

Σειρά Μάρκετινγκ

ΔΙΕΘΝΕΣ Μάρκετινγκ

Mark C. Green, Warren J. Keegan

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΣ

Διονύσης Σκαρμέας

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
Rositi

e Learning
Ready

Διεθνές Μάρκετινγκ

Κεφάλαιο 9

Στρατηγικές Εισόδου στην
Παγκόσμια Αγορά: Αδειοδότηση,
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και
Στρατηγικές Συμμαχίες



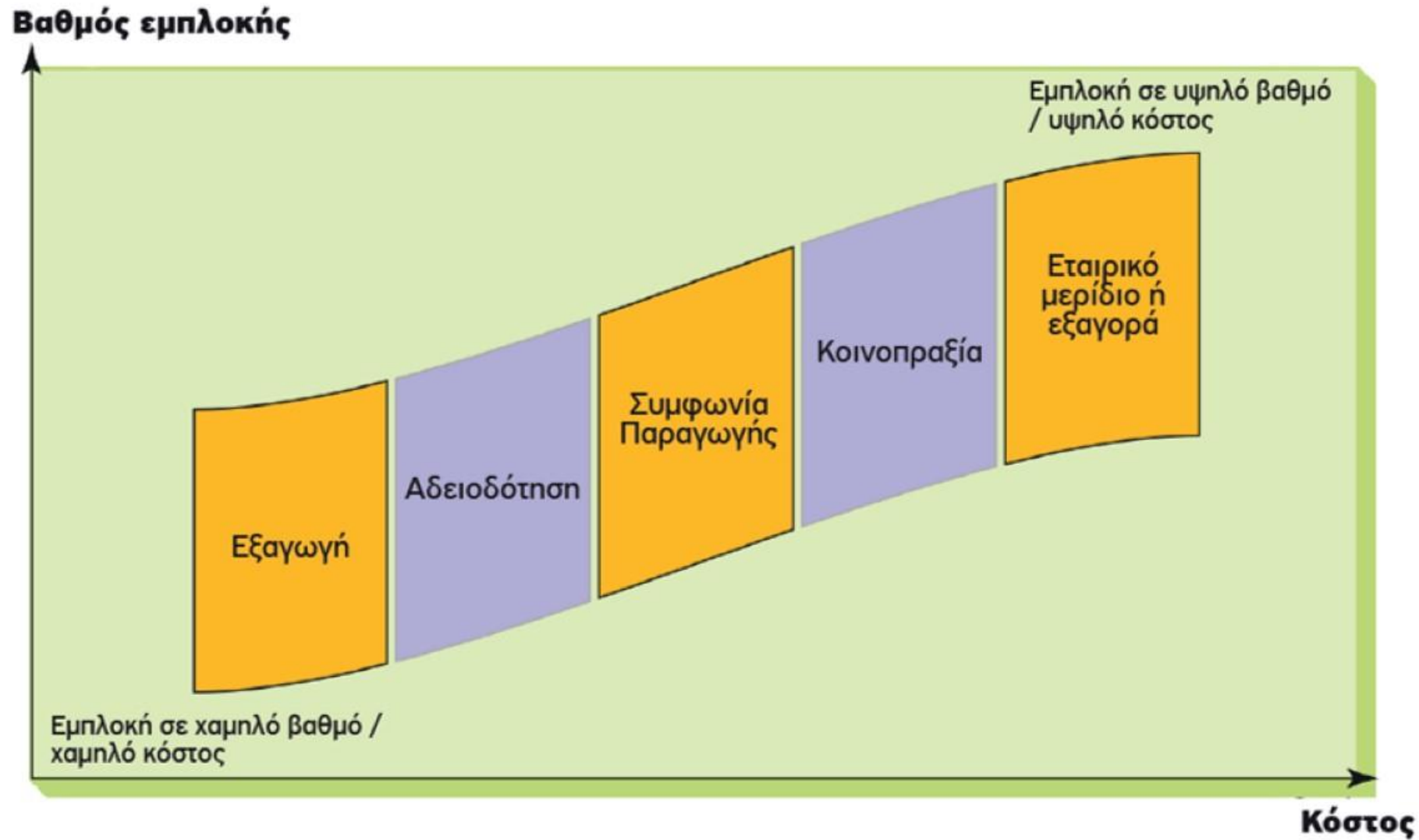
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να

- εξηγήσετε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης της αδειοδότησης ως στρατηγική εισόδου στην αγορά
- συγκρίνετε τις μορφές που μπορούν να λάβουν οι επενδύσεις μιας επιχείρησης στο εξωτερικό
- Κατανοήσετε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας στρατηγικής συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο
- εντοπίσετε τις προκλήσεις που σχετίζονται με επιχειρηματικές συνεργασίες σε αναπτυσσόμενες χώρες
- περιγράψετε τις ειδικές μορφές συνεργατικών στρατηγικών που συναντώνται στην Ασία
- εξηγήσετε την εξέλιξη των συνεργατικών στρατηγικών κατά τον 21^ο αιώνα
- κάνετε χρήση του πίνακα στρατηγικών επέκτασης της αγοράς για την κατανόηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο



Κόστος Επένδυσης / Βαθμός Εμπλοκής Στρατηγικών Εισόδου στην Αγορά



Σχήμα 9-1 Κόστος επένδυσης / Βαθμός εμπλοκής Στρατηγικών Εισόδου στην Αγορά



Ποια στρατηγική εισόδου πρέπει να χρησιμοποιηθεί;

Εξαρτάται από:

- Το όραμα της διοίκησης
- Τη στάση της απέναντι στον κίνδυνο
- Τη διαθεσιμότητα επενδυτικού κεφαλαίου
- Τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου



Φωτο 9-6 Η SAB ήταν μια τοπική εταιρεία που μέσα από κοινοπραξίες και εξαγορές επεκτάθηκε στην παγκόσμια αγορά: Η συγχώνευση της SAB Miller με την Anheuser-Busch In Bev δημιούργησε τη μεγαλύτερη ζυθοποιία στον κόσμο.



Αδειοδότηση / Εκχώρηση Άδειας

- **Licensing:** Μια συμβατική συμφωνία σύμφωνα με την οποία μια εταιρεία (αδειοπάροχος, licensor) διαθέτει ένα νομικά προστατευμένο περιουσιακό στοιχείο σε μια άλλη εταιρεία (αδειοδοτημένος, licensee) ως αντάλλαγμα για δικαιώματα εκμετάλλευσης, τέλη αδείας ή κάποια άλλη μορφή αποζημίωσης
 - Πατέντα
 - Εμπορικό μυστικό
 - Επωνυμία/Μάρκα
 - Σύνθεση του προϊόντος



Πλεονεκτήματα της Αδειοδότησης

- Παρέχει πρόσθετη κερδοφορία με μικρή αρχική επένδυση
- Αποτελεί μέθοδο παράκαμψης δασμών, ποσοστώσεων και άλλων εξαγωγικών φραγμών
- Ελκυστική απόδοση επένδυσης (ROI)
- Χαμηλό κόστος υλοποίησης
- Οι κάτοχοι αδειών έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τα προϊόντα στις τοπικές προτιμήσεις



Μειονεκτήματα της Αδειοδότησης

- Περιορισμένος έλεγχος της αγοράς
- Μπορεί να χαθούν πιθανά κέρδη
- Η συμφωνία μπορεί να είναι βραχυχρόνια
- Ο κάτοχος της άδειας μπορεί να γίνει ανταγωνιστής
- Ο κάτοχος της άδειας μπορεί να εκμεταλλευθεί τους πόρους της εταιρείας που του παρέχει την άδεια



Ειδικές Συμφωνίες Αδειοδότησης (1 από 2)

Συμφωνίες Παραγωγής (Contract Manufacturing)

- Η εταιρεία παρέχει τεχνικές προδιαγραφές σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη (υπεργολάβο) ή τοπικό παραγωγό
- Η εταιρεία που παρέχει την άδεια μπορεί να εξειδικευτεί στον σχεδιασμό και το μάρκετινγκ του προϊόντος, μεταβιβάζοντας παράλληλα την ευθύνη για την ιδιοκτησία των εγκαταστάσεων παραγωγής και την παραγωγή σε εργολάβους και υπεργολάβους
- Περιορισμένη δέσμευση χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων πόρων και ταχεία είσοδος σε χώρες στόχους, ειδικά όταν η αγορά στόχος είναι πολύ μικρή για να δικαιολογήσει σημαντική επένδυση
- Μπορεί να προκαλέσει επικρίσεις εάν οι τοπικοί υπεργολάβοι επιβάλλουν σκληρές συνθήκες εργασίας ή πληρώνουν πενιχρούς μισθούς



Ειδικές Συμφωνίες Αδειοδότησης (2 από 2)

Δικαιόχρηση (Franchising)

- Σύμβαση εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας μητρικής εταιρείας (δικαιοπάροχος, franchisor) και μιας άλλης εταιρείας (δικαιοδόχος, franchisee) που επιτρέπει στον δικαιοδόχο να εκμεταλλεύεται εμπορικά τα υλικά ή άυλα στοιχεία ενεργητικού που έχει στην κατοχή του ο δικαιοπάροχος με αντάλλαγμα την καταβολή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (royalties)
- Ο δικαιοδόχος έχει την υποχρέωση συμμόρφωσης με τις πολιτικές και πρακτικές του δικαιοπάροχου
- Χρησιμοποιείται ευρέως στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και του γρήγορου φαγητού (fast-food)



Ερωτήσεις σχετικά με τη Δικαιόχρηση

- Θα αγοράσουν οι τοπικοί καταναλωτές το προϊόν σας;
- Πόσο σκληρός είναι ο τοπικός ανταγωνισμός;
- Επιδεικνύει το κράτος το δέοντα σεβασμό απέναντι στα εμπορικά σήματα και τα δικαιώματα των δικαιοπαρόχων;
- Μπορούν τα κέρδη σας να επαναπατριστούν με ευκολία;
- Μπορείτε να αγοράσετε όλες τις προμήθειες που χρειάζεστε σε τοπικό επίπεδο;
- Υπάρχει διαθέσιμος εμπορικός χώρος και προσιτά ενοίκια;
- Είναι οι τοπικοί συνεργάτες σας αξιόπιστοι σε οικονομικό επίπεδο;
- Κατανοούν οι τοπικοί συνεργάτες σας τις βασικές αρχές της δικαιόχρησης;



Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

- Απόκτηση μερική ή πλήρους κυριότητας των επιχειρήσεων εκτός της χώρας καταγωγής
 - Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ, FDI)
- **Μορφές**
 - Κοινοπραξία
 - Πλειοψηφικό ή μειοψηφικό μετοχικό μερίδιο
 - Ολική εξαγορά

FISKARS®
Un milliard de ciseaux vendus
Un milliard d'histoires

40 ans d'histoire. Grâce pour leurs poignées oranges, les ciseaux Fiskars sont les plus vendus dans le monde. Avec sa technologie de pointe et sa grande ergonomie, il est désormais un classique.



Des ciseaux pour toutes les activités
BRICOLAGE | JARDIN | CUISINE | CRAFT | COUTURE | SCOLAIRE & BUREAU

Proposez une gamme complète pour des travaux de précision avec **Fiskars, marque créatrice de valeur !**



Plus de 80 ans d'histoire, c'est la preuve de notre engagement et de la qualité de nos produits. Les produits Fiskars sont reconnus et appréciés, d'une conception unique, d'une ergonomie remarquable, des outils indémodables.

Φωτο 9-3 Η Fiskars επέκτεινε το χαρτοφυλάκιό της εξαγοράζοντας τον όμιλο εταιρειών WWRD



Κοινοπραξία (1 από 2)

- Στρατηγική εισόδου σε μια μεμονωμένη χώρα-στόχο στην οποία οι εταίροι μοιράζονται την κυριότητα μιας νεοσυσταθείσας επιχείρησης
- Παραδείγματα: GM και Toyota, GM και Daewoo στη Νότια Κορέα, Ford και Mazda, Chrysler και BMW



Κοινοπραξία (2 από 2)

■ Πλεονεκτήματα

- Επιμερισμός των οικονομικών-πολιτικών κινδύνων
- Ευκαιρία εκμάθησης νέων αγορών
- Δημιουργία συνέργειας μέσα από το συνδυασμό των δυνάμεων των εταιρών
- Εξαιτίας των εμποδίων εισόδου, μπορεί να αποτελεί τον μοναδικό τρόπο εισόδου σε μια αγορά

■ Μειονεκτήματα

- Απαιτεί μεγαλύτερες επενδύσεις από μια συμφωνία εκχώρησης άδειας
- Πρέπει να μοιράζονται τις ανταμοιβές και τους κινδύνους
- Απαιτεί πολύ καλό συντονισμό
- Πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των εταιρών
- Ο συνέταιρος μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστή



Εταιρικό Μεριδίο ή Πλήρης Ιδιοκτησία

- Η απόκτηση εταιρικού μεριδίου (equity stake) αποτελεί μια μορφή επένδυσης
 - Μειοψηφικό μερίδιο (Minority stake) < 50%
 - Πλειοψηφικό μερίδιο (Majority stake) > 50%
 - Ολική εξαγορά (πλήρης ιδιοκτησία, full ownership) = 100%
- Ίδρυση νέας επιχείρησης (επένδυση σε αναξιοποίητη περιοχή (Greenfield investment))
- Συγχώνευση με μια υπάρχουσα επιχείρηση (Merger)
- Εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης (Acquisition)



Παραδείγματα Εισόδου & Επέκτασης στην Αγορά Μέσω Κοινοπραξίας (1 από 2)

Εμπλεκόμενες Επιχειρήσεις	Σκοπός της Κοινοπραξίας
GM (ΗΠΑ), Toyota (Ιαπωνία)	NUMMI, ένα από κοινού ελεγχόμενο εργοστάσιο στο Fremont, Καλιφόρνια (η κοινοπραξίας τερματίστηκε το 2009)
GM (ΗΠΑ), Shanghai Automotive Industry (Κίνα)	Μια κοινοπραξία 50-50 με σκοπό τη συναρμολόγηση 100.000 σεντάν μεσαίου μεγέθους για την κινεζική αγορά, η οποία ξεκίνησε το 1997 (συνολική επένδυση 1 δισ. δολαρίων)
GM (ΗΠΑ), Hindustan Motors (Ινδία)	Κοινοπραξία με σκοπό την παραγωγή 20.000 Opel Astra ετησίως (η επένδυση της GM ήταν 100 εκατ. δολάρια)

Πίνακας 9-1 Είσοδος & Επέκταση στην Αγορά μέσω Κοινοπραξίας



Παραδείγματα Εισόδου & Επέκτασης στην Αγορά Μέσω Κοινοπραξίας (2 από 2)

Εμπλεκόμενες Επιχειρήσεις	Σκοπός της Κοινοπραξίας
GM (ΗΠΑ), Κυβέρνηση της Ρωσίας και του Ταταρσταν	Κοινοπραξία 25-75 με σκοπό την συναρμολόγηση Blazer από εισαγόμενα μέρη και, από το 1998, την ανάπτυξη μιας πλήρους γραμμής συναρμολόγησης για 45.000 οχήματα (συνολική επένδυση 250 εκατ. δολαρίων).
Ford (ΗΠΑ), Mazda (Ιαπωνία)	AutoAlliance International κοινοπραξία 50-50 μιας μονάδας παραγωγής στο Flat Rock του Michigan
Ford (ΗΠΑ), Mahindra & Mahindra Ltd. (Ινδία)	Κοινοπραξία 50-50 με σκοπό την παραγωγή αυτοκινήτων Ford Fiesta στο κράτος του Tamil Nadu, στην Ινδία (συνολική επένδυση 800 εκατ. δολαρίων).
Chrysler (ΗΠΑ), BMW (Γερμανία)	Κοινοπραξία 50-50 με σκοπό την παραγωγή 4-κυλίνδρων, μικρού κυβισμού κινητήρων στη Νότια Αμερική

Πίνακας 9-1 [συνέχεια]



Παραδείγματα Εισόδου & Επέκτασης στην Αγορά Μέσω Εξαγοράς Μετοχών (1 από 2)

Εταιρεία Επένδυσης (Χώρα Καταγωγής)	Επένδυση (Μετοχές, Ποσό, Ημερομηνία)
Fiat (Ιταλία)	Chrysler (ΗΠΑ, αρχικό μερίδιο μετοχών 20% το 2009. Η Fiat απέκτησε την Chrysler μετά από χρεοκοπία)
General Motors (ΗΠΑ)	Fuji Heavy Industries (Ιαπωνία, μερίδιο 20%, 1.4 εκατ. δολάρια το 1999). Saab Automobiles AB (Σουηδία, μερίδιο 50%, 500 εκατ. δολάρια το 1990, το υπόλοιπο 50% το 2000, μετά από κήρυξη πτώχευσης η Saab πωλήθηκε σε μια Σουηδική κοινοπραξία το 2009)

Πίνακας 9-2 Είσοδος & Επέκταση στην Αγορά μέσω Απόκτησης Εταιρικού Μεριδίου



Παραδείγματα Εισόδου & Επέκτασης στην Αγορά Μέσω Εξαγοράς Μετοχών (2 από 2)

Εταιρεία Επένδυσης (Χώρα Καταγωγής)	Επένδυση (Μετοχές, Ποσό, Ημερομηνία)
Volkswagen AG (Γερμανία)	Skoda (Τσεχία, μερίδιο 31%, 6 δισ. δολάρια το 1991, αυξήθηκε σε 50.5% το 1994, σήμερα κατέχει μερίδιο 70%)
Ford (ΗΠΑ)	Mazda Motor Corp. (Ιαπωνία, μερίδιο 25% το 1979, αυξήθηκε σε 33.4%, 408 εκ. δολάρια το 1996, το μερίδιο μειώθηκε σε 13% το 2008 και μειώθηκε σε 3,5% το 2010)
Renault SA (Γαλλία)	AvtoVAZ (Ρωσία, μερίδιο 25%, 1.3 δισ δολάρια το 2008) και Nissan Motors (Ιαπωνία, μερίδιο 35%, 5 δις δολάρια το 2000)

Πίνακας 9-2 [συνέχεια]



Παγκοσμιοποίηση & Εξαγορές

- Η παγκοσμιοποίηση ωθεί σε εξαγορές. Οι μικρότερες εταιρείες δεν μπορούν να επεκταθούν χωρίς συνεργασίες
 - *«Ήταν πολύ ξεκάθαρο για μας ότι η Helene Curtis δεν είχε τη δυνατότητα να προβληθεί σε αναδυόμενες αγορές σε όλο τον κόσμο. Καθώς οι αγορές γίνονται όλο και μεγαλύτερες, οι μικροί παίκτες αναγκάζονται να αναλάβουν δράση».*

Ronald Gidwitz

ΔΣ της Unilever για την εξαγορά της Helene Curtis

- Η εξαγορά παρακάμπει τους δασμολογικούς φραγμούς και τις ποσοτώσεις, επιτρέπει τη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και παρέχει πρόσβαση σε νέες αγορές, μεθόδους παραγωγής και δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας



Εναλλακτικές Στρατηγικές Εισόδου στην Αγορά

- Η αδειοδότηση, η δημιουργία κοινοπραξίας, η απόκτηση μειοψηφικού ή πλειοψηφικού μεριδίου μετοχών και η πλήρης ιδιοκτησία μπορούν να θεωρηθούν ως μια αλληλουχία, ένα συνεχές που αντιπροσωπεύει αυξανόμενα επίπεδα επένδυσης, δέσμευσης και κινδύνου όσον αφορά τις στρατηγικές εισόδου και επέκτασης στην παγκόσμια αγορά
- Χρήση συνδυασμού στρατηγικών
 - Η Borden Foods τερμάτισε τις συμφωνίες αδειοδότησης και κοινοπραξίας για τα επώνυμα προϊόντα τροφίμων της στην Ιαπωνία και δημιούργησε δική της μονάδα παραγωγής, ανέπτυξε από μόνη της τα δίκτυα διανομής και ανέλαβε εξ ολόκληρου τις δραστηριότητες μάρκετινγκ για τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Παράλληλα, η Borden διατήρησε τις κοινοπραξίες της με τους Ιάπωνες εταίρους όσον αφορά τις εύκαμπτες συσκευασίες και τα προϊόντα χυτηρίου



Στρατηγικές Συνεργασίες σε Παγκόσμιο Επίπεδο

Οι Παγκόσμιες Στρατηγικές Συνεργασίες (Global Strategic Partnerships, GSPs) έχουν τρία βασικά γνωρίσματα:

- Οι συμμετέχοντες διατηρούν την ανεξαρτησία τους μετά τον σχηματισμό της συμμαχίας
- Οι συμμετέχοντες μοιράζονται τα οφέλη της συμμαχίας καθώς και την ανάθεση και εκτέλεση καθορισμένων καθηκόντων
- Οι συμμετέχοντες κάνουν συνεχείς συνεισφορές στην τεχνολογία και τεχνογνωσία, στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων και σε άλλους σημαντικούς τομείς



Χαρακτηριστικά των GSPs

- Δύο ή περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν μια κοινή μακροχρόνια στρατηγική που έχει ως στόχο την απόκτηση ηγετικής θέσης σε παγκόσμιο επίπεδο, επιδιώκοντας διαχείριση κόστους, διαφοροποίηση ή συνδυασμό και των δύο
- Η σχέση είναι αμοιβαία
- Το όραμα και οι προσπάθειες των εταίρων πραγματοποιούνται σε παγκόσμια επίπεδο και εκτείνονται πέρα από τις χώρες και περιοχές προέλευσής τους, φτάνοντας στον υπόλοιπο κόσμο
- Η σχέση είναι οργανωμένη σε οριζόντιο, όχι κάθετο, επίπεδο (συνεχής μεταφορά πόρων μεταξύ των εταίρων και θέσπιση κανόνων που αφορούν την κοινή χρήση τεχνολογίας και πόρων)
- Όταν ανταγωνίζονται σε αγορές που δεν περιλαμβάνονται στη συνεργασία, οι συμμετέχοντες διατηρούν την δική τους ξεχωριστή ταυτότητα



Παράγοντες Επιτυχίας των GSPs (1 από 2)

- **Αποστολή:** Οι επιτυχημένες GSPs δημιουργούν καταστάσεις αμοιβαίου οφέλους (win-win), όπου οι συμμετέχοντες επιδιώκουν στόχους με βάση τις κοινές ανάγκες ή οφέλη
- **Στρατηγική:** Μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ξεχωριστές GSPs με διαφορετικούς εταίρους. Η στρατηγική πρέπει να σχεδιάζεται εκ των προτέρων για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις
- **Διακυβέρνηση:** Η συζήτηση, η συναίνεση και η ομοφωνία πρέπει να είναι ο κανόνας. Οι εταίροι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι.



Παράγοντες Επιτυχίας των GSPs (2 από 2)

- **Κουλτούρα:** Η προσωπική χημεία, καθώς και η επιτυχημένη ανάπτυξη κοινών αξιών είναι εξίσου σημαντικά
- **Οργάνωση:** Οι καινοτόμες δομές λειτουργίας αποτελούν προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική διαχείριση πολύπλοκων συμμαχιών
- **Διοίκηση:** Ζητήματα που ενδέχεται να διχάσουν τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να εντοπίζονται εκ των προτέρων και να ορίζονται κέντρα εξουσίας που θα είναι αποδεκτά από όλα τους εταίρους



Συμμαχίες με Ασιάτες Ανταγωνιστές

- Οι δυτικές εταιρείες πρέπει να μάθουν από την επιτυχία των ασιατικών εταιρειών στον τομέα της παραγωγής, να ξεπεράσουν το σύνδρομο του «αυτό δεν ανακαλύφθηκε εδώ» (NIH), και να αντιμετωπίσουν τον εαυτό τους ως μαθητή, όχι ως δάσκαλο
- Τέσσερις τομείς κοινών προβλημάτων
 - Κάθε εταίρος έχει διαφορετικό όραμα
 - Καθένας πρέπει να συνεισφέρει στη συμμαχία και να εξαρτάται από τον άλλον σε βαθμό που να δικαιολογεί τη συμμαχία
 - Διαφορές στη διοίκηση ως προς την φιλοσοφία, τις προσδοκίες και τους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων
 - Εταιρική αμνησία, δηλαδή λίγη ή καθόλου εταιρική μνήμη σχετικά με το πώς προχωράει η συνεργασία και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς στην Ασία



Συνεργατικές Στρατηγικές στην Ιαπωνία: Keiretsu

- Δια-επιχειρηματικές συμμαχίες ή όμιλοι επιχειρήσεων στους οποίους οι επιχειρηματικές οικογένειες ενώνονται για να αποκτήσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς
- Συχνά εδραιώνεται από την τραπεζική ιδιοκτησία μεγάλων ποσοστών μετοχών και από τη διασταυρούμενη ιδιοκτησία μετοχών μεταξύ μιας εταιρείας και των αγοραστών και των προμηθευτών της
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Keiretsu συμμετέχουν νόμιμα στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών-μελών του Keiretsu, μοιράζονται πληροφορίες και συντονίζουν τις τιμές
- Τα Μεγάλα Έξι Keiretsu: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa και DKB



Οριζόντια Keiretsu

- Οι ενδοεταιρικές σχέσεις περιλαμβάνουν κοινές μετοχές και εμπορικές σχέσεις
- Μεγάλα, ισχυρά με έσοδα εκατοντάδων δισεκατομμυρίων δολαρίων
- Μπορεί να εμποδίσουν την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στην αγορά και να επιβάλλουν υψηλότερες τιμές
- Προωθούν την εταιρική σταθερότητα, τον επιμερισμό των κινδύνων, τη μακροχρόνια απασχόληση



Κάθετα Keiretsu

Συμμαχίες μεταξύ παραγωγών και εμπόρων λιανικής

- η Matsushita ελέγχει μια αλυσίδα εθνικών καταστημάτων στην Ιαπωνία μέσω των οποίων πουλάει τις μάρκες Panasonic, Technics και Quasar. Περίπου οι μισές εγχώριες πωλήσεις της Matsushita πραγματοποιούνται μέσω της εθνικής αλυσίδας, και το 50-80% των αποθεμάτων τους αντιστοιχεί σε μάρκες της Matsushita
- Συμμαχίες μεταξύ των αυτοκινητοπαραγωγών και των προμηθευτών και κατασκευαστών εξαρτημάτων αυτοκινήτων



Συνεργατικές Στρατηγικές στη Νότια Κορέα: Chaebol

- Αποτελείται από δεκάδες εταιρείες, με επίκεντρο μια τράπεζα ή εταιρεία συμμετοχών και κυριαρχείται από μια ιδρυτική οικογένεια
 - Samsung
 - LG
 - Hyundai
 - Daewoo



Στρατηγικές Συμμαχίες στον 21^ο Αιώνα

- Semantech: Κοινοπραξία 14 εταιρειών τεχνολογίας επιφορτισμένη με τη διάσωση της βιομηχανίας κατασκευής ημιαγωγών των ΗΠΑ
- Επιχείρηση σχέσης: ομαδοποιήσεις εταιρειών από διαφορετικούς κλάδους και χώρες με κοινούς στόχους που επιδιώκουν να λειτουργούν ως μία οντότητα
- Επόμενο στάδιο εξέλιξης της στρατηγικής συμμαχίας
 - Υπερ-συμμαχία
 - Ψηφιακή εταιρεία



Πίνακας 9-6 Στρατηγικές Επέκτασης στην Αγορά

ΠΙΝΑΚΑΣ 9-6

Στρατηγικές Επέκτασης της Αγοράς

		Αγορά	
		Συγκέντρωση	Διαφοροποίηση
Χώρα	Συγκέντρωση Διαφοροποίηση	1. Μεγάλη εστίαση 3. Διαφοροποίηση στη χώρα	2. Εστίαση στη χώρα 4. Παγκόσμια διαφοροποίηση

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν να επεκταθούν:
 - Αναζητώντας νέες αγορές στις υπάρχουσες χώρες
 - Αναζητώντας νέες αγορές χωρών για ήδη προσδιορισμένα και εξυπηρετούμενα τμήματα της αγοράς



Στρατηγικές Επέκτασης στην Αγορά

- Στρατηγική 1: Συγκέντρωση στην αγορά και στην χώρα, περιλαμβάνει τη στόχευση περιορισμένου αριθμού τμημάτων πελατών σε λίγες χώρες
- Στρατηγική 2: Συγκέντρωση στη χώρα και διαφοροποίηση στην αγορά, η εταιρεία εξυπηρετεί πολλές αγορές σε λίγες χώρες
- Στρατηγική 3: Διαφοροποίηση στη χώρα και συγκέντρωση στην αγορά, αποτελεί την κλασική παγκόσμια στρατηγική κατά την οποία η εταιρεία επιζητά την παγκόσμια αγορά για ένα προϊόν
- Στρατηγική 4: Διαφοροποίηση στη χώρα και στην αγορά, είναι η εταιρική στρατηγική των παγκόσμιων εταιρειών με πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες

