



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ, ΤΡΟΠΟΙ
ΕΙΣΟΔΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

της

ΟΛΥΜΠΙΑΣ – ΑΝΝΑΣ ΝΑΛΜΠΙΑΝΤΙΔΟΥ ΤΟΥ ΖΗΣΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου για την κατανόηση και τη βοήθεια του, καθώς και την οικογένεια μου και τους φίλους μου που ήταν κοντά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να προβάλλει τους λόγους όπου μια εταιρία αποφασίζει να επεκταθεί σε ξένες αγορές αλλά και τους τρόπους υλοποίησης της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Στις μέρες μας η ανάγκη των επιχειρήσεων προς το διεθνές περιβάλλον ολοένα και αυξάνεται. Αυτό ισχύει για τις μεγάλες, τις μεσαίες αλλά και τις μικρές επιχειρήσεις. Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να ερευνήσει τη διαδικασία με την οποία μια εταιρία μπορεί να διεθνοποιηθεί. Στην παρούσα εργασία έχει μελετηθεί ο τρόπος διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης της ξένης κουλτούρας, της αναζήτησης και επιλογής κατάλληλων ξένων αγορών, των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι εταιρίες στα ζητήματα συνεργασίας, αλλά και της συμμετοχής των διεθνών καναλιών διανομής, ώστε να διεκπεραιωθούν οι εξαγωγές και η υλοποίηση των οικονομικών και εμπορικών στόχων των εμπλεκόμενων εταιριών, αυξάνοντας τα κέρδη. Ακόμα προβάλλονται οι τακτικές και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι εταιρίες που αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν. Η εξαγωγική διαδικασία αποτελεί για τις επιχειρήσεις το κλειδί της επιτυχίας, ώστε να καταφέρουν να εδραιώσουν την παρουσία τους στις ξένες αγορές.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to describe the reasons why a company decides to expand its business activities abroad, and the implementation modes that it uses. Nowadays, the need for companies to export is continuously growing. This happens to large, medium or small enterprises. The purpose of this dissertation is to research the process that companies use to succeed in exporting. Through bibliographic sources it is demonstrated the exporting process through embracing the foreign culture, international market selection, international entry modes, partnering strategies and the international distribution channels. Thus, companies succeed in exporting and achieving the economic and marketing objectives and maximizing their profits. Therefore, this thesis refers to the strategies and procedures that companies use in order to internationalize their activities. Exporting is the key to success for the companies, in order to establish their presence in foreign markets.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διεθνής Προσανατολισμός

1.1 Εισαγωγή	2
1.2 Η σπουδαιότητα της εξαγωγικής διαδικασίας.....	2
1.3 Παράγοντες που επιδρούν στην εξαγωγική απόδοση.....	3
1.4 Εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ και εξαγωγική απόδοση.....	3
1.5 Ανάπτυξη της εξαγωγικής στρατηγικής μάρκετινγκ (SWOT Analysis).....	4
1.6 Υιοθέτηση της ξένης κουλτούρας.....	6
1.7 Πολιτισμική ελκυστικότητα και χρήση προγράμματος “Globe”	7
1.8 Πολιτισμική ελκυστικότητα και η φήμη της χώρας.....	9
1.9 Πολιτισμική ελκυστικότητα και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI)....	10
1.10 Πολιτισμική ελκυστικότητα και διασυνοριακή απόδοση.....	11
1.11 Σύνοψη.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αναζήτηση και Επιλογή Ξένων Αγορών

2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Επιλογή διεθνούς αγοράς (IMS).....	14
2.3 Επιλογή και τμηματοποίηση διεθνούς αγοράς (IMS).....	19
2.4 Χαρακτηριστικά και προκλήσεις της επιλογής ή τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς (IMS).....	19
2.5 Δυσκολίες στην εφαρμογή του IMS.....	21
2.6 Η σπουδαιότητα του IMS.....	22
2.7 Διεθνοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME).....	23
2.8 Η σπουδαιότητα των ευκαιριών (OBV) και η διεθνής πρωτοποριακή κουλτούρα (IEC)	25
2.9 Μειονεκτήματα των μικρών διεθνοποιημένων εταιριών	27
2.10 Σύνοψη.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διερεύνηση των Τρόπων Εισόδου στις Ξένες Αγορές

3.1 Εισαγωγή.....	30
3.2 Απευθείας πωλήσεις.....	31
3.2.1 Αντιπρόσωποι – Πράκτορες.....	31
3.2.2 Διανομείς – Εισαγωγείς.....	31
3.2.3 Λιανέμποροι του εξωτερικού.....	32
3.3 Έμμεσος τρόπος εισόδου στην αγορά.....	32
3.3.1 Εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ (EMC).....	33
3.3.2 Πλεονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας μέσω των εταιριών εξαγωγικού μανάτζμεντ (EMC).....	33
3.3.3 Εταιρία εξαγωγικού εμπορίου (ETC).....	34
3.3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης EMC/ETDC.....	34
3.3.5 Άδεια / Εξουσιοδότηση (Licensing).....	35
3.3.6 Λόγοι ανάπτυξης των συμφωνιών μέσω αδειών (licensing).....	36
3.3.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της στρατηγικής εισόδου στην ξένη αγορά που βασίζεται στο licensing.....	36
3.3.8 Franchising.....	37
3.3.9 Πότε είναι το franchising μια καλή επιλογή;	37
3.3.10 Συμβάσεις διαχείρισης.....	38
3.4 Άμεση παρουσία της εταιρίας	39
3.4.1 Κοινοπραξίες.....	39
3.4.2 Θυγατρικές που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην εταιρία.....	40
3.4.3 Στρατηγικές Συμμαχίες.....	40
3.5 Σύνοψη.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγικές Συνεργασίας

4.1 Εισαγωγή.....	42
4.2 Προοπτικές στρατηγικών οφελών μέσω των συνεργασιών.....	43
4.3 Αναζήτηση συνεργατών.....	44
4.5 Αναγνώριση των κατάλληλων συνεργατών.....	45
4.6 Δομή της συνεργασίας.....	46
4.7 Πολιτισμικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή συνεργασιών.....	47
4.8 Στρατηγικές συνεργασίας στη διεθνή επιχειρηματικότητα και διοίκηση.....	50

4.9 Καθοριστικοί παράγοντες στην επιλογή συνεργατών.....	50
4.10 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρία στην επιλογή συνεργατών.....	53
4.11 Η επίδραση των διευθυντικών κινήτρων στην επιλογή συνεργατών.....	54
4.12 Η διάκριση ανάμεσα στις νέες κοντινές συνεργασίες με τις νέες μακρινές συνεργασίες.....	55
4.13 Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης των εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στην επιλογή συνεργατών.....	57
4.14 Η κοινή επίδραση των διευθυντικών κινήτρων και της παρακολούθησης του διοικητικού συμβουλίου.....	58
4.15 Σύνοψη.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τα Διεθνή Κανάλια Διανομής

5.1 Εισαγωγή.....	60
5.2 Σχέσεις μεταξύ των τμημάτων των καναλιών διανομής.....	60
5.3 Πλεονεκτήματα από την καλή σχέση μεταξύ των τμημάτων των καναλιών διανομής.....	62
5.4 Πολιτισμικές διαστάσεις των καναλιών διανομής.....	63
5.5 Οι διανομείς και η διευκόλυνση που επιφέρουν.....	64
5.6 Πηγές τροφοδοσίας καναλιών διανομής.....	66
5.7 Σύνοψη.....	67

Τελικά συμπεράσματα και προτάσεις.....	68
---	-----------

Βιβλιογραφία.....	70
--------------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί την παλαιότερη μορφή του διεθνούς μάρκετινγκ και είναι μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές για τις εταιρίες, οι οποίες επιθυμούν να εξαπλώσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε ξένες αγορές. Με την εξαγωγική επέκταση, δίνεται η ευκαιρία στις εταιρίες να δραστηριοποιηθούν και να αναδείξουν επιτυχημένη παρουσία σε ξένες αγορές. Η επιτυχής παρουσία εταιριών σε ξένες αγορές, επιφέρει στην εταιρία αύξηση των κερδών, αύξηση της παραγωγής, διάδοση της επωνυμίας της εταιρίας και της μάρκας του προϊόντος σε διεθνές επίπεδο, ενίσχυση της θέσης της εταιρίας στην αγορά, απόκτηση πλεονεκτικότερης θέσης έναντι των ανταγωνιστών και ευκαιρίες επενδυτικών κινήσεων. Για πολλές εταιρίες, η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί σημαντική στρατηγική πρωτοβουλία για την ανάπτυξη μιας εταιρίας και τμήμα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρηματικές λειτουργίες της εταιρίας. Χωρίς επιτυχία στις εξαγωγές, πολλές εταιρίες μπορεί να μην επιβιώσουν ή να μην ευδοκιμήσουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Η επιτυχία της εξαγωγικής δραστηριότητας δεν είναι κάτι απλό και εύκολο και πολλές εταιρίες έχουν έλλειψη της κατανόησης και έρευνας της αγοράς και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή της αποτελεσματικής εξαγωγικής στρατηγικής μάρκετινγκ και λειτουργιών. Στόχος αυτής της μελέτης λοιπόν είναι ανάδειξη της επιλογής των αγορών και των τρόπων εισόδου στην αγορά, η σπουδαιότητα και ο τρόπος λειτουργίας των συνεργασιών και των καναλιών διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

1.1 Εισαγωγή

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα συμπεριλαμβάνει την ανταγωνιστική πίεση και τις ευκαιρίες της αγοράς από όλο τον κόσμο και την ανάγκη της επιχείρησης να βελτιστοποιήσει την αγοραστική της απόδοση σε μια διεθνή βάση. Μια εταιρία είτε δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά, είτε στη διεθνή δε μπορεί να αποφύγει την ανταγωνιστική πίεση και τις ευκαιρίες της αγοράς. Για να επιτύχει μια καλή απόδοση, η εταιρία θα πρέπει να είναι έτοιμη και πρόθυμη να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματα των πόρων σε μια διεθνή βάση και την ίδια χρονική στιγμή να ανταπεξέρχεται στις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών. Το διεθνές μάρκετινγκ είναι ένας συνεχής αγώνας που περιέχει οικονομίες κλίμακας, τις ανάγκες της εταιρίας, την ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες της αγοράς και την ευαισθησία της στις διάφορες συνθήκες της αγοράς (Kotabe & Helsen, 2011).

1.2 Η σπουδαιότητα της εξαγωγικής διαδικασίας

Στην παγκόσμια αγορά, η εξαγωγική δραστηριότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρίας και των κερδών. Καθώς οι εμπορικοί φραγμοί μειώνονται, οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, η ροή των πληροφοριών και τα τεχνολογικά μέσα βελτιώνονται και τα ταξίδια σε διεθνές επίπεδο αυξάνονται, η εξαγωγική δραστηριότητα δεν αποτελεί πλέον το προνόμιο μόνο των μεγάλων πολυεθνικών εταιριών. Στην πραγματικότητα, ένας μεγάλος αριθμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν αναδειχθεί σε δυναμικούς εξαγωγείς στην παγκόσμια αγορά τις τελευταίες δεκαετίες (Katsikeas et al., 1998).

Ολοένα και περισσότερο η εξαγωγική δραστηριότητα γίνεται μια πολύ σημαντική στρατηγική πρωτοβουλία για την ανάπτυξη πολλών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Για πολλές εταιρίες οι εξαγωγές αποτελούν τακτική ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της επιχείρησης. Εάν λοιπόν δεν υπάρχει επιτυχημένη έκβαση στην εξαγωγική δραστηριότητα, τότε πολλές εταιρίες ίσως να μην επιβιώσουν στην κορεσμένη εγχώρια αγορά (Zou et al., 2009).

1.3 Παράγοντες που επιδρούν στην εξαγωγική απόδοση

Η επιτυχία στο εξαγωγικό μάρκετινγκ αποτελεί εύκολη υπόθεση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Εφόσον πολλές επιχειρήσεις έχουν σημειώσει επιτυχία στη διεθνοποίηση, τα παραδείγματα αποτυχίας στο εξαγωγικό μάρκετινγκ είναι εύκολο να εντοπιστούν (Cavusgil et al., 2008). Για να είναι επιτυχημένες οι εταιρίες στη διεθνοποίηση και στο εξαγωγικό μάρκετινγκ, χρειάζεται να διεξάγουν μια προσεκτική αξιολόγηση της ετοιμότητας τους να εξάγουν, να φέρουν σε πέρας τη διαδικασία πληροφόρησης σχετικά με το διεθνές περιβάλλον, να αναπτύξουν αποτελεσματικές εξαγωγικές στρατηγικές οι οποίες θα ταιριάζουν με τις ξένες αγορές και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές αυτές αποτελεσματικά (Zou et al., 2009).

Παλαιότερη έρευνα στο εξαγωγικό μάρκετινγκ έχει αναγνωρίσει έναν αριθμό παραγόντων που επηρεάζουν την εξαγωγική απόδοση. Συμπεριλαμβάνονται εσωτερικοί οργανωτικοί παράγοντες όπως η αφοσίωση της διοίκησης στις εξαγωγές, η εμπειρία σε διεθνές επίπεδο, οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι, η δυνατότητα έρευνας και ανάπτυξης, η μοναδικότητα του προϊόντος και η οργανωτική δομή και εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως ένταση του ανταγωνισμού, οι διαφορές στην κουλτούρα, η σταθερότητα της αγοράς και οι κρατικοί περιορισμοί και κανονισμοί (Katsikeas et al., 1996). Παρόλα αυτά ο πιο σημαντικός παράγοντας της εξαγωγικής απόδοσης βρίσκεται στην στρατηγική του εξαγωγικού μάρκετινγκ (Zou & Stan, 1998).

1.4 Εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ και εξαγωγική απόδοση

Οι εξωτερικοί παράγοντες της βιομηχανίας/αγοράς, οι εσωτερικοί παράγοντες της εταιρίας και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ασκούν πίεση στην ανταπόκριση της εταιρίας στην εξαγωγική της διαδικασία. Η εταιρία που θα μπορέσει να ανταποκριθεί με αποτελεσματική στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ, η οποία θα εφαρμόζεται αποτελεσματικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, θα βελτιώσει την εξαγωγική της απόδοση (Zou et al., 2009).

Η εξαγωγική απόδοση εκτιμάται από την στρατηγική διάσταση και από την οικονομική διάσταση (Zou et al., 1998). Η στρατηγική της εξαγωγικής απόδοσης μπορεί να εξεταστεί από μέγεθος της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων στη ξένη αγορά. Όταν μια εταιρία αποφασίζει να εξάγει, πιθανότατα θα θέσει κάποιους

αντικειμενικούς στόχους, όπως τη δημιουργία μια στρατηγικής με σταθερές βάσεις στις ξένες αγορές, αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις ποικιλόμορφες αγορές, εκμεταλλευόμενη τα δυνατά σημεία του προϊόντος, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς, αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό, αποκτώντας εμπειρία στο διεθνές περιβάλλον και αυξάνοντας την αναγνωρισιμότητα του προϊόντος στις ξένες αγορές. Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων θα βελτιώσει τη θέση της εταιρίας στην αγορά, θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της και θα την οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην επιτυχία (Cavusgil & Zoo, 1994). Οι οικονομικοί στόχοι από την άλλη μεριά μπορεί να περιλαμβάνουν την αύξηση των πωλήσεων στα υπάρχοντα προϊόντα, την αύξηση των κερδών μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας και τη μείωση του κόστους μέσω της οικονομίας κλίμακας. Κατορθώνοντας αυτούς τους αντικειμενικούς στόχους, θα επιτευχθεί μια βελτιωμένη οικονομική απόδοση της εταιρίας.

Για να επιτύχει η στρατηγική του εξαγωγικού μάρκετινγκ στα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα, η εταιρία μπορεί να προσαρμόσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ της σε αυτά τα περιβάλλοντα. Με λίγα λόγια, η προσαρμογή κατέχει ύψιστη σημασία για να επιτευχθεί η σωστή εφαρμογή ανάμεσα στην εξαγωγική στρατηγική μάρκετινγκ και στα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα της εταιρίας. Η προσαρμογή πιθανόν να περιλαμβάνει πολλά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων της στόχευσης της αγοράς και της τοποθέτησης, της προώθησης, της διανομής και της τιμολόγησης του προϊόντος. (Cavusgil et al., 1993).

1.5 Ανάπτυξη της εξαγωγικής στρατηγικής μάρκετινγκ (SWOT Analysis)

Ένας εξαγωγέας θα πρέπει να διεξάγει της ανάλυση SWOT (SWOT Analysis), η οποία περιγράφει τα δυνατά σημεία, τα αδύναμα, τις ευκαιρίες και τις απειλές, προτού αποφασίσει το βαθμό προσαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ του για τη διεθνή αγορά. Παρακάτω θα δούμε τα παραδείγματα των δυνατών και αδυνάτων σημείων της εταιρίας, των ευκαιριών και των απειλών στην ξένη αγορά (Czinkota & Ronkainen, 2002):

Δυνατά σημεία

- Ένα ισχυρό διαφοροποιημένο προϊόν
- Ιδιαίτερες αποδόσεις στον κλάδο
- Ισχυρή επωνυμία (brand name) και φήμη
- Μια ελκυστική πελατειακή προσέγγιση
- Ανώτερο διανοητικό επίπεδο και διεθνής εμπειρία
- Καινοτόμες ικανότητες μάρκετινγκ
- Διοίκηση ποιότητας
- Τεχνολογικοί και οικονομικοί πόροι
- Διαπολιτισμικές ικανότητες
- Ισχυρές συνεργασίες με ξένους συνεργάτες

Αδύναμα σημεία

- Έλλειψη καλών αποδόσεων
- Υψηλότερα κόστη ή αδυναμία διαφοροποίησης
- Αδύναμη επωνυμία (brand name) και πελατειακή προσέγγιση
- Έλλειψη ανωτέρου διανοητικού επιπέδου και διεθνούς εμπειρίας
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Έλλειψη διαπολιτισμικού ικανού προσωπικού
- Έλλειψη στρατηγικού οράματος

Ευκαιρίες

- Αυξανόμενη ζήτηση, ιδίως από την εξωτερική αγορά
- Ύπαρξη υποτιμημένων τμημάτων της αγοράς στη διεθνή αγορά
- Πτώση των εμπορικών εμποδίων και ύπαρξη ελκυστικών ξένων αγορών
- Δυνατότητα εκμετάλλευσης μιας σχέσης με ξένο συνεργάτη ή κυβέρνηση

Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός στη ξένη αγορά
- Αργή ανάπτυξη της αγοράς
- Αύξηση της δύναμης διαπραγμάτευσης των ξένων επιχειρήσεων ή κυβερνήσεων
- Αλλαγή στη ζήτηση των καταναλωτών

- Κόστη λόγω των νέων κανονισμών της κυβέρνησης
- Πιθανή είσοδος ανυπέρβλητων ανταγωνιστών στη ξένη αγορά
- Γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές στον κλάδο

1.6 Υιοθέτηση της ξένης κουλτούρας

Οι καταστάσεις στις οποίες διαφορετικοί πολιτισμοί έρχονται σε επαφή μεταξύ τους παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ενώ πολλές μελέτες αποδεικνύουν ότι υπάρχει θετικό αντίκτυπο από την επαφή διαφορετικών εθνικών κουλτούρων (Morosini et al. 1998), η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών έχει επικεντρωθεί στις προκλήσεις, στα αρνητικά και στις δυσκολίες που προκύπτουν από τέτοιου είδους συναντήσεις (Tung & Verbeke, 2010).

Το πιο διαδεδομένο “εργαλείο” για την εξέταση αυτών των διαφορών είναι η πολιτισμική απόσταση (CD), η οποία μετρά πόσο μεγάλο είναι το χάσμα των δύο πολιτισμών (Kogut & Singh, 1988). Το κύριο δεδομένο πίσω από το “εργαλείο” αυτό είναι ότι οι διαφορές αυτές προϋποθέτουν εμπόδια που παρεμποδίζουν τη ροή πληροφοριών των επιχειρήσεων, τις γνώσεις και τις ικανότητες, αυξάνοντας την αβεβαιότητα και την αύξηση του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό (Nachum, 2003). Ενώ η εξέταση της πολιτισμικής απόστασης έχει επιφέρει πολύτιμα ευρήματα, παρόλα αυτά έχει επικριθεί από εννοιολογική και εμπειρική άποψη (Tung & Verbeke, 2010). Παρόλα αυτά, μεταγενέστερες έρευνες, απέδειξαν ότι πολλές υποθέσεις για την πολιτισμική απόσταση ήταν λανθασμένες (Lee et al., 2008). Η ιδέα της πολιτισμικής ελκυστικότητας (CA) συνεπάγεται εκκλήσεις για την εισαγωγή νέων πολιτισμικών κατασκευασμάτων και προκλήσεων με κατεύθυνση προς μια απλοϊκή απόσταση (Lee et al., 2008). Η πολιτισμική ελκυστικότητα ορίζεται ως η επιθυμία μιας κουλτούρας για τα μέλη μιας άλλης κουλτούρας. Επομένως, για να εξεταστεί η εγκυρότητα του κατασκευάσματος, διερευνάται η σχέση με τη χώρα και η υπόληψη της συγκεκριμένης χώρας. Ακόμη, εξετάζεται η σχέση μεταξύ εισροών και άμεσων ξένων επενδύσεων (Shenkar et al., 2008).

Οι πολιτισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως ομάδες ανθρώπων με σχετικά ομοιογενείς ιδιότητες και συμπεριφορές. Αυτές οι συμπεριφορές παρατηρούνται στην

επαγγελματική καθημερινότητα, στη διαχείριση έργων, αλλά και στις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τα μέλη μιας κοινωνίας (Morosini et al., 1998). Την ίδια στιγμή, τα μέλη μιας πολιτισμικής οντότητας μοιράζονται μια κοινή άποψη όσον αφορά αυτό που θεωρούν ελκυστικό και επιθυμητό ή όχι. Αυτές οι επιθυμίες λοιπόν αντικατοπτρίζονται στις ατομικές αξίες και ωθούν το άτομο στο να κρίνει και έπειτα να δράσει θετικά ή αρνητικά (Kirkman et al., 2006). Αν τα μέλη του πολιτισμού διαθέτουν την ποιότητα των πρακτικών, η οποία είναι επιθυμητή από την άλλη πολιτισμική οντότητα, τότε η κουλτούρα θεωρείται ελκυστική. Επομένως η πολιτισμική απόσταση θεωρείται επιθυμητή από τα μέλη μιας κουλτούρας, εξετάζοντας το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές της μίας κουλτούρας αντικατοπτρίζουν τις αξίες της άλλης (Brewer & Brown, 1998). Τα άτομα συνηθίζουν να κατηγοριοποιούν, ώστε να απλοποιήσουν το περιβάλλον τους και να δημιουργήσουν σχέσεις με βάση τα χαρακτηριστικά που έχουν κοινά (Yzerbyt & Demoulin, 2010). Για να εκτιμήσουμε τη χρησιμότητα της πολιτισμικής απόστασης στη διεθνή στρατηγική, εξετάζουμε την επιρροή της στις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI). Οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι ένα σημαντικό βήμα στρατηγικής σημασίας, το οποίο αναλύεται παρακάτω.

1.7 Πολιτισμική ελκυστικότητα & χρήση προγράμματος ‘Globe’

Για να μετρήσουμε την πολιτισμική ελκυστικότητα, χρειαζόμαστε πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις πρακτικές μια εθνικής κουλτούρας και σχετικά με το ποια μέλη διαφορετικών πολιτισμών θεωρούν επιθυμητά. Το πρόγραμμα ‘Globe’ μετρά μια κουλτούρα από την πλευρά των πολιτισμικών πρακτικών της καθώς και στα πλαίσια του τι θεωρούν επιθυμητό τα κοινωνικά μέλη, με τη μορφή πολιτισμικών αξιών, για 62 κοινωνίες (House et al., 2004). Έτσι το ‘Globe’ παρέχει μέτρα που χαρτογραφούν τη θεωρητική έννοια της πολιτισμικής ελκυστικότητας. Οι περισσότερες άλλες μελέτες επικεντρώνονται στις πολιτισμικές αξίες (Hofstede, 2001). Χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα ‘Globe’ για τη μέτρηση της πολιτισμικής ελκυστικότητας, εξασφαλίζεται ως ένα βαθμό η εγκυρότητα του περιεχομένου καθώς η θεωρητική προσέγγιση του ‘Globe’ στον προσδιορισμό των πολιτισμικών διαστάσεων και των αναπτυσσόμενων κλιμάκων καλύπτει ένα σημαντικό μέρος του ‘γνωστού’ πεδίου του πολιτισμού. Μετά από ανασκόπηση της

τεκμηριωμένης βιβλιογραφίας, των συνεντεύξεων και των πολλαπλών δοκιμών το “Globe” προσδιόρισε τη φύση των δομών που ήθελε να μετρήσει και ταυτοποίησε τις εννέα πολιτισμικές διαστάσεις που ήθελε να αξιολογήσει (Hanges & Dickson, 2004). Οι εννέα διαστάσεις είναι οι εξής: αυτοπεποίθηση, προσανατολισμός προς το μέλλον, ισότητα φύλων, προσανατολισμός προς τον ανθρώπινο παράγοντα, συλλογικότητας εντός της ομάδας, θεσμική συλλογικότητα, προσανατολισμός προς την απόδοση, απόσταση ισχύος και αποφυγή αβεβαιότητας. Το “Globe” ανέπτυξε παράλληλα θέματα για να αξιολογήσει τις αξίες και τις πρακτικές της κάθε διάστασης. Τα στοιχεία που μετράνε τις πολιτισμικές πρακτικές στρέφουν το ενδιαφέρον των ερωτηθέντων στο πως τα πράγματα είναι, ενώ τα στοιχεία της πολιτισμικής αξίας εστιάζουν στο πως θα έπρεπε να είναι (Hanges & Dickson, 2004). Η παράλληλη δομή των στοιχείων μας επιτρέπει να υπολογίσουμε την πολιτισμική ελκυστικότητα αντιστοιχίζοντας τις αξίες μιας κουλτούρας με τις πρακτικές μιας άλλης κουλτούρας (Very et al., 1997). Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 17.370 μεσαία στελέχη από 951 οργανισμούς σε 3 βιομηχανίες και 62 κοινωνίες (House & Hanges, 2004).

Παράρτημα 1. Πολιτισμική Ελκυστικότητα(?, ?)

$$\frac{?}{?? \cdot 6 - ??,? - ??,? \cdot ??}$$

???

Χρησιμοποιούμε την τιμή 6 στην εξίσωση, επειδή είναι η δυνατότερη πιθανή βαθμολογία μεταξύ πρακτικών και αξιών όλων των διαστάσεων (η κλίμακα των στοιχείων του “Globe” είναι 1-7). Έτσι, για την πολιτισμική ελκυστικότητα για τη διάσταση d η τιμή είναι 6 όταν η αντιστοιχία μεταξύ των πρακτικών της χώρας υποδοχής και των τιμών της χώρας καταγωγής είναι μεγαλύτερη και είναι μηδέν όταν είναι μικρότερη. Υπολογίζουμε τις διαφορές της απόλυτης τιμής από τις διαφορές της πραγματικής αξίας ανάμεσα στις πολιτισμικές αξίες και πρακτικές, διότι η απόκλιση από μια ιδανική αξία προς οποιαδήποτε κατεύθυνση καθιστά μια κουλτούρα και την πολιτισμική της διάσταση λιγότερο ελκυστική. Η χρήση διαφορών πραγματικής αξίας αποδίδει λιγότερα συνεπή αποτελέσματα. Το “Globe” χρησιμοποιεί διορθωμένες τις μεροληπτικές απαντήσεις, με σκοπό την αποφυγή των διαστρεβλωμένων διαπολιτισμικών συγκρίσεων. Εν ολίγοις, χρησιμοποιεί μια τροποποιημένη διαδικασία διόρθωσης των στατιστικών της κουλτούρας, με σκοπό την εξάλειψη των

μεροληπτικών απαντήσεων από τα δεδομένα των ερωτηματολογίων και με αυτόν τον τρόπο παρέχει πολιτισμικά δεδομένα που επιτρέπουν τις διαπολιτισμικές συγκρίσεις των πραγματικών υποβοσκουσών πολιτισμικών δομών (Hanges, 2004). Οι μεταγενέστερες μελέτες που χρησιμοποιούν το “Globe” παρέχουν ουσιαστικές αποδείξεις ότι οι πολιτισμικές αξίες σχετίζονται με αντικειμενικά, οργανωτικά και διοικητικά αποτελέσματα με θεωρητικά συνεπείς τρόπους (Vaara et al., 2014). Τα ευρήματα αυτά παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για την απόδειξη ότι τα νούμερα και τα αποτελέσματα του “Globe” είναι σε μεγάλο βαθμό αντικειμενικά και σε θέση να παρουσιάσουν πραγματικές υποβόσκουσες πρακτικές και αξίες. Περιλαμβάνονται λοιπόν στη μελέτη μας οι εννέα διαστάσεις του “Globe” για τον υπολογισμό της πολιτισμικής ελκυστικότητας, ώστε να συμπεριληφθεί εξ’ ολοκλήρου ο πολιτισμικός τομέας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η λειτουργία της πολιτισμικής ελκυστικότητας μετρά τη συνολική ελκυστικότητα μιας κουλτούρας και είναι κατάλληλη να μελετήσει τις συνολικές διαπολιτισμικές αντιλήψεις και συναλλαγές γενικού χαρακτήρα (Li et al., 2016).

1.8 Πολιτισμική ελκυστικότητα και η φήμη της χώρας

Η φήμη υποδηλώνει μια αντίληψη που διαμορφώνεται από την κοινή γνώμη και αφορά μια οντότητα και τα χαρακτηριστικά της (Roberts & Dowling, 2002). Η φήμη που αποδίδεται σε μια δεδομένη οντότητα βασίζεται σε πληροφορίες από προηγούμενες δράσεις και αποφάσεις (Philippe & Durand, 2011). Για τις χώρες, οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές των μελών και των ηγετών μιας χώρας. Μεταφέρονται πληροφορίες για αυτές τις συμπεριφορές μέσω της ειδησεογραφικής κάλυψης, του επαναπατρισμού, του τουρισμού, της μετανάστευσης, και των διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων. Αυτές οι συμπεριφορές στη συνέχεια αξιολογούνται από τη χώρα που την παρακολουθεί με γνώμονα το τι θεωρούν επιθυμητό. Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τον προσδιορισμό των μοντέλων συμπεριφοράς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τα κοινωνικά μέλη τον αξιολογούν (δηλαδή τις αξίες τους) (House et al., 2004). Αν η πολιτισμική ελκυστικότητα προκαλεί συναισθηματικές αξιολογήσεις μιας εθνικής κουλτούρας προς την άλλη εθνική κουλτούρα, θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσεται και αξιολογείται την άλλη χώρα. Επομένως, προκύπτει:

Υπόθεση 1: Η πολιτισμική ελκυστικότητα σχετίζεται θετικά με τη γενική φήμη όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από την άλλη χώρα.

1.9 Πολιτισμική Ελκυστικότητα και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI)

Για να αξιολογηθεί η χρησιμότητα της πολιτισμικής απόστασης για τη διεθνή στρατηγική, εξετάζουμε την επιρροή της στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις αποτελούν ένα σημαντικό βήμα στρατηγικής σημασίας και ασυνήθιστη αβεβαιότητα για τις πολυεθνικές εταιρίες που απορρέει από την κλίμακα των κεφαλαίων που δεσμεύονται σε μια λιγότερο γνωστή ξένη χώρα (Hymer, 1976). Οι υπάρχουσες θεωρίες για τις άμεσες ξένες επενδύσεις παρέχουν διάφορα κίνητρα για τέτοιου είδους επενδυτικές αποφάσεις, όπως η αναζήτηση αγοράς, αποτελεσματικότητα της αναζήτησης, αναζήτηση πόρων και η αναζήτηση επενδυτικών αγαθών (Nachum & Zaheer, 2005). Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις σχετικά εθνικών πολιτισμών και των πιθανών πολιτισμικών τριβών που μπορεί να προκύψουν από την αλληλεπίδραση (Shenkar et al., 2008). Η θεωρία της πολιτισμικής οικειότητας προτείνει ότι οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν λιγότερες πιθανότητες να επενδύσουν και να ιδρύσουν θυγατρικές εταιρίες σε πολιτισμικά απομακρυσμένες χώρες (Miller & Parkhe, 2002). Οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται με πρόσθετες δαπάνες και αντιμετωπίζουν αυξημένες δυσκολίες όταν δρουν σε ένα περιβάλλον αρκετά ανόμοιο από το δικό τους, εξαιτίας της έλλειψης οικειότητας και συγκεκριμένα εξαιτίας της έλλειψης της γνώσης σχετικά με τη λειτουργία και την επιχειρηματική διαχείριση σε ένα τέτοιο περιβάλλον (Zaheer & Mosakowski, 1997), γεγονός το οποίο εμποδίζει τη ροή των πληροφοριών και της γνώσης και δημιουργεί εμπόδια (Nachum, 2003). Υποστηρίζεται ότι η οικειότητα καταγράφει τις αρνητικές πτυχές του ρόλου της κουλτούρας στις άμεσες ξένες επενδύσεις αγνοώντας το αντίκτυπο της πολιτισμικής ελκυστικότητας, το οποίο βασίζεται σε συναισθηματικές αξιολογήσεις. Οι πολυεθνικές εταιρίες είναι πιθανό να επενδύσουν σε χώρες που είναι πολιτισμικά ελκυστικές, διότι η ελκυστικότητα διεγείρει τις τάσεις προσέγγισης μιας κουλτούρας και συμμορφώνεται με τις τοπικές πρακτικές (Byrne & Griffitt, 1973). Αυτές οι τάσεις επηρεάζουν τις αποφάσεις για την τοποθέτηση των άμεσων ξένων επενδύσεων, καθώς κατευθύνουν την προσοχή των διευθυντικών στελεχών προς συγκεκριμένο προορισμό άμεσων ξένων

επενδύσεων και συμβάλλουν στη διευκόλυνση της λειτουργίας των ξένων θυγατρικών. Τα άτομα τείνουν να κινούνται (φυσικά και διανοητικά) προς την κατεύθυνση από την οποία προσελκύνονται (Byrne & Griffitt, 1973). Καθώς τα διευθυντικά στελέχη συμπεριλαμβάνουν τις προσωπικές τους εμπειρίες και αντιλήψεις κατά τη λήψη αποφάσεων (Arıkan & Shenkar, 2013), θα θεωρήσουν τη ξένη τοποθεσία ως ένα δυνητικό επενδυτικό προορισμό εάν είναι πρόθυμοι να τοποθετηθούν και να αλληλεπιδράσουν με τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό της χώρας. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη θα προσεγγίσουν πιθανότερα ελκυστικά έθνη παρά μη ελκυστικά. Τα άτομα τείνουν επίσης να συμμορφώνονται με τις συμπεριφορές και τις πρακτικές ατόμων και ομάδων που θεωρούν ελκυστικές (Lott & Lott, 1965). Η συμμόρφωση συμβάλλει στην επιτάχυνση της καλής συνεργασίας μεταξύ των δύο χωρών, καθώς οι υπάλληλοι της χώρας υποδοχής δε χρειάζεται αλλάξουν σημαντικά τις συνηθισμένες πρακτικές τους (Morosini et al., 1998). Επομένως, προκύπτει:

Υπόθεση 2: Η πολιτισμική ελκυστικότητα της χώρας υποδοχής συνδέεται άμεσα με τις εισροές των άμεσων ξένων επενδύσεων από τη χώρα καταγωγής.

1.10 Πολιτισμική ελκυστικότητα και διασυνοριακή απόδοση

Καθώς οι αποδόσεις της επιχείρησης είναι σημαντικές για τη στρατηγική διοίκηση (Nag et al., 2007), γίνεται μελέτη για την επίδραση στις διεθνείς αποδόσεις, ιδιαίτερα στην απόδοση της διασυνοριακής απόδοσης (Seth et al., 2002). Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικά κίνητρα για την απόκτηση ξένων στόχων, που περιλαμβάνουν την αύξηση ισχύος στην αγορά, τη μεταφορά περιουσιακών στοιχείων, την εκμετάλλευση των τεχνολογικών γνώσεων και την εξάλειψη κινδύνου (Ravenscraft & Scherer, 2011). Οι επενδυτές προτίθενται να δημιουργήσουν αξία μέσω της διασυνοριακής απόδοσης (Moeller et al., 2005). Η θεωρία της πολιτισμικής οικειότητας υποστηρίζει ότι οι πολυεθνικές εταιρίες επιτυγχάνουν λιγότερες αποδόσεις όταν επενδύουν σε πιο απομακρυσμένες πολιτισμικά τοποθεσίες (Miller & Parkhe, 2002), καθώς μετά τη συγχώνευση δημιουργούνται συγκρούσεις και διαφωνίες που προκύπτουν από την έλλειψη οικειότητας με την κουλτούρα υπονομεύοντας τα αποτελέσματα της διασυνοριακής απόδοσης (Datta & Puia, 1995). Γενικά, οι έρευνες επικεντρώνονται στην πολιτισμική ελκυστικότητα του κράτους, διότι οι πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες

εισχωρούν σε μια ξένη κουλτούρα έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές οντότητες, συμπεριλαμβανομένου του τοπικού εργατικού δυναμικού, των κρατικών φορέων, των συνδικάτων και του κοινού, ενώ ο στόχος παραμένει στο πολιτισμικό περιβάλλον και ασχολείται κυρίως με τον ενεργό επενδυτή (Lee et al., 2008). Επομένως, συμπεραίνεται ότι ο στόχος της πολιτισμικής ελκυστικότητας του έθνους κατέχει ύψιστη σημασία στην επίδραση του επενδυτή. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα εργάζονται καλύτερα όταν εργάζονται με ανθρώπους που τους προσελκύουν (Byrne & Griffitt, 1973) και είναι πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι και αποδίδουν πιο αποτελεσματικά (Earley, 1994). Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι τα διευθυντικά στελέχη των επενδυτών θα επιτύχουν καλύτερες αποδόσεις όταν ο στόχος προέρχεται από μια ελκυστική κουλτούρα και έτσι θα συμβάλλει στην επίτευξη της επιτυχημένης ολοκλήρωσης. Επιπλέον, τα άτομα τείνουν να δέχονται τοπικές πολιτισμικές πρακτικές σε ελκυστικές πολιτισμικά τοποθεσίες (Byrne & Griffitt, 1973). Οι εταιρίες-στόχοι συνήθως βλέπουν τους επενδυτές ως “κατακτητές” λόγω της αφαίρεσης του ελέγχου και της ιδιοκτησίας τους (Riad & Vaara, 2011). Αυτή η στάση μπορεί να μετατραπεί σε δυσαρέσκεια και θυμό και να εμποδίσει την αποτελεσματική ολοκλήρωση, ιδιαίτερα αν οι επενδυτές επιβάλλουν κανόνες αλλαγής των πολιτισμικών πρακτικών (Buono & Bowditch, 2003). Όταν όμως η κουλτούρα είναι ελκυστική, οι επενδυτές τείνουν να δέχονται τις τοπικές πρακτικές και να μην τις αντικαθιστούν (Byrne & Griffitt, 1973). Οι εταιρίες στόχοι τότε δεν αισθάνονται απειλούμενες και επιδεικνύουν μεγαλύτερη δέσμευση, υπάρχει μικρότερος αριθμός αντικατάστασης προσωπικού και καλύτερες αποδόσεις μετά τη συγχώνευση (Chatterjee et al., 1992). Επομένως αποδεικνύεται ότι η ελκυστικότητα συσχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις των ξένων θυγατρικών μέσω των καλύτερων αποτελεσμάτων μετά τη συγχώνευση. Επομένως, προκύπτει:

Υπόθεση 3: Η πολιτισμική ελκυστικότητα της χώρας-στόχου συσχετίζεται θετικά με τις διασυννοριακές αποδόσεις.

1.11 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια ανάλυση του διεθνούς προσανατολισμού των εταιριών. Αρχικά έγινε μια εισαγωγή στη σπουδαιότητα των εξαγωγών αλλά και στους παράγοντες που οδηγούν τις εταιρίες προς τη διεθνοποίηση. Έγινε αναφορά στη “SWOT Analysis”, βάσει της οποίας οι εξαγωγείς ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα μιας εξαγωγικής ενέργειας και αποτελεί βασική ενέργεια πριν την επιλογή αποφάσεων διεθνοποίησης. Ακόμα, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίον οι εταιρίες υιοθετούν μια ξένη κουλτούρα και διαμορφώνουν τα στοιχεία της στρατηγικής τους σύμφωνα με τα ενδεδειγμένα πολιτισμικά πρότυπα της ξένης αγοράς. Στο κεφάλαιο αυτό αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του πολιτισμικού παράγοντα και οι συνέπειες του στην ομαλή και επιτυχημένη παρουσία μιας εταιρίας σε μια ξένη χώρα. Ακόμα έγινε αναφορά στην πολιτισμική ελκυστικότητα και αποδείχθηκε ότι για την επιλογή της ξένης αγοράς και για την επιτυχή εξαγωγική δραστηριότητα καίριο ρόλο κατέχει ο βαθμός στον οποίο είναι ελκυστική πολιτισμικά μια χώρα. Έγινε μια περιγραφή του προγράμματος “Globe”, το οποίο μελετά την πολιτισμική ελκυστικότητα μιας χώρας, αλλά και των διαπολιτισμικών αντιλήψεων. Συμπερασματικά, ο πολιτισμικός παράγοντας επιδρά στην επιλογή ξένων αγορών, στις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) και στις εξαγωγικές επιδόσεις. Ακόμα, αποδείχθηκε ότι η φήμη μιας χώρας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για το πόσο ελκυστική είναι μια ξένη χώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΞΕΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Ο τρόπος εισόδου στην αγορά, ως επιχειρησιακή μορφή, η οποία χρησιμοποιείται για την είσοδο στις ξένες αγορές, αποτελεί το κλειδί της διεθνούς επιχειρησιακής έρευνας (Brouthers & Hennart, 2007). Οι εταιρίες είτε επιλέγουν να εισέλθουν στη ξένη αγορά μέσω άμεσων εξαγωγών, σε συνεργασία με άλλες εταιρίες μέσω συμβολαίων με διανομείς, είτε με άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) στη ξένη χώρα. Στην περίπτωση των επενδύσεων με ίδια κεφάλαια, οι εταιρίες πρέπει να αποφασίσουν τον τρόπο και το επίπεδο ιδιοκτησίας (πλήρης ιδιοκτησία ή συνιδιοκτησία) (Dikova & Van Witteloostuijn, 2007).

Οι πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες διατηρούν δραστηριότητες σε πάνω από μία χώρες, είναι οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στη χωροταξική αναδιάρθρωση της παγκόσμιας οικονομίας. Επομένως, παρατηρείται αύξηση 30% των άμεσων ξένων επενδύσεων (FDI) λόγω του μετασχηματισμού αυτού (Unctad, 2013), καθώς και η ολοένα αυξανόμενη παρουσία των αναδύμενων αγορών και η ύπαρξη των πολυεθνικών δραστηριοτήτων (Luo & Tung 2007).

2.2 Επιλογή Διεθνούς Αγοράς (IMS)

Στην περίπτωση όπου μια εταιρία αποφασίζει την επέκτασή της σε νέες αγορές, εξετάζει αντικειμενικά κριτήρια και προχωρά σε δομημένη ανάλυση, παρά σε υποκειμενικές και αβάσιμες φημολογίες. Έτσι, εξετάζει τους μοναδικούς οδηγούς ζήτησης για τη βιομηχανία της. Επομένως, τα στελέχη αντιμετωπίζουν συνεχώς τη δυσκολία της αξιολόγησης ώστε να λάβουν τη βέλτιστη απόφαση (Ozturk et al., 2015). Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί μια συστηματική προσέγγιση και ένα πρακτικό εργαλείο για τον εντοπισμό των καλύτερων αγορών με βάση τις συγκεκριμένες δυνατότητες του κλάδου.

Πολλά στελέχη θεωρούν τη διεθνή επέκταση ως επιτακτική ανάγκη για ανάπτυξη και αύξηση των κερδών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνεχώς αναζητούν νέες αγορές για να εισέλθουν, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από την άλλη αναζητούν πελάτες

στη διεθνή αγορά όσο ποτέ άλλοτε και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται από το πρώιμο στάδιο της εξέλιξης τους (Cavusgil et al., 2012). Πολλές εταιρίες προσανατολίζονται προς την αγορά αναδυόμενων ή αναπτυσσόμενων χωρών (π.χ. Κένυα, Μογγολία), όπου υπάρχουν υποσχόμενες ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα εγκυμονούν κίνδυνοι. Παραδείγματα εταιριών με προσανατολισμό προς τις χώρες αυτές είναι: η IKEA στις Φιλιππίνες, η Amazon στη Ρωσία, η Domino's Pizza στη Ταϊλάνδη, η H&M στην Ινδία, η Burger King στις Μαλδίβες, η Newegg στο Ταϊβάν και πολλές ακόμα εταιρίες με διεθνή προσανατολισμό. Τα κριτήρια απόφασης για την επιλογή της ξένης αγοράς είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εταιριών. Καθώς η παγκόσμια οικονομία γίνεται πιο αλληλένδετη και οι αγορές πιο προσιτές, τα στελέχη επιδιώκουν να επωφεληθούν από τις ανεκμετάλλευτες αγορές. Υπάρχουν ολοένα και περισσότερες πηγές πληροφοριών και οδηγοί για τις αποφάσεις επέκτασης της αγοράς, αλλά το να αποφασιστεί ποιες αγορές ταιριάζουν περισσότερο στην εταιρία ή βιομηχανία δεν είναι εύκολη υπόθεση (Ozturk et al., 2015). Στην συνέχεια, λοιπόν θα παρουσιαστούν οι τρόποι με τους οποίους τα στελέχη εντοπίζουν και αξιολογούν τις αγορές – στόχους, ώστε να λάβουν τις βέλτιστες αποφάσεις για την επέκταση στη διεθνή αγορά.

Παρόλο που η διεθνής επιλογή αγοράς και η ανάλυση ευκαιριών ξένης αγοράς αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τις επιχειρήσεις, ώστε να έχουν επιτυχημένη έκβαση στην επέκταση στη διεθνή αγορά, υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών στον τομέα αυτό. Την ίδια στιγμή τα στελέχη επιθυμούν πρακτικά και διορατικά εργαλεία για να προσεγγίσουν με λογική και συστηματικό τρόπο τις θεμελιώδεις αυτές αποφάσεις (Papadopoulos & Martin, 2011).

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται βιβλιογραφικά η ανάλυση ευκαιριών στην αγορά και στη συνέχεια προτείνονται η μεθοδολογία και οι κατευθυντήριες γραμμές που έχουν σχεδιαστεί για την ανάλυση ευκαιριών ξένης αγοράς και την επιλογή διεθνούς αγοράς. Η προτεινόμενη διαδικασία λαμβάνει υπ' όψιν στοιχεία όπως οι καταναλωτικές δαπάνες, το εισόδημα, η βιομηχανία, ο ρυθμός ανάπτυξης και οι συντελεστές της χώρας συνολικά. Ο σκοπός του εγχειρήματος αυτού είναι να βοηθηθούν τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να επιλέξουν τις καλύτερες αγορές και να αξιολογήσουν το δυναμικό της αγοράς στον κλάδο (Ozturk et al., 2015).

Η προτεινόμενη μεθοδολογία αποτελείται από ένα πρότυπο τριών βημάτων.

- Το πρώτο βήμα, εν όψει της αυξανόμενης παγκόσμιας ευημερίας, περιλαμβάνει την ανάλυση ελαστικότητας του εισοδήματος των καταναλωτικών δαπανών ανά χώρα. Γίνεται αναφορά σε αυτή την ελαστικότητα του εισοδήματος ως ‘‘ανταπόκριση’’ της χώρας για το συγκεκριμένο κλάδο. Το εργαλείο αυτό ταξινομεί τις προοπτικές της χώρας ως ανταποκρινόμενες ή μη ανταποκρινόμενες στις μεταβολές του εισοδήματος για συγκεκριμένες δαπάνες του κλάδου.
- Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την εξέταση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της κάθε χώρας και την συγκεκριμένη καταναλωτική δαπάνη στον κλάδο.
- Τέλος, το τρίτο βήμα συνδυάζει τους δείκτες ανταπόκρισης και το δυναμικό ανάπτυξης με ένα συνολικό μέτρο, όπως το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ), το ρυθμό ανάπτυξης, τον κίνδυνο της χώρας ή άλλους δείκτες του επιπέδου της χώρας που είναι συναφείς με το συγκεκριμένο κλάδο. Έτσι, οι βασικοί δείκτες αποτυπώνονται σε ένα διάγραμμα ώστε να αναδεικνύουν τις χώρες με βάση την ανταπόκριση τους, το ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας και το συνολικό δυναμικό. Επιπροσθέτως, το τελευταίο βήμα μετρά, για το συγκεκριμένο κλάδο, το μέγεθος της αγοράς της κάθε χώρας. Επομένως, το τελευταίο βήμα ενσωματώνει σημαντικούς δείκτες του δυναμικού της αγοράς, όπως την ανταπόκριση της χώρας, το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, το συνολικό δείκτη της χώρας και το μέγεθος της αγοράς. Συμπερασματικά, η ανταπόκριση της χώρας αντικατοπτρίζει την τάση των καταναλωτών να δαπανήσουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, ως προς απάντηση στην αύξηση του εισοδήματος τους. Εάν λοιπόν η τάση είναι υψηλή, η χώρα χαρακτηρίζεται ως ανταποκρινόμενη (Ozturk et al., 2015).

Από τη δεκαετία του 1950, η αύξηση των εξαγωγών και ο αριθμός των επιχειρήσεων που εισέρχονται στις διεθνείς αγορές έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον για μελέτη της διεθνοποίησης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Malhorta & Papadopoulos, 2007). Τα κίνητρα που οδηγούν μια εταιρία στη διεθνή αγορά σχετίζονται είτε με παράγοντες της εξωτερικής αγοράς, όπως το μέγεθος της αγοράς, οι ανθρώπινοι πόροι, το πολιτικό κλίμα, η σταθερότητα και οι αγορές κεφαλαίου, ενώ άλλοι παράγοντες σχετίζονται με τα εσωτερικά κίνητρα της εταιρίας, όπως η διατήρηση της επιχειρηματικής φήμης, η ανάγκη ανάπτυξης, η αύξηση εσόδων και κερδών, η

ενίσχυση των τεχνολογικών μέσων και ο διεθνής προσανατολισμός (Jekanyika, 2012).

Η πρώιμη βιβλιογραφία στηρίχθηκε στις γενικές θεωρίες μάρκετινγκ εστιάζοντας στις βασικές ικανότητες και στις ευκαιρίες της ξένης αγοράς (Prahalad & Hamel, 1990). Οι επακόλουθες μελέτες επικεντρώθηκαν στις αποφάσεις του τρόπου εισόδου, όπως οι διαδοχικοί τρόποι διεθνοποίησης από την εξαγωγική ικανότητα ως τις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) (Vernon, 1966). Μια ακόμη θεωρία έχει να κάνει με το μοντέλο θεωρίας του κόστους συναλλαγών. Σε αυτή τη θεωρία, οι αποφάσεις διεθνοποίησης λαμβάνονται με βάση την ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών (Williamson, 1975). Η δικτυακή προσέγγιση επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση της εταιρίας με το περιβάλλον της (τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές) με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για τη διεθνοποίηση (Turnbull, 1986). Η προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής επικεντρώνεται στις ανταλλαγές μεταξύ των ευκαιριών της αγοράς, των σταθερών πόρων και της φιλοσοφίας της διοίκησης της εταιρίας (Reid, 1983). Ακόμη, η οικονομική θεωρία, εστιάζεται στη δυναμικότητα της αγοράς, με βάση την αποτελεσματικότητα της αγοράς και τα βιομηχανικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Porter, 1998).

Η επιλογή της ξένης αγοράς αποτελεί το πρώτο μέλημα για μια επιχείρηση, η οποία βρίσκεται σε διαδικασία διεθνοποίησης (Malhorta & Papadopoulos, 2007). Επομένως, αρχίζοντας από τη διερεύνηση των δυνατοτήτων της αγοράς ταξινομούνται τα κριτήρια, τα οποία καθιστούν μια αγορά κατάλληλη για μελλοντική ανάπτυξη. Με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών, διαπιστώνεται ότι το δυναμικό της αγοράς αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην επιλογή της αγοράς. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την έρευνα του δυναμικού της αγοράς έχουν ταξινομηθεί σε τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά στη βασική εξέταση της χώρας, βασισμένο στην εξέταση του φυσικού, του πολιτικού και του πολιτισμικού περιβάλλοντος. Το δεύτερο στάδιο αφορά την αξιολόγηση του δυναμικού της αγοράς με σκοπό τον προσδιορισμό της συνολικής ζήτησης για τον κλάδο με βάση την πρόσβαση στην αγορά, τη δυναμικότητα του προϊόντος και την τοπική διανομή και παραγωγή. Το τρίτο στάδιο αφορά την ανάλυση του δυναμικού των πωλήσεων της εταιρίας, το οποίο βασίζεται στις προβλέψεις πωλήσεων και κερδοφορίας (Cavusgil, 1985).

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν κάποια εμπειρικά μοντέλα, βασιζόμενα στην ομαδοποίηση των μοντέλων ανάλογα με τις ομοιότητες, οι οποίες αργότερα βοήθησαν τα στελέχη να επωφεληθούν από τις συνέργειες, καθώς είχαν τη δυνατότητα να τυποποιήσουν τις προσφορές τους αλλά και τις στρατηγικές μάρκετινγκ σε όλες τις αγορές (Cavusgil et al., 2004). Τα μοντέλα ομαδοποίησης περιλάμβαναν τεχνικές όπως η ανάλυση συμπλέγματος, η ανάλυση χαρτοφυλακίου και η ανάλυση συσχέτισης. Ωστόσο οι μέθοδοι εκτίμησης της αγοράς αποσκοπούσαν στην κατάταξη των χωρών με βάση το συνολικό δυναμικό της αγοράς και τη συνολική ελκυστικότητα αποκαλύπτοντας τις δυναμικότερες αγορές για να εισέλθουν (Lindberg, 1982). Τα μοντέλα εκτίμησης περιλάμβαναν την ανάλυση πολλαπλών παραγόντων, την ανάλυση παλινδρόμησης, οικονομετρικές αναλύσεις, αναλύσεις μετατόπισης και άλλες μεθόδους πολλαπλών κριτηρίων (Papadopoulos & Denis, 1988).

Η εμφάνιση της έντονης δραστηριότητας των πολυπληθών χωρών όπως: Κίνα, Βραζιλία, Ινδία, Ρωσία, έχει αυξήσει την παγκόσμια ευημερία και έχει δημιουργήσει τεράστιες ευκαιρίες για τις εταιρίες. Παρουσιάζεται ραγδαία αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και των νοικοκυριών της μεσαίας τάξης στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες. Καθώς το διαθέσιμο εισόδημα, συνεχίζει να αυξάνεται παγκοσμίως, οι εταιρίες δε μπορούν να μείνουν αδιάφορες για το δυναμικό των αγορών αυτών. Το θέμα που τίθεται, λοιπόν είναι το ποιες αγορές είναι πιο ελπιδοφόρες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρίας και όχι ποιες γίνονται πλουσιότερες. Για να απαντηθεί το ερώτημα σε αυτό το θέμα, η μελέτη εστιάζεται στην ελαστικότητα του εισοδήματος για τις ειδικές βιομηχανικές καταναλωτικές δαπάνες.

Συμπερασματικά, έχει διαπιστωθεί ότι οι εταιρίες που δεν ακολουθούν συστηματική έρευνα για την επιλογή ξένης αγοράς, έχουν παρουσιάσει χαμηλότερες αποδόσεις, σε σχέση με αυτές που ακολουθούν συστηματική προσέγγιση κατά τη διάρκεια των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων (Piercy, 1981). Συνεπώς, προκύπτει μια θετική σχέση μεταξύ της χρήσης συστηματικών διαδικασιών επιλογής ξένης τοποθεσίας και των εξαγωγών (Brouthers & Nakos, 2005).

2.3 Επιλογή και τμηματοποίηση διεθνούς αγοράς (IMS)

Οι διεθνείς δραστηριότητες διεξάγονται σε ένα ολόένα και περισσότερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από λιγότερα εμπόδια, αυξανόμενο ανταγωνισμό και περισσότερες ευκαιρίες επέκτασης. Όμως, παρά τη γενική τάση για παγκοσμιοποίηση, τα συγκεκριμένα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί η επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα διαφόρων στρατηγικών αποφάσεων που παίρνει η εταιρία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της διεθνοποίησης της. Παράδειγμα των στρατηγικών αποφάσεων αποτελεί η επιλογή (Sakarya et al., 2007) ή η τοποθέτηση (Steenkamp & ter-Hofstede, 2002) στις διεθνείς αγορές, δηλαδή οι αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν οι εταιρίες ώστε να επιλέξουν αγορές, είτε αυτό ορίζεται γεωγραφικά, είτε όχι.

Οι αποφάσεις επιλογής όσο και τμηματοποίησης, είναι αποφάσεις τμηματοποίησης βάσει της έννοιας του μάρκετινγκ. Η διαφορά αυτών των δύο εξαρτάται από τον ορισμό της αγοράς. Συνήθως ο όρος “επιλογή” χρησιμοποιείται όταν η απόφαση επικεντρώνεται στην κατάτμηση του κόσμου βασισμένη στις εθνικές αγορές της χώρας, ενώ ο όρος “τμηματοποίηση” χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει αγορές σε εθνικό επίπεδο αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τύπων αγοραστών, ανεξάρτητα με το που ζουν. Σε μεγάλο βαθμό, εξαιτίας αυτής της διάκρισης στην τμηματοποίηση, αυτοί οι δύο ορισμοί έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου ως ξεχωριστά θέματα έρευνας. Στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται τα ακρωνύμια *IMSel* για τον ορισμό της επιλογής της διεθνούς αγοράς και *IMSeg* για τον ορισμό της τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς. Παρακάτω χρησιμοποιείται το ακρωνύμιο *IMS*, το οποίο όπως και στις πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί από τη βιβλιογραφική έρευνα, χρησιμοποιείται για την περιγραφή και των δύο εννοιών και η έννοια του “S” αφήνεται στην κρίση του αναγνώστη (Papadopoulos & Martin, 2011).

2.4 Χαρακτηριστικά και προκλήσεις της επιλογής ή τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς (IMS)

Η επιλογή ή τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς (IMS) περιέχει πολλά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες ευκαιρίες για την έρευνα και

παράλληλα αποτελούν προκλήσεις για τους ερευνητές αλλά και για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Το IMS πρέπει να θεωρηθεί όχι μόνο ως μια στρατηγική απόφαση, αλλά ως ένα πρόβλημα επιλογής, στο οποίο ο αντικειμενικός στόχος είναι η επιλογή της αγοράς-στόχου είτε για αρχική ή περαιτέρω επέκταση, από τις διαθέσιμες και κατάλληλες εθνικές ή διεθνικές ξένες αγορές (Simon, 1959). Αυτή η περιορισμένη ορθολογική αντίληψη του IMS για τη λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό και την ποικιλομορφία των ξένων αγορών και τα οικονομικά κόστη συναλλαγών, παρέχουν θεωρητικά θεμέλια για να κάνουν τη διαδικασία της επιλογής όσο το δυνατόν πιο αποδοτική και αποτελεσματική γίνεται (Papadopoulos & Martin, 2011). Αυτή η πτυχή αντικατοπτρίστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα ως ένα “αρχικό στάδιο επιλογής”, στο οποίο οι χαμηλού κόστους ευρέως διαθέσιμες δευτερογενείς πηγές πληροφοριών των χωρών (κυρίως για μακροοικονομικούς συντελεστές), θα μπορούσαν να προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την απόρριψη μεγάλου αριθμού ακατάλληλων χωρών από την περαιτέρω ανάλυση (Cavusgil et al., 2004). Ένας από τους παράγοντες που καθιστούν τις αποφάσεις IMS περίπλοκες και δύσκολες, είναι το γεγονός ότι υπάρχει ο κίνδυνος, οι εταιρίες να απομακρυνθούν εγκαίρως από αγορές, στις οποίες όμως θα έπρεπε να παραμείνουν ή αντιστρόφως μπορεί να παραμείνουν σε αγορές που θα εμφανίσουν αργότερα δυσμένειες (Douglas & Craig, 1982).

Το IMS περιλαμβάνει την έρευνα συγκριτικών πληροφοριών για τις χώρες, τις βιομηχανίες, τα προϊόντα, τους καταναλωτές και τη χρήση της γνώσης της αγοράς και της επιλογής της αγοράς. Η διαθεσιμότητα των συγκριτικών πληροφοριών είναι σπάνια σε κάποια επίπεδα ανάλυσης, γεγονός που καθιστά δυσχέρειες στις αποφάσεις της επιλογής της διεθνούς αγοράς. Επιπλέον, το μέρος της γνώσης που απαιτείται για να αυξήσει την αξιοπιστία της απόφασης είναι δύσκολο να συλλεχθεί πριν από την είσοδο στην αγορά. Για παράδειγμα, η επιλογή της εθνικής ή διεθνικής αγοράς-στόχου βασίζεται σε ψυχογραφικά καταναλωτικά χαρακτηριστικά που θα απαιτούσαν έρευνα σε πολλές αγορές που θα ήταν πιθανό να είναι υπερβολικά δαπανηρή για τη πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Ακόμη, κάποιες από τις αρμοδιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων είναι συγκεντρωμένες στην εμπειρία και στις πρακτικές που ήδη έχουν χρησιμοποιήσει. Η πολυπλοκότητα της απαιτούμενης γνώσης για τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων συνεπάγεται ότι λίγοι από τους

υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων έχουν αρκετή γνώση ώστε να διεξάγουν συστηματική διαδικασία της επιλογής αγοράς. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής, περιλαμβάνοντας τους αντικειμενικούς στόχους της απόφασης της επιλογής και την καταλληλότητα των κριτηρίων της επιλογής. Ως εκ τούτου, παρατηρούνται αναμενόμενες διαφορές στη συμπεριφορά και τις πρακτικές των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων ανάμεσα στις διεθνοποιημένες έναντι των μη διεθνοποιημένων εταιριών, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έναντι των πολυεθνικών εταιριών (SMEs & MNEs), στο δημόσιο τομέα έναντι του ιδιωτικού τομέα. Οι αντικειμενικοί στόχοι και η σπουδαιότητα των κριτηρίων επιλογής λοιπόν, ποικίλλουν για κάθε μια από αυτές τις ομάδες, για παράδειγμα ανάμεσα στην αναζήτηση αγοράς έναντι της αναζήτησης πόρων των πολυεθνικών εταιριών (Papadopoulos & Martin, 2011).

2.5 Δυσκολίες στην εφαρμογή του IMS

Το IMS είναι μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από τους επιχειρηματίες και τους επαγγελματίες και όχι από τους ερευνητές. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί και η πρακτική πλευρά των πολυπλοκοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η διεθνής τμηματοποίηση μπορεί να αποτελεί πρόκληση για τους επιχειρηματίες και επαγγελματίες, διότι:

- Το IMS απαιτεί την κατανόηση των πολιτισμών, οι οποίοι είναι ξένοι για τους εμπόρους.
- Ενώ η τμηματοποίηση της εγχώριας αγοράς αφορά έναν συγκεκριμένο πληθυσμό, στην τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς η εταιρία πρέπει πρώτα να επιλέξει ένα τμήμα του πληθυσμού. Με παραπάνω από 200 χώρες παγκοσμίως και εκατοντάδες τμήματα διαφορετικών κατηγοριών στις αγορές αυτές, αποδεικνύεται αρκετά δύσκολη υπόθεση.
- Ενώ κατά τις προηγούμενες δεκαετίες ο αριθμός των βιώσιμων και των προσβάσιμων αγορών ήταν για τις περισσότερες επιχειρήσεις μικρός αριθμός, σήμερα ο αριθμός αυτός έχει διογκωθεί σε μεγάλο βαθμό και είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να αντιμετωπιστεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει ως φυσικό αποτέλεσμα μετά την πτώση του κομμουνισμού, εμφάνιση

αναδυόμενων και μεταβατικών οικονομιών και τη θεαματική ανάπτυξη αγορών όπως η Κίνα και η Ινδία.

- Οι ανεπτυγμένες χώρες παράγουν μια τεράστια ποικιλία πληροφοριών σχετικά με τις εγχώριες αγορές τους, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξίσου στην επιλογή διεθνούς αγοράς (IMSel), καθώς και την τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς (IMSeg). Ωστόσο, σε πολλές διεθνείς αγορές που περιλαμβάνουν αναπτυσσόμενες χώρες, οι προηγμένες πληροφορίες είναι σχεδόν μη διαθέσιμες ακόμα και βασικές πληροφορίες, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, τα επίπεδα εισοδήματος.
- Η εκτεταμένη έρευνα έχει αποδείξει ότι λίγοι διευθυντές χρησιμοποιούν συστηματικές προσεγγίσεις επιλογής διεθνούς αγοράς (Papadopoulos & Martin, 2010) και η πλειοψηφία των μικρότερων καινοτόμων εταιριών στη σύγχρονη τάση προς διεθνοποίηση είναι πιθανό να επιδεινώσει την κατάσταση, δεδομένου ότι οι επιχειρηματίες ασχολούνται περισσότερο με την εύληπτη παρά με τη συστηματική λήψη αποφάσεων (Sarasvathy, 2001).

2.6 Η σπουδαιότητα του IMS

Παρά τις παραπάνω δυσκολίες, έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα του IMS ως μια σημαντική απόφαση (Malhorta et al., 2009). Η σημασία της οφείλεται σε διάφορους λόγους και ισχύουν και για τα στοιχεία του IMSel και IMSeg του IMS.

- Οι αγορές του εξωτερικού εξακολουθούν να είναι πολύ διαφορετικές και τα χαρακτηριστικά, η ελκυστικότητα, οι κίνδυνοι, τα πιθανά κέρδη και πολλά άλλα που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα τους ποικίλλουν αρκετά.
- Οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν μια διαδικασία διεθνοποίησης, στην οποία μπορούν στρατηγικά ή ευκαιριακά και ενεργά ή αντιδραστικά να επιλέξουν και να εισέρθουν σε νέες ξένες αγορές (Martin Martin & Papadopoulos, 2005). Η συστηματική διαδικασία του IMS είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για τις διεθνείς επιδόσεις (Brouthers et al., 2009), ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της διαδικασίας της διεθνοποίησης (Martin Martin & Papadopoulos, 2007). Επιπλέον οι επενδύσεις σε λανθασμένες αγορές επιφέρουν

κόστη και υπάρχουν τα κόστη ευκαιρίες λόγω του γεγονότος ότι δεν εισήρθαν στη σωστή αγορά.

- Το IMS σχετίζεται με τη ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την παγκόσμια αλυσίδα αξίας με φυσική ή γεωγραφική έννοια. Η επίτευξη ενός επιχειρηματικού βήματος σε σωστές ξένες αγορές μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την παγκόσμια ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων. Η φύση και η γεωγραφική θέση των επιλεγμένων αγορών θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να συντονίσουν τις επακόλουθες διεθνείς δραστηριότητες.
- Η επιλογή των αγορών-στόχων συμβαίνει πριν από την ανάπτυξη των τοπικών στρατηγικών και των σχεδίων διεθνούς μάρκετινγκ και ως εκ τούτου έχει σημαντική επίδραση στη μορφή που θα λάβουν.

2.7 Διεθνοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME)

Η βιβλιογραφία διεθνούς επιχειρηματικότητας εξετάζει κυρίως τις κύριες δραστηριότητες των νέων διεθνών επιχειρήσεων (INVs). Οι νέες διεθνείς επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρές επιχειρήσεις που πηγαίνουν στο εξωτερικό από το ξεκίνημα και οι δραστηριότητες τους είναι αντίθετες από αυτές των σταδιακά αναπτυσσόμενων διεθνοποιημένων εταιριών που εισέρχονται στις ξένες αγορές αρκετό καιρό μετά από την ίδρυση τους (Mc Dougall et al., 1994). Ως εκ τούτου, πολλές βιβλιογραφικές έρευνες εστιάζει στη χρονική στιγμή των διαστάσεων της διεθνοποίησης. Ωστόσο, οι δραστηριότητες των διεθνών επιχειρήσεων μπορεί να είναι πολύπλευρες και πολύπλοκες και η χρονική στιγμή για τη διεθνοποίηση να μη μπορεί από μόνη της να εξηγήσει τη διαφορετική τους συμπεριφορά και τους ποικίλους τρόπους αξιοποίησης στο εξωτερικό. Οι δραστηριότητες που ακολουθούν οι εταιρίες αυτές είναι “ανοιχτές προς την απόλυτη παραλλαγή και διαχωρισμό” (Mathews & Zander, 2007). Αυτό υποδηλώνει ότι τόσο οι νέες διεθνείς επιχειρήσεις, όσο και οι σταδιακά αναπτυσσόμενες διεθνοποιημένες εταιρίες, μπορούν να επιλέξουν να κατευθυνθούν προς το εξωτερικό σε αγορές διαφορετικών επιπέδων της ποιότητας – πολυπλοκότητας των πελατών. Με άλλα λόγια, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις νέες διεθνείς επιχειρήσεις και στις σταδιακά αναπτυσσόμενες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, όσον αφορά την παρουσία στην ξένη χώρα άλλα και στην επιλογή των τρόπων εισόδου. Ως εκ τούτου, η βιβλιογραφία διεθνούς

επιχειρηματικότητας έχει δώσει προσοχή σε άλλες δύο διαστάσεις, των οποίων η εξέταση μπορεί να προσδώσει μια ολιστική περιγραφή της συμπεριφοράς μιας μικρής διεθνοποιημένης εταιρίας που αναζητά ευκαιρίες (Dimitratos et al., 2015). Οι ξένες αγορές και το φάσμα των διασυνοριακών λειτουργιών που έχουν επιλεχθεί, διαμορφώνουν με την πάροδο του χρόνου τη διεθνή συμπεριφορά της επιχείρησης (Jones & Coviello, 2005). Έτσι, πέρα από τη χρονική στιγμή της διεθνοποίησης, η παρουσία στη διεθνή αγορά διαφέρει ανάμεσα στις μικρές παγκόσμιες επιχειρήσεις που ψάχνουν ενεργά και κατορθώνουν να παρίστανται στις διεθνείς αγορές του κλάδου τους και στις διηπειρωτικές επιχειρήσεις που απουσιάζουν από τις ηγετικές αγορές των βιομηχανιών τους (Berry et al., 2002). Η άλλη διάσταση είναι ένας διεθνής τρόπος που διαφοροποιεί τις μικρές πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν ανεπτυγμένου τρόπου εισόδου πέρα από την εξαγωγική δραστηριότητα όπως οι διαδικασίες αδειών, οι κοινοπραξίες, οι θυγατρικές εταιρίες, με τις μικρές εξαγωγικές εταιρίες (Prashantham, 2011). Η εικασία της έρευνας είναι ότι οι διαφορές της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων εντός των διαστάσεων αυτών (χρονική περίοδος, παρουσία στην αγορά, τρόποι λειτουργίας) μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά των διεθνών πρωτοποριακών κουλτούρων. Τίθεται λοιπόν το θέμα ότι οι διαφορές ανάμεσα στις νέες διεθνοποιημένες εταιρίες (INVs) και τις σταδιακά αναπτυσσόμενες διεθνοποιημένες εταιρίες, ανάμεσα στις μικρές παγκόσμιες εταιρίες (GSFs) και τις διηπειρωτικές εταιρίες και ανάμεσα στις μικρές πολυεθνικές εταιρίες (mMNEs) και τους εξαγωγείς μπορούν να διαφωτιστούν μέσα από την εξέταση της στάσης των διεθνών πρωτοποριακών κουλτούρων. Συγκρίνονται οι κάθε δύο διαφορετικές ομάδες με κάθε μια από τις τρεις διαστάσεις που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία. Η επιλογή των τριών δυάδων προέρχεται από προηγούμενες βιβλιογραφικές έρευνες και επιδιώκει να επεκτείνει την εφαρμογή των διεθνών πρωτοποριακών κουλτούρων (IEC) στον τομέα της διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME). Η διεθνής πρωτοποριακή κουλτούρα εμπνέεται από την άποψη που βασίζεται στην ευκαιρία (OBV), καθώς εντοπίζει τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να επιδιώξουν οι επιχειρήσεις ώστε να αναζητήσουν κερδοφόρες προοπτικές στο εξωτερικό. Η διεθνής πρωτοποριακή κουλτούρα είναι μια ολοκληρωμένη έννοια που προσδιορίζει τις επιχειρηματικές πτυχές της συμπεριφοράς των διεθνοποιημένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Dimitratos et al., 2012), που πέρα από το διεθνή επιχειρηματικό προσανατολισμό αποτελείται από προνοητικότητα για τον ανταγωνισμό, την καινοτομία και την αντιμετώπιση των κινδύνων στο εξωτερικό

(Dimitratos et al., 2015). Σε επιχειρηματικό επίπεδο η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της διεθνούς πρωτοποριακής κουλτούρας παρέχει πληροφορίες στα διοικητικά στελέχη σχετικά με το πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να καλλιεργήσουν οργανωτικά χαρακτηριστικά ώστε να εκτελούν συγκεκριμένες διεθνείς δραστηριότητες. Οι διαστάσεις της διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να συνδέονται με ανώτερες αποδόσεις στο εξωτερικό (Mathews & Zander, 2007). Ως εκ τούτου προκύπτει το ερώτημα για το πώς τα χαρακτηριστικά μιας διεθνούς πρωτοποριακής κουλτούρας βασισμένης στην ευκαιρία διαφωτίζουν τις διαφορές στη συμπεριφορά ανάμεσα στις νέες διεθνείς επιχειρήσεις και τις σταδιακά αναπτυσσόμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στις μικρές παγκόσμιες επιχειρήσεις και τις διηπειρωτικές επιχειρήσεις και στις μικρές πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Επομένως, στην έρευνα παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με την εμβέλεια των αποδόσεων των διεθνοποιημένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Dimitratos et al., 2015).

2.8 Η σπουδαιότητα των ευκαιριών (OBV) και η διεθνής πρωτοποριακή κουλτούρα (IEC)

Η άποψη που είναι βασισμένη στην αξιοποίηση των ευκαιριών υποδεικνύει ότι η αναγνώριση των ευκαιριών και η αξιοποίηση αυτών αποτελεί σημαντικό παράγοντα που οδηγεί στη συμπεριφορά της επιχείρησης (Davidsson, 2015). Ενώ πολλές έρευνες και σπουδές στη διεθνή επιχειρηματικότητα εστιάζουν στις ευκαιρίες και θεωρούν πως αποτελούν πρωταρχική σημασία για τις εταιρίες να τις αναζητήσουν και να τις αξιοποιήσουν και να τις χρησιμοποιήσουν ως τη κύρια διάσταση για διεθνοποίηση (Chandra et al., 2012), ένας μεγάλος αριθμός άρθρων υποστηρίζουν την άποψη ότι μια τέτοια προοπτική θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλο φάσμα των διεθνών δραστηριοτήτων της ενδιαφερόμενης επιχείρησης και συνεπώς και στις τρεις διαστάσεις διεθνοποίησης (Mainela et al., 2014). Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες στην αγορά (Shane & Venkataraman, 2000) με νέους τρόπους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους (Low & MacMillan, 1988). Επομένως, οι διαφορές στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των διεθνών πρωτοποριακών κουλτούρων (IEC) μπορεί να σχετίζονται με τα διαφορετικά επίπεδα επιδίωξης ευκαιριών και διαστάσεων διεθνοποίησης (Oviatt & McDougall, 2005).

Οι έξι διαστάσεις που συνθέτουν τη διεθνή πρωτοποριακή κουλτούρα, η οποία είναι βασισμένη στις ευκαιρίες είναι οι εξής:

1. Προσανατολισμός προς τη διεθνή αγορά

Αναφέρεται στην τάση της επιχείρησης να αναζητήσει την ανώτερη αξία για τους πελάτες της στο εξωτερικό. Περιλαμβάνει το διεθνή πελατειακό προσανατολισμό, το λειτουργικό συντονισμό των πόρων της εταιρίας και τον προσανατολισμό προς τον ανταγωνισμό.

2. Προσανατολισμός προς τη διεθνή παιδεία

Περιλαμβάνει την τάση της εταιρίας να καταφέρει να κατανοήσει τις ξένες αγορές και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη γνώση αυτή και την παιδεία.

3. Προσανατολισμός προς το διεθνές δίκτυο

Περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο η εταιρία έχει πρόσβαση σε πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον μέσω συμφωνιών συνεργασίας για τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό.

4. Τάση διεθνούς καινοτομίας

Σχετίζεται με την τάση της εταιρίας να υποστηρίζει νέες και πρωτότυπες ιδέες, προϊόντα ή διαδικασίες για τις ξένες αγορές.

5. Αντιμετώπιση διεθνούς κινδύνου

Περιλαμβάνει το επίπεδο της αφοσίωσης της εταιρίας για ευρείας κλίμακας και ρισκινδυνων δραστηριοτήτων στο εξωτερικό.

6. Εύρεση και αξιοποίηση διεθνών κινήτρων

Σχετίζεται με την αρχή και την αναζωογόνηση της συμπεριφοράς της διοίκησης και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του εξωτερικού (Dimitratos et al., 2012).

2.9 Μειονεκτήματα των μικρών διεθνοποιημένων εταιριών

Πολλές μελέτες έχουν αναδείξει διάφορους ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των εξαγωγών (Zou & Stan, 1998). Εσωτερικά οι ελεγχόμενοι παράγοντες χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες: τη στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ (συνδυασμένη συνήθως με το σχεδιασμό και ζητήματα οργάνωσης και τη στάση και αντίληψη της διοίκησης (ο διεθνής προσανατολισμός της διοίκησης, η ανίχνευση και αντιμετώπιση κινδύνων στην εξαγωγική δραστηριότητα). Εσωτερικά οι μη ελεγχόμενοι παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως τη διεθνή εμπειρία, την τεχνολογική επίτευξη, το μέγεθος της εταιρίας, τα χαρακτηριστικά της διοίκησης (τυπική εκπαίδευση, γενική επιχειρηματική εμπειρία) (Zou & Stan, 1998). Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να αλλάξουν βραχυπρόθεσμα. Έρευνες έχουν εξετάσει το βαθμό που επηρεάζει το μέγεθος των μικρών πολυεθνικών εταιριών (δηλαδή το πόσο μικρές είναι) με την εξαγωγική τους απόδοση.

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις λόγοι για να θεωρήσει κανείς το πολυεθνικό χαρακτήρα των μικρών επιχειρήσεων ως ένα δύσκολο εγχείρημα και μάλιστα δυσκολότερο σε σχέση με τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Αρχικά, τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό στυλ διαχείρισης, διαφορετικά μοτίβα ιδιοκτησίας και διαφορετική κλίμακα και εύρος ιδιοκτησίας (Coviello & Martin, 1999). Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα από τις μεγάλες, γι' αυτό χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές διεθνοποίησης (DeChiara & Minguzzi, 2002). Στρατηγικές που έχουν ευνοήσει μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, πολύ πιθανό να μην επιτύχουν στις μικρές επιχειρήσεις. Είναι λάθος να θεωρούμε ότι αν μια μικρή επιχείρηση μιμηθεί μια στρατηγική των μεγάλων πολυεθνικών εταιριών θα επιτύχει (Brouthers & Nakos, 2005). Δεύτερον, η πιο εμφανής διαφορά μικρών και μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι το μέγεθος τους. Λόγω του μικρότερου μεγέθους τους, οι μικρές διεθνοποιημένες εταιρίες έχουν έλλειψη δυνατοτήτων και ισχύος στην αγορά, αλλά και ελλείψεις πόρους σε σύγκριση με τις μεγάλες. Επομένως, υπάρχουν περισσότερες δυσκολίες και επιπλοκές στη διεθνοποίηση των μικρών εταιριών (Knight, 2000). Τρίτον, οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν έλλειψη οικονομικών και διοικητικών δυνατοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη διεθνοποίηση (Baird et al., 1994). Ακόμη παρουσιάζουν έλλειψη

πληροφοριών για τις ευκαιρίες που υπάρχουν στις αγορές αυτές (Julien & Ramangalahy, 2003), έχουν άγνοια των εξωτερικών αγορών (δηλαδή έλλειψη διευθυντικών στελεχών με εμπειρία και συμμετοχή σε διεθνείς αγορές) (Coviello & Martin, 1999), και έλλειψη των απαραίτητων οικονομικών πηγών για την πραγματοποίηση της επιτυχημένης διεθνούς εξάπλωσης (Buckley, 1989). Επιπλέον, πολλά διευθυντικά στελέχη είναι απρόθυμα να εξαπλωθούν στο εξωτερικό (Cartier, 1999).

Η διαδικασία διεθνοποίησης (IP), δίνει έμφαση στη βαθμιαία προσέγγιση της διεθνούς επέκτασης (Johanson & Vahlne, 1990), ιδιαίτερα για μικρές και λιγότερο έμπειρες επιχειρήσεις, λόγω των περιορισμένων πόρων τους.

2.10 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε η ανάλυση ευκαιριών της ξένης αγοράς και στη συνέχεια προτάθηκε η μεθοδολογία και οι κατευθυντήριες γραμμές που έχουν σχεδιαστεί για την επιλογή της ξένης αγοράς. Η προτεινόμενη διαδικασία λαμβάνει υπ' όψιν στοιχεία όπως οι καταναλωτικές δαπάνες, το εισόδημα, η βιομηχανία, ο ρυθμός ανάπτυξης και οι συντελεστές της χώρας συνολικά. Αποδείχθηκε ότι καίριο ρόλο στην επιλογή της ξένης αγοράς κατέχει η δυναμικότητα της αγοράς.

Ο σκοπός του εγχειρήματος αυτού είναι να βοηθηθούν τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να επιλέξουν τις καλύτερες αγορές και να αξιολογήσουν το δυναμικό της αγοράς στον κλάδο. Η μελέτη του κεφαλαίου αυτού επικεντρώθηκε τον εντοπισμό των καλύτερων αγορών με βάση τις συγκεκριμένες δυνατότητες του κλάδου και έγινε αναφορά στα κριτήρια επιλογής και τμηματοποίησης της ξένης αγοράς. Συμπερασματικά έγινε σαφές το πόσο σημαντική είναι η επιλογή της διεθνούς αγοράς για μια επιτυχημένη εξαγωγική απόδοση και παρουσιάστηκαν οι τρόποι με τους οποίους τα στελέχη εντοπίζουν και αξιολογούν τις αγορές – στόχους, ώστε να λάβουν τις βέλτιστες αποφάσεις για την επέκταση στη διεθνή αγορά. Αποδείχθηκε ότι οι ευκαιρίες που προσφέρει μια ξένη αγορά έχουν αντίκτυπο στις αποδόσεις της εταιρίας, αλλά και στα κέρδη και τα κόστη. Επομένως, η σωστή επιλογή της ξένης αγοράς αποτελεί επιλογή ζωτικής σημασίας για την επέκταση της εταιρίας. Χρησιμοποιήθηκε το παράδειγμα της διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

και αποδείχθηκε λοιπόν, πως ακόμα και οι μικρές εταιρίες βαδίζουν στα μονοπάτια της διεθνοποίησης και ακόμα μελετήθηκαν τα μειονεκτήματα των μικρών διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Οι εταιρίες και ιδίως οι λιγότερο έμπειρες εταιρίες που αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν, δίνουν έμφαση στη βαθμιαία προσέγγιση της διεθνούς επέκτασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Ο τρόπος εισόδου σε μια αγορά που επιλέγει μια εταιρία για να εισχωρήσει στην ξένη αγορά θα έχει μακροχρόνιο και με διάρκεια αντίκτυπο στην επιτυχία της επιχείρησης και των λειτουργιών της σε αυτή την αγορά (Agarwal & Ramaswami, 1992). Τις τελευταίες δεκαετίες, η αύξηση της διεθνοποίησης, το άνοιγμα των αγορών που παραδοσιακά ήταν κλειστές αγορές, η ανάδυση των νέων οργανωτικών μορφών της εισόδου στην αγορά έχουν οξύνει την επίγνωση των διευθυντικών στελεχών για τις αποφάσεις του τρόπου εισόδου στις αγορές. Η επιλογή και η εφαρμογή του τρόπου εισόδου της εταιρίας στην αγορά αποτελούν πολύ σημαντικό μέρος της διαδικασίας διεθνοποίησης της εταιρίας. Πολλές εταιρίες ακολουθούν μια διαδικασία διεθνοποίησης που μπορεί να είναι χωρισμένη σε τρία στάδια (Cavusgil et al., 2008):

1. Πειραματική συμμετοχή. Σε αυτό το στάδιο η εταιρία είναι ένας διαλείπων εξαγωγέας. Επιλέγει να εξάγει σε δύο ή τρεις γεωγραφικά κοντινές αγορές. Όταν μια εταιρία παίρνει πρωτοβουλία να εξάγει σε αυτό το στάδιο, θα εξάγει σε χώρες που είναι ψυχογραφικά πιο κοντά στην εγχώρια αγορά της.
2. Ενεργή συμμετοχή. Σε αυτό το στάδιο η εταιρία συστηματικά ξεκινά να αναγνωρίζει τις ξένες αγορές για εξαγωγές. Δίνεται σημασία και προτεραιότητα στη διεθνή επιχειρηματικότητα της εταιρίας και δίνονται συγκεκριμένοι πόροι για την ανάπτυξη των ευκαιριών της διεθνούς επιχειρηματικότητας.
3. Παγκόσμια συμμετοχή. Σε αυτό το στάδιο η εταιρία έχει αναπτύξει μια ευρεία εξάπλωση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η εταιρία ψάχνει και αναπτύσσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα από τη διαμόρφωση των διεθνών δραστηριοτήτων. Ο συντονισμός της διεθνούς επιχειρηματικότητας της εταιρίας έχει δεσμευτεί σε ένα παγκόσμιο στρατηγικά επίπεδο.

Οι εταιρίες μπορούν να επιλέξουν τις τρεις τοποθετήσεις για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στις ξένες αγορές. Αυτές οι μέθοδοι πώλησης στις ξένες αγορές ονομάζονται τρόποι εισόδου στην ξένη αγορά. Μέσα από αυτές τις τρεις ευρείες κατηγορίες τρόπων εισόδου στη ξένη αγορά, οι εταιρίες μπορούν να επιλέξουν από ένα μεγάλο εύρος επιχειρησιακών συμφωνιών. Οι τρεις ευρείες ταξινομήσεις είναι η

απευθείας πώληση, ο έμμεσος τρόπος είσοδος στην αγορά και η άμεση παρουσία της εταιρίας στην αγορά (Zou et al., 2008), τα οποία αναλύονται παρακάτω.

3.2 Απευθείας πωλήσεις (Direct Selling)

Στις απευθείας πωλήσεις η εταιρία αλληλεπιδρά με τον πελάτη απευθείας ή μέσω κάποιου που αντιπροσωπεύει την εταιρία. Υπάρχουν διάφορες διαθέσιμες επιλογές για τον εξαγωγέα ώστε να εγκαθιδρύσει τα απευθείας κανάλια πωλήσεων χρησιμοποιώντας αντιπροσώπους/πράκτορες (representatives/agents), διανομείς/εξαγωγείς (distributors/importers) ή λιανέμπορους του εξωτερικού (overseas retailers).

3.2.1 Αντιπρόσωποι – Πράκτορες (Representatives – Agents)

Ένας αντιπρόσωπος είναι ένα άτομο το οποίο εκπροσωπεί την εταιρία. Τυπικά οι αντιπρόσωποι είναι υπεύθυνοι για την πώληση των προϊόντων, αλλά δεν είναι άμεσα υπεύθυνοι για την πληρωμή των αγαθών. Ένας αντιπρόσωπος μπορεί να πουλάει αρκετές παρόμοιες σειρές και μπορεί να τις πουλάει στους πελάτες μέσω καταλόγων ή μέσω των δειγμάτων του κατασκευαστή. Όταν ο αντιπρόσωπος κατορθώσει να κάνει μια παραγγελία είναι αρμοδιότητα της εταιρίας να ελέγξει την πιστότητα του πελάτη, το ιστορικό των πληρωμών. Πολλοί ειδικοί των νομικών υποθέσεων, συμβουλεύουν ότι είναι καλύτερη η επιλογή αντιπροσώπων, παρά πρακτόρων, καθώς πολλά νομικά συστήματα (συμπεριλαμβανομένου και εκείνου των Η.Π.Α.) αντιμετωπίζουν τους πράκτορες ως κάποιους που παρουσιάζουν άμεσα την εταιρία και είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις της εταιρίας.

3.2.2 Διανομείς - Εισαγωγείς (Distributors / Importers)

Οι διανομείς και οι εισαγωγείς λαμβάνουν την αρμοδιότητα να πουληθούν τα αγαθά σε αυτούς και έπειτα να τα πουλήσουν μέσω των καναλιών στους τελικούς καταναλωτές. Οι διανομείς, μπορούν να έχουν μεταβαλλόμενα επίπεδα συμμετοχής στην εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρίας. Μερικοί από αυτούς μπορεί να βοηθήσουν με τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, ενώ άλλοι να

έχουν μια ειδική δυναμικότητα των πωλήσεων, η οποία παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες και βοηθά στο να καθορίσει το σημείο των πωλήσεων.

Μια συμφωνία διανομής μπορεί να γίνει ιδιαίτερα επωφελής εάν το προϊόν έχει ισχυρή επωνυμία (brand name) και καθορισμένη ζήτηση στη συγκεκριμένη αγορά. Αν αυτό δε συμβαίνει, τότε απαιτείται εκτενής επικοινωνία με τους πελάτες (βασισμένη στη φύση και τις ιδιότητες του προϊόντος), απαιτώντας μεγαλύτερη συμμετοχή του κατασκευαστή.

3.2.3 Λιανέμποροι του εξωτερικού (Overseas Retailers)

Οι πωλήσεις σε ξένους λιανέμπορους αφορούν κυρίως τα καταναλωτικά αγαθά. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι η τιμή των αγαθών μπορεί να διατηρηθεί χαμηλή, διότι δεν εμπλέκονται σημαντικοί μεσάζοντες. Μερικοί ιδιοκτήτες καταστημάτων λιανικής μπορεί να λάβουν τις υπηρεσίες κάποιου αντιπροσώπου (agent), που να περιλαμβάνει τη διαδικασία των παραγγελιών, την παρακολούθηση των παραγγελιών και να φροντίζουν για τα τις λειτουργίες αυτές. Καθώς ο ρόλος κάποιων μεσαζόντων αυξάνεται, η πώληση απευθείας στους λιανέμπορους του εξωτερικού γίνεται λιγότερο ελκυστική.

3.3 Έμμεσος τρόπος εισόδου στην αγορά (Indirect Market Entry)

Ένας έμμεσος τρόπος εισόδου στην αγορά σημαίνει ότι η εταιρία χρησιμοποιεί έναν μεσάζοντα για να πουλήσει τα προϊόντα της στη ξένη αγορά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί οι μεσάζοντες είναι μια εμπορική εξαγωγική εταιρία (ECT), η οποία έχει βάση στη χώρα του εξαγωγέα (Cho, 1987).

Μια μέθοδος για την είσοδο στη ξένη αγορά είναι μέσω της χρήσης των ντόπιων μεσαζόντων της ξένης αγοράς. Η πιο αξιοσημείωτη μορφή έμμεσων εξαγωγών είναι μέσω της χρήσης μιας εξαγωγικής εταιρίας εμπορίου ή μάνατζμεντ. Τέτοιοι μεσάζοντες είναι γνωστοί ως εταιρίες εξαγωγικού μάνατζμεντ (EMCs) ή εταιρίες εξαγωγικού εμπορίου (ETMs).

3.3.1 Εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ (EMC)

Μια εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ (EMC) παρουσιάζει ένα εύρος συμπληρωματικών και μη ανταγωνιστικών σειρών προϊόντων του κατασκευαστή. Μπορεί επίσης να εξισορροπηθεί στο καθεστώς της προμήθειας ή να λάβει τη νομική κυριότητα για τα προϊόντα που πουλάει. Στην ουσία, η εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ λειτουργεί ως ένα τμήμα εξαγωγικών πωλήσεων εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) για τον κατασκευαστή. Ανακαλύπτει κατάλληλες αγορές, εγκαθιδρύει τοπικά κανάλια διανομής και βοηθά στην εφαρμογή των σχεδίων μάρκετινγκ και επικοινωνίας στις ξένες αγορές.

Ένας κατασκευαστής που χρησιμοποιεί μια εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ συνήθως κάνει εγχώριες πωλήσεις. Οι ξένοι αγοραστές είναι συνδεδεμένοι με τα ρίσκα που προϋποθέτουν οι εταιρίες εξαγωγικού μανάτζμεντ. Παρόλα αυτά, τέτοιες συμφωνίες μπορεί να εξαρτώνται από τη συμφωνία του κατασκευαστή με την εταιρία (EMC). Μερικοί κατασκευαστές ίσως να θέλουν να δημιουργήσουν σχέσεις με τους πελάτες και να αναλάβουν τις εκστρατείες μάρκετινγκ οι ίδιοι τους ώστε να κατορθώσουν μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου στη διαδικασία πωλήσεων.

3.3.2. Πλεονεκτήματα της εξαγωγικής δραστηριότητας μέσω των εταιριών εξαγωγικού μανάτζμεντ (EMC)

Μια εταιρία εξαγωγικού μανάτζμεντ:

- Μπορεί να επιλέξει τα προϊόντα που χρειάζονται περισσότερο στις διάφορες χώρες. Έχει τη δυνατότητα να διαλέξει μέσα από μια μεγάλη ποικιλία σειρών προϊόντων.
- Μπορεί να πουλήσει ένα μεγάλο μέρος των συμπληρωματικών σειρών των προϊόντων.
- Μπορεί να στείλει κοντέινερ φορτία με διάφορα προϊόντα και να μειώσει τα κόστη μεταφοράς.
- Μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις της προσφοράς και της ζήτησης για εποχιακά προϊόντα.
- Η εξαγωγική δραστηριότητα μέσω των εταιριών εξαγωγικού μανάτζμεντ μπορεί να παρέχει σε μεγάλο βαθμό τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα και τα

χαμηλότερα κόστη για μια μικρή εταιρία που θέλει να εγκαθιδρύσει την παρουσία της σε μια ξένη αγορά (Czinkota & Ronkainen, 2002).

3.3.3 Εταιρία εξαγωγικού εμπορίου (ETC)

Η εταιρία εξαγωγικού εμπορίου (ETC) είναι παρόμοια με την προηγούμενη (EMC), ωστόσο έχει πιο μειωμένες σχέσεις με τους πελάτες. Εκτελεί τις δραστηριότητες της κατά περίπτωση. Η έννοια της συνεπάγεται λιγότερες υποχρεώσεις απέναντι στον προμηθευτή ή τον αγοραστή. Κάθε συναλλαγή είναι μια ξεχωριστή οντότητα, παρόλο που υπάρχουν ακόμα οικονομίες κλίμακας στις συμφωνίες με μεγάλες ποσότητες και πολλές σειρές προϊόντων. Οι περισσότερες εταιρίες εξαγωγικού εμπορίου κατέχουν τους τίτλους ιδιοκτησίας των προϊόντων που πουλάνε.

Επειδή οι εταιρίες εξαγωγικού εμπορίου εμπορεύονται έναν αριθμό σειρών προϊόντων που εκπροσωπείται από πολλούς κατασκευαστές, υπάρχουν αντιμονοπωλιακές υποθέσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία τους. Προστατεύεται όμως από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, μέσα από το “Export Trading Company Act”. Αυτή η δράση επιτρέπει στις εταιρίες εξαγωγικού εμπορίου να κάνουν αίτηση ώστε να αποκτήσουν την πιστοποίηση: “Export Trading Certificate of Review” από το U.S. Department of Commerce. Αυτή η πιστοποίηση παρέχει “ασυλία” ενάντια των αντιμονοπωλιακών υποθέσεων σε ορισμένες περιοχές.

3.3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης EMC/ETDC

Τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής (Cavusgil et al., 1987):

- Γρηγορότερη και με λιγότερο κόστος είσοδος στις ξένες αγορές.
- Καλύτερη εστίαση στην εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ οι εταιρία δίνει προτεραιότητα στην εγχώρια αγορά.
- Ευκαιρία για μάθηση των μεθόδων εξαγωγών
- Μειωμένος επιχειρηματικός και αγοραστικός κίνδυνος μαζί με το πλεονέκτημα της συμφωνίας με έναν καλό συνεργάτη.

Τα μειονεκτήματα είναι τα εξής (Cavusgil et al., 1987):

- Απώλεια του ελέγχου στα ζητήματα διαδικασιών μάρκετινγκ και στρατηγικών παρακολούθησης μετά την πώληση (after sales strategies).
- Ανταγωνισμός από άλλες σειρές προϊόντων της EMC
- Τα επιπλέον περιθώρια κέρδους της EMC, τα οποία αυξάνουν τις τελικές τιμές για τον καταναλωτή.
- Απροθυμία εκ μέρους κάποιων ξένων αγοραστών να έρθουν αντιμέτωποι με μια τρίτη ομάδα μεσαζόντων.
- Η EMC μπορεί να παραμελήσει την σειρά των προϊόντων της εταιρίας για χάρη άλλων που της επιφέρουν περισσότερα περιθώρια κέρδους.

3.3.5 Άδεια – Εξουσιοδότηση (Licensing)

Το licensing είναι η άδεια-εξουσιοδότηση που δίνεται από μια εταιρία σε μια άλλη, ώστε να της επιτρέψει να εμπλακεί σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, διαφορετικά νομικά θα ήταν απαγορευμένο αυτό. Σε γενικές γραμμές, η αδειοδότηση (licensing) περιλαμβάνει τη μεταφορά γνώσεων από την εταιρία στον συνεργάτη. Αυτή η γνώση μπορεί να περιέχει τα παρακάτω:

- Τεχνολογία προϊόντων και διαδικασιών
- Σχεδιασμός
- Εμπορικό σήμα, λογότυπο και επωνυμίες

Μια συμφωνία με licensing είναι μια συμβατική συμφωνία που επιτρέπει στον συνεργάτη να έχει πρόσβαση και δικαίωμα χρήσης της γνώσης του ιδιοκτήτη για ένα προϊόν ή μια διαδικασία. Το συμβόλαιο πρέπει να διευκρινίζει τι είναι αυτό που δίνεται άδεια και κάτω από ποιους όρους και κάτω από ποιες συνθήκες. Ο δικαιοπάροχος (licensor) λαμβάνει μια αποζημίωση, που ονομάζεται δικαίωμα εκμετάλλευσης, το οποίο μπορεί να είναι ένα σταθερό ποσό ή ως ποσοστό επί των πωλήσεων ή ένας συνδυασμός και τον δύο. Υπάρχουν δύο ξεχωριστές μορφές licensing. Μια εταιρία μπορεί να συμφωνήσει να επιτρέψει σε μια άλλη να κατασκευάσει τα προϊόντα της χρησιμοποιώντας το πρωτότυπο brand name ή μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο. Από την πλευρά του δικαιοπάροχου (licensor), η παραγωγή προϊόντων κάτω από το όνομα του δικαιοδόχου (licensee) είναι λιγότερο επικίνδυνη από το να επιτρέψει να χρησιμοποιήσει το brand name του δικαιοπάροχου. Ωστόσο, το να δώσει την ευελιξία στον δικαιοδόχο (licensee) να χρησιμοποιήσει ένα νέο brand

name, μπορεί να δώσει εξίσου τη γνώση του ιδιοκτήτη, αλλά και τον έλεγχο της γνώσης αυτής.

3.3.6 Λόγοι ανάπτυξης των συμφωνιών μέσω αδειών (licensing)

Οι συμφωνίες μέσω αδειών ανάμεσα στις επιχειρήσεις έχει αυξηθεί ραγδαία. Μερικοί λόγοι που ευνοούν την ανάπτυξη αυτή είναι οι εξής (Cavusgil et al., 2008):

- Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος ως προς τον τελωνειακό και δασμολογικό προστατευτισμό από τις κυβερνήσεις των χωρών.
- Μικρές εταιρίες υψηλής τεχνολογίας μπορούν εύκολα να διεθνοποιηθούν χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο.
- Η αύξηση του κόστους της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) κάνει τη μέθοδο αυτή οικονομικά μια ελκυστική επιλογή.
- Ο μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων ζητά γρηγορότερες αποκρίσεις, κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνονται τα κίνητρα για μακροχρόνιες διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης.
- Οι αναδύομενες βιομηχανίες, όπως η βιοτεχνολογία, είναι ολοένα αυξανόμενα εξαρτημένες στο licensing.

3.3.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της στρατηγικής εισόδου στην ξένη αγορά που βασίζεται στο licensing

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεί το γρηγορότερο τρόπο για να εισέρθει σε μια προστατευμένη αγορά. Οι περισσότερες κυβερνήσεις προσφέρουν κάποιο είδος προστασίας στους εγχώριους κατασκευαστές. Σε αγορές όπου υπάρχουν υψηλοί φραγμοί εισόδου, ίσως να είναι εφαρμόσιμο για έναν κατασκευαστή να δώσει άδεια παραγωγής για τα προϊόντα της σε τοπικές εταιρίες.
- Απαιτεί λιγοστή επένδυση, καθώς ο δικαιούχος, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ένας ήδη καλά υφιστάμενος τοπικός κατασκευαστής.
- Ο δικαιούχος διαθέτει ένα δίκτυο διανομών και πωλήσεων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πουληθούν τα προϊόντα της εταιρίας τοπικά.

Μειονεκτήματα:

- Οι ξένοι κατασκευαστές μπορεί να μην τηρήσουν τις διαδικασίες τα χαρακτηριστικά ποιότητας που έχει καθιερώσει η εταιρία στα προϊόντα της.
- Ο δικαιοδόχος μπορεί να ανατραπεί σε μελλοντικό ανταγωνιστή.
- Οι χώρες διαφοροποιούνται στο επίπεδο της προστασίας που παρέχουν στις πατέντες και στα πνευματικά δικαιώματα. Συνήθως, οι αναπτυσσόμενες χώρες και οι μεταβατικές οικονομίες έχουν χαλαρές εφαρμογές στην προστασία των πατέντων και των πνευματικών δικαιωμάτων.

3.3.8 Franchising

Το franchising παρέχει ένα μεγαλύτερο επίπεδο ελέγχου στη διαδικασία πώλησης των προϊόντων. Μια τέτοια συμφωνία επιτρέπει στον δικαιοδόχο (franchisee) να κατασκευάζει και να πουλάει προϊόντα με την επωνυμία (brand name) της εταιρίας.

Ο franchiser παρέχει ένα εύρος υπηρεσιών στον franchisee. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει βοήθεια στη διοίκηση, στην εκπαίδευση, πρόσβαση στο ιδιόκτητο προϊόν, πρόσβαση στη γνώση, πρόσβαση σε επιλεγμένους προμηθευτές και τη χρήση της διαφήμισης για μια καλά καταξιωμένη επωνυμία. Οι περισσότερες συμφωνίες franchising μακράς διάρκειας βασίζονται σε μια πιο δυνατή σχέση απ' ότι οι συμφωνίες με ξένους διανομείς.

3.3.9 Πότε είναι το franchising μια καλή επιλογή;

1. Μια ισχυρή σειρά προϊόντων με ένα πολύ αναγνωρισμένο brand name είναι για πολλές ξένες αγορές ένας καλός υποψήφιος για franchising. Αξιοποιώντας την αξία της επωνυμίας θα δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας και εμβέλεια για την εταιρία.
2. Υπάρχουν ομοιότητες στις ανάγκες της αγοράς στη ξένη αγορά, σε σχέση με την εγχώρια. Το franchising γενικά περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες και συγκεκριμένες διαδικασίες ή "συνταγές" επιτυχίας. Αυτό είναι εφικτό μόνο αν υπάρχουν επαρκείς ομοιότητες στις ανάγκες των καταναλωτών, προσφέροντας δυνατότητα τυποποίησης σε αυτά που προσφέρει η εταιρία. Το franchising λειτουργεί ιδιαίτερα καλά σε οριζόντια τμήματα σε διαφορετικές χώρες. Αυτά είναι τμήματα με παρόμοιες

προτιμήσεις, επίπεδα εισοδήματος και ψυχογραφικά προφίλ σε πολλές φαινομενικά διαφορετικές χώρες.

3. Ο franchisee πρέπει να επενδύσει στην επιχείρηση, επομένως πρέπει να διαθέσει το απαραίτητο κεφάλαιο που χρειάζεται για το franchising. Αναπτύσσοντας ένα αποτελεσματικό δίκτυο με franchisees, απαιτεί βοήθεια για το ξεκίνημα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η αντιγραφή της λειτουργίας του franchising πρέπει να μειωθεί ως ένα επίπεδο όπου τα οικονομικά κόστη της επένδυσης και τα λειτουργικά κόστη να είναι πιο ανεκτά για τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων.
4. Ένα μεγάλο ποσοστό των ακατέργαστων υλικών ή συστατικών που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων πρέπει να είναι διαθέσιμο τοπικά. Οι συμφωνίες franchising χρειάζονται τοπική παραγωγή των προϊόντων της εταιρίας, γεγονός το οποίο οδηγεί σε ένα μεγάλο νούμερο κατασκευαστικών-παραγωγικών τοποθεσιών. Αυτό προσθέτει υλικοτεχνική πολυπλοκότητα και κάποιες δυσκολίες στα ζητήματα προμηθειών για την επιχείρηση. Η σπουδαιότητα των ακατέργαστων προϊόντων και των προμηθειών μπορεί να αυξήσει αρκετά τα κόστη των προϊόντων της εταιρίας και μπορεί να κάνει τις τιμές ασυναγώνιστες στη ξένη αγορά.
5. Δεδομένου του γεγονότος ότι θα υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από franchisees, θα υπάρχουν οικονομίες κλίμακας στην κατασκευή των μικρών παρτίδων του προϊόντος, βασισμένη στον καταναλωτικό ρυθμό. Θα υπάρχουν μικρές οικονομίες που θα κατασκευάζουν μεγάλες ποσότητες.

3.3.10 Συμβάσεις διαχείρισης (Management Contracts)

Μια σύμβαση διαχείρισης απεικονίζει μια συμφωνία, η οποία επιτρέπει σε μια άλλη εταιρία να διοικήσει τις δραστηριότητες της σε ξένη αγορά εκ μέρους της εταιρίας. Η εταιρία που διοικεί κατέχει τον ίδιο ρόλο ως μια τοπική ομάδα μια πολυεθνικής που λειτουργεί ως θυγατρική. Σε γενικές γραμμές, η σύμβαση διαχείρισης θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης όλων των λειτουργιών (μάρκετινγκ, οικονομική διαχείριση, διοίκηση λειτουργιών και ανθρωπίνων πόρων). Ωστόσο, οι συμβάσεις διαχείρισης δεν επιτρέπουν τις ξένες διαχειριστικές εταιρίες να κάνουν επενδύσεις κεφαλαίου ή να λάβουν οικονομικές (σχετικά με χρέη και ίδια κεφάλαια) αποφάσεις.

Οι συμβάσεις διαχείρισης συχνά συναντώνται συμπληρώνοντας άλλες διεθνείς συμφωνίες. Για παράδειγμα, μια σύμβαση διαχείρισης θα μπορούσε να είναι συνδεδεμένη με τις άδειες-εξουσιοδοτήσεις, ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ή μια κοινοπραξία. Το μειονέκτημα των συμβάσεων διαχείρισης είναι το γεγονός ότι δεν επιτρέπει στην εταιρία να δημιουργήσει μια εδραιωμένη θέση στην αγορά της ξένης χώρας. Οι περισσότερες συμβάσεις διαχείρισης είναι συγκεντρωμένες σε συγκεκριμένες βιομηχανίες, όπως ο ξενοδοχειακός κλάδος και ο κλάδος των μεταφορών.

3.4 Άμεση παρουσία της εταιρίας

Μια εταιρία μπορεί να αποφασίσει να εγκαταστήσει την παρουσία της στη ξένη αγορά. Αυτή η τακτική μπορεί να υποκινείται από έναν αριθμό οικονομικών και στρατηγικών παραγόντων. Μερικές από τις πιο κοινές μεθόδους της απευθείας εγκατάστασης στην αγορά είναι οι κοινοπραξίες, οι θυγατρικές εταιρίες που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην εταιρία και οι στρατηγικές συμμαχίες.

3.4.1 Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Οι κοινοπραξίες είναι μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δύο εταιρίες, ώστε να δημιουργήσουν μια νομικά ανεξάρτητη οντότητα και να κατορθώσουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων των συμμετεχόντων συνεργατών. Στις κοινοπραξίες υπάρχει συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων. Ωστόσο, περιλαμβάνονται εταιρίες που συχνά συνδράμουν μεγάλους πόρους, όπως οικονομικές επενδύσεις, τεχνολογία, υψηλή γνώση, διοικητικές ικανότητες, που βασίζονται στη συμφωνία. Μερικά από τα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών είναι τα εξής:

- Οι κοινοπραξίες μπορούν να εκπροσωπήσουν μια εναλλακτική επιλογή μένοντας έξω από μια ‘‘κλειστή’’ αγορά.
- Στο ολοένα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον με την γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη και τα υψηλά απαιτούμενα κεφάλαια, οι μικρές εταιρίες θεωρούν τις κοινοπραξίες ως έναν εύκολο τρόπο για να δημιουργήσουν παγκόσμια επιχειρηματική παρουσία.

- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκτηθεί πρόσβαση στην τεχνολογία, στα κανάλια διανομής ή στους προμηθευτές. Ακόμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προλάβει η εταιρία τον ανταγωνιστή της από το να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτά.

3.4.2 Θυγατρικές που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην εταιρία (Wholly Owned Subsidiaries)

Οι εταιρίες σχηματίζουν θυγατρικές που να τους ανήκουν εξ' ολοκλήρου, όταν χρειάζονται να ελέγχουν πολύ στενά τις επιχειρησιακές λειτουργίες στη ξένη αγορά. Οι λόγοι για αυτό τον υψηλού βαθμού έλεγχο θα μπορούσαν να είναι συνδεδεμένοι με τις τακτικές του μάρκετινγκ, με την παραγωγή ή την προστασία των γνώσεων που διαθέτει η εταιρία. Μερικές φορές, οι πολυεθνικές συνεργασίες χρειάζονται εντατικό έλεγχο ώστε να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα, όταν εφαρμόζουν παγκόσμιες στρατηγικές, οι οποίες μπορεί να μην έχουν πάντα τοπικά ένα βέλτιστο αποτέλεσμα που συνδέεται με αυτές. Η επιτυχημένη εφαρμογή των παγκόσμιων στρατηγικών απαιτεί ένα βαθμό συντονισμού. Οι θυγατρικές που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην εταιρία μπορούν να είναι εταιρίες μάρκετινγκ, κατασκευαστικές εταιρίες, ή κάποιος άλλος συνδυασμός δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας.

3.4.3 Στρατηγικές συμμαχίες (Strategic Alliances)

Στο σχηματισμό μια στρατηγικής συμμαχίας, δύο ή περισσότερες εταιρίες σχηματίζουν μια στρατηγική συμμαχία, η οποία τυπικά δεν έχει μια βάση κυριότητας, αλλά συγκεντρώνουν μαζί τους πόρους και τα πλεονεκτήματα επεκτείνοντας τους αντικειμενικούς στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός, η αύξηση των παγκόσμιων ευκαιριών και η σμίκρυνση του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι κάποιοι από τους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την τεράστια ανάπτυξη στις στρατηγικές συμμαχίες τα τελευταία χρόνια. Οι συνεργαζόμενες συμμαχίες έχουν εξελιχθεί ως ένα ανταγωνιστικό τέχνασμα για να βελτιώσει την αγοραστική δύναμη και να δημιουργήσει μια "λαβή" στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Οι μικρότερες εταιρίες τις έχουν χρησιμοποιήσει για να αμυνθούν έναντι των μεγαλύτερων παγκόσμιων εταιριών. Οι μεγαλύτερες εταιρίες

έχουν χρησιμοποιήσει τις συμμαχίες για να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο που λειτουργούν τις επιχειρήσεις τους και να αποκομίσουν τις τεράστιες αποδόσεις από την κοντινή συνεργασία με τους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διαδεδομένη χρήση των τεχνολογικών πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα, ώστε αυτές οι συμμαχίες να γίνουν επιτυχημένες (Zou et al., 2009).

3.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια ανάλυση της διαδικασίας διεθνοποίησης. Αναπτύχθηκαν οι τρόποι εισόδου στην ξένη αγορά και αναδείχθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε τρόπου εισόδου στην αγορά. Συμπερασματικά, ο τρόπος εισόδου στην αγορά αποτελεί πολύ σημαντική απόφαση και ποικίλει ανάλογα με το εύρος και το είδος της εταιρίας. Οι εταιρίες επιλέγουν είτε έμμεσους τρόπους εισόδου στην αγορά, μέσα από συνεργασίες τις οποίες επιλέγουν ανάλογα με το είδος της συνεργασίας που επιθυμούν οι εταιρίες, είτε επιλέγουν την άμεση είσοδο τους στην αγορά. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρία να εξετάσει ποια στρατηγική θέλει να ακολουθήσει, ώστε να επιλέξει και τον κατάλληλο τρόπο εισόδου. Η επιλογή του τρόπου εισόδου στην αγορά έχει αντίκτυπο στο βαθμό των δαπανών και στο χρόνο που θα σπαταλήσει η εταιρία για τις ενέργειες εξαγωγής. Θα πρέπει να εξετάσει αν τη συμφέρει να διαχειρίζεται αυτή τις προωθητικές ενέργειες ή να τη συμφέρει περισσότερο να το αναλάβει ο συνεργάτης. Ακόμα, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας και της παραγωγικής δυνατότητας, θα πρέπει να εξετάσει εάν θα δώσει τη δυνατότητα παραγωγής στην ξένη χώρα ή αν θα παράγει η ίδια η εταιρία. Όλα αυτά επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στη χώρα, αλλά και τα χαρακτηριστικά της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των εταιριών. Η διοίκηση διεθνικών αγοραστικών σχέσεων δημιουργεί προκλήσεις για τις εταιρίες, διότι οι ξένοι συνεργάτες τους μπορούν να λειτουργήσουν σε διαφορετικά πολιτικά, πολιτισμικά, νομικά και οικονομικά περιβάλλοντα. Στις μέρες μας δε μπορούν πολλές εταιρίες να δημιουργήσουν, να κατασκευάσουν και να εμπορευθούν τα προϊόντα από μόνοι τους. Επομένως, συνεχώς αυξάνεται η αναζήτηση συνεργασιών ώστε να επιφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους (Osland & Cavusgil, 1996). Όταν η εταιρία χρειάζεται πλεονεκτήματα, τα οποία είναι διαφορετικά από τα δικά της, χρειάζεται να αναπτύξει συνεργασίες με συνεργάτες οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν τα πλεονεκτήματα αυτά. Οι παγκόσμιες αγορές σήμερα μοιάζουν με ένα τοπίο επεκταμένων δικτύων, όπου οι εταιρίες συνεργάζονται σε λειτουργικές περιοχές ώστε να συναντήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι αποτελεσματικές και αποδοτικές συνεργασίες έχουν αναδειχθεί ως το κλειδί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το εξαγωγικό μάρκετινγκ, οι τοπικοί συνεργάτες σε ξένες αγορές, συχνά παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς οι εξαγωγείς συνήθως δεν έχουν οικειότητα με το τοπικό επιχειρηματικό περιβάλλον και έτσι οι τοπικοί συνεργάτες συμπληρώνουν την έλλειψη της τοπικής γνώσης στους εξαγωγείς (Bello & Williamson, 1985). Ακόμα, οι διεθνείς συνεργασίες παραμένουν μη οικείες για τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη.

Πολλοί εξαγωγείς δε μπορούν να ελέγξουν τους συνεργάτες τους λόγω της ιδιοκτησίας. Οι περισσότερες εξαγωγικές επιχειρήσεις πρέπει να κατορθώσουν τους οργανωτικούς αντικειμενικούς τους στόχους μέσα από συμβατικές συμφωνίες. Οι συνεργασίες στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες βασίζονται στην παγκόσμια ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας. Οι δύο διαστάσεις της διεθνούς στρατηγικής της εταιρίας που θα έπρεπε να ληφθούν υπ' όψιν στις διεθνείς συνεργασίες είναι οι εξής:

- Η διεθνής διαμόρφωση των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας της εταιρίας, όπως τα ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics), η παραγωγή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ.
- Ο συντονισμός των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της εταιρίας προκειμένου να κατορθώσει την επίτευξη των οικονομικών κλίμακας και εμβέλεια.

Η συνεργασία επιτρέπει στην εταιρία να αναθέσει κάποιες ενέργειες και διαδικασίες σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing), ή να το κάνει σε συνεργασία με τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της άλλης εταιρίας, γεγονός που θα έπρεπε να το κάνουν μόνες τους σε άλλη περίπτωση. Επιπλέον, η εταιρία ρυθμίζει τις επιλογές της με βάση την απόφαση της για το ποιες δραστηριότητες θα γίνουν, με ποιόν τρόπο και από ποιόν. Ο συντονισμός συνεπάγεται από την απόκτηση οικονομικών κλίμακας και την εμβέλεια στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας. Φυσικά, είναι ευρέως διαδεδομένο ότι όταν πρόκειται για μεγάλο μέρος ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη, είναι δύσκολο να επιτευχθεί ο συντονισμός.

Τα κόστη και τα οφέλη από μια συνεργασία μπορούν να γίνουν κατανοητά από την εξέταση αυτών στις προοπτικές της αλυσίδας αξίας της εταιρίας. Μια δραστηριότητα αλυσίδας αξίας διενεργείται από έναν συνεργάτη οποτεδήποτε υπάρχει μια κατάσταση στην οποία ο συνεργάτης μπορεί να εκτελέσει τη συγκεκριμένη δουλειά καλύτερα από την εταιρία. Για παράδειγμα, οι τοπικοί διανομείς, σε μια ξένη αγορά, θα έχουν καλύτερη κατανόηση των τοπικών συνθηκών της αγοράς και θα έχουν αναπτύξει σχέσεις με επιχειρήσεις λιανεμπορίου γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, οι περισσότεροι εξαγωγείς είναι πολύ πιθανό να επωφεληθούν από τη συνεργασία τους με τοπικούς συνεργάτες (Zouetal., 2009).

4.2 Προοπτικές στρατηγικών οφελών μέσω των συνεργασιών

Οι συνεργασίες μπορούν να βασιστούν στις προσδοκίες των μελλοντικών στρατηγικών οφελών (Cavusgil et al., 2008):

- Ένα όφελος είναι η επίτευξη των οικονομικών κλίμακας. Οι εταιρίες ως ένα μέρος της αλυσίδας αξίας, μπορούν να αποφασίσουν να διαχωρίσουν τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας μεταξύ τους, με το να επικεντρώνεται ο

κάθε συνεργάτης σε μία δουλειά ή παραπάνω και κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας.

- Οι εταιρίες μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στη γνώση, στις ικανότητες και την τεχνολογία μέσω των συνεργασιών. Αυτό είναι προσιτό ειδικά όπου υπάρχουν ασυμμετρίες ανάμεσα στους όρους της εταιρίας για αυτούς τους πόρους. Οι συνεργασίες μπορούν να διαμορφωθούν ώστε να αποκτήσουν την πρόσβαση στα κανάλια διανομής, στα προϊόντα και στις τεχνολογικές διαδικασίες ή σε κεφάλαια. Αυτές οι συνεργασίες προσφέρουν πλεονεκτήματα στους όρους του κατώτερου κόστους και μεγαλύτερη ταχύτητα στις εμπορικές δραστηριότητες της εταιρίας.
- Οι συνεργασίες δημιουργούν ρίσκα ανάμεσα στις συνεργαζόμενες εταιρίες. Ούτε ο συνεργάτης αντέχει το απόλυτο ρίσκο της επακόλουθης συνεργασίας, και κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνει τα επίπεδα ρίσκου στα οποία είναι εκτεθειμένη η εταιρία.
- Οι συνεργασίες μπορούν να επηρεάσουν μοτίβο του ανταγωνισμού. Οι συνεργασίες οδηγούν στην απόφαση για το ποιος θα ανταγωνιστεί με ποιόν και σε ποια θέση. Οι συνεργασίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στρατηγικός μοχλός για να ευνοήσει τον ανταγωνισμό υπέρ της εταιρίας. Επίσης, μπορούν ακόμα να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν τη συνεργασία.

Οι συνεργασίες μπορούν να επιτύχουν όταν και οι δύο συνεργάτες μπορούν να δουν ξεκάθαρα τα οφέλη της συνεργασίας. Ωστόσο, δεν συμβαίνει απαραίτητα τα οφέλη να είναι ίδια για όλους τους συνεργάτες. Κάθε συνεργάτης μπορεί να αποσπάσει διαφορετικά οφέλη από τη σχέση.

4.3 Αναζήτηση συνεργατών

Όταν δύο ή περισσότερες εταιρίες διαφορετικών χωρών αποφασίσουν να συνεργαστούν, σαφέστατα θα αναδειχθεί μια πολιτισμική ποικιλομορφία. Η πολιτισμική απόσταση λοιπόν αυξάνει τις δυσκολίες αλληλεπίδρασης (Brown & Reich, 1989). Όσο μεγαλύτερη είναι λοιπόν η πολιτισμική απόσταση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές στις οργανωτικές και διοικητικές πρακτικές, στις

προσδοκίες των εργαζομένων και στην ερμηνεία και αντιμετώπιση των στρατηγικών προβλημάτων (Kogut & Singh, 1988). Για να μειωθεί το πρόβλημα όσο το δυνατόν περισσότερο, οι εταιρίες πρέπει να εξετάσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, προτού επιλέξουν τις συνεργαζόμενες εταιρίες (Dasi-Rodriguez, 2001). Στη διαδικασία εξέτασης των προϋποθέσεων και όλων των παραγόντων, οι εταιρίες δεν πρέπει να βιαστούν γιατί θα θέσουν σε κίνδυνο τη συνεργασία. Ως εκ τούτου, παρακάτω θα αναλυθεί το πώς επηρεάζουν οι πολιτισμικοί παράγοντες στην αναζήτηση και δημιουργία διεθνών συνεργασιών (Stafford, 1994).

4.5 Αναγνώριση των κατάλληλων συνεργατών

Οι εξαγωγείς θα πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τις ικανότητες των ξένων συνεργατών. Για να μειωθεί η αβεβαιότητα και τα συνδεδεμένα κόστη με την αναγνώριση του νέου συνεργάτη, πολλοί εξαγωγείς ψάχνουν τρόπους για να ξεκινήσουν νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα με υπάρχοντες συνεργάτες οι υπάρχουσες επιτυχημένες συνεργασίες μπορούν να παρέχουν μια “σανίδα” για την εταιρία μέσω των παλαιότερων βάσεων και επιτυχιών στη συνεργασία. Ωστόσο, οι επιπτώσεις της επέκτασης των υπάρχουσών σχέσεων θα μπορούσε να εξεταστεί, καθώς αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στην αύξηση της εξάρτησης στον τοπικό συνεργάτη. Επιπλέον, αν δεν είναι καλά εξαπλωμένη η βάση του συνεργάτη, οι επιπτώσεις της αύξησης της εξάρτησης θα έπρεπε να έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά. Γι’ αυτό, παρόλο που η χρήση υπάρχοντων συνεργατών έχει πλεονεκτήματα, μερικές φορές είναι ασφαλέστερο να επεκταθεί η βάση του συνεργάτη, σε περίπτωση που τα πράγματα δεν πάνε καλά με τους υπάρχοντες συνεργάτες. Εάν εν τέλει η εταιρία επιλέξει να συνεργαστεί με νέο συνεργάτη, υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα πρέπει να εξετάσει προτού αποφασίσει την επιλογή του σωστού συνεργάτη. Αυτά είναι: η συμβατότητα, η δυνατότητα και η δέσμευση (Cavusgil et al., 2008).

Συμβατότητα: Η συμβατότητα ανάμεσα στην εταιρία και το συνεργάτη πρέπει να έχει αρκετή ισχύ και αντοχή, ώστε να αντισταθούν στις αλλαγές της αγοράς και στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η συμβατότητα και η δυνατότητα να επιλυθούν προβλήματα είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις συνεργασίες.

Δυνατότητα: Η κατανόηση του συνεργάτη στα όρια των επιχειρηματικών του δυνατοτήτων και ικανοτήτων, επίσης βοηθούν στην ανάπτυξη καλών σχέσεων με τον ξένο συνεργάτη και βοηθά στη δημιουργία ενός λογικού επιπέδου προσδοκιών από την εταιρία. Έτσι, η εταιρία είναι καλό να αναγνωρίζει τον βαθμό ικανότητας του πιθανού συνεργάτη. Ο στόχος της εταιρίας είναι να αναζητήσει έναν συνεργάτη ο οποίος να αναπληρώνει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις της εταιρίας εντός της ξένης αγοράς. Κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να αναλυθούν είναι το μερίδιο αγοράς, η οικονομική δυνατότητα, οι εμπορικές ικανότητες και η εμπειρία, τα πλεονεκτήματα διανομής, τα τεχνολογικά μέσα και οι σχέσεις με την τοπική αγορά.

Δέσμευση: Εκτός από τη συμβατότητα και τη δυνατότητα, σημαντικό ρόλο πίσω από τις σχέσεις των συνεργατών διαδραματίζει και η δέσμευση. Η δέσμευση είναι το σημείο, το οποίο επιτρέπει και τις δυο εταιρίες να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες ως μέρος της σχέσης.

4.6 Δομή της συνεργασίας

Υπάρχουν δύο στρατηγικές προσεγγίσεις, προκειμένου η εταιρία να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους: ο χειρισμός των υλικών κινήτρων και η αλλαγή των ουσιαστικών πεποιθήσεων.

Μέσω του χειρισμού των υλικών κινήτρων, η εταιρία μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά ενός συνεργάτη μέσα από τις απειλές κυρώσεων και από τις υποσχέσεις αμοιβών. Οι συνεργάτες σε μια επιχειρηματική συνεργασία προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα ατομικά τους κέρδη, τα οποία μπορούν κάποιες φορές να γίνουν επιζήμια για τα ενδιαφέροντα των άλλων συνεργατών.

Μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη χρήση της επιρροής της εξαγωγικής εταιρίας σχετικά με τις λήψεις αποφάσεων του ξένου συνεργάτη μέσω του χειρισμού των υλικών κινήτρων είναι ότι ο προηγούμενος έχει κάτι που χρειάζεται ο επόμενος. Αυτό δημιουργεί ένα επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο ο ξένος συνεργάτης πρέπει να είναι εξαρτημένος από τον εξαγωγέα και πρέπει να υπάρχει ανεξαρτησία ανάμεσα στα δύο μέρη.

Στις περισσότερες διεθνείς σχέσεις, και τα δύο μέρη είναι εξαρτημένα ο ένας στον άλλον για μια σίγουρη εξάπλωση και ο βαθμός της εξάρτησης των δύο μπορεί να μην

είναι ίσος. Επομένως, έννοια της ανεξαρτησίας είναι χρήσιμη για την κατανόηση τέτοιων σχέσεων. Η ανεξαρτησία ανάμεσα σε δύο οντότητες εξηγείται ως ο βαθμός στον οποίο οι αντικειμενικοί στόχοι των δύο μερών διαπιστώνεται βασισμένος στις ικανότητες και τους πόρους της κάθε μιας μεριάς.

Με τον χειρισμό των υλικών κινήτρων ο εξαγωγέας μπορεί επίσης να αλλάξει τις ουσιαστικές απόψεις του ξένου συνεργάτη. Αυτό περιορίζει τις δυνατότητες του ξένου συνεργάτη ώστε να λάβει δράση που θα ήταν επιζήμια για τον εξαγωγέα.

Μέσω της τοποθέτησης της αλλαγής των ουσιαστικών πεποιθήσεων δίνεται βάση στην αλλαγή του τρόπου σκέψης του ξένου συνεργάτη ώστε να γίνει πιο συμβατός με τα επιχειρηματικά ενδιαφέροντα του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων ξένων συνεργατών. Αυτή η τοποθέτηση στην ουσία θα οδηγήσει στη σύγκλιση των αντικειμενικών στόχων του εξαγωγέα και του ξένου συνεργάτη, με εξαίρεση τις απρόσμενες καταστάσεις (Zou et al., 2009).

4.7 Πολιτισμικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή συνεργασιών

Οι πολιτισμικοί παράγοντες ασκούν διαφορετικές επιρροές σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας της συνεργασίας. Σε διεθνείς συνεργασίες, ένας βασικός παράγοντας είναι η εθνική κουλτούρα, δηλαδή η κουλτούρα της χώρας. Ορίζονται πέντε βασικές υποθέσεις που συμβάλλουν στη διάκριση μεταξύ των διαφορών των πολιτισμών των χωρών (Hofstede, 1991).

Οι ενδο-επιχειρησιακές πολιτισμικές διαφορές που απορρέουν από τη χώρα προέλευσης των επιχειρήσεων αφορούν κυρίως διαφορετικά συστήματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και διαφορετική γλώσσα επικοινωνίας (Dasi-Rodriguez&Pardo-del-Val, 2014). Ακόμη, γίνεται σαφής η διαφορετικότητα στις θρησκευτικές πεποιθήσεις, την εθνικότητα, τα κοινωνικά πρότυπα (Angue & Mayrhofer, 2010). Οι διαφορές αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς (Ghemawat, 2001). Η εθνική πολιτισμική κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διοίκηση και την ηγεσία σε στρατηγικές συμμαχίες (Dong & Glaister, 2007) και διαμορφώνει τη δυναμική της σχέσης (Kumar & Nti, 2004). Σε γενικές γραμμές, η εθνική κουλτούρα

ασκεί τεράστια επιρροή στις επιχειρήσεις της χώρας αυτής και οι πολιτισμικές συγκρούσεις στις συμφωνίες διεθνούς συνεργασίας μπορεί να αποδειχθούν ανυπέρβλητες (Park & Ungson, 1997). Επομένως, κατά τη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής συνεργασιών είναι σημαντική η αποφυγή συγκρούσεων όσο το δυνατόν περισσότερο και αυτό θα πραγματοποιηθεί όταν ληφθεί υπ' όψιν η εθνική κουλτούρα. (Dasi-Rodriguez & Pardo-del-Val, 2014).

Υπόθεση 1: Λαμβάνοντας υπ' όψιν την εθνική κουλτούρα κατά την αναζήτηση και την επιλογή συνεργατών επιτυγχάνεται αποφυγή αντιμετώπισης προβλημάτων κατά τη διάρκεια της συμφωνίας.

Το μέγεθος της εταιρίας επηρεάζει επίσης σημαντικά την οργανωτική κουλτούρα. Τα διαφορετικά μεγέθη μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες. Όταν δύο εταιρίες που έχουν διαφορετικό μέγεθος έρθουν σε επαφή θα έχουν πιθανότατα διαφορετική αξία, πόρους και εταιρικές προοπτικές (Park & Ungson, 1997). Οι κοινοπραξίες ανάμεσα σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες λόγω της πολιτισμικής απόστασης μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτή η πολιτισμική απόσταση οδηγεί σε διαφορές στην επικοινωνία, στο σύστημα λήψης αποφάσεων και ελέγχου, στην ιεραρχία, στο βαθμό διατύπωσης των διαφόρων ζητημάτων (Doz, 1988). Η ανομοιογένεια στο μέγεθος μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια, ανισορροπία και αστάθεια στη σχέση, ειδικά όταν να εμφανίζονται προβλήματα στη διεκπεραίωση των καθημερινών καθηκόντων (Park & Ungson, 1997). Η πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων στη συνεργασία επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών υποδεικνύει την ανάγκη να εξετάσουν το μέγεθος της διαφορετικότητας προτού υπογράψουν οποιαδήποτε συμφωνία συνεργασίας (Dasi-Rodriguez & Pardo-del-Val, 2014).

Υπόθεση 2: Λαμβάνοντας υπ' όψιν το μέγεθος των εταιριών κατά την αναζήτηση και την επιλογή συνεργατών επιτυγχάνεται αποφυγή αντιμετώπισης προβλημάτων κατά τη διάρκεια της συμφωνίας.

Παρόλο που η εμπιστοσύνη ανάμεσα στις συνεργασίες είναι απαραίτητη για την αποφυγή πολιτισμικών προβλημάτων, δεν είναι επαρκές μέσο. Υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν. Μια κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη μπορεί να βοηθήσει τις εταιρίες να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα, τα οποία οι συνήθειες διαδικασίες δε μπορούν να λύσουν (Park & Ungson, 1997). Στην πραγματικότητα, η

εμπιστοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια πραγματική συνεργασία (Ekanayake, 2011). Από την άλλη υπάρχει και η άποψη ότι οι εταιρίες εμπιστεύονται έναν διαμεσολαβητή (Rodríguez & Wilson, 2002). Ακόμα, η εμπιστοσύνη βελτιώνει την απόδοση (Robson et al., 2006) και εξομαλύνει τις συμπεριφορές και τις στάσεις, προσδίδοντας ικανοποίηση σχετικά με τη συμφωνία συνεργασίας (Lui et al., 2009). Οι εταιρίες νιώθουν εξοικείωση όταν ήδη γνωρίζουν εκ των προτέρων κάποιες πληροφορίες για τη συνεργαζόμενη εταιρία. Γι' αυτό συνήθως αναζητούν εταιρίες που ήδη γνωρίζουν και έτσι οι προηγούμενες σχέσεις τους συμβάλλουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης (Doz, 1988).

Υπόθεση 3: Λαμβάνοντας υπ' όψιν την εμπιστοσύνη από προηγούμενες σχέσεις μεταξύ των εταιριών, μειώνονται τα προβλήματα συνεργασίας.

Το γεγονός ότι η πολιτισμική απόσταση μπορεί να είναι μεγάλη στη συνεργασία εταιριών διαφορετικών χωρών, δεν πρέπει να εμποδίζει την επισύναψη συνεργασιών, γιατί πολλές φορές η ποικιλομορφία μπορεί να ενισχύσει μια συνεργασία μέσω της αλληλοσυμπλήρωσης (Shenkar & Zeira, 1992). Πράγματι, οι διαφορές και η ποικιλομορφία μπορούν βελτιώσουν τη βιωσιμότητα μιας διεθνούς συνεργασίας (Patel, 2007) και ακόμα να προάγουν τη δημιουργικότητα (Cox&Blake, 1991). Επομένως, οι εταιρίες μπορούν να επιτύχουν πολιτισμική συμβατότητα, ακόμα και αν υπάρχουν διαφορές. Η γνώση της κουλτούρας του άλλου λαού ή η πρόβλεψη αυτού βοηθά στην αποφυγή παρεξηγήσεων (Dasi-Rodriguez & Pardo-del-Val, 2014). Στη φάση της επιλογής, πρέπει να ξεκινήσει μια αμοιβαία διαδικασία "εκπαίδευσης" ώστε να εντοπιστούν και να καλλιεργηθούν τα σημεία των πολιτισμικών διαφορών (Mughan, 1993). Αν και μια τέτοια προσπάθεια προϋποθέτει χρόνο και προσπάθεια, μπορούν εν τέλει να εναρμονίσουν τις κουλτούρες τους (Stafford, 1994).

Υπόθεση 4: Μελετώντας την εθνική κουλτούρα, το μέγεθος των εταιριών και τα οφέλη της εμπιστοσύνης, οι εταιρίες μπορούν να δημιουργήσουν μια "υβριδική" κουλτούρα μεταξύ τους ευκολότερα.

Υπόθεση 5: Δημιουργώντας μια "υβριδική" κουλτούρα οι εταιρίες επιτυγχάνουν τους στόχους τους ευκολότερα στη συμφωνία συνεργασίας (Dasi-Rodriguez & Pardo-del-Val, 2014).

4.8 Στρατηγικές συνεργασίας στη διεθνή επιχειρηματικότητα και διοίκηση

Τα τελευταία χρόνια οι συνεταιριστικές μορφές διακυβέρνησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διεθνή επιχειρηματικότητα και την επιχειρησιακή έρευνα. Με την αυξανόμενη οικονομική διεύρυνση των προηγούμενων κλειστών οικονομιών και με την άνοδο της μεταποιητικής βιομηχανίας σε κέντρα όπως η Κίνα, οι συνεταιριστικές αυτές μορφές διακυβέρνησης έχουν συμπληρωθεί από τον αυξανόμενο αριθμό των θυγατρικών εταιριών και των αγοραπωλησιών. Η παλαιότερη αντίληψη ότι οι συνεταιριστικές συμφωνίες αποτελούν ‘‘αναγκαίο κακό’’, έχει πλέον αμφισβητηθεί λόγω της συνεχούς προτίμησης των εταιριών να καταφύγουν σε αυτές με στόχο την επίτευξη διασυνοριακών επιχειρηματικών ευκαιριών (Moxon & Geringer, 1985).

Οι στρατηγικές συνεργασίας αναφέρονται σε οποιαδήποτε συμφωνία δύο ή παραπάνω επιχειρήσεων, συμβατικών ή μη, που περιλαμβάνουν κοινούς στόχους στην παροχή κεφαλαίων, γνώσης, τεχνολογίας, ταλέντου ή άλλων πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων (Anand & Khanna, 2000). Οι συμφωνίες αυτές δε χρειάζεται να είναι μόνιμες, αλλά πολλές από αυτές είναι και συνεχίζουν να εξελίσσονται για να καλύπτουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Οι κοινοπραξίες διαφέρουν από την συν-παραγωγή, τη χορήγηση αδειών, το franchising και άλλων συμβατικών συνεργασιών, όπου ο δημιουργός περιλαμβάνει τη συνεισφορά κεφαλαίου για να δημιουργήσει ένα ξεχωριστό νομικά οργανισμό που ανήκει σε διαφορετική βαθμίδα από της μητρικές εταιρίες (Beamish & Lupton, 2009). Παρά τη διάκριση αυτή, τόσο οι μετοχικές, όσο οι μη μετοχικές μορφές διασυνοριακών συμφωνιών θεωρούνται ‘‘διεθνείς συμμαχίες’’ (Beamish & Lupton, 2015).

4.9 Καθοριστικοί παράγοντες στην επιλογή συνεργατών

Η επιλογή του συμμαχικού συνεργάτη αποτελεί σημαντικό θέμα για τη στρατηγική βιβλιογραφία (Diestre & Rajacopalan, 2012). Μια σημαντική ερώτηση που διερευνά η έρευνα μας είναι εάν και πότε η επιλογή του συνεργάτη αφορά τοπικό ή μη τοπικό συνεργάτη. Οι τοπικοί συνεργάτες αποπνέουν οικειότητα και εμπιστοσύνη, ενώ οι μη τοπικοί υποδεικνύουν μια πιο επικίνδυνη αναζήτηση νέων γνώσεων. Συγκεκριμένα, η

βιβλιογραφική ανάλυση έχει δείξει ότι οι εταιρίες επιλέγουν τοπικούς συνεργάτες ή ενσωματωμένους συνεργάτες για να μειώσουν την αβεβαιότητα και στις συναλλαγές τους, εμπλέκοντας παλιούς συνεργάτες σε επαναλαμβανόμενους δεσμούς (Powell et al., 1996) ή δημιουργώντας νέους δεσμούς με συνεργάτες των συνεργατών (Baum et al., 2005). Ταυτόχρονα, όμως η βιβλιογραφία έχει υποδείξει τα μειονεκτήματα των ενσωματωμένων δεσμών. Οι επαναλαμβανόμενοι συνεργάτες είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν την τεχνογνωσία, τις γνώσεις και την τεχνολογία του συνεργάτη, επειδή κατανοούν καλύτερα τις επιχειρησιακές συνήθειες και πρακτικές, τοποθετώντας τις κεντρικές επιχειρήσεις σε ευάλωτες θέσεις (Li et al., 2008). Επιπλέον, ο σχηματισμός δεσμών με τους συνεργάτες των συνεργατών, κινδυνεύει να περιοριστεί μόνο σε πλεονάζουσα γνώση (Burt, 1992). Παρά τις βιβλιογραφικές αναφορές για τοπικούς ή ενσωματωμένους δεσμούς, άλλη έρευνα σχετικά με τα διοργανωτικά δίκτυα ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν μερικές φορές μη τοπικές συνεργασίες που ξεπερνούν τα συμπλέγματα (Powell et al., 2005).

Ειδικότερα, η έρευνα αυτή παρουσιάζει ότι οι πιο ριψοκίνδυνοι, αβέβαιοι και μακρινοί συνεργάτες πολλές φορές προτιμούνται για τη νέα γνώση που φέρνουν σε σχέση με τους στενούς συνεργάτες, παρά την έλλειψη εμπιστοσύνης και της γνώσης των πρακτικών και συνηθειών (Zollo et al., 2002). Έτσι, οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν μεταξύ τους περισσότερη εμπιστοσύνη στους τοπικούς δεσμούς και μεγαλύτερη πρόσβαση στην καινοτομία στους μη τοπικούς δεσμούς ή εναλλακτικά μεταξύ της ακούσιας μεταφοράς γνώσης στους επαναλαμβανόμενους δεσμούς και στην επηρεασμένη γνώση που παραμένει λιγότερο προσιτή σε μακρινούς δεσμούς εξαιτίας της έλλειψης κοινωνικών μηχανισμών. Αλλά το πώς και πότε οι επιχειρήσεις κάνουν αυτές τις ανταλλαγές για να διαλέξουν μεταξύ τοπικών ή μη τοπικών δεσμών παραμένει ένα ανοιχτό ερώτημα (Shipilov et al., 2011).

Στόχος της έρευνας αυτής είναι να αναλυθεί η απόφαση της επιλογής του συνεργάτη. Αυτό επιτυγχάνεται από το διαχωρισμό υφισταμένων και νέων δεσμών, οι οποίοι μέχρι σήμερα έχουν συνδυαστεί με την ευρεία ενότητα ενσωμάτωσης. Αναγνωρίζεται επίσης ότι οι ριψοκίνδυνες προτιμήσεις μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ενδιαφερόμενων γύρω από την επιχείρηση και συνεπώς να ωθήσουν την επιχείρηση σε μια απόφαση συνεργασίας με τοπική ή μη τοπική εταιρία. Για να απαντηθεί το ερώτημα για το ποιους συνεργάτες επιλέγει η επιχείρηση στο πλαίσιο της συμμαχίας, υιοθετούμε την έννοια της απόστασης δικτύου συνεργατών και εξετάζουμε τρία είδη

συνεργατών: υπαρχόντων, νέων κοντινών και νέων μακρινών συνεργατών. Οι υπάρχοντες δεσμοί αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου η κεντρική επιχείρηση σχηματίζει συμμαχία με μια υφιστάμενη εταιρία (μηδενική απόσταση δικτύου).

Οι νέοι κοντινοί συνεργάτες είναι αυτοί που έχουν προσφάτως συνδεθεί με έναν κοινό συνεργάτη της κεντρικής εταιρίας (ένα βήμα απόστασης δικτύου). Με άλλα λόγια ο νέος κοντινός συνεργάτης είναι ο συνεργάτης του συνεργάτη της κεντρικής επιχείρησης. Τέλος, οι νέοι μακρινοί συνεργάτες δεν έχουν κοινό συνεργάτη με την κεντρική επιχείρηση (μεγαλύτερη από ένα βήμα απόσταση δικτύου). Οι διευθυντές των επιχειρήσεων μπορεί να έχουν αντίθετη άποψη από τους ιδιοκτήτες σχετικά με την επιλογή συνεργατών, αναγνωρίζοντας τους τρόπους περιορισμού τέτοιων αποκλίσεων όταν πρόκειται για την πραγματοποίηση επικίνδυνων αποφάσεων και που έχουν να κάνουν με τα συμφέροντα των μετόχων που συμμετέχουν στη συμμαχία. Έτσι, δίνεται προσοχή στην επιλογή των συνεργατών και στην εμπάθυση στην ακαδημαϊκή έρευνα και μελέτη σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της επιλογής συνεργατών.

Υπάρχει διαφορά απόψεων σχετικά με τον κίνδυνο συνεργασίας μεταξύ του αντιπροσώπου και της πρωταρχικής εταιρίας. Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι οι συνεργασίες με μακρινούς συνεργάτες είναι πιο ριψοκίνδυνες από αυτές με κοντινούς συνεργάτες και οι συνεργασίες με κοντινούς συνεργάτες είναι πιο ριψοκίνδυνες από αυτές με τους υπάρχοντες συνεργάτες (Kang & Zaheer, 2018). Οι νέοι κοντινοί συνεργάτες συνεπάγονται μικρότερο κίνδυνο απ' ό τι οι μακρινοί λόγω της παρουσίας κοινωνικών μηχανισμών (Li & Rowley, 2002). Ο κίνδυνος που συνεπάγεται η απόκτηση συνεργατών μερικές φορές αναφέρεται ως "σχεσιακός κίνδυνος" (Das & Teng, 1998) που απορρέει από την ανησυχία σχετικά με την αδυναμία και την ανισορροπία των σχέσεων, τον ανταγωνισμό, την εκμετάλλευση της αξίας, την πολυπλοκότητα και το κόστος παρακολούθησης (Katila et al., 2008). Η ανανέωση της συνεργασίας με έναν υπάρχων συνεργάτη είναι η λιγότερο δαπανηρή και η ασφαλέστερη επιλογή για τα διευθυντικά στελέχη, επειδή η πιθανότητα της καιροσκοπίας είναι χαμηλή και δεδομένης της ύπαρξης της εμπιστοσύνης και της λιγότερης αβεβαιότητας (Dyer & Singh, 1998). Ως εκ τούτου, τα διευθυντικά στελέχη τα οποία ανησυχούν για την αποτυχία της συμμαχίας, την απώλεια καλής φήμης, τον κίνδυνο απασχόλησης τείνουν να αποφεύγουν ριψοκίνδυνες συνεργασίες για να προστατέψουν την απασχόληση και τις απολαβές τους. Μια λύση για το φαινόμενο

αυτό θα ήταν τα διευθυντικά κίνητρα να μετριάζουν την τάση των διευθυντικών στελεχών να προτιμούν συνεργασίες χαμηλότερου κινδύνου. Επιπλέον, η παρακολούθηση από το διοικητικό συμβούλιο έχει αποδειχθεί ότι μετριάζει τα προβλήματα του οργανισμού στην επιλογή συνεργασιών. Επομένως, τα κίνητρα των εξωτερικών στελεχών είναι πιθανό να ενθαρρύνουν τα διευθυντικά στελέχη ώστε να επιλέγουν συνεργασίες που θα προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στους μετόχους (υπάρχοντες και μακρινούς συνεργάτες). Οι μακρινοί συνεργάτες θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη, όπως καινοτομία, έλεγχο, χρονοδιάγραμμα, αρμπιτράζ (Burt, 1992). Οι επαναλαμβανόμενοι δεσμοί με τους υπάρχοντες συνεργάτες είναι εξίσου επωφελής λόγω της εμπιστοσύνης, των ανεπίσημων εγγυήσεων, της εργασιακής ρουτίνας, των συμβατικών δεσμεύσεων και ευνοεί την ασφαλή μεταφορά γνώσης και τη δημιουργία κοινών γνώσεων (Zollo et al., 2002).

Όταν τα διευθυντικά στελέχη έχουν κίνητρα λοιπόν, ρισκάρουν περισσότερο να συνεργαστούν με μακρινούς συνεργάτες έναντι των υπάρχόντων και των κοντινών. Κάτω από τη στενή παρακολούθηση του διοικητικού συμβουλίου και με τα κατάλληλα κίνητρα, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας είναι πιθανό να επιλέξουν συνεργάτες που μπορούν να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στους μετόχους και να σχηματίσουν συνεργασίες με μακρινούς συνεργάτες και υπάρχοντες αντί με κοντινούς. Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι όσον αφορά το συνδυασμό των διευθυντικών κινήτρων και της παρακολούθησης των διοικητικών συμβουλίων, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η παρακολούθηση υποκαθιστά τα κίνητρα στην εξήγηση της επιλογής συνεργατών (Kang & Zaheer, 2018).

4.10 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρία στην επιλογή συνεργατών

Ο κίνδυνος της εταιρίας και ο κίνδυνος των στελεχών μπορεί να μη συγκλίνει όταν πρόκειται για την επιλογή συνεργάτη. Τα κορυφαία στελέχη διαθέτουν μεγάλο μέρος του οικονομικού και ανθρώπινου κεφαλαίου τους, καθώς και τη φήμη τους. Κατά συνέπεια χάνουν πολλά συμπεριλαμβανομένης και της απασχόλησης και των απολαβών σε περίπτωση που οι επιχειρήσεις υποστούν αφερεγγυότητα, οικονομική δυσπραγία ή εγκαταλείψουν τις επιχειρήσεις τους λόγω των κακών επενδύσεων σε κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο (Wright et al., 2007). Επομένως, οι ανησυχίες σε

περίπτωση αποτυχίας εμποδίζουν τα διευθυντικά στελέχη να αναλάβουν επιλογές με απαιτούμενους κινδύνους, ακόμα και όταν αυτές οι επιλογές θα ήταν επωφελείς για την εταιρία και τους μετόχους. Τα διευθυντικά στελέχη ενδέχεται να μην επιθυμούν να συμμετέχουν σε επενδύσεις όπου τα οφέλη μπορεί να είναι μακροπρόθεσμα, διότι οι απολαβές και η απασχόληση τους βασίζονται σε βραχυπρόθεσμες επενδύσεις. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα είναι λιγότερο πιθανόν να συνεργαστούν με μακρινούς συνεργάτες απ' ό,τι με κοντινούς και λιγότερο πιθανό να συνεργαστούν με κοντινούς συνεργάτες απ' ό,τι με υπάρχοντες συνεργάτες, διότι τέτοιου είδους συμμαχίες συνεπάγονται μεγαλύτερο κίνδυνο (Kang & Zaheer, 2018). Προκειμένου να αποφευχθεί το πρόβλημα αυτό, οι εταιρίες σχεδιάζουν διάφορους μηχανισμούς όσον αφορά τα κίνητρα των διευθυντικών στελεχών και των συστημάτων παρακολούθησης. Οι μηχανισμοί παροχής κινήτρων απονέμουν στα διευθυντικά στελέχη κίνητρα που βασίζονται σε μετοχικά κεφάλαια έναντι των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προσανατολισμών, μειώνοντας τα κόστη της επιχείρησης (Eisenmann, 2002).

4.11 Η επίδραση των διευθυντικών κινήτρων στην επιλογή συνεργατών

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, γίνεται αντιληπτό ότι χωρίς τα κατάλληλα κίνητρα οι αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών θα είναι αντικειμενικές και βραχυπρόθεσμες. Μια λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η κατοχή μετοχών από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επειδή ο πλούτος τους μακροπρόθεσμα συνδέεται με τον πλούτο της επιχείρησης. Η ιδιοκτησία των μετοχών επιβάλλει επίσης την πειθαρχία της αγοράς στα διευθυντικά στελέχη και τα παρακινεί να αναλάβουν περισσότερους κινδύνους, επειδή η κατοχή μετοχών προκαλεί στρατηγικές αύξησης της μεταβλητότητας επιτρέποντας στα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν στην δυνατότητα θετικής μεταβλητότητας των αποτελεσμάτων (Jensen & Meckling, 1976). Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντικές προτιμήσεις επηρεάζουν την επιλογή απόστασης των συνεργασιών και πως τα κίνητρα των διευθυντικών στελεχών μετριάζουν τη διοικητική συμπεριφορά, η οποία σε άλλη περίπτωση θα είχε προδιάθεση προς την επιλογή βραχυπρόθεσμων και λιγότερο επικίνδυνων επιλογών.

Θα αναλυθούν παρακάτω τρεις τύποι επιλογής συνεργατών με την έννοια της απόστασης του δικτύου των συνεργατών. Αυτή η έννοια συμπεριλαμβάνει την έκταση της απόστασης του συνεργάτη από την κεντρική εταιρία, πέρα από τις διαφορές υπαρχόντων ή νέων συνεργατών ή μεταξύ τοπικών ή μη τοπικών συνεργατών (Beckman et al., 2004), δηλαδή επαναλαμβανόμενων δεσμών με υπάρχοντες συνεργάτες ή νέων κοντινών συνεργατών ή νέων μακρινών συνεργατών. Οι διαφορετικοί κοινωνικοί μηχανισμοί που διατίθενται στους τρεις αυτούς τύπους σχέσεων έχουν ως αποτέλεσμα διαφορετικούς τύπους κινδύνου και οφελών για την επιχείρηση και τα στελέχη (Kang & Zaheer, 2018).

4.12 Η διάκριση ανάμεσα στις νέες κοντινές συνεργασίες με τις νέες μακρινές συνεργασίες

Οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών σε μεγαλύτερο αριθμό χωρών σε σύγκριση με άλλες διεθνοποιημένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (McNaughton, 2003). Οι περισσότερες διεθνείς νέες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται περισσότερο σε πιο κοντινές γεωγραφικά χώρες παρά σε όλο τον κόσμο (Gabrielsson et al., 2014).

Η δημιουργία συνεργασίας με νέους κοντινούς δεσμούς μειώνει τον κίνδυνο μέσω της μεγαλύτερης πρόσβασης σε πληροφορίες μέσω τρίτων, μειώνοντας τα κόστη έρευνας και αναζήτησης νέων συνεργατών. Οι εγκρίσεις τρίτων προσφέρουν εξοικονόμηση χρόνου και πόρων στη δημιουργία νέων σχέσεων (Gulati & Gargiulo, 1999). Οι σχέσεις μεταξύ κοντινών συνεργατών μπορεί να δημιουργήσουν ένα δίκτυο πιθανών κυρώσεων που αποθαρρύνουν την καιροσκοπία δημιουργώντας μια “μικρή κοινωνία” βασισμένη στην εμπιστοσύνη (Macneil, 1980). Η εμπιστοσύνη η οποία η οποία διαρρέει από μηχανισμούς αμοιβαιότητας και φήμης διαχέεται στην ομάδα των διασυνδεδεμένων συνεργατών (Coleman, 1988). Υπάρχουν κοινωνικές κυρώσεις που αποτρέπουν την υπεξαίρεση και οι συγκρούσεις συμφερόντων επιλύονται ευκολότερα. Η δημιουργία δεσμών λοιπόν μειώνει την αδυναμία της επιχείρησης απέναντι στους συνεργάτες της κλείνοντας έτσι μια επικίνδυνη οπή με τη βοήθεια του συνεργάτη της (Kang & Zaheer, 2018).

Από την άλλη, η δημιουργία συνεργασίας με νέους μακρινούς συνεργάτες υποδηλώνει τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου για τα διευθυντικά στελέχη, σε σύγκριση με τη συμμαχία με έναν κοντινό συνεργάτη. Ο κίνδυνος αυτός προέρχεται από την αδυναμία, την ανισορροπία των σχέσεων, τον ανταγωνισμό, την εκμετάλλευση των πόρων, την πολυπλοκότητα και το κόστος της παρακολούθησης (Katila et al., 2008). Η έλλειψη του κοινωνικού κεφαλαίου στη σχέση με ένα μακρινό συνεργάτη μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο της αποτυχίας της σχέσης, επειδή είναι δυσκολότερο να αξιολογούνται και να και να ελέγχονται οι μακρινοί συνεργάτες. Αυτό συμβαίνει γιατί η απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την αξιοπιστία και την εμπειρία των δυνητικών συνεργατών είναι περιορισμένη. Επιπλέον οι μακρινοί συνεργάτες είναι πιο επικίνδυνοι και αβέβαιοι, διότι όταν οι γνώσεις και οι πληροφορίες του συνεργάτη διαφέρουν με αυτές της κεντρικής εταιρίας, τότε είναι χρονοβόρα και δαπανηρή η συγχώνευση των γνώσεων. Επομένως, ο κίνδυνος της διαχειριστικής συμπεριφοράς αυξάνεται λόγω των προκλήσεων και της αβεβαιότητας που αυξάνουν τις πιθανότητες αποτυχίας της συμμαχίας αλλά και τις πιθανότητες αποτυχίας της καριέρας των διευθυντικών στελεχών. Εν ολίγοις, η επισύναψη συνεργασίας με ένα νέο κοντινό συνεργάτη αποτελεί μια ευκολότερη και ασφαλέστερη απόφαση απ' ότι με έναν νέο μακρινό συνεργάτη (Kang & Zaheer, 2018).

Τέλος, η δημιουργία συνεργασίας με υπάρχοντες συνεργάτες εμπεριέχουν λιγότερο κίνδυνο από τους νέους κοντινούς συνεργάτες, λόγω των σχεσιακών μηχανισμών όπως είναι η εμπιστοσύνη, η ενσωμάτωση, και οι εργασίες ρουτίνας (Dyer & Singh, 1998).

Υπόθεση 1. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό μετοχών προς τα διευθυντικά στελέχη θα τα οδηγήσει στην επιλογή νέων μακρινών συνεργατών έναντι των νέων κοντινών.

Υπόθεση 2. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό μετοχών προς τα διευθυντικά στελέχη θα τα οδηγήσει στην επιλογή νέων κοντινών συνεργατών έναντι των υπαρχόντων.

Υπόθεση 3. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό μετοχών προς τα διευθυντικά στελέχη θα τα οδηγήσει στην επιλογή νέων μακρινών συνεργατών έναντι των υπαρχόντων (Kang & Zaheer, 2018).

4.13 Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης των εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στην επιλογή συνεργατών

Το διοικητικό συμβούλιο είναι συνήθως υπεύθυνο για τον έλεγχο των αποφάσεων, το οποίο περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της λήψης αποφάσεων και των επιδόσεων της διοίκησης. Τα εξωτερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ειδικότερα, είναι πιο πιθανό να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις του διευθύνοντα συμβούλου και των υπόλοιπων στελεχών. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου δεν αποδεικνύεται από μόνη της αποτελεσματική (Tuggle et al., 2010). Με τη σκόπιμη αναγνώριση ή προώθηση διευθυντικών στελεχών με παρόμοιες φιλοσοφίες στη στρατηγική και στη διοίκηση, οι διευθύνοντες σύμβουλοι μπορούν να ενισχύσουν την υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου για τις πρωτοβουλίες και τις αποφάσεις τους ή την ελαχιστοποίηση κινδύνου διαφωνίας (Westphal & Zajac, 1995). Οι εξωτερικοί διευθυντές δρουν με σκοπό να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα τους με αυτά των μετόχων (Deutsch et al., 2010). Έχει παρατηρηθεί επίσης ότι είναι περισσότερο λεπτομερείς στην εποπτεία και πιο γενναιόδωροι με το χρόνο και την προσοχή τους. Εξετάζεται λοιπόν ο τρόπος με τον οποίο τα κίνητρα παρακινούν τους εξωτερικούς διευθυντές να προστατεύσουν τα συμφέροντα των μετόχων εστιάζοντας στην παρακολούθηση και όχι στο συμβουλευτικό ρόλο, όπως στην καθοδήγηση για την επιλογή του τύπου συνεργασίας, επειδή οι εξωτερικοί διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να γνωρίζουν το δίκτυο συμμαχιών, λόγω της έλλειψης ολοκληρωμένων πληροφοριών για τις συμμαχίες.

Τα μη διευθυντικά στελέχη που κατέχουν ένα υψηλό μερίδιο μετοχών, προωθούν την επιλογή μιας συμμαχίας που να συνάδει με τα ενδιαφέροντα των μετόχων. Συνήθως επιλέγουν νέες μακρινές συνεργασίες και υπάρχουσες έναντι των νέων κοντινών συνεργασιών. Οι νέες μακρινές συνεργασίες πιθανότατα να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στην εταιρία απ' ότι οι νέοι κοντινοί συνεργάτες, στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου μετοχικού ενδιαφέροντος. Οι συνδέσεις με τους νέους μακρινούς συνεργάτες δημιουργούν διαρθρωτικές οπές, διότι η κεντρική εταιρία και ο μακρινός συνεργάτης δε μοιράζονται έναν κοινό συνεργάτη. Οι δεσμοί οι οποίοι γεφυρώνουν τέτοιου είδους οπές παρουσιάζουν μεγαλύτερη καινοτομία και αξιοποίηση πόρων από τα απομακρυσμένα τμήματα του δικτύου και αποκτούν τον έλεγχο και κερδοσκοπούν

(Burt, 1992). Επιπλέον, προσφέρουν χρονικά οφέλη επειδή επιτρέπουν στην κεντρική εταιρία να ακούσει για τις δυνητικές απειλές και ευκαιρίες γρηγορότερα (Powell & Smith-Doerr, 1994). Ακόμα, οι μακρινές συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση της επιχείρησης, προσθέτοντας νέες παραλλαγές γνώσεων και τακτικών που συντελούν ένα επαρκές σύνολο για την επίλυση προβλημάτων (March, 1991), βοηθώντας την επιχείρηση να αποφύγει τους πυρήνες ακαμψίας (Leonard-Barton, 1995) και τις παγίδες απόδοσης (Levitt & March, 1988) καθώς και την ενίσχυση της δυνατότητας ανασυνδυασμού (Fleming & Sorenson, 2001).

Υπόθεση 1. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής των μη διευθυντικών στελεχών θα αυξήσει την πιθανότητα συνεργασίας με ένα νέο μακρινό συνεργάτη, έναντι του νέου κοντινού συνεργάτη.

Υπόθεση 2. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής των μη διευθυντικών στελεχών θα αυξήσει την πιθανότητα συνεργασίας με έναν υπάρχοντα συνεργάτη, έναντι του νέου κοντινού συνεργάτη.

4.14 Η κοινή επίδραση των διευθυντικών κινήτρων και της παρακολούθησης του διοικητικού συμβουλίου

Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης προκύπτει από μια σειρά μηχανισμών διακυβέρνησης και όχι από μια μεμονωμένη μορφή διακυβέρνησης (Sundaramurthy et al., 1997). Επομένως γεννάται το ερώτημα για το πώς αλληλεπιδρούν οι μορφές διακυβέρνησης. Η διοίκηση διαθέτει πιθανότατα υποκατάστατους μηχανισμούς διακυβέρνησης μεταξύ των διευθυντικών κινήτρων και της παρακολούθησης των διοικητικών συμβουλίων. Μόλις οι διοικητικοί στόχοι ευθυγραμμιστούν με εκείνους των μετόχων, η αύξηση ιδιοκτησίας μετοχών των εξωτερικών στελεχών θα μπορούσε να κάνει ελάχιστα για να προάγει την αύξηση ανάληψης ρίσκου από τα διευθυντικά στελέχη, δεδομένου ότι τα κίνητρα θεωρούνται περιττά και δαπανηρά (Jensen et al., 1992). Το καθήκον του διοικητικού συμβουλίου είναι να διασφαλίζει την ανάληψη των κατάλληλων κινδύνων, όταν δε δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα στα διευθυντικά στελέχη για την ανάληψη κινδύνων.

4.15 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσέγγιση σχετικά με τις στρατηγικές συνεργασίας που χρησιμοποιούν οι εταιρίες. Στόχος του κεφαλαίου αυτού ήταν να αναλυθεί η απόφαση της επιλογής του συνεργάτη. Αυτό επιτυγχάνεται από το διαχωρισμό υφισταμένων και νέων δεσμών. Ακόμα, αναλύθηκαν τα προβλήματα επιλογής αλλά και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή συνεργατών. Παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι προτιμήσεις των διευθυντών επηρεάζουν την επιλογή απόστασης των συνεργασιών και πως τα κίνητρα των διευθυντικών στελεχών μετριάζουν τη διοικητική συμπεριφορά. Για να απαντηθεί το ερώτημα για το ποιους συνεργάτες επιλέγει η επιχείρηση στο πλαίσιο της συμμαχίας, υιοθετήθηκε η έννοια της απόστασης δικτύου συνεργατών και εξετάστηκαν τρία είδη συνεργατών: υπαρχόντων, νέων κοντινών και νέων μακρινών συνεργατών. Επίσης, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίον τα κίνητρα παρακινούν τους εξωτερικούς διευθυντές να προστατεύσουν τα συμφέροντα των μετόχων εστιάζοντας στην παρακολούθηση των στελεχών. Αποδείχθηκε ότι η κατοχή μετοχών από τα στελέχη βοηθά στο να λάβουν αποφάσεις που αφορούν μακροπρόθεσμα κέρδη και ευκαιρίες, διότι δεν αποτελούν περιστασιακούς υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Τα κανάλια διανομής αποτελούν το βασικότερο στοιχείο από οποιαδήποτε αλυσίδα, η οποία προσδίδει αξία και συμβάλλει καθοριστικά στις οικονομικές εκροές ενός κράτους (Kraft et al., 2015). Τόσο οι επιστήμονες, όσο και τα διευθυντικά στελέχη, συμφωνούν στη σπουδαιότητα της άσκησης των πηγών ενέργειας στη διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του καναλιού (Zhuang et al., 2010). Για την καλύτερη εκτέλεση των στρατηγικών μάρκετινγκ και την επίτευξη της καλύτερης απόδοσης, ένα μέλος του καναλιού ασκεί ενέργεια σε άλλο μέλος του καναλιού για να επηρεάσει τις μεταβλητές απόφασης του (Rawwas et al., 1997). Η εταιρία σχεδιάζει στρατηγικές ή τακτικές επίδρασης του καναλιού, οι οποίες είναι βασισμένες στις πηγές δύναμης του και επιλέγει την πιο κατάλληλη μορφή επίδρασης για να διαχειριστεί τις επιχειρηματικές σχέσεις (Chang & Huang, 2011). Ταυτόχρονα, η επιχείρηση – στόχος χρειάζεται τον έλεγχο του καναλιού της για να αποφύγει να δεσμευτεί από τις καθορισμένες στρατηγικές της επιχείρησης (Le et al., 2018).

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι περισσότεροι κατασκευαστές δεν πωλούν οι ίδιοι τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές, αλλά συνεργάζονται με μεσάζοντες που ασχολούνται με την προώθηση και πώληση των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής διαφέρουν ανάλογα με την καταναλωτική και τη βιομηχανική αγορά τους και με βάση τον αριθμό των εμπλεκόμενων παραγόντων στο κανάλι διανομής. Η επιλογή των καναλιών διανομής και τα μέλη των καναλιών έχει τεράστιο αντίκτυπο στην στρατηγική της εταιρίας. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στα διαφορετικά επίπεδα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καναλιών διανομής. Από αυτήν την άποψη, υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής: στρατηγική εντατικής διανομής, στρατηγική αποκλειστικής διανομής και στρατηγική επιλεκτικής διανομής (Necula, 2017).

5.2 Σχέσεις μεταξύ των τμημάτων των καναλιών διανομής

Στο πλαίσιο των διεθνών δραστηριοτήτων, η διαχείριση των καναλιών διανομής αποτελεί βασικό μέλημα. Τα διεθνή κανάλια διανομής παρουσιάζουν περισσότερες

περιπλοκές απ' ότι τα εγχώρια κανάλια διανομής (Rosenbloom, 1990). Η περιπλοκότητα προέρχεται από πολλούς σημαντικούς τομείς. Υπάρχουν, συνήθως περισσότερα ενδιάμεσα μέρη καναλιών ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή (Stern & El-Ansary, 1992), αν και τα σούπερ μάρκετ έχουν αρχίσει να αναζητούν πιο άμεσες σχέσεις με διεθνείς προμηθευτές. Η αύξηση των μελών του καναλιού σε ορισμένες χώρες μπορεί να οφείλεται σε περιορισμούς της ξένης ιδιοκτησίας. Καθώς το κανάλι εκτείνεται και ο αριθμός των μεσαζόντων αυξάνεται, οι διαδικασίες διανομής και εφοδιαστικής αλυσίδας γίνονται πιο περίπλοκες και η επιλογή των διαμεσολαβητών διανομής στην προοριζόμενη χώρα απαιτεί προσεκτικότερη εξέταση. Οι πολιτισμικές διαφορές δημιουργούν ένα εμπόδιο στη δημιουργία ενός κερδοφόρου καναλιού διανομής, διότι οι στόχοι και τα κίνητρα διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμών (Leonidou, 1989). Η σχέση ανάμεσα στα κανάλια διανομής έχει γίνει περίπλοκη, λόγω της αυξημένης απόστασης (σε γεωγραφικό και πολιτισμικό επίπεδο), των δυσκολιών επικοινωνίας και των λιγοστών επαφών πρόσωπο με πρόσωπο. Η θρησκεία μπορεί επίσης να επηρεάσει τις διεθνείς σχέσεις των καναλιών (Hsieh, 1994). Οι σχέσεις των καναλιών διανομής αποτελούν μέρος του διεθνούς μάρκετινγκ και επηρεάζονται από τις εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το οικονομικό, πολιτισμικό, νομικό και πολιτικό περιβάλλον (Jajñ, 1993), τον ανταγωνισμό, τη γεωγραφία, το επίπεδο της τεχνολογίας, και τη δομή των συστημάτων διανομής (Cateora, 1990). Αυτοί οι παράγοντες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόφαση της διανομής και στις αποφάσεις μάρκετινγκ και μπορούν να αυξήσουν την πολυπλοκότητα των διεθνών καναλιών διανομής (Matear et al., 2000).

Στον πυρήνα των καναλιών διανομής είναι οι συναλλαγές και οι διαδικασίες ανταλλαγής (Haugland & Reve, 1993). Οι συναλλαγές ολοκληρώνονται για την εκτέλεση των λειτουργιών μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν το έργο ενός καναλιού διανομής (Achrol et al., 1983). Η ανταλλαγή περιλαμβάνει τη μεταφορά ενός υλικού ή άυλου, πραγματικού ή συμβολικού, μεταξύ δύο ή περισσότερων φορέων (Bagozzi, 1979). Τα δύο κύρια χαρακτηριστικά της ανταλλαγής στα κανάλια διανομής είναι το ότι οι συνεργάτες προσπαθούν να κρατήσουν ισότητα, ώστε οι δραστηριότητες και οι συναλλαγές να βρίσκονται σε ισορροπία. Αυτό συμβαίνει ιδίως όταν υπάρχουν επαναλαμβανόμενες κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των συνεργατών (Bagozzi, 1975). Από αυτές τις επαναλαμβανόμενες ανταλλαγές (ή συναλλαγές) αναπτύσσονται σχέσεις (Macneil, 1980). Οι περισσότερες συναλλαγές συναντώνται στις

επαναλαμβανόμενες σχέσεις (Webster, 1992). Οι σχέσεις που σχετίζονται με τις διανομές είναι συνήθως μεγάλης διάρκειας (Frazier & Summers, 1984) και τα μέλη των καναλιών συνεργάζονται μεταξύ τους, όπου αναμένουν πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις με ένα άλλο κομμάτι (Young & Wilkinson, 1989). Μέσα σε αυτές τις μακροπρόθεσμες και σταθερές σχέσεις ανταποκρίνονται στις οικονομικές μεταβολές (που συνδέονται με τη μεγιστοποίηση των κερδών) και στο διοργανωτικά χαρακτηριστικά αναπτύσσοντας κοινούς στόχους, αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλή επικοινωνία (Anderson et al., 1987). Η επίδραση της εξειδίκευσης των λειτουργιών και η εμπειρία των τελευταίων του παρελθόντος και του μέλλοντος βοηθά στον προσδιορισμό της τρέχουσας συμπεριφοράς των δύο μερών, καθώς καθένας από αυτούς παίρνει μεγαλύτερο μερίδιο ανταμοιβής στη συνεργασία από κοινού, παρά απ' ότι αν δούλευε ο καθένας μόνος του (Frazier & Summers, 1984).

5.3 Πλεονεκτήματα από την καλή σχέση μεταξύ των τμημάτων των καναλιών διανομής

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της διεθνούς διανομής, οι ανεπτυγμένες σχέσεις διασφαλίζουν τη συνεχή εμπορική επιτυχία μέσω της αύξησης των πωλήσεων, της επέκτασης της αγοράς, των εσόδων και της αναγνωρισιμότητας του brand name (Cavusgil & Zou, 1994). Η έρευνα που είναι προσανατολισμένη στην εξαγωγική διαδικασία έχει διαπιστώσει ότι η διανομή, η παράδοση και η εξυπηρέτηση πελατών είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχία των εξαγωγών (Styles, 1995). Η επιτυχία αυτή είναι σημαντική για τους εξαγωγείς, ώστε να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους πελάτες και τους διανομείς στο εξωτερικό. Αυτό περιλαμβάνει προσωπικές επισκέψεις των διευθυντών, συχνή επικοινωνία και διατήρηση των σχέσεων με τους διανομείς του εξωτερικού (Styles & Ambler, 1994). Άλλη έρευνα για τις σχέσεις των διεθνών καναλιών διανομής έχει αποδείξει ότι η υψηλή εξαγωγική απόδοση είναι αποτέλεσμα της καλής υποστήριξης των καναλιών (Cavusgil & Zou, 1994). Η απόδοση συνδέεται επίσης και με τους ρόλους, τις διαδικασίες ρουτίνας και τη κοινή λήψη αποφάσεων. Οι παραγωγοί-κατασκευαστές πρέπει να καλλιεργούν τις σχέσεις τους με τους διεθνείς διανομείς, δείχνοντας δέσμευση και προσαρμοστικότητα (Rosson, 1984). Η εξαγωγική επιτυχία βασίζεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν

επωφελείς σχέσεις με τους συνεργάτες. Η υποστήριξη των καναλιών διανομής περιλαμβάνει: εκπαίδευση πωλήσεων, τεχνική βοήθεια, τεχνογνωσία μάρκετινγκ, διαφημιστική υποστήριξη. Η δέσμευση για τη διατήρηση της καλής και συνεχιζόμενης σχέσης επηρεάζει το κέρδος που θα λάβει ένας κατασκευαστής (Munro & Beamish, 1987). Η δέσμευση είναι σημαντική όταν τα προϊόντα έχουν διαφοροποιηθεί για τις εξαγωγές και όταν οι πληροφορίες της ξένης αγοράς θεωρούνται σημαντικές. Όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση, τόσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος. Οι εταιρίες ενδέχεται επίσης, να αναμένουν περισσότερη ανάπτυξη όταν έχουν συχνές συναντήσεις με τους αντιπροσώπους τους. Σε γενικές γραμμές, οι εξαγωγείς χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους εξαγωγών, αλλά διαχειρίζονται διαφορετικά τις σχέσεις δεδομένων των πολιτισμικών και προσωπικών διαφορών που υπάρχουν στην αγορά. Η καθοδήγηση και η βοήθεια μέσω του καθορισμού των στόχων και η εκπαίδευση είναι σημαντικά ζητήματα για την απόδοση, ειδικά για τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και όπου απαιτείται εξυπηρέτηση και πληροφόρηση πελατών. Η συμμετοχή της ξένης διαμεσολάβησης διαμορφώνει γενικά το σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο οδηγεί στα κέρδη. Η καλύτερη απόδοση των εξαγωγών συνδέεται με τη διαχείριση σχέσεων, η οποία παρέχει στους μεσάζοντες μια κατεύθυνση, καθοδήγηση και υποστήριξη (Munro & Beamish, 1987). Η οικοδόμηση σχέσεων είναι δύσκολο να επιτευχθεί στην εγχώρια αγορά, πόσο μάλλον στη διεθνή. Μπορεί να μην είναι σκόπιμο να μεταφερθούν οι τοποθετήσεις της εγχώριας αγοράς στη διαχείριση σχέσεων με τις διεθνείς αγορές, όπου πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις παραδόσεις και τα έθιμα των καναλιών διανομής (Rosenbloom, 1990).

5.4 Πολιτισμικές διαστάσεις των καναλιών διανομής

Στη λειτουργία και στις σχέσεις των καναλιών διανομής πέρα από τη μελέτη της συμπεριφοράς στις σχέσεις των καναλιών διανομής, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν αλληλεπιδράσεις (Frazier, 1983). Η έρευνα στην κοινωνιολογία (Aldrich, 1979), η οργανωσιακή συμπεριφορά (Hofstede, 1983), η οικονομία (Duesenberry, 1949) και το μάρκετινγκ (Deshpande & Webster, 1989), είναι πολύ πιθανό να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ύπαρξη και τη λειτουργία των σχέσεων ανταλλαγής (Kale & McIntyre, 1991).

Ο πολιτισμός μαθαίνεται, μοιράζεται και συσχετίζεται με σύμβολα, τα οποία περιέχουν μηνύματα που παρέχουν ένα σύνολο προσανατολισμών για τα μέλη μιας κοινωνίας. Αυτοί οι προσανατολισμοί παρέχουν λύσεις στα προβλήματα που πρέπει να λύσουν οι κοινωνίες, προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες. Μια από τις κρίσιμες λειτουργίες του πολιτισμού είναι ο καταμερισμός της εργασίας (Terpstra & David, 1985). Καθώς οι σχέσεις των καναλιών διανομής βασίζονται στην εξειδίκευση των καθηκόντων και των ρόλων ή στον καταμερισμό της εργασίας (Frazier, 1983). Ο πολιτισμός θα πρέπει να έχει άμεσο και ζωτικό αντίκτυπο στις λειτουργίες των καναλιών διανομής. Οι διαφορές των κοινωνιών σε βασικές πολιτισμικές διαστάσεις εκδηλώνονται σε διαφορές ανάμεσα στα μέλη των καναλιών διανομής ανάμεσα στις κοινωνίες που είναι αυτά συνδεδεμένα (Kale & McIntyre, 1991).

5.5 Οι διανομείς και η διευκόλυνση που επιφέρουν

Η επιλογή των διανομέων είναι μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις για έναν κατασκευαστή που θα δραστηριοποιηθεί στον εξαγωγικό τομέα (Bello & Williamson, 1985). Οι ξένοι διανομείς είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις και τις διαδικασίες μάρκετινγκ του προϊόντος του κατασκευαστή, αλλά και της εξυπηρέτησης των πελατών της τοπικής αγοράς. Τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στο να βρεθούν επιτυχημένοι διανομείς είναι πολυάριθμα, δημιουργώντας την επιτακτική ανάγκη στους κατασκευαστές να χρησιμοποιήσουν μια συστηματική προσέγγιση. Υπάρχουν πέντε κύριες διαστάσεις που επηρεάζουν την επιλογή του ξένου διανομέα, και αυτές είναι: το επίπεδο δέσμευσης, η οικονομική δύναμη της εταιρίας, οι ικανότητες μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και οι παράγοντες διευκόλυνσης.

Στην επιλογή του κατάλληλου διανομέα (distributor), η εταιρία πρέπει να προσέξει εάν ο διανομέας παρουσιάζει αλλαγή στη σύνθεση του προϊόντος του με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, θα ήταν καλό, να επιλέξει διανομείς με σταθερά χαρτοφυλάκια προϊόντος. Αυτή η σταθερότητα δείχνει ότι διανομέας έχει μακροχρόνιες δεσμεύσεις για τις σειρές των προϊόντων του, δηλαδή έχει αναπτυχθεί, εστιάζοντας τις προσπάθειες του σε λίγες μόνο σειρές προϊόντων τη φορά. Παρόλο που ο διανομέας που θα επιλεγεί πρέπει να είναι οικονομικά ισχυρός και ικανός, η εταιρία πρέπει να ελέγξει την περίπτωση που μεγάλο μέρος των πωλήσεων του διανομέα προέρχεται από έναν μόνο προμηθευτή. Αυτό συχνά σημαίνει ότι ο

διανομέας είναι ήδη δεσμευμένος στις σειρές των προϊόντων του προμηθευτή του και πιθανόν να μη δώσει την απαραίτητη προσοχή που αξίζει στο προϊόν της εταιρίας.

Εάν ο διανομέας σκέφτεται να αποθηκεύσει τα προϊόντα, αυτό σημαίνει ότι θα δεσμεύσει την προσοχή του στις διαδικασίες μάρκετινγκ για το προϊόν. Εάν ο δυνητικός διανομέας διατίθεται να κρατήσει μόνο μια μικρή ποσότητα αποθέματος, μπορεί να σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρεται και τη σχέση. Ωστόσο, η ποσότητα του αποθέματος που αναμένεται να ζητήσει ο διανομέας, ποικίλλει αρκετά ανάλογα με τον κλάδο.

Εάν το προϊόν χρειάζεται προώθηση και διαφήμιση ώστε να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητά του, είναι χρήσιμο να βρεθεί ένας διανομέας που να έχει τη θέληση να δαπανήσει για τις προωθητικές διαδικασίες. Όσο περισσότερες δαπάνες σκοπεύει να κάνει ο διανομέας για προωθητικές ενέργειες, τόσο μεγαλύτερο το επίπεδο της δέσμευσης του δυνητικού διανομέα.

Κάποια προϊόντα λόγω των χαρακτηριστικών τους είναι δύσκολο να πωληθούν εκτός εάν οι δυνητικοί αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να τα εξετάσουν από πρώτο χέρι. Για το λόγο αυτό, οι εμπορικές εκθέσεις φαίνονται πιο χρήσιμες για να φέρουν τον αγοραστή με τον πωλητή πιο κοντά. Ένας διανομέας, ο οποίος συμμετέχει συχνά σε εμπορικές εκθέσεις φανερώνει μια δέσμευση προς την επιχείρηση του και μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες διανομής για την κεντρική εταιρία.

Είναι σημαντικό για τους διανομείς να έχουν καταλάβει ξεκάθαρα τους αντικειμενικούς στόχους και τις προσδοκίες της συνεργαζόμενης κεντρικής εταιρίας. Ένας από αυτούς είναι ο όγκος πωλήσεων του διανομέα για το προϊόν της εταιρίας. Εάν ο διανομέας έχει πρόθεση να εργαστεί ώστε να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας, σημαίνει ότι δείχνει ένα βαθμό δέσμευσης από τη μεριά του. Εάν η εταιρία ζητήσει από τον διανομέα να αποδεχθεί με υπογραφή συμβολαίων μια ελάχιστη ποσότητα που θα εμπορεύεται και ο διανομέας συμφωνήσει, αυτό αποδεικνύει το πόσο σοβαρές είναι οι προθέσεις του. Κάποια από τα ερωτήματα που θα έπρεπε να απαντήσει η εταιρία προτού συνεργαστεί με έναν ξένο διανομέα είναι τα εξής: Μπορεί να έχει η εταιρία μια μακροπρόθεσμη συνεργασία με αυτόν τον διανομέα; Μπορεί να εργαστεί αποτελεσματικά μαζί του; Μοιράζονται από κοινού τους ίδιους στόχους;

5.6 Πηγές τροφοδοσίας καναλιών διανομής

Η ισχύς του καναλιού έχει οριστεί ως η ικανότητα της επιχείρησης να επηρεάζει τις μεταβλητές απόφασης των στρατηγικών μάρκετινγκ της εταιρίας-στόχου που έχουν δοθεί σε ένα κανάλι διανομής. Η ισχύς της εταιρίας πάνω στην εταιρία-στόχο εξαρτάται από τις πηγές ενέργειας και είναι οι εξής: καταναγκαστική εξουσία, νόμιμη εξουσία, ισχύς ανταμοιβής, ισχύς αναφοράς, ισχύς πληροφόρησης που γίνονται αντιληπτές από την εταιρία-στόχο (Zhang et al., 2010). Η καταναγκαστική εξουσία προέρχεται από την αντίληψη της εταιρίας-στόχου ότι η κεντρική εταιρία έχει τη δυνατότητα να μεσολαβεί σε κυρώσεις. Με τη νομική εξουσία η κεντρική εταιρία έχει νόμιμο δικαίωμα να επηρεάσει την εταιρία-στόχο και η εταιρία-στόχος υποχρεούται να αποδεχθεί την επιρροή αυτή. Η ισχύς ανταμοιβής βασίζεται στην αντίληψη της εταιρίας στόχου ότι η κεντρική εταιρία μπορεί να προσφέρει ανταμοιβές για οποιαδήποτε συμμόρφωση. Η ισχύς αναφοράς βασίζεται στην ταυτοποίηση της εταιρίας-στόχου με την κεντρική εταιρία ή την επιθυμία της εταιρίας στόχου να είναι στενά συνδεδεμένη με την κεντρική εταιρία. Τέλος, η ισχύς πληροφόρησης αναφέρεται στην ικανότητα της κεντρικής εταιρίας να παρέχει ή να ερμηνεύει πληροφορίες που είναι σημαντικές και ωφέλιμες για την εταιρία στόχο (Le et al., 2018). Αρκετοί μελετητές θεωρούν τις στρατηγικές επιρροής ισχύος ως πρακτική ή χρήση των έξι παραπάνω πηγών εξουσίας (Brown et al., 1995). Από την άλλη πολλοί μελετητές, κατηγοριοποιούν τις στρατηγικές επιρροής σε: απειλές, νομικά ζητήματα, υποσχέσεις, απαιτήσεις, συστάσεις και ανταλλαγές πληροφοριών (Kale, 1986). Αυτές οι στρατηγικές επιρροής είναι ισοδύναμες με την πρακτική των προαναφερόμενων πηγών εξουσίας (Johnson et al., 1993). Οι απειλές συμβολίζουν ότι η κεντρική εταιρία επικοινωνεί στην εταιρία-στόχο ότι η μη συμμόρφωση στις επιθυμητές ενέργειες θα επιφέρει αρνητικές κυρώσεις. Μια στρατηγική νομικής επίκλησης υποδηλώνει ότι η κεντρική εταιρία απαιτεί τη συμμόρφωση της εταιρίας στόχου με την επίσημη συμφωνία. Οι υποσχέσεις αναφέρονται στη δέσμευση της κεντρικής εταιρίας να αυξήσει την ανταμοιβή και εξαρτάται από τη συμμόρφωση της εταιρίας-στόχου. Η στρατηγική απαιτήσεων αναφέρεται στο γεγονός ότι η κεντρική εταιρία ενημερώνει την εταιρία-στόχο για τις ενέργειες που επιθυμεί να γίνουν χωρίς να αναφέρει συγκεκριμένες ανταμοιβές ή κυρώσεις. Μια στρατηγική συστάσεων αναφέρεται στις προτάσεις της κεντρικής εταιρίας προς την εταιρία-στόχο ώστε να προβεί σε κάποιες ενέργειες που θα τη βοηθήσουν να αυξήσει τα κέρδη της. Τέλος, η

ανταλλαγή πληροφοριών σημαίνει ότι η εταιρία συζητά για γενικά επιχειρηματικά θέματα και ευρεία λειτουργικά ζητήματα, χωρίς να κάνει συγκεκριμένες δηλώσεις για το τι θα ήθελε να κάνει η εταιρία-στόχος (Le et al., 2018).

5.7 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε ο τρόπος λειτουργίας των καναλιών διανομής και η σπουδαιότητα της ομαλής λειτουργίας του δικτύου διανομής. Οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι εταιρίες με τους διανομείς και με τα τμήματα των δικτύων διανομής κατέχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ισορροπία της συνεργασίας και στην από κοινού αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Έτσι, τα οφέλη μοιράζονται από κοινού και επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση των κερδών. Η καλή συνεργασία βοηθά την κεντρική εταιρία διότι οι ξένοι διανομείς είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις και τις διαδικασίες μάρκετινγκ του προϊόντος, αλλά και της εξυπηρέτησης των πελατών της τοπικής αγοράς. Επομένως μια καλή συνεργασία που να προάγει τα συμφέροντα της κεντρικής εταιρίας σε συνεργασία με τη συνεργαζόμενη, είναι απαραίτητη. Παρουσιάστηκε η επιρροή των πολιτισμικών συνηθειών στη λειτουργία των καναλιών διανομής και συμπεραίνεται ότι πρέπει να δίνεται έμφαση και σεβασμός στις συνήθειες κάθε χώρας.

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, η ανάγκη για εξαγωγική επέκταση αποτελεί μια πολύ σημαντική απόφαση, τόσο για την ανάπτυξη, όσο και για την επιβίωση πολλών επιχειρήσεων. Ακόμα, μια εξαγωγική επέκταση προϋποθέτει δαπάνες και κόστη. Για τον λόγο αυτό καθίσταται αναγκαία η επιτυχία μιας εξαγωγικής δραστηριότητας. Επομένως, μια εταιρία, η οποία έχει αποφασίσει την έξοδο της σε ξένες αγορές θα ήταν καλό να μελετήσει προσεκτικά τη νέα αγορά, να εισέλθει στρατηγικά και μεθοδικά στη ξένη αγορά και να στοχεύσει σε επιτυχημένες συνεργασίες. Η εταιρία ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που διαθέτει, θα ήταν καλό να αποφασίσει το μέγεθος της εξάπλωσης, αλλά και την χρονική στιγμή εισόδου στη ξένη αγορά. Αρχικά, θα ήταν καλό να μελετήσει αρκετά καλά τις ξένες αγορές και έπειτα να αποφασίσει ποια αγορά θα μπορούσε να είναι η πιο προσβάσιμη και κερδοφόρα για την εταιρία. Ακόμα, θα ήταν καλό να ανακαλύψει και να αξιοποιήσει τους κατάλληλους τρόπους εισόδου σε συνδυασμό με την παρακολούθηση του ανταγωνισμού και του τοπικού περιβάλλοντος. Ένα σημαντικό βήμα στρατηγικής σημασίας στην εξαγωγική επέκταση είναι η επιλογή συνεργασιών στην ξένη αγορά. Η εταιρία, θα ήταν καλό να επισυνάψει συνεργασίες με εταιρίες που να συμβαδίζουν με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας, ώστε να συμβαδίζουν στις διάφορες διαδικασίες και λειτουργίες και να θέσουν κοινούς στόχους και να προσπαθούν από κοινού στην υλοποίησή τους. Από την άλλη, βέβαια και η εταιρία θα ήταν καλό να αποδεχθεί την διαφορετική νοοτροπία της συνεργαζόμενης εταιρίας, λόγω διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι κρίνεται απαραίτητη η επιλογή της κατάλληλης αγοράς, ώστε οι δύο αυτές κουλτούρες να μπορέσουν να συνυπάρξουν, αλλά και να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο συμβατές με τους στόχους της επιχείρησης. Ακόμα, η εταιρία ανάλογα με το μέγεθος της επέκτασης της θα πρέπει να οργανώσει το δίκτυο των καναλιών διανομής. Πιο συχνά συναντάται η χρήση μεσαζόντων ώστε να προωθήσουν και να πουλήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Τα κανάλια διανομής διαφέρουν ανάλογα με την καταναλωτική και βιομηχανική αγορά τους και με βάση τον αριθμό των εμπλεκόμενων παραγόντων. Η εταιρία θα ήταν καλό να διατηρεί ανεπτυγμένες σχέσεις με τα κανάλια διανομής, διότι έτσι συντελούν και οι δύο στη συνεχή

εμπορική επιτυχία και αύξηση των πωλήσεων. Τέλος, αναπόσπαστο κομμάτι των εμπορικών επιτυχιών, αποτελεί η εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως, όσο πιο συγκροτημένες και ισορροπημένες είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το δίκτυο των συνεργατών και των καναλιών διανομής, τόσο περισσότερο επιτυγχάνεται η καλή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των καταναλωτών και κατ' επέκταση η κερδοφορία των εταιριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

1. Aldrich, H. (1979), Organizations and Environments. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
2. Buono, A., & Bowditch, J. (2003). The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations. Beard Books: Washington, D. & Burt, S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Boston, MA: Harvard University Press.
3. Cateora, P. (1990). International Marketing. Seventh Edition, Boston: Irwin.
4. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2002). International marketing. Mason, OH: Thomson/South-Western.
5. Cho, D. (1987). The general trading company: Concept and strategy. Lexington, MA: Lexington Books.
6. Duesenberry, J. (1949). Income Saving and the Theory of Consumer Behavior. Harvard University Press, Cambridge, MA.
7. Jain, S. (1993). International Marketing Management, Fourth Edition. California: Wadsworth.
8. Kotabe, M. and Helsen, K. (2011). Global Marketing Management, 5th Edition. Asia: John Wiley & Sons.
9. Macneil, R. (1980). The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven, CT: Yale University Press.
10. Terpstra, V. & David, K. (1985), The Cultural Environment of International Business. Southwestern Publishing Co., Cincinnati, OH.
11. UNCTAD. (2013). Global Value Chains: Investment and Trade for Development. World Investment Report. New York: United Nations.
12. Zou, S., Kim, D. and Cavusgil, T. (2009). Export Marketing Strategy. New York: Business Expert Press.

Ακαδημαϊκά Περιοδικά

13. Achrol, R., Reve, T. & Stern, L. (1983). The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47(Fall): 55-67.
14. Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
15. Anand, J., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295–315.
16. Anderson, E., Lodish, L. & Weitz, B. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24(February): 85-97.
17. Angue, K., & Mayrhofer, U. (2010). International R&D cooperation: The effects of distance on the choice of the country of partners. *Management*, 13(1), 1–37.
18. Arikan, I., & Shenkar, O. (2013). National animosity and cross-border alliances. *Academy of Management Journal* 56(6): 1516–1544.
19. Bagozzi, P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(October): 32-39.
20. Bagozzi, P. (1979). Toward a formal theory of marketing Exchanges. In O. Ferrell, S. Brown and C. Lamb, Jr., (eds) *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, pp. 431-47. American Marketing Association.
21. Baird, I., Marjorie, L., & Orris, J. (1994). The Choice of International Strategies by Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 32 (1), 48–59.
22. Baum, A., Rowley, J., Shipilov, V., & Chuang, T. (2005). Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 536–575.
23. Beamish, P., & Lupton, N. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23: 75–94.
24. Beamish, P., & Lupton, N. (2015). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51: 163-175

25. Beckman, M., Haunschild, R., & Phillips, J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15, 259–275.
26. Bello, D. & Williamson, N. (1985). Contractual arrangement and marketing practices in the indirect export channel. *Journal of International Business Studies*, 16 (Summer), 65-82.
27. Berry, M., Dimitratos, P., & McDermott, M. (2002). Globalisation and the smaller firm: reconcilable notions? In F. McDonald, H. Tüselmann, & C. Wheeler (Eds.), *International business: adjusting to new challenges and opportunities* (pp. 247– 257). Houndmills, UK: Palgrave.
28. Brewer, M. & Brown, R. (1998). Intergroup relations. In *The Handbook of Social Psychology* (Volume 1&2), Gilbert DT, Fiske ST, Lindzey G (eds). 554–594, McGraw-Hill: New York, NY.
29. Brouthers, D., & Hennart F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management* 33(3), 395–425.
30. Brouthers, E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T. & Brouthers, D. (2009). International market selection and subsidiary performance: a neural network approach. *Journal of World Business*, Vol. 44 No. 3, pp. 262-73.
31. Brouthers, E., & Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43, 363–381.
32. Brown, C. & Reich, M. (1989). When does union-management cooperation work: A look at NUMMI and GM-Van Nuys. *California Management Review*, 31(4), 26–44.
33. Brown, J., Johnson, J. & Koenig, H. (1995). Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches. *International Journal of Research in Marketing*, 12 (No. 4), p. 333-54.
34. Buckley, P. (1989). Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background. *Small Business Economics*, 1 (2), 89–100.
35. Byrne, D., & Griffitt, W. (1973). Interpersonal attraction. *Annual Review of Psychology* 24: 317–336.

36. Carrier, C. (1999). The Training and Development Needs of Owner-Managers of Small Businesses with Export Potential. *Journal of Small Business Management*, 37 (4), 30–41.
37. Cavusgil, S. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizons*, 28(6), 27–33.
38. Cavusgil, S., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33, 607–617.
39. Cavusgil, S., Knight, G., and Riesenberger, J. (2008). *International business: Strategy, management and the new realities*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
40. Cavusgil, S., Knight, G., and Riesenberger, J. (2012). *International business: The new realities* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. p.66
41. Cavusgil, S. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58 (January), 1-21.
42. Cavusgil, S., Zou, S., & Naidu, G. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
43. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*. 20, 1, 74–102.
44. Chang, K. and Huang, H. (2011). Using Influence Strategies to Advance Supplier
45. Delivery Flexibility: The Moderating Roles of Trust and Shared Vision. *Industrial Marketing Management*, 41 (No. 5), p. 849-60.
46. Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D, & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal* 13(5): 319–334.
47. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
48. Coviello, N. & Martin, K. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7 (4), 42–66.

52. Cox, H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
53. Das, K., & Teng, S. (1998). Between trust and control developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Journal*, 23(3), 491–512.
54. Dasi-Rodriguez, S. (2001). La problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales. University of Valencia, Spain: Unpublished doctoral dissertation.
55. Dasi-Rodriguez, S. & Pardo-del-Val, M. (2014). Seeking partners in international alliances: The influence of cultural factors. *Journal of Business Research*.
56. Datta, D., & Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: an examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms. *Management International Review* 35(4): 337–359.
57. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30, 674–695.
58. De Chiara, A. & Minguzzi A. (2002). Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation. *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 144–53.
59. Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3–15.
60. Deutsch, Y., Keil, T., & Laamanen, T. (2010). A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk. *Strategic Management Journal*, 32, 212–227.
61. Diestre, L., & Rajagopalan, N. (2012). Are all “sharks” dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 33, 1115–1134.
62. Dikova, D., and Van Witteloostuijn A. (2007). Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies. *Journal of International Business Studies* 38(6), 1013–1033.
63. Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture: toward a comprehensive opportunity-

- based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21, 708–721.
64. Dimitratos, P., Johnson, J., Plakoyannaki, E., & Young, S. (2015). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*
 65. Dong, L., & Glaister, K. W. (2007). National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 191–205.
 66. Douglas, S. & Craig, C. (1982). Information for international marketing decisions. In Walter, I. and Murray, T. (Eds), *Handbook of International Business*, John Wiley, New York, NY, pp. 3-33.
 67. Doz, L. (1988). Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues. In F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 317–338). New York: Lexington Books.
 68. Dyer, H., & Singh, J. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
 69. Eisenmann, R. (2002). The effects of CEO equity ownership and firm diversification on risk taking. *Strategic Management Journal*, 23(6), 513–534.
 70. Ekanayake, S. (2011). Understanding the factors contributing to inter-partner trust in joint ventures. *The Business Review*, 19(1), 55–61.
 71. Fleming, L., & Sorenson, O. (2001). Technology as a complex adaptive system: Evidence from patent data. *Research Policy*, 30, 1019–1039.
 72. Frazier, G. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, Vol,47, Fall, p.p. 68-78.
 73. Frazier, G. & Summers, J. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, (Fall): 43-55.
 74. Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Dimitratos, P. (2014). International entrepreneurial culture and growth of international new ventures. *Management International Review*, 54, 445–471.
 75. Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.

76. Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, 1439–1493.
77. Hanges, P. (2004) Appendix B. Response bias correction procedure used in GLOBE. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House RJ, Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (eds). Sage: Thousand Oaks, CA; 737–751.
78. Hanges, P., & Dickson, M. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House, R., Hanges. P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (eds). Sage: Thousand Oaks, CA; 122–151.
79. Haugland, S. & Reve, T. (1993). Relational contracting and distribution channel cohesion. *Journal of Marketing Channels*.
80. Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, Fall, pp. 75-89.
81. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hil.
82. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed). Sage: Thousand Oaks, CA.
83. House, R, & Hanges, P. (2004). Research design. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House RJ, HangesPJ, Javidan M, Dorfman P, Gupta V (eds). Sage: Thousand Oaks, CA; 95–101.
84. House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage: Thousand Oaks, CA.
85. Hsieh, Y. (1994). Personal relationship and its influence on export behavior: An empirical study. *American Marketing Association Summer Conference*, pp. 368-373.
86. Jekanyika Matanda, M. (2012). Internationalization of established small manufacturers in a developing economy: A case study of Kenyan SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 54, 509–519.

87. Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
88. Jensen, R., Solberg, P., & Zorn, S. (1992). Simultaneous determination of insider ownership, debt, and dividend policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 27(02), 247–263.
89. Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7 (4), 11–24.
90. Johnson, J., Sakano, T., Cote, J. & Onzo, N. (1993). The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (No. 2), p. 1-10.
91. Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
92. Julien, P. & Ramangalahy, C. (2003). Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (3), 227–45.
93. Kale, S. (1986). Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, 23 (No. 4), p. 387-93.
94. Kale, S., & McIntyre, R. (1991). Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures. *International Marketing Review*, Vol. 8 Issue: 3.
95. Kang, R. & Zaheer, A. (2018). Determinants of alliance partner choice: Network distance, managerial incentives, and board monitoring. *Wiley Strategic Management Journal*, 1–25.
96. Katila, R., Rosenberger, D., & Eisenhardt, M. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53, 295–332.
97. Katsikeas, S., Bell, J. & Morgan, E. (1998). Editorial: Advances in export marketing theory and practice. *International Marketing Review*, 15 (5), 322-332.

98. Katsikeas, S., Piercy, N. and Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30 (6), 6-35.
99. Kim, J. and Aguilera, R.(2016). Foreign Location Choice: Review and Extensions. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 133–159
100. Kirkman, B., Lowe, K., Gibson, C. (2006). A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies* 37(3): 285–320.
101. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 12–32.
102. Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F. and Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*, 91 (No. 4), p. 569-85.
103. Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of International Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies* 19(3):411-432
104. Kumar, R., &Nti, O. (2004). National cultural values and the evolution of process and outcome discrepancies in international strategic alliances. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 344–361.
105. Le, A., Cheng, J. &Tran M. (2018). The exercise of Power Sources in Distribution Channels: A Synthesis Study. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* Vol 18, No.1p.2.
106. Lee, S., Shenkar, O., & Li, J. (2008). Cultural distance, investment flow, and control in cross border cooperation. *Strategic Management Journal* 29(10): 1117–1125.
107. Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
108. Leonidou, L. (1989). Behavioral aspects of the exporter-importer relationship: The case of Cypriot exporters and British importers. *European of Marketing*, 23(7): 17-33.

109. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
110. Li, C., Brodbeck, F., Shenkar, O., Ponzi, L., & Fisch, J. (2016). Embracing the Foreign: Cultural Attractiveness and International Strategy. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2528
111. Li, D., Eden, L., Hitt, A., & Ireland, D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51, 315–334.
112. Li, X., & Rowley, J. (2002). Inertia and evaluation mechanisms in the organizational partner selection indicate formation among U.S. investment banks. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1104–1119.
113. Lindberg, B. (1982). International comparison of growth in demand for a new durable consumer product. *Journal of Marketing Research*, 19, 364–371.
114. Lott, A. & Lott, B. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin* 65(4): 259–309.
115. Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.
116. Lui, S., Wong, Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in inter-firm cooperation:
117. Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214–1219.
118. Luo, Y. & Tung, R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 481–498.
119. Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 105–129.
120. Malhotra, S., & Papadopoulos, N. (2007). International market selection:
121. An integrative review of empirical studies. *ASAC*, 28(8), 7–22.
122. March, G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.

123. Martin Martin, O. & Papadopoulos, N. (2005). International market selection (IMS): an analysis of the selection criteria used by firms. Proceedings of the 34thEMAC Conference, Milan.
124. Martin Martin, O. & Papadopoulos, N. (2007). Internationalization and performance: evidence from Spanish firms. *Journal of Euromarketing*, Vol. 16 No 1/2, pp. 87-103.
125. Matear, S., Gray, B., & Irving G. (2000). What makes a good export channel relationship? *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, 539-559.
126. Mathews, J., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, 387-403.
127. McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
128. McNaughton, R. (2003). The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 297-311.
129. Moeller, S. Schlingemann, F. & Stulz, R. (2005). Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring firm returns in the recent merger wave. *Journal of Finance* 60(2): 757-782.
130. Miller, S. & Parkhe, A. (2002). Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency. *Strategic Management Journal* 23(1): 55-75.
131. Morosini, P., Shane, S., Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies* 29(1): 137-158.
132. Moxon, R. W., & Geringer, J. M. (1985). Multinational ventures in the commercial aircraft industry. *Columbia Journal of World Business*, 20(2): 55-62.
133. Mughan, T. (1993). Culture as an asset in international business. In J. Preston (Ed.), *International business: Test and cases* (pp. 78-86). London: Pitman.
134. Munro, H. & Beamish, P. (1987). Distribution methods and export performance. In P. Rosson and S. Reid, *Managing Export Marketing and Expansion*, pp. 316-31. Praeger, New York.

135. Nachum, L. (2003). Liability of Foreignness in Global Competition. Financial service affiliates in the city of London. *Strategic Management Journal* 24(12): 1187–1208.
136. Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance: The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal* 26(8): 747–767.
137. Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28(9): 935–955.
138. Necula, S. (2017). Deep Learning for Distribution Channels' Management. *Informatica Economica*, Vol. 21, No. 4
139. Osland, G., & Cavusgil, S. (1996). Performance issues in U.S.-China joint ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
140. Ozturk, A., Joiner, E., Cavisgil, S. (2015). Delineating Foreign Market Potential: A Tool for International Market Selection. *Thunderbird International Business Review* Vol. 57, No. 2.
141. Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 537–553.
142. Papadopoulos, N., & Denis, E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38–51.
143. Papadopoulos, N. & Martin Martin, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 388-406.
144. Papadopoulos, N. & Martin, Martin, O. (2011). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132–149.
145. Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279–307.
146. Patel, T. (2007). The role of dynamic cultural theories in explaining the viability of international strategic alliances. *Management Decision*, 45(10), 1532–1559.

147. Philippe, D., & Durand, R. (2011). The impact of norm conforming behaviors on firm reputation. *Strategic Management Journal* 32(9): 969–993.
148. Piercy, N. (1981). British export market selection and pricing. *Industrial Marketing Management*, 10(4), 287–297.
149. Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
150. Powell, W., Koput, W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145.
151. Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
152. Powell, W., White, R., Koput, W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132–1205.
153. Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 75–91.
154. Prashantham, S. (2011). Social capital and Indian micromultinationals. *British Journal of Management*, 22, 4–20.
155. Ravenscraft, D., & Scherer, F. (2011). *Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency*. Brookings Institution: Washington,DC.
156. Rawwas, M., Vitell, S. & Barnes, J. (1997). Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailers' Perspective. *Journal of Business Research*, 40 (No. 1), p. 49-64.
157. Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44–56.
158. Roberts, P., Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23(12): 1077–1093.
159. Robson, J., Skarmeas, D., & Spyropoulou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international alliances. Review and future directions. *International Marketing Review*, 23(6), 585–609.
160. Rodriguez, M., & Wilson, T. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.–Mexican strategic alliances: A structural

- equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), 53–76.
162. Rosenbloom, B. (1990). Motivating your international channel partners. *Business Horizons*, March-April: 53-57.
 163. Rosson, P. (1984). Success factors in manufacturing-overseas distributor relationships in international marketing. *International Marketing Management*: 91-107.
 164. Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 208-38.
 165. Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 243-63.
 166. Seth, A., Song, K., & Richardson, & Pettit, R. (2002). Value creation and destruction in cross-border acquisitions: an empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic Management Journal* 23(10): 921–940.
 167. Simon, H.A. (1959), “Theories of decision-making in economics and behavioral science”, *The American Economic Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 253-83.
 168. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
 169. Shenkar, O., Luo, Y., Yeheskel, O. 2008. From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review* 33(4): 905–923.
 170. Shenkar, O., Luo, Y., & Yeheskel, O. (2008). From “distance” to “friction”: substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review* 33(4): 905–923.
 171. Shenkar, O., & Zeira, Y. (1992). Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Strategy*, 23(1), 55–75.
 172. Shipilov, V., Li, X., & Greve, R. (2011). The prince and the pauper: Search and brokerage in the initiation of status-heterophilous ties. *Organization Science*, 22(6), 1418–1434.

173. Stafford, R. (1994). Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning*, 27(3), 64–74.
174. Steenkamp, J. & ter-Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 185-213.
175. Stern, L., & El-Ansary, I. (1992). *Marketing Channels*. Fourth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
176. Styles, C. (1995). Export Marketing Performance: A Relational Perspective. *World Marketing Congress*: 19.
177. Styles, C. & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice: The U.K. experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23-47.
178. Sundaramurthy, C., Mahoney, M., & Mahoney, T. (1997). Board structure, antitakeover provisions, and stockholder wealth. *Strategic Management Journal*, 18(3), 231–245.
179. Tuggle, S., Schnatterly, K., & Johnson, A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issue. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550–571.
180. Tung, R. & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and Globe: Improving the Quality of Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies* 40(8):1259-1274.
181. Turnbull, P. (1986). *Tri-partite interaction: The role of sales subsidiaries in international marketing*. London, England: Croom Helm.
182. Vaara, E., Junni, P., Sarala, R., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2014). Attributional tendencies in cultural explanations of M&A performance. *Strategic Management Journal* 35(9): 1302–1317.
183. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
184. Westphal, D., & Zajac, J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60–83.
185. Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Antitrust analysis and implications*. New York, NY: Free Press.

186. Young, L. & Wilkinson, I. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23(2): 109-122.
187. Yzerbyt, V. & Demoulin, S. (2010). Intergroup relations. In *Handbook of Social Psychology*, Fiske ST, Gilbert D, Lindzey G (eds). Wiley: Hoboken, NJ: 1024–1083.
188. Zaheer, S., & Mosakowski, E., (1997). The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*18(6): 439–464.
189. Zhuang, G., Xi, Y. & Tsang, A. (2010). Power, Conflict, and Cooperation: The Impact of Guanxi in Chinese Marketing Channels. *Industrial Marketing Management*, 39 (No. 1), p. 137-49.
190. Zollo, M., Reuer, J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.
191. Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance. A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), 333 -356.
192. Zou, S., Taylor, R. & Osland, E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing* 6(3), 37-58.
193. Webster Jnr., F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56: 1-7.