

**Σημειώσεις διάλεξης «Θεωρία
και Στρατηγική Πολυεθνικών
Επιχειρήσεων»**

**ΤΟΕ ΕΚΠΑ
ΑΚ.ΈΤΟΣ 2020-21**

Περιεχόμενα

1 Στρατηγική: θεωρία και πράξη- Εισαγωγή	5
Εισαγωγή.....	5
Η στρατηγική ως διαχείριση ανά στόχο.....	7
Στην πράξη	9
Στρατηγική, υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι και σκάνδαλο στη Volkswagen	9
Το παρελθόν της στρατηγικής την πολεμική και πολιτική δεινότητα.....	12
Διευρύνουμε τις γνώσεις μας.....	12
Η ανάπτυξη του πεδίου της στρατηγικής.....	15
Alfred Chandler	17
Igor Ansoff.....	19
Edith Penrose.....	20
Michael Porter	22
Η οικονομική του κόστους συναλλαγών [Transaction costs economics (TCE)] – Ronald Coase και Oliver Williamson	23
Σύγχρονη στρατηγική.....	25
Ψάξτε το στο διαδίκτυο	25
Η πρακτική εφαρμογή της σύγχρονης στρατηγικής	30
Η στρατηγική ως πράξη	30
Η στρατηγική στην πράξη	31
Συνθετότητα	32
Στην πράξη	35
Στρατηγική στα Marks & Spencer.....	35
Στην πράξη	37
Η στρατηγική στα Zara	37
Τα όρια της στρατηγικής.....	42
Στην πράξη	45
Η στρατηγική της Σαουδικής Αραβίας στο παγκόσμιο εμπόριο πετρελαίου	45
Το φαινόμενο της Κόκκινης Βασίλισσας.....	46
Πηγές από το διαδίκτυο	49
Ασκήσεις	49
Περιπτωσιολογική μελέτη	50
Ερωτήσεις	55
7 Στρατηγική: μετάβαση σε παγκόσμιο επίπεδο	56
Εισαγωγή.....	56
Παγκοσμιοποίηση	57

Η παγκοσμιοποίηση ως πολιτισμικό φαινόμενο	59
Η παγκοσμιοποίηση ως οικονομικό φαινόμενο.....	61
Αντιστάσεις στην παγκοσμιοποίηση	62
Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες.....	65
Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιχειρήσεων που γεννιούνται εξ αρχής παγκόσμιες.....	67
Πολυεθνικές Επιχειρήσεις	68
Θεωρία της πολυεθνικής.....	68
Πολυεθνικές στρατηγικές	70
Εξισορροπητική κερδοσκοπία.....	73
Διεθνής επιχειρηματικότητα και οι ΠΕ	74
Jardine Matheson & Company	76
Πολυεθνικές και απασχόληση	77
Δυναμική ισχύος των πολυεθνικών	79
Αποστολές των πολυεθνικών.....	81
Αλλαγή αποστολής: Ποιος κερδίζει όταν επικρατούν οι καλές προθέσεις; Η περίπτωση με τις μπάλες ποδοσφαίρου	81
Ερωτήσεις	82
Η πολιτική των αποστολών.....	83
Ερωτήσεις	86
Νομιμοποίηση της αποστολής	87
Επίπεδος κόσμος;	89
Παγκόσμια σύγκλιση;.....	91
Παγκόσμια απόκλιση;	93
Παγκόσμιος υβριδισμός;	97
Παγκόσμιες επενδύσεις.....	98
Η Κίνα και οι υπόλοιποι BRICS.....	99
Κίνα.....	102
Επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας.....	103
Άμεσες ξένες επενδύσεις	104
Καινοτομία στην Κίνα	105
Shanzai	107
Κίνα: δημιουργία συνδέσεων	108
Ερωτήσεις	109
Περίληψη.....	109
Μελέτη περίπτωσης	112
Η εξέλιξη σε ΠΕ – Infomedia	112

Ερώτηση..... 114

1 Στρατηγική: Θεωρία και πράξη- Εισαγωγή

Ρίζες, ζητήματα, συνολική επισκόπηση

Μαθησιακοί στόχοι:

στο τέλος του κεφαλαίου θα μπορείτε:

1. Να κατανοήσετε την προσέγγιση της στρατηγικής ως διαχείρισης ανά στόχο
2. Να εκτιμήσετε το παρελθόν της επιχειρηματικής στρατηγικής στην πολεμική και πολιτική δεινότητα.
3. Να εντοπίσετε βασικά ορόσημα στην ανάπτυξη της σκέψης γύρω από τη στρατηγική συμπεριλαμβανομένου του έργου των Chandler, Ansoff, Penrose, Porter, Coase και Williamson.
4. Να εντοπίσετε βασικούς προβληματισμούς στη σύγχρονη πρακτική εφαρμογή της στρατηγικής.
5. Να εκτιμήσετε ορισμένους από τους περιορισμούς των συμβατικών όψεων της στρατηγικής συμπεριλαμβανομένου του τρόπου χειρισμού αντικρουόμενων συμφερόντων, εκπλήξεων και του φαινομένου της “Κόκκινης Βασίλισσας”.

Πριν ξεκινήσετε

Το πιθανότερο είναι, νομίζω, πως η τύχη καθορίζει τις μισές από τις πράξεις μας. Όμως τις άλλες μισές, ή σχεδόν τις άλλες μισές, αφήνει να τις καθορίσουμε εμείς... Μοίρα ... τα πάντα υποχωρούν μπρο-στά στη λύσσα της, τίποτα δεν μπορεί να της αντι-σταθεί. (Μακιαβέλι, 1961:107)

Εισαγωγή

Σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο θα θέλαμε να αποτυπώσουμε τη στρατηγική εντός των πλαισίων της σύγχρονης σκέψης αλλά και ευρύτερων και παλαιότερων συζητήσεων. Έτσι θα μπορέσετε αμέσως να περιηγηθείτε στη βιβλιογραφία γύρω από τη στρατηγική, αντιλαμβανόμενοι τη στρατηγική πάρα πολύ απλά.

Με απλά λόγια: τι είναι η στρατηγική;

Στρατηγική = Γνώση + Ικανότητα (ή η δύναμη να επιτυγχάνουμε πράγματα)

Η γνώση είναι απαραίτητη για να έχουμε τόσο τις ιδέες με τις οποίες φανταζόμαστε το μέλλον αλλά και την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες με τις οποίες θα προσπαθήσουμε να φτάσουμε εκεί. Οι ικανότητες, δηλαδή η *δύναμη* να κάνουμε πράγματα είναι απαραίτητη προκειμένου να υλοποιούμε ιδέες, οράματα και σχέδια. Η στρατηγική (δηλαδή η γνώση +η ικανότητα/ η δύναμη) έχει δύο πλευρές: αφ' ενός τι μπορούμε να αντιληφθούμε, αφ' ετέρου τι μπορούμε να κάνουμε, επομένω πρόκειται για μία *πράξη*. Κατά συνέπεια, η στρατηγική δεν σχετίζεται μόνο με τον 'στόχο' τον οποίο φανταζόμαστε (την επιθυμητή

κατάσταση ή τα ‘οράματα’ για το μέλλον), αλλά και με το πώς τα οράματα θα γίνουν ‘πραγματικότητα’.

Από τη φύση της, η στρατηγική ενέχει ένα παράδοξο: Όσο περισσότερο το μέλλον μοιάζει με το παρελθόν, τόσο καλύτερα η στρατηγική θα απεργάζεται τρόπους να το χειρίζεται. Όσο πιο εύκολο είναι να φανταστούμε ότι το μέλλον θα αποβεί μία απλή συνέχεια του παρελθόντος, τόσο πιο καλά θα σχεδιάζεται η στρατηγική. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερη η απόσταση και η ρήξη του μέλλοντος με το παρελθόν (πράγμα που μπορούμε να γνωρίζουμε μόνο εκ των υστέρων), τότε η στρατηγική μας θα βασίζεται στη γνώση, η οποία όμως μπορεί και να αποβεί περιττή μπροστά σε ένα ριζικά διαφορετικό μέλλον. Εν μέρει για αυτό το λόγο, η αρχική προσέγγιση στη στρατηγική ως ‘σχεδιασμού’ έδωσε σταδιακά τη θέση της σε πιο προχωρημένες αντιλήψεις όπως για παράδειγμα η διαδικασία ‘σχεδιασμών στρατηγικής’, με ενέργειες που θέτουν μία εταιρεία σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές της. Όμως, σε αυτό το βιβλίο, δεν θα εξετάσουμε μόνο εταιρείες, αλλά και τον τρόπο που ο στρατηγικός σχεδιασμός διεξάγεται στον δημόσιο τομέα, σε φιλανθρωπικοί και άλλοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

Η βασική ιδέα της στρατηγικής αφορά στο σχεδιασμό μιας σειράς πράξεων με βάση την πρόβλεψη όσων θα φέρει το μέλλον. Για πολλούς μάνατζερ αυτό ορίζεται ως διαχείριση ανά στόχο. Η διαχείριση ανά στόχο έχει ένα υπόρρητο στρατιωτικό παρελθόν: για παράδειγμα, ο στρατηγικός στόχος μπορεί να είναι η κατάληψη ενός οχυρού από τον εχθρό, ως τμήμα μιας ευρύτερης εκστρατείας για το κερδισμένο του πολέμου. Η στρατηγική έχει ένα δυαδικό, *στρατιωτικό και επιχειρηματικό* παρελθόν. Μπορούμε λοιπόν στην αναφορά μας στην ‘κλασική εποχή’ της στρατηγικής, να σκεφτούμε πολύ γρήγορα ορισμένους μεγάλους διανοητές της στρατηγικής. Και τους λέμε ‘κλασικούς’ γιατί οι θεωρίες τους σε μεγάλο βαθμό θεωρούνται σταθερά ως θεμελιώτριες, χαίρουν θαυμασμού ως πρωτοποριακές. Η γνώση σχετικά με τις αναδυόμενες ιδέες των θεωρητικών αποτελεί τρόπο κατανόησης της στρατηγικής. Ένας άλλος τρόπος είναι ο συσχετισμός ορισμένων κεντρικών ιδεών της στρατηγικής με κάτι με το οποίο ο αναγνώστης είναι ήδη εξοικειωμένος. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε έναν αναγνώστη ο οποίος γνωρίζει και ενδιαφέρεται για τη μόδα και το shopping. Κατόπιν, ας αντιπαραθέσουμε δύο διαφορετικά στυλ καταστημάτων ρούχων, τα Marks and Spencer και τα Zara, προκειμένου να διακρίνουμε ορισμένα βασικά σημεία σχετικά με τη στρατηγική. Τέλος, σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο, θα κάνουμε μία περιληπτική επισκόπηση της σύγχρονης στρατηγικής, θέτοντας τα θεμέλια για το υπόλοιπο βιβλίο. Διάφορες πρόσφατες έρευνες του χώρου της στρατηγικής θα μας φανούν χρήσιμες ώστε να αναλύσουμε τους σύγχρονους προβληματισμούς, τους οποίους επεξεργαζόμαστε προχωρώντας προς το τέλος του κεφαλαίου.

Ολοκληρώνουμε το κεφάλαιο σημειώνοντας ορισμένους περιορισμούς στην υπερβολικά ορθολογική αντίληψη της στρατηγικής. Πρόκειται για περιορισμούς συνθετότητας, αντικρουόμενων συμφερόντων, του αναπόφευκτου των εκπλήξεων και του λεγόμενου φαινομένου της ‘Κόκκινης Βασίλισσας’. Για όσους θυμούνται την *Αλίκη στη χώρα των θαυμάτων*, του Lewis Carroll (1865), η Κόκκινη Βασίλισσα είπε την Αλίκη ότι, προκειμένου να παραμείνει σε (ανταγωνιστική) θέση, πρέπει να τρέξει πολύ, ενώ για να βρεθεί οπουδήποτε, να τρέξει ακόμα περισσότερο. Καθένας από τους εν λόγω περιορισμούς θέτει προκλήσεις στις ορθολογικές προσεγγίσεις της στρατηγικής. Ακόμα, μπορεί να

συναντήσουμε οποιονδήποτε από αυτούς στην πράξη, πράγμα που σπανίως αποβαίνει μη αντιφατικό, απλό και χωρίς εκπλήξεις. Επομένως, οι στρατηγικές που βασίζονται σε τέτοιες υποθέσεις θα ξεπερνιούνται συνεχώς.

Η στρατηγική ως διαχείριση ανά στόχο

Η διαχείριση ανά στόχο είναι ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο που συχνά χρησιμοποιούν οι μάνατζερ οργανισμών (Drucker, 1954; Greenwood, 1981). Η ιδέα είναι απλούστατη: Ο στόχος του αρχιτέκτονα μπορεί να είναι ο σχεδιασμός ενός πολύ σημαντικού νέου κτιρίου. Ο στόχος του project manager είναι αυτό το κτίριο να χτιστεί εγκαίρως, εντός υ προϋπολογισμού, όπως και ο σχεδιασμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Στόχος του χτίστη μπορεί να είναι να ρίξει το τσιμέντο πριν σκληρύνει και να διασφαλίσει ότι το μείγμα πέφτει ομοιόμορφα στο σκελετό. Στόχος του εργάτη είναι να διασφαλίσει ένα ομοιόμορφο τελείωμα στο τσιμέντο. Η βασική ιδέα είναι ξεκάθαρη: η θέση στρατηγικών στόχων σε διάφορα επίπεδα τα οποία διαπερνούν ολόκληρη την ιεραρχία, καθιστώντας το στόχο πιο συγκεκριμένο σε κάθε στάδιο (ένα πρακτικό παράδειγμα δίνεται παραπάνω), ούτως ώστε το όραμα του αρχιτέκτονα να μετατραπεί σε από αποτέλεσμα. Διαφορετικές γνωστικές βάσεις και ικανότητες συνδυάζονται στα πλαίσια αυτού του σκοπού.

Η συμβατική λογική της ορθής διαχειριστικής πρακτικής προβλέπει ότι η διαχείριση ανά στόχο (δηλαδή ο προσδιορισμός στόχων, η παρακολούθηση της απόδοσης και η διαχείριση των κινήτρων/ ανθρώπων) αποτελεί κεντρική πρακτική (Bloom, Γενάκος, Sadun και Van Reenen, 2012). Παρά την κριτική που δέχεται (Ordóñez, Schweitzer and Galinsky, 2009; Joullié, 2016), η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων θεωρείται γενικώς αποδεκτή ως βασικό χαρακτηριστικό της πρακτικής εφαρμογής του μάνατζμεντ. Η θέση στόχων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής συμπεριφοράς (Miner, 1984). Επιβάλλει τον εντοπισμό, περιορίζει τις συμπεριφορικές στρατηγικές, οριοθετεί την ανάδραση και αξιολογεί την επίτευξη στόχων ως ψυχολογικά ικανοποιητική διαδικασία (π.χ. Locke, Shaw, Saari and Latham, 1981, Locke and Latham, 1984, 1990).

Ωστόσο, στη σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ, η απλή θέση και επίτευξη στόχων θεωρείται παρωχημένη. Αναμένεται από τους επιτυχημένους μάνατζερ να ξεπερνούν εαυτόν σε απόδοση και έτσι να επιτυγχάνουν **υπερβολικά αισιόδοξους στόχους** που θεωρείται αδύνατο να επιτευχθούν (Thompson, Hochwarter και Mathys, 1997: 48). Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι είναι πιο στρατηγικοί από την απλή επίτευξη στόχων: είναι στρατηγικοί στόχοι.

[πλαίσιο] **Οι υπερβολικά αισιόδοξοι οι στόχοι** σχετίζονται με υπερβολικά δύσκολους και νέους στόχους που μπορούν να συνδυαστούν με τις τρέχουσες δραστηριότητες ή να αποτελέσουν προέκταση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων

Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι περιλαμβάνουν τόσο την υπερβολική αισιοδοξία όσο και την καινοτομία: είναι αισιόδοξοι εξ ορισμού, καθώς σκοπός είναι να ωθήσουν τον οργανισμό να ξεπεράσει τα τρέχοντα όρια του αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις. Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι περιλαμβάνουν και δυσκολίες, ενώ προϋποθέτουν κάποιο βαθμό καινοτομίας κατά την προσέγγιση ενός προβλήματος. Όπως σημείωσε ο Steve Kerr (Sherman, 1995), αν οι άνθρωποι ήδη γνωρίζουν πώς να επιτύχουν ένα στόχο, τότε αυτός ο στόχος δεν είναι υπερβολικά αισιόδοξος. Ως υπερβολικά αισιόδοξος στόχος ορίζεται ο στόχος ο οποίος, εκτός του ότι χαρακτηρίζεται από υπερβολικό επίπεδο δυσκολίας, προϋποθέτει εντοπισμένη/ες καινοτομία/ες. Και τούτο γιατί η ένταση της προσπάθειας *καθαυτη* δεν σημαίνει ότι οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι προϋποθέτουν νέες στρατηγικές για την προσέγγιση του επιθυμητού αποτελέσματος. Επομένως, οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι ωθούν τους ανθρώπους να δουλέψουν ‘όχι μόνο σκληρότερα, αλλά και εξυπνότερα’. Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι είναι γοητευτικοί για τη στρατηγική του μάνατζμεντ. Οι Collins και Porras (1994) διέδωσαν αυτή την αντίληψη προσδιορίζοντας τους υπερβολικά αισιόδοξους στόχους ως ‘μεγάλους, ζορικούς, αυθάδεις στόχους’. Τέτοιοι στόχοι είναι τα οράματα και θέτουν φιλόδοξους στόχους για το μέλλον με σαφές τέλος, ούτως ώστε ο κόσμος να γνωρίζει ποτέ αυτός θα επιτευχθεί. Ανάμεσα στα παραδείγματα βρίσκουμε τον στόχο της Microsoft στις αρχές της δεκαετίας του 1980, να τοποθετήσει έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή σε κάθε γραφείο και σε κάθε σπίτι ή τον στόχο της Volvo να εξασφαλίσει ότι κανείς δεν θα σκοτωθεί ή δεν θα τραυματιστεί σοβαρά μέσα σε ένα καινούργιο αυτοκίνητο Volvo μέχρι το 2020. Η χρήση της διαχείρισης ανά στόχο για να ωθήσουμε τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τη βολή τους στην απόδοσή τους είναι μία πρακτική που οι μάνατζμεντ απαιτούν ολοένα και περισσότερο σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (D’Aveni, 1995). Η θέση και η αποδοχή στόχων, η οποία ειδάλλως θεωρείται παράλογη, δικαιολογείται μέσα στο οικείο περιβάλλον των ηγετικών ικανοτήτων. Η διασημότητα των επιτυχημένων περιπτώσεων οι ελάχιστες περιπτώσεις αποτυχιών, μυθοποιούν την αντίληψη των υπερβολικά αισιόδοξων στόχων (Hughes, 2001; Sitkin, See, Miller, Lawless και Carton, 2011). Κάποιες πολύ σημαντικές επιχειρηματικές υποθέσεις όπως αυτή των Southwest Airlines συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση. Στην Southwest Airlines, η ανώτατη διοίκηση απαιτούσε τα αεροπλάνα να παίρνουν στροφή στην πύλη μέσα σε μόλις 10 λεπτά (Chatterjee, 2005), Ένας πολύ αισιόδοξος στόχος που, όμως, ο οργανισμός κατάφερε. Η medtronic ‘μεταμορφώθηκε’ τη δεκαετία του 1990, θέτοντας υπερβολικά αισιόδοξους στόχους και έπειτα ψάχνοντας τον τρόπο να τους πετύχει (George, 2006). Ο Steve Jobs έγινε διάσημος για τον τρόπο με τον οποίο πίεζε τους ανθρώπους να επιτύχουν αδύνατος στόχους στην Apple όπως και στην Pixar μέσω του πασίγνωστου σήμερα “reality distortion field” (Isaacson, 2011; Catmull, 2014). Ο Elon Musk, Διευθύνων Σύμβουλος της Tesla Motors και της SpaceX είναι γνωστός για τις ‘υπερβολικά αισιόδοξες προθεσμίες που έθετε’ (Vance, 2015: 68).

Υπάρχουν Βέβαια και αρνητικά παραδείγματα, όπως αυτό της Volkswagen, όπου σε ένα επιθετικό και τρομοκρατικό περιβάλλον (Edmondson και Lei, 2014), όταν οι εργαζόμενοι πιέζονταν για να επιτύχουν έναν ‘αδύνατο’ στόχο (Ewing, 2015: B3), αυτόν της κατασκευής καθαρών και αποδοτικών μηχανών diesel, κατέφευγαν στην απάτη. Η επίτευξη υπερβολικά αισιόδοξων στόχων μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς σε υψηλά επιτεύγματα (Cunha, Giustiniano, Rego και Clegg, 2017). Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι προβλέπουν επίσης

και πρακτικές προκλήσεις αλλά επίσης, οι οργανωτικές αποτυχίες στην επίτευξή τους οδηγούν στην υπονόμευση του κύρους (Goffman, 1967) εκείνων που τους προωθούν, τους υλοποιούν, αλλά και των πρωταγωνιστών τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιλογές είναι είτε να φανεί η αποτυχία, είτε να μακιγιαριστεί η πραγματικότητα ώστε να φαίνεται ότι τα πράγματα δεν είναι έτσι. Αυτό το τελευταίο μπορεί να επιτευχθεί με το μάνατζμεντ εντυπώσεων στο οποίο οι στόχοι φαίνεται να έχουν επιτευχθεί. Ο όρος μάνατζμεντ εντυπώσεων του Goffman (1959) αναφέρεται στη συνειδητή ή υποσυνείδητη διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να επηρεάσουν τις εντυπώσεις των άλλων σε σχέση με ένα άτομο, ένα αντικείμενο ή ένα γεγονός. Ενώ ο Goffman τόνιζε το ρόλο του κύρους στη ρύθμιση και τον έλεγχο των πληροφοριών στην κοινωνική αλληλεπίδραση, εμείς ακολουθούμε έναν άλλο δρόμο. Με το μάνατζμεντ εντυπώσεων, οι οργανισμοί επιδιώκουν να διασφαλίσουν την επιθυμητή ταυτότητα για έναν οργανισμό στο σύνολο του: στην περίπτωση της Volkswagen, αυτό σήμαινε την κατασκευή γρήγορων, φθηνών, πράσινων οχημάτων για τους πιο ικανοποιημένους πελάτες, που δεν ήταν μόνο τα καλύτερα στην κατηγορία τους, αλλά και φτιάχονταν από τους πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους. Και ενώ αυτή ήταν η δημόσια εικόνα της Volkswagen, αποδείχθη ότι απείχε παρασάγγας από την πραγματικότητα, όντας απλώς μία εντύπωση που στηριζόταν στη μόχλευση των τιμών σε οχήματα στα οποία γινόταν μέτρηση εκπομπών.

Στην πράξη

Στρατηγική, υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι και σκάνδαλο στη Volkswagen

Η Volkswagen έθεσε φιλόδοξους στρατηγικούς στόχους για να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά αυτοκινήτων diesel στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στη Διεθνή Έκθεση Αυτοκινήτου του Ντιτρόιτ το 2008, η Volkswagen ανακοίνωσε την 'στρατηγική 2018', η οποία περιελάμβανε τον αισιόδοξο στόχο του υπερτριπλασιασμού και πλέον των πωλήσεων αυτοκινήτων Volkswagen και Audi στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κεντρικός πυλώνας αυτής της στρατηγικής ήταν η προώθηση 'καθαρών', οικονομικών σε καύσιμα αυτοκινήτων diesel. Η Volkswagen αντιμετώπισε στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών ένα παράδοξο σύνολο πιέσεων: αυστηρές ρυθμίσεις σχετικά με τις εκπομπές σε πολλές πολιτείες που περιόριζαν την απόδοση και την ισχύ των κινητήρων, ενώ ταυτόχρονα οι καταναλωτές στις ΗΠΑ προτιμούσαν μεγαλύτερα και πιο δυνατά αυτοκίνητα, τα οποία έκαιγαν περισσότερα καύσιμα, ενώ εξέφραζαν την προτίμησή τους για "πράσινα" αυτοκίνητα, πιο φιλικά προς το περιβάλλον, δείχνοντας ταυτόχρονα ευαισθησία ως προς το οικονομικό ζήτημα. Στη συνέχεια προστέθηκε το γεγονός ότι το 2007 και το 2008 οι τιμές των καυσίμων diesel εκτοξεύθηκαν και η οικονομία των καυσίμων ξαφνικά αποτέλεσε άλλο ένα πρόβλημα. Όπως σημείωσε το BBC:

Στο στοίχημα να λυγίσει η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών, η πίεση να επιτύχουν τον ιερό στόχο ενός αυτοκινήτου diesel χαμηλού τόσο σε τοξικές εκπομπές όσο και σε κατανάλωση καυσίμων παραμένοντας αδιαμφισβήτητα ισχυρό, αποδεδειγμένα έπεσε στους εργαζόμενους. (McGuinness, 2015)

(Συνεχίζεται)

Για τη Volkswagen, η κατασκευή και η εμπορία γρήγορων, φθίνων και πράσινων αυτοκινήτων diesel ήταν ένας υπερβολικά αισιόδοξος στόχος που απέβη αδύνατος να επιτευχθεί (Sitkin et al., 2011: 545). Για την ακρίβεια, η επίτευξη αυτών των τριών στόχων ταυτόχρονα απεδείχθη παράδοξη πρόκληση την οποία ανέλαβε με πολύ επιδεικτικό και εξωστρεφή τρόπο. Λέγοντας ‘παράδοξη’, εννοούμε την αντιμετώπιση απαιτήσεων οι οποίες σχετίζονται μεν φαινομενικά, ωστόσο είναι αντιφατικές, λειτουργώντας έτσι σαν μία επίμονη ένταση στο χρόνο (Schad, Lewis, Raisch και Smith, 2016).

Στην περίπτωση της Volkswagen, υιοθετήθηκαν ευφυείς λύσεις που φαινομενικά ικανοποιούσαν αυτές τις αντιφατικές απαιτήσεις, συμβάλλοντας στη διάσωση του κύρους της. Αντί να υπάρχουν προκλήσεις για το στρατηγικό στόχο και να υποχρεωθεί η διοίκηση να αποδεχτεί ότι οι φιλόδοξοι στόχοι βασιζόνταν στην ιδέα μιας τεχνολογικής λύσης που η εταιρεία δεν είχε ακόμα αναπτύξει, δημιουργήθηκε η απάτη (η γνωστή και ως ‘απάτη των ελαττωματικών συσκευών’) και η φαινομενική επίτευξη ενός στόχου βασίστηκε σε κάποιον βαθμό δυαδισμού. Για όσο καιρό αυτός ο δυαδισμός κρυβόταν πίσω από ένα προσωπίο ακεραιότητας, τότε μπορούσε να διατηρηθεί και η ψευδαίσθηση. Αλλά όταν κατέστη κοινώς γνωστό ότι οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι και η επίτευξη της κατασκευής γρήγορων πρασίνων και φθηνών αυτοκινήτων ήταν περίτεχνα κατασκευασμένες δόλιες ψευδαισθήσεις, η σπύλωση της Volkswagen με μιντιακά σκάνδαλα και η καταστροφή της στο χρηματιστήριο επιταχύνθηκαν (Hirsch and Milner, 2016). Εφόσον οι οργανισμοί καλλιεργούν μία δεοντολογική καταστροφή για την οποία ευθύνονται απόλυτα, δεν θα έπρεπε να αποτελεί καμία έκπληξη αν η φήμη τους σπλώνεται αμέσως με τέτοιο τρόπο, ώστε οι πελάτες τους, οι εργαζόμενοι και οι αγορές και οι αναλυτές να αντιδρούν αρνητικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις η τρομακτική πρόκληση της αποκατάστασης της φήμης τους καθίσταται βασικός στόχος για το μάνατζμεντ.

(Εάν είστε συνδρομητής στο Netflix, μπορείτε να δείτε και το ντοκιμαντέρ σχετικά με το σκάνδαλο εκπομπών της Volkswagen, με τίτλο *Hard NOx*, που σκηνοθέτησε ο Alex Gibney, στην κατηγορία των πρωτότυπων Σειρών του Netflix *Dirty Money*.)

Ερώτηση

Πώς θα σχεδιάζατε και θα παρακολουθούσατε την υλοποίηση ενός υπερβολικά αισιόδοξου στόχου ώστε ένας οργανισμός να αποφύγει να δημιουργήσει κλίμα αντιδεοντολογικών πρακτικών, όπως έγινε στην περίπτωση των σκανδάλων εκπομπών στην Volkswagen;

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

[εικονίδιο] **Διαβάστε περισσότερα για την VW**

Για περισσότερες πληροφορίες μέσα από μία μεγάλη ποικιλία διαδικτυακών πηγών και άρθρων σχετικά με τη σύνδεση των φιλόδοξων στρατηγικών πωλήσεων και του σκανδάλου ελαττωματικών συσκευών, πατήστε στο εικονίδιο στο περιθώριο.

Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι συνεπάγονται νέα προσέγγιση σε ένα υπαρκτό πρόβλημα ή πρόκληση. Ο λόγος για τον οποίο οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι θεωρούνται στρατηγικές

λύσεις από άποψη μανάτζμεντ είναι τρεις: πρώτον, οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι κινητοποιούν τις αντιδράσεις του οργανισμού όταν υπάρχει φόβος αποτυχίας ή όταν υφίστανται σημαντικές εξωτερικές απειλές για την ύπαρξή του. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι λειτουργούν στη βάση της αρνητικής πίεσης και ενεργοποιούνται από την αίσθηση του έκτακτης ανάγκης (Kotter, 1996). Δεύτερον, εφόσον χρησιμοποιούνται ως μηχανισμοί ενάντια στη στασιμότητα, υποστηρίζονται από ορόσημα: 'αν μπορούν να το κάνουν οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές μας, τότε πρέπει να είμαστε κι εμείς σε θέση να το κάνουμε'. Η επιλογή των σωστών οροσήμων μπορεί να υποστηρίξει μια στρατηγική υπερβολικά αισιόδοξων στόχων. Τέλος, οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι συνήθως συνδέονται με μία θετική οργανωσιακή ταυτότητα, αναδεικνύοντας τι είναι σημαντικό και διαρκές μέσα σε έναν οργανισμό (Gioia, Schultz και Corley, 2000), ενισχύοντας την αίσθηση της οργανωτικής του κουλτούρας (Takeuchi, Osono και Shimizu, 2008: 100).

Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι ενέχουν μία αντίφαση ανάμεσα στο ρεαλισμό και στη φαντασία, καθώς θεωρούνται ότι επιτευχθούν σε 'συντελεσμένο μέλλοντα' στόχοι αδύνατο να πραγματοποιηθούν (Πίτσης, Clegg, Marosszky και Rura-Polley, 2003). Ο όρος 'συντελεσμένος μέλλοντας' προέρχεται από τη γλωσσολογία και αναφέρεται στον ρηματικό χρόνο που περιγράφει μία πράξη η οποία θα έχει ολοκληρωθεί κάποια στιγμή το μέλλον, όπως για παράδειγμα η φράση 'στο τέλος του τριμήνου θα έχω τελειώσει αυτό το βιβλίο'. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία διαδικασία σκέψης για μία κατάσταση 'συντελεσμένου μέλλοντα' και χρησιμοποιεί αυτή τη σκέψη για να οργανώσει τη δραστηριότητα στο εδώ και τώρα. Ένας οργανισμός μπορεί να θεσμοθετήσει ακραίους στόχους που να χαρακτηρίζουν την ταυτότητα του, όπως σύμβολα μιας κουλτούρας φιλοδοξίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας διαφοροποιώντας τον υπό μορφή κουλτούρας καινοτομίας (πχ. Apple: Isaacson, 2011). Οι υπερβολικά αισιόδοξοι στόχοι είναι πιο αποτελεσματικοί εφόσον υποστηρίζονται από μία αίσθηση εσωτερικής κρίσης που δικαιολογείται από εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους νομιμοποιούν τη ρητορική της καινοτομίας. Μία τέτοια κλασική περίπτωση είναι ο πόλεμος και αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους είναι ένας πολύ σημαντικός κινητήριος μοχλός για την καινοτομία (Τέλλης και Rosenweig, 2018).

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

[εικονίδιο] Διαβάστε το άρθρο από την επιθεώρηση

Η στρατηγική απειλή είναι η μητέρα της καινοτομίας. Σε μία μελέτη του το 2018, ο Richard A. Bitzinger συγκρίνει δύο μικρές χώρες, το Ισραήλ και την Σιγκαπούρη, από άποψη καινοτομίας. Το Ισραήλ είναι πολύ πιο επιτυχημένο από τη Σιγκαπούρη στην ανάπτυξη μιας μεγάλης γκάμας στρατιωτικών και τεχνολογικών καινοτομιών, καθώς αντιμετωπίζει απειλή, πράγμα που απαιτεί περισσότερη στρατιωτική τεχνολογική καινοτομία. Ακόμα, η ανεπίσημη και αντιεραρχική κοινωνία του Ισραήλ είναι πολύ πιο υποστηρικτική από αυτή την Σιγκαπούρης στις περιπτώσεις διακινδύνευσης και πειραματισμού. Τόσο η εξωτερική απειλή, όσο και η εσωτερική οργάνωση είναι σημαντικές για την στρατηγική καινοτομία.

Bitzinger, R.A. (2018) 'Military-technological innovation in small states: The cases of Israel and Singapore', SITC Research Briefs, Series 10(2018-4).

Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://escholarship.org/uc/item/7vp2x155> (10 Οκτωβρίου 2018).

Το παρελθόν της στρατηγικής την πολεμική και πολιτική δεινότητα

Οι σύγχρονες αντιλήψεις σε σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική δεν διαμορφώθηκαν πλήρως εν μία νυκτί. Η σκέψη αυτή έχει παρελθόν το οποίο καθόρισε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται αυτόν τον όρο οι πιο σύγχρονοι θεωρητικοί των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η επιχειρηματική στρατηγική έχει προηγούμενο στην *πολιτική και στρατιωτική* στρατηγική. Αυτά τα πεδία αποτελούν δύο βασικές ζώνες της στρατηγικής ως 'τέχνης του νικάν'. Αυτή η πλευρά της σύγχρονης στρατηγικής ανοίγεται μπροστά μας μέσα από δύο πασίγνωστα παραδείγματα του παρελθόντος της.

Γράφοντας από την οπτική γωνία της στρατιωτικής στρατηγικής, οι Hart (1982) και Ferrill (1966) τονίσαν τη στρατηγική συνεισφορά της αναφοράς του Ηρόδοτου για τη μάχη των Θερμοπυλών στην Αρχαία Ελλάδα. Οι Έλληνες, υπό την ηγεσία των Σπαρτιατών, παρά το γεγονός ότι υστερούσαν αισθητά σε αριθμό σε σχέση με τους Πέρσες, κατάφεραν να τους κρατήσουν σε απόσταση. Για αυτούς τους συγγραφείς, η πολεμική ικανότητα είναι η μήτρα της στρατηγικής. Αντίστοιχα, άλλοι συγγραφείς σκιαγραφούν τον περίφημο Κινέζο πολεμιστή και στρατηγό Sun-Tzu, ως πρόδρομο της σύγχρονης στρατηγικής (Sawyer, 1994).

Ήδη από την αρχαιότητα, υπάρχουν γραπτές αναφορές για τη στρατηγική, οι οποίες και απεδείχθησαν ανθεκτικές στο χρόνο. Ωστόσο δεν υπάρχει προφανής σύνδεση με τις σημερινές αναφορές της στρατηγικής αυτής καθαυτής. Οι αναφορές στον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται ο πόλεμος και η πολιτική δεινότητα στους αρχαίους καιρούς δεν αποτελεί πάντοτε ορθό στρατηγικό οδηγό για τον κόσμο των σύγχρονων οργανισμών του εικοστού πρώτου αιώνα.

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Για μία αυστηρώς ακαδημαϊκή, πλην όμως αναγνώσιμη οπτική για τη στρατηγική, μπορείτε να διαβάσετε το βιβλίο του Stephen Cummings, *Recreating Strategy*. Ξεκινά με τους αρχαίους Έλληνες και ακολουθεί το νήμα της στρατηγικής φτάνοντας μέχρι τους κύριους διανοητές εκείνης της εποχής.

Cummings, S. (2002) *Recreating Strategy*. Λονδίνο: SAGE

Ως πρόδρομοι της σύγχρονης σκέψης για τη στρατηγική θεωρούνται ιστορικοί διανοητές πιο σύγχρονοι από τους αρχαίους Έλληνες η τον Sun-Tzu. Ορισμένοι επιστήμονες θεωρούν ότι η σκέψη σχετικά με τη στρατηγική αναδύθηκε μέσα από τη συζήτηση για την πολιτική δεινότητα, δηλαδή την διακυβέρνηση μιας περιοχής και του πληθυσμού της. Ο πιο σημαντικός από αυτούς ήταν Ιταλός διπλωμάτης και συγγραφέας της Αναγέννησης, Νικολό Μακιαβέλι (1469- 1527). Ο Μακιαβέλι ήταν ανώτατος διοικητικός υπάλληλος στην δημοκρατία της Φλωρεντίας, υπεύθυνος τόσο για τις διπλωματικές όσο και τις στρατιωτικές σχέσεις αλλά και γραμματέας και ανώτατος σύμβουλος για υψηλά ιστάμενους αξιωματικούς

και πρίγκιπες. Σύμφωνα με τον Wolin (1960), η σύγχρονη σκέψη σχετικά με την πολιτική στρατηγική ξεκίνησε με τον Μακιαβέλι και ιδιαίτερα με τον αδιάκοπο εντοπισμό του σε στρατηγικά ζητήματα.

Εικόνα 1.1 Χαρακτικό με το πορτρέτο του φιλοσόφου Νικολό Μακιαβέλι από τα 1870. Copyright: Ralf Hettler

Ο Μακιαβέλι ήταν ένας πολιτικά ρεαλιστής και στρατηγικός διανοητής γιατί κατά την άποψή του Powell

Ήταν ο πρώτος που... σκέφτηκε έναν κόσμο όπου η φυσική τάξη δεν είχε οριστεί από τον Θεό αλλά διέπεται από την απaráλλακτη ανθρώπινη φύση. Ο Μακιαβέλι δεν αμφισβήτησε τους κανόνες που δέσμευσαν τους προκατόχους του, απλώς τους αγνόησε... Ήταν ο πρώτος που σκέφτηκε την εξουσία και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί και να διατηρηθεί με τρόπο χρήσιμο και όχι ουτοπικό (Powell 2010:4)

Τα ζητήματα με τα οποία καταπιάστηκε ο Μακιαβέλι είναι δημοφιλείς ιδέες που αντέχουν στο χρόνο για τους σύγχρονους μάνατζερ και ηγέτες (Jay, 1994; McGuire και Hutchings, 2006). Ο Μακιαβέλι συχνά φέρεται να έχει αναφερθεί στην αποδοτικότητα της εξουσίας χωρίς αναφορές σε ηθικά πρότυπα. Ο όρος *Μακιαβελισμός* χρησιμοποιείται για να περιγράψει άτομα τα οποία συμπεριφέρονται ανήθικα προκειμένου να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους και έχει αποτυπωθεί στην καθομιλουμένη ως λέξη με αρνητικό πρόσημο. Ως αρνητικός χαρακτηρισμός χρησιμοποιείται 'για να ορίσει προσωπικότητες έξυπνες, ικανές να χειραγωγήσουν και να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε αναγκαίο μέσο για να επιτευχθούν οι πολιτικοί στόχοι τους' (Judge, Piccolo και Kosalka, 2009: 867). Επομένως, ο επιθετικός προσδιορισμός συμπυκνώνει όλα τα αρνητικά σε σχέση με εκείνους που βρίσκονται στην εξουσία και περιβάλλει το μάνατζμεντ με μοντέρνες κυνικές προοπτικές (Kellaway, 2010: 12).

Τι προσέφερε ο Μακιαβέλι στη στρατηγική; Ο Μακιαβέλι απέφυγε το ηθικό ζήτημα της θέσπισης ανώτερων αξιών οι οποίες θα έπρεπε να κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Γι' αυτόν η εξουσία έπρεπε να νοείται ως ο πλήρης ωφελιμισμός, να γίνεται ό,τι χρειάζεται προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Ο μακιαβελικός κόσμος της εξουσίας ήταν ρευστός, ασυνεχής, γεμάτος ίντριγκες και αυταπάτες που λίγοι μπορούσαν να καταλάβουν, και το καθήκον του στρατηγικού σχεδιαστή είναι να διαχειριστεί όλα τα παραπάνω. Η εξουσία χρειαζόταν τη στρατηγική όσο η στρατηγική χρειαζόταν την εξουσία. Η εξουσία ρυθμιζόταν από την αποδοτικότητα της στρατηγικής για την κατάκτηση ενός μεγαλύτερου πεδίου δράσης σε σχέση με τους άλλους ή, με απλά λόγια, για να πάρουμε αυτό που θέλουμε.

Η στρατηγική για τον Μακιαβέλι συνδεόταν με την πολιτική οικονομία της βίας: τη γνώση του πότε κανείς να είναι σκληρός και πότε άτεγκτος, όπως και πότε να είναι άτεγκτος αλλά ευγενής, πάντοτε όμως με σχέδιο. Ανάλογα με τις περιπτώσεις, η διασφάλιση της *συναίνεσης* μπορεί να είναι πιο αποδοτική μορφή αποτύπωσης της εξουσίας αντί της καταστολής της ανυπακοής. Ο καλός στρατηγικός σχεδιαστής ήταν κατ' ουσίαν καλός εθνογραφός, (αυτός ο οποίος μελετά άλλους λαούς και κουλτούρες), ένας άνθρωπος σε εγρήγορση γύρω από τις εναλλασσόμενες και φαινομενικά ασύνδετες μεταξύ τους οι λεπτομέρειες και εξελίξεις της

καθημερινής πολιτικής μεταξύ των κοινωνικών ελίτ. Στον κόσμο του Μακιαβέλι, σύμφωνα με τον Jackson (2000: 434):

Δεδομένης της δυσκολίας να διακρίνουμε ποιος είναι ικανός και ποιος είναι καταχθόνιος, ο Μακιαβέλι είπε σε έναν Πρίγκιπα να λειτουργήσει σαν οι περισσότεροι άνθρωποι να ήταν καταχθόνιοι (‘ο ενάρτεος αναπόφευκτα υποφέρει ανάμεσα σε τόσους πολλούς ανήθικους ανθρώπους’) [Machiavelli, 1961: 50].

Η εξοικείωση με το έργο του Μακιαβέλι μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα αξιόλογη για όποιον ασχολείται με την πολιτική, ιδιαίτερα για τους μάνατζερ που επιδιώκουν να γίνουν στρατηγικοί σχεδιαστές. Η έμφαση που έδωσε στη ρεαλιστική της εξουσίας, που κατευθύνει τη στρατηγική, μπορεί να συνδεθεί με μια σύνθετη αντίληψη περί στρατηγικής, όπως φαίνεται στο υπόλοιπο βιβλίο του.

Όπως και ο Μακιαβέλι, ο Καρλ φον Κλαούζεβιτς (1780- 1831) ήταν άλλη προσωπικότητα που μελετήθηκε πολύ για τη διορατικότητα του στη στρατηγική. Ο Κλαούζεβιτς ήταν Πρώσος στρατιωτικός ο οποίος, στο οκτάτομο έργο του *Περί του πολέμου* (Κλαούζεβιτς, 1943) υποστήριξε ότι η στρατιωτική στρατηγική δεν είναι πλήρως ορθολογική. Τα πάθη και τα συναισθήματα παίζουν κεντρικό ρόλο στην εμπλοκή σε αυτήν και στην υλοποίηση της (Gardner, 2009: 127). Οι στρατηγικές για το μέλλον καθορίζουν τις πράξεις του παρόντος που σκοπό έχουν να φέρουν ένα καρποφόρο μέλλον (Kornberger, 2013). Το μέλλον είναι πάντοτε όμηρος στο παρόν, αν και όχι πάντοτε με τον τρόπο που κάποιος λογικά θα σκεφτόταν.

Ο Κλαούζεβιτς υποστηρίζει ότι ‘όσα περισσότερα γνωρίζουμε για το “άπειρο” των μικροσυγκυριών’, όσες περισσότερες πληροφορίες έχουμε, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αβεβαιότητα μας’ (Kornberger, 2013: 1064). Για τον Κλαούζεβιτς, αν μία στρατηγική απέβαινε χρήσιμη, τότε θα τη χρησιμοποιούσαν όλοι οι ανταγωνιστές, ακυρώνοντας έτσι οποιοδήποτε πλεονέκτημά της. Υπό αυτές τις συνθήκες:

Θα μπορούσαμε να περιμένουμε εξίσου μια απόκλιση από την πραγματική στρατηγική για να δρέψουμε τους καρπούς της έκπληξης. Αν αντιπαραθέταμε την αλήθεια με τη θεωρία, θα μπορούσαμε να πούμε πως η αλήθεια θα διαψευδούταν. Η αλήθεια της θα αποτελούσε μοχλό για τη διάδοσή της. Επομένως, η στρατηγική δεν μπορεί να εκπροσωπεί έναν πυρήνα γνώσεων για το πώς να διαχειριστούμε επιτυχώς μελλοντικές συγκρούσεις (Kornberger, 2013: 1068)

Εικόνα 1.2 Γραμματόσημο της Λαϊκής Δημοκρατίας της Γερμανίας (Ανατολική Γερμανία) με τον Carl von Clausewitz.

Copyright: © cityanimal – Fotolia.com

Η κλασική στρατιωτική στρατηγική τείνει να υιοθετεί μία ρεαλιστική οπτική του αντικειμένου της στρατηγικής, όπως αυτή εκφράζεται στο στρατιωτικό απόφθεγμα του Πρώσου στρατηγού von Moltke: ‘Κανένα σχέδιο δεν επιβιώνει από την επαφή με τον αντίπαλο’. Η στρατηγική δραστηριότητα δημιουργεί κοινωνικούς κόσμους. Δεν αλλάζει απλά

τις συνθήκες, κατά βάση δημιουργεί εχθρούς και συμμάχους, διαμορφώνει συμφέροντα και απεργάζεται στόχους, αντί απλά να τους εξυπηρετεί. Με άλλα λόγια, τα συμφέροντα, οι στόχοι, οι συμμαχίες και οι εχθροί δεν είναι πότε πράγματα αδιάρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τη στρατηγική προκειμένου να υπολογίσουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα και να καταστήσουν κατανοητές τις καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν. Αν μία κατάσταση γίνει κατανοητή ως αντικείμενο στρατηγικής ανάλυσης, τότε καθίσταται κάτι που κάποιος μπορεί να ελέγξει. Ωστόσο, στο βαθμό που ορισμένες θεωρίες στρατηγικής είναι διαθέσιμες σε ανταγωνιστές, το κέρδιμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πιο δύσκολο. Αν όλοι έχουν πρόσβαση στα ίδια εργαλεία και σε παρόμοιους πόρους για να τα αξιοποιήσουν, τότε είναι λιγότερο πιθανό να προκύψει μια καινοτόμα στρατηγική.

Η ανάπτυξη του πεδίου της στρατηγικής

Όπως είπαμε στην προηγούμενη ενότητα, οι μορφές της ικανότητας/ εξουσίας+ γνώσεις που ιστορικά καθόρισαν τη στρατηγική συνδέονται στενά με την πολεμική και πολιτική δεινότητα. Η στρατηγική ασχολήθηκε με το πώς οι 'κυβερνήτες' διαφόρων κατηγοριών θα υπερασπίζονταν ή θα επεξέτειναν τις επικράτειές τους και θα κυβερνούσαν τους πληθυσμούς τους. Σημαντική μερίδα της διανόησης σχετικά με τη στρατηγική προέκυψε επίσης από την στρατιωτική Ακαδημία των ΗΠΑ στο West Point, βόρεια της Νέας Υόρκης, οριοθετώντας μία σημαντική αλλαγή τόσο στην επιχειρηματική όσο και στην στρατιωτική στρατηγική των ΗΠΑ, στα μέσα του 19ου αιώνα.

Κατά τη διάρκεια του Αμερικανικού Εμφυλίου Πολέμου (1861- 1865), ο ρόλος του Γενικού Αρχηγείου, το οποίο ήταν διαχωρισμένο από την άμεση εποπτεία των πεδίων των μαχών και εξειδικευμένο σε ζητήματα ηλεκτροτεχνικής υποδομής και σχεδιασμού, απέβη αποφασιστικός για τη νίκη του βιομηχανοποιημένου βορρά σε βάρος του αγροτικού νότου. Η στρατιωτική στρατηγική άντλησε από αυτή τη νίκη το δίδαγμα ότι ο έλεγχος των πόρων ήταν αποφασιστικός. Έτσι, διαμορφώθηκε μία νέα ημερήσια διάταξη για τη στρατιωτική στρατηγική, η οποία ξεπέρασε τα όρια των πεδίων των μαχών, καλύπτοντας μια ολόκληρη εκστρατεία,, με διορατικότητα η οποία είχε αντίκτυπο και στη συνέχεια αποκρυσταλλώθηκε από τον Mahan (1890) στο βιβλίο του περί ναυμαχιών *The Influence of Sea Power upon History*.

Η στρατηγική συνέχιζε να μαθαίνει από την πολεμική ικανότητα από τον μακρόπνοο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός που έκαναν οι ΗΠΑ για την απόβαση στη Νορμανδία στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο αποτέλεσε πηγή πολλών διδαγμάτων τα οποία, σύμφωνα με τους Hoskin, Macne και Stone (1997), καθόρισαν την ιστορία της στρατιωτικής εκπαίδευσης του West Point από το 1817 και έπειτα. Τα διδάγματα αυτά αρχικά τέθηκαν σε εφαρμογή τον Αμερικανικό Εμφύλιο Πόλεμο. Μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης, βασισμένης στη μηχανική, στη συνέχεια εφαρμόστηκε σε ειρηνικές εκστρατείες, όπως η

κατασκευή του ηπειρωτικού σιδηροδρόμου. Επομένως, η στρατιωτική και επιχειρηματική στρατηγική του 19ου αιώνα είχαν κοινές ρίζες στη στρατιωτική στρατηγική που διδάσκονται στο West Point. Στο επίκεντρο βρισκόταν ο επαγγελματισμός, με βάση την επιτυχία σε 'γραπτές, διαβαθμισμένης δυσκολίας εξετάσεις αξιολόγησης του προσωπικού ως επιτυχημένου και εξειδικευμένου, ικανού να εξετάσει προσεκτικά πολύ εξειδικευμένα προβλήματα'. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική αποτέλεσε το κοινό επίτευγμα της 'ανάλυσης δεδομένων από το παρελθόν ώστε να προκύψει ένας τρόπος να δούμε το μέλλον' (Hoskin et al., 1997: 7). Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός (τόσο στο στρατιωτικό όσο και στο επιχειρηματικό πεδίο), προϋπέθετε μία επίσημη δομή σταθερών σχέσεων εξουσίας και ένα σύνολο εξειδικευμένης, κωδικοποιημένης γνώσης. Με λίγα λόγια, όσοι βρισκόταν στην κορυφή της πυραμίδας έπρεπε να σκεφτούν, να σχεδιάσουν και να δώσουν εντολές και αυτοί που βρίσκονταν παρακάτω, να υλοποιήσουν.

Εικόνα 1.3. Γραμματόσημο από το West Point

Copyright: traveler1116

Η απόβαση στη Νορμανδία, η οποία εξασφάλισε την ήττα της Γερμανίας στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, σχεδιάστηκε υπό ύψιστη μυστικότητα και με τεράστια προσοχή στις λεπτομέρειες. Η επιτυχία αυτό του μακρόπνοου σχεδίου στα πλαίσια αυτής της εκστρατείας, αποτέλεσε πολύ σημαντική έμπνευση για τις μεταπολεμικές γενιές στρατηγικών ηγετών, πολλοί εκ των οποίων είχαν αντλήσει τις ηγετικές, διαχειριστικές και στρατηγικές τους ικανότητες από τον πόλεμο. Η σημασία των συνθηκών δεν αφομοιώθηκε τόσο πολύ. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι η απόφαση έθεσε σε αντιπαράθεση την αφρόκρεμα των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ εναντίον των αποδυναμωμένων γερμανικών στρατευμάτων, των οποίων η ισχύς είχε καμφθεί από τον πόλεμο στο ανατολικό μέτωπο, δεν ήταν ένα τόσο σημαντικό δίδαγμα σε σύγκριση με τον εσωτερικό εντοπισμό στο *σχεδιασμό*. Ωστόσο, η μεταπολεμική γενιά στρατηγικών διανοητών παρήγαγε αυτό το οποίο εμείς καλούμε κλασική εποχή της στρατηγικής, σε άμεση σύνδεση με την ανάδυση των πολυεθνικών εταιρειών, σχεδιασμένων ως πολυτμηματικές μονάδες με μεγάλη αυτονομία (θυγατρικές), κατευθυνόμενες και ελεγχόμενες από ένα κέντρο (μητρική εταιρεία), στην μεταπολεμική περίοδο.

Η εκπαίδευση στο West Point απέβη καθοριστική για τον μετασχηματισμό της στρατηγικής τον 19ο αιώνα. Το ίδιο συνέβη και στην εκπαίδευση του μάνατζμεντ στον 20ο αιώνα. Ως αποτέλεσμα δύο διαφορετικών επιτροπών έρευνας στην επιχειρηματική εκπαίδευση στις Ηνωμένες Πολιτείες (επιτροπές Carnegie και Ford), που εξέδωσαν αναφορές το 1959 (Khurana, 2007) – προέκυψε ότι η πλειοψηφία των επιχειρηματικών σχολών των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν κάτι λίγο παραπάνω από εμπορικές σχολές με χαμηλό επίπεδο διανοητικής νομιμοποίησης. Η λύση θα ήταν η εισαγωγή των κοινωνικών επιστημών, ιδιαιτέρως εκείνων με ποσοτικό προσανατολισμό σε θεωρίες, όπως τα οικονομικά. Η συμπεριφορική θεωρία έπαιρνε την ανιούσα (Cyert και March, 1963), εισαγόταν μαζικά και αναπτυσσόταν στις νέες επιχειρηματικές σχολές. Η συμπεριφορική προοπτική σε σχέση με τον περιορισμένο ορθολογισμό μετεξελίχθηκε σε οικονομική του κόστους συναλλαγών από τον Williamson (1985). Άλλοι στρατηγικοί επιστήμονες υιοθέτησαν τις ιδέες άλλων οικονομολόγων: του ατελή ανταγωνισμού του Chamberlin (1933), της ιδέας του καινοτόμου επιχειρηματία του

Schumpeter (1934/2008), και της νόησης της επιχείρησης ως συλλογής πόρων από τον Penrose (1959). Ο πιο σημαντικός από αυτή την πρώτη γενιά στρατηγικών σχεδιαστών στην επιχειρηματικότητα είναι αναμφίβολα ο Alfred Chandler (1918–2007), ένας από τους πρώτους διανοητές ο οποίος διέδωσε την χρήση του όρου ‘στρατηγική’ αυτού καθεαυτού.

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο της επιθεώρησης**

Η λέξη ‘στρατηγική’, που σήμερα είναι κοινότοπη, πρωτοχρησιμοποιήθηκε για την κατανόηση στρατιωτικών ζητημάτων στις αρχές του δεκάτου ενάτου αιώνα στην Ευρώπη. Έκτοτε, το νόημά της έχει αλλάξει σημαντικά, όπως ανιχνεύει ο Sir Lawrence Freedman στο έργο του ‘The meaning of strategy: Part I: The origin story’, το οποίο μπορείτε να βρείτε στην επιθεώρηση Texas National Security Review στον σύνδεσμο <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/63933/Vol-1-Issue-1-Freedman.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Οκτώβριος 2018).

Alfred Chandler

Στην αρχή των σπουδών του στην επιχειρηματικότητα, η στρατηγική δεν ονομαζόταν έτσι, αλλά είχε την τυπική ονομασία ‘επιχειρηματική πολιτική’ ή ‘μακρόπνοος σχεδιασμός’, ο οποίος αποτελεί και τον τίτλο μιας σημαντικής επιθεώρησης. Το βιβλίο του Chandler, *Strategy and Structure* (1962), διέδωσε την ιδέα ότι οι μάνατζερ μπορούσαν να προσαρμόσουν τις εταιρικές δομές ώστε να τους εξυπηρετούν σε νέες στρατηγικές, συνδέοντας τη διαμόρφωση της στρατηγικής με τη δομή του οργανισμού και τις διαδικασίες υλοποίησής του. Ο Chandler έκανε γνωστό το λεξιλόγιο της *στρατηγικής* τόσο σε επαγγελματίες, όσο και σε φοιτητές.

Ο Chandler κατέγραψε την ιστορία των επιχειρήσεων στην Αμερική όσον αφορά στη στρατηγική, τη δομή, την κλίμακα και το εύρος, εντοπίζοντας ιδιαίτερα στην άνοδο της πολυτμηματικότητας των επιχειρήσεων. Περίπου την ίδια περίοδο, οι ιδέες του Chandler αποτέλεσαν σημαντικό εφόδιο για τις ευρωπαϊκές σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, οι οποίες αναπτύχθηκαν από τα τέλη του 1960 και εξής, καθιστώντας την ιδέα της στρατηγικής απτή στους νέους επιστήμονες και φοιτητές αυτών των ιδρυμάτων.

Ως ιστορικός της διοίκησης επιχειρήσεων, ο Chandler (1962) διέκρινε αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οποίες δημιούργησαν την ανάγκη για νέες στρατηγικές στις επιχειρήσεις. Καθώς οι νέες στρατηγικές αναπτύσσονταν, απαιτούσαν και μια νέα οργανωτική δομή που να τις υποστηρίζει. Η στρατηγική, ωθούμενη από επιχειρηματικούς στόχους και αλλαγές στο περιβάλλον, έπρεπε με τη σειρά της να κατευθύνει τον οργανισμό. Έτσι, ο Chandler (1962) επένδυσε στην παραδοχή ότι η στρατηγική κατευθύνει και καθορίζει την οργανωτική δομή.

Ο Chandler είχε μελετήσει τις προβιομηχανικές, οικογενειακές και στοιχειωδώς διοικούμενες επιχειρήσεις μικρής κλίμακας του 19ου αιώνα. Ερεύνησε την μετατροπή τους στις αρχές του

εικοστού αιώνα σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας, υπό την ιδιοκτησία περισσότερων προσώπων και με γραφειοκρατική διοίκηση και πολυτμηματική δομή. Πώς συνέβη αυτό; Στα τέλη του 19ου αιώνα, αναδύθηκε ένας μικρότερος αριθμός κυρίαρχων και αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, συμπεριλαμβάνοντας προμηθευτές, διεξόδους που παρείχε το μάρκετινγκ κ.α. Μεμονωμένες επιχειρήσεις αναδιατάσσονταν υπό έναν από πιο συγκεντρωμένο οργανωτικό έλεγχο (Edwards, 1979: 18). Οι οργανισμοί αναπτύχθηκαν εν μέρει και ως στρατηγική απάντηση στην αποτυχία των αγορών στις περιπτώσεις μακροπρόθεσμων συμβάσεων και πιο βέβαιου περιβάλλοντος, αντί για βραχυπρόθεσμες συμφωνίες σε ρευστές συνθήκες, με σημαντικούς φραγμούς για την είσοδο νέων παραγόντων. Υπόρρητα, αυτοί οι φραγμοί συχνά ήταν *οργανωτικοί*, καθώς αφορούσαν στην ικανότητα προσλήψεων, υψηλών πιστώσεων και διασφάλισης των προμηθειών. Έτσι, χρειάζονταν πιο σύγχρονες οργανωτικές μορφές ως ανταπόκριση στη στρατηγική η οποία, με τη σειρά της, εμπλουτιζόταν με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις συνθήκες της αγοράς. Η πρώτη μεγάλη αλλαγή επήλθε ως αποτέλεσμα της κατάκτησης του ηπειρωτικού χώρου των ΗΠΑ με τη βοήθεια του σιδηροδρόμου. Για να διαχειριστούν συστήματα πλέον σε εθνικό επίπεδο, που κάλυπταν τεράστιες περιοχές, οι σιδηροδρομικές εταιρείες ανέπτυξαν στρατιωτικά γραφειοκρατικά μοντέλα και μια σύγχρονη, πολυτμηματική εταιρική μορφή. Οι σιδηρόδρομοι υιοθέτησαν αυστηρούς κανόνες χρονοδιαγράμματος, τις στολές προσωπικού και πολλά άλλα στοιχεία του στρατιωτικού μοντέλου, προπάντων μια γραμμική, ιεραρχική γραφειοκρατία βασισμένη σε κατηγορίες, τμήματα εργασίας και στην εξειδίκευση.

Από τη στιγμή που οι σιδηρόδρομοι διασυνέδεσαν ολόκληρη την χώρα, οι τοπικές και περιφερειακές αγορές εντάχθηκαν στην αναδύμενη εθνική αγορά. Οι δυνατότητες για μια μαζική αγορά πλέον διαφαίνονταν, προαναγγέλλοντας την ανάπτυξη παγκόσμιων αγορών. Οι σιδηρόδρομοι κατέστησαν το όραμα μιας εθνικής αγοράς εφικτό, και έφεραν την επανάσταση στις υλικοτεχνικές παροχές, καθώς οι εταιρείες τώρα μπορούσαν να προμηθεύονται και να πωλούν έξω από τα όρια των τοπικών αγορών. Οι σιδηρόδρομοι δημιούργησαν επίσης ευκαιρίες για κερδοσκοπία με βάση τα ακίνητα γύρω από σημαντικούς σιδηροδρομικούς σταθμούς, δημιουργώντας έτσι νέες, πιο συγκεντρωμένες αστικές αγορές. Η ανάπτυξη του Σικάγο ως σφαγείου των μεσοδυτικών πολιτειών, όπου αποστέλλονταν γουρούνια και βοοειδή, είναι ένα σημαντικό παράδειγμα. Πολλές άλλες δευτερεύουσες βιομηχανίες, όπως οι κονσερβοποιίες, βιομηχανίες επεξεργασίας τροφίμων και παραγωγής κόλλας, αναπτύχθηκαν γύρω από τα μαντριά και τα σφαγεία, τα οποία με τη σειρά τους συσσωρεύονταν γύρω από μεγάλους σιδηροδρομικούς σταθμούς.

Στα τέλη του 19ου αι. Και στις αρχές του 20ού, οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ αποκτούσαν αυξανόμενα εθνικό χαρακτήρα, καθώς η βελτιωμένη σύνδεση από άποψη επικοινωνίας και μεταφορών ενίσχυσε την ηπειρωτική αγορά. Οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι η ενσωμάτωση της αγοράς πρώτων υλών, της χρηματοδότησης χρέους, του μάρκετινγκ και της διακίνησης προϊόντων που προηγουμένως εμπιστευόνταν σε μεσάζοντες με περιφερειακή εξειδίκευση, ήταν πιο αποδοτική αν γινόταν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Ο διοικητικός συντονισμός πήρε τη θέση των συναλλαγών μεταξύ αγορών ως βασικού μηχανισμού ελέγχου, καθώς ήταν τεχνικά πιο αποδοτικός και άνοιγε το δρόμο για μεγαλύτερο επιχειρηματικό όγκο. Η παραγωγικότητα και τα κέρδη ήταν υψηλότερα, το κόστος χαμηλότερο. Όπου η διάσπαση

των αγορών αντικαταστάθηκε από μια υποτυπώδη γραφειοκρατικοποίηση των οργανισμών, οι νέες οργανωτικές δομές ταίριαζαν καλύτερα με τις αναδυόμενες στρατηγικές. Με άλλα λόγια, η δομή ακολουθούσε τη στρατηγική.

Οι ιδέες του Chandler είχαν τεράστια επίδραση, εν μέρει γιατί ήδη από παλιά είχε σκιαγραφήσει σχηματικά το πεδίο. Οι ιδέες του διαδόθηκαν στην πρακτική τους εφαρμογή, ενισχύοντας τη δουλειά άλλων πρώιμων επιστημόνων, όπως ο Andrews (1971). Ο προσδιορισμός της στρατηγικής αποκρυσταλλώθηκε ως μια λογική αντικειμενική διαδικασία, διαιρεμένη σε δύο τμήματα: την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. (Andrews, 1971: 68). Η έρευνα απομόνωσε αυτές τις δύο αυτές φάσεις ώστε να υπάρξει καλύτερη ανάλυση. Οι ιδέες του Andrews έθεσαν τις βάσεις για την ανάλυση SWOT, την οποία ανέπτυξε ο Albert Humphrey, ένας σύμβουλος που μηχανεύτηκε μια νέα μορφή ανάλυσης στη δεκαετία του 1960: Ανέλυε τους οργανισμούς από άποψη δυνατών και αδύναμων σημείων, ευκαιριών και απειλών (SWOT, με βάση το αρκτικόλεξο των λέξεων στα αγγλικά): Οι πρώτες δύο έννοιες επικεντρώνουν στην εσωτερική κατάσταση ενός οργανισμού και οι δύο τελευταίες στον εντοπισμό ευκαιριών τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί καλύτερα απ' όσο οι ανταγωνιστές του. Από αυτή την άποψη, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τον εξονυχιστικό έλεγχο του περιβάλλοντός του για ευκαιρίες και απειλές και την ενδοσκόπησή του για δυνατά σημεία που μπορεί να εκμεταλλευτεί και αδύναμα που μπορεί να ξεπεράσει. Εφόσον τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία δουλεύουν και οι ευκαιρίες και απειλές εντοπιστούν, μπορούν να αναπτυχθούν και κατάλληλες στρατηγικές. Χάρη στην απλότητα και τη αμεσότητά της, αυτή η προσέγγιση έτυχε μεγάλης αναγνώρισης στο πεδίο της και χρησιμοποιείται ευρέως ακόμη και σήμερα (Learned, Christensen, Andrews και Guth, 1969).

Η στρατηγική αναδύταν αυτοδικαίως ως πεδίο, ορίζοντας μια σειρά παραμέτρους οργανωτικής δράσης. Τις επιπλοκές αυτής της ανάδυσης για τη διαστρωμάτωση της οργανωτικής δράσης, διέκρινε ο Igor Ansoff.

Igor Ansoff

Κατά τον Ansoff (1965: 123), η στρατηγική προσδιόριζε τη φύση των εργασιών ενός οργανισμού. Έτσι, εντόπισε περισσότερο στην διαμόρφωση της στρατηγικής, παρά στην υλοποίησή της. Ο Igor Ansoff συνέβαλε αποφασιστικά στην κατανόηση της στρατηγικής ως διαδικασίας σχεδιασμού με το βιβλίο του Corporate Strategy (1965), εντοπίζοντας τρία επίπεδα δράσης:

Το λειτουργικό: τις άμεσες διαδικασίες παραγωγής

Το διοικητικό: τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των άμεσων διαδικασιών παραγωγής

Το στρατηγικό: το ενδιαφέρον για τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Η επιρροή του Ansoff διακρίνεται στην αντίληψη περί μάνατζμεντ που θεωρεί τα διοικητικά στελέχη ως κορυφαίους στρατηγικούς διανοητές του οργανισμού. Από αυτή την άποψη, καθήκον τους είναι να προσδιορίσουν τη μεγάλη εικόνα και να κατευθύνουν τον οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη αποκτούν ένα ρόλο που δεν έχουν τα κατώτερα τμήματα της ιεραρχίας

και, εφόσον τα τελευταία δεν έχουν ούτε στοιχεία, ούτε στρατηγική διορατικότητα, ρόλος τους είναι να υποστηρίζουν και να υλοποιούν τη στρατηγική.

Ο Ansoff υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε είδη στρατηγικών αποφάσεων που θα έπρεπε να παίρνει μια επιχείρηση:

1. Εύρος της αγοράς του προϊόντος
2. Παράγοντας οικονομικής μεγέθυνσης (η κατεύθυνση προς την οποία αλλάζει το εύρος)
3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (μοναδικές ευκαιρίες του προϊόντος ή της αγοράς)
4. Εσωτερική συνέργεια η οποία προέρχεται από τον συνδυασμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων.
5. Λήψη ή αγορά αποφάσεων (Ansoff, 1965: 130).

Επί τη βάση αυτής της ανάλυσης, ο οργανισμός μπορεί να δομήσει τη στρατηγική του.

Ο Ansoff ήταν ένας μεγάλος στρατηγικός διανοητής του καιρού του. Σήμερα, ωστόσο, πολλοί στρατηγικοί διανοητές θα τον αντιμετώπιζαν μόνο ως έναν ιστορικό θεμελιωτή, που δεν πήγε παραπέρα από τον εντοπισμό και τη σύνδεση των βασικών ζητημάτων. Ο τίτλος για τον πρώτο ή τον καλύτερο σε αυτή την αποστολή, ανήκει στην Edith Penrose.

Edith Penrose

Για τους οικονομολόγους που δούλευαν στο πεδίο της στρατηγικής, η Penrose (1959, 2009) έθεσε κάποια από τα πιο σημαντικά θεμέλια με το έργο της *The Theory of the Growth of the Firm*, βλέποντας την εταιρεία ως σύνολο παραγωγικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρωπίνων και των φυσικών (π.χ. γη, εξοπλισμός, κτλ) υπό διοικητικό συντονισμό και ισχυρή επικοινωνία. Όπως και ο Coase (1937) (που αναφέρεται αργότερα στο κεφάλαιο) πριν από την Penrose, προσδιόρισε την εταιρεία ως αντικείμενο συγκεκριμένης οικονομικής ανάλυσης, διαχωρισμένο από την αγορά.

Για την Penrose, οι εταιρείες είναι σύνολα πόρων με κατεύθυνση και διοίκηση τέτοια ώστε να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που στη συνέχεια πωλούν στις αγορές για κάποιο κέρδος. Τα όρια της εταιρείας προσδιορίζονται από τα όρια του ισχυρού συντονισμού και επικοινωνίας. Η διοίκηση μιας εταιρείας προϋποθέτει αποτελεσματική χρήση των πόρων, είτε υλικών, είτε ανθρωπίνων, και με τον πιο επιτυχημένο τρόπο, εφόσον συνδυάζονται με μοναδικά καινοτόμους τρόπους.

Οι πόροι δεν είναι πεπερασμένοι. Αντιθέτως, δημιουργούνται από την πείρα και την ανάπτυξη. Τα στοιχεία, το δαιμόνιο και η ικανότητα θέτουν τα όρια της ανάπτυξης καθώς αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να υλοποιήσουν ελέγχοντας το εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών. Μακροπρόθεσμα, η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η επιβίωση των εταιρειών εξαρτάται από τον καθορισμό 'σχετικά "διαπερατών" βάσεων' (Penrose, 1959: 137)- μορφών μοναδικότητας και διαφοροποίησης με αποτέλεσμα οι άλλοι να μην μπορούν να τις ανταγωνιστούν, στις οποίες

να προσαρμόσουν και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε έναν αβέβαιο, μεταβαλλόμενο κόσμο.

Ο ορισμός που έδωσε η Penrose στην εταιρεία από πλευράς πόρων, βοήθησε τους στρατηγικούς μελετητές να αποκρυσταλλώσουν τη μοναδικότητα της εταιρείας από την άποψη των συγκεκριμένων πόρων που ελέγχουν. Οι πόροι, ιδιαίτερα οι άυλοι, όπως οι διοικητικές ικανότητες ή η συσσωρευμένη πείρα, δεν αντιγράφονται εύκολα από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αποτελούν την πραγματική πηγή διαφοροποίησης και αξίας για μια εταιρεία. Οι πόροι και όχι τα προϊόντα, ορίζουν τις εταιρείες και η κατανόηση αυτού του πράγματος δίνει τη δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση της ανάπτυξης και της εξέλιξης, της διαφοροποίησης και της καινοτομίας.

Οι εταιρείες έχουν πάντοτε περισσότερους πόρους από όσους χρειάζονται κάθε φορά, έχουν 'πλεόνασμα πόρων'. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι οι πόροι είναι αδιαίρετοι (π.χ., αν μια εταιρεία χρειάζεται δέκα εργάτες και δύομιση μηχανές για την βέλτιστη παραγωγή, μπορεί να έχει μόνο τρεις μηχανές, με αποτέλεσμα είτε να παράγει λιγότερα από όσα μπορεί, είτε να έχει πλεόνασμα πόρων), αλλά κυρίως στο ότι η σωρευτική μάθηση κάνει τους ανθρώπους πιο παραγωγικούς.

Με αφετηρία την οπτική της εταιρείας με βάση τους πόρους κατά την Penrose(1959, 2009), ο Wernerfelt (1984) υποστήριζε ότι η στρατηγική θα έπρεπε να κατανοείται ως μάνατζμεντ εσωτερικών πόρων- θέμα που συζητιέται και στην επονομαζόμενη θεωρητική προσέγγιση των οργανωσιακών πόρων της στρατηγικής στο κεφάλαιο 3. Αντιλαμβανόταν την εταιρεία ως ένα σύνολο πόρων που αποτυπώνουν δυνατά και αδύναμα σημεία. Αυτοί οι εσωτερικοί πόροι και τα χαρακτηριστικά τους, προσδιορίζουν και την απόδοση της εταιρείας. Δουλειά του στρατηγικού σχεδιαστή είναι η διαχείριση αυτών των πόρων, η ανάπτυξή τους και η διασφάλιση της ικανότητας της εταιρείας για ανταγωνισμό. Αυτή η άποψη επικεντρώνει στην εσωτερική διοίκηση της οργάνωσης. Ο εντοπισμός γίνεται στην εταιρεία και στη δυναμική της αποδοτικής τοποθέτησης, εκμετάλλευσης και ανανέωσης των πόρων. Γνωρίζοντας ότι η εταιρεία περιλαμβάνει [όλα τα παραπάνω] μπορεί να δοθεί η βάση για μια εταιρεία της γνώσης (βλ. Κεφάλαιο 3). Κατά βάση, αποτελεί συνδυασμό της διαχείρισης πόρων, όπως η γνώση και η φαντασία του επιχειρηματία στην διαμόρφωση του περιβάλλοντος για την εταιρεία, εφόσον αυτό περιορίζει την ανάπτυξή της.

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να καταστεί βιώσιμο για μια περίοδο, αντί να χαθεί ενόσω οι ανταγωνιστές κερδίζουν έδαφος γρήγορα-, εξαρτάται από την ανάπτυξη από την εταιρεία μοναδικών συνδυασμών πόρων, που δίνουν δυνατότητες ευέλικτης ανάπτυξης σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η Penrose έθεσε τα θεμέλια για αυτές τις προοπτικές πόρων, γνώσης και δυναμικών ικανοτήτων που θα συζητήσουμε στο Κεφάλαιο 3 αυτού του βιβλίου, όπως αποτυπώνονται σε ειδικά τεύχη επιθεωρήσεων όπως η Strategic Management Journal (Χειμώνας 1986), η Organization Science (Σεπτέμβριος- Οκτώβριος 1996), η Journal of Management Studies (2004) και η Organization Studies (2008).

Michael Porter

Τη δεκαετία του 1980, η κυρίαρχη θεωρία στρατηγικής ήταν αυτή του Michael Porter, ενός ένθερμου υποστηρικτή της ορθολογικής ανάλυσης, στη βάση της προσέγγισης των βιομηχανικών οργανισμών. Ο Michael Porter είναι καθηγητής στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ, από όπου και διευθύνει το Ινστιτούτο Στρατηγικής και Ανταγωνιστικότητας. Ο Porter ανέπτυξε για πρώτη φορά τις ιδέες του στο πολύ επιτυχημένο έργο του, *Competitive Strategy*.

Ο Porter προέταξε μια ιδιαίτερα ορθολογική βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, την οποία θα δούμε με περισσότερες λεπτομέρειες στο Κεφάλαιο 2. Θέσπισε τους βασικούς όρους που θα συζητήσουμε σε επόμενα κεφάλαια όπως “τις τρεις γενικές στρατηγικές” που αναφέρονται κοινώς ως “το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων” για τη βιομηχανική στρατηγική. Το πλαίσιο αυτό προβλέπει ότι στόχος της στρατηγικής θα έπρεπε να είναι η μείωση της δύναμης των ανταγωνιστικών δυνάμεων στην βιομηχανία στην οποία ανταγωνίζεται η εταιρεία (ή η έξοδος από πολύ ανταγωνιστικές βιομηχανίες υπέρ λιγότερο ανταγωνιστικών), η θέση μέσα στην εταιρεία με όρους που προσδιορίζονται από τις τρεις γενικές στρατηγικές και η ευθυγράμμισή τους με την αλυσίδα αξίας της εταιρείας (το σύνολο βασικών και δευτερευουσών δραστηριοτήτων που βοηθούν στη δημιουργία περιθωρίου κέρδους).

Για τον Porter, η στρατηγική νοείται ως ιδέα, σχεδιάζεται και εκτελείται με ακρίβεια, χρησιμοποιώντας δεδομένα. Αν και αναγνώριζε τον ρόλο της έκπληξης (τυχαίοι παράγοντες) και της εσωτερικής δομής, αλλά και των ευρύτερων οργανισμών όπως η διακυβέρνηση, θεωρούσε όλους αυτούς τους παράγοντες δευτερεύοντες. Αυτά τα θέματα εισήγαγαν νεότερες γενιές της στρατηγικής θεωρίας, σε σύνδεση με προσωπικότητες όπως οι Mintzberg και Pettigrew, με βάση διαφορετικές επιστήμες, από την οικονομική μέχρι την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία.

Την μεταπολεμική περίοδο του “ανθρώπου-οργανισμού” (Whyte, 1956/2013) και των σύγχρονων οργανισμών που δομήθηκαν στη βάση του σχεδιασμού και της ιεραρχίας, η στρατηγική καθιερώθηκε ως επιστημονικό αντικείμενο, με τη δική της υψηλού κύρους ειδική επιθεώρηση, την *Strategic Management Journal*. Μέχρι τα 1980, οι συγγραφείς για την στρατηγική, όπως οι Michael Porter και Gary Hamel είχαν γίνει διάσημοι όχι μόνο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, αλλά και ως σύμβουλοι. Αυτές οι αξιόπιστες προσωπικότητες, που γεφύρωναν την εμπορική πρακτική και την ακαδημαϊκή ζωή, έγιναν γνωστοί ως “γκουρού” (Huczynski, 1993, Micklethwaite και Wooldridge, 1996). Είχαν τεράστιο εύρος και διαβάζονταν πολύ από ανθρώπους σε οργανισμούς διοίκησης επιχειρήσεων και άλλους. Οι ανερχόμενες γενιές φοιτητών του MBA αποτέλεσαν ένα ιδιαίτερο κοινό για αυτά τα πιο γνωστά βιβλία. Επομένως, η σύνδεση με την πράξη αποκρυσταλλώθηκε ήδη από τον πρώτο καιρό, καθώς οι φοιτητές αποφοιτούσαν και ξεκινούσαν να θέτουν αυτές τις ιδέες στην πράξη στον χώρο δουλειάς τους. Οι ιδέες μετατράπηκαν σε πράξη και από μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες (Rumelt, Schendel και Teece, 1994, Ghemawat, 2002), όπως η Boston Consulting Group, η οποία ανέπτυξε δημοφιλείς έννοιες όπως η καμπύλη εμπειρίας

και η καμπύλη ανάπτυξης/μεριδίου, όπως στο πλευρό άλλων συμβουλευτικών εταιρειών, όπως το μοντέλο 7s του McKinsey (Henderson, 1970, 1973).

Η οικονομική του κόστους συναλλαγών [Transaction costs economics (TCE)] – Ronald Coase και Oliver Williamson

[πλαίσιο] Προκειμένου να υπάρξει μια συναλλαγή, προϋποτίθεται όλοι οι οργανισμοί να είναι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά όπου υπάρχουν αγοραστές και πωλητές αγαθών και υπηρεσιών.

Οι συναλλαγές βρίσκονται στην καρδιά πολλών οργανωτικών δραστηριοτήτων. Συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές, ρυθμιστές και άλλους οργανισμούς εν γένει. Μια καλύτερη ματιά στις **συναλλαγές** προσδιορίζει μια από τις πιο επιτυχημένες προσεγγίσεις της στρατηγικής, την γνωστή και ως οικονομική του κόστους συναλλαγών, αν και από τις πιο περιορισμένες, καθώς αντιλαμβάνεται τις αγορές ως αναγκαία μορφή συναλλαγών.

Η Οικονομική του Κόστους Συναλλαγών ξεκίνησε με το εξής ερώτημα: Γιατί να υπάρχουν εταιρείες σε ένα κόσμο αγορών και συναλλαγών όπου, τουλάχιστον θεωρητικά, όλα όσα γίνονται σε μια εταιρεία, μπορούν να γίνονται και μέσω απρόσωπων συναλλαγών στην αγορά; Μοιάζει απλό ερώτημα, η απάντηση στο οποίο ήρθε από την ανάπτυξη της ανάλυσης ΟΚΣ, χαρίζοντας στους Coase and Williamson δύο βραβεία Νόμπελ στα οικονομικά.

Σύμφωνα με τον Ronald Coase (1937), η παραγωγή οργανώνεται σε εταιρείες εφόσον το κόστος του συντονισμού της παραγωγής μέσω των ανταλλαγών της αγοράς είναι μεγαλύτερο από το κόστος διενέργειας της ίδιας συναλλαγής μέσα στην εταιρεία. Υπάρχουν διαφορετικές μορφές κόστους που συνδέονται με τις συναλλαγές από μια ανοικτή αγορά: το κόστος αναζήτησης προμηθευτών και συγκέντρωσης πληροφοριών για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τους, το κόστος σύγκρισης των διαφόρων προσφορών τους, το κόστος διαπραγμάτευσης και σύνταξης συμβάσεων με τον εκάστοτε προμηθευτή και το κόστος καθορισμού και επιβολής των όρων των συμβάσεων, π.χ. εφόσον τα αγαθά είναι ελαττωματικά με οποιονδήποτε τρόπο συμβαίνει αυτό. Συνοπτικά, εταιρείες υπάρχουν καθώς θεωρείται πιο αποδοτικό να 'φτιάξει' κανείς κάτι μόνος του, παρά να το 'αγοράσει' στην αγορά.

Η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων στο εσωτερικό των οργανισμών απλοποιεί την αναδιαπραγμάτευση και τον έλεγχο πολλών συμβάσεων που θα χρειαζόταν να γίνουν αν χρησιμοποιούνταν μόνο αγοραίες συναλλαγές. Ακόμη, συμβάσεις εργασίας μακράς διάρκειας μπορούν να δημιουργήσουν μια κάποια βεβαιότητα σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους. Τέτοιες συμβάσεις δημιουργούνται μέχρι του βαθμού όπου οι συναλλαγές εντός της εταιρείας εξισώνονται με το κόστος της ίδιας συναλλαγής μέσω άλλων οδών της αγοράς.

Ο Williamson (1981a, 1981b) βασίστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο του Coase. Σύμφωνα με τον Williamson, οι εταιρείες υπάρχουν γιατί όλες οι σύνθετες συμβάσεις είναι ατελείς, δεν μπορούν να προβλέψουν και να καλύψουν οποιαδήποτε μελλοντική συγκυρία. Εφόσον η

συνθετότητα και το κόστος των συμβάσεων αυξηθεί, τότε έχει νόημα οι συναλλαγές να οργανωθούν εντός της εταιρείας.

Ο Williamson συμφώνησε με τον Simon (1972) στην θέση ότι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από περιορισμένη ορθολογική σκέψη (δεν είναι πλήρως ορθολογικοί), όπως και καιροσκοπισμό (δρουν με εντέχνως συγκαλυμμένη ιδιοτέλεια, στις περιπτώσεις που η διπλωματική εξαπάτηση μπορεί να την συγκαλύψει). Εφόσον διαφορετικές εταιρείες έχουν συγκεκριμένα (ιδιαίτερα) περιουσιακά στοιχεία, τότε οι συμβάσεις της αγοράς μπορούν να οδηγήσουν σε αμοιβαία εξάρτηση, όπου κάθε συμβαλλόμενο μέρος εξαρτάται με μοναδικό τρόπο από τα άλλα για την πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία, δημιουργώντας παρατεταμένα κόστος διαπραγμάτευσης και συντονισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, παράγοντες με διορατικότητα μπορούν να ενσωματώσουν την συναλλαγή εντός της οργανωτικής ιεραρχίας.

Οι Monteverde και Teece (1982) έθεσαν σε εφαρμογή την ΟΚΣ και απέδειξαν ότι ο βαθμός ιδιαιτερότητας των περιουσιακών στοιχείων θα μπορούσε να συμβάλει στον καθορισμό του βαθμού ολοκλήρωσης. Μια τέτοια αιχμηρή εμπειρική έρευνα τελικά χάρισε στον Williamson το βραβείο Νόμπελ οικονομικών. Στη συνέχεια, ο Williamson επέκρινε σε άλλες θεωρίες όπως η εξουσία της αγοράς (όπως και στον Porter, 1985) και η επονομαζόμενη θεωρητική προσέγγιση των οργανωσιακών πόρων της στρατηγικής ως μη εφαρμόσιμες, πράγμα ιδιαίτερα αντιφατικό, με βάση ορισμένες κριτικές (βλ. Clegg και Pitelis, 2016). Στην κριτική του στον Michael Porter, ο Williamson τάσσεται ενάντια στον βασικό συγγραφέα μελετών στρατηγικής με βάση τα οικονομικά.

Ορισμένες από τις θεματικές που βοήθησαν στη διαίωνιση της ΟΚΣ αναπτύχθηκαν με βάση τις συμπεριφορικές προοπτικές των Simon (1947) και Cyert και March (1963), οι οποίοι ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη των οροσήμων της στρατηγικής ως αναδυόμενης διαδικασίας, πράγμα που θα συζητήσουμε στο Κεφάλαιο 9 στα πλαίσια του σχήματος του βασικού πρωταγωνιστή της αναδυόμενης σχολής, Henry Mintzberg. Η παράδοση ανέδειξε τα ακούσια αποτελέσματα της διαδικασίας της στρατηγικής, προβάλλοντας ότι η λογική πίσω από τη στρατηγική βασίζεται περισσότερο στην εκ των υστέρων διαπίστωση μέσα από τις καθημερινές πράξεις και αποφάσεις του οργανισμού. Σε αντίθεση με πιο ορθολογικές προοπτικές, η αναδυόμενη στρατηγική θεωρεί τη στρατηγική ένα μωσαϊκό αποφάσεων που λαμβάνονται προκειμένου για την ανταπόκριση σε γεγονότα που βρίσκονται σε εξέλιξη. Στο τέλος του 20ού και στην αρχή του 21ου αιώνα, οι θέσεις της σχολής του Porter ξεπεράστηκαν από μια αντίληψη περί ανταγωνιστικής δυναμικής, ανταποκρινόμενη στον ανταγωνισμό που άλλαζε συνεχώς. Οι Teece, Pisano και Shuen (1997: 537) διαπίστωσαν ότι πλέον ο εντοπισμός αφορούσε στις επιχειρήσεις και στις ικανότητές τους, παρά στις βιομηχανίες, ως βασικές μονάδες ανάλυσης. Ο κεντρικός προβληματισμός αφορούσε στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε γρήγορη κίνηση σε υπερανταγωνιστικούς καιρούς μεγάλων αλλαγών (D'Aveni, 1994).

Σύγχρονη στρατηγική

Το ακαδημαϊκό πεδίο της στρατηγικής σήμερα έχει εδραιωθεί καλά, αν και παρουσιάζει μεγάλες διαφορές και διαφοροποιήσεις. Θεσμοί υψηλού επιπέδου παρουσιάζουν χάσμα ως προς τη στρατηγική, όπως για παράδειγμα η Ακαδημία Μάνατζμεντ των ΗΠΑ και συμπόσια ειδικών που διοργανώνονται από την Εταιρεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι βασικό χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης στη διοίκηση επιχειρήσεων (και γι' αυτό διαβάσετε αυτό το βιβλίο!) και πολλοί καθηγητές σχολών διοίκησης επιχειρήσεων αυτοπροσδιορίζονται ως επιστήμονες της στρατηγικής. Σήμερα, αυτή η επιστήμη υποστηρίζεται από μια τεράστια εκδοτική βιομηχανία.

Τα βιβλία παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στη φιλοσοφία της επιστήμης, καθώς προσδιορίζουν ποια είναι η “κανονική επιστήμη”, η οποία και αποτελεί παράδειγμα. Ο διάσημος ιστορικός των επιστημών, Thomas Kuhn (1962), προσδιόρισε την “κανονική επιστήμη” με βάση αυτό που εκείνος αποκαλούσε “παράδειγμα”, δηλαδή την ομόφωνη συμφωνία σε κεντρικά ζητήματα ενός πεδίου, η οποία και ορίζει τι θα συμπεριληφθεί στα βιβλία που αναφέρονται σε αυτό το θέμα. Ωστόσο, υπάρχει ομόφωνη συμφωνία στο στρατηγικό μάνατζμεντ;

Ο Nag και οι συνάδελφοί του (2007) εκτιμούσαν ότι οι επιστήμονες της στρατηγικής θα μπορούσαν να έχουν περισσότερους υπόρρητους παρά ρητούς ορισμούς για το πεδίο τους. Άλλωστε, ιστορικοί της επιστήμης όπως ο Kuhn (1962) θεώρησαν ως παραδείγματα ακριβώς αυτές τις υπόρρητες υποθέσεις που χαρακτηρίζουν ένα πεδίο.

Οι Nag, Hambrick και Chen (2007) διάλεξαν 447 άρθρα που είχαν δημοσιευτεί σε εύρος εικοσαετίας στις τρεις μεγαλύτερες επιθεωρήσεις μάνατζμεντ των ΗΠΑ. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονταν οι *Academy of Management Review*, η *Academy of Management Journal* και η *Administrative Science Quarterly*.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Επισκεφτείτε το Google Scholar με τον φυλλομετρητή σας. Πληκτρολογήστε “στρατηγική”. Ποιους όρους συναντάτε; Ποιοι από αυτούς θεωρείτε ότι μπορεί να σας φαίνονταν χρήσιμοι ως φοιτητές που μελετούν τη στρατηγική; Επιλέξτε τρεις από αυτούς τους όρους που σας φαίνονται πιο κοντινοί στα ενδιαφέροντά σας ως προς τη στρατηγική, ή εκείνους για τους οποίους θα θέλατε να γνωρίζετε περισσότερα. Περιορίστε την αναζήτησή σας μόνο σε φετινά άρθρα. Πόσα άρθρα βρήκατε; Εντοπίστε ένα που ήδη έχει μεγάλο αριθμό επισκέψεων. Πατήστε και διαβάστε την εισαγωγή. Σε τι αναφέρεται; Είναι αρκετά ενδιαφέρονσα ώστε να διαβάσετε περισσότερο; Αν ναι, κάντε το.

[εικονίδιο] Google “strategy”

(να σημειωθεί η επιλογή επιθεωρήσεων από τις ΗΠΑ, καθώς μεγαλύτερη βαρύτητα για τον ορισμό ενός πεδίου έχει ο αμερικανικός ακαδημαϊκός κόσμος). Ο Nag και οι συνεργάτες του στη συνέχεια επικοινωνήσαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με 585 συγγραφείς που είχαν παραστεί στο τμήμα στρατηγικής των συμποσίων της Ακαδημίας Μάνατζμεντ (πιο

συγκεκριμένα, το Τμήμα Πολιτικής Επιχειρήσεων και Στρατηγικής). Έπειτα, ζήτησαν από όσους απάντησαν να αξιολογήσουν αν τα άρθρα (από τα οποία γνώριζαν μόνο τον τίτλο και τις περιλήψεις, όχι τους συγγραφείς) ήταν:

1. *Εμφανώς* άρθρα στρατηγικού μάνατζμεντ
2. *Πιθανώς* άρθρα στρατηγικού μάνατζμεντ
3. *Πιθανώς όχι* άρθρα στρατηγικού μάνατζμεντ
4. *Μετά βεβαιότητα όχι* άρθρα στρατηγικού μάνατζμεντ

Παραδόξως, οι απαντήσεις παρουσίαζαν υψηλό επίπεδο συμφωνίας ως προς αυτό που νοούνταν ως στρατηγικό μάνατζμεντ. Ο Nag και οι συνεργάτες του, στη συνέχεια μελέτησαν τις περιλήψεις των άρθρων επί των οποίων δίνονταν οι απαντήσεις. Στη βάση των απαντήσεων που είχαν λάβει, μείωσαν τη λίστα των περιλήψεων στις 358 που, σύμφωνα με την αξιολόγηση, αφορούσαν εμφανώς στη στρατηγική. Ανάμεσα σε αυτές τις περιλήψεις, εντόπισαν τους 54 βασικούς όρους που εμφανίζονταν συχνότερα, τους οποίους μπόρεσαν να περιορίσουν σε έξι κατηγορίες:

1. Η στρατηγική περιλαμβάνει *κομβικές, εκούσιες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες*, όπως η καινοτομία, οι εξαγορές και η διαφοροποίηση.
2. Η στρατηγική είναι μια δραστηριότητα που *πραγματοποιούν οι γενικοί διευθυντές για λογαριασμό των ιδιοκτητών* και καταπιάνεται με κεντρικά ζητήματα διοίκησης και μάνατζμεντ.
3. Η στρατηγική συμπεριλαμβάνει τη *χρήση πόρων*, όπως τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, τις ικανότητες και δεξιότητές της.
4. Η στρατηγική θα έπρεπε να ενισχύει *την απόδοση ενός οργανισμού* από άποψη ζητημάτων όπως η ανάπτυξη, η απόδοση των επενδύσεων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
5. Η στρατηγική, όπως σκιαγραφείται από τη βιβλιογραφία που κάλυψαν στην έρευνά τους, είναι κατά βάση *κάτι που κάνουν οι εταιρείες*, αν και σε αυτό το βιβλίο συζητάμε τις χρήσεις της στρατηγικής από άλλους, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
6. Η στρατηγική περιλαμβάνει την κατανόηση της *σχέσης του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον* όπως η βιομηχανία, οι ανταγωνιστές και οι αγορές.

Έτσι, έφτασαν στον εξής παραδειγματικό ορισμό των βασικών πλευρών του **στρατηγικού μάνατζμεντ**.

[πλαίσιο] **Το στρατηγικό μάνατζμεντ** περιλαμβάνει τις “*βασικές, εκούσιες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες που λαμβάνουν οι γενικοί διευθυντές για λογαριασμό των ιδιοκτητών, σε σχέση με τη χρήση πόρων για την ενίσχυση της απόδοσης των εταιρειών στο εξωτερικό τους περιβάλλον*” (Nag et al., 2007: 942–943).

Υπήρξαν και άλλες μελέτες που προσπάθησαν να δώσουν μια επισκόπηση του πεδίου της στρατηγικής. Οι Furrer, Thomas και Goussevskaia (2008) πραγματοποίησαν μια εξονυχιστικά αναλυτική έρευνα της βιβλιογραφίας γύρω από το στρατηγικό μάνατζμεντ.: Ανέλυσαν όλα τα άρθρα που είχαν δημοσιευτεί σε σχέση με τη στρατηγική στις

επιθεωρήσεις Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly και Strategic Management Journal από το 1980 μέχρι το 2005. Επέλεξαν αυτές τις τέσσερις αμερικανικές επιθεωρήσεις γιατί αναφέρονται συχνά ως οι πιο έγκυρες στο πεδίο της στρατηγικής (με δεδομένο ότι η στρατηγική είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται κατά κύριο λόγο στη Β. Αμερική. Επιλέγοντας αποκλειστικά συγκεκριμένες επιθεωρήσεις, ο Furrer και οι συνάδελφοί του συνέβαλαν στη συνέχιση αυτής της προτίμησης.)

Στη μελέτη των Furrer et al. (2008), εντοπίστηκαν 2.215 άρθρα σε σχέση με την στρατηγική. Όπως ήταν αναμενόμενο, το 65% των άρθρων είχαν δημοσιευτεί στο Strategic Management Journal. Ο Furrer και οι συνάδελφοί του κωδικοποίησαν τα άρθρα εντοπίζοντας 26 λέξεις-κλειδιά. Σε κάθε άρθρο μπορούσαν να αντιστοιχούν περισσότερες από μία λέξεις-κλειδιά, κι έτσι ορισμένα ορισμένα άρθρα μετρήθηκαν περισσότερες από μία φορές. Ακολουθούν τα αποτελέσματα:

1. Η λέξη- κλειδί που εμφανιζόταν συχνότερα, και που χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει την έρευνα περί στρατηγικής από το 1980 μέχρι το 2005 ήταν η λέξη *απόδοση* (777 άρθρα). Η λέξη *απόδοση* περιλαμβάνει υποενότητες όπως ο πλούτος, η παραγωγή, η κερδοφορία, ο κίνδυνος και η απόδοση, η παραγωγικότητα, κ.α. Με άλλα λόγια, οι ειδικοί περί στρατηγικής ασχολούνταν με το πόσο καλά πήγαινε μια επιχείρηση.
2. Η δεύτερη σε συχνότητα χρήσης λέξη-κλειδί ήταν τα *περιβαλλοντικά μοντέλα* (534 άρθρα), που περιελάμβανε μια ευρεία ποικιλία θεματικών σε σχέση με την αλληλεπίδραση μιας εταιρείας με το περιβάλλον της.
3. Η τρίτη συχνότερη σε χρήση λέξη-κλειδί ήταν οι *ικανότητες*, με 518 αναφορές. Οι ικανότητες επικέντρωναν στους πόρους στο εσωτερικό μιας εταιρείας και πώς διατάσσονταν στρατηγικά.
4. Τέλος, εμφανιζόταν και ο όρος *οργανισμός* (492 άρθρα), που περιελάμβανε θέματα γύρω από την εφαρμογή, αλλαγή, μάθηση και δομή.

Ενώ η έννοια της *απόδοσης* ήταν αδιαμφισβήτητη η πιο σημαντική για τους ερευνητές της στρατηγικής (με 36,6% του συνόλου), οι έννοιες του *περιβάλλοντος*, των *ικανοτήτων* και του οργανισμού είχαν συγκλίνοντα ποσοστά από άποψη σημασίας (25,1%, 24,4% και 23,2% αντίστοιχα).

Κατά τη διάρκεια της 26ετίας που κάλυπτε η εν λόγω μελέτη (1980 μέχρι και 2005), προέκυψαν ορισμένες ενδιαφέρουσες εξελίξεις και τάσεις. Η απόδοση εξακολουθούσε να αποτελεί τον υπ' αριθμόν ένα προβληματισμό. Ωστόσο, το ενδιαφέρον για το περιβάλλον (δηλαδή, για αυτό που οι στρατηγικοί σχεδιαστές αποκαλούν περιβάλλον- οικονομικός όρος που αναφέρεται σε όσα βρίσκονται έξω από την εταιρεία- όχι το φυσικό περιβάλλον, από άποψη στρατηγικού αντικτύπου της επιχείρησης σε αυτό, ως προς το αποτύπωμα άνθρακα, την κλιματική αλλαγή κ.ο.κ.) με το χρόνο μειώθηκε, δίνοντας τη θέση του σε έναν έντονο προβληματισμό γύρω από τις ικανότητες. Άλλοι όροι, σε στενή σύνδεση με τις ικανότητες, όπως η καινοτομία, επίσης παρουσίασαν αύξηση στην εμφάνισή τους: ενώ μόνο το 4,9% της

έρευνας περί στρατηγικής επικέντρωνε στην καινοτομία μεταξύ 1980 και 1985, από το 2001 μέχρι το 2005 το 22,9% της έρευνας σχετιζόταν με τη στρατηγική.

Σε μια άλλη μελέτη στο πεδίο της στρατηγικής, οι Stephen Cummings και Urs Daellenbach (2009) ανέλυσαν και τα 2.366 άρθρα που είχαν δημοσιευτεί μέχρι τα τέλη του 2006 στην επιθεώρηση Long Range Planning. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η LRP είναι με διαφορά η ακαδημαϊκή επιθεώρηση περί στρατηγικής με την πιο μακροχρόνια ιστορία, καθώς το πρώτο της τεύχος εκδόθηκε το 1968.

Στα είκοσι, βασιλεύει η βούληση. Στα τριάντα η σύνεση και στα σαράντα η κρίση.

Εφαρμόζοντάς τα στη στρατηγική, οι Cummings and Daellenbach ισχυρίζονται ότι το “Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων” και η ανάλυση BCG ήταν κατασκευάσματα της “βούλησης”. Υποστηρίζουν ότι έχουμε περάσει στην περίοδο της “σύνεσης”, η οποία σημαδεύεται από το γεγονός ότι “τα πεδία των σπουδών στρατηγικής και οργάνωσης έχουν διαχυθεί το ένα στο άλλο και η επικέντρωση προς το ουσιαστικό *στρατηγική* έχει υποκατασταθεί από ένα ενδιαφέρον γύρω από το ρήμα “*σχεδιάζω στρατηγική*” (2009:234). Η “σύνεση” στην ανάλυση στρατηγικής, την οποία απολαμβάνουμε τα προηγούμενα χρόνια, έχει και ένα ελάττωμα: καθώς σταδιακά επισκιάζει την επικέντρωση στο ξεκίνημα- σήμερα υπάρχουν τόσο ποικίλες απόψεις περί στρατηγικής, που είναι πια δύσκολο να σιγουρευτεί κανείς για το τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε αυτό τον όρο” (2009:235). Έτσι, οι Cummings και Daellenbach προτείνουν ένα νέο προσανατολισμό προς την τέταρτη δεκαετία της στρατηγικής πράξης, μια επικέντρωση στην κρίση.

Εντόπισαν έξι επαναλαμβανόμενα θέματα που αποτελούν σημείο αναφοράς μεγάλου μέρους της στρατηγικής έρευνας τα τελευταία 40 χρόνια.

1. Πρώτον, την έννοια “εταιρικός-η”, που αποτέλεσε άποψη-κλειδί, αφού σηματοδοτεί το συμφέρον της στρατηγικής για τον κερδοσκοπικό τομέα, ιδιαίτερα των μεγάλων εταιρειών.
2. Μια δεύτερη λέξη-κλειδί που αναπτύχθηκε πολύ γρήγορα από το 2000 και μετά ήταν ο “οργανισμός”. Σε αντιστοιχία με τις άλλες έρευνες, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι ερευνητές στρατηγικής άρχισαν να διακατέχονται από ενδιαφέρον για τις εσωτερικές διεργασίες των εταιρειών.
3. Συγχωνεύσεις και εξαγορές, εκποιήσεις και κοινοπραξίες κατείχαν πάντοτε υψηλή θέση στην ατζέντα των στρατηγικών σχεδιαστών.
4. Η “τεχνολογία” έλαβε εξέχουσα θέση στην έρευνα περί στρατηγικής, αλλά, παραδόξως, η σημασία της δεν αυξήθηκε τα τελευταία 40 χρόνια.
5. Υπάρχει μια σταθερά αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με την “αλλαγή”, την οποία οι Cummings και Daellenbach εντοπίζουν ως μια από τις κύριες έννοιες της στρατηγικής.
6. Τελευταία, η έννοια της “δημιουργικότητας και καινοτομίας” απολαμβάνει την έντονη προσοχή των επιστημόνων στρατηγικής, καθώς αντανακλά ορισμένες από τις προκλήσεις του μάνατζμεντ στη οικονομία της γνώσης.

Οι συγγραφείς καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

Ο συνδυασμός των στοιχείων που προκύπτουν από τις λέξεις-κλειδιά των τίτλων και περιλήψεων της επιθεώρησης LRP μας δίνει τη δυνατότητα να ερμηνεύσουμε τα πιο συχνά εμφανιζόμενα (και ως εκ τούτου ίσως τα πιο βασικά) θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως οι διαδικασίες και οι πρακτικές, σχετικά με το επιχειρησιακό σύνολο, την οργάνωση των πόρων και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ανταποκρίνεται σε ή διαχειρίζεται την αλλαγή. Αν το δούμε ευρύτερα, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε σε αυτό το σύνολο την ανταπόκριση ή τις αποφάσεις σχετικά με την τεχνολογία και άλλα σχετικά περιβαλλοντικά ζητήματα και την αναγνώριση της σημασίας των δημιουργικών ή καινοτόμων εξελίξεων. (Cummins και Daellenbach, 2009: 239)

Επίσης, οι Cummins και Daellenbach ατενίζουν το μέλλον αξιολογώντας το παρελθόν. Εντοπίζουν πέντε αναδυόμενες τάσεις για το μέλλον του στρατηγικού μάνατζμεντ:

1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ θα καταστεί πιο βολικό με εκλεκτικές προσεγγίσεις βασισμένες σε ένα μικρότερο αριθμό βασικών στοιχείων.
2. Οι στρατηγικοί σχεδιαστές καθίστανται πολιτικά πιο ευφυείς στην πρακτική τους δράση.
3. Οι στρατηγικοί σχεδιαστές αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση ως προς το αισθητικό κομμάτι, για παράδειγμα, κατά τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων στρατηγικής ανάλυσης, οι παρουσιάσεις είναι καλαίσθητες, περιλαμβάνουν γραφικά, εικόνες και σημεία, αντί για πυκνογραμμένο κείμενο και αριθμούς.
4. Υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση του γεγονότος ότι η στρατηγική επηρεάζεται εξίσου από αντιλήψεις του παρελθόντος και του μέλλοντος, ως εκ τούτου το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν θα έπρεπε να θεωρηθεί περιορισμένο, απλοϊκό και παρωχημένο.
5. Κανονιστικά πρότυπα και εργαλεία χάνουν τη σημασία τους την ώρα που οι ειδικοί εκτιμούν ολοένα και περισσότερο τη μοναδικότητα των οργανισμών. Εφόσον ο “εντοπισμός σε συγκεκριμένες κουλτούρες, πρακτικές και διαδικασίες αναδεικνύει [...] τη μοναδικότητα των οργανισμών (και επομένως και των στρατηγικών τους), είναι πιο πιθανό να ενδιαφερθούμε για πλούσιες περιπτωσιολογικές μελέτες, παρά να πιστέψουμε στην ισχύ γενικών κανόνων” (Cummins και Daellenbach, 2009: 254).

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η χρήση των εργαλείων και των προτύπων θα φθίνει, ισοσταθμιζόμενη από την αύξηση των πλαισίων και των περιπτωσιολογικών μελετών. Ερμηνεύοντας τους Cummins και Daellenbach, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική εξελίσσεται από άποψη μάνατζμεντ και οικονομικών μελετών, προς μια κοινωνική επιστήμη που ενημερώνεται εμπειρικά, επιδιώκει να κατανοήσει τι κάνουν οι άνθρωποι όταν “ασχολούνται με τη στρατηγική”, κάτι στο οποίο το βιβλίο μας επιδιώκει να συμβάλει. Με άλλα λόγια, η στρατηγική έχει ένα πιο συγκεκριμένο νόημα, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 10, που θα συζητηθεί η στρατηγική στην πράξη.

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

[λεζάντα] Διαβάστε το άρθρο της επιθεώρησης.

Η στρατηγική μπορεί να δομηθεί με διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένης της παράδοσης και της ιστορίας, όπως υποστηρίζουν οι Maclean, Harvey, Sillince και Golant (2018). Χρησιμοποιώντας έναν παγκόσμιο, πολυεθνικό οργανισμό, την Proctor and Gamble (ή PG) σε μια περιπτώσιολογική μελέτη, αποδεικνύουν πώς αυτός μετατράπηκε σε παγκόσμια επιχείρηση, με τη σταθερή αξιοποίηση της ιστορίας για να κατευθύνει την στρατηγική. Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. and Golant, B.D. (2018) ‘Intertextuality, rhetorical history and the uses of the past in organizational transition’, *Organization Studies*, 39(12): 1733–1755. <https://doi.org/10.1177/0170840618789206>.

Η πρακτική εφαρμογή της σύγχρονης στρατηγικής

Η στρατηγική ως πράξη

Μια σχετικά νέα παρουσία στο πεδίο της στρατηγικής είναι το σύνολο εργασιών υπό την ονομασία *Η στρατηγική ως πράξη* (SAP) (Johnson, Scholes και Whittington, 2007; Golsorkhi, Rouleau, Seidl και Vaara, 2015). Στο κεφάλαιο 10 θα συζητήσουμε πιο αναλυτικά την προσέγγιση SAP. Το τι ακριβώς *κάνουν* οι σχεδιαστές στρατηγικής όταν ασχολούνται με τη στρατηγική, είναι κάτι που θα έπρεπε να μελετήσουμε με βάση την προσέγγιση SAP. Η SAP ασχολείται με την σε βάθος ανάλυση των κοινωνικών πρακτικών που οδηγούν στη διαμόρφωση, στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή κ.ο.κ. της στρατηγικής. Από αυτή την άποψη, η έρευνα SAP εντοπίζει στοιχεία από παλιότερες μελέτες πραγματικών οργανωτικών διαδικασιών που κάποτε όρισαν την ημερήσια διάταξη της έρευνας περί στρατηγικής του Mintzberg και που σε μεγάλο βαθμό εξαφανίστηκαν υπό το βάρος του μεγάλου αριθμού συνεισφορών από μικροοικονομικής άποψης και μεταβλητών στατιστικής ανάλυσης.

Η έρευνα SAP προσφέρει διαφορετικές θεωρίες και μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε σχέση με τις βασικές, που εκπροσωπούνται από πιο ορθόδοξες εργασίες. Η νέα προσέγγιση νοείται ξεκάθαρα ως μια συστηματική κριτική της ορθόδοξης, ηγεμονικής και, κατά βάση, βορειοαμερικανικής (ή αμερικανόπνευστης) έρευνας στρατηγικής, με σκοπό να “ανατρέψει την οικονομίστικη κυριαρχία στην έρευνα στρατηγικής” (Jarzabkowski και Spee, 2009: 70).

Ο στόχος της “ανατροπής της οικονομίστικης κυριαρχίας στην έρευνα στρατηγικής” δεν είναι εύκολος. Το επάγγελμα των οικονομολόγων αποτέλεσε ένα κατά κάποιον τρόπο αντιπαράδειγμα, ενδοσκοπώντας στα κριτήρια της νομιμότητάς του και περιφρονώντας οποιαδήποτε θέση εκτός των υποθέσεων του δικού του πεδίου. Από αυτή τη θέση διανοητικού σολιψισμού, εύκολα μπορεί κανείς να αγνοήσει την οχλαβοή με επίκεντρο μιαν άλλη επιστημονική καταγραφή. Επομένως, η ανάδυση της SAP (ακόμη) δεν έχει σπάσει τους φραγμούς της “φυσιολογικής” έρευνας στρατηγικής, παρόλο που έχει συγκροτηθεί ως εναλλακτικό ρεύμα, σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένο από το κυρίαρχο.

Η στρατηγική στην πράξη

Στην πραγματικότητα, η στρατηγική είναι σπανίως τόσο προβλέψιμη και ορθολογική, όσο υποστηρίζουν Πορτεριανές αντιλήψεις, θεωρητικές προσεγγίσεις των οργανωσιακών πόρων της στρατηγικής και απόψεις με επίκεντρο την ΟΣΚ. Η στρατηγική στην πράξη αποτελείται από μοτίβα πράξεων και αποφάσεων, εκ των οποίων ορισμένα συνειδητά και εκπεφρασμένα και άλλα όχι, που δημιουργούνται προοδευτικά και συνεχόμενα. Αυτό το μοτίβο, φυσικά, μπορεί να περιλαμβάνει σύνθετες δραστηριότητες λειτουργίας και λήψης αποφάσεων, οδηγώντας στην τακτική εκτέλεση των πράξεων. Για παράδειγμα, η Kodak δεν θέλησε να παραιτηθεί από την έντυπη φωτογραφία, χρεοκόπησε και έκλεισε ως αποτέλεσμα της αδράνειάς της μπροστά σε μια αγορά που άλλαζε. Η Blockbuster αποφάσισε να προχωρήσει από την ενοικίαση βιντεοκασετών σε διαδικτυακές λήψεις ταινιών, αλλά ήταν ήδη αργά, καθώς η Netflix και άλλες είχαν ήδη καταλάβει τον χώρο αυτό. Οι πράξεις και οι αποφάσεις των οργανισμών, αποτυπώνονται σε ρουτίνες. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να επιβιώσουν και να αυτοσχεδιάσουν με επίκεντρο τις εν λόγω ρουτίνες, ακόμα και μπροστά σε γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Η στρατηγική δεν αποτελεί επιστήμη πρόβλεψης σε τέτοιο βαθμό ώστε να λειτουργήσει ως βάση για τον δημιουργικό αυτοσχεδιασμό.

Οι στρατηγικοί σχεδιαστές εξερευνούν, αναπτύσσουν και συμβουλεύουν τους οργανισμούς ώστε να καθορίσουν και να επιτύχουν τους στόχους δημιουργίας και ενσωμάτωσης αξίας με τον καλύτερο τρόπο. Ο οργανισμός μπορεί να είναι μια μεγάλη, πολυεθνική επιχείρηση, ένα ένα πολιτικό κόμμα ή μια φιλανθρωπική οργάνωση στον μη κερδοσκοπικό τομέα.

Η δημιουργία και ενσωμάτωση αξίας και η επιδίωξη του βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρούνται ευρέως ως δύο βασικά ζητήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ και του ακαδημαϊκού κόσμου γύρω από τους οργανισμούς (Collis και Montgomery, 1998, Saloner, Shephard και Podolny, 2001, Ghoshal, Hahn και Moran, 2002, MacDonald και Ryall, 2004, Lepak, Smith και Taylor, 2007, Teece, 2007a). Η “αξία” είναι ένας ασαφής όρος στις κοινωνικές επιστήμες και τις επιστήμες του μάνατζμεντ (Dobb, 1973; Ramirez, 1999). Η αξία μπορεί να προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους: για παράδειγμα, στα πλαίσια αποδόσεων στους μετόχους, κοινής ωφέλειας ή πολιτικού πλεονεκτήματος. Αξία θα μπορούσε να αποτελεί η απόδοση επενδύσεων, η εκτίμηση μετοχών, η κατάκτηση ενός πολιτικού αξιώματος, η διασφάλιση κερδών για τους χρήστες υπηρεσιών ή άλλους ενδιαφερόμενους. Ό,τι έχει αξία για τους εμπλεκόμενους, όπως τους μετόχους, μπορεί να κερδηθεί σε βάρος των άλλων, όπως μολυσμένες περιοχές, πλεονάζοντες εργαζόμενοι, δυσαρεστημένοι πελάτες.

Εφόσον οι οργανισμοί επιδιώκουν να είναι επιτυχημένοι, όπως και τα πολιτικά κόμματα, οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και μη οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, πρέπει να αυτοσχεδιάζουν και να αλλάζουν, όπως άλλωστε κάνει και ο κόσμος στον οποίο λειτουργούν. Διαφορετικά, κινδυνεύουν από ταχύτατη φθορά. Οι αλλαγές πρέπει να αντιμετωπίζονται, οι ευκαιρίες να δράττονται, τα προβλήματα επίσης να αντιμετωπίζονται γρήγορα. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί, μπορούμε να συνδέσουμε όλα αυτά με τον κόσμο της εμπορικής μόδας και συγκεκριμένα, με τα Marks & Spencer και Zara. Θα

αντιπαραβάλουμε τις δύο διαφορετικές τους προσεγγίσεις για το λιανεμπόριο, ώστε να καταλήξουμε σε ορισμένα βασικά σημεία για το ρόλο της στρατηγικής.

Συνθετότητα

Στο παρελθόν, πολλές επιχειρήσεις έβλεπαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως άσκηση σχεδιασμού και πρόβλεψης του μέλλοντος. Επεξεργάζονταν δεδομένα και πραγματοποιούσαν μακροσκελείς συνεδριάσεις σχεδιασμού. Παρουσιάσεις με PowerPoint χάραζαν το μονοπάτι προς το μέλλον, ακολουθούμενα από φύλλα Excel που αποτύπωναν σε αριθμούς τις ευκαιρίες που υπήρχαν στο δρόμο.

Ο Camillus (2008) θεωρεί ότι αυτή η παλιομοδίτικη προσέγγιση λειτουργεί εφόσον αντιμετωπίζουμε απλά ή επουσιώδη προβλήματα. Όμως, σε έναν κόσμο αυξημένης συνθετότητας και **διαβολικών προβλημάτων**, η στρατηγική πρέπει να αλλάξει.

Παραδείγματος χάρη, η υπερθέρμανση του πλανήτη, η τρομοκρατία ή η φτώχεια μπορεί να θεωρούνται διαβολικά προβλήματα. Ο προσδιορισμός ενός προβλήματος είναι δύσκολος, αν όχι δυσκολότερος από την εξεύρεση πιθανών λύσεων. Δεν υπάρχουν “σωστές λύσεις” για τα διαβολικά προβλήματα, μόνο καλύτερες και χειρότερες. Δεν υπάρχει απόλυτη δοκιμασία για μια λύση για ένα διαβολικό πρόβλημα: οι απρόβλεπτες συνέπειες λύσεων καθιστούν την αξιολόγηση πολύπλοκη. Το μόνο που μπορεί κανείς να αξιολογήσει είναι αν μια λύση λειτουργεί αφού ξεκινήσει να την εφαρμόζει και η υπαναχώρηση και η δοκιμή μιας άλλης λύσης πλέον δεν αποτελεί επιλογή. Επιπλέον, οποιαδήποτε απόπειρα “επίλυσης” ενός διαβολικού προβλήματος, τείνει να δημιουργεί περισσότερα απρόβλεπτα προβλήματα στην πορεία.

[πλαίσιο] Ένα **πρόβλημα** είναι **διαβολικό** εφόσον είναι δύσκολο να περιγραφεί, έχει πολλές, αλληλοσυνδεόμενες αιτίες, δεν υπάρχουν κριτήρια για την αξιολόγηση πιθανών λύσεων, και οι δράσεις αντιμετώπισής του τείνουν να δημιουργούν περισσότερα προβλήματα και ο ίδιος ο καθορισμός του προβλήματος είναι το ίδιο δύσκολος με τον εντοπισμό πιθανών λύσεων.

Όλες οι λύσεις στα διαβολικά προβλήματα προϋποθέτουν μία και μόνο ενέργεια, γιατί δεν υπάρχει δυνατότητα να διδαχθεί κανείς από τη δοκιμή και το λάθος. Εφόσον δοκιμαστεί μια πιθανή λύση, ο χρόνος δεν γυρίζει πίσω ώστε να δοκιμαστεί μια άλλη. Επίσης, η δοκιμή μιας λύσης αλλάζει την κατάσταση, άρα και τη φύση του προβλήματος, και σε στέλνει πίσω στο σημείο εκκίνησης. Κάθε διαβολικό πρόβλημα είναι στην ουσία του μοναδικό, ακόμα κι αν μοιάζει οικείο: αυτό σημαίνει ότι η πείρα δεν μας βοηθά να εντοπίσουμε τις πρωταρχικές αιτίες ή τις πιθανές λύσεις. Ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούμε να εξηγήσουμε το πρόβλημα, προσδιορίζει και τη φύση της επίλυσής του. Η αλλαγή στον προσδιορισμό, αλλάζει και τη λύση.

Για παράδειγμα, οι Bill και Linda Gates φαίνεται να έχουν πάρει ορισμένα διδάγματα σχετικά με την αντιμετώπιση διαβολικών προβλημάτων. Χρησιμοποιούν βραβεία για να στηρίζουν την ανάπτυξη απροσδόκητων λύσεων. Το Ίδρυμα Bill και Linda Gates χρησιμοποιεί αυτή τη

στρατηγική ευρέως, προκειμένου να προωθεί και να χρηματοδοτεί την αναζήτηση λύσεων σε κοινωνικά ζητήματα. Ένα καλό παράδειγμα είναι η προσέγγισή τους στην καταπολέμηση του AIDS. Από τότε που η έρευνα απέδειξε ότι η καλύτερη λύση στη μείωση της μετάδοσης του ιού HIV είναι το σεξ με προφυλάξεις, έχουν ξεκινήσει έναν παγκόσμιο διαγωνισμό για το σχεδιασμό νέων τύπων προφυλακτικών, τα οποία οι άνθρωποι θα ήθελαν να χρησιμοποιούν επειδή θα καθιστούσαν το σεξ όχι μόνο ασφαλέστερο, αλλά και *καλύτερο*. Αυτό αποτελεί ενδιαφέρον παράδειγμα μιας στρατηγικής προσέγγισης, εν μέρει ορθολογικής, εν μέρει δημιουργικής, ρητορικής, αναδυόμενης, αλλά εξ ολοκλήρου δεσμευμένης ως προς τη συνθετότητα των προβλημάτων με τα οποία καταπιάνεται.

Στους οργανισμούς, τα περισσότερα πραγματικά στρατηγικά ζητήματα, έχουν ισχυρά στοιχεία “διαβολικότητας”. Ο Camillus (2008) χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Wal-Mart για να εξηγήσει αυτή την περίπτωση. Η Wal-Mart, ο μεγαλύτερος οργανισμός του κόσμου, συνδέεται με διάφορους ενδιαφερόμενους, με διαφορετικές αξίες και προτεραιότητες. Περισσότεροι από 2 εκατομμύρια εργαζόμενοι επιδιώκουν καλές εργασιακές συνθήκες και ένα αξιόπιστο σύστημα συνταξιοδότησης. Οι μέτοχοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τα ετήσια μερίσματα και τις τιμές των μετοχών. Οι προμηθευτές θέλουν να εγκαθιδρύσουν μακροχρόνιες σχέσεις και να παλέψουν για πρότυπα και εργασιακές πρακτικές. Οι καταναλωτές τείνουν να πληρώνουν όσο λιγότερα γίνεται για όσα περισσότερα μπορούν. Πολλές μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) παρακολουθούν τη συμπεριφορά της Wal-Mart, ιδιαίτερα τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, ενώ τα συνδικάτα αποστρέφονται τον αντισωματειακό της προσανατολισμό.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο της επιθεώρησης**

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Ο Camillus κατέληξε στα παραπάνω ευρήματα, επανερχόμενος στην συμβολή δύο σχεδιαστών, των Horts Rittel και Melvin Webber, οι οποίοι έγραψαν το βιβλίο ‘Dilemmas in a general theory of planning’ το 1973.

Rittel, H. και Webber, M. (1973) ‘Dilemmas in a general theory of planning’, Policy Sciences, 4: 155–169.

Εύκολα μπορεί κανείς να διακρίνει ότι οι ομάδες αυτές έχουν διαφορετικές απαιτήσεις, τις οποίες η WalMart δύσκολα μπορεί να ικανοποιήσει με μία και μόνο στρατηγική. Το ζήτημα περιπλέκεται περισσότερο από το γεγονός ότι η αιτία ορισμένων εκ των προβλημάτων είναι ιδιαίτερα περίπλοκη. Η πίεση για την πτώση των τιμών περνά από την WalMart στους προμηθευτές της, οι οποίοι μπορεί να μην ενστερνίζονται πάντοτε τα υψηλότερα δεοντολογικά ή περιβαλλοντικά πρότυπα και ταυτόχρονα να πληρούν κριτήρια χαμηλού κόστους. Κατά την αντιμετώπιση ορισμένων εξ αυτών των προκλήσεων, η WalMart βρέθηκε μπροστά σε ένα άλλο χαρακτηριστικό των διαβολικών προβλημάτων: αποτελούν κινούμενους στόχους. Ας υποθέσουμε ότι η WalMart αποφάσισε να θέσει σε προτεραιότητα τους εργαζόμενούς της, και τους υπόσχεται δίκαιη αμοιβή, υψηλού επιπέδου φροντίδα υγείας και ένα αξιοπρεπές συνταξιοδοτικό πλαίσιο. Οι μέτοχοι θα βρεθούν σε ένταση, καθώς δεν θα λάβουν το μερίσμα που θα έπαιρναν αν επενέδυν αλλού. Η τιμή των μετοχών της WalMart θα έπεφτε. Οι καταναλωτές θα απογοητεύονταν, καθώς θα έβρισκαν υψηλότερες τιμές. Θα

έλεγαν ότι η WalMart αθετεί την υπόσχεσή της για “χαμηλές τιμές πάντοτε”. Κι αν η WalMart αντ’ αυτού έβαζε μπροστά τα συμφέροντα των μετόχων; Τα σωματεία, οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κυβερνήσεις και οι ΜΚΟ θα άρχιζαν να ασκούν πίεση στην WalMart . Οι καταναλωτές μπορεί να καλούσαν σε μποϊκοτάζ για να τιμωρήσουν την WalMart και, συνεπώς, οι μετοχές της θα έχαναν την αξία τους.

Προκειμένου να καταστήσει τα διαβολικά προβλήματα πιο σύνθετα, ο Camillus (2008) προσθέτει ότι αποτυπώνουν νέες προκλήσεις που κάποιος δεν έχει βιώσει στο παρελθόν. Η Wal-Mart δε μπορεί απλώς να ακολουθήσει κάποιον άλλον που έχει αντιμετωπίσει τα διαβολικά προβλήματα που εκείνοι βρίσκει τόσο σύνθετα. Αντίθετα, τα προβλήματα, η συνθετότητά τους και τα χαρακτηριστικά τους είναι νέα, και μπορεί να μην επαναληφθούν. Ακόμα καλύτερα, οι απαντήσεις στα διαβολικά προβλήματα δεν αξιολογούνται εύκολα. Συχνά, αναπτύσσουμε μια αίσθηση για το σωστό και το λάθος αφού ληφθεί μια απόφαση και η στρατηγική εφαρμοστεί. Συνήθως, είναι πολύ αργά για να αλλάξει η πορεία των πραγμάτων.

Ο Camillus (2008) θέτει πέντε αρχές για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών είναι βασική. Η στρατηγική καθίσταται πεδίο όπου επεξεργαζόμαστε ποια μορφή μπορεί να έχουν οι προκλήσεις, όπως και με ποια σειρά ή προτεραιότητα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Η κατανόηση της κατάστασης και η συμφωνία ως προς τη φύση του προβλήματος είναι θεμελιώδεις. Οι συζητήσεις περί στρατηγικής αποτελούν μια πλατφόρμα επικοινωνίας για τέτοιες συζητήσεις.

Ενώσω τα στρατηγικά σχέδια αντιμετώπισης προβλημάτων θα αλλάζουν, η αντίληψη για το σκοπό και την ταυτότητα του οργανισμού, πρέπει να παραμένουν αμετάβλητα. Με άλλα λόγια, το ερώτημα ‘ποιοι είμαστε και ποιος είναι ο σκοπός μας’ θα πρέπει να απαντάται πριν τον σχεδιασμό στρατηγικών σχεδίων. Υπό αυτή την έννοια, η ταυτότητα προηγείται της στρατηγικής. Δεν μπορούμε να αποφασίσουμε τι πρέπει να *κάνουμε* πριν αποφασίσουμε *ποιοι είμαστε*.

Καθώς τα διαβολικά προβλήματα είναι σύνθετα, δε μπορούμε να σκεφτούμε όλες τις εκδοχές και μετά να εφαρμόσουμε τα αποτελέσματα της σκέψης μας. Αντίθετα, πρέπει να πειραματιστούμε, να ρίξουμε ιδέες στο τραπέζι, να τις επεξεργαστούμε και στη συνέχεια να τις προσαρμόσουμε στα πλαίσια της εμπειρίας. Η δοκιμή και το λάθος, ο πειραματισμός, η υιοθέτηση πιλοτικών προγραμμάτων και η δημιουργία προτύπων μοιάζουν μακράν καλύτεροι τρόποι από την ακολουθία μακρόπνοων σχεδίων.

Η ανάδραση δεν είναι ο καλύτερος τρόπος να μαθαίνουμε. Όπως φαίνεται κι από την ίδια τη λέξη, επαναφέρει κάτι από το παρελθόν. Ένας προσανατολισμός ‘προσθιοδρομικής τροφοδότησης’ θα μπορούσε να εντοπίσει αδύναμα σημεία στο περιβάλλον. Ποιος θα μπορούσε να σκεφτεί ότι η ανάδυση του διαδικτύου θα άλλαζε την μουσική βιομηχανία; Η ανάδραση μας λέει ότι *το έκανε*. Η ‘προσθιοδρομική τροφοδότηση’ θα μπορούσε να μας έχει πει *ότι θα το έκανε*.

Στην πράξη

Στρατηγική στα Marks & Spencer

Ένα καλό παράδειγμα για έναν οργανισμό που δυσκολεύτηκε να αλλάξει και να αυτοσχεδιάσει στη στρατηγική του, είναι η διεθνής εταιρεία λιανικού εμπορίου M&S, με έδρα την Βρετανία. Η M&S είχε μια συγκεκριμένη δεοντολογία που χαρακτήριζε τη στρατηγική της.

Τα M&S έφτασαν στο απόγειό τους πριν τη δεκαετία του 1960 και τον ερχομό των μπουτίκ και της μόδας για νεανικό κοινό. Ενώ οι μεμονωμένες μπουτίκ όπως η Biba, έδωσαν τη θέση τους σε αλυσίδες καταστημάτων που αναπτύσσονταν με επίκεντρο την αριστοτεχνία των αλυσίδων προμηθειών όπως η Benetton, τα Zara και τα H&M, τα ρούχα που πουλούσε το M&S προσπαθούσαν συνεχώς να είναι το παν και για όλους. Τα προϊόντα τους ήταν διαθέσιμα σε όλα τα μεγέθη και πωλούνταν αδιακρίτως σε όλους, με το απόθεμα συχνά σε στασιμότητα και αργό κύκλο εργασιών. Βασικά αγαθά όπως κάλτσες και εσώρουχα ακόμη κατέγραφαν πωλήσεις, αλλά οι ανάγκες των πελατών τους, ιδιαίτερα των νεότερων, για ρούχα εξόδου καλύπτονταν από αλλού. Ωστόσο, το εμπορικό σήμα για τα ρούχα είχε ήδη καθιερωθεί, καθώς όσα πωλούνταν στα M&S έφεραν το σήμα 'St. Michael'. Όμως αυτή η ταυτότητα, που είχε σημασία για μια μειούμενη ποσοτικά βάση μεγαλύτερων σε ηλικία πελατών, έδωσε τη θέση της σε ένα σύνολο λευκών μαρκών που δεν διαφοροποιούνταν αισθητά και ακόμη ήταν διαθέσιμες σε μια πλήρη γκάμα μεγεθών, αυξάνοντας το κόστος του αποθέματος

Εικόνα 1.4. Κατάστημα M&S στο εμπορικό κέντρο Westfield στο Stratford του Λονδίνου. Copyright: nicolamargaret

Το άνοιγμα των M&S στο χώρο των τροφίμων κατέστη σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης και τα προϊόντα τους έκαναν πωλήσεις αλλά, όπως λέει ο Perkins (2015), το πρόβλημα ήταν τα ρούχα. ' Η συνταγή των M&S με καλές τιμές και τίποτα το πολύ τρομαχτικό, δουλεύει θαυμάσια με το φαγητό, αλλά δεν πιάνει στη μόδα.' (Perkins, 2015)

Η γενιά που αποτέλεσε την πελατεία των M&S έζησε τη μεταπολεμική περίοδο και σήμερα, κυριολεκτικά, πεθαίνει. Τα M&S έχτισαν μια πρόταση αξίας με βάση την ποιότητα, τη δυνατότητα για επιστροφές και τη βρετανικότητα του σήματος – St Michael –, με την συντριπτική πλειοψηφία των ρούχων του να παράγονται στην Βρετανία. Ωστόσο, από τα 1960 και έπειτα, τα M&S σταμάτησαν να μαγνητίζουν νεότερους πελάτες της μόδας. Προκαλούμενα αρχικά από μεμονωμένες μπουτίκ όπως η Biba, μέχρι τα 1980 οι ανταγωνιστές ήταν αλυσίδες καταστημάτων όπως τα Next. Μέχρι τα 1990, την πρωτοβουλία είχαν στα χέρια τους η ισπανική εταιρεία λιανικού εμπορίου Zara και η Σουηδική H&M.

Τελευταία, έχουν γίνει πολλές απόπειρες αναζωογόνησης των M&S. Πράγματι, τα τρία τελευταία χρόνια πριν το 2015, ούτε λίγο ούτε πολύ τρία διαδοχικά στελέχη, ανέλαβαν τις επιχειρηματικές υποθέσεις της μόδας. Ο επικεφαλής το 2015 είχε μετακινηθεί στο τμήμα

μόδας από το τμήμα τροφίμων, το πιο επιτυχημένο της εταιρείας. Όπως έλεγαν, θα επικεντρωνόταν στην αλυσίδα προμηθειών, προγραμματίζοντας επισκέψεις σε εργοστάσια στο Μπαγκλαντές, μαζί με τους ειδικούς στις αλυσίδες προμηθειών Mark και Neil Lindsey των οποίων η εξειδίκευση διευκόλυνε τον ανταγωνιστή των M&S, την Next, να καταστεί μια επιχείρηση πολύ πιο κερδοφόρα από την M&S, με τον μισό τζίρο. Αυτά τα αδέρφια προσελήφθησαν με τριετή σύμβαση το 2015, για να φέρουν την επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο τα M&S αγόραζαν και έφτιαχναν τα ρούχα τους.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι στα M&S διαδέχονταν ο ένας τον άλλο, και ο καθένας από αυτούς ισχυριζόταν αισιόδοξα ότι θα ανέπτυξε μια στρατηγική που θα άλλαζε την κατάσταση στην εταιρεία. Μέχρι τώρα, κανείς δεν το πέτυχε. Μεταξύ των προβλημάτων, οι αναλυτές διέκριναν την αδυναμία στη γενική φύση τόσο των προσφερόμενων ρούχων όσο και των τροφίμων, ότι το μάντζμεντ ήταν αδύναμο, η ιστοσελίδα τους ‘βαριά’ και τα καταστήματα παλιομοδίτικα και ακατάστατα. Ο Steve Rowe, διευθύνων σύμβουλος των M&S από το 2016, προσέλαβε σημαντικούς στυλίστες για τις γραμμές τους, προκειμένου να ανανεώσει τη μάρκα, ενώ ταυτόχρονα έκλεισε καταστήματα, επηρεάζοντας έτσι τον συνολικό αριθμό πωλήσεων. Στο μεταξύ, ο μισθός του Rowe μειώθηκε στο ένα τρίτο και τα M&S δεν βρίσκονται πια ανάμεσα στις εταιρείες του FT100. Προσφάτως, ο Rowe αξιοποίησε την δημοφιλή γκάμα τροφίμων των M&S σε κοινοπραξία με την Ocado για την παροχή υπηρεσιών παράδοσης κατ’ οίκον, καθώς η συνεργασία της Ocado με την Waitrose έληγε το 2020 και η Waitrose βασίζεται στη δική της, εσωτερική υπηρεσία παράδοσης κατ’ οίκον. Ωστόσο, οι αγορές ήταν επιφυλακτικές, με τις μετοχές των M&S να πέφτουν κατά 10% μετά την ανακοίνωση.

Με βάση τις τελευταίες αναφορές όπως αυτή του Goodley (2019), οι ‘τρόποι αποκατάστασης της εταιρείας’ δεν ήταν τόσο επιτυχημένοι, όσο μπορεί να διαδιδόταν.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

[εικονίδιο] **Διαβάστε τα άρθρα ειδήσεων για τα M&S**

[εικονίδιο] **Διαβάστε τις στρατηγικές των διευθυνόντων συμβούλων της M&S**

Υπάρχουν πολλά ειδησεογραφικά άρθρα που θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να διευρύνετε σταδιακά τις γνώσεις σας γύρω από αυτό το θέμα, συμπεριλαμβανομένων αυτών που καταγράφουν τις στρατηγικές του Steve Rowe. Στο άρθρο του Goodley το 2019 στην Guardian, ο συγγραφέας διερωτάται: θα ανακάμψει η τύχη των M&S; Η απάντηση, επισημαίνει, είναι πάντοτε η ίδια: σε περίπου πέντε χρόνια. Το άρθρο είναι καυστικό σχετικά με τη διαδοχή αισιόδοξων προβολών και στόχων που διεκήρυσσαν τα M&S και που δεν επετεύχθησαν.

Ερωτήσεις:

1. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία της στρατηγικής των M&S τα τελευταία χρόνια;
2. Μήπως τα M&S είναι καταραμένα; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, ποιες στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσουν;

Στην πράξη

Η στρατηγική στα Zara

Τα Zara προέβαλαν την ιδέα της γρήγορης μόδας περίπου πριν δύο δεκαετίες, αναπτύσσοντας ένα ιδιαίτερα συγκεντροποιημένο σύστημα ντιζάιν, παραγωγής και διανομής για μια αυτοκρατορία μόδας βασισμένη στην ιδέα ότι η ταχύτητα και η γρήγορη ανταπόκριση στις τελευταίες τάσεις της μόδας, από το Λονδίνο, το Μιλάνο ή το Παρίσι, είναι το ίδιο σημαντικές με το κόστος. Όπως εξηγούν οι Berfield και Bagiorri (2013), τα Zara παραδίδουν στα καταστήματα καινούρια ρούχα γρήγορα και σε μικρές παρτίδες. Δύο φορές την εβδομάδα, σε καθορισμένες στιγμές, οι μάντζερς των καταστημάτων παραγγέλλουν ρούχα και τα νέα κομμάτια φτάνουν προγραμματισμένα. Τα Zara μπορούν να το κάνουν αυτό γιατί ελέγχουν την παραγωγή τους πιο πολύ από τα περισσότερα καταστήματα: η αλυσίδα προμηθειών τους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με πολλά από τα ρούχα να κατασκευάζονται στην Ισπανία ή σε διπλανές χώρες. Τα γραφεία της Zara, γνωστά και με την ονομασία *Ο Κύβος* βρίσκονται στο Arteixo, μια μικρή πόλη στα βορειοδυτικά της ακτής της Ισπανίας στον Ατλαντικό.

Εικόνα 1.5. Κατάστημα Zara. Copyright: gioadventures

Ακριβώς έξω από τον Κύβο, βρίσκεται το κέντρο διανομής της εταιρείας, εμβαδού πέντε εκατομμυρίων τετραγωνικών ποδιών. Η εταιρεία παράγει περί τα 450 διαφορετικά είδη τον χρόνο για τα 1.770 καταστήματά της σε 86 χώρες. Περί τα 150 εκατομμύρια κομμάτια περνούν από το κέντρο για επιθεώρηση και διαλογή, σύμφωνα με τη Zara. Το κάθε ρούχο, είτε κατασκευάζεται στην Πορτογαλία, στο Μαρόκο, στην Κίνα ή στο Μπαγκλαντές, και πάλι καταλήγει στην Ισπανία, πριν αποσταλεί σε κατάστημα. Πίσω από το κέντρο διανομής, βρίσκονται τα 11 καταστήματα ιδιοκτησίας της Zara. Το κάθε πουκάμισο, το κάθε πουλόβερ ή φόρεμα που κατασκευάζεται σε αυτά, αποστέλλεται στο κέντρο διανομής μέσω αυτόματου υπόγειου σιδηρόδρομου απλής τροχιάς συνολικού μήκους 124 μιλίων. Στην γύρω περιοχή της Γαλικίας υπάρχουν υπεργολάβοι, ορισμένοι εκ των οποίων εργάζονται για την εταιρεία από την ίδρυσή της από τον Amancio Ortega το 1975. (Berfield και Bagiorri, 2013).

Η παραγωγή ρούχων για τα Zara βασίζεται σε ένα απλό μοντέλο. Όσο πιο συνειδητοποιημένα ως προς τη μόδα είναι τα ρούχα -σχέδια που 'ερμηνεύουν' κολεξιόν prêt-à-porter-κατά κανόνα παράγονται στην Ισπανία ή σε κοντινές χώρες. Τα 'βασικά ενδύματα' -T-shirts, φούτερ και τζιν- παράγονται σε μεγαλύτερο αριθμό και με μεγαλύτερα περιθώρια χρόνου στην Κίνα και άλλες φτηνές χώρες παραγωγής στην Ανατολική Ασία, όπως το Μπαγκλαντές. Αυτά τα αγαθά έχουν πολύ καλή αναλογία κόστους πρώτων υλών και τιμής: για παράδειγμα, το 2014, όταν οι τιμές του βαμβακιού αυξήθηκαν, η παραγωγή πέρασε σε φτηνότερα υφάσματα. Από το 2014 και έπειτα, καθώς οι υψηλότερες τιμές είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της πρωτογενούς παραγωγής στο βαμβάκι, μέσα σε πέντε χρόνια οι τιμές έπεσαν πολύ χαμηλά και τα Zara επανήλθαν στην παραγωγή από βαμβάκι.

Η απλή ιστορία της σχετικής εμπορικής επιτυχίας και αποτυχίας των M&S και Zara λέει πολλά για τη στρατηγική. Επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου όπως τα M&S, στο βαθμό που εντοπίζουν στους βασικούς τους πελάτες, σκοτώνουν την πελατειακή τους βάση- όχι την υφιστάμενη, αλλά την επόμενη γενιά- που δεν θέλει να την δουν να φορά αυτά που φορούσαν οι μανάδες τους. Αντιθέτως, θέλουν την τελευταία λέξη της μόδας, την θέλουν τώρα και δεν τους νοιάζει αν θα κρατήσει, γιατί η μόδα αλλάζει πολύ γρήγορα.

Τα Zara αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα την ουσία του λιανεμπορίου της μόδας. Φυσικά, είναι πολύ πιο εύκολο για τα Zara γιατί δεν έχουν πίσω τους μια κληρονομιά 50 ετών στο λιανεμπόριο ρούχων, με βάση ένα εθνικό μοντέλο βασισμένο σε καιρούς ισχνών αγελάδων. Δεν χρειάστηκαν να προσπαθήσουν να επανεφεύρουν τον εαυτό τους σε καταστήματα κεντρικών δρόμων, 'department stores' που πουλούσαν μόδα και πολλά άλλα πέρα από αυτήν. Δεν ήταν ενταγμένα σε ένα εθνικό μοντέλο λιανεμπορίου και προσφοράς. Μπορούσαν να σχεδιάσουν ένα καινοτόμο μοντέλο επιχείρησης εκ του μηδενός -το σύστημα ΤΠ, τον σιδηρόδρομο απλής τροχιάς, το δίκτυο προμηθευτών και υπεργολάβων και το γρήγορο μοντέλο για την μόδα με βάση τις τελευταίες συλλογές.

Η στρατηγική λειτουργεί ξεκάθαρα από τη σε βάθος γνώση των πελατών. Τα M&S γνώριζαν τους πελάτες τους στο παρελθόν, αλλά τους ήξεραν τόσο καλά, που γέρασαν μαζί τους. Καθώς η φύση των γενεών πελατών άλλαζε, τα M&S δεν μπόρεσαν να αλλάξουν μαζί τους. Στα 1990, προσπάθησαν να κάνουν στρατηγικές αλλαγές στα πλαίσια της πελατειακής επιχειρηματικής πρακτικής, εισάγοντας πιο εξειδικευμένες γραμμές, όπως η Per Una και η Limited Edition, αλλά και λευκές μάρκες, που τώρα είναι καταδικασμένες, καθώς έχασαν την 'ταυτότητα' που εξ αρχής οι πιο δύσπιστοι θεωρούσαν ότι λίγοι ταυτίζονταν μαζί της. Για τη νεότερη και πιο συνειδητοποιημένη ως προς τη μόδα πελατεία, αυτές οι λευκές μάρκες δύσκολα μπορούν να ανταγωνιστούν τη γοητεία του να μπει κανείς στο Zara και να δει την τελευταία λέξη της μόδας.

Τα Zara είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε οι εξελίξεις της μόδας να παρουσιάζονται ήδη πριν κανείς μπει στο κατάστημα, με τα πλήθη πελατών να δημιουργούν ατμόσφαιρα και κλίμα μέσα στο κατάστημα.

Τα Zara γνωρίζουν την πελατεία τους και βασίζονται στις καινοτομίες μιας προηγούμενης γενιάς Ιταλών λιανοπωλητών της μόδας, όπως η Benetton (Clegg, 1990), προκειμένου να σχεδιάσουν την πρακτική τους. Από την Benetton έμαθαν τα πλεονεκτήματα του συστήματος ΤΠ στο σημείο πώλησης, που τους ενημέρωναν σε καθημερινή βάση ποιες γραμμές, ποια χρώματα, μεγέθη και ποικιλίες του στυλ πωλούνταν και πού. Από την Benetton έμαθαν επίσης τη σημασία του περιφερειακού δικτύου αξιόπιστων εργολάβων, τους οποίους εντόπισαν στη βόρεια Ισπανία και Πορτογαλία, περιοχές όπου η βιομηχανία του υφάσματος ήταν καλά εδραιωμένη και ανεπτυγμένη. Και εμπιστεύτηκαν στους εν λόγω παραγωγούς να δημιουργήσουν τα αγαθά με την καλύτερη ανταπόκριση στη μόδα.

Από τα παραπάνω, συνάγονται τα εξής διδάγματα:

- Η στρατηγική στοχεύει στο περιβάλλον του οργανισμού. Τα M&S κέρδισαν την κατεύθυνσή τους από μια παρατεταμένη περίοδο περιορισμένων επιλογών και δαπανών των βασικών τους πελατών στην μεταπολεμική περίοδο λιτότητας στην Βρετανία. Το περιβάλλον των Zara αφορά σε μια περίοδο ασυναγώνιστης ευημερίας για την ισπανική οικονομία, καθώς έβγαινε από έναν κάποιο λήθαργο της περιόδου της δικτατορίας του Φράνκο και βίωνε οικονομική άνθηση ως μέλος της ΕΕ.
- Τα M&S είχαν μια *μακροπρόθεσμη πορεία* επιδίωξης να καταστούν πανάκεια. Αντιθέτως, τα Zara έθεσαν μια ειδική κατεύθυνση, αυτή που ξεκινά από την πασαρέλα και καταλήγει στους κεντρικούς δρόμους, μέσω της ερμηνείας της τελευταίας λέξης της μόδας. Αυτό που οι νεότεροι και πιο ενημερωμένοι για τη μόδα μπορεί να είχαν δει στην Vogue, μέσα σε δύο εβδομάδες θα το έβρισκαν στο κατάστημα, προσαρμοσμένο σε μια μαζική αγορά (αλλά όχι τόσο ‘μαζική’, ώστε να χάσει κανείς την αίσθηση ότι έπρεπε να το αγοράσει εδώ και τώρα καθώς αύριο δεν θα είναι διαθέσιμα).
- Σκοπός: Τα M&S δομήθηκαν στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου εθνικού μοντέλου λιανικής πώλησης, ως πολυκατάστημα το οποίο εντόπιζε σε πολλές και διαφορετικές γραμμές. Σε αντίθεση με τα Zara, δεν ήταν καταστήματα με επίκεντρο τη μόδα.
- *Μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:* Η θέση και επίτευξη *μακροχρόνιων στόχων* αποτελεί ζωτική πλευρά της στρατηγικής. Τα M&S, ως κατάστημα μιας στάσης για βασικές γραμμές ρουχισμού, σε πολλά μεγέθη και ποσότητες για την μαζική αγορά, είχαν πετύχει μια πολύ καλή στρατηγική ευθυγράμμιση με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο υπήρχαν πολύ περιορισμένες επιλογές: ανταγωνισμός ή συντριβή. Επρόκειτο για την αγορά στην οποία το κατάστημα καθιερώθηκε ως βρετανικός θεσμός. Τα ρούχα πωλούνταν από πάγκους και όχι από κρεμάστρες, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στην παρουσίαση και χωρίς καμία εμπειρία ή ενθουσιασμό στο κατάστημα. Το προσωπικό φορούσε άχαρες στολές, αντί για τα ρούχα που ήταν διαθέσιμα στο κατάστημα. Καθώς η αγορά άλλαζε από τα 1960 και έπειτα, οι λιανοπωλητές που είχαν διδαχθεί από τις μπουτίκ, ευθυγραμμίστηκαν με μια γραμμή προμηθειών και διανομής υψηλής τεχνολογίας, ταίριαζαν πολύ καλύτερα με μια νέα γενιά πελατείας, με περισσότερες γνώσεις για την μόδα, η οποία και ήταν διατεθειμένη να πληρώσει για να ξεχωρίζει. Τα Zara, μαζί με μερικά άλλα καταστήματα, όπως τα H&M, κέρδισαν αυτή την αγορά.
- *Οι αναδυόμενες και παράδοξες τάσεις*, στα πλαίσια μιας αλυσίδας καταστημάτων για μια αγορά της μόδας προσανατολισμένη στην νεολαία και με βάση τη διαφορά και τις τάσεις, δεν αντιμετωπίστηκαν αποδοτικά από τα M&S. Το βασικό μοντέλο δεν άλλαξε προκειμένου να έρθει στο επίπεδο της αναδυόμενης αγοράς. Ένας λόγος για τον οποίο έγινε αυτό ήταν ο τρόπος με τον οποίο τα M&S ήταν οργανωμένα, χωρίς προεργασία και χωρίς σκοπό. Έπαιρναν προσωπικό χωρίς εμπειρία και το εκπαίδευαν με τον τρόπο που απαιτούσαν τα M&S. Έτσι, υπήρξε πολλή εξατομικευμένη και λίγη οργανωτική μάθηση. Στην πραγματικότητα, ήταν πολύ δύσκολο για τον οργανισμό να αφομοιώσει νέους τρόπους, γιατί το όλο σύστημά του περιοριζόταν στην αποτύπωση ενός συγκεκριμένου τρόπου δουλειάς με το προσωπικό του. Όλες οι προαγωγές του προσωπικού γίνονταν εσωτερικά, επομένως υπήρχαν λίγες ευκαιρίες για νέες ιδέες.

- Τα M&S είχαν ένα βασικό μοντέλο μανάτζμεντ, που απομείωνε την *συνθετότητα* στα συστήματά τους: σταθερά, οι μανάτζερς των M&S είχαν ‘μεγαλώσει’ μέσα στην εταιρεία. Το πλεονέκτημα αυτού ήταν μια τεράστια πίστη και βαθιά γνώση του τρόπου με τον οποίον λειτουργούσαν τα M&S. Το μειονέκτημα ήταν μια ιδιαίτερα μειωμένη ικανότητα να μάθουν διαφορετικούς τρόπους να κάνουν τα ίδια ή άλλα πράγματα. Τα M&S διαχειρίστηκαν τη συνθετότητα των περιβαλλόντων που άλλαζαν μέσω ενός ισχυρού πλέγματος οργανωτικής ρουτίνας, εμποδωμένου σε μια ιδιαίτερα γραφειοκρατική δομή, που παρήγαγε μαζικά προϊόντα για μαζικές αγορές. Αντιθέτως, τα Zara ξεκίνησαν από μια δομή που τους επέτρεψε να αντιμετωπίσουν ένα μεγάλο εύρος γεωγραφικών περιοχών και τάσεων της μόδας.
- Η περιορισμένη ποικιλία μεγεθών του αποθέματος των Zara αποτέλεσε έναν έμμεσο τρόπο μείωσης της συνθετότητας του *περιβάλλοντος*. Η ποικιλία μεγεθών των Zara εντοπίζει σε μικρότερα μεγέθη, ενώ τα M&S είχαν πλήρη γκάμα μεγεθών. Η ανάγκη δημιουργίας σχεδίων τα οποία θα λειτουργούσαν σε όλο το εύρος, από πολύ αδύνατα σώματα, μέχρι μεγάλα μεγέθη, ήταν ένας περιοριστικός παράγοντας για τα M&S. Επίσης, ένα ρούχο που κάποιος θα νέος και αδύνατος θα αγόραζε από τα M&S, θα μπορούσε να φοριέται και από κάποιον ‘γέρο’ και ‘χοντρό’. Αντί να πουλούν ρούχα για όλους, τα Zara υιοθέτησαν εξειδικευμένες παραμέτρους της αγοράς.
- Η *στρατηγική ικανότητα* των Zara είχε να κάνει με την παροχή των σωστών ρούχων στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή, στα σωστά λαμπερά, πολυσύχναστα και στιλάτα καταστήματα, σχεδιασμένα για να είναι ελκυστικά σε νέους αγοραστές, ενημερωμένους για τις εξελίξεις της μόδας. Οι βιτρίνες τους *εξιστορούν τη δυνατότητα* να είναι κάποιος ντυμένος ελκυστικά και παράλληλα με την τελευταία λέξη της μόδας. Ένας αγοραστής που κατέχει τα πράγματα, γνωρίζει ότι το απόθεμα αλλάζει συχνά, κάτι που δεν θέλει λέξεις ή διαφημίσεις για να φανεί, γιατί οι αγοραστές μπορούν να το καταλάβουν μόνοι τους από όσα βλέπουν και βιώνουν. Αντίθετα, τα M&S είχαν πολλά περισσότερα παραδοσιακά καταστήματα σε κεντρικούς δρόμους, όπου η μόδα ήταν μετά βίας διακριτή στα πωλούμενα ρούχα, που άλλωστε ήταν μόνο ένα μέρος της όλης επιχείρησης. Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις, από άποψη πόρων και ικανοτήτων, βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στη αφομοίωση υφισταμένων συστημάτων με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Αντίθετα, οι στρατηγικές ικανότητες των Zara βασίστηκαν σε περιφερειακά δίκτυα, σε έναν εκλεπτυσμένο τρόπο χρήσης της τεχνολογίας, σε σύγχρονη ερμηνεία του ντιζάιν, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα γρήγορης διανομής με υψηλή συγκέντρωση.
- Τα M&S ήταν μια πατερναλιστική οργάνωση: πρόσεχαν τον κόσμο τους. Οι αξίες τους συμβάδιζαν με τη *δεοντολογία τους*, στο βαθμό που η αναλογία τιμής-ποιότητας ήταν ικανοποιητική. Επίσης, προέβαλλαν περήφανα το βρετανικό ντιζάιν και παραγωγή, με την προσδοκία οι πελάτες τους να τα ανταμείψουν με πίστη και να επαναλάβουν αγορές από μια υποτυπώδη γκάμα αγαθών, που δεν άλλαζε δραματικά. Θα μπορούσε κανείς να βασιστεί στα M&S για ένα σετ ζακέτας και μπλούζας, για φούτερ και για τα επονομαζόμενα ‘εσώρουχα’ (πριν ονομαστούν ‘lingerie’), όπως και αντικείμενα για το σπίτι, ακόμα και τρόφιμα, αν ήθελε. Όμως η νέα γενιά νέων πελατών, ενδιαφερόταν περισσότερο για την μόδα στιγμής, που δεν περίμενε να βρει στα twin-sets των M&S. Τα Zara γνώριζαν τις αξίες τους από την αρχή: *στυλ με*

βάση τις τάσεις της μόδας, προσέγγιση με βάση την οποία κάθε δύο εβδομάδες, ρούχα της μόδας θα βρίσκονταν στη διάθεση των καταναλωτών και διεθνές εύρος. Όταν μια τάση έφτανε στην πασαρέλα των πιο μονάτων πόλεων, η Zara την τοποθετούσε στα ράφια της μέσα σε δύο εβδομάδες, οπουδήποτε στον κόσμο και σε προσιτές τιμές.

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Η στρατηγική της λιανικής πώλησης είναι ένας χώρος σε γρήγορη κίνηση. Ο πιο παλιός αναλυτής της ήταν ο Γάλλος συγγραφέας Emile Zola (1883) – βλ ‘Doctor Clérambault in Zola’s paradise’ του Pierre Guillet de Monthoux. De Monthoux, G. (1994) ‘Doctor Clérambault in Zola’s paradise’, Good Novels, Better Management: Reading End Realities. Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers.

Ωστόσο, είναι εκπληκτικό πώς ορισμένα από τα βασικά πολυκαταστήματα δεν έχουν αλλάξει δραματικά από τότε που τα ανέλυσε για πρώτη φορά ο Ζολά. Πρόσφατα, την προσοχή κέντρισαν τα ‘Store Wars’ σε διάφορες χώρες. Ίσως θελήσετε να συσχετίσετε αυτά τα στοιχεία με τα όσα γνωρίζετε για τα εν λόγω μαγαζιά, στον τόπο που ζείτε.

[λεζάντα] **Διαβάστε το βιβλίο**

[λεζάντα] **Διαβάστε για τα Store Wars**

Η μόδα είναι μια σοβαρή επιχειρηματική δραστηριότητα. Χρησιμοποιήσαμε τη σύγκριση των Zara και M&S ώστε να αναδείξουμε ορισμένα βασικά σημεία σχετικά με τη στρατηγική, καθώς ο αναγνώστης, κάποιος που του αρέσουν τα ψώνια, θα μπορέσει να διακρίνει τα αποτελέσματά της. Φυσικά, το να παρακολουθούμε τη στρατηγική μέσα από τις βιτρίνες των καταστημάτων, μας δίνει απλώς μια εικόνα για τη στρατηγική στην πράξη. Αφού συζητήσουμε ορισμένα από τα προηγούμενα περιστατικά της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης στη θεωρία, πρέπει να τα συμπληρώσουμε με την σύγχρονη πρακτική, εν προκειμένω της μόδας, με στοιχεία της σύγχρονης θεωρίας, στα οποία θα επιστρέφουμε σε ολόκληρο το βιβλίο, καθώς θα εξετάζουμε θεωρία και πράξη.

Το συγκριτικό παράδειγμα των δύο αλυσίδων καταστημάτων, των Zara και M&S, δείχνει επίσης πώς η ‘δομή’ (η οργάνωση, που περιλαμβάνει τόσο ανθρώπινους και μη ανθρώπινους παράγοντες, όπως υπολογιστικά συστήματα και αλυσίδες προμηθειών, απτές διαδικασίες και στοιχεία, άυλα στοιχεία πολιτισμού/ταυτότητας και, φυσικά, πάντοτε, σχέσεις εξουσίας) περιορίζει ή διευκολύνει στρατηγικές επιλογές και επίσης λειτουργεί ως μηχανισμός για την ανάδυση συγκεκριμένων στρατηγικών. Οι δομικές επιδράσεις στη στρατηγική εξισορροπούν την έμφαση που πολλοί συγγραφείς γύρω από την **επιχειρηματική στρατηγική** δίνουν στους παράγοντες, δηλαδή την ιδέα ότι ένας σχεδιαστής στρατηγικής μπορεί να φέρει τον οργανισμό όπου επιθυμεί, ανεξάρτητα από τους περιορισμούς της ιστορίας, του πολιτισμού ή της πολιτικής. Ορισμένες στρατηγικές διαμορφώνονται όχι επειδή οι σχεδιαστές στρατηγικής είναι *a priori* πεπεισμένοι ότι αποτελούν τη ‘βέλτιστη’ πορεία για την εταιρεία τους, αλλά γιατί είναι η μόνη πολιτικώς εφικτή εναλλακτική για αυτούς. Με άλλα λόγια, για όλους τους λόγους που αφορούν στην ιστορία και στη δομή τους, τα M&S δεν μπορούν να μοιάσουν στα Zara, ή τουλάχιστον χωρίς να έρθουν σε δραματική ρήξη με την ιστορία, τον πολιτισμό και τις σχέσεις εξουσίας τους.

Τα όρια της στρατηγικής

Αντιφατικά συμφέροντα

Οι ειδικοί της στρατηγικής που εργάζονται σε πραγματικούς οργανισμούς, πρέπει να ανταποκριθούν σε διαφορετικές απαιτήσεις δεσμών πολλών και, εν δυνάμει, αντιφατικών συμφερόντων (Küpers και Paullen, 2013, Saïd Business School and Heidrick and Struggles, 2015). Η ίδια η πράξη του μάνατζμεντ δημιουργεί τους φραγμούς που καλλιεργούν την ένταση.

- Προσδιορίζοντας τι πρέπει να γίνει, η στρατηγική προσδιορίζει τι *δεν πρέπει να γίνει*, δημιουργώντας εντάσεις **απόδοσης**, π.χ. μεταξύ παγκοσμίου και τοπικού, ή αποτελεσματικότητας και καινοτομίας
- Προσδιορίζοντας πώς πρέπει να λειτουργήσει, προκαλεί *οργανωτικές* εντάσεις, όπως αυτή μεταξύ αποκεντρωμένου και συγκεντρωμένου ντιζάιν
- Προσδιορίζοντας ποιος κάνει τι αναδύονται *υφιστάμενες* εντάσεις, όπως αυτή μεταξύ διαμοιρασμού και έκφρασης της εξουσίας, αντικατοπτρίζοντας αντιφάσεις στην ταυτότητα, τους ρόλους και τις αξίες.
- Τέλος, υπάρχουν εντάσεις μεταξύ παρόντος και μέλλοντος στη *μάθηση* από διαφορές που ξεδιπλώνονται καθώς το οικείο γίνεται αντιληπτό διαφορετικά και η καινοτομία αντιμετωπίζεται εχθρικά (Smith και Lewis, 2011).

Οι στρατηγικές μπορούν επίσης να δημιουργήσουν απρόβλεπτες συνέπειες, που ενίοτε αποκαλύπτονται να είναι εκ διαμέτρου αντίθετες από τους επιδιωκόμενους στόχους (Wit και Meyer, 2010), δημιουργώντας νέες εντάσεις που δεν είχαν σχεδιαστεί ή προβλεφθεί εκ των προτέρων (Clegg, Pitsis, Rura-Polley και Marosszeky, 2002a).

Η αντιμετώπιση αντιθέτων τάσεων μπορεί να πυροδοτήσει διάφορες αντιδράσεις: υπεροψία, παράλυση ή αδράνεια, όπως επίσης ενδεχομένως και στρατηγική σοφία υπό ορισμένες συνθήκες. Για παράδειγμα, όταν ο δυαδισμός δημιουργεί συναισθηματικό άγχος, οι άνθρωποι ενεργοποιούν μηχανισμούς άμυνας για να αποφύγουν ασυμβατότητες (Vince και Broussine, 1996). Τα μέλη των οργανισμών μπορούν να αναηλαφήσουν τις πεποιθήσεις ή της πράξεις τους, ώστε να δώσουν ενοποιητικές απαντήσεις (Cialdini, Trost και Newsom, 1995) ή να παραμείνουν προσηλωμένα σε πεποιθήσεις ή συμπεριφορές προκειμένου να διατηρήσουν τη συνοχή μεταξύ παρελθόντος και μέλλοντος (Weick, 1993). Η στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να δώσει έμφαση στη συστηματοποίηση αντί για τη δημιουργία, στην δύναμη αντί για την ενίσχυση, στη σταθερότητα αντί για την αλλαγή και αντιστροφή.

Οι λόγοι για τους οποίους ο στρατηγικός προσανατολισμός στη δράση με προσθιοδρομικά χαρακτηριστικά είναι αυξανόμενα σημαντικός, είναι πολλοί. Τα σύνθετα συστήματα επιβιώνουν στο χείλος του γκρεμού, καθώς έχουν να επιλέξουν στρατηγικά μεταξύ της διατήρησης δομών και της ανταπόκρισης σε εκπλήξεις (Kauffman, 1995). Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές απόψεις περί στρατηγικής, τέτοια συστήματα μπορεί να μην τείνουν πάντα προς την ισορροπία. Πράγματι, μπορεί να μην βρεθούν παραπάνω από μία φορές στην ίδια κατάσταση (Levy, 1994). Οι γρήγορες αλλαγές στο επιχειρηματικό πεδίο, σήμερα είναι φυσιολογικό φαινόμενο. Η παγκοσμιοποίηση, η απορρύθμιση, οι σύνθετες συμμαχίες και

συνεργασίες, όπως και η συνεχής πίεση για επιχειρηματική καινοτομία, συνεχώς δημιουργούν στρατηγικές προκλήσεις.

Εκπλήξεις

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι ορισμένες φορές δηλώνουν ότι δεν θέλουν εκπλήξεις. Όσοι δεν θέλουν να έχουν εκπλήξεις, πρέπει να επενδύσουν πολλά στην ικανότητα του ορθολογικού σχεδιασμού να καταργήσει την αβεβαιότητα. Φυσικά, οι εκπλήξεις δεν χρειάζεται να είναι δυσάρεστες. Το άκρο αντίθετο μιας σχεδιασμένης στρατηγικής είναι αυτή που λειτουργεί συγκυριακά. Ο καιροσκοπισμός αρχίζει τυχαία, όταν κάποιος αναζητά λύση σε ένα πρόβλημα (Πρόβλημα Α). Στην πορεία, συνειδητοποιεί κάτι που θα οδηγήσει στη λύση ενός άλλου προβλήματος (Πρόβλημα Β), που μπορεί να είναι ακόμη πιο αξιόλογο. Για τον εντοπισμό λύσης για το πρόβλημα Β ενώ αναζητείται αυτή για το Α, χρειάζεται να γίνει ένα μεταφορικό άλμα: το Α πρέπει κατά κάποιο τρόπο να ιδωθεί ως μέρος ή ίσο του Β.

Η τύχη, οι ευκαιρίες και οι συμπτώσεις μπορεί να αφορούν τόσο στην στρατηγική, όσο και σε άλλα πεδία. Ωστόσο, φαίνεται να απέχουν μακράν από τα προβλέψιμα πεδία της επιστήμης. Η ιδέα ότι μπορεί να υπάρχει λογική στο χάος (Warglien και Masuch, 1995) και στην αταξία (Abrahamson και Freedman, 2006) απέχει παρασάγγας από την επίσημη θεωρία της στρατηγικής. Το ότι υπάρχει λογική στην αταξία, δεν σημαίνει ότι οι οργανισμοί είναι παράλογοι ή ασυνεπείς, αλλά ότι υπάρχει ένα στοιχείο μη προβλεψιμότητας και ανάδυσης στη στόφα των οργανισμών, το οποίο πρέπει να μελετηθεί. Η δημιουργία μέσα από το απροσδόκητο δεν είναι σε απόλυτο βαθμό ένα ζήτημα τύχης.

Οι Merton και Barber (2004: 171) σημειώνουν ότι η τύχη επίσης δεν κατανέμεται τυχαία, αλλά τείνει να πριμοδοτεί όσους έχουν προετοιμαστεί γι' αυτό, εκείνους που είναι έτοιμοι να επωφεληθούν από αυτή. Η ετοιμότητα αυτή καθαυτή, λένε, συνδέεται με ιδιότητες όπως η επαγρύπνηση, η ευελιξία, το θάρρος και η προσοχή. Η ετοιμότητα κάποιου να δρέψει τους καρπούς της ευτυχούς συγκυρίας συνδέοντας τα ευρήματα και τις ανάγκες έχει ανταμοιβή και αυτή είναι ότι η ευτυχής συγκυρία μπορεί να ιδωθεί ως δυνατότητα και όχι ως μια απλή ευκαιρία. Ορισμένες φορές, η ανακάλυψη και η ανάγκη είναι και οι δύο κάτι νέο. Η διαδικασία της συγκυρίας περιλαμβάνει επομένως την συσχετιστική ικανότητα να “δει κανείς κάτι νέο”. Η προσοχή στους τρόπους να βλέπει κανείς -και, θα προσθέταμε, να αντιλαμβάνεται τι βλέπει- υπογραμμίζει τη σημασία των γνωστικών διαδικασιών για τη στρατηγική.

Όπως παρατηρεί ο Gonzales (2003: 120):

Ο σχεδιασμός της ανθρώπινης φύσης μας διευκολύνει να κρύβουμε από τον ίδιο μας τον εαυτό το προφανές, ιδιαίτερα υπό συνθήκες πίεσης. Η καταστροφή της (Union Carbide) Bhopal στην Ινδία, η έκρηξη του διαστημικού λεωφορείου Challenger, η πυρηνική κατάρρευση του Τσέρνομπιλ και αμέτρητα αεροπορικά δυστυχήματα, εν μέρει συνέβησαν την ώρα που οι άνθρωποι αρνούνταν ξεκάθαρα σημάδια που παρουσιάζονταν μπροστά τους.

Οι Shrivastava και Schneider (1984) συζήτησαν για τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερς αναπτύσσουν πλαίσια αναφοράς ή πλέγματα υποθέσεων που συγκεκριμενοποιούν την άποψή τους για την επιχειρηματική δραστηριότητα και τον οργανισμό τους. Τα εν λόγω πλαίσια,

προετοιμάζουν τους μάνατζερς να αντιμετωπίσουν ορισμένα φαινόμενα. Επίσης, τους προετοιμάζουν, χωρίς να τους προειδοποιήσουν, ώστε να μην προσδοκούν άλλα φαινόμενα να εκπλήσσονται. Τα πλαίσια αναφοράς μπορεί να βοηθήσουν γιατί επικεντρώνουν στο τι είναι σημαντικό. Αλλά μπορεί να δημιουργήσουν μοτίβα συνήθους σκέψης- 'όσο γίνονται πιο άκαμπτοι, οι μάνατζερς εντάσσουν διά της βίας αιφνίδιες πληροφορίες σε υφιστάμενα σχήματα, ή τις αγνοούν εντελώς' (Sull, 1999: 45). Διαμορφώνουν μια κυρίαρχη λογική στον οργανισμό, η οποία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Η κυρίαρχη λογική μπορεί να επιβάλλει γνωστικές παρωπίδες, που αποτρέπουν τον οργανισμό από το να βλέπει σχετικές μεν, περιφερειακές δε πληροφορίες (Pralhad, 2004).

Ένα πρόσφατο θύμα της νοοτροπίας των παρωπίδων ήταν η δισκογραφική βιομηχανία, η οποία αγνόησε το διαδίκτυο και άφησε άλλους (συμπεριλαμβανομένου του iTunes της Apple), να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα γύρω από τα κανάλια διανομής, τα οποία και άλλαζαν. Η δισκογραφική βιομηχανία εξεπλάγη από την ταχύτητα της καταβαράθρωσής της, από την κυρίαρχη θέση της στο εμπόριο της μουσικής.

Η στρατηγική ταχυδρομικών υπηρεσιών της Dell, που παρουσιάστηκε μόλις στα 1985, κατέλαβε την βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών εξ απήνης. Η αποδοτικότητα της στρατηγικής διανομών κατ' οίκων της Domino's αποτέλεσε έκπληξη για την Pizza Hut. Η αντίδραση των καταναλωτών στην New Coke ήταν εκπληκτική, λαμβανομένης υπόψη της διάστασης μεταξύ προβλέψεων και πραγματικών αντιδράσεων των καταναλωτών. Η κυβέρνηση George W. Bush εξεπλάγη όταν οι πολίτες του Ιράκ και του Αφγανιστάν δεν χαιρέτησαν τον στρατό που εισέβαλλε ως ελευθερωτή και προχώρησαν τακτικά προς την φιλελεύθερη δημοκρατία της οικονομίας της αγοράς (Brown, 2018).

Είναι ξεκάθαρο ότι, ενώ αυτά τα φαινόμενα μπορεί να θεωρούνται εκπλήξεις, δεν έχουν όλα την ίδια φύση. Οι πρώτες δύο περιπτώσεις προκάλεσαν την έκπληξη των ανταγωνιστών. Οι επόμενες δύο, απέβησαν εκπληκτικές για τους προκατόχους τους - καθώς διαψεύστηκαν όχι τόσο οι ανταγωνιστές τους, αλλά οι προσδοκίες τους.

Ορισμένες εκπλήξεις αρχικά παρουσιάζονται ως προειδοποιητικά σημάδια που, για τον ένα ή τον άλλο λόγο, περνούν απαρατήρητα (Wissema, 2002), ενώ άλλα προκύπτουν χωρίς προειδοποίηση (Levy, 1994). Τα συνήθη ατυχήματα, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ιδιαίτερα σύνθετα και εθυγραμμισμένα συστήματα που θέτουν προφανείς κινδύνους, μπορούν επομένως να ιδωθούν ως αναμενόμενα ατυχήματα που περίμεναν για να συμβούν (Perrow, 1984). Ορισμένες εκπλήξεις, αν απομονωθούν και επανιδωθούν εκ των υστέρων, θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί, όπως η απώλεια ζώων στο ναυάγιο του Τιτανικού, λόγω του ανεπαρκούς αριθμού σωσιβίων λέμβων (Watkins και Bazerman, 2003).

Ο κάθε σχεδιαστής στρατηγικής θα έπρεπε να περιμένει να εκπλαγεί. Τα γεγονότα ανατρέπουν τη σχεδιασμένη στρατηγική σε κάθε στροφή. Ας χρησιμοποιήσουμε ένα καθημερινό παράδειγμα που προέκυψε ενόσω γράφονταν αυτές οι γραμμές, ώστε να διευκρινίσουμε τα παραπάνω. Φυσικά, όταν θα διαβάσετε αυτό το βιβλίο, το παράδειγμα

μπορεί να μην είναι πια δόκιμο, καθώς θα έχει υπερκεραστεί από τα γεγονότα, δηλαδή ακριβώς αυτό που προσπαθούμε να αναδείξουμε.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του Rapier**

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του Slav**

Το πετρέλαιο είναι το υγρό καύσιμο της παγκόσμιας οικονομίας. Οι σημαντικές αλλαγές στην τιμή το έχουν παράπλευρες συνέπειες για σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Γεγονότα όπως η περιφερειακή σύγκρουση στη Μέση Ανατολή ή η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών εξόρυξης, όπως η υδραυλική εξόρυξη (fracking) παίζουν μεγάλο ρόλο στην τιμολόγησή του. Από τη δεκαετία του 1960, ο βασικός μοχλός στρατηγικού ελέγχου της τιμής του πετρελαίου ρυθμίζεται από τον Οργανισμό Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών (OPEC), το ολιγοπωλιακό καρτέλ των πετρελαιοπαραγωγών. Πλην όμως, το πετρέλαιο από μόνο του δεν μπορεί να προσδιορίσει την στρατηγική: τα εθνικά συμφέροντα πάντοτε κάνουν τα σενάρια πιο σύνθετα. Σήμερα, δύο βασικά ζητήματα εθνικού συμφέροντος διαμορφώνουν τις παγκόσμιες στρατηγικές γύρω από το πετρέλαιο. Το πρώτο είναι η ανάδυση των Ηνωμένων Πολιτειών ως υπ' αριθμόν ένα πετρελαιοπαραγωγού χώρας μέσα από την εκμετάλλευση κοιτασμάτων προσβάσιμων από το 2009 μέσω της 'επανάστασης του fracking', σύμφωνα με τον Rapier (2018). Το δεύτερο εθνικό συμφέρον είναι η μάχη μεταξύ Ιράν και Σαουδικής Αραβίας για την κυριαρχία στη Μέση Ανατολή. Όχι μόνο διεξάγουν πόλεμο δι' αντιπροσώπων στην Υεμένη, αλλά η γεωπολιτική τους αντιπαλότητα αντικατοπτρίζεται και στη γεωπολιτική της πετρελαιοαγοράς, σύμφωνα με την ανάλυση του Slav (2018).

Στην πράξη

Η στρατηγική της Σαουδικής Αραβίας στο παγκόσμιο εμπόριο πετρελαίου

[εικονίδιο] **Διαβάστε τα άρθρα των Varga και Rapier**

Αν υπάρχει μία μόνο βιομηχανία στην οποία η παγκόσμια πολιτική καθίσταται πιο πολύπλοκη από ποτέ, τότε είναι μάλλον αυτή του διεθνούς εμπορίου πετρελαίου. Πρόσφατα, όπως μάλλον θα γνωρίζουν όσοι παρακολουθούν τον επιχειρηματικό τύπο, η τιμή του πετρελαίου έπεσε δραματικά. Αυτό έγινε γιατί η Σαουδική Αραβία σταμάτησε να υποστηρίζει τις τιμές του πετρελαίου το Νοέμβριο του 2014 και πλημμύρισε την αγορά με προμήθειες πετρελαίου προκειμένου να εξοβελίσει τους ανταγωνιστές της, ενισχύοντας τη διαθεσιμότητά της στα 10,6 εκατομμύρια βαρέλια ημερησίως. Ο βασικός στόχος ήταν η ενίσχυση στα κοιτάσματα πετρελαίου που είχε εξαπολύσει η ανάπτυξη της υδραυλικής εξόρυξης στις ΗΠΑ. Η στρατηγική της Σαουδικής Αραβίας ήταν να οδηγήσει τις τιμές τόσο χαμηλά, ώστε οι Αμερικανοί παραγωγοί να χρεοκοπήσουν και έτσι, έχοντας εξαλείψει τον ανταγωνισμό, να μπορέσει να επανέλθει στην επιχειρηματική της δραστηριότητα και να

κλιμακώσει τις τιμές ως συνήθως, με το πλεονέκτημα ότι ήταν ο βασικός παίκτης στο ολιγοπώλιο του Οργανισμού Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών.

Υπάρχουν διάφορες πηγές στο διαδίκτυο που θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να αυξήσετε τις γνώσεις σας σχετικά με αυτή τη στρατηγική περίπτωση.

Μπορείτε να ξεκινήσετε με το άρθρο του Vauhini Vara στο The Atlantic με τίτλο ‘Πώς το fracking χτυπά τον OPEC’. Στη συνέχεια, συνιστούμε το άρθρο του Robert Rapier στην Forbes με τίτλο ‘Πώς η επανάσταση του fracking έσπασε τον έλεγχο του OPEC στις τιμές του πετρελαίου.

Δεν συμφωνούν όλοι οι σχολιαστές με το γεγονός ότι οι ΗΠΑ νίκησαν τον Οργανισμό Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών στον πόλεμο της στρατηγικής. Ο Grant Smith, γράφοντας στην ιστοσελίδα www.worldoil.com υποστηρίζει ότι ‘η στρατηγική του OPEC εξακολουθεί να είναι νικηφόρα, παρά την πτώση της τιμής του πετρελαίου’.

Άλλη μία χρήσιμη ιστοσελίδα είναι η ‘DRILL OR DROP? Independent journalism on fracking, onshore oil and gas and the reactions to it’. Σε αυτή την ιστοσελίδα μπορείτε να βρείτε ένα χρονολόγιο για την υδραυλική εξόρυξη πετρελαίου από τον Νοέμβριο του 2014.

Η σχέση μεταξύ παγκόσμιας πολιτικής και τιμών του πετρελαίου συζητάται επίσης σε ένα άρθρο του Adam Vaughan στην Guardian με τίτλο ‘Ποιοι παράγοντες αυξάνουν την τιμή του αργού πετρελαίου;’.

Ερωτήσεις:

1. Λαμβανομένης υπόψη της αλλαγής των μορφών παροχής ενέργειας, της αλλαγής στην τεχνολογία των οχημάτων και των ενεργειακών τεχνολογιών όπως και των εμπλοκών της ισοτιμίας συναλλάγματος, ποιους παράγοντες χρειάζεται να λάβει υπόψη μια αεροπορική εταιρεία ή μία βιομηχανία οχημάτων για να αναλύσει την τιμή του αργού πετρελαίου για την μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική της στρατηγική;
2. Ποια πλευρά της στρατηγικής της Uber για να χτυπήσει τον ανταγωνισμό των τοπικών εταιρειών ταξί χρησιμοποίησε η Σαουδική Αραβία για να εξαλείψει τον ανταγωνισμό από τις εταιρείες υδραυλικής εξόρυξης πετρελαίου των ΗΠΑ;

Το φαινόμενο της Κόκκινης Βασίλισσας

Το φαινόμενο της Κόκκινης Βασίλισσας (ή η υπόθεση της Κόκκινης Βασίλισσας, όπως ενίοτε λέγεται), συμβαίνει όταν ανταγωνιστές εξελίσσονται σταθερά και ταυτόχρονα, επιτυγχάνοντας μια προσωρινή και δυσεπίτευκτη ισορροπία. Ο όρος προέρχεται από τα λόγια της Κόκκινης Βασίλισσας στο βιβλίο του Lewis Carroll *Μέσα απ’ τον καθρέφτη*, με τα οποία εξηγούσε τη φύση της μυθικής χώρας *Μέσα απ’ τον Καθρέφτη*, όπου, ‘για να παραμείνεις στην ίδια θέση, πρέπει να τρέξεις όσο πιο πολύ μπορείς’ (Carroll, 1871/1995: 37). Στην εξελικτική βιολογία, ο όρος χρησιμοποιείται για την περιγραφή του ‘εξελικτικού

ανταγωνισμού', όπου οργανισμοί χρειάζεται να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται συνεχώς, όχι μόνο για να κερδίσουν πλεονέκτημα, αλλά και για να αποφύγουν τον αφανισμό, καθώς, αντιμετωπίζουν συνεχώς εξελισσόμενους ανταγωνιστές και θηρευτές.

Η απάντηση της Σαουδικής Αραβίας στην αύξηση αποθεματικών που δημιούργησε η αμερικανική επανάσταση του fracking είναι ενδιαφέρουσα γιατί επέλεξε να ανταγωνιστεί μόνο γύρω από την τιμή. Είναι μια στρατηγική εκπληκτικής συνεξέλιξης. Η υδραυλική εξόρυξη πετρελαίου είναι κερδοφόρα μόνο σε επίπεδο τιμής και η στρατηγική της Σαουδικής Αραβίας ήταν να καταστρέψει αυτό το επίπεδο τιμής και στην πορεία και τις επενδύσεις στην αμερικανική βιομηχανία υδραυλικής εξόρυξης, κατά πάσα πιθανότητα πριν οι τιμές αυξηθούν και πάλι. Στρατηγική που, που έστω και αν είναι επώδυνη βραχυπρόθεσμα, θα είναι επωφελής μακροπρόθεσμα. Η συνεξέλιξη των ανταγωνιστών που κινούνται ο ένας ενάντια στον άλλον μπορεί να οδηγήσει σε ένα φαινόμενο όπου πληθυσμοί σε αλληλεπίδραση αλλάζουν ο ένας την ανταγωνιστική ετοιμότητα του άλλου. Η κατάκλυση της αγοράς με μεγάλες ποσότητες φτηνού πετρελαίου είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική που καθιστά τον ανταγωνισμό δυσκολότερο για αντιπάλους όπως η βιομηχανία υδραυλικής εξόρυξης πετρελαίου των ΗΠΑ, την ώρα που συνεξελίσσονται. Το fracking μπορεί να έμοιαζε μια οικονομικά συμφέρουσα επένδυση, σε καιρούς που το πετρέλαιο ήταν πολύ πιο ακριβό. Στρατηγικά, από την πλεονεκτική θέση της επίτευξης ανεξαρτησίας, μπορεί ακόμα να μοιάζει αξιόλογο να επενδύσει κανείς στην υδραυλική εξόρυξη πετρελαίου (εφόσον οι πιστωτές ή οι κυβερνήσεις πειστούν να τη χρηματοδοτήσουν), δεδομένης ιδιαίτερα της μεταβλητότητας της τιμής του. Ωστόσο, από οικονομικής άποψης, η κατάκλυση της αγοράς με φτηνό πετρέλαιο αμφισβητεί την οικονομική λογική της εξόρυξης ακριβού πετρελαίου.

Από ορθολογικής άποψης, η έκπληξη νοείται ως το αντίθετο της 'χρηστής διαχείρισης' (Pondy και Mitroff, 1979). Η παραδοσιακή οργανωτική σοφία, βασισμένη στη μηχανική και προσανατολισμένη στον ορθολογισμό, δίνει έμφαση στην αντικειμενικότητα, την αποστασιοποίηση και τον έλεγχο (Shenhav, 2003). Ως αποτέλεσμα αυτού, όπως σημειώνει ο Τσούκας (1994:3), 'στις σύγχρονες κοινωνίες μας [...] η πρόληψη εκτιμάται ιδιαίτερος. Δεν θέλουμε να καταλαμβανόμαστε εξ απήνης'. Ο οργανισμός περιορίζεται στην προβλεψιμότητα- σε ένα φαινόμενο χωρίς απολύτως κανένα χαρακτηριστικό που να εκπλήσσει ή που δεν ανήκει σε μια ρουτίνα. Τα McDonald's συχνά θεωρούνται πρότυπο- κανείς δεν εκπλήσσεται από ένα μπέργκερ των McDonald's (Ritzer, 2004). Ωστόσο, ενώ αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε ορισμένα προϊόντα, δύσκολα θα εφαρμοζόταν στο πεδίο της στρατηγικής, όπου η έκπληξη είναι ο κανόνας, και όχι η εξαίρεση.

Υπάρχουν πολλά βιβλία στρατηγικής εφάμιλλα ενός μπέργκερ από τα McDonald's, δηλαδή χωρίς καμία έκπληξη. Ελπίζουμε αυτό το βιβλίο να προκαλεί εκπλήξεις από πολλές απόψεις. Καλύπτουμε πολλά από τα πεδία με τα οποία τα άλλα βιβλία θα καταπιάνονταν, αλλά θεωρούμε ότι το κάνουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι λίγο πιο ανοικτά σε ένα μεγαλύτερο εύρος ιδεών. Επομένως, με μεγαλύτερη εγγύτητα και με μια πιο ψύχραιμη στάση ως προς τις ικανότητες του ψηφιακού κόσμου και τις δυνατότητες για το μέλλον της στρατηγικής (Κεφάλαιο 13). Ο πίνακας 1.1. μας δίνει μια εικόνα της γενικής δομής του βιβλίου και των βασικών ζητημάτων κάθε κεφαλαίου.

Πίνακας 1.1 Επισκόπηση της δομής του βιβλίου

Ζητήματα στρατηγικής	Κεφάλαια
Τι είναι η στρατηγική;	1
Ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθήσουμε;	2,3,4
Πού πρέπει να πάμε;	
Τι πρέπει να κάνουμε;	
Ποιες δραστηριότητες θα έπρεπε να πραγματοποιήσουμε;	5,6,7
Ποιος πρέπει να πραγματοποιήσει αυτές τις δραστηριότητες;	
Πού πρέπει να λειτουργούμε;	
Πώς διαμορφώνονται οι στρατηγικές;	8,9,10,11
Πώς πραγματοποιείται η στρατηγική αλλαγή;	12
Ποιο το μέλλον της στρατηγικής;	13

Η γραμμική προσέγγιση κεφάλαιο προς κεφάλαιο, προφανώς και δεν είναι ο μόνος τρόπος χρήσης του βιβλίου. Σε αντίθεση με τα περισσότερα βιβλία, που είναι ιδιαίτερα αυστηρά και μάλλον περιοριστικά ως προς τις επιλογές, φροντίσαμε να μην το κάνουμε αυτό. Η ιδέα πίσω από το βιβλίο είναι να ανοίξει παράθυρα στον κόσμο μέσα από ζωντανές, ενδιαφέρουσες υποθέσεις, με ψηφιακούς συνδέσμους για να εξερευνήσετε σε περισσότερο βάθος ορισμένα ζητήματα, μέσω βίντεο και άλλων συνδέσμων που σας επιτρέπουν να συσχετίσετε θεωρία και πρακτική. Θέλουμε το βιβλίο αυτό να αποτελέσει ένα εύχρηστο εργαλείο, με εναλλαγή από το διαδραστικό ηλεκτρονικό βιβλίο (IEB) στο έντυπο κείμενο και αντίστροφα, έναν μηχανισμό ενημέρωσης, διερεύνησης και εισαγωγής στον σημαντικό κόσμο της στρατηγικής.

Απολαύστε το!

Κανένα βιβλίο δεν προκύπτει εκ του μηδενός. Εν μέρει οι απόψεις μας είναι αναπόφευκτα βασισμένες σε πρόσφατες έρευνες που περιλαμβάνονται σε αυτό το κεφάλαιο. Επίσης, σε αυτή την τρίτη έκδοση εκφράζουμε αντιλήψεις ήδη αποτυπωμένες σε άλλες δημοσιεύσεις, όπως και την πείρα μας από τη διδασκαλία με την οποία έχουμε ασχοληθεί. Και, φυσικά, αν και αυτή η έκδοση διαφέρει αισθητά από προηγούμενες καθώς υποβλήθηκε σε πραγματικά μεγάλες και σπουδαίες προσθαφαίρεσεις και αναθεωρήσεις, και πάλι σκοπός μας ήταν να αποτυπώσουμε όσα θεωρούμε σημαντικά και σχετικά με τη μελέτη της στρατηγικής.

Περίληψη

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο:

- Ξεκινήσαμε μια συζήτηση για τη διαχείριση ανά στόχο
- Επισκοπήσαμε τη στρατηγική ως ιστορική συζήτηση, εμποδωμένη στην τεχνική της πολιτικής και πολεμικής δεινότητας
- Εντοπίσαμε σημαντικές προσωπικότητες στη στρατηγική
- Ερευνήσαμε τα πλαίσια του σύγχρονου στερεώματος της στρατηγικής
- Επισκοπήσαμε την στρατηγική στην πράξη στην βιομηχανία της μόδας, συγκρίνοντας τα Zara με τα M&S.

Πηγές από το διαδίκτυο

Κάντε μια επανάληψη στα όσα μάθατε, κάνοντας κλικ στα εικονίδια ώστε να:

- **Αυτοαξιολογηθείτε** με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
[εικονίδιο] **Αυτοαξιολογηθείτε**
- **Κάνετε επανάληψη σε βασικούς όρους** με διαδραστικές διαφάνειες
[εικονίδιο] **Κάντε επανάληψη σε βασικούς όρους**

Προκειμένου να έχετε πρόσβαση σε αυτές και όλες τις άλλες πηγές από το διαδίκτυο που αναφέρονται στο κεφάλαιο, απλά κατεβάστε το διαδραστικό eBook χρησιμοποιώντας τον κωδικό πρόσβασης που βρίσκεται στη μέσα μεριά του εξωφύλλου. Εναλλακτικά, μπορείτε να επισκεφθείτε τις διαδικτυακές πηγές στον σύνδεσμο <https://study.sagepub.com/strategy3e>.

Ασκήσεις

1. Αφού διαβάσετε αυτό το κεφάλαιο, θα είστε ικανοί να περιγράψετε με δικά σας λόγια τι σημαίνουν οι παρακάτω όροι:
 - Στρατηγική
 - Διαχείριση στόχων
 - Αυστηροί στόχοι
 - Ορθολογικός σχεδιασμός
 - Διοικητική, λειτουργική και στρατηγική δράση
 - Διαβολικά προβλήματα
 - Ανάδραση
 - Τροφοδότηση από το μέλλον
 - Το φαινόμενο της Κόκκινης Βασίλισσας
 - Ευτυχής συγκυρία
2. Δώστε ορισμένα παραδείγματα ανεπιτυχούς επιδίωξης αυστηρών στόχων και των συνεπειών τους
3. Δώστε μερικά από τα ονόματα βασικών διανοητών της πολεμικής και πολιτικής δεινότητας που θεμελίωσαν το παρελθόν της στρατηγικής σκέψης. Τι είχαν να πουν για τη στρατηγική;
4. Πώς σχετίζεται ο πόλεμος με τη στρατηγική στην ιστορία της στρατηγικής σκέψης; Γιατί ο πόλεμος είχε αντίκτυπο στην ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης;
5. Δώστε τα ονόματα ορισμένων βασικών διανοητών της κλασικής στρατηγικής σκέψης. Τι είχαν να πουν για τη στρατηγική;
6. Γιατί ο εντοπισμός στις συναλλαγές περιορίζει μια ευρύτερη εικόνα για τις συναλλαγές και τη στρατηγική;
7. Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές διαφορές μεταξύ των Zara και των M&S;
8. Εφόσον πάντοτε μπορεί να προκύψουν εκπλήξεις, ποιος είναι ο στόχος της στρατηγικής, αν δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον;
9. Έχει η ιστορία των οργανισμών τίποτα να προσφέρει στην επιχειρηματική στρατηγική; Δώστε παραδείγματα.

10. Εντοπίστε ορισμένες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση διαφορετικών ειδών διαβολικών προβλημάτων.

Περιπτώσιολογική μελέτη

Shabby chic

Stewart Clegg

Shabby: Φθαρμένος, παραμελημένος

Chic: Στυλάτος, κομψός

Shabby chic: Εκ πρώτης όψεως, η ιδέα καθαυτή του Shabby chic μοιάζει παράδοξη, αδύνατη, ανόητη. Ωστόσο, όπως γνωρίζουν οι τηλεθεατές της εκπομπής της ή οι αναγνώστες των βιβλίων της, το Shabby chic είναι ένα συγκεκριμένο στυλ, που φέρει την υπογραφή της Rachel Ashwell. Στο βιβλίο της, *The World of Shabby Chic* (2015), η Ashwell δεν παρουσιάζει απλά στον αναγνώστη το στυλ που αποτυπώθηκε ως δικό της, αλλά παρέχει σημαντικά διδάγματα για τη στρατηγική κάθε start up επιχείρησης.

[λεξάντα] **Εικόνα 1.6** *The World of Shabby Chic* (2015), της Rachel Ashwell

Το Shabby Chic ήταν προϊόν της πείρας. Οι γονείς της Rachel Ashwell συνέλεγαν, συντηρούσαν και φυλούσαν παλιά αντικείμενα- συγκεκριμένα, βιβλία και κούκλες. Η μητέρα της επισκεύαζε χαλασμένες παλιές κούκλες, αποκαθιστώντας τις όχι στο έπακρο, αλλά τόσο όσο απαιτούσαν αυτά τα αγαπημένα αντικείμενα με ιστορία. Οι κούκλες πωλούνταν στην αγορά του Camden Passage του Λονδίνου, όπου η νεαρή Rachel βοηθούσε την μητέρα της και έτσι έμαθε όχι μόνο να εμπορεύεται και να επισκευάζει κούκλες, αλλά και πώς να αποκομίζει κέρδος από αυτό.

Όπως γράφει, όταν άρχισε να πουλά ‘vintage’ έπιπλα, είχε εμπνευστεί από την μητέρα της, με τα χέρια γεμάτα φακέλους και πλαστικές σακούλες για μετρητά και αποδείξεις. Η μητέρα της ήταν μια ιδιαίτερα ικανή γυναίκα, που έφτιαχνε ρούχα για τα παιδιά της, έκανε επισκευές στο σπίτι, το επίπλωνε με μεταχειρισμένα αντικείμενα που επισκεύαζε ή ανακαίνιζε με γούστο. Και οι κούκλες επισκευάζονταν, ώστε να μπορούν μεν να χρησιμοποιηθούν, αλλά να μην είναι τέλειες. Η Ashwell το περιγράφει ως αισθητική της “ομορφιάς της ατέλειας”.

Εγκαταλείποντας το σχολείο στα 16 της χρόνια, η Ashwell εργάστηκε σε διάφορες κατώτερες θέσεις γραφείου πριν να γίνει φωτογραφική στυλίστρια και στα 17 της πήγε στην Disney World όπου και ανέλαβε ένα γύρισμα. Καθώς ο πατέρας της ήταν Αμερικανός (η μητέρα της καταγόταν από τη φυλή Kīwi), είχε συγγενείς εκεί και, κατά σύμπτωση, ένας ξάδελφός της ζούσε στο Λος Άντζελες, στο Beverley Hills. Ξεκινώντας από εκεί βρήκε δουλειά, μετά από πολλή επιμονή, στο σχεδιασμό κινηματογραφικών σκηνικών για μια εταιρεία παραγωγής που ανήκε στην επιχειρηματική σφαίρα των περιοδικών σοφτ πορνό. Συνέπεσε στο Χόλιγουντ με άλλους νεαρούς Βρετανούς, όπως ο Adrian Lynne και ο Tony Scott, που έγιναν επιτυχημένοι

σκηνοθέτες. Από αυτόν τον κύκλο επαφών κατόρθωσε να βρει κι άλλες δουλειές σαν στυλίστρια και να αφήσει πίσω το περιοδικό. Δεν βρήκε μόνο δουλειά, αλλά και τον έρωτα, και παντρεύτηκε τον σκηνοθέτη David Ashwell.

Ο γάμος δεν κράτησε πολύ, αλλά της επέτρεψε να πάρει δύο βασικά μαθήματα από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Το πρώτο ήταν, ότι ως μητέρα μικρών παιδιών, η διατήρηση της τέλει εικόνας για το σπίτι, ήταν μάταιος κόπος. Υπήρχαν βρώμικα χέρια παντού! Καθώς θυμόταν ότι τα καλύμματα στις καρέκλες και τους καναπέδες ήταν σήμα κατατεθέν των σπιτιών της αγγλικής υπαίθρου, άρχισε να φτιάχνει αφαιρούμενα καλύμματα για τα έπιπλα της, τα οποία θα μπορούσαν να πλυθούν στο πλυντήριο όποτε το επέβαλλαν οι ανάγκες, καθιστώντας έτσι το εγχείρημα του νοικοκυριού πολύ πιο εύκολο. Σχεδίασε κάτι που δεν μπορούσε να βρει στην αγορά: Ήθελε ένα έτοιμο κάλυμμα το οποίο θα μπορούσε να πλυθεί στο πλυντήριο, φτιαγμένο ειδικά για τον καναπέ της. Μόλις το είδαν οι φίλοι της, ήθελαν κι εκείνοι ένα - κι έτσι γεννήθηκε η βασική ιδέα του Shabby Chic. Το δεύτερο επιχειρηματικό μάθημα ήταν η σημασία της τεχνικής των εικονογραφημένων σεναρίων, και κυρίως η σημασία της αφήγησης. Για τον σύζυγό της, αυτές οι αφηγηματικές τεχνικές συνέβαλλαν στο σχεδιασμό μιας ταινίας. Για την Ashwell όμως έγιναν οι βάσεις για την ίδρυση μιας εμπορική επιχείρησης - για την ακρίβεια, ενός καταστήματος - που είχε να διηγηθεί μια ιστορία. Αρχικά, η επιχείρηση ονομάστηκε "Slips", όπως ονομαζόταν και ένα από τα προϊόντα, αλλά, αφού διάβασε μια ιστορία σε ένα περιοδικό σχετικά με ένα κάστρο που ήταν και παλιό και όμορφο (shabby chic), η επιχείρηση ονομάστηκε Shabby Chic.

Αφού χώρισε με τον σύζυγό της, μετακόμισε από το Μαλιμπού όπου ζούσαν, στην άλλη άκρη της ακτής του Ειρηνικού Ωκεανού, στη Σάντα Μόνικα, όπου και ίδρυσε το Shabby Chic, σε ένα κτίριο της Λεωφόρου Μοντάνα. Όπως λέει, δεν ήταν η καλύτερη τοποθεσία για μια επιχείρηση οικιακών επίπλων, καθώς ουσιαστικά επρόκειτο για γειτονιά με είδη πρώτης ανάγκης. Δεν είχε επιχειρηματική εμπειρία ή γνώση, δεν είχε κάνει μελέτη καταλληλότητας της γειτονιάς όσον αφορά στην κινητικότητα πεζών ή τη σύγκριση των τιμών των κοντινών καταστημάτων. Δεν είχε ιδέα περί ταμειακών ροών ή απογραφών, εξακολουθώντας να τηρεί το βασικό επιχειρηματικό πρότυπο της μητέρας της. Κατά βάση, αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο ήταν ένα είδος αρμπιτράζ, όπου επιστευόταν την αισθητική της για την εύρεση κομματιών που θα μπορούσαν στη συνέχεια να τοποθετηθούν με τέχνη σε ένα σκηνικό σχεδιασμένο ώστε να προβάλλει ένα συγκεκριμένο λουκ και να πωλούνται σε πελάτες που προσπαθούν να μιμηθούν αυτό το βλέμμα.

Τα καλύμματα ήταν η βασική γραμμή που συμπληρώθηκε από τα vintage ευρήματα, μερικές φορές λίγο πιο τονισμένα, ώστε να μοιάζουν πιο ενδιαφέροντα. Άλλες φορές τα άφηνε ακριβώς όπως ήταν. Τα κομμάτια αυτά προέρχονταν από παλιατζίδικα. Η όλη χρωματική παλέτα της επιχείρησης ήταν κατά βάση σε τόνους του λευκού - εκμεταλλεζόμενη όλες τις διαφορετικές αποχρώσεις - αναμεμιγμένου με ανοιχτά παστέλ χρώματα και vintage αντικείμενα όπως περίτεχνους καθρέφτες, πολυελαίους και δαντέλες. Συνέλεξε πολλά διαφορετικά είδη αντικειμένων, όπως χαλιά, λάμπες, καθρέφτες, έπιπλα και αξεσουάρ. Το γκαράζ του σπιτιού της λειτουργούσε ως αποθήκη και εργαστήριο. Έτρεχε την επιχείρηση σε ταμειακή βάση, αγοράζοντας φθηνά από ανθρώπους που δεν έβλεπαν την αισθητική αξία όσων είχαν, αλλά εκείνη μπορούσε να δει, και πουλώντας τα προϊόντα πιο ακριβά σε

ανθρώπους που μπορούσαν να δουν την αξία αυτή, αφού είχε προβάλει τα αντικείμενα στη συλλογή Shabby Chic.

Αντιμετωπίζοντας έλλειψη αποθέματος, εκτός από ό, τι βρισκόταν στα παλιατζίδικα, η στρατηγική της ήταν να αγοράζει κομμάτια που θα μπορούσαν να προέρχονται από τα παλιατζίδικα και έχουν γίνει 'shabby chic'. Γρήγορα δημιούργησε ένα δίκτυο τεχνιτών που θα μπορούσαν να την βοηθήσουν να προβάλει τα ευρήματά της: κατασκευαστές και επισκευαστές επίπλων, μοδίστρες και φασονατζίδες. Όπως λέει, έμαθε πώς να τρέχει μια επιχείρηση με ένα καναπέ διαθέσιμο κάθε φορά.

Η εμπορική της επιτυχία βασιζόταν σε μια απλή καινοτομία για την αγορά στην οποία βρισκόταν - στο έτοιμο κάλυμμα για καναπέ που πλένεται στο πλυντήριο - και στο στυλ με το οποίο παρουσίαζε τα προϊόντα της ανάμεσα σε άλλα shabby chic ευρήματα, επίσης προς πώληση. Η ιδέα του καλύμματος γενικεύτηκε και στα κρεβάτια. Παλιά κομμάτια βάζονταν λευκά αλλά με ορατή πατίνα, διηγούμενα, υponoώντας την ιστορία τους. Η ιδέα για των σεναρίων ήταν ζωτικής σημασίας - το κατάστημα ήταν βασισμένο σε ένα αρμονικό θέμα, των οποίων οι κυρίαρχοι τόνοι ήταν διάφορες αποχρώσεις του λευκού, εξισορροπημένοι με απαλά παστέλ. Δεν υπήρχαν έντονα χρώματα. (Πληκτρολογήστε «shabby chic» στο πρόγραμμα περιήγησης, κάντε κλικ στις εικόνες και θα δείτε τι εννοούμε.)

Δουλεύοντας με αξιόπιστους προμηθευτές, ανέπτυξε εμπειρικές προσεγγίσεις για να κάνει τα μαξιλάρια και τα κλινοσκεπάσματα της να φαίνονται πολύ μαλακά, μαθαίνοντας τη σημασία της απογραφής, των ταμειακών ροών και των στόχων πωλήσεων.

Έξι μήνες μετά από τότε που το κατάστημα εγκαταστάθηκε στη Σάντα Μόνικα, για το οποίο προμηθευόταν κομμάτια από τα παζάρια μαζί με τα παιδιά της (τότε ένα μωρό και ένα μικρό παιδί), της έγινε πρόταση να ανοίξει ένα κατάστημα στη Νέα Υόρκη, στην ανατολική πλευρά των Ηνωμένων Πολιτειών. Ανίκανη να διαχειριστεί την επιχείρηση μόνη της, εγκατέλειψε την ταμειακή της βάση για ένα τραπεζικό δάνειο και άνοιξε το δεύτερο κατάστημα, το οποίο επέλεξε να λειτουργεί για λογαριασμό της μία από τους υπαλλήλους της. Στο προφίλ της δηλώνει ότι «ήταν μια λαμπρή στρατηγική κίνηση ώστε ξαφνικά να μεταμορφωθεί σε μια εταιρεία με παρουσία και στις δύο πλευρές της χώρας, αν και, από την πλευρά μου, δεν έγινε με στρατηγικό περιεχόμενο» (Ashwell, 2015: 33). Δεν ήταν μαθημένη στις επιχειρήσεις και δεν κατανοούσε τη στρατηγική.

Παρ' όλα αυτά, η Ashwell είχε στρατηγική: κάθε φορά που άνοιγε ένα νέο κατάστημα, δανειζόταν 100.000\$ για να αγοράσει απόθεμα και να δώσει εγγύηση ενοικίου και εξασφαλίζοντας κεφάλαιο κίνησης για περίπου τρεις μήνες. Τα δάνεια πληρώνονταν αμέσως με ταμειακές ροές. Η Ashwell το έκανε αυτό από τη βάση της Σάντα Μόνικα. Εν τω μεταξύ, το ίδιο συνέβη και με την γυναίκα που είχε αναλάβει το κατάστημα της Νέας Υόρκης. Όπως συμβαίνει συχνά, δεν είχαν το ίδιο όραμα για τη ζωή ή την επιχείρησή τους και, όπως το αφηγείται η Ashwell (2015: 34), “είχαμε αμελήσει να κατοχυρώσουμε νομικά ποια ήταν η σχέση μας”. Ακολούθησε επιχειρηματικό διαζύγιο: η Ashwell άφησε τα καταστήματα της Νέας Υόρκης και του Σαν Φρανσίσκο στην πρώην συνεργάτιδά της και κράτησε τα

καταστήματα της Σάντα Μόνικα και του Σικάγο (το τελευταίο ήταν το λιγότερο επιτυχημένο) διατηρώντας ταυτόχρονα τα δικαιώματα για το σήμα Shabby Chic. Όπως λέει:

“Μη θέλοντας να αντιμετωπίσω την κατάσταση και να διαπραγματευτώ μια πιο ξεκάθαρη διάσπαση, μεσολάβησαν πολλά χρόνια σύγχυσης που δεν ήταν ξεκάθαρο αν το κατάστημα της Νέας Υόρκης ή του Σαν Φρανσίσκο ήταν το πραγματικό Shabby Chic.” (Ashwell , 2015: 34)

Από τότε και μετά, το Shabby Chic της Rachel Ashwell γιγαντώθηκε. Δημιουργήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο μια τηλεοπτική σειρά 54 επεισοδίων για το δίκτυο του στυλ. Ο συντάκτης αυτού του αποσπάσματος τα είδε για πρώτη φορά στο κανάλι Foxtel της αυστραλιανής τηλεόρασης. Τα βιβλία της Rachel Ashwell άρχισαν να εμφανίζονται στην αγορά. Η Ashwell γινόταν διασημότερη κι από μερικούς από τους διάσημους που επισκέπτονταν τα καταστήματά της, ειδικά το κατάστημα της Σάντα Μόνικα, το οποίο ήταν κοντά σε μια περιοχή που επισκέπτονταν πολλοί αστέρες του κινηματογράφου και της μουσικής.

Οι διάσημοι όχι μόνο έχουν δικές τους τηλεοπτικές εκπομπές αλλά και εμφανίζονται στις εκπομπές άλλων, εν προκειμένω σε αυτή της Oprah Winfrey, στην οποία η Ashworth προώθησε το βιβλίο της *Shabby Chic Treasure Hunting*. Εν είδει ευχαριστίας προς την κυρία Winfrey, της έστειλε δώρο από κάποια προσφάτως λανσαρισμένα Shabby Chic T-shirts που προβλήθηκαν ως πολυπόθητα αντικείμενα σε ένα τμήμα της εκπομπής που ονομάζεται 'τα 20 αγαπημένα πράγματα της Oprah'. Τα τηλέφωνα του καταστήματος έσπασαν με τον κοσμο να θέλει να τα αγοράσει, τόσο ώστε το τμήμα παραγγελιών δεν μπορούσε να τους εξυπηρετήσει. Άλλες, πιο ευέλικτες, ευκαιριακές επιχειρήσεις που ήταν καλύτερα εφοδιασμένες εκμεταλλεύτηκαν το κενό και άρχισαν να πωλούν απομιμήσεις των σεντονιών της σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Η επιχείρηση δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στη ζήτηση, αφήνοντας πολλούς πελάτες δυσαρεστημένους και ανοίγοντας την πόρτα στη διάλυση μέσω της δημιουργίας φθηνών απομιμήσεων του προϊόντος.

Μέχρι το 2007, τα παιδιά της Ashwell είχαν φύγει από το σπίτι ως φοιτητές. Αναζητώντας νέες προκλήσεις, αποφάσισε να προσανατολιστεί πιο συστηματικά στις επιχειρήσεις αντί να στηρίζεται απλώς σε τραπεζικά δάνεια για να επεκτείνει την επιχείρησή της, συμφωνώντας με την Goode Partners τη χρηματοδότησή της:

“Ήταν νέοι αλλά φαίνονταν έμπειροι στον κόσμο του λιανικού εμπορίου, ένιωσα ότι καταλάβαιναν τι ήθελα, και ήταν πολύ υπομονετικοί και ευέλικτοι μαζί μου στην απόφαση για το ποσοστό που ήθελα να πουλήσω. Προτεραιότητά μου ήταν ο έλεγχος, τουλάχιστον αυτό κατάλαβα, και έτσι πούλησα ένα μικρό τμήμα. Επρόκειτο για την επονομαζόμενη συμφωνία "χρέους-ιδίων κεφαλαίων", όπου υπάρχουν μετρητά και επίσης κάποιο χρέος που τακτοποιείται με τη μόχλευση της αξίας της εταιρείας. Με την κεφαλαιακή ένεση τελικά μπορέσαμε να επαναγοράσουμε τα αγαπημένα καταστήματα μου στη Νέα Υόρκη και το Σαν Φρανσίσκο. Έτσι, καταλήξαμε με έξι καταστήματα, μερικές συμφωνίες παραχώρησης αδειών και μια μικρή επιχείρηση χονδρικής πώλησης: η εταιρεία ήταν καθαρή και σταθερή. Ήμουν έτοιμη να παραδώσω την επιχειρηματική πλευρά των πραγμάτων σε εκείνους που

ήξεραν περισσότερα από μένα, ώστε να επικεντρωθώ στη μαγεία της δημιουργικότητας με την ασφάλεια των αποταμιεύσεών μου”. (Ashwell , 2015: 39)

Το σχέδιο της Goode Partners ήταν να ανοίξει 57 καταστήματα μέσα σε πέντε χρόνια διατηρώντας παράλληλα τη γραμμή Simply Shabby Chic at Target. Όπως αναφέρει η Ashwell, όταν είδε την απογραφή, τις τεράστιες αποθήκες, τα πολύπλοκα υπολογιστικά συστήματα, τους διάφορους διευθύνοντες συμβούλους και αντιπροέδρους, φοβήθηκε. Τα καταστήματα της ήταν όλα σε τυπικά Shabby Chic σημεία, παλιές, λίγο ξεθωριασμένες γειτονιές. Πενήντα επτά καταστήματα σήμαιναν επέκταση σε εμπορικά κέντρα με όλα όσα αυτό συνεπάγεται όσον αφορά στα γενικά έξοδα και στην τοποθεσία. Ως creative designer, η Ashwell αισθάνθηκε χαμένη: πώς θα μπορούσε να ξαναδημιουργήσει τον αέρα της ξεθωριασμένης ευγένειας και κομψότητας σε έντονα φωτισμένους αλλά καθόλου γοητευτικούς χώρους, αντί για παλιά κτίρια με χαρακτήρα; Επιπλέον, στην πράξη, ως αγοραστής, πώς θα μπορούσε να συμβαδίσει με την επέκταση; Είχε λίγο χρόνο και λίγα παζάρια ώστε να υποστηρίξει το προϊόν. Η λύση ήταν ο συμβιβασμός: ένα μεγαλύτερο ποσοστό αποθέματος, πιο mainstream από το Shabby Chic, αγοράστηκε από τρίτους προμηθευτές στην ανοιχτή αγορά. Η διάλυση της μάρκας βρισκόταν σε εξέλιξη. Εκτός από αυτούς τους προβληματισμούς, η εφοδιαστική αλυσίδα δεν λειτουργούσε καλά. Οι αποστολές καθυστερούσαν ή έφθαναν σε λάθος κατάστημα. Επίσης, ενώ στο παρελθόν έχει στήσει τη δική της επιχείρηση με ανθρώπους που γνώριζε, τώρα εργαζόταν σε ένα περιβάλλον που δεν κατάλαβε με ανθρώπους που δεν ήξερε.

Επιπλέον, υπήρχε ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα: το 2007, το τσουνάμι της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 έμελλε να ξεσπάσει. «Σε δύο μήνες, από τον Νοέμβριο του 2008 έως τον Ιανουάριο του 2009, το Shabby Chic βυθίστηκε όπως ο Τιτανικός». Η αγορά είχε στεγνώσει.

Οι μακροπρόθεσμες μισθώσεις στα εμπορικά κέντρα αποδείχτηκαν η πιο ακριβή δαπάνη. Κλήθηκαν εκκαθαριστές και ό, τι δεν ανήκε στο κτίριο διατέθηκε για να αντιμετωπιστούν τα χρέη, συμπεριλαμβανομένων πολλών από τα προσωπικά της αντικείμενα. Η επωνυμία Shabby Chic, πωλήθηκε επίσης με εντολή των εκκαθαριστών αφού ο νέος ιδιοκτήτης ενδιαφερόταν περισσότερο για την άδεια χρήσης της επωνυμίας, παρά για το άνοιγμα αυθεντικών καταστημάτων Shabby Chic. Τελικά, από την στάχτη του Shabby Chic, η Ashwell κέρδισε τα δικαιώματα για να καθιερώσει το σήμα Rachel Ashwell’s Shabby Chic Couture και έκανε αίτηση υποστήριξης του δημιουργικού των συμφωνιών παραχώρησης αδειών.

Με τη νέα επωνυμία, άνοιξε ξανά το κατάστημα της Σάντα Μόνικα και νέο κατάστημα στη Νέα Υόρκη, πολύ κοντά στην παλιά τοποθεσία, καθώς και στο Notting Hill, στο Λονδίνο. Παρόλο που οι νομικοί συμβιβασμοί τη στρίμωχναν με ρήτρες μη ανταγωνισμού, αυτές δεν αφορούσαν και στα ξενοδοχεία, τα οποία και άρχισε να ανοίγει, συμπεριλαμβανομένου ενός στο Τέξας, του The Prairie by Rachel Ashwell, το οποίο σκαρφάλωσε στη λίστα κορυφαίων ξενοδοχείων Condé Nast.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το τμήμα σχεδιασμού και αδειών της επιχείρησης τραβούσαν προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Εκείνη ήθελε να ξαναενώσει την εταιρεία, αυτή τη φορά, χωρίς να δεσμεύεται από επενδυτικούς εταίρους. Μπορούσε να ξαναγοράσει το εμπορικό της σήμα.

Ερωτήσεις

Η ιστορία είναι συναρπαστική από μόνη της και ο κόσμος του Shabby Chic είναι επίσης λαμπερός και πανέμορφος. Πέρα όμως από το εγγενές ενδιαφέρον, η ιστορία εγείρει ορισμένα βαθιά ερωτήματα για τη στρατηγική.

1. Ποιες ήταν οι στρατηγικές ευκαιρίες και περιορισμοί που συνάντησε το Shabby Chic;
2. Τι ρόλο έπαιξε η ευτυχής συγκυρία στην περίπτωση του Shabby Chic ;
3. Αν εσείς είχατε το Shabby Chic ποια σημαντικά πράγματα θα είχατε κάνει διαφορετικά και
4. Ποια είναι τα βασικά στρατηγικά λάθη που χαρακτηρίζουν την ιστορία του Shabby Chic;

[εικονίδιο] Εξερευνήστε το Shabby Chic

Μπορείτε να εξερευνήσετε τον κόσμο του Shabby Chic στο www.shabbychic.com/. Στον ιστότοπο www.masterjules.net/shabbychic.htm αλλά και στο άρθρο της New York Times 'Making Shabby Chic, again', το οποίο πραγματεύεται την επανεφεύρεση του εμπορικού σήματος (βλ Green, 2009), υπάρχει μια ολόκληρη συζήτηση για το τι δεν πήγε καλά.

7 Στρατηγική: μετάβαση σε παγκόσμιο επίπεδο

[πλαίσιο]

ΣΥΓΚΛΙΣΗ, ΑΠΟΚΛΙΣΗ, ΥΒΡΙΔΙΣΜΟΣ

Μαθησιακοί στόχοι

Στο τέλος του κεφαλαίου θα μπορείτε:

1. Να ορίσετε την παγκοσμιοποίηση ως ιστορικό, πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο.
2. Να εξηγήσετε τη στρατηγική θεωρία και πρακτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων (ΠΕ).
3. Να ορίσετε και να κατανοείτε την πολιτική που αφορά στις αποστολές των πολυεθνικών.
4. Να επιχειρηματολογείτε αναφορικά με τη θέση του Thomas Friedman ότι οι πολυεθνικές έχουν δημιουργήσει έναν 'επίπεδο κόσμο'.
5. Να κατανοήστε τις επιχειρηματικές στρατηγικές της Κίνας και των άλλων χωρών BRICs.

[πλαίσιο]

Πριν ξεκινήσετε

Βρισκόμαστε στην εποχή του συγχρονισμού· στην εποχή της αντιπαράθεσης, στην εποχή του κοντά και του μακριά, του πλάι πλάι, του διεσπαρμένου. Ζούμε, πιστεύω, στη στιγμή που η εμπειρία μας για τον κόσμο αντανάκλα λιγότερο έναν μακροχρόνιο βίο που αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου και περισσότερο ένα δίκτυο που συνδέει μέσα από τον ιστό του σημεία και διασταυρώσεις. (Michel Foucault, 1986: 22)

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένα πλέγμα ιστορικών πολιτισμικών και οικονομικών φαινομένων. Οι σύγχρονες μορφές παγκοσμιοποίησης έχουν πολλά ιστορικά προηγούμενα. Στο παρελθόν οι εταιρείες εξελίχθηκαν σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταστούν παγκόσμιες· σήμερα, ιδιαίτερα εκείνες που έχουν ως αντικείμενό τους την ψηφιακή καινοτομία, μπορούν να γεννηθούν ήδη παγκόσμιες και πολύ γρήγορα. Όποια και αν είναι η πηγή της, η παγκοσμιοποίηση συναντάει αντιστάσεις· μπορεί να έχετε διαβάσει ή να έχετε ακούσει για το κίνημα Occupy και τις διαδηλώσεις διαμαρτυρίας στο Davos και στις συνόδους του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, που εκφράζουν σθεναρά την αντίθεσή τους απέναντι στην παγκοσμιοποίηση. Την ίδια ώρα, πολλοί πολιτικοί και ηγέτες της βιομηχανίας πλέκουν το εγκώμιο των αρετών του ελεύθερου εμπορίου και των φιλελεύθερων αγορών ενώ άλλοι, όπως ο Πρόεδρος Trump, απευθύνουν κάλεσμα για εθνικιστικές στρατηγικές και εμπορικούς πολέμους.

Η Παγκοσμιοποίηση ανήκει, σε γενικές γραμμές, στις πολυεθνικές. Στο πλαίσιο των πολυεθνικών στρατηγικών, η μητρικές εταιρείες αναθέτουν έργα στις θυγατρικές, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να τα αποδεχθούν ως θεμιτά ή να τα αμφισβητήσουν. Στο παρελθόν, θα πίστευε κανείς ότι η ανέλιξη μιας επιχείρησης σε πολυεθνική θα είχε πιθανόν ακολουθήσει κάποιου είδους εξελικτική πορεία. Όλο και περισσότερο, ωστόσο, στην ψηφιακή εποχή, οι επιχειρήσεις γεννιούνται εξ αρχής παγκόσμιες, όπως η Uber και το Airbnb.

Ο δημοσιογράφος των *New York Times*, Thomas Friedman, θεωρεί ότι οι πολυεθνικές κάνουν τη γη επίπεδη. Αυτός ο ισχυρισμός είναι αμφίβολος. Ο κόσμος είναι στην πραγματικότητα μάλλον αγκαθωτός παρά επίπεδος· στην καλύτερη περίπτωση είναι ημι-παγκοσμιοποιημένος. Οι συζητήσεις γύρω από την ημι-παγκόσμια σύγκλιση, απόκλιση και τον υβριδισμό ζωντανεύουν στην περίπτωση των οικονομιών των BRIC – Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα. Θα εστιάσουμε ιδιαίτερα στην Κίνα, η οποία είναι η μεγαλύτερη οικονομία παγκοσμίως. Θα αναλύσουμε τις σύγχρονες τάσεις στην Κίνα, εξετάζοντας στρατηγικές καινοτομίας καθώς και το φαινόμενο Shanzhai, όπως αποκαλείται στην τοπική γλώσσα η πειρατεία και οι απομιμήσεις.

Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση ως ιστορικό φαινόμενο

Η σύγχρονη εμπορική παγκοσμιοποίηση αντιμετωπίζεται συνήθως ως φαινόμενο του τέλους του εικοστού αιώνα, αν και οι Hirst και Thompson (1996) υποδεικνύουν ότι η σύγχρονη οικονομία με την έντονη διασύνδεση που παρουσιάζει δεν είναι δίχως ιστορικό προηγούμενο, παρόλο που διέφεραν οι μηχανισμοί της παγκοσμιοποίησης – ο τηλεγράφος αντί του διαδικτύου, για παράδειγμα. Η εποχή της αποικιοκρατίας, μέχρι τα τέλη του δεκάτου εννάτου αιώνα, είχε ως αποτέλεσμα έναν κόσμο παγκοσμιοποιημένο σε σημαντικό βαθμό, μέχρι την κατάληξή του στη σφαγή και τον αυταρχισμό με τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και την Ύφεση της δεκαετίας του 1930, που οδήγησε στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

[πλαίσιο]

Παγκοσμιοποίηση σημαίνει ολοκλήρωση πρακτικά σε κάθε σφαίρα σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω της διεθνούς κίνησης ποικιλόμορφων αγαθών, υπηρεσιών και διαδικασιών με κατεύθυνση διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή αγορές

Στο παρελθόν οι ιδέες, το εμπόριο και οι λαοί εξαπλώνονταν παγκοσμίως με ατμόπλοια, καμιόνια, αυτοκίνητα και αεριοθούμενα αεροπλάνα. Σήμερα, το Διαδίκτυο είναι ο βασικός μηχανισμός επικοινωνίας, πράγμα που καθιστά το παρόν κύμα παγκοσμιοποίησης διαφορετικό από εκείνο του παρελθόντος, καθώς πλέον η πληροφορία ταξιδεύει με την ταχύτητα του φωτός.

Υπάρχουν μοναδικά από ιστορική άποψη χαρακτηριστικά που συνθέτουν αυτό που αποκαλούμε παγκοσμιοποίηση (Darwin, 2007: 7–8). Τα απαριθμούμε παρακάτω:

1. Η ανάδυση μίας και μοναδικής παγκόσμιας αγοράς για τα προϊόντα ευρύτερης χρήσης· ιδιαίτερα όσον αφορά στην παροχή κεφαλαίου, πίστωσης και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.
2. Αυξημένη έμφαση στην πολιτική αλληλεπίδρασης μεταξύ των κρατών· με την εξαίρεση της Βόρειας Κορέας, λίγα κράτη προτιμούν τον αυταρχισμό.
3. Η βαθιά διείσδυση των παγκόσμιων μέσων σε όλες τις κουλτούρες, ιδιαίτερα χάρη στο Διαδίκτυο και την παρουσία των εμπορικών επωνυμιών, που προωθούνται από αυτά τα μέσα, παντού.
4. Μετανάστευση και διασπορά σε γιγάντια κλίμακα, πράγμα που δημιουργεί παγκόσμια δίκτυα και συνδέσεις ως αποτέλεσμα της οικονομικής μετανάστευσης και των επιπτώσεων των πολέμων. Οι περισσότεροι πρόσφυγες σήμερα προέρχονται από την Αφρική και τη Μέση Ανατολή και, με δεδομένο ότι από δημογραφική άποψη πρόκειται για περιοχές με νεαρό πληθυσμό, οι ροές είναι απίθανο να μειωθούν. Η κλιματική αλλαγή, που ωθεί μετανάστες από την Κεντρική Αμερική στις Ηνωμένες Πολιτείες, πιθανώς θα επιδεινώσει τις μεταναστευτικές ροές.
5. Η κυριαρχία των Ηνωμένων Πολιτειών ως μοναδικής υπερδύναμης μετά τη λήξη της ισορροπίας του διπόλου που είχε διαμορφωθεί την εποχή του Ψυχρού Πολέμου (1945-1989).
6. Η δραματική άνοδος της Κίνας και της Ινδίας ως μεγάλων δυνάμεων στη μεταποίηση, με βαθιά αποθέματα πληθυσμού για να τα αξιοποιήσουν ως καταναλωτές και παραγωγούς στην εγχώρια αγορά (περίπου 1,3 δισεκατομμύρια και 1 δισεκατομμύριο αντιστοίχως).

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Όσον αφορά στο ιστορικό φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, οι πόλεις είναι αυτές που έχουν διαδραματίσει τον κύριο ρόλο ως πόλος έλξης και συγκέντρωσης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Σήμερα, ένας περιορισμένος αριθμός πόλεων αναγνωρίζεται ως παγκόσμιες πόλεις –σημαντικές ανάμεσά τους είναι το Λονδίνο, η Νέα Υόρκη και το Τόκυο– αλλά έχουν υπάρξει πολλά κύματα παγκοσμιοποίησης με επίκεντρο πολλές πόλεις και το καθένα αφήνει τα ίχνη της εποχής του στη δική μας. Ο Greg Clark (2016), σε ένα απόσπασμα με τίτλο ‘How cities took over the world: A history of globalisation spanning 4,000 years’, από το βιβλίο του *Global Cities: A Short History*, που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα *The Guardian* (1 Δεκεμβρίου 2016) διερευνά αυτά τα ιστορικά κύματα. Αυτή η έρευνα συμπληρώνεται από ένα κεφάλαιο που συνέγραψε η Brigitte Truschneegg (2016) με

τίτλο ‘The phenomenon of global cities in the ancient world’, το οποίο εξετάζει τις πόλεις του αρχαίου κόσμου, τα πρώτα χωνευτήρια παγκόσμιου εμπορίου και μετανάστευσης.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο**

[εικονίδιο] **Διαβάστε το κεφάλαιο**

Η παγκοσμιοποίηση ως πολιτισμικό φαινόμενο

Η παγκοσμιοποίηση δυναμώνει τις κοινωνικές σχέσεις σε όλο και μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος, συνδέει διαφορετικούς και μέχρι πρότινος διαχωρισμένους λαούς και τοποθεσίες, μεταμορφώνει τις παγκόσμιες ροές δύναμης από την άποψη του χώρου και του χρόνου, τους ανθρώπους, τις ιδέες και τα αντικείμενα. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία συσχέτισης μάλλον παρά ένα πράγμα· είναι η δράση του ‘παγκοσμιοποιείσθαι’, ρήμα μάλλον παρά ουσιαστικό, που αναφέρεται σε κάποιο αντικείμενο. Κατά τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, οι ροές και οι αξίες των κυριότερων **πόρων** (όπως είναι αυτές των εμπορευμάτων και των νομισμάτων) υπόκεινται σε διαρκή μεταβολή, με τη ρευστότητά τους να αποτελεί μια κανονικότητα, όπως φαίνεται. Το Διαδίκτυο επιταχύνει την ανάδυση κυρίαρχων εικόνων και αφηγημάτων που ρέουν ταυτόχρονα οπουδήποτε και παντού, μεταμορφώνοντας τις κοινωνικές καθώς και τις οικονομικές σχέσεις (Ibarra-Colado, 2008).

Πολλές από τις στρατηγικές που αργότερα καταλήξαμε να θεωρούμε πολυεθνικές είχαν ήδη κάνει τη εμφάνισή τους σε εγχειρήματα όπως αυτό της Εταιρείας των Ανατολικών Ινδιών (Clegg, 2017). Η θεώρηση του κόσμου ως αντικειμένου προς κατάκτηση είναι μέρος της μυθοπλασίας του Βορρά από τότε που ο Ευρασιατικός κόσμος διευρύνθηκε σημαντικά ως αποτέλεσμα των ταξιδιών εξερεύνησης του δεκάτου πέμπτου αιώνα, με πιο γνωστό ανάμεσά τους αυτό του Κολόμβου. Οι κοσμοθεωρίες που έδιναν έμφαση στην κατάκτηση του πλανήτη υιοθετήθηκαν από τον κόσμο των επιχειρήσεων ως θεμελιώδες στοιχείο του σχεδιασμού ανταγωνιστικής στρατηγικής. Συχνά, οι περιφέρειες που πρόκειται να κατακτηθούν θεωρούνται κατώτερες από πολλές απόψεις, ένα σφάλμα που διαπράττουν οι ιμπεριαλιστές στη στρατηγική τους και στον πόλεμο και στο εμπόριο. Οι στρατηγικές παγκοσμιοποίησης δεν ανοίγουν τον κόσμο μόνο στο εμπόριο αλλά και στις ιδέες, στις ιδεολογίες και στις κουλτούρες.

Παγκοσμιοποίηση δεν σημαίνει ότι όλες οι τοπικές πολιτισμικές διαφορές εξαλείφονται. Η επιβίωση και η ευρύτερη διάδοση τοπικών προϊόντων και προτιμήσεων ως παγκοσμίων προϊόντων που μπορούν να βρεθούν παντού, όπως η μετατροπή του σούσι από Ιαπωνική λιχουδιά σε παγκόσμιο πρόχειρο φαγητό ή της βότκας από ποτό της βόρειας Ευρώπης σε ποτό που απολαμβάνεται παγκοσμίως, προσφέρουν ευκαιρίες στρατηγικής διαχείρισης. Αυτές οι διαδικασίες χαρακτηρίζουν το φαινόμενο της ‘τοπικής παγκοσμιοτοπικοποίησης’ (glocalization). Τα τοπικά προϊόντα από αναδυόμενες αγορές μπορούν να γίνουν παγκόσμια: σκεφτείτε το *guaraná*, ένα αφρώδες και πολύ γλυκό βραζιλιάνικο ποτό που παρασκευάζεται

από μούρα του Αμαζονίου. Κάποτε αποτελούσε σπесиαλιτέ που βρισκόταν μόνο στη Βραζιλία, αλλά πλέον είναι όλο και ευρύτερα παγκοσμίως διαθέσιμο ως αθλητικό ποτό και, ως εκ τούτου, αποτελεί παράδειγμα παγκοσμιοτοπικοποίησης, ενός νεολογισμού τον οποίο εφύηρε ο κοινωνιολόγος Ronald Robertson (1982).

[πλαίσιο]

Η **παγκοσμιοτοπικοποίηση** ως όρος στοχεύει να περιγράψει πώς διασταυρώνονται τοπικές τάσεις και κουλτούρες με μεγάλες παγκόσμιες επιχειρήσεις στη διαδικασία δημιουργίας καθολικών και ταυτόχρονα ιδιαίτερων τάσεων.

Η παγκοσμιοτοπικοποίηση δεν είναι απλώς πολιτισμικό ή καταναλωτικό φαινόμενο. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσχέρειες λόγω της έλλειψης τοπικής γνώσης σχετικής με τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες σε αγορές του εξωτερικού (Beamish, 1994). Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν την έλλειψη γνώσης για τα εγχώρια περιβάλλοντα του εξωτερικού και για την είσοδο σε τέτοιες αγορές μέσω της συνεργασίας με επιχειρήσεις που ήδη βρίσκονται εκεί. Για παράδειγμα, τα εξαρτήματα του iPhone συναρμολογούνται κατά περίπτωση στην Κίνα, στην Κορέα, στην Ταϊπέι, στη Γερμανία και στις ΗΠΑ, με τη συμμετοχή σχεδόν μιας δεκάδας εταιρειών στις οποίες είναι δύσκολο να αποδοθεί συγκεκριμένη εθνική ταυτότητα. Η Sylvia Yanagisako (2002), όταν μελετούσε το ιταλικό εμπόριο υφασμάτων και μόδας, παρατήρησε ότι τόσες πολλές από τις καίριες διαδικασίες του είχαν μεταφερθεί στην Κίνα ώστε αναγκάστηκε να μετατοπίσει την έρευνά της στη Σαγκάη. Αν η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης συνεπάγεται ότι πράγματα που είναι στην πεμπτούσια τους ιταλικά, παράγονται, ωστόσο από Κινέζους εργάτες και μάνατζερ στην Κίνα, τότε δύσκολα μπορούμε να είμαστε βέβαιοι για την οριοθετημένη προέλευση οποιουδήποτε πράγματος το οποίο καταναλώνουμε στον σύγχρονο κόσμο.

Οι στρατηγικές παγκοσμιοτοπικοποίησης κινούνται διαρκώς ανάμεσα σε αξίες και πεποιθήσεις που θεωρούνται κοινές σε όλο τον κόσμο –η παραδοσιακή βάση για τις οικονομίες φάσματος και κλίμακας– ενώ την ίδια στιγμή διατηρούν την επίγνωση της ύπαρξης πολύ ιδιαίτερων αξιών και πεποιθήσεων που διαφοροποιούν συγκεκριμένες ταυτότητες σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα τα μπέργκερ που πουλάνε τα McDonalds στο Ισραήλ είναι kosher, στην Ινδία δεν αποτελούνται από βοδινό κρέας ενώ στις Μουσουλμανικές χώρες πιστοποιούνται ως Halal. Η Qantas, μετά τη σύναψη συμμαχίας με τις αερογραμμές των Εμιράτων για την εκτέλεση του δρομολογίου προς Λονδίνο μέσω Ντουμπάι, άλλαξε όλα τα τρόφιμά της ώστε να μην περιέχουν ούτε οινόπνευμα ούτε χοιρινό, σεβόμενη τις ευαισθησίες του νέου συνεταίρου της και των επιβατών που μοιραζόταν με αυτή την αερογραμμή. Αργότερα, το 2018 καθώς άλλαξε το δρομολογίο της, περνώντας από Σιγκαπούρη, το μπέικον επέστρεψε στο μενού. Εν τω μεταξύ, οι αερογραμμές των Εμιράτων σερβίρουν οινόπνευμα στα αεροσκάφη τους σεβόμενοι τις ευαισθησίες όσων από τους επιβάτες τους δεν είναι μουσουλμάνοι ή δεν απέχουν από το ποτό από πεποίθηση. Σε κάθε περίπτωση, οι εγχώριες ευαισθησίες που εδράζονται σε μια συγκεκριμένη θρησκευτική κουλτούρα διαμορφώνουν τα παρεχόμενα από την εν λόγω υπηρεσία και ικανοποιούνται από αυτή, κάτι που φανερώνει τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές κουλτούρες πλαισιώνουν αυτά που προσφέρονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η παγκοσμιοποίηση ως οικονομικό φαινόμενο

Η παγκοσμιοποίηση εκπορεύεται από τις εξαγωγές των προϊόντων των πολυεθνικών και από τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι πολυεθνικές για επένδυση εκτός των συνόρων της πατρίδας τους – δηλαδή από τις **άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ)**.

Είτε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παγκόσμιας εμβέλειας πρέπει να προσαρμοστούν στις τοπικές προτιμήσεις είτε οι τοπικές προτιμήσεις πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να αποτελέσουν προϊόντα παγκόσμιας εμβέλειας. Η πρώτη στρατηγική είναι αυτή που ακολουθούν τα McDonald's, σύμφωνα με την οποία σημαντικά διαφοροποιημένες τοπικές εκδοχές του βασικού προϊόντος μπορούν να βρεθούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δεύτερη στρατηγική είναι αυτή της Coca-Cola –η κόκα-κόλα είναι παντού κόκα-κόλα– δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε τοπικό επίπεδο. Φυσικά, για να μπορεί ένας οργανισμός να παρέχει είτε τοπικές διαφοροποιήσεις είτε παγκόσμια προϊόντα και υπηρεσίες, θα πρέπει να προχωρήσει σε ΑΞΕ. Η παγκοσμιοποίηση προκύπτει από την εξάπλωση παγκόσμιων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω εξαγωγών, αδειοδότησης και δικαιόχρησης, κατά κύριο λόγο μέσω των μηχανισμών των ΑΞΕ.

[πλαίσιο]

Οι **άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ)** περιλαμβάνουν διασυννοριακή ιδιοκτησία και/ή έλεγχο των επιχειρήσεων και των εγκαταστάσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, υπερπόντιων δραστηριοτήτων και ενδοεπιχειρησιακού δανεισμού.

Η παγκοσμιοποίηση ανοίγει νέες αγορές και καθιστά δυνατή τη συλλογή πόρων με ανισόμετρα γεωγραφική κατανομή (Dicken, 2007b), περιλαμβανομένων των δεξιοτήτων που αναδύονται ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας κυριαρχίας των πολυεθνικών οργανισμών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν διεισδύουν παντού στον ίδιο βαθμό. Στην πραγματικότητα, οι αναπτυσσόμενες χώρες συνεχίζουν να αποτελούν το θεμέλιο της επένδυσης κεφαλαίου. Μόλις τα τελευταία χρόνια οι ΑΞΕ σε αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες ξεπέρασαν αυτές που γίνονται σε αναπτυγμένες οικονομίες, σύμφωνα με τις ετήσιες αναφορές της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (βλ. την ιστοσελίδα της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη-UNCTAD, μια πολύτιμη πηγή στατιστικών στοιχείων όσον αφορά τις ΑΞΕ και τις προτιμώμενες χώρες).

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών διαθέτει θησαυρό έγκυρων στατιστικών στοιχείων για κάθε είδους θέμα. Χάρη στην UNCTAD, τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και

την Ανάπτυξη υπάρχει πληθώρα στοιχείων για τις ΑΞΕ, για παράδειγμα. Αν πάτε στην ιστοσελίδα της μπορείτε να επιλέξετε Country Fact Sheets και να διερευνήσετε επικαιροποιημένες πληροφορίες αναφορικά με τις ΑΞΕ για οποιαδήποτε από 192 χώρες στον κόσμο. Επιλέγοντας Bilateral FDI Statistics θα βρείτε επικαιροποιημένα και συστηματικά δεδομένα για τις ΑΞΕ για 206 οικονομίες από όλο τον κόσμο, που καλύπτουν εισροές (πίνακας 1), εκροές (πίνακας 2), εσωτερικό απόθεμα (πίνακας 3) και εξωτερικό απόθεμα (πίνακας 4) ανά περιοχή και οικονομία. Επιλέγοντας Country Fact Sheets θα βρείτε λεπτομερείς πληροφορίες για τις ΑΞΕ σε καθεμία από τις 192 χώρες ενώ με την επιλογή Regional Fact Sheets θα βρείτε τα δεδομένα καταναμημένα σε επίπεδο επαρχίας.

Αντιστάσεις στην παγκοσμιοποίηση

Οι υπέρμαχοι της παγκοσμιοποίησης, όσοι, δηλαδή, υποστηρίζουν της διαδικασίες της, εκφράζουν την άποψη ότι ο καλύτερος τρόπος για τη μείωση της εξαθλίωσης σε παγκόσμιο επίπεδο είναι ή αύξηση του πλούτου των εθνών μέσω της ενσωμάτωσης περισσότερων τόπων και λαών στην παγκόσμια οικονομία. Για παράδειγμα, οι υπέρμαχοι της παγκοσμιοποίησης υποστηρίζουν ότι χάρη στις πολύ πιο αποτελεσματικές γεωργικές επιχειρήσεις, ο πλανήτης είναι σε θέση να συντηρήσει πληθυσμό που έχει διπλασιαστεί τα τελευταία 30 χρόνια φτάνοντας τα 6,5 δισεκατομμύρια, επειδή η γιγάντωση των επιχειρήσεων προσφέρει περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και αναβαθμισμένη διαθεσιμότητα τροφίμων και καλύτερη υγειονομική περίθαλψη.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης στην υγεία γίνεται εμφανής μέσα από πολλαπλές κοινωνικές εκφάνσεις: από τα συστήματα υγείας και τις χρηματοπιστωτικές μεταρρυθμίσεις έως τις μεταναστευτικές ροές και του εσωτερικού εκτοπισμού· μέσω εμπορικών και επενδυτικών συμφωνιών, της ‘ευελικτοποίησης’ της αγοράς εργασίας και τις εξάπλωσης ανθυγιεινών εμπορευμάτων ή μέσω της εφαρμογής συμφωνιών για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του περιβάλλοντος και μέσω της ενδυνάμωσης των επιχειρημάτων της διπλωματίας της υγείας για την επίτευξη πιο δίκαιων και διατηρήσιμων αποτελεσμάτων αναφορικά με την παγκόσμια υγεία. Σε ένα άρθρο του Ronald Labonté (2018) με τίτλο ‘Reprising the *globalization* dimensions of international health’, εξετάζεται η σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων στον τομέα της υγείας και της παγκοσμιοποίησης.

Labonté, R. (2018) ‘Reprising the globalization dimensions of international health’, *Globalization and Health*, 14(49). <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0368-3>.

Οι επικριτές της παγκοσμιοποίησης υποδεικνύουν ότι όχι μόνο δεν έχει ενσωματωθεί στην παγκόσμια αρένα ένα τεράστιο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, αλλά και ότι υπάρχουν πολλά εμπόδια και φραγμοί για την παγκοσμιοποίηση. Το γεγονός ότι υπάρχει διαθέσιμο μεγαλύτερο απόθεμα τροφίμων και άλλων πόρων δεν συνεπάγεται και ίση διανομή· τα οφέλη δεν κατανέμονται δίκαια. Για παράδειγμα, οι ΗΠΑ καταναλώνουν σχεδόν το 40% των πόρων του πλανήτη από την άποψη των τροφίμων, του πετρελαίου και της ξυλείας, αλλά αποτελούν μόλις το 6% του παγκόσμιου πληθυσμού, ενώ το 30% του πληθυσμού τους είναι παχύσαρκοι και καταναλώνουν υπερβολικά. Επιπλέον, οι επιπτώσεις δεν περιορίζονται σε εθνικό επίπεδο. Η παγκόσμια κοινωνία εξαπλώνεται δίχως να υπολογίζει σύνορα· το ανθρακικό αποτύπωμα των περισσότερο αναπτυγμένων εθνών παγκοσμίως θερμαίνει τον πλανήτη σε βάρος και των φτωχότερων κατοίκων του, οι οποίοι δεν συνεισφέρουν καθόλου σχεδόν σε αυτή την υπερθέρμανση.

[εικονίδιο] **Διαβάστε τα επικαιροποιημένα στοιχεία του ΟΟΣΑ για την παχυσαρκία**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Η παχυσαρκία είναι μία συνέπεια των παγκοσμιοποιημένων στρατηγικών στους κλάδους των βιομηχανικών τροφίμων και ποτών. Η υψηλή συγκέντρωση ζάχαρης στα ανθρακούχα ποτά και στα προϊόντα βιομηχανικών τροφίμων οδηγεί σε μια επιδημία παχυσαρκίας. Το 2015, το 19,5% του ενήλικου πληθυσμού στις χώρες του ΟΟΣΑ ήταν παχύσαρκοι. Το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ κάτω του 6% στην Κορέα και στην Ιαπωνία και άνω του 30% στην Ουγγαρία, στη Νέα Ζηλανδία, στο Μεξικό και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Περισσότεροι του ενός ανά τέσσερις ενήλικους στην Αυστραλία, στον Καναδά, στη Χιλή, στην Νότια Αφρική και στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι παχύσαρκοι. Την τελευταία δεκαετία, το ποσοστό επιπολασμού των υπέρβαρων και της παχυσαρκίας αυξήθηκε στον Καναδά, στη Γαλλία, στο Μεξικό, στην Ελβετία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ σταθεροποιήθηκε στην Αγγλία, στην Ιταλία, στην Κορέα και στην Ισπανία. Δεν υπάρχει, ωστόσο, κανένα σαφές δείγμα υποχώρησης της επιδημίας, σε καμία χώρα. Η διαφήμιση των βιομηχανικών τροφίμων που προωθούνται σε παγκόσμιο επίπεδο θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την πρόκληση της επιδημίας.

Υπάρχουν και ισχυροί επικριτές της παγκοσμιοποίησης: ο Πρόεδρος Trump στις Ηνωμένες Πολιτείες έριξε λάδι στη φωτιά των φόβων που τρέφει η εκλογική του βάση ενάντια στην παγκοσμιοποίηση, με τη στρατηγική του που έχει ως σύνθημα 'Πρώτα η Αμερική'. Οι εγχώριοι παίκτες της βιομηχανίας, θέλοντας να προστατευτούν από τον ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο ευνοούν και αυτοί τους δασμούς με στόχο να αποκλείσουν τον ξένο ανταγωνισμό· τα σωματεία από την πλευρά τους, επίσης, επιθυμούν συχνά να εξασφαλίσουν ότι η τιμή της εργατικής δύναμης στην αγορά εργασίας δεν θα γίνει πιο φτηνή και αδύναμη εξαιτίας ροών αποτελούμενων από πλήθη φτωχών ανθρώπων που θα δώσουν τη δυνατότητα στην εργοδοσία να πραγματοποιήσει περικοπές στο κόστος εργασίας. Αυτά τα επιχειρήματα σχετικά με τη μετανάστευση εύκολα αντικρούονται αν μελετήσει κανείς τα δεδομένα.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του Nowrasteh**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Η μετανάστευση έχει αποτελέσει θέμα μεγάλης διαμάχης στις Ηνωμένες Πολιτείες του Trump και στη Βρετανία του Brexit. Σύμφωνα με τις απόψεις των λαϊκιστών και των εθνικιστών, θεωρείται αίτιο της ανεργίας, του συνωστισμού, της αποδιοργάνωσης και μιας πληθώρας άλλων κοινωνικών προβλημάτων. Το γεγονός ότι ο κόσμος πιστεύει κάτι δεν το καθιστά και αληθινό. Η μετανάστευση και η κινητικότητα της εργατικής δύναμης αποτελούν βασικά συνεπακόλουθα των παγκόσμιων στρατηγικών των επιχειρήσεων, κατά τη μεταξύ τους εμπλοκή σε έναν παγκόσμιο πόλεμο με επίμαχο το ταλέντο. Όμως, επιχειρήσεις όπως αυτές στη Silicon Valley και στο City του Λονδίνου, που είναι από καιρό στην πρώτη γραμμή της στρατολόγησης σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιμετωπίζουν ένα κοινό που είναι όλο και πιο εχθρικό ενώ κάποιοι πολιτικοί υιοθετούν αντιμεταναστευτικές στάσεις που προοιωνίζουν μεγάλες δυσχέρειες για τις στρατηγικές προσλήψεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Alex Nowrasteh (2018) με το άρθρο του ‘The 14 most common arguments against immigration and why they’re wrong’ παρέχει πολύ χρήσιμα πυρομαχικά για τη στρατηγική στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Η οικονομική φιλελευθεροποίηση αποτέλεσε καίριο στοιχείο της παγκοσμιοποίησης που κυριάρχησε μέχρι την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Οι υπέρμαχοι της παγκοσμιοποίησης υποστήριξαν τη φιλελευθεροποίηση των παγκόσμιων αγορών και τον σχεδιασμό ενός ‘επίπεδου’ κόσμου ‘χωρίς σύνορα’ που θα πλαισιώνεται από ανοικτές αγορές, κάτι που γινόταν κατανοητό ως εξίσωση ευκαιριών για όλους όσοι ανταγωνίζονται εντός αυτού. Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν συνήθως οι επικριτές, η φιλελευθεροποίηση δεν είναι αναπόφευκτη – μπορεί εξίσου εύκολα να αντιστραφεί. Πολλές από τις οικονομικές αντιδράσεις σε κρατικό επίπεδο οδήγησαν σε πολιτικές λιτότητας και στην άνοδο του εθνικισμού σε πολλές χώρες, με τις Ηνωμένες Πολιτείες του Trump να αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα. Με την Ευρωζώνη και το Ηνωμένο Βασίλειο να υιοθετούν πολιτικές λιτότητας, τις Ηνωμένες Πολιτείες να τονώνονται χάρη στις φοροελαφρύνσεις που πραγματοποίησε ο Trump το 2018 και με τις οικονομίες της Ανατολικής Ασίας να σημειώνουν εκρηκτική άνοδο, είναι φανερό ότι η παγκοσμιοποίηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μακροχρόνια διαδικασία μετασχηματισμού, η οποία ενέχει αντιφάσεις, ανισότητες και ανατροπές· είναι εξίσου πιθανό να συναντήσει αντιστάσεις όσο και επιδοκιμασίες (Morgan, 2009: 557).

[εικονίδιο] **Παρακολουθήστε τη συζήτηση με τον Stiglitz**

[εικονίδιο] **Παρακολουθήστε τις διαλέξεις του Stiglitz**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Η παγκοσμιοποίηση έχει γίνει σάκος του μποξ για δεξιούς λαϊκιστές πολιτικούς που εκμεταλλεύονται την αγανάκτηση ενός σημαντικού τμήματος των ψηφοφόρων, παρά το γεγονός ότι υπεύθυνες για την παγκοσμιοποίηση κατά κύριο λόγο είναι οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Ο Πρόεδρος δίνει μεγαλύτερη προσοχή σε επιχειρηματίες στον κλάδο της ανάπτυξης ακινήτων, σε δισεκατομμυριούχους με ιδιωτικά κεφάλαια, σε μεγιστάνες των καζίνο και σε επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων παρά σε εκπροσώπους του τομέα των επιχειρήσεων (Luce, 2019). Η δυσαρέσκεια απέναντι στην παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει αυξηθεί εξαιτίας πολιτικών όπως ο Trump, αναλύεται από τον Joseph Stiglitz σε μια συζήτηση με τον ανταποκριτή των *New York Times*, Peter S. Goodman. Αξίζει να παρακολουθήσετε και τις προηγούμενες διαδικτυακές διαλέξεις του Stiglitz με θέμα τα αίτια αποτυχίας της παγκοσμιοποίησης.

Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες

Στο παρελθόν, η βιβλιογραφία της στρατηγικής επιχειρήσεων άφηνε να εννοηθεί ότι η διεθνοποίηση προέκυπτε ως αποτέλεσμα ενός εξελικτικού μοντέλου, σύμφωνα με το οποίο η διεθνοποίηση ήταν το αποτέλεσμα μιας μετακίνησης από τις εγχώριες αγορές στις εξαγωγές, στις κοινοπραξίες και τέλος σε επιχειρήσεις πλήρους ιδιοκτησίας (Johanson και Vahlne, 1977). Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της βιβλιογραφίας εστίαζε σε μεγάλους και πολυεθνικούς οργανισμούς. Σήμερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να γεννηθούν εξ αρχής παγκόσμιες, με την αποστολή τους εμφανή από την αρχή: μιλάμε για επιχειρήσεις όπως η Uber και το Airbnb.

Η ιδέα των επιχειρήσεων που γεννιούνται παγκόσμιες εξ αρχής χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην αναφορά του Rennie (1993) σχετικά με την Αυστραλία για λογαριασμό της McKinsey and Co. και από τότε έχει αξιοποιηθεί και αναλυθεί ευρέως, μαζί με παρόμοιες έννοιες όπως, για παράδειγμα, τα Διεθνή Νέα Εγχειρήματα (International New Ventures) (McDougall, Shane και Oviatt, 1994, Oviatt και McDougall, 1994, Knight και Cavusgil, 2005). Η εξέλιξη μιας επιχείρησης σε μεγάλη επιχείρηση, σε πρώτη φάση, δεν είναι προαπαιτούμενο για τη διεθνοποίηση. Εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου με δράση στον ψηφιακό χώρο υπερβαίνουν τους φραγμούς του χώρου και του χρόνου και αναλαμβάνουν διεθνείς δραστηριότητες γρήγορα και φτηνά. Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες επεκτείνονται σε αγορές του εξωτερικού και επιδεικνύουν επιχειρηματική δεινότητα σε διεθνές επίπεδο καθώς και ανώτερες επιδόσεις από την αρχή της λειτουργίας τους ή τουλάχιστον πολύ σύντομα μετά από αυτή. Οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες που προσφέρει το Διαδίκτυο καθιστούν δυνατή αρκετά γρήγορα την ανέλιξη μιας μικρής επιχείρησης σε παγκόσμια.

[πλαίσιο]

Οι **επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες** αναζητούν από την ίδρυσή τους ανώτερες επιχειρηματικές επιδόσεις σε διεθνές επίπεδο, από την αξιοποίηση πόρων βασισμένων σε γνώση μέχρι την πώληση προϊόντων σε πολλές διαφορετικές χώρες.

Αρκετοί παράγοντες συνεισφέρουν στη γέννηση μιας εξ αρχής παγκόσμιας επιχείρησης, περιλαμβανομένων των συνθηκών της αγοράς, των νέων εξελίξεων στις τεχνολογίες μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα όσον αφορά στο Διαδίκτυο, και μιας αύξησης του αριθμού του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με διεθνή εμπειρία. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες μπορεί να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα αλλά η δράση τους αφορά μια πολύ εξειδικευμένη γωνιά της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες εξ αρχής αρχίζουν με μια παγκόσμια οπτική των αγορών τους και αναπτύσσουν τις δυνατότητες που χρειάζονται ώστε να επιτύχουν διεθνείς στόχους είτε από τη στιγμή της ίδρυσής τους είτε πολύ σύντομα μετά από αυτή. Σήμερα πολλές ψηφιακές επιχειρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις επιχειρήσεων που γεννιούνται εξ αρχής παγκόσμιες. Το Facebook είναι ένα καλό παράδειγμα, όπως φαίνεται στην ταινία *The Social Network* (Fincher, 2010). Πιο πρόσφατα, μπορεί να σας έρχεται στο νου το Airbnb ή η Uber. Πολλές διαδικτυακές start-up είναι επιχειρήσεις γεννημένες παγκόσμιες: η Atlassian στην Αυστραλία, το Skype στη Δανία και η Amazon στις Ηνωμένες Πολιτείες, όλες τους αποτελούν γνώριμα παραδείγματα.

[εικονίδιο] Παρακολουθήστε την ομιλία TED

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Παρακολουθήστε μια ομιλία TED με ομιλητή τον τεχνικό ασφάλειας Bruce Schneider, ο οποίος εξετάζει τους διάφορους οργανισμούς και τις ομάδες που μάχονται για την επικράτηση στο Διαδίκτυο καθώς και τη σημασία αυτού του αγώνα για το μέλλον του Διαδικτύου.

Ο ρόλος του Διαδικτύου στη σύγχρονη παγκοσμιοποίηση είναι διπρόσωπος σαν τον Ιανό. Από τη μία πλευρά επιτρέπει σε πολλές μικρές εταιρείες να γεννηθούν εξ αρχής παγκόσμιες: από την άλλη επιτρέπει σε κάποιες να καταστούν μονοπώλια από πρακτική άποψη και να καλύψουν όλο τον πλανήτη, όπως η Amazon. Το Διαδίκτυο έχει αποκτήσει την εικόνα του μεγάλου απελευθερωτή, ενός παράγοντα ενδυνάμωσης, εκδημοκρατισμού, που δημιουργεί ορθολογικά άτομα οπλισμένα με τέλεια πληροφόρηση, ικανά να επιδιώξουν την ικανοποίηση των συμφερόντων τους με σχετική ελευθερία από τα κράτη και τα εμπόδια της γεωγραφίας, ενώ τα συμφέροντα τους συνοψίζονται κυρίως στην απόκτηση των πραγμάτων που επιθυμούν, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Οι Micklethwaite και Wooldridge (2000) είδαν αυτή την εκδοχή της σύγχρονης ψηφιακής παγκοσμιοποίησης ως μια αδέσμευτη ελευθερία, που εξυπηρετεί όχι μόνο τις πολυεθνικές αλλά και γενικότερα τους ανθρώπους: η παγκοσμιοποίηση, λένε, παράγει μια τέτοια οικονομία που προσεγγίζει την ουτοπία των φιλελευθέρων.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιχειρήσεων που γεννιούνται εξ αρχής παγκόσμιες

Οι επιχειρήσεις που γεννιούνται εξ αρχής παγκόσμιες διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον Tanen (2012):

- έντονη δραστηριότητα στις διεθνείς αγορές από την ίδρυσή τους κιόλας ή λίγο αργότερα, με το όραμα του ιδρυτή να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο
- περιορισμένοι χρηματικοί και απτόι πόροι
- παρουσία στους περισσότερους κλάδους, αλλά κυρίως σε επιχειρήσεις τεχνολογιών
- οι μάνατζέρ τους επικεντρώνονται σταθερά στο διεθνές πεδίο και εμφανίζουν διεθνή επιχειρηματικό προσανατολισμό
- έμφαση σε στρατηγικές διαφοροποίησης με στόχο εξειδικευμένες αγορές
- αξιοποίηση αναπτυγμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
- αξιοποίηση εξωτερικών, ανεξάρτητων μεσαζόντων για διανομή σε αγορές του εξωτερικού ή για πωλήσεις απευθείας.

Υπάρχουν αρκετοί περιβαλλοντικοί παράγοντες που δίνουν ώθηση στην ίδρυση οργανισμών που γεννιούνται παγκόσμιοι. Εύφορο έδαφος αποτελούν τα πανεπιστήμια ως σημεία αγκύρωσης, καθώς και οι τοπικές και απομακρυσμένες συστάδες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Ακολουθούν πυκνές ροές τεχνολογικής γνώσης, άνθρωποι με εμπειρία και επαφές με ντόπιους επενδυτές επιχειρηματικού κεφαλαίου. Η πρόσβαση σε μικρή εγχώρια αγορά ωθεί τις επιχειρήσεις να μεταβούν σε παγκόσμιο επίπεδο· σε τέτοιες περιπτώσεις οι πελάτες τους θα είναι ήδη στις περισσότερες περιπτώσεις παγκόσμιες πολυεθνικές. Η ικανότητα αξιοποίησης της παγκόσμιας τεχνογνωσίας μέσα από ισχυρές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των θυγατρικών που αναλαμβάνουν τις πωλήσεις στο εξωτερικό είναι επίσης σημαντική. Οι τοπικοί πελάτες που απαιτούν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι επίσης σημαντικοί, όσον αφορά την προετοιμασία των επιχειρήσεων για μετάβαση σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια διαχειριστική ομάδα με παγκόσμια εμπειρία είναι επίσης σημαντική, καθώς απαιτείται λιγότερη μάθηση από πλευράς της (βλ. Tanen, 2012 για περισσότερες λεπτομέρειες).

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Οι επιχειρήσεις που αναγεννώνται ως παγκόσμιες ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές. Κάποιες επιλέγουν να παγκοσμιοποιηθούν ενδοπεριφερειακά, ενώ άλλες επιλέγουν να παγκοσμιοποιηθούν διαπεριφερειακά. Οι ενδοπεριφερειακές στρατηγικές έχουν τη μικρότερη πιθανότητα αποτυχίας σε σύγκριση με τις διαπεριφερειακές στρατηγικές. Οι Patel, Criaco και Naldi εξετάζουν αυτό το θέμα μέσα από την έρευνά τους.

Patel, P.C., Criaco, G. and Naldi, L. (2018) 'Geographic diversification and the survival of born-globals', *Journal of Management*, 44(5): 2008–2036.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατέχουν και ελέγχουν στοιχεία ενεργητικού σε περισσότερες από μία χώρες και πολλές ανάμεσά τους είναι εδραιωμένες από καιρό σε τομείς όπως η εξόρυξη, η λιανική πώληση, οι μεταφορές και τα ακίνητα. Οι στρατηγικές των πολυεθνικών όσον αφορά στην επένδυση, την παραγωγή, την εμπορική προώθηση, τις συμβάσεις και την απασχόληση αποτελούν το πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Υπάρχουν περίπου 80.000 τέτοιες επιχειρήσεις σήμερα ανά τον κόσμο και είναι υπεύθυνες για πάνω από το 70% του παγκόσμιου εμπορίου, καλύπτοντας τον πλανήτη με την παρουσία τους παντού, σε κέντρα παγκόσμιου εμπορίου και επικοινωνίας, λειτουργώντας ως αγωγοί διάδοσης κουλτούρας, εντός των οποίων αναπτύσσονται θεσμικοί και πρακτικές που αφορούν στη διασύνδεση σε παγκόσμιο επίπεδο. Συχνά, δρουν κατά αυτό τον τρόπο όχι μόνο ως ανεξάρτητες οντότητες αλλά και μέσω μιας στρατηγικής συμμαχιών και δικτύων ευρείας βάσης.

[πλαίσιο]

Ως **πολυεθνική επιχείρηση** (μερικές φορές, **πολυεθνική εταιρεία** ή **πολυεθνικός οργανισμός**), ορίζεται μια εταιρεία η οποία διατηρεί εγκαταστάσεις και άλλα στοιχεία ενεργητικού σε τουλάχιστον άλλη μία χώρα εκτός της χώρας προέλευσής της, κατέχει και ελέγχει εγκαταστάσεις παραγωγής σε διαφορετικές χώρες και συνήθως ασκεί συγκεντρωτικό έλεγχο από τα κεντρικά γραφεία, από όπου συντονίζει τις δραστηριότητές της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Θεωρία της πολυεθνικής

Ο Hymer (1960/1976) έθεσε το ερώτημα ‘γιατί υπάρχουν πολυεθνικές;’ Γιατί επιλέγεται από τις επιχειρήσεις η ολοκλήρωση μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων για τη διασυννοριακή επιχειρηματική δραστηριότητα αντί δυνητικά λιγότερο ιεραρχικών εναλλακτικών, όπως για παράδειγμα οι εξαγωγές και η αδειοδότηση ξένων επιχειρήσεων για κάποια τεχνολογία ή κάποιο άλλο πλεονέκτημα; Ο Hymer πίστευε ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι ΑΞΕ αποφέρουν μεγαλύτερες προσόδους στις επιχειρήσεις και αυτοί συνδέονται με τη θέση στην αγορά και με πλεονεκτήματα μονοπωλιακού τύπου. Επιπλέον, υποστήριξε ότι οι ΑΞΕ συμβάλλουν στην μετρίαση της αντιζηλίας μεταξύ επιχειρήσεων που δρουν σε διαφορετικές χώρες, λειτουργώντας έτσι ως μέσο διεθνούς διαφοροποίησης κινδύνων.

Οι κύριες συμβολές μετά τον Hymer είναι η θεωρία της ‘εσωτερίκευσης’ των αγορών από τις ΠΕ ως αποτέλεσμα υψηλών αγοραστικών δαπανών συναλλαγής και, πιο πρόσφατα, οι εξελικτικές θεωρήσεις βάσει πόρων και/ή δυναμικών δυνατοτήτων. Σε αντιδιαστολή με την έμφαση του Hymer στην ισχύ και στο μονοπώλιο, και οι δύο αυτές κύριες θεωρήσεις

εστιάζουν κυρίως στα αίτια της ‘εσωτερίκευσης’ που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα.

Η κλασική συμβολή των Buckley και Casson’s (1976) για την ‘εσωτερίκευση’ δίνει έμφαση στον ρόλο των δυσλειτουργιών της αγοράς ενδιάμεσων προϊόντων (όπως είναι οι αγορές τεχνολογίας και καινοτομίας, οι οποίες είναι διαβόητες για τις ελλείψεις τους). Ο Williamson δίνει έμφαση στις διμερείς αλληλεξαρτήσεις και καθυστερήσεις (από όπου προκύπτουν και χρονοβόρες διαπραγματεύσεις) που προκαλεί η ιδιαιτερότητα στοιχείων ενεργητικού. Αυτές αυξάνουν τις αγοραστικές δαπάνες συναλλαγής, καθιστώντας έτσι αποτελεσματικότερη την εσωτερίκευση της διασυνοριακής συναλλαγής από πλευράς των επιχειρήσεων, οι οποίες μετατρέπονται κατ’ αυτό τον τρόπο σε ΠΕ. Ο Teece (1976) εστίασε στην εμφάνιση των ΠΕ λόγω του διαφοροποιημένου κόστους της διασυνοριακής μεταφοράς πόρων, ενώ ο Hennart (1982) πρότεινε ότι οι ΠΕ συντονίζουν τις διασυνοριακές τους αλληλεξαρτήσεις αποτελεσματικότερα μέσω σχέσεων απασχόλησης μάλλον παρά μέσω αγορών προϊόντων. Αυτές οι αλληλεξαρτήσεις περιλάμβαναν τη γνώση και την καλή φήμη, τα ενδιάμεσα προϊόντα (όπως είναι οι πρώτες ύλες, οι γεωργικές εισροές, τα ανταλλακτικά και τα εξαρτήματα) καθώς και τη διανομή και ακόμη και το χρηματιστικό κεφάλαιο (Hennart, 1982).

Η εξελικτική θεώρηση βάσει πόρων και μάθησης-δυναμικών δυνατοτήτων στηρίχτηκε σε έργα της Penrose (1959, 2009) ενώ τα ανέπτυξε και τα ενσωμάτωσε με επιχειρήματα της οικονομίας κόστους συναλλαγών (Teece, 1981, 1982) καθώς και με το εν μέρει εμπνευσμένο από την Penrose έργο της σκανδιναβικής σχολής (Johanson and Vahlne, 2009), που έδινε έμφαση στη μάθηση και στον ρόλο της ‘ψυχικής απόστασης’, της απόστασης ανάμεσα σε νοοτροπίες από διαφορετικές ‘εθνικές κουλτούρες’ από την άποψη της κοσμοθεωρίας τους. Η εσωτερίκευση, όπως προτείνουν, δεν πραγματοποιείται αρχικά σε χώρους παρόμοιους από άποψη κουλτούρας με τους χώρους της επιχείρησης που πραγματοποιεί την εσωτερίκευση. Επιπλέον, η ‘εξελικτική θεωρία’ των Kogut και Zander (1993) έδωσε έμφαση στη σημασία της γνώσης και στα πλεονεκτήματα της ενδοεπιχειρησιακής μάλλον παρά της διεπιχειρησιακής μετάδοσής της.

Οι θεωρήσεις βάσει πόρων και μάθησης-δυναμικών δυνατοτήτων –οι οποίες εξετάστηκαν στο Κεφάλαιο 3– δίνουν έμφαση στον ρόλο της ιστορίας και της εξαρτημένης πορείας αναφορικά με την εξαγωγή πλεονεκτημάτων, καθώς και στις δυνατότητες διαχείρισης της επιχείρησης όσον αφορά τη δημιουργία και την αξιοποίηση διασυνοριακών πόρων, οι οποίοι είναι, σύμφωνα με την ορολογία του Barney (1991), Πολύτιμοι, Σπάνιοι, Απαράμιλλοι και Μη Υποκαταστήσιμοι (VRIN). Το κλασικό πλαίσιο του John Dunning (1980, 2001) ‘Ιδιοκτησία, Τοποθεσία, Εσωτερίκευση’ (OLI) επίσης τόνιζε τον σημαντικό ρόλο της τοποθεσίας (Dunning και Lundan, 2009). Για τον Dunning, και οι τρεις πλευρές αυτής της τριάδας πρέπει να είναι παρούσες ώστε να εμφανιστεί μια ΠΕ. Μια επιχείρηση πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Ιδιοκτησία: κατοχή ενός πλεονεκτήματος.

2. Τοποθεσία: αναγνώριση μιας τοποθεσίας στο εξωτερικό με κατάλληλα πλεονεκτήματα λόγω της θέσης της.

3. Εσωτερίκευση: προσδοκία μεγαλύτερης κερδοφορίας από την εσωτερίκευση της παραγωγής παρά από τη διεξαγωγή μιας σχεδόν ισότιμης συναλλαγής, όπως είναι η αδειοδότηση, η δικαιόχρηση ή η χρήση διανομέων (βλ. την ανάλυση περί ‘παρασκευής ή αγοράς’ στο Κεφάλαιο 5).

Η τριάδα OLI σύμφωνα με τον Dunning, εξηγεί *γιατί* και *πώς* μια επιχείρηση θα εξελιχθεί σε πολυεθνική.

Πιο πρόσφατες θεωρίες, όπως αυτή των Πιτέλη και Teece (2010), αμφισβητούν την έμφαση που τοποθετούν κάποιες θεωρίες εσωτερίκευσης στις αδυναμίες της αγοράς, υποστηρίζοντας ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ΠΕ δημιουργούν τις αγορές είτε μόνες τους ή από κοινού και υποστηρίζουν επιχειρηματικά οικοσυστήματα μαζί με άλλους παράγοντες, όπως είναι οι προμηθευτές, οι αγοραστές, το κράτος και, πράγματι, οι ίδιοι οι ανταγωνιστές τους. Κατονόμασαν την από κοινού δημιουργία ως την *κατ’ εξοχήν* δυναμική δυνατότητα. Οι Jones και Πιτέλης (2015) έχουν δώσει έμφαση στο επιχειρηματικό και θεσμικό περιβάλλον εντός του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με την OLI, καθώς και στην ανάγκη να ενταχθεί στην ανάλυση των πολυεθνικών εταιρειών ο ρόλος της ζήτησης, και από πλευράς καταναλωτών αλλά και συνολικής ζήτησης εντός μιας οικονομίας και των διακυμάνσεων αυτής.

Πολυεθνικές στρατηγικές

Ο Buckley (2009) βλέπει τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών στρατηγικών από την άποψη της ικανότητάς τους να παρεκκλίνουν από τα πρότυπα του τέλει ανταγωνισμού σε καλές αγορές, μέσω διαφοροποίησης προϊόντων, δεξιοτήτων εμπορικής προώθησης και διοικητικά ελεγχόμενης τιμολόγησης. Επιπλέον οι πολυεθνικές έχουν πρόσβαση σε παράγοντες όπως η γνώση, το κεφάλαιο και οι δεξιότητες, ιδιαίτερα στη μορφή με την οποία ενσωματώνονται ως διοικητική πραγματογνωμοσύνη. Επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας χάρη στην κάθετη ολοκλήρωση, οι οποίες επιτρέπουν την κάθετη μείωση του κόστους μονάδας και την εφαρμογή της τυποποίησης, κάτι που χαμηλώνει τις δαπάνες ακόμη περισσότερο. Με τη μετακίνηση εντός εθνικών περιοχών μπορούν να συμμορφώνονται με τους τοπικούς νομούς, οι οποίοι δυνητικά θα μείωναν την ικανότητά τους να εμπορεύονται, εφόσον προέρχονται από το εξωτερικό.

Υπάρχουν τουλάχιστον πέντε διαφορετικά μοντέλα παγκόσμια στρατηγικής, όπως αποτυπώνονται στη διεθνή βιβλιογραφία επιχειρήσεων:

1. *Αποκεντρωμένη ομοσπονδία – πολυεθνική στρατηγική.* Για τους Bartlett και Ghoshal (1989) αυτό το τυπικά ευρωπαϊκό μοντέλο αναπτύχθηκε στο μεσοδιάστημα μεταξύ των πολέμων. Η αποκεντρωμένη ομοσπονδία φαίνεται ότι ήταν χαρακτηριστικό μιας εποχής προστατευτικών

δασμών και ποσοστώσεων· για να παρακάμψουν τα μέτρα αυτά οι επιχειρήσεις ίδρυσαν διαφορετικές εθνικές θυγατρικές για να παράγουν εντός των προστατευτικών καθεστώτων. Σχεδιάστηκαν ροές εμπορίου, ανθρώπων και κεφαλαίου για να αποφευχθούν τα εμπόδια που έθεταν τα κράτη απέναντι σε πιο παγκόσμιες ροές. Σε μια εποχή πρωτόγονων τεχνολογιών επικοινωνίας, οι θυγατρικές άκμαζαν διαθέτοντας μεγάλο βαθμό αυτονομίας, ενώ οι περιορισμοί που αντιμετώπιζαν ορίζονταν κυρίως από προσωπικές σχέσεις και χρηματοπιστωτικούς ελέγχους. Σε αυτό το μοντέλο, προκύπτει ένα χαρτοφυλάκιο διαφορετικών εθνικών θυγατρικών, εντός των οποίων ως επί το πλείστον περικλείεται η τοπική γνώση. Επιπλέον, λόγω των περιορισμένων πόρων, τους οποίους προσπορίζονται τοπικά, μπορεί να έχουν περιορισμένη ικανότητα ανταπόκρισης στις τοπικές αγορές. Οι αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται εξ ολοκλήρου με βάση τις τοπικές συνθήκες, πράγμα που μπορεί να μην εξυπηρετεί πάντοτε τα συμφέροντα του κέντρου. Γίνεται διπλασιασμός των προσπαθειών, καθώς η κάθε περιφέρεια αναπαράγει τοπικά τις λειτουργίες, σε μικρή και πιο δαπανηρή κλίμακα, με ένα βαθμό αντίστασης στις καινοτομίες από ανταγωνιστικά κέντρα εντός της ομοσπονδίας.

2. *Συντονισμένη ομοσπονδία – διεθνής στρατηγική.* Η περίοδος μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο χαρακτηριζόταν από διαδεδομένη διείσδυση των ΗΠΑ στις αγορές της Ευρώπης και αλλού, με προϊόντα που ήταν τεχνολογικά πιο ανεπτυγμένα από αυτά που ήταν διαθέσιμα αλλού. Συνήθως, αυτές τις επιχειρήσεις διαχειρίζονταν πτυχιούχοι με μάστερ στην διοίκηση επιχειρήσεων, που χρησιμοποιούσαν εξελιγμένα συστήματα ελέγχου διαχείρισης. Το αποτέλεσμα ήταν μια πολύ συγκεντρωτική διαχείριση. Η ροή ήταν κατά κύριο λόγο μίας κατεύθυνσης, ο Εξαμερικανισμός ως παγκοσμιοποίηση. Σε αυτό το μοντέλο η καινοτομία και οι ιδέες ρέουν από το κέντρο προς τα περιθώρια. Η αποτελεσματικότητα σημειώνει άνοδο μέσω της τυποποίησης αλλά οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εγχώρια μάθηση να μεταδοθεί στη μητρική επιχείρηση είναι περιορισμένες. Η λειτουργική διαχείριση καθίσταται κυρίαρχη και σε τοπικό επίπεδο λόγω του κομβικού ρόλου που διαδραματίζει στη μετάδοση των δεξιοτήτων, της γνώσης και των δυνατοτήτων της κεντρικής εταιρείας.

3. *Άξονες συγκέντρωσης – παγκόσμια στρατηγική.* Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις που διεθνοποιήθηκαν από τη δεκαετία του 1970 συνεισέφεραν διαρκώς βελτιώσεις στην καρδιά της στρατηγικής. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έδιναν έμφαση στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ποιότητα, το κόστος και τα χαρακτηριστικά. Προσφέρονταν περισσότερα χαρακτηριστικά, με καλύτερη ποιότητα, σε χαμηλότερο κόστος, χάρη στον αυστηρό έλεγχο της ανάπτυξης, προμήθειας και μεταποίησης των προϊόντων. Γινόταν εκτενής χρήση νέων διαχειριστικών προσεγγίσεων, όπως η κατασκευή την τελευταία στιγμή, η ανάθεση λήψης αποφάσεων με το σύστημα *ringi-ko* και μια κουλτούρα καινοτομίας η οποία ήταν στενά δεμένη και με τους τεχνίτες και με την ομάδα διαχείρισης, που ήταν απόλυτα πιστή στην επιχείρηση για την οποία εργαζόταν (Clegg, 1990). Αρχικά ήταν ένα μοντέλο στρατηγικής καθοδηγούμενης από τη μεγέθυνση που βασιζόταν στις εξαγωγές, αν και μέχρι τη δεκαετία του 1980 πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις είχαν ιδρύσει θυγατρικές σε χώρες του εξωτερικού, όπως η Ινδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ, δίνοντας έναυσμα στη συγγραφή ογκώδους βιβλιογραφίας σχετικά με τις ιαπωνικές εσωστρεφείς επενδύσεις, ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο (Elger και Smith, 1994). Η γνώση και η μάθηση ήταν στενά

συνδεδεμένες. Στους ιαπωνικούς οργανισμούς, η συγκέντρωση ενισχύεται από την κουλτούρα τους, καθώς είναι σπάνιο για μη Ιάπωνες μάνατζερ να μετακινηθούν από τις περιφέρειες και να αποκτήσουν θέση στον πυρήνα. Στο μοντέλο αυτό, οι τοπικοί μάνατζερ αναμένεται να συμμορφώνονται με τις προσδοκίες του περιβάλλοντος από όπου προέρχονται, ενώ την ίδια ώρα τους μεταδίδονται πρακτικές από τον πολυεθνικό οργανισμό. Οι μάνατζερ των κεντρικών γραφείων μεταφέρουν πρακτικές, ανθρώπους και πόρους στις θυγατρικές, σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν τον έλεγχο και να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώ οι κατά τόπους θυγατρικές μπορεί να προβάλουν αντιστάσεις σε αυτές τις μεταφορές ή να τις αναπτύξουν προς το δικό τους συμφέρον.

4. *Οργανισμοί πλέγματος – δυαδική στρατηγική.* Ο οργανισμός πλέγματος επιχειρεί να επιτύχει τα οφέλη και της λειτουργικής οργανωσιακής μορφής και της οργανωσιακής μορφής βάσει προγραμμάτων (Galbraith, 1971). Οι Davis και Lawrence (1977) ορίζουν το πλέγμα ως κάθε οργανισμό ο οποίος αξιοποιεί ένα σύστημα πολλαπλής διοίκησης που περιλαμβάνει σχετικούς μηχανισμούς υποστήριξης και τη σχετική κουλτούρα και μοτίβα συμπεριφοράς του οργανισμού. Τεχνικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλά και διαφορετικά προγράμματα συχνά υιοθετούν δομές πλέγματος (Khandwalla, 1977). Το πλέγμα είναι μια οργανωτική δομή που μοιάζει με σχάρα και επιτρέπει στην εταιρεία να κινηθεί σε πολλαπλές επιχειρησιακές διαστάσεις αξιοποιώντας δομές πολλαπλής διοίκησης. Για να εξασφαλισθεί ότι οι άνθρωποι εστιάζουν ταυτόχρονα σε δύο ή περισσότερες οργανωσιακές δυνάμεις, υπάρχει ένα σύστημα δυαδικής αναφοράς σχέσεων. Ο Kotter (1996) διερεύνησε περισσότερους από 100 οργανισμούς πλέγματος τη δεκαετία του 1980 και ανακάλυψε ότι λίγοι εξ αυτών ήταν επιτυχημένοι. Μικρές διαφωνίες μπορούσαν να εξελιχθούν σε ολόκληρες συγκρούσεις περί αρμοδιότητας, που χαρακτηρίζονταν από διαμάχες και σύγχυση σχετικά με το ποιος θα έπρεπε να είναι υπεύθυνος για τη προέκυπτε συμφόρηση στους διαύλους πληροφόρησης, λόγω της ύπαρξης πολλαπλών διαύλων αναφοράς, και απώλεια υπευθυνότητας λόγω των διεθνών φραγμών του χρόνου, της απόστασης, της γλώσσας και της κουλτούρας.

5. *Ενσωματωμένο δίκτυο – διεθνική στρατηγική.* Ένας πλήρως διεθνικός οργανισμός αναπτύσσει πολυδιάστατες οπτικές, διανεμημένες, ανεξάρτητες δυνατότητες και ευέλικτες διαδικασίες ολοκλήρωσης. Κάθε μεμονωμένο κέντρο μπορεί να είναι πρότυπη εταιρεία σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά σε μια συγκεκριμένη ικανότητα, διαδικασία, προϊόν ή γνώση εντός του δικτύου συνολικά. Σχετικά αυτόνομα κέντρα είναι σε θέση να μεταφράσουν εγχώρια προβλήματα και ανησυχίες σε ροές πληροφορίας προς όλο το φάσμα του δικτύου· η ύπαρξη μιας υψηλού βαθμού τυποποίησης των επιχειρηματικών μοντέλων που συνδέουν τα διαφορετικά στοιχεία εντός του δικτύου εξασφαλίζει τη συντονιστική ικανότητα για τη διαχείριση αποκρίσεων σε όλο το φάσμα του συστήματος με τοπικές ρυθμίσεις. Η κορυφή της διοίκησης εστιάζει στη συγκέντρωση, στην επισημοποίηση και στην κοινωνικοποίηση ως τις τρεις ανεξάρτητες διαδικασίες διαχείρισης. Η συγκέντρωση απαιτεί από καιρό σε καιρό στρατηγικά διευθυνόμενες παρεμβάσεις. Η επισημοποίηση σημαίνει την ανάπτυξη ενός διαδικαστικού μηχανισμού που εξελίσσεται με τους διακριτούς εθνικούς και ατομικούς ρόλους. Η κοινωνικοποίηση σημαίνει συνείδηση της διαχείρισης της σύνθετης πολυπολιτισμικότητας, από την άποψη και των εθνικών και των ενδοεπιχειρησιακών

διαφορών. Προφανώς, υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για δυσοίωνα πολιτικές περιπέτειες μέσα σε μια τόσο σύνθετη ισορροπία δυνάμεων, πολιτισμών και μηχανισμών διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Buckley (2009), οι πολυεθνικές εκμεταλλεύονται τις τοπικές διαφορές κατά την διεθνή ολοκλήρωση των αγορών. Εγχώριες αγορές αγαθών και υπηρεσιών επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευθούν οικονομίες κλίμακας. Διαφοροποιημένες αγορές εργασίας επιτρέπουν τη μείωση των δαπανών μέσω της τοποθέτησης των σταδίων εντατικής εργασίας της παραγωγής σε οικονομίες με φτηνή εργατική δύναμη.

Για να έχει η επιχείρηση μια επιτυχή στρατηγική εισόδου σε μια ξένη αγορά –δηλαδή μια αγορά που δεν βρίσκεται στην περιοχή από όπου προέρχεται η εν λόγω επιχείρηση– θα πρέπει να είναι πιο αποτελεσματική και επικερδής από άλλες επιχειρήσεις που κάνουν ό,τι κάνει η ίδια και ήδη κατοικοεδρεύουν στην εν λόγω χώρα – ενώ θα πρέπει, ίσως, και να είναι πολύγλωσση για να το καταφέρει αποτελεσματικά.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Οι ΠΕ για να είναι επιτυχημένες πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να λειτουργούν ως πολύγλωσσες οντότητες ώστε να διευκολύνουν την επικοινωνία, τη μετάδοση της γνώσης και την ικανότητα απορρόφησης. Οι ΠΕ χρειάζονται γλωσσικό κεφάλαιο που μπορεί να μεταφραστεί σε λειτουργική γλωσσική ικανότητα ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των ατόμων, της διατήρησης και της συμβολής από πλευράς τους των γλωσσικών πόρων τους αναφορικά με την ξένη γλώσσα, σε συνδυασμό με την επίδραση των ΠΕ στη συμπεριφορά των ατόμων και την παροχή των δικών της γλωσσικών πόρων μέσω ψηφιοποιημένου λογισμικού μετάφρασης και άλλων παρομοίων. Αυτή είναι η επιχειρηματολογία ενός άρθρου των Welch και Welch (2018).

Welch, D.E. and Welch, L.S. (2018) ‘Developing multilingual capacity: A challenge for the multinational enterprise’, *Journal of Management*, 44(3): 854–869.

Εξισορροπητική κερδοσκοπία

Η **εξισορροπητική κερδοσκοπία** συχνά θεωρείται ως το στοιχείο κλειδί στην ανάπτυξη μιας παγκόσμιας στρατηγικής.

Κάποιες φορές η εξισορροπητική κερδοσκοπία αφορά μια στρατηγική τιμών μεταβίβασης. Όταν οι πολυεθνικοί οργανισμοί μπορούν να εκμεταλλευτούν επικερδώς τις κινήσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας με τη μετάθεση της παραγωγής σε φτηνότερα νομίσματα, αυτό

αποτελεί, επίσης, εξισορροπητική κερδοσκοπία. Πολυεθνικοί οργανισμοί που μεταχειρίζονται εξισορροπητική κερδοσκοπία χρειάζονται στρατηγικές που τους επιτρέπουν να έχουν τη μέγιστη ευελιξία στην τοποθέτηση της παραγωγής τους, της τεχνογνωσίας και της γνώσης, καθώς και την ικανότητα να αντιδρούν άμεσα σε απειλές και ευκαιρίες που εμφανίζονται. Η ικανότητα αντίδρασης περιορίζεται από την ανάγκη συμμόρφωσης με τους κανόνες των κρατών μέσα στα οποία επενδύουν, μόνο και μόνο επειδή οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αλλάζουν πάντοτε με ευχέρεια την τοποθεσία τους. Η εξισορροπητική κερδοσκοπία διευκολύνεται και από διαφορετικές κρατικές κυβερνήσεις που ανταγωνίζονται για άμεσες ξένες επενδύσεις. Αν το τοπικό κράτος δεν παρέχει όσα απαιτεί ο παγκόσμιος επενδυτής, ο κινούμενος καπιταλισμός μπορεί να απειλήσει ότι απλά θα αποχωρήσει και θα εγκατασταθεί εκεί όπου μπορεί να εξασφαλίσει τα οφέλη που επιδιώκει.

[πλαίσιο]

Η **εξισορροπητική κερδοσκοπία** αποφέρει κέρδη με την αγορά όπου υπάρχουν οι χαμηλότερες τιμές, με την πώληση όπου υπάρχουν οι υψηλότερες τιμές και με την συγκέντρωση των κερδών σε καθεστώτα χαμηλής φορολογίας και των απωλειών σε καθεστώτα υψηλής φορολογίας.

Η διαφορετικότητα των δραστηριοτήτων σε εθνική βάση ως πηγή πλεονεκτήματος παρέχει αυτό στο οποίο ο Kogut (2002: 265) αναφέρεται ως ‘εδραιωμένες’ επιλογές. Οι διασυνοριακές επιλογές σχετίζονται με την εφαρμογή εξισορροπητικής κερδοσκοπίας αναφορικά με τα σύνορα των κρατών, όπως στην περίπτωση της μετακίνησης των παραγωγικών μονάδων, της φορολογικής υπευθυνότητας, της χρήσης φτηνότερης εργατικής δύναμης ή της μεταφοράς καινοτομιών από την μία χώρα στην άλλη. Το κατά πόσο είναι οικονομικά επιτυχείς αυτές οι διασυνοριακές στρατηγικές είναι ρευστό, δεδομένου ότι οι συνθήκες που ευνοούν την εξισορροπητική κερδοσκοπία και επικρατούν τη στιγμή της λήψης των σχετικών αποφάσεων ενδέχεται να μην είναι παρούσες όταν θα έχει ωριμάσει η στρατηγική. Οι ενδοσυνοριακές επιλογές, από την άλλη πλευρά, αναφέρονται στην εδραίωση μιας πλατφόρμας όπως είναι η αναγνώριση εμπορικής επωνυμίας, με βάση την οποία μπορούν να αναπτυχθούν άλλες επενδυτικές στρατηγικές.

Διεθνής επιχειρηματικότητα και οι ΠΕ

Η επιχειρηματικότητα και η επιχειρηματική ‘φαντασία’ είναι ως επί το πλείστον απύσες από την οικονομική προσέγγιση ορθολογικών επιλογών στις πολυεθνικές εταιρείες. Στηριζόμενος στην Penrose, ο Witt (2007) ταύτισε την επιχειρηματικότητα με ‘την ασταμάτητη (ανα)διάρθρωση της παραγωγής και του εμπορίου – είτε μέσω αγορών είτε μέσω επιχειρήσεων. Για την ανάληψη επιχειρηματικών εγχειρημάτων, πρέπει πριν από όλα να συλληφθούν νοερά οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και να εφευρεθούν οι τρόποι της υλοποίησής τους. Τέτοια οράματα, αν και συχνά παραβλέπονται, αποτελούν καίριας σημασίας γνωστικές εισροές για την επιχειρηματική λειτουργία της (ανα)διοργάνωσης της

παραγωγής και του εμπορίου' (2007: 1125-1126). Για να φανταστούν ευκαιρίες για τη δημιουργία και από κοινού δημιουργία διασυνοριακών αγορών και επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, οι επιχειρηματίες πρέπει συχνά να επινοήσουν την εικόνα των επιθυμητών αποτελεσμάτων και τους τρόπους με τους οποίους θα τα πραγματοποιήσουν (Jones και Πιτέλης, 2015).

Οι προσπάθειες της φαντασίας στηρίζονται σε υπάρχουσες εμπειρίες, στη μάθηση και στις νέες ιδέες. Γι αυτό, οι επιχειρηματίες που έχουν οπτικοποιήσει ό,τι μπορεί να επιτευχθεί σε κάποιες χώρες, μπορούν και να 'φανταστούν' μια κατάσταση στην οποία μπορούν να δημιουργηθούν ή να δημιουργηθούν από κοινού παρόμοιες και κατάλληλα διαμορφωμένες συνθήκες για διασυνοριακά περιβάλλοντα. Τέτοιοι επιχειρηματίες μπορούν να συλλάβουν την πραγματικότητα που επιθυμούν βασιζόμενοι στις εμπειρίες, στη γνώση, στη μάθηση και στην αποφασιστικότητά τους, πράγματα τα οποία μπορούν να δώσουν κίνητρο σε αποφάσεις και δράσεις που συμβάλλουν στη δημιουργία και από κοινού δημιουργία ενός επιθυμητού περιβάλλοντος για τις σχεδιασμένες διασυνοριακές δραστηριότητες.

Οι Jones και Πιτέλης (2015) εξέτασαν διάφορους τρόπους με τους οποίους η διαμορφωμένη από την παράδοση φαντασία μπορεί να συμβάλει ώστε οι υφιστάμενες εταιρείες να διαμορφώσουν το διασυνοριακό περιβάλλον. Ένας από αυτούς περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της διασυνοριακής δραστηριότητας με τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στην εικόνα που έχει στη χώρα προέλευσής του. Μια εναλλακτική θέλει τους μάνατζερ επιχειρήσεων να φαντάζονται οργανωτικές, κλαδικές και θεσμικές διασυνοριακές δομές οι οποίες θα μπορούσαν να υπάρξουν, αλλά δεν είναι πλέον εφικτές στις αγορές της πατρίδας τους.

Αυτές μπορεί να σχετίζονται με την πρόκληση αντικτύπου στις δομές της αγοράς, όπως το να μειώσουν τον διασυνοριακό ανταγωνισμό και/ή με τη δυνατότητα μείωσης των δυνάμεων ανταγωνιστικών, ρυθμιστικών, εμπορικών και θεσμικών καθεστώτων. Η ρυθμιστική πολιτική, για παράδειγμα, μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο χαλαρή, η εμπορική πολιτική να είναι περισσότερο ή λιγότερο προστατευτική, το καθεστώς καταλληλότητας να είναι ισχυρότερο ή ασθενέστερο. Η κατάσταση των θεσμών μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο φιλική απέναντι στην επιχειρηματικότητα και στο 'να γίνεται η δουλειά', ενώ ενδέχεται να υπάρχουν πολλές άλλες ευκαιρίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιχειρηματίες μπορούν να οπτικοποιήσουν δυνατές διασυνοριακές δομές που εναρμονίζονται με τους στόχους τους και να αναλάβουν δράση για να τις υλοποιήσουν.

Σε κάποιες περιπτώσεις, τέτοιες ευκαιρίες μπορούν να αντλούν από προηγούμενες εμπειρίες στη χώρα προέλευσης και από τη μάθηση που προκύπτει μέσω δοκιμής και σφάλματος. Τα σφάλματα μπορεί να μην επιδέχονται διόρθωσης πάντοτε εντός μιας χώρας, λόγω της μη αναστρέψιμης φύσης τους καθώς και των διαδικασιών της πεπατημένης οδού. Η διασυνοριακή διεύρυνση παρέχει νέο έδαφος όπου τα παλαιότερα σφάλματα μπορούν αποφευχθούν σε ένα φρέσκο, νέο περιβάλλον. Η διασυνοριακή δραστηριότητα σε τέτοιες περιπτώσεις θα μπορούσε να παράσχει την ευκαιρία 'διόρθωσης' των παλαιών σφαλμάτων, την αξιοποίηση, ως πούμε, άλλης μίας ευκαιρίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι διασυνοριακές

διαφορές, είτε αυτές υπάρχουν είτε είναι δυνατό να δημιουργηθούν, μπορούν να θεωρούνται ως συμβατικά 'πλεονεκτήματα τοποθεσίας' και/ή ευκαιρίες.

[πλαίσιο]

Στην πράξη

Jardine Matheson & Company

Η Jardine Matheson & Company (JMC), μια εμπορική εταιρεία 200 ετών με έδρα το Hong Kong και ιδιοκτησίας μιας βρετανικής οικογένειας, εξελίχθηκε σε επιτυχημένη ΠΕ διαμορφώνοντας το νομικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και το εμπόριο στην Κίνα με τρόπο που εξυπηρετούσε τα συμφέροντά της και δεν μπορούσε πλέον να επιτευχθεί στην χώρα προέλευσής της (Connell, 2006). Αυτό περιλάμβανε τη διαβόητη εκστρατεία πίεσης προς το βρετανικό κράτος να διεξαγάγει τον πρώτο Πόλεμο του Οπίου με την Κίνα, λόγω των προσπαθειών της τελευταίας να περιορίσει τις εισαγωγές του ναρκωτικού από τη συγκεκριμένη εταιρεία και άλλους εισαγωγείς. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία συνέβαλε στη δημιουργία των θεσμών τους οποίους η συμβατική θεωρία αντιμετωπίζει ως τα αποθέματα ειδικών πλεονεκτημάτων των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Αυτά μπορεί και να μην είχαν υπάρξει, ωστόσο, χωρίς τις σχετικές δράσεις επιχειρηματικής διαχείρισης (βλ. Jones και Πιτέλης, 2015 και Clegg, 2017, για περαιτέρω).

Ένας τρίτος τύπος επιχειρηματικής αντίληψης και φαντασίας στην πράξη που εξετάζεται στα Πιτέλης και Teece (2010) και Jones και Πιτέλης (2015), αναφέρεται στις ευκαιρίες, στους πόρους και στις συνθήκες που είναι διαθέσιμες αποκλειστικά στο εξωτερικό. Αυτές περιλαμβάνουν το υποσύνολο των συμβατικών πλεονεκτημάτων τοποθεσίας, τα οποία είναι παρόντα μόνο διασυνοριακά, περιλαμβανομένων των συνεξειδικευμένων και συμπληρωματικών στοιχείων ενεργητικού, τα οποία υπάρχουν μόνο σε άλλες χώρες. Αυτό έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στην περίπτωση των επιχειρήσεων που γεννιούνται παγκόσμιες και τονίζει τον ρόλο της αποφασιστικότητας της διαχείρισης, και όχι απλώς τη μάθηση που προκύπτει από την εμμονή στην πεπατημένη (Hutzschenreuter, Pedersen και Volberda, 2007).

Η δημιουργία και από κοινού δημιουργία διασυνοριακών αγορών, ζήτησης και επιχειρηματικών οικοσυστημάτων από πλευράς των επιχειρηματιών μπορεί να αποτελέσει, ως εκ τούτου, λόγο για διασυνοριακή διεύρυνση και για την ύπαρξη των ΠΕ, άρα και του διασυνοριακού επιχειρηματικού οργανισμού. Η επιλογή της μεθόδου των ΑΞΕ (δηλαδή, των ΠΕ), σε αντιδιαστολή με την αδειοδότηση, είναι πιθανότερη στην περίπτωση ενός οργανισμού με εγχώρια παρουσία και, άρα, με την ικανότητα να διαμορφώνει και να επιδρά στο περιβάλλον, περισσότερο από όσο μπορεί να το πραγματοποιήσει κάποιος που λειτουργεί υπό καθεστώς αδειοδότησης ή δικαιόχρησης.

Πολυεθνικές και απασχόληση

Οι αγορές φτηνής εργατικής δύναμης είναι ένας υπολογίσιμος πολιτικός παράγοντας ιδιαίτερης σημασίας για κάποιες πολυεθνικές. Ιδιαίτερη σημασία έχει η εξάπλωση σύνθετων δικτύων παραγωγής που εκτείνονται πέρα από τα εθνικά όρια (Josserand, 2004, Parker και Clegg, 2006, Banerjee, Carter και Clegg, 2009, Clegg και Carter, 2009, Clegg, 2011). Εκατομμύρια εργαζόμενοι, που εργάζονται εκεί όπου καταλήγουν οι πολυεθνικές εφοδιαστικές αλυσίδες στον τρίτο κόσμο έρχονται αντιμέτωποι με την παραβίαση των εργασιακών και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους αντιμετωπίζοντας κινδύνους που κυμαίνονται από κακές συνθήκες εργασίας μέχρι διακίνηση ανθρώπων και δουλεία (ΔΟΕ, 2008).

Στην Ασία, τα δίκτυα εφοδιαστικών αλυσίδων συνδέουν τις πολυεθνικές με μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), καθώς και με διάφορες κρατικές υπηρεσίες. Κάποιες χώρες, που χαρακτηρίζονται από κυμαινόμενα επίπεδα δημοκρατικότητας και αυταρχισμού, ανέχονται αθέμιτες πρακτικές που κυμαίνονται από απαράδεκτες εργασιακές συνθήκες μέχρι και διακίνηση ανθρώπων (ΔΟΕ, 2008). Η ρύθμιση των εργασιακών προτύπων στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες (James, Johnstone, Quinlan και Walters, 2007, Lakhani, Kuruvilla και Avgar, 2011, Lee, S.-Y. 2016) τραβάει όλο και μεγαλύτερη προσοχή χάρη στα διεθνή εργατικά κινήματα και τα δίκτυα ακτιβιστών (Riisgaard και Hammer, 2011, Kaine και Wright, 2013). Ωστόσο, οι υφιστάμενοι μηχανισμοί που επιδιώκουν να στερήσουν αντιδεοντολογικές επιχειρήσεις από τα στηρίγματά τους, όπως είναι οι ομάδες πίεσης καταναλωτών και τα δίκτυα ακτιβιστών (Wright, 2011, Donaghey, Reinecke, Niforou και Lawson, 2013), δεν καταφέρνουν να επιλύσουν κάποια από τα πλέον απαράδεκτα εργασιακά ζητήματα. Για παράδειγμα, παρά την ευρείας διάδοσης κάλυψη του κύματος αυτοκτονιών νεαρών γυναικών που εργάζονταν στις κινεζικές εγκαταστάσεις της Foxconn, που είναι ο κύριος προμηθευτής της Apple, δεν σημειώθηκε μπόϊκοτάζ των προϊόντων της εταιρείας αυτής (Clegg, Cunha και Rego, 2016). Οι έλεγχοι των εταιρειών μπορούν να συμβάλουν στην αναγνώριση αντιδεοντολογικών πρακτικών αλλά δεν οδηγούν με συνέπεια και εγκαίρως σε μακροχρόνια αποτελέσματα, ιδιαίτερα καθώς πολλές εταιρείες δεν συνεργάζονται με ελέγχους τρίτων μερών που διενεργούν οι ΜΚΟ. Διπλωματικές απόπειρες από πλευράς κρατών και της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) συχνά αντισταθμίζονται από εμπορικές συμφωνίες που εστιάζουν ως επί το πλείστον σε αγαθά, υπηρεσίες και επενδύσεις χωρίς να περιλαμβάνουν τα εργασιακά πρότυπα. Συμπληρωματικά προς τις στρατηγικές που στηρίζονται στους εργασιακούς χώρους, τα σωματεία έχουν ανανεώσει την εστίαση τους στις διεθνείς συνεργασίες μέσω μιας πληθώρας παγκόσμιων στρατηγικών που αξιοποιούν το Διαδίκτυο (Carter, Clegg, Hogan και Kornberger, 2003), αλλά τέτοιες προσπάθειες είναι δύσκολο να έλθουν σε πέρας αν απουσιάζει μια εγχώρια αντιπροσωπευτική βάση.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Για περισσότερα παραδείγματα σχετικά με αυτό το θέμα, διαβάστε το ρεπορτάζ της Ester Han (2016) σχετικά με την εκμετάλλευση στις εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών.

Εξαιτίας του παγκόσμιου κατακερματισμού της παραγωγής, η δράση σε εθνικό επίπεδο από πλευράς κρατών, σωματείων και καταναλωτών σπανίως είναι αντίστοιχη της ισχύος του κεφαλαίου (Donaghey et al., 2013). Οι πολλαπλές δικαιοδοσίες, η μεγάλη παρουσία μεταναστών εργαζομένων, οι γεωγραφικά εντοπισμένοι αντιπροσωπευτικοί θεσμοί καθώς και η εξάπλωση των μη τυπικών σχέσεων απασχόλησης συνθέτουν από κοινού ένα περιβάλλον που παρουσιάζει προκλήσεις για τις ρυθμιστικές πολιτικές. Έχουν υπάρξει διάφορες απόπειρες ρύθμισης με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών προτύπων, ανάμεσά τους οι δραστηριότητες διεθνών θεσμών όπως ο ΔΟΕ, διεθνείς συμφωνίες-πλαίσια, δραστηριότητες κοινωνικών κινήματων, ιδιωτικές πρωτοβουλίες ΠΕ και ρήτρες εργασίας σε πολυμερείς εμπορικές συμφωνίες (Meardi και Marginson, 2013, Berliner, Regan Greenleaf, Lake, Levie και Noveck, 2015, Marx, Wouters, Rayn και Beke, 2015). Αν και η εξάπλωση παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων έχει κατηγορηθεί για τον πολλαπλασιασμό των αθέμιτων πρακτικών σε μη δημοκρατικές χώρες (Fisher, Graham, Vachon και Vereecke, 2010), ενδέχεται, από την άλλη πλευρά, να παράσχει και νέες ευκαιρίες για την οργάνωση της αντίστασης των εργαζομένων (βλ. Κεφάλαιο 11).

Εικόνα 7.1 Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) Copyright: chelovek

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί από έξω, πράγμα που καθιστά αναγκαίες τις παρεμβάσεις εκ των έσω, παρεμβάσεις που μπορούν να υποστηριχθούν από εξωτερικά δίκτυα και επιδέξιες συνεργασίες, ιδιαίτερα με την αξιοποίηση των κοινωνικών μέσων για την οργάνωση μποϊκοτάζ ενάντια σε πολυεθνικούς οργανισμούς που εμπλέκονται σε σκάνδαλα. Άτυπες δομές και δίκτυα, που έχουν καταστεί δυνατά χάρη στην ευρεία διάδοση των τεχνολογιών πληροφορικής, επιτελούν λειτουργίες επικοινωνίας χωρίς την παρουσία της παραδοσιακής τυπικής οργάνωσης και μπορούν, σε κάποιες περιπτώσεις, να είναι ακόμη πιο αποτελεσματικά (Diani, 2000). Άλλη μια πηγή πίεσης είναι τα παγκόσμια πρότυπα. Σύμφωνα με τον κώδικα Κοινωνικής Λογοδοσίας (βασισμένο στα πρότυπα της ΔΟΕ), υπάρχει 'η απαίτηση να παρέχονται παράλληλα μέσα ανεξάρτητου και ελεύθερου συνεταιρισμού και διαπραγματεύσεων' (O'Rourke, 2006: 903) σε χώρες όπου δεν είναι δυνατός ο σχηματισμός ελεύθερων σωματείων. Ωστόσο, 'αυτή η πρόβλεψη παραμένει σε μεγάλο βαθμό αμφιλεγόμενη, καθώς δεν είναι σαφές τι ακριβώς πληροί τα κριτήρια ώστε να θεωρείται αποτελεσματικό παράλληλο μέσο αντιπροσώπευσης σε χώρες όπως η Κίνα' (O'Rourke, 2006: 903). Εκδηλώσεις συλλογικής αντίστασης απέναντι στο παγκόσμιο κεφάλαιο αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην γενίκευσή τους από το επίπεδο των τοπικών αγώνων σε διεθνή κλίμακα (Heery, 2009).

Δυναμική ισχύος των πολυεθνικών

Η ισορροπία ισχύος δεν εντοπίζεται πάντοτε στο κέντρο, δηλαδή στα κεντρικά γραφεία των πολυεθνικών εταιρειών. Όπως γράφουν οι Dörrenbächer και Gammelgaard (2006: 209), ‘ένας φιλόδοξος μάνατζερ θυγατρικής’, ιδιαίτερα κάποιος που βρίσκεται εκτός της χώρας προέλευσής του, είναι πολύ πιθανό να καταφέρει να μη συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των κεντρικών γραφείων, εφόσον υπολογίζει ότι κάτι τέτοιο ωφελεί τη σταδιοδρομία του. Η αφοσίωση αυτών που βρίσκονται εκτός της χώρας προέλευσής τους συνήθως διαφέρει από εκείνη των πολιτών της χώρας υποδοχής της επιχείρησης ή από εκείνη των πολιτών σε τρίτες χώρες. Η συνήθης παραδοχή είναι ότι όσοι βρίσκονται εκτός της χώρας προέλευσής τους είναι συνήθως πιο αφοσιωμένοι στα κεντρικά της επιχείρησης.

Η αφοσίωση των πολιτών των χωρών υποδοχής τείνει να θεωρείται πιο εναρμονισμένη με την τύχη της θυγατρικής. Γι αυτό, έχει υποστηριχθεί ότι οι πολίτες τρίτων χωρών έχουν μια πιο ισορροπημένη οπτική για την μικροπολιτική των σχέσεων μεταξύ των κεντρικών γραφείων και της θυγατρικής. Αυτή η δυναμική εισάγει περισσότερες συνισταμένες που πρέπει να συνυπολογίζονται αναφορικά με τις πιο δομικές και αιτιοκρατικές ερμηνείες· οι μικροστρατηγικές του κάθε παράγοντα μπορούν να επιταχύνουν ή να φέρουν κωλύματα στα σχέδια των κεντρικών και οι λόγοι για τους οποίους ακολουθεί τις στρατηγικές που επιλέγει μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται καθόλου με τις παραδοχές που γίνονται στα κεντρικά.

Οι Dörrenbächer και Gammelgaard (2006: 210–212) διηγούνται μια σύντομη ιστορία που φωτίζει καλά τη δυναμική της μικροπολιτικής. Ένας Γερμανός μηχανικός ήταν μάνατζερ γαλλικής θυγατρικής μιας γερμανικής εταιρείας αυτοκινητοβιομηχανίας. Διεύρυνε κατά πολύ την τεχνική πραγματογνωμοσύνη της και επεδίωξε να αξιοποιήσει αυτούς τους διευρυμένους γνωστικούς πόρους μέσα από επιπρόσθετες χρηματικές επενδύσεις. Το αίτημά του απορρίφθηκε από τα κεντρικά, καθώς η εταιρεία εστίαζε όλο και περισσότερο σε βραχυπρόθεσμες αυξήσεις της αξίας των μετόχων της, την οποία θα έθετε σε κίνδυνο μια επιπρόσθετη επένδυση. Η προσέγγιση του μηχανικού στηριζόταν στη λογική της τεχνικής βελτίωσης ενός ευέλικτου συστήματος μεταποίησης μέσω έρευνας και ανάπτυξης, που θα προσέθετε αλλά και θα κόστιζε σε αξία. Ωστόσο, η εταιρεία απομακρυνόταν από τις ρίζες της στην γερμανική παράδοση μηχανολογικής αριστείας κινούμενη πιο κοντά σε ένα μοντέλο αξίας μετόχων· επρόκειτο για διαφορετικές λογικές και η μεταξύ τους σύγκρουση οδήγησε σε έντονη διαμάχη. Η ιστορία τελειώνει με τον μηχανικό να μη χάνει ολοκληρωτικά, μιας και ήταν σε θέση να διατηρήσει το ευέλικτο σύστημα παραγωγής.

Η στρατηγική επιβολής συμμόρφωσης προς μια κεντρική στρατηγική οικονομικής αποδοτικότητας αξιοποιείται συχνά από τα κεντρικά για να επιβάλει την πειθαρχία στις θυγατρικές· ανάλογα με τον βαθμό ανάπτυξης των εγχώριων εδραιωμένων πόρων και δικτύων, όπως η τεχνική πραγματογνωμοσύνη και η E&A, οι θυγατρικές μπορεί να ακολουθούν υπονομευτικές στρατηγικές επιτυχώς και να δημιουργούν χώρο για μια πιο αυτόνομη και τοπική στρατηγική (Morgan και Kristensen, 2006).

Στις ΠΕ η πλειονότητα των πολιτικών όσον αφορά τη στρατηγική διαδικασία εξαρτάται από τις απαιτούμενες αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ κεντρικών και θυγατρικής (Crozier και Friedberg, 1980, Dörrenbächer και Gammelgaard 2006: 206). Συνήθως, στο επίπεδο των κεντρικών, θα περίμενε κανείς να εμπλέκονται τα μέλη της διοικητικής επιτροπής, η ομάδα στρατηγικής και οι λειτουργικοί μάνατζερ και ως αντιπάλους των αλλαγών που απαιτούνται θα περίμενε κανείς να βρει τους διευθυντές των θυγατρικών και τους σχετικούς λειτουργικούς μάνατζερ.

Οι μάνατζερ των θυγατρικών περιβάλλονται και από άλλα μέρη με στρατηγικά συμφέροντα:

- σημαντικοί μέτοχοι που επιδιώκουν πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση των στοιχείων ενεργητικού που κατέχουν στην επιχείρηση, μέσω μεταβολής του περιβάλλοντος των διεθνών δαπανών, των υπηρεσιών και των ρυθμίσεων
- σωματεία που αντιστέκονται στα μέτρα τα οποία στρέφονται ενάντια στα στρατηγικά συμφέροντα των μελών που αντιπροσωπεύουν
- κρατικές υπηρεσίες που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ευκαιρίες επένδυσης
- μη κυβερνητικές οργανώσεις με αποστολή την υπεράσπιση συγκεκριμένων στρατηγικών συμφερόντων, όπως είναι το περιβάλλον ή η παιδική εργασία
- προμηθευτές για τους οποίους οι μεταβολές μπορεί να σημαίνουν επιβολή προδιαγραφών οι οποίες είναι δύσκολο να επιτευχθούν
- πελάτες που ενδέχεται να μείνουν ανικανοποίητοι εξαιτίας των μεταβολών που γίνονται όσον αφορά μια προτιμώμενη επωνυμία, προϊόν ή υπηρεσία.

Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ των θυγατρικών ενδέχεται να διαχειριστούν ή να αγνοήσουν αυτές τις πιέσεις σε τοπικό επίπεδο μπορεί να μην αποτελεί ζήτημα που υπολογίζεται στο υπερ-τοπικό επίπεδο του κέντρου της επιχείρησης, αλλά μπορεί να προκαλέσει πραγματικές δοκιμασίες και προκλήσεις για τους τοπικούς παράγοντες. Συχνά αυτές οι δοκιμασίες και προκλήσεις δεν αναγνωρίζονται από το κέντρο και η αδυναμία διαχείρισής τους με επαρκή τρόπο αντιμετωπίζεται ως δείγμα αποτυχίας σε τοπικό επίπεδο παρά ως δείγμα της συνθετότητας του τοπικού περιβάλλοντος.

Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι εξ ορισμού σύνθετοι. Έχουν πιο εκτεταμένο καταμερισμό εργασίας και μεγαλύτερο αριθμό αναφορών απέναντι στις αρχές, και συχνά διαθέτουν περίπλοκες δομές τμημάτων. Η πολυπλοκότητα πολλαπλασιάζεται όταν ο εν λόγω οργανισμός λειτουργεί πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Αναλογιστείτε τις δραστηριότητες μιας πολυεθνικής εταιρείας που βρίσκεται αντιμέτωπη με μεγάλες αποστάσεις στον χώρο μεταξύ του κέντρου και των περιφερειακών μονάδων της. Θα υπάρχουν γεωγραφικά, κοινωνικο-οικονομικά, πολιτισμικά και θρησκευτικά όρια που θα διαχωρίζουν το κέντρο από τους περιφερειακούς παράγοντες και τη δράση τους. Δεν θα εκδηλώνονται απλώς μεγάλες πολιτικές προστριβές γύρω από τον έλεγχο και την πρόσβαση σε πόρους, αλλά οι κανόνες του παιχνιδιού υπό διαπραγμάτευση μεταξύ των συμμετεχόντων θα γίνονται κατανοητοί πολύ διαφορετικά, ιδιαίτερα μεταξύ των κυβερνήσεων της χώρας υποδοχής και της ΠΕ. Οι Boddewyn και Brewer (1994) υποστηρίζουν ότι οι κυβερνήσεις της χώρας υποδοχής μπορεί να παρουσιάζουν ταυτόχρονα και στρατηγικό ρίσκο και ευκαιρίες·

τα κράτη μπορεί να ιδιοποιούνται αξία από τις ΠΕ την ίδια ώρα που τις προστατεύουν (π.χ. Boddewyn, 1975, Moran, 1985, Boddewyn, 1988, 1993, Rugman και Verbeke, 1993, Eden και Molot, 2002). Αυτό που δεν μπορούν πάντοτε να πράξουν, ή να επιλέξουν να πράξουν, είναι να προστατεύσουν τους πολίτες τους από τις πολυεθνικές.

Αποστολές των πολυεθνικών

Κάθε ΠΕ αποτελεί μία υψηλής πολυπλοκότητας διάταξη συνεχιζόμενων μικροπολιτικών διενέξεων σε διαφορετικά επίπεδα. Κοινωνικοί παράγοντες και ομάδες εντός και εκτός της επιχείρησης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και δημιουργούν προσωρινές ισορροπίες ισχύος. Κάποιες φορές, εξωτερικοί οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν μεταβολές της **αποστολής** της επιχείρησης. Αναλογιστείτε τον ρόλο που έχουν ακτιβιστικοί οργανισμοί κοινωνίας των πολιτών στη διαμόρφωση των διαδικασιών των φαρμακοβιομηχανιών όσον αφορά τις δοκιμασίες σκευασμάτων σε ζώα, ή τον αντίκτυπο που έχουν στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εταιρειών εξόρυξης και κοινοτήτων ιθαγενών (Morgan και Kristensen, 2006: 1473).

[πλαίσιο]

Αποστολές είναι έργα που ανατίθενται στις θυγατρικές από τα κεντρικά ή που αναλαμβάνονται ανεξάρτητα από πλευράς της θυγατρικής και θέτουν το πλαίσιο για τον εσωτερικό καταμερισμό εργασίας εντός μιας ΠΕ.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Στην πράξη

Αλλαγή αποστολής: Ποιος κερδίζει όταν επικρατούν οι καλές προθέσεις; Η περίπτωση με τις μπάλες ποδοσφαίρου

Μια ενδιαφέρουσα ιστορία γύρω από μια υπόθεση σχετική με τις μπάλες ποδοσφαίρου μπορεί να βρεθεί στο άρθρο των Farzad R. Khan, Kamal A. Munir και Hugh Willmott (2007) 'A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment', *Organization Studies*, 28: 1055, το οποίο μπορείτε να κατεβάσετε από το διαδίκτυο.

Ο σύνδεσμος θα σας οδηγήσει σε μια ιστορία, που εκ πρώτης όψεως σκοπεύει να σας κάνει να 'νιώσετε καλά', σχετικά με μια σημαντική αλλαγή αποστολής που επιτεύχθηκε σε μια βιομηχανία χάρη σε μέσα ενωμέρωσης, ΜΚΟ και ενδιαφερομένων του κλάδου. Αφορά το βασικό εργαλείο του πλέον δημοφιλούς αθλήματος στον κόσμο, τη μπάλα ποδοσφαίρου. Η πλειονότητα από τις χειροποίητες ποδοσφαιρικές μπάλες στον κόσμο κατασκευάζεται στο

Sialkot του Πακιστάν (Cummins, 2000: 4, 27). Στο παρελθόν, οι περισσότερες από αυτές τις μπάλες κατασκευάζονταν στο χέρι με τη χρήση παιδικής εργασίας. Στις 6 Απριλίου 1995, ένα ντοκιμαντέρ επικαιρότητας του δικτύου CBS αποκάλυψε ότι οι προμηθευτές μπάλας ποδοσφαίρου χρησιμοποιούσαν παιδική εργασία σε σκοτεινά και υγρά εργαστήρια του ενός δωματίου. Η αναφορά του CBS μεταδόθηκε και από άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε όλο τον κόσμο. Το 1996, εγκαινιάστηκε μια εκστρατεία ενάντια στην εκμετάλλευση της παιδικής εργασίας. Όταν έφτασε το 1997, οι παραγωγοί στον κλάδο της μπάλας ποδοσφαίρου παγκοσμίως ανακοίνωσαν ένα σχέδιο για την εξάλειψη της παιδικής εργασίας σε συνεργασία με προσεκτικά επιλεγμένες ΜΚΟ κοινωνίας των πολιτών ως συνεταίρους. Ο κλάδος παρουσιάστηκε επιτυχώς, τουλάχιστον στα μάτια των δυτικών μέσων και των καταναλωτών, ως θετικός παράγοντας που αγωνιζόταν για την εξάλειψη του αίσχους της παιδικής εργασίας, διατηρώντας, την ίδια στιγμή, σε λειτουργία τη συστάδα μεταποίησης μπάλας ποδοσφαίρου στο Sialkot. Ωστόσο, τα οφέλη για τα παιδιά υπήρξαν αμφίβολα και η πλειονότητα των γυναικών αναγκάστηκε να αποχωρήσει από το εργατικό δυναμικό. Οι ακούσιες συνέπειες του διαχωρισμού της παιδικής εργασίας από την παραγωγή μπάλας, για να διατηρηθεί η αξία εμπορικής επωνυμίας των παγκόσμιων εταιρειών που προωθούσαν τις μπάλες, περιλάμβαναν την απώλεια εισοδήματος, τη διατάραξη της οικογενειακής ζωής και την αποχώρηση των γυναικών από την εργασία τους, επιδράσεις δηλαδή που δεν έτυχαν ποτέ της προσοχής των ΜΚΟ, του κλάδου ή των δυτικών μέσων. Η παιδική εργασία μειώθηκε – αλλά με τι κόστος;

Ερωτήσεις

1. Αναλύστε την υπόθεση, εστιάζοντας στη σχετική πολιτική σε διάφορες τοποθεσίες.
2. Ποιοι νομίζετε ότι επωφελήθηκαν;
3. Ποιοι νομίζετε ότι ζημιώθηκαν;
4. Αναπτύξτε τα στοιχεία και την ανάλυση που σας οδήγησε στα συμπεράσματά σας.

Οι αποστολές σχετίζονται άμεσα με τον έλεγχο πόρων και με τη δρομολόγηση συγκεκριμένων δράσεων· ως εκ τούτου, οι αποστολές προξενούν διαφορετικές τάσεις άσκησης εξουσίας στις εσωτερικές σχέσεις εντός των ΠΕ (Cyert και March, 1963, Pfeffer και Salancik, 1974, Birkinshaw και Ridderstråle, 1999). Όταν αλλάζουν οι αποστολές, υπάρχει τεράστια πιθανότητα συγκρούσεων εντός των πολυεθνικών, καθώς οι σχέσεις ισχύος που αφορούν τις διάφορες θυγατρικές και το κέντρο μεταβάλλονται ως συνέπεια των αλλαγών. Κάθε μεταβολή μπορεί να είναι ταυτόχρονα διαδικασία υποβάθμισης και αναβάθμισης· ενόσω μία θυγατρική μετακινείται προς περισσότερο ή λιγότερο απαιτητικά έργα, όλες οι υπόλοιπες μεταβάλλονται όσον αφορά τις μεταξύ τους σχέσεις και τις σχέσεις τους με το κέντρο (Dörrenbächer and Gammelgaard, 2006). Μεταβολές σε αυτές τις συσχετίσεις μπορούν να μεταφραστούν απευθείας σε μεταβολές κύρους, σταδιοδρομίας και εισοδήματος – πράγματα για τα οποία κανείς αγωνίζεται σκληρά.

Η πολιτική των αποστολών

Οι πολυεθνικές είναι εγγενώς πολιτικές οντότητες, αλλά όχι μόνο από την άποψη των σχέσεών τους με τους ανταγωνιστές τους και του τρόπου με τον οποίο οργανώνονται. Δεν μπορούν να αποφύγουν και τη διατήρηση πολιτικών σχέσεων με κράτη και οργανισμούς κοινωνίας των πολιτών με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Οι πολυεθνικές συνήθως επιδιώκουν ανεξέλεγκτη πρόσβαση σε πόρους και αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο, με χαμηλά επίπεδα κρατικών ρυθμίσεων καθώς και με την ελευθερία ολοκλήρωσης της μεταποίησης με άλλες δραστηριότητες, πέρα από τα εθνικά σύνορα. Με τον συντονισμό και τον έλεγχο όλων των πλευρών της εταιρείας σε παγκόσμια βάση, η στρατηγική επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αξία των μετόχων. Ένας τρόπος επίτευξης αυτού είναι η ελαχιστοποίηση των φορολογικών υποχρεώσεων με την εγκατάσταση των κεντρικών γραφείων της επιχείρησης σε καθεστώτα χαμηλής φορολογίας, όπως είναι οι Ολλανδικές Αντίλλες και τα Νησιά Cayman.

Συνήθως, οι κυβερνήσεις και στη χώρα υποδοχής και στη χώρα προέλευσης θέλουν να μεγιστοποιήσουν την αξία που εξάγουν από τις πολυεθνικές εταιρείες από την άποψη των φόρων, των επενδύσεων, της απασχόλησης, της παραγωγής γνώσης και να ελαχιστοποιήσουν οποιαδήποτε αρνητική επίπτωση μπορεί να επιφέρουν οι δραστηριότητες των τελευταίων, όπως η μόλυνση, η λεηλασία πόρων ή η κοινωνική αναταραχή. Για τους σκοπούς της διαπραγμάτευσης, μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιουδήποτε πόρους έχουν εγχώρια διαθέσιμους, όπως δεξαμενές ταλέντων, φυσικούς πόρους ή υποδομές.

Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι, όπως οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και ΜΚΟ, συνήθως θέλουν να εξασφαλίσουν ότι οι εγχώριοι πόροι δεν θα γίνουν αντικείμενο άδικης εκμετάλλευσης, είτε πρόκειται για την εργατική δύναμη, το περιβάλλον ή το πολιτικό και κοινωνικό κεφάλαιο. Μπορούν να κινητοποιήσουν την κοινή γνώμη και να διαδώσουν συγκεκριμένα μηνύματα για συγκεκριμένες επιχειρήσεις και τη νομιμότητα τους, παρεμποδίζοντας την υλοποίηση. Η υλοποίηση είναι σύνθετη και δυσχερής σε κάθε πολυεθνική, καθώς αυτή αποτελεί ένα εσωτερικά διαφοροποιημένο σύνολο ενδοοργανωσιακών και εξωοργανωσιακών συνδέσεων μέσω των οποίων γίνεται συνεχώς ανταλλαγή πόρων. Η πολυπλοκότητα των δικτύων καθιστά δυσχερές για οποιοδήποτε κομβικό σημείο του δικτύου να γνωρίζει που βρίσκονται οι πιο καίριοι πόροι. Όπως σημειώνουν οι Bouquet και Birkinshaw (2008: 485):

η νέα τεχνολογία μπορεί να αποφέρει ισχύ στον εφευρέτη της, αλλά μόνο στον βαθμό που μπορεί να έλθει στην αντίληψη ανθρώπων που μπορούν, μέσω των άμεσων και έμμεσων διασυνδέσεών τους, να διευκολύνουν την αναγνώριση και την εφαρμογή της σε άλλα μέρη της εταιρείας (Andersson, Forsgren & Holm, 2007, Andersson & Pahlberg, 1997).

Όσοι βρίσκονται πιο κοντά στο κέντρο είναι σε καλύτερη θέση ώστε να επιτύχουν τη διάδοση μιας τέτοιας γνώσης σε σύγκριση με εκείνους που βρίσκονται πιο μακριά στην περιφέρεια (Pralhad και Doz, 1987). Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εδραίωσης μιας θυγατρικής, τόσο στην επιχείρηση όσο και στην εξωτερική εδραίωσή της στη χώρα υποδοχής της, τόσο πιθανότερο είναι ότι θα έχει σημαντικότερη αποστολή εντός μιας πολυεθνικής. Το γεγονός ότι η στρατηγική αποστολή μπορεί να ορίζεται από τα κεντρικά, δεν ελαχιστοποιεί αναγκαστικά τη δημιουργική και θετική αντίσταση του περιθωρίου, υποστηρίζουν οι Bouquet και Birkinshaw (2008: 491). Οι θυγατρικές μπορεί να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή να διεκδικήσουν νέες επιχειρηματικές επενδύσεις. Μπορούν να οικοδομήσουν την εικόνα τους μέσω ισχυρότερων σχέσεων με άλλα μέρη της παγκόσμιας εταιρείας. Ακόμη πιο ριζοσπαστικά, οι θυγατρικές μπορούν να επιδιώξουν να ‘παραβιάσουν τους κανόνες του παιχνιδιού’ όπως έχουν τεθεί από τα κεντρικά (Μαρκίδης, 2000). Η ικανότητά τους να το πράξουν εξαρτάται από τις δομικές σχέσεις που επικρατούν εντός των επιχειρηματικών αυτοκρατοριών. Μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δράσης σε μια πολυεθνική είναι ταυτόχρονα αποκεντρωμένο και συνδεδεμένο με την στρατηγική της επιχείρησης, πράγμα που παρέχει ευκαιρίες για αξιοποίηση. Οι εγχώριοι παράγοντες θα χρησιμοποιήσουν τους πόρους που παρέχει η πολυεθνική για να επιδιώξουν πλεονεκτήματα σε τοπικό επίπεδο έναντι των τοπικών τους ανταγωνιστών ενώ αυτή θα χρησιμοποιεί τους ντόπιους για να αποκτήσει πρόσβαση σε δίκτυα και να θέσει σε κίνηση πόρους στους οποίους υπό άλλες συνθήκες δεν θα είχαν πρόσβαση.

Είναι συχνά δύσκολο να πραγματοποιηθεί σύναψη συμμαχιών μεταξύ εγχώριων και εξωτερικών παραγόντων, σημειώνουν οι Bouquet και Birkinshaw (2008: 481), επειδή:

- Κάποιες χώρες έχουν τέτοια επίπεδα διαφθοράς που έρχονται σε σύγκρουση με την αποδεκτή συμπεριφορά εντός του γενικότερου συστήματος των ΠΕ (Doh, Rodriguez, Uhlenbruck, Collins και Eden, 2003, Rodriguez, Uhlenbruck και Eden, 2005, Alvaro, 2006; Uhlenbruck, Rodriguez, Doh και Eden, 2006b).
- Άλλες χώρες έχουν επενδυτικό κλίμα που δεν ελκύει ξένους επενδυτές (Kessing, Konrad και Kotsogiannis, 2007): αυτό ισχύει, για παράδειγμα, όπου υπάρχουν ασταθείς πολιτικές συνθήκες (Henisz, 2000), όπως συμβαίνει σε πολλές χώρες της Αφρικής (Harbeson, 1995), και σε περιπτώσεις φτωχών σε πόρους χωρών που πασχίζουν να ελκύσουν επενδύσεις, για να μην αναφερθούμε σε δραστηριότητες πρόσθετης αξίας, από πολυεθνικές.
- Όταν οι θυγατρικές λειτουργούν στην περιφέρεια της παγκόσμιας οικονομίας (Harzing και Noorderhaven, 2006), οι δραστηριότητες των θυγατρικών μπορούν να παρερμηνευθούν εύκολα ή να θεωρηθούν ως μειωμένης σημασίας (Galunic και Eisenhardt, 1996, Brown, 2004, Prahalad, 2004): για παράδειγμα, κατέχουν περιορισμένα εγχώρια πλεονεκτήματα (Dunning, 1981) ή μπορεί να βρίσκονται σε βιομηχανικές περιοχές με σχετική ύφεση (Dawley, 2007).
- Μικρές ή νεαρές επιχειρήσεις σπάνια έχουν να επιδείξουν ένα αξιόλογο ιστορικό (Birkinshaw, 1999) ή αντιμετωπίζουν περιορισμούς εξαιτίας του σχετικά μικρού μεγέθους της αγοράς, των περιορισμένων ικανοτήτων τους να αγοράσουν και των ανεπαρκών υποδομών τους.

Θυγατρικές που επιδιώκουν να αναβαθμίσουν τη θέση τους σε τοπικό επίπεδο εντός της πολυεθνικής εταιρείας και της χώρας υποδοχής χρειάζεται να μπορούν να αποδείξουν ότι μπορούν να φέρουν σε πέρας τους στόχους και τα σχέδια της εταιρείας, να παράσχουν στρατηγική πληροφόρηση και γνώση σχετικά με τις εγχώριες εξελίξεις στον ανταγωνισμό και να παραγάγουν καινοτομίες που μπορούν να εξαπλωθούν σε ολόκληρη την παγκόσμια επιχειρηματική αυτοκρατορία. Οι θυγατρικές που δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τέτοιου είδους πόρους, είναι απίθανο και να ασκούν ιδιαίτερη εξουσία στον ιστό των σχέσεων της πολυεθνικής.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Οι ΠΕ κυβερνούν τις θυγατρικές και τους προμηθευτές τους από το κέντρο μέσω διαφόρων στρατηγικών. Οι λογιστικοί μηχανισμοί τους παρέχουν μονόπλευρα κίνητρα θεωρώντας τους προμηθευτές ως κόστος παρά ως δυνατότητες και δεξιότητες που έχει ανάγκη η πολυεθνική εταιρεία. Τέτοιες εντάσεις θέτουν το δίκτυο σε κίνδυνο, καθώς όταν χρεοκοπούν οι προμηθευτές, η πολυεθνική εταιρεία χάνει τις βιομηχανικές ικανότητές της. Τα κυκλώματα ισχύος που αναπτύσσονται μέσω αυτών των στρατηγικών δημιουργούν αμφίσημες πολιτικές διαδικασίες που δίνουν ώθηση στον αποσυντονιστικό δυναμισμό των χρηματιστικών διαδικασιών στα δίκτυα παγκόσμιας παραγωγής. Η χρηματιστικοποίηση προκαλεί δαπανηρές εντάσεις, για τις οποίες μπορείτε να διαβάσετε σε ένα άρθρο των Isabel Pesraza-Acosta και Jan Mouritsen (2017).

Pesraza-Acosta, I. and Mouritsen, J. (2017) 'Dynamisms of financialization: Circuits of power in globalized production', *Human Relations*, 71(6): 845–866.

[πλαίσιο]

Στην πράξη

Norsk Hydro – μια πραγματικά πολυεθνική επιχείρηση

Εικόνα 7.2 Norsk Hydro. Copyright: theplatypus

[εικονίδιο] **Παρακολουθήστε τη συνέντευξη του σχεδιαστή στρατηγικής**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Παρακολουθήστε μία συνέντευξη του σχεδιαστή στρατηγικής αυτού του βιβλίου με τον Svein Richard Brandtzæg, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Norsk Hydro Asa.

Η Norsk Hydro Asa είναι μια νορβηγική εταιρεία αλουμινίου και ανανεώσιμης ενέργειας με έδρα το Όσλο. Η Norsk Hydro είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες αλουμινίου παγκοσμίως. Δραστηριοποιείται σε 50 περίπου χώρες ανά τον κόσμο και είναι ενεργή σε όλες τις ηπείρους. Ο Svein Richard Brandtzæg είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της Norsk Hydro Asa. Ο Svein είχε παλιότερα υπηρετήσει σε αρκετές ηγετικές θέσεις σε διεθνές επίπεδο εντός της Norsk Hydro και τώρα είναι υπεύθυνος για μια περιοχή με περισσότερους από 12.000 υπαλλήλους της εταιρείας στους τομείς Προϊόντα Ελασης, Εξέλαση Ευρασίας, Εξέλαση Αμερικής, Σωλήνες Ακριβείας καθώς και της επιχειρηματικής μονάδας με αντικείμενο Εξαρτήματα Αυτοκινητοβιομηχανίας. Για την Norsk Hydro, η πολυεθνική δραστηριότητα είναι εδραιωμένη στον οργανισμό, στο προσωπικό και στις διαδικασίες. Τη βλέπουν ως αναπόδραστο κομμάτι της δουλειάς. Ο Svein συνδέει τη στρατηγική πολύ στενά με την αλλαγή εντός του οργανισμού σε παγκόσμια κλίμακα· για τη Norsk Hydro η στρατηγική αποτελεί τη διαρκή διαδικασία της ανάγκης προσαρμογής στις συνεχείς εξελίξεις που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Αρχίζοντας από την κορυφή της διοίκησης και προς τα κάτω, εκεί όπου υπάρχει μια ομάδα στρατηγικής σε αυτόν τον συγκεντρωτικό οργανισμό, μέσα από τη συμπερίληψη των διαχειριστών γραμμής, η Norsk Hydro αξιοποιεί εκείνους τους ηγέτες που επιδεικνύουν ισχύ στη λήψη αποφάσεων, που κατέχουν επιρροή και επικοινωνιακές δεξιότητες και είναι ικανοί να εκτελέσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική. Η μεγάλη σημασία αυτής της ανάγκης για επικοινωνία και κατανόηση έγινε εμφανέστερη από ποτέ, όταν η Norsk Hydro αποφάσισε ότι έπρεπε να πραγματοποιήσει έξοδο από την αγορά μαγνησίου, ενώ ήταν ο ηγέτης του συγκεκριμένου κλάδου· τολμηρή αλλαγή για οποιονδήποτε οργανισμό, αλλά απολύτως αναγκαία όταν έγινε.

Ερωτήσεις

1. Ποια χαρακτηριστικά της Norsk Hydro την καθιστούν πραγματικά παγκόσμιο πολυεθνικό οργανισμό;
2. Σύμφωνα με τον Svein Richard Brandtzæg, πώς δομείται και εφαρμόζεται μια παγκόσμια στρατηγική;
3. Ποια είναι η ανταγωνιστική θέση της Norsk Hydro στις διαφορετικές αγορές όπου δραστηριοποιείται;
4. Ποιοι είναι οι λόγοι για την αλλαγή της παγκόσμιας στρατηγικής της Norsk Hydro; Γιατί αποφάσισε η διοίκηση να πραγματοποιήσει έξοδο από τον παγκόσμιο κλάδο του μαγνησίου;
5. Τι συνεπάγεται η αποχώρηση από έναν κλάδο σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ανταγωνιστικών αγορών και ποιες είναι οι συνέπειές της;
6. Πώς μπορούν οι πολυεθνικοί οργανισμοί να καταφέρουν ώστε να ανταποκρίνονται διαρκώς στις μεταβολές των περιβαλλόντων τους;
7. Πώς βλέπει ο Svein Brandtzæg το μέλλον του σχεδιασμού στρατηγικής; Τι κάνει η Norsk Hydro σήμερα ώστε να είναι προετοιμασμένη για το μέλλον;

Όλα τα μοντέλα της πολυεθνικής (Hedlund, 1986, Ghoshal και Bartlett, 1990, Forsgren, Holm και Johanson, 1995) υποθέτουν ότι οι πρακτικές των ξένων θυγατρικών αντιμετωπίζουν περιορισμούς από διαφορετικές περιβαλλοντικές λογικές από εκείνες των υπερ-τοπικών πολυεθνικών (Geppert, 2002, Geppert, Williams και Matten, 2003). Θυγατρικές χωρίς νομιμοποίηση ασκούν μικρή επιρροή στις αποφάσεις της εταιρείας (Westney, 1993, Kostova και Zaheer, 1999, Tempel, Edwards, Ferner, Muller-Camen και Wachter, 2006). Είναι αναγκασμένες να προσαρμόζονται σε θεσμικούς παράγοντες και στα εθνικά συστήματα επιχειρήσεων που χαρακτηρίζουν τις αγορές εντός των οποίων δραστηριοποιούνται (Geppert και Matten, 2006, Geppert και Williams, 2006, Rosenzweig και Nohria, 1994) και να μεταφράζουν τα ιδεώδη της επιχείρησης σε εγχώριες πρακτικές που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προσδοκίες των κεντρικών, αν πρόκειται να ασκήσουν οποιαδήποτε επιρροή στις αποφάσεις της ΠΕ.

Νομιμοποίηση της αποστολής

Οποιαδήποτε εντεταλμένη αλλαγή πρέπει να συγκεντρώσει **νομιμοποίηση** πριν μπορέσει να εφαρμοστεί.

Η διαδικασία της νομιμοποίησης αφορά πολλά περισσότερα από την απλή ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την οποία υπάρχει συμφωνία στο υψηλότερο επίπεδο και θεωρείται κατάλληλη ή επιθυμητή από την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού· σημαίνει και την εφαρμογή της, ακόμη και αν προβάλλονται αντιστάσεις από τους ενδιαφερομένους.

[πλαίσιο]

Νομιμοποίηση: μια γενική αντίληψη ή παραδοχή ότι οι δράσεις είναι επιθυμητές, ορθές, κατάλληλες εντός κάποιου κοινωνικά κατασκευασμένου συστήματος προτύπων, αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών.

Οι πολυεθνικές εταιρείες συχνά επιδιώκουν να νομιμοποιήσουν αλλαγές αποστολής καθιστώντας τες μέρος κάποιου συναγωνισμού· οι θυγατρικές εντός της πολυεθνικής αλλά και οργανισμοί εκτός αυτής καλούνται να υποβάλουν προσφορές που παρουσιάζονται με όρους εντολής για αλλαγή (Birkinshaw και Lingblad, 2005). Για να δικαιολογηθεί μια τέτοια δοκιμασία επιλογών από πλευράς πολυεθνικής, μπορεί να προταθεί ότι ο ανοικτός ανταγωνισμός παρέχει την καλύτερη δυνατότητα προσαρμογής στις πιέσεις της αγοράς, καθώς ανταποκρίνεται σε νέα εμφανιζόμενα πρότυπα ή αυξάνει την αξία των μετόχων. Όλες αυτές οι αιτιολογίες νομιμοποίησης λειτουργούν καλά – ακόμη και όταν υπάρχουν και περαιτέρω λόγοι, όπως είναι η αποδυνάμωση μιας θυγατρικής ή η απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου πάνω σε αυτή. Οι αλλαγές αποστολής δίνουν την ευκαιρία στις θυγατρικές να αυξήσουν τη στρατηγική σημασία που έχουν για την πολυεθνική. Οι θυγατρικές δεν είναι απλώς παθητικοί δέκτες τέτοιων αλλαγών αποστολής. Οι θυγατρικές μπορούν επίσης να διεκδικήσουν αλλαγές αποστολής όπως και το κέντρο, ίσως ως απάντηση σε ισχυρισμούς

περί μεταβολών στις επιταγές της αγοράς ή στις σχέσεις με τους πελάτες, ενώ έχουν ως κρυφό σκοπό την εξασφάλιση και την αναβάθμιση της σχετικής θέσης τους.

Οι στρατηγικές επιλογές που έχει στη διάθεσή της μια πολυεθνική κινούνται στο πλαίσιο των περιβαλλοντικών παραγόντων της χώρας υποδοχής, των θυγατρικών και των κεντρικών γραφείων. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που αφορούν στη χώρα υποδοχής καθορίζονται από τους κρατικούς θεσμούς, τις οικονομικές δομές, τους πόρους και τις πολιτικές ξένων επενδύσεων της χώρας η οποία φιλοξενεί τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται. Για τη θυγατρική, καίριας σημασίας είναι οι πόροι και οι δυνατότητες που έχει στη διάθεσή της, σύμφωνα με τη θεώρηση της επιχείρησης βάσει πόρων (Barney, 1991), ιδιαίτερα στον βαθμό που οι πόροι τους οποίους ελέγχει η θυγατρική είναι अपαράμιλλοι πόροι που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία και είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Από την οπτική των κεντρικών γραφείων, αν η θυγατρική είναι απαράμιλλη, οι νομιμοποιημένες επιλογές ενδέχεται να είναι λίγες. Θυγατρικές που μπορούν να υποκατασταθούν ή εταιρείες εξωτερικής ανάθεσης βρίσκονται σε πολύ δυσμενέστερη θέση. Όσο μεγαλύτερη νομιμοποίηση μπορούν να συγκεντρώσουν οι θυγατρικές για τις πράξεις τους τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα να συμπεριληφθούν σε αποφάσεις που αφορούν στην όλη επιχείρηση (Mitchell, Agle και Wood, 1997). Ωστόσο, η ίδια τους η απόσταση από τα κέντρα σχεδιασμού στρατηγικής το καθιστά δύσκολο. Οι στρατηγικοί μάνατζερ των πολυεθνικών συχνά είναι πολύ απομακρυσμένοι από τις θυγατρικές, από άποψη κουλτούρας, γεωγραφίας και ζώνης ώρας.

Ένα στρατηγικό σχέδιο που μπορεί να είναι σαφές για τα κεντρικά προκαλεί πολύ μεγαλύτερη σύγχυση αν συνυπολογιστούν όλοι οι κρατικοί κανονισμοί, οι πολιτικές, τα πρότυπα και τα συστήματα υποδομών με τα οποία αλληλεπιδρά η επιχείρηση. Αν οι θυγατρικές είναι απλώς χαλαρά αφοσιωμένες στην επιχείρηση ή αν οι πρακτικές θεωρούνται ότι παρεκκλίνουν από τους στόχους της μητρικής εταιρείας, η εξασφάλιση νομιμοποίησης συχνά αποτυγχάνει.

Όταν οι θυγατρικές είναι σε θέση να αναπτύξουν μοναδικά σύνολα πόρων και δυνατοτήτων, για τα οποία υπάρχει ιδιαίτερη ζήτηση, τότε σύμφωνα με το μοντέλο VRIN (Birkinshaw and Hood, 1998), θα μπορέσουν να καταλάβουν σημαντική θέση στα κυκλώματα ισχύος της πολυεθνικής. Για να το καταφέρουν, γίνονται περισσότερο κεντρικές μέσω περισσότερης διασύνδεσης με τα δίκτυα της εταιρείας, καθώς η κεντρική θέση είναι αυτή που καθιστά διαθέσιμους τους πόρους, όχι η απλή κατοχή τους. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτές οι στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν στην ανάδυση νέων κέντρων.

[Εικονίδιο] **Διαβάστε τη διατριβή**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Μια επιτυχής παγκόσμια στρατηγική μπορεί να παραπαίει όταν δεν καταφέρνει να παγκοσμιοτοποιηθεί. Μία πολύ επιτυχημένη παγκόσμια επιχείρηση που πήρε το μάθημά της γι αυτό είναι το Netflix. Σε μια διατριβή με τίτλο 'Now streaming everywhere: An

examination of Netflix's global expansion', η Amanda Mary Halprin εξετάζει πώς το Netflix κατέληξε να αναθεωρήσει την επικεντρωμένη στις ΗΠΑ στρατηγική του για να αναπτύξει πρωτότυπα προγράμματα για συγκεκριμένες αγορές, ως τρόπο τοποθέτησης σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο ταυτόχρονα.

Επίπεδος κόσμος;

Ο Thomas Friedman (2005) καταξιωμένος συντάκτης των *New York Times*, διακήρυξε ότι ο κόσμος είναι 'επίπεδος'! Στο βιβλίο του *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* αναλύει την παγκοσμιοποίηση των αρχών του εικοστού πρώτου αιώνα. Ο τίτλος υπαινίσσεται αυτό που ο Friedman βλέπει ως την εξάλειψη των ιστορικών και γεωγραφικών διαχωρισμών οι οποίοι χάνουν όλο και περισσότερο τη σημασία τους σε έναν κόσμο με όλο και περισσότερο ελεύθερο εμπόριο, το οποίο ενισχύεται χάρη στο διαδίκτυο. Σύμφωνα με αυτή και παρόμοιες απόψεις, ο πολυτμηματικός και όλο και περισσότερο πολυεθνικός οργανισμός θεωρείται κορωνίδα ενός καθολικού μοντέλου επιχειρησιακής εξέλιξης για όλες τις ανεπτυγμένες οικονομίες που βασίζονται στο αρχικό πλαίσιο του Chandler (1962).

Εικόνα 7.3 Ο Thomas Friedman (δεξιά), συγγραφέας του *The World is Flat*, συζητά με τον Paul Krugman (αριστερά) των *New York Times*. Copyright: 2009 Getty Images.

Γιατί να πιστεύει ο Friedman ότι ο κόσμος γίνεται πιο επίπεδος ως αποτέλεσμα της δράσης των πολυεθνικών; Οι επιχειρήσεις κατέχουν μεγάλα αποθέματα άυλων πόρων, όπως η γνώση (Delgado-Gomez, Ramirez-Aleson και Espitia-Escuer, 2004; Nachum και Zaheer, 2005), δραστηριοποιούνται σε κλάδους με επίκεντρο την πληροφορία (Hitt, Tihanyi, Miller και Connelly, 2006), όπου οι ηγετικές ομάδες διαχείρισης αποτελούνται από άτομα με άριστη εκπαίδευση, σχετικά χαμηλή μέση ηλικία και μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία (Sambharya, 1996, Tihanyi, Ellstrand, Daily και Dalton, 2000, Wally και Becerra, 2001, Herrmann και Datta, 2005). Οι ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων είναι θεσμικοί επενδυτές, επαγγελματικά επενδυτικά ταμεία και ταμεία συντάξεων και έτσι είναι πιθανότερο να είναι διαφοροποιημένες και εξαπλωμένες παγκοσμίως. Η ολιγοπωλιακή τοποθέτηση των πολυεθνικών σε ανεπτυγμένες οικονομίες καθιστά δυνατή της ανάπτυξη περίτεχνων κύκλων βελτίωσης προϊόντος, μέσα από οικονομίες κλίμακας, έρευνας και ανάπτυξης, καινοτομίας, ανταγωνιστικής τιμολόγησης και σήμανσης (Bartlett και Ghoshal, 1987, 1989), παράγοντες οι οποίοι σε συνδυασμό με την ικανότητα εκμετάλλευσης των εφοδιαστικών αλυσίδων μειώνουν τις δαπάνες συναλλαγής (Williamson, 1975, 1981a, 1985). Ο συνδυασμός χαμηλότερων δαπανών συναλλαγής και περίτεχνων καινοτομιών είναι αυτό που δίνει στις πολυεθνικές το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και οδηγεί στην ομογενοποίηση, την οποία ο Friedman αντιλαμβάνεται ως κάτι 'επίπεδο'.

Η άποψη του Friedman περί επίπεδης γης δεν είναι κάτι νέο. Το περιοδικό *The Economist*, πάντοτε σε επιφυλακή για την εμφάνιση νέων τάσεων, γράφει ότι οι καλύτερες μέρες των πολυεθνικών, όταν οι στρατηγικές ήταν σχετικά εύκολες και σχετικά παρόμοιες, έχουν περάσει. Στο παρελθόν, οι πολυεθνικές επωφελούνταν από την αύξηση της κατανάλωσης και των βιομηχανικών επενδύσεων, τη διαθεσιμότητα χαμηλού κόστους εργατικής δύναμης και περισσότερο παγκοσμιοποιημένων εφοδιαστικών αλυσίδων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όλων αυτών βρίσκεται σε πτωτική πορεία. Το περιοδικό *The Economist*, γράφοντας για μια αναφορά του McKinsey Global Institute (MGI) (Dobbs et al., 2015), επισημαίνει τα παρακάτω:

1. Τα κέρδη των μεγάλων επιχειρήσεων υπερτριπλασιάστηκαν μεταξύ 1980-20-13, σημειώνοντας αύξηση από 7.6% σε 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ, ποσοστό από το οποίο οι δυτικές επιχειρήσεις κατείχαν πάνω από τα δύο τρίτα.
2. Τα κέρδη των αμερικανικών επιχειρήσεων, μετά την επιβολή φόρου ως μερίδιο του εθνικού εισοδήματος, βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο ποτέ μετά το 1929.
3. Οι πολυεθνικές που λειτουργούν σήμερα είναι υπερδιπλάσιες σε αριθμό σε σχέση με το 1990, πράγμα που προκαλεί μεγαλύτερο ανταγωνισμό.
4. Τα περιθώρια συρρικνώνονται και η αστάθεια των κερδών αυξάνεται. Η μέση διασπορά στην απόδοση κεφαλαίου αναφορικά με τις επιχειρήσεις της Βόρειας Αμερικής είναι κατά 60% υψηλότερη σήμερα από ό,τι ήταν την περίοδο 1965-1980.
5. Τα κέρδη των επιχειρήσεων, με βάση τρέχουσες προβλέψεις, μπορεί να πέσουν από το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ στο 8% σε διάστημα δεκαετίας.
6. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων στο χρηματιστήριο αμερικανικών επιχειρήσεων έχει πέσει από 8.025 το 1996 περίπου στο μισό αυτού του αριθμού· οι επιχειρήσεις συγκεντρώνονται σε όλο και λιγότερους ιδιοκτήτες και είναι λιγότερο πιθανό να καταγράφονται σε δημόσιους καταλόγους.

Ποιες είναι οι αιτίες αυτών των αλλαγών; Ένας κύριος λόγος είναι η αύξηση των αναδυόμενων ανταγωνιστών στην αγορά όπως καταγράφονται στη λίστα *Fortune 500*. Την περίοδο 1980-2000 αποτελούσαν μόνο το 5% της λίστας· σήμερα ο αριθμός τους έχει αυξηθεί πάνω από πέντε φορές. Οι 50 μεγαλύτερες αναδυόμενες παγκόσμιες επιχειρήσεις έχουν διπλασιάσει από το 2010 το μερίδιο των εσόδων τους που προέρχεται από το εξωτερικό στο 40%. Δεύτερον, η άνοδος εταιρειών υψηλής τεχνολογίας οδήγησε γρήγορα στην κορυφή τους κινεζικούς κολοσσούς του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως οι Alibaba, Tencent και JD.com, σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τη σειρά τους, οι πανίσχυρες ψηφιακές πλατφόρμες, όπως η Alibaba, λειτουργούν ως σημείο εκκίνησης για χιλιάδες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που γεννήθηκαν παγκόσμιες, παρέχοντάς τους την εμβέλεια και τους πόρους ώστε να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες εταιρείες.

Οι πιο επιτυχημένοι από τους κρατικούς τομείς και από όσους επιβιώνουν είναι εκείνοι που δίνουν έμφαση στην ‘εργασία ιδεών’ (Carlsen, Clegg και Gjersvik, 2012), όπου το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι η ικανότητα να παραμένουν καινοτόμοι. Κλάδοι που αποδίδουν έμφαση στην εργατική δύναμη και στο κεφάλαιο δεν παρουσιάζουν σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε εμφανιζόμενους ανταγωνιστές στην αγορά, ενώ οι

επιχειρήσεις που αποδίδουν έμφαση στις ιδέες και δραστηριοποιούνται στα ΜΜΕ, τον χρηματιστικό τομέα και στα φαρμακευτικά σκευάσματα καθώς και στην υλικοτεχνική επιμελητεία και στα αυτοκίνητα πολυτελείας, συνεχίζουν να ακμάζουν. Ο 'τομέας των ιδεών', όπως τον ορίζει το ινστιτούτο MGI, είναι η πηγή του 31% των κερδών που παράγονται από τις δυτικές εταιρείες, σε σύγκριση με 17% το 1999.

Τα κέρδη μετακινούνται από τη βαριά βιομηχανία σε κλάδους με έμφαση στις ιδέες, που περιστρέφονται γύρω από την έρευνα και ανάπτυξη, τις εμπορικές επωνυμίες, το λογισμικό και τους αλγορίθμους. Κλάδοι όπως ο χρηματοπιστωτικός και αυτοί των τεχνολογιών πληροφορικής, των μέσων και των φαρμακευτικών σκευασμάτων –που έχουν και τα μεγαλύτερα περιθώρια– αναπτύσσονται με μια δυναμική της λογικής 'ο νικητής τα παίρνει όλα', με μεγάλο χάσμα μεταξύ των πιο κερδοφόρων εταιρειών και όλων των υπολοίπων. Εν τω μεταξύ, τα περιθώρια συρρικνώνονται σε κλάδους που στηρίζονται κατά κύριο λόγο στο κεφάλαιο, όπου η λειτουργική αποτελεσματικότητα έχει αποκτήσει καίρια σημασία.

Οι νέοι ανταγωνιστές γίνονται όλο και πιο πολυάριθμοι, υπολογίσιμοι και παγκόσμιοι – και κάποιοι καταστρέφουν περισσότερη αξία σε βάρος των ήδη υπαρχόντων από αυτή που δημιουργούν για τους εαυτούς τους. Εν τω μεταξύ, κάποιοι από τους εξωτερικούς παράγοντες που συνέβαλαν στη μεγέθυνση των κερδών τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έφτασαν στα όριά τους, όπως η εξισορροπητική κερδοσκοπία γύρω από την εργατική δύναμη παγκοσμίως και η πτώση των επιτοκίων.

Καθώς επιβραδύνεται η μεγέθυνση των κερδών, θα υπάρχουν περισσότερες εταιρείες που θα μάχονται για μικρότερο κομμάτι της πίτας, ενώ οι ηγέτες των βιομηχανιών που προϋπήρχαν δεν μπορούν να επικεντρωθούν απλώς στην υπεράσπιση της δικής τους γωνίας στην αγορά. Η ανάλυση των χιλιάδων εταιρειών ανά τον κόσμο που πραγματοποιήσαμε φανερώνει ότι οι κορυφαίοι παίκτες έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά: επενδύουν σε άυλα στοιχεία ενεργητικού, δραστηριοποιούνται σε αγορές που μεγαλώνουν με ταχείς ρυθμούς και διαθέτουν τις πιο αποτελεσματικές λειτουργίες. (Dobbs et al., 2015)

Όλο και πιο συχνά, τα παλιά πλεονεκτήματα δεν θα εξασφαλίζουν νέο μέλλον. Η συνεχόμενη άνοδος πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται σε αναδυόμενες αγορές θα συνεχιστεί, κατά πάσα πιθανότητα, παρόλο που εκείνες μπορεί να αντιμετωπίσουν ατυχίες κατά καιρούς. Η Βραζιλία, για παράδειγμα, δεν θεωρείται συνήθως οικονομία με υψηλή καινοτομία, αλλά είναι σαφώς τέτοια, ως προς τον πυρήνα της εγχώριας οικονομίας με έδρα το Σάο Πάολο. Η Βραζιλία αποτελεί βασικό καινοτόμο στη βιομηχανία, με επιχειρήσεις όπως η Βραζιλιανική Εταιρεία Αεροναυπηγικής (Embraer), η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευής αεροσκαφών παγκοσμίως.

Παγκόσμια σύγκλιση;

Όπως επισημαίνει ο Spicer (2006: 1479), ‘Οι πλευρές στη συζήτηση γύρω από την παγκοσμιοποίηση των οργανισμών έχουν χωριστεί μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακές λογικές *συγκλίνουν* προς το αγγλο-αμερικανικό μοντέλο και εκείνων που υποστηρίζουν ότι οι οργανωσιακές λογικές συνεχίζουν να *αποκλίνουν* προς κατά μέρος εθνικούς τύπους’. Σε αυτά τα μοντέλα σύγκλισης και απόκλισης θα προσθέσουμε τη δυνατότητα του υβριδισμού. Θα εξετάσουμε πώς κατανοεί την παγκόσμια οικονομία η καθεμία από αυτές τις προσεγγίσεις, αρχίζοντας από τα επιχειρήματα εκείνων που αποδίδουν έμφαση στη σύγκλιση.

Οι ‘καθολικές’ θεωρίες στρατηγικής και οργάνωσης που συνδέονται με τους Chandler (1962), Channon (1973) και Dyas και Thanheiser (1976) βρίσκουν εφαρμογή στην Ευρώπη, σύμφωνα με τους Mayer και Whittington (1999) και Whittington και Mayer (2000). Οι θεωρητικοί της σύγκλισης τονίζουν την ανάδυση κυρίαρχων μοντέλων τμηματικής δομής, που στηρίζονται σε χρηματοπιστωτικές αγορές και στην επαγγελματική διαχείριση σε αγγλο-σαξονικά περιβάλλοντα. Αν εστιάσουμε μόνο σε μεγάλης κλίμακας ποσοτικές έρευνες με αντικείμενο εταιρείες του τύπου που συναντάμε στη λίστα *Fortune 500* θα διακρίνουμε μάλλον σύγκλιση, εν μέρει λόγω των τυποποιημένων συνόλων δεδομένων που χρησιμοποιούνται.

Οι θεωρητικοί της σύγκλισης υποστηρίζουν ότι οι οργανωσιακές λογικές ομοιάζουν όλο και περισσότερο. Οι οργανωσιακές λογικές είναι το αποτέλεσμα διαφορετικών στρατηγικών αποτελούν πλαίσια εξαγωγής νοήματος που παρέχουν ερμηνείες σχετικά με τι είναι θεμιτό, λογικό και αποτελεσματικό σε ένα δεδομένο περιβάλλον (Guillén, 2001a: 14, βλ. και Biggart, 1991: 222–224, MacDuffie, 1995, Biggart και Guillén, 1999). Όταν η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με τη δράση παράγει μια κοινή οργανωσιακή λογική. Συνήθως, οι οργανωσιακές λογικές γίνονται αντιληπτές με όρους ενός άρρητου μοντέλου επιχειρησιακών συστημάτων, επειδή, όπως γράφει ο Spicer (2006), τείνουν να είναι εδραιωμένες σε κοινούς χώρους, όπως είναι το εθνικό κράτος (Granovetter, 1985). Κάποιοι υποστηρίζουν ότι αυτό συμβαίνει λόγω της λειτουργικής αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων μοντέλων στρατηγικής/δομής (Donaldson, 1999, 2000, 2001). Άλλοι υποστηρίζουν ότι συμβαίνει λόγω των διαδικασιών του θεσμικού ισομορφισμού, εξαιτίας των οποίων, καθώς τα μοντέλα που κυριαρχούν και διαθέτουν κύρος, *όντως* κυριαρχούν και διαθέτουν κύρος, άρα ακολουθούνται ευρέως – όχι αναγκαστικά επειδή είναι αποτελεσματικά, αλλά επειδή διαθέτουν αίγλη.

Οι παράγοντες που θεωρείται ότι οδηγούν στη σύγκλιση προκαλούν ‘αποεδραίωση’ των πολυεθνικών οργανισμών από τον χώρο του εθνικού κράτους και τις σπρώχνουν να επανεδραιωθούν στον παγκόσμιο χώρο (Giddens, 1990). Θεωρείται ότι αρκετοί παράγοντες βρίσκονται πίσω από αυτή την αποεδραίωση:

- τεχνολογία πραγματικού χρόνου (Castells, 1996)
- ασταθείς κεφαλαιακές ροές που ξεφεύγουν από την εμβέλεια των κρατικών κανονισμών (Strange, 1996)
- γεωγραφικά ομογενοποιημένη καταναλωτική ζήτηση ανά τον κόσμο

- πιέσεις από διεθνή πρότυπα (Brunsson and Jacobsson, 2001) όσον αφορά τον κατάλληλο τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης για την εξασφάλιση της ‘ποιότητας’, τον τρόπο διαχείρισης από πλευράς επιχείρησης του περιβαλλοντικού αντικτύπου των λειτουργιών της, τον τρόπο διαχείρισης των κινδύνων, της γνώσης και των παραπόνων που τους απευθύνονται, τον τρόπο χειρισμού των βιβλίων τους και της διασφάλισης συμμόρφωσης προς τους κανονισμούς και της καλής συμπεριφοράς γενικότερα (Higgins και Hallström, 2007)
- αυξανόμενη ομογενοποίηση της μορφής του εθνικού κράτους, των επαγγελματιών και της επιστημονικής λογικής (Meyer, John, George and Francisco, 1997).

Καθώς υπόκεινται σε αυτές τις συγκλίνουσες πιέσεις, οι επιχειρήσεις αποσυνδέονται όλο και περισσότερο από τις εθνικές οικονομίες (Ohmae, 1990, 1995) και υιοθετείται ένα μοντέλο αμερικανικής κατά κύριο λόγο έμπνευσης, το οποίο δίνει νομιμοποίηση στη διακυβέρνηση από τους μετόχους, στις βραχυχρόνιες ανταγωνιστικές σχέσεις απασχόλησης, σε βραχυχρόνιες σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών με γνώμονα τις τιμές και στην ατομική εκπαίδευση (Hall και Soskice, 2001). Οι ερευνητές στρατηγικής/δομής φαίνεται ότι προτιμούν αυτό το μοντέλο, βασιζόμενοι εξίσου στην πολιτισμική μάθηση ως αποφασιστικό παράγοντα της απόκλισης, όπου επιβάλλονται τα ιδιαίτερα θεσμικά πλεονεκτήματα, και σε μια μορφή αιτιοκρατίας, όπου η λειτουργική αποτελεσματικότητα των αμερικανικών μοντέλων τα καθιστά κυρίαρχα.

Οι πολυεθνικοί οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να επιτελούν τις δραστηριότητές τους πιο αποτελεσματικά από τους εγχώριους οργανισμούς· αλλιώς, οι εγχώριες εταιρείες θα υπερίσχυαν πάντοτε χάρη στη βαθιά κατανόηση που έχουν γύρω από τους τοπικούς νόμους, τους θεσμούς, τα στοιχεία της κουλτούρας, τους άγραφους κανόνες κ.λπ. Η εδραίωση σε τοπικό επίπεδο είναι ένα εμπόδιο το οποίο πρέπει να υπερβεί κάθε διεθνικός οργανισμός καθώς, τουλάχιστον στην αρχή, πρόκειται για τον παράγοντα που έχει διαμορφώσει τις προτιμήσεις των πελατών που σκοπεύει να αποσπάσει.

Ο Kogut (2002: 266) υποστηρίζει ότι η διεύρυνση σε διεθνές επίπεδο βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης καθώς παρέχει αναβαθμισμένα κίνητρα για τις επιχειρήσεις ώστε να επενδύσουν σε άυλα στοιχεία ενεργητικού, όπως τα πνευματικά δικαιώματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, οι επωνυμίες και η αφοσίωση στην εμπορική επωνυμία. Το σημαντικότερο όλων, ίσως, είναι η συνάθροιση ανθρώπινου κεφαλαίου – έμπειρων υπαλλήλων με γνώση των τρόπων με τους οποίους η πολυεθνική μπορεί να λειτουργήσει σε τοπικό επίπεδο, οι οποίοι μπορούν να μεταφέρουν τη γνώση αυτή σε παγκόσμιο επίπεδο και να μαθαίνουν όσο το κάνουν. Η καλύτερη θεώρηση της σύγχρονης πολυεθνικής είναι αυτή που τη βλέπει ως δίκτυο θυγατρικών (Kogut, 2002), που συνδέονται μέσω δικτύων και πρωτοβουλιών συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο που παρέχουν και παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παγκόσμια απόκλιση;

Οι Kostova και Zaheer (1999) υποστηρίζουν ότι η ίδρυση πολυεθνικών θυγατρικών οδηγεί στη δυνατότητα του ‘θεσμικού δυισμού’. Από τη μία πλευρά, τα κεντρικά πιέζουν προς την υιοθέτηση των επιθυμητών πρακτικών ενώ η θυγατρική πιέζεται από το εγχώριο περιβάλλον να ακολουθήσει τις τοπικές πρακτικές. Ως εκ τούτου, πρέπει να διαχειριστεί ένα διπλό και αντιφατικό σύνολο προσδοκιών νομιμοποίησης όσον αφορά στη στρατηγική. Όσο μεγαλύτερη είναι η ‘θεσμική απόσταση’ μεταξύ της χώρας υποδοχής και της έδρας της επιχείρησης, τόσο περισσότερος δυισμός θα εκδηλώνεται (Xu και Shenkar, 2002), ενώ η πιθανότητα να υπερισχύσουν οι επιδράσεις της χώρας υποδοχής είναι μεγαλύτερες (Morgan και Kristensen, 2006).

Πρόσφατες μελέτες, ιδιαίτερα στη βιβλιογραφία επιχειρησιακών συστημάτων (Whitley, 1991, 1992, 1994a, 1999) και της σχετικής θεωρίας (Djelic, 1998, Hall και Soskice, 2001), υποστηρίζουν την ύπαρξη περαιτέρω παραγόντων πέραν του θεσμικού δυισμού, επισημαίνοντας ότι οι οικονομικές συναλλαγές είναι πάντοτε εδραιωμένες τοπικά (Granovetter, 1985), διαμορφώνονται από παράγοντες ειδικούς για το κάθε έθνος, όπως είναι οι δομές ιδιοκτησίας, οι σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, οι εργασιακές σχέσεις και οι νομικές υποδομές (Hall and Soskice, 2001). Επιπλέον, οι αποκλίνοντες κρατικοί θεσμοί, όπως οι σχέσεις των βιομηχανιών του έθνους και τα συστήματα φορολογίας, το χρηματοπιστωτικό σύστημα, η ανάπτυξη και ο έλεγχος δεξιοτήτων, και ιδιαίτερες πολιτισμικές αξίες όπως οι σχέσεις εμπιστοσύνης και εξουσίας, οδηγούν στη δημιουργία αποκλινοσών και εθνικά ιδιαίτερων οργανωσιακών λογικών (Whitley, 1999). Πολλές εμπειρικές μελέτες καταγράφουν οργανωσιακές λογικές που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των ανεπτυγμένων καπιταλιστικών οικονομιών (Wade, 1990a, Whitley, 1992, Fligstein και Freeland, 1995, Storper και Salais, 1997, Fligstein, 2001, Guillén, 2001a, 2001b).

Οι εθνικές διαφορές από την άποψη των επιχειρηματικών πρακτικών φαίνεται ότι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις όσον αφορά στη στρατηγική και τη δομή τους. Εθνικά εδραιωμένα επιχειρησιακά συστήματα (Whitley, 1999: 117–136) έχουν ειδικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να υπερτονίσει η παγκοσμιοποίηση (π.χ. Hall και Soskice, 2001) καθώς αυτά λειτουργούν ως μοναδικές ικανότητες στην παγκόσμια αγορά (Biggart and Guillén, 1999). Το γεγονός ότι οι περισσότεροι Ιάπωνες ζουν σε μικρά διαμερίσματα σημαίνει, όταν προέκυψε το ζήτημα της μικρογράφησης οικιακών ηλεκτρονικών συσκευών, όπως τα συστήματα υψηλής πιστότητας, ότι οι επιχειρήσεις εκεί διέθεταν υπολογίσιμο πλεονέκτημα σε σχέση με εκείνες που δραστηριοποιούνταν μέσα σε κουλτούρες όπως αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών, όπου ο κανόνας ήταν η εξάπλωση της δόμησης των προαστίων και οι μεγαλύτερες κατοικίες. Όταν η Apple χρειάστηκε να μάθει σχετικά με τη μικρογράφηση νωρίς στη σταδιοδρομία της, σχημάτισε συμμαχία με τη Sony για να το καταφέρει.

Τα εθνικά επιχειρηματικά μοντέλα δεν είναι ισότιμα. Ο Capelli (2009) επεσήμανε την άνοδο και την επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου των ΗΠΑ στο μεγαλύτερο μέρος του εικοστού αιώνα. Στον πυρήνα του βρίσκονταν αρκετές παραδοχές: ιδιοκτησία και διοικητικός έλεγχος από πλευρά της επιχείρησης σε αντιδιαστολή με την οικογενειακή ιδιοκτησία, που εμφανίζεται συχνότερα, για παράδειγμα, σε ευρωπαϊκές και κινεζικές

οικογενειακές επιχειρήσεις· μέθοδοι μεγάλης κλίμακας μαζικής παραγωγής κατά προτίμηση αντί μιας πιο ευέλικτης παραγωγής, ανοικτές αγορές και άτυπα ολιγοπώλια σε αντιδιαστολή με τα πιο επίσημα καρτέλ, που ήταν συνηθισμένα στην Ευρώπη και, σε μικρότερο βαθμό, στην Ασία, πολυτμηματικές δομές σε σύγκριση με την περισσότερο άτυπη επιχείρηση με βάση την οικογένεια, ένα είδος συλλογικών διαπραγματεύσεων εντός των εργασιακών χώρων με κυρίως εργαλειακού τύπου σωματεία – αντί σωματείων με πολιτική ταυτότητα.

[πλαίσιο]

Πολυτμηματικότητα (μορφή Μ) χαρακτηρίζει έναν οργανισμό με κεντρικό άξονα, που επιτελεί λειτουργίες στρατηγικής, και τμήματα ξεχωριστά ως προς τα προϊόντα ή τη γεωγραφική τους θέση, που παρέχουν συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες.

Όπως επισημαίνει ο Capelli, αυτοί οι επιχειρησιακοί διακανονισμοί επιβλήθηκαν στις επιχειρήσεις μετά τον πόλεμο (αν και με έντονο εθνικό χαρακτήρα, θα λέγαμε) και εξαπλώθηκαν μέσω του παραδειγματισμού και της μάθησης.

Αν και η δεκαετία του 1980 μπορεί να θεωρηθεί δεκαετία μάθησης που προερχόταν από την Ιαπωνία (Kono και Clegg, 1998, 2001), κατά τη δεκαετία του 1990 και τον νέο αιώνα, επανεφευρέθηκαν τα μοντέλα των ΗΠΑ από την άποψη της χρηματιστικοποίησης της αξίας και της ‘ευελιξίας’. Χρηματιστικοποίηση σημαίνει την άνοδο των μοντέλων αξίας των μετόχων και την ‘κινητροδότηση’ των στελεχών μέσω της επιλογής αγοράς μετοχών και άλλων χρηματοπιστωτικών πακέτων· ευελιξία σημαίνει το δικτυακό μοντέλο που πραγματοποίησε την εμφάνισή του στη Silicon Valley της Καλιφόρνια από τη δεκαετία του 1980 και εξής, και θεωρείται από τους σχολιαστές ενδεικτικό των μελλοντικών στρατηγικών. Αν συγκρίνει κανείς το μοντέλο της Silicon Valley με το αμερικανικό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο άνθισε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, διακρίνεται έντονα η μεταξύ τους αντίθεση (Βλ. Πίνακας 7.1)

Πίνακας 7.1 Σύγκριση σύγχρονων μοντέλων βάσει προγράμματος και επιχειρηματικών μοντέλων στις ΗΠΑ

Μοντέλο Silicon Valley	Επιχειρηματικό μοντέλο ΗΠΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Μικρές start-up επιχειρήσεις με μεγάλη ευελιξία και ικανότητα να αναδιοργανώνουν με ταχύτητα τη φύση και την οργάνωση των βασικών δραστηριοτήτων και δεξιοτήτων τους • Περιορισμένη επέκταση • Ταχεία εμπορευματοποίηση και εμπορική προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εκμεταλλεύεται γωνίες της αγοράς και ασυνεχείς καινοτομίες, με στρατηγικό 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλο μέγεθος • Τμήματα με διαφοροποίηση • Μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, μαζικά προωθούμενων και διανεμόμενων σε κατά κύριο λόγο ομογενοποιημένες μαζικές αγορές • Εκτενής ιεραρχία διαχειριστικών ελέγχων • Συστηματικός συγκεντρωμένος διαχειριστικός συντονισμός και έλεγχος των διαχωρισμένων στοιχείων της

ανταγωνισμό ενάντια σε υπάρχουσες δυνατότητες – περιλαμβανομένων εκείνων του οργανισμού που εισήγαγε την καινοτομία

- Ρηχές ιεραρχίες
- Εκτενείς δικτυακές συνδέσεις εξωτερικά
- Εργαζόμενοι γνώσης και υπάλληλοι δημιουργικών κλάδων οι οποίοι ελέγχονται μάλλον από την κουλτούρα παρά από τη δομή, με την κουλτούρα να ορίζεται από συνθήματα του τύπου ‘μπορεί να γίνει’ και ‘αλλαγή’, μη συνδικαλιζόμενοι
- Ικανότητα άμεσης απόκρισης σε ταχύρυθμες μεταβολές στις αγορές και στις τεχνολογίες, με εξαιρετικά επιδέξιους εργαζόμενους γνώσης και δίκτυα γνώσης να εστιάζουν σε συγκεκριμένα προγράμματα που μπορούν να αναπτυχθούν με ταχύτητα και να τερματιστούν
- Διανομή αξίας μέσω της εστίασης στη start-up, ώστε ακόμη και οι κατώτεροι ιεραρχικά να μπορούν να πλουτίσουν γρήγορα χάρη σε αρχικές δημόσιες προσφορές (IPOs) που παρέχουν μερίδιο ιδιοκτησίας, με start-up που υποστηρίζουν ενημερωμένες κεφαλαιακές επενδύσεις
- Εργαζόμενοι που κινούνται με ρευστότητα από πρόγραμμα σε πρόγραμμα αντί να οικοδομούν σταδιοδρομία στον οργανισμό, ικανοί να λειτουργήσουν σε πολύ δυναμικά και ασταθή περιβάλλοντα
- Σχηματισμός συστάδων σχετιζόμενων κλάδων και επιχειρήσεων, με εγγύτητα μεταξύ τους και με σημαντικά τεχνολογικά πανεπιστήμια, πράγμα που δημιουργεί δεξαμενή ταλέντων λειτουργώντας σαν ‘θερμοκήπιο’

ανάπτυξης, της παραγωγής και της εμπορικής προώθησης

- Κατά κύριο λόγο προλεταριοποιημένο εργατικό δυναμικό που έχει σχετικά απολέσει τις δεξιότητές του, συνδικαλιζόμενοι
- Υψηλή ανάπτυξη της εκμηχάνισης, πράγμα που περιορίζει την ευελιξία και ευνοεί μακροχρόνιους κύκλους παραγωγής
- Διανομή αξίας μέσω ισχυρής εστίασης στη μείωση δαπανών μέσα από ένταση κεφαλαίου (προς τα κάτω), ευέλικτες αγορές εργασίας και εξωτερικές αναθέσεις σε προμηθευτές που μπορούν να αναγκαστούν να χαμηλώσουν τις τιμές τους
- Διά βίου απασχόληση κατά το πρότυπο του ‘ανθρώπου της επιχείρησης’
- Εκτενείς εφοδιαστικές αλυσίδες και υπεργολαβίες με τις αναλήψεις να στηρίζονται κατά κύριο λόγο σε συμβάσεις ‘εξ αποστάσεως’ με πληρωμή σε μετρητά

Ο πυρήνας του μοντέλου της Silicon Valley είναι η λειτουργία βάσει προγραμμάτων, που στηρίζεται σε μια διαθέσιμη δεξαμενή γνώριμου, μετακινούμενου και τεχνολογικά εξαιρετικά ικανού εργατικού δυναμικού που μπορεί να μάθει και να κινείται γρήγορα (Saxenian, 1994, Bahrami και Evans, 1995, Casper, 2007). Η λειτουργία βάσει προγραμμάτων δίνει ώθηση και στον ρόλο που διαδραματίζει το επενδυτικό κεφάλαιο. Οι κίνδυνοι θα πρέπει να διαμοιράζονται και να αντιμετωπίζονται με σχετικά χαμηλές δαπάνες συναλλαγής. Η στρατηγική τους υποστηρίζει ιδέες που αποδιοργανώνουν, αναδιατάσσουν ή

δημιουργούν αγορές, σχεδιάζοντας προγράμματα ώστε να υλοποιηθούν γρήγορα, πραγματοποιώντας κέρδη ή προχωρώντας πιο πέρα με ταχύτητα. Αυτά τα δίκτυα γνώσης βάσει προγραμμάτων φαίνεται ότι ευδοκούν ιδιαίτερα σε κάποιους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως η υψηλής εξειδίκευσης γνώση και τεχνολογική πραγματογνωμοσύνη σε περιοχές σαν αυτή των τεχνολογιών πληροφορικής, της βιοτεχνολογίας και της νανοτεχνολογίας. Επιπλέον στηρίζονται σε ένα συγκεκριμένο είδος υποδομής που αφορά αμυντικές συμβάσεις, μεγάλες φαρμακευτικές ή προχωρημένες βιομηχανίες υγείας έτοιμες να αγοράσουν καινοτομίες, όπως και ερευνητικά πανεπιστήμια με ιδιωτική, κρατική ή μικτή χρηματοδότηση με σκοπό τον εφοδιασμό των εργαζομένων γνώσης σε ένα εθνικό σύστημα καινοτομίας.

Παγκόσμιος υβριδισμός;

Για κάποιους παρατηρητές, η παγκοσμιοποίηση σηματοδοτεί σύγκλιση. Αμφιβάλλουμε για αυτό. Ο κόσμος δεν συγκλίνει. Στη σύγχρονη εποχή της παγκόσμιας ολοκλήρωσης διαπλέκονται ανομοιογενείς πορείες που διαλύουν ανεπιστρεπτή κάθε αυτόνομη οντότητα, όπως συγκεκριμένες κοινωνίες, κουλτούρες ή πολιτισμούς. Η παγκοσμιοποίηση περιλαμβάνει διαρκείς αγώνες με επίμαχο την ταυτότητα, την επικυριαρχία και την αυτονομία. Δεν βλέπουμε μια ομογενοποίηση του κόσμου ή μια οξεία αντιπαράθεση του ‘παγκόσμιου’ απέναντι στο ‘τοπικό’ στοιχείο. Ενώ υπάρχουν δυνάμεις ολοκλήρωσης του κόσμου, υπάρχουν και άλλες που την ίδια στιγμή κατακερματίζουν, διαφοροποιούν και διαστρωματώνουν τον κόσμο ως κάτι ριζικά άνισο και αποκεντρωμένο (Middell and Naumann, 2010). Οι συνεχιζόμενες οικονομικές δυσχέρειες των νοτίων χωρών της Ευρωζώνης, το παράδειγμα του Brexit και η πολιτική ‘Πρώτα η Αμερική’ του Trump, όλα αυτά είναι αγκάθια στα πλευρά της παγκοσμιοποίησης.

Η παγκοσμιοποίηση αναμιγνύει τις κουλτούρες και τις μετατρέπει σε χυλό, με αποτέλεσμα τα υβρίδια· κάνει το κάρυ εθνικό πιάτο της Αγγλίας και βλέπει την ισλαμική μαντίλα ως ένδυμα που φανερώνει κατάφαση –ή διαμαρτυρία και υποταγή, αναλόγως της οπτικής γωνίας και των πολιτικών πεποιθήσεων– και το κάνει να φοριέται σε όλο τον κόσμο (Clegg, Flybbjerg and Haugaard, 2014). Γίνεται μάρτυρας νέων ανθρώπων καθώς πετάνε από παγκόσμιες πόλεις προς τη Μέση Ανατολή για να λάβουν μέρος στην Τζιχάντ του ISIS, με την ευγενική συμβολή παγκοσμίων αεροπορικών εταιρειών και αεροδρομίων. Ομάδες που στρέφονται κατά της παγκοσμιοποίησης έχουν τις ίδιες πιθανότητες με τους υποστηρικτές της να χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογίες της παγκοσμιοποίησης, όπως είναι το Διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα, για να εκφράσουν τις διαμαρτυρίες τους ενάντια της. Το Ισλαμικό Κράτος, για παράδειγμα επεδείκνυε υψηλό βαθμό ψηφιακών δυνατοτήτων· όπου εκδηλώθηκε αντίσταση ενάντια στα αυταρχικά καθεστώτα της Μέσης Ανατολής, θεμελιώθηκε συχνά πάνω σε ψηφιακές δυνατότητες (Ghobadi και Clegg, 2015).

Η γνώση και η καινοτομία ανατίθενται εξωτερικά σε διεθνές επίπεδο όλο και συχνότερα· επιπλέον, νέες επιχειρήσεις από χώρες με αναδυόμενες αγορές επεκτείνονται όλο και

περισσότερο σε διεθνείς αγορές. Επιχειρήσεις όπως ο ινδικός όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων Tata, μέσω της θυγατρικής της Cogus, κατείχε και ήλεγχε σημαντικά στοιχεία ενεργητικού στο εξωτερικό, ανάμεσά τους και βρετανικά χαλυβουργεία. Η Jaguar είναι επίσης ινδικής ιδιοκτησίας· στον βαθμό που η εθνική κουλτούρα των κεντρικών μπορεί να συνεργαστεί με αυτή των θυγατρικών και να την υποθάψει, είναι πιθανή η ανάδυση υβριδισμού αναφορικά με την κουλτούρα και τις λειτουργίες.

[εικονίδιο] **Διαβάστε τα σχετικά άρθρα**

[πλαίσιο]

Στην πράξη

Παγκόσμιες επενδύσεις

Το Λονδίνο είναι τώρα μία από τις ακριβότερες πόλεις στον κόσμο για να ζει κανείς, ή για να αγοράσει και να νοικιάσει ακίνητα. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που έχουν οδηγήσει σε αυτή την κατάσταση, ένας εκ των οποίων είναι η έκρηξη των τιμών των ακινήτων μέσα στην πόλη. Ένας λόγος γι αυτό είναι το γεγονός ότι η ακίνητη ιδιοκτησία σε παγκόσμιες πόλεις όπως το Λονδίνο έχει εξελιχθεί σε τρόπο διοχέτευσης παγκόσμιου πλούτου σε επενδύσεις που αυξάνονται σε εκθετικό βαθμό. Το γεγονός ότι οι τιμές των ακινήτων στο Λονδίνο αυξάνονται τόσο γρήγορα θεωρείται από πολλούς παρατηρητές ως ένα από τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης, καθώς ευκατάστατοι άνθρωποι από το εξωτερικό που διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια αυξάνουν τις τιμές ακόμη και σχετικά συνηθισμένων καταλυμάτων μέσα από τις ανταγωνιστικές προσφορές τους. Είναι σαφές, όπως αποκαλύπτουν τα όσα φανέρωσαν τα ‘Panama papers’, ότι πολλοί μεγιστάνες και ηγέτες του κόσμου έχουν σχηματίσει σημαντικά χαρτοφυλάκια ακίνητης ιδιοκτησίας με ακίνητα στο Λονδίνο. Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης στην ακίνητη ιδιοκτησία στο Λονδίνο είναι δραματικός – αλλά υπάρχουν πολλοί λιγότερο δραματικοί τρόποι με τους οποίους γίνεται αισθητή η παγκοσμιοποίηση. Πατήστε στο εικονίδιο για να διαβάσετε σχετικά δημοσιεύματα για το θέμα αυτό.

Εικόνα 7.4 Ο ορίζοντας της πόλης του Λονδίνου. Copyright: Starcevic

Ερωτήσεις

1. Σκεφτείτε την περιοχή όπου διαμένετε. Υπάρχουν σημάδια του αντικτύπου της παγκοσμιοποίησης εκεί;
2. Βλέποντας τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης, πιστεύετε ότι αυτός ήταν σε κατά κύριο λόγο θετικός ή αρνητικός;
3. Για ποιους πιστεύετε, και με ποιον τρόπο, ήταν κατά κύριο λόγο θετικός ο αντίκτυπος;
4. Για ποιους πιστεύετε, και με ποιον τρόπο, ήταν κατά κύριο λόγο αρνητικός ο αντίκτυπος;

Οι παγκόσμιες επενδύσεις και η μάθηση που τις συνοδεύει μπορούν να προκαλέσουν σταυρωτά γονιμοποίηση και **υβριδισμό** (Abo, 1994), με τη μεταφορά των πρακτικών που ακολουθούνται από το ένα μέρος σε κάποιο άλλο (Czarniawska-Joerges και Sevón, 1996).

Ο Spicer (2006) επισημαίνει ότι τέτοιες μεταφορές συνέβησαν όταν η ιαπωνική μέθοδος διαχείρισης ολικής ποιότητας διαδόθηκε στις ΗΠΑ (Abo, 1994), όταν η βορειοαμερικανική επιστημονική διαχείριση και οι βρετανικές ανθρώπινες σχέσεις διαδόθηκαν στο Ισραήλ (Frenkel και Shenhav, 2004, Frenkel, 2005) και όταν η βορειοαμερικανική επιχειρησιακή διακυβέρνηση διαδόθηκε στη Γερμανία (Buck και Shahrin, 2005). Σε καθεμία περίπτωση το αντικείμενο της παγκοσμιοποίησης μεταβαλόταν καθώς υιοθετούνταν *επί τόπου*. Το αποτέλεσμα είναι η παγκοσμιοτοπικοποίηση.

[πλαίσιο]

Υβριδισμός προκύπτει όταν διασταυρώνονται διαφορετικές εμπειρικές στρατηγικές και δομές και αναπτύσσονται με τρόπο που τις διακρίνει από τους προκατόχους τους.

Αναδύονται νέα υβριδικά μοντέλα ‘ενσωματωμένων δικτύων’ (Dicken, 2007a: 301), τα οποία είναι μετά-εθνικά και καθιστούν δυνατές νέες μορφές γεωγραφικών πλεονεκτημάτων: οι διαχειριστές σχεδιάζουν στο Λονδίνο, μεταποιούν στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, μετακινούν τα κεντρικά γραφεία στην Ολλανδία με το ευνοϊκό φορολογικό σύστημα, επιτελούν την κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης στην Ουγκάντα και ξεπλένουν τα χρήματα στη Ζυρίχη ή στις Μπαχάμες. Διαφορετικές χώρες τοποθετούνται με βάση τους εθνικούς πόρους VRIN (Barney, 1991) και οι επιχειρήσεις αντιστρέφουν την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους για να εκμεταλλευθούν την ειδίκευση της κάθε περιοχής. Κατά συνέπεια, παγκοσμιοποιούν, αποσυνθέτουν και ανασυνθέτουν (Clegg, 2011). Αυτή η διαδικασία έχει γίνει εν πολλοίς εμφανής στις πρόσφατες μετά το Brexit συζητήσεις περί εμπορίου που έλαβαν χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο· οι πολίτες σήμερα είναι γενικά περισσότερο συνειδητοποιημένοι όσον αφορά στην ύπαρξη αλληλοεμπλεκόμενων εφοδιαστικών αλυσίδων σε επιχειρήσεις που υπερβαίνουν τα εθνικά όρια, με αποτέλεσμα η ιδέα μιας οικονομίας εθνικής κυριαρχίας στη θέση μιας οικονομίας με παγκόσμια ολοκλήρωση να φαντάζει σαν αναχρονισμός, φέρνοντας στο νου την πολύ παλαιότερη εποχή του μερκαντιλισμού και των καθαρά εθνικών πρότυπων εταιρειών.

Η Κίνα και οι υπόλοιποι BRICS

Όλες οι μεταβάσεις στη σύγχρονη εποχή από την προηγούμενή της, από μια κοινωνία στην οποία επικρατούσε η φεουδαρχική γεωργική οικονομία σε μια κοινωνία όπου επικρατεί η βιομηχανία, έχουν στηριχτεί ιστορικά στην πρόσβαση σε τεράστιο απόθεμα πόρων με μηδαμινό κόστος για το κράτος. Ο συλλογικός όρος BRIC εφευρέθηκε για να περιγράψει τις ‘αναδυόμενες οικονομίες’ της Βραζιλίας, της Ρωσίας, της Ινδίας και της Κίνας, εκ των οποίων όλες ξεκίνησαν με βάση τη σύγκλιση των επιχειρηματικών μοντέλων τους σε σχέση με εκείνα που κυριαρχούν στις ΗΠΑ, με την Κίνα να το πράττει με πολύ ξεκάθαρο τρόπο,

λόγω του κεντρικού ελέγχου που ασκεί το κράτος της. Όταν ο Jim O' Neil, ο επικεφαλής οικονομολόγος της Goldman Sachs, επινόησε τον όρο το 2001, ομαδοποίησε αυτές τις χώρες ως αναδυόμενες οικονομίες που περίμενε ότι θα αποκτούσαν αυξανόμενη σημασία στον επανακαθορισμό της παγκόσμιας οικονομίας.

Η ομάδα των BRIC περιλάμβανε τόσες διαφορετικές και μοναδικές τροχιές ανάπτυξης που γρήγορα φάνηκε ότι δεν επρόκειτο παρά για ένα ρητορικό κατασκεύασμα.

1. Η Βραζιλία ήταν το τελευταίο κράτος της αμερικανικής ηπείρου που κατήργησε τη δουλεία και ακολούθησε το πρώιμο μοντέλο των ΗΠΑ από την άποψη της πρώιμης οικονομίας της, που βασιζόταν στις φυτείες και της μακράς ιστορίας προστατευτισμού της. Η Βραζιλία μέχρι σχετικά πρόσφατα ήταν στρατιωτική δικτατορία, αν και πέτυχε τον εκδημοκρατισμό της και κατάφερε να ελέγξει, σχετικά, τον εκτός ελέγχου πληθωρισμό της, που ήταν κάποτε η μάστιγα της χώρας· η διαφθορά παραμένει ένα από τα βασικά προβλήματα, ιδιαίτερα στα πολιτικά συστήματα της εθνικής κυβέρνησης και των πολιτειών (Brum, 2016). Διαθέτει μεγάλες και δυναμικές εσωτερικές αγορές, τεράστια πολυμορφία σε τοπικό επίπεδο και πληθώρα πόρων. Πρόσφατα εξέλεξε ως πρόεδρο τον Μπολσονάρου ο οποίος κατέβηκε στις εκλογές με μια λαϊκιστική πλατφόρμα, σαν 'Τραμπ των τροπικών'.

Εικόνα 7.5 Οι χώρες των BRIC

2. Ρωσία: η Σοβιετική Ένωση απέκτησε τον έλεγχο πόρων εργατικής δύναμης και φυσικών πόρων μέσα από την κολεκτιβοποίηση και τον κρατικό καπιταλισμό. Η σύγχρονη Ρωσία κληρονόμησε την παράδοση της Σοβιετικής Ένωσης, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις, όσον αφορά στην κολεκτιβοποίηση, αποτέλεσε πρότυπο για την Κίνα. Η Ρωσία είναι ένα διεφθαρμένο κράτος με ένα επίχρισμα δημοκρατίας, όπου κυριαρχεί το εκτελεστικό σώμα και οι ολιγάρχες που έχουν την πολιτική του εύνοια, οι οποίοι βασίζονται κατά κύριο λόγο στη διαθεσιμότητα πόρων· αν και είναι πολιτικά σταθερή, υφίστανται και επικίνδυνα υπόγεια ρεύματα ρωσικού εθνικιστικού νεοφασισμού. Η Ρωσία αντιμετωπίζει δημογραφική κατάρρευση λόγω του γερασμένου πληθυσμού της, κάτι που τη διακρίνει από τις άλλες χώρες των BRIC, μία γήρανση χωρίς ιστορικό προηγούμενο άνευ συνθηκών πανδημίας (Jackson και Howe, 2008: 10).

3. Η Ινδία διατήρησε πολλά από τα στοιχεία του γραφειοκρατικού εποικοδομήματος ενός αποικιακού κράτους, τα οποία κληρονόμησε από βρετανικούς θεσμούς. Η Ινδία, αφού εγκατέλειψε μια σχεδιασμένη οικονομία σοβιετικού τύπου, απέκτησε δυναμική οικονομία της αγοράς και δημοκρατία, με ισχυρή μεταποιητική βάση που έχει παγκόσμια παρουσία· είναι πολιτικά σταθερή· το πολίτευμά της είναι δημοκρατικό· παρουσιάζει τεράστια ποικιλομορφία σε τοπικό επίπεδο καθώς και διακριτές τοπικές ταυτότητες. Ο πληθυσμός της είναι νεαρός και αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς.

4. Η Κίνα αρχικά ακολούθησε ένα σοβιετικό μοντέλο, αλλά με καταστροφικές δημογραφικές και οικονομικές συνέπειες κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960. Μετά το 1979 ανοίχτηκε περισσότερο σε ελεγχόμενες ξένες επενδύσεις και ανέπτυξε μια οικονομία με

προσανατολισμό τις εξαγωγές σε παγκόσμιο επίπεδο παράλληλα με τον τομέα των κρατικών επιχειρήσεων. Μόλις πρόσφατα χαλάρωσε την πολιτική του ενός παιδιού, η οποία οδήγησε σε δημογραφικές ανισορροπίες, ιδιαίτερα όσον αφορά στο ποσοστό των ανδρών προς αυτό των γυναικών.

Η μεταβαλλόμενη πραγματικότητα των επενδύσεων από πλευράς των BRIC παγκοσμίως μειώνει την εφαρμοσιμότητα πολλών από όσα αποδεχόμαστε ως γνώση όσον αφορά τις στρατηγικές παγκοσμιοποίησης, γιατί μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης έχει στηριχτεί σε μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες. Δεν γνωρίζουμε αν αυτή η γνώση μπορεί να έχει εφαρμογή οπουδήποτε, σε μέρη όπου υφίσταται μεγάλη θεσμική απόσταση μεταξύ των χωρών προέλευσης και φιλοξενίας. Πρόσφατες εργασίες των Carrelli, Singh, Singh και Useem (2011) αφήνουν να εννοηθεί ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες και άλλες σημαντικές ανεπτυγμένες οικονομίες έχουν πλέον την ευκαιρία να μάθουν από καινοτομίες χωρών όπως η Ινδία.

Τόσο η Ινδία όσο και η Κίνα έχουν θεσμικά περιβάλλοντα στα οποία το κράτος και οι υπηρεσίες του έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην κατεύθυνση της ανάπτυξης (Dunning και Narula, 1996). Το να είναι κανείς ξένος μέσα σε τέτοια εξαιρετικά εθνικιστικά περιβάλλοντα μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα, ιδιαίτερα όταν οι θεσμικές αποστάσεις μεταξύ των χώρων καταγωγής και υποδοχής είναι μεγάλες, όταν δηλαδή υπάρχουν οξείες διαφορές ως προς τη γλώσσα, τη θρησκεία, τους νόμους, τις κουλτούρες, τον τρόπο ζωής, τους άγραφους κανόνες και τα ήθη. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις όπου πολιτικής φύσης επιταγές κυριαρχούν πάνω σε όλους τους θεσμούς, περιλαμβανομένων των νομικών διαδικασιών, διευρύνονται οι συνθήκες που θα προκαλούσαν δυσχέρειες για μια ξένη επιχείρηση. Όπου πρέπει να παρακαμφθούν γιγάντιες και αδιαπέραστες γραφειοκρατίες για να λειτουργήσει μια επιχείρηση, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος να προτιμηθεί ο γρήγορος δρόμος της δωροδοκίας κάποιου φορτικού αξιωματούχου ή μεσάζοντα. Οι εγχώριες πρακτικές δεν εναρμονίζονται αναγκαστικά με τα πρότυπα διακυβέρνησης στην έδρα της επιχείρησης (βλ. van Iterson και Clegg, 2008 για την περίπτωση της Επιτροπής Σίτου της Αυστραλίας και το Ιράκ του Σαντάμ). Οι ίδιες προβλέψεις ισχύουν για πολύκροτες υποθέσεις στην Κίνα (Rio Tinto) και στην Ινδία (Lockheed), ενώ τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με την έλλειψη νόμιμης οδού και φυσικού δικαίου είναι αμέτρητα στη Ρωσία, όπου πλουτοκράτες, δημοσιογράφοι ή κατάσκοποι, που έχουν χάσει την εύνοια των πολιτικών, μπορούν εύκολα να καταλήξουν στη φυλακή ή να δολοφονηθούν στην πατρίδα τους ή στο εξωτερικό, αν το κράτος το θεωρήσει αναγκαίο. Στη Βραζιλία, οι φήμες περί διαφθοράς συγκλόνισαν την πολιτική ελίτ με κατηγορίες διαφθοράς να εκτοξεύονται ενάντια σε πρώην προέδρους όπως οι Λούλα (Simoes, 2016) και Ρουσέφ.

Η Κίνα και η Ινδία είναι οι ισχυρότερες αναδυόμενες αγορές, συνεπώς και οι εξωστρεφείς/εσωστρεφείς άμεσες ξένες επενδύσεις από/προς αυτές σημειώνουν μεγάλη άνοδο. Πρόσφατα, και στην Ινδία και στην Κίνα, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να διεθνοποιούνται ως παγκόσμιοι παίκτες στις διεθνείς αγορές, αναπτύσσουν την ικανότητα να οργανώνουν συστηματικά τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό και επιδιώκουν να ενσωματώσουν τις υπάρχουσες πρακτικές τους στις νέες εξαγορές τους (Hansen, 2005). Ο

Martin Wolf (2019) των *Financial Times* πιστεύει ότι ‘Το μέλλον μπορεί και να μην ανήκει στην Κίνα’· πράγματι, θεωρεί ότι η Ινδία μπορεί να έχει καλύτερες προοπτικές σε βάθος χρόνου, καθώς οι πολιτικές της είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην οικονομική απόδοση παρά στον κρατικό καπιταλισμό των ‘ημετέρων’.

Και ο ινδικός και ο κινεζικός καπιταλισμός εμφανίζουν στοιχεία αυτού που έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία ως ‘όψιμη ανάπτυξη’, μια ανάλυση που αρχικά εφαρμόστηκε στην περίπτωση της Ιαπωνίας και μετέπειτα στις αναδύμενες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, με εξέχουσες ανάμεσά τους την Ταϊβάν, τη Νότια Κορέα, το Χονγκ Κόνγκ και τη Σιγκαπούρη. Επιχειρήσεις που ήλθαν όψιμα στο προσκήνιο εντός αυτών των χωρών επιδόθηκαν σε εξωστρεφείς επενδύσεις για να αποκτήσουν γνώση των πρακτικών που αφορούν την τεχνολογία και την επιχειρηματικότητα στις πιο ανεπτυγμένες χώρες (Matthews, 2002: 471).

Οικοδομώντας με βάση τα αρχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως το χαμηλό κόστος της εργατικής δύναμης, οι επιχειρήσεις της Ανατολικής Ασίας ανέπτυξαν προϊόντα υψηλότερης αξίας για να μεταβούν σε πιο εξεζητημένες αγορές – με κλασικές περιπτώσεις να αποτελούν οι κορεατικές επιχειρήσεις όπως η LG και η Samsung. Οι διεθνείς επενδύσεις είναι ένα μέσο επίλυσης του ζητήματος των αρχικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για επιχειρήσεις σε τέτοιες οικονομίες. Στην περίπτωση της Haier, στην Κίνα, η επιχείρηση άρχισε να κινείται σε παγκόσμιο επίπεδο επειδή η δημοτική περιφέρεια μέσα στην οποία είχε την έδρα της προώθησε την ενσωμάτωση άλλων επιχειρήσεων σε αυτή. Όταν αυτό ολοκληρώθηκε, η επιχείρηση έμαθε μεθόδους διαχείρισης από έναν συνδυασμό γερμανικών μηχανολογικών αρχών και θεωρητικής γνώσης της διαχείρισης ιαπωνικού και αμερικανικού τύπου. Η ανάδυση της επιχείρησης, η οποία ήταν πλέον βασικός παίκτης στην παγκόσμια βιομηχανία οικιακών συσκευών, ήταν μια ιστορία υβριδισμού.

Παρόμοιος υβριδισμός φαίνεται να συντελείται και στην Ινδία. Πολλοί Ινδοί μάνατζερ έχουν εκπαιδευθεί σε δυτικές σχολές επιχειρήσεων. Οι Ινδοί μάνατζερ αλληλεπιδρούν πιο ολιστικά με τους υπαλλήλους τους από ό,τι συμβαίνει στη δύση· οι καινοτομίες τους τους βάζουν σε δύσκολες καταστάσεις αλλά και τους βοηθούν να τις ξεπεράσουν και, εξαιτίας του περιβάλλοντός τους, όπου επικρατεί σχετική φτώχεια, αναπτύσσουν προτάσεις αξίας που δίνουν έμφαση όχι μόνο στην αξία των μετόχων αλλά και στη σημασία της κοινότητας, της χώρας και της οικογένειας.

Κίνα

Στην Κίνα έχουν συνδυαστεί τέσσερις παράγοντες για να δημιουργήσουν τις συνθήκες της παρούσας εθνικής επιχειρηματικής στρατηγικής:

1. Όλη η γη είναι ιδιοκτησία του κράτους.

2. Η Κίνα έχει εύκολη πρόσβαση σε παγκόσμιες πρώτες ύλες, και χάρη στις άμεσες ξένες επενδύσεις της στην Αφρική και μέσω των ανοικτών αγορών στην Αυστραλία και στη Λατινική Αμερική.

3. Το κινεζικό κράτος ελέγχει ανεξάντλητο απόθεμα φτηνής και εξαιρετικά εκμεταλλεύσιμης εργατικής δύναμης.

4. Η Κίνα, ως το σημαντικότερο κράτος-πιστωτής, είναι η πηγή των τεράστιων εισροών κεφαλαίου στις ΗΠΑ, συντηρώντας έτσι το χρέος τους, εν μέρει για να καταναλώνουν την παγκόσμια ροή εμπορευμάτων που παράγονται στην Κίνα υπό αναπτυξιακές συνθήκες ενός αυταρχικού κράτους, συνθήκες οι οποίες είναι άμεσα διαθέσιμες προς εκμετάλλευση από το ξένο κεφάλαιο. Ο εμπορικός πόλεμος του Τραμπ με την Κίνα είναι μια αντίδραση στην κυριαρχία που έχει επιτύχει αυτή η στρατηγική όσον αφορά στις εξαγωγικές επιχειρήσεις της.

Η μεταφορά ιδεών περί οργάνωσης πραγματοποιείται στην Κίνα μέσω δύο βασικών διαύλων: του κράτους και των άμεσων ξένων επενδύσεων.

Επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας

Με τις κρατικές επενδύσεις, μεγάλο μέρος αυτού που θεωρείται στρατηγική για τα δεδομένα των κινεζικών κρατικών επιχειρήσεων δεν συντελείται τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης αλλά στα επίπεδα των εθνικών και τοπικών πολιτικών. Οι τεράστιες κατά περιοχές διαφοροποιήσεις καθιστούν βαθιά προβληματική τη νόηση της Κίνας ως μονολιθικό κράτος. Χαρακτηρίζεται από δημογραφικά στοιχεία που καθιστούν επιτακτική την απορρόφηση ενός πλεονάζοντος, επαρχιακού και νεαρού πληθυσμού σε οργανισμούς μεγάλης κλίμακας (μεταξύ των οποίων οι στρατιωτικές γραφειοκρατίες της βρίσκονται στο προσκήνιο). Οι επαρχίες της είναι μεγαλύτερες από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες ενώ οι μεγάλες πόλεις της, αν και σπανίως ακούγονται τα ονόματά τους εκτός Κίνας, είναι πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Οι επαρχίες της είναι σημαντικότερες από το σύνολο.

Οι κεντρικές στρατηγικές δεν είναι αδιαμφισβήτητες. Πέραν της αντίστασης στην Πλατεία Tiananmen το 1989, για την οποία έχουν γραφτεί πολλά, υπάρχουν και υπολογίσιμες αντιδράσεις εθνοτικού, θρησκευτικού και τοπικού χαρακτήρα, που συχνά συμπυκνώνονται στην αντίσταση των χωρικών απέναντι στην τοπική γραφειοκρατία, φορολογία και διαφθορά. Παρατηρείται και ατομική αντίσταση· δεν είναι σπάνιες οι αναταραχές σε τοπικό επίπεδο εξαιτίας της τοπικής διαφθοράς και φορολογίας. Το κράτος στην Κίνα δεν είναι τόσο μονολιθικό όσο φαίνεται μερικές φορές στους εξωτερικούς παρατηρητές· υπάρχει πολλή τοπική αντίσταση.

Οι πρόσφατες εκστρατείες κατά της διαφθοράς στην Κίνα σχεδιάστηκαν από κεντρικά πρόσωπα της πολιτικής εν μέρει για να καταρρακώσουν το κύρος των πολιτικών τους αντιπάλων μέσα στο Κομμουνιστικό Κόμμα. Αυτές οι εκστρατείες έχουν ακούσιες

επιπτώσεις για την επιχειρηματικότητα. Μεγάλο μέρος της επιχειρηματικότητας που εκδηλώνεται σε τομείς όπως ο κατασκευαστικός, συνδέεται με τη δωροδοκία δημοσίων λειτουργών για την εξασφάλιση αδειών. Εξαιτίας της καταστολής αυτής, οι στεγαστικές επενδύσεις σημειώνουν πτώση, με μεγάλο αριθμό διαμερισμάτων που είχαν κτιστεί με λογική κερδοσκοπίας να παραμένουν άδεια και με τις πωλήσεις να βραδυπορούν. Η παρακμή στην αγορά των ακινήτων μεταφράστηκε σε σημαντικά μειωμένη ζήτηση εμπορευμάτων και ενέργειας. Η κρατική οικονομία, προσανατολισμένη στις εξαγωγές, οδηγεί πολλές από τις ηγετικές επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας να διατηρούν δεσμούς με υψηλούς αξιωματούχους στον Λαϊκό Απελευθερωτικό Στρατό και στο Κομμουνιστικό Κόμμα.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο του περιοδικού**

[πλαίσιο]

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Όλο και περισσότερο, το κινεζικό κράτος επιδιώκει να ασκεί μαλακή δύναμη στους επιχειρηματικούς οργανισμούς που ακμάζουν εντός της χώρας. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας ως μέσο την κουλτούρα των οργανισμών, ένα θέμα που διερευνάται λεπτομερώς από τους Chan, Clegg και Warr (2018).

Chan, A., Clegg, S.R. and Warr, M. (2018) 'Translating intervention: When corporate culture meets Chinese socialism', *Journal of Management Inquiry*, 27(2): 190–203. <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492617696888>.

Άμεσες ξένες επενδύσεις

Ο άλλος κύριος παράγοντας στην παγκοσμιοποίηση της Κίνας, πέραν από το κράτος και ένα πολύ χαλαρό δίκτυο επαρχιών, νομών, κομητειών, πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών, είναι οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Από την οπτική των ΑΞΕ, μεγάλο μέρος της ελκυστικότητας της Κίνας είναι τα χαμηλά εργατικά κόστη καθώς και η εγγύτητα πρόσβασης σε προμηθευτές, πελάτες και αγορές. Ουσιαστικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις που προέρχονται εκτός Κίνας βρίσκονται εκεί για να εκμεταλλευτούν αυτούς τους παράγοντες.

Οι ΑΞΕ συνδέουν την Κίνα με την παγκοσμιοποίηση, συχνά με τρόπο που προσφέρεται για εντατική εκμετάλλευση με βάση τα διεθνή πρότυπα. Οι πρακτικές του υπερβολικού της Apple στην πόλη Shenzhen της Ταϊβάν, της Foxconn, αποκαλύπτουν ακραίες περιπτώσεις που περιλαμβάνουν παιδική εργασία, υπερβολικές υπερωρίες, αυταρχική διοίκηση, σεξουαλική παρενόχληση, παραποίηση αρχείων και καταπάτηση δικαιωμάτων (Hickman, 2010, Yinan, 2010, Clegg, Cunha και Rego, 2016). Οι στρατηγικές παγκοσμιοποιημένων επενδύσεων με σκοπό την εξεύρεση χαμηλού κόστους εργασίας και άμεσης πρόσβασης σε προμηθευτές, πελάτες και αγορές, οδηγούν στο να κατασκευάζονται στην Κίνα πολλά από τα προϊόντα που

αγοράζουν οι καταναλωτές παγκοσμίως σήμερα. Ο μεταποιητικός τομέας της έχει σημάνει μια άνευ προηγουμένου έκρηξη σε οικονομίες πόρων εκτός Κίνας καθώς και αυξανόμενα επίπεδα αποταμίευσης εντός της χώρας. Ο Hutton (2007b: 4) βλέπει αυτή την αποταμίευση εν μέρει ως αντίδραση από πλευράς των πολύ προσεκτικών Κινέζων καταναλωτών που στερούνται δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και συστήματος πρόνοιας. Τα χαμηλά επιτόκια που επικρατούν στις οικονομίες που βρίσκονται στον πυρήνα της παγκόσμιας οικονομίας έχουν συμβάλει στην αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης για προϊόντα κατασκευασμένα στην Κίνα, δημιουργώντας έτσι μια σχετικά ενδυναμωμένη κινεζική μεσαία τάξη, η οποία με το πλεόνασμα πλούτου της έχει δημιουργήσει μια εξαιρετικά κερδοσκοπική αγορά μετοχών και ακινήτων.

Η παγκόσμια προσανατολισμένη οικονομία της Κίνας εκδηλώνεται ως αυτό που ο Gallagher (2007) ονομάζει ‘εθνικισμό της αγοράς’ και τροφοδοτείται από αυστηρά ρυθμιζόμενες ΑΞΕ. Πολλές από τις κρατικές της επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μορφές κρατικού καπιταλισμού που θα ταίριαζαν περισσότερο σε φασιστικό καθεστώς παρά σε μια ιδεώδη κομμουνιστική κοινωνία. Ωστόσο, ομάδες επιχειρηματικών στρατηγικών συμφερόντων, διαφορετικών αποχρώσεων και χαρακτηριστικών, γεμίζουν τους εξειδικευμένους χώρους ανάμεσα στα κενά του οικοδομήματος (Heberer, 2003).

Στις κρατικές επιχειρήσεις της Κίνας και στις επιχειρήσεις ιδιοκτησίας του Λαϊκού Απελευθερωτικού Στρατού επικρατούν καταναγκαστικά συστήματα διαχείρισης και εκμεταλλευτικές εργασιακές σχέσεις με πρότυπο βασικά αμερικανικά μοντέλα, με το κράτος να δίνει αυστηρές κατευθύνσεις στην οικονομική ανάπτυξη, στην κινητοποίηση πόρων και στην επιλογή των νικητών εντός της βιομηχανίας.

Ενδογενές στοιχείο του κινεζικού υβριδισμού είναι η ανάπτυξη μιας εγχώριας οικολογίας οργανισμών, που στηρίζεται εν μέρει σε επιχειρήσεις που είναι ‘πολύ διαφοροποιημένες και οργανωσιακά διαχωρισμένες σε μονάδες με διακριτή διαχείριση’ (Hamilton, 1996: 291–292) και βασίζονται σε ιστούς αμέτρητων προσωπικών σχέσεων μάλλον παρά σε ένα πλαίσιο οργανισμών (Fei, 1992: 32; βλ. και Yeung, 2000). Σε επαρχιακές περιοχές, αυτό το κινεζικό δικτυακό μοντέλο κοινωνικών σχέσεων, το *chaxegeju*, έχει αποδειχθεί δυναμικό όσον αφορά στην επιχειρηματική ανάπτυξη καθώς και, παρά τις απόψεις του Hutton, όσον αφορά την καινοτομία.

Καινοτομία στην Κίνα

Η καινοτομία στην Κίνα έχει διάφορες εκφάνσεις. Για παράδειγμα, μια κινεζική εταιρεία, η Huawei Technologies, βρίσκεται στην πρώτη θέση της κατάθεσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας υπό τους όρους της Συνθήκης Συνεργασίας για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (PCT), αλλά για πολλές δυτικές κυβερνήσεις δεν είναι έμπιστη ως προμηθευτής τεχνολογιών, λόγω των δεσμών που διατηρεί με το κράτος ως εταιρεία κρατικής ιδιοκτησίας.

Υπάρχουν διάφοροι διακριτοί τρόποι με τους οποίους πραγματοποιείται η καινοτομία, αν και θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί: είναι σχεδόν αδύνατο να προχωρήσουμε σε γενικεύσεις για μια χώρα της οποίας οι επαρχίες είναι μεγαλύτερες από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και της οι πόλεις της μεγαλύτερες από τις ευρωπαϊκές αντίστοιχες τους.

1. *Ενδογενής καινοτομία*: οι επιχειρήσεις εξελίσσονται από ένα απλό οικογενειακό μοντέλο, στο οποίο λειτουργούσαν ως υπεργολάβοι, προς πιο σύνθετες δικτυακές μορφές οργάνωσης. Υπάρχουν πολυάριθμα και πολύ ανταγωνιστικά δίκτυα οικογενειακών επιχειρήσεων, συγκεντρωμένα συνήθως σε γεωγραφική περιοχή, με υψηλή ευελιξία και χαμηλές δαπάνες, καθώς και, όλο και πιο συχνά, με υψηλά επίπεδα γνώσης και τεχνολογίας.

2. *Εξωγενής εισηγμένη καινοτομία*: όπως και οι ενδογενείς πηγές θεσμικής καινοτομίας, οι εξωγενείς καινοτομίες, κατά τη μεταφορά τους μέσω στρατηγικών συμμαχιών με δυτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι πηγές πόρων τεχνολογίας, κεφαλαίου και αγοράς καίριας σημασίας για τον μετασχηματισμό των κινεζικών οικογενειακών επιχειρήσεων σε πιο ανοικτές δομές, ενσωματωμένες στα δίκτυα παραγωγής των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές εταιρείες (Zhang και Van Den Bulcke, 2000: 142). Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας που αφορά παγκόσμια προϊόντα στην Κίνα πραγματοποιείται από κοινοπραξίες, και οι εγχώριες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με την ανάπτυξη η την τροποποίηση προϊόντων για τις εγχώριες αγορές, ενώ οι επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας δεν είναι σχεδόν καθόλου καινοτόμες (van der Windt, Abma, Gerkema και Wieringa, 2009).

3. *Θεσμική καινοτομία*: καλλιεργούνται σχέσεις με τα πανεπιστήμια για την εξασφάλιση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης καθώς και στους καλύτερους και ευφυέστερους αποφοίτους τεχνικών σχολών. Συνεπώς, ο έλεγχος των καθημερινών δραστηριοτήτων μεταποίησης ανατίθεται αλλού (Chan και Ng, 2000). Με τις καθημερινές δραστηριότητες να τίθενται υπό τον έλεγχο επαγγελματιών μάνατζερ, οι ιδιοκτήτες είναι σε θέση να εστιάσουν την προσοχή τους στις στρατηγικές ευκαιρίες. Αυτές οι ευκαιρίες μπορεί να διερευνώνται ανεξάρτητα στην εγχώρια αγορά ή να εξετάζονται σε συνεργασία με εταίρους στο εξωτερικό, συνήθως από τις βασικές περιοχές δραστηριότητας των πολυεθνικών, δηλαδή την Ιαπωνία, τις ΗΠΑ ή την Ευρώπη. Εμπορικές επωνυμίες που αναπτύσσονται σε τοπικό επίπεδο είναι λιγότερο πιθανό να μεταφερθούν σε παγκόσμιο, σε αντίθεση με τις κοινοπραξίες.

4. *Διπλώματα ευρεσιτεχνίας*: οι Zhang, An, Lu και Zhang (2010) παρουσιάζουν στοιχεία που φανερώνουν ότι η ποσότητα πνευματικής ιδιοκτησίας, που δηλώνεται μέσα από τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας στην Κίνα, και μεταβάλλεται στη μορφή της και αυξάνεται αριθμητικά. Πρόκειται πλέον λιγότερο για απομίμηση και περισσότερο για πραγματική καινοτομία.

Συνήθως, οι μελετητές της Κίνας ακολουθούν αυτό που ο Tsui (2006: 2) αποκαλεί προσέγγιση 'από έξω προς τα μέσα', η οποία προσπαθεί να εφαρμόσει υπάρχουσες θεωρίες σε κινεζικά συμφραζόμενα. Αυτό, γενικά, ως προσέγγιση έχει περιορισμούς, ιδιαίτερα όμως

στην περίπτωση της Κίνας και της πανταχού παρουσίας της. Όπως γράφει ο Child (2009: 64), ‘η εμπειρική έρευνα που συγκρίνει την Κίνα με άλλες χώρες δεν διαθέτει γενικά ενσωματωμένες μετρήσεις όσον αφορά στα αντίστοιχα περιβάλλοντα στον *εκ των προτέρων* σχεδιασμό της, αλλά, αντιθέτως, έχει μετρήσεις που εισάγονται στο περιβάλλον ως *εκ των υστέρων* εξήγηση για τις όποιες διαφορές ανακαλύπτονται’. Σε αντιδιαστολή με τις προσεγγίσεις ‘από έξω προς τα μέσα’ ο Tsui (2006) ορίζει τις προσεγγίσεις ‘από μέσα προς τα έξω’. Όπως λέει ο Child (2009: 65), για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ‘βαθιά γνώση της Κίνας και των λεπτών αποχρώσεων των άγραφων κανόνων της και των θεσμών της’.

Shanzai

Μια διαδεδομένη μορφή καινοτομίας στην Κίνα είναι η αντιγραφή ή ο σφετερισμός ξένων εμπορικών επωνυμιών για σκοπούς εγχώριας κατανάλωσης. Στην Κίνα, η πρακτική αυτή έχει τελειοποιηθεί όσο πουθενά και αποκαλείται **Shanzai**.

[πλαίσιο]

Ο όρος **Shanzai** αναφέρεται σε ένα τμήμα της άτυπης βιομηχανίας της Κίνας, που είναι γνωστό για τους γρήγορους κύκλους παραγωγής τους καθώς και για την τάση του να αναζητά έμπνευση από επιτυχημένα προϊόντα, ή απλά να τα αντιγράφει.

Βασικά, η οικονομία Shanzai είναι μια πειρατική οικονομία, όπου οι ιδέες κλέβονται και τα πράγματα αντιγράφονται. Αν και η βάση της είναι η απομίμηση ως κλοπή, ωστόσο, η απομίμηση μπορεί να οδηγήσει και σε καινοτομία. Οι τεχνολογίες και οι προσδοκίες των καταναλωτών σε ένα δίκτυο καινοτομίας εξελίσσονται παράλληλα και από κοινού: για παράδειγμα, τα κινητά τηλέφωνα διαθέτουν από κατασκευής χαρακτηριστικά που αρμόζουν σε συνθήκες όπου αναμένεται να χρησιμοποιηθούν, όπως είναι η περίπτωση έλλειψης σταθερής παροχής ηλεκτρισμού: η λύση – προσθέστε έναν φακό στο κινητό.

Αν και κάθε εταιρεία Shanzai διαφέρει από τις άλλες, έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά. Δίνουν έμφαση κυρίως στην εγχώρια αγορά και προσαρμόζουν ιδέες γι αυτή την αγορά. Καθώς δεν χρειάζεται να εφεύρουν το βασικό προϊόν ή να σεβαστούν νόμους αδειοδότησης, μπορούν να επιτύχουν πολύ σύντομους κύκλους κατά την εισαγωγή προϊόντων. Γι αυτό τον λόγο, οι δαπάνες διατηρούνται σε χαμηλό επίπεδο αν και η ποιότητα συνήθως δεν είναι τόσο καλή όσο αυτή των πρωτοτύπων που αντιγράφονται.

[εικονίδιο] **Διαβάστε περισσότερα για το Shanzai**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Διαβάστε περισσότερα για το Shanzai πατώντας πάνω στο εικονίδιο.

Κάποιοι δυτικοί σχολιαστές, όπως ο Jacques (2009), βλέπουν την Κίνα ως τον προάγγελο του παγκοσμιοποιημένου μέλλοντος της σύγχρονης εποχής. Η άποψη του Hutton (2007b) είναι ότι αν η κινεζική μεσαία τάξη αναπτύξει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και επιχειρηματική ενεργητικότητα, αναπτύσσοντας νέες οργανωσιακές μορφές, αυτό θα σημαίνει μεγαλύτερη φορολόγηση εισοδήματος και κερδών για να χρηματοδοτηθεί ένα σύστημα πρόνοιας καθώς και παραχωρήσεις όσον αφορά στα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Αυτό θα σημαίνει επιχειρήσεις που θα είναι υπόλογες ανεξάρτητα, ως κέντρα επιχειρηματικής ισχύος, καθώς και πιο αποτελεσματικές αγορές. Για τον Hutton (2007a, Jacques και Hutton, 2009) ‘Το οικονομικό και κοινωνικό μοντέλο της Κίνας είναι δυσλειτουργικό. Δεν είναι απλώς διεφθαρμένο και επικίνδυνο από περιβαλλοντολογική άποψη. Δεν έχει καμία ισορροπία και του λείπει η καινοτομία’. Ο Hutton υπερβάλλει σε αυτά τα σημεία, κατά την άποψή μας· κινεζικές επιχειρήσεις όπως η Huawei, με ηγετικό ρόλο στην καινοτομία 5G, είναι εξαιρετικά καινοτόμες· η πρόσφατη προσεδάφιση που πραγματοποίησε η Κίνα στην σκοτεινή πλευρά της Σελήνης επίσης είναι δείγμα σημαντικής καινοτομίας.

[εικονίδιο] **Διαβάστε το άρθρο**

[πλαίσιο]

Ψάξτε το στο ίντερνετ

Οι δυνατότητες διαφθοράς στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας φαίνονται καθαρά στις αποκαλύψεις για την Κίνα από τα Panama Papers. Μπορείτε να διαβάσετε περισσότερα για το θέμα σε ένα άρθρο των Juliette Garside και David Pegg στην ιστοσελίδα της εφημερίδας *The Guardian* με τίτλο ‘Panama Papers reveal offshore secrets of China’s red nobility’.

[πλαίσιο]

Στην πράξη

Κίνα: δημιουργία συνδέσεων

Οι κινεζικές οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να επικρατούν στην εγχώρια ιδιοκτησίας βιομηχανία. Στο παρελθόν, αυτές χαρακτηρίζονταν από έλεγχο του ιδιοκτήτη και σχετικά απλές ιεραρχίες, χρηματοδοτούνταν από επανεπενδύσεις ή από τα κέρδη, δεν διέθεταν επαγγελματική διαχείριση, είχαν χαμηλή ένταση κεφαλαίου, δεν ήταν πλήρως λειτουργικά ενσωματωμένες, και επιδίδονταν ελάχιστα ή καθόλου σε ανάπτυξη προϊόντος και αγοράς (Carney, 1998: 156). Ο Carney (1998: 157) έβλεπε την ‘επιθυμία οικογενειακού ελέγχου και εισοδήματος ... [ως] πιθανό παράγοντα που θα παρεμπόδιζε την ανάπτυξη οργανωσιακών δυνατοτήτων, καθώς στερεί από την επιχείρηση τα στοιχεία ενεργητικού που αφορούν σε έρευνα και εμπορική προώθηση αλλά και σε ανθρώπινους πόρους, πράγματα απαραίτητα για την ανταγωνιστικότητα σε τεχνολογικά ανεπτυγμένες αγορές’. Από αυτή την εγχώρια βιομηχανία αναπτύχθηκε μια τοπική οργανωσιακή οικολογία βασισμένη σε επιχειρήσεις που

είναι ‘πολύ διαφοροποιημένες και οργανωσιακά διαχωρισμένες σε μονάδες με διακριτή διαχείριση’ (Hamilton, 1996: 291–292) και οι οποίες λειτουργούν μέσα σε έναν ιστό από αμέτρητες προσωπικές σχέσεις (Fei, 1992: 32· βλ. και Yeung, 2000).

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις έχουν εξελιχθεί από το απλό οικογενειακό μοντέλο στο οποίο λειτουργούσαν ως υπεργολάβι, σε πιο σύνθετες μορφές δικτυακής οργάνωσης, με ένα στρώμα επαγγελματιών μεσαίων μάντζερ που μεγαλώνει. Περισσότεροι απόφοιτοι πανεπιστημίου απασχολούνται από παλιότερα, κυρίως στην ανάπτυξη προϊόντων και στα τμήματα σχεδιασμού και σε τεχνικές θέσεις. Καλλιεργούνται σχέσεις με τα πανεπιστήμια για την εξασφάλιση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης καθώς και στους καλύτερους και ευφυέστερους αποφοίτους τεχνικών σχολών. Συνεπώς, ο έλεγχος των καθημερινών δραστηριοτήτων μεταποίησης ανατίθεται αλλού (Chan και Ng, 2000). Με τις καθημερινές δραστηριότητες να τίθενται υπό τον έλεγχο επαγγελματιών μάντζερ, οι ιδιοκτήτες είναι σε θέση να εστιάσουν την προσοχή τους σε ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησής τους, είτε ανεξάρτητα είτε σε συνεργασία με συνεταίρους από τις ΗΠΑ, την Ευρώπη και την Ιαπωνία, τα επώνυμα προϊόντα των οποίων κατασκευάζουν εδώ και χρόνια. Οι νέες ευκαιρίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τον βασικό σε βάθος χρόνου στόχο, την ανάπτυξη ιδιόκτητων επώνυμων προϊόντων που θα απευθύνονται όχι μόνο στην κινεζική αγορά, αλλά και σε εκείνες των ΗΠΑ και της Ευρώπης.

[εικονίδιο] **Επισκεφτείτε κινεζικές σχολές επιχειρήσεων**

Ερωτήσεις

1. Επισκεφτείτε κάποιες ιστοσελίδες κινεζικών πανεπιστημιακών σχολών επιχειρήσεων όπως αυτές στον σύνδεσμο <https://help.cucas.edu.cn/index/detail?id=2840>.
2. Τι είδους συνδέσεις υφίστανται μεταξύ επιχειρηματικών οργανισμών και των πανεπιστημίων που ερευνήσατε;
3. Πρόκειται για συνδέσεις με κρατικές εταιρείες, με οικογενειακές επιχειρήσεις, με μεγάλες επιχειρήσεις ή με κοινοπραξίες;
4. Τι μορφή παίρνουν οι συνδέσεις;

Περίληψη

Υπάρχουν έντονες αντιπαραθέσεις σε επίπεδο μέσων και δράσεων για την παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί και πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο. Από πολιτισμική άποψη, η παγκοσμιοποίηση οδηγεί συχνά στην παγκοσμιοτοπικοποίηση, ένας όρος που επινοήθηκε για να περιγράψει τις προσαρμογές που συμβαίνουν στις πρακτικές της επιχείρησης, καθώς έρχονται σε επαφή με διάφορες κουλτούρες.

Σήμερα, σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε στο παρελθόν, πολλές επιχειρήσεις γεννιούνται παγκόσμιες, ιδιαίτερα χάρη στην ψηφιακή καινοτομία. Αυτές μετατρέπονται σε κύριους φορείς της παγκοσμιοποίησης, μεταξύ τους εταιρείες όπως η Uber και το Airbnb. Οι κύριοι παράγοντες ανάπτυξης της παγκοσμιοποίησης είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, είτε έχουν γεννηθεί παγκόσμιες είτε ακολούθησαν μια πορεία εξέλιξης για να γίνουν παγκόσμιες. Εστίασαμε ιδιαίτερα στις πολιτικές των πολυεθνικών, με επίκεντρο φαινόμενα όπως οι σχέσεις απασχόλησης, η εξισορροπητική κερδοσκοπία και οι αποστολές. Κάποιες δημοφιλείς αναλύσεις υποστηρίζουν ότι οι παγκόσμιες πολυεθνικές ισοπεδώνουν τις διαφοροποιήσεις ανά τον κόσμο, κάνοντας κάθε μέρος να είναι περισσότερο σαν οποιοδήποτε άλλο, με τους ίδιους τύπους οργανισμών και προϊόντων να βρίσκονται παντού. Οι κεντρικές διαφωνίες των μελετητών αφορούν τον βαθμό σύγκλισης, απόκλισης ή υβριδισμού που προκαλούν οι παγκοσμιοποιημένες πολυεθνικές.

Πεδίο δοκιμών για τις διαμάχες αυτές περί σύγκλισης, απόκλισης ή υβριδισμού τα τελευταία χρόνια αποτελούν οι BRICs – οι Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα. Ανάμεσά τους η Κίνα είναι αυτή που έχει προσελκύσει περισσότερο ενδιαφέρον και διερεύνηση λόγω του μεγέθους της ως μίας από τις δύο μεγαλύτερες οικονομίες στον κόσμο. Οι εμπορικές πρακτικές της έχουν αποτυπωθεί ανάγλυφα μέσα από τους πρόσφατους εμπορικούς πολέμους της Αμερικής με την Κίνα. Ένα από τα ερωτήματα προς διερεύνηση αφορά τον βαθμό στον οποίο η κινεζική καινοτομία βασίζεται στην πειρατεία του διανοητικού κεφαλαίου και των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της δύσης. Πολλοί από τους συμμετέχοντες στις διαμάχες αυτές παραβλέπουν τις καίριες και σημαντικές καινοτομίες που συντελούνται σήμερα στην Κίνα. Στην πραγματικότητα, η κινεζική βιομηχανία και η ανώτατη ερευνητική εκπαίδευσή της γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστική από την άποψη της καινοτομίας, όπως αφήνει να εννοηθεί η επικράτηση της Huawei στην τεχνολογία 5G. Ωστόσο αυτή η κυριαρχία σε παγκόσμιο επίπεδο δεν παραχωρείται ευχαρίστως, εξαιτίας ακριβώς της καχυποψίας που προκαλεί το επίπεδο κρατικού ελέγχου στις επιχειρήσεις που ανήκουν στο κινεζικό κράτος.

[εικονίδιο] **Διαβάστε τη μελέτη περίπτωσης**

[εικονίδιο] **Αυτοαξιολογηθείτε**

[εικονίδιο] **Κάντε επανάληψη σε βασικούς όρους**

Πηγές από το διαδίκτυο

Επαναλάβετε όσα μάθατε πατώντας πάνω στα εικονίδια για να:

- **Διερευνήσετε τη στρατηγική στην πράξη** διαβάζοντας για την περίπτωση ‘LVMH: Is China Still a New Market?’
- **Αυτοαξιολογηθείτε** με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
- **Κάντε επανάληψη σε βασικούς όρους** με διαδραστικές διαφάνειες

Προκειμένου να έχετε πρόσβαση σε αυτές και όλες τις άλλες πηγές από το διαδίκτυο που αναφέρονται στο κεφάλαιο, απλά κατεβάστε το διαδραστικό eBook χρησιμοποιώντας τον κωδικό πρόσβασης που βρίσκεται στη μέσα μεριά του εξωφύλλου. Εναλλακτικά, μπορείτε να επισκεφθείτε τις διαδικτυακές πηγές στον σύνδεσμο <https://study.sagepub.com/strategy3e>.

Ασκήσεις

1. Έχοντας διαβάσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να μπορείτε να περιγράψετε με δικά σας λόγια τι σημαίνουν οι ακόλουθοι βασικοί όροι:

- Πολυεθνικές εταιρείες
- Παγκοσμιοποίηση
- Παγκοσμιοτοπικοποίηση
- Υβριδισμός
- Πολυτμηματικότητα
- Εξισορροπητική κερδοσκοπία
- Πολυεθνικές επιχειρήσεις
- Αποκεντρωμένη ομοσπονδία
- Άξονες συγκέντρωσης
- Οργανισμοί πλέγματος
- Ενσωματωμένο δίκτυο
- Δίκτυα γνώσης βάσει προγράμματος
- BRICs
- Κινεζικές οικογενειακές επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας

2. Γιατί οι επενδύσεις σε μια ξένη χώρα μπορεί να παρουσιάσουν περισσότερες δυσκολίες από τις επενδύσεις στη χώρα προέλευσης; Ποια είναι κάποια από τα μοντέλα που μπορούν να αξιοποιηθούν για να πραγματοποιηθούν τέτοιες επενδύσεις;

3. Πόσο νόημα έχει να μιλάει κανείς για τις χώρες BRICs σαν να μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά;

4. Ποια μοντέλα παγκόσμιας στρατηγικής είναι διαθέσιμα στις πολυεθνικές;

5. Ποιες είναι οι ουσιαστικές διαφορές μεταξύ της πρακτικής Shanzai και της καινοτομίας στην κινεζική οικονομία;

6. Αναλογιζόμενοι τη χώρα σας, ποιοι τύποι στρατηγικής φαίνεται να χαρακτηρίζουν καλύτερα τις βασικές επιχειρήσεις της;

7. Τι είναι το σχέδιο για τον Δρόμο του Μεταξιού; Πώς μπορεί να επιδράσει στην εθνική οικονομία σας και στις στρατηγικές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός αυτής;

8. Σκεφτείτε μια μεγάλη επιχείρηση από τη χώρα σας την οποία να εκτιμάτε. Ποια μοντέλα στρατηγικής από αυτά που εξετάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό φαίνεται ότι αποτυπώνουν πιστότερα την προσέγγισή της στην παγκοσμιοποίηση;

Μελέτη περίπτωσης

Η εξέλιξη σε ΠΕ – Infomedia

Η Infomedia Ltd είναι μια εταιρεία από την Αυστραλία, εγγεγραμμένη στο χρηματιστήριο, η οποία έχει εξελιχθεί σε ηγετικό προμηθευτή ηλεκτρονικών ανταλλακτικών για την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Η εταιρεία έχει την έδρα της στο Σίδνεϊ και διαθέτει κέντρα υποστήριξης στη Μελβούρνη, στην Ευρώπη, στην Ιαπωνία στη Λατινική και Βόρεια Αμερική. Αν και δεν γεννήθηκε παγκόσμια, ωστόσο έφτασε εκεί γρήγορα.

Η εταιρεία επεκτάθηκε αρχικά σε διεθνείς αγορές σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πριν καταλήξει να διανέμει μόνη της το προϊόν της μέσω θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας της. Όπως συμβαίνει συχνά με τέτοιες επιχειρήσεις, οι πελάτες της έσυραν την Infomedia στην παγκόσμια αγορά με το ζόρι. Η Infomedia ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1990 και αρχικά διένεμε λογισμικό τρίτων μερών υπό την επωνυμία Infomagis, αλλά αργότερα μετατράπηκε σε εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού. Σήμερα οι κατάλογοι ηλεκτρονικών ανταλλακτικών της Infomedia έχουν καταστεί το παγκόσμιο πρότυπο για την αυτοκινητοβιομηχανία, πραγματοποιώντας παράδοση σε περισσότερους από 50.000 εμπόρους σε περισσότερες από 160 χώρες και 25 γλώσσες.

Ο σπόρος για την Infomedia ήταν η αγορά των πνευματικών δικαιωμάτων ενός λογισμικού της Apple που έκανε δυνατή τη μετατροπή μικροφίς και βιβλίων της αυτοκινητοβιομηχανίας σε φιλικούς προς τον χρήστη ψηφιακούς καταλόγους ηλεκτρονικών ανταλλακτικών. Ο εφευρέτης αυτού του λογισμικού, ο Wayne Sinclair, προσλήφθηκε στην Infomedia ως ο βασικός προγραμματιστής της. Η Infomedia σύντομα εξασφάλισε τον πρώτο πελάτη της, τη Ford Motor Company Αυστραλίας, και μέχρι τον Δεκέμβριο του 1990 είχε αναπτύξει το πρώτο της προϊόν, το Microcat. Ενώ άλλοι παίκτες της αγοράς πωλούσαν πακέτα υλικού και λογισμικού με πενταετείς συμβάσεις, η Infomedia προσέφερε μηνιαίες συνδρομές χωρίς την υποχρέωση συνέχισης των αγορών. Κερδήθηκαν περισσότεροι πελάτες από την Αυστραλία μέσω της Nissan και της Daihatsu.

Η πρώτη ευκαιρία της Infomedia για εξαγωγές εμφανίστηκε το 1996, όταν η Ford προσκάλεσε την εταιρεία να παραστεί σε μια συνάντηση με την Ford Ευρώπης. Η πρόκληση για την Infomedia ήταν να συνθέσει γρήγορα έναν κατάλογο σε 17 γλώσσες και να νικήσει τους μεγάλους ανταγωνιστές της. Ο ιδρυτής της Infomedia, ο Richard Graham, αποφάσισε να αποδείξει στην Ford Ευρώπης τι μπορούσε να κάνει η Infomedia, και έτσι ταξίδεψε ως μέρος της ομάδας του στην Ευρώπη, όπου, με τη συνεργασία από διάφορες χώρες, συνέθεσαν το προϊόν και πραγματοποίησαν την πρώτη εξαγωγική πώλησή τους τον Σεπτέμβριο του 1997.

Η πρώτη διεθνής επιτυχία της Infomedia ήταν καίριας σημασίας από πολλές απόψεις. Πρώτον, σήμανε την αρχή της κερδοφορίας της εταιρείας. Δεύτερον, δικαίωσε τη γενναιόδωρη, καίριας σημασίας βοήθεια που λάμβανε η Infomedia από την Austrade (Όργανισμός εμπορίου και επενδύσεων της Αυστραλίας). Τρίτον, εγκαινίασε τη συνεργασία της Infomedia με προμηθευτές (την Clifford Thames στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, τη DHL στην Ευρώπη). Τέταρτον, οι σχέσεις της εταιρείας με τη Ford την προώθησαν, μέσα στα επόμενα έτη, στην Ιαπωνία, στον Καναδά, στις ΗΠΑ και μετέπειτα σε όλες της αναδυόμενες αγορές της Ford.

Η ταχεία διεθνής εξάπλωση της Infomedia σήμαινε ότι επέκτεινε τη διανομή της από 19 αγορές, κυρίως στην Ευρώπη, σε περισσότερες από 100 σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2002, η Infomedia ολοκλήρωσε την πρώτη της εξαγορά στο εξωτερικό: ένα τμήμα της αμερικανικής εταιρείας τεχνολογικών υπηρεσιών EDS. Αυτή η εξαγορά εξασφάλισε στην Infomedia μια άδεια παροχής υπηρεσιών στη General Motors, την οποία συνδύασε με την άδεια που είχε εξασφαλίσει νωρίτερα για την παροχή υπηρεσιών στην Toyota.

Μέχρι το 2004, η μεγέθυνση και ανάπτυξη της Infomedia την ωθούσε να μετακινηθεί από το αρχικό επιχειρηματικό της μοντέλο, της διανομής τρίτου μέρους, προς την άμεση αλληλεπίδραση με κατασκευαστές αρχικού εξοπλισμού (ΚΑΕ). Η Infomedia ανακάλυπτε όλο και περισσότερο ότι οι κατασκευαστές αυτοκινήτων ήθελαν να συνεννοούνται μαζί της απευθείας.

Τον Ιούλιο του 2004, η Infomedia ίδρυσε μια νέα οντότητα στην Ευρώπη για να διαχειρίζεται άμεσα τις σχέσεις της εντός των χωρών με τους ΚΑΕ. Τον Σεπτέμβριο του 2005 η εταιρεία ίδρυσε μια αντίστοιχη οντότητα στη Βόρεια Αμερική για τον ίδιο σκοπό. Το σύνολο της εξυπηρέτησης πελατών από την Ευρώπη γίνεται στην έδρα της, στο Σίδνεϊ, όπου το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργεί σε δύο βάρδιες που καλύπτουν διεθνώς τις ώρες εργασίας για όλες τις ζώνες ώρας.

Ποιοι είναι οι παράγοντες που υπήρξαν κομβικής σημασίας στη διεθνή επιτυχία της Infomedia; Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Gary Martin, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Infomedia μπορεί να αποδοθεί στην ανώτερη τεχνολογία της, στην ευέλικτη και χαμηλού κόστους παραγωγή της και στην ίδρυσή της στην Αυστραλία.

Ενώ οι ανταγωνιστές της δούλευαν με PC, η Infomedia χρησιμοποιούσε το Macintosh της Apple. Αυτό επέτρεπε καλύτερο σχεδιασμό καταλόγου και αναβαθμισμένη δυνατότητα εύρεσης, καθώς και την αλλαγή γλώσσας χωρίς επανεκκίνηση.

Επιπλέον, η Infomedia απέδειξε ότι μπορούσε να λειτουργήσει με χαμηλότερο κόστος και ταχύτερη πώληση των προϊόντων από τους ανταγωνιστές της. Πράγματι, η Infomedia έπρεπε να εκπαιδεύσει έναν από τους βασικούς της διανομείς, που επεδείκνυε πολύ χαλαρότερους ρυθμούς πώλησης. Όπως έλεγε ο Martin: 'Η εκπαίδευση των διανομέων είναι πάντοτε σημαντική υπόθεση'.

Η Infomedia έχει εκμεταλλευτεί την καταγωγή της από την Αυστραλία. Από τη μία πλευρά η Infomedia μπορεί να στηριχτεί στη φήμη που έχουν οι επιχειρήσεις της Αυστραλίας ως κάπως άγαρμπες αλλά εξαιρετικά αποτελεσματικές. Από την άλλη, το γεγονός ότι έχει την έδρα της στη ζώνη ώρας της Αυστραλίας και στο πολυπολιτισμικό Σίδνεϊ επιτρέπει στην Infomedia να απασχολεί σήμερα ένα πολύγλωσσο εργατικό δυναμικό που θα λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο αύριο.

[εικονίδιο] **Επισκεφτείτε την πηγή της μελέτης περίπτωσης**

Πηγή: www.infomedia.com.au/files/Infomedia-InnovationInMotion.pdf (πρόσβαση 17 Ιουλίου 2019).

Ερώτηση

Αναφερθείτε σε κάποια περίπτωση σαν αυτή της Infomedia από τη χώρα σας, από οποιονδήποτε κλάδο. Ποιοι κομβικοί παράγοντες της επέτρεψαν να εξελιχθεί σε ΠΕ;