

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τίτλος Εργασίας ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΟΥ
COVID-19**

Θωμαΐδου Μακρίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: Μαυριδόγλου Γεώργιος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Ιούνιος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Κ. Μαυριδόγλου Γεώργιος

Καθηγητής Εφαρμογών, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Κ. Γιακουμάτος Στέφανος

Καθηγητής της Στατιστικής και των Ποσοτικών Μεθόδων, Τμήμα

Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Κ. Μπαμπαλός Βασίλειος

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Η Θωμαΐδου Μακρίνα

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την περάτωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Μαυριδόγλου Γιώργο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη του, όπου συνέβαλε ενεργά ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Γιακουμάτο Στέφανο και τον κύριο Μπαμπαλό Βασίλειο για την συμμετοχή του στην τριμελής εξεταστική επιτροπή.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1.Εισαγωγή	8
1.2. Σκοπός της μελέτης.....	10
1.3. Θεωρία της διεθνοποίησης	10
1.4. Είδη διεθνοποίησης.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	15
2.1. Γεννημένοι Παγκόσμιοι.....	15
2.1.1. Κατάσταση πόρων των γεννημένων παγκόσμιων εταιρειών.....	16
2.1.2 Μαθησιακές Δυνατότητες Γεννημένων Παγκόσμιων Εταιρειών.....	17
2.1.3 Θεωρία Επίδρασης.....	19
2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα	20
2.3. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στο εμπόριο	22
2.4. Επιπτώσεις της πανδημίας στις εμπορικές πολιτικές.....	24
2.5. Μοντέλο παραγωγής της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας: τα κύρια επίπεδα ανάλυσης.....	26
2.6.Προ-πανδημικές και πανδημικές προκλήσεις για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας	27
2.7. Η «επανεθνικοποίηση» των αλυσίδων αξίας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
3.1. Μεθοδολογία.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	40
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19	40
4.1. Διεθνοποίηση επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19 ..	40
4.2. Κατάσταση δικτύου σε περιόδους COVID-19	42
4.3. Επίπτωση της πανδημίας στη διακυβέρνηση των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας και το μέλλον τους μεταπανδημικά	45
4.4. Πρωτοβουλία μετά την πανδημία	48
4.5.Ένα πλαίσιο για τις πολιτικές αναδιαμόρφωσης των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας.....	52
4.6. Ο COVID-19 και η κατάσταση των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης.....	54

4.7.1 Προκλήσεις	56
4.7.2 Διαχείριση Κρίσεων.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	58
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Εισαγωγή

Η πανδημία Covid-19 είχε σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα και στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Αν και η παγκόσμια οικονομική παραγωγή και η απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού αναμένεται να ανακάμψουν σε προπανδημικά επίπεδα με την πάροδο του χρόνου, άλλες μακροπρόθεσμες συνέπειες της πανδημίας είναι λιγότερο σαφείς. Το αρχικό σοκ προσφοράς που προέρχεται από την Κίνα και το επακόλουθο σοκ ζήτησης που προκλήθηκε από τα παγκόσμια lockdown ανέδειξε τις ευπάθειες στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού και τις στρατηγικές παραγωγής (Shih, 2020).

Αυτό θα μπορούσε να κάνει τους οικονομικούς παράγοντες να επανεκτιμήσουν τους κινδύνους που ενυπάρχουν στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού και να έχει ως αποτέλεσμα μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στις τάσεις της παγκοσμιοποίησης. Στο πλαίσιο της επιβράδυνσης της παγκοσμιοποίησης μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση και των πρόσφατων γεωπολιτικών εξελίξεων όπως το Brexit και ο εμπορικός πόλεμος Ηνωμένων Πολιτειών-Κίνας, μια πανδημική επίδραση στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού θα μπορούσε να έχει ευρείες συνέπειες για την παγκόσμια οικονομία και την παγκοσμιοποίηση. Σε αυτό το έγγραφο, υπολογίζουμε τις αλλαγές στις μακροπρόθεσμες συνιστώσες των αξιών μετοχών εταιρειών σε πολλές χώρες και κλάδους μετά την έναρξη της πανδημίας.

Η παγκόσμια οικονομία έγινε ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένη κατά τον 19ο και τον 20ο αιώνα. Μετά από μια πτώση κατά το πρώτο μισό του 20ου αιώνα, το διεθνές εμπόριο σημείωσε συνεχή ανάπτυξη μέχρι πρόσφατα (Altman and Bastian, 2019). Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) ως ποσοστό του παγκόσμιου ΑΕΠ έχουν επίσης αυξηθεί σταθερά από τη δεκαετία του 1980 (Altman and Bastian, 2019). Αν και υπάρχουν πολλά εμπόδια στην ενοποίηση των οικονομιών, οι μακροπρόθεσμες τάσεις στο εμπόριο, οι ροές κεφαλαίων, οι κινήσεις εργασίας και οι μεταφορές

γνώσης δείχνουν σαφείς αυξήσεις στην παγκοσμιοποίηση (Ghemawat, 2003). Οι εταιρείες διαρθρώνουν όλο και περισσότερο τις δραστηριότητές τους ως παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, σημαντικό μέρος των οποίων αποτελούν οι δραστηριότητες που βασίζονται στην Κίνα (Buckley, 2016). Ωστόσο, η περίοδος από μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση οδήγησε σε επιβράδυνση της παγκοσμιοποίησης (Van Bergeijk, 2019). Οι παγκόσμιες εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών κορυφώθηκαν στο 30,2% του ΑΕΠ το 2018. Ομοίως, οι παγκόσμιες ΑΞΕ κορυφώθηκαν με σταθμισμένο μέσο όρο 5,3% του ΑΕΠ το 2018 (Witt, 2019). Πολυπαραμετρικά μέτρα όπως ο Δείκτης Συνδεσιμότητας DHL 1 (Altman and Bastian, 2019) και ο Δείκτης Παγκοσμιοποίησης KOF 2 (Gygli et al., 2019) υποδεικνύουν επίσης επιβράδυνση στην ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης μετά την κρίση.

Αναφορικά με τους σχετικούς θεσμούς, ο (ΟΟΣΑ) ο οποίος είναι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης αλλά και η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών του Εμπορίου και της Ανάπτυξης (UNCTAD) καταγράφουν ότι η παραγωγή και το διεθνές εμπόριο είχαν επιβράδυνση τη δεκαετία του 2010, νωρίτερα από την πανδημία και η τωρινή κατάσταση έχει εμβαθύνει ακόμη περισσότερο αυτή τη διαδικασία (ΟΟΣΑ, 2020, UNCTAD, 2020). Την δεκαετία του 1990 και του 2000, υπήρχε αυξητική τάση στο εμπόριο των ενδιάμεσων προϊόντων, ωστόσο ξεκίνησε η στασιμότητα από το 2010, εκπροσωπώντας του 45% από το συνολικό εμπορευματικό εμπόριο το 2017 (World Bank, 2020), επισημαίνοντας τη σχέση που έχει η ξένη παραγωγή με τις διαδικασίες παραγωγής αλλά και συναρμολόγησης.

Αυτή η επιβράδυνση της παγκοσμιοποίησης έχει αποδοθεί σε διάφορους λόγους. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση οδήγησε σε μείωση του κόστους εργασίας στις ανεπτυγμένες οικονομίες, με αποτέλεσμα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να μεταφέρουν δραστηριότητες στις χώρες καταγωγής τους (Delis et al., 2019). Οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν επίσης να υποχωρήσουν υπό τέτοιες συνθήκες για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) και να ικανοποιήσουν τα πολιτικά κατεστημένα της χώρας καταγωγής (Delis et al., 2019). Επιπλέον, οι εξελίξεις στην τεχνολογία που βασίζονται στην ψηφιοποίηση επέτρεψαν την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (ή Industry 4.0). Αυτό οδήγησε σε βελτιώσεις στο κόστος κατασκευής, την ευελιξία και την ποιότητα, (Seric and Winkler, 2020). Τα

τελευταία χρόνια, η κοινή γνώμη κατά της παγκοσμιοποίησης και της μετανάστευσης έχει επίσης αυξηθεί (Witt, 2019).

Σε αυτό το πλαίσιο η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει πλέον τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού και τις ροές κεφαλαίων. Το χειρότερο πλήγμα είναι οι παγκόσμιες ΑΞΕ, οι οποίες προβλέπεται να μειωθούν κατά 40% το 2020–2021 και να αρχίσουν να ανακάμπτουν μόνο μέχρι το 2022 (UNCTAD, 2020).

1.2. Σκοπός της μελέτης

Επί του παρόντος, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα αβεβαιότητας, ειδικά όσον αφορά τις διεθνείς δραστηριότητές τους στην περίοδο της πανδημίας και έχουν αλλάξει το πλαίσιο για τις διασυννοριακές επιχειρήσεις. Οι γεωπολιτικές εντάσεις αυξάνονται και ο εμπορικός πόλεμος ΗΠΑ-Κίνας μπορεί να είναι μόνο στην αρχή του. Χώρες σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να εφαρμόσουν πολιτικές για την αντιμετώπιση των οικονομικών επιπτώσεων από την πανδημία του COVID-19 και για να εξασφαλίσουν την σταθεροποίηση αλλά και την ανάπτυξη στη μετά-COVID-19 εποχή. Η παγκοσμιοποίηση ελέγχεται επίσης όλο και περισσότερο και το προστατευτιστικό αίσθημα εξαπλώνεται, ακόμη και σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι οποίες υπερασπίστηκαν μια ανοιχτή προσέγγιση στις αγορές και επωφελήθηκαν σημαντικά από την αυξημένη διασύνδεση του κόσμου.

Σκοπός της μελέτης είναι να αναλύσει πώς επηρεάστηκε η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων από την πανδημία του COVID-19, να καθοριστούν οι πτυχές και οι συνέπειες της πανδημίας για το διεθνές εμπόριο αλλά και την διεθνή παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση με βάση της αρθρογραφία για το πώς διαμόρφωσαν τη διεθνοποίησή τους οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

1.3. Θεωρία της διεθνοποίησης

Οι Hult et al. (2020) βρήκαν τη βάση των στρατηγικών διεθνοποίησης στους Johanson and Vahlne's (1977) την εννοιολόγηση του «Μοντέλου της Ουψάλα». Εδώ, η διεθνοποίηση περιγράφεται ως μια σταδιακή διαδικασία διεθνοποίησης των

επιχειρήσεων εντός των αγορών με κοντινές «ψυχικές αποστάσεις». Έπειτα προχωρούν προς πιο απομακρυσμένες αγορές καθώς αποκτούν γνώση της αγοράς (Galkina and Chetty, 2015). Επιπλέον, η διεθνοποίηση προχωρά προς πιο σημαντική δέσμευση πόρων, καθώς οι επιχειρήσεις ξεκινούν με εξαγωγές και τελικά τις αντικαθιστούν με τις θυγατρικές πωλήσεων και την κατασκευή τους οπότε και τόσο περισσότερο γίνονται εγκατεστημένες (Galkina and Chetty, 2015). Αυτή η στρατηγική διεθνοποίησης συνδέεται με χαμηλό βαθμό κινδύνου, καθώς οι δεσμεύσεις πόρων είναι περιορισμένες και αυτοί οι πόροι επενδύονται και επικεντρώνονται σε αγορές που βρίσκονται σε στενή ψυχική γειτνίαση (Sui and Baum, 2014). Επιπλέον, αυτή η σταδιακή προσέγγιση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σχηματίσουν βιωματική γνώση για τις ξένες αγορές, οι οποίες τελικά επιτρέπουν καλύτερη διαχείριση κινδύνου και αυξημένες πιθανότητες επιβίωσης στις εξωτερικές αγορές (Sui and Baum, 2014). Ως εκ τούτου, οι ευκαιρίες στην αγορά μπορούν να ανακαλυφθούν πιο αποτελεσματικά και να βοηθήσουν στην υπέρβαση των αλλοδαπών υποχρεώσεων (Johanson and Vahlne, 2009). Ωστόσο, αυτά τα λεγόμενα σκηνικά μοντέλα έχουν επικριθεί καθώς αποτυγχάνουν να εξηγήσουν τις μη διαδοχικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται από σχετικά μικρές και γρήγορα διεθνοποιημένες επιχειρηματικές επιχειρήσεις (Hult et al., 2020).

1.4. Είδη διεθνοποίησης

Τα βασικά είδη διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι:

Εξαγωγές

Η πρώτη στρατηγική είναι οι εξαγωγές. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται ευρέως από τις εταιρείες για να μπορέσουν να αρχίσουν να βγάζουν τα προϊόντα τους σε αγορές εκτός της χώρας προέλευσης και, με αυτόν τον τρόπο, να έχουν μεγάλα οικονομικά οφέλη. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει μια συνεχή διαδικασία διεθνοποίησης, δηλαδή γίνεται αυτή η διαδικασία και σιγά σιγά εγκαθίσταται η εταιρεία στη χώρα, αυτό γιατί ξεκινάει από τις εξαγωγές και δεν φτάνει ενοποιημένα στον τόπο (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Πρόκειται για μια από τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους από τις εταιρείες, αφού σε αυτές τις περιπτώσεις προτεραιότητα έχει η διεθνοποίηση του προϊόντος, ώστε να γίνεται γνωστό και ανάλογα με το πώς συμπεριφέρονται οι καταναλωτές και πόσο δεκτικοί είναι το προϊόν, μπορούν αρχίσουν να επεκτείνονται προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης διεθνοποίηση στη χώρα προορισμού (Kano et al., 2020).

Οι εταιρείες κάνουν το προϊόν τους να φτάσει σε άλλη χώρα μέσω έμμεσων εξαγωγών, ανοίγοντας το δρόμο σε μια νέα αγορά, μετά από αυτό, σιγά σιγά, γίνονται διαφορετικές μελέτες για να μπορέσουν να προχωρήσουν σε μια άμεση εξαγωγή ώστε, στην περίπτωση αυτή, η διεθνοποίηση της εταιρείας μπορεί να επιτευχθεί με οριστικό τρόπο (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Στην έμμεση εξαγωγή η εταιρεία μεταφέρει τα προϊόντα της στο εξωτερικό μέσω τρίτων εταιρειών, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις η εταιρεία παραγωγής δεν είναι υπεύθυνη για τα έγγραφα ούτε είναι υπεύθυνη για την εξαγωγή αυτή καθαυτή, αυτή η τρίτη εταιρεία είναι υπεύθυνη για όλα τα έγγραφα και τις διαδικασίες, καθώς και για τη διάθεση του προϊόντος στην αγορά. Αυτές οι τρίτες εταιρείες είναι συνήθως εμπορικοί αντιπρόσωποι ή εμπορικές εταιρείες και γνωρίζουν επίσης την αγορά, πώς συμπεριφέρονται οι καταναλωτές στην περιοχή και άλλες θεμελιώδεις πτυχές για να διασφαλίσουν ότι το προϊόν μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι άμεσες εξαγωγές, στις οποίες η εταιρεία δεν κάνει χρήση καμίας τρίτης εταιρείας, αλλά είναι η ίδια υπεύθυνη για την εξαγωγή των προϊόντων της, φροντίζοντας για όλα τα έγγραφα και τις νομικές διαδικασίες, καθώς και την ευθύνη φέρνουν το προϊόν στην αγορά, βρίσκουν πελάτες, καθιερώνουν τεχνικές για να γίνουν γνωστοί κ.λπ.. Δηλαδή σε αυτό το σημείο η εταιρεία αναλαμβάνει τα πάντα, ώστε να ανοίξει ο δρόμος στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Δημιουργία μονάδας παραγωγής

Μια άλλη στρατηγική που χρησιμοποιούν οι εταιρείες είναι να δημιουργήσουν ένα σημείο παραγωγής στη χώρα στην οποία θέλουν να επεκταθούν ώστε να μην χρειάζεται να εξάγουν τα προϊόντα τους. Αυτά τα σημεία παραγωγής μπορούν να δημιουργηθούν μέσω διαφορετικών συμφωνιών ή άμεσων επενδύσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι πολύ πιο δαπανηρή από

την εξαγωγή, αλλά θα αποφέρει περισσότερα οφέλη μακροπρόθεσμα, καθώς η επένδυση είναι υψηλή, αλλά μειώνει το κόστος εξαγωγής, επομένως μπορεί να ανακτηθεί γρήγορα το επενδυμένο κεφάλαιο (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Για να εγκατασταθεί σε μια άλλη χώρα ώστε να μπορεί να παράγει τα προϊόντα μόνη της η εταιρεία είναι λίγο περίπλοκο, πρέπει να γνωρίζει όλες τις νομικές διαδικασίες που πρέπει να εκτελέσει τόσο στη χώρα της όσο και στη χώρα που θέλει να φτάσει, πάντα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι καλύτερο να ζητήσει συμβουλές από ειδικούς στον τομέα (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Συμβατικές Συμβάσεις: Αδειοδότηση και Δικαιόχρηση

Οι συμβατικές συμφωνίες χρησιμοποιούνται επίσης ευρέως όταν πρόκειται να οδηγήσουμε μια εταιρεία στη διεθνοποίησή της, αυτές βασίζονται σε συμβάσεις και συμφωνίες με εταιρείες σε άλλες χώρες προκειμένου να φέρουν τη μάρκα στον προορισμό που έχει συμφωνηθεί. Το επίπεδο ευθύνης αυξάνεται σε αυτές τις περιπτώσεις, αφού υπάρχουν δύο εταιρείες που θα ασχοληθούν με την ίδια οικονομική δραστηριότητα, γι' αυτό συνιστάται σε μια επιχείρηση να επιλέξει με ποιες εταιρείες θέλει να συμμαχήσει ή να συμφωνήσει οποιοδήποτε είδος σύμβασης. Σε αυτούς τους τύπους συμφωνιών και συμφωνιών μεταξύ εταιρειών, ξεχωρίζουν δύο τύποι: οι άδειες χρήσης και η δικαιόχρηση (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Οι άδειες είναι συμφωνίες που συνάπτονται μέσω σύμβασης μεταξύ του δικαιοπάροχου, που είναι η εταιρεία που χορηγεί τις άδειες, και της εταιρείας που επιθυμεί να εγκατασταθεί στη χώρα. Η αδειοδοτούσα εταιρεία έχει διαφορετικά δικαιώματα στο όνομά της, ώστε μέσω της σύμβασης να παραχωρεί τέτοια δικαιώματα ώστε η αλλοδαπή εταιρεία να εγκατασταθεί και να ασκήσει την οικονομική της δραστηριότητα στη χώρα. Μεταξύ των δικαιωμάτων που γενικά κατέχει μια εταιρεία αδειοδότησης είναι: Εμπορικά σήματα, άδειες κατασκευής ή εμπορευματοποίησης, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κ.λπ. Αυτά τα δικαιώματα παραχωρούνται στην ξένη εταιρεία με διαφορετικούς όρους ώστε να μπορούν να ωφεληθούν από τον δικαιοπάροχο (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015).

Από την άλλη, υπάρχουν τα διεθνή franchises, είναι επίσης συμβόλαια, αλλά σε αντίθεση με το να είναι με δικαιοπάροχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εταιρεία franchising χορηγεί περισσότερα από απλώς άδειες και δικαιώματα, χορηγεί ήδη

καθιερωμένα συστήματα παραγωγής και εμπορίας, έτσι ώστε η ξένη εταιρεία να μπορεί να φτάσει και να χρησιμοποιήσει αυτά τα περιουσιακά στοιχεία, ενώ η εταιρεία franchising μπορεί να λάβει διαφορετικά οφέλη για την παραχώρηση των δικαιωμάτων και των περιουσιακών στοιχείων, ώστε η ξένη εταιρεία να ξεκινήσει γρήγορα τη λειτουργία της (Sim, 2020).

Απευθείας επένδυση

Αυτή είναι η πιο φιλόδοξη στρατηγική και έχει περισσότερους κινδύνους, όταν μιλά κανείς για άμεσες επενδύσεις αναφέρεται όταν η εταιρεία αποφασίζει να εγκατασταθεί στη χώρα προορισμού μόνη της χωρίς να έχει συνεργάτη, κάτι που της δίνει περισσότερο έλεγχο για να μπορέσει να αναπτυχθεί όπως επιθυμείται και έτσι να επιτευχθεί αποτελεσματικά η διεθνοποίηση (Snyder, 2019).

Η στρατηγική αυτή προχωρά με τη δημιουργία θυγατρικών στη χώρα, ώστε η τοπική παραγωγή και εμπορία να πραγματοποιηθεί χωρίς προβλήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση της εταιρείας που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τον κλάδο και την αγορά που φτάνει, αφού όλες οι αποφάσεις θα λαμβάνονται εσωτερικά και δεν θα έχει κανέναν τοπικό συνεργάτη που να μπορεί να παρέμβει και να συμβουλέψει για τις καταναλωτικές τάσεις (Smyth, 2020).

Επένδυση σε μετοχές

Τέλος, υπάρχει η επένδυση ή η απόκτηση συμμετοχής σε ξένη εταιρεία, στην περίπτωση αυτή η εταιρεία που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί αποκτά εν μέρει ή πλήρως τις μετοχές μιας εταιρείας, προκειμένου να φτάσει στη νέα αγορά μέσω μιας υπάρχουσας εταιρείας και έτσι να μπορέσει για να δημιουργήσετε περισσότερη εμπιστοσύνη στη μάρκα. Αυτός ο τύπος επένδυσης είναι επίσης δαπανηρός, καθώς μιλάμε για την απόκτηση ενός ήδη εγκατεστημένου οργανισμού, ωστόσο, μπορεί να είναι πολύ επικερδής, καθώς η εταιρεία διαθέτει ήδη συστήματα παραγωγής, μάρκετινγκ και άλλων τύπων. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι αυτή η διαδικασία έχει πολύ υψηλά επίπεδα επικινδυνότητας, αφού υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για να γίνει με επιτυχία ένα στρατηγικό σχέδιο και να εφαρμοστεί σωστά χωρίς να υπάρχουν πολλές ταλαιπωρίες (Smyth, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Γεννημένοι Παγκόσμιοι

Προκαλώντας την παραδοσιακή προοπτική της σταδιακής διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, μια σχετικά νέα προοπτική μιας εταιρείας εξετάστηκε κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών (Knight and Liesch, 2016). Αυτοί οι λεγόμενοι «Γεννημένοι Παγκόσμιοι» (Knight and Cavusgil, 2004) ή «International New Ventures» εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε όλο τον κόσμο. Με αυτό, αμφισβητούν τις παραδοσιακές πεποιθήσεις της διεθνοποίησης της εταιρείας.

Ο McDougall (1989) αναγνώρισε τις διαφορές στις στρατηγικές και τη βιομηχανική δομή των διεθνών νέων κοινοπραξιών σε σύγκριση με τις εγχώριες νέες επιχειρήσεις. Αυτές οι εταιρείες είναι προσανατολισμένες σε επιχειρηματίες που προτιμούν την επιθετική πρόσβαση στις αγορές του εξωτερικού (ibid).

Ωστόσο, ο ακρογωνιαίος λίθος της θεμελιώδους βιβλιογραφίας σε αυτό το νέο ερευνητικό πεδίο τέθηκε από τους Oniatt και McDougall (1994) όταν δημοσίευσαν το βασικό τους άρθρο για τις διεθνείς νέες κοινοπραξίες. Παρέδωσαν ένα πλαίσιο αυτών των πρώτων διεθνοποιημένων εταιρειών και τελικά τις όρισαν ως «οργανισμοί που από την ίδρυσή τους επιδιώκουν να αντλήσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την χρήση των πόρων και την πώληση προϊόντων σε πολλές χώρες» (σελ. 49). Παρόμοια είναι οι «γεννημένοι παγκόσμιοι» (born globals), εξετάστηκαν από τους Knight και Cavusgil (2004). Τους ορίζουν ως «επιχειρηματικές νεοφυείς επιχειρήσεις που, από ή κοντά στην ίδρυσή τους, επιδιώκουν να αντλήσουν σημαντικό μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων στις διεθνείς αγορές» (σελ. 124).

Επιπλέον, λίγες μόνο επιχειρήσεις γεννιούνται παγκοσμίως, αλλά διεθνοποιούνται αμέσως μετά την ίδρυσή τους. Συχνά αυτό συμβαίνει μέσα σε τρία χρόνια μετά την ίδρυσή τους (Knight and Cavusgil, 2004). Ωστόσο, οι Sui et al. (2012) προτείνουν ότι μόνο ένα μικρό μέρος των επιχειρήσεων είναι «αληθινοί» γεννημένοι παγκόσμιοι, ενώ πολλοί πρώτοι διεθνοποιητές ακολουθούν τις προσεγγίσεις των

γεννημένων τοπικά. Ωστόσο, ξεκινούν προσπάθειες διεθνοποίησης στην περιοχή καταγωγής τους, ενώ οι γεννημένοι παγκόσμιοι μεταδίδουν τις δραστηριότητές τους σε αγορές εκτός της περιοχής καταγωγής τους (Lopez et al., 2009). Αυτό γιατί ο περιορισμός των προσπαθειών διεθνοποίησης σε έναν συγκεκριμένο τομέα θα μπορούσε να είναι πιο επιτυχημένος και βιώσιμος (Sui and Baum, 2014). Δεδομένου ότι τα ειδικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και τα ειδικά πλεονεκτήματα της χώρας μπορούν να διερευνηθούν και να αξιοποιηθούν καλύτερα σε περιοχές εντός μιας στενά ψυχικής γειτονιάς (Sui et al., 2012). Κατά συνέπεια, η περιφερειοποίηση μπορεί να θεωρηθεί η πρώτη επιλογή της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Γιατί «η ευθύνη της ενδοπεριφερειακής επέκτασης εμφανίζεται πολύ χαμηλότερη από την ευθύνη της διαπεριφερειακής επέκτασης» (Rugman and Verbeke, 2008: 201).

Ο τρίτος τύπος πρώιμων διεθνοποιητών ορίζεται ως «σταδιακός διεθνοποιητής» που ακολουθούν οι Sui et al. (2012). Προτείνουν αυτές οι εταιρείες να ακολουθούν πιο αντιδραστικά πρότυπα όταν διεθνοποιούνται. Αν και επιχειρούν στο εξωτερικό από νωρίς, «αισθάνονται τον δρόμο τους» στην εξωτερική αγορά και συχνά πραγματοποιούν μικρότερα ποσοστά πωλήσεων στο εξωτερικό (ibid). Έτσι, οι Sui et al. (2012) προτείνουν οι περισσότερες εταιρείες που άρχισαν να διεθνοποιούνται να ακολουθούν σταδιακές προσεγγίσεις για να συνεχίσουν τη σταδιακή διεθνοποίηση.

Αυτή η προσπάθεια γρήγορης διεθνοποίησης των μικρών επιχειρήσεων καθοδηγείται σε πολλές περιπτώσεις από μια μικρή τοπική ζήτηση. Έτσι, οι εγχώριες αγορές αυτών των εταιρειών έχουν συνήθως μικρή σημασία για αυτές.

Κατά συνέπεια, η γεννημένη παγκόσμια συμπεριφορά εμφανίζεται συχνά από εταιρείες που ενεργούν σε μικρές ανοιχτές οικονομίες ή αναδυόμενες αγορές (Lopez et al., 2009).

2.1.1. Κατάσταση πόρων των γεννημένων παγκόσμιων εταιρειών

Επιπλέον, η χαμηλή χωρητικότητα πόρων των διεθνών νέων κοινοπραξιών χρησιμοποιείται από τους Oniatt και McDougall (1994) που υποστηρίζουν ότι αυτές οι εταιρείες συχνά στερούνται ξένων περιουσιακών στοιχείων και επομένως εξαρτώνται από τη διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών για να αποκτήσουν πόρους

στο εξωτερικό. Καθώς είναι μικροί και περιορισμένοι σε πόρους, οι γεννημένοι παγκόσμιοι αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια στη διεθνοποίησή τους, όπως ανεπαρκείς οικονομίες κλίμακας ή πράσινη ανάπτυξη στις διεθνείς επιχειρήσεις, εκτός από τη γενική έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Cavusgil και Knight, 2009). Σύμφωνα με τους Sui και Baum (2014), η κατάσταση των πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις διεθνοποιημένες νέες κοινοπραξίες και την επιβίωσή τους στις ξένες αγορές.

Επειδή οι εταιρείες με πιο σημαντικούς ανταλλάξιμους πόρους είναι καλύτερες στην προσαρμογή και την αντίδραση των μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών, βοηθώντας την επιβίωσή τους στο εξωτερικό (Sapienza et al., 2006).

Ως εκ τούτου, ο γεννημένοι απαιτούν περισσότερους πόρους από τις κλασικές προσεγγίσεις διεθνοποίησης για να επιβεβαιωθούν τις διεθνείς αγορές (Sui and Baum, 2014). Εδώ, κυρίως, είναι οι χαλαροί πόροι και οι πόροι καινοτομίας σημαντικοί για την αντιμετώπιση των διπλών υποχρεώσεων των γεννημένων παγκοσμίως, δηλαδή της ευθύνης της καινοτομίας και της ευθύνης της αλλοδαπότητας, που είναι και τα δύο βαριά για τις επιχειρήσεις που εισέρχονται σε πολλές αγορές με μεγάλη ταχύτητα (ibid).

Ωστόσο, οι γεννημένοι παγκόσμιοι είναι συχνά εξοπλισμένοι με μοναδικές δυνατότητες και άυλους πόρους και είναι έμπειροι στην εκχώρηση των πόρων τους με λιτότητα περιουσιακών στοιχείων (Knight and Liesch, 2016). Ο ρόλος της γνώσης και άλλοι οργανωτικοί πόροι είχαν ήδη επισημανθεί από τους Oniatt και McDougall (1994) ως κρίσιμους για πρώιμη διεθνοποίηση. Εκτός αυτού, οι δυναμικές ικανότητες (Weerawardena et al., 2007) και άλλοι πόροι και δυνατότητες υποστηρίζουν τη γρήγορη και πρόωρη διεθνοποίηση, όπως η ιδιότητα των τεχνολογιών, η έντονη γνώση της αγοράς και το δίκτυο υποστήριξης των σχέσεων και των συμμαχιών (Knight and Liesch, 2016).

2.1.2 Μαθησιακές Δυνατότητες Γεννημένων Παγκόσμιων Εταιρειών

Όταν πρόκειται για οργανωσιακή μάθηση, τα δίκτυα διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο, καθώς οι επιχειρηματίες αξιοποιούν τις σχέσεις δικτύου τους για να

αποκτήσουν ζωτικής σημασίας γνώσεις σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού και τις επιταχυνόμενες διαδικασίες διεθνοποίησης (Baum et al., 2013).

Επομένως, δύο μαθησιακές δυνατότητες είναι κρίσιμες, σύμφωνα με τους Weerawardena et al. (2007), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικά εστιασμένες στην αγορά ικανότητες μάθησης σχετίζονται ευνοϊκά με τις διεθνείς επιδόσεις σε επιτυχημένους γεννημένους παγκοσμίως. Εκτός από ευκαιρίες μάθησης, τα δίκτυα επίσης παρέχουν πρόσβαση σε νέες αγορές και πελάτες, νέα κανάλια διανομής, νέες ευκαιρίες επιχειρησιακής ανάπτυξης ή άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Knight and Liesch, 2016). Ως εκ τούτου, οι δυνατότητες δικτύωσης χρησιμεύουν ως ένας μειωτής κινδύνου για τις επιχειρήσεις γρήγορης διεθνοποίησης και να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των τυπικών εμποδίων για τις νέες επιχειρήσεις, γεγονός που οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Baum et al., 2013).

Επιπλέον, τα διεθνή σταθερά επιχειρηματικά δίκτυα είναι από τις πιο σημαντικές πτυχές για τις επιτυχημένες παγκόσμιες νεοφυείς επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι επίσης ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση με ταχύτητα διεθνοποίησης. Επειδή το μέγεθος του δικτύου, η πυκνότητα του δικτύου και η ισχύς των δεσμών δικτύου είναι καθοριστικές για την επιτάχυνση των προσπαθειών διεθνοποίησης ορισμένες εταιρείες βλέπουν τη μικρότητά τους και τη νεότητά τους ως περισσότερο ευνοϊκές παρά περιοριστικές (Autio et al., 2000). Η πρώιμη διεθνοποίηση λειτουργεί ως α υποκινητής για την ανάπτυξη ικανοτήτων, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κινδύνους και αβεβαιότητες κατά την είσοδό τους σε άγνωστες αγορές, που πυροδοτεί την εξερεύνηση και εκμετάλλευση των πόρων και ευκαιριών (Sui and Baum, 2014). Έτσι, επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται αξιοποιούν από νωρίς στο έπακρο τα πιθανά αποτελέσματα μάθησης, καθώς μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα σε νέα περιβάλλοντα από τις μεγάλες εταιρείες και ως εκ τούτου απολαύστε τα «μαθησιακά πλεονεκτήματα της καινοτομίας» (Sui and Baum, 2014). Επιπλέον, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες της αγοράς και στη δημιουργία πόρων (Sui and Baum, 2014). Κατά συνέπεια, ορισμένοι μελετητές βλέπουν ένα διευρυμένο διεθνές πλαίσιο ως υποστηρικτικό για την επιβίωση, καθώς παρέχει πρόσβαση σε παράγοντες και πελάτες που εμπορεύεται ή παρέχουν πλεονεκτήματα μάθησης (Sui and Baum, 2014). Αντίθετα, άλλοι τονίζουν τις

υποχρεώσεις αλλοδαπής, που προκαλούν αυξημένο κόστος λόγω της μη εξοικείωσης με τις ξένες αγορές, που απειλεί την επιβίωση στο εξωτερικό (Sui και Baum, 2014).

Τέλος, ο ρόλος του επιχειρηματία συζητείται από τους μελετητές, ως η ικανότητα του διευθυντή να προσδιορίζει και η αξιοποίηση ευκαιριών διεθνώς είναι απαραίτητη. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες πρέπει να ανακαλύψουν ευκαιρίες στην ξένη αγορά και αναζητήσουν ουσιαστικούς υλικούς και άυλους πόρους για να συγχωνεύονται με νέους και καινοτόμους τρόπους (Knight and Liesch, 2016). Άλλωστε η διεθνής εμπειρία του ιδρυτή παίζει ρόλο στην πρώιμη διεθνοποίηση. Διευκολύνει τις ικανότητες μάθησης και συνεπώς ταχεία διεθνοποίηση (Lopez et al., 2009). Επίσης, οι Madsen και Servais (1997) υποστηρίζουν ότι αυτά τα επιχειρηματικά υπόβαθρα κάνουν διάκριση μεταξύ παραδοσιακών εξαγωγέων και γεννημένων παγκοσμίως. Οι ψυχικές αποστάσεις μπορεί να φαίνονται μικρό εμπόδιο στη διεθνοποίηση λόγω των προηγούμενων διεθνών εμπειριών των ιδρυτών (Lopez et al., 2009). Ως εκ τούτου, οι επιχειρηματίες με ένα διεθνές υπόβαθρο έχουν συχνά καλά ανεπτυγμένα δίκτυα που τους επιτρέπουν διεθνοποίηση νωρίς (ibid).

2.1.3 Θεωρία Επίδρασης

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον ρόλο των επιχειρηματιών, η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρηματικές επιχειρήσεις θεωρείται ζωτικής σημασίας. Ως εκ τούτου, οι μελετητές έχουν χρησιμοποιήσει τη θεωρία της αποτελεσματικότητας πρόσφατα για να διευκρινίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες σε γεννημένους παγκοσμίως (Knight and Liesch, 2016). Αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί πρόκληση, ειδικά για τις προσπάθειες διεθνοποίησης, καθώς το μέλλον δεν είναι προβλέψιμο σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας (Galkina και Chetty, 2015). Έτσι, μια νέα προσέγγιση στο συλλογισμό της επιχειρηματικότητας έχει εισαχθεί καθώς ο Sarasvathy (2001) υποστηρίζει ότι οι επιχειρηματίες δεν είναι αποκλειστικά λογικές και ορθολογικές στην επιχειρηματολογία τους, αλλά χρησιμοποιούν τη λεγόμενη μη προγνωστική λογική (Galkina and Chetty, 2015). Αυτός ο λογικός συλλογισμός εξηγείται ως αιτιότητα, ενώ ως μη προγνωστικές προσεγγίσεις ορίζονται ως αποτέλεσμα (Sarasvathy, 2001). Ενώ οι επιχειρηματίες με προσανατολισμό

αιτιώδους συνάφειας ακολουθούν τις προγραμματισμένες δραστηριότητες και συνεπώς να χρησιμοποιήσουν παραδοσιακούς και επίσημους τρόπους εισόδου στις ξένες αγορές. Η εφαρμογή περιγράφει μια αρκετά απρογραμμάτιστη προσέγγιση της διεθνοποίησης (Knight and Liesch, 2016). Κατά συνέπεια, η λογική αιτιώδους συνάφειας που ακολουθεί τους επιχειρηματίες «παίρνει ένα συγκεκριμένο ως δεδομένο και επικεντρώνεται στην επιλογή μέσων για τη δημιουργία αυτού του αποτελέσματος». Οι έμπειροι επιχειρηματίες στις πρώιμες διαδικασίες διεθνοποίησης μάλλον χρησιμοποιούν την εφαρμογή. Επίσης, αυτή η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο προσεγγίσεων. Αυτή η εναλλαγή μεταξύ επίδρασης και αιτιώδους συνάφειας εξαρτάται από τις αβεβαιότητες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες και η τάση του/της να βασίζεται στις οικονομικά προσιτές απώλειες παρά να υπολογίζονται στους υπολογισμούς της απόδοσης της επένδυσης κατά τη λήψη αποφάσεων (Galkina and Chetty, 2015). Γι' αυτό η πραγματοποίηση δεν αποτελεί πιο ακριβή τρόπο συλλογισμού, αλλά φαίνεται περισσότερο λογικό όταν αντιμετωπίζουμε ανθρώπινες ενέργειες ή αντιμετωπίζουμε περιόδους αβεβαιότητας (Galkina and Chetty, 2015). Επιπλέον, τα επίπεδα δεσμεύσεων στο εξωτερικό θα μπορούσαν να αυξηθούν περισσότερο γρήγορα και με επιτυχία με εναλλαγή μεταξύ αιτιώδους συνάφειας και αποτελέσματος, κάτι που θα μπορούσε να βοηθήσει να υπερνικά τις υποχρεώσεις του εξωτερικού (Kalinic et al., 2014).

2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα

Ακολουθώντας τους Nunes and Steinbruch (2019), η παγκόσμια αγορά είναι κάπως ασταθές περιβάλλον στο οποίο οι διεθνοποιούμενες επιχειρήσεις χρειάζεται συχνά να προσαρμόσουν τις επιχειρηματικές τους μεθόδους. Ως εκ τούτου, τα επιχειρηματικά μοντέλα που τονίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης σε μια αγορά δεν είναι απαραίτητα επιτυχής σε μια άλλη (ibid). Ως εκ τούτου, αυξάνονται οι παγκόσμιες δραστηριότητες των εταιρειών που αναγνωρίζεται ως ένας από τους κύριους μοχλούς των επιχειρήσεων για να καινοτομούν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα (Nunes και Steinbruch, 2019).

Συνεπώς, οι Amit και Zott (2001) ορίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα ως «το περιεχόμενο, τη δομή και τη διακυβέρνηση των σχεδιασμένων συναλλαγών έτσι ώστε να δημιουργούν αξία μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών των επιχειρήσεων» (σελ. 511). Επιπλέον, αποτελεί το πώς λειτουργούν οι εταιρείες και επιτυγχάνουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Nunes and Steinbruch, 2019). Έτσι, σύμφωνα με τον Teece (2010), «η ουσία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι μέσα στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες, δελεάζει τους πελάτες να πληρώσουν για την αξία και μετατρέπει τις πληρωμές αυτές σε κέρδος» (σελ. 172).

Περαιτέρω, οι Schneider και Spieth (2013) υποστηρίζουν τρεις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις για να εξηγήσουν και να υποστηρίξουν τα επιχειρηματικά μοντέλα. Πρώτον, εστιάζουν στην ποικιλομορφία της εταιρείας για να τονίσουν τους δικούς τους σπάνιους, μοναδικούς, μιμούμενους και μη υποκαταστάσιμους πόρους που συνδυάζονται με μοναδικό τρόπο για να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δεύτερον, οι Δυναμικές Δυνατότητες δείχνουν πόσο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί να είναι φθίνουσας σημασίας σε ασταθή και νέα περιβάλλοντα. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν για να αναπτύξουν νέες στρατηγικές για τη δημιουργία αξίας. Τρίτον, η στρατηγική επιχειρηματικότητα αναλύει τις εσωτερικές και εξωτερικές στρατηγικές της επιχείρησης για επιχειρηματικές ευκαιρίες για την ανακάλυψη και αναζήτηση πλεονεκτημάτων (ibid).

Όταν πρόκειται για το σχεδιασμό των επιχειρηματικών μοντέλων, οι επιχειρηματίες πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά τις στρατηγικές τους για να εξασφαλίζουν την εμπορική τους επιτυχία. Μια κακώς διεξαγόμενη στρατηγική ανάλυση θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιχείρηση σε αποτυχία (Teece, 2010). Με αυτό, ο σχεδιασμός σημαίνει τη δημιουργία ενός συστήματος δραστηριοτήτων που χρησιμεύει ως επιτομή για την επιχειρηματική δραστηριότητα και περιλαμβάνει την ουσία του BM (Zott and Amit, 2010). Επομένως, πρέπει να καλύπτει αξία από την καινοτομία κατά την παράδοση και συμπεριλαμβανομένης της αξίας του πελάτη ταυτόχρονα). Κατά συνέπεια, οι Zott and Amit (2010) επισημαίνουν τρία κρίσιμα στοιχεία για το επιχειρηματικό μοντέλο: περιεχόμενο, δομή και διακυβέρνηση.

Το περιεχόμενο περιγράφει τον τρόπο ανταλλαγής πληροφοριών και αγαθών και ποιοι πόροι καθώς και οι απαιτούμενες δυνατότητες για να γίνει αυτό, ενώ εμφανίζει και τις εκτελούμενες λειτουργίες (Nunes and Steinbruch, 2019).

- Η δομή απεικονίζει καταστάσεις δικτύου, όπως το μέγεθος των δικτύων και τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται και συνδέονται και πραγματοποιούν ανταλλαγή, και έτσι εμφανίζει τη σύνδεση των δραστηριοτήτων (ibid).

- Η διακυβέρνηση ασχολείται με τη θέση ελέγχου των ροών πληροφοριών και αγαθών. Ως αποτέλεσμα, περιλαμβάνει επίσης μηχανισμούς ελέγχου, όπως εμπιστοσύνη ή κίνητρα (ibid).

2.3. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στο εμπόριο

Η διεθνής παραγωγή εξαρτάται σε ένα σημαντικό βαθμό από τις εισαγωγές των ενδιάμεσων αλλά και τελικών προϊόντων, από τις εξαγωγές και από τους κανόνες εμπορικής πολιτικής δηλαδή από τους όρους όπου καθορίζουν το εμπόριο. Οι γρήγορες αναλύσεις και προβλέψεις που έγιναν σε διάφορους μακροοικονομικούς δείκτες από τους σχετικούς θεσμούς και οι οργανισμούς για τις συνέπειές της πανδημίας COVID-19, έδειξαν ότι υπήρχε μείωση 4,3% του παγκόσμιου ΑΕΠ το 2020, ενώ η εκτιμώμενη πτώση από το διεθνές εμπόριο στα αγαθά 5,6%, στις υπηρεσίες σε 15,4% και σε 30%–40% στις ροές ΑΞΕ (ΔΝΤ, 2020, UNCTAD, 2020). Η προβλεπόμενη πτώση για το εμπόριο είναι πολύ μεγάλη, αλλά ακόμη μεγαλύτερη η πτώση στο εμπόριο υπηρεσιών. Το θετικό είναι ότι οι πρώτες εκτιμήσεις αρχές του 2020 προέβλεπαν ακόμη πιο μεγάλη πτώση. Αντίθετα τον Δεκέμβριο του 2020 οι προβλέψεις που έγιναν διόρθωσαν τα δεδομένα και έδειξαν μια ρεαλιστική εικόνα, που ήταν θετική καθώς οι οικονομίες ξεκίνησαν να ανοίγουν, διεξάγοντας τις δραστηριότητες τους κανονικά στα μισά του 2020 (μόνο με μερικό lockdown τέλος του 2020). Από τις εκτιμήσεις και από τα στοιχεία που είναι μεγάλα αν και άρχισε η ανάκαμψη το 2021 με μικρό ρυθμό, το 2022 θα συνοδεύεται από ουσιαστικές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, με πολύ μεγάλη έμφαση στην γεινίαση των τοποθεσιών παραγωγής και τη πιθανότητα να αντικαταστήσουν μερικούς από τους

προμηθευτές που βρίσκονται σε μακρινές χώρες με άλλους που είναι τοποθετημένη σε κοντινές χώρες.

Πίνακας 1. Επιπτώσεις στο εμπόριο στην διάρκεια της πανδημίας- Επισκόπηση σε επιστημονικά άρθρα

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
Bekkers & Koopman (2021)	Μοντέλο εμπορίου ποσοτικό (παγκόσμιο μοντέλο εμπορίου); ανάλυση σεναρίου Κατασκευή ανάκτησης σε σχήμα V, σχήματος U και σχήματος	Καθολική, δεν έχει προσδιοριστεί.	GTAP	-Το εμπόριο εκτιμάται ότι θα μειωθεί ανάμεσα 8% στο σενάριο σχήματος V (ασιόδοξο) και 20% στο σενάριο σχήματος L (απασιόδοξο).
Hayakawa & Mukunoki (2021)	Εξίσωση βαρύτητας; Μέθοδος ψευδομέγιστης πιθανότητας Poisson (PPML).	Στοιχεία μηνιαία για παγκόσμιο εμπόριο (εξαγωγές 34 σε 173 χώρες) Ιανουάριος–Αύγουστος 2019 και 2020.	Παγκόσμιος Άτλας Εμπορίου (IHS Markit)	-Αρνητικές επιπτώσεις στο διεθνές εμπόριο του COVID-19 για χώρες εισαγωγής και εξαγωγής -Οι επιπτώσεις στις χώρες εισαγωγής από το 2020 τον Ιούλιο είχαν την τάση να γίνουν ασήμαντες -Ετερογενείς επιδράσεις στις βιομηχανίες (αρνητικές συνέπειες στα μη βασικά προϊόντα σε σχέση με τις θετικές επιδράσεις σε επιχειρήσεις με ιατρικά προϊόντα).
Vidya & Prabheesh (2020)	Ανάλυση εμπορικού δικτύου; τεχνητά νευρωνικά δίκτυα.	15 εμπορικές χώρες παγκόσμιες (σύμφωνα με το μερίδιό τους στο παγκόσμιο εμπόριο).	Βάση δεδομένων CEIC και του ΠΟΕ	-Δραστική μείωση της εμπορικής διασύνδεσης ανάμεσα στις χώρες μετά την εξάπλωση του COVID-19. --Αλλαγή της δομής του εμπορικού δικτύου. - Η «κεντρική» θέση της Κίνας στο εμπορικό δίκτυο δεν επηρεάζεται από τον covid-19 -Εκτιμάται σημαντική μείωση στο εμπόριο των περισσότερων οικονομιών έως το τέλος του 2020

Ο Gruszczynski (2020) αναφέρει για το συγκεκριμένο θέμα και διαφοροποιεί τις βραχυπρόθεσμες από τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στο διεθνές εμπόριο, όπου βραχυπρόθεσμα υπάρχει πτώση, ενώ μακροπρόθεσμα, οι επιχειρήσεις θα λειτουργούν όπως συνήθως με την διαφορά ότι θα έχουν κάποιες διαρθρωτικές αλλαγές, αφού οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με τη διαδικασία της οικονομικής παγκοσμιοποίησης.

Σύμφωνα με τους Hayakawa and Mukunoki (2021), οι Bekkers and Koorman (2021) και οι Vidya and Prabheesh (2020) οι οποίοι κάνουν διάφορες ποσοτικές αναλύσεις, χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθοδολογίες και καλύπτοντας διαφορετικές χώρες και χρονικές περιόδους, βρίσκουν όλοι κυρίως στο εξάμηνο του 2020 ένα αρνητικό αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στο διεθνές εμπόριο.

Επίσης οι Hayakawa και Mukunoki (2021) παρατήρησαν ότι οι κλάδοι επηρεάζονται με διαφορετικό τρόπο, συγκεκριμένα ορισμένοι κλάδοι έχουν αρνητικό αντίκτυπο, ενώ αντίθετα μερικοί κλάδοι όπως ιατρικά προϊόντα έχουν θετική επίδραση. Στην ποσοτική ανάλυση που παρέχουν οι Bekkers και Koorman (2021) συνδυάζουν τα σοκ της προσφοράς εργασίας, τη μειωμένη προσφορά και ζήτηση σε ορισμένους τομείς και την αύξηση του εμπορικού κόστους. Η πρόταση τους για ανάκαμψη περιείχε τρία διαφορετικά σενάρια : σχήματος V (αισιόδοξο), σχήματος U (ημι-αισιόδοξο) και σχήματος L (απαισιόδοξο), όπου ο συνδυασμός είναι ανάλογα με τους αναμενόμενους κραδασμούς. Τα στοιχεία όμως δείχνουν πτώση στο εμπόριο μεταξύ 8% και 20%.

2.4. Επιπτώσεις της πανδημίας στις εμπορικές πολιτικές

Από την αρχή της πανδημίας το 2020 δημιουργήθηκε ο φόβος για την άνοδο του προστατευτισμού. Συγκεκριμένα, η εστίαση δεν ανήκει στους εισαγωγικούς δασμούς (ενώ κάποιος είχαν εισαχθεί), αλλά πιθανόν στους εξαγωγικούς φραγμούς όπου δημιουργούνται ανησυχίες για τις εθνικές (εσωτερικές) ανάγκες και εξασφαλίζοντας τις επαρκείς προμήθειες για τα αγαθά για τον εθνικό πληθυσμό. Το γεγονός αυτό παρατηρείται κυρίως για τη διασφάλιση των φαρμάκων και του ιατρικού εξοπλισμού (προϊόντα που είναι σχετικά με τον COVID-19) για μια χώρα, πράγμα που είναι

πιθανόν να οδηγήσει σε έλλειψη σε παγκόσμια αγορά. Αυτή η απειλή πιθανόν να επηρέασε τις αποφάσεις αρκετών κυβερνήσεων για το κλείδωμα όλων των μη βασικών βιομηχανικών δραστηριοτήτων στις αρχές του 2020 για έναν ή για παραπάνω μήνες και εν συνεχεία με ένα μερικό lockdown στα τέλη του 2020. Αυτές οι κινήσεις μπορεί να οδηγήσουν στον επαναπροσανατολισμό της παραγωγής σε εγχώριες και γειτονικές χώρες, συντόμευση των GVC και περιφερειοποίηση τους καθώς και στην πτώση των ΑΞΕ. Ο Rauwelyn (2020) αναλύει αυτό το συλλογισμό για την επιβολή των περιορισμών στις εξαγωγές, κυρίως στον κλάδο των φαρμάκων, ιατρικών масκών και διάφορων ιατρικών προϊόντων. Συγκεκριμένα 75 κυβερνήσεις, τον Απρίλιο του 2020, είχαν περιορίσει ή απαγόρευσαν τις εξαγωγές από ιατρικές προμήθειες και φάρμακα. Τα τελευταία 70 χρόνια το απελευθερωμένο εμπόριο ήταν βασική προϋπόθεση, μέχρι που η πανδημία COVID-19 έχει αλλάξει τις οικονομικές πολιτικές σε αρκετές χώρες. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστούν αρκετά αγαθά για τον πληθυσμό της χώρας αλλά και να διατηρηθούν οι τιμές σε χαμηλά επίπεδα. Πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της ΕΕ, ανεξάρτητα με την κοινή εμπορική πολιτική, όπου μεμονωμένες χώρες έχουν την δυνατότητα να ορίσουν περιορισμούς στις εξαγωγές, όταν υπάρχει η ειδική περίπτωση για την προστασία της υγείας και της ζωής των πολιτών τους. Οι Evenett et al. (2020) είχαν αναλύσει στην αρχή της πανδημίας την αλλαγή στις εμπορικές ροές, όπου κατέληξαν σε ακτιβισμό της εμπορικής πολιτικής για τον Φεβρουάριο και Μάρτιο του 2020 και ετερογένεια ανάμεσα στις χώρες, τις οποίες εφάρμοσαν τα μέτρα εμπορικής πολιτικής. Επιπλέον, οι Evenett et al. (2021) εκτιμά τα μέτρα εμπορικής πολιτικής, τα οποία έχουν εισαχθεί πρόσφατα, όπως οι περιορισμοί στις εξαγωγές των προϊόντων, και παρουσιάζει τη δυνατότητα να εφαρμόζονται διάφορα στοιχεία μιας εναλλακτικής, θετικής, εμπορικής πολιτικής.

Για την αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών, επιβλήθηκαν αρκετά μέτρα, όπως lockdown των οικονομιών με αποτέλεσμα να μειωθεί σημαντικά το εμπόριο. Η άμεση εθνική λύση για την εξαγωγή αγαθών που έχουν σχέση με το Covid 19, ήταν η επιβολή βραχυπρόθεσμων προστατευτικών μέτρων.

2.5. Μοντέλο παραγωγής της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας: τα κύρια επίπεδα ανάλυσης

Η έννοια των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τον Gereffi (1994) που περιγράφει την οργάνωση της διεθνούς παραγωγής που περιλαμβάνει χωρικά διασκορπισμένους αγοραστές και προμηθευτές που έχουν σχέση εισροών-εκροών ή είναι καθετοποιημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν τις εγκαταστάσεις παραγωγής τους διασκορπισμένες σε όλο τον κόσμο. Οι βασικοί λόγοι που διέπουν τη δημιουργία των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας είναι η μείωση του κόστους, η ανάπτυξη της αγοράς, η αύξηση της γνώσης και των πόρων και ο κίνδυνος διαφοροποίησης (Kano et al., 2020). Δεδομένου ότι οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας είναι πολύπλοκο και πολύπλευρο φαινόμενο, αυτό το θέμα έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών κλάδων όπως η οικονομική γεωγραφία, η οικονομική κοινωνιολογία, τα διεθνή οικονομικά, οι περιφερειακές και μελέτες ανάπτυξης, η διοίκηση λειτουργιών, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και οι διεθνείς επιχειρήσεις (De Marchi et al., 2020).

Με βάση μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τις διεθνείς επιχειρήσεις σχετικά με τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, οι Kano et al. (2020) προτείνουν ένα συγκριτικό θεσμικό πλαίσιο της διακυβέρνησης των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. Υποθέτουν ότι ένα τέτοιο μοντέλο παραγωγής επηρεάζεται τόσο από μικρο-ζητήματα επιπέδου που αφορούν το άτομο (π.χ. περιορισμένος ορθολογισμός, γνωστικές προκαταλήψεις και επιχειρηματικός προσανατολισμός) και χαρακτηριστικά σε μακροεπίπεδο που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας (π.χ. ποιότητα και κόστος παραγωγής, θεσμική ποιότητα, πολιτική σταθερότητα και οικονομική ανάπτυξη). Για να είναι αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές, ζητούνται φορείς εντός μιας παγκόσμιας αλυσίδας αξίας (και ειδικότερα της κορυφαίας εταιρείας). για την ευθυγράμμιση του συστήματος διακυβέρνησης με τα μικρο και μακροοικονομικά χαρακτηριστικά των συναλλαγών (Kano et al., 2020). Επομένως, το σύστημα διακυβέρνησης της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας πρέπει να προσαρμόζεται περιοδικά ως συνάρτηση της εξέλιξης του μικρο- και μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, οι Kano et

aI. (2020) προτείνουν την προσεκτική διερεύνηση, μεταξύ άλλων, τη χρονική δυναμική των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας.

2.6. Προ-πανδημικές και πανδημικές προκλήσεις για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας

Η UNCTAD (2020b) εντόπισε τρεις μεγάλες τάσεις στη διαμόρφωση του μέλλοντος της διεθνούς παραγωγής, δηλαδή (i) την τεχνολογία, (ii) την πολιτική και την οικονομική διακυβέρνηση και (iii) τη βιωσιμότητα. Μέσα στην πρώτη μεγάλη τάση, η προσοχή επικεντρώθηκε κυρίως σε ορισμένες από τις τεχνολογίες που επέτρεψαν τη Νέα Βιομηχανική Επανάσταση/ Industry 4.0, η οποία, μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων, επιτρέπει στις εταιρείες (α) να μειώσουν το κόστος της παραγωγής και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (μέσω βιομηχανικού αυτοματισμού), (β) να βελτιώσουν τον συντονισμό της προσφοράς της αλυσίδας (μέσω πλατφορμών cloud) και ιχνηλασιμότητας (μέσω blockchain εφαρμογών) και (γ) να εφαρμόζουν στρατηγικές μαζικής προσαρμογής και ευρέως διαδεδομένες τοποθεσίες παραγωγής κοντά στον τελικό πελάτη (μέσω τρισδιάστατης εκτύπωσης).

Όσον αφορά το ζήτημα της πολιτικής και της οικονομικής διακυβέρνησης, οι κύριες τάσεις είναι ο υψηλότερος παρεμβατισμός στις εθνικές πολιτικές – που συχνά βασίζεται σε μια προσέγγιση προστατευτισμού – και την ανάπτυξη περιφερειακών ή διμερών εμπορικών συμφωνιών – που συχνά επικεντρώνονται σε κοινά ζητήματα εδάφους. Τέλος, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο κινδύνους φήμης και ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται σύμφωνα με τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά βιώσιμα κριτήρια. Παράλληλα, υλοποιούνται μεγάλα «πράσινα» σχέδια από εθνικές και μακροπεριφερειακές κυβερνήσεις.

Οι Enderwick and Buckley (2020) εντόπισαν έξι προπανδημικά φαινόμενα που αποδυνάμωσαν και αμφισβήτησαν το μοντέλο παραγωγής των παγκοσμίων αλυσίδων. Όλα αναφέρονται στις τρεις μεγάλες τάσεις που συζητήθηκαν νωρίτερα. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμενοι στην τεχνολογική πτυχή, οι Enderwick and Buckle (2020) επισημαίνουν ότι αν και η ψηφιοποίηση διευκολύνει την σύνδεση μεταξύ των

διαφόρων παραγόντων – ευνοώντας έτσι αυτό το μοντέλο παραγωγής – επιτρέπει επίσης στις εταιρείες να αλλάξουν γρήγορα το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να αντικαταστήσουν με ανθρώπινο εργατικό δυναμικό τεχνολογίας, αποκλείοντας έτσι εύκολα τις εταιρείες από τα δίκτυα παραγωγής, ιδίως όταν δεν ανήκουν σε κόμβους καινοτομίας (Kano et al., 2020).

Αναφερόμενοι στη μεγα-τάση της πολιτικής και οικονομικής διακυβέρνησης, οι Enderwick και Buckley (2020) αναφέρουν αρχικά την αποδυνάμωση των διεθνών θεσμών και συμφωνιών που ήταν υπεύθυνες για το σχεδιασμό και την επιβολή των κανόνων της παγκοσμιοποίησης (π.χ. ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, η Εταιρική Σχέση Trans-Pacific και η Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου της Βόρειας Αμερικής) και η κύρια συνέπεια της οποίας ήταν μια γενική αύξηση του παγκόσμιου προστατευτισμού που υπονομεύει την ύπαρξη και τη φύση του μοντέλου της παραγωγής των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας (Yacoub and El-Zomor, 2020). Δεύτερον, οι Enderwick και Buckley (2020) αναφέρονται επίσης στη μάχη για την παγκόσμια ηγεσία, η οποία αντιπαραθέτει τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Κίνα, όπως φαίνεται από τους εμπορικούς πολέμους –που συμβάλλουν περαιτέρω στην αύξηση του προστατευτισμού– και τον αγώνα για τα τεχνολογικά πρότυπα. Η κύρια συνέπεια είναι πιθανό να είναι η πόλωση της παγκόσμιας δύναμης μεταξύ των δύο βασικών διεκδικητών, καθιστώντας έτσι δύσκολη την οργάνωση των αλυσίδων αξίας σε αυτές τις δύο γεωγραφικές περιοχές. Τέλος, οι Enderwick και Buckley (2020) αναφέρουν την ανάπτυξη του εθνικισμού και του λαϊκισμού, που όχι μόνο περαιτέρω αμφισβητεί την ηγεσία των Ηνωμένων Πολιτειών, αλλά και ωθεί τις κυβερνήσεις να υιοθετήσουν ορισμένα συγκεκριμένα μέτρα που ευνοούν τα εγχώρια προϊόντα και τα «made-in» αποτέλεσμα, μειώνοντας έτσι την ελκυστικότητα εκείνων των προϊόντων που κατασκευάζονται σε διαφορετικές χώρες (Ward, 2020).

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τη μεγάλη τάση της βιωσιμότητας, οι Enderwick και Buckley (2020) αναφέρουν επίσης την αυξανόμενη ανησυχία για τις κοινωνικές ανισότητες και τις περιβαλλοντικές αλλαγές. Και τα δύο ζητήματα έχουν αναγνωριστεί ως συνέπειες των κυμάτων της παγκοσμιοποίησης, έκτοτε οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας συνεπάγονται μεταφορά μεγάλων αποστάσεων – ως εκ τούτου, υψηλή ρύπανση και εκπομπές άνθρακα – και δεν επιτρέπουν αυστηρό έλεγχο των προμηθευτών, αυξάνοντας έτσι την ευκαιρία να επωφεληθούν από τις

κακές συνθήκες και τους λιγότερο αυστηρούς κανόνες σχετικά με την υγεία των εργαζομένων και την προστασία του περιβάλλοντος στις περιφερειακές χώρες (Kersan – Skabic, 2021).

Η εξάπλωση της διεθνούς παραγωγής είναι αλληλένδετη με τη συνεχιζόμενη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Κάποιοι συγγραφείς πρόσφατα, είχαν αμφισβητήσει αυτή την «κατάσταση» της σύγχρονης παγκοσμιοποίησης, και εάν οδηγούμαστε προς την αυξανόμενη παύση των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού και πιθανόν σε μια νέα «απαγκοσμιοποίηση» της οικονομίας (Gurta, 2020). Επιπλέον η ερώτηση είναι αν είμαστε στην αρχή μιας διαδικασίας προς την αναζωογόνηση των «αδύνατων» και «τοπικών» τρόπων παραγωγής, με κάποιες βιομηχανίες που είναι στην Κίνα να επιστρέφουν στις ΗΠΑ, στη Λατινική Αμερική και στη ΕΕ (van Hoek and Lacity, 2020). Μια έκθεση που αφορά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Comotti et al., 2020) τονίζει την κυριαρχία του πιο υψηλού μεριδίου της προστιθέμενης αξίας μέσα στην ΕΕ για τις εισαγωγές και τις εξαγωγές από τα κράτη μέλη συγκριτικά με την προστιθέμενη αξία από τον υπόλοιπο κόσμο. Οι Handfield et al. (2020) συμπεραίνουν ότι «αρκετές επιχειρήσεις έψαχναν για τις πηγές προμήθειας με το πιο χαμηλό κόστος, ενώ εγκατέλειπαν τους πιο ακριβούς περιφερειακούς προμηθευτές και ότι θα πρέπει να εξετάσουν αυτές τις κινήσεις όλα τα στελέχη».

Πίνακας 2. Η επίδραση της πανδημίας στις Παγκόσμιες αλυσίδες Αξίας GVC- Ανασκόπηση σε επιστημονικά άρθρα.

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
Baldwin & Freeman (2020)	Διεθνής ανάλυση για εισροές-εκροές, Ανάλυση γραμμικής άλγεβρας	“Factory Asia”, “Factory Europe”, “Factory North America”	Πίνακες εισροών-εκροών (ICIO), ΟΟΣΑ	<ul style="list-style-type: none"> -Περιφερειοποίηση των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. -Η Κίνα είναι «εργαστήριο του κόσμου» έχει κυριαρχο ρόλο στις εξαγωγές στα ενδιάμεσα προϊόντα).

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
Javorcik (<u>2020</u>)	Ανάλυση εισροών- εκροών	Κίνα, ΕΕ, ΗΠΑ, Ιαπωνία, Κορέα, Μεξικό	EBRD	<ul style="list-style-type: none"> -Η διακοπή της προσφοράς στην Κίνα είχε μεγάλες συνέπειες στις διεθνείς αλυσίδες παραγωγής. -Οι επιχειρήσεις θα αναγκάσουν για τον επανασχεδιασμό των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. -Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τους προμηθευτές (για να αποφύγουν την μεγάλη εξάρτηση από την Κίνα). -Ανασηματισμός. -Ελαστικότητα.
Zeshan (<u>2020</u>)	Μοντέλο GTAP-VA	140 χώρες/περιοχές (που αντιπροσωπεύουν το 98% του παγκόσμιου ΑΕΠ)	Βάση δεδομένων GTAP	<ul style="list-style-type: none"> -Απώλεια ευημερίας 10% στην ΕΕ-28.
Ντάλας, Χόρνερ και Λι (<u>2021</u>)	Συγκριτική, ποιοτική ανάλυση επτά προϊόντων στην κατηγορία των μέσων ατομικής προστασίας	ΗΠΑ, Κίνα, ΕΕ, Μαλαισία	Eurostat και το Γραφείο Απογραφής των ΗΠΑ	<ul style="list-style-type: none"> -Διαφοροποίηση δύο διαστάσεων — «προσαρμογή» και «αποτελεσματικότητα» παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. -Η επιρροή των κρατικών πολιτικών

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
				<p>στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Το γεωγραφικό εύρος και η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας είναι κύρια χαρακτηριστικά των GVC.
Meng, Χιuyan και Χιαoxue (2020)	Δείκτης συμμετοχής GVC; Δείκτης θέσης GVC	64 οικονομίες	ΟΟΣΑ και ΠΟΕ TiVA (Εμπόριο προστιθέμενης αξίας)	<ul style="list-style-type: none"> -Έχει αυξηθεί ο ρόλος της Κίνας στην παγκόσμια οικονομία (ως εξαγωγέα στα τελικά αγαθά, κατασκευαστής, κυρίαρχος προμηθευτής σε πολλές ενδιάμεσες εισροές). -Μείωση της οπισθοδρομικής συμμετοχής της Κίνας στα GVC (2005–2015). -Αύξηση της κινεζικής προθεσμιακής συμμετοχής στα GVC. -Προσδιορισμός στις πιο επηρεαζόμενες κάτω και άνω τομέων και χωρών από τα σοκ παραγωγής στην Κίνα.

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
Oi Eppinger et al. (2020)	Ποσοτικό μοντέλο εμπορίου με διασυνδέσεις Εισόδου-Εξόδου	43 χώρες + Κίνα	WIOD	Απώλεια ευημερίας 40% στη μέση χώρα (εκτός Κίνας) χωρίς της παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας έρχονται αντιμέτωποι με την αυξανόμενη δυσφορία σε σχέση με την οικονομική και κοινωνική βιωσιμότητα (Clarke and Boersma, 2017) της ανάπτυξης ΤΠΕ—συγκεκριμένα την ψηφιοποίηση των καναλιών διανομής—(Hagberg et al., 2016), τις πιο μικρές αλυσίδες αξίας (Kurjuweit et al., 2019) και διαμέσου της πανδημίας, όπου έγινε η αποκάλυψη της ευθραυστότητας των σύγχρονων παγκοσμίων αλυσίδων αξίας. Όμως και πριν ξεκινήσει ο COVID-19, οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας άρχισαν να επικεντρώνονται πιο πολύ στις περιφερειακές αγορές (περιφερειοποίηση) , καθώς δημιούργησαν ορισμένους περιφερειακούς κόμβους.

Υπάρχει μια συνεχή συζήτηση σε σχέση με τις ανταλλαγές ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και ανθεκτικότητα όπου οι Gölgeci et al. (2020) έχουν καταλήξει στο γεγονός ότι θα πρέπει να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα ώστε να υπάρξει μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, επιβίωση, καθώς και η πανδημία δεν είναι ο μόνος παράγοντας όπου προσδιορίζει το μέλλον των δομών και των στρατηγικών παγκόσμιας αλυσίδας αξίας. Σύμφωνα με την UNCTAD (2020c) τα τελευταία 30 χρόνια προσφέρει μια επισκόπηση από την εξέλιξη της διεθνούς παραγωγής, κατά τα 20 πρώτα χρόνια έχουν χαρακτηριστεί για την μεγάλη ανάπτυξη των ΑΞΕ και των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας, ενώ τα τελευταία 10 χρόνια υπάρχει στασιμότητα. Η αλυσίδες παραγωγής και εφοδιασμού έχουν διαταραχθεί από την πανδημία, δημιουργώντας μια παγκόσμια ύφεση και έχει δημιουργηθεί σε μακροπρόθεσμη βάση μια επιτακτική ανάγκη για την αύξηση της ανθεκτικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού και των εθνικών ή/και περιφερειακών αυτόνομων παραγωγικών ικανοτήτων. Οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας έχουν βρεθεί αντιμέτωποι με μια «τέλεια καταιγίδα» η οποία προέκυψε από τις τάσεις που προϋπήρχαν αλλά και από τις άμεσες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που παρουσιάστηκαν από την πανδημία. Η

πρώτη περιέχει (1) την ψηφιοποίηση, την τεχνολογική αλλαγή, τη μικρότερη εξάρτηση από φυσικά περιουσιακά στοιχεία και τη πιο μεγάλη χρήση μεθόδων οργάνωσης της παραγωγής όπου δεν είναι μετοχικά, (2) άνοδος του κατακερματισμού της χάραξης για τη διεθνής οικονομική πολιτική (μεταβαίνοντας από την πολυμέρεια προς την περιφερειακότητα και την αύξηση του προστατευτισμού) και (3) επιταγές βιώσιμης ανάπτυξης (UNCTAD, 2020). Επιπλέον υποδεικνύει κάποιες πιθανές κατευθύνσεις για ανάπτυξη τα επόμενα δέκα έτη, επικεντρώνοντας στην ανανέωση, την περιφερειοποίηση τη διαφοροποίηση και την αναπαραγωγή. Ο ΟΟΣΑ (2020) αναλύει πιθανούς τρόπους όπου η πανδημία COVID-19 θα είχε την δυνατότητα να επηρεάσει τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, άμεσα ή έμμεσα και παραθέτει διάφορες προτάσεις σε σχέση με το πώς θα αντιμετωπιστούν τα νέα είδη κινδύνων ξεχωριστά για τα επίπεδα διαχείρισης. Μια έκθεση από το Παγκόσμιο Ινστιτούτο McKinsey υποδεικνύει ότι δεν είναι νέοι, οι κραδασμοί που επιδρούν στην παγκόσμια παραγωγή, αλλά γίνονται συχνότεροι και πιο σοβαροί (Lund et al., 2020). Αυτοί οι κραδασμοί είναι σχετικοί με καταστροφές που δημιουργούνται από φυσικούς κινδύνους, τρομοκρατία, γεωπολιτικές αβεβαιότητες, και διάφορες επιθέσεις σε ψηφιακά συστήματα. Το πιο μεγάλο και πρόσφατο σοκ είναι αυτό που έχει προκαλέσει η πανδημία COVID-19. Έχουμε αναφέρει ότι οι αλυσίδες αξίας δεν εκτίθενται ομοιόμορφα στους κραδασμούς, αυτό σημαίνει ότι κάποιοι τομείς όπως εξοπλισμός επικοινωνιών, ένδυση είναι πιο εκτεθειμένοι από άλλους τομείς όπως ιατρικές συσκευές, φάρμακα και τρόφιμα.

Οι συγγραφείς οι οποίοι αναφέρονται στον παραπάνω Πίνακα 2 έχουν εφαρμόσει διαφορετικές πηγές, μεθοδολογίες και έχουν κάλυψει διαφορετικές χώρες παρουσιάζοντας διαφορετικά οικονομικά ζητήματα. Είναι εμφανής η ενασχόλησή τους με την κινεζική θέση στα GVCs όπως ο ανασχεδιασμός ή αναδιοργάνωση των GVC, η επίπτωση στην ευημερία σε μειωμένες δραστηριότητες GVC και η συγκεκριμένη κατεύθυνση για της παγκόσμιες αλυσίδες αξίας οι οποίες λειτουργούν υπό συνθήκες αλλοιωμένες.

Οι Baldwin and Freeman (2020) τονίζουν δύο βασικά σοκ από την πανδημία, το ένα στην παραγωγή και το άλλο στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας: μέσω των περιπτώσεων όπου εμποδίζουν την ικανότητα των ανθρώπων να εργαστούν και από την προσδοκία ότι βλάπτει τη ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα. Η μείωση του

εισοδήματος μιας χώρας θα φέρει μειώσει την κατανάλωση και τις εισαγωγές, ενώ η παραγωγή υποφέρει από μείωση των εξαγωγών. Δείχνουν επίσης ότι το εμπόριο ενδιάμεσων προϊόντων είναι πιο περιφερειακό από ό,τι στα τελικά αγαθά.

Ο Javorcik (2020) τονίζει την εξάρτηση της παραγωγής υψηλής τεχνολογίας από τα ενδιάμεσα προϊόντα που εισάγονται από την Κίνα, σε χώρες που έχουν υψηλό εισόδημα. Στην Κίνα άρχισε η πανδημία με το κλείσιμο των συνόρων και με την παγκόσμια παραγωγή να υποφέρει εξαιτίας της μη διαθεσιμότητας κάποιων ανταλλακτικών που παράγονται στην Κίνα. Αυτή η κατάσταση έχει παρακινήσει τις επιχειρήσεις, κυρίως τις πολυεθνικές εταιρείες να ξανά σχεδιάσουν τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας τους. Οι αλυσίδες αξίας που υπάρχουν έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να φτάσουν στο μέγιστο επίπεδο κερδών και αποτελεσματικότητας, όπου η τρέχουσα πανδημία την κάνει αδύνατη. Μια λύση θα ήταν να αυξήσει την ανθεκτικότητα με την διαφοροποίηση των προμηθευτών τους, συγκεκριμένα με διαφορετικές επιχειρήσεις και τοποθεσίες πιο κοντινές, ώστε να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα στην περίπτωση που δεν υπάρχει διαθεσιμότητα εισροών, αλλά και διαμέσου των αποθεμάτων αποθήκευσης. Οι Erringer et al. (2020) μελετά τις επιπτώσεις του αρνητικού σοκ προσφοράς στην Κίνα όπου προκαλείται από τον COVID-19 για το διεθνές εμπόριο και για τις διεθνείς αλυσίδες αξίας σε ολόκληρο τον κόσμο. Διαπίστωσε ότι οι απώλειες πρόνοιας σε χώρες εκτός Κίνας είναι μέτριες. Ωστόσο συγκρίνουν την υποθετική απώλεια ευημερίας δίχως παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, όπου εκτιμούν ότι είναι 40% σε διάμεση χώρα, ενώ η απώλειες είναι πιο χαμηλές για τις περισσότερες χώρες μεταξύ από -0,75% έως +0.12%.

Ο Javorcik (2021) αναφέρει για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας όπου καθοδηγούνται από τον παραγωγό έναντι του αγοραστή και ενημερώνει ότι θα συμβεί η αναμόρφωσή, αλλά απαιτεί χρόνος, λόγω το ότι αυτή η διαδικασία χρειάζεται σημαντικές ροές ΑΞΕ. Οι Meng et al. (2020) ερευνήσαν για τις επιπτώσεις της πανδημίας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας οι οποίες είναι σχετικές με την παραγωγική ικανότητα της Κίνας. Έχουν διαπιστώσει ότι οι χώρες στις κάτω περιοχές και κάποιοι κλάδοι έχουν επηρεαστεί και υποφέρουν πιο πολύ από τη διαταραγμένη παραγωγή της Κίνας παρά οι χώρες που είναι στις πάνω περιοχές. Οι ΗΠΑ, η Νότια Κορέα, η Ιαπωνία και η Γερμανία είναι αυτές οι χώρες που επηρεάζονται πιο πολύ, ενώ οι κλάδοι που έχουν επηρεαστεί πιο πολύ είναι αυτοί με

το ηλεκτρονικό και τον οπτικό εξοπλισμό, τα προϊόντα κλωστοϋφαντουργίας, τη μεταποίηση, τα μηχανήματα και το χονδρικό εμπόριο. Οι Castañeda-Navarrete et al. (2020) έχουν αναλάβει μια εκτενής έρευνα που αφορά στην παγκόσμια αλυσίδα αξίας ένδυσης, παρουσιάζοντας τις άμεσες επιπτώσεις της πανδημίας μέσω της ασθένειας των εργαζομένων καθώς και της μικρότερης παραγωγής, σύμφωνα με την οποία συνδέουν την μικρότερη ζήτηση σε χώρες υψηλού εισοδήματος. Αυτοί που πάσχουν περισσότερο είναι οι χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος, οι οποίες είναι οι κύριοι παραγωγοί και εξαγωγείς ενδυμάτων. Ο Zeshan (2020) παρουσιάζει την εκτιμώμενη μείωση του ΑΕΠ και του εμπορίου για το έτος 2020. Τα αποτελέσματα από την προσομοίωση έδειξε ότι η πανδημία του COVID-19 έχει αρνητικές επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, όμως οι κλάδοι που επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν τα προϊόντα κλωστοϋφαντουργίας και τα είδη ένδυσης και οι χώρες που επηρεάστηκαν περισσότερο είναι από την ΕΕ, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική (MENA), το Νεπάλ και τη Βόρεια Αμερική.

Οι Foong και Chang (2020) μελετούν διασυνδέσεις στις πάνω και κάτω περιοχές της Ασίας, Ευρώπης και Βόρειας Αμερικής με την χρήση των πινάκων εισροών-εκροών του ΟΟΣΑ (με τα στοιχεία που έχουν διαθέσιμα έως το 2015). Έχουν διαπιστώσει ότι οι μεγάλες περιφερειακές οικονομίες είναι οι κύριοι μεσάζοντες και στις δύο κατευθύνσεις για κάθε περιοχή, η Κίνα της Ασίας, οι ΗΠΑ της Βόρειας Αμερικής και η Γερμανία της Ευρώπης. Το ενδοπεριφερειακό εμπόριο ενδιάμεσων προϊόντων διευκολύνεται από χώρες σε συγκεκριμένες περιοχές, οι οποίες έχουν πολλαπλούς κόμβους συγκριτικά με χώρες οι οποίες είναι εκτός της περιοχής, όπου υπάρχει ένα μόνο δίκτυο από έναν βασικό περιφερειακό εταίρο. Η Κίνα πρόσφατα είχε σημαντική ανάπτυξη και ήταν ο βασικός εξωπεριφερειακός εταίρος στις χώρες που είναι στις πάνω περιοχές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής για τα ενδιάμεσα προϊόντα. Αρκετές οικονομίες οι οποίες έχουν ως στόχο να πετύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα έχουν επιπλέον πιο μεγάλη εξάρτηση από μη περιφερειακές αγορές για τις εισροές απορρόφησης (ενδιάμεσοι, εξαρτήματα) στις εξαγωγές τους. Με την διαφοροποίηση των περιφερειακών εταίρων, θα έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί η συγκέντρωση και επιπλέον θα μπορούν να αντιμετωπιστούν πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι που αφορούν σε μία μόνο χώρα.

Τα σημεία για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας στις μελλοντικές δραστηριότητες θα είναι η ψηφιοποίηση, η προσαρμογή στη διακυβέρνηση, η δημιουργία δυνατών περιφερειακών αλυσίδων παραγωγής, η ανθεκτικότητα των αλυσίδων εφοδιασμού όπου είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαφοροποίηση των προμηθευτών καθώς και ο σχεδιασμός κατάλληλων στρατηγικών για την διαχείριση κινδύνου. Στην μεταπανδημική περίοδο δεν θα είναι ίδια η λειτουργία των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας. Έχουν γεννηθεί πολλά ερωτήματα αναφορικά με τα μέτρα εμπορικής πολιτικής, πόσο επιτυχής θα είναι η καταπολέμηση του ιού COVID-19, τα ενδεχόμενα lockdown των οικονομιών και το πόσο σύντομα και σε τι εύρος θα υπάρξει εμβολιασμός, όλα αυτά τα ερωτήματα εξακολουθούν να είναι ανοιχτά. Το βέβαιο είναι ότι η αποτελεσματικότητα δεν θα είναι ο πρωταρχικός σκοπός και ότι η διακυβέρνηση των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας θα πρέπει να εξετάζει περισσότερες απειλές για τη στρατηγική τους ανάπτυξη.

2.7. Η «επανεθνικοποίηση» των αλυσίδων αξίας

Αντίθετα από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης είναι το φαινόμενο της περιφερειοποίησης, με την εθνικοποίηση που είναι μια ακραία κατάσταση, δηλαδή η εστίαση στην αυτάρκη παραγωγή καθώς και τις στρατηγικές υποκατάστασης εισαγωγών. Οι Bonadio et al. (2020) στην έρευνα τους συμπεριέλαβαν 64 χώρες και 33 κλάδους για να υπολογίσουμε την οικονομική επίδραση της πανδημίας COVID-19. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πραγματικό ΑΕΠ στην περίπτωση της διεθνούς παραγωγής θα έχει πτώση κατά 29,6% στη διάρκεια του σοκ και ότι μείωση αυτή θα είναι πιο μεγάλη στο 30,2% στην περίπτωση της επανεθνικοποίησης των αλυσίδων εφοδιασμού. Αυτή η αλλαγή προς τις εγχώριες εισροές εφόσον αυτές είναι διαθέσιμες, δεν θα ελάττωνε την ανθεκτικότητα και τη συρρίκνωση η οποία δημιουργείται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς η εγχώρια οικονομία θα επηρεαστεί από το lockdown των δραστηριοτήτων της. Από πιο υψηλό προστατευτισμό έχουν χαρακτηριστεί τα τοπικά καθεστώτα και τα επίπεδα οικονομικής δραστηριότητας και τα εισοδήματα είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Ο ΟΟΣΑ (2020) έχει εφαρμόσει ένα εμπορικό μοντέλο, το METRO, για να εξερευνήσει δύο εκδοχές της παγκόσμιας οικονομίας: Πρώτον ο κατακερματισμός παραγωγής για τις παγκόσμιες αλυσίδες

αξίας και δεύτερον με την τοπική παραγωγή περισσότερο και τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές να βασίζονται πιο λίγο σε ξένους προμηθευτές. Τα αποτελέσματα που βρήκαν είναι ότι τα τοπικά συστήματα με μικρότερο κατακερματισμό παραγωγής, πιο λίγο εμπόριο, πιο λίγες διασυνδέσεις και μικρότερη διεθνοποίηση, έχουν αρκετά πιο χαμηλά επίπεδα οικονομικής δραστηριότητας και εισοδήματα καθώς και το αποτέλεσμα που θα έχουν θα είναι ακόμη πιο χαμηλό ΑΕΠ και οικονομική επιβράδυνση. Ακόμη, εξαιτίας της περιορισμένης περιοχής προσαρμογών είναι περισσότερο ευάλωτα σε κραδασμούς. Οι εγχώριες αγορές επωμίζονται το μεγαλύτερο μέρος από τις πιέσεις προσαρμογής σε τοπικό επίπεδο. Η διεθνής παραγωγή που είναι κατακερματισμένη είναι περισσότερο εκτεθειμένη σε κραδασμούς οι οποίες είναι σχετικές με τη χώρα και τον κλάδο - όπως στην περίπτωση της πανδημίας COVID-19 - αλλά η επιπτώσεις της πανδημίας είναι πιο δύσκολες (με αρνητική εικόνα) για το ΑΕΠ, την κατανάλωση και την παραγωγή στους όρους εντοπισμού. Μια στροφή σε ένα τοπικό καθεστώς θα ελαχιστοποιούσε την ευημερία και το παγκόσμιο πραγματικό ΑΕΠ περισσότερο από το 5% μέσο όρο. Οι Arriola et al. (2020) αναφέρουν ότι η μετεγκατάσταση και οι μειωμένες διεθνής συνδέσεις θα έχει ως αποτέλεσμα μικρότερη αποτελεσματικότητα και σταθερότητα. Εστιάζουν σε 22 χώρες στον ποσοτικό προσδιορισμό των επιπτώσεων της σταθερότητας και της αποτελεσματικότητας για την διασύνδεση και τον εντοπισμό. Από τον υπολογισμό που έγινε για μια πιθανή έκθεση σε κλυδωνισμούς για την προσφορά ή την ζήτηση μέσω της βάσης δεδομένων του OECD-TiVA διαπιστώνουν ότι οι εξαγωγές συγκεντρώνονται σε λίγες χώρες προμηθεύτριες, ενώ περισσότερο διαφοροποιημένοι είναι οι προορισμοί εισαγωγής. Οι εταιρείες που έχουν δραστηριότητα σε αρκετές χώρες με διάσπαρτες φάσεις παραγωγής ή/και διασυνδέσεις με προμηθευτές σε διαφορετικές χώρες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αυτές οι επιχειρήσεις να επηρεαστούν από μερικά είδη κινδύνων τα οποία αφορούν κυρίως μια συγκεκριμένη χώρα.

Πίνακας 3. Είναι η λύση ο εντοπισμός (επανεθνικοποίηση, ανανέωση);

Συγγραφείς	Μεθοδολογία	Δείγμα	Πηγές δεδομένων	Αποτελέσματα
Οι Bonadio et al. (<u>2020</u>)	Ποσοτικό πλαίσιο και μέθοδοι που αναπτύχθηκαν στο Huo et al. (<u>2020</u>)	64 χώρες και 33 τομείς	Διακρατικός ΟΟΣΑ Πίνακες εισόδου-εξόδου (ICIO).	30,2% είναι η απώλεια ευημερίας στις αλυσίδες εφοδιασμού μεταγκατάστασης (επανεθνικοποίηση, ωστόσο σε φάση διεθνοποίησης η απώλεια είναι 29,6% κατά τη διάρκεια της πανδημίας.
ΟΟΣΑ (<u>2020β</u>)	Μοντέλο METRO	...	METRO ΟΟΣΑ	Πτώση του ΑΕΠ μέσω όρο κατά 5% : το τράνταγμα της εφοδιαστικής αλυσίδας θα έχει πιο έντονη πτώση στο πραγματικό ΑΕΠ, την παραγωγή και την κατανάλωση σε τοπική προσαρμογή παρά στις διασυνδεδεμένες οικονομίες.
Οι Arriola et al. (<u>2020</u>)	Ανάλυση METRO	22 χώρες	Βάση δεδομένων OECD-TiVA	Το τοπικό καθεστώς (λιγότερες διασυνδεδεμένες οικονομίες μέσω GVCs), έχει αρκετά χαμηλά επίπεδα οικονομικής δραστηριότητας και εισοδήματα. Πιο ευάλωτο είναι το τοπικό καθεστώς σε αυτές τις δονήσεις σε σχέση με τις διασυνδεδεμένες οικονομίες. Οι εξαγωγές έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε μερικές προμηθεύτριες χώρες, ενώ οι προορισμοί εισαγωγής έχουν την τάση να είναι πιο διαφοροποιημένοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση με βάση άρθρα από εγκεκριμένα περιοδικά και προηγούμενες μελέτες. Αναλύθηκαν οι επιπτώσεις της πανδημίας παγκοσμίως αλλά και στην ΕΕ για να διαπιστωθεί με ποιους τρόπους έχει πλήξει η πανδημία την παραγωγή αλλά και τις αναμενόμενες αλλαγές και προσαρμογές παγκοσμίως όσον αφορά την ανάπτυξη των πολυεθνικών και των αλυσίδων παραγωγής. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με τη χρήση άρθρων, επιλέχθηκαν εργασίες που δημοσιεύθηκαν, αξιολογήθηκαν οι μελέτες με βάση την ποιότητά τους και έγινε σύγκριση των στοιχείων τους και τέθηκαν ερωτήματα (Snyder, 2019: 333). Τα άρθρα συλλέχθηκαν από βάσεις δεδομένων Web of Science και Scopus, καθώς και σχετικές δημοσιεύσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ), της UNCTAD και του ΟΟΣΑ. Η αναζήτηση έγινε με βάση τις λέξεις-κλειδιά: διεθνοποίηση επιχειρήσεων, διεθνείς επιχειρήσεις, πανδημία COVID-19, επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στη διεθνοποίηση. Συνολικά βρέθηκαν 155 άρθρα εκ των οποίων επιλέχθηκαν ως προς το κατά πόσο ήταν πιο κοντά στο θέμα της μελέτης 91 άρθρα. Τα έτη αναζήτησης ήταν από το 2001 έως το 2021.

3.2.Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η έρευνα είναι:

1. Να διερευνηθούν οι επιπτώσεις της πανδημίας του COVID-19 παγκοσμίως και στην Ε.Ε.
2. Να αναλυθούν οι τρόποι με τους οποίους η πανδημία έπληξε την παραγωγή παγκοσμίως.

3. Να διερευνηθούν οι αλλαγές που έγιναν για να αναπτυχθούν οι πολυεθνικές παγκοσμίως και οι αλυσίδες παραγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19

4.1. Διεθνοποίηση επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19

Η επίδραση του COVID-19 στις στρατηγικές παγκοσμιοποίησης έρχεται μέσω τεσσάρων μηχανισμών: τη συμπεριφορά των εθνικών κυβερνήσεων, τις στάσεις των καταναλωτών, τη νοοτροπία των στελεχών και βασικών ενδιαφερομένων σε πολυεθνικές εταιρείες και τα οικονομικά της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Πριν από τον COVID-19, η Κίνα παρουσιάστηκε ως πρωταθλήτης του ελεύθερου εμπορίου στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ στο Νταβός. Πολλοί παρατηρητές έμειναν έκπληκτοι. Αλλά στην ιστορία του διεθνούς εμπορίου, ήταν πάντα η χώρα με διεθνή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υιοθέτησε αυτή τη στάση. Πρώτα ήταν η Βρετανία, μετά οι Ηνωμένες Πολιτείες και τώρα είναι η σειρά της Κίνας.

Εν τω μεταξύ, για τις πολυεθνικές εταιρείες είναι μια απλή επιλογή μεταξύ δέσμευσης και ευελιξίας. Η δέσμευση σε μια εξειδικευμένη αλυσίδα εφοδιασμού που είναι χαμηλού κόστους, αλλά παρέχει και τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας, αποφέρει το μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αλλά αυτή η στρατηγική, φυσικά, εγκυμονεί υψηλούς κινδύνους – ειδικά ενόψει των διαταραχών του «Black Swan», όπως ο COVID-19.

Όλες οι εταιρείες θα πρέπει να δημιουργήσουν κάποιες επικαλύψεις και ευελιξία στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού τους, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας από το να τεθούν σε δυσμενείς διαπραγματευτικές θέσεις. Το κόστος της επικάλυψης

και της ευελιξίας, ωστόσο, μπορεί να είναι υψηλό και οι εταιρείες θυσιάζουν βραχυπρόθεσμα περιθώρια κέρδους για μακροπρόθεσμη ασφάλεια.

Ο διευθυντής που είναι επιφορτισμένος με το σχεδιασμό και τη λειτουργία μιας παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού βρίσκεται πάντα υπό τεράστια πίεση κέρδους για να προσφέρει με τον φθηνότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτή η πίεση κέρδους συνεχίζει την ιεραρχία μέχρι τον διευθύνοντα σύμβουλο και η πίεση από πάνω προς τα κάτω για μείωση του κόστους είναι συχνά ο λόγος που αποδίδεται σε πολλά ελαττώματα στις αλυσίδες εφοδιασμού, όπως η πετρελαιοκηλίδα της BP Deerwater Horizon το 2010.

Είναι πιθανώς μόνο τα διοικητικά συμβούλια που μπορούν να ασκήσουν αντίθετες πιέσεις για πιο ευέλικτες και ασφαλείς αλυσίδες εφοδιασμού. Όμως, οι εταιρείες που θυσιάζουν βραχυπρόθεσμα κέρδη για μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη ασφάλεια, υφίστανται τον κίνδυνο εχθρικών εξαγορών.

Αγγλοσαξονικά έναντι ευρωπαϊκών και ασιατικών μοντέλων

Οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν ένα λεγόμενο «αγγλοσαξονικό» σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης που δίνει μεγάλη προτεραιότητα στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των σημερινών μετόχων και όχι στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας. Οι πιο κερδοφόρες εταιρείες θα μπορούν να αντέξουν οικονομικά το βραχυπρόθεσμο κόστος για να κάνουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους πιο ευέλικτες. Γι' αυτόν τον λόγο, είναι πιθανό οι πολυεθνικές που εδρεύουν στην ηπειρωτική Ευρώπη ή στην Ασία, οι οποίες παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στις εταιρείες σε σύγκριση με τους μετόχους, να είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν πιο ευέλικτες παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού (Kano et al., 2020).

Εν τω μεταξύ, οι πιο κερδοφόρες εταιρείες θα μπορούν να αντέξουν οικονομικά το βραχυπρόθεσμο κόστος για να κάνουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους πιο ευέλικτες. Αυτό αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι τύποι εταιρειών πρωτοστατούν σε άλλες πρωτοβουλίες, όπως η βιωσιμότητα – έχουν τα μέσα να εισάγουν αλλαγές για το μακροπρόθεσμο κέρδος τόσο της εταιρείας όσο και του κόσμου.

Για παράδειγμα, η εταιρεία Zoom με έδρα τις ΗΠΑ που παρέχει υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης αρχίζει να κερδίζει έδαφος σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Η

εφαρμογή χρησιμοποιείται πλέον για κάθε είδους συσκέψεις εκτός επαγγελματικών συναντήσεων, όπως οικογενειακές συνομιλίες και διαδικτυακά μαθήματα. Η αποτίμηση της μετοχής της έχει πράγματι εκτοξευθεί τον τελευταίο καιρό. Αλλά και άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ψηφιακές εφαρμογές και τεχνολογίες – από το ηλεκτρονικό εμπόριο μέχρι το cloud computing και τις διαδικτυακές τραπεζικές συναλλαγές – είναι όλες ζωντανά παραδείγματα εταιρειών που έχουν δει μια αύξηση της δραστηριότητας από το ξέσπασμα του COVID-19. Είναι ενδιαφέρον ότι οι πάροχοι ψηφιακού περιεχομένου όπως το YouTube, η Amazon και το Netflix έχουν προσαρμόσει την ποιότητα ροής τους για να βοηθήσουν το δίκτυο τηλεπικοινωνιών να χειριστεί την αύξηση της ζήτησης για ταινίες, σειρές και άλλο διαδικτυακό περιεχόμενο (Kuckertz et al., 2020).

Οι εταιρείες που είναι γεννημένες παγκόσμιες πρέπει να προσαρμοστούν πολύ περισσότερο στις ιδιαιτερότητες της αγοράς καθώς εισέρχονται στις αγορές, που είναι τελείως διαφορετικές μεταξύ τους. Τέλος, δεν μπορεί κανείς να πει ότι οι επιχειρήσεις είτε ακολουθούν τη λογική της επίδρασης είτε της αιτιώδους συνάφειας, αλλά ακολουθούν και τις δύο προσεγγίσεις. Ωστόσο, αυτό που αποστάζεται είναι ότι οι επιχειρήσεις που είναι αληθινά γεννημένοι παγκόσμιοι φαίνεται να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη λογική σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τους άλλους τύπους διεθνοποίησης. Συγκριτικά, οι σταδιακές προσεγγίσεις χρησιμοποιούν περισσότερο την αιτιότητα (Kuckertz et al., 2020).

Επιπλέον, οι εταιρείες που διαθέτουν μια ευεργετική ψηφιακή υποδομή βοηθά στη διεθνοποίηση. Έτσι, οι προηγμένες τεχνολογίες επικοινωνίας επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν με χαμηλό κόστος, ακόμη και αν και είναι μικρές και περιορίζονται σε πόρους (Knight and Liesch, 2016).

4.2. Κατάσταση δικτύου σε περιόδους COVID-19

Καθώς τα δίκτυα θεωρούνται το πιο κρίσιμο θεωρητικό πλαίσιο για τη διεθνοποίηση ιδίως των MME (Galkina and Chetty, 2015) όπου παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο για τις εταιρείες καθώς τα δίκτυα και οι δραστηριότητες δικτύου θεωρούνται ως κρίσιμος πόρος και ικανότητα για τις επιχειρήσεις.

Σε κάποιες εταιρίες μπορεί να υπάρχει έλλειψη είτε σε ανθρώπινους είτε σε οικονομικούς πόρους ή στον συνδυασμό και των δύο. Έτσι, αυτές οι εταιρίες δεν είναι καλά εξοπλισμένες από την πλευρά της γνώσης για τις ξένες αγορές και τους θεσμούς τους, με αποτέλεσμα η εμπλοκή τους σε κάποια δραστηριότητα δημιουργίας δικτύου να μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η δημιουργία δικτύου είναι ουσιαστική για τη διαδικασία διεθνοποίησής τους. Τα δίκτυα συνήθως χρησιμεύουν ως «παράθυρο» για νέες αγορές ή πελάτες. Έχουν το μεγαλύτερο βάρος στην αρχική φάση της διεθνοποίησης και παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για μια αγορά με ιδιαιτερότητες και θεσμούς.

Οι Johanson και Vahlne (2009) αναφέρουν ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο όπου με την σωστή χρήση τους μπορούμε να αποκτήσουμε πολύτιμες πληροφορίες. Η κρίση του COVID-19 επιπλέον έφερε αρκετά προβλήματα στη δημιουργία δικτύου αλλά και στην ανάπτυξη του δικτύου. Αυτή η περιορισμένη κινητικότητα που επιβλήθηκε στην περίοδο του lockdown οδήγησε σε περιορισμούς στα ταξίδια, με αποτέλεσμα οι διεθνής επιχειρηματικές δραστηριότητες για τους επιχειρηματίες να γίνονται με δυσκολία και να υπάρχει μια στασιμότητα στην διεθνή ανάπτυξη δικτύου για κάποιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Johanson και Vahlne (2009), η διεθνοποίηση ασχολείται με τις θέσεις δικτύου σε ξένες αγορές και συνεπώς μεγαλύτερη απόσταση μέσω των ψηφιακών μορφών μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαιτίας του εξωτερικού, καθώς ορισμένοι πολιτισμοί προτιμούν τις προσωπικές συναντήσεις για την ενίσχυση των δεσμών σχέσεων, κάτι που την περίοδο του lockdown ήταν δύσκολο να υλοποιηθεί.

Ωστόσο, να είναι ψηφιακές οι εταιρίες τις βοηθά από την άποψη της δικτύωσης, καθώς τους επιτρέπει να παραμείνουν συνδεδεμένες ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως από το σπίτι. Τέλος, τα δίκτυα είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για τη διαδικασία διεθνοποίησης αλλά και σε περιόδους σοβαρών κρίσεων. Επιτρέπουν την πρόσβαση σε νέες αγορές, σε πελάτες, κανάλια διανομής και ευκαιρίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων και όχι μόνο σε καιρούς που επικρατεί ηρεμία, όπως υπογράμμισαν ο Coviello (2006) και οι Sullivan Mort και Weerawardena (2006).

Αρκετές εταιρίες ανακάλυψαν νέες ευκαιρίες ή τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, παρόλο που ήταν εν μέσω περιόδου COVID-19. Επομένως η

συμμετοχή σε δραστηριότητες δικτύωσης και δημιουργίας εμπιστοσύνης ήταν απαραίτητη για να επιβιώσουν. Επιπλέον, δεδομένου ότι η κατάσταση των σπάνιων πόρων έγινε πιο σοβαρή λόγω του COVID-19, τα δίκτυα βοήθησαν τις εταιρείες να επιβιώσουν, όπως παρείχαν πολύτιμες γνώσεις και πρόσβαση σε επιχειρηματικές επαφές (Coviello, 2006).

Σημαντικό ρόλο έπαιξε η ψηφιακή υποδομή των επιχειρήσεων που ήθελαν να διεθνοποιηθούν. Έτσι, παραμένοντας σε επαφή μέσω ψηφιακών καναλιών, η διανομή προϊόντων μέσω ψηφιακών καναλιών ή ακόμη και η πώληση ψηφιακών προϊόντων ήταν το κλειδί για την επιβίωση από τον COVID-19 με τις συγκεκριμένες προκλήσεις του. Ωστόσο, αυτό οφείλεται σε ένα βαθμό στην ευνοϊκή ψηφιακή υποδομή που παρέχεται σε κάποιες χώρες. Εξάλλου, οι αρχές της εφαρμογής θεωρήθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων σε περιόδους κρίσης. Η ευελιξία στην επιχειρηματική δραστηριότητα συχνά δεν επιτρέπει μόνο την επιβίωση της επιχείρησης αλλά και την ανακάλυψη της ευκαιρίας. Ως εκ τούτου, οι ευέλικτοι τρόποι θα πρέπει να προτιμώνται από τις άκαμπτες στρατηγικές. Παρόλα αυτά, κατά τη διάρκεια κρίσεων, το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ακόμα πιο ασταθές, καθιστώντας την καινοτομία των επιχειρήσεων που θέλουν να διεθνοποιηθούν κρίσιμη. Αυτό επιτρέπει την υιοθέτηση μεταβαλλόμενων συνθηκών. Ειδικά σε περίοδο όπου οι πελάτες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη έλλειψη ρευστότητας και προσπαθούν να επιβιώσουν, αυτό είναι μια πρόκληση για απόκτηση νέων πελατών (Kano et al., 2020).

Περαιτέρω, ασκεί πίεση στην οικονομική πλευρά της ίδιας της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τη δυσκολία στην παροχή χρηματοδότησης. Έτσι, η αλλαγή των μηχανισμών πληρωμής, οι εκπτώσεις και η αλλαγή στοχευμένων πελατών ήταν χρήσιμες στρατηγικές για την επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων. Επίσης, η παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αντιμετώπιζαν νέες ανάγκες πελατών λόγω της κρίσης αποκάλυψε την επιτυχία. Τέλος, και ίσως το πιο σημαντικό, είναι ότι παρα τις αντιξοότητες για τις επιχειρήσεις έχουν μείνει συγκεντρωμένοι και προσπαθούν να κρατήσουν τον έλεγχο παρόλο που αντιμετώπισαν δύσκολες στιγμές (Verbeke, 2020).

Επίσης οι μικρότερες επιχειρήσεις την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 έχουν υποστεί ακόμη περισσότερη πίεση, καθώς θα πρέπει να ενημερωθούν και να

χρησιμοποιούν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης και αυτό τονίζει τη σημασία της δικτύωσης ακόμη περισσότερο (van Hoek and Lacity, 2020).

Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να τολμήσουν σε ξένες αγορές, η δραστηριότητα του δικτύου είναι απαραίτητη σε συνδυασμό με την αυξανόμενη σημασία της διαδικτυακής παρουσίας. Πρώτον, η online δικτύωση είναι μια αναγκαιότητα σήμερα για να συνδεθεί μια επιχείρηση με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων. Δεύτερον, παρέχει εξαιρετικές ευκαιρίες δικτύωσης καθώς το καθιστά σχετικά εύκολο μέσο των καναλιών μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn (van Hoek and Lacity, 2020).

4.3. Επίπτωση της πανδημίας στη διακυβέρνηση των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας και το μέλλον τους μεταπανδυμιακά.

Ο Verbeke (2020) μελετά τις επιπτώσεις της πανδημίας για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και αναφέρει τέσσερις ερευνητικούς κλάδους όπου αποτελούν τον πυλώνα για την μελλοντική μελέτη για την ανθεκτικότητα των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας σε διαστήματα μεγάλων εξωγενών κρίσεων. Αρχικά επίπεδα που δεν είναι αναστρέψιμα σε επενδύσεις στο εξωτερικό, Η ελαχιστοποίηση των επενδύσεων που δεν είναι αναστρέψιμη στο εξωτερικό είναι επακόλουθο των αυξημένων κινδύνων. Στην διάρκεια της πανδημίας έχει αποδειχθεί ότι αυτοί που είναι αρμόδιοι χάραξης της δημόσιας πολιτικής έχουν την δυνατότητα να κλείσουν τομείς της οικονομίας καθώς και παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού χωρίς να υπάρξει κάποια προειδοποίηση, ούτε και διαπραγμάτευση με τους οικονομικούς παράγοντες οι οποίοι πλήττονται, με επιχείρημα την εθνική ασφάλεια και την δημόσια υγεία. Συνεπώς, μια ερευνητική υπόθεση είναι: ο στόχος των ηγετικών εταιρειών είναι η ελάττωση των προβλήματων αξιοπιστίας, όπου θα είναι πιο λίγο διατεθειμένες να επενδύσουν σε κάποια περιουσιακά στοιχεία στο εξωτερικό, κυρίως όταν αυτά δεν έχουν επαρκή ασφάλεια ή να μπορούν να προστατευθούν και κάποιον άλλον τρόπο από μελλοντικές διακρίσεις οι οποίες έχουν ως στόχο τους ξένους παράγοντες. Δεύτερον οι επενδύσεις σε πληροφορίες και διασφαλίσεις συμβάσεων, αυτό σύμφωνα με την βιβλιογραφία αναγνωρίζει τον περιορισμένο ορθολογισμό και τις προκλήσεις περιορισμένης αξιοπιστίας οι οποίες συμβαίνουν όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλον πιο μεγάλης απόστασης, όταν

αναφερόμαστε στην απόσταση μπορεί να είναι γεωγραφική, οικονομική, πολιτιστική. Επομένως το ερώτημα είναι κατά πόσο η πανδημία, όπου έχει επιδεινώσει την αστάθεια, θα μπορεί να αυξήσει τις επενδύσεις οι οποίες είναι σχετικές με τη διακυβέρνηση σε πληροφορίες και διασφαλίσεις ώστε να ελαχιστοποιήσει τον περιορισμένο ορθολογισμό και την περιορισμένη αξιοπιστία αλλά και την μορφή που θα έχουν αυτές οι επενδύσεις.

Τρίτον το μέγεθος της διαφοροποίησης όπου δείχνει ξεκάθαρα ότι η πανδημία πέρα από τους χαμένους έχει και νικητές . Εδώ, οι νικητές είναι αυτοί που είχαν διαδικτυακούς λιανοπωλητές, προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης ,κατασκευαστές προστατευτικού εξοπλισμού αλλά και παροχές ψηφιακών υπηρεσιών. Η κύρια ελεγχόμενη υπόθεση μπορεί να είναι ότι οι κορυφαίες εταιρείες στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μπορούν να συμμετάσχουν σε πιο υψηλή διαφοροποίηση προϊόντων και κλάδου ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανές συνέπειες μιας μελλοντικής κρίσης στις δραστηριότητές τους.

Τέλος οι σχεσιακές συμβάσεις με κύριους εταίρους και πρώην μετά τη διακυβέρνηση. Σε ένα περιβάλλον με παγκόσμιες θεσμικές ρήξεις και θεσμούς σε μακροεπίπεδο τα οποία είναι πιο λιγότερα αξιόπιστα από αυτά που περίμεναν για την προστασία των επιχειρηματικών συμφερόντων, αυτό που μας έδειξε η πανδημία είναι ότι οι πολυεθνικές εταιρείες μπορεί να περιορίσουν την εξάρτησή τους από τους θεσμούς. Έχουν την δυνατότητα να συμμετάσχουν σε περισσότερο περίπλοκες συμβάσεις μικροεπιπέδου με τους κύριους εταίρους στα δίκτυά τους. Μια κύρια υπόθεση είναι η επικέντρωση των πολυεθνικών εταιριών στις σχεσιακές συμβάσεις και στις λεπτομέρειες της εκ των υστέρων διακυβέρνησης όταν οι συναλλαγές αφορούν αξιόπιστους εταίρους των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας.

Το συμπέρασμα είναι ότι όταν αντιμετωπίζουν κινδύνους μεγάλης κλίμακας, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τα συστήματα διακυβέρνησής τους ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις καινούργιες προκλήσεις μειωμένου ορθολογισμού και αξιοπιστίας με σκοπό να συνθέσουν ένα πλαίσιο διακυβέρνησης όπου ευνοεί τη διαρκή δημιουργία αξίας (σελ. 446). Οι Kano και Hoon Oh (2020) αναφέρουν ότι οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας στη μετα-πανδημική περίοδο το πιο πιθανόν είναι να αντιμετωπίσουν κάποιες αλλαγές όπως ο εντοπισμός, η διαφοροποίηση κ.λπ., αλλά δεν περιμένουν ότι θα υπάρχουν αλλαγές στις αρχές της διακυβέρνησης των

παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. Οι αλλαγές που πρόκειται να συμβούν θα είναι αποτέλεσμα των υφιστάμενων τάσεων που επιδρούν στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας: ψηφιοποίηση και ανανεωμένος προστατευτισμός. Δίνουν βαρύτητα σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους όπου πρέπει να περιμένουν αλλαγές: στην κάλυψη του κενού γνώσης των παγκοσμιών αλυσίδων αξίας σε μικρό βάσεις της διακυβέρνησης καθώς και σε διαχείριση για αξιοπιστία, το γεωγραφικό εύρος, την απόδοση και την ετερογένεια παραγόντων των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας.

Υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές κατηγορίες (trajectories) για την διεθνή παραγωγή όπου έχουν προβλεφθεί από την τελευταία Παγκόσμια Έκθεση Επένδυσης (UNCTAD, 2020b) αυτές είναι: η διαφοροποίηση, η ανανέωση, η αναπαραγωγή και η περιφερειοποίηση. Αρχικά στην πρώτη εναλλακτική κατηγορία (trajectories) η διαφοροποίηση των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας είναι αυτή όπου προτείνει η UNCTAD (2020c) για το μέλλον της διεθνούς παραγωγής μετά από την πανδημία. Για την διασφάλιση της ανθεκτικότητας για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, βασίζεται σε μια προοπτική μερικής πλεονασμού. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα κρατήσουν το διεθνές δίκτυο παραγωγής τους αλλά πιο πολύ θα βασίζονται σε τοπικές επιχειρήσεις οι οποίες είναι στις χώρες υποδοχής με σκοπό να γίνει καλύτερη προσαρμογή για τα προϊόντα ώστε να έχουν όφελος από τις εθνικές πολιτικές που θα υιοθετήσουν οι κυβερνήσεις με σκοπό την ανάκαμψη της οικονομικής κρίσης όπου έχει προκληθεί από τις πανδημίες. Επίσης, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών θα γίνει από τις κορυφαίες εταιρείες (internet of things, blockchain, τεχνητή νοημοσύνη) ώστε να υπάρξει βελτίωση στον συντονισμό και τον έλεγχο των εταίρων, αλλά και της εκμετάλλευσης της τηλεργασίας όπου συνέβει για τη διαχείριση δραστηριοτήτων από απόσταση.

Η δεύτερη εναλλακτική κατηγορία (trajectories) είναι η αναπαραγωγή των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας, όπου πραγματοποιείται μέσα από πολλαπλές εγκαταστάσεις οι οποίες είναι τοποθετημένες σε αρκετές χώρες, ενώ σε λίγες τοποθεσίες θα υπάρξει συγκέντρωση των δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας (π.χ. E&A). Αυτή η κατηγορία, είναι λιγότερο πιθανή από την UNCTAD (2020b) εξαιτίας του υψηλού κόστους για την αναπαραγωγή και την διασπορά στις δραστηριότητες στο σύνολο των χωρών.

Μια τρίτη εναλλακτική κατηγορία (trajectories) είναι η επανατοποθέτηση στις παγκοσμίες αλυσίδες αξίας, όπου προϋποθέτει τη μετεγκατάσταση στις παραγωγικές δραστηριότητες στην πατρίδα πίσω (Fratocchi et al., 2014). Το συγκεκριμένο μοντέλο παραγωγής είναι αντίθετο με τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας καθώς με αυτό τον τρόπο γίνονται πιο μικρές και λιγότερο κατακερματισμένες. Επιπλέον, στην κατηγορία αυτή, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς η αυτοματοποίηση η οποία έχει την βάση της στη ρομποτική δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντικαταστήσουν την εργασία με την τεχνολογία, ελαχιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο τα πλεονεκτήματα του arbitrage κόστους. Με την συγκέντρωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων πίσω στη χώρα καταγωγής δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, τις λαϊκιστικές και εθνικιστικές πολιτικές με σκοπό την αποφυγή εμπορικών φραγμών και δασμών κατά την στιγμή της επανεισαγωγής των ενδιάμεσων ή τελικών αγαθών, και την χρησιμοποίηση των πλεονεκτημάτων της βιωσιμότητας, με αποτέλεσμα οι εγχώριες αλυσίδες αξίας να γίνεται πιο εύκολη στον έλεγχο.

Τέλος, η τέταρτη εναλλακτική κατηγορία (trajectories) είναι η περιφερειοποίηση, όπου αφορά μια γεωγραφική αναδιαμόρφωση για τις παγκοσμίες αλυσίδες αξίας οι οποίες θα συμπτυσσόταν στις μακροπεριφέρειες. Η τεχνολογία συνεχίζει να έχει σημαντικό ρόλο, αφού δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες για την βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου αλλά και την αντικατάσταση της εργασίας με την τεχνολογία, με αποτέλεσμα ο ρόλος των αναδυόμενων χωρών να γίνεται λιγότερο σημαντικός, συμπεριλαμβανομένων των μακροπεριφερειών όπως η Βόρεια Αμερική και ΕΕ. Σε αυτή την κατηγορία αποφεύγονται οι κινδύνοι οι οποίοι είναι συνδεδεμένη με την παγκόσμια ηγεσία και την έλλειψη ελεύθερου εμπορίου (π.χ. λόγω του περιορισμού εντός της ΕΕ), μείωση των εθνικιστικών και των λαϊκιστικών εντάσεων και κάλυψη των απαιτήσεων βιωσιμότητας (με συντομότερες μεταφορές και πιο αυστηρό έλεγχο στους προμηθευτές (Fratocchi and Di Stefano, 2019).

4.4. Πρωτοβουλία μετά την πανδημία

Όπως σημειώνεται από το Policy Links (2020), οι κυβερνήσεις έχουν εφαρμόσει τρεις κύριες «πολιτικές παραγωγής» για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19, με στόχο (α) να διασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας των μεταποιητικών επιχειρήσεων, (β) την κινητοποίηση της μεταποίησης προς κρίσιμες προμήθειες και (γ) την υποστήριξη της ανάπτυξης της μεταποίησης μετά την κρίση.

Σε πολιτικές παραγωγής του τρίτου τύπου, κάποιες χώρες εφαρμόζουν – ή τουλάχιστον σχεδιάζουν – πολιτικές που απευθύνονται κυρίως στην τόνωση του μετασχηματισμού των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας σε περιφερειακές αλυσίδες αξίας ή σε εθνικές αλυσίδες αξίας. Με αυτή την άποψη, έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή για τις βιομηχανίες που σχετίζονται με την υγεία (π.χ. αναπνευστήρες, φάρμακα, προϊόντα ατομικής προστασίας), δεδομένου ότι έχει σημαντική για τη διαχείριση της αντιμετώπισης της πανδημίας (Baldwin and Evenett, 2020, UNCTAD, 2020b). Η παραγωγή φαρμάκων συγκροτείται σε διάφορα στάδια, τα περισσότερα από τα οποία (δηλαδή πρώτες ύλες και ενεργά φαρμακευτικά προϊόντα συστατικά (API)) σε μεγάλο βαθμό έχουν ανατεθεί σε εταιρίες offshore και σε εξωτερικούς συνεργάτες στην Κίνα και την Ινδία τις πρόσφατες δεκαετίες. Με αποτέλεσμα, οι ευρωπαϊκές χώρες και οι Ηνωμένες Πολιτείες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό σε φαρμακευτικές παγκόσμιες αλυσίδες αξίας με έδρα την Ασία. Μέσα σε αυτό το σενάριο, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η Ινδία –η οποία είναι ο τρίτος μεγαλύτερος παραγωγός στον κόσμο σε όγκο– ήταν η πρώτη χώρα που εφάρμοσε μια βιομηχανική πολιτική με στόχο τη μείωση της εξάρτησης της εθνικής βιομηχανίας φαρμάκων στις εισαγωγές βασικών πρώτων υλών από την Κίνα.

Πιο συγκεκριμένα, τον Μάρτιο του 2020, η Κυβέρνηση αποφάσισε να εγκρίνει δύο σχήματα (Government of India, Press Information Bureau 2020):

1. η προώθηση τριών Πάρκων Μαζικής Φαρμάκων (το πρόγραμμα χρηματοδοτεί εγκαταστάσεις υποδομής, όπως μονάδες ανάκτησης διαλυτών, μονάδες απόσταξης, μονάδες ισχύος και ατμού και κοινές μονάδες επεξεργασίας λυμάτων)

2. Υποστήριξη για έξι χρόνια σε επιχειρήσεις που διασφαλίζουν την εγχώρια παραγωγή σε κρίσιμα αρχικά υλικά και API. Τον Απρίλιο του 2020, η ιαπωνική κυβέρνηση αποφάσισε να υποστηρίξει τη μετεγκατάσταση των μεταποιητικών δραστηριοτήτων προηγούμενων μεταφερόμενες στην Κίνα είτε στη χώρα καταγωγής είτε σε άλλες ασιατικές χώρες (Sim, 2020). Πιο συγκεκριμένα, η πολιτική

χρηματοδοτεί το κόστος μετεγκατάστασης για τη μεταφορά της παραγωγής στη χώρα ή την περιοχή καταγωγής. Συγκεκριμένα, για MME που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με την υγεία και επιθυμούν να μετεγκατασταθούν στην Ιαπωνία, τα κίνητρα είναι έως και 70 τοις εκατό. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό ότι τα προϊόντα χαμηλού κόστους (π.χ. χειρουργικές μάσκες) θα μεταφερθούν σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, ενώ περισσότερες προϊόντα υψηλής αξίας (π.χ. αναπνευστήρες, φάρμακα) θα μεταφερθούν στην Ιαπωνία. Παρά κάποια κριτική που βασίζεται στην απουσία κινήτρων για δραστηριότητες E&A (Tajitsu et al., 2020), έως τον Ιούλιο του 2020, είχαν ληφθεί αιτήσεις για 87 έργα (57 σχετικά πρωτοβουλίες back-shoring και 30 κοντινές πρωτοβουλίες) για συνολικό ποσό 535 εκατ. ευρώ, περίπου το ένα τρίτο του συνολικού προϋπολογισμού που εγκρίθηκε τον Απρίλιο (Denyer, 2020).

Αντίστοιχα η Γαλλική Κυβέρνηση αποφάσισε για την επιστροφή ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού παρακεταμόλης στο έδαφος της από το 2023, η ανακοίνωση αυτή αφορά μια στρατηγική όπου ο στόχος είναι η μετεγκατάσταση εντός τριών ετών ολόκληρης της αλυσίδας παραγωγής από το 2020. (Le Figaro, 2020). Επίσης, αναμένεται να ορίσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μια νέα φαρμακευτική στρατηγική. Όπως ανέφεραν αξιωματούχοι της ΕΕ, «η πρωτοβουλία είναι να συμβάλει στη διασφάλιση της παροχής οικονομικών και ασφαλών φαρμάκων στην Ευρώπη με σκοπό την αντιμετώπιση των αναγκών των ασθενών μέσω μετεγκαταστάσεων υπεράκτιων παραγωγικών δραστηριοτήτων» (Sarantis, 2020).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, συνεχίζεται η συζήτηση για την δημιουργία μιας εθνικής βιομηχανίας φαρμάκων η οποία είναι ανεξάρτητη από τις εξαγωγές της Κίνας και της Ινδίας. Ωστόσο, η βιομηχανία η οποία είναι σχετική με την υγεία δεν είναι η μόνη που υποστηρίζεται από την ανανέωση των πολιτικών. Παραδείγματος χάριν, η κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Κορέας τον Ιούνιο του 2020 αποφάσισε να εστιάσει τις προσπάθειές της σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας προσφέροντάς σε αυτές κίνητρα (Chang-Gyun, 2020):

- α. επιδοτήσεις για έξοδα μετεγκατάστασης·
- β. επιπλέον επιδοτήσεις που αφορούν την ανανέωση των εταιρειών οι οποίες επενδύουν στη ρομποτοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών παραγωγής·

γ. τέσσερα έτη συνολικής φορολογικής απαλλαγής καθώς συν 50 τοις εκατό έκπτωση φόρου για τα επόμενα δύο χρόνια (τη συγκεκριμένη στιγμή η Βουλή συζητά ώστε να παραταθεί σε πέντε έτη η απαλλαγή και μείωση φόρου στα επόμενα τρία έτη) και
δ. διευκόλυνση των αιτημάτων θεώρησης για ξένους εργαζομένους υψηλής ειδίκευσης.

Παράλληλα, η γαλλική κυβέρνηση τον Σεπτέμβριο του 2020 παρουσίασε ένα οικονομικό πρόγραμμα που αφορά την τόνωση στον μεταποιητικό τομέα, όπου συγκεκριμένα εργαλεία πολιτικής απευθύνονται σε εταιρείες ανανέωσης και προσφέρουν:

α. κίνητρα τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένες αλυσίδες αξίας (τρόφιμα, αεροδιαστημική, πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό στη βιομηχανία, αυτοκινητοβιομηχανία, ηλεκτρονικά είδη, βιομηχανικές εφαρμογές της τεχνολογίας 5G).

β. μείωση φόρου σε πολύ μικρές επιχειρήσεις και ΜΜΕ.

γ. διοικητική υποστήριξη σε έγγραφα που είναι σχετικά με την ανανέωση.

δ. ένα ταμείο 150 εκατομμυρίων ευρώ το οποίο αφορά στη στήριξη βιομηχανικών επενδύσεων σε αρκετές περιοχές, με βάση συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία ανήκουν σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και τέλος

ε. κατάλογο των βιομηχανικών εγκαταστάσεων η οποίες είναι διαθέσιμες για νέες παραγωγικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τα επικαιροποιημένα στοιχεία όπου έχει λάβει η γαλλική κυβέρνηση αφορά αιτήσεις έως και 3.600 έργα για μετεγκατάσταση παραγωγικών δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες βιομηχανίες, όπου αναφέρονται τόσο στο backshoring όσο και σε αποφάσεις «rept from offshoring» (Les Echos, 2020). Αυτή η κινητοποίηση μπορεί να εξηγηθεί καθώς επιθυμούν πρόσβαση στις επιδοτήσεις η οποίες εφαρμόζονται από τον υπουργό Οικονομίας μετά από κριτική του Mouvement des Entreprises de Γαλλία, η μεγαλύτερη γαλλική ένωση επιχειρηματιών. Τελικά μόνο 180 μετεγκαταστάσεις έχουν υλοποιηθεί στη Γαλλία τα τελευταία 15 χρόνια (Vittori and Hyppolite, 2020).

Επιπλέον πρωτοβουλίες οι οποίες είναι υπό αξιολόγηση από άλλες κυβερνήσεις, όπως την Αυστραλία (Smyth, 2020) και Ιταλία (Fotina, 2020). Τέλος, ο Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών Μπάιντεν δείχνει ότι προσανατολίζεται να καταστήσει τις

αλυσίδες εφοδιασμού πιο λίγο εξαρτημένες από τις εισαγωγές της Κίνας, κυρίως για τα προϊόντα τα οποία είναι σημαντικά για τις βασικές στρατιωτικές τεχνολογίες (π.χ. ημιαγωγοί και στοιχεία σπάνιων γαιών) (Eversden, 2021).

Επίσης στην Γαλλία ξεκίνησε η στροφή των εταιριών από τον παραδοσιακό τρόπο της ενιαίας εταιρείας στις κοινοπραξίες και ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Για παράδειγμα, οι Salomon, Millet και Babolat, τρεις ανταγωνιστές στη βιομηχανία αθλητικών υποδημάτων, δημιούργησαν μια κοινή εγκατάσταση παραγωγής (Advanced Shoe Factory 4.0) στην περιοχή Auvergne-Rhône-Alpes με σκοπό να κατασκευάζουν έως και 500.000 ζευγάρια παπούτσια ετησίως έως τα μέσα του 2025. Η εγκατάσταση παραγωγής άρχισε μέσα το 2021 και έχει αρκετά οφέλη για την ίδρυση εταιριών, όπως (α) πιο μεγάλη ταχύτητα στην αγορά και αντίδραση στις αλλαγές ζήτησης, (β) πιο μεγάλη ευελιξία στην ανάπτυξη εμπορικών σημάτων» σειρές προϊόντων (π.χ. μοντέλα μικρού όγκου), (γ) μειωμένο αποτύπωμα άνθρακα των παραγωγικών δραστηριοτήτων και (δ) μικρότερο κόστος παραγωγής, το οποίο οφείλεται σε έναν εξορθολογισμό της διαδικασίας συναρμολόγησης με τη χρήση ρομποτικής στο εργοστάσιο (Shih, 2020).

Φαίνεται ότι η πανδημία έχει ξεκαθαρίσει ότι η μετεγκατάσταση του συγκεκριμένου προϊόντος (π.χ. παρακεταμόλη) απαιτεί συχνά μια ευρύτερη κατασκευή ολόκληρης της αλυσίδας αξίας και όπου δεν μπορεί να περιοριστεί σε μόνο μία εταιρεία. Επομένως, μια τέτοια προσέγγιση η οποία βασίζεται στην αλυσίδα αξίας χρειάζεται έναν «ενορχηστρωτή» ο οποίος μπορεί να διαχειριστεί προσεκτικά το σύνολο αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα σε διαφορετικούς παραγόντες.

Το πιθανόν είναι ότι ο συγκεκριμένος συντονισμός θα χρειαστεί πιο μεγάλο χρονικό διάστημα στην περίπτωση που το διαχειριστούν μόνο εταιρείες, ενώ θα επιταχυνόταν στην περίπτωση που ενισχύονταν από πρωτοβουλίες βιομηχανικής πολιτικής. Για ακόμη μια φορά, η ανανεωμένη υπεροχή της πολιτικής έναντι των οικονομικών μετά την πανδημία του COVID-19 εμφανίζεται ξεκάθαρα (Denyer, 2020).

4.5. Ένα πλαίσιο για τις πολιτικές αναδιαμόρφωσης των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας

Βασιζόμενη στην παραπάνω αναφορά, προτείνεται η ταξινόμηση των πολιτικών ανανέωσης σε δύο πρωτότυπες γνώσεις οι οποίες προέκυψαν στις πολιτικές ανανέωσεις κατά τη σύγκριση πριν και μετά την πανδημία: γεωγραφικός ορίζοντας και στόχος ανανέωσης. Συγκεκριμένα, ο γεωγραφικός ορίζοντας αφορά τον προορισμό της στρατηγικής μετεγκατάστασης, δηλαδή είτε τη χώρα καταγωγής (back-shoring) είτε την περιοχή καταγωγής (near-shoring). Αντίθετα, ο στόχος ανανέωσης αναφέρεται είτε σε μεμονωμένες εταιρείες είτε στις αλυσίδες αξίας, ωστόσο, είναι χρήσιμο να διατυπώσουμε παραπάνω την προηγούμενη εναλλακτική σε δύο επιμέρους μεγέθη, σύμφωνα με την πολιτική εστίαση (εφόσον υπάρχει) σε συγκεκριμένους κλάδους.

Ωστόσο, στο σύντομο μέλλον το συγκεκριμένο κενό θα μπορούσε να καλυφθεί είτε με συμφωνίες ανάμεσα σε μεμονωμένες χώρες ή υπερεθνικά (δηλαδή μακροπεριφερειακά) ιδρύματα. Όσον αφορά στο πρώτο μέγεθος (συμφωνίες ανάμεσα σε μεμονωμένες χώρες), τον Σεπτέμβριο του 2020 οι υπουργοί εμπορίου της Ιαπωνίας, της Ινδίας και της Αυστραλίας συμφώνησαν να αναπτύξουν μια «Supply Chain Resilience Initiative». Το έργο το οποίο θα μπορούσε να διευρυνθεί σε άλλες χώρες του Ινδο-Ειρηνικού έχει ως στόχο τη μείωση της εξάρτησης των βιομηχανιών στις τρεις χώρες στην Κίνα με την δημιουργία εναλλακτικών αλυσίδων εφοδιασμού «βασισμένες στην εμπιστοσύνη και σταθερότητα» (Rajagoralan, 2020).

Επιπλέον, σε μια ολοκληρωμένη περιοχή όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, μια πολιτική μακροπεριφερειακής βιομηχανίας είναι πιθανό να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική στην προσέλκυση νέων πολλαπλών επιχειρήσεων σε πολύπλοκες αλυσίδες αξίας οι οποίες ενώνονται σε πολλά στάδια παραγωγής. Με την υιοθέτηση μιας περιφερειακής προοπτικής, είναι δυνατή η μόχλευση της ετερογένειας ανάμεσα στις χώρες οι οποίες αφορά τις ικανότητες και τις δυνατότητες παραγωγής για την αναδημιουργία των παγκοσμίων αλυσίδων αξίας μέσα στην περιοχή καταγωγή, όπου δημιουργούνται περιφερειακές αλυσίδες αξίας. Από την μια άποψη, δύο πρωτοβουλίες αξίζουν ιδιαίτερης προσοχής στο πλαίσιο της ΕΕ. Το πρώτο αφορά τις συμμαχίες Tex-Med οι οποίες χρηματοδοτούνται από την ΕΕ, που περιλαμβάνει βιομηχανικές περιοχές κλωστοϋφαντουργίας και μόδας, οι οποίες είναι στις μεσογειακές χώρες (Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα, Τυνησία, Αίγυπτος, Ιορδανία και Παλαιστίνη). Τον Φεβρουάριο του 2020 ξεκίνησε η εργασία, λίγο πριν την έκρηξη της

πανδημίας στην Ευρώπη και το Μάιο έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη στρατηγικών back-shoring και near-shoring οι οποίες βασίζονται σε πιο υψηλή ποιότητα προϊόντων και σε πιο μικρούς χρόνους παράδοσης σε σύγκριση με τις εισαγωγές από την Ασία. Η δεύτερη πρωτοβουλία έχει προταθεί τελευταία από τον πρόεδρο του Fondazione Altagamma (μια ιταλική ένωση 107 εμπορικών σημάτων οι οποίες δραστηριοποιούνται με την υψηλή μόδα και βιομηχανίες πολυτελείας). Τελευταία πρότεινε την ανάπτυξη ενός σχεδίου μετεγκατάστασης έχοντας ως στόχο τη δημιουργία μιας περιφερειακής πρωτοβουλίας για τεχνικά υφάσματα (Crivelli, 2020). Και οι δύο πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αρκετούς παραγόντες, με την εφαρμογή τους έχει ως επακόλουθο κάποια εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν από εταιρείες και υπεύθυνους χάραξης πολιτική. Πράγματι, η συνένωση ολόκληρων αλυσίδων αξίας χρειάζεται συντονισμό και προσπάθειες ένταξης που είναι σημαντικές, καθώς η συγκεκριμένη διαδικασία δεν έχει μόνο ως επακόλουθο αρκετές επιχειρήσεις αλλά και διαφορετικές χώρες, οι οποίες ενδέχεται να ασκήσουν ευκαιριακή δράση και να δημιουργήσουν έναν αγώνα δρόμου για να φιλοξενήσουν περισσότερες πρωτοβουλίες μετεγκατάστασης.

Συνεπώς, υπερεθνικοί θεσμοί οι οποίοι ανήκουν σε μακροπεριφέρειες εμφανίζονται ως οι φυσικοί πρωταγωνιστές για τέτοια πολύπλοκα έργα. Αυτός είναι ο κύριος λόγος σύμφωνα με τον οποίο τον Μάρτιο του 2021, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο δημοσίευσε μια εκτενή μελέτη όπου αναλύει το σενάριο για τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και των πολιτικών όπου υποστηρίζει την επιστροφή της παραγωγής στην Ευρώπη, με ιδιαίτερη έμφαση σε τέσσερις στρατηγικούς τομείς, δηλαδή ιατρικά προϊόντα, φαρμακευτικά προϊόντα, ηλιακή ενέργεια και ημιαγωγοί (Raza et al., 2021).

4.6. Ο COVID-19 και η κατάσταση των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης

Μέσα στο ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19, οι οικονομίες και οι κοινωνίες έχουν υποστεί εξωγενές σοκ (Kuckertz et al., 2020). Συνεπώς, οι οικονομίες των διαφόρων χωρών είναι υπό πίεση εξαιτίας των μέτρων που έλαβαν οι κυβερνήσεις με την κοινωνική απόσταση (ibid) ,για τον περιορισμό των λοιμώξεων και την

εξάπλωση του COVID-19. Ο Winston (2020) αναφέρεται στην πανδημία ως συμβολικό «γεγονός του μαύρου κύκνου», το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί εκπληκτικό και απρόβλεπτο και έχει σοβαρές συνέπειες οι οποίες συνεπάγονται με αλλαγές στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον. Ενώ για κάποιες επιχειρήσεις μπορεί αυτές οι καταστάσεις να δημιουργούν ευκαιρίες, το lockdown στο πιο μεγάλο μέρος της κοινωνίας ορίζεται ως οξεία κρίση (Kuckertz et al., 2020). Αυτή η κρίση είναι διπλή. Πρώτον, τα μέτρα που έλαβαν για τον έλεγχο και περιορισμό των λοιμώξεων έχουν προκάλεσει οικονομική κρίση, που οδήγησε σε απότομη διακοπή πολλών οικονομικών δραστηριοτήτων. Δεύτερον, η κρίση έπληξε παγκοσμίως και ξαφνικά αντίθετα με προηγούμενες κρίσεις όπου ήταν κάποιες περιφερειακές (π.χ. ο τυφώνας Κατρίνα στο 2005) ή υπήρξε σε μια πιο εκτεταμένη περίοδο (π.χ. η οικονομική κρίση του 2008) (Kuckertz et al., 2020). Ωστόσο, οι πιο πολλές πρωτοβουλίες πολιτικής που αφορούν την προστασία των οικονομιών στη διάρκεια αυτής της κρίσης έχουν ως στόχο τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις στους ήδη υπάρχοντες κλάδους, ενώ για τις καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις σε ένα μεγάλο βαθμό παραμένουν παραμελημένες (ibid). Έτσι, η εστίαση είναι στη διατήρηση του παρόντος, ενώ το οικονομικό μέλλον είναι αδιάφορο.

Ωστόσο, οι Walsh και Cunningham (2016) υποστηρίζουν ότι ειδικά οι εγκαταστημένες εταιρείες δεν είναι πλέον απειλούμενοι οικονομικοί παράγοντες και διαμορφώνουν το μέλλον της οικονομικής δραστηριότητας. Εξάλλου, ακόμη και όταν σε καιρούς που υπάρχει ηρεμία, οι νεοφυείς επιχειρήσεις έρχονται πάλι αντιμέτωπη με ευθύνες καινοτομίας και μικρότητας. Συνεπώς, η τρέχουσα κρίση απειλεί πιο πολύ την ύπαρξη καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων και μειώνει τις δυνατότητές τους (Kuckertz et al., 2020).

Η πανδημία COVID-19 και τα συγκεκριμένα αντίμετρα της που οδήγησαν σε διάφορα lockdown παγκοσμίως έχουν παρουσιάσει μια νέα κατάσταση. Ωστόσο, οι μελετητές έχουν διεξάγει έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων και την επιχειρηματικότητα που προσφέρει δύο ερευνητικούς τομείς (Cowling et al., 2012). Ο πρώτος τομέας αφορά κυρίως την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων και μετρά την αντίδραση σε μια κρίση. Αντίθετα, ο δεύτερος τομέας αναφέρεται στη χάραξη πολιτικής και τους φραγμούς της στην επιβίωση μιας επιχείρησης σε περιόδους κρίσης (Kuckertz et al., 2020).

4.7.1 Προκλήσεις

Οι απρόβλεπτες επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 ενισχύουν τον φόβο στην κοινωνία η οποία έχει επηρεάσει τις παγκόσμιες οικονομίες και έχει οδηγήσει σε προβλέψεις ύφεσης από οικονομολόγους (Kuckertz et al., 2020). Τέτοιες κρίσεις θέτουν σε κίνδυνο τη λειτουργία και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων λόγω των διαταραγμένων δομών, ρουτινών και δυνατοτήτων (Kuckertz et al., 2020).

Ωστόσο, η προετοιμασία είναι μεγάλης σημασίας για τις επιχειρήσεις ώστε να διαχειριστούν σωστά τις κρίσεις, αλλά οι νεοφυείς εταιρείες δεν έχουν προετοιμαστεί για μια δύσκολη κατάσταση αυτού του μεγέθους (Kuckertz et al., 2020). Επιπλέον, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι τα ειδικά χαρακτηριστικά που έχουν οι καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίξουν την ικανότητά τους και να τα βγάλουν πέρα με τις κρίσεις, καθώς αυτή η ικανότητα να είναι δημιουργικοί είναι προϋπόθεση του ότι είναι και εύρωστοι. Συνεπώς, οι καινοτόμες εταιρείες προβλέπουν συνεχώς και προσαρμόζονται σε διάφορες καταστάσεις (Kuckertz et al., 2020). Επιπλέον, προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι η αποτυχία προετοιμασίας για τις επιχειρήσεις μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες, κυρίως για τις μικρές και ευάλωτες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να κλονιστούν οι ταμειακές ροές, να υπάρχει δύσκολη πρόσβαση σε κεφάλαια, με δυσκολίες σε κέρδη και προβλήματα σε υποδομές (Runyan, 2006).

Τελικά, οι Kuckertz et al. (2020) δείχνουν τις συνέπειες που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις λόγω της πανδημίας του COVID-19, η οποία ξεκινά με μειωμένες πωλήσεις, ενώ το πάγιο κόστος παραμένει το ίδιο.

Έτσι, η ρευστότητα απειλείται, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τη μακροπρόθεσμη επιβίωση στις αγορές. Το οικονομικό κλίμα είναι επίσης δυσμενές για την καινοτομία, καθώς όλες οι ίδιες οι ομάδες ενδιαφερομένων απασχολούνται προσπαθώντας να επιβιώσουν. Σε συνδυασμό με τα εμπόδια που υπάρχουν στην πρόσβαση για την χρηματοδότηση, κάτι που έχει αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων (ibid). Από την άλλη πλευρά, κάποιιοι επιχειρηματίες βρήκαν ευκαιρίες μέσα στις κρίσεις και δηλώνουν ότι ο COVID-19 δεν είχε επηρεάσει την

επιχείρησή τους επειδή παρέμειναν επίκαιρες ακόμη και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Εναλλακτικά, είχαν μέτρα πριν την κρίση που υποστήριξαν την επιβίωσή τους (Kuckertz et al., 2020).

4.7.2 Διαχείριση Κρίσεων

Η έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων σε επιχειρήσεις αναφέρεται κυρίως σε δράσεις οι οποίες αναλαμβάνονται από επιχειρηματίες ή επιχειρήσεις για τη μείωση των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων μιας κρίσης, δηλαδή αλλαγές σε πρακτικές πωλήσεων, μάρκετινγκ και απασχόλησης (Doern et al., 2019). Οι μικρές επιχειρήσεις είναι ευέλικτες και έχουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, κάτι που θα πρέπει να επιδείξουν για να ανταποκριθούν στην κρίση του COVID 19 (Kuckertz et al., 2020).

Επίσης, οι Martinelli et al. (2018) υποστήριξαν ότι οι πιο ανθεκτικές επιχειρήσεις είχαν ακολουθήσει αποτελεσματικούς τρόπους και να δημιουργήσουν αλλαγές και ευκαιρίες από τους πόρους που είχαν στη διάθεσή τους την στιγμή της κρίσης.

Τέλος, οι Kuckertz et al. (2020) παρουσιάζουν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη λεγόμενη σχεσιακή ικανότητα αντιμετώπισης της κρίσης του COVID-19, που τραβάει τη γραμμή στην προοπτική του δικτύου και πάλι αφού συνδύασαν τους εσωτερικούς τους πόρους και αντιμετώπισαν εξωτερικούς πόρους από το δίκτυο.

Τώρα το ξέσπασμα του COVID-19 τοποθετεί τις συγκεκριμένες εταιρείες υπό πίεση, καθώς παρουσιάζει το λεγόμενο «γεγονός του μαύρου κύκνου» (Winston, 2020). Αυτός είναι ο λόγος όπου τα αντίμετρα για το ξέσπασμα του COVID-19 έχουν εμποδίσει τη διεθνοποίηση των γεννημένων παγκοσμίων, καθώς η κοινωνική απόσταση και το lockdown περιπλέκουν τη δικτύωση (Kuckertz et al., 2020). Επιπλέον, το σοκ που έχουν οι οικονομίες καθιστά την κατάσταση των πόρων για τα επιχειρηματικά μοντέλα ακόμη πιο σοβαρή, αφού υπάρχει δυσκολία στην πρόσβαση

χρηματοδότησης (ibid). Τέλος, οι λεγόμενες σχεσιακές ικανότητες είναι χρήσιμες, με στόχο δίκτυα και πάλι, καθώς τα υπάρχοντα δίκτυα μπορούν να παρέχουν πόρους και ευκαιρίες ακόμη και κατά τη διάρκεια των κρίσεων (Kuckertz et al., 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η πανδημία COVID-19 έχει κλονίσει την παραγωγή στις διεθνείς αλυσίδες αξίας και έχει δυσκολέψει τη μεταφορά στα ενδιάμεσα προϊόντα, με αποτέλεσμα να προκαλέσει απώλειες σε αρκετές πολυεθνικές εταιρείες συνεπώς να επιφέρει τη πτώση του παγκόσμιου ΑΕΠ. Η εμπορική πολιτική παρουσίασε άνοδο του προστατευτισμού η οποία έχει σχέση με την προμήθεια ιατρικού εξοπλισμού στην εγχώρια αγορά. Αυτό το καινούργιο είδος κρίσης και το lockdown των οικονομιών δημιούργησε γρήγορα την ανάγκη για συζήτηση για το κόστος παραγωγής σε ολόκληρο τον κόσμο και τις ζημίες οι οποίες θα φαίνονταν να έχουν αντίκτυπο αν η παραγωγή είναι στις χώρες προέλευσης.

Σε αυτή την εργασία έχουν γίνει αναφορές με τις αρχικές εκτιμήσεις των επιπτώσεων της πανδημίας στην παγκόσμια παραγωγή και στο εμπόριο. Αρκετοί ερευνητές έχουν τονίσει την στασιμότητα πριν από την πανδημία για τη διεθνοποίηση επιχειρήσεων δηλαδή μία μικρότερη ανάπτυξη στη διεθνή παραγωγή και το εξωτερικό εμπόριο από το έτος 2010. Μπροστά σε νέες προκλήσεις έρχεται αντιμέτωπη η παγκόσμια παραγωγή όπως η ανάπτυξη σε νέες τεχνολογίες, η

περιφερειοποίηση που προυπήρχε (με κόμβους στις ΗΠΑ, την Κίνα και τη Γερμανία), ανησυχία για αποπαγκοσμιοποίηση. Η λύση θα επέρθει απο την απελευθέρωση της εμπορικής πολιτικής και απο ένα υψηλό επίπεδο διεθνούς συνεργασίας.

Κάποιες νέες κατευθύνσεις για την ανάπτυξη στη διεθνή παραγωγή οι οποίες έχουν εκπονηθεί είναι η αντιστάθμιση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητα, η περικοπή στις αλυσίδες αξίας, η συγκέντρωση σε περιφερειακούς εμπορικούς δεσμούς, η ανανέωση των δραστηριοτήτων, αλλά εξίσου συνδεδεμένη στενά σε αυτό είναι ότι η εμπορική πολιτική και οι αλλαγές στη διάρκεια της πανδημίας έχουν σαρώση τη μακροπρόθεσμη διαδικασία ελευθέρωσης.

Το σημαντικό είναι ότι οι στρατηγικές μετεγκατάστασης ούτε χρήσιμες, ούτε επιθυμητές είναι και τα εμπειρικά ευρήματα δείχνουν πιο μεγάλες απώλειες ευημερίας από ό,τι στην περίπτωση της διεθνοποίησης, ακόμη και στους κινδύνους (σοκ). Η διεθνοποίηση και οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας θα αφήσουν πίσω τις διαταραχές η οποίες έχουν προκληθεί από την πανδημία και θα προχωρήσουν με τις δραστηριότητές τους με στρατηγικές περισσότερο ανθεκτικές στους κινδύνους και με διαρκείς προσαρμογές στα καινούργια δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς.

Πρώτον, δεδομένου ότι ο COVID 19 συνέβη πρόσφατα και είναι ένα επίκαιρο θέμα, δεν έχουν γίνει πολλά σχετικά με τις επιπτώσεις του στις επιχειρηματικές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, είναι κρίσιμο να επεκταθεί η έρευνα για αυτό το θέμα, ως προέβλεψε ότι πανδημίες όπως το COVID-19 είναι πιο πιθανό να συμβούν. Επομένως, η έρευνα είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για περιόδους κρίσης, δεδομένου ότι η προετοιμασία αναφέρεται ως ζωτικής σημασίας στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας της διαχείρισης κρίσεων.

Δεύτερον, η ελληνική αγορά είναι σχετικά μικρή και ώριμη, πράγμα που σημαίνει ότι παρέχει ένα άνετο περιβάλλον για γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες με την προμήθεια επιλογών χρηματοδότησης και προηγμένη ψηφιακή υποδομή. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις είναι σε καλύτερη θέση να επιβιώσουν σε κρίσεις από ό,τι οι επιχειρήσεις από άλλες χώρες. Κατά συνέπεια, η έρευνα και η σύγκριση του πώς αντέδρασαν ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με επιχειρήσεις που θέλησαν να διεθνοποιηθούν κατά τη διάρκεια του COVID-19 θα πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να κατευθύνεται προς τις αναλύσεις διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων διεθνοποίησης κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων.

Ως αποτέλεσμα, θα μπορούσε να είναι δυνατό να προσδιοριστούν συγκεκριμένα στοιχεία που επιτρέπουν σε ορισμένες εταιρείες να επιβιώσουν κατά τη διάρκεια του COVID-19, ενώ άλλες έπρεπε να παραιτηθούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Μυλώνη, Β. και Γεωργόπουλος, Α. (2015) *Διεθνοποίηση και διεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Ξενόγλωσση

Altman, S. A. and Bastian, P. (2019). DHL global connectedness index—2019 update: Mapping the current state of global flows. Ανακτήθηκε από: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/g0-en-gci-2019-update-complete-study.pdf>

Amit, R. and Zott, C. (2001). 'Value creation in e-business', *Strategic Management Journal*. 22(6-7), 493–520

Arriola, C., Guilloux-Nefussi, S., Koh, S.-H., Kowalski, P., Rusticelli, E. and van Tongeren, F. (2020). Efficiency and risks in global value chains in the context of COVID-19 (OECD Economics Department Working Paper No. 1637). *OECD Publishing*.

- Autio, E. Sapienza, H. and Almeida, J. (2000). 'Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth', *Academy of Management Journal*, 43, 909–924
- Baldwin, R.E. and S.J. Evenett, eds. (2020). *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*. London: CEPR Press
- Baum, M. Schwens, C. and Kabst, R. (2013). 'International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization', *International Small Business Journal*. SAGE Publications Ltd, 31(5), 536–562
- Bekkers, E. and Koopman, R. B. (2021). Simulating the trade effects of the COVID-19 pandemic: Scenario analysis based on quantitative trade modelling. *World Economy*. Advance online publication
- Bonadio, B., Huo, Z., Levchenko, A. A. and Pandalai-Nayar, N. (2020). Global supply chains in the pandemic (*NBER Working Paper No. 27224*)
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74–82
- Castañeda-Navarrete, J., Hauge, J. and López-Gómez, C. (2020). COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*. Advance online publication. Αναλήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/dpr.12539>
- Chang-Gyun, L. (2020). "Pandemic prompts companies to weigh reshoring", *Korea Joong Ang Daily*, 10 May
- Comotti, S., Crescenzi, R. and Iammarino, S. (2020). Foreign direct investment, global value chains and regional economic development in Europe. *European Commission*.
- Coviello, N. E. (2006). 'The network dynamics of international new ventures', *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- Cowling, M. Liu, W. and Ledger, A. (2012). 'Small business financing in the UK before and during the current financial crisis', *International Small Business Journal*. SAGE Publications Ltd, 30(7), 778–800
- Crivelli, G. (2020). "Il lusso pronto a portare in Italia anche le filiere decentrate in Asia", *il Sole 24 Ore*, 4 April
- Delis, A. , Driffield, N. and Temouri, Y. (2019). The global recession and the shift to re-shoring: Myth or reality? *Journal of Business Research*, 103, 632–643

De Marchi, V., E. Di Maria, R. Golini and A. Perri (2020). “Nurturing international business research through global value chains literature: a review and discussion of future research opportunities”, *International Business Review*, 29 (5), Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101708>

Denyer, S. (2020). “Japan helps 87 companies to break from China after pandemic exposed overreliance”, *Washington Post*, 21 July.

Doern, R. Williams, N. and Vorley, T. (2019). ‘Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature’, *Entrepreneurship & Regional Development. Routledge*, 31(5–6), 400–412.

Enderwick, P. and P. Buckley (2020). “Rising regionalization: will the post-COVID-19 world see a retreat from globalization?”, *Transnational Corporations*, 27 (2), 99–112

Eppinger, P., Felbermayr, G., Krebs, O. and Kukharsky, B. (2020). Covid-19 shocking global value chains (Kiel Working Paper No. 2167). Kiel Institute for the World Economy. Ανακτήθηκε από: https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/Gabriel_Felbermayr/Covid-19_Shocking_Global_Value_Chain/Covid-19_Shocking_Global_Value_Chain.pdf

Evenett, S. J., Fiorini, M., Fritz, J., Hoekman, B., Lukaszuk, P., Rocha, N., Ruta, M., Santi, F. and Shingal, A. (2020). Trade policy responses to the COVID-19 pandemic crisis: Evidence from a new dataset. *European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies*. (EUI Working Paper RSCA No.78).

Eversden, A. (2021). “Semiconductors, minerals: supply chain review to cover key military tech”, C4ISRNET, 25 February, Ανακτήθηκε από: <https://www.c4isrnet.com>.

Foong, G. and Chang, P.-L. (2020). The potential impacts of COVID-19 on the global value chains: GVC positioning and linkages (Research Collection School of Economics Working Paper No.11). Singapore Management University

Fratocchi, L. and C. Di Stefano (2019). “Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review”, *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12 (3), pp. 449–476

Fotina, C. (2020). “Si studia una mini Ires per le imprese che riportano la produzione in Italia”, *Il Sole 24 Ore*, 14 February, Ανακτήθηκε από: www.ilsole24ore.com

Galkina, T. and Chetty, S. (2015). ‘Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs’, *Management International Review. Springer Berlin Heidelberg*, 55(5), 647–676.

Gereffi, G. (1994). “The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks”, in G. Gereffi and M. Korzeniewicz, eds., *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport, CT: Praeger), 95–122.

Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 138–152.

Gölgeci, I., Yildiz, H. E. and Andersson, U. (2020). The rising tensions between efficiency and resilience in global value chains in the post-COVID-19 world. *Transnational Corporations*, 27(2), 127– 141.

Government of India, Press Information Bureau (2020). “Cabinet approves promotion of domestic manufacturing of critical key starting materials/drug intermediates and active pharmaceutical ingredients in the country”, 21 March, Ανακτήθηκε από: <https://pib.gov.in>.

Gruszczynski, L. (2020). The COVID-19 pandemic and international trade: Temporary turbulence or paradigm shift? *European Journal of Risk Regulation*, 11(2), 337– 342.

Gupta, H., Kusi-Sarpong, S., and Rezaei, J. (2020). Barriers and overcoming strategies to supply chain sustainability innovation. *Resour. Conserv. Recycl.* 161, 104819

Gygli, S. , Haelg, F. , Potrafke, N. and Sturm, J.-E. (2019). The KOF Globalisation Index—revisited. *The Review of International Organizations*, 14(3), 543–574

Hagberg, J., Sundström, M. and Nicklas, E. Z. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694– 712.

Handfield, R. B., Graham, G. and Burns, L. (2020). Coronavirus, tariffs, trade wars and supply chain evolutionary design. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1649– 1660

Hayakawa, K. and Mukunoki, H. (2021). The impact of COVID-19 on international trade: Evidence from the first shock. *Journal of the Japanese and International Economies*, 60, 101135.

Hult, G. T. M. Gonzalez-Perez, M. A. and Lagerström, K. (2020). ‘The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem’, *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38–49

Javorcik, B. (2021). Reshaping of global supply chains will take place, but it will not happen fast. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 18(4), 321– 325

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977). 'The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments', *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009). 'The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership', *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431

Kalinic, I. Sarasvathy, S. D. and Forza, C. (2014). "“Expect the unexpected”": Implications of effectual logic on the internationalization process', *International Business Review* 23(3), 635–647.

Kano, L. and Hoon Oh, C. (2020). Global value chains in the post-COVID world: Governance for reliability. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1773– 1777.

Kano, L., E.W.K. Tsang and H.W. Yeung (2020). "Global value chains: a review of the multi- disciplinary literature", *Journal of International Business Studies*, 51 (4), 577– 622

Kersan-Skabic, I. (2021). 'The COVID-19 pandemic and the internationalization of production: A review of literature' *Development Policy Review*, 40(2), e12560

Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (2004). 'Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm', *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

Knight, G. A. and Liesch, P. W. (2016). 'Internationalization: From incremental to born global', *Journal of World Business*. 51(1), 93–102

Kuckertz, A., Brändle, L., and Gaudig, A. (2020). 'Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic', *Journal of Business Venturing Insights*, 13(April)

Kurpjuweit, S., Schmidt, C. G., Klöckner, M. and Wagner, S. M. (2019). Blockchain in additive manufacturing and its impact on supply chains. *Journal of Business Logistics*, 42(1), 46– 70

Le Figaro (2020). "La France veut relocaliser toute la chaîne de production du paracétamol d'ici trois ans", 18 June, www.lefigaro.fr. Les Echos (2020), "Covid : les aides à la relocalisation industrielle font fureur", 20 October, Ανακτήθηκε από: www.lesechos.fr.

- Lopez, L. E. Kundu, S. K. and Ciravegna, L. (2009). 'Born global or born regional Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry', *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238
- Madsen, T. K. and Servais, P. (1997). 'The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?', *International Business Review*, 6(6), 561–583
- Martinelli, E., Tagliazucchi, G. and Marchi, G. (2018). 'The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Emerald Publishing Limited*, 24(7), 1222–1243.
- McDougall, P. P. (1989). 'International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure', *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387–400
- Meng, Q., Xiuyan, L. and Xiaoxue, Z. (2020). COVID-19 shock and global value chains: Is there a substitute for China? *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(15), 3588–3598.
- Nunes, M. P. and Steinbruch, F. K. (2019). 'Internationalization and the need of business model innovation – A theoretical approach', *Brazilian Business Review*, 16(3), 207–221
- OECD. (2020). Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities. Ανακτήθηκε από: Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities (oecd.org)
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1994). 'Toward a Theory of International New ventures', *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Policy Links (2020). "Covid 19: international manufacturing policy responses—a preliminary review of international approaches to supporting the manufacturing supply chains and workforce", Ανακτήθηκε από: www.ciip.group.cam.ac.uk/reports-and-articles/covid-19-international-manufacturing-policy-respon/download/2020-04-07-COVID19A.pdf.
- Rajagopalan, R.P. (2020). "Australia-Japan-India trilateral sets sights on supply chain resilience", *The Diplomat*, 2 October
- Raza, W., J. Grumiller, H. Grohs, J. Essletzbichler and N. Pintar (2021). "Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised

economy”, Ανακτήθηκε από: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU\(2021\)653626_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU(2021)653626_EN.pdf)

Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2008). ‘A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms’, *Management International Review*, 48(4), 397–411

Sapienza, H. J., Autio, E., and George, G. (2006). ‘A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth’, *The Academy of Management Review. Academy of Management*, 31(4), 914–933.

Sarantis, M. (2020). “Commission’s new pharmaceutical strategy wants to touch core issues”, 12 March, Ανακτήθηκε από: www.euractiv.com.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. London: Edward Elgar Publishing

Schneider, S. and Spieth, P. (2013). ‘Business model innovation: Towards an integrated future research agenda’, *International Journal of Innovation Management. World Scientific*, 17(01), p. 1340001

Seric, A. and Winkler, D. (2020). COVID-19 could spur automation and reverse globalisation—To some extent. Ανακτήθηκε από: <https://voxeu.org/article/covid-19-could-spur-automation-and-reverse-globalisation-some-extent>

Shih, W. C. (2020). Global supply chains in a post-pandemic world. *Harvard Business Review*, 98(5), 82–89.

Sim, W. (2020). “Coronavirus: Japan PM Shinzo Abe calls on firms to cut supply chain reliance on China”, *Straits Times*, 16 April

Smyth, J. (2020), “Coronavirus shortages prompt Australia to bring manufacturing home”, *Financial Times*, 15 April.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333– 339

Sui, S. and Baum, M. (2014). ‘Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market’, *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821–841

Sullivan Mort, G. and Weerawardena, J. (2006). ‘Networking capability and international

entrepreneurship', *International Marketing Review*. Edited by C. Styles and sid Gray. Emerald Group Publishing Limited, 23(5), pp. 549–572.

Tajitsu, N., M. Yamazaki and R. Shimizu (2020). "Japan wants manufacturing back from China, but breaking up supply chains is hard to do", Reuters, 9 June, Ανακτήθηκε από: www.reuters.com

Teece, D. J. (2010). 'Business models, business strategy and innovation', *Long range planning*. Elsevier, 43(2–3), 172–194.

UNCTAD (2020). *World Investment Report 2020*

UNCTAD (2020b). *Impact of the Pandemic on Trade and Development: Transitioning to a new normal*. (Geneva: United Nations Conference on Trade and Development), Ανακτήθηκε από: https://unctad.org/system/files/official-document/osg2020d1_en.pdf

UNCTAD (2020c). *World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic* (Geneva: United Nations Conference on Trade and Development), Ανακτήθηκε από: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf.

United Kingdom Government (2014). *World Economic Forum (Davos) 2014: speech by David Cameron, 24 January*, Ανακτήθηκε από: <https://conservative-speeches.sayit.mysociety.org/speech/601932>

Van Bergeijk, P. A. (2019). *Deglobalization 2.0: Trade and openness during the great depression and the great recession*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing

Van Hoek, R. and Lacity, M. (2020), "How the pandemic is pushing blockchain forward", *Harvard Business Review Digital Article*, Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2020/04/how-the-pandemic-is-pushing-blockchain-forwar>

Verbeke, A. (2020). Will the COVID-19 pandemic really change the governance of global value chains? *British Journal of Management*, 31(3), 444– 446.

Vidya, C. T. and Prabheesh, K. P. (2020). Implications of COVID-19 Pandemic on the Global Trade Networks. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2408– 2421

Vittori, J.M. and P.A. Hyppolite (2020). "Le rêve étrange du 'remade in France', *Foundation pour l'innovation politique* ", 25 September, *Les Echos*, Ανακτήθηκε από: www.fondapol.org

Walsh, G. S. and Cunningham, J. A. (2016). 'Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research', *Foundations and Trends® in Entrepreneurship. Now Publishers*, 12(3), 163–285

Ward, J. (2020). Pandemic is last nail in globalization's coffin, says carmen reinhart. Bloomberg. May 21, Ανακτήθηκε από: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-21/reinhart-says-pandemic-is-last-nail-in-globalization-s-coffin>

Weerawardena, J., Sullivan Mort, G., and Liesch, P. (2007). 'Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective', *Journal of World Business*, 42, 294–306

Winston, A. (2020). 'Is the COVID-19 outbreak a black swan or the new normal', *MIT Sloan Management Review*, 16

Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053–1077.

Yacoub, A.R. and M. El-Zomor (2020). "Would COVID-19 be the turning point in history for the globalization era? The short-term and long-term impact of COVID-19 on globalization", 6 April, Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3570142>

Young-sook, P. (2008, May 7). "Think money" answer to sound financial education The Korea Times. Αντλήθηκε από: http://www.koreatimes.co.kr/www/news/tech/2010/01/200_23787.html

Zott, C. and Amit, R. (2010). 'Business model design: An activity system perspective', *Long Range Planning*. 43(2–3), 216–226