επίπεδο του τοπικού ανταγωνισμού (reed-electronics.com).

Διαθεσιμότητα και επάρκεια των δικτύων διανομής. Η ύπαρξη κατάλληλων καναλιών διανομής από την χώρα εγκατάστασης προς τις αγορές στόχους είναι κρίσιμης σημασίας για την γρήγορη και αποτελεσματική κάλυψη της ζήτησης. Οι στενές εμπορικές σχέσεις με γειτονικές χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Ρωσία και η Ιταλία δίνουν ενδείξεις για επαρκή Πολωνικά εμπορικά δίκτυα, τουλάχιστον με τις χώρες αυτές (www.economist.com).

Μεταφορικά δίκτυα. Άμεσα συνδεδεμένο με την αξιοπιστία των καναλιών διανομής είναι η ποιότητα των τοπικών μεταφορικών δικτύων. Τέτοιες υποδομές είναι σημαντικές,

ιδιαίτερα στην περίπτωση ευαίσθητων και εύθραυστων προϊόντων, και αν δεν υπάρχουν πολλές φορές δημιουργούνται από τις ίδιες τις αλλοδαπές επιχειρήσεις. Η Πολωνία διαθέτει 49.600 χλμ. σιδηροδρόμων και 78.200 χλμ. οδικού δικτύου, ενώ η Γερμανία 78.500 και 290.900 χλμ. αντίστοιχα με συγκρίσιμη γεωγραφική έκταση (OECD in Figures, 2005).

Αγοραστική δύναμη. Η αγοραστικές δυνατότητες των ντόπιων κατοίκων (κατά κεφαλήν ΑΕΠ) έχουν άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων μίας πολυεθνικής επιχείρησης, ιδιαίτερα αν ο στόχος είναι κάλυψη της τοπικής αγοράς. Ένα χαμηλό τοπικό εισόδημα συνήθως υποδηλώνει χαμηλή ζήτηση για σχετικά ακριβά καταναλωτικά προϊόντα και αποτρέπει από μεγάλες κεφαλαιακές επενδύσεις στη χώρα (π.χ. Greenfield strategies). Το Πολωνικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ του 2005 είναι 12.723$ σε PPPs (7.943 πραγματικά δολάρια) (www.economist.com) και αντιστοιχεί μόλις στο 46% του μέσου όρου των χωρών του ΟΟΣΑ (OECD in Figures, 2005).

Κυβερνητικά κίνητρα και επιδοτήσεις. Πολλές φορές οι κυβερνήσεις, για να εξυπηρετήσουν τους στόχους της πολιτικής τους (π.χ. αύξηση ξένων επενδύσεων, απασχόλησης και ΑΕΠ), παρέχουν στις ξένες πολυεθνικές κίνητρα για την εγκατάστασή τους στην χώρα. Τέτοια μπορεί να είναι η μειωμένη φορολογία, φθηνότερος δανεισμός, έτοιμες υποστηρικτικές υποδομές κ.α. Κάτω από τέτοιες προϋποθέσεις, η δημιουργία ιδιόκτητων εγκαταστάσεων μπορεί να κριθεί πιο συμφέρουσα από άλλες μορφές επέκτασης. Στην περίπτωση της Πολωνίας, η πτώση του εταιρικού φόρου από 27% σε 19% το 2004 (www.economist.com) είναι μίας μορφής κίνητρο.

Διαθεσιμότητα χώρων εγκατάστασης. Η ύπαρξη, το κόστος και οι τυχόν ιδιαίτερες απαιτούμενες διαδικασίες για την απόκτηση χώρων εγκατάστασης πρέπει να απασχολήσουν σοβαρά την πολυεθνική επιχείρηση στην περίπτωση δημιουργίας ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων σε μία αλλοδαπή χώρα. Η αγορά ακινήτων στην Πολωνία είναι πολύ ανεπτυγμένη και οι τιμές αναφέρονται πολύ υψηλές. Για το λόγο αυτό, η διαθεσιμότητα κατάλληλων χώρων εγκατάστασης μπορεί να θεωρηθεί μέτρια (www2.dw-world.de).

Διαθεσιμότητα κατάλληλων εταίρων. Στις περιπτώσεις των επεκτατικών στρατηγικών συμβασιακού χαρακτήρα, η σωστή επιλογή του συνεργάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία του εγχειρήματος. Η ύπαρξη ή όχι τέτοιων εταίρων στην τοπική αγορά πρέπει να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή παραγωγικής μεθόδου. Λόγω της δραστηριοποίησης πολλών συναφών επιχειρήσεων στην Πολωνία, μπορούμε να υποθέσουμε ότι υπάρχουν αρκετοί κατάλληλοι εταίροι για την επιχείρηση για κάθε μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας.

Διαθεσιμότητα κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Οι ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (επιστημονικού, εργατικού, στελεχιακού κτλ.) μίας παραγωγικής μονάδας, συντελούν σε μεγάλο βαθμό στην σωστή και αποδοτική λειτουργία της. Αν λοιπόν η επιχείρηση προσανατολίζεται στην λειτουργία ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων, η δυνατότητα απόκτησης τέτοιου ανθρώπινου δυναμικού από την τοπική αγορά εργασίας πρέπει να υπολογιστεί σοβαρά στην αξιολόγηση των διάφορων στρατηγικών. Η ανεργία στην Πολωνική περίπτωση είναι μεγάλη αλλά παρατηρείται επίσης και μετανάστευση εξειδικευμένου προσωπικού σε γειτονικές χώρες. Επιπλέον, η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου, δηλαδή με αυξημένη παραγωγικότητα και ειδικές δεξιότητες, αναμένεται να αυξηθεί ενώ ήδη αναφέρονται σχετικές ελλείψεις (www2.dw-world.de).

Κόστος εργατικού δυναμικού προς την παραγωγικότητά του. Εκτός από τις ειδικές ικανότητες που απαιτούνται από το εργατικό δυναμικό, σημαντικό είναι και το κόστος για την απόκτησή του. Ο μέσος μισθός στον κλάδο δίνει μία καλή εικόνα για το κόστος παραγωγής στην χώρα εγκατάστασης αλλά πρέπει να συνδυαστεί και με την παραγωγικότητα της εργασίας. Το υψηλό εργατικό κόστος που συνοδεύεται όμως από υψηλή παραγωγικότητα δεν θα αποτρέψει μία πολυεθνική να επενδύσει σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Η παραγωγικότητα της εργασίας στην Πολωνία είναι χαμηλή (50% του μέσου όρου των χωρών του ΟΟΣΑ) (OECD in Figures, 2005) και το μέσο ωρομίσθιο είναι 3,14$ (www.economist.com).

Δύναμη εργατικών ενώσεων. Το πόσο ισχυρές είναι τοπικές εργατικές ενώσεις επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία μίας παραγωγικής μονάδας. Συχνές απεργίες, μεγάλες μισθολογικές απαιτήσεις κτλ., συχνά αποτρέπουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις από το να έχουν ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα για την Πολωνία, οι εργατικές ενώσεις φαίνεται να έχουν αποδυναμωθεί, ενώ οι απεργίες, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, είναι σπάνιες (www.tmcnet.com).

Πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές πηγές. Εάν μία πολυεθνική επιχείρηση σκοπεύει να χρηματοδοτήσει τις επενδύσεις της με κεφάλαια από την τοπική αγορά, η διαθεσιμότητα τοπικών πηγών κεφαλαίου είναι πολύ σημαντική. Η μεγάλη ανάπτυξη της Πολωνικής τραπεζικής αγοράς και ο κατά 75% έλεγχος της από ξένα κεφάλαια εγγυάται την ικανοποιητική πρόσβαση σε πηγές κεφαλαίου (www.heritage.org).

Επίπεδο επιτοκίων. Άμεσα συνδεδεμένο με την χρηματοδότηση από τοπικά κεφάλαια είναι και το επίπεδο των τοπικών επιτοκίων. Υψηλά επιτόκια αυξάνουν το κόστος χρηματοδότησης και καθιστούν λιγότερο ελκυστική την εκτέλεση μεγάλων επενδυτικών σχεδίων όπως π.χ. η δημιουργία θυγατρικών αποκλειστικής ιδιοκτησίας. Το Πολωνικό

βραχυπρόθεσμο επιτόκιο τον Αύγουστο του 2006 ήταν 4,19% ενώ στην ευρωζώνη 3,23% (www.oecd.org).

Φορολογία κερδών. Οι τοπικοί φορολογικοί συντελεστές επιδρούν σημαντικά στην απόδοση των επενδύσεων στην χώρα. Η μικρή φορολογία ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν μεθόδους που δίνουν απόλυτο έλεγχο στα κέρδη του επενδυτικού εγχειρήματος (π.χ. ολική εξαγορά). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο εταιρικός φόρος (corporate tax) στην Πολωνία φτάνει το 19%.

Βαθμός αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης. Ένα ισχυρό και αναγνωρίσιμο "brand name" δίνει στην πολυεθνική ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε θέματα προώθησης και marketing. Τα προϊόντα της θεωρούνται εκ των προτέρων ποιοτικά, μπορούν να έχουν μία καλή πορεία στην αγορά και περιορίζεται έτσι ο κίνδυνος αποτυχίας μίας μεγάλης επένδυσης (π.χ. Greenfield strategy). Σε αυτή την περίπτωση στρατηγικές που διατηρούν το εμπορικό σήμα της εταιρείας και τον έλεγχο προώθησης έχουν ένα προβάδισμα. Ο βαθμός αναγνωρισιμότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης θα θεωρηθεί χαμηλός.

Δυνατότητες διείσδυσης στην τοπική αγορά. Αν οι στρατηγικοί στόχοι της πολυεθνικής επιχείρησης είναι η καταξίωση στην τοπική αγορά, οι στρατηγικές που θα επιλέξει πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα στις τοπικές συνθήκες όπως ο ανταγωνισμός, η ζήτηση, οι προοπτικές κτλ. Λόγω του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού στην Πολωνία, οι δυνατότητες διείσδυσης στην αγορά μπορούν να θεωρηθούν μέτριες.

Δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου. Ένας κλάδος με αναπτυξιακές προοπτικές στην τοπική αγορά ευνοεί συνήθως τις άμεσες ξένες επενδύσεις, οι οποίες έχουν ένα πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Αντίθετα, συμβασιακές μέθοδοι πιο βραχυπρόθεσμης θεώρησης (π.χ. συμφωνίες παραγωγής) αυξάνουν γρήγορα το μερίδιο αγοράς χωρίς μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων. Οι μεγάλες επενδύσεις στον κλάδο των οθόνων TFT καταδεικνύουν καλές προοπτικές για την αγορά.

Στάδιο κύκλου ζωής προϊόντος.

Σχήμα 9 Τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος

Πηγή: Pride and Ferrell, 2003

Σχετικό με τις προοπτικές του κλάδου και τις επενδυτικές επιλογές είναι το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος στις αγορές στόχους. Ένα προϊόν στη φάση της ανάπτυξης δικαιολογεί τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Από την άλλη, στο στάδιο της ωριμότητας ή της παρακμής η βραχυπρόθεσμη αποκόμιση κερδών είναι πιο επιθυμητή. Στην περίπτωσή μας, οι οθόνες TFT είναι νέα τεχνολογία και είναι στη φάση της ανάπτυξης.

Πολιτισμικές διαφορές. Από τους βασικότερους παράγοντες της επιτυχίας ή της αποτυχίας μίας επενδυτικής στρατηγικής είναι οι διαφορές στην κουλτούρα, τη νοοτροπία και τις επιχειρηματικές πρακτικές ανάμεσα στην χώρα στόχο και την μητρική χώρα της πολυεθνικής επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις συμβασιακές μεθόδους επέκτασης, αυτός ο παράγοντας πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Τις πολιτισμικές διαφορές Ελλάδας και Πολωνίας θα τις θεωρήσουμε μέτριες.

Προηγούμενη εμπειρία στην τοπική αγορά. Όταν μία πολυεθνική επιχείρηση γνωρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας στόχου, μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας λόγω λανθασμένων επενδυτικών επιλογών. Σε περιπτώσεις καλής γνώσης της τοπικής πραγματικότητας, ριψοκίνδυνα επενδυτικά σχέδια όπως εξαγορές και θυγατρικές αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι πιθανότερο να υλοποιηθούν. Σε αντίθετη περίπτωση, συμβασιακές μέθοδοι με πεπειραμένους τοπικούς εταίρους είναι προτιμότερες. Για την συγκεκριμένη επιχείρηση θα υποθέσουμε ότι έχει μικρή εμπειρία στην τοπική πραγματικότητα.

Γεωγραφική γειτνίαση. Η γεωγραφική απόσταση της χώρας στόχου και της μητρικής χώρας επιδρά κυρίως στον έλεγχο των δραστηριοτήτων και της απόδοσης των παραγωγικών επενδύσεων. Συνήθως όταν η απόσταση είναι μικρή, ο κεντρικός έλεγχος είναι αποδοτικότερος και οι άμεσες ξένες επενδύσεις λιγότερο επικίνδυνες. Η απόσταση Πολωνίας και Ελλάδας μπορεί να θεωρηθεί σχετικά μεγάλη.

Στρατηγικοί στόχοι της επέκτασης. Η επιλογή της κατάλληλης παραγωγικής μεθόδου πρέπει να συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους της πολυεθνικής επιχείρησης. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση στοχεύει σε ένα γρήγορο μερίδιο της τοπικής αγοράς, οι συμφωνίες παραγωγής εμφανίζουν πολλά πλεονεκτήματα. Αντίθετα, αν στοχεύει στην μεσομακροπρόθεσμη κάλυψη της ζήτησης γειτονικών αγορών, η δημιουργία εγκαταστάσεων μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη. Στην περίπτωση που μελετάμε, θεωρούμε ότι η επιχείρηση στοχεύει κυρίως στην επέκτασή της σε νέες και γειτονικές αγορές.

Εσωτερική οργάνωση και διοικητικές ικανότητες της επιχείρησης. Όταν μία επιχείρηση έχει αναπτύξει αποτελεσματική εσωτερική οργάνωση και διοικητικές ικανότητες, είναι πιθανότερο να επεκτείνεται με μεθόδους που απαιτούν υψηλό επίπεδο

κεντρικού ελέγχου (ΑΞΕ). Ένα μεγάλο δίκτυο θυγατρικών απαιτεί καλό συντονισμό για να είναι αποτελεσματικό ενώ οι συνέπειες της αποτυχίας είναι μεγαλύτερες. Αντίθετα, μία επέκταση με παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης ή συμφωνίες παραγωγής μειώνει τα αρνητικά αποτελέσματα από τυχόν λανθασμένες διοικητικές επιλογές. Εδώ θα υποθέσουμε ότι η εξεταζόμενη επιχείρηση διαθέτει υψηλό βαθμό οργάνωσης και διοικητικών ικανοτήτων.

Μέγεθος της πολυεθνικής επιχείρησης. Με αυτόν τον όρο εννοούμε την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης που θέλει να επεκταθεί. Ακόμα και αν υποθέσουμε ότι μία επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια για άμεσες ξένες επενδύσεις, αυτά πρέπει να συγκριθούν με τα συνολικά κεφαλαιακά της αποθέματα για να εκτιμηθούν οι συνέπειες μίας ενδεχόμενης αποτυχίας. Είναι φανερό ότι η ίδια επενδυτική αποτυχία θα βαρύνει διαφορετικά μία μεγάλη και μια μικρή επιχείρηση. Στην περίπτωση που εξετάζουμε θα υποθέσουμε ένα μέτριο μέγεθος για την επιχείρησή μας.

Κόστος συναλλαγών. Η ευκολία και το κόστος στις συναλλαγές μεταξύ της χώρας στόχου και της χώρας προέλευσης παίζουν σημαντικό ρολό όταν αυτές γίνονται τακτικά όπως π.χ. στις συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Οι συναλλαγές της Πολωνίας με τις χώρες του ΟΟΣΑ είναι ελεύθερες αλλά από ένα ποσό και πάνω πρέπει να γίνονται μέσω τοπικής τράπεζας (www.heritage.org).

Πίνακας 17 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι τιμές τους για κάθε στρατηγική

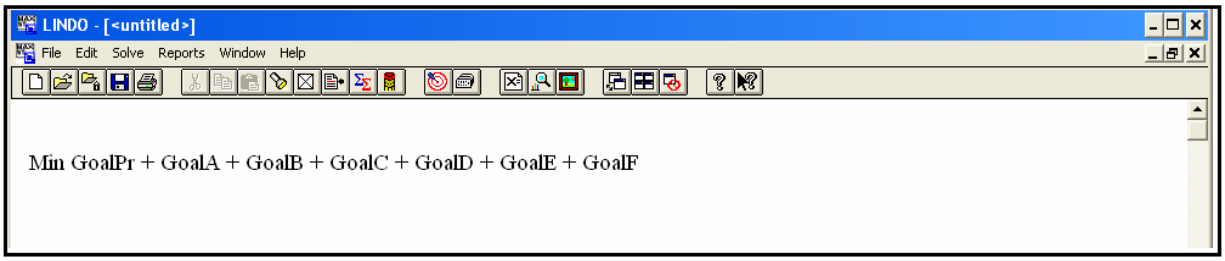
	Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας	Χαρακτηρισμός	Προτεραιότητα	Βαθμός επιτυχίας στρατηγικών					
				Licensing	C. Manufact.	Joint Venture	M. Εξαγορα	Ολ.Εξαγορά	Greenfield
1	Συμβασιακός κίνδυνος	ΥΨΗΛΟΣ/ΜΕΤΡΙΟΣ	*1*	1	2	3	3	4	5
2	Πολιτικός κίνδυνος	ΜΕΤΡΙΟΣ/ΥΨΗΛΟΣ	*1*	4	4	3	3	2	2
3	Συναλλαγματικός κίνδυνος	ΜΕΤΡΙΟΣ	*1*	3	3	4	4	3	3
4	Προοπτικές και δυνατότητες του κλάδου	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	*1*	2	3	5	3	4	5
5	Στρατηγικοί στόχοι επέκτασης	ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	*1*	2	2	3	3	4	5
6	Κίνδυνος μη διασφάλισης ποιοτικών προτύπων	ΜΕΤΡΙΟΣ	*2*	2	2	3	3	4	4
7	Επαναπατρισμός κερδών	ΝΑΙ	*2*	2	3	3	4	4	5
8	Επίπεδο ανταγωνισμού	ΥΨΗΛΟ	*2*	3	4	3	3	3	2
9	Διαθεσιμότητα και επίπεδο δικτύων διανομής	ΥΨΗΛΟ	*2*	2	3	3	3	4	4
10	Διαθεσιμότητα κατάλληλου εργατικού δυναμικού	ΜΕΤΡΙΑ	*2*	4	4	3	4	4	3
11	Πολιτισμικές διαφορές	ΜΕΤΡΙΕΣ	*2*	2	3	4	4	4	3
12	Μέγεθος της επιχείρησης	ΜΕΤΡΙΟ	*2*	3	4	3	3	2	2
13	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού προς παραγωγικότητα	ΜΕΤΡΙΟ	*2*	4	4	3	4	3	3
14	Αγοραστική δύναμη	ΧΑΜΗΛΗ/ΜΕΤΡΙΑ	*3*	3	3	4	4	4	3
15	Προηγούμενη εμπειρία στην τοπική αγορά	ΧΑΜΗΛΗ	*3*	3	4	4	4	3	3
16	Κόστος τοπικών Α υλών	ΧΑΜΗΛΟ	*3*	2	2	3	3	4	4
17	Μεταφορικά δίκτυα	ΜΕΤΡΙΑ	*3*	3	2	3	4	3	4
18	Ύπαρξη και αξιοπιστία τοπικών προμηθευτών	ΜΕΤΡΙΑ	*3*	3	3	4	4	3	4
19	Διαθεσιμότητα κατάλληλων εταίρων	ΜΕΤΡΙΑ/ΥΨΗΛΗ	*3*	4	4	5	3	3	3
20	Στάδιο κύκλου ζωής προϊόντος	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	*3*	2	2	3	3	4	4
21	Γεωγραφική γειτνίαση	ΧΑΜΗΛΗ	*3*	2	3	2	2	3	3
22	Περιορισμοί εξαγωγών	ΜΕΤΡΙΟΙ/ΧΑΜΗΛΟΙ	*3*	2	2	3	3	4	5
23	Εσωτερική οργάνωση και διοικητικές ικανότητες	ΥΨΗΛΕΣ	*3*	2	2	4	3	4	5
24	Κόστος συναλλαγών	ΧΑΜΗΛΟ	*3*	4	4	3	3	3	2

	Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας	Χαρακτηρισμός	Προτεραιότητα	Βαθμός επιτυχίας στρατηγικών					
				Licensing	C. Manufact.	Joint Venture	M. εξαγορά	Ολ. Εξαγορά	Greenfield
25	Κόστος ασφάλισης και προστασίας	ΜΕΤΡΙΟ	*4*	3	3	4	4	3	3
26	Δυνατότητες διείσδυσης στην τοπική αγορά	ΝΑΙ-ΜΕΤΡΙΕΣ	*4*	2	3	3	3	4	4
27	Περιορισμοί εισαγωγών	ΜΕΤΡΙΟΙ/ΧΑΜΗΛΟΙ	*4*	2	2	3	3	4	4
28	Φορολογία κερδών	19%	*4*	2	2	3	3	4	4
29	Βαθμός αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης	ΧΑΜΗΛΟΣ	*4*	4	3	4	4	2	2
30	Κυβερνητικά κίνητρα και επιδοτήσεις	ΝΑΙ	*5*	2	2	3	3	4	5
31	Διαθεσιμότητα χώρων εγκατάστασης	ΜΕΤΡΙΑ	*5*	4	4	3	4	4	3
32	Πρόσβαση σε χρημ/κές πηγές	ΝΑΙ	*5*	2	2	3	3	4	4
33	Επίπεδο επιτοκίων	4,19%	*5*	4	4	3	4	3	3
34	Νομικοί περιορισμοί	ΔΙΑΦΘΟΡΑ/ΓΡΑΦ.	*6*	4	3	3	2	2	2
35	Δύναμη εργατικών ενώσεων	ΜΕΤΡΙΑ	*6*	3	4	4	3	3	4

5.4.3 Επίλυση του προβλήματος με τη χρήση του LINDO 6.1

Για να βρούμε την καταλληλότερη μέθοδο παραγωγικής επέκτασης σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα θα χρησιμοποιήσουμε το πακέτο γραμμικού προγραμματισμού LINDO 6.1. Αφού ξεκινήσουμε την εφαρμογή του LINDO 6.1 από το μενού *File* επιλέγουμε *New* για να δημιουργήσουμε ένα νέο παράθυρο και να διαμορφώσουμε το μοντέλο μας. Με το LINDO 6.1 δεν απαιτείται ο καθορισμός του αριθμού των μεταβλητών και των περιορισμών του προβλήματος. Για τα παραπάνω αρκεί μόνο η σωστή μαθηματική τους απεικόνιση.

Αρχίζουμε διαμορφώνοντας την αντικειμενική συνάρτηση. Η ελαχιστοποίηση των ανεπιθύμητων αποκλίσεων από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης απεικονίζεται στην εικόνα 1.



Εικόνα 1

Όπου:

GoalPr είναι η ανεπιθύμητη αρνητική απόκλιση από τον στόχο του κέρδους (40.000.000 zloty), και ***GoalA,….,GoalF*** είναι οι σταθμισμένες αρνητικές αποκλίσεις για κάθε ομάδα κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση των στόχων με τη μορφή περιορισμών. Για να δηλώσουμε ότι οι επόμενες μαθηματικές εκφράσεις αποτελούν τους περιορισμούς του προβλήματος πρέπει να πληκτρολογήσουμε SUBJECT TO ή S.T. Μπορούμε επίσης να εισάγουμε και σχόλια κατά τη σύνταξη του μοντέλου πληκτρολογώντας αρχικά το “!”. Καθετί που ακολουθεί αυτό το σύμβολο αντιμετωπίζεται ως σχόλιο και δεν περιλαμβάνεται από το πρόγραμμα στην ανάλυση. Όπως είπαμε, η γενική μορφή της συνάρτησης του κέρδους είναι η εξής:

$$\sum_{i=1}^{I}\sum_{j=1}^{J}\sum_{t=1}^{T}[(e_{jt}r_{it}p_{ijt}-c_{it}-m_{it}-ts_{ijt})X_{ijt}+FR_tY_i]-\sum_{i=1}^{I}\sum_{t=1}^{T}(w_{it}+tr_{it})L_{it}-\sum_{i=1}^{I}E_iY_i$$

Για να τη διαμορφώσουμε ως περιορισμό, θα προσθέσουμε τις αποκλίσεις από το επιθυμητό επίπεδο κέρδους και στο δεξιό μέρος θα εμφανίσουμε το ύψος του στόχου. Η αρνητική και η θετική απόκλιση θα συμβολίζονται με ***Np*** και ***Pp*** αντίστοιχα. Πραγματοποιώντας τις πράξεις καταλήγουμε στην εξίσωση που φαίνεται στην εικόνα 2.

```
LINDO - [<untitled>]
File Edit Solve Reports Window Help

Min GoalPr + GoalA + GoalB + GoalC + GoalD + GoalE + GoalF

SUBJECT TO

!Κέρδος
70X111+71.2X121+67.6X131+67X141+72X112+73.2X122+62.2X132+70X142+800000Y1+820000Y1+120X211+120X221+87.5X231
+80X241+130X212+130X222+94X232+100X242+336X311+343X321+307X331+329X341+345.5X312+ 352.5X322+329X332
+338.5X342+336X411+335X421+318X431+329X441+ 345.5X412+344.5X422+351X432+338.5X442+356X511+355X521
+329X531+349X541+365.5X512+364.5X522+362X532+368.5X542+366X611+365X621+339X631+359X641
+370.5X612+369.5X622+367X632+373.5X642-25300L31-25300L41-25300L51-25300L61-26050L32
-26050L42-26050L52-26050L62-3000000Y1-5000000Y2-80000000Y3-90000000Y4-170000000Y5-190000000Y6-Pp+Np=40000000
```

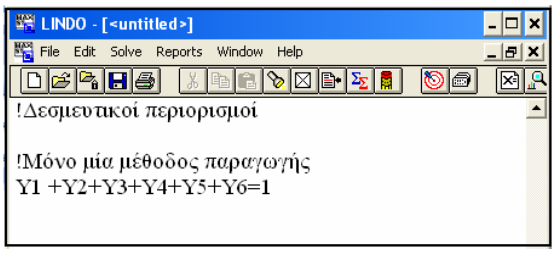
Εικόνα 2

Στην εικόνα 3 απεικονίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

```
LINDO - [<untitled>]
File Edit Solve Reports Window Help

!Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας
1Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N1-P1=5
4Y1+4Y2+3Y3+3Y4+2Y5+2Y6+N2-P2=5
3Y1+3Y2+4Y3+4Y4+3Y5+3Y6+N3-P3=5
2Y1+3Y2+5Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N4-P4=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N5-P5=5

2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N6-P6=5
2Y1+3Y2+3Y3+4Y4+4Y5+5Y6+N7-P7=5
3Y1+4Y2+3Y3+3Y4+3Y5+2Y6+N8-P8=5
2Y1+3Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N9-P9=5
4Y1+4Y2+3Y3+4Y4+4Y5+3Y6+N10-P10=5
2Y1+3Y2+4Y3+4Y4+4Y5+3Y6+N11-P11=5
3Y1+4Y2+3Y3+3Y4+2Y5+2Y6+N12-P12=5
4Y1+4Y2+3Y3+4Y4+3Y5+3Y6+N13-P13=5

3Y1+3Y2+4Y3+4Y4+4Y5+3Y6+N14-P14=5
3Y1+4Y2+4Y3+4Y4+3Y5+3Y6+N15-P15=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N16-P16=5
3Y1+2Y2+3Y3+4Y4+3Y5+4Y6+N17-P17=5
3Y1+3Y2+4Y3+4Y4+3Y5+4Y6+N18-P18=5
4Y1+4Y2+5Y3+3Y4+3Y5+3Y6+N19-P19=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N20-P20=5
2Y1+3Y2+2Y3+2Y4+3Y5+3Y6+N21-P21=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N22-P22=5
2Y1+2Y2+4Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N23-P23=5
4Y1+4Y2+3Y3+3Y4+3Y5+2Y6+N24-P24=5

3Y1+3Y2+4Y3+4Y4+3Y5+3Y6+N25-P25=5
2Y1+3Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N26-P26=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N27-P27=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N28-P28=5
4Y1+3Y2+4Y3+4Y4+2Y5+2Y6+N29-P29=5

2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+5Y6+N30-P30=5
4Y1+4Y2+3Y3+4Y4+4Y5+3Y6+N31-P31=5
2Y1+2Y2+3Y3+3Y4+4Y5+4Y6+N32-P32=5
4Y1+4Y2+3Y3+4Y4+3Y5+3Y6+N33-P33=5

4Y1+3Y2+3Y3+2Y4+2Y5+2Y6+N34-P34=5
3Y1+4Y2+4Y3+3Y4+3Y5+4Y6+N35-P35=5
```

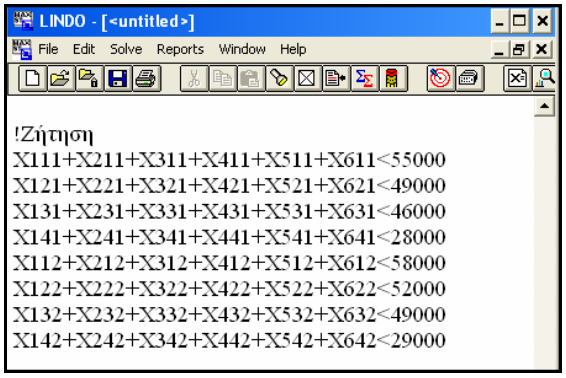
Εικόνα 3

Ο επόμενος περιορισμός της εικόνας 4 εξασφαλίζει ότι μόνο μία μέθοδος από τις έξι θα επιλεγεί.



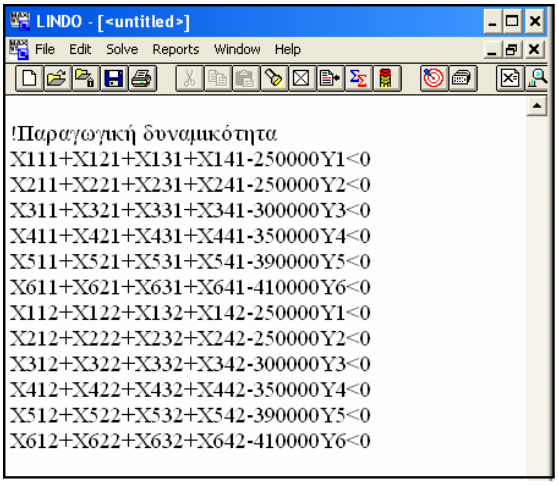
Εικόνα 4

Η μορφή των περιορισμών της ζήτησης φαίνεται στην εικόνα 5. Το άθροισμα των μονάδων που προορίζονται για κάθε αγορά δεν πρέπει να ξεπερνά την συνολική τοπική ζήτηση.

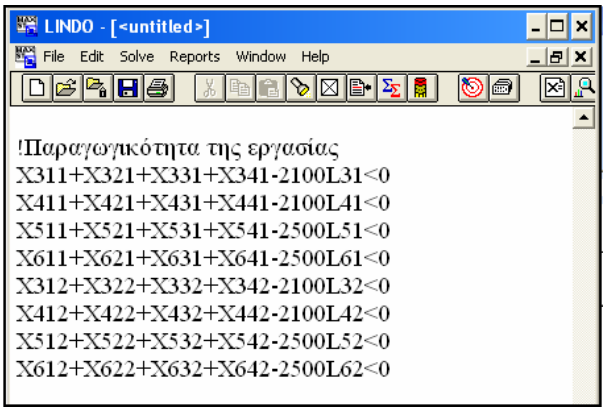


Εικόνα 5

Στη συνέχεια προχωράμε στους περιορισμούς της παραγωγικής δυναμικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας (εικόνες 6 και 7). Πρέπει να σημειωθεί ότι οι περιορισμοί δεν επιτρέπεται να έχουν στο δεξιό μέρος καμιά μεταβλητή παρά μόνο αριθμητικά μεγέθη.



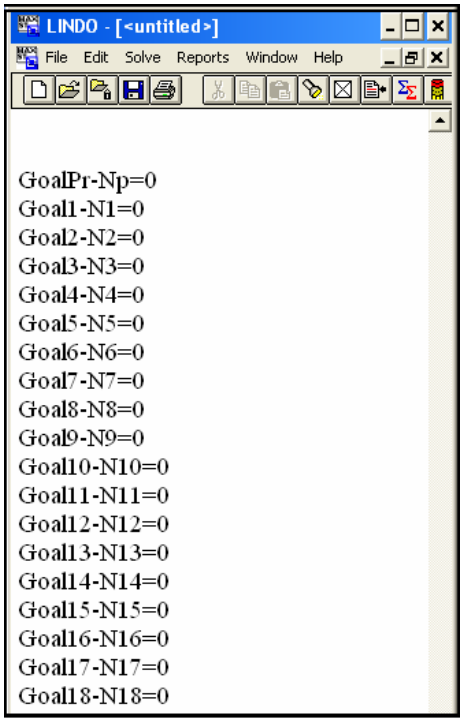
Εικόνα 6



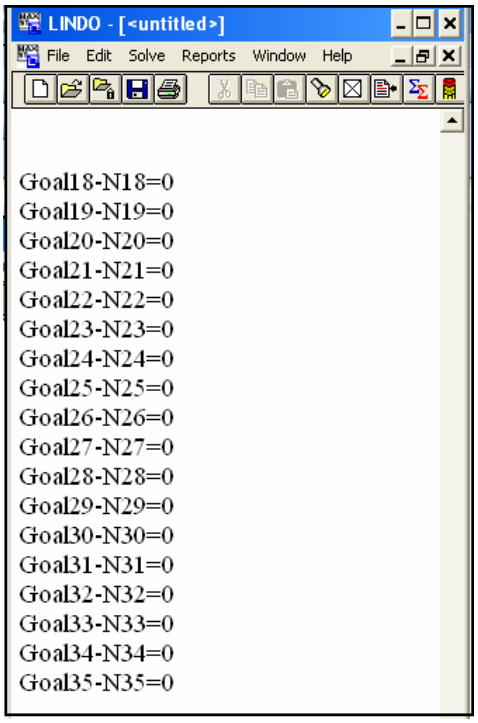
Εικόνα 7

Όπως αναφέρθηκε, οι στόχοι του συγκεκριμένου προβλήματος υλοποιούνται από τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις και πιο συγκεκριμένα από τις αρνητικές αποκλίσεις των κρίσιμων

παραγόντων επιτυχίας και του κέρδους. Για να γίνει εμφανές αυτό κατά τη μοντελοποίηση πρέπει να συντάξουμε τις μαθηματικές σχέσεις που φαίνονται στις εικόνες 8 και 9.

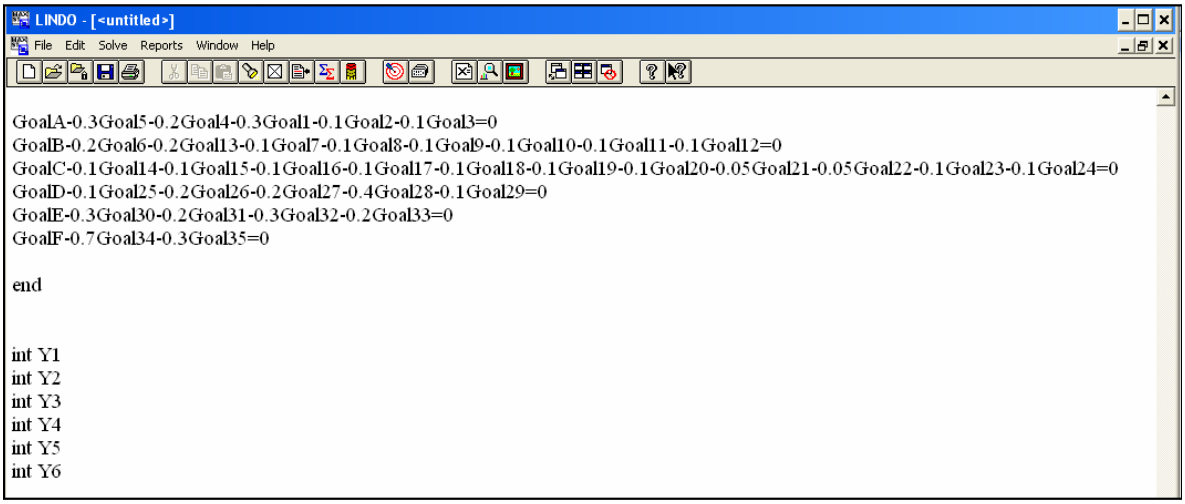


Εικόνα 8



Εικόνα 9

Είδαμε ότι στην αντικειμενική συνάρτηση δεν εμφανίζονται όλοι οι στόχοι χωριστά, αλλά ομαδοποιημένοι σε ομάδες προτεραιότητας. Οι έξι ομάδες προτεραιότητας και η σημασία (στάθμιση) του κάθε κριτηρίου μέσα σε αυτά φαίνονται στην εικόνα 10.

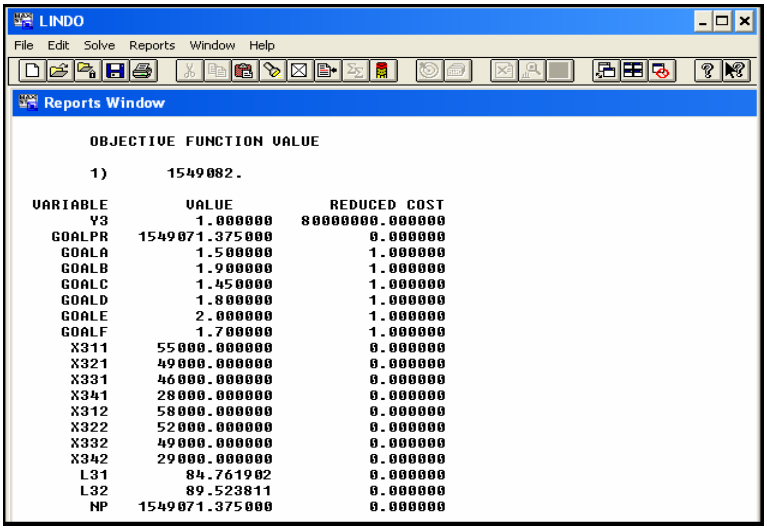


Εικόνα 10

Η ανάπτυξη του μοντέλου ολοκληρώνεται πληκτρολογώντας end καθώς και την έκφραση intY_i που σημαίνει ότι κάθε μεταβλητή $\boldsymbol{Y_i}$ είναι ακέραιος αριθμός.

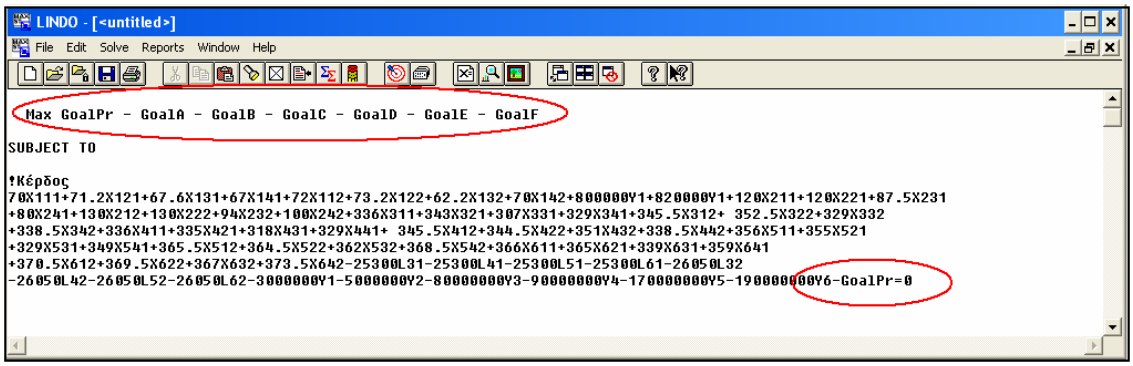
Για να βρούμε τώρα την βέλτιστη παραγωγική μέθοδο σύμφωνα με τα δεδομένα μας επιλέγουμε *Preemptive Goal* από το μενού *Solve*. Για να δούμε αναλυτικά την τιμή κάθε μεταβλητής του προβλήματος επιλέγουμε *Solution* από το μενού *Reports*. Η προτεινόμενη στρατηγική, η οποία επιτυγχάνει το πλησιέστερο στον στόχο κέρδος και ικανοποιεί

καλύτερα τα υπόλοιπα κριτήρια είναι η **κοινοπρακτική επιχείρηση** (joint venture – Y3 = 1). Το αποτέλεσμα είναι δικαιολογημένο αφού το περιθώριο κέρδους από την δημιουργία κοινοπρακτικής επιχείρησης είναι υψηλό (βλέπε τους συντελεστές των μεταβλητών X_{3ij}) ενώ το κόστος εγκατάστασης σχετικά περιορισμένο. Αν παρατηρήσουμε τα επόμενα αποτελέσματα της εικόνας 11 (φαίνονται αναλυτικά και στο παράρτημα) θα δούμε ότι η αρνητική απόκλιση ***Np*** από τον στόχο του κέρδους είναι 1.549.071 zloty. Αφαιρώντας την από το επιθυμητό κέρδος (40.000.000 zloty) θα βρούμε το τελικό κέρδος της επιχείρησης για τα δύο πρώτα χρόνια το οποίο είναι 38.450.929 zloty (περίπου 9.612.732 € με την ισοτιμία της υπόθεσης).



Εικόνα 11

Εφόσον ο πρωταρχικός στόχος της ανάλυσης είναι το κέρδος, μία μικρή διαφοροποίηση του μοντέλου μπορεί να αποδώσει καλύτερα την μεγιστοποίησή του. Εάν από τον περιορισμό του κέρδους αφαιρέσουμε τις αποκλίσεις, στο μοντέλο θα εμφανίζεται το κέρδος σαν συνάρτηση και όχι ως στόχος. Επιπλέον η αντικειμενική συνάρτηση μπορεί να τροποποιηθεί όπως φαίνεται στην εικόνα 12.



Εικόνα 12

Με δεδομένο ότι η υπόλοιπη διαδικασία παραμένει η ίδια, η μεταβλητή ***GoalPr*** εκφράζει πλέον άμεσα το κέρδος που έχει η επιχείρηση (και πάλι 38.450.929 zloty). Αναφορικά με τα υπόλοιπα αποτελέσματα, η παραγωγική μονάδα που θα δημιουργηθεί θα

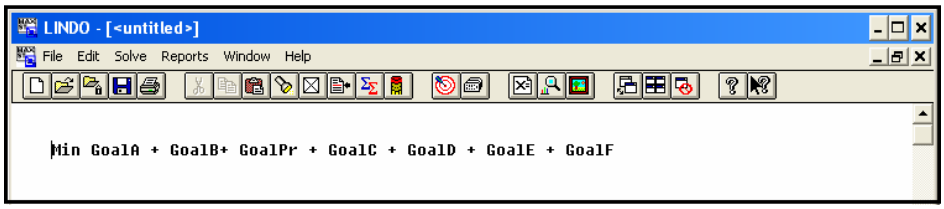
απασχολήσει 84 και 89 εργαζόμενους την κάθε χρονική περίοδο, ενώ η ζήτηση της κάθε αγοράς καλύπτεται πλήρως.

5.5 Η ανταπόκριση του μοντέλου σε διαφοροποιήσεις των παραμέτρων

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποιες τροποποιήσεις των παραμέτρων για να γίνει εμφανής η ανταπόκριση του μοντέλου σε διαφοροποιήσεις των επιχειρηματικών συνθηκών.

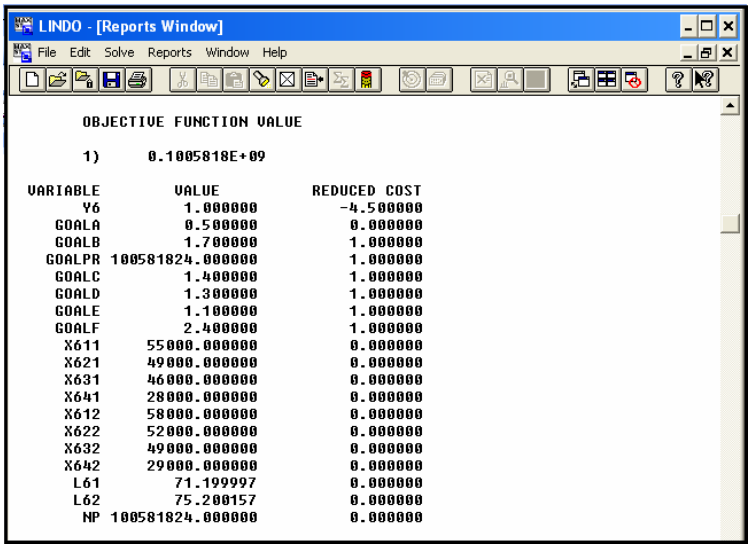
5.5.1 Αλλαγή στις προτεραιότητες της επιχείρησης

Έστω ότι η πρωταρχική επιδίωξη της επιχείρησης δεν είναι η επίτευξη του κέρδους των 40.000.000 zloty αλλά η βέλτιστη ικανοποίηση των κριτηρίων της πρώτης και της δεύτερης προτεραιότητας (GoalA και GoalB). Η νέα αντικειμενική συνάρτηση εμφανίζεται στην εικόνα 13.



Εικόνα 13

Ζητώντας την λύση *Preemptive Goal*, ο πίνακας με τα σημαντικότερα αποτελέσματα φαίνεται στην εικόνα 14.



Εικόνα 14

Βλέπουμε ότι η μέθοδος που ικανοποιεί καλύτερα τους επιχειρηματικούς στόχους, με την νέα ιεράρχηση που καθορίσαμε, είναι η **ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας** (Y6=1).

Αν ανατρέξουμε στον πίνακα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (πίνακας 17), θα διαπιστώσουμε την λογική βάση του αποτελέσματος παρατηρώντας ότι η μέθοδος που ικανοποιεί καλύτερα τα κριτήρια του GoalA είναι η έκτη. Επιπλέον, αφού το κέρδος δεν αποτελεί πρώτη προτεραιότητα, το μεγάλο κόστος ίδρυσης μίας θυγατρικής (190.000.000 zloty) ευθύνεται για την ζημία που θα εμφανίσει η επιχείρηση. Η τελευταία υπολογίζεται στα 60.581.824 zloty (40.000.000 – 100.581.824 (***Np***) = - 60.581.824). Να σημειωθεί ότι η ζημία αυτή ισχύει για τα δύο πρώτα χρόνια. Εάν ακολουθηθεί αυτή η στρατηγική, το πιθανότερο είναι τα έσοδα να υπερκαλύψουν το μεγάλο αρχικό κόστος μετά από ορισμένα χρόνια και η επιχείρηση θα γίνει κερδοφόρα.

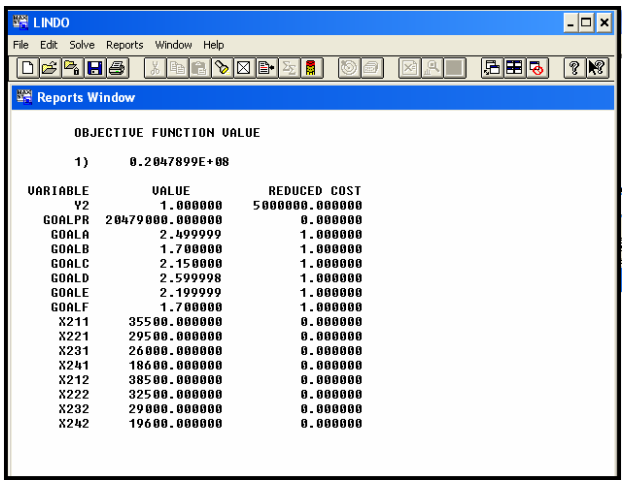
5.5.2 Μείωση της ζήτησης

Ας υποθέσουμε ότι οι αρχικές εκτιμήσεις για την ζήτηση των προϊόντων της εταιρείας ήταν λανθασμένες με την πραγματική ζήτηση στις αγορές-στόχους να είναι σημαντικά μικρότερη.

Πίνακας 18 Η νέα ζήτηση των αγορών

Συνολική ζήτηση των αγορών (μονάδες)		
	t=1	**Χρονική περίοδος t=2**
Γερμανία	**35.500**	**38.500**
Ιταλία	**29.500**	**32.500**
Ρωσία	**26.000**	**29.000**
Πολωνία	**18.600**	**19.600**

Χρησιμοποιώντας την παραλλαγμένη αντικειμενική συνάρτηση και επιλύοντας το πρόβλημα με τις αλλαγές στην ζήτηση, η βέλτιστη μέθοδος παραγωγής που προτείνεται είναι οι **συμφωνίες παραγωγής** (Y2=1) (όπως φαίνεται στην εικόνα 15).



Εικόνα 15

Το κέρδος που θα προκύψει σε αυτή την περίπτωση είναι 20.479.000 zloty ενώ και πάλι η κατά τόπους ζήτηση καλύπτεται πλήρως. Το αποτέλεσμα είναι πολύ λογικό βάσει του γεγονότος ότι οι μειωμένες πωλήσεις δεν μπορούν να καλύψουν πλέον το μεγάλο αρχικό κόστος εγκατάστασης με τις μεθόδους Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Y4,…,Y6). Οι μικρότερες πωλήσεις δικαιολογούν επίσης και το μειωμένο κέρδος.

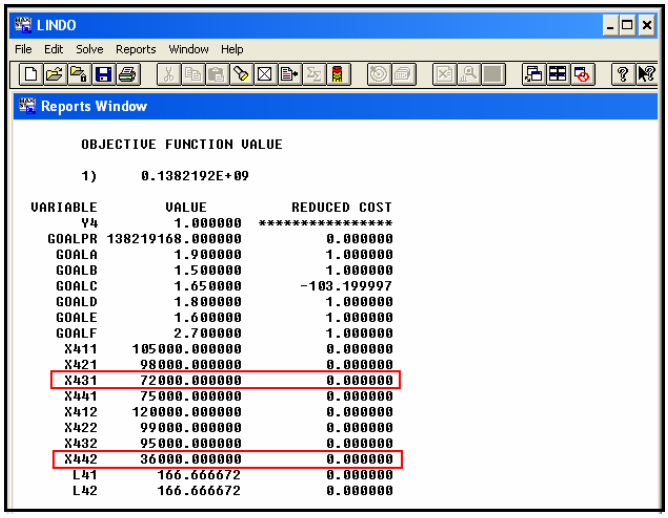
5.5.3 Αύξηση της ζήτησης

Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που η ζήτηση είναι μικρότερη από ότι είχε αρχικά εκτιμηθεί. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο η ζήτηση στις αγορές να είναι υψηλότερη. Έστω ότι η καινούρια ζήτηση διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 19 Η αυξημένη νέα ζήτηση των αγορών

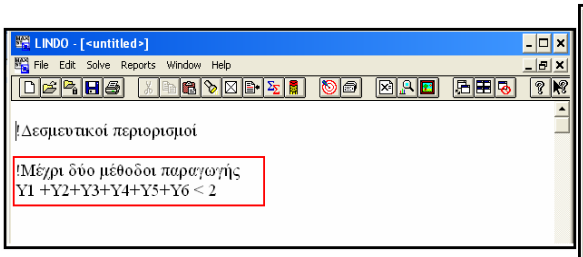
Συνολική ζήτηση των αγορών (μονάδες)		
	t=1	Χρονική περίοδος t=2
Γερμανία	105.000	120.000
Ιταλία	98.000	99.000
Ρωσία	89.000	95.000
Πολωνία	75.000	80.000

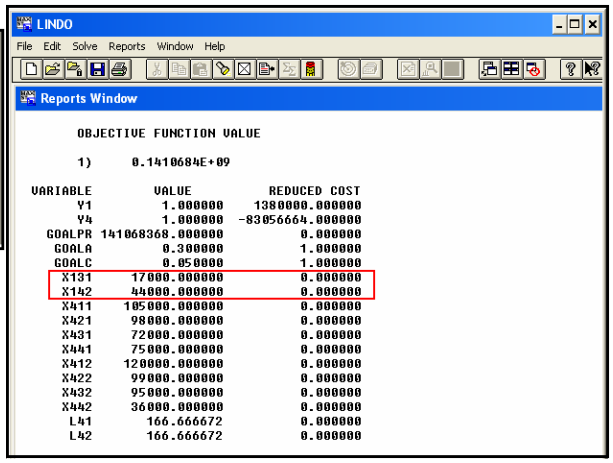
Χρησιμοποιώντας και πάλι την διαφοροποιημένη αντικειμενική συνάρτηση μεγιστοποίησης του κέρδους, η βέλτιστη μέθοδος επέκτασης είναι η **μερική εξαγορά μία τοπικής επιχείρησης** (Y4=1). Το κέρδος που θα προκύψει θα είναι σαφώς μεγαλύτερο (138.219.168 zloty) και η παραγωγική μονάδα θα απασχολεί 166 εργαζομένους κάθε χρονική περίοδο (εικόνα 16).



Εικόνα 16

Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι η ζήτηση της αγοράς 3 (Ρωσία) και της αγοράς 4 (Πολωνία) δεν καλύπτεται πλήρως κατά τις χρονικές περιόδους 1 και 2 αντίστοιχα. Αυτό οφείλεται στην περιορισμένη παραγωγική δυναμικότητα της στρατηγικής 4 (350.000 μονάδες ετησίως) η οποία εξαντλείται πλήρως. Το γεγονός αυτό αφήνει περιθώρια επιλογής μίας μεθόδου με μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα για να καλυφθεί πλήρως η ζήτηση. Το αρχικό κόστος εγκατάστασης όμως με τη μέθοδο της **ολικής εξαγοράς** και της δημιουργίας **θυγατρικής επιχείρησης** είναι και πάλι απαγορευτικό καθώς μειώνει το συνολικό κέρδος για τις δύο χρονικές περιόδους. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει και μία συμπληρωματική μορφή παραγωγικών δραστηριοτήτων (εικόνες 17 και 18).





Εικόνα 17 **Εικόνα 18**

Βλέπουμε ότι αν επιτρέψουμε στο μοντέλο να επιλέξει μέχρι δύο μεθόδους παραγωγής για να ικανοποιηθεί η αυξημένη ζήτηση, οι ζητούμενες μονάδες που δεν καλύπτονται από την στρατηγική μερικής εξαγοράς θα παραχθούν από μία συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing Y1=1). Το κέρδος στην περίπτωση αυτή είναι αυξημένο και φτάνει τα 141.068.368 zloty.

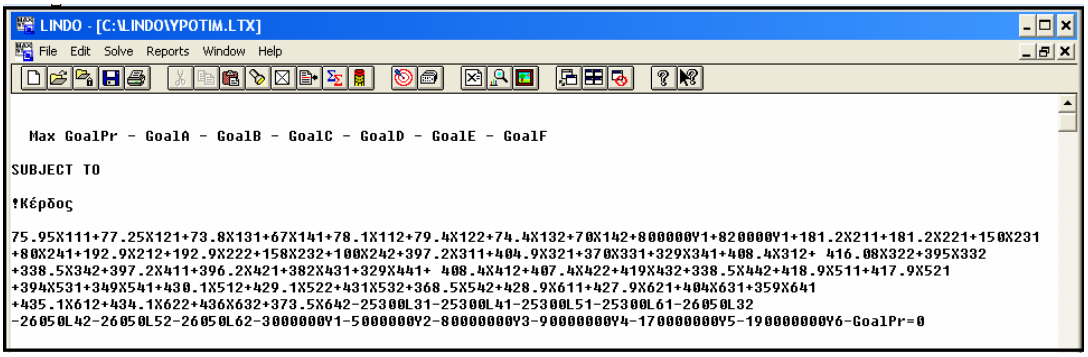
5.5.4 Αλλαγή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες

Μία άλλη σημαντική επιχειρηματική παράμετρος που μπορεί να διαφοροποιηθεί είναι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μεταξύ της Πολωνίας και των αγορών που θα μεταφέρονται τα προϊόντα. Ας υποθέσουμε ότι, πριν την τελική υλοποίηση της επένδυσης, το Πολωνικό zloty υποτιμάται κατά 5% έναντι του Euro και του Rouble. Οι νέες ισοτιμίες φαίνονται στον πίνακα 20.

Πίνακας 20 Οι νέες συναλλαγματικές ισοτιμίες

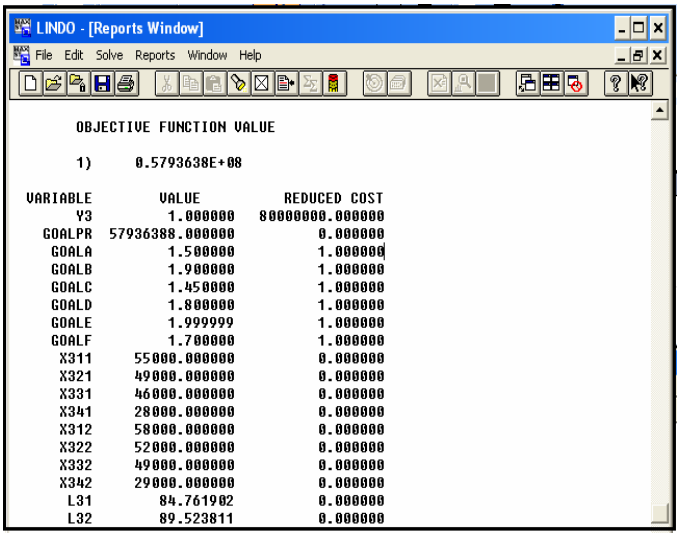
Συναλλαγματικές ισοτιμίες			
	Ρωσία (Rouble)	**Γερμανία (Euro)**	**Ιταλία (Euro)**
Πολωνία (zloty)	**8,12**	**0,23**	**0,23**

Αν υποθέσουμε ότι οι αρχικές εκτιμήσεις για τις τιμές πώλησης δεν θα αλλάξουν, θα παρατηρήσουμε ότι οι πωλήσεις στο εξωτερικό θα αποφέρουν μεγαλύτερα έσοδα σε όρους zloty. Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες του κόστους δεν μεταβάλλονται, το κέρδος σε zloty αναμένεται να είναι μεγαλύτερο. Η παραλλαγμένη αντικειμενική συνάρτηση θα το αποτυπώσει καλύτερα χρησιμοποιώντας τον νέο περιορισμό του κέρδους που φαίνεται στην εικόνα 19.



Εικόνα 19

Τα αποτελέσματα της επίλυσης μας προτείνουν και πάλι την μέθοδο της κοινοπρακτικής επιχείρησης (Y3=1). Φαίνεται λοιπόν ότι παρά τα αυξημένα έσοδα, και πάλι οι πωλήσεις δεν είναι δυνατόν να καλύψουν το μεγάλο αρχικό κόστος εγκατάστασης των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων. Το μόνο που διαφοροποιείται είναι το κέρδος, το οποίο για τα δύο πρώτα χρόνια θα φτάσει τα 57.936.338 zloty (εικόνα 20).



Εικόνα 20

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι η αλλαγή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στο κέρδος, αφού μία υποτίμηση του zloty μόλις κατά 5% προκάλεσε αύξηση στα κέρδη ύψους 50,6%. Με την νέα συναλλαγματική ισοτιμία, το νέο κέρδος αντιστοιχεί σε περίπου 13.325.357 ευρώ.

Με τον ίδιο τρόπο μπορούμε να ελέγξουμε και την επίδραση που έχει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μία ανατίμηση του zloty έναντι των άλλων νομισμάτων. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι, κάνοντας τις απαραίτητες αλλαγές στην συνάρτηση του κέρδους, μία ανατίμηση της τάξης του 5% θα μειώσει κατά 32,2% το κέρδος (26.037.428 zloty), ενώ και πάλι η κοινοπρακτική επιχείρηση (Y3=1) είναι αυτή που προτείνεται.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνήσαμε τον τρόπο με τον οποίο οι ποσοτικές μέθοδοι, όπως ο προγραμματισμός πολλαπλών στόχων, μπορούν να βοηθήσουν μία επιχείρηση να επιλέξει την καταλληλότερη μέθοδο επέκτασης. Η παρουσίαση της σύνδεσης του προγραμματισμού στόχων με το πρόβλημα της διεθνούς επέκτασης αλλά και η συνοπτική αναφορά σε προηγούμενες εργασίες στο θέμα, οδήγησαν στην δημιουργία ενός ποσοτικού υποδείγματος το οποίο μπορεί να δώσει ολοκληρωμένα και αξιόπιστα αποτελέσματα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Το υποθετικό, αλλά ρεαλιστικό, case study που δημιουργήθηκε βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του μοντέλου αλλά και των εφαρμογών που μπορεί να έχει σε πραγματικές επιχειρηματικές περιπτώσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διεθνής παραγωγική επέκταση έχει τύχει προσεκτικής και εκτεταμένης μελέτης τα τελευταία χρόνια και αντιμετωπίζεται πλέον σαν μία από τις σημαντικότερες πτυχές της επιχειρηματικότητας. Πολλοί μελετητές από όλο τον κόσμο έχουν προσπαθήσει να συστηματοποιήσουν τις διαδικασίες που οδηγούν μία επιχείρηση στο να επεκταθεί διεθνώς, αλλά και να προσδιορίσουν την επίδραση των μεταβλητών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος πάνω στην απόδοση του συγκεκριμένου εγχειρήματος.

Η πλειοψηφία των μεθόδων που ακολουθούνται χρησιμοποιεί εμπειρικά δεδομένα, όπως ερωτηματολόγια, case studies, χρηματοοικονομικούς δείκτες κ.α., για να αποτυπώσει κυρίως την πορεία μίας ήδη πραγματοποιημένης παραγωγικής επέκτασης. Αντίθετα, οι συγκεντρωτικές μελέτες που μπορούν να συνδυάσουν κατάλληλα ένα ευρύ σύνολο μεταβλητών και να καταδείξουν τον αποδοτικότερο τρόπο επέκτασης κατά την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σπανίζουν, με συνήθως μόνο αποσπασματικές αναφορές να συναντώνται στην βιβλιογραφία.

Σε αυτή την εργασία, αυτό που επιχειρήθηκε ήταν η όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση της σημασίας της παραγωγικής επέκτασης και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η ειδοποιός διαφορά της από τις περισσότερες σχετικές δημοσιεύσεις είναι το ότι χρησιμοποιεί τα πλέον πρόσφατα δεδομένα της διεθνούς επιχειρηματικής εμπειρίας για να δημιουργήσει ένα εργαλείο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και όχι μία εκ των υστέρων περιγραφή της επιτυχίας ή αποτυχίας κάθε επεκτατικής δραστηριότητας. Η ανάπτυξη του εργαλείου αυτού έγινε σε δύο αλληλένδετους άξονες, τον θεωρητικό και τον ποσοτικό.

Κατά την θεωρητική προσέγγιση του θέματος, όλες οι πιθανές μέθοδοι επέκτασης συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν ξεχωριστά σε σχέση με τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητά τους. Στη συνέχεια, ακολουθήθηκε η αντίστροφη διαδικασία, κατά την οποία η ανάλυση των μεταβλητών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μπορεί να καταδείξει a priori την αποδοτικότερη μέθοδο επέκτασης για μία επιχείρηση. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, έδωσαν και το απαραίτητο υπόβαθρο για την αποτύπωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με ποσοτικό τρόπο.

Η πρακτική σημασία μίας τέτοιας εργασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχτεί σημαντική. Με την ξεκάθαρη κατανόηση του σύνθετου και δυναμικού χαρακτήρα του επιχειρηματικού σκηνικού, τα στελέχη μίας επιχείρησης είναι σε θέση να οργανώσουν αποτελεσματικά τις επεκτατικές τους δραστηριότητες και να κατανείμουν τους πόρους τους με τον αποδοτικότερο τρόπο. Επιπλέον, ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων σαν αυτό που παρουσιάστηκε εδώ, δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένους κλάδους, αγορές ή

μεταβλητές. Αντίθετα, η θεωρητική και ποσοτική του υπόσταση μπορεί να επεκταθεί, εμπλουτίζοντάς την συνεχώς με τα νεότερα επιχειρηματικά δεδομένα, και να καλύψει όλο το εξελισσόμενο φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης.

Ακόμα όμως και στην περίπτωση όπου οι υπεύθυνοι σχεδιασμού μίας επιχείρησης δεν υιοθετήσουν την απόφαση που θα προτείνει το ποσοτικό σκέλος της μελέτης, θα έχουν αποκομίσει σημαντικότατα οφέλη από την διαδικασία κατανόησης των επιχειρηματικών μεταβλητών και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων. Έχοντας πλέον αυτή την εμπειρία, τα στελέχη μίας επιχείρησης μπορούν να αναπτύξουν και δικιές τους μεθοδολογίες που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Η παρεχόμενη εμπειρία είναι ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η επιχειρησιακή έρευνα, η οποία, ακόμα και στο καθαρά περιγραφικό επίπεδο ενός απλού case study, μπορεί να προσφέρει πολύτιμα εφόδια για την μελλοντική ενασχόληση με τον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ LINDO 6.1

```
LP OPTIMUM FOUND AT STEP      33
 OBJECTIVE VALUE =  0.000000000E+00


 NEW INTEGER SOLUTION OF    1549001.75     AT BRANCH      0 PIVOT     592
 BOUND ON OPTIMUM:  1549002.
 ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES=     0 PIVOTS=     592

 LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
 RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

 LP OPTIMUM FOUND AT STEP      9
 OBJECTIVE VALUE =   1549072.88


 NEW INTEGER SOLUTION OF    1549072.88     AT BRANCH      0 PIVOT       9
 BOUND ON OPTIMUM:  1549073.
 ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES=     0 PIVOTS=       9

 LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
 RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

 LP OPTIMUM FOUND AT STEP      9
 OBJECTIVE VALUE =   1549074.75


 NEW INTEGER SOLUTION OF    1549074.75     AT BRANCH      1 PIVOT      63
 BOUND ON OPTIMUM:  1549075.
 ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES=     1 PIVOTS=      63

 LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
 RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

 LP OPTIMUM FOUND AT STEP     39
 OBJECTIVE VALUE =   1549076.25


 NEW INTEGER SOLUTION OF    1549076.25     AT BRANCH      0 PIVOT      60
 BOUND ON OPTIMUM:  1549076.
 ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES=     0 PIVOTS=      60

 LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
 RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

 LP OPTIMUM FOUND AT STEP     12
 OBJECTIVE VALUE =   1549078.00
```

NEW INTEGER SOLUTION OF 1549078.00 AT BRANCH 0 PIVOT 14
BOUND ON OPTIMUM: 1549078.
ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES= 0 PIVOTS= 14

LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 56
OBJECTIVE VALUE = 1549080.00

NEW INTEGER SOLUTION OF 1549080.00 AT BRANCH 0 PIVOT 65
BOUND ON OPTIMUM: 1549080.
ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES= 0 PIVOTS= 65

LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 29
OBJECTIVE VALUE = 1549081.75

NEW INTEGER SOLUTION OF 1549081.75 AT BRANCH 0 PIVOT 70
BOUND ON OPTIMUM: 1549082.
ENUMERATION COMPLETE. BRANCHES= 0 PIVOTS= 70

LAST INTEGER SOLUTION IS THE BEST FOUND
RE-INSTALLING BEST SOLUTION...

OBJECTIVE FUNCTION VALUE

1) 1549082.

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
Y1	0.000000	1379904.875000
Y2	0.000000	4999884.000000
Y3	1.000000	79999840.000000
Y4	0.000000	78449856.000000
Y5	0.000000	147024000.000000
Y6	0.000000	159695728.000000
GOALPR	1549071.375000	0.000000
GOALA	1.500000	-40.349205
GOALB	1.900000	1.000000
GOALC	1.450000	1.000000
GOALD	1.800000	1.000000
GOALE	2.000000	1.000000
GOALF	1.700000	1.000000
X111	0.000000	253.952377
X121	0.000000	259.752380
X131	0.000000	227.352386

X141	0.000000	249.952377
X112	0.000000	261.095245
X122	0.000000	266.895233
X132	0.000000	254.395233
X142	0.000000	256.095245
X211	0.000000	203.952377
X221	0.000000	210.952377
X231	0.000000	207.452377
X241	0.000000	236.952377
X212	0.000000	203.095245
X222	0.000000	210.095245
X232	0.000000	222.595245
X242	0.000000	226.095245
X311	55000.000000	0.000000
X321	49000.000000	0.000000
X331	46000.000000	0.000000
X341	28000.000000	0.000000
X312	58000.000000	0.000000
X322	52000.000000	0.000000
X332	49000.000000	0.000000
X342	29000.000000	0.000000
X411	0.000000	11.000000
X421	0.000000	19.000000
X431	0.000000	0.000000
X441	0.000000	11.000000
X412	0.000000	22.000000
X422	0.000000	30.000000
X432	0.000000	0.000000
X442	0.000000	22.000000
X511	0.000000	2.000000
X521	0.000000	10.000000
X531	0.000000	0.000000
X541	0.000000	2.000000
X512	0.000000	13.000000
X522	0.000000	21.000000
X532	0.000000	0.000000
X542	0.000000	3.000000
X611	0.000000	2.000000
X621	0.000000	10.000000
X631	0.000000	0.000000
X641	0.000000	2.000000
X612	0.000000	13.000000
X622	0.000000	21.000000
X632	0.000000	0.000000
X642	0.000000	3.000000
L31	84.761902	0.000000
L41	0.000000	0.000000
L51	0.000000	0.000000
L61	0.000000	0.000000
L32	89.523811	0.000000
L42	0.000000	0.000000
L52	0.000000	0.000000

L62	0.000000	0.000000
PP	0.000000	1.000000
NP	1549071.375000	0.000000
N1	2.000000	0.000000
P1	0.000000	12.404762
N2	2.000000	0.000000
P2	0.000000	4.134921
N3	1.000000	0.000000
P3	0.000000	4.134921
N4	0.000000	0.000000
P4	0.000000	8.269841
N5	2.000000	0.000000
P5	0.000000	12.404762
N6	2.000000	0.000000
P6	0.000000	0.000000
N7	2.000000	0.000000
P7	0.000000	0.000000
N8	2.000000	0.000000
P8	0.000000	0.000000
N9	2.000000	0.000000
P9	0.000000	0.000000
N10	2.000000	0.000000
P10	0.000000	0.000000
N11	1.000000	0.000000
P11	0.000000	0.000000
N12	2.000000	0.000000
P12	0.000000	0.000000
N13	2.000000	0.000000
P13	0.000000	0.000000
N14	1.000000	0.000000
P14	0.000000	0.000000
N15	1.000000	0.000000
P15	0.000000	0.000000
N16	2.000000	0.000000
P16	0.000000	0.000000
N17	2.000000	0.000000
P17	0.000000	0.000000
N18	1.000000	0.000000
P18	0.000000	0.000000
N19	0.000000	0.000000
P19	0.000000	0.000000
N20	2.000000	0.000000
P20	0.000000	0.000000
N21	3.000000	0.000000
P21	0.000000	0.000000
N22	2.000000	0.000000
P22	0.000000	0.000000
N23	1.000000	0.000000
P23	0.000000	0.000000
N24	2.000000	0.000000
P24	0.000000	0.000000
N25	1.000000	0.000000

P25	0.000000	0.000000
N26	2.000000	0.000000
P26	0.000000	0.000000
N27	2.000000	0.000000
P27	0.000000	0.000000
N28	2.000000	0.000000
P28	0.000000	0.000000
N29	1.000000	0.000000
P29	0.000000	0.000000
N30	2.000000	0.000000
P30	0.000000	0.000000
N31	2.000000	0.000000
P31	0.000000	0.000000
N32	2.000000	0.000000
P32	0.000000	0.000000
N33	2.000000	0.000000
P33	0.000000	0.000000
N34	2.000000	0.000000
P34	0.000000	0.000000
N35	1.000000	0.000000
P35	0.000000	0.000000
GOAL1	2.000000	0.000000
GOAL2	2.000000	0.000000
GOAL3	1.000000	0.000000
GOAL4	0.000000	0.000000
GOAL5	2.000000	0.000000
GOAL6	2.000000	0.000000
GOAL7	2.000000	0.000000
GOAL8	2.000000	0.000000
GOAL9	2.000000	0.000000
GOAL10	2.000000	0.000000
GOAL11	1.000000	0.000000
GOAL12	2.000000	0.000000
GOAL13	2.000000	0.000000
GOAL14	1.000000	0.000000
GOAL15	1.000000	0.000000
GOAL16	2.000000	0.000000
GOAL17	2.000000	0.000000
GOAL18	1.000000	0.000000
GOAL19	0.000000	0.000000
GOAL20	2.000000	0.000000
GOAL21	3.000000	0.000000
GOAL22	2.000000	0.000000
GOAL23	1.000000	0.000000
GOAL24	2.000000	0.000000
GOAL25	1.000000	0.000000
GOAL26	2.000000	0.000000
GOAL27	2.000000	0.000000
GOAL28	2.000000	0.000000
GOAL29	1.000000	0.000000
GOAL30	2.000000	0.000000
GOAL31	2.000000	0.000000

GOAL32	2.000000	0.000000
GOAL33	2.000000	0.000000
GOAL34	2.000000	0.000000
GOAL35	1.000000	0.000000

ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	-1.000000
3)	0.000000	-12.404762
4)	0.000000	-4.134921
5)	0.000000	-4.134921
6)	0.000000	-8.269841
7)	0.000000	-12.404762
8)	0.000000	0.000000
9)	0.000000	0.000000
10)	0.000000	0.000000
11)	0.000000	0.000000
12)	0.000000	0.000000
13)	0.000000	0.000000
14)	0.000000	0.000000
15)	0.000000	0.000000
16)	0.000000	0.000000
17)	0.000000	0.000000
18)	0.000000	0.000000
19)	0.000000	0.000000
20)	0.000000	0.000000
21)	0.000000	0.000000
22)	0.000000	0.000000
23)	0.000000	0.000000
24)	0.000000	0.000000
25)	0.000000	0.000000
26)	0.000000	0.000000
27)	0.000000	0.000000
28)	0.000000	0.000000
29)	0.000000	0.000000
30)	0.000000	0.000000
31)	0.000000	0.000000
32)	0.000000	0.000000
33)	0.000000	0.000000
34)	0.000000	0.000000
35)	0.000000	0.000000
36)	0.000000	0.000000
37)	0.000000	0.000000
38)	0.000000	-12.404762
39)	0.000000	323.952393
40)	0.000000	330.952393
41)	0.000000	294.952393
42)	0.000000	316.952393
43)	0.000000	333.095245
44)	0.000000	340.095245
45)	0.000000	316.595245
46)	0.000000	326.095245

47)	0.000000	0.000000
48)	0.000000	0.000000
49)	122000.000000	0.000000
50)	0.000000	11.000000
51)	0.000000	23.927620
52)	0.000000	33.927620
53)	0.000000	0.000000
54)	0.000000	0.000000
55)	112000.000000	0.000000
56)	0.000000	22.000000
57)	0.000000	34.984760
58)	0.000000	39.984760
59)	0.000000	12.047619
60)	0.000000	12.047619
61)	0.000000	10.120000
62)	0.000000	10.120000
63)	0.000000	12.404762
64)	0.000000	12.404762
65)	0.000000	10.420000
66)	0.000000	10.420000
67)	0.000000	-1.000000
68)	0.000000	-12.404762
69)	0.000000	-4.134921
70)	0.000000	-4.134921
71)	0.000000	-8.269841
72)	0.000000	-12.404762
73)	0.000000	0.000000
74)	0.000000	0.000000
75)	0.000000	0.000000
76)	0.000000	0.000000
77)	0.000000	0.000000
78)	0.000000	0.000000
79)	0.000000	0.000000
80)	0.000000	0.000000
81)	0.000000	0.000000
82)	0.000000	0.000000
83)	0.000000	0.000000
84)	0.000000	0.000000
85)	0.000000	0.000000
86)	0.000000	0.000000
87)	0.000000	0.000000
88)	0.000000	0.000000
89)	0.000000	0.000000
90)	0.000000	0.000000
91)	0.000000	0.000000
92)	0.000000	0.000000
93)	0.000000	0.000000
94)	0.000000	0.000000
95)	0.000000	0.000000
96)	0.000000	0.000000
97)	0.000000	0.000000
98)	0.000000	0.000000

99)	0.000000	0.000000
100)	0.000000	0.000000
101)	0.000000	0.000000
102)	0.000000	0.000000
103)	0.000000	-41.349205
104)	0.000000	0.000000
105)	0.000000	0.000000
106)	0.000000	0.000000
107)	0.000000	0.000000
108)	0.000000	0.000000

NO. ITERATIONS= 0
BRANCHES= 0 DETERM.= 1.000E 0

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Andersson, D.R., Sweeney, D.J. and Williams, T.A. (2003), "Management Science", South-Western, Ohio.

2. Hill, C.W.L. (2003), "Global Business", 2nd edition, Mc Graw-Hill/Irwin, New York

3. Hill, C.W.L. (1994), "International Business", Irwin, Boston.

4. Μελάς, Κ. και Πολλαδής, Ι. (2005), "Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

5. Pride, W.M. and Ferrell, O.C. (2003), "Marketing", Houghton Mifflin Company, Boston/New York.

6. Schniederjans, M.J. (1995), "Goal Programming", Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London.

7. Wall, S. and Rees, B. (2001), "Introduction to International Business", Pearson Education limited, Essex.

8. Χατζηδημητρίου, Α.Γ. (2003), "Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες", Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

ΑΡΘΡΑ

1. Beamish, P.W. and Jung, J.C. (2005), "The Performance and Survival of Joint Ventures with Parents of Asymmetric Size", Management International, Vol. 10, 19-30.

2. Berggren, C. and Bengtsson, L. (2004), "Rethinking Outsourcing in Manufacturing**:** A Tale of Two Telecom Firms", European Management Journal, Vol. 22 (2), 211–223.

3. Βιγλάκη, Μ. (2006), "Η εικόνα της αγοράς του franchising σήμερα", ICAP. http://www.icap.gr/services/consulting/corporate_planning/2400.asp

4. Boersmaa, M.F., Buckley, P. J. and Ghauric, P.N. (2003), "Trust in international joint venture relationships", Journal of Business Research, Vol. 56, 1031-1042.

5. Yang, G. and Maskus, K.E. (2001), "Intellectual property rights, licensing and innovation in an endogenous product-cycle model", Journal of International Economics, Vol. 53, 169-187.

6. Brouthers, K.D. and Nakos, G. (2004), "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, 229-247.

7. Cerasoni, F. (2001), "Technology strategies in the knowledge economy. The licensing activity of Himont", Conference "The future of Innovation Studies", Eindhoven University of technology, 20-23 September. http://fp.tm.tue.nl/ecis/papers/ii_1_4.pdf

8. Chan, M.F.S. and Chung, W.W.C. (2002), "A framework to develop an enterprise information portal for contract manufacturing", International Journal of Production Economics, Vol. 75, 113–126.

9. Chang, S.J. and Rosenzweig, (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", Strategic Management Journal, Vol. 22, 747–776.

10. Combs, J.G., Michael, S.C. and Castrogiovanni, G.J. (2004), "Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity", Journal of Management, Vol. 30(6), 907–931.

11. Cox, A. (2004), "Strategic Outsourcing – Avoiding the Loss of Critical Assets and the Problems of Adverse Selection and Moral Hazard", Business Briefing: Global Purchasing and Supply Chain Strategies. http://www.touchbriefings.com/pdf/199/ifpm032_p_cox.pdf

12. Das, S.P. and Katayama, S. (2003), "International Joint Ventures and host country policies", The Japanese Economic Review, Vol. 54 (4).

13. Desai, M.A. and Hines Jr, J.R. (1999), "''Basket cases'': Tax incentives and international joint venture participation by American multinational firms", Journal of Public Economics, Vol. 71, 379–402.

14. Duarte, C.L. and Canal, G.E. (2004), "The Choice Between Joint Ventures and Acquisitions in Foreign Direct Investments: The Role of Partial Acquisitions and Accrued Experience", Thunderbird International Business Review, Vol. 46(1), 39–58.

15. Eicher, T. and Kang, J.W. (2004), "Trade, Foreign Direct Investment or Acquisition: Optimal Entry Modes for Multinationals". http://www.cesifo.de/pls/guestci/download/CESifo+Working+Papers+2004/CESifo+Working+Papers+April+2004/cesifo1_wp1174.pdf

16. Ekeledo, I. and Sivakumar, K. (2003), "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms.A resource-based perspective", International Marketing Review, Vol. 21(1), 68-101.

17. Ellram, L. and Billington, C. (2001), "Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 7, 15-27.

18. Fosfuri, A. (2004), "THE LICENSING DILEMMA: UNDERSTANDING THE DETERMINANTS OF THE RATE OF LICENSING", Business Economics Series 07, Working Paper 04-15. http://www.ugr.es/~xxjei/JEI(83).pdf

19. Gray, J.V., Tomlin, B.T. and Roth, A.V. (2005), "The Effect of Learning and Strategic Behavior on Manufacturing Outsourcing Decisions", Kenan-Flagler Business School. http://public.kenan-flagler.unc.edu/phd/john_gray/Gray_Tomlin_Roth_11_9_05.pdf

20. Guth, W., Ivanova-Stenzel, R. and Tjotta, S. (2004), "PLEASE, MARRY ME! AN EXPERIMENTAL STUDY OF RISKING A JOINT VENTURE", Metroeconomica, Vol. 55.

21. Hajidimitriou, Y.A. and Georgiou, A.C. (2002), "A goal programming model for partner selection in international joint venture", European Journal of Operational Research, Vol. 138, 649-662.

22. Hajidimitriou, Y.A., Georgiou, A.C. and Porgianos, D.E. (2002), "The Selection of Foreign Market Entry Strategies for European Firms", 28th European International Business Academy Conference, Conference Proceedings, Athens University of Economics and Business, Athens, December 8 – 10, 2002.

23. Hoffman, R.C. and Preble, J.F. (2004), "Global franchising: current status and future challenges", Journal of Services Marketing, Vol. 18 (2), 101-113.

24. Jacobsen, S.E. and Rusten, G. (2003), "The autonomy of foreign subsidiaries. An analysis of headquarter – subsidiary relations", Norwegian Journal of Geography Vol. 57, 20–30.

25. Jensen, R. and Thursby,M. (2001), "Proofs and Phototypes for sales: The licensing of University Inventions", The American Economic Review, Vol. 91 (1), 240-259.

26. Kabiraj, T., Lee, C.C. and Marjit, S. (2001), "Cultural Compatibility and Joint Venture Instability-A Theoretical Analysis", Indian Statistical Institute. **http://www.isical.ac.in/~eru/2001-02.pdf**

27. Kim, B. (2003), "Dynamic outsourcing to contract manufacturers with different capabilities of reducing the supply cost", International Journal of Production Economics, Vol. 86, 63–80.

28. Koch, A.J. (2001), "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19 (5), 351-361.

29. Luo, Y. (2002), "Organizational dynamics and global integration A perspective from subsidiary managers", Journal of International Management, Vol. 8, 189–215.

30. Matoo, A., Olarreaga, M. and Saggi, K. (2001), "Mode of Foreign Entry, technology Transfer and Foreign Direct Investment Policy". http://wdsbeta.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2002/01/18/000094946_02010904095675/Rendered/PDF/multi0page.pdf

31. Meyer, K. E. and Nguyen, H.V. (2005), "Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam", Journal of Management Studies, Vol. 42 (1), 63-93.

32. Michael, S.C. (2000), "Investments to create Bargaining Power: The case of Franchising", Strategic Management Journal, Vol. 21, 497-514.

33. Milberg, W. (2004), "The changing structure of international trade linked to global production systems: what are the policy implications?", ILO background papers, International Labor Organization. http://sed-trade-forum.itcilo.org/Ita/Papers/ilo/changstruc.pdf

34. Min, H. and Melachrinoudis, E. (1996), "Dymamic Location and Entry Mode Selection of Multinational Manufacturing Facilities under Uncertainty: A Chance-constraint Goal Programming Aproach", Int. Trans. Opl Res., Vol. 3 (1), 65-76.

35. Müller, T. (2001), "Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition", Discussion paper 01, Munich University Library Publications. http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000013/01/0101_mueller.pdf

36. ΟΟΣΑ, (2006), "OECD in Figures". http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_201185_2345918_1_1_1_1,00.html

37. Osland, G.E., Taylor, C.R. and Zou, S. (2001), "Selecting international modes of entry and expansion", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19 (3), 153-161.

38. Ott, U.F. (2003), "Games International Joint-Ventures play during their life cycle: Key factors for Co-operation and Conflict", Journal of International Business studies.

39. Paswan, A.K. and Kantamneni, P. (2004), "Public Opinion and Franchising in an Emerging Market", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 16 (2), 46-61.

40. Penard, T., Raynaud, E. and Saussier, S. (2003), "Contract Mix in Franchising as an Efficient Monitoring Device under Asymmetric Information", Journal of Economics and Management Strategy. **http://atom.univ-paris1.fr/documents/JEMS_2004_07_27.pdf**

41. Pfister, E., Deffains, B., Doriat-Duban, M. and Saussier, S. (2004), "Institutions and Contracts : Franchising", University of Paris. **http://atom.univ-paris1.fr/documents/SaussierNancy2004.pdf**

42. Poddar, S. and Sinha, U.B. (2002), "The Role of Fixed Fee and Royalty in Patent Licensing", National University of Singapore, Department of Economics, Working Paper 0211. http://nt2.fas.nus.edu.sg/ecs/pub/wp/wp0211.pdf

43. Ransohoff, T.C. (2004), "Considerations Impacting the Make vs. Buy Decision", American Pharmaceutical Outsourcing, March/April.

44. Rasheed, H.S. (2005), "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment", Journal of Small Business Management, Vol. 43(1), 41-54.

45. Roy Chowdhury, P. and Roy Chowdhury, I. (2000), "A Learning-Based Theory Of Joint Venture Life-Cycles", Group Decision and Negotiation, Vol. 9, 457-470.

46. Sanz, C.F., Colonques, R.M. and Monerris, J.S. (2002), "Optimal Licensing in a Spatial Model", ANNALES D'ÉCONOMIE ET DE STATISTIQUE, No. 66, 257-279.

47. Schniederjans, M.J. and Hoffman, J. (1992), "Multinational acquisition analysis: A zero-one goal programming model", European Journal of Operational Research, Vol. 62, 175-185.

48. Seshasai, S. and Gupta, A. (2004), "Global Outsourcing of Professional Services", MIT center for ebusiness,Working paper 204.
http://ebusiness.mit.edu/research/papers/204_Gupta_GlobalOutsourcing.pdf

49. Shama, A. (2000), "Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland and Romania", Thunderbird International Business Review, Vol. 42(6), 651–676.

50. Shimizu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. and Pisano, V. (2004), "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", Journal of International Management, Vol. 10, 307–353.

51. Stanworth, J., Price, S., Porter, C., Swabe, T. and Gold, M. (1995), "Franchising as a source of technology transfer to developing economies", International Franchise Research Centre,
University of Westminster. **http://www.wmin.ac.uk/IFRC/07_paper.PDF**

52. Τα ΝΕΑ, "Συμφωνία με κολοσσιαίο κόστος", 13 Σεπτεμβρίου 2005.
http://ta-nea.dolnet.gr/print_article.php?e=A&f=18338&m=N54&aa=4

53. Tavares, A.T. and Young, S. (2005), "FDI and Multinationals: Patterns, Impacts and Policies", International Journal of the Economics of Business, Vol. 12(1), 3–16.

54. Tavares, A.T. (2002), "Multinational Subsidiary Evolution and Public Policy: Two Tales from the European Periphery", Journal of Industry, Competition and Trade, Vol. 2:3, 195-213.

55. Teng, J.T., Chern, M.S. and Kim, K.H. (2001), "Entry strategies for multinational enterprises and host countries", European Journal of Operational Research, Vol. 133, 62-68.

56. Το ΒΗΜΑ, "Διέξοδος τα Βαλκάνια για τις ελληνικές επιχειρήσεις", 11 Σεπτεμβρίου 2005.

57. Το ΒΗΜΑ, "Βραζιλία, Ρωσία, Κίνα και Ινδία οι νέοι... οικονομικοί γίγαντες", 16 Οκτωβρίου 2005

58. Το ΒΗΜΑ, "Σενάρια συγχώνευσης ΟΤΕ – Telecom Austria", 7 Μαΐου 2006.

59. Το ΒΗΜΑ, "Οι πιθανοί στόχοι εξαγορών", 7 Μαΐου 2006.

60. Τράπεζα της Ελλάδος, (2006), "Στατιστικό δελτίο οικονομικής συγκυρίας".
www.bankofgreece.gr

61. UNCTAD, (2005), "World Investment Report".
http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1465

62. UNCTAD, (2006), "Investment Brief".
http://www.unctad.org/en/docs/webiteiia20061_en.pdf

63. Vonortas, N.S. (2003), "Technology Licensing", Department of Economics & Center for International Science and Technology Policy, The George Washington University. http://www2.gwu.edu/~cistp/PAGES/licensing.pdf

64. Welsh, D.H.B., Alon, I. and Falbe, C.M. (2006), "An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", Journal of Small Business Management, Vol. 44 (1), 130–149.

65. Windsperger, J. and Dant, R.P. (2005), "Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View", Center for Business studies, University of Vienna. http://www.univie.ac.at/vwl/Seminars/Archiv/archive/pdf-files/EconomicBusiness/SS05/Windsperger_31-05-05.pdf

66. WORLD BANK, (2006), "Prospects for the Global Economy". http://web.worldbank.org/external/default/main?menuPK=615470&pagePK=64218926&piPK=64218953&theSitePK=612501

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. www.wikipedia.org — Η ανοιχτή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia

2. www.oecd.org — ΟΟΣΑ

3. www.imf.org — Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

4. www.europa.eu — Η Δικτυακή πύλη της Ε.Ε.

5. www.tmcnet.com — TMC

6. www.icap.gr — ICAP

7. www.nafteboriki.gr — Η Ναυτεμπορική

8. www.nationalgeographic.com — National Geographic

9. reed-electronics.com — Reed Electronics

10. www2.dw-world.de — Deutsche Welle

11. www.heritage.org — Heritage

12. www.eurostat.com — Eurostat

13. www.wto.org — Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου

14. www.tanea.gr — TA NEA on line

15. www.tovima.gr — TO BHMA on line

16. www.unctad.org UNCTAD

17. www.bankofgreece.gr Τράπεζα της Ελλάδος

18. money.cnn.com moneyCNN

19. www.economist.com The Economist