

STEWART CLEGG - CHRISTOS PITELIS
JOCHEN SCHWEITZER - ANDREA WHITTLE

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Θεωρία και Πράξη



ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Χρήστος Πιτέλης

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ

Δανάη Χέλμυ

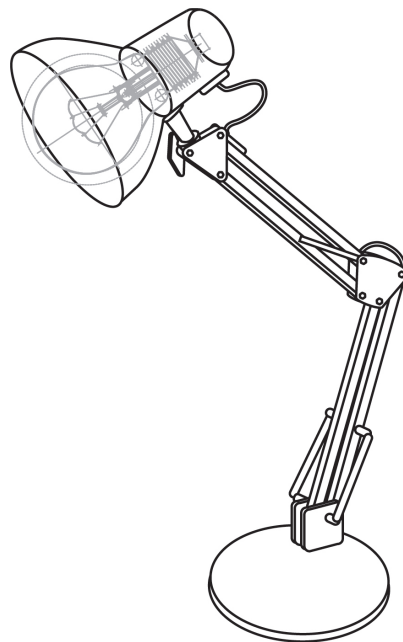


ΕΚΔΟΣΕΙΣ GUTENBERG

7

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Σύγκλιση, απόκλιση,
υβριδισμός



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 τις αποστολές των πολυεθνικών.
4. Να επιχειρηματολογείτε αναφορικά με τη θέση του Thomas Friedman ότι οι πολυεθνικές έχουν δημιουργήσει έναν «επίπεδο κόσμο».
5. Να κατανοήσετε τις επιχειρηματικές στρατηγικές της Κίνας και των άλλων χωρών BRICs.

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 γίνουν παγκόσμιες 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 Νταβός 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, οι 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 εξαρχής 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 ημπαγκοσμιοποιημένος. Οι συζητήσεις γύρω από την ημπαγκόσμια 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, ξεετάζοντας στρατηγικές καινοτομίας καθώς και το φαινόμενο Shanzhai, όπως αποκαλούνται 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 20ού 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

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.

τα τέλη του 19ου 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.

Στο παρελθόν οι ιδέες, το εμπόριο και οι λαοί εξαπλώνονταν παγκοσμίως με ατιμόπλοια, 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) και 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).

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Όσον αφορά το 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 Τόκιο– 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 δημοσιεύθηκε 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.

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 «παγκοσμιοποιησθαι», ρήμα μάλλον παρά ουσιαστικό, που αναφέρεται σε κάποιο αντικείμενο. Κατά τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, οι ροές και οι αξίες των κυριοτέρων **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 μυθολογίας του Βορρά από τότε που ο ευρασιατικός κόσμος διευρύνθηκε σημαντικά ως αποτέλεσμα των ταξιδιών εξερεύνησης του 15ου 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.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Σήμερα, μια από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες παγκοσμιοποίησης είναι το σύγχρονο κινεζικό έργο του Δρόμου του Μεταξιού, το μεγαλύτερο έργο υποδομής στον κόσμο, το οποίο αναλύει η Anna Bruce-Lockhart (2017) σε άρθρο του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ. Το νέο έργο του Δρόμου του Μεταξιού βασίζεται στον ιστορικό Δρόμο του Μεταξιού, που συζητείται από τη Mousoumi Ghosh (2019), ο οποίος αποτέλεσε μια σημαντική αρτηρία της ιστορικής παγκοσμιοποίησης. Έχοντας κατά νου αυτά τα ιστορικά προηγούμενα και τις επαναπροσδιορίσεις τους, ίσως θα θέλατε να αναρωτηθείτε πόσο σοφές είναι αυτές οι πολιτικές εκ μέρους των αντιπαγκοσμιοποιητών που προσπαθούν να αντιδράσουν ενάντια στην παγκοσμιοποίηση;

Παγκοσμιοποίηση δεν σημαίνει ότι όλες οι τοπικές πολιτισμικές διαφορές εξαλείφονται. Η επιβίωση και η ευρύτερη διάδοση τοπικών προϊόντων και προτιμήσεων ως παγκόσμιων 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 «παγκοσμιοτοπικοποίησης» (glocalization).

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.

Τα τοπικά προϊόντα από αναδυόμενες αγορές μπορούν να γίνουν παγκόσμια: σκεφτείτε το *guaraná*, ένα αφρώδες και πολύ γλυκό βραζιλιάνικο ρόφημα που παρασκευάζεται από μούρα του Αμαζονίου. Κάποτε αποτελούσε σπесиαλιτέ που βρισκόταν μόνο στη Βραζιλία, αλλά πλέον είναι όλο και ευρύτερα παγκοσμίως διαθέσιμο ως αθλητικό ρόφημα και, ως εκ τούτου, αποτελεί παράδειγμα παγκοσμιοτοπικοποίησης, ενός νεολογισμού τον οποίο εφύηρε ο κοινωνιολόγος Ronald Robertson (1982).

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), καθώς μελετούσε το ιταλικό εμπόριο υφασμάτων και μόδας, παρατήρησε ότι είχαν μεταφερθεί στην Κίνα τόσο πολλές από τις καιρίες διαδικασίες του ώστε αναγκάστηκε να μετατοπίσει την έρευνά της στη Σαγκάη. Αν η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης συνεπάγεται ότι πράγματα που είναι στην πραγματι-

κότητα τους ιταλικά παράγονται όμως από Κινέζους εργάτες και μανάτζερ στην Κίνα, τότε δύσκολα μπορούμε να είμαστε βέβαιοι για την οριοθετημένη προέλευση οποιουδήποτε πράγματος το οποίο καταναλώνουμε στον σύγχρονο κόσμο.

Οι στρατηγικές παγκοσμιοτικοποίησης 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 μέργκερ που πουλάνε τα McDonalds στο Ισραήλ είναι κοσέρ, στην Ινδία δεν αποτελούνται από βοδινό κρέας ενώ στις μουσουλμανικές χώρες πιστοποιούνται ως κρέας χαλάλ. 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 συνταίρου της και των επιβατών που χρησιμοποιούσαν αυτή την αερογραμμή. Αργότερα, το 2018, επειδή άλλαξε το δρομολόγιό της και περνούσε από Σιγκαπούρη, το μείκον επέστρεψε στο μενού. Εν τω μεταξύ, οι αερογραμμές των Εμιράτων σεβίζουν 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)**.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παγκόσμιας εμβέλειας πρέπει να προσαρμοστούν στις τοπικές προτιμήσεις ή 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

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

υπηρεσιών μέσω εξαγωγών, αδειοδότησης και δικαιόχρησης, κατά κύριο λόγο μέσω των μηχανισμών των ΑΞΕ.

Η παγκοσμιοποίηση ανοίγει νέες αγορές και καθιστά δυνατή τη συλλογή πόρων με ανισόμετρη γεωγραφική κατανομή (Dickson, 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].

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

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 τις διαδικασίες της, εκφράζουν την άποψη ότι ο καλύτερος τρόπος για τη μείωση της εξαθλίωσης σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η 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, αναβαθμισμένη διαθεσιμότητα τροφίμων και καλύτερη υγειονομική περίθαλψη.

Οι επικριτές της παγκοσμιοποίησης υποδεικνύουν ότι όχι μόνο δεν έχει ενσωματωθεί στην παγκόσμια αρένα ένα τεράστιο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, αλλά

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 της εξάπλωσης ανθυγιεινών εμπορευμάτων ή μέσω της εφαρμογής συμφωνιών για την προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και του περιβάλλοντος και μέσω της ενδυνάμωσης των εγχειρημάτων 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>.

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 τρόφιμα, πετρέλαιο και ξυλεία, 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 σύνολο· το ανθρακικό αποτύπωμα των περισσότερων αναπτυγμένων εθνών παγκοσμίως θερμαίνει τον πλανήτη σε βάρος και των φτωχότερων κατοίκων του, οι οποίοι δεν συμβάλλουν καθόλου σχεδόν σε αυτή την υπερθέρμανση.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Η παχυσαρκία είναι μια 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 ενήλικες στην Αυστραλία, στον Καναδά, στη Χιλή, στη 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, την Ιταλία, την Κορέα και την 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 παίχτες 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 φθηνή 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.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

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 θέμα 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 επιχειρήματα για τη στρατηγική στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Η οικονομική φιλελευθεροποίηση αποτέλεσε κείμενο 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 τόσο αντιστάσεις όσο και επιδοκιμασίες (Morgan, 2009: 557).

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

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 μεγαστάνες των καζίνο και σε επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων παρά σε εκπροσώπους του τομέα των επιχειρήσεων (Luce, 2019). Η δυσaréσκεια 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 and Vahlne, 1977). Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της βιβλιογραφίας εστίαζε σε μεγάλους και πολυεθνικούς οργανισμούς. Σήμερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να γεννηθούν εξαρχής 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** εξαρχής 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 and Oviatt, 1994· Oviatt and McDougall, 1994· Knight and 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 φθηνά. Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες επεκτείνονται σε αγορές

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.

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.

Αρκετοί παράγοντες συμβάλλουν στη γέννηση μιας εξαρχής παγκόσμιας επιχείρησης, περιλαμβανομένων των συνθηκών της αγοράς, των νέων εξελίξεων στις τεχνολογίες μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα όσον αφορά το 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 έναν πολύ εξειδικευμένο τομέα της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες εξαρχής 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 εξαρχής παγκόσμιες. Το Facebook είναι ένα καλό παράδειγμα, όπως φαίνεται στην ταινία *The Social Network* (Fincher, 2010). Πιο πρόσφατα, μπορεί να σας έρχεται στον 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.

Ο ρόλος του διαδικτύου στη σύγχρονη παγκοσμιοποίηση είναι διπρόσωπος σαν τον Ιανό. Από τη μία πλευρά επιτρέπει σε πολλές μικρές εταιρείες να γεννηθούν εξαρχής 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 πληροφορόφορη, ικανά να επιδιώξουν την ικανοποίηση των συμφερόντων τους με σχετική ελευθερία από τα κράτη και τα εμπόδια της γεωγραφίας, ενώ τα συμφέροντά 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 εξαρχής παγκόσμιες

Οι επιχειρήσεις που γεννιούνται εξαρχής 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 απτοί 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 βιομηχανικό 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 τεχνολογίας 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).

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Οι επιχειρήσεις που γεννιούνται 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

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.

Οι **πολυεθνικές επιχειρήσεις (ΠΕ)** 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 την 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 όλο τον πλανήτη με την παρουσία τους, σε κέντρα παγκόσμιου εμπορίου και επικοινωνίας, λειτουργώντας ως αγωγοί διάδοσης κουλτούρας, εντός των οποίων αναπτύσσονται θεσμοί και πρακτικές που αφορούν τη διασύνδεση σε παγκόσμιο επίπεδο. Συχνά, δρουν κατά αυτόν τον τρόπο όχι μόνο ως ανεξάρτητες οντότητες αλλά και μέσω μιας στρατηγικής συμμαχιών και δικτύων ευρείας βάσης.

Θεωρία της πολυεθνικής

Ο Hymer (1960/1976) έθεσε το ερώτημα: «Πατί υπάρχουν πολυεθνικές; Πατί επιλέγεται από τις επιχειρήσεις η ολοκλήρωση μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων για τη διασυνοριακή 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 στη 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 αγοραστικού κόστους συναλλαγών και πιο πρόσφατα οι εξελικτικές θεωρήσεις βάσει πόρων και/ή δυναμικών ικανοτήτων. 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 το αγοραστικό κόστος συναλλαγών, καθιστώντας έτσι αποτελεσματικότερη την εσωτερίκευση της διασυνοριακής συναλλαγής από πλευράς των επιχειρήσεων, οι οποίες μετατρέπονται κατ' αυτόν 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 ικανοτήτων στηρίχθηκε σε έργα της Penrose (1959, 2009), ενώ τα ανέπτυξε και τα ενσωμάτωσε με επιχειρήματα της οικονομικής 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 ικανοτήτων –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, αμίμητοι και μη υποκαταστήσιμοι (VRIN). Το κλασικό πλαίσιο του John Dunning (1980, 2001) «Ιδιοκτησία, Τοποθεσία, Εσωτερίκευση» (OLI) επίσης τόνιζε τον σημαντικό ρόλο της τοποθεσίας (Dunning and 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 πλεονεκτημένου.
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 «δημιουργίας 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 Pitelis και Teece (2010), αμφισβητούν την έμφαση που δίνουν κάποιες θεωρίες εσωτερίκευσης στις αδυναμίες της αγοράς, υποστηρίζοντας ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ΠΕ δημιουργούν τις αγορές είτε μόνες τους είτε 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 *κατεξοχήν* δυναμική δυνατότητα. Οι Jones και Pitelis (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 τέλειου 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 μοναδιαίου κόστους και την εφαρμογή της τυποποίησης, κάτι που μειώνει τις δαπάνες ακόμη περισσότερο. Με τη μετακίνηση εντός εθνικών περιοχών μπορούν να συμμορφώνονται με τους τοπικούς νόμους, οι οποίοι δυνητικά θα μειώναν την ικανότητά τους να εμπορευούνται, εφόσον προέρχονται από το εξωτερικό.

Υπάρχουν τουλάχιστον πέντε διαφορετικά μοντέλα παγκόσμιας 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 έναν 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 αναπτυγμένα από αυτά που ήταν διαθέσιμα αλλού. Συνήθως, αυτές τις επιχειρήσεις διαχειρίζονταν πτυχιούχοι με μάστερ στη 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. Πινόταν 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 εξαγω-

γές, 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 and 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 μανάτζερ να μετακινηθούν από τις περιφέρειες και να αποκτήσουν θέση στον πυρήνα. Στο μοντέλο αυτό, οι τοπικοί μανάτζερ αναμένεται να συμμορφώνονται με τις προσδοκίες του περιβάλλοντος από όπου προέρχονται, ενώ την ίδια ώρα τούς μεταδίδονται πρακτικές από τον πολυεθνικό οργανισμό. Οι μανάτζερ 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 προβάλλουν 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 τι. 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 μια συγκεκριμένη ικανότητα, διαδικασία, προϊόν ή γνώση εντός του δικτύου συνολικά. Σχε-

τικά 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 δυσοίωνες 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 τη 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 φθηνή 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.

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 το στοιχείο-κλειδί στην ανάπτυξη μιας παγκόσμιας στρατηγικής.

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

Κάποιες φορές η εξισορροπητική κερδοσκοπία αφορά μια στρατηγική τιμών μεταβίβασης. Όταν οι πολυεθνικοί οργανισμοί μπορούν να εκμεταλλευθούν επικερδώς τις κινήσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας με τη μετάθεση της παραγωγής σε φθηνότερα 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 κράτος υποδοχής δεν παρέχει όσα απαιτεί ο παγκόσμιος επενδυτής, ο κινούμενος καπιταλισμός μπορεί να απειλήσει ότι απλώς θα αποχωρήσει και θα εγκατασταθεί εκεί όπου μπορεί να εξασφαλίσει τα οφέλη που επιδιώκει.

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 φθηνότερης εργατικής δύναμης ή της μεταφοράς καινοτομιών από τη 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 απύσυχες 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 πρώτα από όλα να συλληφθούν νοερά οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και να εφευρευθούν οι τρόποι της υλοποίησής τους. Τέτοια οράματα, αν και συχνά παραβλέπονται, αποτελούν κείριας 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 and Pitelis, 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 ανεξάρτητα 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 Pitelis (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 αντίκτυπου στις δομές της αγοράς, όπως το να μειώσουν τον διασυνοριακό ανταγωνισμό ή/και 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 υπάρξ-

χουν 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 διόρθωση 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, ας 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» ή/και ευκαιρίες.

Στην πράξη

Jardine Matheson & Company

Η Jardine Matheson & Company (JMC), μια εμπορική εταιρεία 200 ετών με έδρα το Χονγκ Κονγκ 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 στη 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 and Pitelis, 2015 και Clegg, 2017, για περαιτέρω).

Ένας τρίτος τύπος επιχειρηματικής αντίληψης και φαντασίας στην πράξη που εξετάζεται στους Pitelis και Teece (2010) και Jones και Pitelis (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 συνεξιδικευμένων 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 and Volberda, 2007).

Η δημιουργία και η 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 φθηνής 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 and Clegg, 2006· Banerjee, Carter and Clegg, 2009· Clegg and 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 (ΜΜΕ), καθώς και με διάφορες κρατικές υπηρεσίες. Κάποιες χώρες, που χαρακτηρίζονται από κυμαινόμενα επίπεδα δημοκρατικότητας και ανταρχεισμού, 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 and Walters, 2007· Lakhani, Kuruvilla and Avgar, 2011· Lee, S.-Y. 2016) έλκει όλο και μεγαλύτερη προσοχή χάρη στα διεθνή εργατικά κινήματα και τα δίκτυα ακτιβιστών (Riisgaard and Hammer, 2011· Kaine and Wright, 2013). Ωστόσο, οι υφιστάμενοι μηχανισμοί που επιδιώκουν να στερήσουν αντιδεδοντολογικές επιχειρήσεις από τα στηρίγματά τους, όπως είναι οι ομάδες πίεσης καταναλωτών και τα δίκτυα ακτιβιστών (Wright, 2011· Donaghey, Reinecke, Niforou and 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 and Rego, 2016). Οι έλεγχοι των εταιρειών μπορούν να συμβάλουν στην αναγνώριση αντιδεδοντολογικών 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 εστίασή τους στις διεθνείς συνεργασίες μέσω μιας πληθώρας παγκόσμιων στρατηγικών που αξιοποιούν το διαδίκτυο (Carter, Clegg, Hogan and Kornberger, 2003), αλλά τέτοιες προσπάθειες είναι δύσκολο να έρθουν σε πέρας αν απουσιάζει μια εγγώρια αντιπροσωπευτική βάση.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

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 κινημάτων, ιδιωτικές πρωτοβουλίες ΠΕ και ρήτρες εργασίας σε πολυμερείς εμπορικές συμφωνίες (Meardi and Marginson, 2013· Berliner, Regan Greenleaf, Lake, Levie and Noveck, 2015· Marx, Wouters, Rayp and Beke,



ΕΙΚΟΝΑ 7.1 Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ). Copyright: chelovek

2015). Αν και η εξάπλωση παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων έχει κατηγορηθεί για τον πολλαπλασιασμό των αθέμιτων πρακτικών σε μη δημοκρατικές χώρες (Fisher, Graham, Vachon and Vereecke, 2010), ενδέχεται, από την άλλη πλευρά, να παράσχει και νέες ευκαιρίες για την οργάνωση της αντίστασης των εργαζομένων (βλ. Κεφάλαιο 11).

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας σε λιγότερο αναπτυγμένες 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 μοιχοτάξ 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 στη 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 τη 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. Διεύθυνε κατά πολύ την τεχνική πραγματογνωμοσύνη της και επιδίωξε 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 στη 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 and 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 and Friedberg, 1980· Dörrenbächer and Gammelgaard, 2006: 206). Συνήθως, στο επίπεδο των κεντρικών, θα περιέμενε κανείς να εμπλέκονται τα μέλη της διοικητικής επιτροπής, η ομάδα στρατηγικής και οι λειτουργικοί μάνατζερ και ως αντίπαλους των αλλαγών που απαιτούνται θα περιέμενε 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, κοινωνικοοικονομικά, 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 στιγμή που τις προστατεύουν (π.χ. Boddewyn, 1975· Moran, 1985· Boddewyn, 1988, 1993· Rugman and Verbeke, 1993· Eden and 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 μια 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 ακτιβι-

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.

στικοί 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 and Kristensen, 2006: 1473).

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.

Πρόκειται για μια ιστορία, που εκ πρώτης όψεως σκοπεύει να σας κάνει να «νιώσετε καλά», σχετικά με μια σημαντική αλλαγή αποστολής που επιτεύχθηκε σε έναν βιομηχανικό κλάδο χάρη σε μέσα ενωμέρωσης, ΜΚΟ και ενδιαφερομένων του κλάδου. Αφορά το βασικό εργαλείο του πλέον δημοφιλούς αθλήματος στον κόσμο, την 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 μέσω 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. 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 συνεταιρούς. 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 ωφελήθηκαν;
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 and March, 1963· Pfeffer and Salancik, 1974· Birkinshaw and 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 καθεστώς χαμηλής φορολογίας, όπως είναι οι ολλανδικές Αντίλλες και οι Νήσοι Κέμαν.

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 οποιουσδήποτε 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 είτε το πολιτικό και κοινωνικό κεφάλαιο. Μπορούν να κινητοποιήσουν την κοινή γνώμη και να διαδώσουν συγκεκριμένα μηνύματα για συγκεκριμένες επιχειρήσεις και τη νομιμότητά 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 πού βρίσκονται οι πιο καιριοί 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 φτάσει 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 and Holm, 2007· Andersson and 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 (Prahalad and 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 (Markides, 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 τη 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 and Eden, 2003· Rodriguez, Uhlenbruck and Eden, 2005· Alvaro, 2006· Uhlenbruck, Rodriguez, Doh and Eden, 2006b).

- Άλλες χώρες έχουν επενδυτικό κλίμα που δεν ελκύει ξένους επενδυτές (Kessing, Konrad and 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 αναφερόμαστε σε δραστηριότητες πρόσθετης αξίας, από πολυεθνικές.
- Όταν οι θυγατρικές λειτουργούν στην περιφέρεια της παγκόσμιας οικονομίας (Harzing and Noorderhaven, 2006), οι δραστηριότητες των θυγατρικών μπορούν να παρερμηνευθούν εύκολα ή να θεωρηθούν μειωμένης σημασίας (Galunic and 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.

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 ότι οι προμηθευτές είναι κόστος παρά 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 στο 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.

Στην πράξη

Norsk Hydro – Μια πραγματικά πολυεθνική επιχείρηση



ΕΙΚΟΝΑ 7.2 Norsk Hydro. Copyright: theplatypus

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 παλαιότερα είχε 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 Έλασης, Εξέλαση Ευρασίας, Εξέλαση Αμερικής, Σωλήνες Ακριβείας, καθώς και της επιχειρηματικής μονάδας με αντικείμενο Εξαρτήματα Αυτοκινητοβιομηχανίας. Για τη 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 αποφάσι-

σε 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 and Bartlett, 1990· Forsgren, Holm and 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 and Matten, 2003). Θυγατρικές χωρίς νομιμοποίηση ασκούν μικρή επιρροή στις αποφάσεις της εταιρείας (Westney, 1993· Kostova and Zaheer, 1999· Tempel, Edwards, Ferner, Muller-Camen and Wachter, 2006). Είναι αναγκασμένες να προσαρμόζονται σε θεσμικούς παράγοντες και στα εθνικά συστήματα επιχειρήσεων που χαρακτηρίζουν τις αγορές εντός των οποίων δραστηριοποιούνται (Geppert and Matten, 2006· Geppert and Williams, 2006· Rosenzweig and 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 ενδιαφερόμενους.

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 αλ-

λαγή (Birkinshaw and Lingblad, 2005). Για να δικαιολογηθεί μια τέτοια δοκιμασία επιλογών από την πλευρά της 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 τη 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, κείριας 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 αμίμητοι πόροι που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία και είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Από την οπτική των κεντρικών γραφείων, αν η θυγατρική είναι αμίμητη, 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 είναι και η πιθανότητα να συμπεριληφθούν σε αποφάσεις που αφορούν την όλη επιχείρηση (Mitchell, Agle and 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 πολιτι-

κές, 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 και όχι η απλή κατοχή τους. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτές οι στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων κέντρων.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Μια επιτυχής παγκόσμια στρατηγική μπορεί να παραπαίει όταν δεν καταφέρνει να παγκοσμιοποιηθεί. Μια 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 21ου 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 αναπτυγμένες οικονομίες που βασιζονται στο αρχικό πλαίσιο του Chandler (1962).

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 and Espitia-Escuer, 2004· Nachum and Zaheer, 2005), δραστηριοποιούνται σε κλάδους με επίκεντρο την πληροφορία (Hitt, Tihanyi, Miller and Connelly, 2006), όπου οι ηγετικές ομάδες διαχείρισης



ΕΙΚΟΝΑ 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

αποτελούνται από άτομα με άριστη εκπαίδευση, σχετικά χαμηλή μέση ηλικία και μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία (Sambharya, 1996· Tihanyi, Ellstrand, Daily and Dalton, 2000· Wally and Becerra, 2001· Herrmann and 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 αναπτυγμένες οικονομίες καθιστά δυνατή την ανάπτυξη περίτεχνων κύκλων βελτίωσης προϊόντος μέσα από οικονομίες κλίμακας, έρευνας και ανάπτυξης, καινοτομίας, ανταγωνιστικής τιμολόγησης και σήμανσης (Bartlett and Ghoshal, 1987, 1989), παράγοντες οι οποίοι σε συνδυασμό με την ικανότητα εκμετάλλευσης των εφοδιαστικών αλυσίδων μειώνουν το κόστος συναλλαγών (Williamson, 1975, 1981a, 1985). Ο συνδυασμός χαμηλότερου κόστους συναλλαγών 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 επωφελοούνταν 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 πο-

ρεία. 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 1980-2013, 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 από 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 απ' 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 and 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, στον 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, εί-

ναι 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 την ανάπτυξη, τις εμπορικές επωνυμίες, το λογισμικό και τους αλγορίθμους. Κλάδοι όπως ο χρηματοπιστωτικός και αυτοί των τεχνολογιών πληροφορικής, των μέσων και των φαρμακευτικώνσκευασμάτων – 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 καιρία 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 του δικού τους κομματιού 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 κατά καιρούς να έρθουν αντιμέτωπες με ατυχίες. 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 αγγλοσαξονικά 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 and 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 την πλευρά της επιχείρησης του περιβαλλοντικού αντίκτυπου 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 and 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 and 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.

Ο 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 τους οποίους 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 διϋσμού». 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 τη στρατηγική. Όσο μεγαλύτερη είναι η «θεσμική απόσταση» μεταξύ της χώρας υποδοχής και της έδρας της επιχείρησης τόσο περισσότερος διϋσμός θα εκδηλώνεται (Xu and Shenkar, 2002), ενώ η πιθανότητα να υπερισχύσουν οι επιδράσεις της χώρας υποδοχής είναι μεγαλύτερες (Morgan and Kristensen, 2006).

Πρόσφατες μελέτες, ιδιαίτερα στη βιβλιογραφία επιχειρησιακών συστημάτων (Whitley, 1991, 1992, 1994a, 1999) και της σχετικής θεωρίας (Djelic, 1998· Hall and Soskice, 2001), υποστηρίζουν την ύπαρξη περαιτέρω παραγόντων πέραν του θεσμικού διϋσμού, επιστημαίνοντας 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 αποκλινουσών και εθνικά ιδιαίτερων οργανωσιακών λογικών (Whitley, 1999). Πολλές εμπειρικές μελέτες καταγράφουν οργανωσιακές λογικές που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των αναπτυγμένων καπιταλιστικών οικονομιών (Wade, 1990a· Whitley, 1992· Fligstein and Freeland, 1995· Storper and 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 τη 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 and 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 σήμαινε, 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.

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.

Τα εθνικά επιχειρηματικά μοντέλα δεν είναι ισότιμα. Ο Capelli (2009) επισήμανε την άνοδο και την επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου των ΗΠΑ στο μεγαλύτερο μέρος του 20ού αιώνα. Στον πυρήνα του βρίσκονταν αρκετές παραδοχές: ιδιοκτησία και διοικητικός έλεγχος από την 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, **πολυτμηματικότητα** 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.

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 and Clegg, 1998, 2001), κατά τη δεκαετία του 1990 και τον νέο αιώνα επανεφευρέθηκαν τα μοντέλα των ΗΠΑ από την άποψη της χρηματοοικονομικής αξίας και της «ευελιξίας». Χρηματοοικονομική 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 άνθησε κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, διακρίνεται έντονα η μεταξύ τους αντίθεση (βλ. Πίνακα 7.1).

Ο πυρήνας του μοντέλου της Silicon Valley είναι η λειτουργία βάσει προγραμμαμάτων, 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 and 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 χαμηλό κόστος συναλλαγών. 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

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1

*Σύγκριση σύγχρονων μοντέλων βάσει προγράμματος
και επιχειρηματικών μοντέλων στις ΗΠΑ*

<i>Μοντέλο Silicon Valley</i>	<i>Επιχειρηματικό μοντέλο ΗΠΑ</i>
Μικρές start-up επιχειρήσεις με μεγάλη ευελιξία και ικανότητα να αναδιοργανώνουν με ταχύτητα τη φύση και την οργάνωση των βασικών δραστηριοτήτων και δεξιοτήτων τους.	Μεγάλο μέγεθος.
Περιορισμένη επέκταση.	Τμήματα με διαφοροποίηση.
Ταχεία εμπορευματοποίηση και εμπορική προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εκμεταλλεύεται κομμάτια της αγοράς και ασυνεχείς καινοτομίες, με στρατηγικό ανταγωνισμό ενάντια σε υπάρχουσες δυνατότητες – περιλαμβανομένων εκείνων του οργανισμού που εισήγαγε την καινοτομία.	Μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, μαζικά προωθούμενων και διανεμόμενων σε κατά κύριο λόγο ομογενοποιημένες μαζικές αγορές.
Ρηχές ιεραρχίες.	Εκτενής ιεραρχία διαχειριστικών ελέγχων.
Εκτενείς δικτυακές συνδέσεις εξωτερικά.	Συστηματικός συγκεντρωμένος διαχειριστικός συντονισμός και έλεγχος των διαχωρισμένων στοιχείων της ανάπτυξης, της παραγωγής και της εμπορικής προώθησης.
Εργαζόμενοι εξειδικευμένοι στη γνώση 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.	Κατά κύριο λόγο προλεταριοποιημένο εργατικό δυναμικό που έχει σχετικά απολέσει τις δεξιότητές του, συνδικαλιζόμενοι.
Ικανότητα άμεσης απόκρισης σε ταχύρρυθμες μεταβολές στις αγορές και στις τεχνολογίες, με εξαιρετικά επιδέξιους εργαζόμενους εξειδικευμένους στη γνώση και δίκτυα γνώσης να εστιάζουν σε συγκεκριμένα προγράμματα που μπορούν να αναπτυχθούν με ταχύτητα και να τερματιστούν.	Υψηλή ανάπτυξη της εκμηχάνισης, πράγμα που περιορίζει την ευελιξία και ευνοεί μακροχρόνιους κύκλους παραγωγής.
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.	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.
Εργαζόμενοι που κινούνται με ρευστότητα από πρόγραμμα σε πρόγραμμα αντί να οικοδομούν σταδιοδρομία στον οργανισμό, ικανοί να λειτουργήσουν σε πολύ δυναμικά και ασταθή περιβάλλοντα.	Διά βίου απασχόληση κατά το πρότυπο του «ανθρώπου της επιχείρησης».
Σχηματισμός συστάδων σχετιζόμενων κλάδων και επιχειρήσεων, με εγγύτητα μεταξύ τους και με σημαντικά τεχνολογικά πανεπιστήμια, πράγμα που δημιουργεί δεξαμενή ταλέντων λειτουργώντας σαν «θερμοκήπιο».	Εκτενείς εφοδιαστικές αλυσίδες και υπεργολαβίες με τις αναλήψεις να στηρίζονται κατά κύριο λόγο σε συμβάσεις «εξ αποστάσεως» με πληρωμή σε μετρητά.

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 μεικτή χρηματοδότηση με σκοπό τον εφοδιασμό των εργαζομένων γνώσης σε ένα εθνικό σύστημα καινοτομίας.

Παγκόσμιος υβριδισμός;

Για κάποιους παρατηρητές, η παγκοσμιοποίηση σηματοδοτεί σύγκλιση. Αμφιβάλλουμε γι' 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 νότιων χωρών της Ευρωζώνης, το παράδειγμα του Brexit και η πολιτική «Πρώτα η Αμερική» του Trump, όλα αυτά αποτελούν τροχοπέδη για την παγκοσμιοποίηση.

Η παγκοσμιοποίηση αναμειγνύει τις κουλτούρες και τις μετατρέπει σε χυλό, με αποτέλεσμα τα υβρίδια. Κάνει το κάρι 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 παγκόσμιων 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, επιδείκνυε υψηλό βαθμό ψηφιακών δυνατοτήτων. Όπου εκδηλώθηκε αντίσταση ενάντια στα αυταρχικά καθεστώτα της Μέσης Ανατολής, θεμελιώθηκε συχνά πάνω σε ψηφιακές δυνατότητες (Ghobadi and 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 Corus, κατείχε και ήλεγχε

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 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 Έγγραφα του Παναμά (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.



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

Ερωτήσεις

1. Σκεφτείτε την περιοχή όπου διαμένετε. Υπάρχουν σημάδια του αντίκτυπου της παγκοσμιοποίησης εκεί;
2. Βλέποντας τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης, πιστεύετε ότι αυτός ήταν 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;

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 υποθάλπει, είναι πιθανή η ανάδυση υβριδισμού αναφορικά με την κουλτούρα και τις λειτουργίες.

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 and Sevón, 1996).

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

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 and Shenhav, 2004·

Frenkel, 2005) και όταν η βορειοαμερικανική επιχειρησιακή διακυβέρνηση διαδόθηκε στη Γερμανία (Buck and Shahrin, 2005). Σε καθεμία περίπτωση το αντικείμενο της παγκοσμιοποίησης μεταβαλλόταν καθώς υιοθετούνταν *επιτόπων*. Το αποτέλεσμα είναι η παγκοσμιοποτικοποίηση.

Αναδύονται νέα υβριδικά μοντέλα «ενσωματωμένων δικτύων» (Dicken, 2007a: 301), τα οποία είναι μετα-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 τις 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 την 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 στον νου την πολύ παλαιότερη εποχή του μερκαντιλισμού και των καθαρά εθνικών πρότυπων εταιρειών.

Η Κίνα και οι υπόλοιπες 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 στηριχθεί 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 κατασκευάσμα.

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 «Trump των τροπικών».
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 Σο-



ΕΙΚΟΝΑ 7.5 Οι χώρες των BRIC

βιετικής Ένωσης, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις, όσον αφορά την κολεκτιβοποίηση, αποτέλεσε πρότυπο για την Κίνα. Η Ρωσία είναι ένα διεφθαρμένο κράτος με ένα επίχρυσμα 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, μια γήρανση χωρίς ιστορικό προηγούμενο άνευ συνθηκών πανδημίας (Jackson and 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 το 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 Cappelli, Singh, Singh και Useem (2011) αφήνουν να εννοηθεί ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες και άλλες σημαντικές αναπτυγμένες 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 and Narula, 1996). Το να είναι κανείς ξένος μέσα σε τέτοια εξαιρετικά εθνικιστικά περιβάλλοντα μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα, ιδιαίτερα όταν οι θεσμικές αποστάσεις μεταξύ των χωρών 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 Itersson and 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 Lula (Simoes, 2016) και Rousseff.

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 παίχτες 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 αναδυόμενες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, με εξέχουσες ανάμεσά τους την Ταϊβάν, τη Νότια Κορέα, το Χονγκ Κονγκ και τη Σιγκαπούρη. Επιχειρήσεις που ήρθαν 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 αναπτυγμένες 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 ανάπτυξη 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 απ' 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 φθηνής 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 Trump με την Κίνα είναι μια αντίδραση στην κυριαρχία που έχει επιτύχει αυτή η στρατηγική όσον αφορά τις 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 όσο στα επίπεδα των εθνικών και τοπικών πολιτικών. Οι τεράστιες κατά

περιοχές διαφοροποιήσεις καθιστούν βαθιά προβληματική την αντίληψη που υπάρχει για την Κίνα 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 Τιενανμέν 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 στην επιχειρηματικότητα. Μεγάλο μέρος της επιχειρηματικότητας, που εκδηλωνόταν σε τομείς όπως ο κατασκευαστικός, συνδεόταν με τη δωροδοκία δημόσιων λειτουργών για την εξασφάλιση αδειών. Εξαιτίας της καταστολής αυτής, οι στεγαστικές επενδύσεις σημειώνουν πτώση, με μεγάλο αριθμό διαμερισμάτων που είχαν χτιστεί 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.

Διευρύνουμε τις γνώσεις μας

Όλο και περισσότερο, το κινεζικό κράτος επιδιώκει να ασκεί «ήπια ισχύ» στους επιχειρηματικούς οργανισμούς που ακμάζουν εντός της χώρας. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας ως μέσο την οργανωσιακή κουλτούρα, 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, πέρα από το κράτος και ένα πολύ χαλαρό δίκτυο επαρχιών, νομών, κομητειών, πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών, είναι οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Από την οπτική των άμεσων ξένων επενδύσεων (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 υπερβολάβου 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 and 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, γαμίζουν 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 οι οποίες 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 την επιχειρηματική ανάπτυξη καθώς και –παρά τις απόψεις του Hutton– 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 οι πόλεις της μεγαλύτερες από τις ευρωπαϊκές αντίστοιχές 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 κείρας σημασίας για τον μετασχηματισμό των κινεζικών οικογενειακών επιχειρήσεων σε πιο ανοικτές δομές, ενσωματωμένες στα δίκτυα παραγωγής των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές εταιρείες (Zhang and 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 ή την τροποποίηση προϊόντων για τις εγχώριες αγορές, ενώ οι επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας δεν είναι σχεδόν καθόλου καινοτόμες (van der Windt, Abma, Gerkesma and Wieringa, 2009).
3. *Θεσμική καινοτομία.* Καλλιεργούνται σχέσεις με τα πανεπιστήμια για την εξασφάλιση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης καθώς και στους

καλύτερους και ευφύστερους αποφοίτους τεχνικών σχολών. Συνεπώς, ο έλεγχος των καθημερινών δραστηριοτήτων μεταποίησης ανατίθεται αλλού (Chan and 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 εταιρείες 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 πρα-

κτική αυτή έχει τελειοποιηθεί όσο πουθενά και αποκαλείται **Shanzai**.

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

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

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' αυτόν τον λόγο, οι δαπάνες διατηρούνται σε χαμηλό επίπεδο, αν και η ποιότητα συνήθως δεν είναι τόσο καλή όσο αυτή των πρωτοτύπων που αντιγράφονται.

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 τα 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 and 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 στη σκοτεινή πλευρά της Σελήνης επίσης είναι δείγμα σημαντικής καινοτομίας.

Ψάξτε το στο διαδίκτυο

Οι δυνατότητες διαφθοράς στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας φαίνονται καθαρά στις αποκαλύψεις για την Κίνα από τα Έγγραφα του Παναμά. 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".

Στην πράξη

Κίνα: Δημιουργία διασυνδέσεων

Οι κινεζικές οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να επικρατούν στην εγχώρια ιδιοκτησία 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 αναπτυγμένες 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 υπεργολάβοι σε πιο σύνθετες μορφές δικτυακής οργάνωσης, με ένα στρώμα επαγγελματιών μεσαίων μάνατζερ που μεγαλώνει. Περισσότεροι απόφοιτοι πανεπιστημίου απασχολούνται από παλαιότερα, 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 and Ng, 2000). Με τις καθημερινές δραστηριότητες να τίθενται υπό τον έλεγχο επαγγελματιών μάνατζερ, 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.

Ερωτήσεις

1. Επισκεφθείτε κάποιες ιστοσελίδες κινεζικών πανεπιστημιακών σχολών διοίκησης επιχειρήσεων της επιλογής σας.
2. Τι είδους διασυνδέσεις υφίστανται μεταξύ επιχειρηματικών οργανισμών και των πανεπιστημίων που ερευνήσατε;
3. Πρόκειται για διασυνδέσεις με κρατικές εταιρείες, με οικογενειακές επιχειρήσεις, με μεγάλες επιχειρήσεις ή με κοινοπραξίες;
4. Τι μορφή παίρνουν οι διασυνδέσεις;

Περίληψη

Υπάρχουν έντονες αντιπαράθεσεις 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 των οποίων 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 – 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 καιρίες 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 οι οποίες ανήκουν στο κινεζικό κράτος.

Πηγές από το διαδίκτυο

Προκειμένου να έχετε πρόσβαση στις πηγές από το διαδίκτυο που αναφέρονται στο κεφάλαιο, μπορείτε να επισκεφθείτε τον 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

Stewart Clegg

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, την Ευρώπη, την Ιαπωνία, τη Λατινική και τη 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 Infomagic, 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 μικροφίσι 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 τη 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 στη 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 (οργανισμός εμπορίου και επενδύσεων της Αυστραλίας). Τρίτον, εγκαινίασε τη συνεργασία της Infomedia με προμηθευτές (την Clifford Thames στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, την 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 τις 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 στην 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 επιδείκνυε πολύ χαλαρότερους ρυθμούς πώλησης. Όπως έλεγε ο Martin: «Η εκπαίδευση των διανομέων είναι πάντοτε σημαντική υπόθεση».

Η Infomedia έχει εκμεταλλευτεί την προέλευσή της από την Αυστραλία. Από τη μία πλευρά, η Infomedia μπορεί να στηριχθεί στη φήμη που έχουν οι επιχειρήσεις της Αυστραλίας ως κάπως σκληρές 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.

ΠΗΓΗ: 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;