

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ

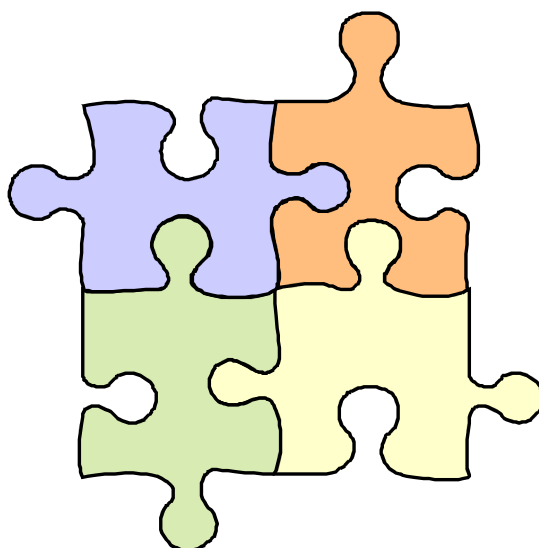
T.E.I. OF EPIRUS



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS,
INFORMATICS AND MANAGEMENT**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΦΛΩΡΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΓΑΡΤΣΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΑΡΤΑ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
1.1 Τι Είναι Στρατηγική.....	7
1.1.1 Προέλευση της λέξης.....	7
1.1.2 Ορισμοί.....	7
1.2 Γιατί Είναι Αναγκαία η Στρατηγική.....	9
1.2.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.....	10
1.2.2 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.....	11
1.2.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.....	12
1.2.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.....	12
1.2.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.....	12
1.2.6 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	13
1.3 Είναι η Στρατηγική Πάντα Προγραμματισμένη; Μερικές Διαφορετικές Προσεγγίσεις.....	14
1.3.1 Προγραμματισμένη (Deliberate) έναντι αναδυόμενης (emergent) στρατηγικής.....	14
1.3.2 Η επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)	17
1.4 Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής.....	17
1.4.1 Τα πέντε ps του Mintzberg.....	17
1.4.2 Η στρατηγική ως σχέδιο (plan).....	18
1.4.3 Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy).....	18
1.4.4 Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern).....	18
1.4.5 Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position).....	19
1.4.6 Η στρατηγική ως προοπτική (perspective).....	19
1.4.7 Συσχέτιση των πέντε ps του Mintzberg.....	20
1.5 Τι Δεν Είναι Στρατηγική.....	21
1.5.1 Ο προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική.....	21
1.5.2 Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.....	22
1.6 Τελικά τι Είναι Στρατηγική;.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

2.1 Η Διεθνοποίηση Είναι μια Πραγματικότητα.....	26
2.2 Η μετάβαση από την εγχώρια στη διεθνή αγορά.....	26
2.2.1 Η Φάση της Προδιεθνοποίησης.....	26
2.2.2 Η Διαδικασία Μετάβασης από την Εγχώρια στην Παγκόσμια Αγορά.....	27
2.3 Κίνητρα για Διεθνοποίηση.....	29
2.4 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση.....	31
2.5 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης.....	33
2.5.1 Οικονομική και πολιτική ρευστότητα περιβάλλοντος	33
2.5.2 Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντος.....	34
2.6 Στρατηγική Διεθνοποίησης: Θεωρητικά Μοντέλα.....	35
2.6.1 Θεωρία των σταδίων (<i>stages strategy</i>).....	35
2.6.2 Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας (<i>Uppsala internationalization model</i>).....	37
2.6.3 Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (<i>oligopolistic reaction theory</i>).....	38
2.6.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος (<i>eclectic paradigm</i>)	39
2.7 Μορφές Διεθνοποίησης.....	39
2.7.1 Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης	40
2.7.2 Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης.....	43
2.7.3 Συνοπτικές επισημάνσεις.....	44
2.8 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	47
2.8.1 Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική (<i>businesslevel international strategy</i>).....	47
2.8.2 Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης (<i>corporate level international strategy</i>).....	50
2.9 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Στρατηγικές των θυγατρικών.....	53
2.9.1 Το μοντέλο του Porter.....	53
2.10 Στρατηγικές Διεθνοποίησης για Αναδυόμενες (Late Movers Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	55
2.11 Η Διεθνοποίηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	58
2.11.1 Η ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στα Βαλκάνια	59
2.12 Οι Έλληνες "Πρωταθλητές" στη Διεθνοποίηση.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

3.1 Εισαγωγή.....	66
3.2 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης.....	66

3.3 Σε Ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες.....	70
3.4 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών.....	70
3.5 Έχουν Αποδειχθεί Εμπειρικά τα Υποτιθέμενα Οφέλη από μια Στρατηγική Συμμαχία;.....	74
3.6 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών.....	75
3.7 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών.....	77
3.7.1 Λόγοι διάλυσης.....	78
3.7.2 Τρόποι διάλυσης.....	79
3.7.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας.....	80
3.8 Οι Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συμμαχία.....	80
3.9 Παγκόσμια Στρατηγική.....	83
3.10 Στρατηγικός Σχεδιασμός για Παγκόσμιες Αγορές.....	85
3.10.1 Διεθνής Τμηματοποίηση Αγορών Χωρών.....	88
3.10.2 Βασικά θέματα στην Ανάπτυξη & Εφαρμογή Διεθνούς Στρατηγικής ΜΚΤ.....	89
3.11 Η Αλυσίδα Αξίας στην Διεθνή Στρατηγική.....	90
3.12 Τυποποίηση ή προσαρμογή της διεθνούς στρατηγικής ΜΚΤ;.....	93
3.13 Τύποι λειτουργίας επιχειρήσεων διεθνώς.....	97
3.14 Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες.....	99
3.14.1 Τα «Υπέρ» και τα «Κατά» των Στρατηγικών Συμμαχιών.....	99
3.14.2 Προστασία τεχνολογίας στις Στρατηγικές Συμμαχίες.....	100
3.14.3 Μάθηση από Στρατηγικούς Συμμάχους.....	100
3.14.4 Παράδειγμα/ Case: Η Συμμαχία των Digital & ITT.....	101
3.15 Στρατηγικές Συμμαχίες - Η Ελληνική Εμπειρία.....	102
3.16 Πρακτικές Συμβουλές για Επιχειρήσεις που Σκοπεύουν να Συνάψουν Στρατηγικές Συμμαχίες.....	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΟΤΕ): Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ ΣΕ ΙΣΧΥΡΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΑΙΚΤΗ

4.1 Εισαγωγή.....	107
4.2 Ιστορικό-Δραστηριότητες ΟΤΕ.....	107
4.3 Η Στρατηγική Διεθνοποίησης του ΟΤΕ.....	108
4.3.1 Τρόποι δραστηριοποίησης του ΟΤΕ στο εξωτερικό.....	109
4.3.2 Κυριότερες χώρες και τομείς επενδυτικής δραστηριότητας ΟΤΕ.....	110

4.4 Λόγοι Επιλογής της Στρατηγικής Διεθνοποίησης.....	115
4.5 Κίνδυνοι και Οφέλη της Στρατηγικής Διεθνοποίησης.....	117
4.5.1 Κίνδυνοι.....	117
4.5.2 Οφέλη.....	118
4.6 Αποτελέσματα της Στρατηγικής Διεθνοποίησης.....	118
4.7 Μελλοντικά Σχέδια.....	119
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	122

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής της οποιασδήποτε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών – μελών της Ομάδας Ανώτερης Διοίκησης.

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, το/τα προϊόντα, τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται κ.ο.κ.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας της επιχείρησης.

Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης».

Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.

Peter Drucker

Όταν ήμουν νεότερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές της επιχείρησης ξεκινούσαν. Αργότερα, βρήκα ότι τέτοιο δωμάτιο δεν υπάρχει..... Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιόλας στο μυαλό ενός ανθρώπου. Απλά μεταφέρεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν παρθεί στο παρελθόν.

Συνέντευξη Στελέχους στον Καθηγητή
James Brian Quinn

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό, τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Michael Porter

1.1 Τι Είναι Στρατηγική

1.1.1 Προέλευση της λέξης

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στο ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως "στρατηγικές".

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού "στρατός" και του ρήματος "άγω" που σημαίνει οδηγώ. Στην αρχαία Αθήνα μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος και εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα, και ο καθένας τους ήταν αρχηγός μιας από τις δέκα "φυλές" στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί αυτοί αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία. Ίσως ήταν και οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.

Αξίζει ίσως να αναφερθεί ότι παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στη βόρειο-ανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια (δηλαδή το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο περίφημος Κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tzu, ακόμα και σήμερα, θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μια πλειάδα πρόσφατων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων, που βιώνουν καθημερινά τη συχνά "σκληρή" επιχειρησιακή πραγματικότητα.

1.1.2 Ορισμοί

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων".

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης".

Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: "στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον".

Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Όμως, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε σχετικά πρόσφατο άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο "τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της", ενώ ο Gary Hamel (καθηγητής του London Business School, και πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων με το όνομα Strategos) τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση. Είναι προφανές ότι σήμερα, μετά από περισσότερα από 40 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί.

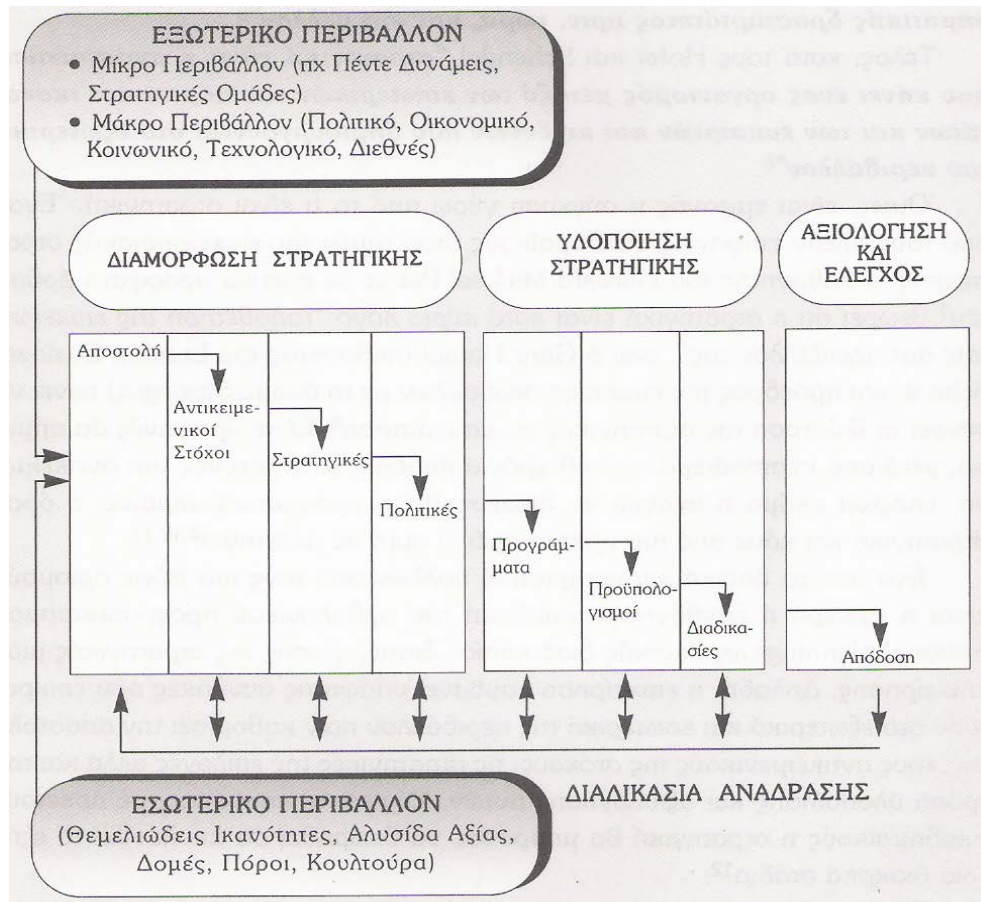
Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους πιο πάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Σύμφωνα, επομένως, με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- (1) Διαμόρφωση
- (2) Υλοποίηση και
- (3) Αξιολόγηση και έλεγχο

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το Σχήμα 1.1. Να τονίσουμε και πάλι ότι η στρατηγική με βάση το μοντέλο αυτό, αλλά και τους ορισμούς που στην αρχή παρουσιάσαμε, θεωρείται ότι είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης "τοποθέτησης" (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση.

Αναλυτικότερα:

Σχήμα 1.1



1.2 Γιατί Είναι Αναγκαία η Στρατηγική

Σκεφτείτε τα παρακάτω τέσσερα ζευγάρια εταιρειών τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους: Toyota-General Motors (GM), RCA-Sony, CBS-CNN, Xerox-Canon. Πριν από μερικά χρόνια η GM, η RCA και το CBS ήταν οι αναμφισβήτητοι ηγέτες στο χώρο τους.

Κι όμως μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού (π.χ. το CBS από το CNN) είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π.χ. οι RCA και General Motors από τις Sony και Toyota αντίστοιχα). Την απώλεια αυτή δεν μπορεί βέβαια κανείς να την αποδώσει απο-

κλειστικά - ούτε καν κυρίως - στην τύχη. Επιπλέον δεν μπορεί να την αποδώσει ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους είχαν στη διάθεσή τους περισσότερους πόρους. Είναι άξιο αναφοράς ότι το νεοεμφανιζόμενο, στις αρχές της δεκαετίας του 80, CNN κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις για όλο το εικοσιτετράωρο με προϋπολογισμό που εκτιμήθηκε στο ένα πέμπτο του προϋπολογισμού του CBS για το απογεματινό του ωριαίο δελτίο ειδήσεων!

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί πού οφείλεται η αναστροφή αυτή. Σύμφωνα με τους καθηγητές Hamel και Prahalad, (του London Business School και Michigan University αντίστοιχα), η αναστροφή αυτή κυρίως οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε τόσο το CNN, όσο και η Toyota και η Sony. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίησή της αλλά και απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους για να την επιτύχουν. Όμως εδώ αξίζει να επισημανθεί ότι η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι εξ' αιτίας των οποίων αυτό συμβαίνει είναι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

1.2.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της.

Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει

τελικά ζημιωμένη.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Βέβαια πρέπει να τονίσουμε ότι όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση που θεωρούμε τη στρατηγική σαν κάτι το οποίο σχεδιάζεται εκ των προτέρων και υλοποιείται από την επιχείρηση (deliberate strategy). Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Σκανδιναβική αεροπορική εταιρείας SAS. Η ανταγωνιστική της στρατηγική (competitive strategy) ήταν να εστιάσει και να καταλάβει μεγάλο μερίδιο στο τμήμα εκείνο των πελατών της που ταξιδεύει συχνότερα, δηλαδή τα στελέχη επιχειρήσεων. Για να πετύχει στη στρατηγική της η SAS έδωσε έμφαση στα εξής: αυξημένη ακρίβεια στην αναχώρηση, επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής αποσκευών και κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής επιβίβασης στα αεροπλάνα. Στις αρχές της δεκαετίας του 90 η SAS είχε εν πολλοίς επιτύχει τους στόχους αυτούς και θεωρείτο η πιο ακριβής εταιρεία στον κόσμο ενώ τα κέρδη της τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχαν αυξηθεί σημαντικά.

1.2.2 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Ας παρομοιάσουμε τις κινήσεις μιας επιχείρησης με τις κινήσεις ενός σκακιστή. Στην περίπτωση όπου θα μπορούσε κάποιος παίκτης να αναγνωρίσει κάθε δυνατή κίνηση του αντιπάλου του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη βέλτιστη απάντηση. Επειδή όμως αυτό δεν είναι δυνατό, η επινόηση στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου "θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας" ή "θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία" κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

1.2.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμππουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

1.2.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή.

Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας όπως η 3M, ή ακόμα και μιας μεγάλης ελληνικής επιχείρησης όπως η ΔΕΛΤΑ ή η Intracom. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόησή της. Οι περισσότεροι γνωρίζουν την 3M σαν την "εταιρεία της καινοτομίας". Εκείνο που όμως λίγοι γνωρίζουν είναι ότι μεταξύ των βασικών αντικειμενικών σκοπών της 3M είναι κάθε τμήμα της να αντλεί το 25% του εισοδήματός του από προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια! Μάλιστα πρόσφατα ο διευθύνων σύμβουλος της 3M μείωσε τα πέντε σε τρία χρόνια, κάτι που αποτελεί μια νέα στρατηγική πρόκληση για την 3M.

Από την άλλη πλευρά φανταστείτε έναν οργανισμό χωρίς στρατηγική, χωρίς σχέδια, χωρίς ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά. Πώς θα τον περιγράφαμε ή πώς θα τον χαρακτηρίζαμε; Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, τι είδους επιχείρηση είμαστε (what businesses are we in?) και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

1.2.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως

ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Αυτός ο τελευταίος ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται όμορφα στα εξής λόγια "είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση".

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Φανταστείτε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

1.2.6 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τις προηγούμενες παραγράφους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

1.3 Είναι η Στρατηγική Πάντα Προγραμματισμένη; Μερικές Διαφορετικές Προσεγγίσεις

1.3.1 Προγραμματισμένη (Deliberate) έναντι αναδυόμενης (emergent) στρατηγικής

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθούν μερικές ακόμα προσεγγίσεις της στρατηγικής που διαφέρουν από τον ορθολογικό-προγραμματισμένο τρόπο που μέχρι τώρα είδαμε. Για την καλύτερη κατανόησή τους ακολουθεί μια πραγματική μελέτη περίπτωσης, αυτή της εισόδου της Honda στην αγορά της Αμερικής.

Μελέτη Περίπτωσης: Η Ιστορία της Honda στην Αμερική

Ένα ιδιαίτερα εύγλωττο παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής αποτελεί η ιστορία της Honda και το πώς αυτή κατάφερε μέσα σε μια δεκαετία (μέσα 1960-μέσα 1970) να κατακτήσει την αγορά μοτοσικλετών στην Αμερική. Αυτό έγινε κυρίως σε βάρος των Ευρωπαίων (Άγγλων και Γερμανών), οι οποίοι μέχρι τότε είχαν μια πολύ σημαντική παρουσία.

Στις αρχές της δεκαετίας του 70 η κυβέρνηση της Αγγλίας θορυβημένη από τις μεγάλες απώλειες μεριδίων αγοράς που είχαν οι Βρετανοί εξαγωγείς στην αγορά της Αμερικής, ανέθεσε στην εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Boston Consulting Group (BCG) να μελετήσει την κατάσταση.

Πράγματι το 1975 η κυβέρνηση έδωσε στη δημοσιότητα το τελικό κείμενο της μελέτης, το οποίο περιείχε και τις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που έπρεπε να ακολουθήσουν οι Ευρωπαίοι παραγωγοί. Η έκθεση εστίαζε κυρίως στα οικονομικά της παραγωγής (χρησιμοποιώντας έννοιες όπως καμπύλη εμπειρίας κ.λπ.). Επίσης το BCG έκανε εκτενή συζήτηση της σχεδιασθείσας στρατηγικής της Honda που σαν βασικό στόχο είχε την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς:

Η έκθεση έλεγε: "Ήδη από το 1960, μόνο 4% της Ιαπωνικής παραγωγής μοτοσικλετών εξαγόταν. Όμως, από τότε οι Ιάπωνες είχαν αναπτύξει τεράστιες ποσότητες παραγωγής στις μοτοσικλέτες μικρού κυβισμού στην εσωτερική τους αγορά. Συνέπεια της μεγάλης παραγωγής ήταν οι μεγάλες μειώσεις στο κόστος παραγωγής, που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδιαίτερα ανταγωνιστικής θέσης κόστους. Αυτή τη χρησιμοποίησαν οι Ιάπωνες για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές με μικρές μοτοσικλέτες στις αρχές της δεκαετίας του 1960"

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, που ήταν κυρίαρχη σε όλη την έκθεση του BCG, η **προγραμματισμένη** στρατηγική της Honda ήταν να πετύχει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους και αργότερα να πετύχει να κυριεύσει την αγορά της Αμερικής. Πρωταρχικός στόχος πάντα ήταν η αγορά των μηχανών μικρού κυβισμού (50άρια). Στη συνέχεια και αφού θα νικούσε τον ανταγωνισμό θα εστίαζε και στις μοτοσικλέτες μεγάλου κυβισμού.

Η άποψη αυτή για τη στρατηγική της Honda ήταν πολύ ελκυστική για τους καθηγητές πανεπιστημίων και τους συμβούλους επιχειρήσεων στην Ευρώπη και

την Αμερική. Έδειχνε ένα πολύ εύγλωττο παράδειγμα επιτυχίας μιας στρατηγικής που είχε σχεδιαστεί με κάθε λεπτομέρεια, με βάση αναλυτικές τεχνικές.

Όμως, στις αρχές της δεκαετίας του 80, ο καθηγητής του Stanford University, Richard Pascale, ταξίδεψε στην Ιαπωνία και πήρε συνέντευξη από τα έξι διοικητικά στελέχη που ήταν επιφορτισμένα με τη δημιουργία και υλοποίηση της στρατηγικής της Honda κατά την είσοδό της στην αγορά της Αμερικής το 1959. Το αποτέλεσμα των συνεντεύξεων αυτών ήταν συναρπαστικό. Η πραγματικότητα δεν είχε καμία σχέση με αυτήν που η εταιρεία BCG περιέγραφε στην έκθεσή της και που αργότερα όλα τα business schools δίδασκαν.

Σύμφωνα λοιπόν με τα στελέχη της Honda η χαμηλή τιμή των μηχανών μικρού κυβισμού της Honda δεν ήταν αποτέλεσμα του μεγάλου όγκου παραγωγής, αλλά του ιδιοφυούς σχεδιασμού της από τον ιδρυτή της εταιρείας και τους τεχνικούς της. Στην πραγματικότητα, την εποχή εκείνη το τμήμα παραγωγής ήταν μάλλον αναποτελεσματικό. Είχε ανεπαρκή παραγωγική δυναμικότητα, και για να ανταποκριθεί στη ζήτηση μέρος της παραγωγής δινόταν σε τρίτους. Αντιμέτωπη με την υπερβολικά μεγάλη Ζήτηση η επιχείρηση επένδυσε σε ένα πολύ μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο. Όμως αυτό ήταν μάλλον αντίδραση στα γεγονότα, παρά μια καλοσχεδιασμένη και ιδιοφυής στρατηγική.

Επίσης πολύ ενδιαφέρον είναι να εστιάσουμε στα γεγονότα που έλαβαν χώρα από την πρώτη χρονιά εισόδου της Honda στην αγορά της Αμερικής (1959) μέχρι την επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά. Και εδώ η πραγματικότητα πολύ μικρή σχέση είχε με αυτά που ισχυριζέτο η έκθεση της BCG. Στρατηγική της Honda δεν ήταν να κυριαρχήσει στην αγορά μέσω των μικρών μοτοσυκλετών. Ο στόχος της ήταν 6.000 μηχανές το έτος μετά από αρκετά έτη. Επίσης στόχος της ήταν να ανταγωνιστεί στην αγορά των μεγάλων, για την εποχή, μηχανών (250cc, 350cc). Μάλιστα τα αρχικά αποθέματα κατά μονάδες ήταν μοιρασμένα στα τέσσερα για κάθε κατηγορία (125, 250, 350 και 50). Είναι κατανοητό ότι με βάση την αξία οι μεγάλες μηχανές κατείχαν το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού.

Ακόμα και η δραματική επιτυχία της Honda ήταν αποτέλεσμα τύχης αλλά και ικανότητας των στελεχών να ανταποκριθούν στα γεγονότα και να μάθουν και να προσαρμοστούν στην πραγματικότητα της αγοράς. Στην αρχή δεν προσπάθησαν καθόλου να προωθήσουν στην αγορά τα 50άρια. Αντίθετα στόχος ήταν οι μεγάλες μηχανές. Πίστευαν ότι τα 50άρια ήταν μακριά από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και "αταίριαστα" με την όλη αγορά που ήταν "μεγάλη" και "πολυτελής". Όμως για κακή (ή καλή;) τους τύχη οι μηχανές αυτές είχαν μεγάλα μηχανικά προβλήματα. Ο ιδιαίτερα τραχύς τρόπος που οδηγούσαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του εξήντα, είχε σαν αποτέλεσμα οι μηχανές να χάνουν λάδια αλλά και μηχανικά μέρη να σπάνε!

Στο μεταξύ τα ίδια τα στελέχη χρησιμοποιούσαν τα 50άρια για να μετακινούνται στο Los Angeles. Αποτέλεσμα ήταν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των διανομέων προϊόντων που είχαν να κάνουν με άθληση (καταστήματα αθλητικών ειδών). Παρά τις επανειλημμένες κρούσεις, τα στελέχη της Honda δίσταζαν να προωθήσουν τα 50άρια. Όμως, όταν πια τα προβλήματα με τις μεγάλες μηχανές ήταν αξεπέραστα, πήραν την απόφαση.

Μάλιστα μετά από πολλές αντιρρήσεις αποφάσισαν να τα διαφημίσουν υιοθετώντας το σλόγκαν που τους πρότεινε ένας φοιτητής. **"Συναντάς τους καλύτερους / ευγενέστερους ανθρώπους πάνω σε μια μηχανή Honda"** (Σε αντίθεση με τη μάλλον δυσάρεστη εικόνα που παρουσίαζαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του 60, που όμως στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν οδηγούσαν Honda!).

Η περίπτωση αυτή επιβεβαιώνει ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετούν στρατηγικές που καμία ή ελάχιστη σχέση έχουν με τις αρχικές προθέσεις της διοίκησης ή του επιχειρηματία. Πράγματι, από τη μελέτη της περίπτωσης της Honda προκύπτει αβίαστα ότι, ενώ η στρατηγική επιδίωξη των στελεχών της Honda αφορούσε την κυριαρχία στην αγορά των 250cc και 350cc, η στρατηγική που διαμορφώθηκε στην πράξη μέσα από ποικίλους απρόβλεπτους παράγοντες, έκανε τη Honda κυρίαρχο στην αγορά των μικρών μοτοσικλετών (50cc). Η στρατηγική που αφορούσε την εισαγωγή των μικρών μοτοσικλετών στην αγορά δεν ήταν προσχεδιασμένη, αλλά προέκυψε μέσα από την πράξη.

Ευτυχώς για τη Honda, τα διοικητικά της στελέχη προσαρμόστηκαν στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αντέδρασαν κατάλληλα στις απρόβλεπτες, συγκυρίες. Εγκατέλειψαν τη στρατηγική που είχαν σχεδιάσει, όταν διαπίστωσαν ότι θα τους οδηγούσε σε αποτυχία, και υιοθέτησαν τη στρατηγική που αναδύθηκε μπροστά τους, προωθώντας τις μικρού κυβισμού μοτοσικλέτες και γνωρίζοντας έτσι μια μοναδική επιτυχία. Οι Mintzberg και Waters ορίζουν αυτό το είδος μη προμελετημένης - αθέλητης στρατηγικής ως "αναδυόμενη" (emergent strategy) και υποστηρίζουν ότι αποτελεί μία επιτυχημένη μορφή στρατηγικής.

Μάλιστα, οι ίδιοι δίνουν μια "ανορθόδοξη" αλλά εξαιρετικά ενδιαφέρουσα προσέγγιση της στρατηγικής. Η στρατηγική είναι "ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο". Η στρατηγική δηλαδή, σύμφωνα με την "ακραία" αυτή άποψη, μπορεί να διαμορφώνεται διαχρονικά, μέσα από τη λήψη πολύ σημαντικών (στρατηγικών) αποφάσεων.

Πρέπει να διευκρινιστεί εδώ ότι αυτό το είδος στρατηγικής σε καμία περίπτωση δε σημαίνει χάος και εγκατάλειψη στη δύναμη της τύχης. Αναφερόμαστε απλώς στον τρόπο με τον οποίο οι προγραμματισμένες στρατηγικές θα πρέπει να αλλάζουν στην πράξη, επηρεαζόμενες από διάφορους πραγματικούς παράγοντες. Εννοούμε επίσης ότι, στην περίπτωση της αναδυόμενης στρατηγικής, η διοίκηση της επιχείρησης είναι περισσότερο δεκτική σε αλλαγές επιβαλλόμενες από το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, και άρα περισσότερο ευέλικτη. Είναι ευνόητο, ότι μια τέτοιου είδους συμπεριφορά είναι περισσότερο κατάλληλη στις περιπτώσεις - που είναι άλλωστε οι συνηθέστερες - κατά τις οποίες το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και πολύπλοκο.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η άποψη αυτή των Mintzberg και Waters περί στρατηγικής είναι πολύ διαφωτιστική και είναι πιθανόν να απεικονίζει την πραγματικότητα σε μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων (κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους), που κατά τεκμήριο στερούνται

στρατηγικής και τυπικών συστημάτων προγραμματισμού.

1.3.2 Η επιβαλλόμενη στρατηγική (*imposed strategy*)

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες μια επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες. Το περιεχόμενο μιας τέτοιας στρατηγικής, ολόκληρο ή έστω ένα μέρος του, μπορεί π.χ. να επιβληθεί στην επιχείρηση από την κυβέρνηση της χώρας στην οποία αυτή δρα. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά στο δημόσιο τομέα, όπου το κράτος ασκεί άμεσο έλεγχο στη δραστηριότητα των κρατικών επιχειρήσεων.

Επίσης, στις περιπτώσεις που η κυβέρνηση αποφασίζει την ιδιωτικοποίηση μιας δημόσιας επιχείρησης, η στρατηγική της συχνά καθορίζεται από το κράτος. Για παράδειγμα, όταν η αγγλική κυβέρνηση το 1990 αποφάσισε την ιδιωτικοποίηση της British Rail, προσδιόρισε η ίδια τη γενική στρατηγική που θα ακολουθούσαν. Έτσι, δημιουργήθηκε η Railtrack ως αυτόνομη επιχείρηση που θα είχε υπό τον έλεγχό της τους περισσότερους σταθμούς. Κατά συνέπεια κάθε νεοϊδρυόμενη επιχείρηση λειτουργίας συρμών, θα έπρεπε να είναι πελάτης της Railtrack. Τίποτα από αυτά, βέβαια, δεν αποτελούσε επιλογή των στελεχών των επιχειρήσεων.

Ακόμη, μια πολυεθνική επιχείρηση γνωρίζει διάφορους περιορισμούς από τις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες εγκαθιστά μονάδες της. Πολλές φορές, επίσης, η στρατηγική μπορεί να επιβληθεί από τη μητρική εταιρεία, όπως άλλωστε έχει συμβεί σε πολλές περιπτώσεις.

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορούν επίσης να παίξουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να εξαναγκαστεί από μια γενική συρρίκνωση της αγοράς σε κοστολογικές περικοπές ή και να βρεθεί στη δυσμενή θέση να είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει στρατηγικές διάσωσης.

1.4 Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής

1.4.1 Τα πέντε ps του Mintzberg

Κατά τον Henry Mintzberg η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα Ρς του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της 5Ρς, που διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position), και ως προοπτική (Perspective). Αυτές εξετάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

1.4.2 Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)

Όπως έχει ήδη τονιστεί, με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.

1.4.3 Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)

Πέρα από σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της. Η στρατηγική, και σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενό του, ωστόσο, είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

1.4.4 Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (plan, ploy), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Έτσι, η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου και πλήρους σχεδίου, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι, στην πράξη, ένα μέρος μόνο από τις προθέσεις του επιχειρηματία ή της διοίκησης της επιχείρησης που εμπεριέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται, ενώ το υπόλοιπο, συχνά δε και το μεγαλύτερο μέρος, παραμένει απραγματοποίητο. Συμβαίνει ακόμη στην πραγματικότητα, όπως έχει ήδη αναλυθεί, η στρατηγική μιας επιχείρησης να μη βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια, αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα (emergent strategy). Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

1.4.5 Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Προκειμένου να απαντήσει στα βασικά αυτά ερωτήματα ο Mintzberg

αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της "τακτικής" (ή "τακτικών"). Σχολιάζει, λοιπόν, ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική.

Τονίζει, ωστόσο, ο συγγραφέας, πως θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν κάποιες φορές να αποδειχτούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Ως παράδειγμα παραθέτει τον Henry Ford που έχασε τη μάχη στην αγορά έναντι της General Motors, γιατί αρνήθηκε να αποδώσει στρατηγική σημασία σε ένα θέμα που του φαινόταν λεπτομέρεια και συνέχισε την παραγωγή αυτοκινήτων αποκλειστικά μαύρου χρώματος (έχει μείνει παροιμιώδης η φράση του "οι πελάτες μας μπορούν να επιλέξουν αυτοκίνητο οποιοδήποτε χρώματος, αρκεί αυτό να είναι μαύρο").

Από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι κάτι που σήμερα κρίνεται ότι άπτεται του τακτικού μόνο προγραμματισμού, είναι πολύ πιθανό αύριο να αποδειχθεί στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, η στρατηγική είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

1.4.6 Η στρατηγική ως προοπτική (*perspective*)

Σύμφωνα με την τελευταία αυτή διάσταση, "η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό, τι η προσωπικότητα είναι για το άτομο". Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης, που δεν είναι τίποτα άλλο από τον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους. Στα πλαίσια του τελευταίου αυτού ορισμού, η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για "συλλογικό νου".

1.4.7 Συσχέτιση των πέντε *ps* του Mintzberg

Έχει ήδη γίνει αντιληπτό κατά την ανάπτυξη των πέντε Ps του Mintzberg ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η στρατηγική ως προοπτική δεν έρχεται σε σύγκρουση με την έννοιά της ως σχεδίου ή υποδείγματος και αντίστροφα. Πραγματικά, οι σχέσεις μεταξύ των πέντε Ps είναι πολλές και πολύπλοκες και δύσκολο να εξαντληθούν. Στο παρόν, θα επιχειρηθεί ανάλυση

μερικών από αυτών.

Αρχικά, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι η συσχέτιση προοπτικής και σχεδίου δεν είναι μονοσήμαντη: η ίδια η προοπτική είναι ένα σχέδιο, αλλά και η ίδια η προοπτική οδηγεί στη δημιουργία σχεδίου. Παρόμοια, και ένα προϋπάρχον σχέδιο μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης προοπτικής μέσα στην επιχείρηση, όπως έχει και προηγούμενα επισημανθεί.

Πολύ ενδιαφέρουσα είναι η συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ "υποδείγματος", με την έννοια που έχει έως τώρα χρησιμοποιηθεί η λέξη, δηλαδή ως μια πορεία ενεργειών και πράξεων που έχουν διαχρονικά διαμορφωθεί, και "σχεδίου". Χαρακτηριστικό για τη σχέση αυτή είναι η περίπτωση της Honda που παρατέθηκε. Από αυτή φαίνεται ότι, από τη στιγμή που τα στελέχη της εταιρείας συνειδητοποίησαν τη θέση στην οποία είχαν περιπέσει, χωρίς να το έχουν προβλέψει ή επιθυμήσει, η αξιοποίηση αυτής της θέσης στην αγορά, έγινε βασικό σχέδιό τους. Η στρατηγική τους αναδύθηκε, και έγινε μέρος της σχεδιαζόμενης στρατηγικής της εταιρείας. Στην περίπτωση της Honda, δηλαδή, το σχέδιο δημιουργήθηκε μέσα από την πράξη (υπόδειγμα) και οι προθέσεις μέσα από τις ενέργειες.

Είναι σχετικά εύκολο να συλλάβει κανείς τη συσχέτιση μεταξύ "προοπτικής" και "υποδείγματος", από την άποψη ότι είναι λογικό να αναμένεται η ιδεολογία που διέπει τα μέλη μιας επιχειρηματικής μονάδας να επηρεάσει δραστικά τη συμπεριφορά της και, επομένως, τις πράξεις που αποτελούν το "υπόδειγμα" που αυτή δείχνει να ακολουθεί διαχρονικά. Συμβαίνει, ωστόσο, και το αντίστροφο. Συχνά η ιδεολογία-προοπτική προκύπτει μέσα από την πράξη της επιχειρηματικής δράσης. Η επιχείρηση, έχοντας αποκτήσει συγκεκριμένη εμπειρία μέσα από τις ενέργειες που έχει αναλάβει στο παρελθόν - πρόκειται για το "υπόδειγμα" που έχει διαπιστωθεί να χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά της - είναι σε θέση να διαμορφώσει την ιδεολογία της.

Έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι η ιδεολογία ή προοπτική είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν από τη στιγμή που διαμορφώνονται. Από τα πέντε Ρς, μάλιστα, είναι το μόνο που μπορεί να χαρακτηριστεί "αμετάβλητο" διαχρονικά. Πρόκειται για "πιστεύω" και αντιλήψεις που παγιώνονται στις συνειδήσεις των δρώντων μέσα σε μια επιχείρηση και εκδηλώνονται ακόμη και υποσυνείδητα. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι τα σχέδια και οι τοποθετήσεις της εταιρείας στο περιβάλλον της (position) είναι δεκτικά αλλαγών μόνο στο βαθμό που οι δυναμικές αλλαγές αφήνουν ανεπηρέαστη την ιδεολογία-προοπτική που ασπάζονται τα μέλη. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, συζητάμε για επιχειρησιακά στερεότυπα ή διοικητικά στερεότυπα (mental models ή mindsets) και το πώς αυτά επηρεάζουν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά τη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των 5Ρς ούτε απλές είναι, ούτε γνωστές εκ των προτέρων. Είναι λάθος να δίνεται προτεραιότητα σε κάποιο ή κάποια από αυτά, όπως είναι λάθος να θεωρήσει κανείς ότι βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σε κάποιες περιπτώσεις, είναι δυνατό το ένα να μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο, αλλά τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον, μας χρειάζονται και τα πέντε, γιατί το καθένα χωρι-

στά και όλα μαζί ρίχνουν περισσότερο φως στις πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

1.5 Τι Δεν Είναι Στρατηγική

1.5.1 Ο προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική

Κατά καιρούς έχουν δοθεί από πολλούς ακαδημαϊκούς διάφοροι ορισμοί για τη στρατηγική. Μερικοί από αυτούς παρουσιάστηκαν και στο κεφάλαιο αυτό. Ωστόσο, όπως ήδη τονίστηκε, δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός της. Ίσως και για αυτό το λόγο συγχέεται συχνά με έννοιες παρεμφερείς.

Συχνότατη είναι η ταύτιση της στρατηγικής με το στρατηγικό σχεδιασμό/προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός όμως δεν είναι στρατηγική. Αντίθετα, μερικές φορές, δυσχεραίνει τη στρατηγική σκέψη αποπροσανατολίζοντας τα στελέχη από το πραγματικό όραμα και μπλέκοντάς τα στη διαμόρφωση αριθμών και δεικτών.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναλύει. Διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με τα προϊόντα που προϋπάρχουν, με τα τμήματα που προϋπάρχουν, συνήθως όμως δεν είναι στρατηγική. Διότι η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων, κάτι που μάλλον τείνει να μην υπάρχει στη διαδικασία προγραμματισμού πολλών επιχειρήσεων.

Πολλές φορές έχει κατηγορηθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός ότι στερείται ευελιξίας. Οι επικριτές του ισχυρίζονται ότι αυτός θεωρεί ότι ο κόσμος παραμένει σταθερός καθώς η επιχείρηση καταστρώνει ένα σχέδιο, και ακόμα, ότι στη συνέχεια παραμένει όπως αυτή τον έχει προβλέψει. Αν αυτό ίσχυε, τότε ίσως η στρατηγική να μην ήταν τόσο απαραίτητη. Ο βασικός ρόλος όμως της στρατηγικής είναι να προσφέρει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή του οργανισμού στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός, συνήθως, δε "δημιουργεί" στρατηγικές. Τις περισσότερες φορές, ο ρόλος του είναι να τις εφαρμόσει, να τις προγραμματίσει και να τις κάνει λειτουργικές.

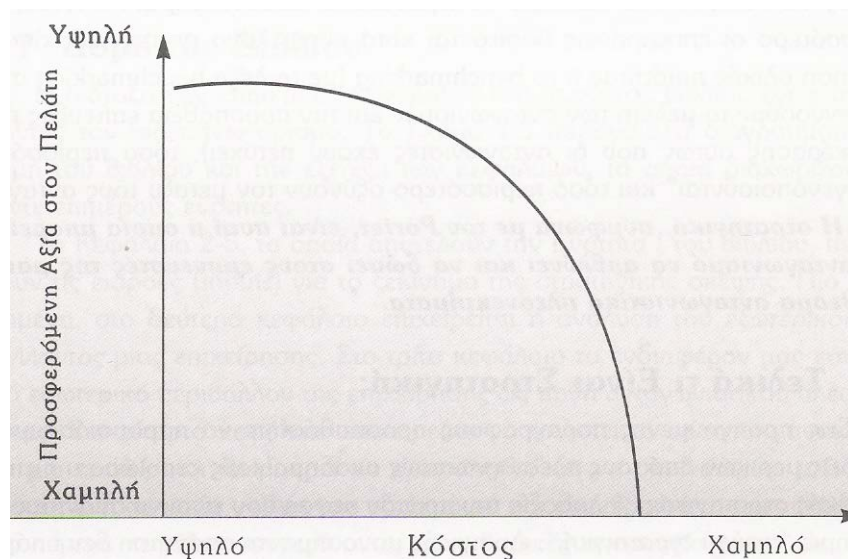
1.5.2 Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική

Σύμφωνα με τον Michael Porter (καθηγητή στρατηγικής στο Harvard, και μια από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες του χώρου της στρατηγικής διεθνώς), υπάρχει μεγάλη σύγχυση για το τι πραγματικά είναι στρατηγική. Η απαίτηση για ολοένα και υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ταχύτητα ήταν η αφετηρία για την εφεύρεση και εξάπλωση πολυάριθμων τεχνικών στη διοίκηση

επιχειρήσεων: πχ benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση), reengineering (ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων), outsourcing (εξωτερίκευση διαδικασιών), total quality management (διοίκηση ολικής ποιότητας). Όλα όμως τα παραπάνω ενώ συνεισφέρουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν αποτελούν, κατά τον Porter, στρατηγική. Ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Ας σχεδιάσουμε μια καμπύλη (Σχήμα 1.2), η οποία προκύπτει από την αξία που μπορεί να προσφέρει στον πελάτη της μια επιχείρηση σε κάποιο δεδομένο κόστος. Ας υποθέσουμε, επίσης, ότι η καμπύλη παριστάνει τη μέγιστη αξία που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κόστος, χρησιμοποιώντας την πιο προηγμένη τεχνολογία, τις τελειότερες τεχνικές μάνατζμεντ και τις καλύτερες πρώτες ύλες. Καθώς μια επιχείρηση θα βελτιώνει τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα αυτή η καμπύλη θα μετακινείται ολοένα και πιο πάνω και δεξιά.

Σχήμα 1.2



Η μετακίνηση της καμπύλης που ο Porter ονομάζει όριο παραγωγικότητας, μπορεί να απαιτήσει επενδύσεις σε νέο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, προσωπικό με διαφορετικές ικανότητες, νέους τρόπους διοίκησης ή και όλα αυτά μαζί.

Οι διαφορές στη λειτουργική αποτελεσματικότητα σε διάφορες επιχειρήσεις είναι φανερές. Κάποιες μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα την τεχνολογία ή να πιέσουν αποτελεσματικότερα το κόστος. Ωστόσο αυτή η προσπάθεια επίτευξης μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας από μόνη της δεν αποτελεί στρατηγική.

Πολύ μπροστά, για παράδειγμα, στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα ήταν και είναι οι Ιάπωνες, οι οποίοι μπορούσαν να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα και ταυτόχρονα χαμηλότερο κόστος. Η έκρηξη της λειτουργικής αποτελεσματικότητας έγινε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 70 και του 80. Οι Ιάπωνες ήταν

μάλιστα αυτοί που πρωτοστάτησαν στην εφαρμογή τεχνικών όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Αυτό που ωστόσο δεν έκαναν οι ιαπωνικές εταιρείες, σύμφωνα πάντα με τον Porter, ήταν ανάπτυξη στρατηγικής. Οι περισσότερες διείσδυαν στις αγορές μιμούμενες άλλες παρόμοιες εταιρείες. Την τελευταία δεκαετία όμως, που οι διαφορές μεταξύ Ευρωπαίων-Αμερικανών και Ιαπώνων στη λειτουργική αποτελεσματικότητα έχουν μειωθεί αισθητά, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά σε μια νέα πρόκληση: την ανάπτυξη στρατηγικών.

Τα τελευταία χρόνια είναι γεγονός ότι δόθηκε τόσο μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότητα, ώστε η στρατηγική παραμελήθηκε από τα στελέχη. Με προγράμματα ολικής ποιότητας και άλλες τεχνικές οι επιχειρήσεις πέτυχαν καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και διόρθωσαν τις όποιες εσωτερικές ατέλειες. Το πρόβλημα όμως είναι ότι αυτές οι τεχνικές από μόνες τους δεν είναι ικανές να δώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο σε τεχνικές όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας ή το benchmarking (με τη λέξη benchmarking συνήθως εννοούμε τη μελέτη των ανταγωνιστών και την προσπάθεια επίτευξης ή και υπερκέρρασης αυτών που οι ανταγωνιστές έχουν πετύχει), τόσο περισσότερο "ομογενοποιούνται" και τόσο περισσότερο οξύνουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Porter, είναι αυτή η οποία μπορεί και τον ανταγωνισμό να αμβλύνει και να δώσει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

1.6 Τελικά τι Είναι Στρατηγική;

Στις προηγούμενες παραγράφους προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε τις απόψεις μερικών από τους πλέον γνωστούς ακαδημαϊκούς στο χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Φιλοδοξία του πρώτου κεφαλαίου είναι να απαντήσει στο ερώτημα "τι είναι στρατηγική;". Δυστυχώς μονοσήμαντη απάντηση δεν υπάρχει. Κατά πολλούς στρατηγική είναι προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, για άλλους είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της. Άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα, και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές (στρατηγικές) αποφάσεις του παρελθόντος. Στη διεθνή βιβλιογραφία δε φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ως προς το πώς ορίζεται η στρατηγική.

Εμείς θα υιοθετήσουμε τον παρακάτω ορισμό των Johnson and Scholes, στην προσπάθειά μας να αντλήσουμε κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες να δημιουργηθεί ένας ορισμός στρατηγικής:

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων

(stakeholders).

Τα κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν μιας στρατηγικής είναι:

1. η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Περίεργως, τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην παγκόσμια οικονομία βρίσκονται ολοένα και περισσότερο σε τοπικούς παράγοντες: γνώση, σχέσεις και παρακίνηση που οι μακρινοί ανταγωνιστές δεν μπορούν να επιτύχουν.

Michael Porter

Δεν επιλέγεις εσύ να παγκοσμιοποιηθείς. Η αγορά αποφασίζει για εσένα. Κινεί το χέρι σου.

Alain Gomez, Δ.Σ. Thomson S.A.

Δεν υπάρχει πλέον καμία αμιγώς εθνική βιομηχανία.

Robert Pelosky, Morgan Stanley

Όσο μεγαλύτερη είναι η παγκόσμια οικονομία, τόσο πιο ισχυρά είναι τα πιο μικρά από τα μέλη της.

John Naisbitt, Συγγραφέας του Global Paradox

Μπορείτε να σκέφτεστε ότι είμαι ονειροπόλος, αλλά δεν είμαι ο μόνος. Ελπίζω κάποια μέρα να ενωθείτε μαζί μας και ο κόσμος να ζήσει ως ένας.

John Lennon (1940-1980)

2.1 Η Διεθνοποίηση Είναι μια Πραγματικότητα

Αυτό που πριν από 30 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με ρυθμούς καταγιστικούς. Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά (διεθνοποίηση), η οποία - ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες - βρίσκεται πολύ ψηλά στην ατζέντα των στελεχών όλων των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να σκέφτονται σε διεθνές επίπεδο. Στο ερώτημα ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει ακόμα να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

Μια πλειάδα επιχειρήσεων κατάφεραν να επιτύχουν θεαματικούς ρυθμούς ανάπτυξης στηριζόμενες στη γρήγορη διεθνοποίηση. Ας θυμηθούμε το παράδειγμα της ωρολογοποιίας SWATCH στη δεκαετία του '80 και του '90, της Disney, της Coca-Cola και δεκάδων άλλων. Οι κολοσσιαίες εξαγορές και συγχωνεύσεις που κάθε ημέρα διαβάζουμε έρχονται να επιβεβαιώσουν την τάση για ταχύτατη διεθνοποίηση-παγκοσμιοποίηση. Η νομισματική κρίση στην Ασία, στη Ρωσία, στην Τουρκία και στη Λατινική Αμερική απλώς επιβεβαίωσε τη ρήση ότι αποτελούμε πλέον τμήμα ενός "παγκόσμιου χωριού" και κατά συνέπεια είμαστε δυνητικά ευάλωτοι σε κρίσεις που μπορεί να συμβαίνουν χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά μας. Επίσης, περισσότερο από ποτέ, σε όλους τους κλάδους δραστηριότητας εμφανίζονται μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες φαίνονται να κυριαρχούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Την αναγκαιότητα λοιπόν ύπαρξης μιας διεθνούς στρατηγικής για τις επιχειρήσεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά της, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στο παρόν κεφάλαιο.

2.2 Η μετάβαση από την εγχώρια στη διεθνή αγορά

2.2.1 Η Φάση της Προδιεθνοποίησης

Πριν την έναρξη της διαδικασίας μετάβασης από την εγχώρια στην παγκόσμια αγορά, προϋπάρχει η φάση της προδιεθνοποίησης. Σ' αυτήν η επιχείρηση λειτουργεί και δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην εσωτερική αγορά. Στην κατάσταση της προδιεθνοποίησης βρίσκονται οι επιχειρήσεις που επικεντρώνουν τη στρατηγική τους στην τοπική εγχώρια αγορά και θεωρούν μόνο τους εγχώριους ανταγωνιστές ως απειλή. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί και ως έλλειψη δυναμισμού. Ο εγχώριος προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει σε παραγκωνισμό της επιχείρησης από τις εξελίξεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις παγκόσμιες αγορές. Ένας τέτοιος προσανατολισμός καθιστά μια επιχείρηση ευάλωτη από νέες τεχνολογικές εξελίξεις ή από την έλευση ξένου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά.

Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του ανταγωνισμού μεταξύ των αμε-

ρικανικών και των ιαπωνικών επιχειρήσεων κατασκευαστών τηλεοράσεων. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις - κατασκευαστές συσκευών τηλεόρασης, στις δεκαετίες '60-'70 δεν κατάφεραν να παρακολουθήσουν τις τεχνολογικές προόδους της ιαπωνικής βιομηχανίας, και να αντιδράσουν στην επίθεση των ιαπωνικών τηλεοράσεων χαμηλού κόστους μεταφέροντας την παραγωγή τους στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, οι Ιάπωνες παραγωγοί είχαν συσσωρευμένη εμπειρία 170% ετήσια, ενώ οι Αμερικανοί μόνο 56%. Η διαφορετική αυτή ανάπτυξη των δυο βιομηχανιών ήταν αναπόφευκτη διότι βασίστηκε σε ανάπτυξη εγχώριων αγορών. Οι εξαγωγές από Ιαπωνία σε Αμερική ξεκίνησαν όταν οι εγχώριες τιμές στην Ιαπωνία ήταν χαμηλότερες από τις αντίστοιχες στην Αμερική, και έτσι η διείσδυση στην αμερικανική αγορά πραγματοποιήθηκε όταν η διαφορά στις τιμές έγινε σημαντική και είχαν συσσωρευθεί εμπειρίες εξαγωγών μαυρόασπρων τηλεοράσεων σε τρίτες χώρες. Οι Αμερικανοί παραγωγοί που ήταν κάποτε παγκόσμιοι ηγέτες, διέπραξαν ένα μεγάλο σφάλμα. Θεώρησαν δηλαδή ότι η θέση τους και κυριαρχία στην εσωτερική αγορά των ΗΠΑ ήταν κατοχυρωμένη. Αυτό που δεν είχαν κατανοήσει ήταν ότι δεν ανταγωνιζόταν σε μια εθνική αγορά, αλλά στην παγκόσμια αγορά. Οι Ιάπωνες παραγωγοί είχαν αναπτύξει πλεονεκτήματα (θέση χαμηλότερου κόστους και μεγαλύτερου όγκου παραγωγής), τα οποία και εκδηλώθηκαν περί τα τέλη του 1977, όταν πωλήθηκαν στην αγορά των ΗΠΑ 9 εκατ. συσκευές τηλεόρασης, 2 εκατ. από τις οποίες ήταν ιαπωνικές συσκευές. Σημαντικό επίσης ήταν το γεγονός ότι την ίδια χρονιά, πάνω από 1 εκατ. ιαπωνικές τηλεοράσεις κατασκευάστηκαν σε εργοστάσια των ΗΠΑ.

2.2.2 Η Διαδικασία Μετάβασης από την Εγχώρια στην Παγκόσμια Αγορά

Από τη στιγμή που η επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε διεθνείς αγορές, αντιμετωπίζει τρεις κύριες προκλήσεις:

- Πώς θα μεταφέρει επιτυχώς σε διεθνείς αγορές, τις στρατηγικές και τις βασικές της ικανότητες που ανέπτυξε ανταποκρινόμενη στις συνθήκες της εγχώριας αγοράς.
- Πώς θα αποκτήσει και θα αναπτύξει γνώση και εμπειρία για τις νέες αγορές.
- Πώς θα εκμεταλλευθεί πιθανές συνέργειες από την λειτουργία της σε πολυεθνικό επίπεδο.

Η στρατηγική διείσδυσης (penetration strategy) στις νέες αγορές του εξωτερικού εξαρτάται από την τρέχουσα θέση της εταιρίας στην διεθνή αγορά και καθορίζεται από το όραμά της σχετικά με την ανάπτυξη και την μελλοντική θέση της, στις παγκόσμιες αγορές.

Η μετάβαση από την εγχώρια στην παγκόσμια αγορά γίνεται σε τρεις φάσεις, ως εξής:

Φάση 1η: Αρχική είσοδος της επιχείρησης στη διεθνή αγορά.

Φάση 2η: Η επιχείρηση αρχίζει να επεκτείνεται πλέον τοπικά στην νέα αγορά.

Φάση 3η: Η επιχείρηση προσπαθεί να κατευθύνει και να βελτιστοποιήσει τις λειτουργίες της σε παγκόσμιο επίπεδο.

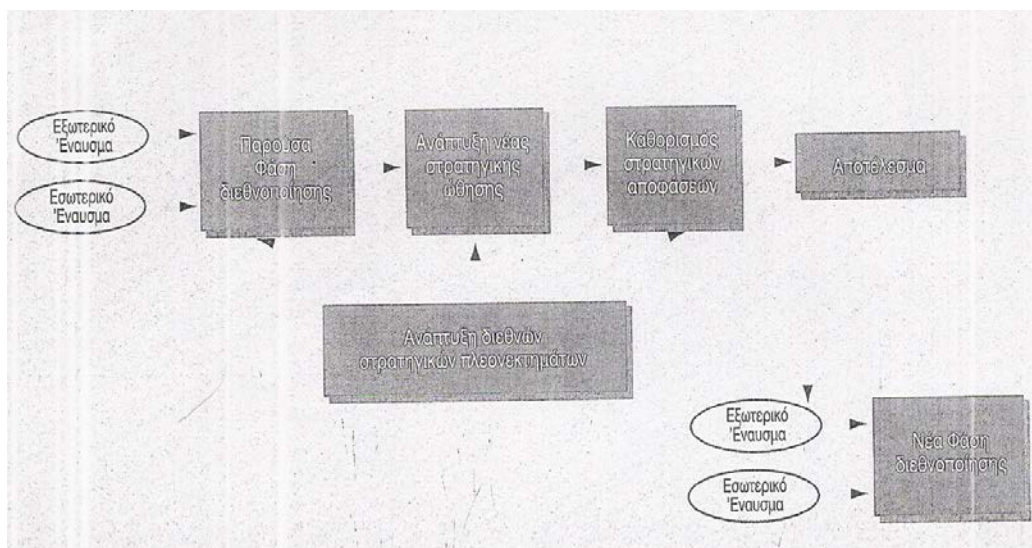
Η όλη λειτουργία της παραπάνω διαδικασίας και η μετάβαση της επιχείρησης από τη μια φάση της διαδικασίας διεθνοποίησης στην επόμενη καθορίζονται από την ακόλουθη διαδικασία (Σχ. 2.1).

Κατ' αρχήν υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί παράγοντες (π.χ. αύξηση πωλήσεων, κερδοφορία, στάση διοίκησης), αλλά και εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. τάσεις του κλάδου και του περιβάλλοντος, τεχνολογικές αλλαγές, πιέσεις ανταγωνισμού), οι οποίοι αποτελούν πιθανά εναύσματα (triggers - ή λόγοι για διεθνοποίηση της επιχείρησης) για την ενεργοποίηση της διαδικασίας μετάβασης από την εσωτερική στην διεθνή αγορά.

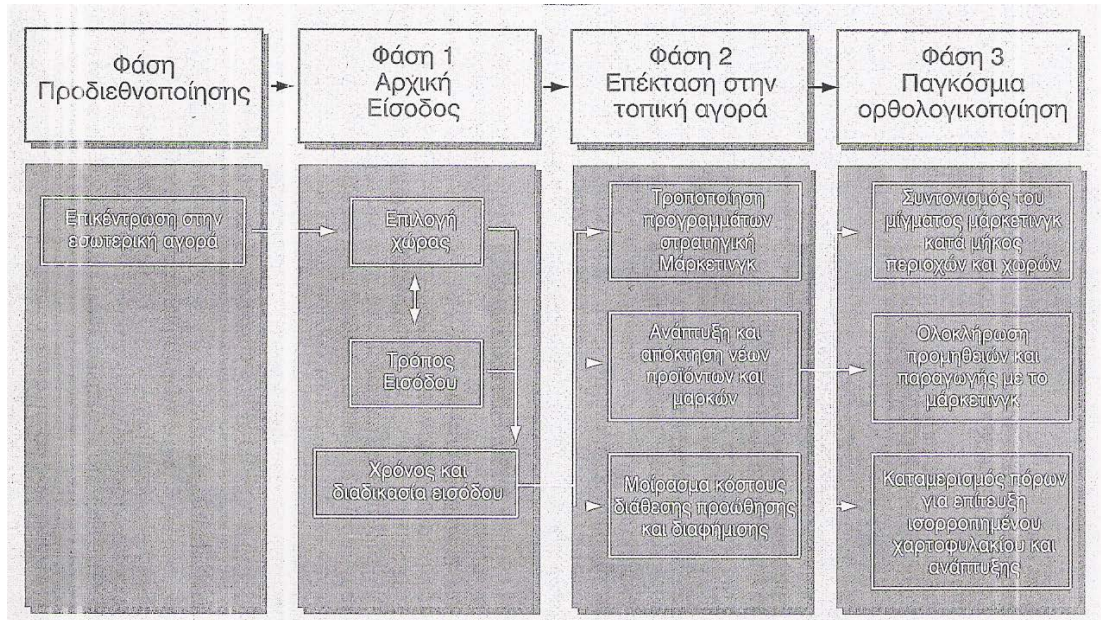
Στη συνέχεια, εντοπίζεται η στρατηγική ώθηση η οποία καθορίζει την κατεύθυνση, τις προτεραιότητες και τον χώρο του ανταγωνισμού. Μέσω αυτής της ώθησης, η επιχείρηση επιτυγχάνει να εκμεταλλευθεί συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την επιτυχή μεταφορά βασικών ικανοτήτων (core skills) της σε διεθνές επίπεδο, και τα οποία είναι διαφορετικά σε κάθε μια από τις τρεις φάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης.

Τέλος, είναι απαραίτητο να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για το πως θα εφαρμοσθεί η κάθε φάση με επιτυχία καθώς και για το ποιες θα είναι οι νέες κινήσεις που θα καθοδηγήσουν την νέα φάση διεθνοποίησης. Το Σχ. 2.2 παρουσιάζει αναλυτικά τα περιεχόμενα δραστηριοτήτων και στρατηγικών αποφάσεων της κάθε φάσης της διαδικασίας διεθνοποίησης.

Σχήμα 2.1



Σχήμα 2.2



2.3 Κίνητρα για Διεθνοποίηση

Αναμφισβήτητα, τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά. Καμία επιχείρηση δε θα ήθελε να αποκοπεί από το διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλετες σημαντικές ευκαιρίες. Ταυτόχρονα, η μη επέκταση μπορεί να της δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Γι' αυτό, τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά.

Πρώτον, έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και συγχρόνως δημιουργούν τέτοιες συνθήκες (μέσω οικονομιών κλίμακας), ώστε να κάνουν ιδιαίτερα δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, δεν αρκεί για μια επιχείρηση να μπει σε μια νέα αγορά, καλό θα είναι να είναι και η πρώτη που την ανακαλύπτει. Ιδιαίτερα εύγλωπτα είναι τα παραδείγματα διεθνούς ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων αναψυκτικών, απορρυπαντικών, καλλυντικών κ.λπ. για την εγκαθίδρυση σε μεγάλες αναδυόμενες αγορές (Big Emerging Markets-BEM) όπως η Κίνα, η Ινδία κ.λπ.

Δεύτερον, η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί - και σημειώνουμε εδώ ότι η τάση αυτή δεν αποτελεί προνόμιο μόνο του οικονομικού-επιχειρησιακού κύκλου, αλλά τείνει να κυριαρχήσει ως τρόπος ζωής - κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόβλεψη της προέλευσης νέων ανταγωνιστών. Πολλοί, για παράδειγμα, ξαφνιάστηκαν από την αλματώδη ανάπτυξη των εταιρειών λογισμικού στις Ινδίες. Ήδη τμήματα της μεγάλης αυτής χώρας έχουν εξελιχθεί σε μικρές "silicon valleys",

όπου παράγονται προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Παράλληλα, εμφανίστηκαν επιχειρήσεις όπως η ινδική Tata Consulting Services, η οποία έχει εξελιχθεί σε έναν από τους σημαντικότερους ανταγωνιστές στον κλάδο. Τα αίτια της ξαφνικής ανάπτυξης υψηλής τεχνολογίας στο τμήμα αυτό του κόσμου δε θα πρέπει να αποτελούν έκπληξη και θα πρέπει να αναζητηθούν στο μεγάλο αριθμό των Ινδών που φοιτούν σε βρετανικά και αμερικανικά πανεπιστήμια καθώς και στο γεγονός ότι εκείνο που χρειάζεται για να ξεκινήσει κάποιος μια επιχείρηση στο χώρο αυτό είναι κυρίως το νοητικό κεφάλαιο (intellectual capital) και όχι μεγάλα χρηματικά κεφάλαια (τα οποία έτσι κι' αλλιώς μπορούν να βρεθούν).

Τρίτον, *Ευρώπη και Αμερική εξακολουθούν να αποτελούν τους χώρους που έλκουν μεγάλο ποσοστό ξένων επενδύσεων*. Έτσι, πολλά στελέχη έχουν πλέον αποκτήσει διεθνή προσανατολισμό. Δεν είναι τυχαία η επέκταση πολλών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες μέσω εξαγορών επιχειρήσεων (πχ η εξαγορά της Chrysler από την Daimler Benz).

Τέταρτον, είναι φανερό ότι *οι αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών είναι σε μεγάλο βαθμό κορεσμένες*. Και έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, στα αναπτυσσόμενα κράτη κυρίως βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκεί κανείς να σκεφτεί την αγορά των 1,2 δισ. ανθρώπων στην Κίνα. Είναι εύγλωπτο το παράδειγμα της General Electric, μιας εξαιρετικά επιτυχημένης ασυσχέιστα διαφοροποιημένης επιχείρησης, η οποία - όπως και πολλές άλλες εταιρείες - είδε το μερίδιό της στην αγορά των ΗΠΑ να μένει σταθερό ή και να μειώνεται την τελευταία δεκαετία. Έτσι, στράφηκε στις διεθνείς αγορές και, πιο συγκεκριμένα, στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Κίνας, της Ινδίας και του Μεξικού. Οι αγορές αυτές αντιπροσωπεύουν έναν πληθυσμό της τάξεως των 2,5 δισ. ατόμων και οι πωλήσεις της εκεί αυξάνονται με διψήφιους ρυθμούς κατ' έτος. Τα στελέχη της GE βλέπουν τις αγορές αυτές σαν το κλειδί της επιτυχίας της εταιρείας στον 21ο αιώνα.

Πέμπτον, *τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων έχουν χαλαρώσει σημαντικά*. Μεγάλες ευκαιρίες ανοίγονται στις διάφορες εθνικές αγορές που τώρα γίνονται ελκυστικότερες. Αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο μετά την απελευθέρωση της ενεργειακής αγοράς, η πλειοψηφία των σπιτιών ηλεκτροδοτείται από μια εταιρεία αμερικανικών συμφερόντων. Όμοια στην πατρίδα μας έχουν ήδη απελευθερωθεί παραδοσιακά προστατευμένες αγορές όπως αυτές των Τηλεπικοινωνιών και της Ενέργειας.

Έκτον, *πολλές εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική διεθνοποίησης ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά και οι πρώτες ύλες που αγοράζουν είναι από σίγουρη πηγή με δεδομένο επίπεδο εξυπηρέτησης*. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες που διεθνοποιούνται ακολουθώντας τους πελάτες τους έχουν εξασφαλισμένο κάποιο επίπεδο πωλήσεων και μειώνουν έτσι σημαντικά τον κίνδυνο που συνεπάγεται η διεθνοποίηση. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειώσουμε ότι

δεν είναι μόνο μεγάλες εταιρείες που μπορούν να μπουν ή μπαίνουν στη διεθνή αγορά. Ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξής τους τη δεκαετία του '80 ήταν πέντε φορές μεγαλύτερος από αυτόν του συνόλου των αμερικανικών επιχειρήσεων.

Αυτό που θα προσπαθήσουμε να δείξουμε στο κεφάλαιο αυτό είναι ότι, πέρα από τις πιέσεις των διεθνών εξελίξεων που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση, προκύπτουν ουσιαστικά οφέλη από μια τέτοια επιλογή, οφέλη που ενισχύουν μια επιχείρηση τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Συγχρόνως, θα περιγράψουμε τις στρατηγικές επιλογές και τα επίπεδα επίτευξης της διεθνοποίησης καθώς και τα προβλήματα και τα διλήμματα τα οποία αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην απόφασή της να διεθνοποιηθεί. Τέλος, θα εξετάσουμε την πρόσφατη εμπειρία των ελληνικών επιχειρήσεων στο θέμα.

2.4 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση

Τα οφέλη από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πολλά και άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και με τα κίνητρα που αναπτύξαμε παραπάνω. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα και αυτό είναι η αύξηση της *κερδοφορίας των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό* με τρόπους που δεν είναι εφικτοί στις επιχειρήσεις με προσανατολισμό αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Όμως, πρέπει να τονιστεί ότι η διεθνοποίηση δεν είναι πανάκεια. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διεθνοποιημένη στρατηγική ως αντίδραση στη δράση των ανταγωνιστών ή γιατί απλώς είναι η τάση των καιρών είναι πιθανό να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους και πάντως καταστροφική ακόμα και για το μερίδιό τους στην εγχώρια αγορά. Τρία βασικά ερωτήματα πρέπει να διερευνήσει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να εκτιμήσει κατά πόσο αξίζει να διεθνοποιηθεί. Αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

Διεθνοποίηση: Τρία Ερωτήματα

- ✓ Εθνικοί παραγωγικοί συντελεστές: Ποιοι είναι οι κύριοι παραγωγικοί συντελεστές που απαιτεί η παραγωγή του προϊόντος; Πού είναι αυτοί διαθέσιμοι;
- ✓ Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης: Σε ποιο βαθμό στηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε συγκεκριμένους συντελεστές; Μπορούν αυτοί να μεταφερθούν;
- ✓ Εμπορευσιμότητα: Μπορεί το προϊόν να μεταφερθεί με χαμηλό κόστος; Αν όχι ή αν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο, τότε η παραγωγή πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αγορά.

Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου η *εγχώρια αγορά είναι μικρή ή κορεσμένη* μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή διευρύνοντας το πεδίο των δραστηριοτήτων τους, ώστε να συμπεριλάβουν διεθνείς αγορές. Η Coca-Cola και η PepsiCo έχουν εδώ και δεκαετίες ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς στις ΗΠΑ, του οποίου η αλλαγή μπορεί να γίνει μόνο σε βάρος της μιας ή της άλλης. Φυσικά αυτό οδηγεί σε σκληρό ανταγωνισμό στην

εγχώρια αγορά. Γι' αυτό και οι δύο από πολύ νωρίς στράφηκαν σε νεοδημιουργούμενες μεγάλες αγορές. Για παράδειγμα, η Coca-Cola έχει μπει δυναμικά στη ρωσική αγορά μέσα από την κατασκευή δύο παραγωγικών μονάδων στη Μόσχα και στην Αγία Πετρούπολη (τέως Λένινγκραντ). Όμως και η PepsiCo έχει επενδύσει σημαντικά στη διεθνοποίηση. Μάλιστα, οι προσπάθειες διεθνοποίησής της απεδείχθησαν ιδιαίτερα επιτυχημένες σε χώρες όπως η Ινδία, όπου κατάφερε να περιορίσει σημαντικά την παντοδυναμία της μεγάλης της αντιπάλου.

Στη συνέχεια, *μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την απόδοση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας* και αυτό αφορά όχι μόνο παραγωγικές μονάδες υψηλής δυναμικότητας, αλλά και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και πιο επιτακτική, καθώς το βήμα της τεχνολογικής προόδου σήμερα είναι ιδιαίτερα ταχύ και έτσι ο κύκλος ωρίμανσης του προϊόντος κορυφώνεται πολύ πιο γρήγορα. Έτσι γίνεται επιτακτική η ανάγκη γρήγορης αντικατάστασης του προϊόντος που πλησιάζει στην ωρίμανση με κάποιο νέο. Αν σε αυτό προστεθούν οι νομικές φόρμουλες που κάνουν σχετικά εύκολη και γρήγορη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, γίνεται σαφής η ανάγκη ύπαρξης μεγάλης αγοράς για την εξασφάλιση γρήγορα ικανοποιητικών κερδών.

Παράλληλα, το αυξημένο μερίδιο αγοράς συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας που αφορούν τόσο το μέγεθος της παραγωγής, όσο και τον τόπο της παραγωγής και την εμπειρία και τη γνώση σχετικά με το προϊόν. Η πρώτη κατηγορία, αυτή των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τον όγκο παραγωγής, είναι γνωστή και ευνόητη. Όσο αυξάνει το μέγεθος της παραγωγής η επιχείρηση είναι σε θέση να μοιράζει τα σταθερά κόστη και έτσι αυξάνει το περιθώριο κέρδους της ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν οι επιχειρήσεις στο βαθμό που μπορούν να κάνουν ομοιογενές το προϊόν και την παραγωγική διαδικασία πέρα από εθνικά σύνορα.

Συγχρόνως, ο αυξανόμενος όγκος παραγωγής συνεπάγεται μεγαλύτερη εμπειρία σχετικά με το προϊόν. Όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα που παράγει μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να εντοπίσει ατέλειες στο προϊόν της, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των καταναλωτών που πιθανώς θα προβούν σε παρατηρήσεις και επομένως τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες που δίνονται για βελτίωση και εξέλιξη του προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτά θα γίνουν πιο αισθητά, εάν συγχρόνως το σημείο στο οποίο λαμβάνει χώρα η παραγωγική διαδικασία για την κάλυψη της παγκόσμιας ζήτησης είναι το άριστο.

Οι εταιρείες μπορούν να μεταφέρουν την παραγωγή τους από μια περιοχή σε μια άλλη, προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή προκειμένου να βρίσκονται κοντά στην αγορά στην οποία στοχεύουν, αν το κόστος μεταφοράς είναι σημαντικό ώστε να εξασφαλίζουν μέγιστο ανά μονάδα κέρδος. Η τοποθέτηση μιας οικονομικής δραστηριότητας στην άριστη περιοχή μπορεί να έχει ένα από τα παρακάτω δύο αποτελέσματα: *μειώνει το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης ή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να χρεώσει πιο ανταγωνιστική τιμή.* Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις κατασκευής

ημιαγωγών, αθλητικών ενδυμάτων και παπουτσιών κ.λπ. έχουν μεταφέρει την παραγωγή τους σε χώρες όπως η Μαλαισία, το Χονγκ-Κονγκ και η Κίνα επιδιώκοντας να μειώσουν τα κόστη τους. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Swan Optical, μιας επιχείρησης η οποία μετέφερε την παραγωγή της από τις ΗΠΑ στο Χονγκ-Κονγκ και στη συνέχεια στην Κίνα επιδιώκοντας να μειώσει το εργατικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα μετέφερε μέρος του τμήματος σχεδιασμού της στην Ιταλία και τη Γαλλία επιδιώκοντας να διαφοροποιήσει το προϊόν της.

Μια επιχείρηση που έχει μικρό ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει το *εγχώριο αυξημένο περιθώριο κέρδους* της ώστε να ενισχύσει τις λειτουργίες της διεθνώς. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μειώσει τα περιθώρια κέρδους των διεθνών ανταγωνιστών ελπίζοντας ότι έτσι θα αποτρέψει την αντεπίθεσή τους στο δικό της μερίδιο στην εθνική αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι αυτό της Xerox, η οποία στα μέσα της δεκαετίας του '60 αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα εισόδου στην ιαπωνική αγορά. Η συμμαχία της με την Fuji Photo Film μέσα από μια κοινοπραξία οδήγησε τη Fuji-Xerox σε κέρδη της τάξεως του \$1,5 δισ. και σε περιορισμό της απειλής για το εγχώριο μερίδιό της από τους Ιάπωνες. Επιπλέον, όπως παραδέχονται τα ίδια τα στελέχη της Xerox, διδάχθηκαν πολλά σχετικά με το διεθνή ανταγωνισμό.

Συγχρόνως, μια επιχείρηση που έχει κατορθώσει να αναπτύξει ιδιαίτερες ικανότητες στην εθνική αγορά (δηλαδή *θεμελιώδεις ικανότητες* που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει υψηλή αποτελεσματικότητα, ποιότητα, νεωτερισμό και ανταπόκριση του καταναλωτή) μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, ώστε να εδραιώσει μια διεθνή ανταγωνιστική θέση. Τέτοιες ικανότητες μπορούν να μεταφραστούν σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέποντας στην εταιρεία να ρίξει το κόστος ή/και να διαφοροποιήσει το προϊόν. Εταιρείες όπως η Coca-Cola, η Procter & Gamble κ.ά. καρπώθηκαν αξιοσημείωτες αποδόσεις εκμεταλλεόμενες τις θεμελιώδεις ικανότητές τους στην ανάπτυξη και το μάρκετινγκ επώνυμων καταναλωτικών προϊόντων που είχαν δημιουργήσει στην αγορά των ΗΠΑ τις δεκαετίες '50 και '60.

2.5 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, φυσικά και δεν αποτελεί πανάκεια ή μια απόλυτη συνταγή επιτυχίας. Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν είναι πολλοί και οι πιο σημαντικοί από αυτούς παρουσιάζονται στη συνέχεια.

2.5.1 Οικονομική και πολιτική ρευστότητα περιβάλλοντος

Πρόκειται για τον πλέον σημαντικό κίνδυνο που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι ζούμε σε έναν ευμετάβλητο κόσμο, με έναν κατ' επέκταση υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, υποχρεώνει τα στελέχη μιας επιχείρησης να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση, ώστε να προσλαμβάνουν

όλα τα ερεθίσματα και να προλαβαίνουν να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνείς εξελίξεις. Η πολιτική *ρευστότητα* εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή με ένταση στις διακρατικές σχέσεις. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, τον προβληματισμό των διεθνών χρηματαγορών από τα σοβαρά προβλήματα υγείας του πρώην Ρώσου προέδρου Μπόρις Γέλτσιν και τις επιπτώσεις που θα είχε για τις δυτικές επιχειρήσεις μια πιθανή αλλαγή ηγεσίας. Οι εντάσεις στη Μέση Ανατολή, ο πόλεμος στον Περσικό Κόλπο και στη Βοσνία, τα γεγονότα του 1997 στην Αλβανία, αλλά και η κρίση στο Κόσσοβο και στα Σκόπια με τους αντάρτες του UCK ζημίωσαν σε μεγάλο βαθμό όσους επιχειρηματίες είχαν επενδύσει στις χώρες αυτές (μεταξύ των οποίων και πολλούς Έλληνες).

Ωστόσο, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις τους είναι αρκετές για να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη δύναμη ή να τη βγάλουν έξω από το παιχνίδι. Χειροπιαστό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιαλώσεως, η οποία έχασε σημαντικά ποσά ως αποτέλεσμα της υποτίμησης του ρουβλίου στα τέλη του 1998.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, εάν δε ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους εργασιακούς νόμους της εκάστοτε χώρας. Έτσι, οι πρόσθετες παροχές (πλην μισθού) στους εργαζομένους μπορεί να είναι κατά πολύ διαφορετικές ανάμεσα στα κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική απολύσεων είναι επίσης μια μεταβλητή που διαφέρει μεταξύ των χωρών. Έχει παρατηρηθεί ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με τις αναπτυγμένες στη μονιμότητα της θέσης εξαιτίας του μικρότερου αριθμού θέσεων εργασίας και του ανεπαρκώς ανεπτυγμένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Ακόμη, πρέπει να εξετάζεται ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων στις διάφορες χώρες. Στη Μεγάλη Βρετανία της δεκαετίας του '80, για παράδειγμα, οι σχέσεις επιχειρήσεων-εργαζομένων ήταν πολιτικοποιημένες και συχνά οξείες, ενώ αντίθετα στην Ιαπωνία τα συνδικάτα ακόμα και σήμερα προωθούν την ευημερία και κερδοφορία της εταιρείας, αφού πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο θα ωφελήσει έμμεσα και τους ίδιους.

2.5.2 Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντος

Όσο κι αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι οι αγορές τείνουν να ομογενοποιηθούν, δεν παύει αρκετές φορές οι διαφορές μεταξύ τους να είναι τόσο σημαντικές, ώστε να καθιστούν αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Απαιτείται, επομένως, μια αυξημένη δυνατότητα προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ευελιξίας. Ακόμα και για πολιτισμικά συγγενείς αγορές, η αυτούσια μεταφορά ενός προϊόντος δεν εγγυάται την επιτυχία.

Αυτό συνειδητοποίησε η Ζυθοποιία Anheuser-Busch, η οποία παρασκευάζει τη γνωστή μπίρα Budweiser. Η προσπάθειά της να διεισδύσει στην αγγλική αγορά μπίρας - η οποία θα περίμενε κανείς να μη διαφέρει σε τίποτα από την αντίστοιχη αμερικανική - συνάντησε την παγερή αδιαφορία των Βρετανών, οι οποίοι τη θεώρησαν ελαφρότερη και επομένως κατώτερη των δικών τους. Η

ειρωνεία ήταν ότι η Anheuser-Busch ήταν υποχρεωμένη να πληρώνει υψηλότερους φόρους, αφού στην πραγματικότητα ήταν αυτή που υπερείχε σε περιεκτικότητα αλκοόλ. Χρειάστηκε να περάσουν αρκετά χρόνια για να κατορθώσει η εταιρεία να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις, αλλάζοντας τη στρατηγική προσέγγισης της αγοράς αυτής.

Είναι προφανές ότι η διεθνοποίηση της δράσης της επιχείρησης κινδυνεύει να δεχθεί σοβαρά πλήγματα, αν ο τρόπος εισόδου παραμένει απaráλλαχτος για όλες τις αγορές, χωρίς να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητές τους. Επιτυχημένο είναι το παράδειγμα της Chirita, η οποία κινήθηκε έξυπνα και ταχύτατα μέσα στη βουλγαρική αγορά όπου άρχισε να δραστηριοποιείται το 1996. Η διοίκηση της εταιρείας διέγνωσε άμεσα την ανάγκη για ένα φθινό προϊόν λόγω της οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα. Έτσι, μέσω της θυγατρικής της, παράγει ένα πολύ χαμηλού κόστους κρουασάν σχεδιασμένο ειδικά για τη βουλγαρική αγορά.

Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητη για την είσοδο σε νέες αγορές. Αυτό οφείλεται στη φύση του προϊόντος και στην ομοιομορφία των αναγκών που ικανοποιεί. Για παράδειγμα, η Gillette εισήγαγε το Mach-3 με την ίδια στρατηγική (συσκευασία, διαφήμιση, μεθόδους προώθησης) σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται. Η τακτική αυτή ολοκληρώθηκε με επιτυχία σε λιγότερο από ένα χρόνο. Με τον τρόπο αυτό θέλησε να προλάβει τις επιθετικές ενέργειες των ανταγωνιστών της στις απομακρυσμένες αγορές.

2.6 Στρατηγική Διεθνοποίησης: Θεωρητικά Μοντέλα

Ένα ενδιαφέρον ερώτημα που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τη διεθνή έρευνα είναι το ερώτημα: "Πώς επιλέγουν οι επιχειρήσεις τις γεωγραφικές περιοχές - χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται;". Διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί τα οποία και παρουσιάζονται στη συνέχεια:

2.6.1 Θεωρία των σταδίων (*stages strategy*)

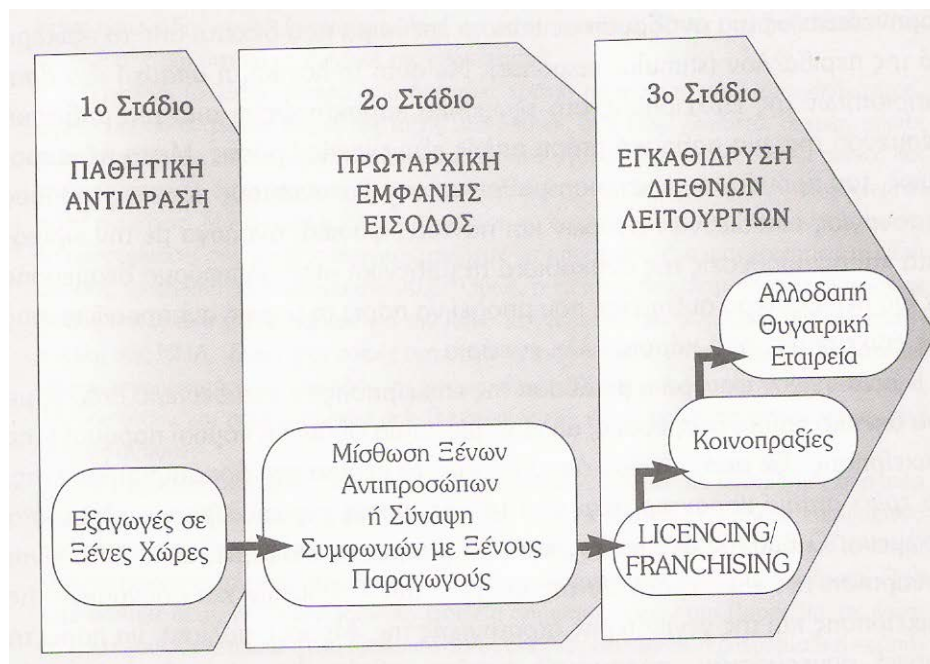
Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη θεωρητική προσέγγιση, η οποία διαχωρίζει κάθε προσπάθεια επέκτασης της δράσης μιας επιχείρησης σε στάδια (*stages approach*). Το βασικό κριτήριο που χρησιμοποιείται κατά την προσέγγιση αυτή είναι ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης. Είναι λογικό ότι η επιχείρηση "εκπαιδεύεται" όσο αυξάνει και η εμπειρία της από τις διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα ένα σταδιακά αυξανόμενο βαθμό διεξόδου. Κάθε ενέργειά της ερμηνεύεται ως μια αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα που δέχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον (*stimulus-response*). Με αυτή τη λογική, η *απαρχή των δραστηριοτήτων* της επιχείρησης στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από μια μηδενική δέσμευσή της, μια παθητική στάση απλής εξαγωγικής δράσης. Με το πέρασμα, όμως, του χρόνου, η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους

λειτουργίας των διεθνών αγορών και πάντοτε, φυσικά, ανάλογα με την ωριμότητα και τις προθέσεις της αντικαθιστά τη μηδενική αυτή πλατφόρμα δέσμευσης με μια περισσότερο αυξημένη, που μπορεί να πάρει τη μορφή αντιπροσώπευσης της επιχείρησης από κάποια άλλη εγχώρια.

Είναι πλέον φανερή η μετάβαση της επιχείρησης σε ένα *δεύτερο στάδιο*, με ένα σχετικό βαθμό δέσμευσης, αλλά χωρίς καμία φυσική ή νομική παρουσία της επιχείρησης έξω από τη χώρα όπου εδρεύει το κέντρο των δραστηριοτήτων της. Το *τρίτο στάδιο* χαρακτηρίζεται από την παρουσία της επιχείρησης πλέον στα δρώμενα. Ο βαθμός δέσμευσης και εδώ μπορεί να διαφέρει, αλλά αυτό είναι συνάρτηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς, των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης και της γενικότερης στρατηγικής της. Μπορεί, μάλιστα, να πάρει τη μορφή συνεργασιών, παραγωγής κατόπιν αδείας (licensing), δικαιόχρησης (franchising), κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών ή ίδρυσης θυγατρικών επιχειρήσεων, όπως θα εξετάσουμε αναλυτικότερα στη συνέχεια. Ανάλογα με τη μορφή, που θα πάρει η ενεργός ανάμειξη της επιχείρησης στο διεθνή στίβο, μπορεί κανείς να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την αποφασιστικότητα και την ισχύ της επιχείρησης καθώς και για την οργανωτική της δομή. Η σταδιακή αυτή προσέγγιση φαίνεται στο Σχήμα 2.3, όπου παρουσιάζονται τα στάδια από τα οποία περνάει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να διευρύνει τη δράση της.

Αυτό που πρέπει να καταστεί σαφές είναι η απουσία απόλυτων κριτηρίων διαχωρισμού των επιμέρους σταδίων από τους διάφορους αναλυτές. Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου, στα διάφορα συγγράμματα παρατηρείται και μια αυξομείωση του αριθμού των σταδίων. Ένα από τα συναφή μοντέλα, αυτό των Bikley and Tesar, ασχολήθηκε με την εξαγωγική συμπεριφορά των μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων στην πολιτεία του Wisconsin των ΗΠΑ. Η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων διέκρινε έξι φάσεις εξαγωγικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, είναι γενικά παραδεκτό ότι οι επιχειρήσεις ξεκινούν με μια δραστηριότητα χαμηλού κόστους και ελέγχου και προχωρούν σε υψηλότερα επίπεδα όσο αποκτούν εμπειρία και αυτοπεποίθηση. Αυτή τη στρατηγική δειξοδυσσης ακολουθούν κατά κανόνα οι επιχειρήσεις και υπάρχει αρκετά σημαντική εμπειρική τεκμηρίωση του μοντέλου αυτού, παρά το γεγονός ότι εύκολα κάποιος θα μπορούσε να εντοπίσει και αξιοσημείωτες εξαιρέσεις.

Σχήμα 2.3: Στάδια της Διεθνοποίησης



Όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου η δράση της επιχείρησης δε διέπεται από αυτή τη λογική. Το μονοπάτι της διεθνοποίησης δεν είναι για όλους το ίδιο βατό και προσπελάσιμο. Ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση, τα πραγματικά βήματα μπορεί να απέχουν από τη θεωρία. Το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει, κατ' επέκταση, ως ένα μίγμα σχεδιασμένων στρατηγικών και προσαρμογών τους στα δεδομένα της πραγματικότητας. Ανάλογα παραδείγματα υπάρχουν πολλά.

2.6.2 Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας (*Uppsala internationalization model*)

Πρόκειται για ένα ακόμα συμπεριφορικό μοντέλο, κύριοι υποστηρικτές του οποίου είναι οι Johansson and Wiedersheim-Paul (1975) και Johansson and Vahlne (1977 και 1990). Το εννοιολογικό του πλαίσιο στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις αγορές εξωτερικού, καθώς μεγαλώνουν η εμπειρία και οι γνώσεις της αναφορικά με τις αγορές αυτές. Σε αυτό το πλαίσιο, ξεχωρίζουν οι εξής τέσσερις φάσεις διεθνοποίησης:

1. Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
2. Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου

3. Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
4. Η παραγωγή στην ξένη χώρα

Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την "ψυχική/ψυχολογική" τους απόσταση από τη μητρική χώρα. Ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία ροής της πληροφόρησης μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν. Η ψυχική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.

Η υποστήριξη του μοντέλου της Ουψάλα από εμπειρικές μελέτες έχει υπάρξει αντικρουόμενη. Υπάρχει μία αρκετά μεγάλη ομάδα εμπειρικών μελετών, η οποία δεν έχει παράσχει υποστήριξη στις προβλέψεις του μοντέλου. Και σε θεωρητικό επίπεδο, το μοντέλο έχει κατηγορηθεί ότι είναι ντετερμινιστικό και δεν λαμβάνει υπόψη του εξωγενείς προς την επιχείρηση παράγοντες, όπως παράγοντες σχετικούς με την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Προσαρμόζοντας το μοντέλο, οι Vahlne και Nordstrom ανέπτυξαν σε θεωρητικό επίπεδο την πρόταση ότι η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης θα επηρεάζεται από το βαθμό παγκοσμιοποίησης του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί όσο και από το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης. Όσον αφορά την πρώτη διάσταση προβλέπουν ότι σε κλάδους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τοπικό ή περιφερειακό ανταγωνισμό, η διαδικασία διεθνοποίησης θα χαρακτηρίζεται από τη σταδιακή επένδυση πόρων και από την επέκταση σύμφωνα με την ψυχική απόσταση, όπως προβλέπει το μοντέλο της Ουψάλα. Σε παγκόσμιους κλάδους αντίθετα, εξωγενείς μεταβλητές, σχετικές με τον ανταγωνισμό επηρεάζουν την επιλογή των αγορών και των τρόπων διεξόδου. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην επιλογή της αγοράς, η θέση των παγκόσμιων παικτών, η σημασία κάθε αγοράς για την παγκόσμια κυριαρχία ή το ύψος της αναγκαίας επένδυσης που δίνει μία κρίσιμη μάζα, φαίνονται να είναι σημαντικότεροι παράγοντες από την ψυχική απόσταση. Σχετικά με την επιλογή της μορφής εισόδου, η ένταση του ανταγωνισμού προβλέπεται ότι θα απαιτεί από την επιχείρηση να επενδύσει μεγαλύτερα κεφάλαια και με ταχύ τρόπο, ώστε να φτάσει την αναγκαία κρίσιμη μάζα που απαιτείται για την επίτευξη μίας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης.

2.6.3 Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (*oligopolistic reaction theory*)

Η θεωρία αυτή υποστηρίχθηκε κύρια από τον Knickerbocker (1973) και υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τη δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και, συνήθως, μιμούνται τη στρατηγική τους στην

προσπάθειά τους να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά. Το θεωρητικό αυτό μοντέλο μοιάζει με τη θεωρία της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου για να μειώσουν το ρίσκο. Θα κερδίσουν από τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα. Ωστόσο, η θεώρηση αυτή χαρακτηρίζεται ιδιαίτεως απλουστευτική, καθώς δε λαμβάνει υπόψη της ουσιώδη στοιχεία, όπως τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας. Όμως, η συμβολή της ως προς την επιρροή που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην απόφαση για διεθνή διείσδυση είναι σημαντική.

2.6.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος (eclectic paradigm)

Αναπτύχθηκε από τον Dunning (1980, 1981, 1988). Αυτή τη στιγμή είναι ίσως η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Στηρίζεται στην οικονομική σχολή σκέψης, με την έννοια ότι θεωρεί την επιχείρηση πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές.

Το μοντέλο του εκλεκτικού υποδείγματος επιχειρεί να εξηγήσει τη διαδικασία διείσδυσης της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές μέχρι την πλήρη παραγωγή σε χώρα του εξωτερικού. Διακρίνει τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει *πλεονεκτήματα που αναφέρονται στην ιδιοκτησία* π.χ. κατοχή υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε εσωτερικότητες (internalization advantages), δηλαδή σε περιπτώσεις όπου μια πολυεθνική επιχείρηση μεταφέρει τεχνολογία σε μονάδες της σε άλλες χώρες και δεν την εκμεταλλεύεται πουλώντας την σε άλλη επιχείρηση του εξωτερικού (π.χ. η Toyota μετέφερε στην Αμερική και την Ευρώπη το περίφημο σύστημα παραγωγής της, το Toyota Production System). Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages) π.χ. χαμηλό κόστος εργασίας σε μια χώρα. Το μοντέλο προβλέπει ότι η δραστηριότητα της πολυεθνικής επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα με τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των τριών κατηγοριών πλεονεκτημάτων.

2.7 Μορφές Διεθνοποίησης

Στο θέμα αυτό η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει ότι, καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές, αλλάζει και ο τρόπος που δραστηριοποιείται σε αυτές. Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε σκανδιναβικές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι την αλλαγή σηματοδοτεί η αύξηση της δέσμευσης της επιχείρησης στις αγορές αυτές. Έτσι, ενώ ξεκινά τις δραστηριότητές της με εξαγωγές, καθώς αυξάνει η γνώση και η εμπειρία της, προχωρά σε υποκατάστημα για να καταλήξει σε παραγωγή στην άλλη χώρα.

Πολλές φορές, βέβαια, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση "επιβάλλεται" από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν

που ενδιαφέρεται να εξαγάγει και τη χώρα στην οποία στοχεύει. Με άλλα λόγια, αν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα-στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές - παρόλο που δεν έχει εμπειρία στις διεθνείς αγορές - και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάξουν από τα υψηλά κόστη. Ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει αυτή τη θεωρία είναι η εγκατάσταση κάποιων πολυεθνικών στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80 (π.χ. η Unilever δημιούργησε στην Πάτρα εργοστάσιο, όπου μέχρι πριν μερικά χρόνια παρήγε τα παγωτά Algida). Ένας από τους κύριους παράγοντες ήταν η επιβολή αρκετά υψηλών δασμών στα προϊόντα αυτά, κάτι που έκανε ασύμφορη την εισαγωγή τους από άλλες χώρες. Σήμερα, που οι δασμοί στα πλαίσια της ΕΕ έχουν εκλείψει (σε συνδυασμό με πολλούς άλλους λόγους στρατηγικής της Unilever σε ευρωπαϊκό επίπεδο), το εργοστάσιο της Πάτρας έχει κλείσει και η παραγωγή έχει μεταφερθεί στην Ιταλία.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις μορφές που μπορεί να πάρουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, ξεκινώντας από τις αρχικές μορφές εξαγωγικού τύπου και καταλήγοντας στις προχωρημένες, μη εξαγωγικού τύπου μορφές.

2.7.1 Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Άμεση Εξαγωγική Δράση (Direct Exporting)

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Υπολογίζεται ότι το 30-40% των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο γίνονται με αυτό τον τρόπο. Στην άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη μητρική χώρα προϊόντα, στη χώρα-στόχο, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτή. Γι' αυτό το λόγο, τη μέθοδο αυτή προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά - και επομένως εκτιμούν ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία - ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση. Παρ' όλα αυτά, προβλήματα μπορούν να παρουσιαστούν, όπως ήδη αναφέραμε, σε περίπτωση υψηλού κόστους μεταφοράς ή απαγορευτικών δασμών. Είναι προφανές ότι πρόβλημα παρουσιάζεται επίσης όταν η μητρική χώρα δεν αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής για το προϊόν (με την έννοια ότι δεν εξασφαλίζει ελάχιστο κόστος παραγωγής), ενώ συγχρόνως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την πιθανότητα το ίδιο προϊόν να μην είναι κατάλληλο για όλες τις αγορές. Αυτό αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους - ξεκινώντας τη δραστηριότητά τους αυτή - οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται αρχικά σε αγορές που βρίσκονται πιο κοντά "ψυχικά" σε αυτές στις οποίες ήδη δραστηριοποιούνται. Καθώς η εμπειρία και η γνώση αυξάνουν, επεκτείνονται και σε πιο "ξένες" προς αυτές αγορές.

Παραγωγή κατά παραγγελία

Ισχύει ότι και στην άμεση εξαγωγική δράση, μόνο που εδώ η εξαγωγική προσπάθεια δεν έχει μια συνέχεια. Η επιχείρηση περιμένει από τους πελάτες της μια παραγγελία και μόνο τότε προβαίνει στην παραγωγή. Πρόκειται για περιστασιακή εξαγωγική προσπάθεια η οποία αποβλέπει κυρίως στην κάλυψη της περίσσιας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Δεν δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.

Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές (Exporting through export intermediaries)

Η μέθοδος αυτή έχει άμεση σχέση με την προηγούμενη μόνο που τώρα η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού, με εταιρείες διεθνούς εμπορίου, με εξαγωγικούς οίκους ή με ενώσεις Webb-Promerene, προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι εταιρείες αυτές μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Οι εξαγωγές με διαμεσολαβητές, εκτός από τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών που εξακολουθούν να ισχύουν, έχουν κόστος είτε με τη μορφή αμοιβής προς το διανομέα (όταν παρέχει υπηρεσίες πρακτόρευσης) είτε επειδή επιτρέπεται στο διανομέα να αυξήσει την τιμή για να καλύψει τα έξοδά του και να κερδίσει (οπότε λειτουργεί ως έμπορος και απολαμβάνει εμπορικό κέρδος). Συνήθως, δεν υπάρχει άμεση δυνατότητα ελέγχου, από την ίδια την εταιρεία, της συνολικής προώθησης του προϊόντος της στην ξένη αγορά.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην Ελλάδα υπάρχουν σύμβουλοι επιχειρήσεων που συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις σχετικά με την εξαγωγική τους δράση και τις φέρνουν σε επαφή με πελάτες στο εξωτερικό. Επίσης, λειτουργούν μη ιδιωτικοί οργανισμοί όπως ο EOMMEX, τα Εμπορικά Επιμελητήρια κ.ά., που παρέχουν αφιλοκερδώς στους ενδιαφερομένους ηλεκτρονική δικτύωση.

Παραγωγή κατόπιν άδειας (Licensing)

Εδώ ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.ά. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Είναι προφανές ότι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά. Υπό αυτή την έννοια πρόκειται ουσιαστικά για την πλέον ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης, από την οποία απορρέει μια σειρά μειονεκτημάτων.

Καταρχήν, δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος. Είναι, έτσι, αδύνατη η πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας από την παραγωγή σε μια μονάδα καθώς και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσω

του αυξημένου όγκου παραγωγής.

Επίσης, όταν μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στο διεθνές περιβάλλον είναι συχνό φαινόμενο να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις δραστηριότητές της σε μια χώρα για να στηρίξει ανταγωνιστικές στρατηγικές σε κάποια άλλη. Ωστόσο, είναι μάλλον απίθανο ο αδειολήπτης (licensee) να της επιτρέψει να αντλήσει κέρδος μεγαλύτερο από το προσυμφωνημένο και να το χρησιμοποιήσει για να στηρίξει έναν άλλον αδειολήπτη (licensee).

Όμως, το πιο σημαντικό μειονέκτημα παρουσιάζεται όταν η συμφωνία licensing συνεπάγεται την παραχώρηση από τη μητρική εταιρεία μοναδικών ικανοτήτων στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι πιθανό σε μια τέτοια περίπτωση, μετά τη λήξη του συμβολαίου, ο αδειολήπτης να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστή παράγοντας προϊόν παρόμοιο με αυτό της μητρικής εταιρείας. Αυτό συνέβη στην αμερικανική εταιρεία RCA, η οποία παραχώρησε δικαίωμα παραγωγής έγχρωμων τηλεοράσεων σε ιαπωνικές επιχειρήσεις παραχωρώντας την τεχνολογία της, την οποία μετά το πέρας της συμφωνίας χρησιμοποίησαν οι Ιάπωνες για να διεισδύσουν στην αμερικανική αγορά.

Συναρμολόγηση

Γενικά ισχύουν όσα αναφέραμε για την παραγωγή κατόπιν αδείας, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε μόνο τη συναρμολόγηση εξαρτημάτων που παράγονται αλλού και όχι επιτόπου παραγωγή όλου του προϊόντος.

Παροχή τεχνογνωσίας

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε τη μεταφορά τεχνογνωσίας από την επιχείρηση σε μια άλλη έναντι αμοιβής. Η τεχνογνωσία μπορεί να περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Δικαιόχρηση (Franchising)

Παρουσιάζει ομοιότητες με το licensing, όμως αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι την εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο. Ο τρόπος αυτός μπορεί να αφορά τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, το μάρκετινγκ, το επώνυμο προϊόν (brand name) κ.ά. Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης (π.χ. για αγορά/ενοικίαση του χώρου εγκατάστασης και την αγορά εξοπλισμού) και τις ικανότητες διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο ο δικαιοπάροχος, όπως και ο licensor, δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος εισόδου στη νέα αγορά, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς σε νέες αγορές, αφού δε χρειάζεται να συγκεντρώσει ο ίδιος τα κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Τη στρατηγική αυτή έχει επιλέξει μεταξύ άλλων επιχειρήσεων και η MARKS & SPENCER, η οποία με έδρα το Λονδίνο ιδρύει καταστήματα στο εξωτερικό μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης. Η

Μαρινόπουλος ΑΒΕΤΕ είναι ο συνεταιρός της στην Ελλάδα που παρέχει τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό. Η M&S International Franchise παρέχει τις τεχνικές μάρκετινγκ, και το όνομα του St. Michaels.

Ταυτόχρονα, θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι ο δικαιοδόχος διασφαλίζεται ως ένα βαθμό για την ποιότητα του προϊόντος. Ωστόσο, ο ποιοτικός έλεγχος παραμένει εξαιρετικά δύσκολος. Και δεδομένου ότι η επωνυμία της εταιρείας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, ο έλεγχος αυτός γίνεται ακόμα πιο σημαντικός. Μπορούμε να φανταστούμε τη ζημιά που θα προκαλούνταν, για παράδειγμα, σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων όπως τα Hilton International, αν ένας από τους δικαιοδόχους δεν ανταποκρινόταν στην εικόνα ξενοδοχείων πολυτελείας που η εταιρεία έχει δημιουργήσει στον πελάτη.

2.7.2 Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό (Foreign direct investment)

Μπορούμε να διακρίνουμε τις επενδύσεις στο εξωτερικό σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου που διενεργούνται στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές. Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τις πρώτες. Αυτές τις διακρίνουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

α) *Πλήρης Ιδιοκτησία (Wholly owned subsidiary)*: Η στρατηγική αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από τη νοοτροπία της επιχείρησης, όπως στην περίπτωση της IBM, η οποία πίστευε ότι χωρίς πλήρη ιδιοκτησία το μακροπρόθεσμο κόστος θα ξεπερνούσε την αντίστοιχη ωφέλεια. Έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από την εταιρεία. Συγχρόνως, εάν είναι επιτυχής, είναι και η πλέον επικερδής λύση. Όμως, είναι πολυδάπανη αφού απαιτείται η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στην ξένη χώρα. Πολλές φορές για να μάθει μια επιχείρηση τις ιδιαιτερότητες μιας νέας αγοράς και να έχει επιτυχημένη συνολική παρουσία, είναι απαραίτητο να επιβαρυνθεί με το κόστος των υπηρεσιών ειδικών συμβούλων ή συνεργατών στη συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, η λύση αυτή είναι σημαντικά πιο χρονοβόρα σε σχέση με αυτές που έχουμε περιγράψει μέχρι στιγμής. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία της παραγωγής αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, τότε είναι πολύ πιθανό να επιλέξει αυτόν τον τρόπο διεθνοποίησης.

β) *Κοινοπραξίες (Joint Ventures)*: Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιρειών, σύμφωνα με την οποία καθεμιά παραχωρεί κάποιον/ους παραγωγικό/ους συντελεστή/ές (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, οργάνωση πωλήσεων, εξοπλισμό κ.λπ.) και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία.

Στα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών αναφέρονται: (α) μια επιχείρηση μπορεί να αισθάνεται ότι θα κερδίσει σε γνώση από το συνεργάτη που επιλέγει, τόσο ως προς τη νέα αγορά, όσο και ως προς την τεχνολογία της παραγωγής, (β) σε πολλές χώρες η κυβέρνηση δε διευκολύνει τις άμεσες ξένες επενδύσεις παρά

μόνο όταν συνδέονται με εγχώριες επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι έτσι διαφυλάσσεται η κοινωνική συνείδηση στη νέα επιχείρηση, οπότε οι κοινοπραξίες είναι ο μόνος τρόπος εισόδου σε αυτές τις αγορές, (γ) όταν τα κόστη εγκατάστασης και ο κίνδυνος της νέας επένδυσης είναι πολύ μεγάλα, τότε συμφέρει την επιχείρηση να τα μοιραστεί.

Ένα μειονέκτημα είναι ότι η κοινοπραξία δε δίνει στην επιχείρηση δυνατότητα απόλυτου ελέγχου ώστε να χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων διεθνούς στρατηγικής. Για παράδειγμα, όταν η Texas Instruments αποφάσισε να διεισδύσει στην ιαπωνική αγορά, στόχος της ήταν να μειώσει το μερίδιο αγοράς των Ιαπώνων ανταγωνιστών και να περιορίσει τα κέρδη που κατευθύνονταν από τους ανταγωνιστές της στη διεθνή αγορά. Είναι προφανές ότι πολύ δύσκολα θα έβρισκε συνεργάτη σε κοινοπραξία για ένα τέτοιο εγχείρημα.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι στον ελληνικό χώρο βρίσκουν σημαντική εφαρμογή οι κοινοπραξίες, ιδιαίτερα από επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος, οι οποίες - λόγω της γειννιάσής τους με άλλες Βαλκανικές χώρες - βρίσκουν επωφελείς τις συμφωνίες αυτού του τύπου με επιχειρήσεις στις γειτονικές χώρες όπου στοχεύουν να επεκταθούν.

γ) *Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)*: Πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας, όμως τώρα η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους. Οι συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένες. Θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η διαφορετική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία της συνεργασίας. Ένα άλλο συχνά απαντώμενο πρόβλημα είναι ότι οι τοπικές επιχειρήσεις συνήθως βλέπουν τις ξένες εταιρείες ως πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων, που θα τους φέρουν γρήγορα κέρδη. Οι ξένες επιχειρήσεις από την άλλη, βλέπουν τους τοπικούς συμμάχους τους ως γνώστες της τοπικής αγοράς και αποβλέπουν σε πιο μακροπρόθεσμα κέρδη. Αυτή η διαφορά στόχων προκαλεί μεγάλες εντάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της συμμαχίας.

δ) *Εξαγορές (Acquisitions)*: Συχνά προσφέρει τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και μάλιστα, συνήθως, σε συγκριτικά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που αναφέραμε.

ε) *Συμβόλαια μάνατζμεντ (management contracts)*: Στην περίπτωση αυτή, ένας οργανισμός-προμηθευτής προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό-πελάτη. Αυτό γίνεται μέσω της απόσπασης στελεχών του οργανισμού-προμηθευτή στον οργανισμό-πελάτη. Τα στελέχη αυτά δρουν ως εκπαιδευτές στον οργανισμό που αποσπώνται. Εδώ συνήθως δεν υπάρχει κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων, διότι είναι τα στελέχη του προμηθευτή που μετακινούνται προς τον πελάτη.

2.7.3 Συνοπτικές επισημάνσεις

Είδαμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά. Όπως τονίσαμε και στην αρχή, συνήθως οι επιχειρήσεις προτιμούν στα πρώτα

τους βήματα τις εξαγωγές και στη συνέχεια μόνο προχωρούν σε πιο ολοκληρωμένες μορφές διεθνοποίησης. Επίσης, προσεγγίζουν αρχικά τις αγορές που είναι πιο κοντά "ψυχικά-ψυχολογικά" στις παραδοσιακές τους αγορές. Έτσι, είναι λογικό οι νορβηγικές εταιρείες να στρέφονται αρχικά στη Φινλανδία ή στη Σουηδία ή ένας Έλληνας που διαμένει στις ΗΠΑ να δραστηριοποιηθεί αρχικά στην Ελλάδα.

Όμως, δεν είναι μόνο οι μορφές διεθνοποίησης που αλλάζουν, καθώς οι εταιρείες αποκτούν εμπειρία για τη διεθνή αγορά. Αλλάζουν και τα εμπορεύματα. Έτσι, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν την εξαγωγική τους δράση με *προϊόντα*, για να προχωρήσουν σε *υπηρεσίες, συστήματα* και τέλος σε *τεχνογνωσία*. Αξίζει, επίσης, να σημειώσουμε ότι η διαδικασία διεθνοποίησης δεν ακολουθεί πάντα κάποια συγκεκριμένα βήματα. Η εξέλιξή της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, εθνικούς. Εξαρτάται ακόμα από τα χαρακτηριστικά των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης και τα μακροχρόνια οράματά τους.

Τέλος, έχει υποστηριχθεί ότι οι αρχικού τύπου μορφές διεθνοποίησης είναι προτιμότερες, προκειμένου να μη γίνεται διαφυγή θέσεων εργασίας στο εξωτερικό και να μην περιορίζονται οι εθνικές εξαγωγές. Όμως, οι εξαγωγικές μορφές μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη μιας εταιρείας μόνο ως ένα βαθμό και συχνά δεν εξυπηρετούν τους μακροχρόνιους στόχους της. Επίσης, επειδή η μητρική εταιρεία σχεδόν πάντα εξάγει μέρη ή τεχνογνωσία προς τη θυγατρική, το εθνικό εμπόριο δεν περιορίζεται. Εκτός, όμως, από τα παραπάνω δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η οικονομική παρουσία και δράση μιας χώρας στο εξωτερικό είναι ο ισχυρότερος πρεσβευτής της και μπορεί να της εξασφαλίσει όχι μόνο χρηματικά οφέλη αλλά πιθανότατα και πολιτικά και άλλα οφέλη, τα οποία - αν και δεν μπορούν πάντα να μετρηθούν - είναι παρ' όλα αυτά πολύ σημαντικά.

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μορφής εισόδου φαίνονται στον Πίνακα 2.1:

Πίνακας 2.1

Τρόποι Εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστη μεταφοράς • απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές • εμπορικά εμπόδια • αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • οικονομίες κλίμακας και μάθησης • εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστος μεταφοράς, κίνδυνος συναλλαγματικός, προβλήματα διαφοροποίησης • απώλεια ελέγχου προϊόντος • αυξημένο κόστος
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια ελέγχου προϊόντος • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών

Τρόποι Εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • πλήρης έλεγχος • παγκόσμια στρατηγική • οικονομίες κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • υψηλό κόστος επένδυσης • διοικητικό κόστος • αργή προσαρμογή
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ (Greenfield Venture)		<ul style="list-style-type: none"> • πολυπλοκότητα
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά • έμπειρο προσωπικό • δίκτυο θυγατρικών 	<ul style="list-style-type: none"> • χρηματοδότηση χρεών
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου • συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου, συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων, πολιτική αποδεκτότητα • δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής

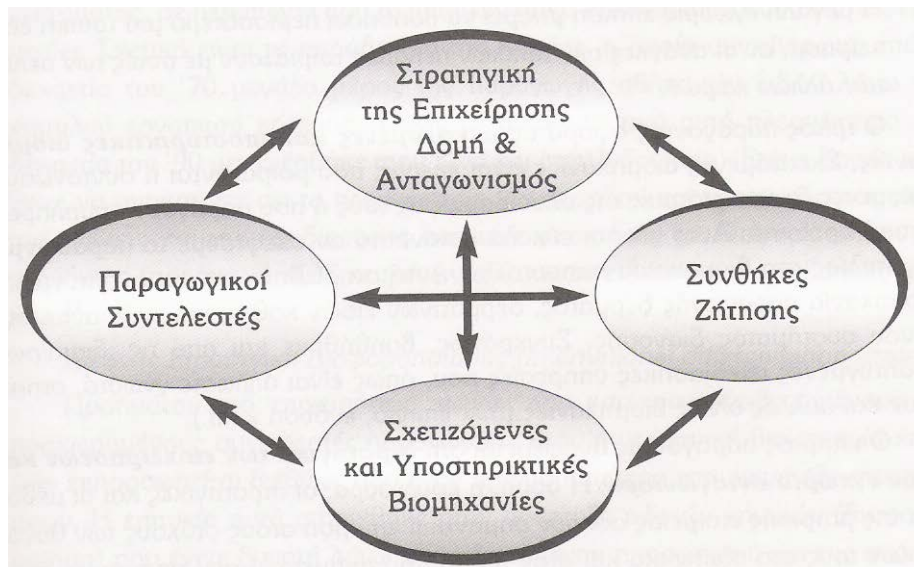
2.8 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

2.8.1 Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική (*business level international strategy*)

Οι εταιρείες που ακολουθούν διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις ξένες αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δε διαθέτουν. Γι' αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας τουλάχιστον θεμελιώδους ικανότητας σε συνδυασμό με πιέσεις για μείωση του κόστους και ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Ο Michael Porter αναφέρει τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τις συνθήκες που υπάρχουν στο μητρικό-εθνικό της περιβάλλον (Σχήμα 2.4).

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τους **συντελεστές παραγωγής**, δηλαδή τις απαραίτητες για την παραγωγή εισροές. Διακρίνονται σε *Βασικούς* (basic: πρώτες ύλες, εργασία κ.ά.) και *προχωρημένους* (advanced: ειδικευμένο προσωπικό κ.ά.) καθώς και σε *γενικευμένους* (generalized: χρηματοπιστωτικό σύστημα, οδικό δίκτυο κ.ά.) και *εξειδικευμένους* (specialized: ειδικευμένο προσωπικό για μια συγκεκριμένη βιομηχανία κ.ά.). Παρατηρεί ο Porter ότι, αν μια χώρα έχει και προχωρημένους και εξειδικευμένους συντελεστές παραγωγής τότε έχει αυξημένες πιθανότητες να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Όμως, είναι ειρωνικό ότι, συνήθως, οι χώρες που αναπτύσσουν τους προχωρημένους και εξειδικευμένους συντελεστές είναι εκείνες οι οποίες έχουν έλλειψη σε γενικευμένους και βασικούς συντελεστές.

Σχήμα 2.4



Ο δεύτερος παράγοντας είναι η **εγχώρια ζήτηση** και αυτό για δύο λόγους. Πρώτον, διότι μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους. Και δεύτερον, διότι η αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση μιας ιδιαίτερης ανάγκης της εγχώριας ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε διεθνή επιτυχία, όπως αυτή των Ιαπώνων με τα αθόρυβα κλιματιστικά. Στην περίπτωση αυτή, η ιδιαίτερη ανάγκη των Ιαπώνων – των οποίων οι κατοικίες είναι ιδιαίτερα κοντά η μια στην άλλη και επομένως είναι σημαντικός ο περιορισμός της ηχορύπανσης - ώθησε στη δημιουργία ενός κλιματιστικού μηχανήματος, το οποίο ήταν πολύ πιο αθόρυβο από τα προϋπάρχοντα. Είναι, βέβαια, αυτονόητο ότι στη συνέχεια το προϊόν αυτό, που αναπτύχθηκε για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης τοπικής ανάγκης, κυριάρχησε στις διεθνείς αγορές. Ο Porter πιστεύει ότι η μεγάλη εγχώρια ζήτηση έχει τρία χαρακτηριστικά.

1. Αν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς η ζήτηση είναι μεγάλη, μπορεί να βοηθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν ικανότητες και προϊόντα που θα τους επιτρέψουν να ανταγωνιστούν σε χώρες των οποίων οι ομοειδείς επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
2. Οι τοπικοί πελάτες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν μέσα από τις απαιτήσεις τους για καλύτερη ποιότητα, εξυπηρέτηση αλλά και για προσθήκη ή αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος.
3. Η μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να βοηθήσει περισσότερο μια τοπική επιχείρηση, αν οι ανάγκες των τοπικών πελατών ταιριάζουν με αυτές των πελατών άλλων χωρών.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά τις **σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες**. Σχετιζόμενες βιομηχανίες είναι εκείνες που μοιράζονται ή συντονίζουν ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους ή που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό αν σκεφτούμε το παράδειγμα της Ιταλίας στη βιομηχανία παπουτσιών. Αυτή στηρίχθηκε σε μια αναπτυγμένη βιομηχανία παραγωγής δέρματος, δερμάτινων ειδών καθώς και ενός αναπτυγμένου συστήματος διανομής. Συγχρόνως, βοηθήθηκε και από τις ιδιαίτερες αναπτυγμένες σχεδιαστικές υπηρεσίες που, όπως είναι άλλωστε γνωστό, στηρίζουν και πολλές άλλες βιομηχανίες (π.χ. έπιπλο, ένδυση κ.λπ.).

Ο τέταρτος παράγοντας αναφέρεται στη **στρατηγική των επιχειρήσεων και στον εγχώριο ανταγωνισμό**. Η δομή, η κουλτούρα, οι στρατηγικές και οι μέθοδοι της μητρικής εταιρείας ασκούν σημαντική επιρροή στους στόχους των θυγατρικών τους στο εξωτερικό και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις τοπικές αγορές. Ο Porter πιστεύει ότι ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, για παράδειγμα στην Ιαπωνία, η υψηλού επιπέδου συνεργασία και ο ανταγωνισμός έκαναν δυνατή τη διαχείριση ιδιαίτερας

περίπλοκων γραμμών παραγωγής. Αντίστοιχα στις ΗΠΑ, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στην περιοχή της Silicon Valley (το διεθνές πλέον "κέντρο παραγωγής" λογισμικού στην Καλιφόρνια) οδήγησε στην εκπληκτική ανάπτυξη και στη διεθνή καθιέρωση των εταιρειών παραγωγής λογισμικού.

Η ύπαρξη όμως των τεσσάρων αυτών παραγόντων δεν είναι συνώνυμο της επιτυχίας. Έχουμε παραδείγματα επιχειρήσεων σε κλάδους επιτυχημένους, που αποτυγχάνουν και άλλων σε κλάδους αποτυχημένους, που κυριαρχούν. Σίγουρα, σημαντικό ρόλο παίζει και η λειτουργία του κράτους, ο βαθμός και ο τρόπος των κυβερνητικών παρεμβάσεων. Όμως, αυτό που τελικά σηματοδοτεί την επιτυχία ή την αποτυχία είναι η συγκεκριμένη στρατηγική της κάθε επιχείρησης, η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητά της. Παρακάτω λοιπόν εκθέτουμε τις κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Χαμηλού Κόστους (International low cost strategy)

Την ακολουθούν συνήθως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες με μεγάλη εγχώρια ζήτηση, με την έννοια ότι έτσι επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Θα πρέπει πάντως να προσέξουμε ότι το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν είναι δεδομένο και συχνά οι διεθνείς εξελίξεις μπορεί να πιέσουν προς τη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος, σε περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους πάψει να ισχύει. Σχετικό είναι το παράδειγμα της Κορέας, η οποία συγκέντρωνε από τη δεκαετία του '70 μεγάλο μέρος της παραγωγής αθλητικών ειδών λόγω του χαμηλού εργατικού κόστους. Όμως το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα στη δεκαετία του '90 μεταφέρθηκε στην Κίνα και στην Ινδονησία. Έτσι η Κορέα κλήθηκε να αντικαταστήσει το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους μέσω της γνώσης και της εξειδίκευσης που είχε αποκτήσει, με διαφοροποίηση του προϊόντος (παραγωγή εξειδικευμένων αθλητικών ειδών όπως ορειβατικές μπότες).

Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης (International differentiation strategy)

Προτιμάται από επιχειρήσεις χωρών που κατέχουν εξειδικευμένους και προχωρημένους συντελεστές παραγωγής. Έτσι, η γερμανική βιομηχανία χημικών εκπροσωπείται διεθνώς από έναν αριθμό ιδιαίτερα επιτυχημένων επιχειρήσεων. Η επιτυχία αυτή στηρίχθηκε στην ανάπτυξη ειδικών χημικών (διαφοροποίηση) που έγινε δυνατή λόγω του ειδικευμένου προσωπικού και της ανάπτυξης της επιστήμης και της έρευνας σε γερμανικά πανεπιστήμια.

Διεθνής Στρατηγική Εστίασης (International focus strategy)

Επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι δυνατό να διαφοροποιούν μερικώς το προϊόν τους δίνοντας βαρύτητα σε διαφορετικούς παράγοντες και εστιάζοντας σε διαφορετικές ομάδες-στόχους. Στην Ιταλία οι βιομηχανίες κεραμικών μπορούν να χωριστούν σε τρεις στρατηγικές ομάδες (strategic groups) που προσπαθούν να διαφοροποιηθούν η καθεμιά με το δικό της τρόπο. Η πρώτη στρατηγική ομάδα στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους,

προσπαθώντας να διατηρήσει συγχρόνως την ποιότητα και την αισθητική. Η δεύτερη δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα και την αισθητική και στοχεύει σε επιλεγμένες ομάδες καταναλωτών με εκλεπτυσμένες προτιμήσεις. Τέλος, ένας μεγάλος αριθμός μικρότερων επιχειρήσεων προσπαθεί να ανταγωνιστεί δίνοντας έμφαση στην τιμή.

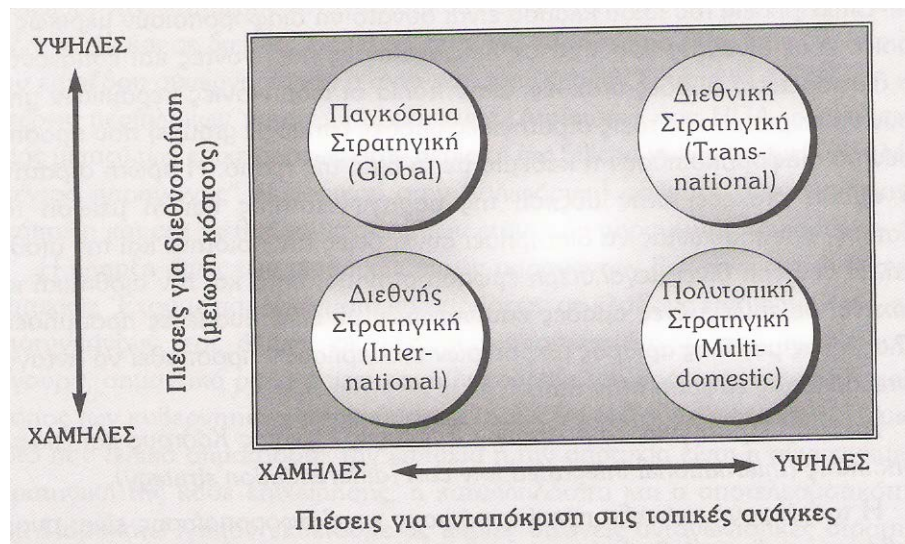
Διεθνής Στρατηγική Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης (International integrated low cost /differentiation strategy)

Η ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι αναμφισβήτητη η ιδανική διεθνής στρατηγική. Όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιδίωξη δύο τόσο αντιφατικών στρατηγικών έχει συχνά παγιδεύσει τις επιχειρήσεις σε ένα τέλμα χαμηλών κερδών. Όταν, όμως, η στρατηγική είναι επιτυχής είναι σχεδόν σίγουρη η εξασφάλιση στρατηγικού πλεονεκτήματος που δύσκολα θα μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

2.8.2 Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης (corporate level international strategy)

Η επιλογή διεθνούς στρατηγικής σε ανταγωνιστικό επίπεδο (business level strategy) πολλές φορές εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), με την έννοια ότι άλλες επιχειρήσεις δίνουν σχετική αυτονομία στις κατά τόπους μονάδες τους, ενώ άλλες επιβάλλουν τη στρατηγική που σχεδιάζεται στα κεντρικά γραφεία με στόχο την επίτευξη ομοιομορφίας για το προϊόν και το μίσθρασμα των πόρων. Η διάκριση μεταξύ επιχειρηματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής στηρίζεται στο εύρος τόσο της γεωγραφικής διαφοροποίησης όσο και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά προϊόντα και χώρες. Την διακρίνουμε σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής της σε σχέση με την ανταπόκρισή της στις τοπικές ανάγκες (Σχήμα 2.5).

Σχήμα 2.5



Πολυτοπική Στρατηγική (*Multidomestic strategy*)

Στην περίπτωση αυτή βασικός στόχος της εταιρείας είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική θεωρούν ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους και ότι οι διαφορές αυτές ορίζονται από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, διαφοροποιούν το προϊόν σύμφωνα με τις ανάγκες της χώρας για την οποία προορίζεται. Για να το επιτύχουν αυτό απαιτείται συνήθως η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στην κάθε χώρα, γεγονός που κάνει τη στρατηγική αυτή ιδιαίτερα δαπανηρή, ενώ εμποδίζει την πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Συγχρόνως, καθώς η οργάνωση είναι κατ' εξοχήν αποκεντρωμένη, με την πάροδο του χρόνου μειώνεται η δυνατότητα μεταφοράς των μοναδικών ικανοτήτων της εταιρείας. Φαίνεται, λοιπόν, ότι η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση όπου υπάρχουν έντονες πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες και δεν υπάρχουν πιέσεις για μείωση του κόστους. Ένα παράδειγμα είναι η οδική συνήθεια των Άγγλων, οι οποίοι έχουν το τιμόνι στη δεξιά πλευρά του αυτοκινήτου, ενώ οι υπόλοιποι Ευρωπαίοι στην αριστερή. Στη Β. Αμερική υπάρχει μεγάλη ζήτηση από τους καταναλωτές για μικρά φορτηγά. Το ίδιο ισχύει και στη Νότιο και στη Δυτική Αμερική (Χιλή, Ουρουγουάη, Αργεντινή, κ.λπ.), όπου πολλές οικογένειες έχουν για δεύτερο ή τρίτο αυτοκίνητο ένα μικρό φορτηγό. Αντίθετα, στις ευρωπαϊκές χώρες τα μικρά φορτηγά αγοράζονται κυρίως από εταιρείες που τα χρησιμοποιούν για διάφορες μεταφορές. Συνεπώς, η στρατηγική μάρκετινγκ που θα δημιουργηθεί για αυτά τα αυτοκίνητα θα πρέπει να προσαρμοστεί στη διαφορετική φύση της ζήτησης που υπάρχει στην Αμερική και στην Ευρώπη.

Οι διαφορές που υπάρχουν στα κανάλια διανομής διαφορετικών χωρών οδηγούν στην ανάγκη για αντιπροσώπευση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στις εθνικές θυγατρικές. Όσον αφορά το φαρμακευτικό κλάδο, για παράδειγμα, το βρετανικό και το ιαπωνικό σύστημα διανομής διαφέρει ριζικά από το αμερικανικό. Οι Βρετανοί και οι Ιάπωνες ιατροί δε θα δεχτούν ή δε θα ανταποκριθούν θετικά σε έναν αμερικανικό τρόπο πειστικής πώλησης. Για το λόγο αυτό καλούνται οι φαρμακευτικές εταιρείες να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ στις Η.Π.Α. από ό, τι στη Βρετανία και στην Ιαπωνία.

Τέλος, όσον αφορά τις διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές κυβερνητικές απαιτήσεις της χώρας υποδοχής, είναι πιθανό οι εταιρείες να έλθουν αντιμέτωπες με τον κίνδυνο του οικονομικού εθνικισμού και των κανόνων που ευνοούν την εγχώρια παραγωγή. Γι' αυτό πολλές φορές επιτάσσεται η τοπική παραγωγή των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται σαφές αν αναλογιστεί κανείς το εκάστοτε εθνικό σύστημα υγείας, το οποίο απαιτεί από τις φαρμακευτικές εταιρείες να παράγουν σε πολλαπλές περιοχές. Οι φαρμακευτικές εταιρείες υπόκεινται σε κλινικό έλεγχο και σε περιορισμούς τιμών, έτσι ώστε η παραγωγή και το μάρκετινγκ του φαρμάκου να ανταποκρίνεται στις τοπικές απαιτήσεις. Εφόσον οι κυβερνητικές υπηρεσίες ελέγχουν μια σημαντική μερίδα του προϋπολογισμού για την υγεία, βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση να ζητήσουν από τις εταιρείες

φαρμάκων υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας και δυνατότητα ικανοποίησης των τοπικών αναγκών.

Παγκόσμια Στρατηγική (Global strategy)

Στόχος της εταιρείας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν συγκεντρώνουν την παραγωγή σε μια ή σε λίγες άριστες περιοχές. Δε διαφοροποιούν το προϊόν τους, αλλά κάνουν μαζική παραγωγή για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται χρησιμοποιείται ως όπλο για "πόλεμο τιμών" στις διεθνείς αγορές.

Η στρατηγική αυτή δίνει την ευκαιρία εκμετάλλευσης καινοτομιών που εμφανίστηκαν στο κεντρικό ή σε κάποιο από τα άλλα (λίγα) σημεία παραγωγής. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν η ανάγκη για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες είναι περιορισμένη, ενώ αντίθετα η επίτευξη ελάχιστου κόστους επιβεβλημένη. Ακολουθήθηκε στις δεκαετίες του '70 και του '80, ιδιαίτερα από πολλές από τις μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις στο χώρο των ηλεκτρονικών (π.χ. Sony).

Έντονες πιέσεις για μείωση του κόστους εμφανίζονται κυρίως σε κλάδους όπου οι κύριοι ανταγωνιστές λειτουργούν σε χώρες με χαμηλό κόστος και εκεί όπου οι καταναλωτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και αντιμετωπίζουν χαμηλά κόστη αλλαγής. Πολλοί αναλυτές ισχυρίζονται ότι η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου καθώς και το επενδυτικό περιβάλλον, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες, έχει ενισχύσει τις πιέσεις για μείωση του κόστους, προκαλώντας οξύτερο διεθνή ανταγωνισμό.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου που αντιμετώπισε ισχυρές πιέσεις και αναγκάστηκε να βρει τρόπους να μειώσει το κόστος είναι αυτός των ελαστικών. Η φύση των ελαστικών είναι τέτοια που δεν επιδέχεται σημαντική διαφοροποίηση, γι' αυτό αναγκαστικά το μοναδικό μέσο ανταγωνισμού είναι η τιμή. Οι κυριότεροι αγοραστές ελαστικών, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, είναι ισχυροί και αντιμετωπίζουν χαμηλά κόστη αλλαγής. Έτσι, προκειμένου να πετύχουν όσο το δυνατό χαμηλότερες τιμές, θα επιθυμούσαν να εμπλέξουν τις εταιρείες των ελαστικών σε ένα παιχνίδι αλληλοεξόντωσης μέσα από έναν ανελέητο πόλεμο τιμών. Για παράδειγμα, η παγκόσμια πτώση της ζήτησης για αυτοκίνητα στις αρχές της δεκαετίας του '90 είχε ως αποτέλεσμα ένα διεθνή πόλεμο τιμών και σημαντικές ζημιές για το σύνολο σχεδόν των εταιρειών ελαστικών. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και μέσα από μια προσπάθεια πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας, αποφάσισαν να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες χαμηλού κόστους προσφέροντας παγκοσμίως τυποποιημένα προϊόντα. Οι επικριτές αυτής της στρατηγικής τονίζουν την ανάγκη ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες και κατά συνέπεια τη δυσκολία επιτυχίας μιας αμιγώς παγκόσμιας στρατηγικής.

Διεθνική Στρατηγική (Transnational strategy)

Οι Batrlett και Ghoshal υποστηρίζουν ότι σήμερα για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση, τόσο να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, όσο και να ανταποκριθεί στις τοπικές ανάγκες. Επίσης, υποστηρίζουν ότι θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και σε μονάδες της επιχείρησης πέρα από την κεντρική και γι' αυτό το λόγο η ροή των προϊόντων και των ικανοτήτων δεν πρέπει να είναι μονόδρομη (από τη μητρική στα υποκαταστήματα), αλλά αμφίδρομη (τόσο από τη μητρική προς τα υποκαταστήματα όσο και αντίστροφα). Ονομάζουν δε τις εταιρείες που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο **διεθνικές** (transnational) και το στόχο που αυτές έχουν glocalization (από το συνδυασμό των λέξεων globalization και localization).

Με άλλα λόγια, διεθνική στρατηγική είναι εκείνη που επιδιώκει να συνδυάσει το χαμηλό κόστος με τη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η διεθνική στρατηγική, εάν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Είναι βέβαια λογικό να αναρωτηθεί κανείς πώς είναι δυνατόν μια επιχείρηση να επιδιώκει δύο αντικρουόμενους στόχους, οι οποίοι επιβάλλουν αντικρουόμενες στρατηγικές. Γι' αυτό η διεθνική στρατηγική είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Η Caterpillar Inc., παραγωγός βαρέων οχημάτων, όταν χρειάστηκε να ανταγωνιστεί την ιαπωνική Komatsu, η οποία είχε πλεονέκτημα κόστους, αναγκάστηκε να ακολουθήσει διεθνική στρατηγική. Έτσι, για να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, ομογενοποίησε μεγάλο μέρος των τμημάτων που αποτελούσαν τα μηχανήματά της. Συγχρόνως, έχοντας παραγωγικές μονάδες κοντά σε όλες τις μεγάλες αγορές της, συναρμολογούσε εκεί τα μηχανήματα στα οποία προσέθετε τα ανάλογα εξαρτήματα, ώστε να ανταποκρίνονται στις κατά τόπους ανάγκες και νομοθετικές ρυθμίσεις. Βέβαια, όλες οι προσπάθειες δεν είναι τόσο επιτυχημένες. Άλλωστε, η διεθνική στρατηγική δεν είναι απαραίτητη για όλες τις εταιρείες. Οι εταιρείες λογισμικού ακολουθούν κατά κανόνα παγκόσμια στρατηγική (π.χ. Microsoft, Netscape κ.λπ.) και έχουν μεγάλη επιτυχία. Ωστόσο, εταιρείες καταναλωτικών ειδών, κυρίως, κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού αλλά και λόγω της υποχρεωτικής προσαρμογής τους στις τοπικές ανάγκες, είναι συχνά αναγκασμένες να επιδιώξουν μια διεθνική στρατηγική για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.9 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Στρατηγικές των θυγατρικών

2.9.1 Το μοντέλο του Porter

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Porter για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηρίζεται σε δύο διαστάσεις:

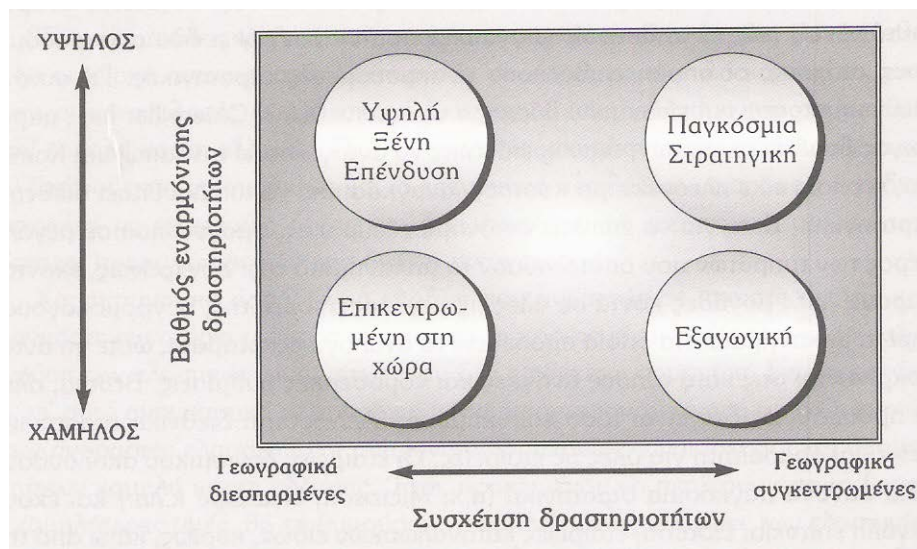
α) το βαθμό *εναρμόνισης* (harmonization) παρόμοιων αλλά διεσπαρμένων

δραστηριοτήτων. Ο βαθμός αυτός μπορεί να είναι πολύ χαμηλός, οπότε οι θυγατρικές είναι ανεξάρτητες, έως πολύ υψηλός, οπότε οι δραστηριότητες ελέγχονται στενά από τη μητρική.

β)τη *σύνθεση δραστηριοτήτων* (configuration), η οποία σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες των πολυεθνικών συντονίζονται από μια χώρα η οποία και εξυπηρετεί ολόκληρο το δίκτυο. Μπορεί όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας να αναλαμβάνονται από κάθε θυγατρική του εξωτερικού ή στο άλλο άκρο, κάποιες δραστηριότητες να αναλαμβάνονται από ορισμένες θυγατρικές.

Αν λάβουμε υπόψη μας τους διαφορετικούς συνδυασμούς των παραπάνω διαστάσεων, έχουμε τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές, οι οποίες απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα 2.6:

Σχήμα 2.6



1. **Επικέντρωση στη χώρα** (Country-centered): Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι διαφορετικές σε κάθε θυγατρική και ο συντονισμός δραστηριοτήτων μεταξύ των θυγατρικών είναι ελάχιστος.
2. **Υψηλή επένδυση στο εξωτερικό** (High Foreign Investment): Οι δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες. Ωστόσο, επειδή υπάρχουν περιορισμοί οικονομιών κλίμακας, απαιτείται ένας παγκόσμιος συντονισμός.
3. **Εξαγωγική** (Export based): Η στρατηγική αυτή ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που πρόσφατα διεθνοποιήθηκαν. Η επιχείρηση εφαρμόζει τις

βασικές δραστηριότητες στη μητέρα-χώρα και εξυπηρετεί τις ξένες αγορές μέσω εξαγωγών.

4. **Παγκόσμια στρατηγική** (Purest Global): Υπάρχει υψηλός βαθμός συντονισμού με επικέντρωση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας σε συγκεκριμένες χώρες.

2.10 Στρατηγικές Διεθνοποίησης για Αναδυόμενες (Late Movers) Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης που διατυπώθηκαν κατά καιρούς δεν αφορούν μόνο τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν ήδη εδραιωθεί στον κλάδο τους και θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Σε πρόσφατη έρευνά τους οι Bartlett και Ghoshal μελέτησαν σε βάθος 12 αναδυόμενες πολυεθνικές επιχειρήσεις που εδρεύουν σε χώρες με περιορισμένη δραστηριότητα διεθνοποίησης.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι το πρόβλημα των πολυεθνικών αυτών είναι ότι αποφάσισαν να διεθνοποιηθούν στο συγκεκριμένο κλάδο τη στιγμή που οι ανταγωνιστές είχαν ήδη ισχυροποιήσει τη θέση τους. Έτσι, αναγκάστηκαν να παραμείνουν στα κατώτερα επίπεδα της καμπύλης αξίας, όπου τοποθετήθηκαν κατά την εισαγωγή τους. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να υιοθετήσουν μια σειρά από στρατηγικές επιλογές προκειμένου να ξεφύγουν από τη δυσμενή θέση τους.

Από τη μια πλευρά, οι επιχειρήσεις που εισέρχονται πιο αργά στο διεθνή ανταγωνισμό έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν συγκριτική προτυποποίηση - benchmarking και να υιοθετήσουν τις επιτυχημένες στρατηγικές των ανταγωνιστών τους μειώνοντας τις πιθανότητες να αποτύχουν. Παράλληλα, μπορούν να δραστηριοποιηθούν σε μικρά και εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (niche markets) που οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν αφήσει αναξιοποίητα (στρατηγική "benchmark and sidestep"). Μία εταιρεία η οποία εφάρμοσε με επιτυχία την στρατηγική αυτή ήταν η Jollibee, μια φιλιππινέζικη εταιρεία γρήγορης εστίασης (fast food) η οποία αφού αρχικά κυριάρχησε στη μητρική της χώρα επί του παγκόσμιου ηγέτη McDonald's, στη συνέχεια υιοθετώντας τις οργανωτικές μεθόδους και της τεχνικές μάνατζμεντ του ανταγωνιστή της, επέκτεινε τις δραστηριότητές της με επιτυχία στη διεθνή αγορά.

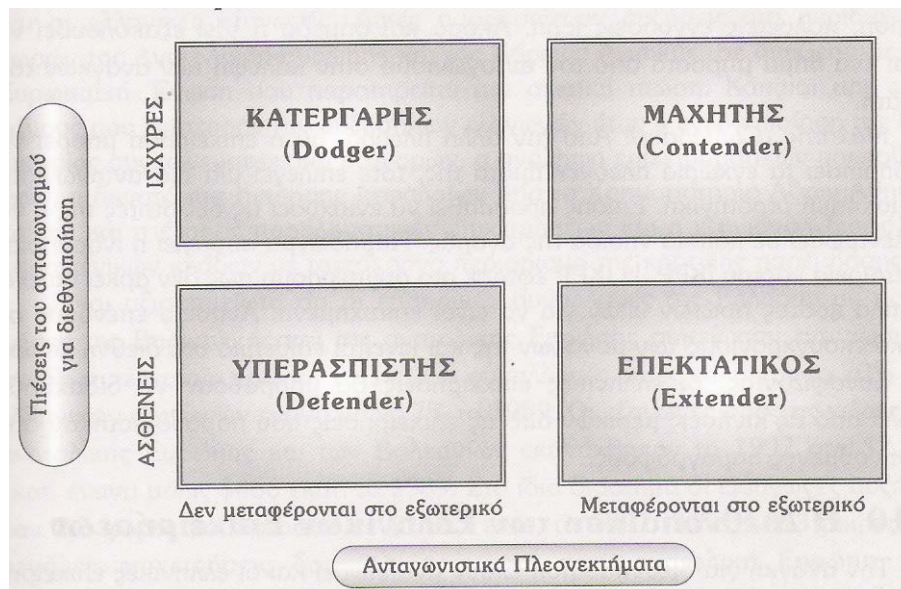
Από την άλλη πλευρά, οι νεοεισερχόμενες στον ανταγωνισμό επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν επιθετικά απέναντι στις ήδη υπάρχουσες. Με την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων οι νέες επιχειρήσεις θέτουν σε αμφισβήτηση τους καθιερωμένους κανόνες του ανταγωνισμού στον κλάδο (στρατηγική καινοτομία και αντιμετώπιση κατά μέτωπο "confront and challenge"). Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της BRL HARDY, μιας αυστραλέζικης οινοποιίας που αντιστάθηκε στα παγκοσμίως καθιερωμένα συστήματα παραγωγής, εμπορίας και διανομής κρασιού. Η πιο αξιόλογη κίνηση της εταιρείας ήταν να εμπλουτίσει την γκάμα προϊόντων που διέθετε με άλλες ποικιλίες κρασιού που δεν παρήγαγε η

ίδια αλλά αντλούσε από άλλες παραγωγικές εταιρείες.

Την άποψη ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των διεθνών ανταγωνιστών τους, υποστηρίζουν και οι Dawar και Front. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους με την επίδραση δύο παραγόντων: της πίεσης που δέχονται από τον ανταγωνισμό να διεθνοποιηθούν και του βαθμού στον οποίο τα εγχώρια συγκριτικά τους πλεονεκτήματα μπορούν να μεταφερθούν επιτυχώς και στη διεθνή αγορά.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις δύο διαστάσεις που αναγνωρίστηκαν από τους δύο συγγραφείς, οι τέσσερις στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής (Late Mover) είναι οι εξής:

Σχήμα 2.7



Υπερασπιστής (Defender): Η στρατηγική αυτή υιοθετείται όταν η πίεση για διεθνοποίηση είναι σχετικά μικρή και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης δεν μπορούν να μεταφερθούν. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να αμυνθεί και να υπερασπιστεί τη θέση που κατέχει στο εσωτερικό της χώρας ενάντια στην είσοδο των ανταγωνιστικών πολυεθνικών. Η κύρια διοικητική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να επικεντρωθεί στην αύξηση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου σε εκείνες τις αγορές που παρουσιάζουν δυνητικές

ευκαιρίες για ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, ένας "υπερασπιστής" θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές του σε εκείνα τα τμήματα της παγκόσμιας αγοράς, όπου οι μεγάλες και ήδη εδραιωμένες πολυεθνικές παρουσιάζουν αδυναμίες. Το τεράστιο μέγεθος και το απέραντο γεωγραφικό εύρος κάλυψης της παγκόσμιας αγοράς από τις ισχυρές πολυεθνικές συνεπάγεται για τις τελευταίες μία διοικητική ανελαστικότητα και λειτουργική δυσκαμψία. Μία μικρή, με διεθνές βλέπεις, επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλευτεί τις παραπάνω αδυναμίες των μεγάλων πολυεθνικών, προσαρμόζοντας την προσφορά της σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, και καταδεικνύοντας παράλληλα μία μεγαλύτερη πολιτισμική ευαισθησία. Ένα παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής αυτής της αμυντικής στρατηγικής αποτελεί η Shanghai Janwa, η πρώτη κινέζικη εταιρεία παραγωγής καλλυντικών. Η Janwa αναπτύσσοντας μάρκες καλλυντικών που απευθύνονταν στο ευρύ κοινό και τιμολογώντας τις σε προσιτές τιμές, κατάφερε να εξοστρακίσει τη μέχρι τότε επικρατούσα Revlon. Ως αποτέλεσμα, σήμερα το τμήμα αγοράς της Revlon αντιστοιχεί μόνο στο 3% του κινέζικου πληθυσμού, ενώ της Janwa περισσότερο από το ήμισυ.

Επεκτατικός (Extender): Αντίθετα, όταν η πίεση για διεθνοποίηση εξακολουθεί να είναι μικρή, αλλά η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει και στο εξωτερικό τις θεμελιώδεις ικανότητες που έχει αναπτύξει εγχώρια, τότε η στρατηγική επέκτασης και σε άλλες αγορές κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη. Απώτερος διοικητικός στόχος αποτελεί η επέκταση σε αγορές που χαρακτηρίζονται από συνθήκες εφάμιλλες με τη μητρική χώρα της επεκτατικής εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή, η πολιτισμική ευαισθησία και ο σεβασμός ακόμα και των πιο φαινομενικά ασήμαντων περιβαλλοντικών διαφορών κρίνονται κάτι παραπάνω από επιτακτικές. Για τη διάκριση των όμοιων αγορών, η διοίκηση της επεκτατικής επιχείρησης οφείλει να λάβει υπόψη της παράγοντες όπως προτιμήσεις καταναλωτών, γεωγραφική γειτνίαση, επικρατούντα δίκτυα διανομής και ισχύουσες κυβερνητικές ρυθμίσεις.

Κατεργάρης (Dodger): Αν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης ασκεί μεγάλη πίεση για διεθνοποίηση, τότε οι προκλήσεις είναι μεγαλύτερες. Αν η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τα πλεονεκτήματά της και στο εξωτερικό, τότε η επιχείρηση οφείλει να καταφύγει στη στρατηγική του "κατεργάρη". Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ρωσική Vist, εταιρεία ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Vist κατανόησε ότι δε θα μπορούσε να ανταγωνιστεί τις μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις στη συναρμολόγηση υπολογιστών. Μπορούσε όμως να επικεντρωθεί σε άλλα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούσε η ανώριμη ρωσική αγορά, όπως τεχνικά εγχειρίδια στα ρωσικά, γρήγορη εξυπηρέτηση, πολυετείς εγγυήσεις κ.λπ. Ακόμα και σήμερα η Vist εξακολουθεί να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Μαχητής (Contender): Από την άλλη πλευρά, αν η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα εγχώρια πλεονεκτήματά της, τότε επιλέγει μία πιο ανταγωνιστι-

κή/μαχητική στρατηγική. Επίσης προσπαθεί να ενισχύσει τις δεξιότητές της ή να επικεντρωθεί σε κάποια νησίδα της αγοράς. Παράδειγμα αποτελεί η ινδονησιακή εταιρεία χάρτου ΙΚΡΡ. Η ΙΚΡΡ έφτασε στο συμπέρασμα πως δεν αρκεί να έχει χαμηλό κόστος πρώτων υλών για να είναι επιτυχημένη. Αντίθετα επένδυσε σε ριζικό εκσυγχρονισμό των μονάδων της και κινείται επιθετικά στο διεθνή χώρο.

Συνοψίζοντας, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να διδαχθούν πολλά από τις κινήσεις μερικών από τις επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

2.11 Η Διεθνοποίηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί και οι ελληνικές επιχειρήσεις. Σήμερα, είναι αρκετές πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική τους δραστηριότητα εκτός Ελλάδας γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία και είναι ακόμη περισσότερες αυτές που εξετάζουν τη δυνατότητα να κάνουν το ίδιο.

Αρωγοί στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στάθηκαν ποικιλόμορφοι παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς που επέτρεψε τη σύσταση διευρωπαϊκών δικτύων και παράλληλα ώθησε τους παραγωγούς να μεταφέρουν την παραγωγή τους εκεί όπου υπάρχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η είσοδος της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς, γεγονός που έδωσε τη δυνατότητα εκμετάλλευσης πρόσφορων ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις. *Η εν λόγω περιοχή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο εκατό εκατομμυρίων καταναλωτών με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ροπή προς κατανάλωση.*

Άλλοι παράγοντες που ενίσχυσαν την πραγματοποίηση άμεσων ελληνικών επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού ήταν η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της Τράπεζας της Ελλάδος καθώς και ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90, ο οποίος με τις πρόσφατες τροποποιήσεις - και υπό ορισμένες προϋποθέσεις - επιδοτεί επενδύσεις σε τρίτες χώρες. Αυτού του είδους τα χρηματοοικονομικά κίνητρα έχουν ως τώρα ενισχύσει κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαίων, αντίθετα με τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ελπίζουν στην εξεύρεση εναλλακτικών πηγών, τόσο εγχώριας όσο και διεθνούς προέλευσης χρηματοδότησης.

Πέρα από την εξάπλωση των άμεσων ξένων επενδύσεων, σημαντικές είναι και οι ελληνικές εξαγωγές. Αυτές παρουσιάζουν αυξήσεις στα μερίδια των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και της Βόρειας Αφρικής, σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση που παρατηρείται μια σχετική πτώση. Κάποιοι από τους λόγους που ενίσχυσαν την αύξηση των εξαγωγών ήταν η ενεργοποίηση της διαδικασίας συγχωνεύσεων και εξαγορών, η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών καθώς και η έξοδος προβληματικών επιχειρήσεων και η εξυγίανση διαφόρων παραγωγικών κλάδων με ταυτόχρονο περιορισμό της κρατικής παρέμβασης.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εμπορικές συναλλαγές της Ελλάδας με τις 15 χώρες

της Βαλκανικής και της ανατολικής Ευρώπης σημείωσαν εντυπωσιακή άνοδο τα τελευταία χρόνια. Το 1998 οι συναλλαγές αυτές κάλυπταν το 20% των ελληνικών εξαγωγών έναντι μόλις 7% το 1989. Οι εξαγωγές προς τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων εκτινάχθηκαν το 1997 στα \$2.331 εκατ. έναντι μόλις \$466 εκατ. το 1989. Στο ίδιο διάστημα οι εισαγωγές αυξήθηκαν 2,5 φορές και έφτασαν σε \$1.827 εκατ. το 1997. Ήδη 4.273 μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ανατολική Ευρώπη, στα Βαλκάνια και στις Παρευξείνιες χώρες. Ωστόσο, η εξαγωγική και επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια είναι αρκετά χαμηλότερη από αυτή των άλλων ευρωπαϊκών κρατών, με εξαίρεση τον τομέα τηλεπικοινωνιών και ενέργειας.

Εντούτοις το πρώτο εξάμηνο του 2000 παρατηρήθηκε μία σημαντική αύξηση στις ελληνικές εξαγωγές προς το διεθνή χώρο, φτάνοντας τα 5,87 δισ. Ευρώ περίπου. Το ποσό αυτό είναι κατά 36% μεγαλύτερο από το αντίστοιχο που πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 1999. Οι Βαλκανικές χώρες εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα των ελληνικών εξαγωγών, παρουσιάζοντας, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat μία αύξηση της τάξεως του 71 % (σε σχέση με το 1999), καθώς έφτασαν το ποσό των 1,2 δισ. Ευρώ. Η αντίστοιχη αύξηση προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν σημαντικά πιο συγκρατημένη αντικατοπτρίζοντας για το έτος 2000 μία αύξηση κατά 17%. Τα παραπάνω στοιχεία όπως τα δίνει η Eurostat, μπορούν να θεωρηθούν επιτυχία για τα ελληνικά δεδομένα, μια και αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη αύξηση μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.11.1 Η ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στα Βαλκάνια

Από την παραπάνω σύντομη ανάλυση διαπιστώνουμε ότι αρκετές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις "ανοίγονται" επενδυτικά, κατά κύριο λόγο, στην αγορά των Βαλκανίων η οποία έχει ειδωθεί ως "χρυσωρυχείο". Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 1989-1992 τα Βαλκάνια χαρακτηρίστηκαν ως νέο "Ελντοράντο", εξαιτίας της εισόδου πολλών και μικρών επιχειρήσεων που είχαν ως στόχο το εύκολο κέρδος. Το εάν είναι αποδοτικές και στρατηγικά αποτελεσματικές οι κινήσεις αυτές ή εάν θα έπρεπε να διαθέτουν έναν δυτικοευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι ένα ζήτημα που δεν επιδέχεται την εξαγωγή πρόχειρων συμπερασμάτων και είναι γενικά δύσκολο να απαντηθεί. Από τη μια, βέβαια, τίθεται το θέμα ότι η δραστηριοποίηση στην περιοχή της δυτικής Ευρώπης μπορεί να θεωρηθεί ως "βουτιά σε βαθιά νερά", εφόσον ο χώρος κατακλύζεται από επιχειρήσεις κολοσσούς, οι οποίες δεσπάζουν στην παγκόσμια αγορά και δημιουργούν δυσκολίες εισόδου σε κάθε επιχείρηση που δε διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Από την άλλη, το χαμηλό κόστος εργασίας στις βαλκανικές χώρες είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει πολλές ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, των οποίων το προϊόν - συνήθως, εντάσεως εργασίας - βασίζει την ανταγωνιστικότητά του στη χαμηλή τιμή προσφοράς. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις εγκαθίστανται στις χώρες αυτές, όπου - όπως αναμένεται - οι Δυτικοευρωπαίοι αγοραστές των ελληνικών προϊόντων σύντομα θα στραφούν αναζητώντας

χαμηλότερες τιμές. Αν και η τοπική ζήτηση των βαλκανικών χωρών, η διάρθρωσή της και ο ρυθμός ανάπτυξής της δε φαίνεται να είναι επαρκή στοιχεία για προσέλκυση ελληνικών παραγωγικών επενδύσεων, ωστόσο αναπτύσσονται ευκαιρίες για εξαγωγικό εμπόριο, το οποίο αυξάνεται με ιδιαίτερα γοργούς ρυθμούς και με σημαντικό πλεόνασμα υπέρ της Ελλάδας. Οι Πίνακες 2.2, 2.3 και 2.4 παρουσιάζουν την οικονομική ισχύ των χωρών αυτών, τους βασικούς οικονομικούς τους δείκτες καθώς και την ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη.

Πίνακας 2.2:

Χώρα	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (σε δις. δολάρια)			
	1994	1998	1999	2000
ΕΛΛΑΔΑ	69,4	93,7	124,8	111,8
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	8	12,5	12,4	12,1
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	18	38,1	34,0	36,7
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	12	19	20,0	18,6
ΚΡΟΑΤΙΑ	11	21,3	20,2	N/A
ΝΕΑ ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ	20	17,4	20,6	N/A
ΣΚΟΠΙΑ	2	3,5	7,6	N/A
ΑΛΒΑΝΙΑ	1,3	3,1	3,3	N/A
ΤΣΕΧΙΑ	37,4	55	53	49,6
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	41,5	47,6	48,2	46,1
ΠΟΛΩΝΙΑ	92,7	157,5	155,2	163,8
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	37,6	37,4	31,8	N/A

Πίνακας 2.3:

Χώρα	Έκταση	Πληθυσμός	Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (δολ)	Πληθωρισμός ¹ (%)	Ανεργία ¹ (%)	Εξωτερικό Χρέος ¹ (δισ δολ)
ΑΛΒΑΝΙΑ	28748	3.490.435	1.650	0,5	28,0	0,82
ΒΟΣΝΙΑ	51129	3.835.777	1.770	5,0	40,0 ²	4,10
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	110910	7.796.694	4.300	6,2	15,0	10,00
ΓΙΟΥΓΚ/ΒΙΑ	102350	10.662.087	1.800	42,0	30,0	14,10
ΕΛΛΑΔΑ	131940	10.601.527	13.900	2,6	10,0	41,90
ΚΡΟΑΤΙΑ	56538	4.282.216	5.100	4,4	20,0	8,10
ΠΓΔΜ	25333	2.041.467	3.800	1,0	35,0	1,70
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	237500	22.411.121	3.900	44,0	11,0	9,00

Πίνακας 2.4:

Χώρα	Πλήθος Επενδύσεων		Αξία σε Εκατ. Δολάρια	
	1994	1998	1994	1998
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	573	1327	54,1	71,98
ΑΛΒΑΝΙΑ	100	174	25,5	76
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1348	1603	28,7	85,4
ΠΡΩΗΝ ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ	150	N/A	18	N/A
ΠΟΛΩΝΙΑ	28	N/A	N/A	N/A
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	48	N/A	N/A	N/A
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΕΣ ΤΣΕΧΙΑΣ ΚΑΙ ΣΛΟΒΑΚΙΑΣ	19	N/A	N/A	N/A
ΡΩΣΙΑ	42	70	N/A	N/A
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	24	55	N/A	N/A
ΑΖΕΡΜΠΑΪΖΑΝ	1	4	N/A	N/A
ΣΚΟΠΙΑ	N/A	36	N/A	70

Με κάποια επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο βαλκανικός προσαυτολισμός της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε πρώτη φάση αποδοτικός και χρήσιμος. Και τούτο, γιατί μπορεί να αποτελέσει τη βάση όπου οι εταιρείες θα δοκιμαστούν και θα πειραματιστούν και στη συνέχεια, έχοντας αποκομίσει διεθνή εμπειρία, θα μπορέσουν να εισέλθουν πιο δυναμικά και με μεγαλύτερη "αυτοπεποίθηση" στις αγορές των δυτικών χωρών.

Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια έχουν ξεπεράσει το 1,085 δις Ευρώ σύμφωνα με στοιχεία του 1999, ενώ στις χώρες αυτές είναι εγγεγραμμένες περίπου 3.000 ελληνικές επιχειρήσεις. Οι ελληνικές επενδύσεις στην περιοχή αποτελούν σημαντική αναζωογόνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν δημιουργήσει αρκετές θέσεις εργασίας. Οι σημαντικότερες χώρες όπου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

ΠΓΔΜ (Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας): Η Ελλάδα είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εμπορικός εταίρος της χώρας, ενώ με συνολικές επενδύσεις που υπερβαίνουν τα \$300 εκ. δολάρια, θεωρείται ως ο μεγαλύτερος ξένος επενδυτής στην τοπική αγορά. Η σημαντικότερη επένδυση, μέχρι το 2002, είναι η εξαγορά των διυλιστηρίων της ΟΚΤΑ από τα Ελληνικά Πετρέλαια και έπονται η εξαγορά του 80% της τοπικής εταιρείας USJE από τον Τιτάνα, της Pivara Skorje από την Balkanbrew Holding (συμμετοχή Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και 3Ε). Η πλειοψηφία των επενδύσεων αφορά στον κλάδο των τροφίμων και των ενδυμάτων.

ΟΔΓ (Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας): Παρά το εμπάργκο που είχε επιβληθεί στις εμπορικές συναλλαγές με την Γιουγκοσλαβία, οι ελληνικές και όχι μόνο επενδύσεις στην περιοχή είναι αξιόλογες. Η ΟΔΓ κατέχει

στρατηγική γεωγραφική θέση, αφού μέσω του οδικού της δικτύου μεταφέρονται τα προϊόντα από την Ελλάδα αλλά και το Βόσπορο στην υπόλοιπη Ευρώπη. Οι ιστορικοί εξάλλου δεσμοί της χώρας μας με την Γιουγκοσλαβία έχουν φέρει την Ελλάδα στην πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών. Οι σημαντικότερες ελληνικές επενδύσεις είναι αυτές του ΟΤΕ που κατέχει το 20% του σερβικού οργανισμού τηλεπικοινωνιών **PTT** και του Ομίλου Μυτιληναίου, ο οποίος έχει συνάψει συμφωνίες στρατηγικής συνεργασίας με τα ορυχεία Trepca και Bor.

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ: Η Ελλάδα είναι σημαντικός εμπορικός εταίρος της χώρας. Μπορεί να κατατάσσεται στην 10η θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών, ωστόσο η χώρα μας έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις μέσω ελληνικών θυγατρικών που δραστηριοποιούνται στο Λουξεμβούργο και την Κύπρο, γεγονός που ανεπίσημα την φέρνει στην τρίτη θέση. Η σημαντικότερη είναι αυτή του ΟΤΕ, ο οποίος απέκτησε τη δεύτερη άδεια ανάπτυξης κινητής τηλεφωνίας στη χώρα. Σημαντικά αντικίνητρα για επενδυτική δράση αποτελούν η διαφθορά του κρατικού μηχανισμού και η διπλή φορολογία των ξένων επιχειρήσεων.

ΡΟΥΜΑΝΙΑ: Η Ελλάδα είναι ο έκτος μεγαλύτερος επενδυτής της χώρας κυρίως με τη συμμετοχή της σε ιδιωτικοποιήσεις τοπικών κρατικών εταιρειών. Οι επενδύσεις αυτές συγκεντρώνονται στην περιοχή του Βουκουρεστίου και της Sibiu. Οι μεγαλύτερες αφορούν στον κλάδο των τραπεζικών υπηρεσιών. Η σημαντικότερη επένδυση αφορά την εξαγορά του 35% της Romtelecom από τον ΟΤΕ και της συμμετοχής του Ομίλου 3E στο χώρο της παραγωγής και εμφιάλωσης αναψυκτικών.

ΑΛΒΑΝΙΑ : Η χώρα έχει αρχίσει να ανακάμπτει μετά την κρίση στο Κοσσυφοπέδιο. Το μέγεθος των ελληνικών επενδύσεων κατατάσσει τη χώρα μας δεύτερη μετά την Ιταλία. Οι περισσότερες από αυτές, αφορούν στη συμμετοχή σε ιδιωτικοποιήσεις κρατικών εταιρειών αλλά και σε ανάληψη κατασκευαστικών έργων. Μεταξύ των σημαντικότερων επενδύσεων είναι αυτή της COSMOTE.

Εντοπισμός Προβλημάτων

Ο δρόμος, όμως, προς την επίτευξη διεθνούς παρουσίας και δραστηριότητας είναι ιδιαίτερα δύσβατος, με ποικίλα εμπόδια και προβλήματα. Ο Πίνακας 2.5 συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των επενδύσεων στις τρεις πιο σημαντικές, από πλευράς επενδύσεων, βαλκανικές χώρες. Τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Πίνακας 2.5:

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	
Σχετική πολιτική σταθερότητα Χαμηλό εργατικό κόστος Ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού Αξιόλογη υποδομή βιομηχανικού τομέα Σχετική συναλλαγματική ευχέρεια Σχετική νομισματική σταθερότητα Σχετικά σταθερό νομικό-διοικητικό πλαίσιο Άμεση γειννίαση και ικανοποιητικό δίκτυο μεταφορών	Έλλειψη σοβαρών επενδυτικών κινήτρων Αβέβαιη φερεγγυότητα Βουλγάρων εταίρων Εθνικιστικές τάσεις Περιορισμένη αγοραστική δύναμη Διπλή φορολογία Εγκληματικότητα
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	
Σχετική πολιτική σταθερότητα Έντονο φιλελληνικό κλίμα Χαμηλό εργασιακό κόστος και ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού Αξιόλογη υποδομή βιομηχανικού τομέα Σοβαρά επενδυτικά κίνητρα Σταθερό νομικό-διοικητικό πλαίσιο	Συναλλαγματική και νομισματική αστάθεια Πολύ περιορισμένη αγοραστική δύναμη Αβέβαιη φερεγγυότητα Ρουμάνων εταίρων Περιορισμένο τραπεζικό σύστημα Μικρό δίκτυο μεταφορών Έντονη γραφειοκρατία Έλλειψη επαγγελματικών χώρων
ΑΛΒΑΝΙΑ	
Αξιόλογη ελληνική μειονότητα Χαμηλό εργασιακό κόστος Παρθένο έδαφος για επενδύσεις με αξιόλογα κίνητρα Ελάχιστη εσωτερική παραγωγή, ανάγκες εισαγωγών Άμεση γειννίαση	Πλήρης απουσία υποδομής Προβληματικό δίκτυο μεταφορών Πολιτική αστάθεια, ανασφάλεια, εγκληματικότητα, δυσμενής στάση απέναντι στο ελληνικό στοιχείο σε ορισμένες περιοχές Πλήρης έλλειψη συναλλαγματικών διαθεσίμων Ασταθές νομικό-διοικητικό πλαίσιο Εξαιρετικά περιορισμένη αγοραστική δύναμη

Αρχικά το νομικό και φορολογικό πλαίσιο δε δίνει επαρκή κίνητρα για αποδοτικές επενδύσεις. Ο δημόσιος τομέας καθυστερεί την εξυπηρέτηση του επιχειρηματικού κόσμου μέσα από μια σειρά ατελείωτων γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ παρατηρούνται πολλά κρούσματα διαφθοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Υπάρχει ακόμη έλλειψη κατάλληλων καναλιών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους. Επιπλέον, ενίσχυση απαιτεί και ο ρόλος των εμπορικών ακολούθων και η κατανόηση από μέρους τους της ανάγκης για άσκηση οικονομικής διπλωματίας καθώς και της σκοπιμότητας εμπλοκής τους σε εμπορικές διαπραγματεύσεις. Εξαιτίας της έντονης επιχειρηματικής δραστηριότητας που

παρατηρείται στο βαλκανικό χώρο, αξίζει να αναφέρουμε δύο καίρια προβλήματα που την εμποδίζουν να επεκταθεί: την υποδομή των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών στο χώρο αυτό.

Όλα τα προαναφερθέντα προβλήματα εμπλέκουν τις ελληνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διεθνοποιηθούν σε ένα δίκτυο ακαμψίας, όπου ο μόνος ικανός παράγοντας που μπορεί να τις βοηθήσει είναι βέβαια το κράτος. Το κράτος οφείλει να προετοιμάζει το έδαφος για την προώθηση των εταιρειών και να εξασφαλίζει τη διαρκή παροχή υποστήριξης προς αυτές σε επίπεδο υποδομής, πληροφόρησης, συλλογικού μάρκετινγκ και δραστηριοποίησης εμπορικών συμβούλων στο εξωτερικό, γενικότερα να συμμετάσχει ουσιαστικά προκειμένου να ευδοκιμήσουν τα σχέδια των Ελλήνων επιχειρηματιών. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι αξιόλογη η προσπάθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ενισχύσει τις χώρες των Βαλκανίων. Με βάση το σύμφωνο σταθερότητας για την Ν.Α. Ευρώπη, θα πραγματοποιηθούν επενδυτικά προγράμματα αξίας 11 δισ. Ευρώ. Τα έργα αφορούν τη βελτίωση του οδικού, σιδηροδρομικού και ηλεκτροδοτικού δικτύου. Επίσης, προβλέπει την προώθηση της δικαιοσύνης, της ασφάλειας και της δημοκρατίας.

Τα κέρδη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό αποτελούν όφελος και για τη χώρα προέλευσής τους, καθώς είναι δυνατόν να γίνει εισροή κερδών από επενδύσεις στο εξωτερικό και συνεπώς να βοηθηθεί το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Είναι καιρός, λοιπόν, να εξέλθει το κράτος από τη μωπική και ξεπερασμένη αντίληψη που αφορά την αντιμετώπιση των διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων.

2.12 Οι Έλληνες "Πρωταθλητές" στη Διεθνοποίηση

Ποιες είναι όμως αυτές οι εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν αποτελεσματικά ένα ρόλο στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή, πέρα από τα ελληνικά σύνορα; Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εκείνες οι οποίες έχουν βελτιώσει τα συστήματα διοίκησής τους, έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού και παρουσιάζουν καινοτομίες στο κόστος, στα προϊόντα ή στην παραγωγική διαδικασία, καθώς κι εκείνες οι οποίες διαθέτουν σημαντική ευελιξία λόγω του είδους του προϊόντος τους ή του μεγέθους της εγκατάστασης που απαιτείται για τη διεξόδυσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα σημαντικό κομμάτι του παιχνιδιού του διεθνούς ανταγωνισμού. Είναι κρίσιμης σημασίας για να κερδίσεις σε διεθνές επίπεδο. Ο λιγότερο ελκυστικός τρόπος για να κερδίσεις σε διεθνές επίπεδο είναι να σκεφθείς ότι μπορείς να τα πετύχεις όλα στηριζόμενος μόνο στις δικές σου δυνάμεις.

Jack Welch, Διευθύνων Σύμβουλος, General Electric

Οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων ξεκινούν, αναπτύσσονται και επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν, με τον ίδιο τρόπο όπως οι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων.

Rosabeth Moss Kanter, καθηγήτρια Harvard Business School

Οι περισσότερες από τις γιγάντιες κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή απο-ολοκληρώνονται. Στη συνέχεια προσπαθούν να επανολοκληρωθούν αλλά όχι μέσω εξαγορών, αλλά μέσω στρατηγικών συμμαχιών με κάθε λογής μεγέθους και είδους στρατηγικούς συμμάχους.

Tom Peters, Συγγραφέας-Σύμβουλος Επιχειρήσεων

Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη συμμαχία, τα στελέχη πρέπει να κοιτάξουν πέρα από τα νομικά, στρατηγικά και χρηματοοικονομικά θέματα. Είναι αυτή η αδιόρατη "τέταρτη διάσταση" - η κουλτούρα - που χαρίζει στη συμμαχία την επιτυχία.

Fedor and Werther

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση μιας διαφορετικής στρατηγικής προσέγγισης: της *στρατηγικής συμμαχίας (strategic alliance)*, η οποία έχει γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες.

Τι σημαίνει ο όρος στρατηγική συμμαχία; Για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες; Ποια στάδια συνήθως ακολουθούνται για τη δημιουργία τους; Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που είναι πιθανόν να προκύψουν; Είναι οι στρατηγικές συμμαχίες βιώσιμες εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις; Γνωρίζουμε παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες; Τι θα πρέπει να προσέξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που υιοθετούν τις στρατηγικές συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα τα οποία προσεγγίζει το παρόν κεφάλαιο.

3.2 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης

Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή/και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. **Κατά μια άποψη η συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής, όχι ως μια στρατηγική per se** (για παράδειγμα τρόπος υλοποίησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, ή διείσδυσης σε νέες αγορές ή νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες).

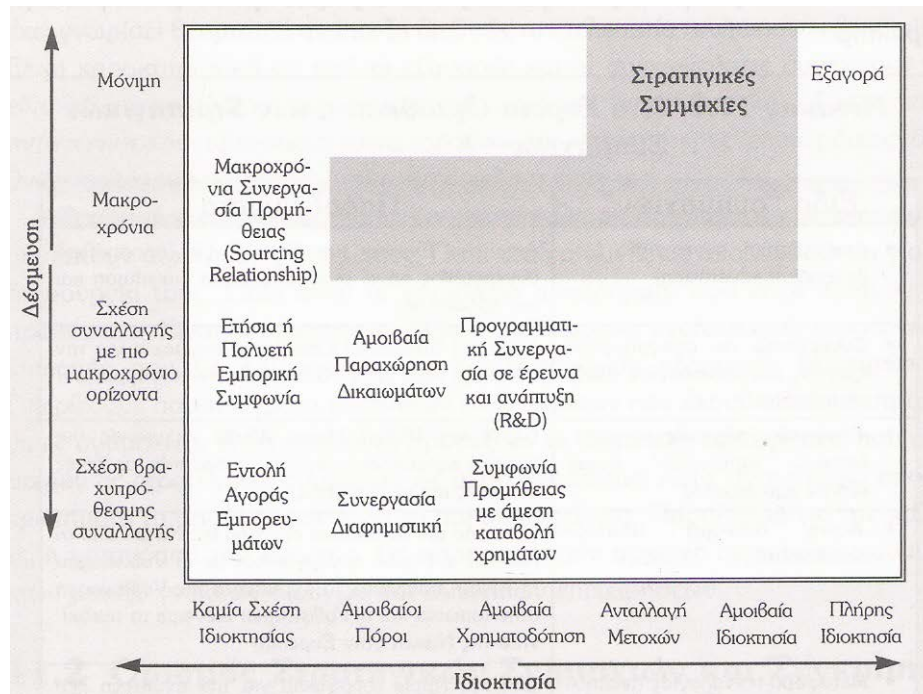
Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων. Ακολουθώντας τον ορισμό αυτό, στον Πίνακα 11.1 παρουσιάζονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών καθώς και αντίστοιχα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων που τις έχουν συνάψει.

Προκειμένου να οριοθετήσουμε εννοιολογικά τις στρατηγικές συμμαχίες σε σχέση με άλλες στρατηγικές επιλογές (π.χ. εξαγορές, ή άλλες βραχυχρόνιες ή/και μακροχρόνιες μορφές συνεργασίας) χρησιμοποιούμε στο Σχήμα 3.1, συνδυαστικά τα κριτήρια της δέσμευσης και της ιδιοκτησίας. Έτσι, αναφορικά με τη σχέση ιδιοκτησίας, οι διάφορες μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων μπορεί να εκτείνονται από πλήρη ιδιοκτησία (π.χ. εξαγορά), έως καμία ιδιοκτησιακή σχέση. Αντίστοιχα, ως προς τη διάσταση της δέσμευσης μια συνεργασία μπορεί να έχει από μόνιμο χαρακτήρα έως εντελώς προσωρινό βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Πίνακας 3.1:

Είδη “συμμαχιών”	Παραδείγματα
<ul style="list-style-type: none"> • Διαφημιστική συνεργασία (collaborative advertising) 	<p><i>American Express και Toys R Us</i> (προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και την προώθηση)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (R&D partnerships) 	<p><i>Cytel και Sumimoto Chemicals</i> (συμμαχία για την ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (lease service agreements) 	<p><i>Cigna και United Motor Works</i> (συμφωνία για παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρείες και κυβερνήσεις)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Κοινή διανομή (shared-distribution) 	<p>Πριν από την ουσιαστική εξαγορά της Nissan από τη Renault, η Nissan συνεργαζόταν με τη Volkswagen (η Nissan πουλούσε τα αυτοκίνητα της Volkswagen στην Ιαπωνία και η Volkswagen διένειμε τα αυτοκίνητα της Nissan στην Ευρώπη)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Μεταφορά τεχνολογίας (technology transfer) 	<p><i>IBM και Apple</i> (συμφωνία για την ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος νέας γενιάς)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (co-operative bidding) 	<p><i>Boeing, General Dynamics και Lockheed</i> (συνεργασία για τη δυναμικότερη διεκδίκηση μεγάλου συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία παραγωγή (cross-manufacturing) 	<p><i>Ford και Mazda</i> (σχεδιασμός και παραγωγή ομοίων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Κοινοπραξία πόρων (resource venturing) 	<p><i>Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ και US Borax</i> (κοινοπραξία για εκμετάλλευση ορυχείων στον Καναδά)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (government and industry partnering) 	<p><i>Du Pont και National Cancer Institute</i> (η Du Pont εργάστηκε μαζί με το NCI στην πρώτη φάση της δοκιμής ενός νέου φαρμάκου για τον καρκίνο)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Εκμετάλλευση κοινών θεμελιωδών ικανοτήτων (internal spin-offs) 	<p><i>Cummins Engine και Toshiba Corporation</i> (δημιούργησαν μια νέα επιχείρηση για την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων νιτρώδους σιλικόνης)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων (cross-licensing) 	<p><i>Hoffman-La Roche και Glaxo</i> (συμφώνησαν για να εμπορεύεται η πρώτη το φάρμακο κατά του έλκους, Zantac, στις ΗΠΑ)</p>

Σχήμα 3.1:



Σύμφωνα με την προσέγγιση που υιοθετείται στο Σχήμα 3.1, οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν από αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Είναι εμφανής η διαφορά των στρατηγικών συμμαχιών από τις εξαγορές (οι οποίες προϋποθέτουν πλήρη απορρόφηση), αλλά και από άλλες στρατηγικές επιλογές που έχουν περισσότερο "ευκαιριακό" χαρακτήρα και συνεπώς πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (όπως π.χ. οι προγραμματικές συνεργασίες έρευνας και τεχνολογίας).

Παράλληλα, ο Πίνακας 3.2 επιχειρεί μια άμεση σύγκριση των στρατηγικών συμμαχιών με δύο πολύ διαδεδομένες στρατηγικές επιλογές, τις εξαγορές/συγχωνεύσεις και τις παραδοσιακές συμφωνίες προμηθειών. Η μελέτη του Πίνακα 3.2 καθιστά εμφανές ότι οι στρατηγικές συμμαχίες είναι σημαντικά διαφορετικές και από τις δύο άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών, όσον αφορά όχι μόνο το χρονικό ορίζοντα, αλλά και τον κίνδυνο που συνεπάγονται, τις απαιτήσεις οργάνωσης και ηγεσίας και τέλος, τη δομή της συμφωνίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες για παράδειγμα απαιτούν ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και

κεφαλαίων, αλλά και αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, προϋποθέτουν κάποια μορφή αμοιβαίας ηγεσίας, κοινή λήψη αποφάσεων αλλά και νέα τυπική οργάνωση.

Πίνακας 3.2:

	Συγκωνεύσεις και Εξαγορές	Συμφωνίες Προμηθειών (Traditional Sourcing Arrangements)	Στρατηγικές Συμμαχίες
Χρόνος	<ul style="list-style-type: none"> Δεν υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης 	<ul style="list-style-type: none"> Περιορισμένος χρονικός ορίζοντας, με σαφή αρχή και τέλος 	<ul style="list-style-type: none"> Ευρείς και μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι
Κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους αφού επωμίζεται και τα καλά και τα άσχημα χαρακτηριστικά της απορροφώμενης επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> Η ανάληψη κινδύνου περιορίζεται στο συγκεκριμένο έργο που έχει αναληφθεί 	<ul style="list-style-type: none"> Αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη επιχειρησιακού κινδύνου
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none"> Η επιχείρηση-αγοραστής συνήθως διενεργεί αρκετές, δύσκολες κινήσεις αναδιοργάνωσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα 	<ul style="list-style-type: none"> Καμία διαφοροποίηση της τυπικής οργάνωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Νέα τυπική οργάνωση
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> Νέα ηγεσία προκύπτει ύστερα από την αναδιοργάνωση. Συχνά υπάρχουν προβλήματα ηγεσίας. 	<ul style="list-style-type: none"> Οι ευθύνες είναι σαφώς καθορισμένες. 	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει αμοιβαία ηγεσία και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες
Δομή Συμφωνίας	<ul style="list-style-type: none"> Απαιτούνται πολύπλοκες συναλλαγές για ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου και των χρεών και υπάρχει κίνδυνος νομικών εμπλοκών 	<ul style="list-style-type: none"> Βασίζεται σε συμβόλαια και ενέχει ελάχιστη ή μηδαμινή παραχώρηση πακέτων μετοχών Συχνά πραγματοποιείται μεταξύ άνω συννεργατών 	<ul style="list-style-type: none"> Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων Χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης Χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας

Κατά συνέπεια για την επιτυχή λειτουργία μιας συμμαχίας απαιτούνται θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που δεν έχουν αναπτύξει πολλές επιχειρήσεις. Ίσως, αυτή η πρόκληση που φέρνει το άγνωστο και το καινοτομικό να είναι μεταξύ των βασικών λόγων που οι στρατηγικές συμμαχίες διεθνώς εμφανίζονται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Όμως, όπως στη συνέχεια του κεφαλαίου θα δούμε, είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που συνεπάγονται οι στρατηγικές συμμαχίες. Ίσως, αυτό να εξηγεί και τα σχετικά υψηλά ποσοστά αποτυχίας αυτών των στρατηγικών κινήσεων, που για κάποιους ανέρχονται στο 50%.

3.3 Σε Ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ευρύτατα ανεπτυγμένες και καλύπτουν πρακτικά κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, σε μελέτη 5.539 συμμαχιών που διεξήχθη στις ΗΠΑ από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Booz-Allen and Hamilton, υπολογίστηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συμμαχιών βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ (27,9%) και βιοτεχνολογίας (18,7%). Όμως και στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών σημαντικές συμμαχίες ανακοινώνονται καθημερινά.

Αντίθετα στον υπόλοιπο κόσμο εκτός ΗΠΑ (σε σύνολο 9.997 συμμαχιών), το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η βιομηχανία (17,4%) και οι υπηρεσίες (14,4%). Πάντως σε παγκόσμιο επίπεδο οι κλάδοι στους οποίους δημιουργούνται οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες είναι το λογισμικό Η/Υ (14,3%), οι υπηρεσίες (13,5%), το εμπόριο (12,2%) και η βιομηχανία (12%).

3.4 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών

Για να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε την αλματώδη εξάπλωση των στρατηγικών συμμαχιών διεθνώς, θα πρέπει να κατανοήσουμε μερικές από τις πιο σημαντικές αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Πρωταρχική αλλαγή είναι η ανάδειξη νέων αγορών, σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των αγορών. Αυτά, σε συνδυασμό με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά και την εύκολη επικοινωνία ακόμα και μεταξύ απομακρυσμένων σημείων, έχει οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση των αγορών. Συνέπεια των ανωτέρω είναι η αυξανόμενη αβεβαιότητα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Αυτός πλέον αναπτύσσεται σε νέες βάσεις και υπάρχει έντονη ανάγκη για διαφοροποιημένες ικανότητες που θα προσφέρουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συχνά οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι δε διαθέτουν ούτε το χρόνο αλλά ούτε τους αναγκαίους πόρους για να αναπτύξουν τις μοναδικές αυτές ικανότητες που είναι προϋπόθεση επιτυχίας στο νέο-διαμορφούμενο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σ' αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν μια χαμηλού κόστους ευέλικτη στρατηγική επιλογή, που μπορεί να τις βοηθήσει να διατηρήσουν και να

βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Είδαμε προηγουμένως ότι οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν μεγάλη ποικιλία ως προς τη μορφή που μπορεί να πάρουν και η οποία εξαρτάται από το βαθμό της δέσμευσης και τον τύπο του ιδιοκτησιακού καθεστώτος που επιλέγουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Με άλλα λόγια, οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Χρησιμοποιώντας τις συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης ακόμα και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή/και στο μάρκετινγκ, να ολοκληρώσουν πιο αποτελεσματικά τα σχέδιά τους, τα οποία μπορεί να απαιτούν πολλαπλή τεχνική και παραγωγική εμπειρία και τέλος, να προσεγγίσουν πιο άμεσα νέες, άγνωστες γι' αυτές γεωγραφικές αγορές. Περισσότερο παρά ποτέ διαφαίνεται επιτακτική η ανάγκη αναζήτησης εταίρων με συμπληρωματικούς στόχους και ανάγκες, με σκοπό τη συνεργασία και την αμοιβαία ανάπτυξη.

Κατά συνέπεια, τα στεγανά μεταξύ των επιχειρήσεων τείνουν αν όχι να καταρρεύσουν, τουλάχιστον να μειωθούν. Πολύ συχνά πλέον βλέπουμε συνεργασίες ακόμα και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί ο χώρος των αεροπορικών εταιρειών, όπου το ποσοστό των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ανταγωνιστών επί του συνόλου στον κλάδο ανέρχεται περίπου στο 77%. Στο τέλος του 1998 ανακοινώθηκε μια νέα κολοσσιαία στρατηγική συμμαχία δικτύου μεταξύ πέντε από τις μεγαλύτερες αεροπορικές επιχειρήσεις του κόσμου. Αυτές είναι οι American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific Airways και Quantas Airways. Ο τίτλος της συμμαχίας είναι *"one world"* και στόχος της είναι να ανταγωνιστεί τη *"star alliance"*, την άλλη μεγάλη συμμαχία που έχει προκύψει από τη συνεργασία των Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airline System, Vazig Βραζιλίας, Thai Airways και Air Canada.

Συνοψίζοντας, τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι τα ακόλουθα:

Επιμερισμός κινδύνου.

Συχνά οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται για παράδειγμα μια μεγάλη επένδυση σε μια νέα αγορά. Έτσι, επιλέγουν τη στρατηγική της συνεργασίας.

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (π.χ. μικρότερο κόστος). Χαμηλότερα κόστη ήταν από τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς σύναψης της πρόσφατης ανακοινωθείσας συμμαχίας μεταξύ της Ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών Telefónica και της εταιρείας μέσω ενημέρωσης Pearson.

Πρόσβαση σε Συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

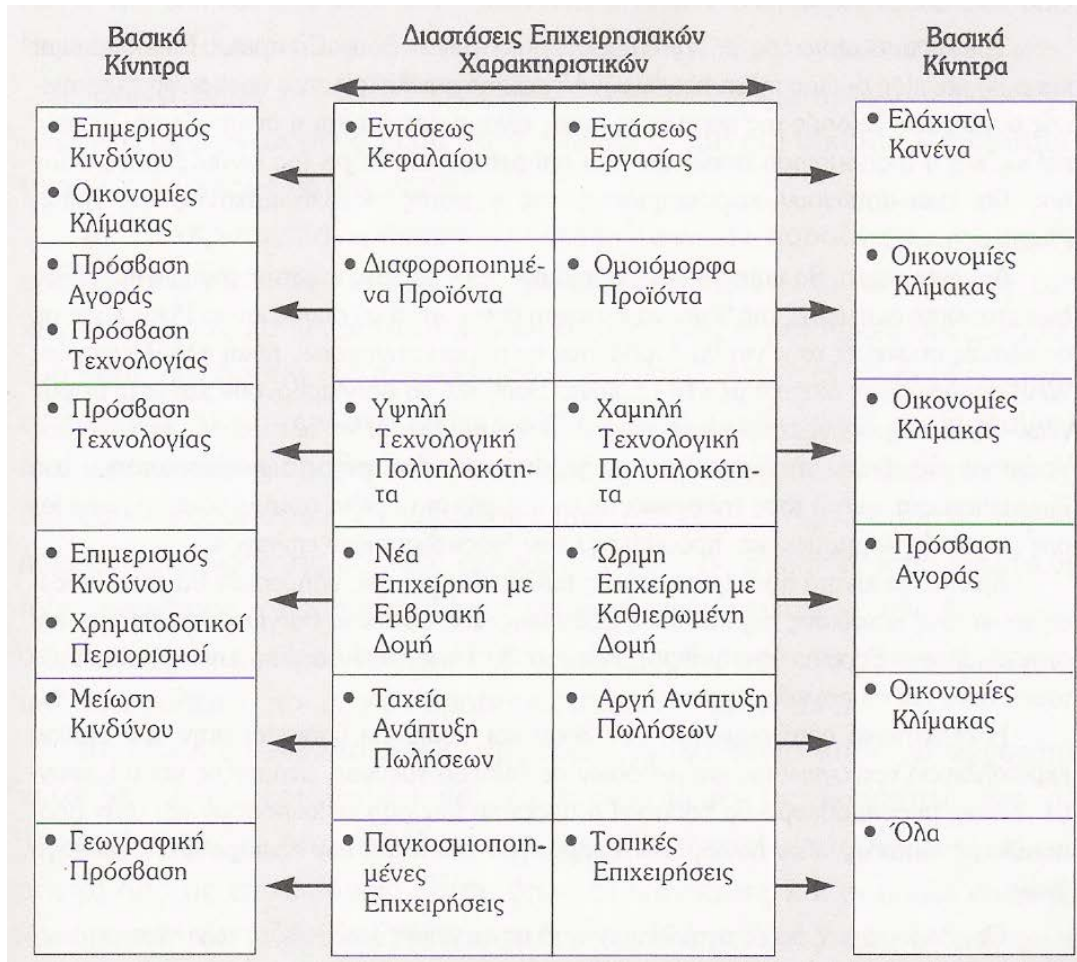
Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς σε αγορές που εισέρχονται για πρώτη φορά. Εύγλωττο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας για πρόσβαση σε ξένη αγορά αποτελεί αυτή μεταξύ της Motorola και της Toshiba. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, η Motorola κέρδισε την άδεια εισόδου στην ιαπωνική αγορά, καθώς και την απόκτηση συγκεκριμένων συχνοτήτων εκπομπής των συστημάτων κινητών τηλεφώνων της.

Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέους τομείς δραστηριοτήτων.

- ❖ Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών.
- ❖ Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες.
- ❖ Αδυναμία εξαγοράς επιχείρησης εξαιτίας αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, ή απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές.
- ❖ Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων εκεί που η εταιρεία δεν έχει τους απαραίτητους πόρους ή/και το χρόνο να δημιουργήσει τις δικές της ικανότητες στην αλυσίδα αξίας.
- ❖ Δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών.
- ❖ Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές, όπου οι πιθανότητες επιτυχίας μέσω εξαγορών, είναι περιορισμένες.

Στον Πίνακα 3.3, παρουσιάζονται τα κίνητρα για δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, σε συνδυασμό με τα βασικά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά στα οποία συνήθως αντιστοιχούν.

Πίνακας 3.3:



Όπως καθίσταται εμφανές, το ποιο από τα κίνητρα θα είναι εκείνο που θα οδηγήσει στη σκέψη για σύναψη στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο αυτή ανήκει (π.χ. η διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου, η τεχνολογική πολυπλοκότητα των προϊόντων, η ανάπτυξη της αγοράς, το μέγεθος και η οργανωτική δομή της επιχείρησης κ.λπ.).

Για παράδειγμα, βασικά κίνητρα για μια μικρή σχετικά και όχι καλά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να είναι ο επιμερισμός του κινδύνου καθώς και οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί που αυτή αντιμετωπίζει. Αντίθετα, για μια ώριμη και καλά οργανωμένη επιχείρηση, βασικό κίνητρο μπορεί να είναι η μεταφορά των θεμελιωδών ικανοτήτων της (core competencies) σε νέες αγορές, ή η ανταλλαγή θεμελιωδών ικανοτήτων.

3.5 Έχουν Αποδειχθεί Εμπειρικά τα Υποτιθέμενα Οφέλη από μια Στρατηγική Συμμαχία;

Συχνά τα προσδοκώμενα από μια συμμαχία οφέλη είναι σημαντικά. Όπως πολύ πρόσφατα έχει υποστηριχθεί, ένα πιθανό σημαντικό πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών έναντι των άλλων μορφών στρατηγικών επιλογών, είναι η αυξημένη αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI-Return on Investment). Τα αποτελέσματα από την έρευνα των Harbison & Pekar φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα προλεγόμενα:

1) Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των κορυφαίων 2.000 επιχειρήσεων στον κόσμο πέτυχαν προσδοκώμενη αποδοτικότητα της επένδυσης που προσέγγιζε το 17% για περίπου μία δεκαετία.

2) Οι 25 πιο δραστήριες σε συμμαχίες επιχειρήσεις πέτυχαν 17.2% απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE-Return on Equity), 40% περισσότερο από το μέσο όρο των 500 μεγαλύτερων εταιρειών του περιοδικού Fortune.

Οι Harbison και Pekar δίνουν ως πιθανό λόγο εμφάνισης των εντυπωσιακών αυτών αποτελεσμάτων, το γεγονός ότι η πραγματοποιούμενη επένδυση είναι μικρότερη λόγω της συνεργασίας, και ότι η απόδοση είναι υψηλότερη λόγω της μόχλευσης που επιτυγχάνεται από την καλύτερη εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies) των στρατηγικών συμμάχων.

Όμως, όπως οι Hamel, Doz and Prahalad παρατηρούν, ο βαθμός στον οποίο τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν από μια συμμαχία εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες:

α) *Τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων.* Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την επίτευξη παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εξάπλωσης. Αντίθετα, οι δυτικές επιχειρήσεις συχνά συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την παραχώρηση της παραγωγικής διαδικασίας στους αποδοτικότερους Ασιάτες παραγωγούς. Η επιθυμία όμως των δυτικών επιχειρήσεων, να κερδίζουν από την εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων παραχωρώντας βασικές λειτουργίες τους σε παλαιότερους ανταγωνιστές τους, περιόρισε την ικανότητά τους να κερδίσουν πολύτιμες γνώσεις από τους συνεργάτες τους, αφού τελικά σε πολλές περιπτώσεις τους οδήγησε σε σωρευτική εγκατάλειψη πολύτιμων δραστηριοτήτων και ικανοτήτων.

β) *Την καταλληλότητα των εισφορών.* Η ικανότητα κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης να κατανοήσει και να ενσωματώσει τις δεξιότητες του άλλου μέρους, εξαρτάται από τη φύση των ικανοτήτων και των πόρων που συνεισφέρονται από τις επιχειρήσεις. Έτσι, όπου οι ικανότητες και οι πόροι είναι υλικοί και άμεσοι, τότε η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι ευκολότερη, σε σύγκριση με την περίπτωση που αυτά τα στοιχεία είναι περισσότερο άυλα και αφορούν δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

γ) Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης. Όσο πιο πρόθυμη είναι μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία που προσφέρουν οι συνεργάτες της, τόσο πιο κερδισμένη είναι η συμμαχία συνολικά.

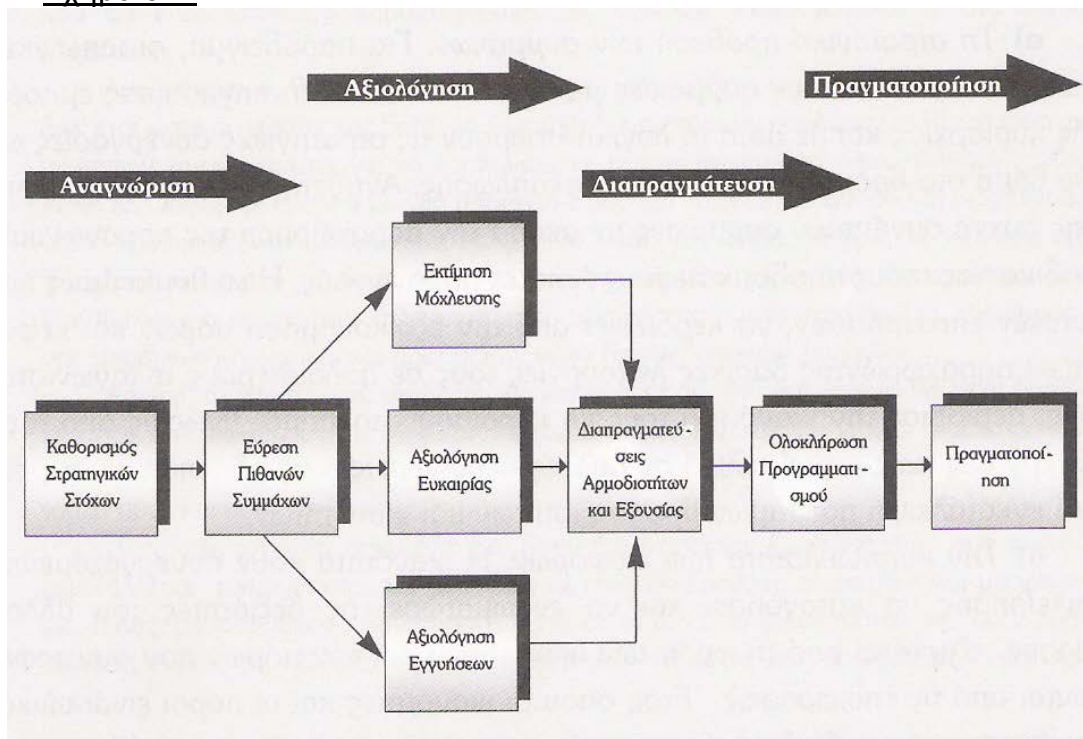
δ) Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη. Με άλλα λόγια, απαιτείται ο προκαθορισμός δεικτών αποδοτικότητας της συμμαχίας και συνεχής προσανατολισμός της σχέσης συνεργασίας στην κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ωφέλειας.

3.6 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

Τι θα πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση που σκοπεύει να συνάψει μια στρατηγική συμμαχία; Τι επιλογές θα πρέπει να κάνει; Αυτά είναι δύο επίσης κρίσιμα ερωτήματα από τη σωστή απάντηση των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και η επιτυχία της συμμαχίας.

Ακαδημαϊκές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί την τελευταία δεκαετία, προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια. Αυτά πρέπει να είναι αναλλοίωτα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησής τους. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 3.2 και συζητώνται στη συνέχεια.

Σχήμα 3.2:



1. *Ανάπτυξη στρατηγικής*: Αναγνώριση ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός στρατηγικών στόχων προς επίτευξη
2. *Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγηση τους*
3. *Διαπραγματεύσεις* και σύναψη συμφωνίας
4. *Λειτουργία* της συμμαχίας.

Αναλυτικότερα:

Ανάπτυξη Στρατηγικής

Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει διαυγείς στρατηγικούς στόχους. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφθεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αναλογιστεί τον κύκλο Ζωής του κλάδου και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στην κατεύθυνση των συμμαχιών. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία (value creation) που επιθυμεί να αποκομίσει π.χ. μέσα από την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου, που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

Αξιολόγηση Συνεργατών

Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση, αφού συλλέξει στοιχεία για εν δυνάμει συνεργάτες, προχωρά στην επεξεργασία τους, προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Έτσι, με βάση τη μορφή της προσδοκώμενης συμμαχίας, η επιχείρηση αναζητά συμμάχους με τους οποίους έχει ένα αξιόλογο βαθμό οργανωσιακής συμβατότητας, προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Λέγοντας οργανωσιακή συμβατότητα εννοούμε παράγοντες όπως το μέγεθος, ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η συμμετρία γνώσεων, οι διοικητικές πρακτικές, και τέλος, η πολιτισμική κατανόηση (cultural understanding).

Επιπρόσθετα, αφού διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας των άλλων επιχειρήσεων, πρέπει να αναζητηθούν δυνητικές παρούσες και μελλοντικές διαφορές και να κριθεί η εφικτότητα της επίτευξης σύγκλισης. Τρόποι που έχουν εφαρμοστεί για την εξομάλυνση αυτών των διαφορών είναι οι ακόλουθοι:

- κοινή διοίκηση
- "μεταγλώττιση" επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών
- ανάπτυξη συμβατών και κατανοητών διοικητικών συστημάτων και
- πραγματοποίηση έργων (projects) από κοινού.

Διαπραγματεύσεις και Σύναψη Συμφωνίας

Το στάδιο των διαπραγματεύσεων θεωρείται το σημαντικότερο, αφού οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές

παράμετροι που τίθενται προς διαπραγματεύση από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι:

- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών
- ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων
- η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στη συμμαχία και
- οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων στο μέλλον.

Πιο αναλυτικά, ο ρόλος των διαπραγματεύσεων συνίσταται στη διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας, καθώς και των συνεισφορών και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης. Επιπλέον καθορίζονται, μέσα από μια διαδικασία κοινής πρόβλεψης, βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. προεξοφλητικό επιτόκιο, συναλλαγματικές ισοτιμίες, και ρυθμός πληθωρισμού), κατανέμονται τα φορολογικά βάρη και εξετάζεται η ύπαρξη επιχειρησιακών παραγόντων των διαπραγματευόμενων μερών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργικές συνέργειες (synergies).

Κρίσιμο στοιχείο στο στάδιο των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο για τη σύναψη συμφωνίας, αλλά και για την ομαλή εξέλιξη της στρατηγικής συμμαχίας, είναι η έντονη συμμετοχή και η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Μόνο έτσι τίθενται οι σωστές βάσεις για το ξεκίνημα της συνεργασίας.

Λειτουργία της Συμμαχίας

Αυτό το στάδιο επισφραγίζει και ολοκληρώνει τη δημιουργία της συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους, όπως τη σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, την εξισορρόπηση μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τον τρόπο μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμαχών.

Επιπλέον, μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της σωστής λειτουργίας της συμμαχίας, επιβάλλεται η αναθεώρηση ορισμένων παραμέτρων της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της συμμαχίας, στη βάση των αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό πραγματοποιείται προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα αποπροσανατολισμού και κόπωσης, τα οποία λογικά εμφανίζονται με το πέρασμα του χρόνου και που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση ή ακόμα και στη λήξη της συνεργασίας.

3.7 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι τίποτα άλλο από "επιχειρησιακοί γάμοι" και σαν τέτοιοι είναι δυνατόν να καταλήξουν σε "λύση της δέσμευσης". Συχνά, οι αιτίες της αποτυχίας συνύπαρξης εντοπίζονται σε διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, στη στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία. Μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ "φιλικών εχθρών" έχει αναπτυχθεί μεταξύ της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δύο αυτές επιτυχημένες επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά στην κατασκευή εκτυπωτών laser.

Το περιοδικό Fortune σε άρθρο του εκτιμά ότι είναι μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες των τελευταίων ετών. Η Hewlett-Packard συνδύασε την τεχνογνωσία της στους προσωπικούς υπολογιστές με την εξαιρετική τεχνολογία κατασκευής μηχανών laser της Canon (οι μηχανές laser είναι το τμήμα του εκτυπωτή με τη μεγαλύτερη αξία). Μαζί, οι δύο επιχειρήσεις κατέχουν το 70% της αγοράς μονόχρωμων εκτυπωτών στις ΗΠΑ, μια αγορά που ξεπερνά τα \$3 δις. το χρόνο!

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (Ink Jet). Μάλιστα το 1996 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο. Το ερώτημα που "βασανίζει" τους αναλυτές της αγοράς εκτυπωτών είναι: πόσο μπορεί να διαρκέσει αυτή η στρατηγική συμμαχία, που περισσότερο μοιάζει με μια άβολη αμοιβαία εξάρτηση;

Είναι σημαντικό, κατά συνέπεια, να εξετάσουμε τα αίτια διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι σε αυτό το σκέλος δεν παρατηρείται η ομοιογένεια των κινήσεων που επικρατεί στα στάδια δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών, αλλά αντίθετα υπάρχει μια πλειάδα δυνατών καταλήξεων. Ακόμα θα θέλαμε να τονίσουμε ότι το γεγονός ότι κάποιες στρατηγικές συμμαχίες διαλύονται δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να μειώσει την αξία αυτής της στρατηγικής επιλογής, αφού τα θετικά αποτελέσματά της είναι εμφανή στην ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα χιλιάδων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά.

3.7.1 Λόγοι διάλυσης

Οι λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να διαλυθεί είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η *συμμαχία δεν είναι επιτυχής*. Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε το στόχο για τον οποίο δημιουργήθηκε. Για παράδειγμα, στις συμμαχίες μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών προκύπτουν συχνά παραγωγικά προβλήματα, όπως μεγαλύτερος του προβλεπόμενου χρόνος ανάπτυξης του προϊόντος ή προβλήματα στην έγκριση του φαρμάκου, τα οποία οδηγούν συχνά στη διάλυση των συμμαχιών.
- ✓ *Υπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων* σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της συμμαχίας μεταξύ της AT&T και της Olivetti, στα μέσα της δεκαετίας του '80, η οποία τερματίστηκε λόγω διαφορετικών στυλ διοίκησης.
- ✓ *Ρήξη της συμφωνίας*, η οποία συμβαίνει όταν ανακύπτουν

προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνός λόγος ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιοι εταίροι δεν πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνηθεί.

- ✓ *Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους.* Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης την οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.
- ✓ *Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών.* Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές εκροές.
- ✓ *Η στρατηγική συμμαχία επιτέλεσε το σκοπό της.* Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μερών, όπως για παράδειγμα εκείνη μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών, Sandoz και Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα. Αυτές, αφού πέτυχαν το βασικό σκοπό τους (η Sandoz εδραιώνοντας μια ανεξάρτητη επιχείρηση στην Ιαπωνία και η Sankyo πετυχαίνοντας να προωθήσει σειρά κορυφαίων φαρμάκων της Sandoz στην ιαπωνική αγορά), διέλυσαν το 1990 τη συμμαχία.

Άλλες φορές μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί διότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. επιτροπή ανταγωνισμού).

3.7.2 Τρόποι διάλυσης

Με βάση κάποια κριτήρια όπως ο προγραμματισμός, η φιλικότητα και συναίνεση μπορούμε να κατατάξουμε τους τρόπους διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών σε:

- ✓ *προγραμματισμένη/μη προγραμματισμένη,* ανάλογα με το αν έχει οριστεί εξ αρχής όριο διάρκειας στη συμμαχία (π.χ. με το πέρασμα συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος ή με την εκπλήρωση δεδομένου σκοπού) ή είναι αποτέλεσμα προβλημάτων που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της ζωής της συμμαχίας,
- ✓ *φιλική/μη φιλική,* ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί κατά τις διαπραγματεύσεις διαχωρισμού των στοιχείων της συμμαχίας. Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις, οι διαπραγματεύσεις συγκλίνουν προς κάποιους διακανονισμούς, ενώ αντίθετα σε άλλες περιπτώσεις, η όλη

διαδικασία οδηγείται αρχικά στο δικαστήριο για να καταλήξει τελικά σε διαιτησία (arbitration procedures),

- ✓ *αμφότεροι συμφωνούν /το ένα μέλος αρνείται τη διάλυση, σ' αυτή την περίπτωση τα δεδομένα είναι περίπλοκα, γιατί όταν το ένα μέλος αρνείται να συμφωνήσει στη διάλυση της συμμαχίας, τότε αυτή μπορεί να επιμηκυνθεί με αποτέλεσμα να δεσμεύει το μέλος που επιθυμεί την έξοδο από τη συμμαχία.*

3.7.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας

Ύστερα από τη διάλυση της συμμαχίας οι πιθανές καταλήξεις είναι οι ακόλουθες:

- ❖ *λήξη με εξαγορά ή συγχώνευση*, που είναι η πιο συνήθης, και κατά την οποία, είτε το ένα μέλος εξαγοράζει το μερίδιο του άλλου μέλους, είτε αμφότεροι οι εταίροι πωλούν το μερίδιό τους σε κάποια άλλη εταιρεία,
- ❖ *λήξη με διάλυση*, η οποία συμβαίνει συχνά στις διεθνείς συμμαχίες (international equity alliances)
- ❖ *λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας*, όπου προωθείται ένας επαναπροσανατολισμός της συμμαχίας, συνήθως με πιο χαλαρούς όρους συμμετοχής και με λιγότερο μεγαλεπήβολα σχέδια.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί το πόσο σημαντικό είναι να έχουν καθοριστεί από το στάδιο των διαπραγματεύσεων βασικά ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη συμμαχία και τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Μόνο έτσι μειώνεται η πιθανότητα η συμμαχία να μετατραπεί σε παγίδα για τα μέλη της. Από νομικής πλευράς, τέτοια ζητήματα αφορούν στον προσδιορισμό των συνθηκών και της διαδικασίας διάλυσης, στη διάθεση των κεφαλαίων και τον επιμερισμό των υποχρεώσεων της συμμαχίας μετά τη διάλυση, καθώς και στην προστασία πνευματικών και άλλων δικαιωμάτων που τα μέλη συνεισέφεραν στη συμμαχία. Τέλος από διοικητικής άποψης, τα βασικά στοιχεία που οφείλουν οι εταίροι να έχουν καθορίσει είναι ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας της συμμαχίας και το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού που εργαζόταν σ' αυτή.

3.8 Οι Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συμμαχία

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε δύο βασικές εμπειρικές έρευνες και τους παράγοντες που κάθε μία θεωρεί ως σημαντικούς για την επιτυχία μιας συμμαχίας.

1η Μελέτη: Τα 4 Cs των συμμαχιών

Σύμφωνα με την πρώτη αυτή μελέτη, μια συμμαχία θα πρέπει να πραγμα-

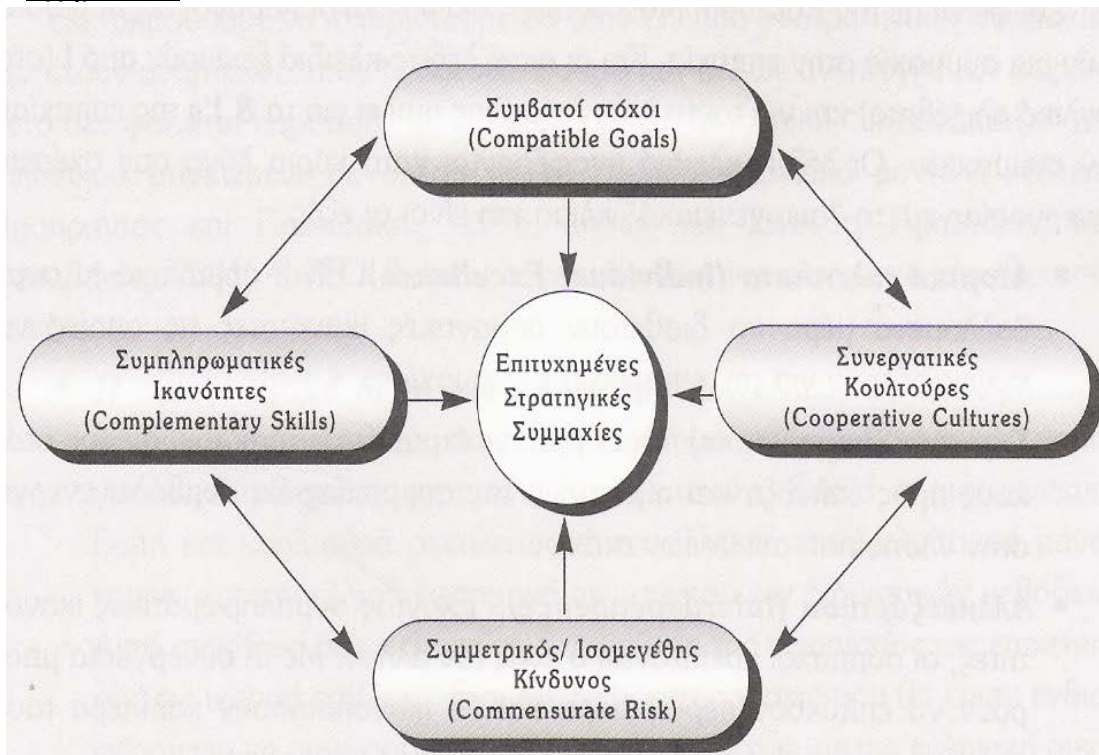
τοποιείται όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες (Σχήμα 3.3):

- Συμπληρωματικές ικανότητες (Complementary skills) προσφέρονται από τους εταίρους
- Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative cultures) υπάρχουν μεταξύ των εταιρειών
- Συμβατοί στόχοι (Compatible goals), και
- Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου (Commensurate levels of risk).

Συμπληρωματικές Ικανότητες (Complementary skills)

Πολλές επιχειρήσεις, στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική του δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής του συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται ατυχές κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με συμπληρωματικές ικανότητες, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλον, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα, η JVC βασίστηκε σε μια πλειάδα συμμάχων στην επιτυχημένη της προσπάθεια να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο βίντεο. Έτσι δημιούργησε συμμαχίες με τη γερμανική Telefunken και με την αγγλική Thorn-EMI Ferguson για να βοηθηθεί στην κατασκευή του βίντεο. Επίσης η συμμαχία της με τη Thompson, την βοήθησε να επιτύχει στη δύσκολη ευρωπαϊκή αγορά.

Σχήμα 3.3:



Συνεργατικές Κουλτούρες (Cooperative cultures)

Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτούρων είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος εταιρών. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση της εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει να υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.

Συμβατοί Στόχοι (Compatible goals)

Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει, εάν δεν προκαθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και των εταιρών. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι από τους πρωταρχικούς στόχους αποτυχίας των συμμαχιών και στις επιδιώξεις των εταιρών.

Συμμετρικά Επίπεδα Κινδύνου (Commensurate levels of risk)

Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου, καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μία εταιρεία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν δε διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου μιας κοινοπραξίας. Για παράδειγμα, κάθε μια από τις IBM, Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματίσουν μία συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο, και οι τρεις εταίροι επωφελήθηκαν.

2η Μελέτη : Τα 8 Is των επιτυχημένων συμμαχιών

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss-Kanter, οκτώ είναι οι παράγοντες που οδηγούν μια συμμαχία στην επιτυχία. Και οι οκτώ λέξεις-κλειδιά ξεκινούν από I (στο αγγλικό αλφάβητο) και για τούτο η συγγραφέας ομιλεί για τα 8 Is της επιτυχίας των συμμαχιών. Οι λέξεις-κλειδιά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις συνεργασίας και το "οικογενειακό" κλίμα και είναι οι εξής:

- *Ατομική τελειότητα (Individual Excellence)*. Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.
- *Σημασία (Importance)*. Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.
- *Αλληλεξάρτηση (Interdependence)*. Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Με τη συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους, απ' ό,τι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.
- *Επένδυση (Investment)*. Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.

- ο *Πληροφόρηση (Information)*. Οι σύμμαχοι μοιράζονται ανυστερόβουλα οποιεσδήποτε πληροφορίες με στόχο το να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.
- ο *Ολοκλήρωση (Integration)*. Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα, δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος. Διδάσκουν και μαθαίνουν ταυτόχρονα.
- ο *Θεσμοθέτηση (Institutionalization)*. Η σχέση δημιουργεί μία επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- ο *Ακεραιότητα (Integrity)*. Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία, συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμευσης και κατάχρησης πληροφοριών.

3.9 Παγκόσμια Στρατηγική

Η παγκόσμια στρατηγική ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στην παγκόσμια αγορά. Η παγκόσμια στρατηγική παίζει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της επίδοσης, των αποτελεσμάτων της επιχείρησης διεθνώς. Η παγκόσμια στρατηγική της επιχείρησης δεν πρέπει να έχει μόνο ευρεία στρατηγική κατεύθυνση, αλλά θα πρέπει επίσης να προσδιορίζει το πως οι επιχειρησιακές λειτουργίες της παραγωγής, της E&A και του MKT πρέπει να συντονίζονται μεταξύ τους σε παγκόσμια βάση. Ειδικά η στρατηγική MKT πιθανόν είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της παγκόσμιας στρατηγικής της επιχείρησης, επειδή το MKT αλληλεπιδρά άμεσα με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές στην αγορά.

Ο Levitt (1983) θεωρεί ότι η βέλτιστη παγκόσμια στρατηγική για την επιχείρηση είναι, να παράγει ένα τυποποιημένο προϊόν και να το πωλεί μέσω τυποποιημένων προγραμμάτων MKT.

Οι Hamel και Prahalad (1985) θεωρούν ότι είναι επιτακτικό για την παγκόσμια στρατηγική μιας επιχείρησης να επιδιώκει την αλληλοϋποστήριξη των γραμμών προϊόντων και των αγορών, την παγκόσμια κυριαρχία των μαρκών της, καθώς και την ισχυροποίηση των συστημάτων διανομής που χρησιμοποιεί. Ο Porter (1986) υποστηρίζει ότι η επιχείρηση μέσω της παγκόσμιας στρατηγικής της θα πρέπει να επιδιώκει απαραίτητα την συγκέντρωση των δραστηριοτήτων εκείνων που προσθέτουν αξία (value-adding activities). Ο στόχος πρέπει να είναι η εκμετάλλευση της διαφοροποίησης του κόστους και η επέκταση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης μέσω του συντονισμού των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των αγορών. Οι Quelsh και Hoff (1986) εκτιμούν ότι η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί παγκόσμια και με αποτελεσματικότητα σωστές ιδέες MKT, αντί να τυποποιεί τις δραστηριότητες MKT. Πρέπει επίσης στις παγκόσμιες αγορές να χρησιμοποιεί οργανωσιακές δομές που να ενθαρρύνουν

την μεταφορά πληροφοριών. Οι ίδιοι πιστεύουν ότι είναι σωστή η αρχή «think global, act local», δηλαδή η επιχείρηση να «σκέφτεται» ή να σχεδιάζει παγκόσμια, και να ενεργεί τοπικά, να προσαρμόζει δηλαδή την παγκόσμια στρατηγική της στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών.

Οι Zou και Cavusgil (1996) ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό πλαίσιο παγκόσμιας επιχειρησιακής στρατηγικής (Σχ. 3.4). Το πλαίσιο αυτό στηρίζεται πάνω σε δυο σημαντικές προτάσεις που πηγάζουν από σχετικές θεωρίες:

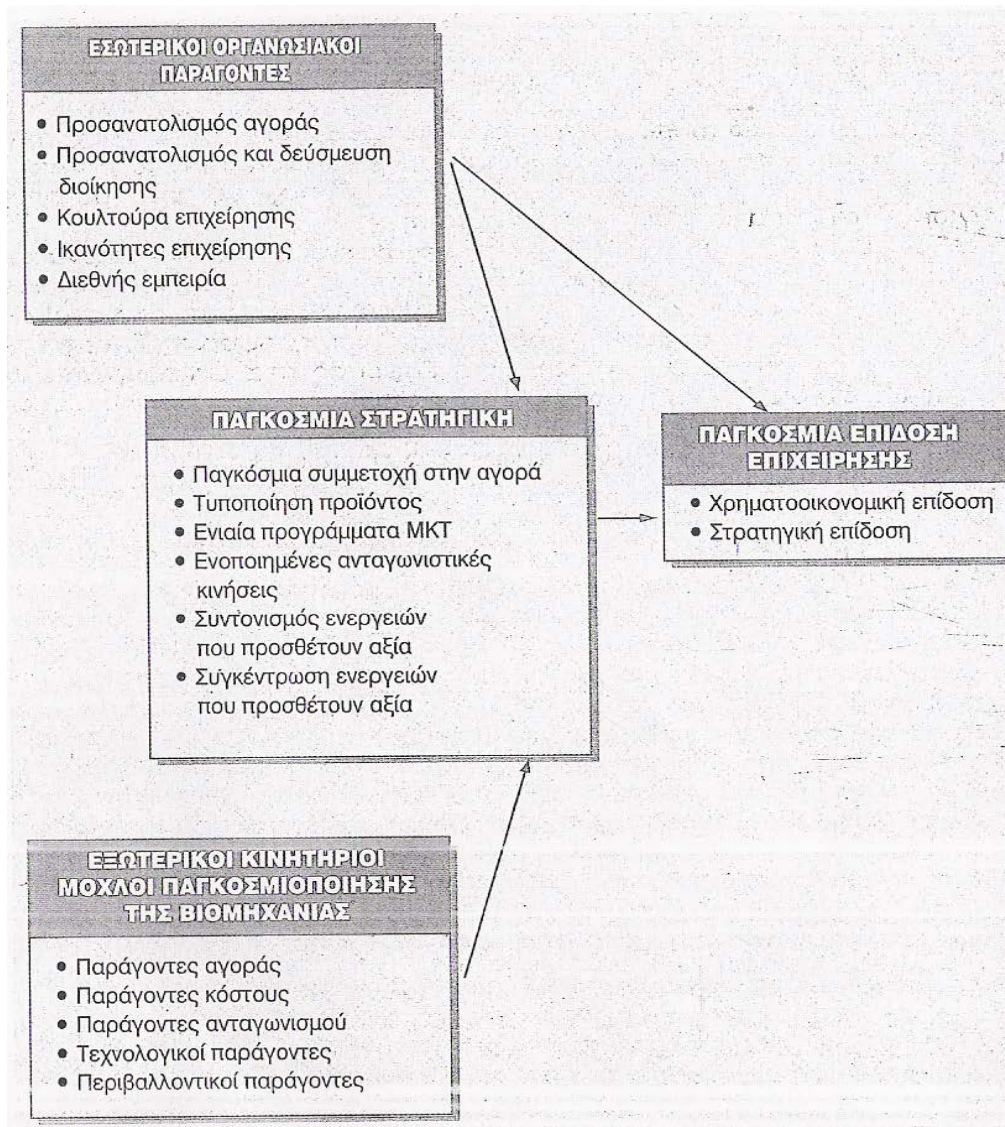
- (α) Η παγκόσμια στρατηγική είναι η ανταπόκριση της επιχείρησης στους εξωτερικούς κινητήριους μοχλούς παγκοσμιοποίησης της βιομηχανίας.
- (β) Οι εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης περιορίζουν την ικανότητά της να συλλάβει την παγκόσμια στρατηγική και την ικανότητά της να εφαρμόσει την στρατηγική που επέλεξε.

Σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο, η παγκόσμια στρατηγική είναι μια πολυδιάστατη έννοια με έξι βασικές διαστάσεις. Για κάθε διάσταση η εγχώρια στρατηγική θα επεδίωκε να βελτιώσει την παγκόσμια επίδοση, μεγιστοποιώντας το τοπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα κέρδη, ενώ η παγκόσμια στρατηγική επιδιώκει την βελτίωση της παγκόσμιας επίδοσης μέσω της κατανομής (μοίρασμα) πόρων και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η παγκόσμια επίδοση της επιχείρησης έχει στρατηγική αλλά και οικονομική διάσταση. Η στρατηγική διάσταση έχει να κάνει με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης και τη διατήρηση της παρουσίας σε μια σημαντική αγορά προκειμένου ν' αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς ή να εξασφαλιστεί η πρόσβαση σε παράγοντες εισροών(π.χ. πρώτες ύλες). Η ανταγωνιστική θέση βελτιώνεται γιατί μειώνεται ο κίνδυνος της εξάρτησης από μια μόνο αγορά. Η οικονομική διάσταση αφορά κυρίως οικονομίες κλίμακας που επηρεάζουν θετικά την συνολική κερδοφορία της επιχείρησης. Η παγκόσμια επίδοση μπορεί να μεγιστοποιηθεί εάν η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να διαφυλάξει τους σημαντικούς εσωτερικούς πόρους της, και να ανταποκριθεί στις εξωτερικές προκλήσεις με κατάλληλη παγκόσμια στρατηγική.

Η εφαρμογή της παγκόσμιας στρατηγικής προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θέτει ξεκάθαρους στόχους πριν την σύλληψη και ανάπτυξή της. Είναι τέλος επίσης σημαντικό για την επιχείρηση που επιδιώκει την διασφάλιση της επίτευξης των στόχων επίδοσης, να ελέγχει συνεχώς τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζει ανάλογα την παγκόσμια στρατηγική της.

Σχήμα 3.4



3.10 Στρατηγικός Σχεδιασμός για Παγκόσμιες Αγορές

Γενικά, υπάρχει ακόμη στις μέρες μας διαμάχη για το κατά πόσον θα πρέπει ο διεθνής στρατηγικός σχεδιασμός να είναι κεντρικός (επάνω → κάτω) η αποκεντρωμένος (κάτω → επάνω). Η σχετική μελέτη των Chae και Hill (1996), σε ένα δείγμα 90 μεγάλων πολυεθνικών αμερικανικών εταιριών, έδειξε ότι σχεδόν τα 2/3, το 66,3% των εταιριών χρησιμοποιεί την κάτω προς τα επάνω (bottom-up)

προσέγγιση, ενώ μόνο το 10,1% χρησιμοποιεί την αντίθετη (top-down) προσέγγιση, και το υπόλοιπο 23,6% χρησιμοποιεί υβριδικές προσεγγίσεις, δηλαδή συνδυασμούς των δυο προσεγγίσεων, στον παγκόσμιο σχεδιασμό τους.

Η ίδια μελέτη εντόπισε τους παράγοντες εκείνους που αποδιοργανώνουν την διαδικασία σχεδιασμού. Η μελέτη επιβεβαίωσε ότι ισχύουν και στον διεθνή σχεδιασμό, ότι ισχύουν γενικότερα στον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι παράγοντες αυτοί είναι: πολλές άσχετες πληροφορίες, έλλειψη απαραίτητων πληροφοριών, μη απόδοση έμφασης στα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια, έλλειψη κατάλληλου πλαισίου για την ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και ευκαιριών και κινδύνων, ανέφικτοι στόχοι, πολλοί «αριθμοί», μικρή έμφαση στην ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών, αποτυχία διαχωρισμού βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σχεδίων, υπέρμετρη «επαγγελματική πομπώδης γλώσσα», και ανεπαρκής συνεργασία μεταξύ των κεντρικών και της θυγατρικής εταιρίας, ή μεταξύ των θυγατρικών.

Η μελέτη γενικά συμπεραίνει ότι τα μειονεκτήματα του παγκόσμιου στρατηγικού σχεδιασμού MKT εστιάζονται σε δυο περιοχές: στους «πολλούς αριθμούς» και στον «βραχυπρόθεσμο και διαχωρισμένο» χαρακτήρα του προσανατολισμού της διαδικασίας σχεδιασμού.

Η ίδια μελέτη έδειξε ότι η ομογενοποίηση των προτύπων της βιομηχανίας διεθνώς, αλλά και των προτιμήσεων των πελατών, ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να διοικούν τα προϊόντα τους σε διακρατική βάση αντί ανά χώρα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν παγκόσμιο προσανατολισμό όσον αφορά τον τρόπο που αναλύουν τις αγορές του κόσμου. Έτσι, στην διεθνή ανάλυση τμηματοποίησης που πραγματοποιούν, αναγνωρίζουν την ύπαρξη τμημάτων διακρατικά (across-country). Το κάθε τμήμα δηλαδή αποτελείται από καταναλωτές με ίδια χαρακτηριστικά σε διαφορετικές χώρες. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι αγνοούνται από τις επιχειρήσεις και οι ανά χώρα αναλύσεις τμηματοποίησης της αγοράς.

Τα θέματα τιμολόγησης είναι πάντα στην αρχή της διαδικασίας του παγκόσμιου στρατηγικού σχεδιασμού. Στο παγκόσμιο σκηνικό, η τιμολόγηση είναι αρκετά περίπλοκη καθώς επηρεάζεται από τα διαφορετικά νομίσματα, τις συνθήκες των κατά τόπους αγορών, το πολιτικό, θεσμικό και μορφωτικό περιβάλλον. Μετά από τις αποφάσεις τιμολόγησης, ακολουθούν σε σημαντικότητα (στη διεθνή πρακτική) οι αποφάσεις για τις γραμμές των προϊόντων, την στρατηγική του προϊόντος, την διαφοροποίηση και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επίσης, οι αποφάσεις για το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης είναι πολύ σημαντικές. Σ' εκείνα που αφορούν στις αποφάσεις κατανομής των πόρων, κυριαρχούν τα σχετικά θέματα της E&A (ύψος και κατανομή στο Τμήμα E&A).

Ο Πίνακας 3.4 παρουσιάζει τους παράγοντες και τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη παγκόσμιων στρατηγικών σχεδίων MKT. Η σειρά με την οποία εμφανίζονται στον πίνακα οι μεταβλητές, είναι με βάση την συχνότητα χρήσης τους στην ανάπτυξη σχεδίων MKT.

Πίνακας 3.4

<p>[1] Στόχοι Κερδοφορίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROI επιχείρησης - τμήμα προϊόντος - γραμμή προϊόντος - περιφερειακό τμήμα - θυγατρική 	<p>[5] Αναλύσεις Αγοράς:</p> <ul style="list-style-type: none"> - αναλύσεις τμημάτων βιομηχανίας: μεγέθη και ρυθμοί ανάπτυξης - μεγέθη και ρυθμοί ανάπτυξης περιφερειακών αγορών και αγορών χωρών - μέγεθος, ανάπτυξη και προμήθεια παγκόσμιας αγοράς
<p>[2] Πωλήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> - επιχείρησης (σύνολο) - τμήματος προϊόντος - γραμμής προϊόντος - περιφερειακού τμήματος - θυγατρικής 	<p>[6] Ανάλυση Ευκαιριών - Απειλών:</p> <ul style="list-style-type: none"> - αναμενόμενες στρατηγικές ανταγωνιστών (MKT- E&A- Παραγωγή) - ανάπτυξη τεχνολογίας - αξιολόγηση οικονομικού τμήματος - χρηματοοικονομικές προβλέψεις - νομοθετικό περιβάλλον - πολιτική αξιολόγηση - αλλαγές στην αγοραστική δύναμη - αλλαγές στην δύναμη των προμηθευτών
<p>[3] Μερίδιο Αγοράς:</p> <ul style="list-style-type: none"> - τμήματος προϊόντος - γραμμής προϊόντος - περιφερειακού τμήματος - επιχείρησης(σύνολο) - θυγατρικής 	
<p>[4] Άλλοι στόχοι :</p> <ul style="list-style-type: none"> - διαποίκιληση αγορών/νέες αγορές-χώρες 	

[7] Δυνάμεις/ Αδυναμίες Επιχείρησης σε Σχέση με:	[9] Αποφάσεις Μίγματος ΜΚΤ:
<ul style="list-style-type: none"> - ανταγωνιστικότητα τιμών - κόστη παραγωγής προϊόντος - εξυπηρέτηση πελατών - ποιότητα/ανθεκτικότητα προϊόντος - ποικιλία προϊοντικής γραμμής - τεχνολογίες παραγωγής - ποιότητα πωλητών - φήμη επιχείρησης - έκθεση διανομής - αριθμός πωλητών - φήμη/αναγνωρισιμότητα μάρκας - δυνατότητα οικονομιών κλίμακας - αφοσίωση καναλιών διανομής - μέγεθος προϋπολογισμού προβολής - διαθεσιμότητα πρώτων υλών - συσκευασία/στυλ προϊόντος 	<ul style="list-style-type: none"> - τιμολόγηση - προϊοντικές γραμμές - στρατηγικές τμηματοποίησης αγορών - κανάλια διανομής - στρατηγική προϊόντος (τοποθέτηση, ονομασία, συσκευασία) - στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντος - ανάπτυξη νέων προϊόντων - διαφήμιση και προβολή: <ul style="list-style-type: none"> - επίπεδο προϋπολογισμού - μέσα προβολής - θεματικά - προσαρμογή προϊόντων
[8] Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες/Αναλύσεις:	[10] Αποφάσεις Κατανομής Πόρων:
<ul style="list-style-type: none"> - κόστη/περιθώρια παραγωγής - προβλέψεις εισοδήματος - πωλήσεων - προβλέψεις ισολογισμών - δείκτες/πληροφορίες επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> - E&A - αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού - θέματα προσωπικού - χρησιμοποιούμενη τεχνολογία παραγωγής

3.10.1 Διεθνής Τμηματοποίηση Αγορών Χωρών

Διεθνείς επιχειρήσεις τμηματοποιούν τις παγκόσμιες αγορές τους συνήθως στηριζόμενες σε μακρο-παράγοντες (κυρίως οικονομικούς δείκτες) χωρών.

Πιο συγκεκριμένα, ο συμβατικός τρόπος διεθνούς τμηματοποίησης είναι η ταξινόμηση χωρών με βάση μια διάσταση (π.χ. κατά κεφαλήν ΑΕΠ), ή πολλαπλά κοινωνικό-οικονομικά, πολιτικά και μορφωτικά κριτήρια (συνήθης πηγή στοιχείων

είναι η Παγκόσμια Τράπεζα). Αυτού του είδους η τμηματοποίηση συχνά χρησιμοποιεί αριθμητικές μεθόδους ταξινόμησης για να καταταγούν οι χώρες σε ομοιογενείς ομάδες.

Παρά το ότι ο συμβατικός τρόπος τμηματοποίησης μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες, διάφοροι ερευνητές του ΜΚΤ τον αμφισβητούν κυρίως στην βάση του ότι τα χρησιμοποιούμενα δεδομένα δεν είναι συγκρίσιμα σε όλες τις χώρες. Εξάλλου, η χρήση μακροοικονομικών παραγόντων για την τμηματοποίηση ίσως είναι αμφισβητήσιμη για ετερογενή προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι Helsen, Jedidi και DeSarbo (1993) πρότειναν μια νέα προσέγγιση στην τμηματοποίηση χωρών χρησιμοποιώντας μοντέλα πολυεθνικής διάχυσης (Douglas and Craig 1992). Η σχετική μελέτη χρησιμοποίησε τρεις κατηγορίες διαρκών καταναλωτικών προϊόντων. Αναλύσεις όπως αυτή των Helsen et al (1993) μπορούν ν' αποδειχθούν χρήσιμες για το «φιλτράρισμα» διεθνών ευκαιριών. Επιπλέον ο συμβατικός τρόπος τμηματοποίησης (μακρο-) παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση όσον αφορά στην επιτυχία εισαγωγής νέων προϊόντων. Τέλος, να σημειωθεί ότι η ίδια χώρα μπορεί να παρουσιάζει ουσιαστικά διαφορετικές διαδικασίες διάχυσης νέων προϊόντων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

3.10.2 Βασικά θέματα στην Ανάπτυξη & Εφαρμογή Διεθνούς Στρατηγικής ΜΚΤ

Η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διεθνούς στρατηγικής ΜΚΤ προϋποθέτει ότι ορισμένα θέματα στρατηγικής θα ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους marketers. Αυτά είναι :

- Διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον (φυσικό, νομικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό, ανταγωνιστικό):

Ποια είναι η σχετική ελκυστικότητα της κάθε χώρας; Ποιες ευκαιρίες και ποιες απειλές υπάρχουν; Ποιες είναι οι κύριες διαφορές ανάμεσα στην κάθε αγορά του εξωτερικού με την εγχώρια αγορά;

- Διεθνείς στόχοι ΜΚΤ - εκτός του στόχου κερδοφορίας:

Τι ελπίζει να επιτύχει μια εταιρία με την είσοδό της σε αγορές του εξωτερικού; Πόσο σημαντικό γι' αυτήν είναι να προστατέψει την ηγεσία της στην αγορά; Πόσο σημαντικό είναι να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας; Πόσο σημαντικό είναι να εξυπηρετήσει τους πελάτες της που μετακινήθηκαν στο εξωτερικό;

- Επιλογή αγορών - στόχων εξωτερικού:

Ποια υποψήφια προϊόντα πρέπει να επιλεγούν; Ποιες χώρες είναι οι περισσότερο ελκυστικές και πού η επιχείρηση διαθέτει ισχυρά σχετικά πλεονεκτήματα; Ποιες χώρες θα πρέπει να στοχευθούν και με ποια σειρά;

- Εναλλακτικές γενικές στρατηγικές:

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας παγκόσμιας στρατηγικής υψηλού μεριδίου αγοράς; Μιας παγκόσμιας στρατηγικής niche; Μιας εθνικής στρατηγικής μεριδίου αγοράς; Μιας εθνικής στρατηγικής niche; Κάτω από ποιες συνθήκες θα χρησιμοποιούσε κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές;

➤ Στρατηγικές εισόδου στην διεθνή αγορά:

Ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι με τους οποίους η εταιρία μπορεί να εισέλθει στην αγορά μιας ξένης χώρας; Για τον κάθε ένα από αυτούς τους τρόπους, ποιοι είναι οι ειδικοί τρόποι εισόδου και κάτω από ποιες συνθήκες θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο κάθε ένας;

➤ Το διεθνές μίγμα ΜΚΤ:

Σε ποιο βαθμό μπορεί μια εταιρία να τυποποιήσει το σχέδιο ΜΚΤ της διακρατικά; Κάτω από ποιες συνθήκες θα πρέπει να κάνει ΜΚΤ του ίδιου προϊόντος σε όλες τις χώρες; Πόσο θα πρέπει να προσαρμοστούν τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ στα τοπικά δεδομένα;

➤ Εξαγωγικές υπηρεσίες:

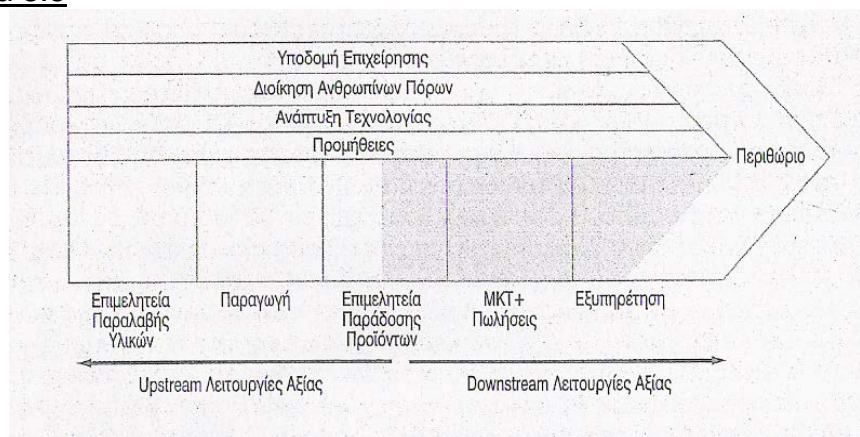
Τι είδους υπηρεσίες έχει εξάγει η χώρα; Τι συνέβη στην αξία αυτών των εξαγωγών;

3.11 Η Αλυσίδα Αξίας στην Διεθνή Στρατηγική

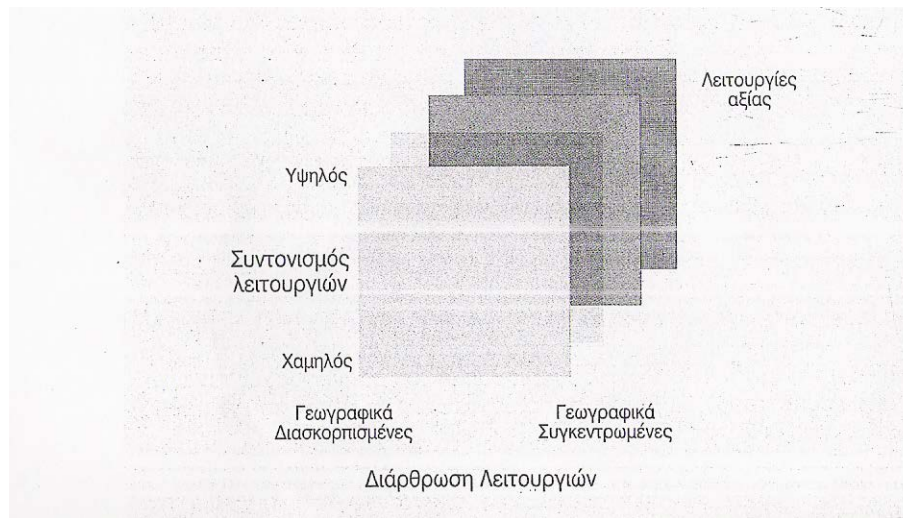
Σε διεθνές επίπεδο, και σύμφωνα με τον Porter, οι γραμμές των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας αλλάζουν σε κάποιο βαθμό (Σχ. 3.5). Μερικές από τις βασικές λειτουργίες (primary activities) ενυπάρχουν συνήθως στη χώρα όπου βρίσκεται ο αγοραστής. Συνήθως αυτές είναι οι λειτουργίες downstream, όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση. Άλλες βασικές λειτουργίες (κυρίως οι upstream, όπως για παράδειγμα η παραγωγή και logistics) καθώς και οι υποστηρικτικές λειτουργίες (π.χ. ανάπτυξη τεχνολογίας και οι προμήθειες) μπορούν συχνά να αποσυνδεθούν από την τοποθεσία του αγοραστή του προϊόντος. Οι τελευταίες δηλαδή, μπορούν να πραγματοποιούνται σε ένα μέρος του κόσμου ή σε λίγα μόνο μέρη και να διανέμονται παγκόσμια.

Οι κρίσιμες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά με την αλυσίδα αξίας, σε στρατηγικό επίπεδο, όταν πια η επιχείρηση φθάσει σε επίπεδο παγκόσμιας ορθολογικοποίησης, αφορούν στον καθορισμό δύο κύριων μεταβλητών:

Σχήμα 3.5



Σχήμα 3.6



(α) της διάρθρωσης των ενεργειών της επιχείρησης παγκόσμια, και (β) του συντονισμού αυτών των ενεργειών. Διαγραμματικά, το Σχ. 3.6 παρουσιάζει τις εναλλακτικές διεθνείς στρατηγικές που προκύπτουν από τον συνδυασμό επιπέδων των δύο παραπάνω μεταβλητών.

Συγκεκριμένες ερωτήσεις που πρέπει ν' απαντηθούν περιλαμβάνουν το πού και πώς θα τοποθετηθούν πάνω στην αλυσίδα αξίας οι διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (γεωγραφική συγκέντρωση ή καταμερισμός). Τέλος, πρέπει να διερευνηθεί η ύπαρξη προοπτικής για ανάπτυξη παγκόσμιων προϊόντων τα οποία θα βελτιώσουν και θα ορθολογικοποιήσουν την αλυσίδα αξίας μειώνοντας συγχρόνως το μέγεθος και βελτιώνοντας τον έλεγχο της.

Για την κάθε λειτουργία που πραγματοποιεί στη διάσταση της διάρθρωσης, η επιχείρηση πρέπει ν' αποφασίσει εάν θα διασκορπίσει την λειτουργία σε διαφορετικές χώρες, ή εάν θα την συγκεντρώσει σε μερικά μόνο μέρη από τα οποία και θα εξυπηρετεί όλες τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται. Σε ότι αφορά την διάσταση του συντονισμού, στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει διασκορπίσει τις λειτουργίες της γεωγραφικά, θα πρέπει ν' αποφασίσει εάν θα τις συντονίζει κεντρικά, ή εάν θα επιτρέψει τον συντονισμό και έλεγχο των λειτουργιών στους συνεργάτες της στην κάθε χώρα.

Για παράδειγμα, στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, η Toyota παράγει σχεδόν όλα της τα μοντέλα στην Toyota City. Διασκορπίζει την λειτουργία του μάρκετινγκ διεθνώς, αφού τα προϊόντα της πωλούνται παγκοσμίως, αν και ακολουθεί λίγο ως πολύ την ίδια τυποποιημένη προσέγγιση μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες. Αντίθετα, η General Motors (GM) διασκορπίζει τις λειτουργίες E&A και παραγωγής, ενώ ακολουθεί πολύ διαφορετική μέθοδο μάρκετινγκ, δίδοντας διαφορετικές ονομασίες στην κάθε μια από τις βασικές της αγορές. Περί τα τέλη της δεκαετίας του '80 ευρωπαϊκές θυγατρικές των εταιριών Ford και GM μετέφεραν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους από την Δ. Γερμανία στην Μ. Βρετανία λόγω του κατά 45% φθηνότερου εργατικού κόστους στην τελευταία. Με την κίνηση αυτή οι εταιρίες κατάφεραν να μειώσουν το κόστος παραγωγής, χωρίς να

θυσιάσουν την ποιότητα παραγωγής, αφού και οι δύο χώρες διέθεταν πολύ εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Μια άλλη αυτοκινητοβιομηχανία, η Volkswagen μετέφερε πρόσφατα την παραγωγή της των αυτοκινήτων χαμηλής τιμής Polo από την Γερμανία στην Ισπανία για τον ίδιο λόγο, με αποτέλεσμα να συμπίεσει ακόμη περισσότερο το κόστος παραγωγής. Παράλληλα, διατήρησε την παραγωγή των ακριβότερων αυτοκινήτων Golf στην Γερμανία, διατηρώντας έτσι και την ανώτερη ποιότητά τους. Το συνολικό αποτέλεσμα για την Volkswagen ήταν η επίτευξη μεγαλύτερης διαφοροποίησης και η αύξηση των τιμών των μοντέλων της .

Όπως γίνεται κατανοητό, διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου βιομηχανικού κλάδου οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς, εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές τοποθέτησης.

Παράδειγμα των τάσεων αυτών είναι η περίπτωση της φωτογραφικής μηχανής Canon AE1. Το ίδιο ακριβώς προϊόν πωλείται σε Ευρώπη, Ιαπωνία και ΗΠΑ με σημαντικά διαφορετικές στρατηγικές τοποθέτησης. Η τοποθέτηση διαφέρει σε ό, τι αφορά τον αγοραστή-στόχο, τα ΜΜΕ που χρησιμοποιούνται για την προβολή του, την προσέγγιση πωλήσεων κ.ά. Αναπτύσσεται κατά συνέπεια, μια επιπλέον δυναμική ακριβώς από την διαφορετική τοποθέτηση του ίδιου προϊόντος, διεθνώς. Το προϊόν θεωρείται «παγκόσμιο» (world product). Τα upstream στοιχεία της αλυσίδας αξίας της Canon επέτρεψαν στην εταιρία ν' αναπτύξει ένα παγκόσμιο προϊόν, το οποίο είναι πανομοιότυπο σε όλες τις χώρες-αγορές σε ότι αφορά τα φυσικά του χαρακτηριστικά, που απαιτεί όμως λιγότερα εξαρτήματα, λιγότερο μηχανικό σχεδιασμό, λιγότερο όγκο αποθηκευμένων και μεγαλύτερα runs παραγωγής, από ότι στην περίπτωση που η εταιρία αποφάσιζε την ανάπτυξη διαφορετικών μοντέλων, προσαρμοσμένων στις καταστάσεις της κάθε εθνικής αγοράς.

Συνδυάζοντας την πιθανή διάρθρωση του προϊόντος (Πίνακας 3.5) με τις αγορές χώρες - στόχους, καθώς και με τον βαθμό διαφοροποίησης των τμημάτων μέσα στις χώρες - στόχους, ο Πίνακας 3.6 παρουσιάζει παραδείγματα διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από διαφορετικές βιομηχανίες παγκοσμίως.

Πίνακας 3.5

Παγκόσμιο Προϊόν (Universal product)	<ul style="list-style-type: none"> • Το προϊόν που πωλείται στην κάθε χώρα είναι πανομοιότυπο, εκτός ίσως από την συσκευασία ή το όνομά του.
Τροποποιημένο Προϊόν (Modified Product)	<ul style="list-style-type: none"> • Το βασικό προϊόν είναι το ίδιο, όμως έτσι τροποποιημένο (π.χ. τάση ηλεκτρικού ρεύματος, χρώμα, κλπ), ώστε το κόστος των τροποποιήσεων να αποτελεί ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής του.
Προσαρμοσμένο Προϊόν σε μια χώρα (Country-tailored product)	<ul style="list-style-type: none"> • Το προϊόν είναι σε σημαντικό βαθμό προσαρμοσμένο στις συνθήκες της κάθε αγοράς (χώρας).

Πίνακας 3.6

Ομάδες χωρών		Τμήματα - Στόχοι μέσα στις χώρες	
		Παγκόσμιες κατηγορίες ανάμεσα σε χώρες	Διαφοροποιημένες κατηγορίες ανάμεσα σε χώρες
Αγορές (Χώρες)-Στόχοι	Όλες οι χώρες		
Διαφορώση Προϊόντος	Παγκόσμιο	<ul style="list-style-type: none"> • Κινητήρες αεροσκαφών 	<ul style="list-style-type: none"> • Φωτογραφικές μηχανές
	Τροποποιημένο	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλος εξοπλισμός κατασκευών 	<ul style="list-style-type: none"> • Φωτοαντιγραφικές μηχανές
	Προσαρμοσμένο σε μια χώρα	<ul style="list-style-type: none"> • Εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συσκευασμένα καταναλωτικά προϊόντα

3.12 Τυποποίηση ή προσαρμογή της διεθνούς στρατηγικής ΜΚΤ;

Με δεδομένο ότι οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες είναι σημαντικές, αλλά και ότι σε πρόσφατα χρόνια αυτές μικραίνουν, ένα καίριο στρατηγικό ερώτημα που απασχολεί τους marketers που δραστηριοποιούνται διεθνώς για περίπου 50 χρόνια, είναι η επιλογή μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής της διεθνούς στρατηγικής ΜΚΤ. Τυποποίηση βέβαια, σημαίνει ότι μια επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν της, χρησιμοποιεί ακριβώς το ίδιο μίγμα ΜΚΤ αυτού του προϊόντος. Αντίθετα, προσαρμογή σημαίνει ότι η επιχείρηση για το ίδιο προϊόν

χρησιμοποιεί διαφορετικά μίγματα MKT. Στην δεύτερη περίπτωση δηλαδή, η επιχείρηση αλλάζει κάποια στοιχεία του μίγματος MKT του προϊόντος, ώστε να το προσαρμόσει στις τοπικές συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες χώρες-αγορές. Μεγάλοι πολυεθνικοί γίγαντες, όπως η Coca-Cola Corporation, τείνουν να υιοθετούν την τυποποίηση του μεγαλύτερου μέρους των μιγμάτων MKT των βασικών τους προϊόντων. Ιδιαίτερα, για παράδειγμα η Coca Cola, προβάλλει παγκοσμίως τα ίδια διαφημιστικά μηνύματα. Όλο και περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν πραγματικά οφέλη στην τυποποίηση των στοιχείων του μίγματος MKT. Κύρια οφέλη είναι η σημαντική μείωση του κόστους, καλύτερες συμφωνίες με πελάτες, καλύτερος προγραμματισμός και έλεγχος, καθώς και η δυνατότητα εκμετάλλευσης ιδεών με παγκόσμια απήχηση.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θέτουν εμπόδια στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να εφαρμόσει μια κοινή στρατηγική MKT διεθνώς (σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται). Υπάρχουν όμως συγχρόνως και πολλά πλεονεκτήματα από την παγκόσμια τυποποίηση της στρατηγικής MKT, στον βαθμό που αυτό είναι εφικτό. Η σχετική σημαντικότητα των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων μεταβάλλεται από χώρα σε χώρα και από βιομηχανία σε βιομηχανία. Η πρακτική ερώτηση που πριν πολλά χρόνια τέθηκε από τον Buzzel (1968) είναι: "Ποια από τα στοιχεία της στρατηγικής MKT μπορούν ή πρέπει να τυποποιηθούν, και σε ποιο βαθμό". Ο Buzzel πρότεινε μια ενδεικτική λίστα παραγόντων που αποτελούν πιθανά εμπόδια στην τυποποίηση της διεθνούς στρατηγικής MKT (Πίνακας 3.7).

Πίνακας 3.7

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MKT					
Παράγοντες που περιλαμβάνουν την Τυποποίηση της στρατηγικής	Σχεδιασμός Προϊόντος	Τιμολόγηση	Διανομή	Πωλητές	Διαφήμιση & Προβολή ονομασία & συσκευασία
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ					
Φυσικό περιβάλλον	Κλίμα Συνθήκες χρήσης προϊόντος		Κινητικότητα πελατών	Διασπορά πελατών	Πρόσβαση στα ΜΜΕ Κλίμα
Στάδιο οικονομικής & βιομηχανικής ανάπτυξης	Επίπεδα εισοδήματος Εργατικό κόστος σε σχέση με το κόστος κεφαλαίου	Επίπεδα εισοδήματος	Αγοραστικές συνήθειες καταναλωτών	Επίπεδα μισθών, διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού	Ανάγκες για ευκολία αντί για οικονομία Ποσότητας αγοράς
Πολιτιστικοί παράγοντες	Ήθη-έθιμα-παράδοση Στάσεις για ξένα προϊόντα	Στάσεις για «παζάρια»	Αγοραστικές συνήθειες καταναλωτών	Στάσεις καταναλωτών για τις πωλήσεις	Γλώσσα, μόρφωση Συμβολισμός
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ					
Στάδιο ΚΖΠ στην κάθε αγορά	Έκταση διαφοροποίησης προϊόντος	Ελαστικότητα ζήτησης	Υπαρξη καταστημάτων Επιθυμία για ιδιωτικά σήματα	Ανάγκη για "ιεραποστολικές" πωλήσεις	Αναγνωρισιμότητα, εμπειρία με προϊόντα
Ανταγωνισμός	Επίπεδα ποιότητας	Τοπικά κόστη Τιμές υποκατάστατων	Έλεγχος καταστημάτων από ανταγωνιστές	Πωλητές ανταγωνιστών	Δαπάνες ανταγωνιστών, μηνύματα
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ MKT					
Σύστημα Διανομής	Υπαρξη καταστημάτων	Επικρατούντα περιθώρια	Αριθμός και ποικιλία υπαρχόντων καταστημάτων	Αριθμός, μέγεθος, διασπορά καταστημάτων	Έκταση αυτοεξυπηρέτησης
Μέσα και εταιρίες διαφήμισης			Δυνατότητα «επιβολής» διανομής	Αποτελεσματικότητα διαφήμισης, ανάγκη για υποκατάστατα	Διαθεσιμότητα ΜΜΕ, κόστη, επικαλύψεις
ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ					
	Πρότυπα προϊόντων Νόμοι κατοχύρωσης ευρεσιτεχνίας	Δασμοί & φόροι Αντιμονοπωλιακοί νόμοι Διατήρηση τιμής	Περιορισμοί στις προϊόντικές γραμμές Διατήρηση τιμής	Γενικοί περιορισμοί απασχόλησης Συγκεκριμένοι περιορισμοί	Ειδικοί περιορισμοί στα μηνύματα, κόστη Νόμοι για τα εμπορικά

Η κάθε μια από τις κυψελίδες του πίνακα αντιπροσωπεύει μια συνθήκη ή ένα χαρακτηριστικό, που μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, και που μπορεί να απαιτήσει προσαρμογή του στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών MKT (θα πρέπει δηλαδή να τροποποιηθεί).

Οι Szymanski et al (1993) προτείνουν ότι η διαδικασία ανάπτυξης διεθνούς στρατηγικής MKT των πολυεθνικών επιχειρήσεων, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από μια σειρά αποφάσεων που αφορούν: (α) στον στρατηγικό προσανατολισμό (τυποποίηση ή προσαρμογή), (β) στον επιθυμητό βαθμό τυποποίησης του στρατηγικού μίγματος πόρων-MKT, και (γ) στον επιθυμητό βαθμό τυποποίησης του περιεχομένου της στρατηγικής της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι στρατηγικές σχέσεις μπορούν να γενικεύονται στις διεθνείς αγορές που είναι όμοιες οικονομικά, πολιτικά και μορφωτικά. Η εμπειρική έρευνα έδειξε ότι αυτό ισχύει για τις αγορές των ΗΠΑ, του Καναδά, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Δυτικής Ευρώπης. Οι αγορές αυτές είναι σχετικά όμοιες με βάση τις τρεις παραμέτρους που προαναφέρθηκαν. Γεγονός λοιπόν, αποτελεί το ότι οι δυτικές αγορές είναι περισσότερο ομοιογενείς από άλλες, και από ότι ήταν οι ίδιες σε περασμένα χρόνια. Οι σχέσεις ομοιότητας που ισχύουν σ' αυτές είναι περισσότερες από τις σχέσεις διαφοροποίησης. Η μελέτη των Szymanski et al (1993) έδειξε ότι μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει την προσέγγιση της τυποποίησης και να έχει παρόμοιες επιδόσεις στις Δυτικές Αγορές. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η ισχύς και η μορφή των σχέσεων μεταξύ των ποικίλων μιγμάτων MKT, της ανταγωνιστικής στρατηγικής, της δομής της αγοράς και των παραγόντων επίδοσης της επιχείρησης είναι παρόμοιες στις τέσσερις δυτικές αγορές, και επομένως υπάρχουν οφέλη, που πηγάζουν από την χρήση τυποποιημένης στρατηγικής στις διεθνείς (δυτικές, σ' αυτή την περίπτωση) αγορές.

Πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα της ίδιας μελέτης περιλαμβάνουν τα παρακάτω. Η προσφορά ευρείας γραμμής προϊόντων και η πώληση προϊόντων υψηλής ποιότητας με παράλληλη προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον πελάτη, συντελούν στην επίτευξη υψηλού μεριδίου αγοράς. Η πώληση και το MKT προϊόντων υψηλής ποιότητας, η καθετοποίηση, η εστίαση σε νέα προϊόντα, η επιδίωξη στρατηγικής αύξησης μεριδίου αγοράς, οι κοινοί πελάτες μεταξύ μονάδων της επιχείρησης και ο ανταγωνισμός σε αγορές μεγάλης ανάπτυξης, συνεπάγονται την επίτευξη υψηλών κερδών. Γενικά, τα αποτελέσματα προτείνουν ότι η στρατηγική «κτισίματος» (build) μεριδίου αγοράς στις Δυτικές Αγορές, συντελεί στην επίτευξη υπερέχουσας οικονομικής επίδοσης από την διεθνή επιχείρηση. Επίσης συμπεραίνεται ότι η επικοινωνία MKT έχει καθοριστική συμβολή στην επίδοση της επιχείρησης, σε ότι αφορά στον στόχο επίτευξης υψηλού μεριδίου της διεθνούς αγοράς. Αυτό ισχύει διότι η επικοινωνία MKT βοηθά στην μείωση της ευαισθησίας στην τιμή, στην ισχυρότερη προτίμηση της μάρκας και στην προσήλωση στην μάρκα. Τέλος, σχετικό με τα προηγούμενα είναι και το συμπέρασμα ότι το εύρος της γραμμής των προϊόντων επηρεάζει τα κέρδη μέσω του μεριδίου αγοράς.

Μια μελέτη των Boddewyn και Grosse (1995) ασχολήθηκε με το θέμα της τυποποίησης/προσαρμογής του διεθνούς μίγματος MKT εταιριών των ΗΠΑ που

δραστηριοποιούνται στην Ε.Ε. Η μελέτη αφορούσε τρεις μεγάλες κατηγορίες προϊόντων: διαρκή και μη διαρκή καταναλωτικά αγαθά, και βιομηχανικά αγαθά. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι από τα πιθανά εξωτερικά εμπόδια στην τυποποίηση των πρακτικών ΜΚΤ στην Ευρώπη, τα παρακάτω ήταν τα σημαντικότερα: οι διεθνείς κυβερνητικές ρυθμίσεις για όλες τις κατηγορίες προϊόντων, οι διαφοροποιήσεις στις καταναλωτικές προτιμήσεις και συνήθειες για τα διαρκή και μη καταναλωτικά αγαθά, εθνικά - εθνικιστικά συναισθήματα για τα διαρκή καταναλωτικά και τα βιομηχανικά αγαθά, ανταγωνισμός από τις ευρωπαϊκές εταιρίες για τα διαρκή καταναλωτικά και βιομηχανικά αγαθά, και διαφοροποιήσεις στις τεχνικές απαιτήσεις για τα βιομηχανικά αγαθά. Επιπλέον, οι διαφορετικές βαθμίδες οικονομικής ωριμότητας στις διάφορες χώρες-μέλη της Ε.Ε. και οι μεγάλες διαφορές ανάμεσά τους στο εισόδημα, στις προτιμήσεις, στις συνήθειες και στα τεχνικά πρότυπα, προκαλούσαν προβλήματα στις προσπάθειες τυποποίησης των μιγμάτων ΜΚΤ. Γενικά, η μελέτη οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η αναπτυσσόμενη τυποποίηση των πολιτικών του ΜΚΤ από την ίδρυση της ΕΟΚ το 1958 έως το 1980, συνοδεύτηκε από το '80 και μετά, με μια επιστροφή στην κατά τόπους προσαρμογή, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και στο άμεσο μέλλον. Με βάση τα αποτελέσματα της ίδιας μελέτης, συμπεραίνεται ότι, οι εταιρίες πρέπει να τυποποιούν τις πολιτικές μάρκας και εγγυήσεων, αλλά να προσαρμόζουν την τιμολόγηση και την φυσική διανομή των προϊόντων στις τοπικές συνθήκες. Ειδικά για τις εταιρίες βιομηχανικών αγαθών, υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια τυποποίησης του μίγματος ΜΚΤ.

Τέλος, εντοπίστηκαν τέτοιες διαφορές μεταξύ των χωρών-μελών της Ε.Ε. που οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι δεν ενδείκνυται η τυποποίηση του μίγματος ΜΚΤ, ακόμα και για κατηγορίες συνηθισμένων προϊόντων χαμηλής ανάμιξης, χωρίς πολιτισμικές προεκτάσεις.

Πάνω στο θέμα «τυποποίηση ή προσαρμογή», ο πρόεδρος της Boeing το 1997 δήλωσε ότι η Boeing πρέπει να ακολουθήσει το παράδειγμα των εταιριών πετρελαίου BP και Royal Dutch/Shell, οι οποίες κατάφεραν να παρουσιαστούν ως τοπικοί οργανισμοί στις χώρες όπου λειτουργούν. Η Boeing θα πρέπει να γίνει μια παγκόσμια επιχείρηση εάν στοχεύει να παραμείνει επιτυχημένη. Ως μια επιτυχημένη παγκόσμια επιχείρηση, η Boeing θα πρέπει επίσης να αυξήσει τον αριθμό των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Όμως, ο πρόεδρος της Boeing αποδίδει την παγκόσμια επιτυχία των εταιριών BP και Shell, στο ότι «έχασαν τις τοπικές τους εικόνες - images», χαρακτηρίζοντας μάλιστα την BP ως την πιο παγκόσμια εταιρία στον κόσμο. Φέρνει για παράδειγμα το ότι η BP έχει σχεδόν εξαφανίσει την εθνικότητά της στις ΗΠΑ. Κανείς πλέον στις ΗΠΑ δεν αναφέρεται στην «British Petroleum», αλλά στην «BP». Η BP δηλαδή αποτελεί κάτι σαν τοπική εταιρία. Ο όμιλος Royal Dutch/Shell είναι ακόμη ένας όμιλος που κατορθώνει να παρουσιάζεται ως μια τοπική εταιρία στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Η Coca-Cola Corporation, στην προσπάθειά της να διεισδύσει στις αναδυόμενες αγορές της Ασίας (π.χ. Ινδία, Κίνα, Ινδονησία), εξετάζει πολύ σοβαρά τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών τους οποίους στοχεύει, προσπαθώντας να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες σ' αυτές τις αγορές. Ειδικότερα, εξετάζει δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. νέοι, με αυξανόμενο εισόδημα) και ψυχογραφικά

χαρακτηριστικά (π.χ. η αγάπη των Ινδών για το κρίκετ) των καταναλωτών. Το ζητούμενο της έρευνας αυτών των χαρακτηριστικών είναι να εντοπισθούν συγκεκριμένα και να αναπτυχθούν τα προφίλ των καταναλωτών, ώστε η εταιρία να μπορεί, μέσα από κατάλληλα μίγματα ΜΚΤ, να αποκτήσει ένα τοπικό προφίλ και να διεισδύσει με επιτυχία στις νέες αγορές.

3.13 Τύποι λειτουργίας επιχειρήσεων διεθνώς

Τρεις είναι οι βασικοί τύποι λειτουργίας των επιχειρήσεων διεθνώς. Αυτοί αφορούν στην μορφή των δεσμεύσεων που αναλαμβάνει η επιχείρηση, τον βαθμό εμπλοκής της και διάφορους άλλους παράγοντες - χαρακτηριστικά, όπως περιγράφονται παρακάτω. Ο κάθε τύπος έχει και ορισμένες παραλλαγές. Οι τρεις τύποι λειτουργίας, είναι:

α) εξαγωγική, β) συμβατική, και γ) ιδιόκτητη θυγατρική.

A)Εξαγωγές (exporting). Είναι ο συνηθέστερος τύπος-αρχικής εισόδου μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Μπορεί βέβαια να μετεξελιχθεί σε λειτουργία που έχει ως βάση το εξωτερικό όσο αυξάνεται ο όγκος των εξαγωγών. Οι εξαγωγές μπορούν να οργανωθούν είτε ως έμμεσες εξαγωγές (indirect export) μέσω αντιπροσώπων στο εξωτερικό ή ως άμεσες εξαγωγές (direct export), μέσω ιδιόκτητου οργανισμού της επιχείρησης στο εξωτερικό ή τέλος, ως συνεργατικές εξαγωγές (cooperative export) μέσω οργανισμών των οποίων τις λειτουργίες «μοιράζονται» διάφορες επιχειρήσεις που εξάγουν τα προϊόντα τους σε συγκεκριμένες χώρες. Τα πλεονεκτήματα των έμμεσων εξαγωγών εστιάζονται στις περιορισμένες δεσμεύσεις της επιχείρησης, στον περιορισμένο κίνδυνο και στην ευελιξία των κινήσεων της. Αντίθετα, οι άμεσες εξαγωγές προσφέρουν στην επιχείρηση περισσότερο έλεγχο της όλης εξαγωγικής της λειτουργίας, καλύτερη επαφή με τους πελάτες και καλύτερη απόδοση των προσπαθειών πώλησης.

B)Συμβατική (contractual). Ο τύπος αυτός ονομάζεται «συμβατική» λειτουργία με την έννοια ότι στηρίζεται σε κάποια σύμβαση, σε κάποια επίσημη νομική συμφωνία της επιχείρησης με επιχειρήσεις – συνεργάτες του εξωτερικού. Στηρίζεται σε επίσημα συμβόλαια στα οποία αναφέρονται με λεπτομέρειες οι όροι συνεργασίας. Υπάρχουν τρεις πιθανές μορφές συμβατικής διεθνούς λειτουργίας της επιχείρησης. Η συμφωνία για την παραγωγή προϊόντος στο εξωτερικό (foreign contract manufacturing agreement) είναι ένας τρόπος για να αποφύγει η επιχείρηση τους δασμούς, καθώς και τις απαραίτητες επενδύσεις. Είναι ένας γρήγορος τρόπος εισόδου σε μια ξένη αγορά και χαρακτηρίζεται από ευελιξία και χαμηλότερα κόστη παραγωγής του προϊόντος. Το licensing - franchising είναι η δεύτερη μορφή του συμβατικού τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης διεθνώς. Το licensing αφορά στην εκχώρηση δικαιώματος

χρήσης κάποιου κεφαλαίου (asset) που διαθέτει η επιχείρηση, σε επιχείρηση του εξωτερικού. Το κεφάλαιο μπορεί να είναι ένα προϊόν με πολύ γνωστό όνομα (brand) ένα εμπορικό σήμα, μια πατέντα προϊόντος, ή μια τεχνολογική διαδικασία. Φυσικά η επιχείρηση που εκχωρεί τη χρήση του κεφαλαίου της, λαμβάνει κάποιο αντάλλαγμα από την επιχείρηση του εξωτερικού, το οποίο προσδιορίζεται στη σύμβαση - συμφωνία. Το licensing δεν απαιτεί καμία επένδυση, περικλύει ελάχιστο κίνδυνο, είναι κατάλληλο για εκμετάλλευση μικρών αγορών του εξωτερικού και φυσικά αποτελεί έναν γρήγορο τρόπο εισόδου σε μια ξένη αγορά. Το franchising είναι μια μορφή licensing σε βιομηχανίες υπηρεσιών (πχ. fast-food, ξενοδοχεία, λιανική πώληση, ενοικίαση αυτοκινήτων, αντιπροσωπείες αυτοκινήτων κ.λπ.). Η επιχείρηση - franchiser δίνει στην franchisee το δικαίωμα να κάνει business με έναν συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του franchiser, με συνηθέστερο αντάλλαγμα ποσοστό επί των πωλήσεων. Το franchising προϋποθέτει περιορισμένη χρηματοοικονομική επένδυση, στηρίζεται στο τοπικό διοικητικό ταλέντο και στις τοπικές υπηρεσίες και βελτιώνει την διοικητική κινητροποίηση (managerial motivation). Η joint venture τέλος, είναι άλλη μια μορφή συμβατικής λειτουργίας της επιχείρησης διεθνώς. Η επιχείρηση δημιουργεί στο εξωτερικό μια άλλη επιχείρηση έχοντας για συνέταιρο μια τοπική (στο εξωτερικό) επιχείρηση. Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις εισόδου σε ξένες αγορές οι οποίες διαφέρουν σημαντικά στο οικονομικό σύστημα ή στο περιβάλλον της αγοράς τους, από αυτά της χώρας την οποία έχουν ως βάση. Η μέθοδος joint venture μειώνει τις απαιτήσεις σε κεφάλαια και άλλους πόρους, μοιράζει τον κίνδυνο της επένδυσης και προσφέρει πρόσβαση στην τοπική εμπειρία και διασυνδέσεις.

Γ) Ιδιόκτητες θυγατρικές. Όταν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους και επιθυμούν να αποφύγουν τα μειονεκτήματα της συμβατικής ή άλλης εμπλοκής τους στις ξένες αγορές, προτιμούν την λύση των θυγατρικών εταιριών. Με δυο τρόπους είναι δυνατόν να δημιουργηθούν θυγατρικές στο εξωτερικό. Η επιχείρηση μπορεί, είτε να εξαγοράσει μια ήδη υπάρχουσα εταιρία σε μια χώρα του εξωτερικού ή κυριολεκτικά να «χτίσει» μια ιδιόκτητη επιχείρηση σε άλλη χώρα (greenfield operation). Τα πλεονεκτήματα της εξαγοράς περιλαμβάνουν: γρήγορη είσοδο στην ξένη αγορά, πρόσβαση στα τοπικά κανάλια διανομής, υπάρχουσα τοπική διοικητική εμπειρία, καθιερωμένες μάρκες και φήμη, και μείωση στον ανταγωνισμό. Αντίθετα, οι λειτουργίες greenfield, που κλασικό παράδειγμά τους αποτελούν οι επιχειρήσεις (με εργοστάσια) που έχτισαν οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, προσφέρουν τρία βασικά πλεονεκτήματα: σύγχρονη τεχνολογία που μεταφέρεται στο εξωτερικό, ολοκληρωμένη παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό και λειτουργική αποτελεσματικότητα.

3.14 Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες

Ο όρος «παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες» (global strategic alliances) αναφέρεται σε συμφωνίες συνεργασίας ανάμεσα σε δυνητικούς ή πραγματικούς ήδη πολυεθνικούς ανταγωνιστές. Προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει έναν παράγοντα κλειδί - επιτυχίας (key success factor) χωρίς να δεσμεύσει τεράστιους πόρους στην ανάπτυξή του, μπορεί να το κάνει μέσω της πραγματοποίησης μιας στρατηγικής συμμαχίας. Σε διεθνές επίπεδο και με δεδομένη την απαραίτητη επένδυση και τον διεθνή επιχειρηματικό κίνδυνο, η στρατηγική συμμαχία συχνά αποτελεί την μόνη εναλλακτική κίνηση της επιχείρησης. Οι συμμαχίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από επίσημες joint ventures έως βραχυπρόθεσμες, χαλαρές και ανεπίσημες συμφωνίες, προκειμένου δυο επιχειρήσεις να συνεργαστούν πάνω στη λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (π.χ. η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος). Στις μέρες μας το φαινόμενο των στρατηγικών συμμαχιών, είναι τόσο συχνό που τείνει να γίνει κανόνας στις διεθνείς αγορές. Μερικά παραδείγματα: Η συμφωνία συνεργασίας Boeing με ένα consortium ιαπωνικών εταιριών για την κατασκευή του αεροσκάφους B767. Η συμμαχία της GE με την γαλλική Snecma για την κατασκευή μηχανών εμπορικών αεροσκαφών. Η συμφωνία Siemens - Philips για την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας ημιαγωγών (semiconductors). Η συμμαχία μεταξύ της Eastman Kodak και της ιαπωνικής Canon για την παραγωγή από την Canon μιας γραμμής φωτοαντιγραφικών μηχανών μέσου όγκου, οι οποίες θα πωλούνται με το όνομα της Kodak. Η συμφωνία ανάμεσα στην βρετανική εταιρία ηλεκτρονικών υπολογιστών ICL και την ιαπωνική Fujitsu προκειμένου οι δυο τους να αναπτύξουν μια νέα γενεά υπολογιστών mainframe που θα μπορούσε να ανταγωνιστεί τα αντίστοιχα προϊόντα της IBM.

3.14.1 Τα «Υπέρ» και τα «Κατά» των Στρατηγικών Συμμαχιών

Οι πολέμιοι της ιδέας των συμμαχιών υποστηρίζουν ότι οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν στους ανταγωνιστές έναν δρόμο χαμηλού κόστους μέσω του οποίου μπορούν να κερδίζουν νέες τεχνολογίες και πρόσβαση σε νέες αγορές. Άλλοι υποστηρίζουν ότι οι συμμαχίες προσφέρουν πλεονεκτήματα και στα δυο μέρη. Οι συμμαχίες επιτρέπουν το μοίρασμα του υψηλού σταθερού κόστους και των υψηλών κινδύνων που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή με την είσοδο σε νέες αγορές. Η Boeing στη συνεργασία της με το ιαπωνικό consortium για το B767 ενδιαφερόταν για το μοίρασμα των υπέρογκων εξόδων ανάπτυξης νέων τύπων αεροσκαφών. Εναλλακτικά, μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να εκληφθεί και ως τρόπος προσέγγισης των δυο επιχειρήσεων που επιφέρει συγχώνευση των ικανοτήτων και πλεονεκτημάτων τους, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη συνεργειών και συμπληρωματικότητας. Θα ήταν επιπλέον δύσκολο για το κάθε συμβαλλόμενο μέρος να αναπτύξει τις ικανότητες αυτές από μόνο του. Στην συμμαχία της γαλλικής Thompson με την ιαπωνική JVC, η μεν πρώτη χρειαζόταν τεχνολογίες προϊόντος και ικανότητες παραγωγής, ενώ η JVC

χρειαζόταν να μάθει από την Thompson, πώς να λειτουργεί με επιτυχία στην κατακερματισμένη ευρωπαϊκή αγορά. Και οι δυο πλευρές πιστεύουν ότι υπάρχει μια ίση ευκαιρία και για τις δυο να κερδίσουν από αυτή τη συμμαχία.

3.14.2 Προστασία τεχνολογίας στις Στρατηγικές Συμμαχίες

Οι συμμαχίες είναι δυνατόν να σχεδιαστούν με τρόπο που να προστατεύει τις τεχνολογίες - κλειδιά. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η παραγωγή, και η εξυπηρέτηση του προϊόντος της συμμαχίας μπορεί να δομηθεί έτσι ώστε να προστατεύονται οι περισσότερο ευαίσθητες τεχνολογίες και να προλαμβάνει την διαρροή τους στον άλλο συμβαλλόμενο. Το μοίρασμα τεχνολογίας και πληροφοριών μπορεί να συνδεθεί με μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις που απαιτούν περίπλοκες διαδικασίες συνεργασίας σε επίπεδο εγκαταστάσεων, προσωπικού, κεφαλαιουχικού εξοπλισμού για χρήση μόνο στα πλαίσια της συμφωνίας. Έτσι ο κίνδυνος χωρισμού (λύση της συμφωνίας) και ο κίνδυνος κατά μέτωπο ανταγωνισμού ανάμεσα σε δυο επιχειρήσεις μειώνεται δραστικά. Στην συμμαχία GE-Snecma, η GE απέκλεισε από το μοίρασμα τεχνολογίας ορισμένα τμήματα της διαδικασίας παραγωγής, τα οποία θεώρησε κρίσιμα τμήματα ανταγωνιστικής τεχνολογίας. Παρόμοια έπραξε και η Boeing στα πλαίσια της συμμαχίας της με το ιαπωνικό consortium. Στην περίπτωση της Boeing, αποκλείστηκαν λειτουργίες έρευνας, σχεδιασμού, και μάρκετινγκ.

Άλλος τρόπος προστασίας ευαίσθητης τεχνολογίας σε συμμαχία, είναι η σύνδεση της «ελευθέρωσης» τεχνολογίας με συγκεκριμένες προϋποθέσεις αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα η Motorola υιοθέτησε μια αυξανόμενη μεταφορά τεχνολογίας προς την Toshiba η οποία ήταν βασισμένη σε κίνητρα. Συγκεκριμένα, όσο η Toshiba πραγματοποιούσε την δέσμευσή της για αύξηση της διείσδυσης (αύξηση του ποσοστιαίου μεριδίου αγοράς) της Motorola στην ιαπωνική αγορά ημιαγωγών, τόσο η Motorola απελευθέρωνε τεχνολογία της στην Toshiba.

3.14.3 Μάθηση από Στρατηγικούς Συμμάχους

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν το πόσο μια επιχείρηση κερδίζει από κάποια συμμαχία της, είναι ή ικανότητα να μαθαίνει από τους συμμάχους της, και να εφαρμόζει αυτά που μαθαίνει σωστά στον δικό της οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό της θα πρέπει για αυτό τον λόγο να είναι καλά ενημερωμένο σχετικά με τις δυνάμεις και αδυναμίες του συμμάχου, και να έχει κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο η απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων θα ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Η συμμαχία των General Motors (GE) και Toyota για την κατασκευή του μοντέλου Nova της Chevrolet σε εργοστάσιο στο Fremont της Καλιφορνίας, ήταν επίσης μια joint venture με την ονομασία New United Motor Manufacturing Inc., και με το κάθε ένα μέρος να κατέχει το 50% της νέας συμμαχικής εταιρίας. Οι managers της Toyota παραδέχθηκαν ότι η συμμαχία αυτή, τους βοήθησε να μάθουν σχετικά με την προσφορά και τις συγκοινωνίες στις ΗΠΑ, καθώς και να

αποκτήσουν εμπιστοσύνη στο να διοικούν Αμερικανούς εργάτες. Όλη αυτή η γνώση, μεταφέρθηκε γρήγορα από τους managers στην πόλη Georgetown του Κεντάκι των ΗΠΑ, όπου η Toyota άνοιξε δικό της εργοστάσιο το 1988. Από την άλλη πλευρά αν και η GM απέκτησε ένα προϊόν, οι managers της διαμαρτυρήθηκαν γιατί οι γνώσεις που αποκόμισαν από τους Ιάπωνες, ποτέ δεν χρησιμοποιήθηκαν μέσα στον δικό τους οργανισμό. Ποτέ δηλαδή δεν τους ζητήθηκε να ενημερώσουν τους υπαλλήλους της GM σχετικά με το ιαπωνικό σύστημα. Αντί γι' αυτό, οι managers της GM που συμμετείχαν ενεργά στην συμμαχία, αλλά διασκορπίστηκαν σε διάφορες θυγατρικές της GM μετά την ολοκλήρωση του project του μοντέλου Nova.

3.14.4 Παράδειγμα/Case: Η Συμμαχία των Digital & ITT

Στην περίοδο 1984-85 η διεθνής βιομηχανία Η/Υ αντιμετώπιζε ύφεση (μείωση ετήσιου ρυθμού ανάπτυξης από 25% στο 10%) λόγω συγκλινουσών τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, καθώς και λόγω στρατηγικών συμμαχιών.

Η Digital μέχρι το 1984 είχε μάθει να αναπτύσσει μόνη της τα προϊόντα και την στρατηγική της. Το 1984 απεφάσισε να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση την οποία διερχόταν λόγω του πολύ έντονου ανταγωνισμού. Έτσι η ομάδα Metaframe συνέταξε ένα πλαίσιο συσχετίσεων διαφόρων τεχνολογιών και διαφόρων στρατηγικών για πιθανές συμμαχίες σε σχετικούς με τις δραστηριότητές της τομείς. Το σχέδιο προέβλεπε προσεγγίσεις, για συνεργασίες, μελλοντικό ανταγωνισμό, μελλοντικές τεχνολογικές τάσεις, και ανάπτυξη αγορών. Μέσω του μοντέλου τοποθέτησης σε ένα χάρτη της θέσης της Digital, μπορούσαν να προταθούν πιθανοί συνδυασμοί συνεργασίας.

Η ITT κατάφερε να γίνει ένας γίγαντας στον χώρο των τηλεπικοινωνιών μέσα από τις διάφορες αγορές στις οποίες δραστηριοποιήθηκαν ενεργά πολλές επιχειρήσεις της. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η ITT αποτελούσε μια πολυεθνική συνομοσπονδία εταιριών. Αυτή η επέκταση την οδήγησε σε ένα τεράστιο χρέος \$5 δις. το οποίο προσπάθησε να μειώσει ορθολογικοποιώντας το εύρος των επιχειρήσεών της, και προβαίνοντας στην πώληση μερικών από αυτές. Η κύρια πρόκληση για την ITT ήταν η μετάβαση από την αναλογική στην ψηφιακή τεχνολογία τηλεπικοινωνιών. Προκειμένου να διατηρήσει το τεχνολογικό της πλεονέκτημα σε αυτόν τον τομέα προσπάθησε να αναπτύξει το Σύστημα 12, ένα πολύπλοκο λειτουργικό σύστημα για την διαχείριση των τηλεπικοινωνιακών υπολογιστών. Το project τελικά δεν προχώρησε όπως αναμενόταν καθώς συμμετείχαν σε αυτό πάρα πολλές ομάδες σχεδιαστών, που εργάζονταν σε ξεχωριστές εταιρίες σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, με διαφορετική φιλοσοφία και μερικές φορές με ασύμβατες προδιαγραφές.

Η συνεργασία Digital-ITT θα επέτρεπε την ανάπτυξη εργαλείων CASE (computer-aided software engineering) που θα έκαναν πιο αποδοτική την ανάπτυξη του λογισμικού και τον σχεδιασμό κατάλληλων σχεδιαστικών σταθμών εργασίας που θα υποστήριζαν την σχεδίαση. Η Digital θα προσέφερε την

τεχνολογία δικτύων για να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες, καθώς και την εμπειρία των μηχανικών της. Από την άλλη δημιουργούσε ένα στρατηγικό πελάτη-συνεργάτη ο οποίος είχε ανάγκη τα προϊόντα της.

3.15 Στρατηγικές Συμμαχίες - Η Ελληνική Εμπειρία

Δυστυχώς, πολύ λίγη συστηματική γνώση υπάρχει γύρω από την ανάπτυξη των στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Δε γνωρίζουμε την ύπαρξη κάποιας πρόσφατης επισταμένης μελέτης στο αντικείμενο. Η πληροφόρηση, που συνήθως υπάρχει, αντλείται κυρίως από σποραδικές ειδήσεις που δημοσιεύονται στον ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό τύπο.

Θα τολμούσαμε να ισχυριστούμε ότι στην Ελλάδα οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στον αντίστοιχο βαθμό των άλλων ανεπτυγμένων χωρών. Αυτό δεν φαίνεται παράδοξο αν λάβουμε υπόψη τη σχετική "υποανάπτυξη" του ελληνικού μανάτζμεντ σε σχέση με το "δυτικοευρωπαϊκό μοντέλο". Οι βασικοί λόγοι που θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε είναι:

- Η *οικογενειακή δομή και κουλτούρα* των ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτή εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών. Συχνά η οικογενειακή δομή και κουλτούρα σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού μανάτζμεντ, και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Αυτό συνήθως έχει ως συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης ως ικανού εταίρου. Έτσι διεθνείς επιχειρήσεις που θα είχαν ενδιαφέρον για να συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, με μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, συχνά προτιμούν τη λύση της εξαγοράς, αφού με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μέσα από τη μεταφορά αντίστοιχης διοικητικής πείρας και τεχνολογίας. Επίσης και οι ίδιες οι οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις είναι συχνά απρόθυμες να χάσουν μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία τους με άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.
- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες.
- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου μέχρι πρόσφατα υπήρχαν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ. ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.
- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων, τα οποία δεν είναι επαρκή για να

προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Μία συστηματική μελέτη του οικονομικού τύπου θα έδειχνε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα αναπτυξιακή στρατηγική. Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγικών συμμαχιών, μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια πραγματοποιήθηκε μεγάλος αριθμός συμμαχιών μεταξύ ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών, στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν τμήμα της μεγάλης κατασκευαστικής "πίτας" λόγω των Ολυμπιακών αγώνων του 2004.

Επίσης πολλές ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν να προβούν σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να εισέλθουν σε νέες δραστηριότητες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι: ΒΙΟΧΑΛΚΟ, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη (ΔΟΛ) και ΜΕΤΚΑ του Ομίλου Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Ειδικότερα, ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ ανακοίνωσαν το 2000 τη συμφωνία τους να προχωρήσουν στην από κοινού ίδρυση μεγάλης βιομηχανικής μονάδας παραγωγής λιθογραφικών πλακών για πιεστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Η νέα μονάδα θα απευθύνεται τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά με στόχο να αναδειχθεί σε βασικό προμηθευτή υλικού στη βιομηχανία των εκτυπώσεων, η οποία παρουσιάζει αυξητικές τάσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Μέσω της συνεργασίας αυτής οι εταίροι προσδοκούν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία κάθε ομίλου: από τη μία πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλων. Επιπλέον, η νέα δραστηριότητα θα επωφεληθεί των εγχώριων και διεθνών σχέσεων αμφοτέρων των εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. με όχημα τη ΜΕΤΚΑ Α.Ε. επιχειρεί να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των αμυντικών εξοπλισμών μέσω συμφωνιών συνεργασίας. Σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η συνεργασία του με την αμερικανική εταιρεία Raytheon and Lockheed που κατασκευάζει τους πυραύλους Patriot. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, η μεν Raytheon and Lockheed θα συνεισφέρει την τεχνογνωσία της στο σχεδιασμό και την παραγωγή αμυντικών συστημάτων, ενώ η ΜΕΤΚΑ την τεχνογνωσία του ομίλου στην αγορά μετάλλων (και κυρίως τις εδραιωμένες της σχέσεις με παραγωγικούς οίκους του εξωτερικού και τις συμφωνίες για αποκλειστική διάθεση των προϊόντων τους).

Τέλος, θα άξιζε να αναφερθούμε σε μία νέα τάση που έχει αρχίσει να εμφανίζεται δειλά και στην ελληνική αγορά, τις ηλεκτρονικές συμμαχίες (e-alliances). Για παράδειγμα, μια σχετικά πρόσφατη συμφωνία συνεργασίας, είναι αυτή του **ΟΤΕ** με το παγκόσμιο portal, *Yahoo.com*. Η συνεργασία τους αφορά την παροχή υπηρεσιών Internet στους χρήστες κινητής τηλεφωνίας της Cosmote, αλλά και τη δημιουργία πύλης (portal) του *Yahoo.com* με ελληνικό περιεχόμενο.

Το φαινόμενο γνώρισε μεγάλη άνθηση τη διετία 1999-2000 ενώ σήμερα επικρατεί ένας γενικότερος προβληματισμός. Η σχετική έρευνα του βαθμού επιτυχίας των ηλεκτρονικών συμμαχιών υποστηρίζει ότι οι συμμαχίες που

πραγματοποιούνται μεταξύ δικτυακών τόπων (portals) και παραδοσιακών επιχειρήσεων φαίνεται ότι είναι οι πιο επιτυχημένες. Αντίθετα, αποτυχημένες φαίνεται να είναι οι ηλεκτρονικές business-to-business συμμαχίες. Οι λόγοι είναι γνωστοί: υπερβολικές προσδοκίες, ελλιπείς οργανωτικές δομές, αδυναμία κατάλληλων εισφορών και άλλοι.

Ίσως, το πλέον γνωστό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας ελληνικής επιχείρησης είναι αυτό της **ΔΕΛΤΑ με την Danone**. Η επιτυχία του εγχειρήματος αυτού οδήγησε τη ΔΕΛΤΑ σε μια σειρά συμμαχιών στα τέλη της δεκαετίας του 90 και τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφεται η λογική της σύναψης αυτής της σημαντικής στρατηγικής συμμαχίας καθώς και η συνέχισή της με άλλες εξίσου σημαντικές.

Βέβαια, μια στρατηγική συμμαχία, αν δεν υλοποιηθεί αποτελεσματικά, ενδέχεται να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Σε μια τέτοια υποθετική περίπτωση ζημιωμένος συνήθως εξέρχεται ο ασθενέστερος εταίρος (στο συγκεκριμένο παράδειγμά μας η ΔΕΛΤΑ). Είναι, για παράδειγμα, πιθανόν σε τυχόν επαναδιαμόρφωση της στρατηγικής της Danone ο χώρος των Βαλκανίων και της Ελλάδας να μη συνεχίσει να έχει ιδιαίτερη σημασία. Είναι ακόμα πιθανόν η προώθηση των προϊόντων της μιας επιχείρησης από την άλλη να μην είναι επαρκής. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα αρνητικό θα ήταν για μια ελληνική επιχείρηση το ενδεχόμενο, η διεθνής επιχείρηση (π.χ. η Danone) με τη γνώση που έχει συσσωρεύσει, να αποφασίσει να προωθήσει αυτόνομα τα προϊόντα της στην ελληνική ή ακόμα και στη Βαλκανική αγορά. Σ' αυτή την περίπτωση η DANONE θα μπορούσε να είναι ένας πολύ δύσκολος αντίπαλος για τη ΔΕΛΤΑ.

Όμως, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συνεργασίες μέσα στο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ίσως μεταξύ των λίγων διεξόδων για ανάπτυξη των μικρομεσαίων ιδιαίτερα επιχειρήσεων

3.16 Πρακτικές Συμβουλές για Επιχειρήσεις που Σκοπεύουν να Συνάψουν Στρατηγικές Συμμαχίες

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι πολλές φορές η στρατηγική συμμαχία δεν είναι τίποτα άλλο από μια μεταβατική οργανωτική μορφή. Αναμφισβήτητα κάθε επιχείρηση που συνάπτει μια στρατηγική συμμαχία αναλαμβάνει κάποιο βαθμό κινδύνου. Αν δεν είναι προσεκτική, μπορεί να χάσει περισσότερα από όσα προσδοκά να κερδίσει.

Είναι λοιπόν σημαντικό οι ελληνικές επιχειρήσεις που προτίθενται να περάσουν σε τέτοιου είδους συνεργασίες να γνωρίζουν τι θα πρέπει να προσέξουν. Θα θέλαμε να κλείσουμε το κεφάλαιο αυτό με μερικές πρακτικές συμβουλές όπως αυτές προέκυψαν από τη διεθνή εμπειρική έρευνα στο αντικείμενο.

1. **Ξεκαθαρίστε εκ των προτέρων τι επιδιώκετε** να πετύχετε από τη στρατηγική συμμαχία. Θέστε ρεαλιστικούς στόχους αναφορικά με την παραγωγή, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους. Έχετε ένα ξεκάθαρο όραμα για το πού θέλετε η στρατηγική συμμαχία να καταλήξει.

2. **Βρείτε έναν σύμμαχο που να σας ταιριάζει.** Μια από τις κύριες μεταβλητές που προσδιορίζουν το βαθμό "ταιριάσματος" είναι η κουλτούρα και ο βαθμός οργάνωσης της επιχείρησης-συμμάχου. Συχνά έχει διαπιστωθεί ότι ακόμα και μικρές διαφορές στις δύο αυτές μεταβλητές - κλειδιά μπορεί να είναι απαρχή μελλοντικών προβλημάτων.
3. Δώστε μεγάλη προσοχή στο **μέγεθος του συνεργάτη σας**. Φροντίστε να μην υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεγέθους. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί εύκολα η σαφώς μικρότερη επιχείρηση να μετατραπεί σε δορυφόρο της μεγαλύτερης (αν και αυτό κάτω από κάποιες προϋποθέσεις δεν είναι αρνητικό). Αυτό έγινε στην περίπτωση της συμμαχίας IBM και Fujitsu (αναλογία μεγέθους 5:1), η οποία οδήγησε στη μακροχρόνια δέσμευση της Fujitsu στις πιέσεις της IBM, αφού ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της προέρχονταν από αυτή ακριβώς τη συνεργασία.
4. Προσέξτε οι **στρατηγικοί** στόχοι σας να συγκλίνουν, ενώ οι αντίστοιχοι ανταγωνιστικοί να διαφέρουν. Για παράδειγμα, η Phillips και η DuPont συνεργάζονται για την παραγωγή compact disks, αλλά καμία δεν εισέρχεται, ούτε διεκδικεί την αγορά της άλλης.
5. Ξεκαθαρίστε από την αρχή ότι κάθε εταίρος μπορεί να μάθει από τον άλλο. Φροντίστε όμως να περιορίσετε τη δυνατότητα πρόσβασης του στρατηγικού συμμάχου στην πληροφόρηση που για εσάς είναι θεμελιώδης ικανότητα (core competence) και **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Αυτό θα πρέπει να γίνει μόνο αν και εσείς έχετε πρόσβαση στην αντίστοιχη πληροφόρηση του στρατηγικού συμμάχου. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ξυριστικών λεπίδων Gillette, αποφεύγει τη σύσταση συμμαχιών στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της, επειδή τις αντιμετωπίζει ως μια εν δυνάμει απειλή στην τεχνολογική της υπεροχή και στις υψηλές ποιοτικές της προδιαγραφές.
6. Ξεκαθαρίστε από την αρχή τις **υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα** των συμμάχων. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι τυπική και δεσμευτική. Ακόμα, μη διστάσετε να συζητήσετε από την αρχή τις διαδικασίες λύσης της συμμαχίας, αν οτιδήποτε πάει άσχημα. Μην ξεχνάτε ότι "οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους".
7. Συνεχώς θα πρέπει να **επανεξετάζετε τη σχέση σας** με το στρατηγικό σύμμαχο. Καθώς είναι πιθανόν οι στόχοι αλλά και η κατεύθυνση της συμμαχίας να αλλάξουν διαχρονικά, είναι επιτακτική η ανάγκη επανεξέτασης σε σχέση με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και το πλαίσιο στο οποίο η συμμαχία βασίζεται.
8. Φροντίστε τη **γνώση** που αποκομίζετε από μια στρατηγική συμμαχία να την διοχετεύετε στην επιχείρησή σας και να την χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά. Είναι για τούτο χρήσιμο να εκπαιδεύσετε τους εργαζομένους σας γύρω από τις δυνάμεις και αδυναμίες του στρατηγικού συμμάχου και να χρησιμοποιείτε τα στελέχη που συμμετέχουν στη συμμαχία σαν μια πηγή διάχυσης πληροφοριών εντός της εταιρείας σας.

9. Μην εστιάζετε αποκλειστικά και μόνο στην ορθολογικότητα μιας στρατηγικής συμμαχίας. Δε θα πρέπει να ξεχνάτε ότι ακόμα και η πλέον φαινομενικά επικερδής συμμαχία βασίζεται στις **σχέσεις μεταξύ ανθρώπων**, οι οποίες συνήθως είναι εξαιρετικά εύθραυστες. Είναι κατά συνέπεια πολύ σημαντικό να αξιολογήσετε πέρα από την ορθολογικότητα του εγχειρήματος, και το κατά πόσο οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους μελλοντικούς συμμάχους σας μπορούν να αναπτυχθούν αρμονικά.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες, ακριβώς όπως ένας γάμος, διέρχονται από έναν αριθμό φάσεων. Συνήθως όλες οι συμμαχίες ξεκινούν με έναν άκρατο ενθουσιασμό για τις δυνατότητες που υπόσχονται να προσφέρουν. Όμως, συχνά, περνούν από μια περίοδο απογοήτευσης, η οποία μπορεί να καταλήξει σε κρίση ή ακόμα και τερματισμό της συμμαχίας, αν δεν υπάρξει την κατάλληλη στιγμή επισκόπηση των προβλημάτων και επίλυσή τους. Κατά συνέπεια, δε θα πρέπει να ξεχνάτε ποτέ ότι, όπως ακριβώς μια ανθρώπινη σχέση, οι στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν, για να είναι επιτυχημένες, σημαντική **προσοχή και διοικητικές ικανότητες** καθ' όλη την περίοδο της συνεργασίας. Τα οφέλη όμως από μια επιτυχημένη συνεργασία μπορεί να είναι πολλαπλά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΟΤΕ): Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ ΣΕ ΙΣΧΥΡΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΑΙΚΤΗ

4.1 Εισαγωγή

Οι εξελίξεις στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών την τελευταία δεκαετία είναι καταγιστικές. Μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, όπου οι ανακατατάξεις μεταξύ των υπερδυνάμεων είναι συνεχείς, ο ΟΤΕ επέλεξε να ακολουθήσει μια φιλόδοξη στρατηγική διεθνοποίησης. Με συνολικές επενδύσεις της τάξης των 3,5 δισεκατομμυρίων ευρώ σε πολλές χώρες των Βαλκανίων αλλά και της ευρύτερης περιοχής, στοχεύει τόσο στο να εδραιωθεί στην αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα όσο και στο να αποτελέσει μελλοντικά έναν σημαντικό τηλεπικοινωνιακό κόμβο στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη.

Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική διεθνοποίησης του ΟΤΕ και συγκεκριμένα οι χώρες που έχει διεισδύσει, οι τρόποι και οι τομείς δραστηριοποίησής του, οι λόγοι επιλογής, τα οφέλη και οι κίνδυνοι της συγκεκριμένης στρατηγικής. Τέλος, σχολιάζονται τα πρώτα αποτελέσματά της.

4.2 Ιστορικό-Δραστηριότητες ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ ιδρύθηκε το 1949 ύστερα από τη συνεργασία της εταιρείας "Cable & Wireless" και της Ελληνικής Τηλεγραφικής Εταιρείας. Ο νέος οργανισμός απέκτησε το αποκλειστικό δικαίωμα της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα μέχρι και το τέλος του Δεκεμβρίου του 2000.

Στις αρχές της νέας χιλιετίας, ο ΟΤΕ έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο, παρέχοντας μια μεγάλη γκάμα τεχνολογικών υπηρεσιών και προϊόντων σχεδόν σε κάθε νοικοκυριό και επιχείρηση στη χώρα. Ουσιαστικά, τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί σε έναν όμιλο εταιρειών, έχοντας κάτω από τον έλεγχό του αρκετές θυγατρικές εταιρείες. Οι σημαντικότερες είναι οι ακόλουθες:

Η "Cosmote", η οποία πιθανότατα αποτελεί την πιο επιτυχημένη επιχείρηση του ομίλου. Η Cosmote είναι στις αρχές του 2002 η πρώτη σε μερίδιο αγοράς εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ξεπερνώντας τη μέχρι πρόσφατα κυρίαρχη Panafon Vodafone. Η επιτυχία αυτή της Cosmote αποτελεί σε διεθνές επίπεδο μοναδικό παράδειγμα επιχείρησης που εισέρχεται ως τρίτος παροχέας κινητής τηλεφωνίας σε μια χώρα και καταφέρνει να υποσκελίσει τους δύο πρώτους.

Επίσης, στον όμιλο ανήκει η "Otenet", που δραστηριοποιείται στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών Internet με μερίδιο αγοράς της τάξης του 45% στις

συνδέσεις dial up. Άλλη μια θυγατρική του ΟΤΕ είναι και η "OTESAT-Maritel", η οποία έχει σκοπό την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών την ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία μέσω επίγειου δικτύου και μέσω Inmarsat και άλλων δορυφορικών συστημάτων.

Η "Hellascom International" από την άλλη εξειδικεύεται στο σχεδιασμό, κατασκευή και λειτουργία τηλεπικοινωνιακών έργων υποδομής (ψηφιακά δίκτυα, δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, καρτοτηλέφωνα), είτε ανεξάρτητα είτε μέσω συνεργασιών στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Η Hellascom φιλοδοξεί να εισέλθει σε νέες δραστηριότητες, που κάνουν πραγματικότητα τη σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών με την πληροφορική («έξυπνο σπίτι», δίκτυα τηλε-ασφάλειας και ελέγχου υποδομών, η τηλεεμπορτία κτηρίων και ανοιχτών χωρών, τηλε-μέτρηση, τηλε-ενημέρωση, τηλεδιαχείριση καθημερινότητας κ.λπ.).

Η *OTE Consulting* δραστηριοποιείται στην παροχή ολοκληρωμένων συμβουλευτικών επιχειρησιακών και τεχνολογικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και σε χώρες της Βαλκανικής, της Μεσογείου, της Μ. Ανατολής και του Εύξεινου Πόντου.

Η *OTEnet A.E.*, εταιρεία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών Internet, αποτελεί το επιστέγασμα της επιχειρηματικής στρατηγικής του ΟΤΕ στο χώρο των νέων τεχνολογιών. Η *cosmoONE* έχει δημιουργήσει μία Οριζόντια Ηλεκτρονική Αγορά και παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων, αποτελώντας τον ελληνικό κόμβο για διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες μέσω του Παγκόσμιου Εμπορικού Δικτύου (Global Trading Web).

Η *OTE ESTATE* δραστηριοποιείται στο χώρο των ακινήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Η *OTEGlobe* δραστηριοποιείται στον τηλεπικοινωνιακό χώρο προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις διεθνούς διασύνδεσης και χωρητικότητας, καθώς και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ΟΤΕ, προβλέπεται η δημιουργία τεσσάρων τομέων που θα έχουν υπό την εποπτεία τους τις βασικές δραστηριότητες του ομίλου (σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία, Internet και λοιπές δραστηριότητες).

4.3 Η Στρατηγική Διεθνοποίησης του ΟΤΕ

Η διεθνοποίηση του ΟΤΕ αποτελεί μέρος των στρατηγικών δια μέσου των οποίων ο οργανισμός επιδιώκει να υλοποιήσει το όραμά του, δηλαδή να κατακτήσει μια θέση μέσα στις πέντε πρώτες επιχειρήσεις στην αγορά επικοινωνιών της Ευρώπης. Στρατηγικοί στόχοι κάτω από αυτό το όραμα είναι ο ηγετικός ρόλος στην παροχή υπηρεσιών σε μια ανταγωνιστική ελληνική αγορά επικοινωνιών, ο πρωταγωνιστικός ρόλος στην αγορά των επικοινωνιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και, τέλος, η ισχυρή θέση στην αγορά επικοινωνιών της Ευρώπης. Η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην ελληνική και διεθνή αγορά τηλεπικοινωνιών επιβάλλει διεθνοποίηση, η οποία μεσοπρόθεσμα εκτιμάται ότι θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του οργανισμού και την επίτευξη κερδοφορίας.

Τρεις είναι οι βασικοί άξονες στους οποίους στηρίζεται η διεθνής στρατηγική του ΟΤΕ σύμφωνα με τον εντεταλμένο αντιπρόεδρο του Οργανισμού και πρόεδρο της ΟΤΕ International Investment, κ. Γιώργο Σκαρπέλη: «Η ανάδειξη του ΟΤΕ ως κύριου τηλεπικοινωνιακού οργανισμού στην περιοχή, η καθιέρωσή του ως σημαντικού διεθνούς τηλεπικοινωνιακού κόμβου και η διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχημένης πορείας του, μέσω της μεγέθυνσης και των σημαντικών οικονομικών κλίμακας για το σύνολο του ομίλου».

Τα δύο βασικά κριτήρια επιλογής των επενδυτικών στόχων είναι η στρατηγική και η οικονομική πραγματικότητα. Η λογική που ακολουθεί η ΟΤΕ International καθορίζεται πρωτεύοντος από τις οικονομικές επιδόσεις που θα προκύψουν, αλλά και από την ικανότητα διοίκησης και επιρροής στην περιοχή που εστιάζεται το επενδυτικό ενδιαφέρον.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους ο ΟΤΕ διεισδύει στη διεθνή αγορά, καθώς και οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται σε κάθε χώρα ξεχωριστά.

4.3.1 Τρόποι δραστηριοποίησης του ΟΤΕ στο εξωτερικό

Οι τρόποι διείσδυσης του ΟΤΕ στις διεθνείς αγορές διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Ο βασικότερος είναι οι εξαγορές μετοχικών πακέτων ξένων εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Δευτερευόντως, ο ΟΤΕ διεισδύει μέσω των διαφόρων θυγατρικών του εταιρειών. Ένας τρίτος τρόπος είναι μέσω της συμμετοχής του σε διάφορες κοινοπραξίες.

Μέσω των εξαγορών μειοψηφικών πακέτων άλλων εταιρειών, ο ΟΤΕ αποσκοπεί στην άσκηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης επιρροής ή ακόμα και πλήρους ελέγχου στις ξένες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Το κόστος των εξαγορών αυτών είναι μεγάλο και βέβαια πολλοί από τους επικριτές της στρατηγικής αυτής μιλούν για μια υπεραισιόδοξη και υψηλότατου ρίσκου στρατηγική, η οποία στην καλύτερη των περιπτώσεων έχει μακροχρόνιο ορίζοντα επιτυχίας. Οι υποστηρικτές της στρατηγικής αυτής, αντίθετα, ισχυρίζονται ότι αν οι κινήσεις αυτές αποδώσουν τα αναμενόμενα, ο ΟΤΕ μπορεί να γίνει ο τηλεπικοινωνιακός κόμβος στην ευρύτερη περιοχή. Ως τώρα ο ΟΤΕ έχει αγοράσει μειοψηφικά πακέτα πολλών εταιρειών τηλεπικοινωνιών, όπως της σερβικής "Telecom Serbia", της βουλγαρικής "BTC", της ρουμανικής "Rom Telecom" κ.α.

Εκτός από τις εξαγορές μειοψηφικών πακέτων άλλων τηλεπικοινωνιακών εταιρειών, ο ΟΤΕ προσπαθεί να διεισδύσει στις διεθνείς αγορές και μέσω των θυγατρικών του εταιρειών. Για παράδειγμα, ο ΟΤΕ μέσω της θυγατρικής του εταιρείας "Hellascom" επενδύει σε έργα τηλεπικοινωνιακής υποδομής σε χώρες του εξωτερικού (π.χ. Ουκρανία, Ρωσία και χώρες της Μέσης Ανατολής). Ο ΟΤΕ έχει ήδη υπογράψει συμφωνίες με αρκετές χώρες για την ανάπτυξη της τηλεπικοινωνιακής τους υποδομής.

Ο τελευταίος τρόπος διείσδυσης του ΟΤΕ στις διεθνείς αγορές είναι μέσω της συμμετοχής του σε κοινοπραξίες. Έτσι λοιπόν, ο ΟΤΕ συμμετέχει σε μικτά εταιρικά σχήματα, επενδύοντας στη δημιουργία διεθνών υποβρυχίων καλωδιακών

συστημάτων. Η μεγαλύτερη επένδυση στα διεθνή δίκτυα οπτικών ινών είναι η συμμετοχή στο δίκτυο "SEA-MEA-WE3", το οποίο συνδέει ουσιαστικά ολόκληρο τον κόσμο. Επίσης, ο ΟΤΕ συμμετέχει στο δίκτυο TAT14 που συνδέει Ευρώπη και Αμερική, στα CORFU-BAR, Greece-Italy 1, "Αριάδνη 2" κ.α.

Εκτός από τη συμμετοχή του ΟΤΕ σε κοινοπραξίες με σκοπό την κατασκευή διεθνών δικτύων οπτικών ινών, ο ΟΤΕ συμμετέχει και σε Διεθνείς Δορυφορικούς Οργανισμούς, όπως ο Ευρωπαϊκός Δορυφορικός Τηλεπικοινωνιακός Οργανισμός (EUTELSAT), ο οποίος καλύπτει δορυφορικά την Ευρώπη και του οποίου η Ελλάδα, μέσω του ΟΤΕ, είναι πλήρες και ισότιμο μέλος από το 1987. Παράλληλα είναι μέλος και του Διεθνούς Δορυφορικού Τηλεπικοινωνιακού Οργανισμού (INTELSAT) που καλύπτει όλη τη γη καθώς και του Διεθνούς Δορυφορικού Οργανισμού (INMARSAT) που έχει σαν σκοπό την παγκόσμια δορυφορική κάλυψη της επικοινωνίας πλοίων και στη συνέχεια αεροπλάνων, φορητών και τραίνων. Τέλος, συμμετέχει και στην ICO Global Communications Ltd. που ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό να παρέχει παγκόσμια κινητή δορυφορική επικοινωνία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες βοηθούν τον ΟΤΕ να έχει παρουσία σε τομείς όπου ο ίδιος δεν έχει σημαντική θέση. Συμμαχίες επιζητώνται σε όλες τις νέες μορφές υπηρεσιών (π.χ. μη φωνητικής επικοινωνίας), οι οποίες ακόμη δεν αποτελούν την αιχμή των δυνατοτήτων του ΟΤΕ.

4.3.2 Κυριότερες χώρες και τομείς επενδυτικής δραστηριότητας ΟΤΕ

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι χώρες δραστηριοποίησης, καθώς και ο τρόπος διείσδυσης του ΟΤΕ σε κάθε μια από αυτές.

Σερβία

Ο ΟΤΕ ξεκίνησε τις επενδυτικές του δραστηριότητες τον Ιούνιο του 1997 με την εξαγορά μέρους της "Telecom Serbia", η οποία είχε προκηρύξει διαγωνισμό για την πώληση μειοψηφικού πακέτου (49%). Η διοίκηση του ΟΤΕ απέφυγε να καταθέσει αυτόνομη προσφορά, λόγω της σχετικής απειρίας της σε διεθνείς επενδύσεις, αλλά και λόγω του αυξημένου κόστους της επένδυσης. Κατόπιν συζητήσεων και διαπραγματεύσεων, ο ΟΤΕ κατέληξε σε συμφωνία με την ιταλική εταιρεία "Telecom Italia". Η προσφορά των δύο εταιρειών επικράτησε των άλλων ανταγωνιστών και το 20% της Telecom Serbia πέρασε στον ΟΤΕ. Το υπόλοιπο 51% του μετοχικού κεφαλαίου ανήκει στο δημόσιο οργανισμό της Σερβίας "PTT Traffic".

Εδώ ο ΟΤΕ αντιμετώπισε μια σειρά από σοβαρότατα προβλήματα εξαιτίας του πολέμου και της καταστροφής μέρος του δικτύου, της υποτίμησης του δηναρίου, του οικονομικού εμπάργκο, των σχέσεων με την Αλβανική κοινότητα κ.α. Παρά τις αντίξοες συνθήκες, στο τέλος του 2001 οι πελάτες αυξήθηκαν σημαντικά, όπως και η γεωγραφική κάλυψη. Για παράδειγμα, στο τέλος του 2001 η Telecom Serbia είχε 2.300.000 πελάτες, ποσοστό ψηφιακοποίησης 50,5%, ενώ η

τηλεφωνική πυκνότητα έφθανε το 25%. Οι στόχοι της εταιρείας είναι: αύξηση της πελατειακής βάσης κινητής τηλεφωνίας, εγκατάσταση 120.000 νέων συνδέσεων σταθερής τηλεφωνίας, εγκατάσταση 6.500 καρτοτηλεφώνων, ψηφιακοποίηση 65% και έναρξη παροχής υπηρεσιών internet.

Τελευταία, συζητείται η αύξηση του ποσοστού του ΟΤΕ στην Telecom Serbia και η ανάληψη της διοίκησής, της, καθώς η Telecom Italia διαμήνυσε στην ηγεσία του ομίλου ΟΤΕ ότι είναι έτοιμη να αποχωρήσει από την εταιρεία.

Πίνακας 4.1: Χώρες Δραστηριοποίησης του ΟΤΕ και Τρόπος Εισόδου

Χώρα	Τρόπος Εισόδου
Σερβία	Εξαγορά του 20% της "Telecom Serbia", της εταιρείας με το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής εγχώριων και διεθνών υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας.
Βουλγαρία	Κοινοπραξία με τη γερμανική "KPN", για την εξαγορά του 51% της βουλγαρικής "BTC" και απόκτηση του 40% και του 60% των δικαιωμάτων των υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας αντίστοιχα. Απόκτηση και δεύτερης άδειας κίνησης τηλεφωνίας στη Βουλγαρία. Δημιουργία της AB&TS.
Ρουμανία	Εξαγορά του 35% της "Rom Telecom". Δημιουργία της Advanced Technical & Business Consulting SRL.
Αλβανία	Εξαγορά του 85% της "AMC", με σκοπό την αναβάθμιση του δικτύου κινητής τηλεφωνίας και την κάλυψη του 75% του πληθυσμού της Αλβανίας.
Αρμενία	Εξαγορά του 90% της "ArmenTel", με σκοπό την παροχή υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς επίσης και υπηρεσιών καλωδιακής τηλεόρασης.
Ουκρανία	Συμμετοχή στην κοινοπραξία "Ukrainian Wave", με σκοπό την εγκατάσταση δικτύου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.
Ιορδανία	Εξαγορά του 50% της "Trans Jordan for Communication Services", με σκοπό την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων.
Υεμένη	Συμμετοχή με ποσοστό 10% επί του μετοχικού κεφαλαίου της κοινοπραξίας "YEMEN PAYPHONE COMPANY", για την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων.
Π.Γ.Δ.Μ.	Απόκτηση της δεύτερης άδειας κινητής τηλεφωνίας GSM.
Μολδαβία	Στόχο αποτελεί το 40% του μετοχικού κεφαλαίου της "Mold Telecom".
Τουρκία	Στόχο αποτελεί η απόκτηση του 35% της τούρκικης εταιρείας "Turkcell".
Γεωργία	Κατασκευή του έργου GOPH που αφορά την εγκατάσταση καλωδίου οπτικών ινών και την υπέρθεση σε αυτό συστημάτων SDH.
Λιθουανία	Εγκατάσταση ψηφιακών παροχών και τοποθέτηση ζευτικού δικτύου με καλώδια οπτικών ινών για λογαριασμό της LIETUVOS TELECOMAS και υπέρθεση σε αυτό συστημάτων SDH, με δική του χρηματοδότηση.
Κύπρος	Κοινοπραξία του με κυπριακούς φορείς, και δημιουργία της Hellas Sat Consortium Ltd .
Μέση Ανατολή	Διεκδίκηση 50.000 τηλεφώνων στη Σαουδική Αραβία και διερεύνηση των αγορών της Τυνησίας, του Λιβάνου, του Ιράκ, όπου υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης δικτύων.

Βουλγαρία

Παρόλο που η πρωτεύουσα της Βουλγαρίας, Σόφια, παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σταθερών τηλεφωνικών γραμμών στην Ανατολική Ευρώπη με 34 γραμμές ανά 100 κατοίκους, οι υπόλοιπες πόλεις της Βουλγαρίας στερούνται σε μεγάλο βαθμό σταθερές τηλεφωνικές γραμμές. Υπάρχουν, κατά συνέπεια, ευκαιρίες για ανάπτυξη και κερδοφορία στη Βουλγαρία από τηλεπικοινωνιακές εταιρείες.

Αρχικά ο ΟΤΕ, σε συνεργασία με τη γερμανική εταιρεία τηλεπικοινωνιών "KPN", προσφέροντας 600 εκατομμύρια δολάρια απέκτησαν το 51 % της "Bulgarian Telecommunications Company" ("BTC"). Συγκεκριμένα ο ΟΤΕ πρόκειται να αποκτήσει το 40% των δικαιωμάτων των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και το 60% των υπηρεσιών της σταθερής. Οι δύο εταιρείες σκοπεύουν επίσης να εισάγουν την "BTC" στο βουλγαρικό χρηματιστήριο σε ορίζοντα τριών ετών.

Στη Βουλγαρία επίσης, ο ΟΤΕ απέκτησε τη δεύτερη άδεια κινητής τηλεφωνίας 15ετούς διάρκειας, προσφέροντας ένα τμήμα της τάξης των 135 εκατ. δολαρίων. Για το σκοπό αυτό ίδρυσε την εταιρεία Gosmo Bulgaria Mobile (εμπορική ονομασία), η λειτουργία της οποίας ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2001. Ήδη η Globul, η οποία αποτελεί το δεύτερο GSM δίκτυο της χώρας, προχωρεί με πολύ γρήγορους ρυθμούς στην ανάπτυξη του Δικτύου. Μάλιστα η επιχείρηση απέσπασε το βραβείο για την καλύτερη επένδυση της χρονιάς από την Κρατική Τηλεόραση της Βουλγαρίας.

Ο ΟΤΕ στοχεύει να αποκτήσει κυρίαρχη θέση στην αγορά κινητής τηλεφωνίας της Βουλγαρίας, ενώ φιλοδοξεί να επιτύχει κάλυψη του 85% της χώρας με καλή ποιότητα. Επιθυμεί, επίσης, να εισαγάγει στην αγορά προϊόντα που θα χτίσουν προτίμηση και πίστη, θα αυξήσουν την κερδοφορία του και θα βελτιώσουν την εταιρική του εικόνα.

Πέρα από το καθαρά τηλεπικοινωνιακό κομμάτι, ο ΟΤΕ εξαπλώθηκε στη Βουλγαρία και μέσω της θυγατρικής του ΟΤΕ Consulting. Στα μέσα του 2001, η εταιρεία εισήλθε στη βουλγαρική αγορά με την επωνυμία Advanced Business & Technology Services (AB&TS) και προχώρησε σε διαπραγματεύσεις για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών με τοπικές συμβουλευτικές εταιρείες.

Ρουμανία

Μια από τις σημαντικότερες σε μέγεθος επενδύσεις του ΟΤΕ στις ξένες αγορές τηλεπικοινωνιών είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε στη Ρουμανία. Ο ΟΤΕ με την προσφορά που έκανε το Νοέμβριο του 1998 απέκτησε το 35% της "Rom Telecom", η οποία κατέχει το αποκλειστικό δικαίωμα να προσφέρει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας έως και την 1/1/2003. Μάλιστα, ο ΟΤΕ κατάφερε να εξασφαλίσει τον έλεγχο της εταιρείας σε επίπεδο διοίκησης.

Ο ΟΤΕ σκοπεύει να αυξήσει την τηλεφωνική πυκνότητα στη Ρουμανία σε 23.5% από 16.9% που ήταν το 1998 και την ψηφιακοποίηση σε 67.1 % από 42.5% που ήταν το 1998. Οι κινήσεις αυτές αποτέλεσαν ένα από τα μεγαλύτερα επενδυτικά βήματα στην ιστορία του ΟΤΕ, καθώς του έδωσαν πρόσβαση σε μια

αγορά 24 εκατομμυρίων καταναλωτών, υπερδιπλάσια της ελληνικής και με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Επιπλέον, η υποψηφιότητα της Ρουμανίας για ένταξη στην Ε.Ε. την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό για τον ΟΤΕ, καθώς διανοίγονται σημαντικές προοπτικές και εξασφαλίζονται εγγυήσεις για το μέλλον της επένδυσης.

Όπως και στην περίπτωση της Βουλγαρίας ο ΟΤΕ απέκτησε και εδώ παρουσία μέσω της θυγατρικής του ΟΤΕ Consulting στα τέλη του 2000 (το εμπορικό της όνομα είναι Advanced Technical & Business Consulting SRL), με έδρα το Βουκουρέστι. Η εταιρεία αυτή έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών που αφορούν στην υλοποίηση επενδύσεων και την επιλογή τρόπων διείσδυσης στην τοπική αγορά.

Αλβανία

Στη γειτονική Αλβανία, ο ΟΤΕ κατέχει το 85% της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας "AMC". Η εξαγορά αυτή θεωρήθηκε ως μεγάλη επιτυχία, δεδομένων των ρυθμών ανάπτυξης της τοπικής αγοράς. Ο οργανισμός σκοπεύει να επεκτείνει και να αναβαθμίσει συγχρόνως το δίκτυο της "AMC" και να καλύψει το 75% του πληθυσμού της Αλβανίας. Η απόκτηση της "AMC" από τον ΟΤΕ πραγματοποιήθηκε με μια προσφορά της τάξεως των 78 εκατομμυρίων δολαρίων, έναντι των 40 εκατομμυρίων τα οποία προσέφερε η "Panafon". Λίγους μήνες μετά από αυτό το γεγονός, όμως, παραχωρήθηκε και δεύτερη άδεια κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία, η οποία αποκτήθηκε από την "Panafon" με μόλις τα μισά χρήματα, δηλαδή με 38 εκατ. δολάρια.\

Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (ΠΓΔΜ)

Τα Σκόπια, αποτελούν μια αρκετά υποσχόμενη αγορά. Στην αγορά αυτή ο ΟΤΕ κέρδισε σε διαγωνισμό για την εκχώρηση της δεύτερης άδειας κινητής τηλεφωνίας GSM των Σκοπίων. Η συγκεκριμένη επένδυση αποτελεί σημαντικό κρίκο της επενδυτικής στρατηγικής του ΟΤΕ στη ΝΑ Ευρώπη.

Πέραν του εγχώριου πληθυσμού, το αγοραστικό κοινό των υπηρεσιών του ΟΤΕ περιλαμβάνει και τις δυτικές σταθεροποιητικές δυνάμεις που είναι εγκατεστημένες στην περιοχή, με προοπτική μακροχρόνιας παραμονής και σημαντικές ανάγκες για υπηρεσίες επικοινωνίας υψηλής ποιότητας. Η ΠΓΔΜ αποτελεί μια αγορά με δυναμικά στοιχεία ανάπτυξης, καθώς συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την υποστήριξη της Ε.Ε., των ΗΠΑ και του ΝΑΤΟ και η επιβίωσή της στα σημερινά γεωγραφικά όρια αποτελεί το κλειδί για τη σταθερότητα στην περιοχή.

Αρμενία

Οι επενδύσεις στην Αρμενία αποτέλεσαν την πρώτη προσπάθεια του ΟΤΕ να δοκιμάσει μόνος του τις δυνάμεις του. Ο ΟΤΕ συμμετέχει ενεργά στην αρμενική αγορά τηλεπικοινωνιών κατέχοντας το 90% της αρμενικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών "Armen Tel". Η συγκεκριμένη εξαγορά πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 1998 αντί του ποσού των 120,3 εκ. ευρώ. Η "ArmenTel" κατέχει το

αποκλειστικό δικαίωμα παροχής κινητής και σταθερής τηλεφωνίας στην Αρμενία μέχρι και το έτος 2013, καθώς επίσης και το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής υπηρεσιών καλωδιακής τηλεόρασης. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του ΟΤΕ είναι η επέκταση και η αναβάθμιση του δικτύου της "ArmenTel". Όμως η συγκεκριμένη επένδυση στην Αρμενία απέβη τελικώς εξαιρετικά ζημιογόνα και σύμφωνα με πληροφορίες αλλά και δηλώσεις ανωτάτων στελεχών του ΟΤΕ μελετάται σοβαρά η αποχώρηση από την αρμενική αγορά, πιθανότατα μέσω ανταλλαγής της "ArmenTel" με μερίδιο της τάξης του 35% στην τουρκική επιχείρηση τηλεπικοινωνιών "Turkcell".

Ουκρανία, Ιορδανία, Υεμένη, Μολδαβία, Τουρκία, Γεωργία και Λιθουανία

Στην Ουκρανία ο ΟΤΕ συμμετέχει στην κοινοπραξία "Ukrainian Wave" μαζί με αμερικάνικες εταιρείες. Οι δραστηριότητες του ΟΤΕ στη χώρα έχουν να κάνουν με την εγκατάσταση ενός ασύρματου δικτύου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στην περιοχή της L'νίν στη δυτική Ουκρανία. Η έναρξη των δραστηριοτήτων αυτών έγινε το Δεκέμβριο του 1997. Παρόλα αυτά, η κοινοπραξία, εξαιτίας της ουκρανικής γραφειοκρατίας, ξεκίνησε την εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων της το Δεκέμβριο του 1999. Από την Hellascom προωθείται και το έργο που έχει αναλάβει στην περιοχή Ντόνετσκ της Ουκρανίας. Εκεί η εταιρεία έχει λάβει άδεια, με συνεταίρους τους τοπικούς δήμους, με στόχο να δημιουργηθεί ένας καινούργιος οργανισμός τηλεπικοινωνιών. Η Hellascom θα κατέχει το 49% των μετοχών του οργανισμού και θα αναλάβει το σύνολο των κατασκευαστικών έργων.

Ο ΟΤΕ έχει επενδύσει και στην Ιορδανία κατέχοντας μαζί με τη θυγατρική του "Hellascom" το 50% της "Trans Jordan for Communication Services" ("T.J.C.S"). Με την επένδυση αυτή ο ΟΤΕ έχει αποκτήσει την άδεια εγκατάστασης καρτοτηλεφώνων για 15 χρόνια στη χώρα αυτή. Η εταιρεία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στην παροχή λοιπών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ενόψει της πλήρους απελευθέρωσης της τοπικής αγοράς την προσεχή διετία Επιπλέον, στόχος είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε άλλες αραβικές χώρες.

Στην Υεμένη ο ΟΤΕ έχει αναλάβει την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων συμμετέχοντας στην κοινοπραξία YEMEN PAYPHONE COMPANY με ποσοστό 10% επί του μετοχικού της κεφαλαίου. Στην ίδια εταιρία συμμετέχει και η "Hellascom" με ποσοστό 15%.

Αναφορικά με τη Μολδαβία και την Τουρκία, ο ΟΤΕ προσδοκά να αποκτήσει το 40% του μετοχικού κεφαλαίου της μολδαβικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών "MoldTelecom", καθώς και το 35% της τουρκικής εταιρείας "Turkcell".

Ο ΟΤΕ ανέλαβε για λογαριασμό της λιθουανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών LIETUVOS TELEKOMAS την εγκατάσταση ψηφιακών παροχών και την τοποθέτηση ζευκτικού δικτύου με καλώδια οπτικών ινών, καθώς και την υπέρθεση σ' αυτό συστημάτων SDH, με δική του χρηματοδότηση. Το έργο έχει ήδη τεθεί σε λειτουργία, έχει πλήρως αποπληρωθεί από τη λιθουανική πλευρά και απέφερε σημαντικά κέρδη στον Οργανισμό.

Κύπρος

Μια από τις πιο πρόσφατες δραστηριότητες του ΟΤΕ είναι η κοινοπραξία του με κυπριακούς φορείς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ενιαίας δορυφορικής ομπρέλας και για την Ελλάδα και για την Κύπρο. Η επιλογή αυτή αποτελεί απάντηση στο τουρκικό μονοπώλιο πάνω από τον ουρανό των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Η κοινοπραξία, παρά τις καθυστερήσεις, οδήγησε στη δημιουργία μιας ενιαίας πολιτικής με την Κύπρο. Μέσα από το συγκεκριμένο έργο θα προωθηθεί και η τετραμερής συνεργασία Ελλάδας, Κύπρου, Βατικανού και Βουλγαρίας. Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην κοινοπραξία ίδρυσαν την Hel1as Sat Consortium Ltd που έχει συσταθεί στην Κύπρο. Το δορυφορικό σύστημα Hel1as Sat θα αποτελείται από δύο δορυφόρους. Ο πρώτος θα εκτοξευθεί το αργότερο ως τις 31 Αυγούστου 2002 και ο δεύτερος ως τις 31 Μαρτίου 2004.

4.4 Λόγοι Επιλογής της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

Είναι γεγονός ότι την τελευταία διετία ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο έχει υποστεί μία σημαντική κάμψη. Για την αντιμετώπισή της, ο κλάδος έχει επιδοθεί στην ίδρυση υπερεθνικών συμμαχιών που τροφοδοτούνται από επενδύσεις εκατοντάδων δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί, έχει οδηγήσει σε συγκέντρωση του τηλεπικοινωνιακού κεφαλαίου, αφού μέσω των εξαγορών συρρικνώνονται και εξαφανίζονται οι οργανισμοί εκείνοι που δεν μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και να εισχωρήσουν ισοδύναμα στον παγκόσμιο οικονομικό στίβο. Ο ΟΤΕ, μέσω της διεθνοποίησης, επιδιώκει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο μέσα στην κοινωνία της πληροφορίας, σε μια δικτυωμένη οικονομία που ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει κανείς είναι να αυξήσει την παραγωγικότητά του μέσα από την προσφορά πολλών υπηρεσιών και εφαρμογών.

Η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών δεν έγινε μόνο στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα. Από το 2001, ο ΟΤΕ έπαψε να αποτελεί μονοπώλιο και στο χώρο των τηλεπικοινωνιών εισήλθαν και θα εισέλθουν γνωστοί διεθνείς τηλεπικοινωνιακοί φορείς είτε αυτόνομοι, είτε με συμμαχίες με τοπικές εταιρείες. Ήδη οι πρώτοι πέντε ανταγωνιστές έχουν πάρει τις άδειές τους και σύντομο διάστημα θα χτυπήσουν τις πόρτες μεγάλων πελατών και θα παρουσιάσουν μια γκάμα υπηρεσιών η οποία θα προσπαθεί, όπως είναι φυσικό, να είναι πιο ελκυστική από αυτή που έχει ο ΟΤΕ.

Η περίοδος λοιπόν που διανύουμε είναι μια περίοδος προσαρμογής του ΟΤΕ στο έντονα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται. Κύριος στόχος του είναι να έχει σχετικά μικρές απώλειες στα μερίδια αγοράς και να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην εγχώρια παροχή υπηρεσιών. Για το λόγο λοιπόν αυτό θα χρειαστούν πόροι τους οποίους ο ΟΤΕ θα αναζητήσει από τις επενδύσεις του στο εξωτερικό. Από τους βασικούς, όπως φαίνεται, στόχους της στρατηγικής διεθνοποίησης του οργανισμού είναι η δημιουργία νέων πηγών εσόδων, ώστε να μπορέσουν να επιδιωχθούν καλύτερα χρηματοοικονομικά

αποτελέσματα με μικρότερο κόστος. Ακόμη περισσότερο τώρα που ο βασικός μέτοχος του οργανισμού, δηλαδή το κράτος, χάνει αυτόν του το ρόλο, ο ΟΤΕ χρειάζεται να προσελκύσει νέους μετόχους. Αυτό που επιθυμεί να πετύχει ο οργανισμός για την ενίσχυση της μετοχικής του αξίας είναι να συνδέσει το όνομά του και με τη συμμετοχή του στο εξωτερικό, εκτός από τις θυγατρικές του εταιρείες στην Ελλάδα (π.χ. Cosmote).

Η ανάγκη για διεθνοποίηση προκειμένου να βρεθούν πόροι και νέοι επενδυτές οξύνθηκε εξαιτίας του κορεσμού της ελληνικής αγοράς. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του εκτελεστικού αντιπροέδρου της ΟΤΕ International Investments, κ. Αϊβαζή: «Η ελληνική πραγματικότητα είναι σχετικά οριοθετημένη. Επομένως, κάθε οργανισμός που επιθυμεί να αναπτυχθεί σε μέγεθος πρέπει να δημιουργήσει μια κρίσιμη μάζα εκτός συνόρων, η οποία θα του δώσει τη δυνατότητα να γίνει ένας σημαντικός παίκτης σε μια μεγαλύτερη αγορά». Για το λόγο αυτό, ο ΟΤΕ αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στο εξωτερικό και ιδιαίτερα σε χώρες όπως αυτές της Ανατολικής Ευρώπης, οι οποίες ακολουθούν τα τελευταία χρόνια μία αναπτυσσόμενη πορεία. Μέσω των διεθνών επενδύσεων, ο ΟΤΕ διευρύνει την πελατειακή του βάση.

Η στρατηγική διεθνοποίησης του ΟΤΕ στα Βαλκάνια ξεκίνησε το 1994 με πρωταρχικό σκοπό τη μετατροπή του οργανισμού από εθνικό παροχέα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε περιφερειακό. Η επιλογή του Βαλκανικού χώρου έγινε για πολλούς λόγους, ανάμεσα στους οποίους είναι το γεγονός ότι στο χώρο αυτό δραστηριοποιούνται οι μεγάλοι πελάτες του ΟΤΕ. Για να μπορέσει λοιπόν να ικανοποιήσει τις εξειδικευμένες ανάγκες αυτών των πελατών που του εισφέρουν το μεγαλύτερο μερίδιο των εσόδων του, ο οργανισμός ανέλαβε το ρίσκο αυτών των επενδύσεων. Η απουσία του από τις αγορές των Βαλκανικών χωρών, εκτός του ότι θα απέβαινε προς όφελος των ισχυρών ανταγωνιστών του (π.χ. "Deutsche Telecom", "France Telecom", "Telecom Italia"), θα μπορούσε να προκαλέσει ακόμα και την απώλεια ενός σημαντικού τμήματος της ελληνικής αγοράς, το τμήμα δηλαδή των μεγάλων πελατών.

Σύμφωνα με την αναφορά του κ. Συμεωνίδη, πρώην Διευθύνοντος Συμβούλου του ΟΤΕ, ο στόχος του οργανισμού είναι να συνεχίσει να αποτελεί τον κυρίαρχο "παίχτη" στην Ευρώπη, έχοντας τον κυρίαρχο ρόλο στα Βαλκάνια και στη Μέση Ανατολή, καθώς και στην Ελλάδα. "Η στρατηγική μας είναι να επενδύσουμε σε όλες τις Βαλκανικές χώρες και να κάνουμε την Ελλάδα τον τηλεπικοινωνιακό κόμβο της περιοχής". Για το λόγο αυτό, η Ελλάδα πρέπει να αξιοποιήσει τις συμμετοχές που έχει στα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη, να συνεργαστεί με άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες και να συμμετάσχει σε ένα πλαίσιο συμπράξεων και συνεργασιών στο χώρο αυτό. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια ο ΟΤΕ πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες και να κινηθεί επιθετικά για να κατακτήσει πρώτος τη διεθνή αγορά, ώστε να μπορέσει να αποκτήσει μεγάλα μερίδια και ταυτόχρονα να εμποδίσει την είσοδο των ανταγωνιστών του.

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότεροι λόγοι επιλογής της στρατηγικής διεθνοποίησης από τον ΟΤΕ.

Πίνακας 4.2: Λόγοι Επιλογής της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

- Η γενικότερη τάση διεθνοποίησης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια
- Επιθυμία να αποτελέσει τον κυρίαρχο "παίκτη" στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη
- Ο οξύς ανταγωνισμός, αποτέλεσμα της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών
- Ο κορεσμός της ελληνικής αγοράς
- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας στην περιοχή των Βαλκανίων
- Προσπάθεια ανεύρεσης νέων πηγών εσόδων
- Προσπάθεια ενίσχυσης της μετοχικής αξίας του οργανισμού

4.5 Κίνδυνοι και Οφέλη της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

4.5.1 Κίνδυνοι

Ο Βασικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο ΟΤΕ προέρχεται από τη γενικότερη πολιτική και οικονομική αστάθεια που παρατηρείται στην ευρύτερη περιοχή. Αυτό επιβεβαιώθηκε τόσο από το παράδειγμα της Αλβανίας, όσο και της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας. Συγκεκριμένα, η περίπτωση της Αλβανίας το 1997 εξελίχθηκε σε μια άσχημη εμπειρία για πολλούς Έλληνες επενδυτές ανάμεσα στους οποίους και ο ΟΤΕ. Αλλά και με την πρόσφατη αλλαγή εξουσίας στην Π.Γ.Δ.Μ., ο ρόλος του ΟΤΕ στη χώρα εν μέρει αλλάζει.

Ένας ακόμη κίνδυνος που προκύπτει από την πολιτική ρευστότητα της χώρας όπου γίνονται οι επενδύσεις είναι η αποφυγή πολιτικών συσχετισμών, καθώς και η αποφυγή ανάμειξης πολιτικών παραγόντων. Για παράδειγμα, στην Π.Γ.Δ.Μ. η παρουσία του ΟΤΕ, ενός κρατικού κατά Βάση οργανισμού, θα μπορούσε να παρερμηνευθεί και να θεωρηθεί ως όργανο άσκησης της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής. Ο κ. Σκαρπέλης Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι: "όπως είμαστε μια ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, με τον ίδιο τρόπο νιώθουμε ότι έχουμε μια αρμενική ταυτότητα στο Εριβάν, μια αλβανική ταυτότητα στα Τίρανα και μια ρουμανική ταυτότητα στο Βουκουρέστι".

Οι κίνδυνοι από τη διεθνοποίηση του ΟΤΕ δε σχετίζονται όμως μόνο με την πολιτική ή την οικονομική ρευστότητα της χώρας όπου γίνονται οι επενδύσεις. Κάθε επένδυση, είτε εγχώρια, είτε διεθνής εμπεριέχει κάποια δόση ρίσκου. Και τούτο, διότι οι υπηρεσίες του οργανισμού μπορεί να είναι δοκιμασμένες στην Ελλάδα, αλλά δε γνωρίζουμε εάν θα γίνουν το ίδιο αποδεκτές σε χώρες όπου επικρατούν διαφορετικές συνήθειες που καθορίζονται από τα ήθη, τα έθιμα και τις θρησκείες των λαών αυτών. Για το λόγο αυτό, ο τρόπος εισόδου του οργανισμού σε κάθε μία από τις αγορές αυτές πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας.

4.5.2 Οφέλη

Μπορεί το κόστος και οι κίνδυνοι από τη στρατηγική διεθνοποίησης του ΟΤΕ να είναι μεγάλοι, αλλά σύμφωνα με τις προσδοκίες της διοίκησης του οργανισμού, τα αναμενόμενα οφέλη θα είναι τελικά πολλαπλάσια του κόστους. Ο οργανισμός μπορεί να αποτελέσει το σημαντικότερο τηλεπικοινωνιακό παίκτη στην ευρύτερη περιοχή προσφέροντας στους πελάτες του υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας.

Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η αύξηση του αριθμού των πελατών του ΟΤΕ, αφού η μέχρι πρόσφατα πελατειακή Βάση των 10 εκατομμυρίων Ελλήνων διευρύνεται σε 60 εκατομμύρια πελάτες διεθνώς. Η διεύρυνση της αγοράς του ομίλου δίνει ένα πρόσθετο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού και μπορεί να λειτουργήσει ως αντιστάθμισμα στον εγχώριο ανταγωνισμό ο οποίος αναπτύσσεται γοργά.

Τέλος, σημαντικό όφελος του ΟΤΕ αποτελεί και η αναβάθμιση της εικόνας του στο εξωτερικό. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στη Χρηματιστηριακή δραστηριότητα του ΟΤΕ, αφού ο οργανισμός αποτελεί μία από τις λίγες ελληνικές εταιρείες που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

4.6 Αποτελέσματα της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

Κύριο αποτέλεσμα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διεθνοποίησης του ΟΤΕ είναι η αναδιάρθρωση του οργανισμού. Οι στόχοι που ετέθησαν απαιτούν τολμηρές αποφάσεις βασισμένες όχι μόνο στη χρηματοοικονομική, αλλά και στην επιχειρηματική λογική και πάντα σε συνάρτηση με τις κινήσεις των υπόλοιπων ευρωπαϊκών και αμερικανικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Ο ΟΤΕ τα δύο τελευταία χρόνια παρουσιάζει μείωση των κερδών του στις χώρες όπου δραστηριοποιείται, γεγονός που αποδεικνύει ότι τέτοιες προσπάθειες έχουν μεγάλο κόστος, το οποίο συχνά δεν καλύπτεται από τον κύκλο εργασιών του οργανισμού, όσο αυξημένος κι αν αυτός είναι. Η διοίκηση βέβαια του ΟΤΕ, είναι πεπεισμένη ότι η διεθνής στρατηγική του οργανισμού σύντομα θα καρποφορήσει. Το 2004 υπολογίζεται ότι το 20% των εσόδων του ομίλου θα προέρχεται από τις επενδύσεις έξω από τα ελληνικά σύνορα. Σ' αυτό προβλέπουν και οι μέτοχοι του ΟΤΕ, που βλέπουν τη μετοχή του οργανισμού να κατέχει τα τελευταία 5 χρόνια ένα παγκόσμιο αρνητικό ρεκόρ, αν και η διοίκηση του ΟΤΕ επιμένει πως η χρηματιστηριακή πορεία της μετοχής δεν αναδεικνυε σε καμιά στιγμή την πραγματική αξία του οργανισμού.

Πάντως, στις αρχές του 2002 ο όμιλος του ΟΤΕ είναι ο αδιαμφισβήτητος πρωταγωνιστής της Βαλκανικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς. Σε αυτό συντέλεσε η απόφαση της ηγεσίας του ΟΤΕ για τη δυναμική είσοδό του στις αγορές των γειτονικών μας χωρών, σε μια εποχή που το σύνολο σχεδόν των ευρωπαϊκών και διεθνών εταιρειών-μεγαθηρίων του κλάδου δίσταζαν να προχωρήσουν σε παρόμοιες κινήσεις. Βεβαία, αναφορά θα πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι η επέκταση αυτή δεν ήταν μια αυτόματη διαδικασία που δεν ανιμετώπισε σημα-

ντικές δυσκολίες. Δύο ήταν όμως τα κρίσιμα στοιχεία που οδήγησαν στη σημερινή επιτυχή κατάληξη. Κατ' αρχάς, το γεγονός ότι η αξιοποίηση της ιδιαίτερης γνώσης της περιοχής καθώς και της υλικοτεχνικής υποδομής και της τεχνογνωσίας που ήδη διέθετε, έδωσαν στον όμιλο ΟΤΕ τη δυνατότητα να παράσχει υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό των χωρών στις οποίες ενεργοποιούταν, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πολιτικών και οικονομικών ηγεσιών των χωρών αυτών. Επιπλέον, η σημαντική επένδυση και η πολιτική του ομίλου στις χώρες στις οποίες ήταν παρών τον ανήγαγαν σε σημαντικό αρωγό και συμπαραστάτη στην προσπάθεια των πολιτικών ηγεσιών της Βαλκανικής για την οικονομική ανάπτυξη και την ευμάρεια των χωρών τους.

Έτσι, ο ΟΤΕ κατάφερε να εδραιωθεί ανάμεσα στις ισχυρότερες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, αναβαθμίζοντας την πιστοληπτική του ικανότητα σύμφωνα με την αξιολόγηση των οίκων "Moody's" και "Standard & Poor's". Συνακόλουθα, ενώ κατά τη διάρκεια του 2000 το σύνολο σχεδόν των Τηλεπικοινωνιακών Εταιρειών της Ευρώπης υποβαθμίστηκε από τους Οίκους αξιολόγησης, εξαίρεση υπήρξε η αξιολόγηση του ΟΤΕ. Οι δύο Οίκοι, αναλύοντας τη δυναμική στρατηγική διεθνοποίησης του ομίλου, την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά, το χαμηλό ποσοστό δανειακής επιβάρυνσης και την αναμενόμενη συνέχιση των θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων του οργανισμού, αποφάσισαν να αναβαθμίσουν την πιστοληπτική του ικανότητα από A- (stable outlook) σε A- (positive outlook) ("Standard & Poor's") ή απλά να τη διατηρήσουν στα ήδη υψηλά επίπεδα βαθμολογίας ("Moody's"). Η καλή γνώμη που έχουν οι ξένοι για τον ΟΤΕ φαίνεται από το ότι μεγάλοι οίκοι του εξωτερικού συστήνουν προς αγορά τη μετοχή του ΟΤΕ.

4.7 Μελλοντικά Σχέδια

Οι δραστηριότητες του ΟΤΕ είναι ήδη σημαντικές πέραν της εγχώριας αγοράς. Η διαμόρφωση ενιαίας τηλεπικοινωνιακής Ζώνης είναι ήδη γεγονός στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Τι έπεται; Μα φυσικά η σταθεροποίηση και η διεύρυνσή του στις αγορές αυτές και η επιλεκτική επέκταση τόσο προς Βορρά (Κεντρική Ευρώπη), όσο και προς Νότο (περιοχή Μέσης Ανατολής). Οι δραστηριότητες του ΟΤΕ σχετίζονται με τη διαχείριση των υπαρχουσών επενδύσεων, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτές. Στα πλαίσια της διεθνοποίησής του, ο ΟΤΕ, αναζητώντας ευκαιρίες, παρακολουθεί συστηματικά τις εξελίξεις στο ευρύτερο τηλεπικοινωνιακό περιβάλλον με στόχο τη διείσδυση σε αγορές που ικανοποιούν τα κριτήρια της δυναμικής ανάπτυξης και των ικανοποιητικών αποδόσεων. Τέτοιες περιοχές είναι οι χώρες της Κεντρικής Ευρώπης (Ουγγαρία, Τσεχία, Σλοβακία, Σλοβενία και Κροατία) καθώς και χώρες στην ευρύτερη λεκάνη της ΝΑ Μεσογείου (π.χ. Αίγυπτος, Κύπρος κ.α.), η γεωγραφική θέση των οποίων ενισχύει περισσότερο το ρόλο του ΟΤΕ ως τηλεπικοινωνιακού κόμβου στην ευρύτερη περιοχή. Στα σχέδια του ομίλου περιλαμβάνεται επίσης η αξιοποίηση του δικτύου του στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης για τη δημιουργία και παροχή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με δυνατότητες πολλαπλών εφαρμογών, οι οποίες θα βασίζονται στην ηλεκτρονική

ανταλλαγή και διάθεση πληροφοριών (e-exchange of information).

Πρόκειται για υπηρεσίες οι οποίες αλλάζουν τον τρόπο που οι άνθρωποι ζουν, εργάζονται και επικοινωνούν και ο απώτερος στόχος είναι η παροχή υπηρεσιών 24 ώρες την ημέρα όλες τις ημέρες της εβδομάδας, όπου και αν βρίσκεται ο πολίτης. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης ένας όμιλος, ο ΟΤΕ, επιδεικνύει ιδιαίτερη τόλμη και εξωστρέφεια σε μια προσπάθεια να κατακτήσει μια θέση μέσα στις πέντε πρώτες επιχειρήσεις στην Αγορά Επικοινωνιών της Ευρώπης.

Το όραμα είναι αναμφισβήτητα φιλόδοξο και ιδιαίτερα ριψοκίνδυνο. Πολλοί είναι εκείνοι που επικρίνουν τον ΟΤΕ για τη στρατηγική διεθνοποίησής του. Κάποιοι μάλιστα από τους αναλυτές πιστεύουν ότι πολλές από τις επενδύσεις του δεν θα αποδώσουν στο ορατό μέλλον. Άλλοι ήδη αναρωτιούνται σε τι βαθμό η αλλαγή της ηγεσίας του ΟΤΕ το Μάρτιο του 2002 θα έχει ως συνέπεια μια επαναδιαμόρφωση της όλης στρατηγικής του οργανισμού.

Ανεξάρτητα από τις επικρίσεις ή τις επιδοκίμασιες, τα επόμενα χρόνια θα καταδείξουν κατά πόσο ο ΟΤΕ διαθέτει την κατάλληλα σχεδιασμένη στρατηγική, την οργανωτική ευελιξία, τα συστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητες εκείνες που θα του επιτρέψουν να πραγματοποιήσει το όραμά του και να εξελιχθεί σε μια σημαντική ευρωπαϊκή περιφερειακή τηλεπικοινωνιακή δύναμη.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όταν πρόκειται για την λήψη αποφάσεων στον χώρο των επιχειρήσεων, η εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμα και τα πιο επιτυχημένα στελέχη κάνουν λάθη. Αυτό σε πολλές περιπτώσεις οφείλεται στον τρόπο που αυτά αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Αυτή η αντίληψη εξαρτάται εν πολλοίς από το νοητικό χάρτη (mental map) που κάθε μάνατζερ έχει διαχρονικά αναπτύξει, δηλαδή τον τρόπο που το μυαλό του επεξεργάζεται, απορρίπτει ή δέχεται την πληροφορία.

Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της απόφασης, λανθασμένες αντιλήψεις, προκαταλήψεις, καθώς και άλλα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του μυαλού (mental maps), επιδρούν στις τελικές αποφάσεις. Όσο πιο σοβαρές και πολύπλοκες είναι οι αποφάσεις, τόσο μεγαλύτερο το ρίσκο, γιατί περισσότερες είναι οι υποθέσεις, και οι ψυχολογικές παγίδες. Και το χειρότερο, οι παραπάνω παγίδες μπορούν να συνυπάρχουν ταυτόχρονα, με αποτέλεσμα η τελική απόφαση να απέχει πολύ από τη σωστή. Η σωστότερη αντιμετώπιση όλων αυτών των παγίδων, είναι η γνώση της ύπαρξής τους. Γνωρίζοντας ότι υπάρχουν, μπορεί κανείς να ανατρέξει στις τεχνικές αντιμετώπισής τους, και να βελτιώσει έτσι τις αποφάσεις που παίρνει, και το κυριότερο, την εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να πούμε ότι η οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής από μια επιχείρηση, δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις και τάσεις του περιβάλλοντος. Για να μπορέσουν σήμερα οι επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν επιτυχώς μεταξύ τους, πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τη δομή της ίδιας της επιχείρησής τους, η δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος για να μπορέσουν να αποφασίσουν αν για την συγκεκριμένη περίπτωση ενδείκνυται η υιοθέτηση μεικτών στρατηγικών ή όχι.

Η εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν πριν από μια κρίση και γνωρίζουν καλά το πώς θα ενεργήσουν όταν και αν αυτή έλθει, είναι και εκείνες που όχι μόνο επιβιώνουν αλλά συχνά εξέρχονται πιο ενισχυμένες από αυτή. Αν και εφόσον μια ύφεση χτυπήσει και τον κλάδο σας, η δική σας επιχείρηση θα ανήκει στην κατηγορία αυτή;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α')*, Εκδόσεις Ε.ΜΠΕΝΟΥ Αθήνα 2002
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Β' Μελέτες Περιπτώσεων)*, Εκδόσεις Ε.ΜΠΕΝΟΥ Αθήνα 2002
- Σιώμκος Ι.Γεώργιος, *Στρατηγικό μάρκετινγκ (Τόμος Β')*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Richard Koch, *Έξυπνες Ιδέες-Στρατηγική*, Εκδόσεις Μ.Γκιούρδας
- Krause, D.G., *Η Τέχνη του Πολέμου για Στελέχη Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, 1998
- Πανηγυράκης Γ., *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1995
- Καζάζης Ν., *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις: Βιβλίο-Σύμβουλος για Επιχειρηματίες και Στελέχη Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2000
- Χριστοφορίδης Γ., «Βαλκάνια – Οι 120 μεγαλύτερες ελληνικές επενδύσεις», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, (06/05/2000)
- Χριστοφορίδης Γ., «Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια», *Εφημερίδα Το Βήμα*, (26/03/1999)
- Richard Pascale, "The Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review*, 1984
- *Ετήσιο Δελτίο 2002, Ετήσιο Δελτίο 2004 του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ)*
- Πάϊκου Β., «Η Παρουσία των Ελληνικών Τηλεπικοινωνιών στο Εξωτερικό», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, (25/11/1999), φ.47
- http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/otesat_maritel.htm
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/hellascom.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/consulting.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/otenetl.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/cosmoonel.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/estate.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/group/oteglobe.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/network/structure.htm>

- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/network/structure2.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/serbia.htm>
- <http://www.invgr.com/ote/bulgaria.htm>
- http://www.invgr.com/ote/serbia_armenia_ukraine.htm
- <http://www.invgr.com/ote/moldova.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/jordan.htm>
- <http://www.ote.gr/oteweb/greek/international/yemeni.htm>
- <http://www.mytilineos.gr>
- <http://www.honda.gr>