



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**EDITH PENROSE:
ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ
ΤΗΣ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ
ΜΥΛΩΝΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΣΤΑΘΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΜΑΡΑΓΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΡΕΘΥΜΝΟ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2011

Ευχαριστώ θερμά τους Καθηγητές μου, κ. Μυλωνάκη Δημήτριο, για τις πολύτιμες συμβουλές και τη βοήθεια που μου προσέφερε όχι μόνο κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής αλλά και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, κκ. Σταθάκη Γεώργιο, Μαραγκό Ιωάννη για τις σημαντικές επισημάνσεις που συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, όπως επίσης και τον κ. Δράκο Περικλή για τις ουσιαστικές υποδείξεις του στην υλοποίηση της επιχειρησιακής έρευνας.

Στον γιο μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να κάνει μια κριτική αποτίμηση της θεωρίας της μεγέθυνσης της επιχείρησης και της συνεισφοράς της Edith Penrose στην οικονομική επιστήμη. Η Penrose προσπάθησε να εισέλθει στο εσωτερικό της επιχείρησης, έχοντας ως κύρια μονάδα ανάλυσης τους εσωτερικούς και κυρίως ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, λόγω των σιωπηρών και μη μεταδόμενων χαρακτηριστικών που διαθέτει η εμπειρία που αναπτύσσεται εντός του θεσμού. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι καινοτόμοι επιχειρηματίες, οι οποίοι μεταξύ άλλων διαθέτουν συμπεριεργονικά χαρακτηριστικά, τα έμπειρα διοικητικά στελέχη και η ύπαρξη αχρησιμοποίητων πόρων, για τον προσδιορισμό της μεγέθυνσης και της κατεύθυνσης της επιχείρησης, αντίστοιχα.

Οι απόψεις της Penrose έχουν βρει μεγάλη απήχηση κυρίως στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης και της σύγχρονης θεωρίας των πόρων, αλλά και σε διάφορους άλλους τομείς όπως είναι τα οικονομικά της οργάνωσης, η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα οικονομικά της συμπεριφοράς, όπως και σε μακροοικονομικό επίπεδο με τις θεωρίες της ενδογενούς μεγέθυνσης. Αντίθετα, μικρή απήχηση είχε στη θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης, διότι καθυστέρησε να αναγνωρίσει τη σημαντικότητα των διεθνών συνόρων, ενώ η ετερόδοξη προσέγγιση της δεν επηρέασε καθόλου τη νεοκλασική ανάλυση, ίσως γιατί η ίδια δεν προσπάθησε να χρησιμοποιήσει νεοκλασικά εργαλεία για να εξηγήσει τη θεωρία της, σε αντίθεση με τους νεοθεσμικούς.

Ωστόσο, υπάρχουν και μερικά σημεία στη θεωρία της Penrose που έχουν αγνοηθεί, μερικά εκ τα οποία είναι η μη ενασχόληση της με θέματα ηθικού κινδύνου, αντιπροσώπευσης, παρακολούθησης που έχει ως αποτέλεσμα την απουσία συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης και η μη θεώρηση της σημαντικότητας της εξωτερικής μεγέθυνσης. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Δ. Χανίων, αναδεικνύει τη σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, οι οποίοι όμως πρέπει να υποστηρίζονται και από άλλους πόρους της επιχείρησης, κυρίως πληροφόρησης, οργάνωσης και σχέσεων, οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί, για τη μεγέθυνση της επιχείρησης, συνδέοντας το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: επίδραση Penrose, πλεονάζοντες πόροι, γνώση, μάθηση, διαφοροποίηση, δυναμικές δυνατότητες

EDITH PENROSE:
A CRITICAL REVIEW OF THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM
AND CONTRIBUTION IN ECONOMIC SCIENCE

SUMMARY

The purpose of this paper is a critical review of the theory of the growth of the firm and the contribution in economic science by Edith Penrose. Penrose made an attempt to enter the black box of the firm, focusing on the internal, and mainly the human, resources. These resources differ among firms, because of the tacit characteristics of the knowledge that cannot be easily transferred. Crucial is the role of entrepreneurs, who are described with Schumpeterian attributes, as well as the experienced managerial staff and unused resources, for the determination of the rate and the direction of the growth of the firm, respectively.

Penrose's contribution to economics was wide ranging mainly in strategic management and especially in the modern resource-based view, but also in organizational science, human resource management, behavioral science, and of macroeconomic level, in the endogenous growth theories. On the contrary, she found little recognition in multinational theories, due to her delay in distinguishing between domestic and cross-borders investments. Moreover her heterodox views have not influenced the neoclassical analysis, mainly because she did not try to explain her theory using neoclassical tools, as new institutional theory did.

Nevertheless, there are some important points that have been neglected in her theory, such as the absence of agency, moral hazard and monitoring, which lead to the absence of conflicts inside the firm and the neglect of the significance of external growth. Research conducted in the municipality of Chania shows the high contribution of human resources to firm's competitiveness and the need to be supported mainly by informational, organizational and relational resources, linking the internal and external environment of the firm.

Key words: Penrose effect, excess resources, knowledge, learning, diversification, dynamic capabilities

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
1.1 Οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης.....	12
1.2 Εμπειρία.....	13
1.3 Χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών.....	15
1.4 Κατεύθυνση της μεγέθυνσης της επιχείρησης.....	17
1.5 Όρια της μεγέθυνσης της επιχείρησης	20
1.6 Κέρδη και ανταγωνισμός.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: PENROSE ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	26
2.1 Ενασχόληση της Penrose με την πολυεθνική επιχείρηση.....	26
2.2 Ερμηνεία πολυεθνικής με βάση τη προσέγγιση των πόρων.....	29
2.3 Συσχέτιση πενροζιανής προσέγγισης με θεωρία του Dunning	33
2.4 Κριτική.....	36
2.5 Γενικά Σχόλια.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ PENROSE ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ....	40
3.1 Συνεισφορά της Penrose σε διάφορους τομείς της οικονομίας.....	40
3.2 Επίδραση της Penrose στη θεωρία συναλλακτικού κόστους	43
3.3 Επίδραση της Penrose στην νεοκλασική θεωρία.....	46
3.3.1 Προσπάθειες Συγχώνευσης των δύο θεωριών.....	46
3.3.2 Η άποψη της Penrose για τη νεοκλασική θεωρία.....	47
3.3.3 Μη αναγνώριση της δουλειάς της Penrose από τους νεοκλασικούς.....	49
3.3.4 Γενικά Σχόλια.....	50
3.4 Μια ετερόδοξη προσέγγιση της Penrose.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ PENROSE ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	56
4.1 Απόψεις που υποστηρίζουν τη μικρή συνεισφορά της Penrose.....	56
4.1.1 Μηχανισμοί απομόνωσης και πρόσοδοι.....	57
4.1.2. Πολυεθνική επιχείρηση.....	59
4.1.3 Άλλες Κριτικές.....	61
4.2 Απόψεις που υποστηρίζουν τη σημαντική συνεισφορά της Penrose.....	63
4.2.1.1 Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	63
4.2.1.2 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	64
4.2.1.3 Μηχανισμοί Απομόνωσης (Isolating Mechanisms).....	65
4.2.1.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικοί πρόσοδοι.....	67
4.2.2.1 Άλλες κριτικές.....	68
4.2.2.2 Διατηρήσιμα κέρδη στη μακροχρόνια περίοδο.....	69
4.2.2.3 Σημαντικότητα της επίδοσης της επιχείρησης και των αντιπάλων της	70
4.2.2.4 Κέρδη και μηχανισμοί απομόνωσης.....	71
4.3 Γενικά Σχόλια.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ PENROSE.....	77
5.1 Γενικοί περιορισμοί.....	77
5.2 Συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.....	80
5.2.1 Οι αχρησιμοποίητοι πόροι ως μηχανισμός μείωσης των συγκρούσεων ...	81
5.3 Ενδογενής και εξωγενής (μέσω εξαγοράς) μεγέθυνση.....	86
5.4 Γενικά σχόλια	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	91
6.1. Μεθοδολογία	91
6.2 Αποτελέσματα.....	93
6.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	98
6.4 Συμπεράσματα.....	101
6.5 Γενικά Σχόλια.....	103

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.....	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	125

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δύο επικρατέστερες θεωρίες της επιχείρησης από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα περίπου ήταν της νεοκλασικής και νεοθεσμικής σχολής. Η θεωρία της επιχείρησης κατά τη νεοκλασική σχολή, υποθέτει τέλεια πληροφόρηση, τέλεια γνώση, οικονομίες κλίμακας, φθίνουσα οριακή παραγωγικότητα, τέλειο ανταγωνισμό, αυτόματη λειτουργία της αγοράς, μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης και του οφέλους των ατόμων. Οι επιχειρήσεις σαν θεσμοί δεν υφίστανται. Οι παραγωγοί και οι καταναλωτές αντιμετωπίζονται σαν μονάδες. Οι παραγωγοί λειτουργούν σαν να ήταν επιχείρηση. Αφετηρία ανάλυσης τους είναι τα άτομα και ο μεθοδολογικός ατομισμός. Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως μια τεχνική μονάδα, ως μια συνάρτηση παραγωγής, όπου προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος της, εκεί όπου η καμπύλη του οριακού κόστους τέμνει την καμπύλη του μέσου κόστους στο κατώτατο σημείο της με δεδομένη την τεχνολογία, η οποία είναι εξωγενής.

Από τη στιγμή όμως που οι συναλλαγές έχουν κόστος, η ύπαρξη των θεσμών κρίνεται αναγκαία για τη μείωση του αγοραίου κόστους συναλλαγών. Η νεοθεσμική σχολή χρησιμοποίησε βασικές έννοιες για την ανάλυση των θεσμών. Οι θεσμοί στη νεοθεσμική σχολή είναι αποτέλεσμα της αριστοποιητικής δράσης των οικονομοούντων ατόμων. Έτσι, οι νεοθεσμικοί χρησιμοποίησαν νεοκλασικά εργαλεία για την ανάλυση της θεωρίας τους, με την υποκατάσταση της αγοράς από την επιχείρηση, κάνοντας ανάλυση κόστους-οφέλους, έως εκεί όπου το οριακό όφελος εσωτερικοποίησης της συναλλαγής ισούται με το οριακό κόστος ανάληψης της από την αγορά. Η επιχείρηση σε αυτή την ανάλυση είναι ένας συνασπισμός ιδιόκτητων παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι δεν ανταλλάσσονται στην αγορά, αλλά τελούν υπό τις διαταγές μιας ενιαίας διεύθυνσης, ιεραρχικά δομημένης επιχείρησης.

Ωστόσο, οι παραπάνω θεωρίες δεν κάνουν καμία αναφορά στο πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ήταν η Edith Penrose (1959), η πρώτη σύγχρονη οικονομολόγος που προσπάθησε να εισέλθει στο μαύρο κουτί της επιχείρησης, εστιάζοντας την ανάλυση της στους εσωτερικούς, κυρίως ανθρώπινους πόρους, εμπλουτίζοντας τη γνώση μας σε θέματα όπως είναι η αξία της εμπειρίας, του ομαδικού κεφαλαίου, το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, των έμπειρων διοικητικών στελεχών, της δημιουργίας, προστασίας και βελτίωσης της γνώσης εντός της επιχείρησης, την

ανακάλυψη και εκμετάλλευση παραγωγικών ευκαιριών, οδηγώντας στη μεγέθυνση της επιχείρησης.

Με τη θεωρία της αυτή, η Penrose συνέβαλε, μεταξύ άλλων, σε μεγάλο βαθμό στις εξελίξεις της στρατηγικής διοίκησης και κυρίως στη σύγχρονη θεωρία των πόρων, στην προοπτική των ικανοτήτων, στη θεωρία οργανωσιακής μάθησης και στη διαφοροποίηση της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, στην εργασία αυτή επικεντρωνόμαστε αποκλειστικά στη θεωρία της Penrose, τη σχέση της με την πολυεθνική επιχείρηση, τη συνεισφορά και τις επιδράσεις της σε διάφορους τομείς της οικονομίας, σε περιορισμούς της θεωρίας και σε εμπειρικό έλεγχο της θεωρίας της Penrose, καταλήγοντας ότι καμία θεωρία από μόνη της δεν μπορεί να αποδώσει την πλήρη εικόνα της θεωρίας της επιχείρησης.

Κάνοντας μια συνοπτική περιγραφή των κεφαλαίων, ξεκινάμε από το κεφάλαιο 1, στο οποίο παρουσιάζουμε τη θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης (1959) της Edith Penrose. Τα βασικά σημεία της θεωρίας είναι οι εσωτερικοί και κυρίως ανθρώπινοι πόροι, η εμπειρία, η οποία περιέχει σιωπηρά και μη μεταδόσιμα χαρακτηριστικά, ο καινοτόμος επιχειρηματίας, ο οποίος, μεταξύ άλλων, διαθέτει συμπεριεργατικά χαρακτηριστικά, η κατεύθυνση της μεγέθυνσης που προσδιορίζεται από τις υπηρεσίες των αχρησιμοποίητων πόρων, τα όρια της μεγέθυνσης, τα οποία οφείλονται στο κόστος προσαρμογής νέων διοικητικών στελεχών, η επιδίωξη και όχι μεγιστοποίηση των κερδών και οι απόψεις της Penrose για τον ανταγωνισμό και το μονοπώλιο.

Στο κεφάλαιο 2, παραθέτουμε την ενασχόληση της Penrose με την πολυεθνική επιχείρηση. Παρουσιάζουμε ορισμένες προσπάθειες ερμηνείας της πολυεθνικής με βάση την προσέγγιση των πόρων, την προσπάθεια ερμηνείας των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας, τοποθεσίας και εσωτερικοποίησης του εκλεκτικού υποδείγματος του Dunning χρησιμοποιώντας πενροζιανούς όρους, αναφέρουμε ορισμένες κριτικές σχετικά με την ανάπτυξη δυναμικών δυνατοτήτων, εξειδικευμένων τεχνολογικών χαρακτηριστικών και μεταφοράς της σιωπηρής γνώσης από την μητρική στις θυγατρικές και καταλήγουμε σε ορισμένα σχόλια.

Στο κεφάλαιο 3, αναφερόμαστε στην επίδραση της θεωρίας της Penrose στην οικονομική επιστήμη, όπως είναι ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης και της σύγχρονης θεωρίας των πόρων, τα οικονομικά της οργάνωσης, η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα οικονομικά της συμπεριφοράς, όπως και σε μακροοικονομικό επίπεδο με τις

θεωρίες της ενδογενούς μεγέθυνσης. Εστιάζουμε την προσοχή μας στην επίδραση της θεωρίας της Penrose στη θεωρία του συναλλακτικού κόστους και στη νεοκλασική θεωρία, όπου αναφερόμαστε σε προσπάθειες σύζευξης των θεωριών μεταξύ τους, παραθέτουμε τις απόψεις από την κάθε πλευρά και κάνουμε γενικά σχόλια. Τέλος, ερμηνεύουμε την προσέγγιση της Penrose κάτω από μια ετερόδοξη σκοπιά.

Στο κεφάλαιο 4, προβάλλουμε αντίθετες απόψεις σχετικά με τη συνεισφορά της Penrose στη σύγχρονη θεωρία των πόρων. Από τη μια μεριά, έχουμε κυρίως τους Rugman & Verbeke, αλλά και τους Foss, Porter και Williamson που υποστηρίζουν τη μικρή συνεισφορά της Penrose και από την άλλη, έχουμε τους Kor & Mahoney και Lockett & Thompson που υπερασπίζονται τη σημαντική συνεισφορά της στη σύγχρονη θεωρία των πόρων. Η κριτική τους εστιάζεται σε θέματα δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οδηγούν σε υπερκανονικά κέρδη, μέσω των μηχανισμών απομόνωσης. Στο τέλος, καταθέτουμε τα δικά μας σχόλια.

Στο κεφάλαιο 5, αναφερόμαστε σε περιορισμούς της θεωρίας της Penrose, όπως είναι η παραμέληση των μικρών επιχειρήσεων, η αποκλειστική ενασχόληση της με επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα, η μη ανάλυση των δυναμικών δυνατοτήτων, η εμμονή της στο ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν έχει όρια, οι απεριόριστες ευκαιρίες μεγέθυνσης, η μη ενασχόληση της με θέματα συμπεριφοράς μεταξύ εργασίας και διοίκησης για εναρμόνιση κινήτρων, όπως και σε θέματα ηθικού κινδύνου, αντιπροσώπευσης, παρακολούθησης που οδηγούν στην απουσία συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπου και εστιάζουμε την προσοχή μας, όπως και στη σημαντικότητα της εξωτερικής μεγέθυνσης. Στο τέλος, παραθέτουμε τα σχόλια μας.

Στο κεφάλαιο 6, παρουσιάζουμε την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Δ. Χανίων, όπου είχε ως σκοπό να αναδείξουμε τη συνεισφορά των πόρων, όπως είναι οι άνθρωποι, οργανωτικοί, φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, νόμιμοι και οι πόροι πληροφόρησης και σχέσεων, στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και μέσα από αυτήν την έρευνα να δείξουμε αν ισχύουν οι απόψεις της Penrose. Περιγράφεται η μεθοδολογία, αναλύουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συγκρίνουμε με αντίστοιχη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί στη Φινλανδία, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα και κάνουμε γενικά σχόλια.

Τέλος, στον επίλογο, κάνουμε μία σύνοψη και παραθέτουμε τα συμπεράσματα μας.

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με την έκδοση του βιβλίου “Θεωρία της Μεγέθυνσης της Επιχείρησης” (The Theory of the Growth of the Firm) το 1959, η Edith Penrose προσπάθησε να εισέλθει και να εξετάσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και να συμβάλλει αποφασιστικά σε αυτό που αργότερα ονομάστηκε “θεωρία των πόρων” (resource-based theory). Η μέχρι τότε κυρίαρχη νεοκλασική αντίληψη της θεωρίας της επιχείρησης, αντιμετώπιζε την ίδια την επιχείρηση ως μια συνάρτηση παραγωγής, μια φανταστική ύπαρξη, που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές μέσα από μια αυτόματη διαδικασία, με λιγότερο ή περισσότερο προβλέψιμες αντιδράσεις, χωρίς να χρειάζονται ιδιαίτερη ανάλυση. Το κύριο ενδιαφέρον της νεοκλασικής θεωρίας ήταν η επικέντρωση της στο προϊόν και στη διανομή του, στη διαμόρφωση μιας γενικής θεωρίας τιμών και παραγωγής, στον προσδιορισμό και ανάλυση γενικής ισορροπίας, με την αποκλειστική ενασχόληση της στα προϊόντα, αγνοώντας τη λειτουργία της επιχείρησης ως ενός πολυδιάστατου οικονομικού, αλλά και κοινωνικού θεσμού (1955, σ. 539, 1995, σ. 11).

Οι προηγούμενες προσπάθειες επιχείρησαν να εξηγήσουν την εξέλιξη της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας βιολογικούς όρους. Οι προσεγγίσεις αυτές απασχόλησαν την Penrose σε προηγούμενα έργα της (Penrose, 1952). Η Penrose (1995) εστίασε την ανάλυση της όχι σε μια ιδεατή και ομοιογενή επιχείρηση, όπως την αντιλαμβάνεται η νεοκλασική θεωρία, αλλά στην πραγματική επιχείρηση, ως μια μοναδική και ετερογενή οντότητα (1959, σ. 75). Η Penrose, δεν ορίζει την επιχείρηση με βάση το συγκεκριμένο προϊόν που παράγει, όπως γίνεται στη νεοκλασική θεώρηση, αλλά έχει ως βασική μονάδα ανάλυσης τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης. Έτσι, η κατά Penrose επιχείρηση ορίζεται “... ταυτόχρονα ως ένας διοικητικός (administrative) οργανισμός και ένα σύνολο πόρων, όπου η κύρια λειτουργία της επιχείρησης είναι η οργάνωση της χρήσης των εσωτερικών της πόρων μαζί με άλλους πόρους που προμηθεύεται εκτός της επιχείρησης για την παραγωγή και πώληση προϊόντων με αντικειμενικό σκοπό το κέρδος” (Penrose, 1995, σ. 31).

1.1 Οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης

Περιγράφοντας την επιχείρηση ως ένα σύνολο, η Penrose δεν εννοούσε βέβαια, τους γνωστούς συντελεστές παραγωγής της νεοκλασικής θεωρίας (κεφάλαιο, εργασία), ή τουλάχιστον όχι με τον τρόπο που οι συντελεστές παραγωγής χρησιμοποιούνται στη νεοκλασική προσέγγιση, ως γενικές και ομοιογενείς κατηγορίες, από τις οποίες δεν αποκλείεται η πρόσβαση σε καμία επιχείρηση και το μόνο διαφοροποιητικό στοιχείο μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών που απασχολεί η κάθε μία επιχείρηση, χωρίς να γίνεται καμία αναφορά στα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά (Penrose, 1995, σσ. 24-5).

Στη νεοκλασική θεώρηση, δεν δίδεται ιδιαίτερη σημασία στη σχέση αλληλεξάρτησης που μπορεί να αναπτυχθεί μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης μεταξύ των συντελεστών παραγωγής, σε αντίθεση με τη θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης, όπου η Penrose αντιλαμβάνεται τη σημασία της σχέσης μεταξύ των διαφορετικών πόρων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις υπηρεσίες που αυτοί οι πόροι προσφέρουν ή μπορεί να προσφέρουν, καθώς αυτές είναι που συμβάλλουν αποφασιστικά και καθοριστικά στην παραγωγική διαδικασία, παρέχοντας τη δυνατότητα περαιτέρω επέκτασης της επιχείρησης και όχι αυτοί καθ'αυτοί οι παραγωγικοί πόροι (Penrose, 1955, σσ. 534-5).

Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην ανάλυση της Penrose, καθώς αναδεικνύεται η ετερογένεια των επιχειρήσεων, λόγω των ιδιοσυγκρασιακών χαρακτηριστικών που έχουν οι εσωτερικοί πόροι μεταξύ τους, που έρχεται σε αντίθεση με την ομοιογένεια των επιχειρήσεων στη νεοκλασική θεωρία. Έτσι, ακόμη και αν δύο επιχειρήσεις έχουν ακριβώς τους ίδιους πόρους, το τελικό προϊόν (εκροή) θα διαφέρει από τη μία στην άλλη, καθώς οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να συνδυαστούν οι πόροι μεταξύ τους είναι πάρα πολλοί, καθιστώντας αδύνατο να είναι ταυτόσημος ο τρόπος επιλογής του συνδυασμού των υπηρεσιών των εσωτερικών πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων (Penrose, 1959, σ. 53). Γι'αυτόν το λόγο, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η Penrose έχει συνεισφέρει σημαντικά στη γνώση μας για την λειτουργία της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στην ανάδειξη της σημασίας των ανθρώπινων πόρων της, ή αλλιώς των συμμετόχων της.

Ο λόγος στον οποίο η Penrose, εστιάζει την προσοχή της στο εσωτερικό και όχι στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ότι οι δυνάμεις που προκαλούν την αλλαγή

αλλά και βοηθούν στην προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές αυτές, βρίσκονται στους παραγωγικούς και κυρίως στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης (1959, σ. 44). Όπως υποστηρίζει η Penrose, υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την ταχύτητα όσο και την κατεύθυνση της μεγέθυνσης, αλλά εάν δεν εξετασθεί η φύση της ίδιας της επιχείρησης, δεν θα μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή η σπουδαιότητα και σημασία τους όσον αφορά τη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης (1955, σ. 532). Βλέπουμε λοιπόν ότι η Penrose μεταφέρει το ενδιαφέρον από το επίπεδο του κλάδου στο επίπεδο της επιχείρησης, χωρίς όμως να παραβλέπει τη σπουδαιότητα του βιομηχανικού κλάδου. Η σχέση μεταξύ κλάδου και επιχείρησης εμφανίζεται σαν μια δυναμική σχέση, αφού οι επιχειρήσεις μπορούν να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους, όπως και το περιβάλλον μπορεί να μεταβληθεί από τη δράση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν το περιβάλλον ανάλογα με τους σκοπούς τους, αλλά και να προσαρμοστούν οι ίδιες στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την Penrose, ένα από τα δυναμικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου είναι η ικανότητα του να μεταβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον ή να μένει ανεπηρέαστος από αυτό (1952, σσ. 813-4).

1.2 Εμπειρία

Κεντρικό ρόλο στη μεγέθυνση της επιχείρησης παίζει η γνώση που συσσωρεύεται μέσα στο χρόνο, από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Η Penrose διακρίνει δύο κατηγορίες γνώσης: την αντικειμενική γνώση και την εμπειρία.

Η αντικειμενική γνώση είναι διαθέσιμη σε όλους, μπορεί όλοι να έχουν πρόσβαση σε αυτή, χωρίς να αποκλείεται κανείς από τη χρήση αυτής της γνώσης, είναι μεταδόσιμη σε όλα τα άτομα επί ίσους όρους, ανεξάρτητη από οποιαδήποτε συγκεκριμένη ομάδα ή από μεμονωμένα άτομα και αποκτιέται μέσα από μια συνειδητή διαδικασία. Μερικές φορές, η αντικειμενική γνώση μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή συγκριτικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, όταν μπορεί να προστατευθεί από τις επιχειρήσεις που πρώτες την ανακάλυψαν, με τη μορφή της προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων (πατεντών ή εφευρέσεων), ούτως ώστε να μην μπορεί να γίνει αντικείμενο αντιγραφής και εκμετάλλευσης από άλλους (κυρίως ανταγωνιστές) τουλάχιστον για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η εμπειρία, από την άλλη πλευρά, είναι μια μορφή γνώσης η οποία έχει ως κύριο χαρακτηριστικό ότι δεν μπορεί να μεταδοθεί από μόνη της από το ένα άτομο στο άλλο, προκαλώντας μια αλλαγή στα άτομα, χωρίς να μπορεί να διαχωριστεί από αυτά, καθώς έχει αποκτηθεί μέσα από καταστάσεις και γεγονότα που δεν μπορούν να είναι όμοιες από άτομο σε άτομο και από επιχείρηση σε επιχείρηση, εμπεριέχοντας ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία αξιολογούνται και υιοθετούνται διαφορετικά από τα άτομα λόγω διαφορετικών βιωμάτων και αποκτιέται μέσα από μια ασυνείδητη διαδικασία στο χρόνο. Η Penrose ισχυρίζεται επίσης ότι η εμπειρία παράγει αυξημένη γνώση για διάφορα πράγματα και συνεισφέρει στην αντικειμενική γνώση στο βαθμό που τα αποτελέσματα της μπορούν να μεταδοθούν σε άλλους (1959, σ. 53).

Το γεγονός ότι η εμπειρία δεν μπορεί εύκολα να μεταδοθεί (non-transmissible knowledge) και να διαχωριστεί από τα άτομα, σημαίνει ότι εμπεριέχει αυτόματα σιωπηρά (tacit) και κοινωνικά σύνθετα χαρακτηριστικά, τα οποία την καθιστούν μη εμπορεύσιμη στην αγορά, αφού δεν μπορεί να απομονωθεί και να προσδιοριστεί η τιμή της. Για τον Hayek (1937), η γνώση είναι διασκορπισμένη, υποστηρίζοντας ότι υπάρχει στις καπιταλιστικές οικονομίες ένας θεσμός, ο οποίος είναι η αγορά, που βοηθάει την μετάδοση και κατ'επέκταση τον συντονισμό των σχεδίων και πλάνων των ατόμων και της κοινωνίας γενικότερα. Για την Penrose, ο θεσμός που βοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση της γνώσης είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες σε αυτό το ρόλο είναι καλύτερες από ότι οι αγορές, λόγω του διοικητικού κέλφους που προσφέρουν.

Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο κατηγοριών γνώσης είναι ότι βελτιώνουν την παραγωγικότητα της χρήσης όλων των πόρων, καθώς και την αποδοτικότητα της χρήσης των παραγωγικών υπηρεσιών, πετυχαίνοντας έτσι γενικότερη αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Το ουσιαστικό στοιχείο στην ανάλυση της Penrose είναι ότι οι δυνατότητες χρήσης των υπηρεσιών δεν παραμένουν στάσιμες, αλλά μεταβάλλονται καθώς μεταβάλλεται η γνώση των ανθρώπινων πόρων (1959, σ. 76).

Από τις δύο παραπάνω κατηγορίες γνώσης, η Penrose εστιάζει την προσοχή της στη σημασία της εμπειρίας, της μη μεταδότησης ή αλλιώς σιωπηρής γνώσης (όπως αργότερα ονομάστηκε από τον Polanyi το 1967) ως τον πιο καθοριστικό παράγοντα για τη μεγέθυνση της επιχείρησης. Μια μεγέθυνση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεχή γνώση, εξοικείωση και αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων των ανθρώπινων

πόρων εντός της επιχείρησης μέσα στο χρόνο. Έτσι, η μεγέθυνση εξαρτάται από τους ήδη υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης, προσδίδοντας ένα δυναμικό χαρακτήρα στην διαδικασία μεγέθυνσης, μιας και εξαρτάται ιστορικά (path-dependent) από τη συσσωρευμένη γνώση των κληρονομημένων της πόρων (David, 1985). Σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία της μεγέθυνσης της επιχείρησης είναι το ιστορικό πλαίσιο της, καθώς για να αυξηθεί η εμπειρία θα πρέπει να υπάρχει μεγάλο απόθεμα περιουσιακών στοιχείων (assets) όπως επίσης και υψηλό επίπεδο εκμάθησης και εκπαίδευσης κατά τα προηγούμενα έτη.

1.3 Χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών

Η Penrose αναδεικνύει την αξία που έχουν οι παραγωγικές υπηρεσίες (productive services), που προσφέρουν οι εσωτερικοί και κυρίως οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης (1959, σσ. 24-5). Ειδικότερα, οι πιο σημαντικές υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα στην επιχείρηση είναι αυτές που προέρχονται από έμπειρα διοικητικά στελέχη (1959, σ. 5). Αυτά όμως τα διοικητικά στελέχη που έχουν αποκτήσει εμπειρία μέσα στην επιχείρηση δεν είναι διαπραγματεύσιμα (εμπορεύσιμα) στην αγορά (1959, σ. 46), λόγω της έλλειψης κινητικότητας, των σιωπηρών και κοινωνικά σύνθετων χαρακτηριστικών αυτών των πόρων. Αυτή η αποτυχία της αγοράς παραγωγικών πόρων, συμβάλλουν στην ετερογένεια των επιχειρήσεων, αποτελώντας παράλληλα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση που κατέχει στο εσωτερικό της τα έμπειρα αυτά διοικητικά στελέχη, αφού είναι αδύνατο να αντιγραφεί ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της (1959, σ. 53).

Μεγάλη σημασία δίνεται στην εμπειρία όλης της διοίκησης σαν ομάδα που αποκτάται κατά τη διάρκεια του χρόνου μέσα από τη συνεχή εργασιακή σχέση (working relationship) της διοικητικής ομάδας, λόγω του συνεκτικού χαρακτήρα που αναπτύσσει στις δραστηριότητες των άλλων ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση (1959, σ. 24). Η διοίκηση είναι μια ομαδική προσπάθεια στην οποία οι συμμετέχοντες εξειδικεύονται περισσότερο και αναπτύσσουν ειδικές ομαδικές δεξιότητες που προέρχονται από τη βασιζόμενη σε εμπειρία γνώση και έχουν ως αποτέλεσμα τον καλύτερο συντονισμό των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και γενικότερα την αύξηση της παραγωγικότητας, καθιστώντας τη γνώση αυτή μη διαθέσιμη στην αγορά

(1955, σ. 538). Η μυστική γνώση που απαιτείται για την ανάπτυξη αυτών των ειδικών δεξιοτήτων σημαίνει ότι μπορούν να γίνουν γνωστές μόνο με την εμπειρία ή με άμεσες οδηγίες από τους υπάρχοντες διευθυντές.

Τα άτομα που δουλεύουν σε μια επιχείρηση ή αποτελούν μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας στην ίδια επιχείρηση, γίνονται πιο πολύτιμοι εντός από ότι εκτός της επιχείρησης, έτσι ώστε η αξία όλης της ομάδας να υπερβαίνει την αξία των μελών της ως ξεχωριστές μονάδες. Από τα παραπάνω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση δεν είναι απλώς ένας φυσικός οργανισμός, αλλά και κοινωνικός. Η επιχείρηση, είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και υπηρεσιών των παραγωγικών της πόρων, αφού είναι η ίδια που δημιουργεί και αναπαράγει τη γνώση στο εσωτερικό της. Οι απασχολούμενοι έχουν συνηθίσει να δουλεύουν μαζί, υπάρχει αλληλεξάρτηση και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ τους, ο ένας συμπληρώνει τον άλλον, αφομοιώνουν καλύτερα τις νέες μεθόδους παραγωγής, λειτουργώντας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο κάτω από διάφορες συνθήκες. Έτσι, δημιουργείται το ομαδικό κεφάλαιο (team capital), το οποίο, κατά την Penrose, αποτελεί έναν πολύτιμο συντελεστή για τη μεγέθυνση της επιχείρησης (1959, σ. 46).

Εκτός από την εμπειρία, ο καινοτόμος επιχειρηματίας, κατά την Penrose, έχει τα γενικά σουμπετεριανά χαρακτηριστικά, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αλλαγή και εξέλιξη της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας την παροχή και προσφορά νέων ιδεών στην παραγωγική διαδικασία, την εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων καθώς και ριζικών αλλαγών στην οργάνωση και στη στρατηγική της επιχείρησης (Penrose, 1995, σ. 31, υποσ. 1).

Έτσι λοιπόν, ο επιχειρηματίας (entrepreneur) είναι δημιουργός, μοντέρνος, οξυδερκής, ευεργέτης της κοινωνίας, που χαρακτηρίζεται από θέληση και ευφυΐα για ανακάλυψη της καινοτομίας (Schumpeter, 1934, σ. 66). Ο επιχειρηματίας αυτός, δεν προέρχεται αναγκαστικά από μια συγκεκριμένη κοινωνική τάξη. Η καινοτομική δραστηριότητα μπορεί να αναπτυχθεί από μια ομάδα καταγωγής ανθρώπων, οι οποίοι είναι πολύ λιγότεροι από εκείνους που έχουν την “αντικειμενική” πιθανότητα να το κάνουν. (Schumpeter, 1972, σ. 124). Τα χαρακτηριστικά που έχει ο σουμπετεριανός entrepreneur, δεν μπορούν να μεταβιβαστούν από άνθρωπο σε άνθρωπο ή από γενιά σε γενιά. Είναι το

ταλέντο που έχει ο καινοτόμος επιχειρηματίας να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που ο ίδιος δημιουργεί (Heilbroner, 2000, σ. 406).

Επίσης, δεν προσπαθεί να αποφύγει τον κίνδυνο, αλλά έχει την ικανότητα και το θάρρος να αναλαμβάνει κινδύνους. “Για να ενεργεί κανείς με πεποίθηση...απαιτούνται ικανότητες που διαθέτει μόνο ένα μικρό τμήμα του πληθυσμού. Αυτές χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία” (Πάκος, 1992, σσ. 219-20). Ο επιχειρηματίας, ασχολείται με το μέλλον και τη διαμόρφωσή του. Έτσι, ο επιχειρηματίας είναι μία ηρωική μορφή, η οποία, πέρα από το κέρδος, θα πρέπει να δείχνει στους άλλους την υπεροχή και το νεωτεριστικό πνεύμα του, αλλά και να μην γίνεται θύμα της επιτυχίας για την επιτυχία. Γι' αυτό, ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει την αίσθηση του επιχειρείν και να σκέπτεται στρατηγικά. Μόνον έτσι θα μπορεί να δρα δημιουργικά και να προλαμβάνει τις αλλαγές από τους ανταγωνιστές του πριν αυτές του επιβληθούν (Schumpeter, 1972, σσ. 185-6).

Είναι επίσης και η “ψυχολογική προδιάθεση” (psychological predisposition) που πρέπει να έχει ο entrepreneur για να είναι σε θέση να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες, η οποία μεταξύ άλλων απαιτεί κόπο, αλλά και τη δέσμευση κάποιων πόρων της επιχείρησης, για να πραγματοποιηθούν καινοτομικές αλλαγές (Schumpeter, 1949, σσ. 93-4). Αυτό το στοιχείο, στη θεωρία της Penrose, εντοπίζεται στο κίνητρο που έχουν οι επιχειρηματίες να χρησιμοποιήσουν τους πλεονάζοντες πόρους της επιχείρησης, κάτω από σχεδόν μηδενικό οριακό κόστος.

Πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι η καινοτομική επιχειρηματικότητα όπως και η αναπαραγωγή της, που είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, σύμφωνα με την Penrose (1959), εκτός από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης που πρέπει να υφίστανται, θα πρέπει να καλλιεργείται και από την ίδια την επιχείρηση.

1.4 Κατεύθυνση της μεγέθυνσης της επιχείρησης

Σχετικά με την κατεύθυνση της μεγέθυνσης της επιχείρησης, ο σημαντικότερος παράγοντας στην αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης, είναι η ύπαρξη αχρησιμοποίητων παραγωγικών υπηρεσιών, οι οποίες αποτελούν μια πρόκληση για τον καινοτόμο επιχειρηματία, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ανακάλυψη και την κατάλληλη αξιοποίηση τους, διαμορφώνοντας παράλληλα και την κατάλληλη αντίληψη για

εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών (1955, σ. 536). Αυτές οι αχρησιμοποίητες υπηρεσίες, μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση στην διαδικασία μεγέθυνσης της, αφού η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει μόνο οφέλη από την πλήρη χρησιμοποίησή τους στις υπάρχουσες ή νέες καινοτομικές δραστηριότητες, χωρίς να αποφέρουν επιπλέον κόστος (1955, σσ. 536-7). Κάθε πόρος μπορεί να προσφέρει ένα σύνολο παραγωγικών υπηρεσιών. Όμως, λόγω της αδιαιρετότητας που εμφανίζουν οι περισσότεροι παραγωγικοί πόροι, καθιστά σχεδόν αδύνατο από την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει όλες τις πιθανές υπηρεσίες των υφιστάμενων παραγωγικών πόρων στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή και προσφορά του τελικού προϊόντος.

Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες αχρησιμοποίητων υπηρεσιών. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι ήδη υφιστάμενοι φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι δεν προσφέρουν το σύνολο των δυνατοτήτων τους, εξαιτίας της αδιαιρετότητας τους. Στην δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι παραγωγικές υπηρεσίες που απελευθερώνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μεγέθυνσης. Κύρια έμφαση δίδεται στις διοικητικές υπηρεσίες που μπορεί να απελευθερωθούν ύστερα από την περάτωση ενός σχεδίου μεγέθυνσης, όπου εάν δεν έχουν πλήρως χρησιμοποιηθεί έως τώρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα άλλο πρόγραμμα μεγέθυνσης στα πλαίσια της περαιτέρω και δυναμικής διαδικασίας της μεγέθυνσης, σχεδιάζοντας διάφορες στρατηγικές που μπορούν να φέρουν αποτελεσματικά εις πέρας (1955, σσ. 532-3).

Στην τρίτη κατηγορία, ανήκουν εκείνες οι υπηρεσίες που δημιουργούνται από την εμπειρία. Αναφερόμενοι αποκλειστικά στους ανθρώπινους πόρους, οι υπηρεσίες που μπορούν να δημιουργηθούν από τη συσσωρευμένη γνώση κατά τη διάρκεια του χρόνου βελτιώνουν, εμπλουτίζουν και εξειδικεύουν τις δεξιότητες τους, αυξάνοντας παράλληλα την απόδοση τους (1955, σ. 538). Παρόμοια αποτελέσματα στις προσφερόμενες υπηρεσίες, επιφέρει και η απόκτηση της αντικειμενικής γνώσης, η οποία μεταδίδεται εύκολα και απορροφάται συνειδητά από τους ανθρώπινους πόρους (1959, σ. 76).

Για την καλύτερη κατανόηση των αχρησιμοποίητων υπηρεσιών, κυρίως των ανθρώπινων πόρων, ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο, για την γραμματειακή υποστήριξη. Αυτό το άτομο όμως μπορεί να διαθέτει και άλλα προσόντα

και δεξιότητες εκτός από αυτά που απαιτούνται, όπως είναι ότι μπορεί να ξέρει ξένες γλώσσες, οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κάνει μεταφράσεις ή να έρχεται σε άμεση επαφή με άτομα που συνεργάζονται με την επιχείρηση και είναι άλλης εθνικότητας, μπορεί να αποδειχτεί ότι έχει γνώσεις λογιστικής, οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο λογιστικό γραφείο, μπορεί να είναι αρκετά οργανωτικό και υπεύθυνο άτομο, οπότε μπορεί να απασχοληθεί σε ανώτερα τμήματα της επιχείρησης κτλ, αυξάνοντας έτσι το σύνολο των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει ο συγκεκριμένος ανθρώπινος παραγωγικός πόρος για τον οργανισμό.

Αυτές όμως οι εν δυνάμει υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ο συγκεκριμένος πόρος, παραμένουν αχρησιμοποίητες, μέχρι τη στιγμή όπου ο καινοτόμος επιχειρηματίας αντιληφθεί τις επιπλέον δεξιότητες και τα προσόντα του πόρου αυτού και τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα στην διαδικασία της παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψη και τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Η χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων σε άλλες υπηρεσίες, θα οδηγήσει την επιχείρηση στην εύρεση νέων ευκαιριών, στην αναζήτηση νέας στρατηγικής και στην διείσδυση της σε άλλες αγορές, δημιουργώντας με τη σειρά της νέες αχρησιμοποίητες παραγωγικές υπηρεσίες, οδηγώντας την επιχείρηση σε μια συνεχή διαδικασία μεγέθυνσης (1955, σ. 538).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αχρησιμοποίητων υπηρεσιών, που προέρχονται από τους ήδη υπάρχοντες ή νέους πόρους της επιχείρησης (συμπεριλαμβανόμενων των πόρων που προέρχονται από την τεχνολογία και την επιχειρηματικότητα), είναι αυτά που καθορίζουν σε συνδυασμό πάντα με τις επικρατούσες εξωτερικές συνθήκες την κατεύθυνση της μεγέθυνσης. Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η μεγέθυνση εξαρτάται από μια δυναμική σχέση μεταξύ των εσωτερικών (κυρίως ανθρώπινων) πόρων - το κληρονομημένο απόθεμα - της επιχείρησης και τις ευκαιρίες στην αγορά που μπορεί να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί, μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον, ο καινοτόμος επιχειρηματίας που πρέπει να διαθέτει μεταξύ άλλων αντίληψη, ευελιξία, φαντασία και φιλοδοξία (1959, σ. 539). Η Penrose εστιάζει την προσοχή της τόσο στην παραγωγή, μέσω των δυνατοτήτων των εσωτερικών της πόρων για καινοτομικές τεχνολογίες όσο και στη ζήτηση του προϊόντος στο εξωτερικό περιβάλλον με την ανακάλυψη νέων ευκαιριών προώθησης των καινοτομικών προϊόντων της σε νέες αγορές, καθιστώντας έτσι αυθαίρετη οποιαδήποτε διάκριση γίνεται μεταξύ

των δυνάμεων της ζήτησης και της προσφοράς ως παράγοντες που επηρεάζουν τη μεγέθυνση της επιχείρησης (1959, σ. 1).

Η κατεύθυνση λοιπόν της μεγέθυνσης θα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση διότι οι εσωτερικοί πόροι είναι διαφορετικοί, όπως επίσης διαφορετική είναι και η γνώση των διοικητικών στελεχών για αυτούς τους πόρους η οποία διαμορφώνει την αντίληψη για τις εξωτερικές ευκαιρίες που προσφέρονται στην αγορά. Οι επιχειρήσεις, δεν ορίζονται κυρίως από τα τελικά προϊόντα, όπως στη νεοκλασική θεωρία, αλλά από το απόθεμα των εσωτερικών πόρων και κυρίως από τη δυνατότητα πλήρους χρησιμοποίησης των υπηρεσιών τους, προσφέροντας έτσι ευελιξία στις επιχειρήσεις στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (1955, σ. 534).

1.5 Όρια της μεγέθυνσης της επιχείρησης

Εκτός από το ότι οι επιχειρήσεις διαφέρουν λόγω του ότι είναι αδύνατο οι επιχειρήσεις μεταξύ τους να διαθέτουν τους ίδιους ακριβώς πόρους, η Penrose εστιάζει την προσοχή της και σε έναν άλλο παράγοντα που αναδεικνύει την ετερογένεια των επιχειρήσεων ως προς τη συνολική εκροή και τις μεθόδους παραγωγικής διαδικασίας, που είναι η “παραγωγική ευκαιρία” (productive opportunity) που έχει η κάθε επιχείρηση (Penrose, 1995, σ. 31). Η παραγωγική ευκαιρία, η οποία αποτελεί το σύνολο των παραγωγικών δυνατοτήτων που οι καινοτόμοι επιχειρηματίες (entrepreneur) βλέπουν και μπορούν να εκμεταλλευτούν, προσδιορίζει και το ρυθμό μεγέθυνσης της επιχείρησης, σε κάθε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Στη θεωρία της Penrose η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, προϋποθέτει την αντίληψη και καταδίωξη παραγωγικών ευκαιριών. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, οι διευθυντές μπορούν να μεταβάλλουν τις παραγωγικές υπηρεσίες των πόρων και τις συνθήκες ζήτησης που επηρεάζουν τις παραγωγικές ευκαιρίες (1959, σσ.5, 31, 80). Ωστόσο, αυτές οι επιχειρηματικές ικανότητες δεν είναι το ίδιο διαθέσιμες σε όλους τους διευθυντές και σε όλες τις επιχειρήσεις.

Η θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης της Penrose αναφέρεται σε δυναμική και εξαρτώμενη γνώση εντός της επιχείρησης. Η κληρονομιά της γνώσης της επιχείρησης διαμορφώνει και περιορίζει το ρυθμό και τη μορφή της μάθησης που μπορεί να πετύχει η επιχείρηση μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Penrose, 1959, σσ. 106-7).

Έτσι, με βάση τα παραπάνω, ο ρυθμός μεγέθυνσης της επιχείρησης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία σταθερή και αμετάβλητη πορεία προς κάποιο “άριστο” επίπεδο ισορροπίας, όπως ισχυρίζεται η νεοκλασική θεωρία, αλλά μάλλον από μια δυναμική διαδικασία, με μεταβλητούς παράγοντες οι οποίοι είναι δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν εκ των προτέρων. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οι πόροι της επιχείρησης οι οποίοι διαρκώς μεταβάλλονται, η συσσωρευμένη εμπειρία, όπως και το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία αναδεικνύουν νέους τρόπους συνδυασμού αυτών των πόρων και ο πολύ σημαντικός ρόλος της επιχειρηματικής καινοτομίας. Σημαντικό στοιχείο για το ρυθμό της μεγέθυνσης είναι ο κεντρικός ρόλος της γνώσης στην κατά Penrose επιχείρηση. Η χρήση της συσσωρευμένης γνώσης, από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, είναι αυτή που βοηθάει τους καινοτόμους επιχειρηματίες, σε συνδυασμό με τα άλλα χαρακτηριστικά (θέληση, ευφυΐα, ταλέντο) που διαθέτουν, να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες που οδηγούν στη μεγέθυνση της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, η μεγέθυνση της επιχείρησης, έχει όρια. Όπως αναφέρει η Penrose, “Η επιχείρηση είναι μια συλλογή πόρων. Συνεπώς, αν υποθέσουμε ότι οι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι μπορούν να μάθουν περισσότερα για τους πόρους που απασχολούν και ότι αυτή η γνώση είναι πιθανό να οδηγήσει σε βελτίωση της αποδοτικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης, τότε οι υπηρεσίες που δεν έχουν ανακαλυφτεί και δεν έχουν χρησιμοποιηθεί γίνονται απευθείας πολύ σημαντικές, όχι μόνο γιατί πιστεύεται ότι η παρουσία τους θα λειτουργήσει ως κίνητρο για την απόκτηση νέας γνώσης, αλλά επίσης διότι διαμορφώνουν τα όρια και την κατεύθυνση της έρευνας για τη γνώση” (1959, σ. 77).

Η Penrose υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν στη μεγέθυνση εξαιτίας των “οικονομιών της μεγέθυνσης” οι οποίες είναι έμφυτες στη διαδικασία μεγέθυνσης και όχι εξαιτίας απόκτησης κάποιων πλεονεκτημάτων που αποφέρει η αύξηση του μεγέθους. Το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένα από τα πολλά αποτελέσματα της μεγέθυνσης και όχι ο αυτοσκοπός. Αν και μπορεί να υπάρξουν όρια στη μεγέθυνση των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει κατά κανόνα κανένα όριο στο μέγεθος των επιχειρήσεων, έτσι σε αντίθεση με τη νεοκλασική θεωρία δεν φτάνει σε ένα άριστο σημείο, σε μια κατάσταση ισορροπίας, λόγω των αχρησιμοποίητων υπηρεσιών και την αύξηση της γνώσης που παρέχουν

συνεχώς ευκαιρίες για περαιτέρω μεγέθυνση, προκαλώντας συνεχώς ανισορροπία (1960, σσ. 2-3).

Η Penrose, θεωρεί ότι τα έμπειρα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που αποτελούν εμπόδιο και συνεπώς βάζουν τα όρια στη μεγέθυνση της επιχείρησης, σε αντίθεση με το μέγεθος της, όπου δεν υπάρχει κανένα όριο. Όπως είδαμε, τα έμπειρα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης, αλλά όμως βρίσκονται σε περιορισμένη προσφορά, αφού η σχετική με την επιχείρηση εμπειρία, μπορεί να δημιουργηθεί μόνο εντός της επιχείρησης (1955, σσ. 534-6).

Λόγω της δυναμικής διαδικασίας της μεγέθυνσης και της συνεχούς επιδίωξης της αλλαγής και της εξέλιξης, τα παλαιά διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων αφιερώνουν πολύ χρόνο και ξοδεύουν πολλούς χρηματικούς πόρους, καταστρώνοντας σχέδια για την διοικητική επέκταση της επιχείρησης, με το να επικεντρώνονται κυρίως στην κατάρτιση νέων διευθυντών, με σκοπό τη συνέχιση της υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

Όμως η προσήλωση τους στην εύρεση, επιμόρφωση και προσαρμογή των νέων διευθυντικών στελεχών στο περιβάλλον της επιχείρησης, τους αποπροσανατολίζει από τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αποτελώντας εμπόδιο στη μεγέθυνση. Αυτό έχει ως αντίκτυπο, ότι η μεγέθυνση της επιχείρησης από ένα σημείο και μετά θα οδηγήσει σε υψηλότερες λειτουργικές δαπάνες, με συνέπεια, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να παρουσιάζουν υψηλότερες λειτουργικές δαπάνες από τις βραδέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Αυτή η συνέπεια ονομάζεται “επίδραση Penrose” (Penrose effect) (1959, σ. 45).

Έτσι, μπορεί να υποστηριχτεί ότι η επιδίωξη της μεγέθυνσης της επιχείρησης, καθιστώντας την επιχείρηση να βρίσκεται σε μια διαρκή ρευστότητα, μέσω της δυναμικής της διαδικασίας, δημιουργεί νέες ευκαιρίες για περαιτέρω μεγέθυνση μέσω εύρεσης νέων τρόπων πλήρους χρησιμοποίησης των παραγωγικών πόρων, με την απελευθέρωση διοικητικών ικανοτήτων μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου μεγέθυνσης και με την συνειδητή και μεταδόσιμη ή ασυνειδητή και μη μεταδόσιμη δημιουργία γνώσης κατά τη διαδικασία μεγέθυνσης (1959, σ. 68). Αυτό οδηγεί σε έναν κύκλο, όπου η επιχείρηση διαιωνίζεται, η μεγέθυνση οδηγεί σε μεγαλύτερη εξειδίκευση, η μεγαλύτερη εξειδίκευση παρέχει νέες ευκαιρίες για παραπέρα μεγέθυνση, έτσι ώστε η εξειδίκευση να προκαλεί τη διαφοροποίηση και αντιστρόφως (1959, σσ. 72-3).

1.6 Κέρδη και ανταγωνισμός

Όπως είδαμε λοιπόν, η Penrose ορίζει τη μεγέθυνση της επιχείρησης σαν μια συνεχή διαδικασία που διαρκώς ξετυλίγεται χωρίς να ξέρουμε εκ των προτέρων προς πια κατεύθυνση (1959, σ. 1). Οι άνθρωποι, βασισμένοι στη γνώση, πόροι είναι αυτοί που καθορίζουν τη μεγέθυνση της επιχείρησης. Η μεγέθυνση, με τη σειρά της, εξαρτάται από την ανθρώπινη υποκίνηση, που δεν είναι άλλη από την επιδίωξη των επιχειρηματιών για κέρδη (1955, σ. 531). Η ικανότητα όμως πραγματοποίησης κερδών, εξαρτάται από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της καινοτομικής διοίκησης, όπως είναι η ύπαρξη οράματος, φιλοδοξίας, αυτοπεποίθησης και φιλοδοξίας (1955, σ. 540).

Η θεωρητική προσέγγιση της Penrose, έρχεται σε αντίθεση με τη νεοκλασική θεωρία όσον αφορά το στόχο της επιχείρησης, διότι εδώ αναφερόμαστε στην αναζήτηση κερδών και όχι στη μεγιστοποίηση τους (1955, σ. 531). Στην νεοκλασική θεωρία, υπάρχει το φαινόμενο του απεριόριστου ορθολογισμού περί μεγιστοποίησης κερδών, όπου η πληροφόρηση είναι μεταδόσιμη και συνειδητή, εισέρχοντας ως εισροή στη μεγιστοποιητική συνάρτηση. Κατά την πενροζιανή άποψη, η έννοια αυτή του ορθολογισμού προσδίδεται μόνο στην διοικητική ομάδα, η οποία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της εμπειρίας, δηλαδή της μη μεταδόσιμης και ασυνείδητης γνώσης.

Έτσι, εφόσον ο ορθολογισμός συνδέεται στενά με την ικανότητα της διοίκησης, υπόκειται σε δυναμικές αλλαγές, μιας και η γνώση των καινοτόμων επιχειρηματιών δεν παραμένει στάσιμη, αλλά συνέχεια αυξάνεται. Από αυτό το γεγονός, διακρίνεται και η ετερογένεια των επιχειρήσεων, με διαφορετικές επιχειρήσεις να παίρνουν διαφορετικές αποφάσεις, κάτω από τις ίδιες συνθήκες, αφού η ικανότητα της διοίκησης να αντιληφθεί ορισμένες ευκαιρίες και να οργανώσει κατάλληλα τις εργασίες της είναι διαφορετική από επιχείρηση σε επιχείρηση, λόγω των ιδιαίτερων και ξεχωριστών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών, που πηγάζουν πρωτίστως από την εμπειρία τους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η Penrose τον αντιλαμβάνεται ως το ρυθμό ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και βελτιωμένων/νέων προϊόντων (1959, σ. 160). Το πρόβλημα όμως είναι ότι ο ανταγωνισμός παρακινεί την καινοτομία, αλλά ο ανταγωνισμός κάνει ταυτόχρονα καλό και κακό “competition is at once the god and the devil” (1959, σ. 265), με την έννοια ότι η μεγέθυνση των επιχειρήσεων μπορεί να είναι αποδοτική, αλλά το

επακόλουθο μέγεθος μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις όπου η μεγέθυνση να εμποδίζεται (λόγω π.χ. δυσκολίας συντονισμού κτλ).

Ίσως το καλύτερο παράδειγμα της Penrose, σε όρους επιχειρηματικής στρατηγικής, για την επιτυχημένη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης, προκύπτει από τη μελέτη (case study) που έχει κάνει για την Hercules Powder Company (HPC) (Penrose, 1960), όπου εφαρμόζει την προσέγγιση των πόρων. Να σημειωθεί ότι αυτή η μελέτη περίπτωσης, αρχικά ήταν σχεδιασμένη να συμπεριληφθεί στο κλασικό βιβλίο της Penrose “The Theory of the Growth of the Firm” το 1959, αλλά για λόγους μεγέθους του βιβλίου δεν το ενσωμάτωσε και το δημοσίευσε ένα χρόνο αργότερα. Η HPC ήταν μια πολυεθνική επιχείρηση, όπου ιδρύθηκε το 1913 και μεγεθυνόταν σταθερά μέχρι το 1956, έχοντας 11365 εργαζόμενους. Ήταν εξειδικευμένη στα εκρηκτικά και τα οργανικά χημικά και σταδιακά άρχισε να διαφοροποιείται σε νέες αγορές και τεχνολογίες όπου είχε συγκριτικό πλεονέκτημα, όπως είναι πλαστικά, πετροχημικά, χημικά χαρτοποιίας και προστατευτικές επιστρώσεις, λόγω της εμπειρίας που διέθετε τόσο στην τεχνολογία όσο και στις αγορές αυτές. Σε αυτό το άρθρο αναφέρονται επίσης και αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης δυσκολιών.

Η Penrose αναφέρεται και σε θέματα δύναμης επί της αγοράς (market power). Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου για τους πιθανούς ανταγωνιστές της επιχείρησης και έτσι να προστατευθεί η μονοπωλιακή της θέση. Το να έχει κάποια επιχείρηση τη δύναμη να κρατήσει τους άλλους ανταγωνιστές της έξω από τον κλάδο, μπορεί να είναι νόμιμο, εφόσον κατέχει αποκλειστικά δικαιώματα ελέγχου της τεχνολογίας και των πρώτων υλών για την παραγωγή του τελικού προϊόντος (1959, σ. 230).

Σχετικά με το μονοπώλιο και τον ανταγωνισμό, η Penrose αναφέρεται στη βιομηχανία πετρελαίου (1964), όπου ισχυρίζεται ότι δεν είναι μόνο η αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος, οι εφευρέσεις και οι καινοτομικές ανακαλύψεις που δικαιολογούν την κυρίαρχη θέση που κατέχουν αυτές οι επιχειρήσεις. Αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως είναι η χρηματοοικονομική δύναμη, εμπορικές και πολιτικές διαπραγματεύσεις για συμφωνίες καρτέλ, συμμαχίες στον τομέα του μάρκετινγκ, στις συμφωνίες διατήρησης των τιμών, σε στρατηγικές πολέμου τιμών, σε συγχωνεύσεις και συντονισμένες δράσεις για την αποφυγή φόρων και σε εθνικές και

διεθνή πολιτικά ενδιαφέροντα των κυβερνήσεων (1964, σ. 155). Αυτά έρχονται σε αντίθεση με την προοπτική της οικονομικής του κόστους συναλλαγών, όπου εστιάζονται σε διάφορες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης για την επίτευξη αποτελεσματικότητας στην παραγωγή και στη διανομή του προϊόντος.

Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τη γνώση της για την παραγωγή των υφιστάμενων προϊόντων, μέσω της εμπειρίας των ανθρώπων της πόρων, μεταβάλλοντας τις παραγωγικές της ικανότητες και τις εξωτερικές ευκαιρίες, μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής και καθιστώντας την οριζόντια ολοκλήρωση ευκολότερη.

Όμως, να σημειώσουμε εδώ ότι η Penrose, είναι αντίθετη με τη μορφή μονοπωλιακών κερδών, όταν αυτά δεν προέρχονται από την αποδοτικότητα της επιχείρησης και οι ενέργειες των επιχειρήσεων έχουν στόχο να μειώσουν την κοινωνική ευημερία. Επομένως, όπως θα δούμε και παρακάτω, οι απόψεις της περί της μεγέθυνσης της επιχείρησης, αποτυγχάνουν όταν αναφέρεται στη διεθνή βιομηχανία πετρελαίου.

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

PENROSE ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Ενασχόληση της Penrose με την πολυεθνική επιχείρηση

Σημαντική είναι η ενασχόληση της Penrose με την πολυεθνική επιχείρηση. Οι κύριες εργασίες της είναι το άρθρο της το 1956 στο Economic Journal και η είσοδο της στο New Palgrave (1987). Επίσης, στις πρόσφατες εργασίες της, όπως είναι στο Uppsala (1985) με αφορμή τα 25 χρόνια από την πρώτη έκδοση του κλασικού της βιβλίου για τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων (TGF), το 1995 με την τρίτη έκδοση της TGF και το 1996 με την είσοδο της στη Διεθνή Εγκυκλοπαίδεια της Διοίκησης (International Encyclopedia of Management, 1996), αφιερώνει ένα κεφάλαιο για την πολυεθνική επιχείρηση.

Η Penrose θεωρεί την πολυεθνική επιχείρηση ως ένα φυσικό επακόλουθο της πίεσης για μεγέθυνση. Στο άρθρο της για τις εξωτερικές επενδύσεις και τη μεγέθυνση της επιχείρησης (1956), η Penrose εστιάζει περισσότερο την προσοχή της στην εγχώρια επέκταση της επιχείρησης, λόγω των περισσότερων δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εσωτερικό, αλλά και για το γεγονός ότι οι θυγατρικές στο εξωτερικό, κατά την άποψη της, εκείνη την περίοδο, τις θεωρούσε ως ξεχωριστές επιχειρήσεις. Αναγνωρίζει ότι υπάρχει εξάρτηση μεταξύ θυγατρικής και μητρικής επιχείρησης, αλλά δεν είναι τόσο σημαντική ούτως ώστε να χρειάζεται ξεχωριστή ανάλυση. Υποστηρίζει ότι η εισροή διοικητικών και τεχνικών πόρων είναι απαραίτητη για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση ξένων ευκαιριών, αλλά από τη στιγμή που θα ενσωματωθούν στη θυγατρική, τότε η τελευταία λειτουργεί πια αυτόνομα, με μια εξαίρεση τη χρηματοδότηση (1956, σσ. 226-7). Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι “από τη στιγμή που θα ιδρυθεί μια θυγατρική, έχει δική της ζωή και η μεγέθυνση της θα συνεχίσει να ανταποκρίνεται στην ανάπτυξη των δικών της εσωτερικών πόρων και στις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο νέο της περιβάλλον” (1956, σ. 226) και συνεχίζει “...όταν η ξένη θυγατρική εδραιωθεί, μπορεί με σημαντικές εξαιρέσεις να θεωρηθεί καλύτερα ως μια ξεχωριστή επιχείρηση” (1956, σ. 227). Το γεγονός ότι η HPC είχε 25 παραγωγικές μονάδες εκ των οποίων οι 3 μόνο βρίσκονταν στο εξωτερικό, εξηγεί τη στάση της Penrose, η οποία δεν έκανε διάκριση μεταξύ επέκτασης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.

Αυτή η θεώρηση της Penrose για τις θυγατρικές στο εξωτερικό, μπορούμε να πούμε ότι μοιάζει με την πολυτμηματική μορφή M του Williamson (1985), όπου με το να εσωτερικοποιεί την κεφαλαιαγορά και να κάνει ευκολότερη τη συγχώνευση επιχειρήσεων και τη λειτουργία των θυγατρικών, αφού οι τελευταίες υπάγονται σαν οιονεί ξεχωριστές επιχειρήσεις μορφής U, υπό τον έλεγχο του κεντρικού γραφείου, προσπερνώντας τα προβλήματα περιορισμένης ορθολογικότητας και καιροσκοπισμού, μπορεί να εξηγήσει την εμφάνιση ορισμένων μορφών επιχειρήσεων, που αναπτύχθηκαν ραγδαία μετά το 1940. Τέτοιου τύπου επιχειρησιακές εξελίξεις είναι οι πολυκλαδικές ή συσφαιρικές επιχειρήσεις (conglomerate), όπου παράγουν διαφορετικά προϊόντα σε εντελώς διαφορετικές αγορές και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (multinational), με την παραγωγή προϊόντων σε διαφορετικές χώρες, όπου η διοίκηση θυγατρικών επιχειρήσεων, που λειτουργούν μακριά από τη μητρική θα ήταν αδύνατη χωρίς την υιοθέτηση της οργανωτικής μορφής M (Williamson, 1985, σσ. 286-94).

Το 1987, στο New Palgrave, ισχυρίζεται ότι “υπάρχουν διαφορές μεταξύ εθνικών και διεθνών επιχειρήσεων, αλλά οι διαφορές αυτές δεν είναι τόσο σημαντικές για να χρειάζεται θεωρητική διάκριση μεταξύ των δύο τύπων οργάνωσης της επιχείρησης, απλά αναγνωρίζεται ότι τα εθνικά σύνορα προσφέρουν μια εμπειρική διαφορά στις ευκαιρίες και στο κόστος” (1987, σ. 563).

Αργότερα, το 1995 στον πρόλογο της τρίτης έκδοσης του βιβλίου της TGF, συνέχισε να υποστηρίζει ότι “οι περισσότερες ιδέες από την ανάλυση της μεγέθυνσης της επιχείρησης που έχει παρουσιάσει έως τώρα φαίνεται να βρίσκουν πεδίο εφαρμογής το ίδιο καλά στην επέκταση της επιχείρησης μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων στη σύγχρονη τους μορφή. Οι διαδικασίες μεγέθυνσης, ο ρόλος της μάθησης, η θεωρία επέκτασης βασισμένη στους εσωτερικούς ανθρώπινους και άλλους πόρους, ο ρόλος της διοίκησης, η διαφοροποίηση του προϊόντος, ο ρόλος των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι όλα σχετικά... Αυτό που είναι αναγκαίο, είναι να γίνουν μόνο ορισμένες υποβοηθητικές εμπειρικές υποθέσεις για την ανάλυση των επικερδών ευκαιριών σε άλλες χώρες, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στο εσωτερικό της χώρας, όπως και την αντιμετώπιση ειδικών εμποδίων” (Penrose, 1995, xv).

Ήταν το 1996, που παραδέχτηκε τη σημαντικότητα των διεθνών συνόρων. Οι διαφορές προκύπτουν από τα επιπρόσθετα εμπόδια (ή πλεονεκτήματα) που έχουν να κάνουν με

κουλτούρα, γλώσσα, νόμισμα, έλεγχοι, νομοθεσίες για χρηματοοικονομικά και φυσικά κεφάλαια, πολιτικές στάσεις, μέγεθος προστατευμένων αγορών, ο τύπος τεχνολογίας και άλλοι παράγοντες. Χωρίς τις διαφορές αυτές δεν θα υπήρχε και λόγος ύπαρξης της πολυεθνικής επιχείρησης και έτσι θα χρειαζόμασταν μόνο την ανάλυση της θεωρίας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι “τα διεθνή σύνορα κάνουν τελικά τη διαφορά και είναι αρκετά σημαντικά έτσι ώστε να δικαιολογηθεί ξεχωριστή μεταχείριση της πολυεθνικής επιχείρησης. Οι διαφορές προκύπτουν από τα επιπλέον εμπόδια (ή πλεονεκτήματα) που σχετίζονται με την κουλτούρα, τη γλώσσα και τα νομικά καθεστώτα” (1996, σ. 1720).

Αυτή η καθυστέρηση της αναγνώρισης της διαφορετικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης από την ίδια, εξηγεί εν μέρει και την περιορισμένη εφαρμογή των απόψεων της στο θέμα αυτό. Σύμφωνα με τον Kindleberger (1984, σ. 181) η δουλειά της Penrose βρήκε λίγη εφαρμογή στη θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης. Οι λόγοι για αυτό είναι ότι ενώ η Penrose αφιέρωσε πολύ χρόνο και προσπάθεια να αναλύσει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν προσπάθησε να συνδέσει την ανάλυση της θεωρίας της περί της μεγέθυνσης της επιχείρησης με αυτή της πολυεθνικής επιχείρησης.

Επίσης, οι απόψεις της Penrose για τη μεγέθυνση της επιχείρησης μπορούμε να πούμε ότι αποτυγχάνουν όταν εξετάσουμε το άρθρο της περί της διεθνούς βιομηχανίας πετρελαίου (1968). Σύμφωνα με την ανάλυση της Penrose, η κάθετη ολοκλήρωση είχε επίκεντρο τις ροές αργού πετρελαίου για τη διατήρηση της πρόσβασης σε πρώτες ύλες, προμήθειες και παραρτήματα ούτως ώστε να συνεχίσει τις λειτουργίες της (1968, σ. 46-47). Από αυτό όμως φαίνεται ότι η μεγέθυνση δεν προέρχεται από αχρησιμοποίητους πόρους, τους οποίους εντόπισε και χρησιμοποίησε ο επιχειρηματίας. Επίσης, ακόμα και να υπάρχουν αχρησιμοποίητοι πόροι και ικανοί επιχειρηματίες, μπορεί να μην αποτελούν τους κύριους παράγοντες μεγέθυνσης της επιχείρησης, αφού υπάρχουν συνήθως άλλοι λόγοι, όπως είναι οι πολιτικές σχέσεις καθώς και ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, κάνοντας αδύνατη την απόκτηση νέας παραγωγικής δύναμης (1968, σ. 88). Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι η διαφοροποίηση στις εταιρίες πετρελαίου, είχε μικρή σημασία, αφού περιορίζοντουσαν γύρω από τα βασικά προϊόντα του κλάδου. Μόλις το 8-13% των καινούργιων επενδύσεων είχαν στόχο τη διαφοροποίηση, αλλά και οι περισσότερες από αυτές, δεν είχαν καμία σχέση με την

ανώτερη ικανότητα και γνώση της διοίκησης στον τομέα της βιομηχανίας πετρελαίου, καθώς αφορούσαν ασυσχέτιστες δραστηριότητες (conglomerations) (Penrose, 1968, σσ. 146-7).

Το ότι η διεθνής βιομηχανία πετρελαίου δεν έχει άμεση σχέση με τη θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης, φαίνεται και από το γεγονός ότι στο συγκεκριμένο άρθρο, υπάρχουν μόνο δύο υποσημειώσεις που αναφέρονται στο διάσημο βιβλίο της του 1959, σχετικά με το κίνητρο κέρδους (1968, σ. 27) και στη δυσκολία εύρεσης ορίων του μεγέθους της επιχείρησης (1968, σ. 40), χωρίς όμως να συνδέσει τις απόψεις της για τη μεγέθυνση της επιχείρησης με αυτή της πολυεθνικής. Αυτός είναι ένας ακόμα λόγος, όπου η συνεισφορά της Penrose στην ερμηνεία της πολυεθνικής επιχείρησης είχε αγνοηθεί από τους μετέπειτα οικονομολόγους.

2.2 Ερμηνεία πολυεθνικής με βάση τη προσέγγιση των πόρων

Παρότι η θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης, κατασκευάστηκε για να ερμηνεύσει τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης, με το που αναγνώρισε η Penrose, ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ εγχώριας και διεθνούς επέκτασης (1996), σύντομα έγιναν αντιληπτές οι επιδράσεις της στην πολυεθνική επιχείρηση.

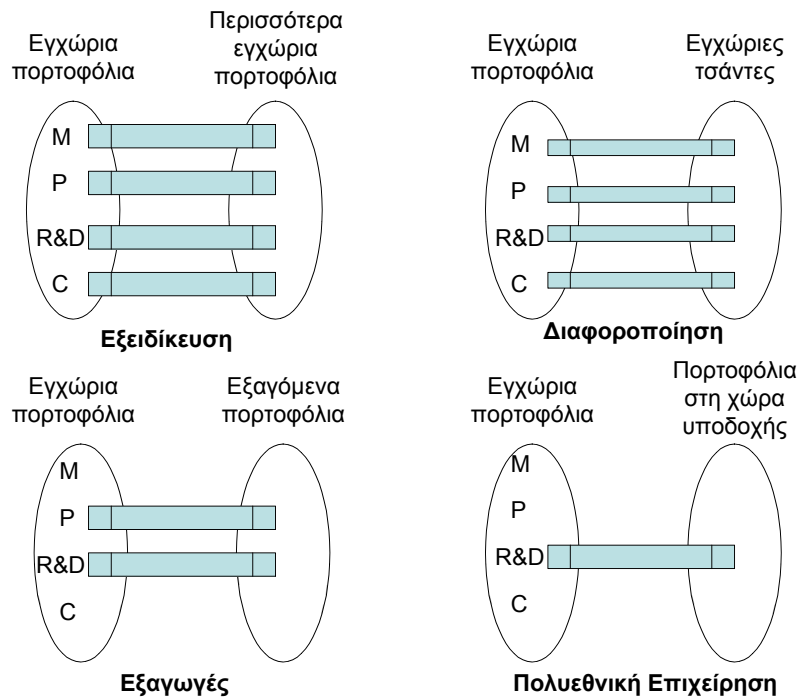
Σύμφωνα με τους Pitelis & Sudgen (2002, σ. 212), η πρώτη απόπειρα χρησιμοποίησης της TGF για την εξήγηση της ΠΕ ήταν από τον Wolf (1997), μέσα από μια προσπάθεια εύρεσης εναλλακτικών κατευθύνσεων της επέκτασης τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, οι οποίοι αποτελούν εναλλακτικοί τρόποι εκμετάλλευσης των αχρησιμοποίητων πόρων της επιχείρησης. Υποστηρίζουν επίσης ότι και ο Caves (1982) ερμήνευσε, χωρίς να το συνειδητοποιήσει άμεσα, την ΠΕ χρησιμοποιώντας τη θεωρία των πόρων, αφού ασχολείται με την ανάλυση των κατευθύνσεων της επέκτασης, για το αν δηλαδή θα πραγματοποιηθεί στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό. Έτσι, θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ανεκμετάλλευτους (αχρησιμοποίητους) παραγωγικούς πόρους θα τείνουν να επεκταθούν πρώτα στην εγχώρια τους αγορά και μετά στο εξωτερικό λόγω ενός σταθερού κόστους που έχει η επέκταση στο εξωτερικό. Εάν έχει φτάσει η εγχώρια αγορά σε ένα σημείο κορεσμού και δεν υπάρχουν άλλες δυνατότητες διαφοροποίησης, τότε στρέφονται στο εξωτερικό, προτιμώντας χώρες με κοινά χαρακτηριστικά.

Οι απόψεις του Caves, είναι συμβατές με την πενροζιανή προσέγγιση. Σύμφωνα με τον ορισμό της Penrose για την επιχείρηση, η οποία αποτελείται από ένα σύνολο πόρων, η επιχείρηση θα κατευθυνθεί εκεί όπου οι περισσότεροι πόροι της μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα σε σχέση με άλλες κατευθύνσεις.

Οι Galbraith & Kay (1986) και Kay (1997) προσπάθησαν να εξηγήσουν την πολυεθνική επιχείρηση με βάση τη θεωρία των πόρων. Στην προσπάθειά τους αυτή περιέγραψαν μία υποθετική επιχείρηση, η οποία παράγει πορτοφόλια στη χώρα προέλευσής της. Οι πόροι που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες: στους πόρους μάρκετινγκ (διαφήμιση, έρευνα αγοράς, διανομή, δυναμικό πωλήσεων), παραγωγικούς πόρους (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργατικό δυναμικό, ύλες), πόρους E&A και πόρους χώρας (νομικό πλαίσιο, οικονομία, πολιτικό πλαίσιο, γλώσσα, κουλτούρα). Η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με τέσσερις επιλογές επέκτασης, έχοντας κάνει την υπόθεση ότι υπάρχουν αχρησιμοποίητοι πόροι. Μπορεί να προτιμήσει την επιλογή της εξειδίκευσης με το να παράγει περισσότερα εγχώρια πορτοφόλια, μπορεί να προτιμήσει την επιλογή της διαφοροποίησης, με το να παράγει εγχώριες τσάντες, μπορεί να επιλέξει την επιλογή των εξαγωγών των εγχώριων πορτοφολιών ή μπορεί να προτιμήσει την πολυεθνική επιχείρηση.

Στην πρώτη περίπτωση της εξειδίκευσης, όπως βλέπουμε στο παρακάτω διάγραμμα, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις παραγωγικές υπηρεσίες όλων των πόρων στο μέγιστο βαθμό για να εξειδικευτεί πάνω στα εγχώρια πορτοφόλια και έτσι να μειώσει σημαντικά το κόστος της και να αυξήσει τα έσοδα της, μέσω εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας και καμπύλης εκμάθησης, καλύτερες υπηρεσίες μάρκετινγκ, E&A δικτύου διανομής κτλ. Αν προτιμήσει την εγχώρια διαφοροποίηση (σε σχετικά συναφές αντικείμενο, όπως είναι οι εγχώριες τσάντες), τότε μπορεί να κάνει κοινή χρήση όλων των πόρων, άλλους σε μεγαλύτερο και άλλους σε μικρότερο βαθμό, ανάλογα με το πόσο αποτελεσματικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πόροι αυτοί σε εναλλακτικές χρήσεις.

Επιλογές για επέκταση



Αν προτιμήσει να επεκταθεί στο εξωτερικό (υποθέτοντας ότι το μεταφορικό κόστος είναι αμελητέο), κάνοντας εξαγωγές πορτοφολιών, τότε δεν θα μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους μάρκετινγκ και πόρους χώρας, αφού θα διαφέρουν από χώρα σε χώρα και έτσι θα έχει ένα επιπλέον κόστος που πρέπει να συνυπολογίσει για την έρευνα, δημιουργία και απόκτηση πανομοιότυπων πόρων στη χώρα υποδοχής. Αν επιλέξει την πολυεθνική επιχείρηση, τότε οι μόνοι πόροι που μπορεί να χρησιμοποιήσει είναι οι πόροι Έρευνας και Ανάπτυξης, αφού εκτός από το κόστος που θα έχει για εύρεση, δημιουργία και απόκτηση νέων πόρων μάρκετινγκ και πόρους χώρας, πρέπει να συνυπολογίσει και τους νέους παραγωγικούς πόρους, όπως είναι νέες εγκαταστάσεις, ύλες, εργατικό δυναμικό και εξοπλισμό.

Από την παραπάνω ανάλυση φαίνεται ότι η επιχείρηση θα δώσει προτεραιότητα στην εξειδίκευση, μετά στη διαφοροποίηση, κατόπιν στις εξαγωγές και τελευταία στην πολυεθνική, αφού έχει τις λιγότερες διασυνδέσεις πόρων. Ο μικρός αριθμός των συνδέσεων των πόρων που αξιοποιούνται με την επιλογή της πολυεθνικής ως κατεύθυνση της επέκτασης, σημαίνει ότι έχουν εξαντληθεί οι εγχώριες εναλλακτικές, οπότε η επέκταση της επιχείρησης σε πολυεθνική δεν οφείλεται λόγω της παγκόσμιας ισχύς της επιχείρησης, αλλά αντίθετα σε εγχώρια αδυναμία.

Επιπλέον, αυτή η προοπτική συσχετίζεται με διάφορα εμπειρικά ευρήματα σχετικά με την ΠΕ (Pitelis & Sudgen, 2002, σσ. 219-24), όπως ότι:

α) Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να γίνουν πολυεθνικές, όχι λόγω του μεγέθους τους αλλά επειδή είναι πιθανότερο να έχουν περάσει από τα στάδια της εξειδίκευσης και της διαφοροποίησης, εξαντλώντας τις ευκαιρίες εγχώριας επέκτασης και έτσι έχοντας γίνει μεγάλες και διαφοροποιημένες να αναζητήσουν στο εξωτερικό άλλες αγορές (Dunning, 1993, σσ. 151-52).

β) Οι ΠΕ τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη ένταση Ε&Α. Αυτό γιατί όσο πιο στενές οι διασυνδέσεις σε Ε&Α τόσο γρηγορότερα, θα προτιμήσει η επιχείρηση να επεκταθεί στο εξωτερικό μέσω πολυεθνικότητας, και αφού υπάρχουν εμπόδια στις άλλες επιλογές μεγέθυνσης, όπως είναι της εξειδίκευσης, της διαφοροποίησης και των εξαγωγών (Dunning, 1993, σσ. 149-50).

γ) Οι κλάδοι που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση έχουν μια τάση προς την πολυεθνικότητα, εξαιτίας του κορεσμού της αγοράς, μη αποτελεσματικής ζήτησης ή των αντιμονοπωλιακών πρακτικών. Επομένως, αν υπάρχει χαμηλός βαθμός συγκέντρωσης, τότε θα υφίστανται ακόμη ευκαιρίες εγχώριας μεγέθυνσης μέσω των επιλογών της εξειδίκευσης ή της διαφοροποίησης (Dunning, 1993, σ. 429)

δ) Οι ΠΕ τείνουν να συγκεντρώνουν τους πόρους τους στη χώρα προέλευσής τους, αφού έχει πρώτα εκμεταλλεύονται τις εγχώριες ισχυρότερες συνδέσεις και αφού έχουν εμφανιστεί εμπόδια στο δρόμο της συνεχιζόμενης επέκτασης (Dunning, 1993, σ. 47).

ε) Οι ΠΕ τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη ένταση διαφήμισης, καθώς εκτός από τους πόρους Ε&Α, όπως η τεχνογνωσία, κάποιοι από τους πόρους μάρκετινγκ (π.χ. brand name), είναι δυνατό να έχουν κοινή χρήση και να μπορούν να μεταφερθούν (Dunning, 1993, σ. 162)

στ) Οι ΠΕ τείνουν να προτιμούν την επέκταση πρώτα σε χώρες με μικρότερη “ψυχική απόσταση”, δηλαδή χώρες που χαρακτηρίζονται από κοινή γλώσσα ή κοινά πολιτισμικά στοιχεία, όπως είναι η θρησκεία, κουλτούρα, ήθη και έθιμα, πολιτικά συστήματα και νομικές παραδόσεις, επίπεδο εκπαίδευσης, επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης κλπ., όπου υπάρχουν λιγότεροι παράγοντες που εμποδίζουν ή διαταράσσουν τις ροές πληροφόρησης μεταξύ επιχειρήσεων και αγοράς (π.χ. Σκανδιναβικές χώρες). Αργότερα, τείνουν να μεταφέρονται σε αγορές με μεγαλύτερη ψυχική απόσταση, στη διαδικασία μεγέθυνσης.

Επίσης, βασική διαπίστωση του Kay (1997) είναι ότι η προσέγγιση των πόρων είναι ικανή να εξηγήσει την κατεύθυνση της επέκτασης (δηλαδή εξειδίκευση, διαφοροποίηση, εξαγωγές, πολυεθνική), αλλά όχι τη μορφή της. Για το αν η επιχείρηση θα επεκταθεί μόνη της ή με τη μορφή π.χ. κοινοπραξιών, υπεργολαβιών, δικαιοπαροχών, με εκχωρήσεις δικαιωμάτων ή με οποιαδήποτε άλλη μορφή, τότε πρέπει να χρησιμοποιηθεί η θεωρία της εσωτερίκευσης, όπου ασχολείται κυρίως με θέματα ελέγχου και ασφάλειας της επιχείρησης, όπως είναι η σύναψη, παρακολούθηση και τήρηση των συμβολαίων, λαμβάνοντας υπόψη τις ατέλειες της αγοράς και της μη προβλέψιμης συμπεριφοράς ορισμένων συνθηκών, που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον και τον άνθρωπο, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης (Buckley & Cason, 1976). Η θεωρία της εσωτερίκευσης, βασίζεται στο κλασικό έργο του Ronald Coase (1937), ο οποίος υποστήριξε ότι η επιχείρηση θα εσωτερικεύσει τις συναλλαγές-λειτουργίες της αγοράς όσο το κόστος αυτής της εσωτερίκευσης είναι μικρότερο από το κόστος χρήσης των μηχανισμών των τιμών (αγορά).

Επομένως, η προσέγγιση των πόρων δεν μπορεί να μας προσφέρει μια ολοκληρωμένη θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης, αλλά πρέπει να συμπληρωθεί με αυτή της εσωτερίκευσης, ούτως ώστε να έχουμε μια πλήρη εικόνα τόσο για τη μορφή όσο και την κατεύθυνση της επέκτασης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις εναλλακτικές χρήσεις ούτως ώστε να μην οδηγούμαστε σε εσφαλμένα συμπεράσματα. (Kay, 1997).

2.3 Συσχέτιση πενροζιανής προσέγγισης με θεωρία του Dunning

Το ότι η Penrose δεν αναγνώρισε αρχικά καμία ουσιαστική διαφορά στην πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η εργασία της σε αυτό το θέμα, αγνοήθηκε, όχι τόσο επειδή η Penrose δεν ασχολήθηκε με τη φύση της πολυεθνικής, δηλαδή με το ερώτημα του γιατί να υπάρχουν πολυεθνικές, αλλά για το ότι δεν σύνδεσε την TGF με την πολυεθνική. Ωστόσο, η TGF έχει επίδραση στη θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης. Κατά τον Pitelis (2007a), ορισμένες εφαρμογές της μπορούν να εντοπιστούν στη θεωρία του Dunning (1988, 1993), όπου εστιάζει στα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership advantages), πλεονεκτήματα τοποθεσίας (location advantages) και πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης (internalization advantages).

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, στη TGF αναφέρονται ως πλεονεκτήματα αποδοτικότητας, αφού είναι το αποτέλεσμα της εσωτερικής (ενδογενούς) γνώσης και των διαδικασιών καινοτομικότητας και όχι ως μονοπωλιακά πλεονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας μπορούν να γίνουν μονοπωλιακά μόνο όταν οι επιχειρήσεις επιδιώξουν να διατηρήσουν και να αυξήσουν την αξία τους με την δημιουργία απόρθητων βάσεων (impregnable bases), την αύξηση των εμποδίων εισόδου, και τη χρησιμοποίηση περιοριστικών πολιτικών που έχουν ως στόχο τη μείωση του θεμιτού ανταγωνισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η μεγέθυνση της επιχείρησης για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, θα εξαρτάται από τη ζήτηση για τα προϊόντα της και δεν επηρεάζεται από ανταγωνισμό των τιμών, ούτε από το φόβο ότι ο ανταγωνισμός θα καταστήσει τα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής απαρχαιωμένες. Σπάνια είναι τα παραδείγματα όμως, όπου οι επιχειρήσεις μεγεθύνονται για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, εξαιτίας αυτού του προστατευτισμού, παρόλο που στην αρχή τουλάχιστον όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει τέτοια στοιχεία στη διαδικασία μεγέθυνσης τους (1959, σ. 113).

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας, εκτός από τα διαφορετικά νομικά καθεστώτα, την διαφορετική κουλτούρα, τη γλώσσα, τη νοοτροπία, τους φόρους κτλ, η Penrose δεν ασχολήθηκε περισσότερο. Ωστόσο, οι Pitelis & Verbeke (2007) αναφέρονται στην αναζήτηση τέτοιων τοποθεσιών, όπου θα μπορεί η επιχείρηση να αναζητήσει και να εκμεταλλευτεί τους πόρους της καλύτερα. Αφού έχει ορίσει η Penrose, την επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων, οι οποίοι δημιουργούν γνώση, είναι φυσιολογικό για την επιχείρηση να προτιμήσει να επεκταθεί σε τοποθεσίες όπου η αξία των ήδη υφιστάμενων πόρων της μεγιστοποιείται ή εκεί όπου μπορεί να βρει νέους πόρους, όπου θα μπορούν να ενσωματωθούν με επιτυχία στις δραστηριότητες της επιχείρησης, να αυξηθεί η γνώση, η καινοτομική ικανότητα και κατ' επέκταση η συνολική αύξηση της αξίας της.

Στα πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης, παρόλο που η Penrose δεν ασχολήθηκε με αυτά καθ' αυτά στο πλαίσιο της πολυεθνικής επιχείρησης, οι Pitelis & Wahl (1998) τα προσδιορίζουν μέσα από την ανάλυση της TGF για την κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση. Έτσι λοιπόν, η κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται λόγω της ανώτερης ικανότητας και γνώσης της επιχείρησης να παράγει σε χαμηλότερο κόστος, για να

καλύψει τις ανάγκες της (Pitelis & Wahl, 1998). Πιο συγκεκριμένα, η Penrose αναφέρει ότι “οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τη φύση των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης, δίνουν ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση για την παραγωγή κάποιων δραστηριοτήτων, κάλυψη κάποιων αναγκών της, εκμετάλλευση κάποιων ευκαιριών αγοράς, μέσα σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας” (1959, σ. 145). Ενώ η οριζόντια ολοκλήρωση, μέσω κυρίως συγχωνεύσεων και εξαγορών, πραγματοποιείται για την αντιμετώπιση του Penrose effect. Σχετικά, αναφέρει ότι “Ξεχωριστής σημασίας είναι η απόκτηση έμπειρης διευθυντικής ομάδας, έμπειρου τεχνικού και εργατικού δυναμικού. Έτσι, η εξαγορά άλλης επιχείρησης, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος απόκτησης της γνώσης και των παραγωγικών υπηρεσιών και της γνώσης που είναι αναγκαία για την επιχείρηση για να εδραιωθεί σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου η προσθήκη νέων διευθυντικών και τεχνικών υπηρεσιών είναι συχνά πιο σημαντική από την εξαφάνιση του ανταγωνισμού και τη μείωση του κόστους εισόδου σε νέες αγορές” (1959, σ. 127).

Συνοπτικά, η προσέγγιση της Penrose που βασίζεται στη γνώση βοηθάει στην εξήγηση των ερωτήσεων, όπως είναι στο ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται λόγω των παραγωγικών ευκαιριών, επιλέγουν την εσωτερικοποίηση λόγω της ανώτερης ικανότητας της επιχείρησης να μεταδίδει εσωτερικά τη γνώση των πόρων, όπως είναι και οι εξαγορές και επιλέγουν την τοποθεσία με βάση το πως αντιλαμβάνονται τα πιθανά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα των χωρών από την προσέγγιση της παραγωγικής ευκαιρίας των επιχειρήσεων, όπως και για λόγους εκμετάλλευσης και εξαγοράς της γνώσης ή των συγκεκριμένων πόρων.

Επίσης, σύμφωνα με τον Pitelis (2007), τα δυναμικά αποτελέσματα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των OLI πλεονεκτημάτων είναι πολύ σημαντικά. Για παράδειγμα, τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας αφού έχουν διαπιστωθεί εξυπηρετούν και πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Ομοίως, και για τα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης και ιδιοκτησίας. Τα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας και ιδιοκτησίας στο ότι τα δύο τελευταία αναδεικνύουν την ερώτηση του τι και που να εσωτερικευτεί.

Από την πλευρά της Penrose, τα τρία αυτά πλεονεκτήματα μπορούν να διαμορφώνονται από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης. Η παραγωγική ευκαιρία των επιχειρηματιών είναι αποτέλεσμα δικών τους προσπαθειών για τη διαμόρφωση του

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, η παραγωγική ευκαιρία βοηθάει στην διαμόρφωση αυτών των πλεονεκτημάτων ενδογενώς. Ακόμη, η πενροζιανή προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στα ερωτήματα τύπου αποφάσεων στο να αγοράσει ή να παράγει, όπως επίσης και τι, πότε, που και πως να γίνει η εσωτερίκευση αν αποφασίσει να παράγει αυτή τη συναλλαγή.

Επίσης, στην πενροζιανή θεωρία που είναι βασισμένη στη γνώση, οι επιχειρηματίες δεν στηρίζουν τις αποφάσεις τους μόνο στην τωρινή πραγματικότητα, αλλά επίσης και στις προβλέψεις τους για τις προσδοκώμενες μεταβολές στο μέλλον. Έτσι μπορεί να πάρουν μια απόφαση που να μην είναι άριστη στην παρούσα κατάσταση, αλλά να είναι άριστη στο μεσο-μακροπρόθεσμο μέλλον, όταν επαληθευτούν οι προσδοκίες τους. Και αυτό είναι ένα πλεονέκτημα της πενροζιανής αντίληψης σε σχέση με τη θεωρία του Dunning, ότι βλέπει μπροστά. Όμως μπορεί οι προβλέψεις των επιχειρηματιών να μην επαληθευτούν και να έχουμε αντίθετα αποτελέσματα. Άρα υπάρχει και ένας υψηλός βαθμός ρίσκου και πιθανού λάθους στην προσέγγιση της Penrose.

Οπότε μπορούμε να βγάλουμε δύο συμπεράσματα από τα παραπάνω. Πρώτον, ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, τοποθεσίας και εσωτερίκευσης και δεύτερον ότι οι επιχειρηματίες μπορεί να παίρνουν συνειδητά ορισμένες αποφάσεις που δεν είναι άριστες στην παρούσα κατάσταση, αλλά προσδοκούν ότι θα είναι στο άμεσο μέλλον.

Η συνεισφορά της προσέγγισης της θεωρίας της Penrose στη θεωρία του Dunning είναι ότι προσφέρει μια ενδογενή εξήγηση της προέλευσης και παραγωγής των πλεονεκτημάτων O,L,I, δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις προσπάθειες των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση και δημιουργία των πλεονεκτημάτων OLI, μέσω των παραγωγικών ευκαιριών, βοηθάει στην εξήγηση ερωτήσεων τύπου κατά πόσο, τι, πότε, και πως να προβούν στην εσωτερίκευση, δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πλεονεκτημάτων OLI και στρέφεται σε μια πιο μακροπρόθεσμη πολιτική (forward looking) των αποφάσεων της περί επίτευξης των πλεονεκτημάτων OLI.

2.4 Κριτική

Οι Buckley & Casson (2006) θεωρούν ότι η Penrose υπερεκτίμησε τη σημαντικότητα των ικανοτήτων των επιχειρηματιών να ανακαλύπτουν και να εκμεταλλεύονται

επενδυτικές ευκαιρίες στο περιβάλλον – κατ’ επέκταση επιτρέποντας διαφοροποίηση – εις βάρος της Έρευνας & Ανάπτυξης (E&A) και το συνεπακόλουθο καινοτομικό προϊόν. Κατά την άποψη τους, οι οικονομίες κλίμακας στην E&A, τα οποία είχαν παραμεληθεί από την Penrose, είναι σημαντικές για την κατανόηση της μεγέθυνσης της επιχείρησης, αφού συνήθως οι επιχειρήσεις συχνά δημιουργούν σχετικά μεγάλα εργαστήρια για E&A με μεγάλα σταθερά κόστη, αντί να ακολουθούν τη λογική της Penrose. Επιπλέον, η E&A ενθαρρύνουν τη διαφοροποίηση σε συναφείς δραστηριότητες και προϊόντα, αφού η σχετική τεχνολογία οδηγεί σε γνώσεις από το ένα προϊόν στο άλλο. Εάν υπάρχει απουσία συστηματικής και συνεχούς ανανέωσης της τεχνολογικής γνώσης, μέσω E&A, τότε ο ρυθμός μεγέθυνσης της επιχείρησης θα περιοριστεί σημαντικά ακόμα και αν υπάρχουν ανώτερες ικανότητες του επιχειρηματία.

Η Penrose όμως είχε αναγνωρίσει τη σημαντικότητα της E&A και της καινοτομίας, τόσο στη TGF όσο και στην περίπτωση της Hercules Powder Company (Penrose, 1960). Όμως η συστηματική αναβάθμιση των εξειδικευμένων τεχνολογικών χαρακτηριστικών, τα οποία είναι αποτέλεσμα της E&A δεν απαιτούν μόνο μεγάλο κόστος, αλλά έχει επίσης μεγάλο κόστος να μεταφερθούν εκτός συνόρων λόγω της διαφορετικής κουλτούρας, διοίκησης, οικονομικής και γεωγραφικής διαφοράς μεταξύ των χωρών (Ghemawat, 2001). Έτσι λοιπόν πρέπει να ληφθεί υπόψη και η επίδραση της απόστασης στη διαδικασία της διεθνοποίησης.

Οι Tan & Mahoney (2006) παρείχαν λεπτομερείς διαπιστώσεις για την αξία των εκπατρισμένων (expatriates) ως μέσο για τη μετάδοση της σιωπηρής γνώσης και ως διευκολύνσεις για την ένωση της ξένης με την εγχώρια γνώση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι εκπατρισμοί αντιπροσωπεύουν σημαντικές διασυνδέσεις γνώσεων μεταξύ κέντρων με γεωγραφικά διασκορπισμένες οικονομικές δραστηριότητες μέσα στην πολυεθνική επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, οι Tan & Mahoney (2006), βασισμένοι στις απόψεις της Penrose ισχυρίστηκαν ότι οι εκπατρισμένοι διευθυντές που στέλνονται στις ξένες χώρες μπορούν να εμπλουτίσουν τη μάθηση των διευθυντών σε αυτές τις χώρες, με το να μεταφέρουν τη σιωπηρή γνώση της μητρικής επιχείρησης στους διευθυντές των ξένων θυγατρικών, να μοιράζεται η γνώση μεταξύ όλων, επηρεάζοντας θετικά τη διατήρηση της δυναμικής της μεγέθυνσης, τουλάχιστον στο αρχικό στάδιο εισόδου της επιχείρησης σε νέα αγορά.

Οι Goerzen & Beamish (2006) ερευνήσαν τον αντίκτυπο της χρήσης των εκπατρισμένων διευθυντών σε ένα υψηλότερο βαθμό από τον μέσο όρο, ονομάζοντας το “expatriate slack” και βρήκαν ότι υψηλότερο expatriate slack οδηγεί σε ανώτερες αποδόσεις.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες των αχρησιμοποίητων πόρων που αναφέρονται εδώ διαφέρουν από αυτούς της Penrose. Στην εργασία της Penrose, η έννοια του “excess resources” προσδιορίζεται ως οι πόροι οι οποίοι έχουν ήδη πληρωθεί και είναι διαθέσιμοι προς χρήση με σχεδόν μηδενικό οριακό κόστος, σε αντίθεση με αυτούς στην παραπάνω ανάλυση, όπου επιφέρουν το κόστος ταξιδιού.

Επίσης, αναφορικά με το Penrose effect, πρέπει να δημιουργηθούν δυναμικές δυνατότητες για να αντιμετωπιστούν τα δυναμικά κόστη προσαρμογής που προέρχονται από την ανικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόσει τους διευθυντικούς της πόρους σε ένα επιθυμητό επίπεδο για να διατηρήσει το συντονισμό και την αποδοτικότητα της στις τρέχουσες λειτουργίες της, κατά τη διαδικασία μεγέθυνσης της. Αυτό θα έχει ως συνέπεια οι γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν μια μείωση στη μεγέθυνση τους, λόγω του πολύ χρόνου και προσπάθειας που χρειάζεται για να απορροφηθούν αποτελεσματικά οι νέοι διευθυντικοί πόροι στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, τα δυναμικά κόστη προσαρμογής, σε όρους χρόνου και προσπάθειας των διευθυντών, αποτελούν όριο στο ρυθμό ανάπτυξης και χρήσης των δυναμικών δυνατοτήτων (Slater, 1980).

Οι Steen & Liesch (2006), υποστήριξαν ότι η διεθνής επέκταση δεν είναι απλώς μια διαδικασία μάθησης των αγορών, αλλά είναι και μια διαδικασία μάθησης των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης, προτείνοντας ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν υψηλού βαθμού δυνατότητες για να διαχειριστούν υπό τον έλεγχο τους, τους πόρους της επιχείρησης. Οι Steen & Liesch προσπάθησαν να εφαρμόσουν τις απόψεις της Penrose στο μοντέλο του Uppsala για τη σταδιακή διεθνοποίηση της επιχείρησης, συναρτήσει της εμπειρικής εκμάθησης των ξένων αγορών, συμπληρώνοντας ότι οι επιχειρηματικές δυνατότητες θα οδηγήσουν στην έρευνα για νέες παραγωγικές ευκαιρίες, στη σχεδίαση νέων εσωτερικών ρουτίνων (routines) και τελικά σε αλλαγές της θέσης της πολυεθνικής επιχείρησης στο εξωτερικό της δίκτυο, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της διεθνούς μεγέθυνσης της πολυεθνικής επιχείρησης.

2.5 Γενικά Σχόλια

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η πενροζιανή ανάλυση από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τη μεγέθυνση της πολυεθνικής επιχείρησης και ούτε μπορεί να καλύψει πλήρως τις προκλήσεις της πολυεθνικής επιχείρησης στη σημερινή εποχή.

Η διεθνή επέκταση χρειάζεται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες από έμπειρους διευθυντές. Οι αποφάσεις είναι σύνθετες και πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί άλλοι παράγοντες όπως είναι η επιλογή της τοποθεσίας, το ύψος της επένδυσης, η μορφή εισόδου, οι μέθοδοι χρηματοδότησης και άλλοι. Για την καλύτερη εκτίμηση των διαφορετικών εναλλακτικών, οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν τις δυνατότητες των πόρων που έχουν στη διάθεση τους και τους στρατηγικούς στόχους της διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης. Αυτή η γνώση, σύμφωνα με την Penrose παράγεται εσωτερικά και μπορεί να ενσωματωθεί μόνο στους διευθυντές που έχουν εμπειρία μέσα στην επιχείρηση.

Τα κόστη προσαρμογής των ΠΕ μπορεί να είναι περισσότερα λόγω διαφορετικών ανταγωνιστών και πελατών, διαφορετικής γλώσσας, κουλτούρας, θεσμών, γεωγραφικής απόστασης, που δημιουργούν και προβλήματα αποτελεσματικού ελέγχου κτλ. Μια λύση είναι τα αυτόνομα κέντρα κέρδους της M-form, με διάφορους ελέγχους της μητρικής επιχείρησης στις θυγατρικές της, όπως είναι ο έλεγχος του προϊόντος, ο έλεγχος της συμπεριφοράς, όπως και ο κοινωνικός έλεγχος για περιπτώσεις που είναι δύσκολη η μέτρηση ομαδικών διαδικασιών (casual ambiguity).

Χρειάζονται λοιπόν, εσωτερικές γνώσεις και ισχυρές διασυνδέσεις με τη μητρική επιχείρηση, οπότε είναι και πιθανό να εμφανιστεί το Penrose effect, εάν δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σαν αυτόνομες μονάδες οι θυγατρικές, αφού μοιράζονται την ίδια τεχνολογία με τη μητρική, συμμετέχουν σε ίδιες παραγωγικές διαδικασίες, και οι γνώσεις είναι σιωπηρές. Για τη μεταφορά αυτής της γνώσης πρέπει να γίνονται ορισμένα διεθνή συνέδρια, συναντήσεις για την ενημέρωση των διευθυντών των θυγατρικών που απαιτεί μεγάλα κόστη.

Επίσης, η ανώτερη τεχνολογική γνώση, οι επενδύσεις για E&A, το μάρκετινγκ, οι δυναμικές δυνατότητες και η μεταφορά εγχώριας και ξένης γνώσης των σιωπηρών χαρακτηριστικών των τεχνολογικών καινοτομιών μέσω της διεθνούς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και πρακτικών όπως αυτές του εκπατρισμού, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες για τη διεξόδου σε ξένες αγορές και για μια επικερδή μεγέθυνση.

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ PENROSE ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

3.1 Συνεισφορά της Penrose σε διάφορους τομείς της οικονομίας

Η θεωρία της Penrose, έλαβε μεγάλη αναγνώριση τα τελευταία 25-30 χρόνια σε πεδία, όπως είναι τα οικονομικά της οργάνωσης, της στρατηγικής διοίκησης, στις διεθνείς επιχειρήσεις, στη στρατηγική επιχειρηματικότητα, στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στα οικονομικά της συμπεριφοράς. Όλα τα σημαντικά χαρακτηριστικά της TGF, όπως είναι οι έννοιες των πόρων, της εσωτερικής και μη μεταδόσιμης γνώσης, των δυναμικών ικανοτήτων, αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια των παραπάνω θεωριών και μόνιμη πηγή αναφοράς. Όπως και η ίδια αναγνωρίζει, μερικές από τις πιο σημαντικές έρευνες στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης έχουν λάβει υπόψη τους την προσέγγιση των πόρων, από την οποία προσπαθούν να βρουν ορισμένες σχέσεις με άλλες μεταβλητές που οδηγούν στον έλεγχο της θεωρίας της μεγέθυνσης της επιχείρησης (1985, σ. 15).

Σχετικά με τη στρατηγική διοίκηση και τη σύγχρονη θεωρία των πόρων, επιχειρείται να εξηγηθεί η δημιουργία, διατήρηση και ανανέωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω των μηχανισμών απομόνωσης (isolating mechanisms) και των υπερκανονικών κερδών (rents) με βάση την πενροζιανή αντίληψη των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης (Locket & Thompson, 2004, Kor & Mahoney, 2004). Με την έμφαση της Penrose στους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης, επιβάλλει στη στρατηγική διοίκηση να στρέψει την προσοχή της και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αφήνοντας την αποκλειστική ενασχόληση της με το εξωτερικό περιβάλλον και την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι εξελίξεις στην κουλτούρα και στη μάθηση εντός της επιχείρησης, που είναι ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων επιχειρήσεων, οφείλεται σε μεγάλο μέρος στις απόψεις της Penrose. Η διαδικασία εκμάθησης των δυνατών και αδύνατων σημείων μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων εντός της επιχείρησης, η δημιουργία, διατήρηση και αύξηση της γνώσης μέσα από το ομαδικό κεφάλαιο, μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλον, αποδίδονται στην Penrose (Foss 1997, σ. 15). Όπως επίσης και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να εξασφαλίσουν μια αμοιβαία εμπιστοσύνη (mutual

trust) μεταξύ των ανθρώπινων πόρων εντός της οργάνωσης, που θα οδηγήσει σε καλύτερη συνεργασία και κατ' επέκταση σε αύξηση αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας επιχείρησης, οφείλεται στην δουλειά της Penrose, αφού παρέχει το διοικητικό κέλυφος η επιχείρηση για την ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών, σε αντίθεση με την αγορά.

Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, μπορούν να ερμηνευτούν κατά την πενροζιανή προσέγγιση, σε όρους επιχειρήσεων που χρειάζονται πρόσβαση σε διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές ικανότητες άλλων επιχειρήσεων κυρίως έμπειρης διοικητικής ομάδας, καθώς και έμπειρου τεχνικού και εργατικού δυναμικού (Richardson 1972, Foss 1997).

Η θεωρία διαφοροποίησης, όπου κατευθύνει τους αχρησιμοποίητους πόρους της επιχείρησης σε άλλες υπηρεσίες και οι οποίοι δεν μπορούν να γίνουν αντικείμενο αγοραπωλησίας στην αγορά λόγω των σιωπηρών χαρακτηριστικών της γνώσης που κατέχουν βασίζεται στις ιδέες της Penrose. Κύριο χαρακτηριστικό εδώ είναι και η ευέλικτη εξειδίκευση, όπως υποστηρίζεται στην TGF (Foss, 1997).

Επίσης, με το να εισέρχεται η Penrose στο μαύρο κουτί της επιχείρησης, συνεισφέρει στην κατανόηση της ουσίας της επιχείρησης, που είναι το επιχειρείν, δηλαδή του πώς να λειτουργεί κάποιος μια επιχείρηση. Βοηθάει στην κατανόηση των συμμετεχόντων στην επιχείρηση και στρέφει το ενδιαφέρον στο ρόλο του επιχειρηματία, ο οποίος έχει ανώτερες ικανότητες, όπως είναι η ενόραση, η εγρήγορση, η αντίληψη και η φαντασία να εκμεταλλεύεται παραγωγικές ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε αντίθεση με την νεοκλασική άποψη όπου η παραγωγή εκροών γίνεται αυτόματα μέσα από έναν μετατροπέα (Pitelis, 1998).

Η Penrose επίσης, μέσα από τα άρθρα της προσπαθεί να προτείνει θεωρίες για τον ανταγωνισμό, την καινοτομία, τις συγχωνεύσεις, για τα δίκτυα των μικρών επιχειρήσεων, για τις αντιμονοπωλιακές πολιτικές και πολιτικές εναντίον των καρτέλ. Στο άρθρο της το 1951, για το Διεθνές Σύστημα Πατεντών, αμφισβήτησε τα οφέλη από την διεθνή επέκταση των συστημάτων πατέντας στην κοινωνική ευημερία, ιδιαίτερα των αναπτυσσόμενων χωρών.

Η Penrose αναφέρεται κυρίως στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσα από τους εσωτερικούς της πόρους, στις δυναμικές ικανότητες των πόρων, όπως επίσης και στη

στρατηγική της δημιουργίας και απόκτησης της γνώσης ως μια σημαντικής μεταβλητής στη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης (Tan & Mahoney, 2006).

Η σημαντική συνεισφορά της Penrose στην ανάπτυξη της θεωρίας των πόρων έχει υποστηριχτεί από πολλούς, μεταξύ των οποίων οι Cockburn, Henderson and Stern (2000) επινόησουν τον όρο “canonical reference” για να περιγράψουν τη συνεισφορά της Penrose στο πεδίο αυτό. Ο κύριος λόγος για την ανεκτίμητη προσφορά της Penrose στην ανάπτυξη της θεωρίας των πόρων, κατά τους Rugman & Verbeke (2002), είναι ότι οι ιδέες της είχαν ενσωματωθεί πολύ νωρίς σε άρθρα των δύο πιο θεμελιωτών της θεωρίας αυτής, των Wernerfelt (1984) και David Teece (1982).

Πιο συγκεκριμένα, ο Wernerfelt (1984) αναφέρεται δύο φορές στην Penrose, με την ιδέα ότι πρέπει να βλέπουμε τις επιχειρήσεις ως ένα ευρύτερο σύνολο πόρων και ότι η άριστη μεγέθυνση της επιχείρησης περιλαμβάνει ισορροπία μεταξύ εκμετάλλευσης των υπαρκτών και την ανάπτυξη νέων πόρων. Από την άλλη, ο Teece (1982) αναφέρεται στην Penrose με πιο συγκεκριμένο τρόπο, κυρίως στην κατασκευή της οικονομικής θεωρίας για την επιχείρηση που παράγει πολλά και διάφορα προϊόντα. Πρώτα, εστίασε στην παρατήρηση της Penrose ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο στις επιχειρήσεις δεν είναι συνήθως πλήρως εξειδικευμένο και έτσι μπορεί να τοποθετηθεί και σε άλλες χρήσεις που θα επιτρέψει τη διαφοροποίηση της επιχείρησης σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Μετά περιγράφει με ακρίβεια τις απόψεις της Penrose ότι οι επιχειρήσεις κατέχουν αχρησιμοποίητους πόρους (excess resources), οι οποίοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς διαφοροποίησης.

Επίσης, οι Burgelman (1983), McGee & Thoma's (1986), είχαν εντοπίσει και τη σπουδαιότητα του Penrose effect, όπου τα όρια του ρυθμού μεγέθυνσης της επιχείρησης περιορίζονται από τις διευθυντικές ικανότητες και τη σημαντικότητα της εκμάθησης στη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης. Ειδικά, οι απόψεις της για τη διαδικασία μεγέθυνσης, και την δράση του περιβάλλοντος και η ανακάλυψη νέων παραγωγικών ευκαιριών μέσω μιας δυναμικής εξαρτημένης διαδικασίας εκμάθησης ήταν επίκαιρα όσο ποτέ (Burgelman 1983, McGee & Thoma's 1986).

Τα πιο σημαντικά περιοδικά (journals) στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης και της οργανωσιακής θεωρίας εκδίδουν ειδικές εκδόσεις (special issues) πάνω σε αυτά τα θέματα (Strategic Management Journal, 1996, Winter Special Issue, Organization

Science, September-October 1996), ενώ είναι δύσκολο να μην βρεις κάποιο άρθρο πάνω σε αυτό τον τομέα χωρίς να κάνει αναφορά σε αυτές τις έννοιες και στην Penrose. Ειδικές εκδόσεις περιοδικών έχουν ασχοληθεί αποκλειστικά με τις ιδέες της Penrose, όπως είναι το Contributions to Political Economy (1999), Journal of Management Studies (2004), Managerial and Decision Economics (2005), Management International Review (2007) και Organization Studies (2008), όπου και δημοσιεύτηκε το τελευταίο άρθρο της Penrose “Metamorphosis of the large Firm” (Penrose, 2008).

Πρόσφατα, στη θεωρία της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων “Strategic Human Resource Management” (Georgiadis & Pitelis 2009) όπως επίσης και στη στρατηγική επιχειρηματικότητα (Pitelis & Pseiridis 1999, Foss et. al. 2008), η TGF και η προσέγγιση των πόρων κατέχουν ιδιαίτερη θέση. Το ίδιο ισχύει και για την προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων που είναι πολύ διάσημες στη στρατηγική σκέψη (Teece 2007, Augier & Teece 2008). Για την θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης, μέσω της προσέγγισης των πόρων έχουν συνεισφέρει σημαντικά οι (Pitelis & Verbeke 2007, Pitelis & Teece 2009). Η θεωρία των πόρων όπως και οι δυναμικές ικανότητες κατέχουν κεντρική θέση στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Teece 2007, Pitelis 2009b). Αυτές και άλλες αναφορές βρίσκονται στο πρόσφατο άρθρο του Pitelis (2010).

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η ενδογενής μεγέθυνση όπως και οι έννοιες των ικανοτήτων είναι κυρίαρχες σε μακροοικονομικές θεωρίες ενδογενούς μεγέθυνσης (Lucas 1988, Romer 1990, Aghion & Durlaf 2005), όπως επίσης στην οικονομική ανάπτυξη (Sen, 1999) και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και των εθνών (Pitelis, 2009a). Επίσης, εξετάστηκε η εξωτερική επένδυση ως ποσοστό του ΑΕΠ σε σχέση με το ποσοστό ανεργίας και άλλες μεταβλητές, όπου το ποσοστό της ανεργίας μπορεί να ιδωθεί ως οι πλεονάζοντες ανθρώπινοι πόροι (Pitelis & Argitis, 2009). Επιπλέον, επιχειρήθηκε να γίνει και σύνθεση μεταξύ των ιδεών της Penrose και της σχολής της συμπεριφοράς (Pitelis, 2007b).

3.2 Επίδραση της Penrose στη θεωρία συναλλακτικού κόστους

Στο άρθρο της το 1996, η Penrose αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της θεωρίας του συναλλακτικού κόστους, την οποία χαρακτήρισε ως μία από τις δύο σημαντικότερες

εξηγήσεις για τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων στην οικονομία. Η άλλη είναι η θεωρία των πόρων, με την οποία και ασχολήθηκε. Ενδιαφέρον είναι η άποψη της ότι οι δύο αυτές θεωρίες δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες (1996, σ. 1717). Μια άποψη την οποία ασπάζεται και ο Coase.

Πιο συγκεκριμένα, ο Coase (1991, σ. 65) επισημαίνει ότι δεν θεωρεί τις απόψεις της Penrose ως μια εναλλακτική προσέγγιση σε σχέση με τις δικές του στο κλασικό άρθρο του 1937 περί της φύσης της επιχείρησης, αλλά ως αναγκαίες προσθήκες σε αυτό, αφού όπως επισημαίνει δεν έδωσε την δέουσα προσοχή για το πώς να λειτουργεί κανείς μια επιχείρηση, παραδεχόμενος την αποκλειστική ενασχόληση του με τη φύση της επιχείρησης.

Ο Coase ισχυρίζεται ότι πρέπει να εισέλθει στο πεδίο της ανάλυσης η διοίκηση της επιχείρησης, τόσο όσον αφορά το εργατικό δυναμικό όσο και το μη ανθρώπινο υλικό, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις χαρισματικές ικανότητες του επιχειρηματία. Η ουσία της επιχείρησης, περιλαμβάνει την εύρυθμη λειτουργία διαφόρων παραγόντων στο εσωτερικό της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορέσει να συνεχίσει η επιχείρηση τις δραστηριότητές της.

Η έμφαση όμως μόνο στη σχέση εργασίας παραμελεί την ουσία της επιχείρησης, το επιχειρείν (*running a business*) (1991), όπου περιλαμβάνει τη διεύθυνση άλλων παραγωγικών συντελεστών εκτός της εργασίας. Επίσης, ο Coase, έδωσε πολύ μεγάλη βάση στην πλευρά της ανταλλαγής, αγνοώντας όμως την παραγωγή και το κόστος της, που είναι σημαντικό στοιχείο στην ανάλυση.

Κατά ομολογία του ίδιου του Coase το 1972, περιέγραψε το περίφημο άρθρο του 1937, ως “much cited and little used” (Coase, 1972, p. 62), αναγνωρίζοντας και ο ίδιος ότι παρόλο που οι αναφορές στο άρθρο του ήταν πολλές, στην ουσία μικρή ήταν η χρησιμότητά του, (έως ότου ο Oliver Williamson (1975, 1985), το έφερε πάλι στην επιφάνεια).

Η αναγνώριση του Coase να πάει πίσω στην παραγωγή και να αναδείξει την σημασία του να λειτουργεί κανείς μια επιχείρηση, αποτελεί σημαντική πιστοποίηση των ιδεών της Penrose. Η θεωρία του κόστους συναλλαγής έρχεται πιο κοντά με αυτή της νεοκλασικής αντίληψης, αφού υποθέτει αριστοποιητική συμπεριφορά των ατόμων και εστιάζει στην επίτευξη της ισορροπίας.

Επίσης, οι ιδέες της Penrose συνεισφέρουν σημαντικά στο θέμα της “φύσης της επιχείρησης”, δηλαδή στο ερώτημα γιατί υπάρχουν οι επιχειρήσεις. Η Penrose έλαβε ως δεδομένο ότι υπάρχουν οι επιχειρήσεις. Ο Coase (1937) συνέδεσε τη φύση της επιχείρησης με τη “σχέση εργασίας”, αποδίδοντας οφέλη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας από τις μειώσεις του κόστους συναλλαγών στην αγορά. Η προσέγγιση της Penrose μπορούμε να πούμε ότι συμπληρώνει την οπτική του Coase.

Η σχέση εργασίας μπορεί να εξηγηθεί από οφέλη αποδοτικότητας, λόγω αύξησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται μέσω της ενδογενούς καινοτομίας που προέρχεται από την εσωτερική γνώση και συντελεί στη μεγέθυνση της επιχείρησης (Pitelis & Wahl, 1998). Μπορεί επίσης, να υποστηριχτεί ότι το πότε και πώς θα μειωθούν τα συναλλακτικά κόστη αποφασίζεται εντός της επιχείρησης με τη δημιουργία της γνώσης (Pitelis & Pseiridis, 1999).

Επιπλέον, μια άλλη ερμηνεία της φύσης της επιχείρησης βρίσκεται στις επιχειρηματικές ιδέες, οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν αντικείμενο αγοραπωλησίας στην αγορά λόγω του ότι είναι σιωπηρές και δύσκολα μεταβιβάσιμες και επίσης εάν αυτές οι ιδέες έχουν το χαρακτήρα του δημόσιου αγαθού τότε θα τις εκμεταλλευτούν κάποιοι στην αγορά χωρίς να πληρώσουν το αντίτιμο (free rider problem). Είναι λοιπόν ο συνεκτικός χαρακτήρας της επιχείρησης που εμποδίζει τις ιδέες αυτές να γίνουν αντικείμενο πώλησης στην αγορά και έτσι να δημιουργούνται, να διατηρούνται και να προστατεύονται μέσα στην επιχείρηση (Penrose, 1959).

Η θεωρία της Penrose μπορούμε να πούμε επίσης ότι επαυξάνει τη θεωρία του συναλλακτικού κόστους με το τους ανθρώπινους πόρους να έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν περισσότερο και να μην χρησιμοποιούνται μόνο για εξαγωγή εργασίας.

Σύμφωνα με τον Pitelis (1998), οι δύο αυτές θεωρίες μαζί προσφέρουν μια πιο λογική εξήγηση της ύπαρξης της επιχείρησης και βοηθάνε στην γνώση για το πότε και πώς θα μειωθούν τα κόστη συναλλαγής μέσα από την παραγωγή της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, αφού να υποθέσουμε ότι το ξέρουν εκ των προτέρων οι επιχειρηματίες είναι μη ρεαλιστικό λόγω της περιορισμένης ορθολογικότητας (Williamson, 1975). Κατά την Penrose, η ορθολογικότητα, παράγεται ενδογενώς μέσω της διαρκούς μάθησης, σε σχέση με την περιορισμένη ορθολογικότητα του Williamson και την απόρριψη οποιασδήποτε μορφής ορθολογικότητας του Coase.

3.3 Επίδραση της Penrose στην νεοκλασική θεωρία

Το γεγονός ότι οι απόψεις της Penrose έχουν συζητηθεί πολύ από διάφορους οικονομολόγους δείχνει από μόνο του την καθοριστική επίδραση που είχε η TGF στη σκέψη πολλών, παρόλο που στη νεοκλασική ανάλυση δεν βρήκε και τόση μεγάλη αναγνώριση.

3.3.1 Προσπάθειες Συγχώνευσης των δύο θεωριών

Κατά τον Richardson (1999), η προσπάθεια συγχώνευσης των δύο θεωριών δεν είναι μόνο χρήσιμη αλλά και αναγκαία, γιατί μόνο με το να προστίθονται οι ιδέες της Penrose στην νεοκλασική ανάλυση μπορούν να ερμηνευτούν ορισμένα πράγματα καλύτερα, όπως είναι η διαδικασία προσαρμογής της προσφοράς με τη ζήτηση και η αναγκαιότητα ενός εσωτερικού σχεδίου της επιχείρησης για την εκμετάλλευση της αγοράς.

Ο Richardson διαφώνησε με την νεοκλασική θεωρία, στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η ισορροπία της ζήτησης με την προσφορά, χρησιμοποιώντας μια πραγματική και όχι αντιπροσωπευτική, ιδεατή επιχείρηση, όπως κάνει η νεοκλασική θεωρία. Και αυτό γιατί δέχεται ότι δεν υπάρχει πλήρης πληροφόρηση, ούτε τέλεια γνώση, οι άνθρωποι δεν μπορούν να ξέρουν και να τα κάνουν όλα, συμφωνώντας με τις απόψεις του Hayek (1945) ότι το οικονομικό σύστημα μπορεί να εξηγηθεί μόνο κάτω από την παραδοχή ότι η γνώση, εκτός από το ότι δεν είναι τέλεια, είναι αβέβαιη και διασκορπισμένη (distributed). Επίσης, η συνάρτηση παραγωγής δεν μπορεί να είναι δεδομένη ούτε μπορεί να υπάρχει τέλεια κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών. Οπότε πρέπει να αντικατασταθούν ορισμένες νεοκλασικές υποθέσεις, με τις ιδέες της Penrose, αναγνωρίζοντας την μη ομοιογένεια των επιχειρήσεων καθώς και τη διαφορετικότητα των ικανοτήτων, δυνατοτήτων των επιχειρήσεων ως προς την αντίληψη και εκμετάλλευση κερδοφόρων ευκαιριών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Προσπάθησε λοιπόν, να συνδυάσει το συντονισμό (των νεοκλασικών) και τη μεγέθυνση (της Penrose), χρησιμοποιώντας πενροζιανά εργαλεία. Έτσι, αυτό που φέρνει κοντά τη δημιουργία των πόρων και την αποτελεσματική κατανομή τους είναι η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης και προσφέρει στην επιχείρηση τα εφόδια

αυτά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων και τη μεγέθυνση μέσα από καινοτομικές δραστηριότητες (Richardson, 1999).

Ένας άλλος αριθμός οικονομολόγων που ενδιαφέρθηκαν για τη συγχώνευση των δύο αυτών θεωριών, προσπάθησαν να επιβάλλουν το Penrose effect στα μοντέλα τους εξωγενώς (Gander, 1991), αλλά τελικά αποδείχτηκαν υποδεέστερα τα υποδείγματα τους κάτω από πιο γενικές θεωρίες του κόστους προσαρμογής στη θεωρία της επένδυσης της επιχείρησης (Treadway, 1970). Με δεδομένο αυτό και τη χρησιμοποίηση μιας θεωρίας δυναμικής προσέγγισης, το Penrose effect εμφανίζεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, υπολογίζοντας το άριστο χρονικό σημείο των εκροών. Έτσι ένα σημείο ισορροπίας στο μοντέλο μεγέθυνσης φαίνεται να εμφανίζεται, εκεί όπου το μέγεθος της επιχείρησης και το μέγεθος της διοίκησης αυξάνονται με τον ίδιο ρυθμό (Marris 1964, Slater 1980, Gander 1991). Η μεγαλύτερη προσπάθεια έγινε από τον Rubin (1973), ο οποίος προσπάθησε να βρει λύση στο δυναμικό υπόδειγμα μεγιστοποίησης, επιχειρώντας να ισορροπήσει την ανάπτυξη των νέων πόρων της επιχείρησης με τη χρήση των υπαρκτών πόρων στην παραγωγική διαδικασία.

3.3.2 Η άποψη της Penrose για τη νεοκλασική θεωρία

Στον πρόλογο της τρίτης έκδοσης του βιβλίου της TGF (1995), η Penrose αναφέρει ξεκάθαρα ότι δεν είναι κατά τη γνώμη της χρήσιμο, η προσπάθεια ενοποίησης της νεοκλασικής θεωρίας με τη δική της. Αναφέρεται στην χρησιμοποίηση της νεοκλασικής θεωρίας της επιχείρησης για την πρόβλεψη των αντιδράσεων της οικονομίας σε εξωγενείς διαταραχές και στην παροχή ανώτερου επιπέδου αποτελεσματικής ευημερίας των ανταγωνιστικών αγορών. Λίγοι οικονομολόγοι, παρατήρησε, πίστευαν ότι ήταν αναγκαία η έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης για το τι συμβαίνει, όπως επίσης και ότι οι θεωρητικοί οικονομολόγοι βλέπουν τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία. Οπότε αυτός είναι ίσως ένας λόγος που θεωρεί ότι δεν είναι χρήσιμη η ενοποίηση της θεωρίας της με την νεοκλασική, αφού διαφέρουν σε σημαντικά θέματα.

Ωστόσο, η ίδια η Penrose υποστήριξε ότι η θεωρία της αποτελεί κριτική σε ορισμένα βασικά σημεία της νεοκλασικής θεωρίας. Όπως η ίδια ισχυρίζεται “στη νεοκλασική θεωρία δεν υπάρχει αναφορά στην εσωτερική διαδικασία μεγέθυνσης που οδηγεί σε

συσσωρευτικές κινήσεις σε οποιαδήποτε κατεύθυνση” (1959, σ. 1), κάτι το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό και κρίσιμο για την κατανόηση της μεγέθυνσης της επιχείρησης. Απλά, η μεγέθυνση (για τους νεοκλασικούς) είναι ζήτημα προσαρμογής στην ισορροπία του μεγέθους της επιχείρησης. Αλλά εάν οι υπηρεσίες παράγονται ενδογενώς και συνεχώς μέσω εσωτερικών διαδικασιών μάθησης που περιλαμβάνουν γνώση των πόρων, νέους συνδυασμούς πόρων και συνεπώς μια επέκταση του συνόλου των παραγωγικών ευκαιριών, τότε δεν υπάρχει ισορροπία στο μέγεθος (1959, σ. 85).

Επίσης, αναφέρει ότι “η επικρατούσα θεωρία της επιχείρησης αντιμετωπίζεται ως μια γενική θεωρία τιμών και ποσοτήτων, δίνοντας έμφαση στα προϊόντα παρά στην ανάλυση της επιχείρησης ως ενός πολύπλευρου θεσμού. Εάν τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης και η αγορά περιοριστούν, τότε οι σημαντικότεροι παράγοντες που ωθούν στη μεγέθυνση της επιχείρησης είναι η ευελιξία και η πολλαπλή χρήση των πόρων” (1955, σ. 539).

Σύμφωνα με την Penrose (1959, σσ. 1, 15) τα νεοκλασικά οικονομικά δεν ήταν ικανά να ερμηνεύσουν τη μεγέθυνση της επιχείρησης. Παρόλο που αναγνωρίζει ότι η νεοκλασική θεωρία είναι ακατάλληλη για ορισμένα θέματα, συμφωνεί ότι για άλλα θέματα είναι ιδανική, όπως για παράδειγμα οι συγκριτικές στατικές (comparative statics) (Machlup, 1967).

Χαρακτηριστικά, αναφέρει ότι “η υπόθεση της νεοκλασικής μεγιστοποίησης των κερδών, χρησιμοποιείται από τους οικονομολόγους μόνο για αναλυτικούς σκοπούς για την καλύτερη κατανόηση του αποτελέσματος των μεταβολών των τιμών, της παραγωγής, της απασχόλησης κτλ. και να παρέχει στους οικονομολόγους μια εικόνα στο πώς να ενεργούν όταν ένα εξωτερικό σοκ στην οικονομία λάβει μέρος και όχι για την πρόβλεψη της πραγματικής συμπεριφοράς της επιχείρησης” (1955, σσ. 606-7).

Παρ’ όλες τις κριτικές που ασκεί απέναντι στους νεοκλασικούς, η Penrose δεν θέλησε να έρθει σε σφοδρή αντιπαράθεση και σύγκρουση μαζί τους, όσο δεν ενοχλείται από αυτούς “so long as it cultivates its own garden and we cultivate ours” (1959, σ. 10). Η επιλογή της να μην έρθει σε αντιπαράθεση με τους νεοκλασικούς εξηγεί και την στάση των νεοκλασικών να μην έρθουν ούτε εκείνοι σε διαμάχη μαζί της.

3.3.3 Μη αναγνώριση της δουλειάς της Penrose από τους νεοκλασικούς

Σύμφωνα με τον Marris, “το συνολικό αποτέλεσμα της Penrose ήταν η καταστροφή του νεοκλασικού μοντέλου της επιχείρησης και η ανοικοδόμηση ενός άλλου... Στα μετέπειτα χρόνια, παρόλο την αναγνώριση της δουλειάς της Penrose, τόσο η μικροοικονομική θεωρία όσο και η θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης συνέχιζαν την ανάλυση τους σαν να μην είχε συμβεί τίποτα” (Marris, 1987 σ. 831).

Οι ιδέες της Penrose κρίθηκαν από τους νεοκλασικούς οικονομολόγους ως, πρώτον, ότι το πιο σημαντικό σημείο της ανάλυσης, που ήταν το Penrose effect, αποτέλεσε μια μικρή μόνο λεπτομέρεια στη νεοκλασική ανάλυση της άριστης επένδυσης και δεύτερον ότι η κριτική της Penrose στα οικονομικά της ισορροπίας δεν πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, καθώς οι ιδέες της ήταν πλήρως συμβατές με εκτεταμένες αναφορές στην ισορροπία (Foss, 1999).

Έτσι, τα σημαντικά συμπεράσματα της Penrose για την εσωτερική γνώση, την εμπειρία του προσωπικού μέσα σε ένα συνεκτικό και διοικητικό κέλυφος, που λέγεται επιχείρηση, σε ένα περιβάλλον που δεν είναι σταθερό, δεν υπάρχει ισορροπία και τέλεια γνώση, μπορούμε να πούμε ότι έχουν υποτιμηθεί έως αγνοηθεί από την νεοκλασική ανάλυση.

Η μη αναγνώριση της δουλειάς της Penrose από τους νεοκλασικούς οικονομολόγους, οφείλεται και στην ίδια, η οποία πολλές φορές δεν θέλησε να συνδέσει τις εργασίες της με τις μετέπειτα εξελίξεις (όπως είναι η αποτυχία της να ερμηνεύσει τη διεθνή βιομηχανία πετρελαίου με βάση την TGF) και επίσης ποτέ δεν προσπάθησε να προωθήσει τις ιδέες της σε κατευθύνσεις που να συμβαδίζουν με τη νεοκλασική θεωρία. Αντίθετα, διάλεξε να παραμείνει στο δικό της χώρο “cultivate her own garden”, ισχυριζόμενη ότι η νεοκλασική θεωρία έχει τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά.

Γενικότερα, παρατηρούμε ότι η Penrose με το να μην αφήσει ανοιχτούς δίαυλους επικοινωνίας με τους νεοκλασικούς, η θεωρία της στα mainstream economic σχεδόν αγνοήθηκε. Σε αντίθεση με τους νεοθεσμικούς, οι οποίοι προσπάθησαν να εξηγήσουν τους διάφορους θεσμούς χρησιμοποιώντας εργαλεία της νεοκλασικής ανάλυσης, όπως είναι η έννοια της υποκατάστασης στο όριο (substitution at the margin), δηλαδή την οριακή υποκατάσταση (π.χ. της αγοράς από την επιχείρηση), ανάλυση κόστους-οφέλους, μεγιστοποιητική συμπεριφορά, όπου για την προσπάθεια τους αυτή, βραβεύτηκαν με τα

βραβεία Νόμπελ, οι τρεις κύριοι πρεσβευτές της σχολής αυτής (Coase, Williamson, North).

3.3.4 Γενικά Σχόλια

Η προσπάθεια ενσωμάτωσης της θεωρίας της Penrose με τη νεοκλασική θεωρία, προϋποθέτει υποχωρήσεις και από τις δύο θεωρίες σε ορισμένες βασικές τους υποθέσεις. Τέτοια προσπάθεια θα μπορούσε να αποδειχτεί αποτυχημένη και προβληματική, οδηγώντας μας σε λανθασμένα και παραπλανητικά συμπεράσματα, αφού διαφέρουν σε σημαντικά θέματα.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα εντοπίζεται στην ερμηνεία της έννοιας της γνώσης που αποδίδουν οι δύο θεωρίες. Η νεοκλασική θεωρία, εστιάζει στην αποτελεσματική κατανομή των σπάνιων πόρων κάτω από την υπόθεση ότι υπάρχει τέλεια πληροφόρηση (ακόμα και αν είναι ασυμμετρική). Στη θεωρία της Penrose, η γνώση, η οποία παίρνει τη μορφή της εμπειρίας, χαρακτηρίζεται από σιωπηρά χαρακτηριστικά, είναι δύσκολα μεταδόσιμη και επίσης δεν μπορεί να είναι γνωστή εκ των προτέρων λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί και λόγω του ότι η γνώση δημιουργείται μέσα από μια εξελικτική διαδικασία και μέσα από συγκεκριμένες δράσεις των ατόμων που λειτουργούν στην επιχείρηση. Έτσι η γνώση όταν μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο, βοηθάει και στην αύξηση της γνώσης και την προώθηση της καινοτομίας.

Επίσης, λόγω των δυσκολιών στη διαχείριση νέων πόρων και υπηρεσιών και στην εκμάθηση νέων διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση, η μεγέθυνση της επιχείρησης δεν είναι ομαλή ή ισορροπημένη (Marris 1964, Slater 1980). Αντίθετα, οι ρυθμοί μεγέθυνσης σε δύο διαδοχικές περιόδους θα έχουν αρνητική σχέση, έτσι ώστε υψηλός ρυθμός μεγέθυνσης τη μία περίοδο να ακολουθείται από χαμηλό ρυθμό μεγέθυνσης στην επόμενη περίοδο και αντίστροφα (Penrose effect). Έτσι, λόγω του Penrose effect δεν οδηγούμαστε σε επίτευξη του άριστου σημείου μεγέθυνσης και κατάστασης ισορροπίας.

Η νεοκλασική θεωρία εστιάζει στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων, ενώ η Penrose δίνει έμφαση στο ότι οι σημαντικοί παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία είναι οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι πόροι και όχι οι πόροι καθ' αυτοί. Οι οποίες υπηρεσίες με τη σειρά τους εξαρτώνται από την οργάνωση εντός της επιχείρησης, το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των απασχολούμενων όπου τους βοηθάει να βελτιώσουν τις

δεξιότητες τους και τις σχέσεις μεταξύ τους, όπως και η ανακάλυψη άλλων υπηρεσιών των υπαρκτών πόρων από τους επιχειρηματίες. Για αυτό το λόγο, οι συντελεστές δεν είναι εξειδικευμένοι ως προς ένα αγαθό, αλλά υπάρχει μια ευελιξία των πόρων ως προς την προσφορά των υπηρεσιών τους που τους βοηθάει να απασχολούνται και σε άλλες εναλλακτικές χρήσεις και έτσι να διαφοροποιείται η επιχείρηση.

Εάν όλες οι επιχειρήσεις ήταν το ίδιο ικανές να αναλάβουν οποιαδήποτε παραγωγική υπηρεσία, μόνο και μόνο επειδή έχουν πρόσβαση στην ίδια μορφής τεχνολογία, αντιμετωπίζουν τις ίδιες τιμές των παραγωγικών συντελεστών και είναι το ίδιο ικανές να επεκταθούν αποτελεσματικά για την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, τότε η θεωρία του κόστους συναλλαγών θα μπορούσε να δώσει μια εξήγηση. Αλλά, όπως έχει αναφέρει η Penrose, οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες και η μεγέθυνση τους έχει περιορισμούς. Οπότε δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις ομοιογενείς και εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πόρων της κάθε επιχείρησης.

Επίσης, σε αντίθεση με τους νεοκλασικούς, η Penrose υιοθετεί μια ασθενής μορφής υπόθεση μεγιστοποίησης των κερδών, αφού και στη δυνατή μορφή της είναι δύσκολο να προβλεφθούν τα μέγιστα κέρδη τόσο εκ των προτέρων, λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει, όσο και εκ των υστέρων αφού δεν είναι γνωστό ποια θα μπορούσαν να είναι τα μέγιστα κέρδη. Επίσης, οι επιχειρηματικές αποφάσεις κάτω από το περιβάλλον της αβεβαιότητας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και έτσι δεν μπορούμε να ξέρουμε ποιο θα μπορούσε να είναι το μέγιστο κέρδος για κάθε μια επιχείρηση (1985, σ. 12).

Όμως πρέπει να επισημάνουμε ότι η νεοκλασική θεωρία δεν μας βοηθάει να κατανοήσουμε τη δυναμική διαχείριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπό την έννοια του πώς να δημιουργηθούν νέοι πόροι, πώς να συντονιστούν μεταξύ τους κτλ, θέματα τα οποία είναι πολύ σημαντικά στη TGF. Επιπλέον, η θεωρία της Penrose ασχολείται και με άλλα θέματα όπως είναι η ανάπτυξη δεξαμενής ταλέντων στην επιχείρηση με συγκεκριμένους στόχους που οδηγεί στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Είναι πολύ δύσκολο επίσης για τη νεοκλασική θεωρία να φανταστεί ότι η αποδοτική διαφοροποίηση λαμβάνει μέρος στη βάση της υπάρχουσας κληρονομιάς των πόρων και των ικανοτήτων.

3.4 Μια ετερόδοξη προσέγγιση της Penrose

Πολλοί θεωρούν την Penrose ως αφορμή για την επαναφορά, αναβίωση των βασικών αρχών της θεωρίας για τις επιχειρήσεις που εντοπίζονται στη δουλειά του Marshall και των υποστηρικτών του. Συγκεκριμένα, όπως ο Marshall και οι υποστηρικτές του έτσι και η Penrose έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι όχι μόνο η επιχείρηση αποτελεί αποθήκη παραγωγικών γνώσεων αλλά επίσης είναι και ένας θεσμός ο οποίος αναπτύσσει και διαχειρίζεται αυτή τη γνώση. Επιπλέον, οι δύο διαδικασίες ανάπτυξης και διαχείρισης της γνώσης είναι πολύ δύσκολο να ιδωθούν ως ξεχωριστές μεταξύ τους, τόσο στην πράξη όσο και στην θεωρία (Foss, 1999).

Ο Richardson (1999), υποστήριξε ότι οι απόψεις της Penrose, συμφωνούν με αυτές του Marshall (1920), στο ότι η γνώση είναι η πιο σημαντική μηχανή στην παραγωγική διαδικασία (κινητήριος δύναμη) και ότι η οργάνωση βοηθάει στη γνώση. Έτσι αυτό που κατάφερε η Penrose είναι να αναβιώσει αυτές τις θεωρίες που έχει παραμεληθεί από την νεοκλασική αντίληψη.

Ο Nooteboom (2006), υποστηρίζει ότι επειδή οι αγορές είναι ατελείς, οι τιμές δεν εμπεριέχουν όλη την πληροφόρηση και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να συλλέξουν δεδομένα, να τα ερμηνεύσουν σε πληροφορίες, να μετατρέψουν τις πληροφορίες σε οράματα, ικανότητες και γνώσεις και να τα συνδυάσουν όλα αυτά σε στρατηγικές για την αγορά, τα προϊόντα και την παραγωγή. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να ακούγεται πενροζιανή αλλά πάει και πίσω στον Marshall, ο οποίος επίσης έβλεπε την επιχείρηση ως μια μορφή οργάνωσης που διαχειρίζεται και αναπτύσσει τη γνώση.

Στην τελευταία έκδοση του βιβλίου της TGF (1995), η Edith Penrose, εμπεριείχε δύο σημαντικές αναφορές από δύο οικονομολόγους της στρατηγικής διοίκησης (Sumantra Ghoshal & Ikujiro Nonaka) και από έναν ετερόδοξο οικονομολόγο (Richard Nelson), προσδιορίζοντας έτσι και το κοινό που θα απευθυνθεί, όπως και τις πηγές επιρροής της.

Ο Foss (1999) υποστηρίζει ότι η Penrose είχε λίγη επίδραση στη σύγχρονη θεωρία των πόρων (RBV), αφού η RBV ήταν κυρίως βασισμένη στην νεοκλασική θεωρία των τιμών. Η θεωρία της Penrose έρχεται πιο πολύ σε σύγκλιση με τους ετερόδοξους οικονομολόγους και όχι με τη νεοκλασική αντίληψη, αφού αναφέρεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ευελιξία σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, την οργανωσιακή μάθηση ως μιας εξελικτικής διαδικασίας με συνεχείς ανακαλύψεις, το όραμα του καινοτόμου

επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις εξωτερικές ευκαιρίες αλλά και τη γνώση των παραγωγικών τους πόρων, σε μια κατάσταση όπου δεν μπορεί να υπάρξει ισορροπία αφού συνεχώς ανακαλύπτονται νέες ικανότητες των παραγωγικών τους πόρων που τους δίνει την ώθηση για περαιτέρω μεγέθυνση.

Επίσης, με το να έχει ως κύρια σφαίρα ανάλυσης την παραγωγή, η οποία προσδιορίζει τις άλλες σφαίρες (ανταλλαγή, κατανάλωση, διανομή), με το δυναμικό και εξελικτικό χαρακτήρα της επιχείρησης (μη ύπαρξη στατικότητας και κατάστασης ισορροπίας), με τη σημασία της ιστορίας (κληρονομημένο κεφάλαιο) με το να ενδιαφέρεται για το μακροοικονομικό επίπεδο της οικονομίας για κοινωνική ευημερία, ανάπτυξη και μεγέθυνση (υπέρ αντιμονοπωλιακών πρακτικών), με το να περιέχει η ανάλυση της δεοντολογικά και ιδεολογικά (κουλτούρα), ποιοτικά (δυναμικές ικανότητες) και κοινωνικά στοιχεία (εκμάθηση) και με το να μην αναφέρεται σε μεγιστοποίηση των κερδών των επιχειρήσεων (επιδίωξη κερδών), μπορούμε να πούμε ότι η ανάλυση της περιέχει κλασικά και παλαιοθεσμικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τον Loasby (1999), η θεωρία της Penrose επικεντρώνεται σε θέματα μεγέθυνσης και στη δημιουργία πλούτου/πόρων, προσεγγίζοντας τις απόψεις της κλασικής οικονομίας, δίνοντας νέα πνοή στην κλασική παράδοση της δημιουργίας πόρων.

Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει και μια βεμπλενιανή (Veblenian) υποστήριξη της θεωρίας της Penrose, λόγω της έμφασης “cumulative causation” και της γνώσης των ομαδικών κεφαλαίων. Παρόλο που η Penrose δεν αναφέρεται στο βιβλίο της TGF (1959), σε κανένα σημείο, ούτε μία φορά, στον Veblen, φρόντισε στην τρίτη έκδοση του ομώνυμου βιβλίου της (1995) να δώσει ένα σημαντικό μήνυμα που προέρχεται από τον Veblen “Μία από τις κύριες υποθέσεις της θεωρίας της μεγέθυνσης των επιχειρήσεων είναι ότι η ιστορία έχει σημασία (history matters), η μεγέθυνση είναι ουσιαστικά μια εξελικτική διαδικασία και βασισμένη στη συσσωρευμένη μεγέθυνση της συλλογικής γνώσης, στα πλαίσια της επιχείρησης” (1995, σ. xiii).

Επιπλέον, στοιχεία όπως ο συνεκτικός οργανισμός και το ομαδικό κεφάλαιο, η καλή θέληση, η μάθηση του ενός από τον άλλον, η αύξηση του πνεύματος της συνεργασίας και της συναδελφικότητας και ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης, μπορούμε να

πούμε ότι εντοπίζονται στο βιβλίο του Veblen “The instinct of workmanship and the Icksomeness of labour” (1898) και ιδιαίτερα στο ένστικτο της γονεακής κλίσης (instinct of paternal bent), όπου τονίζεται το ενδιαφέρον του ανθρώπου προς τον συνάνθρωπο του. Σε αυτό το βιβλίο του, ο ορισμός που δίνει ο Veblen για τους θεσμούς, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα ενός τρόπου σκέψης κοινωνικά κατασκευασμένου που είναι κοινά αποδεκτός από την πλειονότητα των μελών του, θυμίζει πενροζιανά στοιχεία με την έλλειψη συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης και της αποδοχής μιας ιδεολογίας, κουλτούρας στην επιχείρηση, η οποία λειτουργεί όχι μόνο ως οικονομικός, αλλά και κοινωνικός θεσμός, με τη διαδικασία της εκμάθησης, της δημιουργίας, διατήρησης και αύξησης της γνώσης.

Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι οι απόψεις της Penrose έρχονται σε σύγκλιση με αυτές του Schumpeter, λόγω της ύπαρξης συνεχούς ανισορροπίας στην επιχείρηση, η οποία προέρχεται ενδογενώς, όπου διαρκώς κάτι νέο ανακαλύπτεται από τους καινοτόμους επιχειρηματίες, το οποίο τους οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης της επιχείρησης. Η Penrose υποστηρίζει ότι η ίδρυση των απόρθητων βάσεων, στηρίζεται στην επιτυχή αναδιάταξη των πόρων, των ικανοτήτων και άλλων πλεονεκτημάτων μέσα σε ένα δυναμικό, μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία είναι η δημιουργία τεχνολογικών βάσεων μέσω πολυετών καινοτομιών, δημιουργίας γνώσεων και ενσωμάτωσης της σουμπετεριανής διαδικασίας της δημιουργικής καταστροφής (creative destruction). Χαρακτηριστικά, αναφέρει ότι “η σουμπετεριανή διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής δεν έχει καταστρέψει τις μεγάλες επιχειρήσεις, αντίθετα τις έχει ωθήσει να γίνουν όλο και περισσότερο δημιουργικές” (1959, σ. 166).

Επίσης, ο επιχειρηματίας, εκτός από το ότι έχει σουμπετεριανά χαρακτηριστικά, όπως υποστήριξε η Penrose (τα οποία περιγράψαμε στο πρώτο κεφάλαιο), μοιάζει και με την περιγραφή ενός άλλου αυστριακού οικονομολόγου Kirzner (1973), όπου στη θεωρία του για την επιχειρηματικότητα, ισχυρίζεται ότι ο γνήσιος επιχειρηματίας εκτός ότι πρέπει να διαθέτει ενόραση, εγρήγορση και αντίληψη για να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον και κατ’ επέκταση ευκαιρίες για επέκταση, πριν από οποιονδήποτε άλλον, πρέπει να διαθέτει επίσης και φαντασία. Αυτό έρχεται σε συνάφεια με την παραδοχή της Penrose ότι οι καινοτόμοι επιχειρηματίες

υπόκεινται σε υποκειμενικές κρίσεις, αφού αντιλαμβάνονται το εξωτερικό περιβάλλον ως μια φανταστική εικόνα (image) για τις δυνατότητες και τους περιορισμούς με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι, προσδιορίζοντας τους τη συμπεριφορά (1959, σ. 5).

Αναφορικά με την επιστημολογία της, παρόλο που η Penrose, δεν ασχολήθηκε σε μεγάλο βαθμό με το ζήτημα της μεθοδολογίας, μπορούμε να πούμε ότι η προσέγγιση της ενδογενούς μεγέθυνσης, της επιχείρησης, η εμμονή της ότι για να αντιληφθεί κάποιος καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει πρώτα να ερευνήσει πρώτα το εσωτερικό της επιχείρησης, η εμπειρία της στην έρευνα, τόσο στην Hercules Powder Company όσο και αργότερα στον Αραβικό κόσμο (διεθνής βιομηχανία πετρελαίου), οι απόψεις της για τα mainstream economics και η προσπάθεια σύνδεσης της θεωρίας με την πραγματικότητα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα μιας δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ επαγωγής και απαγωγής. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός στην ανάλυση της σε σχέση με τους βιολογικούς όρους για την ανάπτυξη της θεωρίας της επιχείρησης.

Επίσης, η ιστορία έχει πολύ μεγάλη σημασία, καθώς η μεγέθυνση εξαρτάται από την εμπειρία των απασχολούμενων επί μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση (κληρονομημένο κεφάλαιο). Όπως ισχυρίζεται, το να μεταχειριζόμαστε την επιχείρηση εξετάζοντας μόνο τη φύση (ύπαρξη) της χωρίς να βλέπουμε την ουσία (επιχειρείν) είναι λάθος και καταλήγουμε σε λανθασμένα συμπεράσματα. Το να μεταχειριζόμαστε την καινοτομία ως μια προσπάθεια των ατόμων να κάνουν κάτι την κάνει περισσότερο κατανοητή (1952, σ. 818). Μεταξύ ιστορίας και θεωρίας βλέπουμε να υπάρχει μια συμπληρωματικότητα. Η Penrose ισχυρίζεται ότι χωρίς θεωρητική ανάλυση της αιτίας και της συνέπειας, δεν μπορεί κάποιος να αξιολογήσει τη σημαντικότητα κάποιων παρατηρήσεων. Επίσης, η Penrose υποστηρίζει ότι η θεωρία είναι χρήσιμη γιατί η πραγματικότητα είναι πολύ περίπλοκη (1989, σσ. 10-11).

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ PENROSE
ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στην τρίτη έκδοση του βιβλίου της TGF (1995), όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Edith Penrose, εμπεριείχε δύο σημαντικές αναφορές από δύο οικονομολόγους της στρατηγικής διοίκησης (Sumantra Ghoshal & Ikujiro Nonaka). Αυτό έδωσε πολλές αφορμές για κριτική σε σχέση με τη συνεισφορά της στη στρατηγική διοίκηση και συγκεκριμένα στη σύγχρονη θεωρία των πόρων. Έτσι, λοιπόν, έχουμε τις απόψεις κυρίως των Rugman & Verbeke (2002, 2004) από τη μια μεριά που υποστηρίζουν τη μικρή συνεισφορά της Penrose στον τομέα αυτό και των Kor & Mahoney (2004) και Locket & Thompson (2004) από την άλλη που θεωρούν την προσφορά της θεμελιώδη.

4.1 Απόψεις που υποστηρίζουν τη μικρή συνεισφορά της Penrose

Κατά τους Rugman & Verbeke (2002, 2004) κοινό σημείο των δύο θεωριών είναι η ετερογένεια των επιχειρήσεων, η οποία βοηθάει στην εξήγηση της ύπαρξης των προσόδων. Η διαφορά είναι ότι η Penrose ακολουθεί μια προσέγγιση μη-ισόρροπης μεγέθυνσης (disequilibrium approach), χωρίς να έχει κύριο σκοπό την επιδίωξη προσόδων τόσο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της μεγέθυνσης όσο και ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας.

Κατά την άποψη τους, η Penrose δεν προσπάθησε ποτέ να προσφέρει χρήσιμες στρατηγικές οδηγίες για τη δημιουργία μιας διατηρήσιμης ροής προσόδων ή συμβουλές στο πώς να υπερέχουν από τους ανταγωνιστές τους σε όρους ανώτερης κερδοφορίας, με τη δημιουργία μηχανισμών απομόνωσης, αντίθετα προσπάθησε να περιγράψει τις διαδικασίες, με τις οποίες οι επιχειρήσεις μεγεθύνονται μέσω αναζήτησης παραγωγικών ευκαιριών από τη διαχείριση, ανάπτυξη, και προσαρμογή παλαιών και νέων πόρων.

Επίσης, ήταν υπέρ της αύξησης της κοινωνικής ευημερίας σε μακροοικονομικό επίπεδο μέσω της καινοτομίας των επιχειρήσεων, αλλά ήταν αντίθετη με τα υπερκανονικά κέρδη που επιτυγχάνουν οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις εάν οι χώρες υποδοχής δεν

αποκομίζουν οφέλη από την παρουσία των πολυεθνικών στη χώρα τους. Υπέθεσε ότι τα μονοπωλιακά κέρδη δεν θα εμφανίζονταν ή θα εμποδίζονταν από την κυβέρνηση μέσω της κατάλληλης αντιμονοπωλιακής πολιτικής και την παρουσία αντισταθμιστικών δυνάμεων, σε αντίθεση με τη σύγχρονη προσέγγιση της θεωρίας των πόρων, η οποία βασίζεται στη δημιουργία μηχανισμών απομόνωσης και την επιδίωξη, διατήρηση της προσόδου σε ένα πλαίσιο ισορροπίας.

4.1.1 Μηχανισμοί απομόνωσης και πρόσοδοι

Η διαφορά της Penrose με τη σύγχρονη θεωρία των πόρων εντοπίζεται κυρίως στο ρόλο των μηχανισμών απομόνωσης και των επακόλουθων προσόδων. Ο Peteraf (1993) ορίζει την πρόσοδο στα πλαίσια διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των (πιθανών) αντιπάλων. Κατά τους Rugman & Verbeke (2002), η Penrose δεν περιέγραψε τη χρήση των πόρων ως ένα εργαλείο για την παραγωγή μηχανισμών απομόνωσης και κατ'επέκταση τη διατήρηση υπερκανονικών κερδών και δεν επιδίωξε ποτέ τα στοιχεία αυτά να είναι σημαντικά για την κατανόηση της μεγέθυνσης της επιχείρησης, παραθέτοντας τρεις λόγους.

Πρώτον, η Penrose απέρριψε την έννοια της μακροπρόθεσμης ισορροπίας και έτσι την περίπτωση εμφάνισης μακροπρόθεσμων υπερκανονικών κερδών. Αν γινόταν αυτό, τότε κατά την Penrose, θα ήταν μια αντανάκλαση μιας μη αποδοτικής δομής της αγοράς. Παραδέχτηκε ότι οι μεγάλες και πιο παλιές επιχειρήσεις θα έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις μικρότερες και νέες επιχειρήσεις, σε όρους αποδοτικότητας και μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων (Penrose, 1956), αλλά υπέθεσε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων συνήθως θα εξαφανίσει οποιοδήποτε κέρδος.

Δεύτερον, η Penrose ποτέ δεν ασχολήθηκε με την επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Όπως η ίδια έχει αναφέρει “ο λόγος που υιοθέτησα μια ασθενής μορφή μεγιστοποίησης του κέρδους αποτελεί μόνο μια αναγνώριση του γεγονότος ότι ακόμα και στην ισχυρή της μορφή, η μεγιστοποίηση των κερδών δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς εκ των προτέρων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και οποιοδήποτε εκ των υστέρων αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί άριστο από οποιοδήποτε άλλο που θα μπορούσε να επιτευχθεί. Η στάση των επιχειρηματιών και των διευθυντών απέναντι στην αβεβαιότητα διαφέρει σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων”

(Penrose, 1985, σ. 12). Ανεξάρτητα από τη γνώμη της για την επιδίωξη του κέρδους ως ένας σημαντικός σκοπός της διοίκησης, η Penrose δεν το θεώρησε σημαντικό στη θεωρία της μεγέθυνσης της επιχείρησης, γιατί ένιωθε ότι δεν ήταν συνεπής με την επιχειρηματική πραγματικότητα.

Τρίτον, η Penrose ήταν εναντίον των κερδών που θα πήγαιναν στους μετόχους με τη μορφή μερίσματος και δεν θα επανεπενδύοντουσαν για τη μεγέθυνση της επιχείρησης. Οι θετικές απόψεις της Penrose για τη μεγέθυνση της επιχείρησης προέκυψαν κυρίως από την παρατήρηση ότι αυτή η μεγέθυνση ήταν σημαντική για την ύπαρξη της καινοτομίας και την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας, υιοθετώντας τον όρο “οικονομίες επέκτασης” (economies of expansion). Αλλά οι απόψεις της, πρέπει να ιδωθούν ως μια θεωρία για τη δημιουργία αξίας και όχι για την οικειοποίηση της αξίας. Όπως η ίδια λέει, ο καινοτομικός ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων θα καταστήσει σε έναν ανούσιο ανταγωνισμό στο ποιος θα είναι ο πρώτος που θα εισάγει το “νέο” προϊόν για την εξυπηρέτηση μη σημαντικών αναγκών των καταναλωτών, μειώνοντας έτσι την κοινωνική ευημερία (Penrose, 1959, σ. 262).

Όλοι οι παραπάνω λόγοι έρχονται σε σφοδρή αντιπαράθεση με τη δημιουργία μηχανισμών απομόνωσης και της διατήρησης υπερκανονικών κερδών, από ότι υποστηρίζει η σύγχρονη θεωρία των πόρων.

Οι Mahoney & Pandian (1992) προσδιόρισαν 37 μηχανισμούς απομόνωσης, οι οποίοι 13 ήταν από τη βιβλιογραφία της θεωρίας των πόρων/στρατηγικής, 19 από τα οικονομικά της οργάνωσης και 5 από τη βιομηχανική οργάνωση, υποστηρίζοντας ότι η κύρια σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εμπεριέχει παραγωγικές υπηρεσίες για τη δημιουργία προσόδων μέσω των συνδυασμών των πόρων που δεν θα μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης και υποκατάστασης (Mahoney & Pandian, 1992, σ. 371). Σύμφωνα με τους Rugman & Verbeke (2002) από τους 37 μηχανισμούς απομόνωσης, μόνο ένας αποδίδεται στην Penrose, ο οποίος περιλαμβάνει το μοναδικό, ξεχωριστό ταλέντο της διοίκησης που δεν μπορεί να μιμηθεί από άλλους. Ακόμα όμως και αν υποθεθεί ότι αυτός ο μηχανισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση προσόδων, η συνεισφορά της σε αυτό το επίπεδο φαίνεται ότι ήταν δευτερεύουσας σημασίας. Επίσης, οι Rugman & Verbeke συνέχισαν την κριτική τους στην Penrose το 2004 με το να αναφέρονται και σε άλλα παραδείγματα.

Σύμφωνα με αυτούς, στο άρθρο του 1955, η Penrose αναρωτιέται στο αν υπάρχει κάτι στη φύση της επιχείρησης που να ωθεί τη μεγέθυνση ή αλλιώς να περιορίζει το ρυθμό μεγέθυνσης. Αυτό που προσπαθεί να εντοπίσει είναι τα εσωτερικά κίνητρα της (ή μη) μεγέθυνσης, δηλαδή τους εσωτερικούς παράγοντες και τα εμπόδια μιας θεωρίας μεγέθυνσης που δεν σχετίζεται με τυχαία εξωτερικά γεγονότα (1955, σ. 532). Όμως η επικρατούσα θεωρία της επιχείρησης δεν ασχολήθηκε με αυτά τα θέματα. Σε αυτό το άρθρο, ο όρος “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” εντοπίζεται μόνο μία φορά (1955, σ. 537) και αυτό ως αποτέλεσμα χρήσης των υπηρεσιών των excess resources για την παρασκευή νέων προϊόντων της επιχείρησης. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η Penrose δεν είχε σκοπό τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια την επιδίωξη προσόδων.

Όταν η Penrose χρησιμοποιεί τον όρο “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”, το οποίο βασίζεται στις αχρησιμοποίητες υπηρεσίες (Penrose, 1959, σ. 85), δεν αναφέρεται στην έννοια αυτή από την οπτική γωνία της στρατηγικής διοίκησης, αλλά η παρουσία αυτών των αχρησιμοποίητων υπηρεσιών θα μπορεί να προβλέψει ένα ειδικό, συγκεκριμένο μοντέλο επέκτασης της επιχείρησης. Όπως η ίδια αναφέρει “οι νέες καινοτομίες, οι αλλαγές των συνηθειών των καταναλωτών, η αυξημένη ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων είναι εξωτερικές ωθήσεις επέκτασης μόνο όταν οι επιχειρήσεις έχουν τέτοιους εσωτερικούς πόρους που θα τους δώσει συγκεκριμένο πλεονέκτημα στους επικερδείς τομείς ή τουλάχιστον δεν θα τους επιβάλλουν σοβαρά εμπόδια (1959, σ. 86).

Έτσι, η έννοια “πλεονέκτημα” χρησιμοποιείται καθαρά ως αναλυτικό εργαλείο για μια εικόνα επιτυχημένου ή μη υποδείγματος επέκτασης. Πουθενά, η Penrose δεν αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό γιατί αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πρόσοδο (υπερκανονικό κέρδος).

4.1.2. Πολυεθνική επιχείρηση

Ο Rugman (1996) ερμήνευσε την πολυεθνική επιχείρηση ως την προσπάθεια ερμηνείας της σύνθεσης της γνώσης εξειδικευμένων χαρακτηριστικών μεταξύ εγχώριων και διεθνών συνόρων, μέσω της κατάλληλης δομής εσωτερίκευσης της επιχείρησης για την αποκόμιση οφέλους από οικονομίες κλίμακας, φάσματος και διεθνών διαφορετικοτήτων που θα οδηγούσαν στην επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσόδου.

Οι παραπάνω απόψεις για την πολυεθνική έρχονται σε αντίθεση με την προσέγγιση της Penrose (1956, 1960, 1968, 1973). Η Penrose διαπίστωσε ότι μόνο σε χώρες οι οποίες δεν είναι ανεπτυγμένες (ή είναι αναπτυσσόμενες), πραγματοποιούνται υπερκανονικά κέρδη από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τονίζοντας τη σημασία της κυβερνητικής νομοθεσίας για τον περιορισμό της μονοπωλιακής δύναμης, της μείωσης των μηχανισμών απομόνωσης, της αύξησης της κοινωνικής ευημερίας και της πιο δίκαιης διανομής του εισοδήματος (Penrose, 1968).

Η Penrose αναγνωρίζει την επιτυχία των μεγάλων επιχειρήσεων, μόνο σε όρους μεγαλύτερης μεγέθυνσης και κάτω από την έλλειψη μηχανισμών απομόνωσης, που θα οδηγούσε στην εξαφάνιση του υγιούς ανταγωνισμού, τον περιορισμό της καινοτομίας, της έρευνας και ανάπτυξης και της μείωσης της κοινωνικής ευημερίας (1959, σ. 264).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αυτά των Hercules Powder Company και της General Motors-Holden.

Το άρθρο του 1960 για την HPC, αποτελεί ένα πολύ ωραίο παράδειγμα για τις ιδέες της Penrose σχετικά με τις διαδικασίες μεγέθυνσης για μια σειρά ετών. Παρόλο που η συγκεκριμένη εταιρία πραγματοποιούσε υπερκανονικά κέρδη, η Penrose ανέφερε ότι δεν εμπόδιζαν τη μεγέθυνση και έτσι δεν ήταν επιβλαβείς για την κοινωνική ευημερία. Χαρακτηριστικά υποστήριξε ότι "οι μεγάλες εταιρίες μπορεί να μην έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα εάν τα πλεονεκτήματα που έχουν κατά την επέκταση προκύπτουν από οικονομίες μεγέθυνσης και όχι από οικονομίες μεγέθους" (Penrose, 1960, σ. 4, υποσ. 3). Η επιχειρηματικότητα στην εταιρία αυτή βασιζόταν στη σχεδίαση νέων προϊόντων, που απαιτούσε φαντασία και ήταν και πολύ ριψοκίνδυνη, δίνοντας έμφαση στην καλή εργασία (workmanship) και στην ανάπτυξη του προϊόντος από ότι στην επέκταση για γρήγορα κέρδη (1960, σ. 4). Οι στόχοι των διευθυντών αυτής της επιχείρησης ήταν ο έλεγχος της ποιότητας από ότι η ανώτερη κερδοφορία.

Η περίπτωση της General Motors-Holden Ltd (GMH) στο άρθρο της το 1956, η οποία επεκτάθηκε στην Αυστραλία, παρατηρήθηκε ότι πραγματοποίησε υπερκανονικά κέρδη, αλλά αυτά σύμφωνα με την Penrose δεν προήλθαν από μονοπωλιακές πρακτικές, αλλά από την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τη ζήτηση της αγοράς (1956, σ. 223).

Γενικά, η Penrose κατανοεί τα σημαντικά πλεονεκτήματα των θυγατρικών εταιριών της πολυεθνικής επιχείρησης που αποκομίζει η χώρα υποδοχής, σε όρους παραγωγικής βελτίωσης και ανταλλαγή γνώσεων. Παραδέχεται ότι τα άυλα οφέλη από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οδηγούν σε συνεισφορά στο εγχώριο προϊόν που ξεπερνάει τα κόστη. Καταλήγει όμως στο συμπέρασμα ότι η κυρίαρχη θέση των μεγάλων επιχειρήσεων είναι αποδεκτή μόνο σε περιπτώσεις όπου αυτό απαιτείται για λόγους περαιτέρω έρευνας, καινοτομίας και μεγέθυνσης (Penrose, 1956, σ. 233).

Η Penrose δεν διστάζει να καταδικάσει τη μεγέθυνση και τα επακόλουθα υπερκανονικά κέρδη εάν αυτά αποτελούν εμπόδιο στο μακροοικονομικό στόχο. Προτείνει επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν “μη-παραγωγικά μονοπωλιακά κέρδη” πρέπει να απαλλοτριωθούν, δεδομένου ότι θα έχει πολύ μεγάλο κόστος για τις χώρες υποδοχής να πληρώσουν την αγοραστική αξία για αυτά τα περιουσιακά στοιχεία αυτών των επιχειρήσεων (1956, σ. 234). Εδώ, η Penrose τάσσεται υπέρ του κυβερνητικού ελέγχου των ξένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σε ένα άλλο άρθρο της, η Penrose (1973), τάσσεται κατά της προστασίας των διεθνών πατεντών των μεγάλων επιχειρήσεων, διότι οι ξένες επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν προσόδους, βασιζόμενες στην ιδιόκτητη γνώση που κατέχουν. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι “ο κίνδυνος των πατεντών των μεγάλων ξένων επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλος γιατί δεν θα βοηθήσει στην εκβιομηχάνιση ούτε θα προσφέρει οφέλη στην τοπική βιομηχανία, με οποιαδήποτε μορφή εισέρχονται στην αγορά, αφού στοχεύουν στην αύξηση της μονοπωλιακής τους θέσης στην τοπική αγορά ή ως μέσο για να μετακινούν κεφάλαια για να ασκούν περιοριστικές πολιτικές (1973, σ. 783). Από αυτό συνάγεται ότι η Penrose υποστηρίζει την εξαφάνιση των μηχανισμών απομόνωσης από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

4.1.3 Άλλες Κριτικές

Ο Foss (1999) θεωρεί ότι η προσέγγιση της Penrose είναι διαφορετική από της σύγχρονης θεωρίας των πόρων και της βιομηχανικής οργάνωσης. Όχι μόνο δεν ενδιαφέρεται για την ύπαρξη προσόδων και κατ’ επέκταση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ισορροπία, αλλά έχει εντελώς διαφορετική αντίληψη. Ο κόσμος της χαρακτηρίζεται από ανισορροπία, μάθησης, πειραματισμό και μεταβολές. Είναι ένας

κόσμος στον οποίο τα άτομα λειτουργούν μέσα σε πλαίσια διαρκούς μάθησης τους ενός από του άλλου, ανακαλύπτοντας όχι μόνο τις δικές τους ικανότητες αλλά και των άλλων μελών στην επιχείρηση.

Η παραγωγική ευκαιρία της επιχείρησης είναι το σημείο κλειδί της TGF “...οι παραγωγικές δυνατότητες που οι καινοτόμοι επιχειρηματίες μπορούν να δουν και να εκμεταλλευτούν” (1959, σσ. 31-2). Η TGF είναι ουσιαστικά μια εξέταση των μεταβαλλόμενων παραγωγικών ευκαιριών της επιχείρησης. Έτσι, διαφορές στη μεγέθυνση της επιχείρησης μπορούν να εξηγηθούν, τουλάχιστον εν μέρει, σε όρους διαφορετικών παραγωγικών ευκαιριών. Αυτή όμως η διαπίστωση έρχεται σε αντίθεση με τη σύγχρονη θεωρία των πόρων, όπως και με τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης στη προσέγγιση για τη στρατηγική, όπου διαφορές στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων δεν μπορούν να εξηγηθούν κάτω από αυτά τα επιχειρήματα.

Ασκώντας κριτική στην Penrose, οι Augier & Teece (2006) υποστήριξαν ότι η Penrose δεν εξέφρασε την αναγκαιότητα (σε αντίθεση με την ευκαιρία) της εκμάθησης σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε να μένει η επιχείρηση μπροστά από τους ανταγωνιστές. Η Penrose έβλεπε την μάθηση αναγκαία για τη μεγέθυνση, χωρίς όμως να παρέχει μια υποστήριξη για τη σημαντικότητα της μη-μίμησης της γνώσης από τους ανταγωνιστές ή τη σκοπιμότητα που βρίσκεται μέσα στη διαδικασία δημιουργίας της γνώσης για τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στη δημιουργία νέων αγορών. Σε μια περίοδο όπου πολλές γρήγορα αναπτυσσόμενες πολυεθνικές επιχειρήσεις βασίζονται στην ανάπτυξη μιας πολυμήχανης διαχείρισης των άυλων περιουσιακών στοιχείων και του πνευματικού κεφαλαίου, τα θέματα της μη-μίμησης της γνώσης και της σχεδίασης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι πολύ σημαντικά για την επιβίωση, κερδοφορία και μεγέθυνση, ειδικά όταν αυτές οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με δυνατούς ανταγωνιστές από άλλες περιοχές.

Άλλες δύο κριτικές προέρχονται από τον Porter (1999) και από τον Williamson (1999). Ο μεν Porter, θεωρεί τις έννοιες της Penrose ως ασαφείς και αμφιλεγόμενες ενώ ο Williamson τις θεωρεί ως ταυτολογικές, οι οποίες στερούνται χρησιμότητας και εμπειρικής επαλήθευσης.

4.2 Απόψεις που υποστηρίζουν τη σημαντική συνεισφορά της Penrose

“Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, μια σειρά από άρθρα πάνω στη στρατηγική διαχείριση επαναβεβαίωσαν τη σημαντικότητα της θεώρησης των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης όταν ερευνάται η πηγή της διαφορετικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Άρθρα από τους Wernerfelt, Barney και Montgomery, για παράδειγμα, αναζωογονήσαν τις ιδέες της Penrose εστιάζοντας στη προσέγγιση της επιχείρησης μέσω της θεωρίας των πόρων” (Saloner et al., 2001, σ. 53).

Κατά τους Kor & Mahoney (2004), η Penrose, έχει επηρεάσει άμεσα και έμμεσα τη σύγχρονη προσέγγιση της θεωρίας των πόρων της στρατηγικής διοίκησης, έρχοντας σε πλήρη αντίθεση με τους Rugman & Verbeke (2002, 2004), οι οποίοι προσπάθησαν να υποτιμήσουν τη συνεισφορά της και τη σύνδεση της με τη σύγχρονη θεωρία των πόρων και των δυναμικών δυνατοτήτων. Οι Kor & Mahoney (2004), αναφέρθηκαν κυρίως στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως επίσης και στους μηχανισμούς απομόνωσης για τη διατήρηση προσόδων.

4.2.1.1 Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πρώτον, η σωστή διαχείριση των ετερογενών πόρων παρέχει ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. “Με δεδομένο το ίδιο σύνολο πόρων, οι υπηρεσίες που μπορούν να αποδώσει αυτό το σύνολο των παραγωγικών πόρων θα είναι διαφορετικές, ανάλογα με τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά και χρήση του κάθε πόρου. Η ετερογένεια αυτή που υπάρχει μέσα στον κλάδο, λόγω της δημιουργικής χρήσης των πόρων ευνοεί τις διαφορές στις παραγωγικές ευκαιρίες και στις επιδόσεις” (Penrose, 1959, σ. 78).

Δεύτερον, η Penrose παρέχει αιτιώδης σχέσεις μεταξύ πόρων και την παραγωγή παραγωγικών ευκαιριών για μεγέθυνση και καινοτομία. Σύμφωνα με την Penrose “Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ διαφόρων ειδών πόρων με τους οποίους η επιχείρηση δουλεύει, όπως και η ανάπτυξη ιδεών, εμπειρίας και γνώσης των διευθυντών και των επιχειρηματιών και έχουμε δει πως μια αλλαγή στην εμπειρία και τη γνώση επηρεάζουν όχι μόνο τις παραγωγικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες από τους πόρους, αλλά επίσης και τη ζήτηση, όπως την αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις. Οι αχρησιμοποίητες παραγωγικές υπηρεσίες είναι, για την επιχείρηση, συγχρόνως μια πρόκληση για

καινοτομία, ένα κίνητρο για επέκταση και μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διευκολύνουν την εισαγωγή νέων συνδυασμών πόρων-καινοτομία-εντός της επιχείρησης” (Penrose, 1959, σ. 85)

Τρίτον, η Penrose (1959) όχι μόνο απαντάει στο γιατί και πως και ποιοι αυτοί οι παράγοντες που διαμορφώνουν το ρυθμό και την κατεύθυνση της μεγέθυνσης, αλλά επίσης ισχυρίζεται ότι η παραμέληση τους θα οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητες και απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας μια λεπτομερή εξήγηση της σύνδεσης μεταξύ των πόρων και της επίδοσης της επιχείρησης για επικερδή μεγέθυνση.

4.2.1.2 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η Penrose δίνει μεγάλη προσοχή στις ανταγωνιστικές δυνάμεις και στην πιθανή διάβρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τονίζει τη σημαντικότητα της συνεχούς διατήρησης των υπαρκτών δυνατοτήτων της επιχείρησης και της γνώσης για την προστασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δίνει έμφαση στη διάσταση του χρόνου και στην προστασία του υπάρχοντος πλεονεκτήματος με συνεχείς προσπάθειες για καινοτομία και την ανανέωση της οικονομικής αξίας και των δυναμικών δυνατοτήτων της επιχείρησης (1959, σσ. 113-114). Όπως η ίδια αναφέρει ”Η επιχείρηση όταν εισέρχεται σε ένα καινούργιο περιβάλλον, δεν πρέπει μόνο να ενδιαφέρεται για το ποσοστό απόδοσης της επένδυσης της, αλλά επίσης θα πρέπει να αναρωτιέται για το αν οι πόροι που έχει στην κατοχή της είναι ικανοί να διατηρήσουν το ποσοστό της απόδοσης που θα απαιτείται για να συμβαδίζει με τις καινοτομίες των ανταγωνιστών της και προοπτική επέκτασης στις ήδη υπάρχουσες αλλά και νέες αγορές. Ακόμη και αν η επιχείρηση εισέρχεται σε ένα νέο περιβάλλον, εξοπλισμένη με σύγχρονη τεχνολογία (καινοτομία), καθιστώντας την ικανή να αμυνθεί από τον ανταγωνισμό με προστασία της πατέντας της, θα πρέπει να περιμένει ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα, αν δεν συνεχίζει να αναπτύσσει το πλεονέκτημα της τότε θα το χάσει” (1959, σσ. 136-7).

Η Penrose, (1959, σσ. 235-6) αναφέρεται ακόμα και σε μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίου, στην εμπιστοσύνη της μάρκας (brand loyalty), στη φήμη (reputation), στους ευνοϊκούς διακανονισμούς με τους διανομείς, αναγνωρίζοντας έτσι τη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αυτών των επιχειρήσεων, από τους πιθανούς αντιπάλους. Ωστόσο, τόνισε ότι καμία επιχείρηση δεν είναι ανεπηρέαστη από το

σουμπετεριανό ανταγωνισμό και επιχειρηματικότητα. Η προσέγγιση των πόρων της Penrose δίνει έμφαση στο στρατηγικό πειραματισμό στη στρατηγική της διαφοροποίησης μέσω προσαρμοστικών και δημιουργικών αντιδράσεων. Ο στρατηγικός πειραματισμός είναι στοιχείο της ανταγωνιστικής διαδικασίας και είναι συχνά το κλειδί για τη διατήρηση των υπαρκτών δυνατοτήτων και ικανοτήτων της επιχείρησης και της προστασίας του υπάρχοντος πλεονεκτήματος.

4.2.1.3 Μηχανισμοί Απομόνωσης (Isolating Mechanisms)

Η Penrose έχει συνεισφέρει στον προσδιορισμό και ερμηνεία των μηχανισμών απομόνωσης που καταλήγει σε διατηρήσιμα υπερκανονικά κέρδη.

α) Εξαρτήσεις στην ανάπτυξη των πόρων (path dependencies in resource development). Οι υπηρεσίες των πόρων εξαρτώνται από τις δυνατότητες των ατόμων που τις προσφέρουν, αλλά η ανάπτυξη των δυνατοτήτων αυτών των ατόμων διαμορφώνονται, μερικώς, από τους πόρους με τους οποίους ασχολούνται τα άτομα και έτσι δημιουργούνται οι ειδικές παραγωγικές ευκαιρίες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αυτή η εξάρτηση στην ανάπτυξη του σωστού μίγματος των πόρων, προστατεύει την επιχείρηση από τυχόν μίμηση της από τους ανταγωνιστές τους, τουλάχιστον στη βραχυχρόνια περίοδο. Επίσης, αν η επιχείρηση επενδύει συνεχώς στην ανανέωση των δυνατοτήτων της μέσω καινούργιου συνδυασμού των πόρων σε διάφορες παραγωγικές δραστηριότητες, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης μπορεί να διατηρηθεί (Penrose, 1959, σσ. 135-6, 235-6).

β) Εξειδικευμένη γνώση που κατέχουν οι επιχειρηματίες (firm-specific knowledge possessed by managers). Η Penrose σημειώνει ότι η εμπειρία των επιχειρηματιών με τους πόρους της επιχείρησης τους, παράγει αυτή την αποκλειστική γνώση σχετικά με τις παραγωγικές ευκαιρίες που είναι μοναδικές για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Η δυνατότητα της επιχείρησης για ιδιόκτητη αποκλειστική γνώση που κατέχεται από τους διευθυντές λειτουργεί ως μηχανισμός απομόνωσης και καθορίζει την ταχύτητα την οποία η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί νέες ευκαιρίες στο πεδίο της δραστηριοποίησης τους (1959, σ. 237).

γ) Ανταλλαγή της αποκλειστικής εμπειρίας των διευθυντών που λειτουργούν ως ομάδα (Shared team-specific experience of managers). Η Penrose τονίζει ότι χωρίς αυτή τη

γνώση, οι διευθυντές δεν μπορούν να λειτουργήσουν καλά ως ομάδα και θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να αναλάβουν δύσκολες επενδύσεις λόγω έλλειψης γνώσης των ικανοτήτων του κάθε μέλους που απαρτίζει την ομάδα. Έτσι, η συγκέντρωση της γνώσης στα υψηλά κλιμάκια επηρεάζει πολύ τις ικανότητες των διευθυντών στη λειτουργία της ομάδας και λειτουργεί ως μηχανισμός απομόνωσης για τις επιχειρήσεις που έχουν έλλειψη αυτής της σιωπηρής εμπειρίας. Πιο συγκεκριμένα, η Penrose υποστηρίζει ότι “μια διοικητική ομάδα είναι κάτι περισσότερο από μια συλλογή ατόμων, είναι μια συλλογή ατόμων που έχουν εμπειρία στο να εργάζονται μαζί και μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναπτυχθεί το ομαδικό κεφάλαιο. Το υπάρχον διοικητικό προσωπικό παρέχει υπηρεσίες που δεν μπορούν να προσφερθούν από νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό εκτός επιχείρησης, επειδή δεν έχουν την ανάλογη εμπειρία μέσα την επιχείρηση και δεν μπορούν να εκτιμήσουν ούτε τις ικανότητες της υπόλοιπης ομάδας ούτε τους στόχους της επιχείρησης” (1959, σ. 46).

δ) Επιχειρηματικό όραμα των διευθυντών (entrepreneurial vision of managers). Οι επιχειρήσεις που έχουν πολυτάλαντα διοικητικά στελέχη, είναι ικανά να αντιλαμβάνονται και να εκμεταλλεύονται ανώτερες παραγωγικές ευκαιρίες και να διατηρούν ανώτερα ποσοστά αποδόσεων. Συγκεκριμένα, η Penrose ισχυρίζεται ότι “στη διαδικασία μεγέθυνσης της επιχείρησης η φαντασία, η αίσθηση του χρόνου και η ενστικτώδης αναγνώριση ευκαιριών είναι πολύ σημαντική. Αυτές οι υπηρεσίες είναι απίθανο να είναι το ίδιο διαθέσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις. Για αυτούς που τους έχουν, ωστόσο έχουν ένα μεγαλύτερο εύρος επενδυτικών ευκαιριών από ότι επιχειρήσεις που έχουν λιγότερο πολυμήχανα διοικητικά στελέχη στην επιχείρηση τους” (Penrose, 1959, σ. 37). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι επιχειρήσεις να έχουν αναπτύξει την κατάλληλη επιχειρηματική κουλτούρα, πρακτικές ανθρώπινων πόρων και συστήματα ανταμοιβής για την καλλιέργεια επιχειρηματικών δυνατοτήτων στους απασχολούμενους τους (1959, σ. 39). Αυτές οι επιχειρήσεις με τέτοια επιχειρηματική κουλτούρα είναι πιθανό να διατηρήσουν ανώτερα ποσοστά αποδόσεων (Barney, 1986).

ε) Ιδιοσυγκρασιακή δυνατότητα της επιχείρησης να μαθαίνει και να διαφοροποιείται (the firm’s idiosyncratic capacity to learn and to diversify). Η μοναδικότητα της ιστορικής γνώσης της επιχείρησης οδηγεί τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν σε κατευθύνσεις όπου μπορούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητες του πλεονάζοντος

δυναμικού. Με άλλα λόγια, διαφοροποίηση και επέκταση που είναι βασισμένα σε μεγάλο βαθμό ικανοτήτων και τεχνικής γνώσης σε ειδικές περιοχές του κλάδου είναι χαρακτηριστικά πολλών μεγάλων επιχειρήσεων στην οικονομία. Αυτού του είδους η ικανότητα μαζί με τη θέση στην αγορά εξασφαλίζουν την πιο δυνατή και διαρκή θέση που μπορεί να αναπτύξει η επιχείρηση (1959, σ. 119). Έτσι, οι μοναδικές δυνατότητες μάθησης και διαφοροποίησης λειτουργούν επίσης και ως μηχανισμοί απομόνωσης γιατί, χωρίς τέτοια κληρονομιά γνώσεων και επιχειρηματική ενόραση, οι αντίπαλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιγράψουν επιτυχημένα τη διαφοροποίηση μιας άλλης επιχείρησης.

4.2.1.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικοί πρόσοδοι

Η Penrose παρατηρεί ότι οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να κρατήσουν τα κέρδη αντί να τα δώσουν με τη μορφή μερίσματος στους μετόχους και να τα χρησιμοποιήσουν ως εσωτερική πηγή κεφαλαίων για τη μεγέθυνση της επιχείρησης, αλλά κάνει την κάνει την υπόθεση ότι οι διευθυντές είναι ικανοί και ενδιαφέρονται να κάνουν επενδύσεις για την επιδίωξη της κερδοφόρας μεγέθυνσης (1959, σ. 32).

Επίσης, η Penrose δίνει μεγάλη προσοχή στις έννοιες του κόστους ευκαιρίας και του οικονομικού κέρδους. Προσδιορίζει τους στρατηγικούς παράγοντες που μπορεί να επιδράσουν στην κερδοφορία της μεγέθυνσης και της διαφοροποίησης. Ισχυρίζεται ότι αν η επιχείρηση δεν πετύχει ισορροπία μεταξύ του ρυθμού μεγέθυνσης και της ικανότητας των διευθυντικών υπηρεσιών, η μεγέθυνση της επιχείρησης θα είναι μη αποδοτική και μη κερδοφόρα (Penrose, 1959, σ. 47). Στη θεωρία της Penrose, η δυνατότητα της επιχείρησης να γίνει κερδοφόρα και να παραμείνει ανταγωνιστική σε νέο επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει την κατεύθυνση της μεγέθυνσης.

“Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι αν η επιχείρηση σχεδιάζει να επεκταθεί σε αγορές οι οποίες έχουν ήδη καταληφθεί από άλλες επιχειρήσεις (είτε αυτή είναι περαιτέρω επέκταση στις υπάρχουσες αγορές είτε είναι επέκταση σε νέες αγορές), το κάνει επειδή πιστεύει ότι έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα της εξασφαλίσει την κερδοφορία της επένδυσης που θα ακολουθήσει στην επέκταση της” (Penrose, 1959, σ. 165).

Επίσης, σημειώνει ότι “η επιτυχία δεν είναι απλώς η δημιουργία λογιστικού κέρδους. Για να είναι μια δραστηριότητα πλήρως επιτυχημένη θα πρέπει να έχει γίνει η καλύτερη χρήση των πόρων της επιχείρησης από οποιαδήποτε άλλη χρήση και παραμένει επιτυχημένη μόνο όσο συνεχίζει να είναι η πιο κερδοφόρα χρήση, όχι μόνο στα οποιαδήποτε νέα κεφάλαια απαιτούνται για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά επίσης και των διευθυντικών και άλλων υπηρεσιών που απορροφάει. Όταν οι επιχειρήσεις είναι δεσμευμένες σε διαφορετικές δραστηριότητες, αλλά προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους με τον πιο κερδοφόρο τρόπο, θα επανεκτιμούν συνεχώς την κερδοφορία των διαφορετικών τους δραστηριοτήτων όσο εμφανίζονται αλλαγές στις εξωτερικές συνθήκες και στην ποιότητα και ποσότητα των παραγωγικών υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες στο εσωτερικό της επιχείρησης” (Penrose, 1959, σσ. 178-9).

4.2.2.1 Άλλες κριτικές

Κατά τους Lockett & Thompson (2004), η πενροζιανή επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη κερδών στη διαδικασία μεγέθυνσης, καθοδηγούμενη από τους καινοτόμους επιχειρηματίες που χρησιμοποιούν ένα μεγάλο εύρος στρατηγικών, όπως οι μηχανισμοί απομόνωσης με πρόθεση τη διατήρηση των κερδών κατά τη μακροπρόθεσμη περίοδο. Επίσης, ακόμη και αν η Penrose διατήρησε τις ανησυχίες της για την κατανομή του υπερκέρδους, αυτό δεν εμποδίζει την κατανόηση της σημαντικότητας των εσωτερικών πόρων παρά της μονοπωλιακής δύναμης ως βάση για τα κέρδη.

Οι Lockett & Thompson (2004) κριτικάρουν τις απόψεις των Rugman & Verbeke (2002), υποστηρίζοντας ότι η πενροζιανή μεγέθυνση τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς επιχείρησης έχει επηρεάσει σε πολύ σημαντικό βαθμό τη σύγχρονη προσέγγιση της στρατηγικής γενικότερα και της θεωρίας των πόρων ειδικότερα. Επικεντρώνονται κυρίως στις τρεις βασικές κριτικές των Rugman & Verbeke (2002) για τη συνεισφορά της Penrose στη θεωρία των πόρων που είναι πρώτον, η απόρριψη της μακροπρόθεσμης ισορροπίας με υπερκανονικά κέρδη και κατ’ επέκταση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεύτερον, η μη σημαντικότητα της επίδοσης της επιχείρησης και των αντιπάλων της, εκτός εάν υπάρχουν μονοπωλιακά κέρδη και τρίτον,

η χρησιμοποίηση των κερδών ως μέσο για τη διευκόλυνση της μεγέθυνσης της επιχείρησης και όχι ως πηγή οφέλους για τους μετόχους.

4.2.2.2 Διατηρήσιμα κέρδη στη μακροχρόνια περίοδο

Η Penrose ισχυρίστηκε ότι η μεγέθυνση της επιχείρησης είναι η πιο εύλογη φιλοδοξία των διευθυντών και σημείωσε ότι εξαρτάται από την κερδοφορία της επιχείρησης. Έτσι, μεταχειρίστηκε την επιδίωξη των κερδών και της μεγέθυνσης ως ισοδύναμους μακροπρόθεσμους στόχους. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι “Από την πλευρά της επενδυτικής πολιτικής, η μεγέθυνση και τα κέρδη γίνονται ισοδύναμα ως κριτήρια για την επιλογή των επενδυτικών προγραμμάτων. Οι επιχειρήσεις ποτέ δεν θα επενδύσουν στην επέκταση για χάρη της μεγέθυνσης και μόνο εάν η απόδοση της επένδυσης είναι αρνητική, γιατί θα οδηγούσε σε αυτοκαταστροφή... Η αύξηση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης ισοδυναμεί με την αύξηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης της μεγέθυνσης. Έτσι, δεν υπάρχει διαφορά όταν αναφερόμαστε σε “μεγέθυνση” ή “κέρδη” ως το στόχο των επενδυτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης (1959, σ. 30).

Από την παραπάνω διατύπωση, φαίνεται ότι η Penrose συμμαρτίζεται την υπόθεση της θεωρίας των πόρων (RBV) ότι οι επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά οργανισμοί καθοδηγούμενοι από το κέρδος.

Επίσης, υπέθεσε ότι οι επιχειρήσεις στρέφονταν προς τη μεγέθυνση για να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των αχρησιμοποίητων πόρων και έτσι να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους αντιπάλους τους που δεν κατέχουν τέτοιους πόρους. Στην εταιρία Hercules (1960) είναι ιδιαίτερα σαφές ότι η μεγέθυνση εξαρτάται από την ύπαρξη διαπιστωμένων επικερδών ευκαιριών που προσδιορίζονται από την αγορά και τις επιχειρηματικές δεξιότητες των καινοτόμων επιχειρηματιών. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι “Κάθε στιγμή υπάρχει σε κάθε επιχείρηση δεξαμενές από αχρησιμοποίητες παραγωγικές υπηρεσίες και σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση της γνώσης της διοίκησης, δημιουργούν την παραγωγική ευκαιρία, η οποία είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση. Οι αχρησιμοποίητες παραγωγικές υπηρεσίες είναι για την επιχείρηση, ταυτόχρονα μια πρόκληση για καινοτομία, ένα κίνητρο για επέκταση και μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος” (1960, σ. 2).

Επίσης, το αν μπορεί η επιχείρηση να διατηρήσει τα κέρδη της, εξαρτάται από την ίδια. Αν προβεί σε μια αποτυχημένη επένδυση, τότε εξαρτάται από αυτήν το πως θα διαχειριστεί τους πόρους της για να βγει από την κρίση και να διατηρήσει τα κέρδη της. Η Penrose αναφέρει σχετικά ότι “Όταν μια επιχείρηση έχει κάνει την επιλογή της και έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα επέκτασης, οι προσδοκίες της μπορεί να μην επιβεβαιωθούν από τα γεγονότα. Η αντίδραση της επιχείρησης – οι αλλαγές που θα γίνουν στα σχέδια και στις δραστηριότητες και ο τρόπος που θα προσαρμοστεί (ή όχι) - εξηγούνται με βάση τους πόρους που κατέχει” (1960, σ. 3). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της HPC, όπου η δραστηριότητα της στην παραγωγή της καζείνης, δεν ήταν πια κερδοφόρα, λόγω αύξησης τιμών των πρώτων υλών (1960, σ. 15).

4.2.2.3 Σημαντικότητα της επίδοσης της επιχείρησης και των αντιπάλων της

Ενώ οι Rugman & Verbeke (2002) υποστηρίζουν ότι η Penrose δεν ασχολήθηκε ποτέ με τη δημιουργία ειδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (special competitive advantage), και κατ’ επέκταση την ύπαρξη υπερκανονικών κερδών, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, η μελέτη της Hercules Powder Company μας δίνει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση για τις προσπάθειες της επιχείρησης να δημιουργήσει SCA από τις βασικές ικανότητες της (core competences). Η Penrose περιγράφει την αποδοτικότητα της επιχείρησης στην παραγωγή και τον έλεγχο της ποιότητας, την καλή ανάπτυξη της προστασίας του προϊόντος, την εύκολη χρήση από τους καταναλωτές, τα οποία οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να εξέλθουν από την αγορά. Επίσης, συνέχισε την ανάπτυξη νέων προϊόντων και μεθόδων για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (1960, σ.7). Αυτή η άποψη έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις των Rugman & Verbeke (2004).

Για τη διατήρηση της θέσης της επιχείρησης, θα πρέπει να βασιστεί στην τεχνολογική γνώση, στο μικρό κόστος παραγωγής, στις υπηρεσίες διευκόλυνσης προς τους καταναλωτές και στη συνεχή βελτίωση της παραγωγής, ποιότητας και ποικιλίας των προϊόντων. Χαρακτηριστικά αναφέρει η Penrose ότι “προτού περάσει ακόμα ένας χρόνος χωρίς την εισαγωγή μερικών νέων ή βελτίωσης των παλαιών προϊόντων, η πίεση κάτω από τον πραγματικό ή πιθανό ανταγωνισμό, ωθεί τους καινοτόμους επιχειρηματίες και το τεχνικό προσωπικό σε εφαρμογή νέων ιδεών για την ελπίδα απόκτησης κερδών από την

καινοτομία, στην οποία η επιχείρηση έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, λόγω της συσσωρευμένης εμπειρίας” (1960, σσ. 11-2).

Άλλη επιχειρηματολογία, για τη διαδικασία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βασίζεται στην ανάλυση της Penrose για τις σχέσεις μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων (1959, σσ. 215-8). Παρατήρησε ότι οι επιχειρήσεις ήταν διαφοροποιημένες και το εξήγησε αυτό διακρίνοντας τους ξεχωριστούς ρόλους των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών. Σε σύγκλιση με τη σύγχρονη θεωρία των πόρων παρατήρησε ότι “Εάν θέλουμε να εξηγήσουμε γιατί διαφορετικές επιχειρήσεις βλέπουν το ίδιο περιβάλλον διαφορετικά, γιατί μερικές μεγεθύνονται και μερικές όχι ή με άλλα λόγια γιατί το περιβάλλον είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση, πρέπει να βασιστούμε στη προσέγγιση των πόρων. Εάν θέλουμε να εξηγήσουμε γιατί μια συγκεκριμένη επιχείρηση, ή μια ομάδα επιχειρήσεων με εξειδικευμένους πόρους μεγεθύνεται με τον τρόπο αυτό πρέπει να εξετάσουμε τις ευκαιρίες χρήσης αυτών των πόρων” (1959, σ. 217). Συνέχισε με το να εξηγεί ότι τα πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που φαίνεται να έχουν οι μεγάλες και παλαιές επιχειρήσεις σε σχέση με τις νεότερες και μικρότερες επιχειρήσεις δεν βασίζονται σε μονοπωλιακά πλεονεκτήματα αλλά σε οφέλη εμπειρίας και επιτυχημένων διαδικασιών στο παρελθόν (1959, σ. 218).

Σχετικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η Penrose παρατήρησε ότι οι θυγατρικές τους είναι ανώτερες σε όρους παραγωγικότητας και κερδοφορίας σε σχέση με τις ντόπιες αντίπαλες επιχειρήσεις στη χώρα υποδοχής και το αιτιολόγησε λόγω του ότι πίσω από αυτές βρίσκονται οι πόροι η εμπειρία του διοικητικού αλλά και του τεχνικού προσωπικού της μητρικής επιχείρησης (1956, σ. 225).

4.2.2.4 Κέρδη και μηχανισμοί απομόνωσης

Σε αντιπαράθεση με τους Rugman & Verbeke (2002, 2004), όπου υποστήριξαν ότι η Penrose δεν ενδιαφερόταν για την επιδίωξη υπερκανονικών κερδών και έτσι δεν προσέφερε πολλά στην κατανόηση μας για τους μηχανισμούς απομόνωσης, οι Lockett & Thompson (2004) έχουν αντίθετη άποψη.

Συμφωνούν στο ότι η επιδίωξη της Penrose ήταν η κατανόηση της μεγέθυνσης της επιχείρησης και όχι η παροχή μιας κανονιστικής θεωρίας στρατηγικής. Επίσης, θεώρησαν ότι η Penrose ενδιαφέρεται για τις σχέσεις μεταξύ των πολυεθνικών

επιχειρήσεων και της χώρας υποδοχής, όπως και με θέματα διανομής της προσόδου και όχι τόσο με την ανάπτυξη της στρατηγικής (Penrose, 1951). Όπως πολλοί οικονομολόγοι της σύγχρονης θεωρίας της βιομηχανικής οργάνωσης, έτσι και η Penrose εκφράζει τις ανησυχίες της για τα αποτελέσματα της κοινωνικής ευημερίας που επιφέρουν τα μονοπωλιακά κέρδη. Υποστηρίζει ότι οι πολυεθνικές αποτελούν ένα μέσο για τη διεθνή μεταφορά των μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων.

Παρατηρεί ότι “εάν οι ξένες επιχειρήσεις έχουν κάποιο πλεονέκτημα στη διαχείριση, τεχνολογία, κεφαλαιακούς ή άλλους πόρους, θα τείνουν να μεγεθύνονται γρηγορότερα από τις ντόπιες επιχειρήσεις όταν υπάρχει απουσία υπερβολικής μονοπωλιακής δύναμης (Penrose, 1956, σ. 226).

Σε συμφωνία με τους Rugman & Verbeke (2002, 2004), η Penrose ήταν αντίθετη με την επιδίωξη των κερδών, όπου δεν προσέφεραν σημαντικές υπηρεσίες στους καταναλωτές, απλά υπήρχαν βελτιώσεις στα προϊόντα μόνο για την επιδίωξη των κερδών, κάνοντας απαρχαιωμένα τα προηγούμενα προϊόντα, μειώνοντας έτσι την κοινωνική ευημερία (1959, σ. 262, υποσ. 2). Παρόλο που υποστηρίζει παράλληλα ότι αυτές οι ασήμαντες βελτιώσεις του προϊόντος οδηγούν σε διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως είδαμε στην Hercules Powder Company (1960, σσ. 11-2).

Επιπλέον, η Penrose υποστήριξε ότι για να υπάρχουν τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και να μπορούν να διατηρηθούν απαιτείται ένας αριθμός μηχανισμών αμοιβαίας υποστήριξης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει την ανάπτυξη απόρθητων βάσεων (impregnable bases) για συμπληρωματικές δυνατότητες, αναφέροντας ότι “η κερδοφορία, η επιβίωση και η μεγέθυνση της επιχείρησης δεν εξαρτάται τόσο από την αποδοτικότητα της επιχείρησης στην ικανότητα της να οργανώσει την παραγωγή ή ενός ευρύτερου συνόλου διαφοροποιημένων προϊόντων όσο στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει μία ή περισσότερες απόρθητες βάσεις, από τις οποίες θα μπορεί να προσαρμόσει και να επεκτείνει τις λειτουργίες της σε ένα αβέβαιο, μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (1959, σ. 137).

Επίσης, όπως είδαμε στην περίπτωση της Hercules Powder Company (1960), η Penrose συζητάει τη χρήση στρατηγικής στις τιμές και στην ποιότητα των προϊόντων όταν επιδιώκει τη σύγκριση πλεονεκτημάτων των μεγαλύτερων και παλαιότερων επιχειρήσεων σε σχέση με τις νεότερες και μικρότερες επιχειρήσεις. Εδώ, αναγνωρίζει

ότι εκτός από τα πραγματικά πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων (οικονομίες κλίμακας κλπ), μπορούσαν να υιοθετήσουν στρατηγικές, όπως μηχανισμούς απομόνωσης για να περιορίσουν τη δύναμη των αντιπάλους τους, περιλαμβανόμενης και της στρατηγικής της εξαγοράς (1960, σ. 8).

Οι παραπάνω αναφορές, από τη δουλειά της Penrose, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι είναι λάθος ο ισχυρισμός ότι η Penrose δεν ενδιαφερόταν για τους μηχανισμούς απομόνωσης.

4.3 Γενικά Σχόλια

Η συνεισφορά της Penrose στη συνεχή ανάπτυξη της σύγχρονης προσέγγισης των πόρων της στρατηγικής διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί ως θεμελιώδη. Διαφωνώντας με τους Rugman & Verbeke, Foss, η Penrose όχι μόνο έμμεσα αλλά και άμεσα έχει συνεισφέρει στη γνώση μας για την ενδογενή δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με διαδικασίες αποκλειστικές και εξάρτησης για τη μεγέθυνση και διαφοροποίηση της επιχείρησης όπως επίσης και στη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αποκλειστικών μηχανισμών απομόνωσης. Κοινός τόπος των Rugman & Verbeke, Foss, Kor & Mahoney, Lockett & Thompson είναι ο σημαντικός ρόλος που παίζουν τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην κατανόηση της έννοιας των μηχανισμών απομόνωσης. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι οι Rugman & Verbeke παρέβλεψαν ότι οι μηχανισμοί απομόνωσης μπορεί να είναι αποτέλεσμα πρακτικών αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης των πόρων, που δημιουργεί και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση τα υπερκανονικά κέρδη της επιχείρησης.

Παράλληλα με τη θεωρία της διαδικασίας της μεγέθυνσης της επιχείρησης, η Penrose προσφέρει μια θεωρία αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων της επιχείρησης, παραγωγικών ευκαιριών και στρατηγικής διαφοροποίησης. Οι περιορισμοί στο ρυθμό της μάθησης σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο μειώνουν τόσο το ρυθμό όσο και την κατεύθυνση της μεγέθυνσης και της ικανότητας μίμησης από τις αντίπαλες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η Penrose παρέχει μια επεξηγηματική λογική για τις διασυνδέσεις μεταξύ πόρων, δυνατοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω

της προσέγγισης των πόρων, το οποίο μπορεί να διατηρηθεί και μέσα από τη δημιουργία των απόρθητων βάσεων.

Η προσέγγιση των πόρων της Penrose αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα, το οικονομικό κέρδος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κερδοφόρα μεγέθυνση. Αυτά είναι τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της προσέγγισης των πόρων της στρατηγικής διοίκησης. Οι Kor & Mahoney (2000) αναφέρονται σε εμπειρικές μελέτες της στρατηγικής διοίκησης όπου χτίζουν πάνω στη θεωρία της Penrose (1959).

Η γνώση της βάσης των πόρων της επιχείρησης, είναι αυτή που πρέπει να προσδιοριστεί σωστά και την οποία κατέχουν οι καινοτόμοι επιχειρηματίες που αποτελούν και τον τελικό περιορισμό, το γνωστό Penrose effect στην επιχείρηση και οι οποίοι λειτουργούν ως καταλύτες στην μετατροπή των πόρων της επιχείρησης σε δυναμικές δυνατότητες της επιχείρησης και σε νέες εφαρμογές των προϊόντων. Έτσι, καινούργιοι συνδυασμοί των πόρων οδηγούν σε καινοτομία και στη δημιουργία οικονομικής αξίας, ενισχύοντας τις δυναμικές δυνατότητες της επιχείρησης για την επίτευξη επικερδούς μεγέθυνσης.

Οι Rugman & Verbeke (2002) υποστήριζαν ότι η Penrose κάνει λίγη αναφορά στις κερδοφόρες συνέπειες των χρήσεων των πόρων και της μεγέθυνσης, ενώ η σύγχρονη προσέγγιση των πόρων δίνει έμφαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Το σίγουρο πάντως είναι ότι η άποψη της Penrose για το στόχο του κέρδους της επιχείρησης δεν είναι αυστηρά η μεγιστοποίηση του κέρδους. Ωστόσο, η Penrose περιγράφει την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης για ιδιωτικό οικονομικό κέρδος.

Για παράδειγμα, οι Montgomery & Wernerfelt (1988), βασισμένοι στις απόψεις της Penrose (1959) και του Teece (1982), για το ότι οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται λόγω της δυνατότητας των αχρησιμοποίητων πόρων, έδειξαν ότι τέτοια διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικούς προσόδους, όπως μετράται από το Tobin's Q.

Επίσης, οι επιχειρηματίες λαμβάνουν αποφάσεις κάτω από προσδοκίες που διαμορφώνουν για το περιβάλλον, αλλά αυτές οι προσδοκίες μπορεί και να μην αποδειχτούν οι καλύτερες. Συγκρίνοντας τις παραπάνω απόψεις, μπορούμε να πούμε ότι οι αποφάσεις της επιχείρησης που έχουν αρχικά προθέσεις μεγιστοποίησης του κέρδους μπορεί να διαψευστούν και να καταλήξουν σε ένα σημείο κάτω του άριστου (sub-optimal). Έτσι, αφού οι επιχειρηματίες αναγκάζονται να παίρνουν αποφάσεις κάτω από ατελή πληροφόρηση, σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, μερικές αποφάσεις αναπόφευκτα δεν

θα είναι οι καλύτερες δυνατές εκ των υστέρων, παρόλο που εκ των προτέρων είχαν σχεδιαστεί με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Εδώ υπάρχει σύγκλιση με τους Rugman & Verbeke (2002, σ. 772) στην άποψη ότι κανένα αποτέλεσμα εκ των υστέρων δεν μπορεί να προσδιοριστεί ως το άριστο το οποίο θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί. Από εκεί και πέρα όμως εξαρτάται από τις ικανότητες του επιχειρηματία να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις συνέπειες και να συνεχίσει αποδοτικά η επιχείρηση τις λειτουργίες.

Σχετικά με τα μονοπωλιακά κέρδη της πολυεθνικής επιχείρησης, όλοι συμφωνούν ότι η Penrose ήταν υπέρ αυτών μόνο στην περίπτωση που προερχόντουσαν από την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την καινοτομία και όχι από μονοπωλιακές πρακτικές και εφόσον αυτά τα κέρδη δεν οδηγούσαν σε μείωση της κοινωνικής ευημερίας. Στην αντίθετη περίπτωση, πρέπει να λαμβάνονται τα κατάλληλα αντιμονοπωλιακά μέτρα από την κυβέρνηση.

Αναφορικά με την κριτική των Augier & Teece, μπορούμε να πούμε ότι η Penrose αναγνώρισε τη σκοπιμότητα της αναβάθμισης της γνώσης, αλλά δεν ήταν πεπεισμένη ότι αυτή η σκοπιμότητα θα εξυπηρετούσε πάντα τους καταναλωτές και την κοινωνία σε μεγάλο βαθμό (αύξηση της κοινωνικής ευημερίας). Επίσης, η άποψη της Penrose για τη δημιουργία απόρθητων τεχνολογικών βάσεων (Pitelis, 2004) και ο ισχυρισμός της ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαμορφώσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, φανερώνουν ότι η δουλειά της είναι ουσιαστικά συνεπής με τη προσέγγιση των δυναμικών δυνατοτήτων, οι οποίες ωστόσο, πρέπει να επεκταθούν περισσότερο στη συμπεριφορά της πολυεθνικής επιχείρησης και των διαδικασιών των άμεσων ξένων επενδύσεων.

Στις κριτικές του Williamson, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι απόψεις της Penrose κάθε άλλο από έλλειψη ισχύος και εμπειρικής επαλήθευσης έχουν, αφού έχουν γίνει διάφοροι έλεγχοι για την επιβεβαίωση των βασικών χαρακτηριστικών που υποστηρίζουν τη θεωρία της Penrose (Mahoney, 2005). Οι Kor & Mahoney υποστήριξαν επίσης την άποψη ότι οι κριτικές για μη εμπειρική επαλήθευση και έλλειψη ισχύος της θεωρίας της Penrose είναι άστοχες.

Σχετικά με την κριτική του Porter, μπορούμε να ελέγξουμε τη θεωρία της Penrose και σε ένα από τα άρθρα του ίδιου του Porter (1987), στο οποίο αναφέρεται στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε ασυσχέτιστα προϊόντα. Ο έλεγχος της θεωρίας της Penrose, συνίσταται στο εάν υπάρχουν επιβεβαιώσεις για την επιτυχή χρησιμοποίηση των

υπαρκτών πόρων σε νέες επενδύσεις. Με το να μεταφέρεται η γνώση και κατ'επέκταση οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ατόμων, με το να μοιράζονται οι δραστηριότητες, η διαφοροποίηση θα δημιουργήσει αξία και συνεπώς μια επιτυχημένη μορφή μεγέθυνσης της επιχείρησης. Αυτό επαληθεύτηκε και από τα αποτελέσματα του Porter και μπορούμε να πούμε ότι οι ορολογίες δεξιότητες, ικανότητες, δραστηριότητες προέρχονται από την Penrose. Επίσης, στην εργασία των McGahan και Porter (1997), βρέθηκε ότι οι παράγοντες που βρίσκονται εντός της επιχείρησης είναι πιο σημαντικοί από ότι τους εξωτερικούς παράγοντες, χωρίς όμως να αγνοείται η σπουδαιότητα τους. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει την γενική ιδέα της Penrose για την παραγωγική ευκαιρία.

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ PENROSE

5.1 Γενικοί περιορισμοί

Σε μερικά σημαντικά θέματα, η Penrose απέτυχε να ερμηνεύσει και να δώσει τις απαραίτητες εξηγήσεις.

Παρόλο που η Penrose δεν ασχολήθηκε άμεσα με το ερώτημα γιατί να μην πουληθούν οι άυλοι πόροι στην αγορά, μερικές απαντήσεις που μπορούμε να δώσουμε είναι λόγω της αποτυχίας της αγοράς που οφείλεται σε φυσικά αίτια όπως είναι το κόστος συναλλαγών και τα σιωπηρά χαρακτηριστικά της γνώσης αυτών των πόρων ή σε δομικά αίτια, όπως είναι ο φόβος για τη δημιουργία ανταγωνιστών. Ένας άλλος λόγος, οφείλεται επίσης στις διαφορετικές ικανότητες, όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν καλύτερη χρήση των γνωστών δικών τους πόρων από ότι άλλες επιχειρήσεις ή ακόμα και η αγορά. Με αυτά τα θέματα ασχολήθηκαν κυρίως οι Buckley and Casson (1976), Teece (1977) και Kogut & Zander (1993).

Η Penrose, αγνοώντας τις μικρές επιχειρήσεις και τις δυναμικές τους δυνατότητες, όπως επίσης και τις επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα, εστιάζεται σε επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα και σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες μεγεθύνονται και ισχυρίζεται ότι πάντα θα υπάρχουν excess resources λόγω της αδιαιρετότητας των πόρων και για λόγους ισορροπίας της παραγωγικής διαδικασίας. Όμως δεν είναι σίγουρο αν θα υπάρχουν πάντα αχρησιμοποίητοι πόροι, αφού μπορεί να έχουν εξαντληθεί οι εναλλακτικές τους χρήσεις και αν θα μπορούν οι επιχειρηματίες να τους χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά (operationalisation). Αυτό γιατί η Penrose υποθέτει επίσης ότι αυτοί οι αχρησιμοποίητοι πόροι έχουν μηδενικό οριακό κόστος και έτσι οι επιχειρηματίες έχουν κίνητρο να τους χρησιμοποιήσουν. Όμως, το κόστος μόνο να σκεφτεί η διοίκηση τι να κάνει με αυτούς μπορεί να είναι μεγάλο, όπως επίσης και τη χρονική στιγμή στην οποία πρέπει η διοίκηση να κάνει αυτή τη σκέψη (Marris, 1999).

Επίσης, δεν είναι σίγουρο αν θα ανακαλυφτούν αυτοί οι πόροι από τους επιχειρηματίες και με ποιο τρόπο. Δεν είναι σίγουρη και η ικανότητα της διοίκησης να εφαρμόσει τις αλλαγές καθώς απαιτούνται ιδιαίτερες επιχειρηματικές ικανότητες και δύναμη επιβολής σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Chandler, 1962). Η Penrose υποστηρίζει ότι ένα από

τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι ότι οι επιχειρηματίες προσπαθούν να μάθουν και να ανακαλύψουν τις ικανότητες των αχρησιμοποίητων πόρων της επιχείρησης, αλλά δεν αναφέρει επαρκώς πως θα πραγματοποιηθεί αυτό. Με άλλα λόγια, οι δυναμικές δυνατότητες (dynamic capabilities) (Teece & Pisano, 1994) πιο πολύ υποθέτονται παρά αναλύονται. Για να χρησιμοποιήσουμε την ορολογία του March (1991), μεταξύ εκμετάλλευσης (exploitation) και εξερεύνησης (exploration), η Penrose έδειξε πως οι επιχειρήσεις μαθαίνουν νέους τρόπους για να εκμεταλλευτούν τους πόρους, αλλά δεν έδειξε πως γίνεται η εξερεύνηση των νέων πόρων και ποια είναι τα προβλήματα και οι περιορισμοί σε αυτή την προσπάθεια εντός της επιχείρησης.

Η Penrose, υποστήριξε ότι δεν υπάρχουν όρια στο μέγεθος της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το μέγεθος της με τη διαφοροποίηση και ανακάλυψη νέων υπηρεσιών προς απασχόληση που πηγάζουν από τις δυνατότητες των υπαρκτών πόρων. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Nooteboom (2006) σε μια συνεχή διαδικασία μεγέθυνσης, νέες δυνατότητες πρέπει να προστεθούν. Οπότε κάποια όρια στο μέγεθος θα πρέπει να υπάρχουν κάτω από την αύξηση του εύρους των δυνατοτήτων, αφού η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με το πρόβλημα της ανταλλαγής (trade-off) μεταξύ ποικιλίας προϊόντων (διαφοροποίησης) και συντονισμού. Εάν επικρατήσει η λογική της ποικιλίας (διαφοροποίησης) εις βάρος του συντονισμού, τότε ανακύπτει το ερώτημα γιατί θα πρέπει αυτά τα προϊόντα να αποτελούν μέρος της διαδικασίας μίας επιχείρησης και όχι να παράγονται από διαφορετικές (Richardson, 1999), ενώ αν επικρατήσει η λογική του συντονισμού εις βάρος της διαφοροποίησης τότε θα αναμένεται να μειωθεί η καινοτομικότητα.

Η Penrose έδωσε προσοχή μόνο στην ικανότητα των επιχειρηματιών να διακρίνουν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους και δεν πρόσφερε έδαφος στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων στο να ανακαλύψουν οι ίδιοι μεταξύ τους τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του καθενός ούτως ώστε να προσδιορίσουν καλύτερα τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος. Οπότε το θέμα δεν είναι πώς να συνδυαστούν οι πόροι μεταξύ τους, αλλά πως να συνδυαστεί η εκμετάλλευση και η ανακάλυψη εντός της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου των εργαζομένων.

Σε αυτό το θέμα ο Nooteboom (1992, 1999) πρόσφερε μια cognitive analysis, υποστηρίζοντας ότι η διανόηση (cognition), καθοδηγείται κατά ένα μεγάλο μέρος από τα

αισθήματα, που την κάνει να μην είναι συνεκτική, αλλά ευμετάβλητη, χωρίς να έχει μια ταυτότητα καθαρά προσδιορισμένη και σταθερή. Έτσι, υπάρχουν όρια στη διάνοηση υπό την έννοια της περιορισμένης δυνατότητας για ορθολογικές εκτιμήσεις και είναι μεροληπτική, λόγω των διαφορετικών εμπειριών που έχει αποκτήσει ο καθένας. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι αυτό μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα και μειονέκτημα ταυτόχρονα. Πλεονέκτημα με την έννοια ότι αυτές οι διαφορές στη διάνοηση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσουν πηγή καινοτομίας και μειονέκτημα στο ότι γίνεται πιο δύσκολο να καταλάβει ο ένας τον άλλον, να συνεργαστούν και να εκμεταλλευτούν ορισμένες αναδεικνύόμενες ευκαιρίες. Έτσι, το άριστο επίπεδο συνεργασίας απαιτεί μια ανταλλαγή μεταξύ μεγάλης απόστασης διάνοησης (cognitive distance) των εργαζόμενων για καινοτομικότητα και μικρής απόστασης για συνεργασία.

Ένας άλλος περιορισμός έχει να κάνει με μια κατηγορία εννοιών όπως είναι η αντιπροσώπευση (agency), ο ηθικός κίνδυνος (moral hazard) και η παρακολούθηση (monitoring). Η αρθρογραφία πάνω σε αυτά τα θέματα είναι μεγάλη και προέρχεται κυρίως από τους Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976), Grossman & Hart (1986), Hart (1988, 1995) και Hart & Moore (1990). Ουσιαστικά το θέμα εδώ είναι ότι όταν υπάρχει σχέση εντολέα-εντολοδόχου, όπως είναι για παράδειγμα μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, διευθυντή και μετόχων και όταν τα συμφέροντα τους δεν έχουν καθοριστεί πλήρως από ένα καλά διαμορφωμένο συμβόλαιο, τότε οι εντολοδόχοι έχουν κίνητρο να επιδιώξουν να μεγιστοποιήσουν το δικό τους συμφέρον εις βάρος του συμφέροντος του εντολέα. Όταν ισχύει αυτή η περίπτωση, τότε πρέπει οι εντολείς να επινοήσουν ορισμένα συστήματα, όπως είναι αλλαγή συμπεριφοράς, μεγαλύτερος έλεγχος, πλήρη και σαφή συμβόλαια με αποζημιώσεις από τυχόν παρέκκλιση των συμφωνηθέντων για να ευθυγραμμίσουν τους στόχους των εντολοδόχων με τους δικούς τους. Όλες αυτές οι αναλύσεις σχεδόν απουσιάζουν από την ανάλυση της Penrose.

Επίσης, όπως θα δούμε παρακάτω, η Penrose δεν συμπεριέλαβε στην ανάλυση της θέματα όπως είναι οι συγκρούσεις και τρόποι λύσης αυτών στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως και τις σημαντικές ευκαιρίες για εξωγενή μεγέθυνση, λόγω της εξάντλησης των παραγωγικών ευκαιριών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

5.2 Συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης

Επίσης, στην ανάλυση της δεν βλέπουμε να υπάρχει διαμάχη μέσα στην επιχείρηση κατά την παραγωγική διαδικασία, τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η Penrose δεν ασχολήθηκε με αυτό το θέμα, λόγω της αποκλειστικής ενασχόλησής της με τις επιχειρήσεις που μεγεθύνονται, διότι κατά την άποψη της αυτές είναι που φέρνουν την επιτυχία και η επιτυχία αντίστοιχα φέρνει τη μεγέθυνση (1959, σ. 77). Έτσι, αφού η επιχείρηση μεγεθύνεται μπορεί να υποτεθεί ότι δεν υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα στο εσωτερικό της ή ότι με τη γνώση των εσωτερικών της πόρων η διοίκηση μπορεί να λύσει τέτοια προβλήματα εάν προκύψουν ή μπορεί επίσης να υποστηριχτεί ότι οι απασχολούμενοι μεταξύ τους με το μαθαίνουν ο ένας τον άλλον δένονται σαν μια οικογένεια και αποφεύγονται οι διαμάχες. Όμως, με δεδομένη την επιδίωξη των επιχειρηματιών για κέρδη, κάποια μορφή σύγκρουσης συμφερόντων θα υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης και έτσι πρέπει να ενσωματωθεί στην ανάλυση της για μια καλύτερη εικόνα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα νέο τρόπο σκέψης των επιχειρηματιών για το πώς να αναπαράγουν τη γνώση και την καινοτομία το οποίο μπορεί να λυθεί ενδογενώς, όπως επίσης τα αποτελέσματα και η κατεύθυνση της σκέψης επίλυσης των συγκρούσεων μπορεί να είναι και ευκαιρία για καινοτομία, όπως είναι η βελτίωση της τεχνολογικής διαδικασίας. Επίσης, οι διαφορετικές γνώμες που θα προκύψουν, οδηγούν σε δημιουργική ένταση και κατ' επέκταση μπορεί να αποτελέσει πηγή νέων πληροφοριών, γνώσεων και πλεονεκτήματα παραγωγικότητας (Pitelis, 2002). Όμως, μπορεί αυτή η σύγκρουση να οδηγήσει και σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως σε μη σύγκλιση συμπεριφορών που μπορεί να απειλήσει την επιχείρηση, μέχρι και του σημείου να μην μπορεί να επιβιώσει. Οπότε ένα σημείο σκέψης είναι το κατά πόσο και πως η επίλυση των συγκρούσεων είναι αποτελεσματική και κατά πόσο και πως μπορεί αυτή η σύγκρουση να μετριαστεί και να οδηγήσει σε επιτυχίες. Σύμφωνα με τον Marglin (1974) η διοίκηση μπορεί να ευνοήσει ορισμένα τμήματα της επιχείρησης και άλλα όχι και έτσι να έχουμε αντιδράσεις από άλλα τμήματα που θα οδηγήσει σε πιο έντονη διαμάχη τόσο μεταξύ των εργαζομένων των διαφορετικών τμημάτων όσο και μεταξύ των απασχολούμενων και της διοίκησης, δημιουργώντας προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Από αυτό συνάγουμε ότι υπάρχουν και ορισμένοι μη οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης,

όπως είναι η θεσμοθέτηση της ηγεσίας, το κοινό όραμα, η κουλτούρα, οι ιδεολογίες, η νομιμοποίηση, τα ήθη και τα έθιμα, οι ελεύθερες απόψεις κτλ (Simon, 1995).

Η αναγνώριση της σύγκρουσης στο εσωτερικό της επιχείρησης αμφισβητεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαιτίας της αλλαγής στην οργανωτική δομή, συμπεριλαμβανομένου και της TGF.

5.2.1 Οι αχρησιμοποίητοι πόροι ως μηχανισμός μείωσης των συγκρούσεων

Οι Cyert & March (1963) υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση είναι πάντα παρούσα και ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν το “organization slack”, το οποίο είναι περίπου ίδιο με τα excess resources της Penrose, για να καταπραΰνουν τη σύγκρουση. Είναι δηλαδή οι πόροι, οι οποίοι δεν χρησιμοποιούνται πλήρως από την επιχείρηση είτε με συνειδητό τρόπο είτε με ασυνείδητο. Το slack μπορεί να παρουσιαστεί όταν οι εργαζόμενοι πληρώνονται περισσότερο από αυτό που θα μπορούσαν να κερδίζουν για να παραμείνουν στην επιχείρηση και όταν η επιχείρηση χρεώνει λιγότερο το προϊόν από αυτό που θα μπορούσε χωρίς να χάσει τους πελάτες της (Naslund, 1964). Για να έχει θετικά αποτελέσματα η χρησιμοποίηση του organization slack στην μείωση των συγκρούσεων, η ύπαρξη και μόνο των αχρησιμοποίητων πόρων δεν είναι αρκετή, χρειάζεται καλά πληροφορημένους (γνώση), καλλιεργημένους και αποτελεσματικούς επιχειρηματίες. Στην TGF, η γνώση αυτή προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, αφού παράγεται ενδογενώς. Επίσης, απαιτεί κίνητρα και αποτελεσματικότητα. Στη TGF τα κίνητρα και η ώθηση δημιουργούνται μέσω της πιθανότητας να χρησιμοποιούνται τα excess resources σε μηδενικό οριακό κόστος (περίπου, εξαρτάται από το χρόνο και την ικανότητα τους).

Η ύπαρξη αχρησιμοποίητων πόρων μπορεί να επιλύσει προβλήματα σύγκρουσης βραχυπρόθεσμα και καινοτομίας μακροπρόθεσμα. Όμως, δεν είναι ξεκάθαρο κατά πόσο και τότε η σύγκρουση στο εσωτερικό της επιχείρησης θα ενθαρρύνει την καινοτομία και αν ναι με ποιο τρόπο, όπως επίσης και κάτω από ποιες συνθήκες οι επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν τα excess resources για να επεκταθούν και κατά πόσο είναι πιθανό να μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν για άλλους σκοπούς.

Σε αυτό το σημείο, η εισαγωγή αυτών των υποθέσεων της TGF στην προσέγγιση των Cyert & March (1963) μπορεί να πραγματοποιηθεί για να προταθεί ότι μέσω της

αμείλικτης επιδίωξης της ενδογενούς μεγέθυνσης, καινοτομίας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, το αναδυόμενο organization slack μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους επιχειρηματίες για τη μείωση των συγκρούσεων και να οδηγήσει σε καινοτομία, όπως επίσης και να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πλαισίου κοινών οραμάτων, στόχων, πεποιθήσεων, αξιών, συμπεριφοράς, ήθους και νέων αντιλήψεων.

Σύμφωνα με τον Pitelis (2007b), η απάντηση βρίσκεται στη σχέση μεταξύ της φύσης της εσωτερικής σύγκρουσης και του βαθμού του εξωτερικού ανταγωνισμού, όπως επίσης και στη σύνδεση μεταξύ παραγωγικής ευκαιρίας και επίδοσης της επιχείρησης.

Σχετικά με τις συγκρούσεις, αυτές μπορεί να είναι ανταγωνιστικές, εάν δύο ή περισσότερες ομάδες νιώθουν ότι έχουν αντίθετα συμφέροντα ή συναγωνιστικές εάν δύο ή περισσότερες ομάδες νιώθουν ότι έχουν διαφορές αλλά μέσα στα πλαίσια ενός κοινού στόχου (π.χ. υψηλόβαθμα στελέχη διοικήσεως και μεγάλοι μέτοχοι). Σύμφωνα με τον Simon (1995) οι εργαζόμενοι θα τείνουν να ευθυγραμμίζονται με τον κεντρικό στόχο της επιχείρησης όσο πιο κοντά βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια. Από την άλλη, ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να είναι υψηλός ή χαμηλός, ανάλογα με την ισχύ των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού (Porter, 1980).

Εξωτερικός ανταγωνισμός		Χαμηλός	Υψηλός
Εσωτερικές συγκρούσεις	Συναγωνιστικές	Αμυντικές Καινοτομίες (1)	Καινοτομίες (2)
	Ανταγωνιστικές	Μείωση των συγκρούσεων (3)	? (4)

Όπως βλέπουμε από το παρακάτω διάγραμμα, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με τέσσερις στρατηγικές:

(1) Εάν οι συγκρούσεις είναι συναγωνιστικές και ο εξωτερικός ανταγωνισμός χαμηλός, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τους αχρησιμοποίητους πόρους για να δημιουργήσει αμυντικές καινοτομίες, στοχεύοντας στην προστασία της υπάρχουσας κατάστασης από πιθανή είσοδο νέων αντιπάλων. (2) Εάν οι συγκρούσεις είναι συναγωνιστικές και ο εξωτερικός ανταγωνισμός υψηλός, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τους αχρησιμοποίητους πόρους για να παράγει καινοτομίες που θα τους κρατήσει κοντά στους αντιπάλους της ή θα τους φέρει ένα βήμα πιο μπροστά, δίνοντας λιγότερη προσοχή στις εσωτερικές σχέσεις. (3) Εάν οι συγκρούσεις είναι ανταγωνιστικές και ο εξωτερικός ανταγωνισμός χαμηλός, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τους αχρησιμοποίητους πόρους για να μειώσει τις συγκρούσεις, αφού αυτό είναι το κύριο πρόβλημα. (4) Εάν οι συγκρούσεις είναι ανταγωνιστικές και ο εξωτερικός ανταγωνισμός υψηλός, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τα excess resources για να πετύχει και τους τρεις παραπάνω στόχους. Αυτό βέβαια είναι δύσκολο και απαιτεί πολύ υψηλές διευθυντικές ικανότητες και είναι πιθανό να οδηγήσει στην αποτυχία και στην έξοδο της επιχείρησης από τον κλάδο.

Οι επιπτώσεις από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι ενώ οι επιχειρήσεις θα θέλουν να επικρατεί η (1) κατάσταση, αυτή η επιλογή δεν είναι η καλύτερη για την οικονομία, αφού η κοινωνική ευημερία μειώνεται. Η καλύτερη επιλογή, αναφορικά με την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας είναι η (2). Έτσι, ενώ τόσο οι επιχειρήσεις όσο και η κυβέρνηση θέλουν να επικρατούν συναγωνιστικές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, σχετικά με τον εξωτερικό ανταγωνισμό οι στόχοι τους αλλάζουν. Οπότε, η κυβέρνηση θα πρέπει να αναζητάει υψηλό εξωτερικό ανταγωνισμό και να επιτρέπει προσωρινές καταστάσεις χαμηλού βαθμού ανταγωνισμού μόνο και μόνο για να δημιουργήσουν κάποια αξία οι επιχειρήσεις και να διατηρήσουν το κίνητρο τους για καινοτομία (Schumpeter, 1942).

Επίσης, η χρησιμοποίηση της υπάρχουσας επίδοσης της επιχείρησης (π.χ. μερίδιο αγοράς) μαζί με τις παραγωγικές ευκαιρίες μπορεί να αποτελέσει άλλο ένα σχετικό παράδειγμα.

		Παραγωγική ευκαιρία	
		Φανερή	Μη φανερή
Μερίδιο αγοράς	Υψηλό	Καινοτομίες (1)	Αμυντικές Καινοτομίες/Μείωση συγκρούσεων (2)
	Χαμηλό	Μεγέθυνση (3)	? (4)

Όπως βλέπουμε από το παρακάτω διάγραμμα, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με τέσσερις στρατηγικές:

(1) Εάν το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση είναι υψηλό και οι παραγωγικές ευκαιρίες φανερές, τότε η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τα excess resources για αύξηση της καινοτομίας. (2) Εάν το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση είναι υψηλό και οι παραγωγικές ευκαιρίες μη-φανερές, τότε η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τους αχρησιμοποίητους πόρους για αμυντικές καινοτομίες με στόχο την προστασία της δύναμης της στην αγορά καθώς και για διακριτική μεταχείριση των εξόδων της για να μειώσει τις συγκρούσεις εντός της επιχείρησης. (3) Εάν το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση είναι χαμηλό και οι παραγωγικές ευκαιρίες φανερές, τότε η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τα excess resources για τη μεγέθυνση της. (4) Εάν το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση είναι χαμηλό και οι παραγωγικές ευκαιρίες μη-φανερές, τότε η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τους αχρησιμοποίητους πόρους για να πετύχει και τους τρεις παραπάνω στόχους. Αυτό, όπως και στο προηγούμενο παράδειγμα, είναι πολύ δύσκολο και απαιτεί πολύ υψηλές διευθυντικές ικανότητες με σημαντική πιθανότητα να αποτύχει και να οδηγηθεί η επιχείρηση στην έξοδο από τον κλάδο.

Αντίστοιχα, η επιλογή της (1) κατάστασης είναι η καλύτερη για τις επιχειρήσεις, ενώ η επιλογή (3) είναι καλύτερη για την κοινωνική ευημερία.

Τέτοιες προσεγγίσεις για τα προβλήματα σύγκρουσης είναι πιο κοντά με τις θεωρίες της διοίκησης, όπου επιδιώκουν να καταστήσουν ικανούς και να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους, πέρα από τους μηχανισμούς ελέγχου, ως μια στρατηγική που θα αποφέρει μακροπρόθεσμα κέρδη (Perrow, 1986). Βλέπουν τα συμβόλαια και τις συγκρούσεις, όχι ως αντίθετα πράγματα αλλά να διαμορφώνονται παράλληλα για την επιδίωξη της παραγωγικότητας και της καινοτομίας, τα οποία εξαρτώνται από αντικειμενικούς παράγοντες, όπως είναι τα excess resources και το organization slack και από υποκειμενικούς παράγοντες – αντιπροσώπευση, όπως είναι η επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους, της δύναμης, της αναγνώρισης, του κύρους, την αίσθηση υπεροχής κτλ από τους διευθυντές της επιχείρησης. Η εσωτερική αναπαραγωγή της γνώσης μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη να αυξήσουν τις ικανότητες τους στη λύση τέτοιων προβλημάτων. Η γνώση της διοίκησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για μια διαλεκτική σύνθεση μεταξύ συμβολαίου και σύγκρουσης.

Οι παραπάνω απόψεις υποστηρίζονται από τους Selznick (1957) και Simon (1995), όπως επίσης και από τον Milgram (1963) (psychology of obedience). Για τον Simon, η εξουσία (authority), ο συντονισμός (coordination) και η εξακρίβωση (identification), αποτελούν σημαντικοί παράγοντες στην εξήγηση του γιατί οι εργαζόμενοι συχνά προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους οργανωτικούς στόχους, χωρίς να αποσκοπούν άμεσα προς το δικό τους συμφέρον. Ο Selznick (1957) παρατηρεί ότι αυτή η διαδικασία να ενδιαφέρεται κάποιος για την αξία της επιχείρησης είναι ένα μέρος αυτού που λέμε θεσμοθέτηση. Έτσι, η οργανωτική διαχείριση (organization management) μπορεί να ιδωθεί και ως θεσμοθέτηση ηγεσίας (institutionalized leadership) (1957, σ. 138). Στα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης, ο Holmstrom (1999), εστιάζει στην ποικιλία των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι διοικήσεις για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Για τον Loasby (1999), η διοίκηση δεν παρέχει μόνο τέτοιες παρακινήσεις αλλά επίσης και ένα πλαίσιο για τον προσδιορισμό του προβλήματος και της προσπάθειας επίλυσης του. Οι Kogut & Zander (1993) θεωρούν την ικανότητα του προσδιορισμού της ταυτότητας της επιχείρησης ως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της. Ένα σημαντικό κομμάτι της βιβλιογραφίας στην “αμοιβαία εμπιστοσύνη”, στο “κοινωνικό κεφάλαιο”, στα οικονομικά και στη διοίκηση, εστιάζουν στο ρόλο της εμπιστοσύνης για τη δημιουργία του κοινωνικού κεφαλαίου ως μέσο για κοινές αποτελεσματικές αξίες, στάσεις και

πεποιθήσεις (Organization Science, 2003, special issue). Ο Milgram (1963) έδωσε έμφαση στην απροσδόκητη συχνότητα της συμπεριφοράς κάποιων εργαζόμενων, οι οποίοι υπακούουν τόσο πολύ την θεσμοθετημένη εξουσία και κάνουν αυτά που τους λένε ακόμη και αν βλέπουν ή έρχονται σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους.

5.3 Ενδογενής και εξωγενής (μέσω εξαγοράς) μεγέθυνση

Η Penrose κάνει μια διάκριση μεταξύ αυτών των δύο μορφών μεγέθυνσης (εσωτερικής και εξωτερικής) ως δύο διαφορετικές στρατηγικές επιλογές. Παρόλο που οι δύο επιλογές προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, παρατήρησε ότι οι βασικές αρχές της θεωρίας της έχουν εφαρμογή και στις δύο επιλογές μεγέθυνσης, όπως είναι η ποιότητα των υπηρεσιών των καινοτόμων επιχειρηματιών και η πρόσβαση σε διευθυντικούς πόρους (1959, σ. 128). Η χρήση της μιας επιλογής έναντι της άλλης μπορεί να έχει συνέπειες για την άλλη επιλογή. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει “η σημαντικότητα της συγχώνευσης (και της εξαγοράς) μπορεί καλύτερα να αποτιμηθούν με βάση τα αποτελέσματα και τους περιορισμούς που επιφέρουν στην εσωτερική μεγέθυνση” (1959, σ. 5).

Πρέπει να τονίσουμε ότι οι απόψεις της Penrose είχαν μεγάλη σχέση με την εποχή που έγραφε (a product of her time), όπως έχουν τονίσει και οι Lockett & Thompson (2004). Οι ιδέες της είχαν βρει πεδίο εφαρμογής στις επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα, όπου οι ευκαιρίες για μεγέθυνση ήταν πάρα πολλές. Όμως, αυτή η υπόθεση δεν ισχύει στη σημερινή εποχή, λόγω του της χαμηλότερης οικονομικής μεγέθυνσης και του αυξημένου διεθνή ανταγωνισμού. Ομοίως, οι συμφωνίες του ελεύθερου εμπορίου, η παγκοσμιοποίηση των κεφαλαιαγορών και η εισαγωγή νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων, κάνουν την αναζήτηση και εκτίμηση των μελλοντικών ευκαιριών για εσωτερική μεγέθυνση σε σχέση με την εξωτερική πολύ δύσκολη και διαφορετική. Ως αποτέλεσμα, έχει γίνει πιο εύκολο και λιγότερο ακριβό να αγοράζονται και να πωλούνται επιχειρήσεις και κατ’ επέκταση έχουν μειωθεί τα προβλήματα που συνδέονται με τη στρατηγική της μεγέθυνσης μέσω των εξαγορών.

Ο χρόνος και η προσπάθεια που χρειάζεται για την εκπαίδευση και ενσωμάτωση νέων διευθυντών είναι τα κόστη προσαρμογής (adjustment costs) της μεγέθυνσης. Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική μεγέθυνση δημιουργούν κόστη προσαρμογής. Επίσης,

λόγω του ότι οι διευθυντές κάνουν τις ίδιες εργασίες σε καθημερινή βάση, παρουσιάζοντας αυτή την ιστορική εξάρτηση θα τους κάνει μυωπικούς στην αναζήτηση τους για νέους τρόπους συνδυασμού των υπαρχουσών πόρων (Levinthal & March, 1993). Σε έναν κόσμο, όπου οι ευκαιρίες μεγέθυνσης είναι περιορισμένες και υπάρχει ανταγωνισμός για νέες ευκαιρίες, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται εντός της επιχείρησης σύντομα θα εξαντληθούν. Έτσι, για να ανακαλυφτούν νέες ευκαιρίες οι επιχειρήσεις πρέπει να κοιτάζουν και αλλού εκτός από τις υπάρχουσες διαδικασίες και πόρους. Αυτό όμως θα είναι δύσκολο και θα έχει υψηλό κόστος, οπότε το σύνολο των παραγωγικών ευκαιριών περιορίζεται ακόμα περισσότερο από όσο υπέθετε η Penrose. Θα είναι πολύ δύσκολο για την επιχείρηση να διατηρήσει τους υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης για μια περίοδο ετών. Οπότε, οι επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης στο παρελθόν, σημαίνει ότι έχουν εξαντλήσει τις εσωτερικές ευκαιρίες μεγέθυνσης που είναι οι πιο εύκολες και εντός της επιχείρησης και κατ'επέκταση περιμένουμε να παρουσιαστεί μείωση της μεγέθυνσης τις επόμενες περιόδους, όχι μόνο εξαιτίας του Penrose effect, αλλά και γιατί η ανάπτυξη νέων πόρων και υπηρεσιών θα είναι περιορισμένη, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποικιλία, τουλάχιστον στη βραχυπρόθεσμη περίοδο.

Παρόλο που η Penrose δεν συμφωνούσε στο ότι η εσωτερική μεγέθυνση θα περιορίσει τις μελλοντικές ευκαιρίες μεγέθυνσης, παρατήρησε ότι οι εξαγορές θα μπορούσαν να επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να βρουν νέα μονοπάτια ανάπτυξης και πρόσβασης σε νέες ευκαιρίες. Χαρακτηριστικά, ανέφερε ότι “Οι εξαγορές μπορεί να αποτελέσει πηγή απόκτησης παραγωγικών υπηρεσιών και γνώσεων που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση για να εδραιωθεί σε νέο πεδίο” (1959, σ. 126). Επίσης, υποστήριξε την άποψη ότι οι εξαγορές ταιριάζουν περισσότερο σε αυτές τις επιχειρήσεις που δεν έχουν την ικανότητα να επεκταθούν εσωτερικά. Ωστόσο, ποτέ δεν ανέλυσε επαρκώς πως οι εξαγορές θα επηρεάσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να συνεχίσουν να μεγεθύνονται εσωτερικά.

Η εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης αντανakλάει εισροή νέων πόρων που αυξάνουν τη διαφοροποίηση των πόρων και της γνώσης εντός της επιχείρησης. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι η εξαγορά μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές της

επιχείρησης χρησιμοποιούν τους υπάρχουσους πόρους και ικανότητες τους και μπορεί να επηρεάσει τη μελλοντική εσωτερική μεγέθυνση.

Η Penrose (1959) υποστηρίζει ότι η εξαγορά αποτελεί πρόκληση για τους διευθυντές, σε όρους διαχείρισης της ενσωμάτωσης των πόρων από διαφορετικές επιχειρήσεις. Θα απαιτηθεί χρόνος για να απορροφηθούν οι νέοι πόροι και έτσι θα δημιουργηθούν κόστη προσαρμογής. Συνεπώς, οι διευθυντικές ικανότητες θα ήταν λιγότερες εάν δεν είχε προχωρήσει η επιχείρηση σε εξαγορά. Η αλλαγή της κατεύθυνσης της προσοχής των διευθυντών για την ενσωμάτωση των νέων όρων θα επιβραδύνει την μελλοντική εσωτερική μεγέθυνση (μετά την εξαγορά). Για να ισχύει όμως αυτό θα πρέπει να ισχύουν δύο υποθέσεις, πρώτον ότι υπάρχουν ανεπαρκείς διευθυντικοί πόροι για την ταυτόχρονη διαχείριση της ενσωμάτωσης και της εσωτερικής μεγέθυνσης και δεύτερον, η νέα επιχείρηση που εξαγοράστηκε δεν προσθέτει διευθυντικούς πόρους. Αυτές οι δύο υποθέσεις μπορεί να μην ισχύουν πρώτον, γιατί θα υπάρχει διευθυντικό δυναμικό το οποίο δεν είχε χρησιμοποιηθεί πλήρως στις επιχειρήσεις και δεύτερον, η εξαγορά θα οδηγήσει σε αύξηση των διευθυντικών πόρων από την επιχείρηση που εξαγοράστηκε, που θα βοηθήσει στη μείωση του κόστους προσαρμογής από την επιχείρηση που προέβη στην εξαγορά.

Επίσης, η νέα γνώση που θα αποκτηθεί από την εξαγορά, είναι πιθανό να μην εξαρτάται από ιστορικά στοιχεία και έτσι να υπάρχει μια μεγαλύτερη ποικιλία πόρων και γνώσεων που θα οδηγήσει σε νέους συνδυασμούς πόρων, θα απελευθερωθούν νέες παραγωγικές υπηρεσίες και θα επεκταθεί το σύνολο των παραγωγικών ευκαιριών της επιχείρησης. Οι νέοι αυτοί πόροι και γνώσεις θα οδηγήσουν σε μερική απομάκρυνση από τις συνηθισμένες ιδέες και αντιλήψεις μέσω της διαδικασίας της εξερεύνησης (March, 1991). Βοηθώντας έτσι να ξεπεραστεί αυτή η μυωπία των διευθυντικών στελεχών και η εξάρτηση από τις παλιές συνήθειες και σε αναζήτηση νέων ευκαιριών που έχουν διαφορετική φύση από τις προηγούμενες. Βέβαια, τα θετικά αποτελέσματα της εξαγοράς δεν θα είναι μόνιμα, αλλά προσωρινά, αφού θα παρουσιαστούν στη διάρκεια του χρόνου αντιοικονομίες κλίμακας, μιας και θα έχουν εξαντληθεί πάλι οι παραγωγικές ευκαιρίες.

Οπότε, η εξαγορά θα έχει δύο αντίθετα αποτελέσματα. Πρώτον τη μείωση της μελλοντικής εσωτερικής μεγέθυνσης, λόγω εμφάνισης κόστους προσαρμογής και δεύτερον σε αύξηση της μελλοντικής εσωτερικής μεγέθυνσης λόγω της ανακάλυψης

νέων μονοπατιών συνδυασμού των πόρων και στην δημιουργία νέων ευκαιριών μεγέθυνσης διαφορετικές από τις προηγούμενες. Το ποιο αποτέλεσμα θα επικρατήσει εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα και τη σημαντικότητα των διευθυντικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Lockett, Wiklund & Davidson (2007), σε μια έρευνα που έκαναν συμπεριλαμβάνοντας όλες τις ενεργές εμπορικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της Σουηδίας μέσα σε μια περίοδο δέκα ετών (1987-1996), συμπεραίνουν ότι το δεύτερο αποτέλεσμα θα υπερισχύσει έναντι του πρώτου, αφού οι επιχειρήσεις που προέβησαν σε εξαγορές παρουσίασαν μετά μεγέθυνση.

5.4 Γενικά σχόλια

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι η αναπαραγωγή της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει ενδογενή καινοτομία και ανάπτυξη μέσω της αναπαραγωγής και μόχλευσης των excess resources. Τα excess resources μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο για τη μείωση των συγκρούσεων, όχι μόνο με μηχανισμούς ελέγχου, κινήτρων και βραβεύσεων, αλλά και για λόγους ψυχολογικούς και παρακίνησης για υπάκουη συμπεριφορά. Τα excess resources μπορούν επίσης να παρακινήσουν την ενδογενή μεγέθυνση και καινοτομία, εάν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι. Η εσωτερική αναπαραγωγή της γνώσης επιπλέον, μπορεί να πληροφορήσει τα διοικητικά στελέχη σχετικά με το γιατί, πότε και πως μπορούν να επωφεληθούν από τα excess resources για τη μείωση των συγκρούσεων, που θα επιφέρει επιτυχία και θα προκαλέσει έναν ενάρετο κύκλο ενδογενούς μεγέθυνσης και καινοτομίας.

Σύμφωνα με την Penrose, η αιτία για τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τις εξειδικευμένες δραστηριότητες σε πιο γενικές ικανότητες ήταν η απόκτηση πιο πολλών ευκαιριών για καινοτομικές δραστηριότητες, που προέρχονται από καινοτομικές χρήσεις των ικανοτήτων των ατόμων, με αποτέλεσμα την ύπαρξη περισσότερης ευελιξίας και αποτελεσματικότερης ανταπόκρισης στις αυξανόμενες ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος τόσο στην τεχνολογία όσο και στην αγορά. Όμως αυτή η καινοτομική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων και οι νέες διαπιστώσεις για το που μπορεί να οδηγήσουν απαιτούν μια νέα επένδυση στην αμοιβαία κατανόηση και ικανότητα για συνεργασία.

Η μορφή οργάνωσης θα πρέπει να μην έχει στόχο μόνο τη σύναψη συμβολαίων για την ευθυγράμμιση των κινήτρων και τον έλεγχο του καιροσκοπισμού, γιατί λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει στη συνεργασία και των περιορισμένων ευκαιριών για παρακολούθηση, είναι πιθανό να καταρρεύσει το αποτελεσματικό σύστημα. Με το να υπάρχουν κάμερες ως μέσο παρακολούθησης της εργασίας των απασχολούμενων, αυτό λειτουργεί και ως αντικίνητρο για παραγωγική εργασία, αφού οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λειτουργούν υπό πίεση και επίσης ότι δεν τους εμπιστεύεται η διοίκηση, δημιουργώντας ένα κλίμα για αντίποινα.

Ως αποτέλεσμα, για να διατηρηθούν τα περιθώρια ευκαιριών, η ευελιξία για καινοτομική χρησιμοποίηση και κατ' επέκταση καινοτομικούς συνδυασμούς δυνατοτήτων πρέπει να υπάρχει ένα πιο συνεκτικό πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και θέλησης για συνεργασία, μέσα από το οποίο θα μπορούν να λαμβάνονται αμοιβαία οι σωστές αποφάσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης και για τη λύση τυχόν προβλημάτων που προέρχονται από συγκρουόμενα συμφέροντα. Έτσι πρέπει να υπάρχει συγκέντρωση σε ένα στόχο με ένα εύρος ικανοτήτων και δυνατοτήτων που είναι πιο δεμένες και ανθεκτικές μεταξύ τους.

Επίσης, η προηγούμενη εσωτερική μεγέθυνση είναι δύσκολο να διατηρήσει αυτόν τον υψηλό ρυθμό και στην τρέχουσα περίοδο, όχι μόνο εξαιτίας του κόστους προσαρμογής των διευθυντικών στελεχών, όπως περιγράφει η Penrose αλλά και λόγω άλλων παραγόντων. Συνεπώς, η Penrose υπερεκτίμησε την ευκολία με την οποία η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις παραγωγικές τις ευκαιρίες, ανακαλύπτοντας τρόπους να συνδυάζει τους υπάρχουσους πόρους με αυτούς που δημιουργούνται κατά τη διαδικασία της εσωτερικής μεγέθυνσης. Επιπλέον, η εξωτερική μεγέθυνση των προηγούμενων περιόδων μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερική μεγέθυνση και στην τρέχουσα περίοδο, σε αντίθεση με τις απόψεις της Penrose, η οποία υπερεκτίμησε τα κόστη προσαρμογής που θα έχει η επιλογή της εξαγοράς, αφού η διαφοροποίηση των πόρων και της βάσης των γνώσεων της επιχείρησης θα επεκτείνει το σύνολο των παραγωγικών ευκαιριών της επιχείρησης, θα υπερκαλύψει τα κόστη προσαρμογής και θα οδηγήσει σε εσωτερική μεγέθυνση.

➤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1. Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνας ήταν να αναδείξουμε τη συνεισφορά των πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στον Καλλικρατικό Δήμο Χανίων και μέσα από αυτήν την έρευνα να δείξουμε αν ισχύουν οι απόψεις της Penrose. Στην έρευνα μας, ταξινομήσαμε τους πόρους της επιχείρησης σε επτά κύριες κατηγορίες, σύμφωνα με τους Hunt & Morgan (Hunt et al. 1995, Morgan et al. 1999). Οι κατηγορίες αυτές είναι οι πόροι πληροφόρησης, σχέσεων, όπως και οι φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί, ανθρώπινοι και νόμιμοι πόροι. Για να πετύχουμε το ακριβές επίπεδο των πόρων, το οποίο οι διευθυντές των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν συνήθως καθημερινά στη δουλειά τους, προσθέσαμε και άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες, 37 στο σύνολο, σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες, σύμφωνα με την ταξινόμηση των Seppanen & Makinen (2007). Σύμφωνα με τους Seppanen & Makinen (2007), οι παραπάνω κατηγορίες των πόρων (Hunt & Morgan) συμπληρώνονται ως εξής:

- πόροι πληροφόρησης: πληροφορίες πελατών, εσωτερική πληροφόρηση, πληροφόρηση για το προϊόν, πληροφόρηση για τον κλάδο, πληροφόρηση για τις παραγωγικές διαδικασίες και πληροφορίες προμηθευτών
- πόροι σχέσεων: σχέσεις με τους πελάτες, σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, σχέσεις με τους προμηθευτές, σχέσεις έξω από την επιχείρηση και σχέσεις με τους ανταγωνιστές
- φυσικοί πόροι: μηχανήματα, γεωγραφική τοποθεσία, εξοπλισμός, κτίρια, αποθέματα πρώτων υλών και οικόπεδα (γη)
- χρηματοοικονομικοί πόροι: εσωτερικά κεφάλαια, εξωτερικά κεφάλαια και άλλα χρηματοοικονομικά κεφάλαια
- οργανωτικοί πόροι: οργανωτικές διαδικασίες, οργάνωση για τη φήμη, οργανωτική κουλτούρα, οργάνωση για τη μάρκα/επωνυμία, οργανωτική δομή, οργανωτικές ρουτίνες/συνήθειες
- ανθρώπινοι πόροι: εμπειρία προσωπικού/στελεχών, προσωπικά χαρακτηριστικά, προσωπικά δίκτυα και εκπαίδευση-μάθηση προσωπικού/στελεχών

- νόμιμοι πόροι: συμφωνίες, μυστικά εμπορίου, σήματα/σύμβολα, καταχωρημένα σχέδια, πατέντες, άδειες και πνευματικά δικαιώματα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Δεκεμβρίου 2010 - Ιανουαρίου 2011. Απευθυνθήκαμε σε 30 επιχειρήσεις του Καλλικρατικού Δήμου Χανίων (βλέπε παράρτημα Β). Οι επιχειρήσεις αυτές, δραστηριοποιούνται στο δευτερογενή και τριτογενή τομέα και επιλέχτηκαν με βάση τον αριθμό του προσωπικού που απασχολούν, ούτως ώστε να συμπεριλάβουμε στο δείγμα μας, μεγάλες επιχειρήσεις, αφού σύμφωνα με την Penrose αυτές είναι που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μεγέθυνση. Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχτηκαν ανάλογα και της συνεισφοράς των κλάδων στη διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) στο Δ. Χανίων, για να έχουμε πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (2007) της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο τριτογενής τομέας, ο οποίος αποτελείται κυρίως από τραπεζικές εργασίες και ξενοδοχειακές υπηρεσίες απαρτίζει το 78,1% του ΑΕΠ, ο δευτερογενής τομέας, που αποτελείται κυρίως από τη μεταποίηση και τις κατασκευές απαρτίζει το 14,6%, ενώ το υπόλοιπο 7,3% περιλαμβάνει ο αγροτικός τομέας. Αυτός είναι και ο λόγος που επιλέξαμε περισσότερα ξενοδοχειακά καταλύματα, τράπεζες και σουπερμάρκετ από τον τριτογενή τομέα και περισσότερες κατασκευαστικές εταιρείες από τον δευτερογενή τομέα μιας και είναι αυτές οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται περισσότερο στο Ν. Χανίων

Να σημειωθεί ότι απευθυνθήκαμε σε περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά ορισμένες δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, είτε λόγω του ότι το προσωπικό τους ήταν πολύ απασχολημένο είτε λόγω του ότι ήταν πάγια τακτική της επιχείρησης να μην συμμετέχουν σε έρευνες είτε γιατί θεωρούσαν ότι με τις απαντήσεις τους θα αποκάλυπταν ορισμένα μυστικά της επιχείρησης.

Η επαφή με τις επιχειρήσεις, έγινε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης, τα οποία, μεταξύ άλλων, διαθέτουν και πολυετή εμπειρία στην ίδια την επιχείρηση, με βάση τη συνεισφορά των παραπάνω πόρων στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η παρουσίαση των κατηγοριών των πόρων της επιχείρησης έγινε με αλφαβητική σειρά, για να αποφύγουμε το πρόβλημα της πιθανής μεροληψίας των απαντήσεων, αφού

παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι ερωτηθέντες να επηρεάζονται από τη σειρά που παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στις αρχικές.

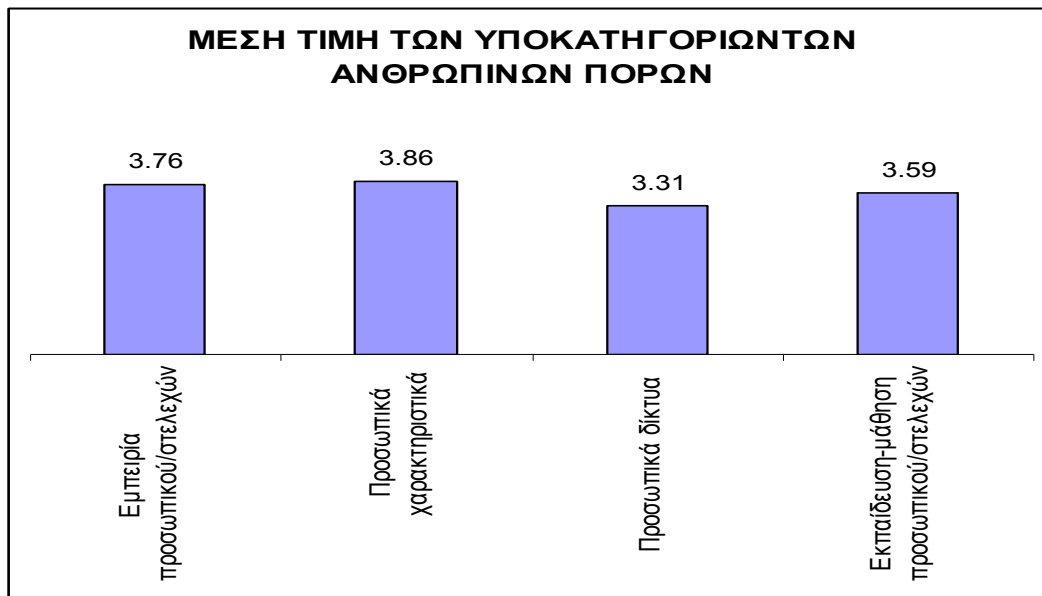
Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο (βλέπε παράρτημα Α), το οποίο περιελάμβανε όλες τις παραπάνω κατηγορίες και υποκατηγορίες των παραγωγικών πόρων, χρησιμοποιώντας την κλίμακα των πέντε σημείων του Likert (five-point Likert-scales). Έτσι, ζητήθηκε στα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν κάθε έναν από τους 37 προσδιοριστικούς παράγοντες των παραγωγικών πόρων σε μια κλίμακα πέντε σημείων (όπου 1=σχετικά καθόλου σημαντικός παράγοντας και 5=πολύ σημαντικός παράγοντας). Κατά το πιλοτικό στάδιο της έρευνας, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων βαθμολογούσαν όλες τις υποκατηγορίες με έναν πολύ υψηλό βαθμό, από 4 έως 5 καθώς θεωρούσαν όλες τις υποκατηγορίες πολύ σημαντικές για τη συνεισφορά στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συνεπώς, για να ξεχωρίσουμε ποιοι πόροι των επιχειρήσεων συνεισφέρουν περισσότερο στην ανταγωνιστικότητα, τους ρωτήσαμε να ταξινομήσουν τις επτά κατηγορίες πόρων από το 1-7, ανάλογα με τη σημαντικότητα τους, με το 7 να είναι η κατηγορία αυτή που συνεισφέρει περισσότερο.

Έτσι, σταθμίσαμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό που έχουν βάλει για τη σημαντικότητα των υποκατηγοριών με τον αριθμό που έχουν βάλει για τη σημαντικότητα των κατηγοριών και διαιρέσαμε μετά με το 7, για να έχουμε μια πιο αντικειμενική, συγκριτική και καλύτερη εικόνα της συνεισφοράς των πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

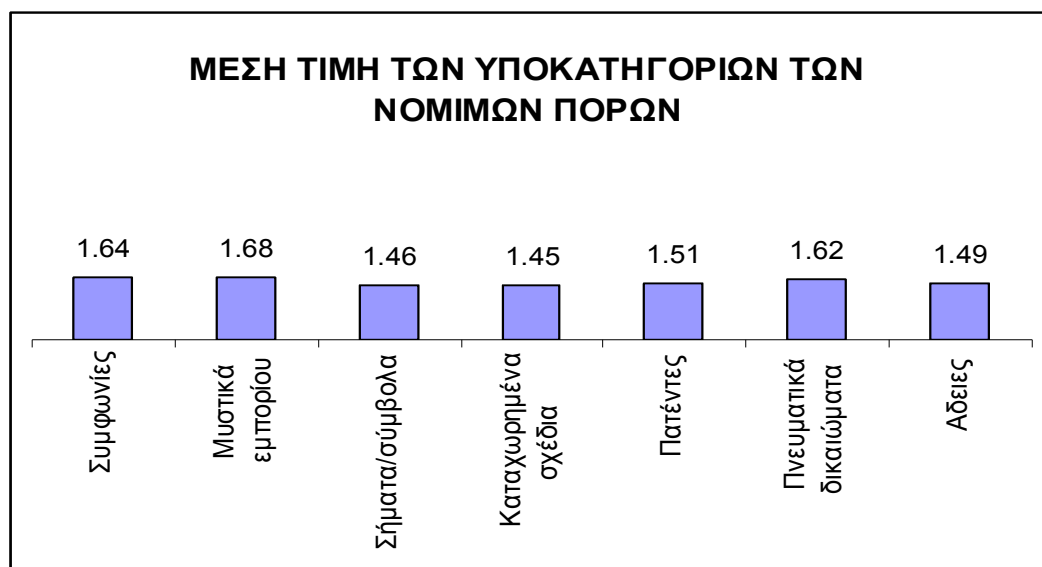
6.2 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας για τις υποκατηγορίες των πόρων, παρουσιάζονται στο παράρτημα Γ, όπου φαίνονται οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές τους αποκλίσεις (standard deviation, stdev).

Συγκεκριμένα, στην ομάδα των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 3,31 έως 3,86 με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση να συγκεντρώνουν την υψηλότερη μέση τιμή (3,86), ακολουθεί η εμπειρία με 3,76, η εκπαίδευση/μάθηση με 3,59 και τα προσωπικά δίκτυα του προσωπικού και των στελεχών με 3,31.

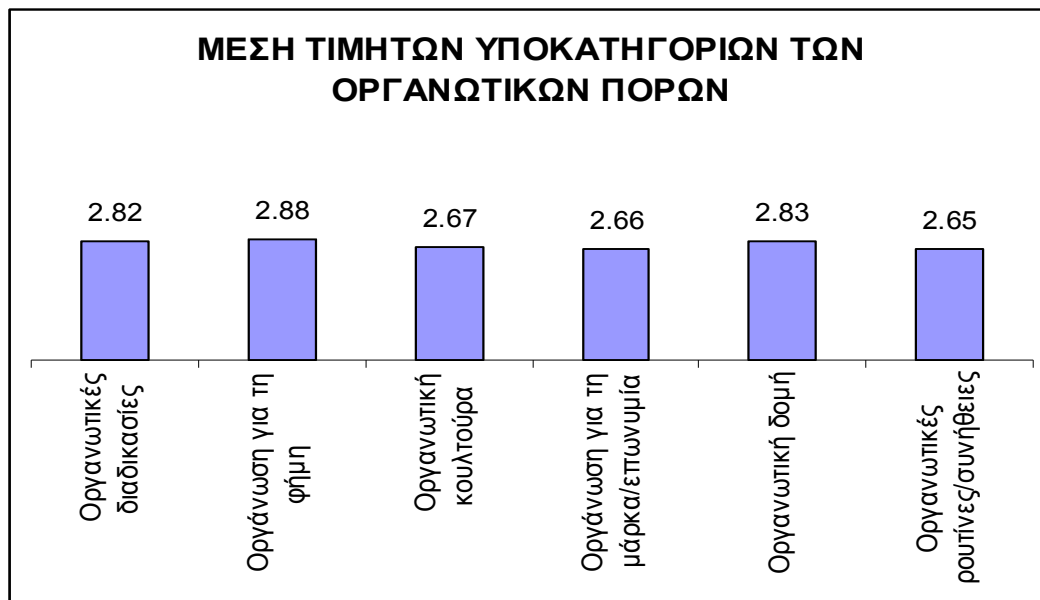


Στην ομάδα των ανθρώπινων πόρων, με βάση το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 1,45 έως 1,68 με τα μυστικά εμπορίου να έρχονται στην πρώτη θέση και να ακολουθούν οι συμφωνίες, τα πνευματικά δικαιώματα, οι πατέντες, οι άδειες, τα σήματα/σύμβολα της επιχείρησης και τέλος τα καταχωρημένα σχέδια.

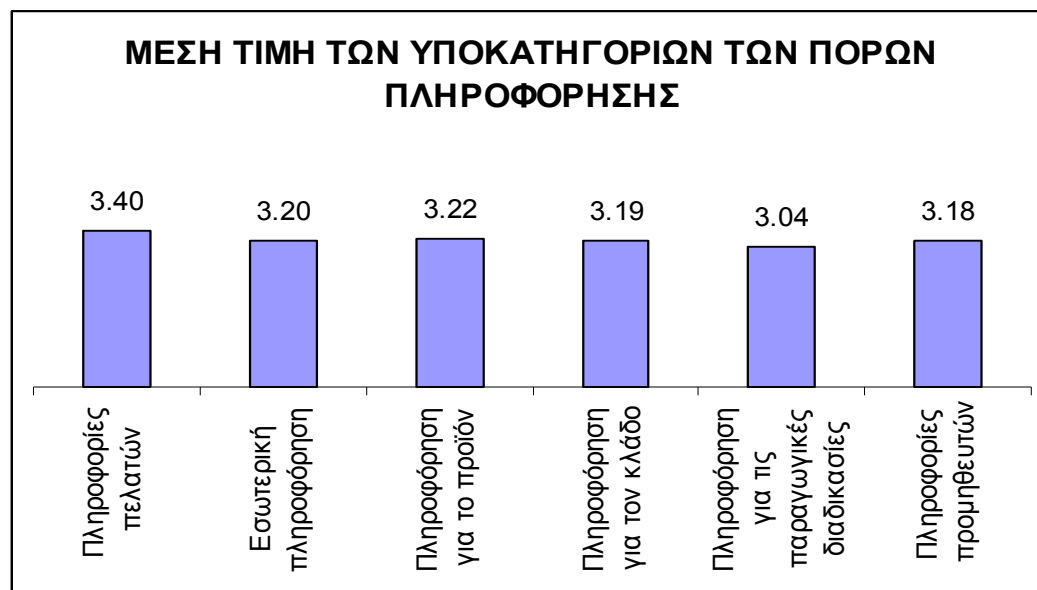


Στην ομάδα των οργανωτικών πόρων, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 2,65 έως 2,88 με την οργάνωση για τη φήμη να καταλαμβάνουν την πρώτη θέση και ακολουθεί η οργανωτική δομή, οι οργανωτικές

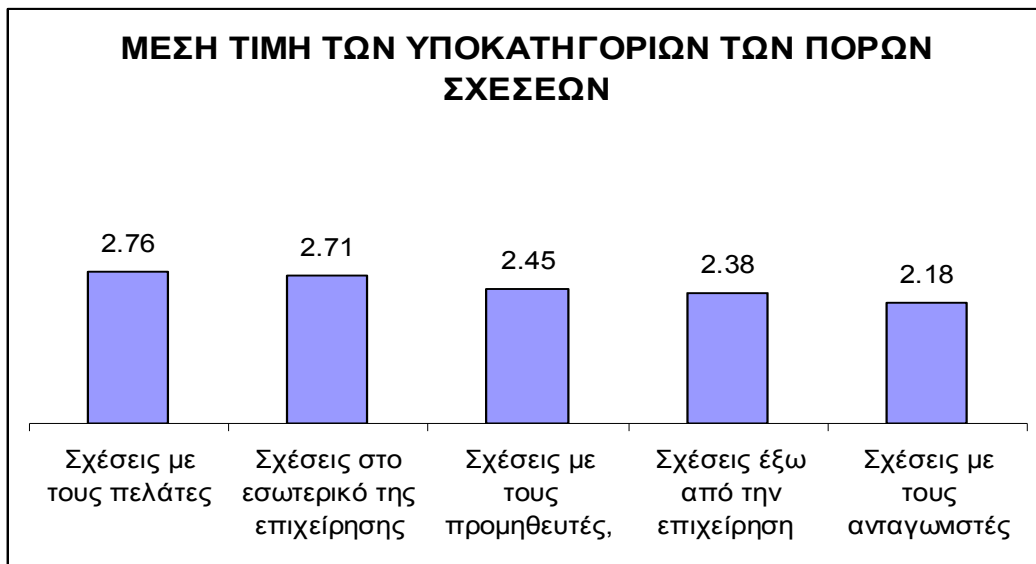
διαδικασίες, η οργανωτική κουλτούρα, η οργάνωση για τη μάρκα/επωνυμία της επιχείρησης και οι οργανωτικές ρουτίνες/συνήθειες.



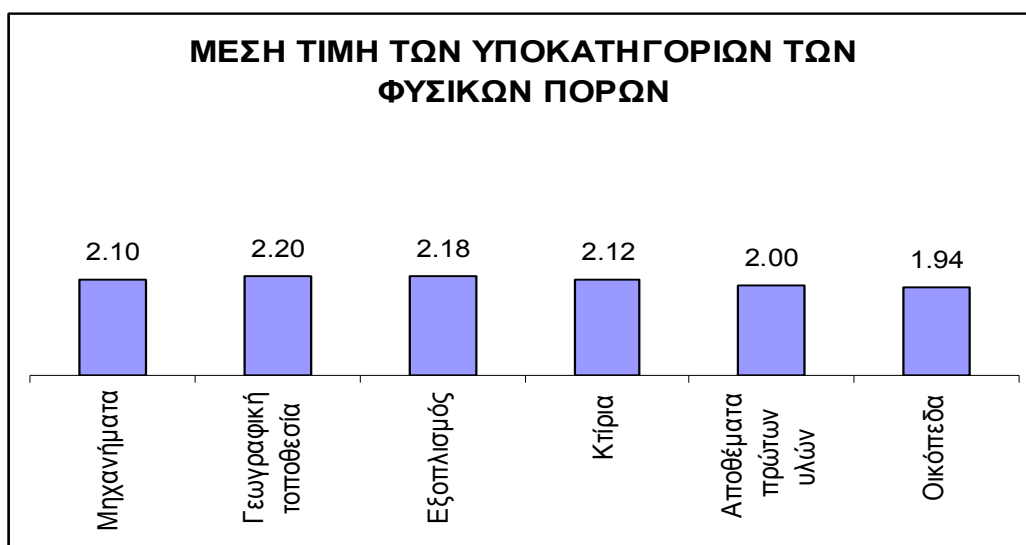
Στην ομάδα των πόρων πληροφόρησης, με βάση το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 3,04 έως 3,40 με τις πληροφορίες πελατών να κατέχουν την πρώτη θέση και να ακολουθεί η πληροφόρηση για το προϊόν, η εσωτερική πληροφόρηση, η πληροφόρηση για τον κλάδο, οι πληροφορίες προμηθευτών και η πληροφόρηση για τις παραγωγικές διαδικασίες.



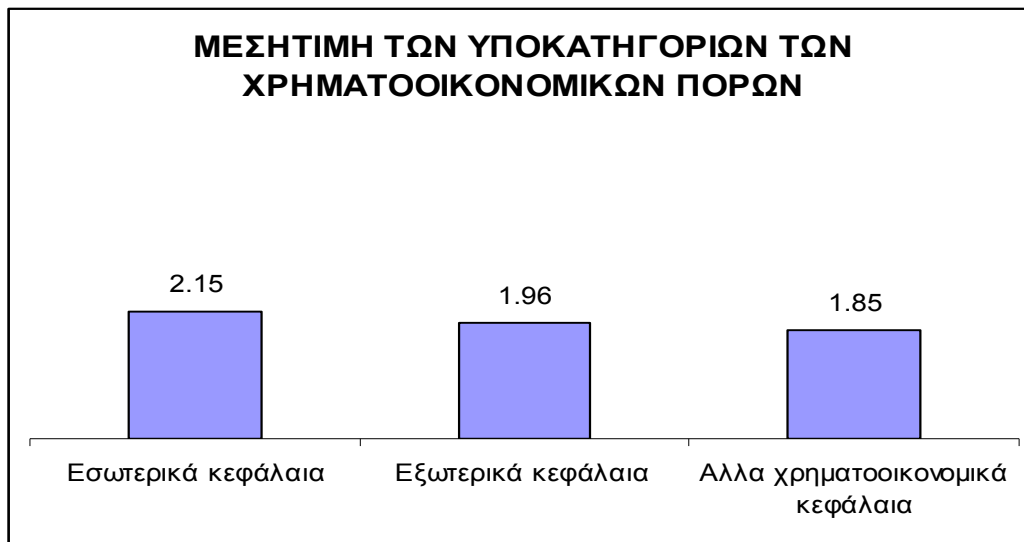
Στην ομάδα των πόρων σχέσεων, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 2,18 έως 2,76 με τις σχέσεις με τους πελάτες να καταλαμβάνουν την πρώτη θέση και να ακολουθούν οι σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, οι σχέσεις έξω από την επιχείρηση και οι σχέσεις με τους ανταγωνιστές.



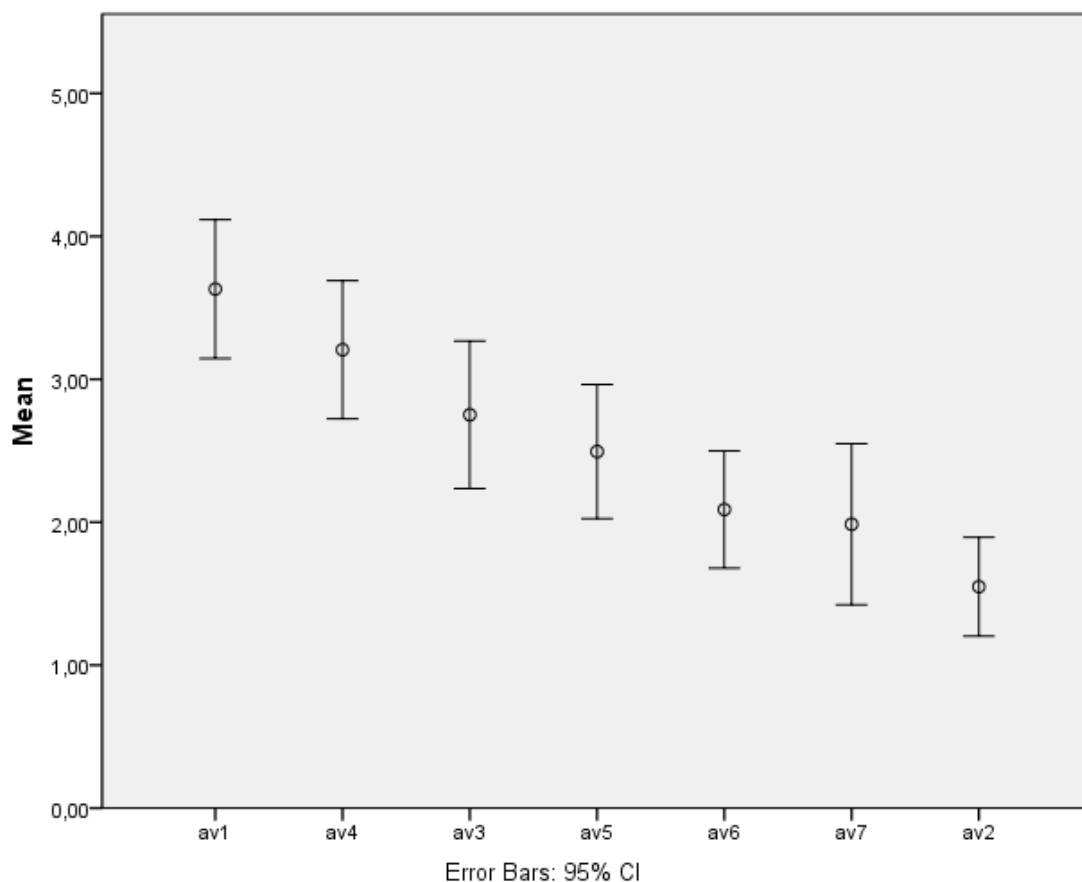
Στην ομάδα των φυσικών πόρων, με βάση το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 1,94 έως 2,20 με τη γεωγραφική τοποθεσία να έρχεται στην πρώτη θέση και να ακολουθεί ο εξοπλισμός, τα κτίρια, τα μηχανήματα, τα αποθέματα πρώτων υλών και τα οικόπεδα (γη).



Στην ομάδα των χρηματοοικονομικών πόρων, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι η μέση τιμή κινείται από 1,85 έως 2,15 με τα εσωτερικά κεφάλαια να έρχονται στην πρώτη θέση και να ακολουθούν τα εξωτερικά και τα άλλα χρηματοοικονομικά κεφάλαια.



Σχετικά με τις επτά ομάδες των πόρων, παρουσιάζουμε στο παρακάτω διάγραμμα, το μέσο όρο των επτά ομάδων, ο οποίος προκύπτει από το μέσο όρο των υποκατηγοριών τους. Έτσι, έχουμε ότι η κατηγορία των ανθρώπινων πόρων (av1) βρίσκεται στην πρώτη θέση με μέση τιμή 3,63 και ακολουθούν οι πόροι πληροφόρησης (av4) με 3,21, οι οργανωτικοί πόροι (av3) με 2,75, οι πόροι σχέσεων (av5) με 2,49, οι φυσικοί πόροι (av6) με 2,09, οι χρηματοοικονομικοί πόροι (av7) με 1,99 και οι νόμιμοι πόροι (av2) με 1,55. Επίσης, στο διάγραμμα, φαίνονται και τα τυπικά σφάλματα (κάθετες μπάρες) για την κάθε κατηγορία, σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Να σημειωθεί ότι το παρακάτω διάγραμμα, προέκυψε, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS.



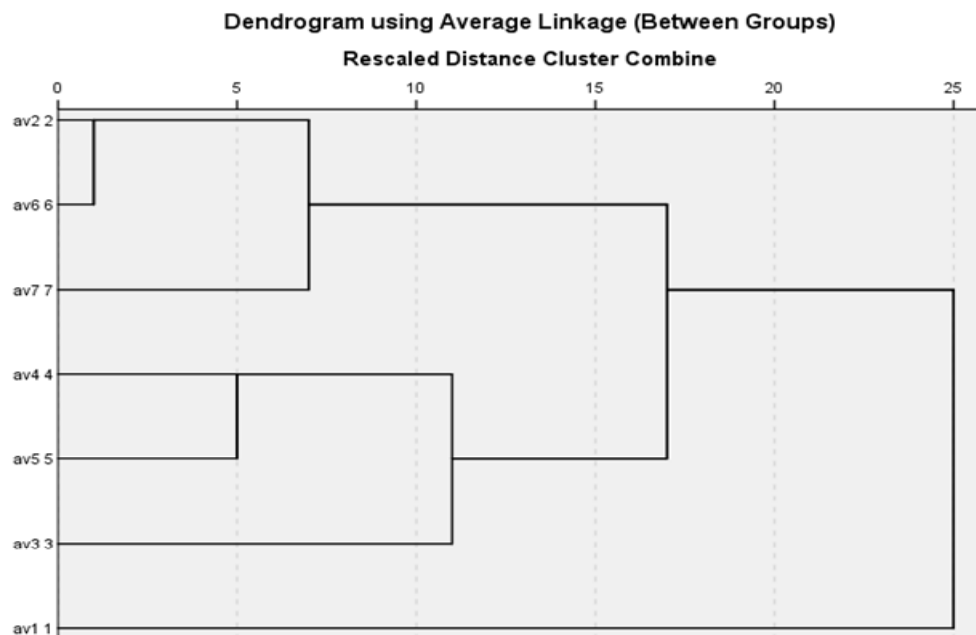
6.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Καταρχάς, αρχίζοντας από τις υποκατηγορίες των επτά ομάδων, βλέπουμε ότι το εύρος των μέσων τιμών τους για κάθε ομάδα είναι πολύ μικρό. Αυτό σημαίνει ότι οι μέσες τιμές τους είναι πολύ κοντά η μία με την άλλη, χωρίς να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Επομένως, δεν μπορούμε να διακρίνουμε ποια υποκατηγορία μέσα στην ομάδα είναι στατιστικά σημαντικότερη από την άλλη. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις, κατά μέσο όρο, θεωρούν σχεδόν ίδιους όλες τις υποκατηγορίες που περιλαμβάνονται στην κάθε ομάδα, χωρίς να ενδιαφέρονται σε σημαντικό βαθμό για μεμονωμένες υποκατηγορίες.

Αντίθετα, αναλύοντας τις επτά ομάδες μεταξύ τους (βλέπε παράρτημα Δ), συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους μέσους. Χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα E-VIEWS, κάναμε έναν έλεγχο (F-statistic) για να ελέγξουμε την υπόθεση (H_0) ότι οι μέσες τιμές των επτά ομάδων είναι ίσες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το p-

value της F-statistic ($1,399786023e-09$) βγήκε μικρότερο από το 0,05 (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας), οπότε μπορούμε να πούμε ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι των επτά κατηγοριών είναι ίσοι μεταξύ τους. Η Penrose, έδωσε έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Οπότε εστιάζοντας την προσοχή μας στους ανθρώπινους πόρους, ελέγχουμε, με την t-statistic, ανά δύο κάθε φορά τη μέση τιμή των ανθρώπινων πόρων με κάθε άλλη ομάδα. Κάνοντας αυτούς τους ελέγχους, βλέπουμε ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση για όλες τις ομάδες (το p-value της κάθε μεταβλητής σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους ήταν μικρότερο από το 0,05) εκτός όταν ελέγχουμε τους μέσους των ανθρώπινων πόρων με τους πόρους πληροφόρησης (βλέπε παράρτημα Ε) αφού το p-value της t-statistic ($0,210283021694$) βγήκε μεγαλύτερο από το 0,05. Το p-value, το συγκρίνουμε με το 0,05, γιατί έχουμε υποθέσει ότι οι έλεγχοι γίνονται σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,05. Οπότε, συμπεραίνουμε ότι η μέση τιμή των ανθρώπινων πόρων δεν έχει στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο με το μέση τιμή των πόρων πληροφόρησης.

Συνεχίζοντας την ανάλυση μας κάναμε μια cluster analysis, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS, για να δούμε κατά πόσο μπορούμε να διακρίνουμε τις επτά κατηγορίες των πόρων σε ομοειδείς ομάδες. Στο παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε το δένδρο διάγραμμα που προέκυψε (μέσω ευκλείδειων αποστάσεων), το οποίο ουσιαστικά χωρίζει τις επτά ομάδες σε τρεις. Εδώ φαίνεται η δυναμική της κατηγορίας των ανθρώπινων πόρων, που έχει δώσει έμφαση η Penrose, με το να διακρίνεται σαν μια ομάδα μόνη της. Οι άλλες δύο ομάδες είναι οι πόροι πληροφόρησης, οργανωτικοί πόροι και πόροι σχέσεων σαν μια ομάδα και η άλλη ομάδα είναι οι φυσικοί, χρηματοοικονομικοί και νόμιμοι πόροι. Επίσης, φαίνεται ότι οι ανθρώπινοι πόροι βρίσκονται πιο κοντά με την ομάδα που περιέχει τους πόρους πληροφόρησης, οργάνωσης και σχέσεων από ότι με την άλλη ομάδα που περιέχει τους φυσικούς, χρηματοοικονομικούς και νόμιμους πόρους.



Να σημειωθεί ότι ανάλογη έρευνα έγινε και από τον Seppanen (2008), ο οποίος συμπεριέλαβε στο δείγμα του 25 επιχειρήσεις από το δευτερογενή και τριτογενή τομέα της Φινλανδίας και ουσιαστικά διέκρινε τις επτά κατηγορίες των πόρων σε δύο. Η μία περιελάμβανε τους πόρους οργάνωσης, πληροφόρησης, τους ανθρώπινους πόρους και πόρους σχέσεων και η άλλη κατηγορία τους νόμιμους, χρηματοοικονομικούς και φυσικούς πόρους.

Να πούμε στο σημείο αυτό ότι τα αποτελέσματα, κάθε αντίστοιχης έρευνας, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον δευτερογενή και τριτογενή τομέα που περιλαμβάνει το δείγμα, αφού από περιοχή σε περιοχή η συνεισφορά του κάθε τομέα στη διαμόρφωση του ΑΕΠ διαφέρει και τα χαρακτηριστικά των δύο τομέων εμπεριέχουν πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Επίσης, εκτός από τις διαφορές που μπορεί να επικρατούν σε κάθε περιοχή που έχουν να κάνουν με κάθε κατηγορία πόρων, σημαντικό στοιχείο είναι και η διαφορετική αντίληψη που έχει ο κάθε επιχειρηματίας για την αξιολόγηση της συνεισφοράς των πόρων στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, καθώς ο κάθε ένας διαμορφώνει τη δική του υποκειμενική κρίση, ανάλογα με τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά και ικανότητες

που έχει ο ίδιος, τα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης του, καθώς και από τις τρέχουσες συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπλέον, παίζει σημαντικό ρόλο και ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κάθε περιοχή, όπως επίσης και το μέγεθος της αγοράς στο οποίο οι επιχειρήσεις απευθύνονται. Στο Δ. Χανίων, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι πολύ λιγότερες και επίσης μικρότερου μεγέθους, όπως και το μέγεθος της αγοράς στο οποίο απευθύνονται από ότι οι επιχειρήσεις στη Φινλανδία. Οπότε μπορεί να επικρατούν διαφορετικές ή διαφορετικού βαθμού έντασης σχετικά με τις συνθήκες και καταστάσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

6.4 Συμπεράσματα

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Δ. Χανίων, οι ανθρώπινοι πόροι φαίνεται να είναι οι σημαντικότεροι για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Όπως εξέφρασαν και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, στους οποίους απευθυνθήκαμε, ο άνθρωπος είναι το Α και το Ω για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Η εμπειρία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (θέληση, ευφυΐα, δημιουργικότητα, εγρήγορση, ενόραση) τα προσωπικά δίκτυα καθώς και η εκπαίδευση, η μάθηση του προσωπικού και των στελεχών εντός της επιχείρησης είναι όλες έννοιες που μπορούν να αποδοθούν στην Penrose.

Ωστόσο, οι ανθρώπινοι πόροι από μόνοι τους, δεν μπορούν να αποδώσουν την πλήρη εικόνα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Πρέπει λοιπόν να υποστηρίζονται και από τους άλλους πόρους της επιχείρησης, κυρίως τους πόρους πληροφόρησης, οργάνωσης και σχέσεων, οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα αλλά και με την αντίστοιχη στην Φινλανδία, χωρίς να αμελούμε και τη σημαντικότητα των άλλων τριών κατηγοριών που συνεισφέρουν λιγότερο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αφού η προσεκτική διαχείριση και οι πιθανοί τρόποι βελτίωσης και εκμετάλλευσης τους μπορεί, υπό ορισμένες συνθήκες, να αποφέρουν στις επιχειρήσεις συγκριτικό πλεονέκτημα.

Έτσι λοιπόν, βλέπουμε ότι σε κάθε μία από τις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες, υπάρχουν χαρακτηριστικά που αποδίδονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,

όπως είναι οι οργανωτικές διαδικασίες, η οργανωτική κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι οργανωτικές ρουτίνες και συνήθειες, η εσωτερική πληροφόρηση, οι πληροφορίες για τις παραγωγικές διαδικασίες και οι σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, οι οποίες είναι έννοιες στις οποίες έχει αναφερθεί η Penrose, χωρίς όμως να κάνει ιδιαίτερη ανάλυση. Ουσιαστικά τις θεώρησε ως δεδομένες (βλέπε περιορισμούς), τονίζοντας όμως το σημαντικό ρόλο που παίζουν αυτοί οι παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της περαιτέρω μεγέθυνσης της επιχείρησης.

Επιπλέον, βλέπουμε ότι σε αυτές τις κατηγορίες υπάρχουν και χαρακτηριστικά που αποδίδονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και της αλληλεξάρτησης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι η οργάνωση για τη φήμη, για τη μάρκα-επωνυμία, πληροφορίες πελατών, πληροφόρηση για το προϊόν, για τον κλάδο, για τους προμηθευτές, οι σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι σχέσεις με τους ανταγωνιστές.

Ουσιαστικά αυτά τα χαρακτηριστικά, αναφέρονται σε θέματα μάρκετινγκ και στρατηγικού μάναντζμεντ. Η Penrose, παρόλο που υποστήριξε ότι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχει μια δυναμική αλληλεπίδραση με το εξωτερικό, ουσιαστικά επικεντρώθηκε στο εσωτερικό περιβάλλον αναλύοντας τους εσωτερικούς (κυρίως ανθρώπινους) πόρους από ότι με το εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Δ. Χανίων, οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πόροι των παραπάνω κατηγοριών, δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, συμπεραίνοντας ότι οι επιχειρήσεις δίνουν την ίδια βαρύτητα τόσο στους εσωτερικούς, όσο και στους εξωτερικούς παράγοντες. Εδώ, αυτό εξηγείται από το γεγονός, ότι η Penrose, είχε ασχοληθεί μόνο με τον δευτερογενή τομέα, ο οποίος είχε δυναμικές μεγέθυνσης που προερχόντουσαν κυρίως από τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης (βλέπε περιορισμούς).

Επομένως, η θεωρία της Penrose, μεταξύ άλλων, πρέπει να συμπληρώνεται τόσο από τις πέντε δυνάμεις του Porter (η απειλή νέων ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ο υπάρχων ανταγωνισμός) όσο και από τα 4P του μάρκετινγκ (product, price, place, promotion) για την ανάλυση και σύνδεση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

6.5 Γενικά Σχόλια

Η διάκριση των πόρων, μεταξύ αυτών που συνεισφέρουν περισσότερο και αυτών που συνεισφέρουν λιγότερο, έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις τόσο στους επιχειρηματίες όσο και στους ερευνητές. Για τους επιχειρηματίες, αυτή η διάκριση βοηθάει να ιεραρχήσουν τους πόρους και να στραφούν προς τέτοιες επενδύσεις, όπου θα γίνεται η καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων αυτών ούτως ώστε να αναπτύξουν και ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Για τους ερευνητές, η ταξινόμηση αυτή, βοηθάει στο να ανακαλυφτούν οι πόροι αυτοί που συντελούν λιγότερο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας ορισμένα όρια στη σύγχρονη θεωρία των πόρων (Armstrong et al., 2007).

Όμως, η άριστη συμπεριφορά των επιχειρηματιών δεν μπορεί να αποδοθεί σε ένα βελτιστοποιητικό αλγόριθμο και έχει να κάνει με μια έννοια που είναι πάνω από αυτή της ελαχιστοποίησης του κόστους συναλλαγών και τη δημιουργία εμποδίων εισόδου στο επίπεδο της επενδυτικής δραστηριότητας. Αν οι στρατηγικοί μάναντζερ κρίνονται από την ικανότητα τους να κάνουν τις καλύτερες επιλογές από τους πόρους που οι ίδιοι έχουν παράγει κρίνονται επίσης και από την ικανότητα τους να σταματήσουν ορισμένες υπάρχουσες πρακτικές και να μετριάσουν τυχόν δυσμενή αποτελέσματα όταν κάποιες επιλογές που έχουν ήδη γίνει δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οπότε οι έννοιες που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι η προσαρμογή, ο συντονισμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η διοίκηση, η ευελιξία, οι οποίες συνδέονται με τη διαρκή μάθηση των ικανοτήτων των πόρων και όχι τη θεώρηση τους ως δεδομένους.

Όσον αφορά την οργάνωση, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι πληροφορίες να μοιράζονται εντός της επιχείρησης για να γνωρίζουν όλοι τις δυνατότητες του καθένα, για να μπορούν να τις εκμεταλλευτούν και να αναπτυχθεί μια βάση γνώσης, η οποία θα είναι αυτή που θα κάνει την επιχείρηση ξεχωριστή από τις άλλες. Επίσης, όταν μια επιχείρηση έχει ικανότητες απορρόφησης (δηλαδή ικανότητες αμοιβαίας κατανόησης) και προσαρμοστικότητας των πόρων εντός της επιχείρησης και υψηλές δυνατότητες συνεργασίας τότε θεωρείται ως μια ελκυστική επιχείρηση για συνεργασία, έναντι άλλων επιχειρήσεων, αφού διαθέτει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε αντίθεση με τη θεωρία των συμβολαίων, όπου στοχεύουν στην ευθυγράμμιση των κινήτρων, αμελώντας την εκμάθηση, η Penrose κάνει ακριβώς το αντίθετο. Ωστόσο, μια θεωρία της επιχείρησης πρέπει να εμπεριέχει τόσο θέματα ικανοτήτων, όπως είναι η

κατανόηση, γνώση, δυνατότητες, μάθηση, όπου βοηθούν στην αμοιβαία κατανόηση όσο και θέματα δομής που αφορούν την ευθυγράμμιση των στόχων, αποφυγή ή επίλυση συγκρούσεων, που βοηθούν στην ικανότητα και προθυμία συνεργασίας. Επίσης, πρέπει να εξετάζεται και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ούτως ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται ορισμένες ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται εκτός από τις ιδιαίτερες ικανότητες του επιχειρηματία, όπως υποστηρίζει η Penrose, να διαμορφωθούν κατάλληλα προσεγμένα business and marketing plans.

Όπως υποστηρίζει και η Penrose, οι επιχειρηματίες ακόμα και στον ίδιο κλάδο θα παίρνουν διαφορετικές αποφάσεις κάτω από τις ίδιες εξωτερικές συνθήκες, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πόρων τους, των ικανοτήτων τους να τους ανακαλύπτουν, την κατάλληλη οργάνωση για την υποστήριξη αυτού του συντονισμού και της αντίληψης τους, όπως και των κληρονομημένων πόρων που ήδη διαθέτουν. Αξιολογούν διαφορετικά τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι λοιπόν αν παρατηρούνται διαφορετικές ικανότητες μεταξύ των πόρων είναι επειδή αυτοί οι πόροι υποστηρίζονται από τη συσσωρευμένη γνώση που έχει ήδη η κάθε επιχείρηση, όπως επίσης και από την ανακάλυψη και αξιοποίηση τους από τον καινοτόμο επιχειρηματία (Richardson, 1972). Σύμφωνα με τον Richardson, η παραγωγή έχει δραστηριότητες οι οποίες άλλες είναι όμοιες και άλλες συμπληρωματικές. Αυτές που είναι όμοιες απαιτούν ίδιες ικανότητες από τους πόρους. Αυτές που είναι συμπληρωματικές πρέπει να συντονιστούν κατάλληλα μεταξύ τους. Έτσι ανάλογα με το βαθμό των όμοιων και συμπληρωματικών δραστηριοτήτων πρέπει να έχουμε και την κατάλληλη οικονομική μορφή οργάνωσης.

Ομοίως, οι Rajan και Zingales (1998) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις συμπληρωματικότητες / συνέργιες. Υποστηρίζουν ότι αυτό που πρέπει να δημιουργηθεί είναι ισχυροί σύνδεσμοι μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου κεφαλαίου, έτσι ώστε οι εργοδότες να ελέγχουν καλύτερα τους εργαζόμενους και οι απασχολούμενοι με τη σειρά τους να εναρμονίσουν τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα με τους στόχους της διοίκησης επιχείρησης, βελτιώνοντας τη θέση και των δύο πλευρών. Ισχυρίζονται ότι συμπληρωματικότητα υπάρχει όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο από τη μία πλευρά και η

επιχείρηση από την άλλη, χρησιμοποιώντας κατάλληλα του άλλους διαθέσιμους πόρους, να μπορούν συνδυαστικά να δημιουργήσουν περισσότερη αξία από ότι αν λειτουργούσε η κάθε πλευρά ξεχωριστά.

Αναδεικνύεται λοιπόν, η σημαντικότητα της αλληλεξάρτησης μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου κεφαλαίου που απασχολείται στον οργανισμό. Έτσι, οι συνέργιες αυτές, ωθούν το ανθρώπινο δυναμικό να υπακούει στις εντολές της διοίκησης έτσι ώστε να παραμείνει στα ίδια επίπεδα η παραγόμενη συνδυαστική αξία με αμφότερα οφέλη.

Για την ανάπτυξη αυτών των δεσμών εντός της επιχείρησης, η τεχνολογική εξειδίκευση στην ανακάλυψη νέων μεθόδων παραγωγής, κρίνεται αναγκαία για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στον κλάδο. Στην σύγχρονη εποχή όμως, όπου οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι ραγδαίες και η κινητικότητα των εργαζομένων πολύ μεγάλη, έχοντας τη δυνατότητα να επιλέξουν οι ίδιοι που να εργάζονται αποκομίζοντας όσο το δυνατό υψηλότερο μισθό, ο έντονος ανταγωνισμός για την αναζήτηση κερδών, καθιστά απαρχαιωμένες τις υφιστάμενες τεχνολογικές εξειδικεύσεις και συνεπώς το δεσμό της συμπληρωματικότητας. Έτσι λοιπόν, ο επιχειρηματίας, έχοντας αποκτήσει τις και επεξεργαστεί κατάλληλα τις πληροφορίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και διαθέτοντας ανώτερες ικανότητες, θα πρέπει να στοχεύει στην ευέλικτη εξειδίκευση των ανθρώπινων κυρίως πόρων, κατευθύνοντας τους σε τέτοιες δραστηριότητες ούτως ώστε η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί, μέσα από ένα σωστό τρόπο οργάνωσης, για τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων.

Η διαφοροποίηση (diversification) είναι το σημαντικό στοιχείο που θα την κάνει να επιβιώσει στο σκληρό ανταγωνισμό κάτω από αβέβαιες συνθήκες και θα οδηγήσει σε αύξηση των κερδών της επιχείρησης και σε πλεονεκτικότερη θέση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Για να αποδεχτούν όμως οι εργαζόμενοι να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους, σε γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις επενδύσεις της επιχείρησης, θα πρέπει να προσφέρονται κίνητρα από τη διοίκηση, όπως είναι η προνομιακή δυνατότητα πρόσβασης σε βασικούς πόρους της επιχείρησης. Και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι, λόγω των σιωπηρών χαρακτηριστικών που εμπεριέχει η εμπειρία, που αποκτάνε μέσα στην επιχείρηση, θα τους περιορίσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη όταν θελήσουν να γίνουν αντικείμενο αγοραπωλησίας στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι, παρόλο που δεν θα συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης,

θα μπορούν να ελέγχουν την προσβασιμότητα σε βασικούς πόρους της επιχείρησης, εάν επιλέξουν τη διαφοροποίηση.

Στη σύγχρονη εποχή, η κατοχή και μόνο των φυσικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης δεν συνδέεται αποκλειστικά με την επιχειρηματική δύναμη. Τόσο η αλληλεξάρτηση όσο και η ευέλικτη εξειδίκευση του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν να αποτελέσουν πηγές άντλησης δύναμης, όσον αφορά τη μεγέθυνση, την καλύτερη και ομαλή διαχείριση της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, με το να μειώνεται η ισχύς του ιδιοκτήτη της επιχείρησης από τη μια, να ισχυροποιείται ο ρόλος του επιχειρηματία και η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο εσωτερικό της, οι οποίοι γίνονται και πολύ ευέλικτοι από την άλλη πλευρά, αν λάβουμε υπόψη και την ευκολία των συγχωνεύσεων και εξαγορών τα τελευταία χρόνια, καθώς και τις διάφορες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι τα όρια και η μεγέθυνση της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν και να προβλεφθούν εκ των προτέρων.

➤ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η θεωρία της Penrose δεν είναι απλώς μια θεωρία για τη μεγέθυνση της επιχείρησης, αλλά είναι επίσης και μια θεωρία για τη μεγέθυνση και ανάπτυξη της γνώσης. Οτιδήποτε καινούργιο αναδεικνύεται θα πρέπει πρώτα να γίνει αντιληπτό, να συνειδητοποιηθεί επαρκώς για να εφαρμοστεί. Όλα αυτά απαιτούν την ύπαρξη της γνώσης, συμπεριλαμβανομένου και της ικανότητας να αποκτήσεις τη γνώση, δηλαδή το πώς να μαθαίνεις. Η επιχείρηση, ως ένας συνεκτικός θεσμός, είναι αυτή που προσφέρει αυτό το διοικητικό κέλυφος για τη δημιουργία, προστασία και αύξηση της γνώσης, σε αντίθεση με την αγορά που δεν μπορεί να το αναπτύξει και να το προσφέρει. Έτσι, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν και ως αποθήκες γνώσεων και όχι μόνο για εξαγωγή εργασίας. Διαφορετικοί άνθρωποι που έρχονται αντιμέτωποι με την ίδια πληροφορία, θα αναπτύξουν διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις, λόγω της διαφορετικής γνώσης που έχουν ήδη αποκτήσει στο περιβάλλον τους και των ιδιαίτερων ικανοτήτων που κατέχουν. Η Penrose διακρίνει τους παραγωγικούς πόρους με τις παραγωγικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες που δεν έχουν ανακαλυφτεί και δεν έχουν χρησιμοποιηθεί είναι αυτά που διαμορφώνουν τα όρια και την κατεύθυνση της έρευνας για τη γνώση. Η εξέλιξη της επιχείρησης εξαρτάται από την ιστορία της (path dependent), λόγω του κληρονομημένου κεφαλαίου που έχει. Έτσι, η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ουσιαστικά μια εξελεγκτική και σωρευτική διαδικασία στο να μάθουν και να καταλάβουν οι επιχειρηματίες τους πόρους (resource learning), να μπορούν να τους τροποποιήσουν περαιτέρω με τους κατάλληλους συνδυασμούς και μέσω αυτής της αύξησης της γνώσης, να δημιουργηθούν οι συνθήκες για δημιουργία και επέκταση παραγωγικών ευκαιριών.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν οικονομική αξία όχι μόνο επειδή έχουν τους πόρους στην κατοχή τους, αλλά και λόγω της αποτελεσματικής και καινοτομικής διαχείρισης των πόρων. Ουσιαστικά, η Penrose αναφέρεται στην έννοια της εξειδίκευσης των πόρων και των ικανοτήτων τους και όχι στην εξειδίκευση για τα προϊόντα, όπως στη νεοκλασική θεωρία. Τέτοια εξειδίκευση λοιπόν, είναι συνεπής με την επιδίωξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, για παράδειγμα στη διαφοροποίηση σε νέες αγορές προϊόντων.

Η διαθεσιμότητα των διευθυντών που έχουν αυτή την εξειδικευμένη γνώση για την επιχείρηση επηρεάζει το ρυθμό της αποτελεσματικής επέκτασης για την επίτευξη επικερδούς μεγέθυνσης. Αυτή η εμπειρία που βασίζεται στη γνώση έχει σιωπηρά χαρακτηριστικά και δεν μπορεί να μεταδοθεί εύκολα σε νέους διευθυντές για τη συνέχιση της μεγέθυνσης της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η Penrose παρέχει μια νέα προσέγγιση όσον αφορά τη θεωρία της επιχείρησης. Ουσιαστικά επιχείρησε να εισέλθει στο μαύρο κουτί της επιχείρησης και να εξηγήσει τον τρόπο λειτουργίας της, προσφέροντας και μια καλύτερη κατανόηση για τους συμμετέχοντες. Οι ιδέες της έχουν βρει εφαρμογή και έχουν συζητηθεί πολύ σε διάφορους τομείς όπως είναι η στρατηγική διοίκηση, τα οικονομικά της οργάνωσης, η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οι διεθνείς επιχειρήσεις, τα οικονομικά της συμπεριφοράς, όπως και σε μακροοικονομικό επίπεδο με τις θεωρίες της ενδογενούς μεγέθυνσης.

Ειδικότερα, στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης και της σύγχρονης θεωρίας των πόρων, υπάρχει μια διαμάχη σχετικά με τη συνεισφορά της. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι αυτό οφείλεται στο ότι η σύγχρονη θεωρία των πόρων απλά ενδιαφέρεται για το πώς αποκτήθηκαν αυτοί οι πόροι και κατά πόσο είναι προστατευμένοι, αγνοώντας ότι η αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών των πόρων και όχι η απλή κατοχή των πόρων είναι αυτή που δημιουργεί προσόδους. Η σύγχρονη θεωρία των πόρων, υποθέτει ότι οι επιχειρηματίες γνωρίζουν από την αρχή την καλύτερη χρήση των πόρων και έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη για να μάθουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες τους και κατ' επέκταση καμία ανάγκη για πειραματισμό. Συνεπώς, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η Penrose παρέχει μια θεωρία που εξηγεί το ρόλο της σιωπηρής αποκλειστικής γνώσης εντός της επιχείρησης στα πλαίσια της μεγέθυνσης, καινοτομίας και διαφοροποίησης, συνεισφέροντας άμεσα στη δημιουργία, διατήρηση και ανανέωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω των μηχανισμών απομόνωσης (isolating mechanisms) και των υπερκανονικών κερδών (rents), προσφέροντας στη σύγχρονη θεωρία των πόρων μια εναλλακτική προσέγγιση.

Η καλύτερη εφαρμογή των ιδεών της, μπορούμε να πούμε ότι εντοπίζονται στην περίπτωση μελέτης (case study) (1960) που είχε κάνει για την HPD (Hercules Powder Company), όπου η ιστορία της εταιρίας αυτής υποδεικνύει ότι δεν πρέπει να γίνεται

διαχωρισμός μεταξύ προσφοράς και ζήτησης ως ανεξάρτητοι παράγοντες που εξηγούν τη μεγέθυνση και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης. Αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της συνεχούς γνώσης για τους πόρους της επιχείρησης που βοηθάει στην επεκτατική πορεία της επιχείρησης και επισημαίνει την ευέλικτη εξειδίκευση των πόρων της επιχείρησης για την επιτυχή επαναχρησιμοποίηση τους σε εναλλακτικές χρήσεις.

Αντίθετα, οι απόψεις της Penrose για τη μεγέθυνση της επιχείρησης, βλέπουμε ότι αποτυγχάνουν όταν ασχολείται με τη διεθνή βιομηχανία πετρελαίου, αφού την εξέτασε κάτω από μία οπτική δύναμης επί της αγοράς, όπου η κάθετη ολοκλήρωση είχε επίκεντρο τις ροές αργού πετρελαίου για τη διατήρηση της πρόσβασης σε πρώτες ύλες, προμήθειες και παραρτήματα ούτως ώστε να συνεχίσει τις λειτουργίες της, χωρίς η μεγέθυνση της να προέρχεται από καινοτομική χρήση των αχρησιμοποίητων πόρων.

Παρόλο που η ενασχόληση της με την πολυεθνική ήταν μεγάλη, η εφαρμογή των απόψεων της στο θέμα αυτό ήταν περιορισμένη, αφού μετά από τριάντα επτά χρόνια (το 1996), παραδέχτηκε τη σημαντικότητα των διεθνών συνόρων, που αφορά διαφορετική γλώσσα, νομοθεσίες, πολιτικές σχέσεις κτλ. Συνέπεια αυτού του γεγονότος, ήταν ότι κατά το διάστημα αυτό, δεν προσπάθησε να συνδέσει την ανάλυση της θεωρίας της περί της μεγέθυνσης της επιχείρησης με αυτή της πολυεθνικής επιχείρησης. Ωστόσο μερικές προσπάθειες, έχουν γίνει από τον Wolf (1997), τον Kay (1997) και από τον Pitelis (2007).

Σχετικά με την προσέγγιση της Penrose, μπορούμε να πούμε ότι είναι κάπως ετερόδοξη. Στοιχεία, όπως η διαχείριση της γνώσης, θυμίζουν Marshall, η σημασία της ιστορίας, η έμφαση στην παραγωγή, το ενδιαφέρον της για την ευημερία της κοινωνίας, η εξελικτική πορεία της επιχείρησης, η επιδίωξη και όχι η μεγιστοποίηση των κερδών, θυμίζουν κλασικά και παλαιοθεσμικά στοιχεία, όπως επίσης εμπεριέχει και βεμπλενιανά στοιχεία με την άποψη της περί της καλής εργασίας. Επίσης, ο επιχειρηματίας εμπεριέχει σουμπετεριανά χαρακτηριστικά, αλλά και στοιχεία από τον Kirzner, αφού ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται το εξωτερικό περιβάλλον ως μια φαντασία (image).

Να πούμε σε αυτό το σημείο ότι η Penrose, συμμερίζεται τις απόψεις του Schumpeter για τη δημιουργική καταστροφή, μόνο εάν οι νέες ανακαλύψεις εξυπηρετούν πραγματικές και ουσιώδης ανάγκες των ατόμων και τα υπερκανονικά κέρδη που αποκομίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν έχουν ως αποτέλεσμα να μειώσουν την κοινωνική ευημερία.

Επίσης, η μεθοδολογία που χρησιμοποίησε ήταν κάτι μεταξύ επαγωγής και απαγωγής, αφού ισχυρίζεται ότι χωρίς θεωρητική ανάλυση της αιτίας και της συνέπειας, δεν μπορεί κάποιος να αξιολογήσει τη σημαντικότητα κάποιων παρατηρήσεων.

Παρόλο την ευρεία αναγνώριση που βρήκε η θεωρία της Penrose σε πολλούς τομείς, δεν είχε την ίδια απήχηση στη νεοκλασική θεωρία. Παρ' όλες τις προσπάθειες σύζευξης των δύο θεωριών (Marris 1964, Rubin 1973, Slater 1980, Gander 1991, Richardson 1999), η Penrose για τους νεοκλασικούς, αποτέλεσε μόνο μια μικρή υποσημείωση, στη νεοκλασική ανάλυση. Αυτό ίσως να οφείλεται και στην ίδια, αφού δεν ανέλυσε τη θεωρία της με νεοκλασικά εργαλεία, σε αντίθεση με τη νεοθεσμική σχολή, εκ της οποίας οι κύριοι εκφραστές της βραβεύτηκαν με βραβεία Νόμπελ (Coase 1991, North 1993, Williamson 2009). Ωστόσο, όπως παραδέχτηκε τόσο η Penrose (1996), όσο και ο Coase (1991), οι δύο θεωρίες δεν μπορούν να ιδωθούν ως αμοιβαίως αποκλειόμενες, αλλά ως συμπληρωματικές για την κατανόηση τόσο της φύσης, όσο και της λειτουργίας της επιχείρησης.

Άλλες κριτικές που δέχτηκε η Penrose ήταν ότι η θεωρία της δεν είχε εμπειρική επαλήθευση. Όμως μπορούμε να πούμε εδώ ότι εμπειρικές μελέτες, όπως αυτή του Shen (1970), έδειξε ότι το Penrose effect ήταν ο λόγος για την αρνητική σχέση του ποσοστού της μεγέθυνσης 4000 μεταποιητικών επιχειρήσεων στη Μασαχουσέτη κατά τις περιόδους 1948-53 και 1953-1957. Οι Orser, Hogarth-Scott & Riding (2000) ανέφεραν ότι μεταξύ 1004 μικρομεσαίων καναδικών επιχειρήσεων, λιγότερο από το ένα τέταρτο είχαν δύο διαδοχικές περιόδους με αυξημένα έσοδα. Ο Gander (1991) παρατήρησε, κατά την περίοδο 1977-1980 για την αμερικάνικη βιομηχανία, ότι όταν η επιχείρηση διπλασιάζει το μέγεθος της, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει περισσότερο από τους διπλάσιους διευθυντικούς πόρους για να διατηρήσει τον αποτελεσματικό της συντονισμό.

Για να αντιμετωπιστούν τα δυναμικά κόστη προσαρμογής που προέρχονται από την ανικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόσει τους διευθυντικούς της πόρους σε ένα επιθυμητό επίπεδο για να διατηρήσει το συντονισμό και την αποδοτικότητα της στις τρέχουσες λειτουργίες της, κατά τη διαδικασία μεγέθυνσης της, πρέπει να δημιουργηθούν “δυναμικές δυνατότητες”, τις οποίες η Penrose πιο πολύ υπέθεσε ότι υπάρχουν παρά ανέλυσε. Η απουσία αυτών των δυνατοτήτων με την ταυτόχρονη

παρουσία του δυναμικού κόστους προσαρμογής, θα έχει ως συνέπεια, οι γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν μια μείωση στη μεγέθυνση τους, λόγω του πολύ χρόνου και προσπάθειας που χρειάζεται για να απορροφηθούν αποτελεσματικά οι νέοι διευθυντικοί πόροι στην επιχείρηση.

Στη μείωση του Penrose effect, βοηθάει και η κατάλληλη μορφή οργάνωσης της επιχείρησης τύπου πολυτμηματικής M (Williamson, 1975), όπως επίσης και η τοποθέτηση παραρτημάτων σε κοντινές πόλεις με μικρή “ψυχική απόσταση”, όπου ο χρόνος και η προσπάθεια του συντονισμού θα είναι σε μικρότερα επίπεδα. Για παράδειγμα, ο Thompson (1994), με βάση ένα δείγμα 200 αλυσίδων franchise σε 15 βιομηχανίες της Αμερικής αναφέρει ότι η επιχείρηση θα επεκταθεί πρώτα στο εξωτερικό μέσω franchising για εξοικονόμηση διευθυντικών πόρων και μετά που θα αποκτήσει την εμπειρία και μειωθούν οι διευθυντικές αντιοικονομίες, θα ιδρύσει τα παραρτήματα της. Ομοίως και ο Shane (1996) σε ένα δείγμα από 138 επιχειρήσεις της Αμερικής παρατήρησε ότι η μορφή franchise εξοικονομεί κόστος ελέγχου (monitoring costs) και στη συνέχεια εμφανίζονται υψηλότεροι ρυθμοί μεγέθυνσης με τη δημιουργία παραρτημάτων.

Ωστόσο, υπάρχουν και μερικά άλλα σημεία στη θεωρία της Penrose που έχουν αγνοηθεί, μερικά εκ τα οποία είναι η μη ενασχόληση της με θέματα ηθικού κινδύνου, αντιπροσώπευσης, παρακολούθησης που έχει ως αποτέλεσμα την απουσία συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης και η μη θεώρηση της σημαντικότητας της εξωτερικής μεγέθυνσης.

Το θέμα των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικό, αφού αποκλείεται να μην υπάρχουν εντός της επιχείρησης. Ο Pitelis (2007b), χρησιμοποίησε τα excess resources για την εξήγηση της καινοτομίας και της μείωσης των συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τα excess resources, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εν μέρει για τη μείωση της έντασης, με το να τους παρακινούν και να τους κάνουν ικανούς, τοποθετώντας τους σε κερδοφόρες χρήσεις μέσω της ενδογενούς καινοτομίας και ανάπτυξης. Επίσης, με την εσωτερική παραγωγή της γνώσης εξηγήθηκαν οι αυξημένες διευθυντικές ικανότητες για τη μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων και την επιδίωξη του κεντρικού σκοπού της επιχείρησης, όπως τα μακροπρόθεσμα κέρδη, όπου η επιτυχία εξαρτάται από τη χρήση των excess resources για τη διατήρηση της συνοχής και της οργάνωσης της επιχείρησης.

Όπως έχουμε αναφέρει ένας σημαντικός περιορισμός στην παραπάνω ανάλυση είναι το κατά πόσο μπορούν οι αχρησιμοποίητοι πόροι να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (operationalisation).

Επίσης, η Penrose είχε υποθέσει ότι οι ευκαιρίες για μεγέθυνση ήταν απεριόριστες, αλλά αυτό οφείλεται λόγω του ότι ασχολιόταν αποκλειστικά με τις επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα, όπου την περίοδο εκείνη είχαν πραγματικά μεγάλα περιθώρια μεγέθυνσης. Στη σύγχρονη εποχή όμως, πρέπει να χαλαρώσει η υπόθεση της Penrose ότι υπάρχουν πάντα ευκαιρίες μεγέθυνσης και να αντικατασταθεί με μια πιο ρεαλιστική υπόθεση των περιορισμένων ευκαιριών για μεγέθυνση. Έτσι, για να συνεχίσει τη μεγέθυνση της, η επιχείρηση θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια στο να αναπτύξει και να επεκτείνει το σύνολο των παραγωγικών της ευκαιριών. Επίσης, η Penrose υποστήριξε ότι οι επιχειρηματικές ικανότητες είναι αναγκαίες για να γίνουν κατάλληλοι συνδυασμοί των πόρων και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες μεγέθυνσης, όμως πρέπει να πούμε ότι οι επιχειρηματικές ικανότητες διαφέρουν κατά την πάροδο των ετών και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Αυτές οι επιχειρηματικές ικανότητες εξυπηρετούν τόσο την επέκταση των ευκαιριών μεγέθυνσης όσο και την ανακάλυψη νέων ευκαιριών μεγέθυνσης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Επιπλέον, το πρόβλημα της εξάρτησης και της μυωπικής συμπεριφοράς της επιχείρησης, που εστιάζει μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για ευκαιρίες μεγέθυνσης πρέπει να ξεπεραστεί μέσω επιλογών εξωτερικής μεγέθυνσης (εξαγορές). Σύμφωνα με τον March (1991), υπάρχει μεγάλη πίεση στο εσωτερικό της επιχείρησης για εκμετάλλευση των υπαρκτών δυνατοτήτων των πόρων τους, χωρίς να ανακαλύπτουν νέες δυνατότητες, περιορίζοντας έτσι την ποικιλία των πόρων και την αύξηση της υπάρχουσας γνώσης. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό είναι να ενσωματώσουμε μέσα στην επιχείρηση άλλους πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον. Το κόστος απόκτησης και ενσωμάτωσης μιας επιχείρησης έχει πέσει πολύ κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια. Έτσι, τα κόστη προσαρμογής, στα οποία αναφέρεται η Penrose έχουν μειωθεί σε σημαντικό βαθμό, που κάνει τις στρατηγικές των εξαγορών πολύ ελκυστικές. Και αυτό γιατί στο παρελθόν τόσο η απόκτηση της πληροφόρησης που ήταν πολύ δύσκολη όσο και η διαχείριση των προμηθειών που βρισκόταν σε πιο ικανοποιητικό

επίπεδο, έκαναν τις επιχειρήσεις να προτιμούν την κάθετη ολοκλήρωση, περιλαμβάνοντας όλα τα στάδια της παραγωγής εντός της οργανωτικής της δομής.

Είναι γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια, με το ανθρώπινο κεφάλαιο να αναδεικνύεται πιο σημαντικό και να αντικαθιστά το φυσικό ως κύρια πηγή μεγέθυνσης της επιχείρησης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα που έγινε στο Δ. Χανίων, όπου διαπιστώνεται η σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Επίσης, οι άνθρωποι πόροι έχουν απελευθερωθεί από τους δεσμούς που είχαν παλαιότερα με συγκεκριμένα φυσικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Συνέπειες των παραπάνω αλλαγών είναι ότι οι φυσικοί πόροι γίνονται λιγότερο αναντικατάστατοι και οι άνθρωποι πόροι διαθέτοντας περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, λόγω των ιδιοσυγκρασιακών τους χαρακτηριστικών, αυξάνουν την καινοτομική ικανότητα της επιχείρησης.

Ωστόσο, οι άνθρωποι πόροι, πρέπει να υποστηρίζονται και από άλλους πόρους κυρίως της πληροφόρησης, της οργάνωσης και των σχέσεων για μια πιο αποτελεσματική διαχείριση. Μπορούμε να πούμε ότι η ουσία της στρατηγικής απόφασης για το τι πρέπει να γίνει δεν είναι μια επιλογή μεταξύ δεδομένων εναλλακτικών, αλλά είναι η διαδικασία με την οποία οι διοικούντες κατανοούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Με τη γνώση των δικών τους πόρων, προσδιορίζουν ποιοι παράγοντες είναι απαραίτητοι, δίνουν έμφαση και αξιοποιούν την πληροφόρηση, για να επινοήσουν ορισμένες διαδικασίες που θα βοηθήσουν στην παροχή λύσεων σε διάφορα προβλήματα.

Σύμφωνα και με τους Prahalad & Hamel (1990, σ. 82), βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η καλλιέργεια και εκμετάλλευση ουσιαστικών ικανοτήτων (core competences), οι οποίες περιλαμβάνουν τη συλλογική μάθηση (collective learning) μέσα σε έναν διοικητικό οργανισμό, αποφέροντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο συντονισμό διαφόρων παραγωγικών δεξιοτήτων και στην ανακάλυψη νέων καινοτομικών προϊόντων και παραγωγικών μεθόδων (τεχνολογία).

Στις γρήγορα εξελισσόμενες αγορές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να εξαφανιστεί αν στηρίζεται σε συγκεκριμένους πόρους. Σε τέτοιες καταστάσεις, η μεγέθυνση της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των διευθυντών να κατανέμουν και να επεκτείνουν τους εσωτερικούς της πόρους με τον πιο

αποτελεσματικό τρόπο, δημιουργώντας ή απελευθερώνοντας κάποιους από αυτούς. Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι πόροι αυτοί είναι σπάνιοι, είναι δύσκολο να γίνει η αποτίμηση τους, όπως και η υποκατάσταση τους και δημιουργούν αξία για τον καταναλωτή. Το στοιχείο αυτό του δυναμισμού είναι απαραίτητο για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece et al. 1997, Eisenhardt and Martin 2000).

Εκεί λοιπόν που πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας είναι η δυναμική προσέγγιση της θεωρίας της Penrose, όπου οι δυναμικές δυνατότητες παίζουν τον καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη αποτελεσματικών δυναμικών συνδυασμών πόρων, δυναμικής συλλογικής μάθησης, δυναμικής ανάπτυξης παραγωγικών ευκαιριών και δημιουργίας απόρθητων βάσεων σε ένα περιβάλλον ευμετάβλητο και αβέβαιο, όπου δημιουργείται συνέχεια ανισορροπία και τίποτα δεν παραμένει σταθερό, στοχεύοντας σε ένα άριστο υπόδειγμα μεγέθυνσης της διοικητικής ομάδας της επιχείρησης μέσω μιας κατάλληλης διαχείρισης ανάπτυξης, χρήσης, εξαγοράς και απορρόφησης των πόρων.

Επομένως, η σωστή διαχείριση των πόρων απαιτεί και το σωστό συντονισμό γιατί εάν υπάρχουν προβλήματα οικονομικής οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση θα αντανakλάται από τον κακό έλεγχο της παραγωγής της γνώσης, ο οποίος θα είναι διαφορετικός μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, σε σημείο που να μην μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους για το τι θέλει το κάθε τμήμα. Συνέπειες των παραπάνω είναι να υπάρχουν προβλήματα στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών για μεγέθυνση της επιχείρησης και την ανάγκη σύναψης νέων συμβολαίων για τον καλύτερο έλεγχο και την ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών της επιχείρησης που θα οδηγήσει στην αύξηση του κόστους της επιχείρησης και στον επαναπροσδιορισμό των ορίων της μεγέθυνσης της.

Συνδυάζοντας την πλευρά της πενροζιανής προσέγγισης με την πλευρά της διοικητικής μορφής, μπορούμε να πούμε ότι η πρώτη στοχεύει στο να κάνει ικανά τα άτομα να καταλάβουν ο ένας τον άλλον και να προσφέρουν συμπληρωματικές γνώσεις, χωρίς να περιορίζεται η ποικιλία και η καινοτομικότητα και η δεύτερη στο να δώσει κίνητρα στα άτομα να συνεργαστούν και να μοιράζονται τις γνώσεις, χωρίς να περιορίζεται η αυτονομία, η φιλοδοξία και το ανταγωνιστικό πνεύμα.

Η θεωρία της Penrose καθώς και η θεωρία του συναλλακτικού κόστους, μπορούμε να πούμε ότι συμπληρώνουν η μία την άλλη και βοηθούν σε μια καλύτερη ανάλυση των

δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης, στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου που ασκείται σήμερα η εταιρική διακυβέρνηση, η εσωτερική οργάνωση και ο έλεγχος των επιχειρησιακών μονάδων, με τη μείωση του μηχανισμού εξουσίας και ελέγχου, και την καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της επιχείρησης για την περαιτέρω μεγέθυνση της επιχείρησης. Επίσης, λόγω του ότι οι ευκαιρίες για εσωτερική μεγέθυνση μπορεί να εξαντληθούν, δεν πρέπει να ξεχνάμε και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου η επιχείρηση πρέπει να δώσει έμφαση και στο σχεδιασμό, ανάπτυξη και υλοποίηση κατάλληλων σχεδίων και στρατηγικών που θα την βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτές τις ευκαιρίες, καθιστώντας πιο εύκολη τη μεγέθυνση της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Εμπειρία προσωπικού / στελεχών	1	2	3	4	5
2. Προσωπικά χαρακτηριστικά (θέληση, ευφυΐα, δημιουργικότητα, απόδοση...)	1	2	3	4	5
3. Προσωπικά δίκτυα	1	2	3	4	5
4. Εκπαίδευση, Μάθηση προσωπικού / στελεχών	1	2	3	4	5

ΝΟΜΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Συμφωνίες	1	2	3	4	5
2. Μυστικά εμπορίου	1	2	3	4	5
3. Σήματα – Σύμβολα (Trademarks)	1	2	3	4	5
4. Καταχωρημένα σχέδια (Registered designs)	1	2	3	4	5
5. Πατέντες	1	2	3	4	5
6. Άδειες (Licences)	1	2	3	4	5
7. Πνευματική ιδιοκτησία (Copyrights)	1	2	3	4	5

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Οργανωτικές διαδικασίες	1	2	3	4	5
2. Οργάνωση για τη φήμη	1	2	3	4	5
3. Οργανωτική κουλτούρα	1	2	3	4	5
4. Οργάνωση για τη μάρκα-επωνυμία	1	2	3	4	5
5. Οργανωτική δομή	1	2	3	4	5
6. Οργανωτικές ρουτίνες/συνήθειες	1	2	3	4	5

ΠΟΡΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Πληροφορίες πελατών	1	2	3	4	5
2. Εσωτερική πληροφόρηση	1	2	3	4	5
3. Πληροφόρηση για το προϊόν	1	2	3	4	5
4. Πληροφόρηση για τον κλάδο	1	2	3	4	5
5. Πληροφόρηση για τις παραγωγικές διαδικασίες	1	2	3	4	5
6. Πληροφορίες προμηθευτών	1	2	3	4	5

ΠΟΡΟΙ ΣΧΕΣΕΩΝ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Σχέσεις με τους πελάτες	1	2	3	4	5
2. Σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (εργαζομένων & εργοδοτών)	1	2	3	4	5
3. Σχέσεις με τους προμηθευτές	1	2	3	4	5
4. Σχέσεις έξω από την επιχείρηση	1	2	3	4	5
5. Σχέσεις με τους ανταγωνιστές	1	2	3	4	5

ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Μηχανήματα	1	2	3	4	5
2. Γεωγραφική τοποθεσία	1	2	3	4	5
3. Εξοπλισμός	1	2	3	4	5
4. Κτίρια	1	2	3	4	5
5. Αποθέματα πρώτων υλών	1	2	3	4	5
6. Γη, Οικόπεδα	1	2	3	4	5

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σχετικά καθόλου σημαντική	Λίγο σημαντική	Ούτε σημαντική ούτε ασήμαντη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
1. Εσωτερικά κεφάλαια	1	2	3	4	5
2. Εξωτερικά κεφάλαια	1	2	3	4	5
3. Άλλα χρηματοοικονομικά κεφάλαια	1	2	3	4	5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ (Ταξινομήσετε τους παρακάτω πόρους από το 1 έως το 7, με το 7 να είναι οι πιο σημαντικοί πόροι)	1-7
1. Ανθρώπινοι πόροι	
2. Νόμιμοι πόροι	
3. Οργανωτικοί πόροι	
4. Πόροι πληροφόρησης	
5. Πόροι σχέσεων	
6. Φυσικοί πόροι	
7. Χρηματοοικονομικοί πόροι	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΥΔΩΝ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΚΡΗΤΗ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΑΚΑΛΗ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΧΡΙΣΤΙΝΑ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΝΕΦΕΛΗ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΑΡΧΟΝΤΙΚΗ	Ξενοδοχειακές υπηρεσίες
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές εργασίες
ALPHA BANK	Τραπεζικές εργασίες
EUROBANK	Τραπεζικές εργασίες
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές εργασίες
CAREFOUR ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ	Σουπερμαρκετ - Πολυκατάστημα - Εμπορία καταναλωτικών ειδών
INKA	Σουπερμαρκετ - Εμπορία καταναλωτικών ειδών
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	Σουπερμαρκετ - Εμπορία καταναλωτικών ειδών
ΑΡΙΑΔΝΗ	Σουπερμαρκετ - Εμπορία καταναλωτικών ειδών
ΑΛΕΞ ΠΑΚ	Εισαγωγή και εμπορία καταναλωτικών ειδών (εκτός τροφίμων)
JUMBO	Λιανική πώληση παιχνιδιών, βρεφικών ειδών, εποχιακών ειδών, ειδών διακόσμησης και ειδών βιβλίου, χαρτοπωλείου
MEGA PLACE	Υπηρεσίες ψυχαγωγίας και διασκέδασης
BLUE STAR FERRIES	Ναυτιλιακές και ταξιδιωτικές υπηρεσίες
ΤΕΡΖΗΣ	Εμπορία & εισαγωγή πλακιδίων & ειδών υγιεινής
ΣΕΥΛΧ	Εμπορία ειδών υγιεινής
ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	Λιανική πώληση και εμπόριο ηλεκτρικών ειδών
ΓΕΡΑΝΙ	Παραγωγή και εμπορία αναψυκτικών
ΒΕΡΓΑΝΕΛΑΚΗΣ	Χονδρικό εμπόριο ποτών και παγωτών, παραγωγή αναψυκτικών και σόδας
BIOXYM	Παραγωγή και εμπορία χυμών, συμπυκνωμένων και αιθέριων ελαίων εσπεριδοειδών
ΑΒΕΑ	Επεξεργασία, τυποποίηση και εμπόριο προϊόντων ελαιολάδου, παραγωγή και εμπορία σαπουνιού
ΧΙΩΤΑΚΗΣ	Παρασκευή και εμπορία παραδοσιακών κρητικών προϊόντων ζύμης
ΠΡΟΜΕΚΑΤ	Εμπόριο οικοδομικών εργαλείων και υλικών, δομικών και μονωτικών υλικών
ΚΡΗΤΟΔΟΜΗ	Τεχνική κατασκευαστική εταιρία, κατασκευή και πώληση ακινήτων, εμπόριο οικοδομικών υλικών, εκπόνηση αρχιτεκτονικών σχεδίων και μελέτες
ΔΡΑΚΑΚΗΣ	Οικοδομικές επιχειρήσεις και εργασίες
ΑΚΤΕΡ	Ανώνυμη Τεχνική εταιρία, κατασκευή τεχνικών έργων

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Γ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΟΡΟΙ	MEAN	ST.DEV
Ανθρώπινοι πόροι	Εμπειρία προσωπικού/στελεχών	3.76	1.41
Ανθρώπινοι πόροι	Προσωπικά χαρακτηριστικά	3.86	1.32
Ανθρώπινοι πόροι	Προσωπικά δίκτυα	3.31	1.35
Ανθρώπινοι πόροι	Εκπαίδευση-μάθηση προσωπικού/στελεχών	3.59	1.32
Νόμιμοι πόροι	Συμφωνίες	1.64	0.87
Νόμιμοι πόροι	Μυστικά εμπορίου	1.68	1.01
Νόμιμοι πόροι	Σήματα/σύμβολα	1.46	0.85
Νόμιμοι πόροι	Καταχωρημένα σχέδια	1.45	0.93
Νόμιμοι πόροι	Πατέντες	1.51	1.02
Νόμιμοι πόροι	Πνευματικά δικαιώματα	1.62	1.04
Νόμιμοι πόροι	Αδειες	1.49	1.05
Οργανωτικοί πόροι	Οργανωτικές διαδικασίες	2.82	1.46
Οργανωτικοί πόροι	Οργάνωση για τη φήμη	2.88	1.47
Οργανωτικοί πόροι	Οργανωτική κουλτούρα	2.67	1.37
Οργανωτικοί πόροι	Οργάνωση για τη μάρκα/επωνυμία	2.66	1.38
Οργανωτικοί πόροι	Οργανωτική δομή	2.83	1.45
Οργανωτικοί πόροι	Οργανωτικές ρουτίνες/συνήθειες	2.65	1.32
Πόροι πληροφόρησης	Πληροφορίες πελατών	3.40	1.27
Πόροι πληροφόρησης	Εσωτερική πληροφόρηση	3.20	1.31
Πόροι πληροφόρησης	Πληροφόρηση για το προϊόν	3.22	1.29
Πόροι πληροφόρησης	Πληροφόρηση για τον κλάδο	3.19	1.40
Πόροι πληροφόρησης	Πληροφόρηση για τις παραγωγικές διαδικασίες	3.04	1.28
Πόροι πληροφόρησης	Πληροφορίες προμηθευτών	3.18	1.41
Πόροι σχέσεων	Σχέσεις με τους πελάτες	2.76	1.35
Πόροι σχέσεων	Σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης	2.71	1.29
Πόροι σχέσεων	Σχέσεις με τους προμηθευτές,	2.45	1.18
Πόροι σχέσεων	Σχέσεις έξω από την επιχείρηση	2.38	1.33
Πόροι σχέσεων	Σχέσεις με τους ανταγωνιστές	2.18	1.25
Φυσικοί πόροι	Μηχανήματα	2.10	1.16
Φυσικοί πόροι	Γεωγραφική τοποθεσία	2.20	1.03
Φυσικοί πόροι	Εξοπλισμός	2.18	1.16
Φυσικοί πόροι	Κτίρια	2.12	1.14
Φυσικοί πόροι	Αποθέματα πρώτων υλών	2.00	1.15
Φυσικοί πόροι	Οικόπεδα	1.94	1.11
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Εσωτερικά κεφάλαια	2.15	1.54
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Εξωτερικά κεφάλαια	1.96	1.57
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Άλλα χρηματοοικονομικά κεφάλαια	1.85	1.49

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Test for Equality of Means Between Series

Sample: 1 30

Included observations: 30

Method	df	Value	Probability
Anova F-statistic	(6, 203)	9.90335938651	1.399786023e-09

Analysis of Variance

Source of Variation	df	Sum of Sq.	Mean Sq.
Between	6	95.1943898023	15.8657316337
Within	203	325.217271831	1.60205552626
Total	209	420.411661633	2.01153905088

Category Statistics

Variable	Count	Mean	Std. Dev.	Std. Err of Mean
AV1	30	3.63095238095	1.30180588764	0.23767615005
AV2	30	1.54897959184	0.927313529594	0.169303512679
AV3	30	2.75158730159	1.38215059468	0.252345019525
AV4	30	3.20634920635	1.29441701816	0.236327133221
AV5	30	2.49428571429	1.25792966869	0.229665485099
AV6	30	2.08888888889	1.09986765767	0.200807442125
AV7	30	1.98571428571	1.51057212127	0.275791475186
All	210	2.52953676709	1.41828736541	0.0978711264119

ΠΑΡΑΘΗΜΑ Ε

Test for Equality of Means Between Series

Sample: 1 30

Included observations: 30

Method	df	Value	Probability
t-test	58	1.26682062654	0.210283021694
Anova F-statistic	(1, 58)	1.60483449983	0.210283021694

Analysis of Variance

Source of Variation	df	Sum of Sq.	Mean Sq.
Between	1	2.70431783825	2.70431783825
Within	58	97.7362055933	1.68510699299
Total	59	100.440523432	1.70238175308

Category Statistics

Variable	Count	Mean	Std. Dev.	Std. Err. of Mean
AV1	30	3.63095238095	1.30180588764	0.23767615005
AV4	30	3.20634920635	1.29441701816	0.236327133221
All	60	3.41865079365	1.30475352196	0.168442955382

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aghion, P. & Durlaf, S.N., (2005), *Handbook of Economic Growth*, North, Holland, Holland Press
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, 62(5), 777-95
- Armstrong, O., & Shimizu, K., (2007), "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management*, 33(6), 959-86
- Augier, M. Teece, D. (2006), "Strategic Management, Entrepreneurship, and Design: The Evolving Influence of Edith Penrose and its Implications for Multinational Enterprise Strategy Analysis", *Management International Review*
- Augier, M. & Teece, D.J. (2008), "Strategy as Evolution with Design: Dynamic Capabilities and the Design and Evolution of the Business Enterprise", *Organization Studies*, vol. 29, 1187-208
- Barney, J.B. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 656-65
- Buckley, P.J. & Casson M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Holmes & Meier
- Buckley, P.J. & Casson M. (2006), "Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises", in Pitelis, C. & Verbeke, A. (2007), "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise", *Management International Review*, vol. 47, 139-49
- Burgelman R.A. (1983), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 8: 61-70
- Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, in Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405
- Coase, R. H. (1972), "Industrial organization: A Proposal for Research, in V. R. Fuchs (ed.) *Policy Issues and Research Opportunities*" in *Industrial Organisation*. New York, *National Bureau of Economic Research*, 59-73
- Coase, R. H. (1991), "The Nature of the Firm", reprinted in O.E. Williamson & S.G. Winter, *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, Oxford
- Cockburn, I.M., Henderson R.M., Stern, S. (2000), "Untangling the origins of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): 1123-45
- *Contributions to Political Economy*, (1999), vol. 18, issue 1, Special Issue on Edith Penrose
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- David, P.A., (1985), "Clio and the economics of QUERTY", *American Economic Review*, 75, 332-7
- Dunning, J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, in Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34

- Dunning, J.H. (1988), *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-21
- Foss, N. (1997), *Resources and Strategy: A reader*, Oxford: Oxford University Press
- Foss, N.J. (1999), "Edith Penrose, economics and strategic management", *Contributions of Political Economy*, vol. 18, 87-104
- Foss, N., Klein, P., Kor, Y., Mahoney, J. (2008), "Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, 73-94
- Galbraith, C.S & Kay N.M. (1986), "Towards a theory of multinational enterprise", in Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34
- Gander, J.P. (1991), "Managerial intensity, firm size, and growth", *Managerial and Decision Economics*, vol. 12, no. 3, 261-6
- Georgiadis, A. & Pitelis, C. (2008), "Strategic Human Resource Practises and Value Creation Through Innovation: Evidence from a Quasi-Experiment", *DYNREG*, 41/2009
- Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters: "The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, 79, 137-47
- Goerzen, A. & Beamish P.W. (2006), "The Penrose Effect: Excess Expatriates in Multinational Enterprises", in Pitelis, C. & Verbeke, A. (2007), "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise", *Management International Review*, vol. 47, 139-49
- Grossman, S. & Hart, O. (1986), "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, vol. 94, no. 4, 691-718
- Hart, O. (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford, Clarendon
- Hart, O. (1988), "Incomplete contracts and the theory of the firm", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 8, 561-81
- Hart, O. & Moore, J. (1990), "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 98, 1119-58
- Hayek, F.A. (1937), "Economics and Knowledge", *Economica*
- Hayek, F. (1945), "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, 35, September: 519-30
- Heilbroner R. L. (2000), *Οι Φιλόσοφοι του Οικονομικού Κόσμου*, Εκδόσεις Κριτική, 395-425
- Hellenic Statistical Authority, 2011
- Holmstrom, B. (1999), "The firm as a subeconomy", in Pitelis, C. (2010), "Edith Penrose's 'The theory of the growth of the firm' Fifty years later", *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, paper no. 23180
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995), "The Comparative advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59, 1-15
- Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 304-60
- *Journal of Management Studies*, (2004), vol. 41, no. 1
- Kay N.M. (1997), *Pattern in Corporate Evolution*, in Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34

- Kindleberger, C.P. (1984), "Plus Ca Change-A Look at the New Literature", in Kindleberger, C. (ed.), *Multinational Excursions*, Cambridge, Mass: The MIT Press, 180-8
- Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press
- Kogut, B. & Zander, U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 625-45
- Kor, Y.Y. & Mahoney, J.T. (2000), "Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity", *Journal of Management Studies*, 37, 1, 109-39
- Kor, Y.Y. & Mahoney, J.T. (2004), "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management", *Journal of Management Studies*, vol.37, no.1, 183-91
- Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, 14, 95-112
- Loasby, B.J. (1999), "The significance of Penrose's theory for the development of economics", in Pitelis, C. (2007b), "A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)", *Organization Science*, vol. 18, no. 3, 478-90
- Lockett, A. & Thompson, S. (2004), "Edith Penrose's contribution to the resource-based view: an alternative perspective", *Journal of Management Studies*, 41, 1, 193-203
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidson, P. (2007), "Re-examining and extending Penrose's Growth Theory: Updating Penrose for the 21st century", *Proceedings Babson College Entrepreneurship Research Conference (BSERC)*, Madrid, Spain, 1-15
- Lucas, R.E. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, no. 1, 3-42
- Machlup, F. (1967), "Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial", in *The Methodology of Economics and Other Social Sciences*, New York, Wiley
- Mahoney, T.J. Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-80
- Mahoney, T.J. (2005), *Economic Foundations of Strategy*, Thousand Oaks, CA. SAGE Publications Inc
- *Managerial and Decision Economics*, (2005), vol. 26, no. 2, Special Issue on Edith Penrose's Contribution to Economics and Strategy
- *Management International Review*, (2007), vol. 47, issue 2, Special Issue on Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2(1): 101-23
- Marglin, S. (1974), "What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production", *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, 60-112
- Marris, R. (1964), *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*. The Free Press of Glencox, New York
- Marris, R. (1987), Penrose, Edith Tilton, in *the New Palgrave, A Dictionary of Economics*, London, Macmillan, 831
- Marris, R. (1999), "Edith Penrose and economics", *Contributions to Political Economy*, vol. 18, 47-65

- Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, London, Macmillan
- McGahan, A.M. & Porter, M.E. (1997), "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 18, 15-30
- McGee, J. & Thomas, H. (1986), "Strategic groups: theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal* 7(2): 141-60
- Milgram, S. (1963), "Behavioural study of obedience", in Pitelis, C. (2007b), "A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)", *Organization Science*, vol. 18, no. 3, 478-90
- Montgomery, C.A. & Wernerfelt, B. (1988), "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q", *Rand Journal of Economics*, 19, 4, 623-32
- Morgan, R.M. (1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 46, 281-90
- Naslund, B. (1964), "Organizational slack", *Ekonomisk Tidskrift, The Scandinavian Journal of Economics*, Arg.66, n:r1, 26-31
- Nooteboom, B. (1992), "Towards a dynamic theory of transactions", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 281-99
- Nooteboom B. (1999), *Inter-firm alliances: Analysis and design*, London: Routledge
- Nooteboom, B. (2006), "Beyond Penrose: a cognitive theory of the firm", *Discussion paper 2006-34*, Tilburg University, Center for Economic Research
- *Organization Science*, (1996), vol. 7, issue 5, September-October
- *Organisation Science*, (2003), vol. 14, issue 1, January-February, Special Issue on Trust in an Organizational Context
- *Organization Studies*, (2008), vol. 29, issue 8&9, Special Issue on the Metemorphosis of the theory of the firm
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, Riding, A.L. (2000), "Performance, firm size, and management problem solving", *Journal of Small Business Management*, 42-58
- Πάκος Θ. (1992), *Ανταγωνισμός, Συγκέντρωση και Τεχνολογία, Κλαδική Οικονομική Ι*, Εκδόσεις Παπαζήση, κεφ. 8, 208-46
- Penrose, E.T. (1951), *The Economics of the International Patent System*, Baltimore, MD, John Hopkins Press
- Penrose, E. T. (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. XLII, no. 5
- Penrose, E. T. (1955), "Research on the Business Firms: Limits to Growth and Size of Firms", *American Economic Review*, vol. XLV, no. 2
- Penrose E.T. (1956), "Foreign investment and the growth of the firm", *Economic Journal*, vol. 66, 220-35
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford
- Penrose, E. T. (1960), "The Theory of the Growth of the Firm, A case study: The Hercules Powder Company", *Business History Review*, 34, 1-23
- Penrose, E. T. (1964), "Monopoly and Competition in the international petroleum industry", in *The Yearbook of World Affairs*, vol. 18, London, Stevens
- Penrose, E. T. (1968), "Problems Associated with the Growth of International Firms", in *Tijdschrift voor Vennootschappen, Vereenigingen en Stichtingen*, no. 9

- Penrose, E.T (1973), "International patenting and the less developed countries", *Economic Journal*, 83, 768-86
- Penrose, E.T., (1985), "The theory of the growth of the firm twenty-five years later", *Acta Universitatis Upsaliensis: Studia Oeconomicae Negotiorum*, vol. 20, 1-16
- Penrose, E. T. (1987), "Multinational corporations", in *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, London, Macmillan, 562-4
- Penrose, E.T. (1989), "History, the social sciences and economic theory with special reference to multinational enterprise", in *Multinational Enterprise in Historical Perspective*, edited by Teichova A., Levy-Leboyer M., Nussbaum. H, Cambridge, Cambridge University Press
- Penrose, E. T. (1995), *Foreword to the Third Edition of The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford
- Penrose, E.T. (1996), "Growth of the firm and networking", in *International Encyclopaedia of Business and Management*, London, Routledge
- Penrose, E.T. (2008), "Strategy/Organization and the metamorphosis of the large firm", *Organization Studies*, vol. 29, 1117-24
- Perrow, C. (1986), *Complex organizations: A critical essay*, 3rd edition, New York, McGraw Hill
- Peteraf, A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-91
- Pitelis, C. (1998), *Οικονομικοί Θεσμοί, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα, Οικονομική Πολιτική*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.3, 42-62
- Pitelis, C. (2002), *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*, edited by Pitelis, C., Oxford, Oxford University Press
- Pitelis C. (2004), "Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy", *International Business Review*, 13, 523-32
- Pitelis, C. (2007a), "Edith Penrose and a learning-based perspective on the MNE and OLI", *Management International Review*, vol. 47, no. 2, 207-19
- Pitelis, C. (2007b), "A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)", *Organization Science*, vol. 18, no. 3, 478-90
- Pitelis, C. (2009a), "The sustainable competitive advantage and catching-up of nations: Fdi, clusters, and the liability (asset) of smallness?", *Management International Review*, vol. 49, issue 1
- Pitelis, C. (2009b), "The Co-genesis, Co-Determination and Co-Evolution of Value Capture and Value Creation", Munich Personal RePec Archive, paper no. 23937
- Pitelis, C. (2010), "Edith Penrose's 'The theory of the growth of the firm' Fifty years later", *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, paper no. 23180
- Pitelis, C. & Argitis, G. (2009), "Factors influencing the internationalization of firms: Micro Foundations of Macro Determinants", *Economic and Social Research Institute (ESRI)*, DYNREG36
- Pitelis, C. & Pseiridis, A. (1999), "Transaction costs versus resource value?", *Journal of Economic Studies*, vol. 26, no. 3, 221-40
- Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34
- Pitelis, C. & Teece, D.J. (2009), "The nature and essence of the firm", *European Management Review*, Spring

- Pitelis, C. & Verbeke, A. (2007), "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise", *Management International Review*, vol. 47, 139-49
- Pitelis, C. & Wahl, M. (1998), "Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory", *Long Range Planning*, vol.31, no. 2, 252-61
- Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, New York
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, London, Macmillan
- Porter, M.E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, 43-59
- Porter, M.E. (1999), "Michael Porter on competition", *The Antitrust Bulletin*, Winter, 841-80
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), "The core of competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 67, 79-91
- Rajan, R. & Zingales, L. (1998), "The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of the Firms", University of Chicago, working paper
- Richardson, G.B. (1972), "The Organisation of Industry", *Economic Journal*, vol.82, 883-96
- Richardson, G.B. (1999), "Mrs Penrose and neoclassical theory", *Contributions to Political Economy*, vol. 18, 23-30
- Romer, P.M. (1990), "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*, vol. 98, 71-101
- Rubin, P.H. (1972), "The expansion of firms", *Journal of Political Economy*, vol. 81, 936-49
- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2002), "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, 23, 8, 769-80
- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2004), "A final word on Edith Penrose", *Journal of Management Studies*, 41, 1, 205-17
- Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001), *Strategic Management*, Chichester: John Wiley
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Cambridge University Press, 66-81
- Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Bros., New York, 84-204
- Schumpeter, J.A. (1949), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 89-94
- Schumpeter, J. A. (1972), *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*, Αθήνα, ΚΕΠΕ, 111-97
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*, Berkley, CA, University of California Press in Pitelis, C. (2010), "Edith Penrose's 'The theory of the growth of the firm' Fifty years later", *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, paper no. 23180
- Sen, A.K. (1999), *Development As Freedom*, New York, Alfred Knopf
- Seppanen, M. (2008), "Empirical study on resources' contribution to a firm's competitiveness", EuroMOT, Proceedings
- Seppanen, M., & Makinen, S. (2007), "Towards a classification of resources for the business model concept", *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(4), 389-404

- Shane, S.A. (1996), "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors", *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-34
- Shen, T.Y., (1970), "Economies of scale, Penrose-effect, growth of plants and their size distribution", *Journal of Political Economy*, 78(4), 702-16
- Simon, H.A. (1995), "Organizations and markets", in Pitelis, C. (2007b), "A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)", *Organization Science*, vol. 18, no. 3, 478-90
- Slater, M. (1980), "The managerial limitations to a firm's rate of growth", *Economic Journal*, 90: 520-8
- Steen, J.T. & Liesch, P.W. (2006), "A Note on Penrosean Growth, resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalisation", in Pitelis, C. & Verbeke, A. (2007), "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise", *Management International Review*, vol. 47, 139-49
- *Strategic Management Journal*, (1996), vol. 17, no. 10, Winter Special issue
- Tan, D. & Mahoney J.T. (2006), "The Dynamics of Japanese Firm Growth in U.S. Industries: The Penrose Effect", *Management International Review*
- Teece, D.J. (1977), "Technology Transfer by Multinational Firms: The resource Cost of Transferring Technological Know-how", *The Economic Journal*, vol. 87, 242-61
- Teece D.J. (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm", in Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2002), "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, 23, 8, 769-80
- Teece, D.J (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, 1319-50
- Teece, D.J. & Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, 537-56
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 509-33
- Thompson, R.S. (1994), "The franchise life cycle and the Penrose effect", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, 207-18
- Treadway, A.B. (1970), "Adjustment costs and variable inputs in the theory of the competitive firm", *Journal of Economic Theory*, vol. 2, 329-47
- Veblen, T.B. (1898), "The instinct of workmanship and the Irksomeness of labour", *American Journal of Sociology*, vol. 4
- Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", in Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2002), "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, 23, 8, 769-80
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, N.Y
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, N.Y
- Williamson, O.E. (1999), "Strategy research: Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1087-108
- Wolf, B.M. (1977), "Industrial diversification and internationalization: Some empirical evidence", in Pitelis, C. & Sudgen R. (2002), *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, κεφ.6, 205-34