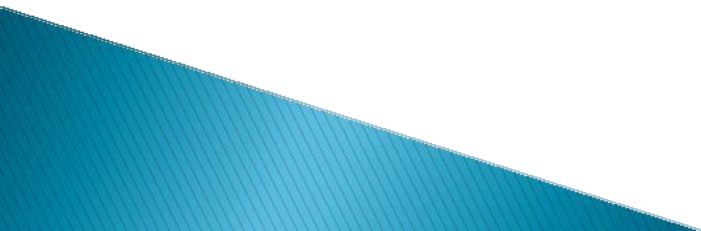


Internationalization Strategy and Process



Η φύση και ο σκοπός της Επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις είναι:

- Δέσμες των πόρων στο πλαίσιο του διοικητικού συντονισμού, οι οποίες παράγουν προϊόντα προς πώληση στην αγορά με σκοπό το κέρδος

Σκοπός

- Η επίτευξη του υψηλότερου δυνατού κέρδους, που συχνά αποκαλείται «μεγιστοποίηση του κέρδους»

Entry Mode & Non Equity Modes Definitions

"Μια θεσμική ρύθμιση που καθιστά δυνατή την είσοδο των προϊόντων της εταιρείας, την τεχνολογία, τις ανθρώπινες ικανότητες, τη διαχείριση, ή άλλους πόρους σε μια ξένη χώρα"
(Root, 1987: 5)

"NEMs είναι συμβατικές σχέσεις μεταξύ των πολυεθνικών και των επιχειρήσεων, χωρίς τη συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων. Η Διαπραγματευτική ισχύς αντιπροσωπεύει ένα επιπλέον μοχλό με τον οποίο οι πολυεθνικές επηρεάζουν τους συντρόφους τους, και οι πηγές της εξουσίας αυτής ποικίλλουν ανάλογα με τη λειτουργία." (WIR, 2011)

‘Μη-ΑΞΕ’

- ▶ Εξαγωγή
- ▶ Επενδύσεις χαρτοφυλακίου
- ▶ Αδειοδότηση
- ▶ Franchising

Εξαγωγή

- ▶ Κατασκευή σε μια διαφορετική χώρα από τη «χώρα υποδοχής», όπου τα προϊόντα πωλούνται, συνήθως μέσω πρακτόρων (τοπικών διανομέων, εταιρείες διαχείρισης των εξαγωγών)
- ▶ Πλεονεκτήματα
 - Αποφύγετε τον κίνδυνο και το κόστος της «ιδιοκτησία» δραστηριότητες (παραγωγή, πωλήσεις) στη χώρα υποδοχής
- ▶ Μειονεκτήματα
 - Η Βιομηχανία στη χώρα υποδοχής μπορεί να είναι λιγότερο δαπανηρή
 - Το υψηλό κόστος των μεταφορών μπορεί να κάνει εξαγωγή αντιοικονομική
 - Οι Δασμολογικοί φραγμοί μπορεί να μειώσουν τα κέρδη από τις εξαγωγές

Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου

- ▶ Επενδύσεις σε μετοχές, ομόλογα αλλοδαπών επιχειρήσεων κ.λπ.
- ▶ Πλεονεκτήματα
 - Επενδύουν μόνο σε χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία
 - Αρκετά εύκολο να αγοράζουν και να πωλούν μετοχές
- ▶ Μειονεκτήματα
 - Μη ενεργή συμμετοχή στη διαχείριση, και ως εκ τούτου δεν υπάρχει έλεγχος επί των αποφάσεων διαχείρισης

Συμβατικές Ρυθμίσεις

Μακροχρόνια ενώσεις μη μετοχικών μεταξύ διεθνούς εταιρείας και μιας οντότητας σε μια χώρα ξένη στόχο που αφορούν τη μεταφορά τεχνολογίας ή ανθρώπινων δεξιοτήτων από την πρώτη στη δεύτερη (Root, 1997: 7)

- Licensing
- Franchising
- Στρατηγικές συμμαχίες
- Turn-key projects
- Συμβάσεις διαχείρισης

Αδειοδότηση

- ▶ Ξένη εταιρεία πωλεί «άδεια» σε μια τοπική εταιρεία με βάση την one-time.
- ▶ Πλεονεκτήματα
 - Αποφύγετε το κόστος και τον κίνδυνο που συνδέεται με τη σύσταση θυγατρικής εταιρείας στη χώρα υποδοχής
 - Χρήσιμο όταν περιορίζονται οι ΑΞΕ
- ▶ Μειονεκτήματα
 - δεν διασφαλίζει αυστηρό έλεγχο επί των εργασιών της χώρας υποδοχής

Απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ. περίπτωση RCA Corp)

Franchising

- ▶ Ξένη επιχείρηση πωλεί το «σήμα κατατεθέν» σε αντάλλαγμα για ένα μικρό ποσοστό των τρεχουσών αποδόσεων (π.χ. μηνιαία κέρδη)
- ▶ Πλεονεκτήματα
 - Η Επιχείρηση μπορεί να χτίσει μια καλή παγκόσμια παρουσία γρήγορα
 - Αποφυγή του κόστους και του κινδύνου της δημιουργίας θυγατρικών
- ▶ Μειονεκτήματα
 - Παρόμοια με την αδειοδότηση, αλλά λιγότερο έντονη
 - Ωστόσο, έλλειψη ελέγχου πάνω franchisee (π.χ. με την ποιότητα)

Άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI)

- Αντανακλά ένα διαρκές συμφέρον και έλεγχο από ένα κάτοικο σε μια οικονομία σε επιχείρηση κάτοικο σε μια οικονομία, η οποία είναι διαφορετική από εκείνη του επενδυτή
- Περιλαμβάνει την κυριότητα (εν μέρει ή συνολικά) και διαχειριστικό έλεγχο σε εκμετάλλευση στο εξωτερικό.
- Επιπλέον, οι πολυεθνικές μπορούν να μεταφέρουν ένα πακέτο των πόρων σε διάφορες περιοχές του κόσμου, όπως απαιτείται.
- Ασκεί σημαντικό βαθμό επιρροής στη διαχείριση
- ΑΞΕ μπορεί να είναι «πράσινο πεδίο» (νέες επενδύσεις) ή «καφέ-πεδίου» (μέσω της εξαγοράς υφιστάμενης εταιρείας)

FDI Τρόποι Εισόδου

- ▶ Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις ΑΞΕ που ονομάζεται «Πολυεθνικές Επιχειρήσεις» (ΠΕΕ). ΑΞΕ θα μπορούσε να συμβεί μέσα –
- ▶ Κοινοπραξίες
- ▶ Εξ ολοκλήρου θυγατρικές
 - Συγχωνεύσεις (επενδύσεις Brownfield)
 - Εξαγορές (επενδύσεις Brownfield)
 - Greenfield επενδύσεις

Equity Κοινοπραξίες (1)

Συγκεκριμένο είδος της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων στις οποίες δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν, και από κοινού κατέχουν, ένα νέο ανεξάρτητο οργανισμό (Besanko et al., 2007: 151)

- Τα δικαιώματα μειοψηφίας
- Κοινοπραξίες
- Πλειοψηφία συμφερόντων

Equity Κοινοπραξίες (2)

▶ Πλεονεκτήματα

- Αποφύγετε το κόστος και τον κίνδυνο της πλήρους κυριότητας
- Επωφεληθείτε από τον τοπικό συνεργάτη της «γνώσης» π.χ. τοπική αγορά
- Κατάλληλο για την αντιμετώπιση δυσμενών πολιτικούς κινδύνους (π.χ. εθνικοποίηση)

▶ Μειονεκτήματα

- Πιθανή έλλειψη ελέγχου επί μεταφοράς ειδικά ανήκουν τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας
- Όχι πλήρης έλεγχος θυγατρικών εταιρειών
- Συγκρούσεις σε μακροπρόθεσμη βάση (π.χ. λόγω των διαφορών στην εθνική κουλτούρα ή οργανωτικές αξίες)

Εξ ολοκλήρου Θυγατρικές (1)

- ▶ Πλεονεκτήματα
 - Πλήρης έλεγχος πάνω από την προστασία της τεχνολογίας
 - Αυξημένος στόχος για να συντονίσει «παγκόσμια»
- ▶ Μειονεκτήματα
 - Υψηλού κόστος και κίνδυνος, αυξημένο κόστος εξόδου
 - Αυξημένη ανάγκη προσαρμογής με την τοπική εταιρική κουλτούρα

Εξ ολοκλήρου θυγατρικές(2)

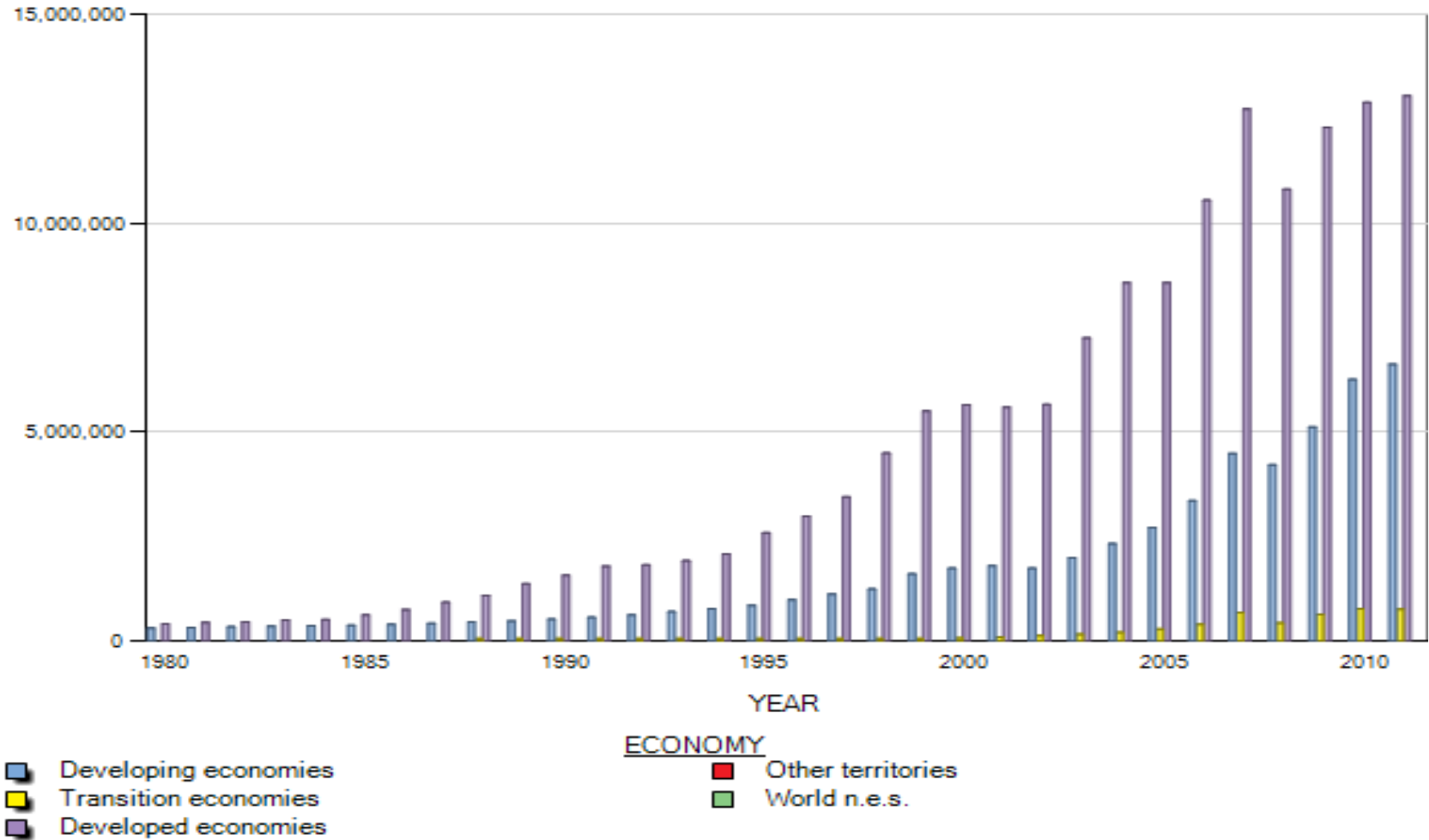
Πράσινες Επενδύσεις → Πλειοψηφία των FDI

- Για την απόκτηση των πρώτων υλών
- Να λειτουργεί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής
- Για την αποφυγή των δασμολογικών φραγμών
- Για να ικανοποιήσει απαιτήσεις τοπικού περιεχομένου

Βιομηχανικές επενδύσεις → Εξαγορές και συγχωνεύσεις

- ▶ Ταχύτητα διείσδυσης
- ▶ Γρήγορη διείσδυση στην αγορά των προϊόντων της εταιρείας

FDI Inflows (World)



Source: UNCTAD, 2012

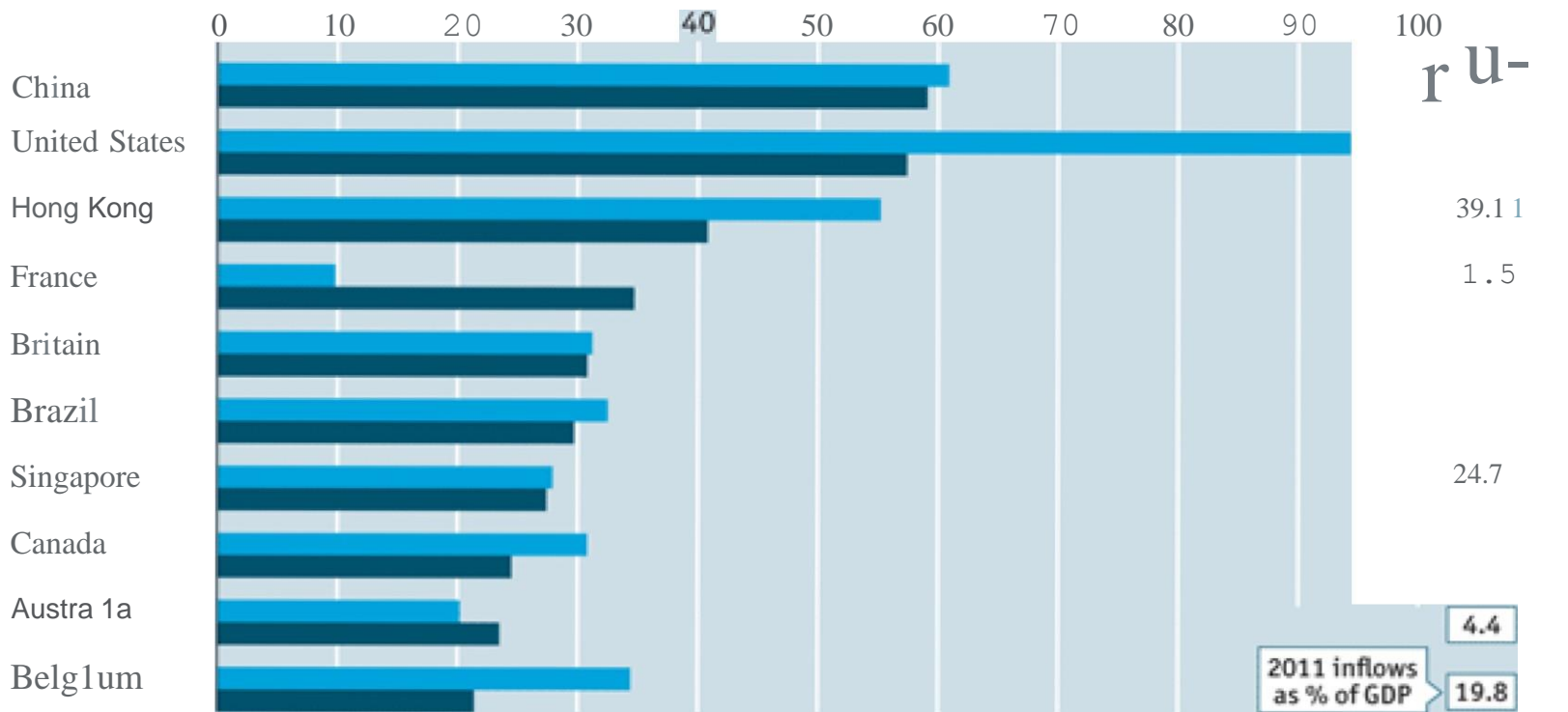
FDI Inflows (Country level)

Foreign direct investment

Inflows, first half. Sbn

2011

2012

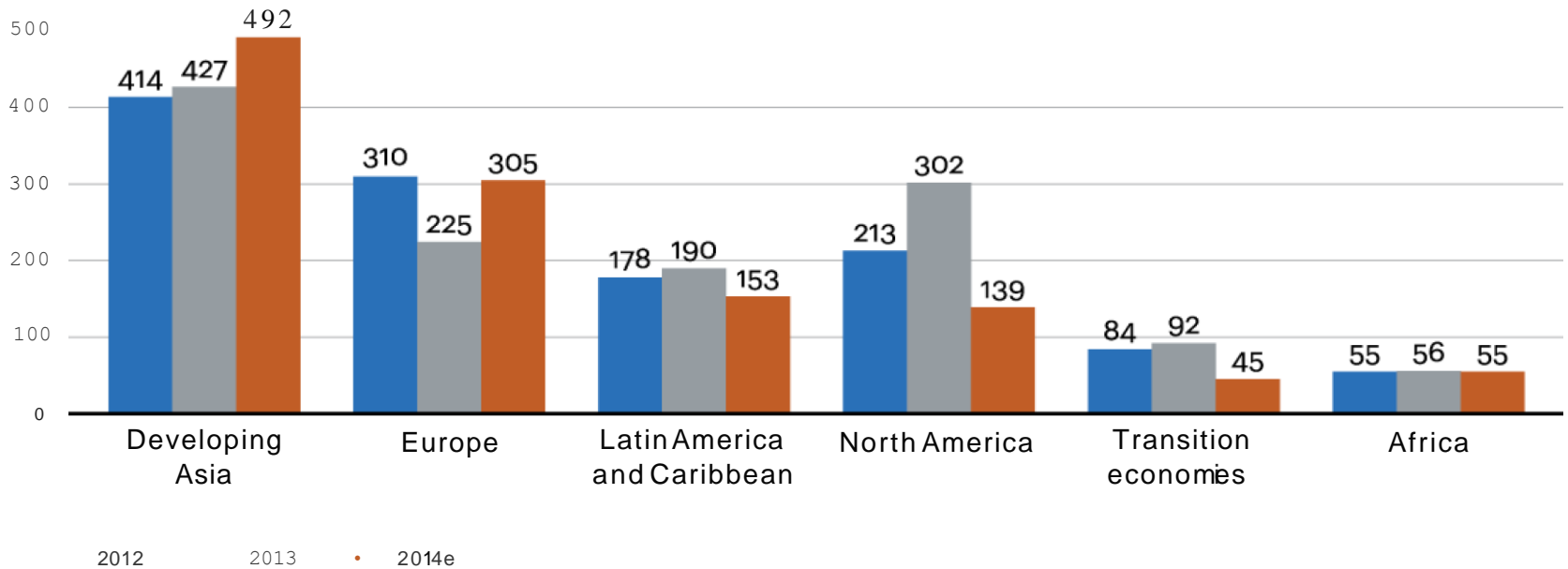


Sources: UNCTAD:IMF

FDI Inflows (Regional level)

Figure 5
FDI inflows by region

(\$billion)

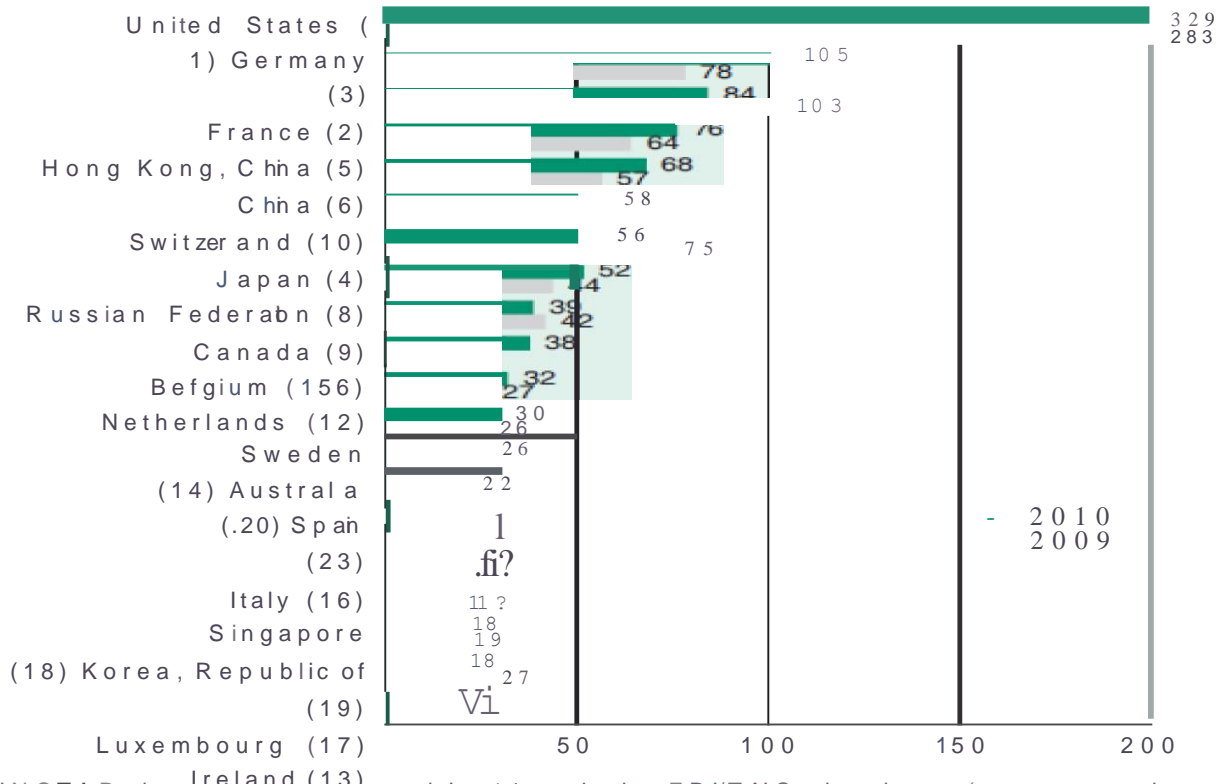


Note: Transition economies include Southeast Europe, the Commonwealth of Independent States, and Georgia.

Sources: United Nations Conference on Trade and Development

FDI Outflows

Figure 1.9. Global FDI outflows, top 20 home economies, 2009 and 2010
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, based on annex table 1.1 and the FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

Note: The number in brackets after the name of the country refers to the ranking in 2009. British Virgin Islands, which ranked 16th in 2010, is excluded from the list.

FDI - Trends by Industry

Table 2. Sectoral distribution of FDI inflows
(Billions of dollars and per cent)

Year	Value				AIN	
	Primary	Manufacturing	Services	Primary	Manufacturing	Services
Average C 2007	131	670	620	10	41	51
2008	133	670	1130	10	42	51
2009	170	50	630	13	19	9
2010	140	62	490	11	5	
2011	210	20	570	14	1	
					46	

Source: U.G.I.A.D. (2012) / www.mrt.gov.tr report 2012.

FDI in the 21st Century

1. Traditionally dominated by the Triad (N.America, W.Europe, Japan).
2. Increasing inward and outward FDI in developing nations in 21st century.
3. Developmental impact of FDI on both host and home country through capital investment.
4. Shift towards services and away from resource extracting and low-tech manufacturing.
5. Reduction of barriers to FDI and incentives to promote FDI

Γενικά κίνητρα για ΑΞΕ

▶ Αναζητώντας αγορά

Παραγωγή κοντά στο στόχο των πελατών

Προϊόντα ειδικά προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της αγοράς

Προϊόντα ακριβά για τη μεταφορά από την σπίτι οικονομία

By-pass υψηλών δασμολογικών φραγμών

Καταπολέμηση δυσμενών συναλλαγματικών ισοτιμιών

▶ Αναζητώντας πόρους

Φθηνότεροι συντελεστές παραγωγής - των φυσικών πόρων, την εργασία
δραστηριότητες βάσης σε κέντρα αριστείας

Αναζητώντας Αποτελεσματικότητα

Οικονομίες κλίμακας / Πεδίο εφαρμογής

τα κίνητρα της κυβέρνησης

▶ Αναζητώντας Στρατηγικές Ενέργειες

Αποκτήστε πρόσβαση σε στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (π.χ. Guanxi δίκτυα στην Κίνα)

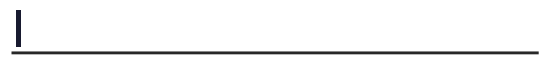
Theory of FDI: Dunning's 'OLI theory' or 'eclectic' paradigm

Why invest
abroad
instead of
exporting
or
licensing?

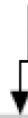
Firm
Advantages

Location
Advantages

Why invest
in some
locations
but not
others?



Internalisation



Dunning's Eclectic
Paradigm

Ειδικά επιχειρησιακά πλεονεκτήματα

- ▶ Περιουσιακά στοιχεία
- ▶ Η γνώση
- ▶ Πληροφορίες
- ▶ Δίκτυα
- ▶ Μέγεθος
- ▶ Η πρόσβαση στις αγορές
- ▶ Brands, Φήμη και Πνευματική Ιδιοκτησία

Ειδικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τη χώρα ή την τοποθεσία

- ▶ Μέγεθος της εγχώριας αγοράς και της εγγύτητας προς τις εξαγωγικές αγορές
- ▶ Κύκλος ζωής βιομηχανίας ή προϊόντος
- ▶ Η στάση της χώρας απέναντι στις ΑΞΕ
- ▶ Κεφαλαιακές και χρηματοπιστωτικές αγορές
- ▶ Τοπική εξειδίκευση
- ▶ Wage costs and labour policies
- ▶ Δίκτυα (e.g. Chinese businesses)
- ▶ Κουλτούρα
- ▶ Φυσικοί πόροι
- ▶ Σύμπλεγμα στήριξης των βιομηχανιών

Εσωτερίκευση

Όταν οι αγορές είναι ατελείς, οι επιχειρήσεις δημιουργούν «εσωτερικές» αγορές

- ▶ Η Αδειοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε μια πολύτιμη τεχνολογία και τεχνογνωσία
- ▶ Η Αδειοδότηση δεν παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ελέγχουν λειτουργίες στη χώρα υποδοχής που μπορεί να είναι σημαντική για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας
- ▶ Η Επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να παράγει τα προϊόντα πιο αποτελεσματικά από τον κάτοχο της άδειας, και έτσι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών και η «εσωτερίκευση»

- Η ενδο-εταιρική εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων μειώνει το κόστος των πληροφοριών, τη διαπραγμάτευση, τη σύναψη συμβάσεων και την εκτέλεση των συμφωνιών (το κόστος συναλλαγής)
- Ενδοεπιχειρησιακά πλεονεκτήματα, όπως η τεχνολογική γνώση είναι σαν «δημόσια αγαθά» - είναι δύσκολο να αποκλείσει άλλους από τη χρήση της γνώσης από τη στιγμή που την έχουν (Buckley and Casson)

OLI and the Firm Specific Advantages (FSAs)/Country Specific Advantages (CSA) Matrix



A. Rugman

		Firm-Specific Advantages	
		Low	High
Country-Specific Advantages	High	1 Resource-seeking Market-seeking Efficiency-seeking	3 Asset-seeking
	Low	2 No FDI	4 No FDI

Source: Rugman (2010)

Το μέλλον της παγκοσμιοποίησης, η ΠΕ και οι άμεσες ξένες επενδύσεις

- FDI και MNEs είναι μια σημαντική δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και μια δυνητική απειλή για την διαφορετικότητα και την ισότητα
- ▶ Πρέπει να εκμεταλλευτούμε τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών και των άμεσων ξένων επενδύσεων, καθώς και την αντιστάθμιση των μειονεκτημάτων μέσω των κατάλληλων κυβερνητικών πολιτικών

Σύνοψη και Συμπεράσματα

Σήμερα ασχοληθήκαμε :

Τρόποι μη-ΑΞΕ: Εξαγωγή, αδειοδότηση, το franchising?
εναντίον τρόπους ΑΞΕ: Κοινοπραξίες, εξ ολοκλήρου
θυγατρικές

Τάσεις στις άμεσες ξένες επενδύσεις

θεωρία ΑΞΕ - «εκλεκτικό» παραδειγματική & Rugman
Dunning είναι το Matrix

Πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι ΑΞΕ στον πυρήνα της
τρέχουσας τασης της παγκοσμιοποίησης → μία από τις κύριες
διαφορές με τις προηγούμενες φάσεις

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες των πολυεθνικών που εξηγούν
γιατί οι εταιρείες γίνονται «παγκόσμιες»

Οι ΑΞΕ είναι η πλέον προτιμώμενος τρόπος εισόδου

Entry Modes Comparison

Entry Mode	Advantages	Disadvantages
Exporting	Ability to realise location and experience curve economies	High transport costs Trade barriers Problems with local marketing agents
Turn-key contacts	Ability to earn returns from process technology skills in countries where FDI is restricted	Creating efficient competitors Lack of long-term market presence
Licensing	Low development costs and risks	Lack of control over technology Inability to realise location and experience curve economies Inability to engage in global strategic coordination
Franchising	Low development costs and risks	Lack of control over quality Inability to engage in global strategic coordination
Joint ventures	Access to local partner's knowledge Sharing development costs and risks Politically acceptable	Lack of control over technology Inability to engage in global strategic coordination Inability to realise location and experience curve economies
Wholly-owned subsidiaries	Protection of technology Ability to engage in global strategic coordination Ability to realize location and experience economies	High costs and risks

(Hisrich, 2010: 116)



Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

Internationalisation Strategy and Process

Μαθησιακά αποτελέσματα αυτής της εβδομάδας

- ▶ Αναγνωρίστε τις στρατηγικές που οι επιχειρήσεις σκέπτονται, ενώ ασχολούνται με τις διεθνείς αγορές
- ▶ Αναγνωρίστε τα διάφορα είδη των πολυεθνικών επιχειρήσεων
- ▶ Κατανόηση και αξιολόγηση για το πώς οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις να διεθνοποιήσουν

Η πολυεθνική επιχείρηση

“μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των άμεσων ξένων επενδύσεων και κατέχει ή ελέγχει δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μία χώρες” (Dunning, 1993)

Differences between types of multinational operation

© 2010 Pearson Education, Inc. All rights reserved. This material is protected by copyright. No part of this material may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from Pearson Education, Inc.

<p>Multi-domestic company</p> <ul style="list-style-type: none">• Production in a number of overseas operations• Products geared towards local markets	<p>Transnational company</p> <ul style="list-style-type: none">• Mix of centralization and decentralization• Mixed motives and strategies• Diffusion of ideas via joint ventures and R&D• Cross-border mentality built around corporate identity
<p>International company</p> <ul style="list-style-type: none">• Manufacture at a home base• Growth of exports	<p>Global company</p> <ul style="list-style-type: none">• Cost reduction a priority• Global strategy to achieve lower costs use of low-cost locations• Global products for global markets

Increasing emphasis on creating efficiencies on a global scale/increasing competition

Source: Adapted from Bartlett and Ghoshal (1995)

Παραδείγματα

- ▶ Η Διεθνής-Xerox στη δεκαετία του 1960, ενώ έχουν το μονοπώλιο στα αντιγραφικά. Άλλα: P & G, η Microsoft
- ▶ Global-Texas Instruments, η Intel, Motorola
- ▶ Multi-εγχώριες-GM, Ford? Οι περισσότερες εταιρείες τροφίμων και ποτών (π.χ. McDonalds)
- ▶ Διακρατική-Caterpillar και Komatsu, στις αρχές της δεκαετίας του 2000

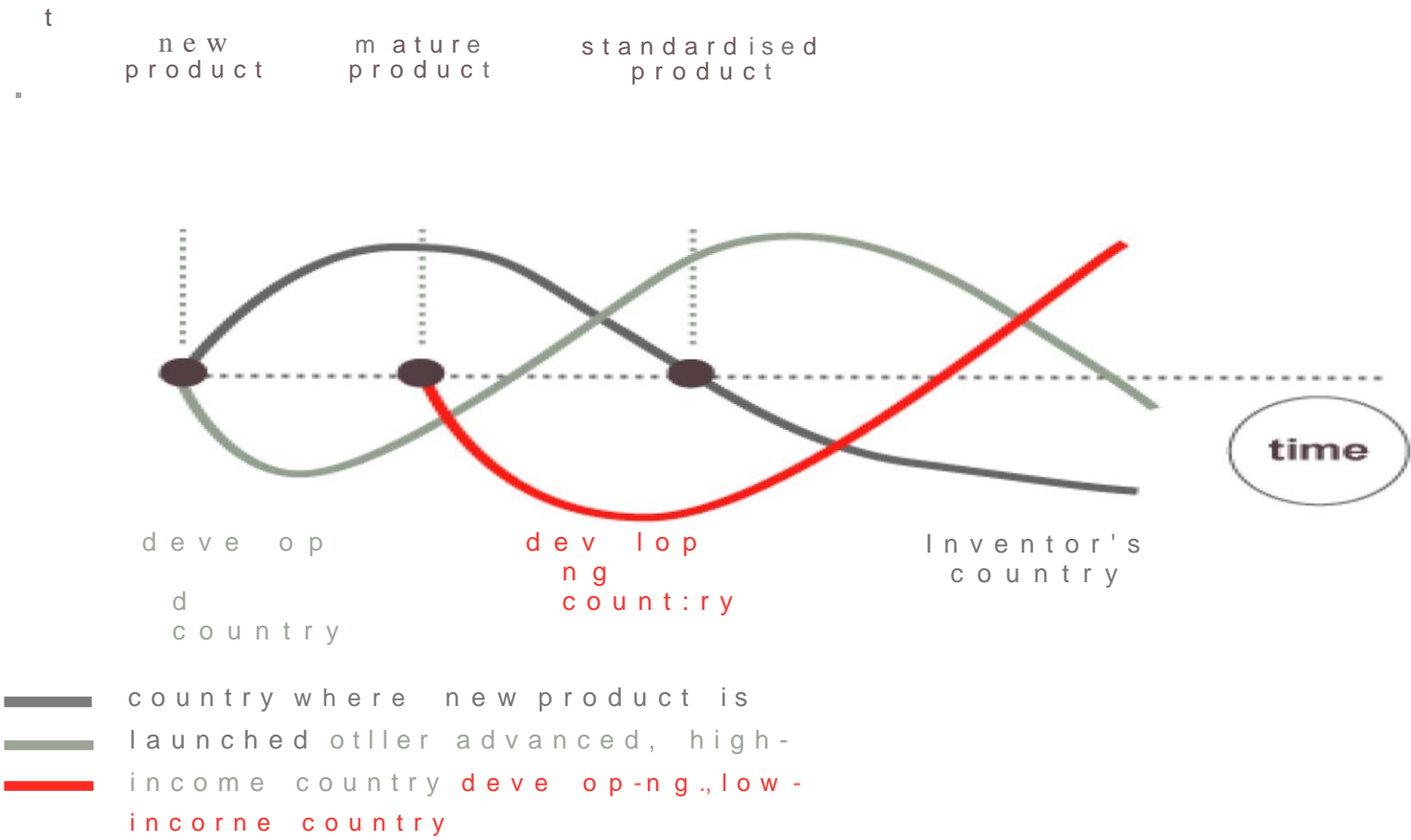
Στρατηγική Διεθνοποίησης

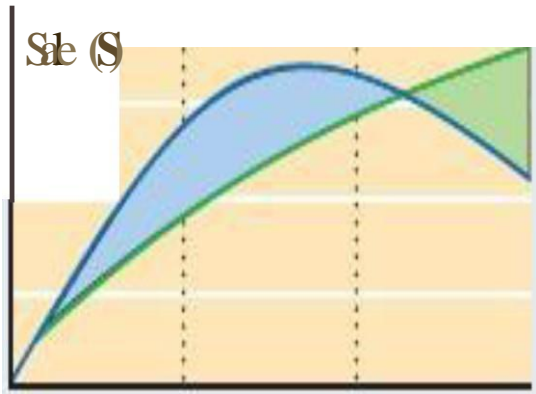
- ▶ Να διεθνοποιηθούν τα στάδια ?
 - PLC model
 - Uppsala model
- ▶ ή
- ▶ Να διεθνοποιήσουν το δικαίωμα από τη γέννησή του
 - Born globals

Μοντέλο κύκλου ζωής των προϊόντων

- ▶ Αναπτύχθηκε από τον Raymond Vernon (1966)
- ▶ Στάδιο Εισαγωγής: Η εγχώρια παραγωγή και οι πωλήσεις να αρχίσουν σε μια χώρα υψηλού εισοδήματος (π.χ. ΗΠΑ)
- ▶ Στάδιο ανάπτυξης: Η Παραγωγή μπορεί να μετακινείται σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες, καθώς η ζήτηση των προϊόντων στη διεθνή αγορά αυξάνεται
- ▶ Στάδιο ωριμότητας: Η Εξωτερική παραγωγή ανταγωνίζεται με τοπικούς κατασκευαστές, με αποτέλεσμα την αύξηση των εισαγωγών (δηλαδή η αύξηση των εισαγωγών στις ΗΠΑ από ξένους παραγωγούς)
- ▶ Στάδιο παρακμής: Δεν είναι πλέον εφικτό να παράγουν σε χώρες υψηλού εισοδήματος. Η παραγωγή μεταφέρεται σε χώρες με χαμηλό κόστος

International Product Life Cycle

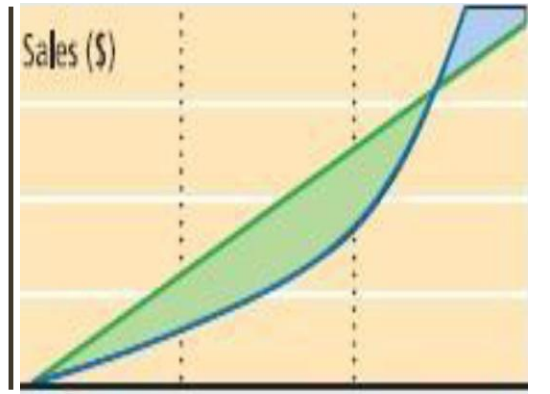




ew Matwi Sta
ng da1dized

prOOh produ p100tl
(a) **Developing countries**
stage stage sage

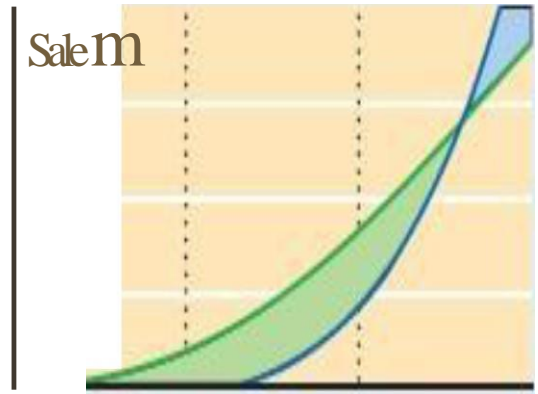
- Production - Consumption



ew tv a UI S
ng aoda·d1z
ed

produ prODu product
(b) **Transition countries**
s:age sage sage

D_{Imports} D_{Exports}



Ne T /dtUI Standa
lg roized

p1om. proou rrorlu
(c) **Developed countries**
suge sage sage

The international product life cycle

Source: Raymond Vernon and John H. Dunning, *The International Trade and Investment Cycle*, Englewood Cliffs, J. Prentice Hall, 1967, p. 85.

Limitations of the PLC model

- ▶ Focuses on product manufacturing (may not be applicable to services)
- ▶ Many modern-day products are not necessarily introduced in high-income countries
- ▶ For many products, production may be globally dispersed (e.g. high-tech products), or have shorter product lifecycles (e.g. apparel)
- ▶ Innovation diffusion seen as a very slow process
- ▶ Too simplistic in terms of modes of entry – export and FDI only
- ▶ Stages are seen as separate and sequential in order

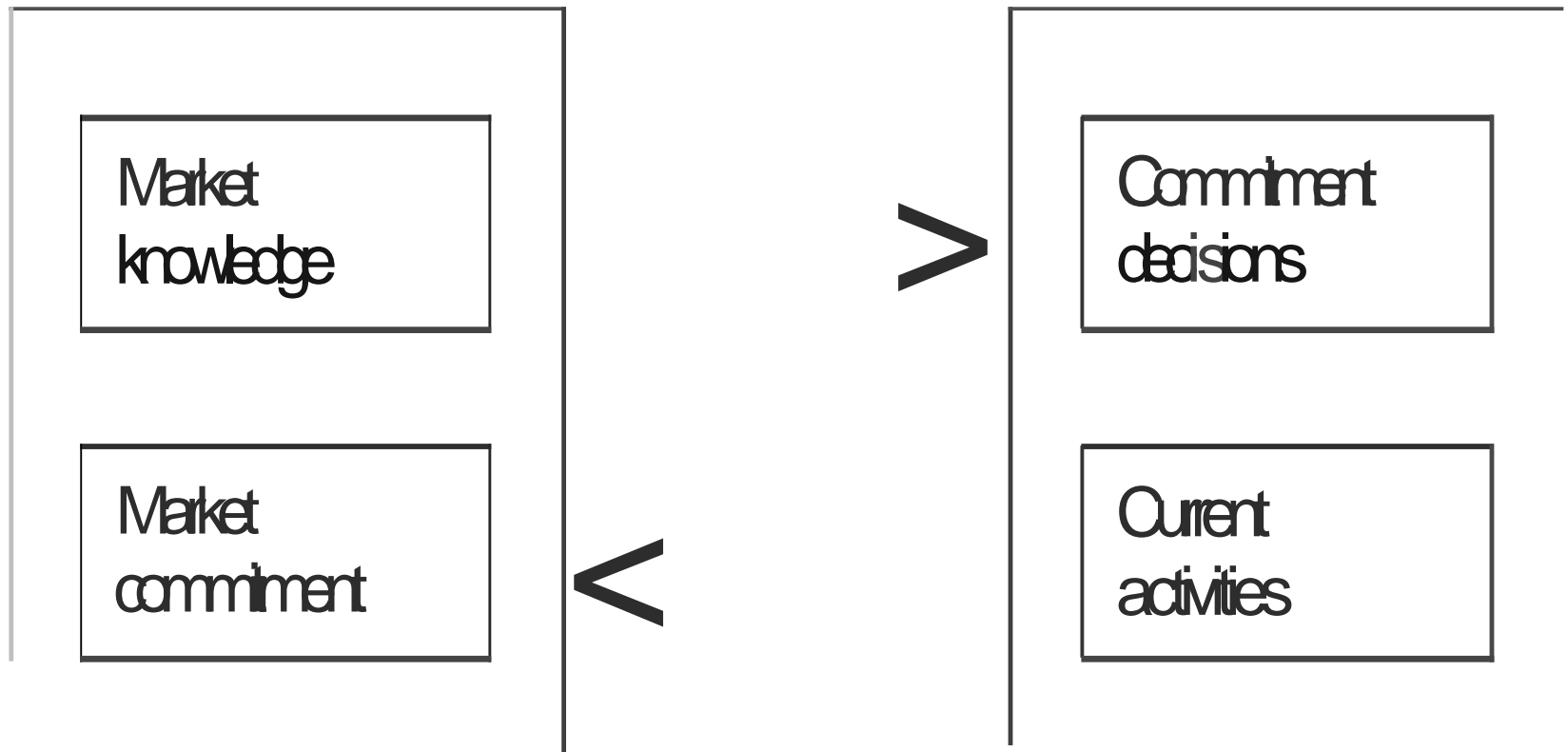
Το μοντέλο της Uppsala (1)

- ▶ Αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο της Uppsala (Johanson and Vahlne, 1977 – see Study Direct)
- ▶ Μια μελέτη από τέσσερις σουηδικές εταιρείες με δραστηριότητες σε περισσότερες από 20 χώρες :
 - **Volvo** – automobile and truck manufacturer
 - **Sandvik** – industrial tool manufacturer
 - **Atlas Copco** – compressor and industrial tool manufacturer
 - **Facit** – electro-mechanical office equipment manufacturer

Δέσμευση της Αγοράς και της Γνώσης

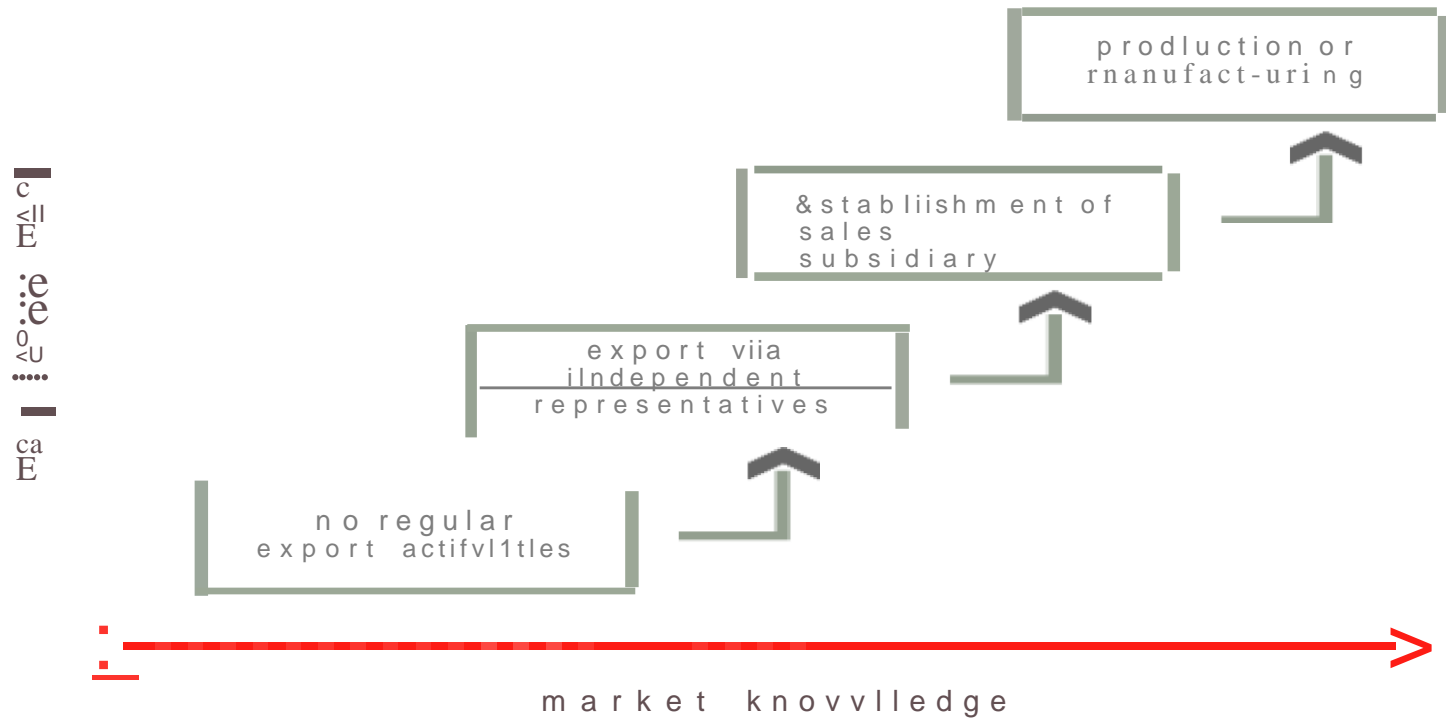
- ▶ Επιχειρήσεις θα μάθουν από την εμπειρία, λαμβάνοντας υπόψη «ψυχική απόσταση»
- ▶ Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τρόπους χαμηλότερου κινδύνου εισόδου στην πολιτισμικά άγνωστα περιβάλλοντα
- ▶ Οι Επιχειρήσεις να αυξήσουν τη δέσμευση των πόρων με την αύξηση της «εμπειρίας» σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα

Uppsala model (2)



Source: Johanson and Vahlne (1977)

Dimensions of internationalisation



Συνεισφορές της Θεωρίας

- ▶ Επιρροή στις διαδικασίες διεθνοποίησης όπου η ανάπτυξη των εξαγωγών διαδραματίζει κεντρικό ρόλο
- ▶ Καθολική εξήγηση για το πώς λειτουργεί η διεθνοποίηση με τη μορφή διαδοχικών σταδίων κατά τα πρώτα στάδια της. Οι επιχειρήσεις συχνά είναι σχετικά μικρές και δεν ανήκουν σε μια πολυεθνική εταιρεία με πρόσβαση σε επαρκείς πόρους
- ▶ Μεταγενέστερες εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ακολουθήσει τη σταδιακή διαδικασία

Ελλείψεις του μοντέλου της Uppsala

- ▶ Περιορίζεται σε ψυχική απόσταση - π.χ. πολιτισμοί αλλάζουν
- ▶ Πάρα πολύ ντετερμινιστικό; - Πολλές εταιρείες να παραλείψετε τα στάδια σε ελκυστικές περιοχές (π.χ. αναδυόμενες οικονομίες)? μία φορά ξεκινά μια διαδικασία διεθνοποίησης, δεν μπορεί να σταματήσει
- ▶ Υψηλής τεχνολογίας (με έμφαση R & D) της βιομηχανίας μπορεί να εξαρτάται από τα δίκτυα σε όλες τις περιοχές? επικεντρώθηκε σε μεμονωμένες επιχειρήσεις εκτός από τις επιπτώσεις των δικτύων
- ▶ Η σταδιακή φύση της διεθνοποίησης αμφισβητείται, δηλαδή γεννημένος-παγκόσμιο
- ▶ Η Εξαγωγή ήταν το σημείο εκκίνησης κάθε προσπάθειας διεθνοποίησης
- ▶ Το μοντέλο βασίζεται σε έρευνα σε μεταποιητικές βιομηχανίες και τις παραμελημένες τον τομέα των υπηρεσιών
- ▶ Παρέχει μόνο μια μερική εξήγηση

Born Global Firms (1)

Σε έρευνα για την Αυστραλιανό Συμβούλιο Κατασκευαστών από τους συμβούλους της McKinsey βρέθηκαν δύο είδη εταιρειών:

1. Εγχώριες επιχειρήσεις (σχεδόν 75%) - οι επιχειρήσεις με βάση την εγχώρια αγορά, "καλά εδραιωμένη στην τοπική αγορά, με ισχυρές δεξιότητες, σταθερή οικονομική κατάσταση, και το στενό χαρτοφυλάκιο των προϊόντων"

2. Γέννηση παγκόσμιας επιχειρήσης - "άρχισε να εξάγει, κατά μέσο όρο, δύο μόλις χρόνια μετά την ίδρυσή τους και να επιτευχθεί το 76% των πωλήσεών τους μέσω των εξαγωγών"

Born Global Firms (2)

- ▶ Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά σχεδόν πριν από 20 χρόνια σε μια αυστραλιανή έκθεση (McKinsey & Co., 1993)
- ▶ Πολλές επιχειρήσεις σήμερα δεν αναπτύσσονται σε στοιχειώδη στάδια σε σχέση με τις διεθνείς δραστηριότητές τους.
- ▶ Οι επιχειρήσεις συχνά αναφέρονται για να ξεκινήσει διεθνείς δραστηριότητες από τη γέννησή τους, να εισέλθουν πολύ μακρινές αγορές αμέσως, για να εισάγετε πολλές χώρες ταυτόχρονα, κ.λπ.
- ▶ Οδηγείται από:
περισσότερες παγκόσμιες συνθήκες της αγοράς,
νέες εξελίξεις στις τεχνολογίες μεταφορές και επικοινωνίες,
- ▶ Αύξηση του αριθμού των ατόμων με διεθνή εμπειρία

Compare and Contrast

Dimensions	BG	Uppsala
Speed of internationalization	Fast, typically within 3 years of inception	A growing experience in accordance with resources and knowledge, suiting the risk perception of expanding internationally
Scale of internationalization	Minimum 25% of total sales should be export	Not important
Scope of internationalization	Several activities along the value chain should be internationalized	Value chain not considered
Global Diversity	3 country minimum or 2 region minimum	One market at a time, before expanding to new markets
Goal	To gain significant competitive advantage by being in multiple markets	To enhance earnings
Company Age	New companies	Well established companies
Incremental learning	Still occurring but previous knowledge adds to the learning of the company	Knowledge about markets are learned through objective and experiential learning mechanisms
Psychic distance	Psychic distance irrelevant	Market selection based on psychic distance
Establishment chain	The sequential chain is not followed	Internationalization follows an establishment chain by increasing commitment to the market in question

Σύνοψη

Σήμερα είδαμε :

- ▶ Παγκόσμια και Περιφερειακή Οικονομική Ολοκλήρωση
- ▶ Ίδια Κεφάλαια και μη μετοχικοί τρόποι διεθνούς παραγωγής, καθώς και η θεωρία των άμεσων ξένων επενδύσεων
- ▶ Πολυεθνικές επιχειρήσεις, και τα είδη των πολυεθνικών
Διαδικασία διεθνοποίησης
θεωρία PLC
μοντέλο Ουψάλα
Born Globals