

ESCP-EAP Working Paper

No. 11
July 2005

**L'internationalisation et les décisions des
dirigeants**

Stefan Schmid



Author:
Prof. Dr. Stefan Schmid
Chair of International Management
and Strategic Management
ESCP-EAP
European School of Management Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Germany
T: ++49(0)30 / 32007 136
F: ++49(0)30 / 32007 107
sschmid@escp-eap.net

Editor:
ESCP-EAP
European School of Management Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Germany
T: ++49(0)30 / 32007 147
F: ++49(0)30 / 32007 108
workingpaper-berlin@escp-eap.net
www.escp-eap.de

ISSN 1619-7658

Résumé : Comme aujourd'hui la plupart des entreprises sont internationales, les dirigeants sont constamment amenés à prendre des décisions concernant l'internationalisation. Cette contribution est consacré aux questions suivantes : qui prend les décisions en matière d'internationalisation ? Que décident les dirigeants dans ce domaine ? Comment prennent-ils leurs décisions ? La contribution vise à constituer un fondement pour des projets de recherche futurs portant sur les décisions en matière de l'internationalisation des entreprises.

Mots clés : Internationalisation, Décisions, Dirigeants

Remerciements : Cette contribution fait partie d'un projet de recherche financé par la Chaire CEGETEL dirigeance d'entreprise établie à l'ESCP-EAP European School of Management. Sa mission est d'effectuer des recherches sur les problèmes liés à la posture du dirigeant, au rôle de son entourage et au fonctionnement des équipes dirigeantes des grandes entreprises européennes. L'auteur tient à remercier SFR-CEGETEL et la Chaire CEGETEL dirigeance d'entreprise de leur soutien.

Summary: As nowadays most firms are international, top-managers are constantly taking decisions on internationalization. This contribution focuses on the following questions: Who is taking internationalization decisions? What are managers deciding on internationalization? How are managers deciding on internationalization? This contribution shall be the basis for future research projects investigating internationalization decisions of firms.

Key Words: Internationalization, Decisions, Top-Managers

Acknowledgements: This paper is part of a research project financed by the CEGETEL Chair of Executive Governance established at ESCP-EAP European School of Management. The CEGETEL Chair's mission is to carry out multidisciplinary research, including issues such as top management board functioning and various aspects of executive governance. The author gratefully acknowledges the support of SFR-CEGETEL and the CEGETEL Chair.

Sommaire

1	Introduction	1
2	Qui prend les décisions d'internationalisation ?	3
3	Que décident les dirigeants lors d'une internationalisation ?	5
4	Comment les dirigeants décident-ils de l'internationalisation ?	8
5	Conclusion.....	10
	Bibliographie.....	11

L'internationalisation et les décisions des dirigeants

1 Introduction

De nombreux dirigeants prennent des décisions orientées vers l'expansion de leur entreprise. Jürgen Schrempp a été à l'origine d'une fusion entre Daimler et Chrysler qui a considérablement accru l'internationalisation de la société. Louis Schweitzer de Renault a engagé un partenariat stratégique avec Nissan et – avec Carlos Ghosn comme relais au Japon – il a réussi à modifier l'identité d'ensemble de Renault. Chez Porsche, Wendelin Wiedeking s'appuie plutôt sur la croissance interne (et pas sur la croissance externe) de l'entreprise et favorise l'exportation de voitures de luxe allemandes dans le monde entier.

Il existe de nombreuses théories pour expliquer et décrire l'internationalisation des entreprises, où elles le font, comment et pourquoi elles s'internationalisent. Citons par exemple la théorie de l'avantage monopolistique de Stephen Hymer (1976), la théorie du comportement dans des marchés oligopolistiques de Knickerbocker (1973), l'avantage concurrentiel des nations de Michael Porter (1990a,b) et le paradigme OLI de John Dunning (1979, 1980, 1988). Cette contribution ne portera pas sur les raisons économiques de l'internationalisation, mais mettra l'accent sur les acteurs et les processus qui façonnent l'internationalisation (Bäurle 1996). D'abord, elle expliquera qui prend les décisions en matière d'internationalisation (section 2), ensuite elle décrira la nature et la portée des décisions dans ce domaine (section 3) et enfin, elle s'intéressera à la nature du processus décisionnel des dirigeants (section 4). Une conclusion terminera la contribution (section 5).

Il importe également de souligner qu'il n'existe pas « une » internationalisation en tant que telle. L'internationalisation est un processus complexe. Il est donc nécessaire de l'aborder avec un regard nuancé. Trois processus d'internationalisation différents peuvent être distingués : « évolution » internationale, « épisodes » internationaux et « époques » internationales (Kutschker/Bäurle/Schmid 1997a,b, Kutschker/Schmid 2005, chapitre 7). C'est ce que l'on appelle le « concept des trois E », illustré dans la figure 1.

Comment peut-on décrire ces trois processus ? L'évolution est le processus continu d'internationalisation qui se déroule habituellement par étapes progressives. Il peut être considéré comme la somme de toutes les petites étapes qui procèdent du développement international. Il s'agit, par exemple, de petites augmentations du chiffre d'affaires à l'étranger ou du nombre de personnes employées sur un marché étranger donné. Les épisodes sont les processus qui font que le degré d'internationalisation d'une entreprise change plus fortement et d'une manière plus révolutionnaire que lors d'une évolution. C'est le cas notamment d'une acquisition importante, de la création de nouvelles alliances stratégiques ou de l'entrée sur de nouveaux marchés étrangers. Un épisode peut être le point de départ d'une nouvelle époque. Une époque est une période caractérisée par une configuration particulière des structures profondes et en surface d'une entreprise. Une époque diffère sensiblement d'une autre, non seulement en termes de stratégie et de structure, mais aussi en termes de culture (Schmid 1996).

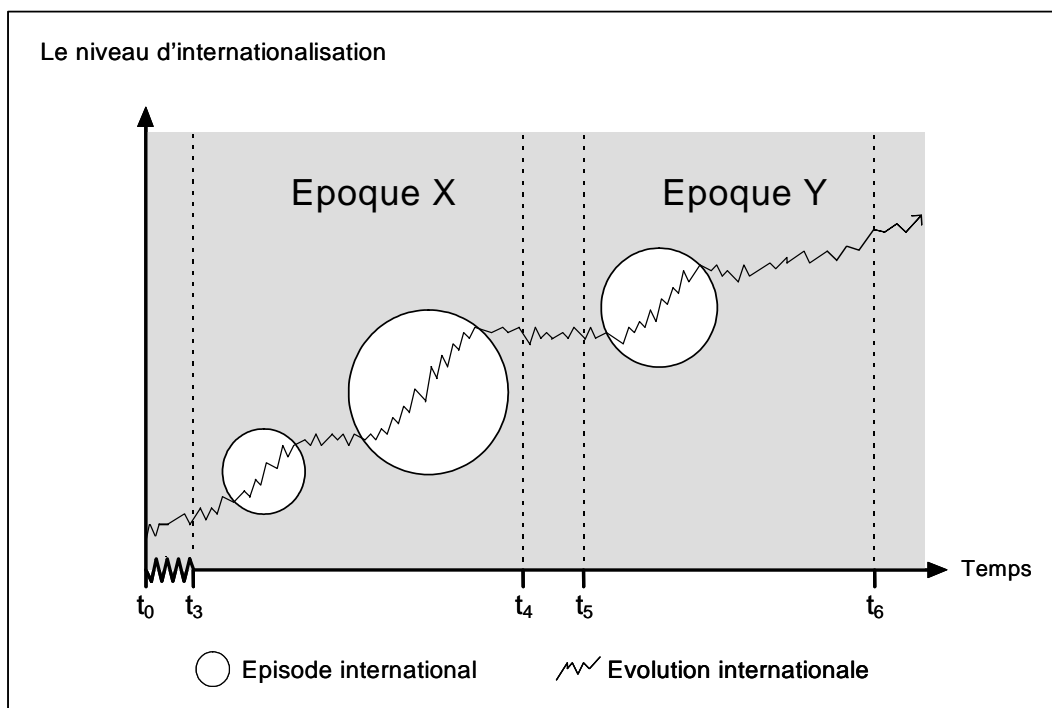


Figure 1: Le processus d'internationalisation

2 Qui prend les décisions d'internationalisation ?

Manifestement, les décisions portant sur la première catégorie de processus, les époques d'internationalisation, sont étroitement associées à la direction de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les époques sont même liées à certains PDG bien précis et à leurs décisions. Ainsi, chez Daimler, l'époque Edzard Reuter jusque dans la moitié des années 1990, a été marquée par sa vision de créer un conglomérat technologique hautement diversifié. Avec Jürgen Schrempp à sa tête, la nature de Daimler a beaucoup changé. A commencer par la fusion entre Daimler et Chrysler, Jürgen Schrempp a orienté la société vers l'internationalisation plutôt que la diversification.

Pour ce qui est des épisodes, la deuxième catégorie de processus d'internationalisation, la plupart des décisions sont également prises par les principaux dirigeants. Dans la mesure où les épisodes sont considérés comme des étapes décisives, l'équipe dirigeante est habituellement impliquée dans les relations qui s'y rapportent. Selon le système de gouvernance d'entreprise qui est en vigueur (Hopt et al. 1998), plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle. En Allemagne, par exemple, une fusion avec une société étrangère ou une importante acquisition à l'étranger doit être approuvée, non seulement par le conseil de direction (Vorstand), mais aussi par le conseil de surveillance (Aufsichtsrat) et l'assemblée générale (Hauptversammlung) (voir aussi Schmid/Kretschmer 2004).

La troisième catégorie, l'évolution internationale, n'est pas conduite par l'équipe dirigeante. Pour différentes raisons, telles que des contraintes de temps, l'absence de connaissances nécessaires, et l'éloignement géographique, la direction de l'entreprise n'a pas la possibilité de prendre les décisions concernant chaque petite étape dans le processus général de l'internationalisation de l'entreprise. C'est plutôt la vision générale de la direction générale, ainsi que les objectifs et stratégies qui y sont associés, qui créent le contexte dans lequel se développe cette évolution. Chacune de ces mesures est souvent prise à des niveaux hiérarchiques inférieurs, dans différents marchés étrangers et par bien des personnes différentes. Il peut s'agir de chefs de départements, de directeurs de filiales étrangères ou de membres d'un groupe de projet multinational. Il faut cependant garder à l'esprit que l'équipe dirigeante reste toujours responsable de la direction de cette évolution dont elle doit fournir le cadre indispensable.

L'internationalisation est donc fortement liée à l'équipe dirigeante. Comme la plupart des entreprises sont aujourd'hui internationales, une intéressante question se pose : les personnes et les groupes qui dessinent largement le processus d'internationalisation sont-ils vraiment internationaux ? Nous pourrions nous attendre à une direction réellement internationale. Par exemple, nous pourrions penser que les conseils de direction sont composés de personnes de diverses nationalités. En outre, nous pourrions penser que les principaux dirigeants sont internationaux sur le plan de leurs capacités linguistiques ou de leur expérience internationale en matière de management. Mais les études empiriques montrent un tableau tout différent. Le gallois Lindsay Owen-Jones à la tête de L'Oréal, l'allemand Frank Esser à la tête de SFR-Cegetel ou la néerlandaise Karin Dorrepaal, qui siège au conseil de Schering, restent de rares exemples de l'internationalisation des équipes dirigeantes. De même, le nombre de hauts dirigeants qui ont un véritable cursus international est limité (The Conference Board 1999, Heidrick & Struggles International 2003, Korn/Ferry International 2003, SpencerStuart 2004). Les études montrent que l'internationalisation des équipes dirigeantes est très en retard sur l'internationalisation des sociétés en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs ou de bénéfices à l'étranger (Heijltjes/Olie/Glunk 2003). Il peut y avoir à cela plusieurs raisons.

Premièrement, cela peut signifier que les entreprises conservent encore une attitude « domestique » ou ethnocentrique, au moins au niveau de l'équipe dirigeante. En outre, la littérature consacrée au management affirme parfois que la nationalité n'a pas d'importance au niveau de l'équipe dirigeante, car les dirigeants de ce niveau ont des personnalités, des valeurs et des comportements similaires, indépendamment de leur nationalité (Haire/Ghiselli/Porter 1966). Le faible degré d'internationalisation des équipes dirigeantes peut également s'expliquer par les caractéristiques des différents processus d'internationalisation décrits ci-dessus : les dirigeants décident surtout des époques et des principaux épisodes, et pas sur les étapes de l'évolution où les connaissances détaillées des pays et des cultures sont le plus nécessaires. Enfin, la faible représentation des dirigeants internationaux ou ayant une expérience internationale peut également s'expliquer par la nature même du processus d'internationalisation : les entreprises internationalisent rapidement au niveau de la structure, de la stratégie ou des systèmes ; l'internationalisation des personnes, des valeurs et des attitudes prend plus de temps (Kutschker/Bäurle/Schmid 1997a,b, Kutschker/Schmid 2005, chapitre 5). L'internationalisation des équipes dirigeantes pourrait donc être plus fréquente dans l'avenir.

3 Que décident les dirigeants lors d'une internationalisation ?

Sur la base de leur philosophie d'ensemble, les dirigeants doivent décider des principales orientations stratégiques, comme les modalités d'entrée sur les marchés, les dates et la séquence des entrées, les allocations de ressources et la coordination. C'est ce que montre la figure 2.

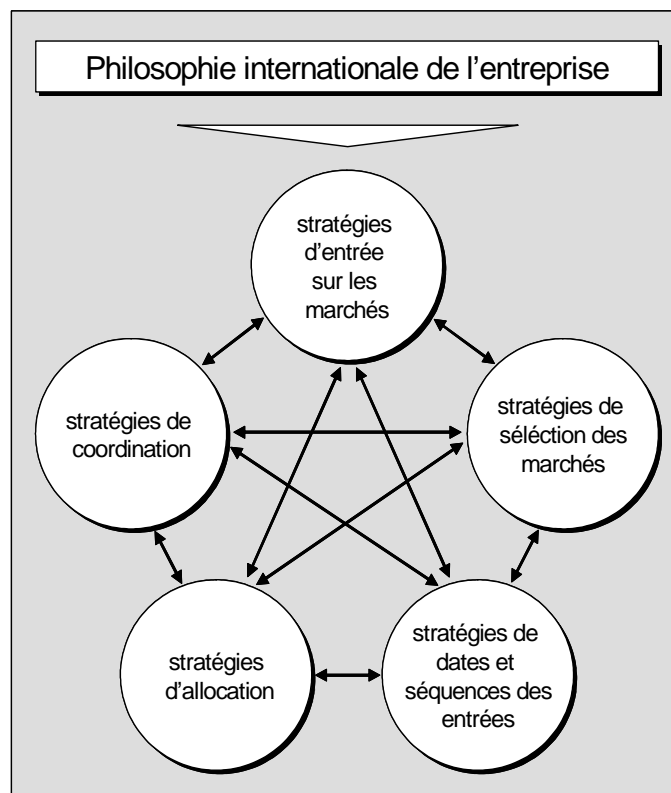


Figure 2: Le contenu des décisions internationales

Les entreprises internationales peuvent avoir différentes politiques. La nature de celles-ci dépend principalement de la mentalité de l'équipe dirigeante, de leurs hypothèses, de leurs valeurs, de leurs croyances et de leur attitude au sujet de l'internationalisation. Selon la typologie définie par Howard Perlmutter (1965, 1969), les entreprises peuvent être ethnocentriques, polycentriques, géocentriques ou régio-centriques (voir aussi Heenan/Perlmutter 1979).

Une entreprise ethnocentrique a pour philosophie : « Ceci fonctionne chez nous, cela devrait fonctionner aussi dans d'autres pays. » Une entreprise ethnocentrique est donc tournée vers son pays d'origine et met l'accent sur les pratiques qui y sont en vigueur. Le siège social, installé dans le pays d'origine, est le principal centre de décision. Les dirigeants du pays d'origine sont souvent envoyés à l'étranger pour y occuper les principaux postes.

Par contre, une entreprise polycentrique est tournée vers le pays hôte. Elle étudie les différences entre les marchés et adapte ses politiques à la réalité locale. Elle n'a pas une seule culture d'entreprise, mais constitue une organisation multiculturelle. Seules quelques décisions sont prises au niveau du siège, la plupart étant déléguées aux filiales étrangères. A la tête de celles-ci on trouve le plus souvent des personnes du pays où elles se situent, pas des étrangers. Le principe qui sous-tend ce genre de société internationale est « Nous voulons être une bonne entreprise locale. »

L'entreprise géocentrique est tournée vers le monde. Il n'y a ni une dominance du siège dans le pays d'origine (comme dans l'entreprise ethnocentrique), ni une autonomie des filiales étrangères (comme dans l'entreprise polycentrique). Cette entreprise est conçue comme un réseau composé d'unités qui sont diversement reliés. Une entreprise géocentrique cherche à instaurer une culture d'entreprise unique. Les décisions sont prises sur un mode coopératif. Les postes sont répartis selon le principe du « au-delà du passeport », de manière à ce que les meilleurs dirigeants venus du monde entier soient choisis pour des postes partout dans le monde.

Une entreprise régiocentrique fonctionne sur une base géocentrique à l'échelle des régions, et sur une base polycentrique à l'échelle mondiale. Chaque région est organisée autour d'un centre régional. Les activités et les pratiques sont adaptées à chacune des régions, mais chaque région a une base culturelle commune. Le siège social de l'entreprise accorde une large autonomie décisionnelle aux régions.

Sur la base de l'orientation choisie, la direction doit élaborer des stratégies d'internationalisation. Celles-ci exigent une analyse stratégique rigoureuse. La fameuse matrice d'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces – en anglais) peut être un outil très puissant. Cependant, l'analyse SWOT est plus complexe à utiliser dans un contexte international que national. Elle doit être effectuée à trois niveaux différents : le siège social dans le pays d'origine, les activités à l'étranger dans le pays hôte

(potentiel), et les activités de l'ensemble de l'entreprise. Une telle analyse peut mettre en évidence des différences importantes dans la configuration ressources-environnement. Sur la base de ces analyses complexes, des stratégies d'internationalisation peuvent être élaborées. Elles ont de multiples facettes et, comme nous l'avons dit plus haut, il faut distinguer cinq dimensions : (a) l'entrée sur le marché, (b) la sélection des marchés, (c) le timing, (d) les allocations de ressources et (e) la coordination (voir aussi Kutschker/Schmid 2005, chapitre 6):

(a) Les dirigeants doivent d'abord décider comment entrer sur les marchés étrangers et comment les servir. Les choix de base sont les stratégies d'exportation (directe ou indirecte), les licences, les franchises, les contrats de fabrication, les coentreprises, les alliances stratégiques, les prises de participation minoritaires, la création de filiales et les acquisitions (Young/Hamill/Wheeler/Davies 1989, Root 1994).

(b) Ils doivent également choisir quels marchés ils serviront. Il s'agit de décider de la présence générale sur les marchés, de leur sélection et de leur segmentation. Les principaux critères qui influenceront les choix des dirigeants seront les attraits, les risques et les obstacles à l'accès des marchés visés.

(c) Troisièmement, si les dirigeants veulent s'assurer un avantage concurrentiel, ils doivent trouver le bon moment (timing). D'un côté, il existe une continuité entre les stratégies de premiers entrants (pionnier) et celles de l'entrant tardif pour chaque marché à pénétrer. De l'autre, le bon moment pour pénétrer plusieurs marchés doit être étudié. On peut ainsi choisir entre la stratégie de la cascade (un pays après l'autre) ou de l'arrosage (plusieurs pays en même temps).

(d) Quatrièmement, les dirigeants doivent décider de la répartition des activités créatrices de valeur entre divers pays. Les grands choix sont la concentration, la dispersion ou la création de réseaux complexes d'activités d'addition de valeur.

(e) Enfin, les stratégies de coordination ne sont pas les moins importantes. Les dirigeants doivent faire appel aux systèmes et moyens administratifs et aux politiques des ressources humaines pour définir une stratégie de coordination appropriée qui, seule, empêchera l'expansion de tourner au chaos.

4 Comment les dirigeants décident-ils de l'internationalisation ?

Selon un des plus célèbres auteurs du management stratégique, Henry Mintzberg, les stratégies en général sont la résultante de deux forces (Mintzberg/Waters 1985). D'une part, elles découlent de décisions prises par la direction. De l'autre, elles sont le résultat d'un ensemble de décisions et d'actions qui prennent forme au sein de l'entreprise. Réunies, les décisions des dirigeants et les décisions et actions qui émergent au sein de l'entreprise constituent la stratégie d'une entreprise. Ceci peut également s'appliquer dans le contexte international : la stratégie internationale d'une entreprise découle aussi bien de la stratégie prévue que de forces non voulues.

Il y a dans la littérature consacrée à la dirigeance internationale une étude majeure qui éclaire le processus de décision dans le domaine de l'internationalisation : les travaux de Yair Aharoni (1966). Selon ce dernier, les décisions d'internationalisation, comme toutes les décisions, ont cinq caractéristiques.

Premièrement, les travaux d'Aharoni montrent que les décisions d'internationalisation ne sont pas toujours rationnelles entièrement fondées sur des calculs économiques. Très souvent, des éléments irrationnels doivent être également pris en compte. Par exemple, les dirigeants ne choisissent pas seulement de s'installer dans un pays parce que les évaluations économiques nettes le leur suggèrent. Ils peuvent aussi le faire parce qu'ils connaissent la langue, la population et le pays.

Deuxièmement, selon Aharoni, les décisions d'internationalisation ne sont pas, dans la plupart des cas, la décision d'une seule personne, mais la décision d'un ou plusieurs groupes de personnes. Comme ces différentes personnes peuvent avoir des intérêts, des hypothèses, des valeurs et des objectifs divergents, le processus de prise de décision est très complexe. En outre, le résultat du processus de décision est souvent plutôt un compromis qu'une solution clairement tranchée. Dans de nombreuses entreprises les décisions d'internationalisation résultent d'une interaction complexe de diverses parties prenantes telles que les dirigeants, les actionnaires, les employés, les syndicats et les gouvernements.

Troisièmement, la plupart des décisions d'internationalisation ne sont pas fondées sur toutes les informations disponibles. Elles sont prises, ou elles doivent être prises, malgré un manque d'informations concernant les objectifs, les autres possibilités et les

conséquences possibles. Ce qui signifie que, contrairement à certaines hypothèses de la littérature économique, les dirigeants doivent prendre des décisions sans avoir toutes les informations nécessaires.

Quatrièmement, selon Aharoni, les décideurs n'auraient que des capacités limitées pour absorber, retenir et transformer l'information. Leur capacité à résoudre les problèmes est également limitée. En conséquence, le processus de prise de décision peut être considéré comme entaché de sérieuses contraintes.

Cinquièmement, Aharoni a établi que la plupart des décisions d'internationalisation subissent l'influence du principe de « satisficing » d'Herbert Simon (1945/1997). Ce que dit l'école comportementaliste en économie à propos des décisions en général est également vrai pour les décisions d'internationalisation. Les personnes, les groupes et les organisations conservent leur comportement courant tant qu'ils obtiennent des résultats « satisfaisants ». Alors que la littérature traditionnelle sur l'économie internationale considère que les acteurs « maximisent » ou « optimisent », Aharoni est convaincu que « visent un résultat "satisfaisant" » est un terme plus proche de la réalité.

Bien que de nombreuses décisions des sociétés soient liées à l'internationalisation, certaines d'entre elles ne visent pas celle-ci directement. Les décisions d'internationalisation sont le plus souvent liées à des décisions stratégiques en général. Un exemple : une société peut décider d'acquérir un concurrent étranger. Mais la raison qui inspire réellement cette acquisition peut être davantage fondée sur des considérations technologiques que géographiques. En d'autres termes, l'acquisition peut être motivée avant tout par la volonté d'accéder à des technologies nouvelles, indépendamment de la localisation de la société à acquérir. Si les acquisitions potentielles sont situées à l'étranger, l'entreprise doit sortir de ses frontières. Un autre exemple : une entreprise qui a pris le contrôle d'une autre située dans son propre pays peut connaître des problèmes d'internationalisation parce que la deuxième entreprise a des opérations à l'étranger. Les opérations internationales de la société acquise peuvent ne pas être l'objectif de la prise de contrôle. Mais les opérations internationales de la société acquise devront tout de même être intégrées et coordonnées.

5 Conclusion

Que pouvons-nous en conclure ? Les dirigeants au sommet devraient garder à l'esprit que le management de l'internationalisation dépend de la nature du processus en cours. Il leur appartient de modeler les époques d'internationalisation et de décider de ses principaux épisodes. L'évolution internationale sera gérée indirectement. Avant de prendre des décisions stratégiques concernant l'internationalisation, les dirigeants devraient se forger une philosophie claire. Sur la base de cette philosophie et d'analyses complexes, des stratégies peuvent être élaborées. Cependant, comme nous l'avons montré ci-dessus, la stratégie d'internationalisation va au-delà du choix des pays et des modalités d'entrées sur le marché. Puisque des études ont démontré que le processus de décision est souvent loin d'être rationnel, des améliorations sont nécessaires tout en respectant que le management n'est pas une affaire d'ingénieurs. Par exemple, les dirigeants ne devraient pas se laisser aller à imiter les stratégies d'expansion internationale de leurs concurrents sans avoir de bonnes raisons de le faire. En outre, ils devraient soigneusement vérifier qu'une expansion internationale est avantageuse pour leurs autres parties prenantes.

La littérature traditionnelle de management international s'intéresse souvent aux structures superficielles de l'internationalisation. Il n'y a que peu d'ouvrages consacrés aux structures profondes de l'internationalisation. Il faut en particulier davantage de recherches sur les questions liées aux processus de décision en matière d'internationalisation. C'est le cas, par exemple, pour la question de savoir quels sont les différents acteurs qui influencent le processus de prise de décision, quelle est la nature de ce processus et quels sont ses résultats, voulus ou non. Bien que les décisions jouent un rôle considérable dans la littérature en management (Bronner 2004, Fischer/Greitemeyer/Frey 2004, Osterloh 2004), les décisions liées à l'internationalisation ne sont pas encore une cible majeure dans notre recherche.

Bibliographie

- Aharoni, Yair (1966): *The Foreign Investment Decisions Process*. Harvard University, Boston, 1966.
- Bäurle, Iris (1996): *Internationalisierung als Prozeßphänomen. Konzepte – Besonderheiten – Handhabung*. Gabler, Wiesbaden, 1996.
- Bronner, Rolf (2004): *Entscheidungsprozesse in Organisationen*. In: Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel (eds.) (2004): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4th edition, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 229-239.
- Dunning, John H. (1979): *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory*. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, 1979, pp. 269-295.
- Dunning, John H. (1980): *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, 1980, pp. 9-31.
- Dunning, John H. (1988): *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, 1988, pp. 1-31.
- Fischer, Peter/Greitemeyer, Tobias/Frey, Dieter (2004): *Entscheidungsverhalten, individuelles*. In: Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel (eds.) (2004): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4th edition, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 240-246.
- Haire, Mason/Ghiselli, Edwin, E./Porter, Lyman W. (1966): *Managerial Thinking: An International Study*. John Wiley & Sons, New York, London, Sydney, 1966.
- Heenan, David A./Perlmutter, Howard V. (1979): *Multinational Organization Development*. Addison-Wesley, Reading/Mass. et al., 1979.
- Heidrick & Struggles International (2003): *Is Your Board Fit for the Global Challenge? Corporate Governance in Europe*. Heidrick & Struggles International, Chicago, 2003.
- Heijltjes, Mariëlle/Olie, René/Glunk, Ursula (2003): *Internationalization of Top Management Teams in Europe*. In: *European Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 2003, pp. 89-97.
- Hopt, Klaus J./Kanda, Hideki/Roe, Mark/Wymeersch, Eddy/Prigge, Stefan (eds.) (1998): *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research*. Clarendon Press, Oxford, 1998.
- Hymer, Stephan (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge/Mass., 1976.
- Knickerbocker, Frederick T. (1973): *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Doctoral Dissertation, Harvard University, Boston/Mass., 1973.

- Korn/Ferry International (2003): 30th Annual Board of Directors Study. Korn/Ferry International, Los Angeles, 2003.
- Kutschker, Michael/Bäurle, Iris/Schmid, Stefan (1997a): International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization. In: *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue No. 2, 1997, pp. 101-124.
- Kutschker, Michael/Bäurle, Iris/Schmid, Stefan (1997b): Process Orientation and Deep Structure: Implications for Managing the Multinational Corporation. In: Larimo, Jorma (1997, ed.): *Internationalization and Foreign Direct Investment Behavior in OECD and Asian Countries*. Report 24 of the University of Vaasa, Vaasa, 1997, pp. 176-205.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2005): *Internationales Management*. 4th edition, Oldenbourg, Munich/Vienna, 2005.
- Mintzberg, Henry/Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.
- Osterloh, Margit (2004): Entscheidungsorientierte Organisationstheorie. In: Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel (eds.) (2004): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4th edition, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 222-229.
- Perlmutter, Howard V. (1965): L'Entreprise Internationale – Trois Conceptions. In: *Revue Economique et Sociale*, Vol. 23, No. 2, 1965, pp. 151-165.
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, 1969, pp. 9-18.
- Porter, Michael (1990a): The Competitive Advantage of Nations. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68, March-April 1990, pp. 73-93.
- Porter, Michael (1990b): *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London, Basingstoke, 1990.
- Root, Franklin R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington/Macmillan, New York, 1994.
- Schmid, Stefan (1996): *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte – Reflexionen – Implikationen*. Gabler, Wiesbaden, 1996.
- Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): *The German Corporate Governance System and the German "Mitbestimmung" – An Overview*. Working Paper No. 8, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, November 2004.
- Simon, Herbert A. (1945/1997): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th edition, The Free Press/Simon & Schuster, New York, 1997.
- SpencerStuart (2004): *Der Spencer Stuart Board Index*. SpencerStuart, Frankfurt/Main, 2004.

The Conference Board (1999): Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies. The Conference Board, New York, 1999.

Young, Stephen/Hamill, James/Wheeler, Colin/Davies, J. Richard (1989): International Market Entry and Development: Strategies and Management. Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

Working Paper Series
ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
ISSN 1619-7658

The following contributions have already been published:

- Nr. 1 Jacob, Frank (2002): Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung.
- Nr. 2 Schmid, Stefan (2003): Blueprints from the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.
- Nr. 3 Festing, Marion/Hansmeyer, Marie Christine (2003): Frauen in Führungspositionen in Banken – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland.
- Nr. 4 Pape, Ulrich/Merk, Andreas (2003): Zur Angemessenheit von Optionspreisen – Ergebnisse einer empirischen Überprüfung des Black/Scholes-Modells.
- Nr. 5 Brühl, Rolf (2003): Anmerkungen zur Dimensionsanalyse im betrieblichen Rechnungswesen.
- Nr. 6 Wicke, Lutz/Timm, Gerhard (2004): Beyond Kyoto – Preventing Dangerous Climate Change by Continuing Kyoto or by the GCCS-Approach?
- Nr. 7 Pape, Ulrich/Schmidt-Tank, Stephan (2004): Valuing Joint Ventures Using Real Options.
- Nr. 8 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): The German Corporate Governance System and the German “Mitbestimmung” – An Overview.
- Nr. 9 Brühl, Rolf (2004): Learning and Management Accounting – a behavioral perspective.
- Nr. 10 Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode.
- Nr. 11 Schmid, Stefan (2005): L'internationalisation et les décisions des dirigeants.