



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΚΙΝΤΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΑΠΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή εργασία καλείται να εξετάσει τα κίνητρα και τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις να μπουν στη διαδικασία της διεθνοποίησης αλλά και να παρουσιάσει συνοπτικά τα στάδια της διεθνοποίησης και τα οφέλη από μια πιθανή διεθνοποίηση της τυπικής επιχείρησης. Επιπλέον εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο ελλαδικό χώρο αλλά και στο παγκόσμιο σκηνικό και παρουσιάζονται οι περιπτώσεις διεθνοποίησης της Chipita Intemational, του Ομίλου της 3E, της Δέλτα και της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Συμπεραίνεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι αρκετά ενημερωμένες αλλά και επιχειρησιακά ώριμες έτσι ώστε να προχωρήσουν σε μια διαδικασία διεθνοποίησης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από χώρες εκτός ΕΕ, συμπεριλαμβανομένων των αναδυόμενων οικονομιών. Έρχονται, λοιπόν, αντιμέτωπες τόσο με προκλήσεις όσο και με ευκαιρίες. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη και να στηρίξουν τη βιωσιμότητα των εργασιών τους, οι ΜΜΕ πρέπει να δραστηριοποιηθούν σε διεθνή κλίμακα πράγμα που σημαίνει εισαγωγές, εξαγωγές, άμεσες ξένες επενδύσεις, ανάληψη ή ανάθεση υπεργολαβιών σε τρίτες χώρες. Είναι μικρό, εντούτοις, το ποσοστό των ευρωπαϊκών ΜΜΕ που συνάπτουν εμπορικές σχέσεις με τρίτες χώρες, παρόλο που απαρτίζουν το 90% του επιχειρηματικού κόσμου της ΕΕ. Μόλις το 29% των ΜΜΕ της ΕΕ πραγματοποιούν εισαγωγές (50% εκ των οποίων από χώρες εκτός εσωτερικής αγοράς) και μόλις το 25% εξαγωγές (50% εκ των οποίων σε χώρες εκτός εσωτερικής αγοράς).

Δυστυχώς όμως οι ΜΜΕ δεν είναι καλά ενημερωμένες για την ύπαρξη δημοσίων προγραμμάτων στήριξης, όπως το Enterprise Europe Network (Ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρηματικής υποστήριξης), ή πηγών πληροφόρησης, όπως η Βάση δεδομένων πρόσβασης στην αγορά (Market Access Database) και το Export Helpdesk (Γραφείο υποστήριξης εξαγωγών). Ποια συγκεκριμένα μέτρα σκοπεύει να λάβει η Επιτροπή για την καλύτερη ενημέρωση των ΜΜΕ σχετικά με τα διαθέσιμα προγράμματα και μέσα; Πώς σκοπεύει να διασφαλίσει η Επιτροπή ότι οι τροποποιήσεις και προσαρμογές ασφαλείας που σχετίζονται με τον Εκσυγχρονισμένο Τελωνειακό Κώδικα δεν θα έχουν επιπτώσεις στις υφιστάμενες απλουστευμένες μεθόδους και δεν θα προξενούν ανταγωνιστικά μειονεκτήματα; Τι προστιθέμενη αξία αποδίδουν τα ευρωπαϊκά κέντρα επιχειρήσεων (European Business Centres) στη στήριξη της διεθνοποίησης των ΜΜΕ σε σύγκριση με τις υφιστάμενες δομές στο εξωτερικό (όπως η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εξωτερικής Δράσης, τα διμερή εμπορικά επιμελητήρια ή οι εθνικές επιχειρηματικές οργανώσεις), και πώς θα αποφευχθεί η «επανεφεύρεση του τροχού» στο εγχείρημα αυτό; Ποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνει η Επιτροπή προκειμένου να δημιουργηθούν επιχειρηματικοί δεσμοί μεταξύ ευρωπαϊκών και ξένων ΜΜΕ μέσω των εμπορικών επιμελητηρίων και άλλων οδών;

Σε αυτό το πλαίσιο αυτή η πτυχιακή εργασία καλείται να εξετάσει τα κίνητρα και τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις να μπουν στη διαδικασία της διεθνοποίησης αλλά και να παρουσιάσει συνοπτικά τα στάδια της διεθνοποίησης και τα οφέλη από μια πιθανή διεθνοποίηση της τυπικής επιχείρησης. Επιπλέον εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο ελλαδικό χώρο αλλά και στο παγκόσμιο σκηνικό και παρουσιάζονται οι περιπτώσεις διεθνοποίησης της Chipita International, του Ομίλου της 3E, και την Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Συμπεραίνεται ότι το διεθνώς "επιχειρείν" δεν είναι εύκολη δουλειά και δεν προσφέρεται για πειραματισμούς και γι' αυτό αν γίνει οργανωμένα, με συστηματικό τρόπο και επαρκείς πόρους μπορεί μεσοπρόθεσμα να φέρει αποτελέσματα μιας και η διεθνοποίηση, αποτελεί στην ουσία μονόδρομο για όποια επιχείρηση μπορεί και θέλει να προβλέπει και να προσβλέπει σαν στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης στην επόμενη

10ετία, βασιζόμενη και σε άλλες αγορές εκτός της εγχώριας. Εφόσον διαπιστωθεί το παραπάνω, το κρίσιμο ερώτημα που διαμορφώνεται δεν είναι το "γιατί" να διεθνοποιηθεί η επιχείρηση, αλλά το "που". Πρέπει λοιπόν να γίνει σωστή επιλογή χωρών βάσει προτεραιοτήτων, που κάθε φορά είναι διαφορετικές αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν και των εσωτερικών στόχων των επιχειρήσεων αφού μια επιχείρηση επιχειρεί Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, όταν ΔΕΝ μπορεί πλέον να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους λειτουργώντας αποκλειστικώς και μόνο στην εγχώρια αγορά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12
Κίνητρα, στάδια και οφέλη της διεθνοποίησης.....	12
1.1. Κίνητρα και λόγοι που ωθούν την επιχείρηση προς τη διεθνοποίηση της	12
1.2.Στάδια διεθνοποίησης.....	14
1.3. Οφέλη από μια πιθανή διεθνοποίηση της επιχείρησης	15
1.4. Πολυμερής συνεργασία σε μακροχρόνια βάση.....	16
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	22
Οι ΜΜΕ και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.....	22
2.1. Τύποι επιχειρήσεων και ορισμός ΜΜΕ	22
2.2. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες ΜΜΕ.....	24
2.3. Η απόφαση για διεθνείς επενδύσεις.....	27
2.4. Διεθνείς Επενδύσεις, Διεθνές Εμπόριο και ο «Κύκλος Ζωής του Προϊόντος»	30
2.5. Νεότερες Εξελίξεις στη Διάρθρωση των Αμέσων Επενδύσεων στο Εξωτερικό.....	31
2.6. Τα Οικονομικά Αποτελέσματα στις Χώρες Εισροής από τις Άμεσες Διεθνείς Επενδύσεις.....	32
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	36
Κίνδυνοι Διεθνοποίησης και λύσεις για τις χρηματοοικονομικές ανάγκες των επιχειρήσεων.....	36
3.1 Κίνδυνοι διεθνοποίησης	36
3.2 Υποστήριξη των χρηματοοικονομικών αναγκών για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.....	38
3.3. Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	39
3.4. Διεθνής στρατηγική Ταυτόχρονης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης	43
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	46
Παραδείγματα διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων.....	46
4.1. Η ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στην Ευρώπη.....	47
4.2. Μελέτη Περίπτωσης: Η Chipita International	50
4.3. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Όμιλος της 3Ε	57
4.4. Μελέτη Περίπτωσης: Η Διεθνής Επέκταση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.	60
4.5. Μελέτη περίπτωσης: ΔΕΛΤΑ 2002: Ένας Πολυσχιδής Όμιλος Τροφίμων.....	61
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	68
Συμπέρασμα	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1.1: Κατηγορίες επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος

Πίνακας 4.1: Επενδύσεις σε χώρες της Ευρώπης

Σχήμα 1: Στάδια διεθνοποίησης

Σχήμα 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως και μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Κατά γενική ομολογία μπορούμε να πούμε ότι η **παγκοσμιοποίηση** είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής. Ο όρος χρησιμοποιείται από το 1944, αλλά ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Θήοντορ Λέβιτ. (www.el.wikipedia.org)

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο δίνει έναν τυπικό και περιοριστικό ορισμό ο οποίος δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και της ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και των υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της: Η βιομηχανική παγκοσμιοποίηση είναι η ενίσχυση και η επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών. Η χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και στην πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους. Η πολιτική παγκοσμιοποίηση έχει να κάνει με την επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη. Επιπλέον υπάρχει και η παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης η οποία σχετίζεται με την αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών αλλά και η πολιτισμική παγκοσμιοποίηση που συνδέεται με την ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και με την δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας. Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης έγκειται σε τρεις παράγοντες: στον ρόλο της μετανάστευσης ανθρώπων, στο διεθνές εμπόριο, και στις γρήγορες μετακινήσεις κεφαλαίων και την ολοκλήρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών. (www.el.wikipedia.org)

Η παγκοσμιοποίηση ή αλλιώς διεθνοποίηση ταυτίζεται με διάφορες τάσεις οι οποίες έκαναν την εμφάνισή τους ή ενισχύθηκαν σημαντικά μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτές περιλαμβάνουν την αυξημένη διεθνή κινητικότητα αγαθών, χρημάτων, πληροφοριών και ανθρώπων, καθώς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, των οργανισμών, των νομικών συστημάτων και των υποδομών που συνέβαλαν σε αυτή την κινητικότητα. Η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε διεθνείς πολιτισμικές ανταλλαγές όπως η ενίσχυση της πολυπολιτισμικότητας μέσω της εξαγωγής κουλτούρας, αυξημένη μετανάστευση, συμπεριλαμβανομένης και της παράνομης μετανάστευσης, εξαγωγή τοπικών καταναλωτικών αγαθών (π.χ. τρόφιμα) σε άλλες χώρες τα οποία συχνά προσαρμόζονται στην κουλτούρα όπου εισάγονται, παγκόσμιες μόδες και παγκόσμια μαζική κουλτούρα, έδωσε ώθηση στην δημιουργία διεθνών αθλητικών διοργανώσεων (π.χ. Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, Ολυμπιακοί Αγώνες), παρακίνησε τα άτομα να κάνουν περισσότερα ταξίδια και έδωσε νέα πνοή στον τουρισμό σε χώρες του εξωτερικού αλλά δημιούργησε και παγκόσμιες αξίες. Η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε επίσης και τεχνικές και νομικές αλλαγές οι οποίες βελτίωσαν την ποιότητα ζωής των ανθρώπων όπως η ανάπτυξη παγκόσμιας υποδομής τηλεπικοινωνιών και η μεγαλύτερη διασυνοριακή ροή

δεδομένων, με χρήση του Διαδικτύου, δορυφόρων επικοινωνίας, υποβρύχιων συρμάτων με οπτικές ίνες, και κινητής τηλεφωνίας. Επιπλέον αυξήθηκε ο αριθμός των προτύπων που εφαρμόζονται διεθνώς (π.χ. πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνία) και δημιουργήθηκε και το Διεθνές Ποινικό Δικαστήριο και το Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης. (www.el.wikipedia.org)

Μέσα από την νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης η οικονομία έχει αλλάξει πρόσωπο και έχει περιέλθει σε ένα πιο διευρυμένο πεδίο δράσης. Οι εξαγωγές και οι εισαγωγές, τα χρηματιστήρια, οι αλληλεπιδράσεις των νομισμάτων και πολλά άλλα πεδία της οικονομίας επηρεάζονται πλέον όχι μόνο από τις τοπικές αγορές αλλά από τις παγκόσμιες. Αυτό έχει σαν συνέπεια να δημιουργούνται πολυεθνικές εταιρείες που να δραστηριοποιούνται σε πολλά κράτη συγχρόνως. Ωστόσο οι απόψεις για το κατά πόσο ωφελήθηκε η παγκόσμια οικονομία από τις αλλαγές που επέφερε η παγκοσμιοποίηση στην οικονομία αλλά και γενικότερα στην κοινωνία δίστανται. Πολλοί εκφέρουν την γνώμη ότι πλέον οι αγορές έχουν γίνει αλληλοεξαρτημένες και μια πιθανή κατάρρευση μιας εκ των μεγάλων οικονομιών μπορεί να συμπαρασύρει και τις υπόλοιπες και έτσι να έχουμε αλυσιδωτές αντιδράσεις και ραγδαία κατάρρευση όλων των οικονομιών του πλανήτη. (www.el.wikipedia.org)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) αποτελεί ένα ρεαλιστικό παράδειγμα περιφερειακής μορφής παγκοσμιοποίησης. Ο συνδυασμός της τεχνολογικής προόδου, του χαμηλού κόστους των μεταφορών και της πολιτικής ελευθέρωσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αλλού οδήγησε στην αύξηση των εμπορικών και επενδυτικών ροών μεταξύ των χωρών, με σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία της οικονομίας της Ε.Ε.. Η παγκοσμιοποίηση, παράλληλα με τα τεράστια οφέλη και τις ευκαιρίες που προσφέρει, υποχρεώνει την Ευρώπη να αντιμετωπίσει εντονότατο ανταγωνισμό τόσο από τις οικονομίες χαμηλού κόστους, όπως η Κίνα και η Ινδία, όσο και από καινοτόμες οικονομίες, όπως οι ΗΠΑ. (www.ec.europa.eu)

Η όλο και μεγαλύτερη παγκόσμια οικονομική ολοκλήρωση, ή παγκοσμιοποίηση όπως έχει καθιερωθεί να λέγεται, δημιουργεί πάμπολλες ευκαιρίες, καθώς διευκολύνει την πρόσβαση των επιχειρήσεων της Ε.Ε. σε νέες και επεκτεινόμενες αγορές και σε πόρους χρηματοδότησης και στην τεχνολογία, και παράλληλα αυξάνει τις επιλογές των Ευρωπαίων καταναλωτών από την άποψη της ποικιλίας των αγαθών και των τιμών. Έτσι, διανοίγονται για την Ένωση προοπτικές για υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και πραγματικών αποδοχών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι περίπου το ένα πέμπτο της αύξησης του βιοτικού επιπέδου στην Ε.Ε. των 15 την τελευταία πενήνταετία οφείλεται στην παγκοσμιοποίηση. Για το λόγο αυτό, η Ε.Ε. εκφράζεται σταθερά υπέρ ενός μεγαλύτερου οικονομικού ανοίγματος και η εμπορική της πολιτική προωθεί σε μεγάλο βαθμό την ελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου. (www.ec.europa.eu)

Ωστόσο, η κοινή γνώμη συχνά συσχετίζει την παγκοσμιοποίηση με την απώλεια θέσεων εργασίας, τη συμπίεση των μισθών και την υποβάθμιση των συνθηκών εργασίας. Οι ανησυχίες αυτές πηγάζουν από τον φόβο ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους ασκεί πολύ έντονη πίεση στους τοπικούς παραγωγούς και στους εργαζομένους και μπορεί να οδηγήσει στο κλείσιμο εργοστασίων, ή στον περιορισμό της δραστηριότητάς τους, και στη μετεγκατάστασή τους στο εξωτερικό. Οι ανησυχίες αυτές δεν είναι καινούργιες, αλλά φαίνεται ότι έχουν ενταθεί με την εισβολή της Κίνας και της Ινδίας στην παγκόσμια αγορά. Ειδικότερα, η εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών διαβρώνει όλο

και περισσότερο τα όρια μεταξύ του τι μπορεί και του τι δεν μπορεί να αποτελεί αντικείμενο εμπορικών συναλλαγών. (www.ec.europa.eu)

Η επιτυχής αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος της ευρύτερης πολιτικής πρόκλησης για δυναμικές οικονομίες – που αντεπεξέρχονται, δηλαδή, στις διαρθρωτικές οικονομικές αλλαγές. Για να αποκομίσουμε οφέλη από την παγκοσμιοποίηση πρέπει απαραίτητα να προσαρμόσουμε τους συντελεστές παραγωγής, όπως τα επενδυτικά κεφάλαια, και να μεταπηδήσουμε από μη ανταγωνιστικές δραστηριότητες και επιχειρήσεις σε άλλες που είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Ωστόσο, αν και έχει αποδειχτεί ότι η παγκοσμιοποίηση δεν συνδέεται με την καθαρή συνολικά απώλεια θέσεων εργασίας, είναι γεγονός ότι η αναπροσαρμογή των δομών της οικονομίας μας έχει κάποιο κόστος λόγω της μετακίνησης πόρων και δυναμικού μεταξύ εταιρειών και κλάδων δραστηριότητας. Όσο πιο άκαμπτοι είναι οι κανόνες που διέπουν την εργασία, το κεφάλαιο και την παραγωγή, τόσο πιο οδυνηρή θα είναι αυτή η διαρθρωτική αναπροσαρμογή η οποία θα γίνει ενδεχομένως ιδιαίτερα αισθητή, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, σε συγκεκριμένους τομείς και σε περιοχές που παρατηρείται συγκέντρωση των εν λόγω τομέων. (www.ec.europa.eu)

Η Ε.Ε. θεωρεί ότι η πολιτική πρόκληση έγκειται στο να μετατραπούν οι δυνατότητες της παγκοσμιοποίησης σε πραγματικά οφέλη, ελαχιστοποιώντας το κοινωνικό κόστος. Με μέτρα βελτίωσης της λειτουργίας των αγορών της Ε.Ε. και προώθησης της καινοτομίας θα επισπεύσει η διαδικασία αναπροσαρμογής και, παράλληλα, με στοχοθετημένες πολιτικές δράσεις, όπως το Ευρωπαϊκό Ταμείο προσαρμογής στην παγκοσμιοποίηση, θα στηριχτούν οι εργαζόμενοι που πλήττονται. Όμως, κατά την αναζήτηση και εξεύρεση πολιτικών λύσεων, η Ε.Ε. αντιμετωπίζει και σημαντικές εξωτερικές προκλήσεις, όπως η ενθάρρυνση του παγκόσμιου εμπορίου και η διατήρηση της Ευρώπης στη θέση του μεγαλύτερου παγκοσμίως εμπορικού εταίρου, η αντιμετώπιση της μετανάστευσης ως πηγής εργατικού δυναμικού, ως λύσης στο δημογραφικό πρόβλημα και ως αναπτυξιακού μοχλού, η διατήρηση της θέσης της Ε.Ε. ως πηγής και ως προορισμού άμεσων ξένων επενδύσεων και η διαχείριση των ανισορροπιών της παγκόσμιας οικονομίας μέσω εταιρικών σχέσεων με άλλους. (www.ec.europa.eu)

Σε αυτό το πλαίσιο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον σχεδιασμό μιας συνεκτικής πολιτικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης. Αναλύει λεπτομερώς την εξέλιξη των κυριότερων τάσεων στο παγκόσμιο εμπόριο και τις ροές των άμεσων ξένων επενδύσεων καθώς και τις επιδόσεις της Ε.Ε.. Αναλύει επίσης τακτικά τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις οικονομικές επιδόσεις της Ε.Ε. και, με βάση τις αναλύσεις αυτές, διατυπώνει πολιτικές. (www.ec.europa.eu)

Από μια άλλη σκοπιά οι **διεθνείς οργανισμοί** έχουν ως αποστολή να πλαισιώνουν τις διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης και να υποβοηθούν τις χώρες των οποίων η ένταξη στην παγκόσμια αγορά είναι πηγή δυσκολιών για τις ίδιες και για το σύστημα στο σύνολό του. Μεταξύ αυτών εξέχουσα θέση έχουν ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (Π.Ο.Ε) το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και η Παγκόσμια Τράπεζα (Π.Τ). Ο **Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (Π.Ο.Ε)** ιδρύθηκε την 1η Ιανουαρίου 1995 ως συνέχεια της Γενικής Συμφωνίας Εμπορίου και Δασμών και σήμερα αριθμεί 153 κράτη - μέλη. Έχει στόχο να καταστήσει δυνατή την ανάπτυξη του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ χωρών και πρόκειται για έναν

διεθνή οργανισμό που ασχολείται με τους κανόνες που διέπουν το εμπόριο μεταξύ των χωρών. Περιλαμβάνει μια σειρά από συμφωνίες, αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων της μεγάλης πλειοψηφίας των χωρών της παγκόσμιας κοινότητας και έχουν επικυρωθεί από τα εθνικά κοινοβούλια. Ο σκοπός του οργανισμού είναι η διευκόλυνση τόσο των παραγωγών αγαθών και υπηρεσιών, όσο και εξαγωγέων και εισαγωγέων. Οι χώρες μέλη του Π.Ο.Ε. δέχονται να ανοίξουν τα σύνορά τους στα ξένα προϊόντα και να μην επιδοτούν τις εξαγωγές τους. Η γεωργία, που μέχρι τότε βρισκόταν εκτός του πεδίου εφαρμογής των εμπορικών παραχωρήσεων, υπόκειται πλέον σε κοινό καθεστώς πράγμα που αντίκειται ευθέως στην ΚΑΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να προχωρήσει η διαδικασία απελευθέρωσης των παγκόσμιων συναλλαγών, οργανώνονται τακτικά διασκέψεις στις οποίες μετέχουν όλες οι χώρες μέλη. **Το διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ)** το οποίο συστάθηκε βάσει των συμφωνιών Μπρέτον Γούντς το 1944 προκειμένου να αποφευχθούν οι νομισματικές διαταραχές του μεσοπολέμου, άλλαξε ρόλο στη δεκαετία του 1980. Σκοπός του εν λόγω οργανισμού είναι η προώθηση της διεθνούς νομισματικής συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών με ισόρροπη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Για τον σκοπό αυτό προωθούνται συγκεκριμένα μέτρα, ή οσάκις κρίνεται αναγκαίο αποφασίζονται ιδιαίτερα μέτρα, μεταξύ των οποίων είναι: Η ενιαία διαδικασία ομαλής προσαρμογής εκάστου κράτους μέλους στις συναλλαγματικές ισονομίες. Οι διεθνείς διαβουλεύσεις σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών των ακολουθουμένων συναλλαγματικών πρακτικών. Οι επιβολές ορισμένων περιοριστικών συναλλαγματικών μέτρων και τέλος η άρση των παραπάνω περιοριστικών μέτρων κατόπιν διαπιστωμένης βελτίωσης οικονομικής θέσης του συγκεκριμένου κράτους-μέλους. Εξαιτίας των μέτρων που προτείνει το ΔΝΤ στα διάφορα κράτη-μέλη γίνεται συχνά αντικείμενο επικρίσεων. Τέλος η **Παγκόσμια Τράπεζα** συγκεντρώνει πολλούς οργανισμούς που χορηγούν δάνεια και ενισχύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες και αντλούν τους πόρους τους από υποχρεωτικά δάνεια που τοποθετούνται στις χρηματαγορές, καθώς και εισφορές που καταβάλλονται από τις υπόλοιπες χώρες. Τις δεκαετίες του 1950 και 1960, η Παγκόσμια Τράπεζα χρηματοδότησε κυρίως τις υποδομές, προτού καταπιαστεί με τα δάνεια στο παραγωγικό σύστημα. Τη στιγμή της κρίσης του χρέους, μέρος των χρηματοδοτήσεων υπόκειται σε απεχθείς όρους από τα κράτη μέλη και για αυτό το λόγο η Παγκόσμια Τράπεζα επικρίνεται έντονα από τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. (www.ecocrete.gr)

Σημαντική επίδραση στο εμπόδιο και στην παγκόσμια οικονομική και πολιτισμική εξέλιξη άσκησε και εξακολουθεί να ασκεί η επιχείρηση και ακόμα περισσότερο η πολυεθνική επιχείρηση. Η πολυεθνική επιχείρηση, δηλαδή μια επιχείρηση που με την μορφή άμεσης επένδυσης έχει οικονομικές μονάδες εγκατεστημένες σε περισσότερες από μια χώρες, εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1950. Ιστορικά το φαινόμενο είναι πολύ παλαιότερο, αφού οι παλαιότερες υπερπόντιες επιχειρήσεις είχαν άλλη μορφή και τρόπο λειτουργίας και εξυπηρετούσαν διαφορετικές ανάγκες. Έτσι, στην περίοδο της αποικιοκρατίας, η δραστηριοποίηση των ευρωπαϊκών εταιριών στις αποικίες εξασφάλιζε τις πρώτες ύλες για την ευρωπαϊκή βιομηχανία ή ορισμένα αγροτικά προϊόντα για την ευρωπαϊκή αγορά. Η πρακτική αυτή που συνεχίστηκε μέχρι τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, αποτέλεσε ένα προηγούμενο για την ανάπτυξη των σύγχρονων πολυεθνικών εταιριών. (Ευστράτιος Β. Αλμπάνης, 2003)

Η κατάργηση της αποικιοκρατίας και η πολιτική, οικονομική και τεχνολογική εξέλιξη μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οδήγησαν στην δημιουργία των σύγχρονων πολυεθνικών εταιριών, που στην αρχή ήταν κυρίως αμερικάνικες και στόχευαν είτε στην οριζόντια ανάπτυξη μονάδων παραγωγής, δηλαδή στην παραγωγή του προϊόντος σε διάφορους τόπους με στόχο την αγορά της χώρας παραγωγής ή και την αγορά των χωρών της περιοχής είτε στην εξασφάλιση προνομιακών όρων απόκτησης και εμπορίας πρώτων υλών. Σύντομα όμως η οικονομική και τεχνολογική εξέλιξη της Ευρώπης και της Ιαπωνίας στέρησαν τις ΗΠΑ από τα οικονομικά και τεχνολογικά πλεονεκτήματά τους, αναίρεσαν τις προϋποθέσεις της θεωρίας του κύκλου παραγωγής, στην οποία στηριζόταν μέχρι τότε η οργάνωση και η λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, και συντέλεσαν στην ανάπτυξη ευρωπαϊκών και ιαπωνικών πολυεθνικών εταιριών που άρχισαν να εξαπλώνονται παγκόσμια μαζί με τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. (Ευστράτιος Β. Αλμπάνης, 2003)

Βαθμιαία, διαφοροποιήθηκε και η αντίληψη για την οργάνωση και την λειτουργία της πολυεθνικής επιχείρησης, που αποκτά ολιγοπώλια χαρακτήρα, στοχεύει στην επίτευξη του μικρότερου δυνατού κόστους παραγωγής ή μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων και οργανώνεται στην βάση της κάθετης ανάπτυξης της παραγωγής, δηλαδή της τμηματικής παραγωγής ενός προϊόντος, σε διάφορους τόπους. Έτσι οι εκροές μιας μονάδας αποτελούν εισροές μιας άλλης, η οργάνωση δε αυτής της παραγωγής παρέχει, εκτός των άλλων, και τη δυνατότητα μεγάλης φοροδιαφυγής. Ο τρόπος αυτός διάρθρωσης της παραγωγής, που βασίστηκε στην θεωρία της οργάνωσης και στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, αναπτύχθηκε στην δεκαετία του 1970 και οδήγησε σε ένα πλέγμα συμβατικών ρυθμίσεων και υπερεθνικών επιχειρηματικών συμμάχων, εξαγορών και συγχωνεύσεων στην δεκαετία του 1980. Παράλληλα άρχισαν να αναπτύσσονται ραγδαία ο τομέας των υπηρεσιών και η τεχνολογία της πληροφορίας, που μετέβαλαν σημαντικά τα δεδομένα και τους όρους επιχειρηματικής δράσης. Το σύνολο των μεταβολών αυτών οδήγησε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε γνωστικό καταμερισμό της εργασίας, στην ανάπτυξη στρατηγικού δικτύου, δηλαδή σε μια παγκόσμια πολυδραστηριότητα, βασισμένη στην επικοινωνία και σε στρατηγικές επιλογές και διασυνδέσεις. (Ευστράτιος Β. Αλμπάνης, 2003)

Η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση που για πολλούς τείνει να καταστεί υπερεθνική, έχει περισσότερο οριζόντια παρά κάθετη εσωτερική οργάνωση, αξιοποιεί την ευρηματικότητα και την εμπορική τεχνογνωσία, διαθέτει ευελιξία που της επιτρέπει άμεση προσαρμογή στη στην ραγδαία μεταβολή του περιβάλλοντος, βασίζεται στην παραγωγή γνώσης και στην αποτελεσματική επεξεργασία της πληροφορία, μπορεί να συνδυάζει τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά με διαφορετικά προϊόντα και δραστηριότητες, ενώ η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα η τεχνολογία της πληροφορίας παρέχει τη δυνατότητα διαχείρισης και εποπτείας δραστηριοτήτων, η υλική πραγμάτωση των οποίων συντελείται πολλά μίλια μακρύτερα. Έτσι ένα κέντρο σε ένα σημείο του πλανήτη μπορεί να ελέγχει, να κατευθύνει και να διαχειρίζεται άμεσα δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε διάφορα μέρη της Γης. (Ευστράτιος Β. Αλμπάνης, 2003)

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κίνητρα, στάδια και οφέλη της διεθνοποίησης

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτείται ένας διεθνής προσανατολισμός και μία στρατηγική που να ανταποκρίνεται στον πελάτη, μια στρατηγική ανταγωνιστική όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα, που να παρέχει τη δυνατότητα μάθησης. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούσε μέχρι το κοντινό παρελθόν μία επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Σήμερα, η διεθνοποίηση αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική, που ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας στο κλείσιμο του 20ου αιώνα, συμβάλλει στην συνεχή διαδικασία με την οποία οι εθνικές οικονομίες, κοινωνίες και κουλτούρες έχουν ενοποιηθεί μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας. Σ' αυτό το περιβάλλον η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αποτελεί μια πρωτοβουλία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους, αναφερόμενη στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων (πωλήσεων, αγορών, υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων) της επιχείρησης.

Η πρακτική της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο παγκόσμιο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον. Επηρεάζει τις τοπικές οικονομίες με ιδιαίτερες επιπτώσεις στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους. Έτσι, γνωρίζουν τα σημεία που οι ίδιες μειονεκτούν ή πλεονεκτούν ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε τα κίνητρα και τους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση προς τη διεθνοποίηση της, θα αναφερθούμε συνοπτικά στα στάδια της διεθνοποίησης και θα δούμε τα οφέλη από μια πιθανή διεθνοποίηση της επιχείρησης.

1.1. Κίνητρα και λόγοι που ωθούν την επιχείρηση προς τη διεθνοποίηση της

Η διασυνδεσιμότητα των οικονομιών, των αγορών και των κλάδων δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μένουν αποκομμένες από τον εξωτερικό κόσμο και τις ωθεί να δραστηριοποιηθούν σε αγορές εκτός των εθνικών τους συνόρων. Σήμερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν βασική επιχειρηματική μορφή και πλαισιώνουν τον μικρόκοσμο των σχέσεων και της δομής της παγκόσμιας οικονομίας. Μάρτυρας της έντασης και του ρυθμού διεθνοποίησης είναι η παγκόσμια οικονομική κοινότητα, η οποία αποτελεί τον αποδέκτη των συνεπειών της διεθνούς δικτύωσης. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις τείνουν προς την διεθνοποίηση καθώς και τα κίνητρα που τις ωθούν προς αυτή είναι πολλά και διάφορα. Ένας πρώτος λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις συχνά επιθυμούν να διατηρήσουν ή να επαυξήσουν το μερίδιο αγοράς που ήδη κατέχουν. Για το λόγο αυτό η διεθνοποίηση τέτοιων επιχειρήσεων συναντάται σε κλάδους με ολιγοπωλιακή διάρθρωση και προϋποθέτουν την κατοχή ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως διαφοροποιημένων επώνυμων προϊόντων και εμπορικών σημάτων. Η διεθνοποίηση ολιγοπωλιακών κλάδων εφαρμόζεται κυρίως στις ανεπτυγμένες οικονομίες και σε αναπτυσσόμενες χώρες οι οποίες διαθέτουν ένα σχετικά υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα μιας και η ύπάρχει η αντίληψη ότι η ύπαρξη διεθνικών επιχειρήσεων από σχετικά μικρές χώρες προέλευσης που χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αγοραστική δύναμη δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη διεθνοποίηση. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Επιπλέον σημαντικά στοιχεία τα οποία οδηγούν στη διεθνοποίηση της παραγωγής είναι: η ανάγκη άμεσης παρουσίας σε περιοχές με υψηλή αγοραστική δύναμη, η υπερνίκηση εμποδίων εμπορίου και η ύπαρξη ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού. Ταυτόχρονα, οι κυβερνητικές πολιτικές, η ραγδαία ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο αυξανόμενος εγχώριος ανταγωνισμός, ο κορεσμός της τοπικής ζήτησης, η εξειδίκευση, η ανάγκη πρόσβασης σε πλουτοπαραγωγικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους καθιστούν τη διεθνή επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αναγκαία. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι όταν μια επιχείρηση μεταφέρει την παραγωγή της στο εξωτερικό και επιτύχει ανταγωνιστικό προβάδισμα, τότε είναι ενδεχόμενο να την ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές της για να εξαλείψουν την εν λόγω υπεροχή. Οι διεθνικές εταιρείες μεταφέρουν παραγωγικές διαδικασίες σε άλλες χώρες, και ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες, για να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους και να παραμείνουν διεθνώς ανταγωνιστικές. Επιπλέον το φάσμα των μεταφερόμενων παραγωγικών διαδικασιών εκτείνεται από τη συναρμολόγηση και παραγωγή τελικών αγαθών έως την κατασκευή εξαρτημάτων και τη σύναψη υπεργολαβιών, ενώ η επένδυση έχει πάντα έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Αυτός ο τύπος της διεθνούς παραγωγής συνδέεται συνήθως με δομικές αλλαγές στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας, οι οποίες απεικονίζουν μεταβολές στο πρότυπο παραγωγικής εξειδίκευσης των ανεπτυγμένων εθνικών οικονομιών. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Επιπροσθέτως οι δυνατότητες διεθνοποίησης αυξάνουν, όταν οι απαιτούμενες δαπάνες για την τεχνολογική ανάπτυξη και την προώθηση των αγαθών στην αγορά (π.χ. marketing, service, ειδική προσαρμογή του προϊόντος στις συνθήκες της αγοράς) έχουν μειωθεί σημαντικά. Στη φάση της τυποποίησης του προϊόντος, καθοριστικός παράγοντας καθίσταται το εργατικό κόστος. Έτσι, η μεταφορά της παραγωγής σε αναπτυσσόμενες χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος εργασίας αποτελεί, σε πολλές περιπτώσεις, τη μοναδική λύση για την επιμήκυνση της ζωής προϊόντων και των πεπαλαιωμένων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής. Κατά τη φάση της τυποποίησης, έχει ήδη εξαφανιστεί το τεχνολογικό προβάδισμα της επιχείρησης και η τεχνολογική καινοτομία μεταβάλλεται σε καινοτομία αναζήτησης και ανεύρεσης αποδοτικών κέντρων διεθνούς παραγωγής. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Τέλος μπορούμε επίσης να προσθέσουμε στους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις προς την διεθνοποίηση τον κορεσμό της εγχώριας αγοράς, την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά, την μείωση του κόστους παραγωγής, την εκμετάλλευση των πρώτων υλών καθώς και την στρατηγική θέση της χώρας και η πρόσβαση σε νέες αγορές. Ακόμα η πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία, το μέγεθος και οι προοπτικές της τοπικής αγοράς, η ελαχιστοποίηση του προστατευτισμού η αποφυγή των εμποδίων και των περιορισμών στις εξαγωγές, η ακολουθία των πελατών της επιχείρησης, η στρατηγική αντεπίθεσης στον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση η ακολουθία των ανταγωνιστών της μπορούν να συμβάλουν έτσι ώστε μια επιχείρηση να λάβει την απόφαση να διεθνοποιηθεί. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

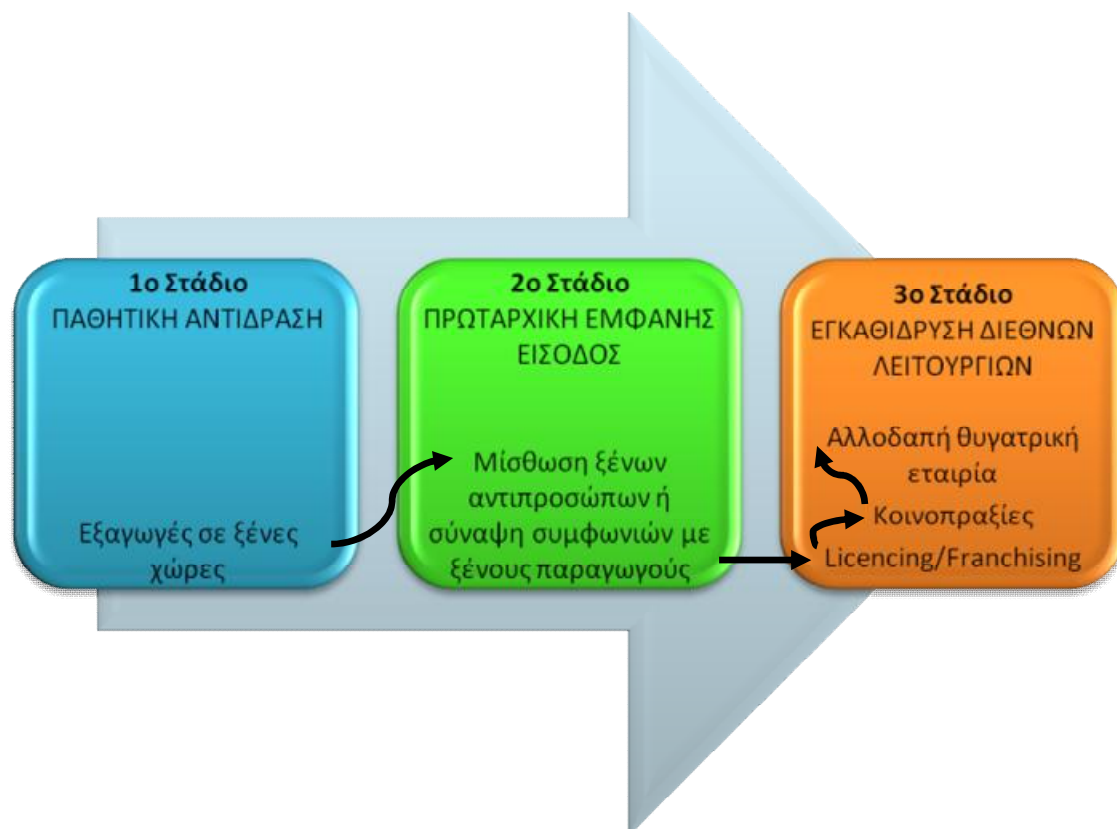
1.2. Στάδια διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που οι δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που, εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων. (www.spiral.com.gr)

Η Θεωρία των Σταδίων αποτελεί σήμερα το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης και έχει μελετηθεί εκτενώς (Παπαδάκης, 2007). Η θεωρία των σταδίων αναφέρεται στην σταδιακή επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, με κριτήριο το «βαθμό δέσμευσής τους». Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της «επένδυσης» της εταιρείας στην αγορά και αυξάνεται σταδιακά, καθώς αυξάνεται η γνώση για τη συγκεκριμένη αγορά και δεσμεύονται περισσότεροι πόροι. Είναι λογικό ότι η επιχείρηση μαθαίνει όσο αυξάνει η εμπειρία της από τις διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα ένα σταδιακά αυξανόμενο βαθμό διείσδυσης. Κάθε ενέργεια της ερμηνεύεται ως μια αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα που δέχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η διεθνής βιβλιογραφία δε δίνει ξεκάθαρο ορισμό του αριθμού των σταδίων, ωστόσο είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με δραστηριότητες «μικρής δέσμευσης», όπως οι εξαγωγές. Η εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης αποτελεί το πρώτο στάδιο του μοντέλου. Στο στάδιο αυτό η δέσμευση της εταιρίας είναι μηδενική και χαρακτηρίζεται από μια παθητική στάση, εξάγοντας απλά τα προϊόντα της. Σταδιακά η επιχείρηση αποκτά γνώσεις για την αγορά, μαθαίνει τους μηχανισμούς της και αυξάνει τη δέσμευση της, μέσω π.χ. διαμεσολαβητών, εμπόρων, συμφωνιών με ξένους παραγωγούς και αυξάνει την εμπλοκή της στην αγορά, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση έχει ένα σχετικό βαθμό δέσμευσης αλλά ακόμα δεν αποκτά ενεργή εμπλοκή με την αγορά που αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση έχει φυσική παρουσία στα δρώμενα της αγοράς του εξωτερικού, αναλαμβάνει επενδύσεις υψηλότερων δεσμεύσεων σε πόρους και επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης διαφέρει, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, τις ευκαιρίες της αγοράς και άλλες επιμέρους παραμέτρους. Ενδεικτικές μορφές

εισαγωγής στη νέα αγορά είναι π.χ. δημιουργία θυγατρικής, άμεσες ξένες επενδύσεις, Franchising κλπ. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη σταδιακή εξέλιξη της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Σχήμα 1: Στάδια διεθνοποίησης



1.3. Οφέλη από μια πιθανή διεθνοποίηση της επιχείρησης

Η στενή σχέση μεταξύ της διεθνοποίησης και της αύξησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων έχει ήδη αποδειχθεί βάσει μελετών. Η διεθνοποίηση ενισχύει την ανάπτυξη, προωθεί την ανταγωνιστικότητα και στηρίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής τους είναι: η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας μέσα από την μείωση του κόστους παραγωγής, η βελτίωση της αναγνωσιμότητας και της φήμης τους, η πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία, η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς

εξελιξίσεις, η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές, η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών, καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές. Επιπλέον οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιλογές για χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλό κόστος ενώ η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της θέσης της στην διεθνή και εγχώρια αγορά. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Ακόμα αξίζει να σημειώσουμε ότι η ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω της άμεσης παρουσίας στις αγορές, εξασφαλίζει αμεσότερη επαφή με τον καταναλωτή, καθιστά δυνατή την αποτελεσματικότερη επεξεργασία της αγοράς, από ότι η δραστηριοποίηση σε αυτήν με εξαγωγικές εταιρείες (εισαγωγικές από τη σκοπιά της χώρας-υποδοχής), συνεισφέρει στην καλύτερη γνώση των τοπικών αγορών και συμβάλλει στην ταχύτερη αντίδραση σε μεταβολές των συνθηκών της εγχώριας ζήτησης. Επίσης μειώνει το αποθεματικό κόστος, μιας και οι διεθνικές επιχειρήσεις εξυπηρετούν τους πελάτες τους με την ίδια ταχύτητα, ασφάλεια και ποιότητα, όπως και οι εγχώριοι προμηθευτές. Στο πλαίσιο αυτό, είναι, επίσης, σε θέση να προσφέρουν καλύτερο service, όπως επισκευές, επιθεωρήσεις και ελέγχους λειτουργίας των μηχανημάτων. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να έχουν καλύτερες συναλλαγές με το πελάτη πιο γρήγορες και πιο άμεσες. Η εγγύτητα στον πελάτη βελτιώνεται και έτσι εξοικονομείται μόνο το κόστος μεταφοράς, αλλά και άλλα κόστη όπως το κόστος διεκπεραίωσης των εξωτερικών εμπορικών συναλλαγών (π.χ. δασμοί), το κόστος πληροφόρησης για μια ξένη αγορά και γενικότερα το κόστος που συνδέεται με τη μη άμεση παρουσία σε αυτή (προσωπικές επαφές κλπ.). Η γεωγραφική εγγύτητα, και οι στενές ιστορικές και πολιτισμικές παραδόσεις, μπορούν να εξηγήσουν ικανοποιητικά τη γεωγραφική συγκέντρωση των άμεσων ξένων επενδύσεων σε αρκετές περιοχές του πλανήτη. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

Σημαντικό επίσης όφελος από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων υπό την έννοια ότι οι επιχειρήσεις με διεθνή προσανατολισμό απολαμβάνουν περισσότερα κέρδη από επιχειρήσεις με εγχώριο προσανατολισμό. (Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007)

1.4. Πολυμερής συνεργασία σε μακροχρόνια βάση

Με το παρόν τμήμα του κεφαλαίου παρουσιάζεται πρόταση για ένα οργανωτικό και χρηματοδοτικό σχήμα συνεργασίας στο Βαλκανικό χώρο. Γενικά η πολυμερής συνεργασία των Βαλκάνιων σε θέματα έργων υποδομής και ενέργειας θα πρέπει να αποτελέσει πρωταρχικό μέλημα των Βαλκανικών χωρών. Όπως έγινε γνωστό στις διάφορες Διαβαλκανικές συναντήσεις, φαίνεται να υπάρχει γενική παραδοχή από όλες τις χώρες, για τα μεγάλα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια συνεργασία. Παρόλα αυτά η υλοποίηση των προτάσεων που έχουν γίνει στις συναρτήσεις αυτές συναντά εμπόδια, ώστε σε τελευταία ανάλυση να παραμένουμε στο στάδιο του ευχολογίου μακροχρόνια. Οι μέχρι τώρα προσπάθειες για οικονομική συνεργασία βρήκαν ανταπόκριση μόνο σε διμερές επίπεδο, με υπογραφή διμερών συμβάσεων εμπορίου και περιπτωσιακά, κοινών επενδύσεων.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση του επιχειρήματος για πολυμερή συνεργασία σε μακροχρόνια βάση, δηλαδή για συνεργασία που να προβλέπεται από τα μακροχρόνια οικονομικά προγράμματα των χωρών. (Πουρναράκη, 1987)

Οποσδήποτε, στην περίπτωση της συνεργασίας σε έργα υποδομής και στον ενεργειακό τομέα, η φύση της δραστηριότητας επιβάλλει μακροχρόνια θεώρηση στα πλαίσια οικονομικών προγραμμάτων μακράς διάρκειας. Η συνεργασία σε πολυμερή βάση στην προκειμένη περίπτωση είναι απαραίτητο συμπλήρωμα των διμερών συμβάσεων με τις οποίες θα πρέπει να εναρμονίζεται. Το επιχείρημα για την πολυμερή συνεργασία σαν επιστέγασμα της διμερούς σε θέματα υποδομής και ενεργείας θεμελιώνεται στις βασικές αρχές ότι: (Πουρναράκη, 1987)

α. Οι ανάγκες του Βαλκανικού χώρου σε θέματα υποδομής, ιδιαίτερα στις μεταφορές και επικοινωνίες, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν στο σύνολό τους. Εκτός από το στοιχείο της αντιοικονομικότητας, η αποκλειστικά διμερή προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε ανορθολογικά αποτελέσματα. Η σφαιρική θεώρηση από την άλλη πλευρά επιτρέπει καλύτερη εκτίμηση των δυνατοτήτων της περιττής χωρίς απώλειες αποτελεσματικότητας. Παραπέρα η αντιμετώπιση σε πολυμερές επίπεδο τέτοιων θεμάτων δεν υποτιμά τη σημασία την εξέταση της Βαλκανικής περιττής μέσα στον ευρύτερο Ευρωπαϊκό χώρο. (Πουρναράκη, 1987)

β. Η συνεργασία σε διμερές επίπεδο στο ενεργειακό θα πρέπει να θεωρηθεί σαν δεύτερη καλύτερη εναλλακτική εκλογή, όταν το πρόβλημα συσχετίζεται με τις τεκτονικές και γεωγραφικές ιδιομορφίες του χώρου στο σύνολό του. Η αποκλειστικά διμερής αντιμετώπισή του, επομένως:

- i. Συνεπάγεται, κατακερματισμό μάλλον παρά ενοποίηση και, συντονισμό, με αποτέλεσμα την επικάλυψη και, αναποτελεσματικότητα για τη Βαλκανική περιοχή στο σύνολό της.
- ii. Δεν καλλιεργεί, το πνεύμα συνεργασιμότητας με προώθηση του στοιχείου εμπιστοσύνης το οποίο είναι, τόσο απαραίτητο για την υλοποίηση σχεδίων στο Βαλκανικό χώρο.
- iii. Παρεμβάλλεται, πολλές φορές σαν λόγος αναβολής προώθησης της προσπάθειας, σε Διαβαλκανικό επίπεδο, για επενδυτική δραστηριότητά σε Βαλκανική βάση.

γ. Η αντιμετώπιση του ενεργειακού προβλήματος μιας χώρας απαιτεί επενδυτική δραστηριότητα που να θεμελιώνεται, ορθολογικά στις ανάγκες της οικονομίας σε μακροχρόνια βάση. Επομένως μια τέτοια δραστηριότητα θα πρέπει, να γίνει, αντικείμενο προγραμματισμού όλων των Βαλκανικών χωρών σε εναρμονισμένη βάση. Αλλά για να εξασφαλιστεί συνέπεια και προγραμματισμός χρειάζεται συμφωνία και είναι μια αντιμετώπιση από τις χώρες της περιοχής, ώστε να μιλάμε για ένα πρόγραμμα. Βαλκανικών Επενδύσεων Ενέργειας και, Υποδομής (BEEY). Στα παρακάτω θα χρησιμοποιήσουμε για συντομία τα αρχικά BEEY για αναφορά στο πρόγραμμα αυτό επενδύσεων. (Πουρναράκη, 1987)

Οικονομική συνεργασία και η ιδιαίτερη θέση των Βαλκάνιων στον ευρύτερο Ευρωπαϊκό χώρο: Η γεωγραφία των Βαλκάνιων γενικότερα και οι σχέσεις του χώρου αυτού με την ΕΟΚ και την ΚΟΜΕΚΟΝ υπαγορεύουν ορισμένες θέσεις σε ότι αφορά τις οικονομίες των χωρών αυτών. Το θέμα της ενέργειας και γενικότερα του BEEY δεν μπορεί παρά να αντιμετωπιστεί στα πλαίσια της πραγματικότητας αυτής. Όπως φαίνεται η ιδιαίτερη θέση του Βαλκανικού χώρου, που απορρέει από τη

συμμέτοχη σε ορισμένες χώρες του στα δυο μεγάλα μπλοκ της ΕΟΚ και της ΚΟΜΕΚΟΝ, δεν μπορεί να είναι χωρίς σημασία. Υπάρχουν βέβαια οι θετικές και αρνητικές πλευρές της "δυσδικής" αυτής κατάστασης. Σαν βασική προπόνηση, για να τονιστούν οι θετικές πλευρές και να ατονήσουν τα μειονεκτήματα, τίθεται η ενιαία αντιμετώπιση του ΒΕΕΥ από τα Βαλκάνια. Το ίδιο ισχύει βέβαια και για οικονομικά θέματα που μπορούν να θεωρηθούν σαν προεκτάσεις του ΒΕΕΥ, όπως το εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών. Τα δυνατά πλεονεκτήματα της ιδιομορφίας αυτής για το Βαλκανικό χώρο είναι προφανή. (Πουρναράκη, 1987)

Για την υλοποίηση, ωστόσο, των πλεονεκτημάτων αυτών, απαιτείται η κατάλληλη βάση έργων υποδομής. Δεν εννοείται τα Βαλκάνια σαν μέρος του ευρωπαϊκού χώρου, να βρίσκονται σε τόσο μειονεκτική κατάσταση, σε ότι αφορά το δίκτυο επικοινωνίας και συγκοινωνίας της περιοχής. Το συγκοινωνιακό του Βαλκανικού χώρου, η από κοινού αντιμετώπιση και ο προγραμματισμός της επέκτασης και βελτίωσης του δικτύου μεταφορών είναι επιβεβλημένα. Το έργο της Οικονομικής Επιτροπής της Ευρώπης ως συντονίστου και σύμβουλου στο έργο του ΤΕΜ είναι πρωταρχικής σημασίας. Για τα Βαλκάνια, ένα χώρο που έχει ανάγκη από την παρουσία ενός ουδέτερου, αδιάβλητου και προοδευτικού οργανισμού, η Επιτροπή (ΟΕΕ) μπορεί να παίξει αποφασιστικό ρόλο τόσο σε θέματα επενδύσεων υποδομής όσο και στον τομέα ενέργειας. Ήδη η ΟΕΕ έχει αναλάβει σχετική πρωτοβουλία για την προώθηση της ιδέας της οικονομικής συνεργασίας στην ενεργεία στα Βαλκάνια. Η διασύνδεση των ηλεκτρικών δικτύων των Βαλκανικών χωρών ξεκίνησε με την πρωτοβουλία των αρμόδιων υπηρεσιών της ΟΕΕ, οι οποίες από το 1975 προσφέρουν έργο σαν συντονιστικό όργανο αφενός και σαν πηγή ενημέρωσης αφετέρου. Παρόμοιες υπηρεσίες παρότρυνσης και διαφώτισης γενικά στο θέμα ενεργεία σε όλη του την έκταση, με ιδιαίτερη έμφαση στην οικονομική συνεργασία, θα βοηθήσουν οπωσδήποτε στο ξεκίνημα και στην επιτάχυνση των εργασιών. (Πουρναράκη, 1987)

Το θεσμικό πλαίσιο πολυμερούς συνεργασίας: Μέχρι πριν από λίγα χρονιά ένα από τα αντεπιχειρήματα στην ιδέα της οικονομικής συνεργασίας των Βαλκανίων ήταν η διαφορά στα πολιτικοοικονομικά συστήματα των Βαλκανικών χωρών και τα προβλήματα που ανέκυπταν, εξαιτίας αυτής της διαφοράς στην υλοποίηση των σχεδίων συνεργασίας. Το θέμα αυτό απασχόλησε τις αρμόδιες υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών, οι οποίες στην τελευταία 10ετία έδωσαν προτεραιότητα στην έρευνα που σκοπό έχει την εξεύρεση του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, το οποίο θα επέτρεπε τη συνεργασία χωρών με διαφορετικά συστήματα. Ήδη το εμπόριο έπαψε να θεωρείται ανυπέρβλητο. Η μέχρι τώρα εμπειρία της συνεργασίας κρατικών και ιδιωτικών φορέων στον τομέα ενέργεια έχει δείξει ότι υπάρχουν διάφορες "φόρμουλες" συνεργασίας, που επιτρέπουν να διατηρηθεί ανέπαφη η πολιτική ταυτότητα των χωρών που συνεργάζονται, ενώ συγχρόνως να έχουμε σύμπραξη φορέων από διαφορετικά συστήματα. (Πουρναράκη, 1987)

Joint ventures και συνεργασία Ανατολής-Δύσης: Από τις διαφορές θεσμικές φόρμουλες συνεργασίας, αυτή του joint ventures έχει απαλειφτεί, η πιο ευέλικτη και προσφέρεται για την κάλυψη πολλών τύπων οικονομικής συνεργασίας. Ιδιαίτερα στον τομέα της ενέργειας κάτω από Joint ventures συμπράττουν διάφορες υπηρεσίες και συνεργάζονται για μικρά ή μεγάλα χρονικά διαστήματα σε διάφορες μορφές οικονομικής δραστηριότητας. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του joint ventures είναι ότι προσφέρεται τόσο για διμερείς όσο και για πολυμερείς συμβάσεις συνεργασίας. Παραπέρα το νομικό περίβλημα του joint ventures διαθέτει αρκετή ευελιξία, για να συμπεριλάβει συγκεκριμένες μορφές συνεργασίας, όπως

υπεργολαβία, leasing κλπ. Από τα Βαλκανικά κράτη, η Ρουμάνια και η Γιουγκοσλαβία πρώτα (μαζί με την Πολωνία και την Ουγγαρία) πήραν την πρωτοβουλία της εισαγωγής νομοθεσίας που επιτρέπει τέτοιου είδους συμβάσεις. Επίσης η Βουλγαρία υιοθέτησε πρόσφατα μια προοδευτική νομοθεσία που διευκολύνει τη συνεργασία με οικονομικές μονάδες του δυτικού κόσμου. Έτσι η συμβολή του joint ventures σαν "οργάνου" συνεργασίας έγκειται στο ότι έδωσε μια φόρμουλα που να εξυπηρετεί τις ιδιόζουσες καταστάσεις που προκύπτουν από τη διαφορά στα οικονομικά συστήματα των συνεργαζομένων χωρών. Πιο σημαντική όμως είναι η συμβολή του joint ventures στο ότι αποτέλεσε κατά κάποιον τρόπο τον πρόδρομο για μια ουσιαστικότερη συνεργασία μεταξύ δυτικών και ανατολικών χωρών, με την έννοια ότι συνέβαλε σημαντικά στην καλλιέργεια ενός προοδευτικού πνεύματος για συνεργασία. Στην περίπτωση των Βαλκανίων ο θεσμός του joint ventures αποτελεί, εκτός των άλλων, ερέθισμα για συνεργασία στο Βαλκανικό χώρο. Η υπερβολική ευαισθησία που διέκρινε μέχρι πρόσφατα το χειρισμό Βαλκανικών θεμάτων φαίνεται να υποχωρεί, και την ακαμψία αντικαθιστά η πρωτοβουλία για δραστηριοποίηση του δυναμικού της περιοχής. Είναι αξιοπαρατήρητο, βέβαια, ότι οι Βαλκανικές χώρες έδωσαν προτεραιότητα στη συνεργασία με άλλες χώρες και όχι με τις γειτονικές και ότι με πολύ σημαντική χρονική καθυστέρηση επανέρχονται στον άμεσο χώρο τους, για να εκτιμήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας. Έστω όμως και με τη μέθοδο αυτή της τεθλασμένης, τα Βαλκάνια μπορούν τώρα να εγκαινιάσουν μια νέα εποχή συνεργασίας και ορθολογικής αξιοποίησης των ενεργειακών τους πόρων σε Βαλκανική βάση. (Πουρναράκη, 1987)

Η περίπτωση των Βαλκανίων: Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο πολυμερούς συνεργασίας Βαλκανίων σε θέματα επενδύσεων υποδομής και ενέργειας αναπόφευκτα θα πρέπει να βασίζεται σε διακυβερνητική συμφωνία, η οποία καθορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίας που θα ισχύουν για τις διάφορες επενδυτικές δραστηριότητες. Μια τέτοια διακυβερνητική συμφωνία-πλαίσιο θα δώσει τη δυνατότητα της εισαγωγής ρυθμιστικών κανόνων που διέπουν συμφωνίες τύπου joint ventures, ώστε να γίνει δυνατή η συνεργασία του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. (Πουρναράκη, 1987)

Από την πλευρά των κεντρικά προγραμματισμένων χωρών, οι κρατικές επιχειρήσεις διεθνούς εμπορίου θα αποτελέσουν τα κατεξοχήν όργανα διαπραγματεύσεων και συνεργασίας. Με τις προοδευτικές νομοθεσίες που υιοθετήθηκαν στις χώρες αυτές τελευταία δίνεται στις κρατικές επιχειρήσεις η δυνατότητα αυτοδιαχείρισης και πρωτοβουλίας στην ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, μέσα στα πλαίσια προκαθορισμένων στόχων της ευρύτερης οικονομικής πολιτικής και της συγκεκριμένης πολυμερούς συμφωνίας. Ιδιαίτερα στον τομέα της ενέργειας σε όλες σχεδόν τις κεντρικά προγραμματισμένες χώρες λειτουργούν εξειδικευμένες επιχειρήσεις που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των καυσίμων, από πετρέλαιο μέχρι ατομική ενέργεια. Στις επιχειρήσεις αυτές δίνεται η δυνατότητα να προβαίνουν σε απευθείας συμφωνίες με αντίστοιχες οικονομικές μονάδες των δυτικών οικονομιών. (Πουρναράκη, 1987)

Η πλευρά της Ελλάδας και Γιουγκοσλαβίας μπορεί να συμμετέχει με συνεργασία ιδιωτικής πρωτοβουλίας και κρατικών φορέων. Οι μεγαλύτερες δυνατότητες ευελιξίας του δυτικού συστήματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ευκολότερη πρόσβαση από το Βαλκανικό χώρο στις προηγμένες τεχνολογίες και τεχνικούς εξοπλισμούς της Δύσης. Όπως είναι γνωστό, η έρευνα και, εκμετάλλευση στον τομέα ενέργεια απαιτούν τη χρήση υλικού υψηλής τεχνολογίας, όπως π.χ.

συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Ελληνική αγορά κατά κυρία λόγο, και η Γιουγκοσλαβική κατά δεύτερο, μπορούν να αποτελέσουν την πηγή τροφοδότησης τέτοιας τεχνολογίας μέσω συμφωνίας με εταιρείες που έχουν την έδρα τους στις Ηνωμένες Πολιτείες και υποκαταστήματα στην Ευρώπη. Οι εταιρείες αυτές προμηθεύουν συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού ενεργείας μέσω των Ευρωπαϊκών υποκαταστημάτων τους. Για το υλικό μέσης τεχνολογίας μπορεί να γίνει χρήση των εγχώριων δυνατοτήτων του Βαλκανικού και ευρύτερου Ευρωπαϊκού χώρου. (Πουρναράκη, 1987)

Βλέπουμε εδώ και πάλι την πλεονεκτική θέση των Βαλκανίων, η οποία απορρέει από τη συμμετοχή των χωρών τους στα δυο κύρια οικονομικά μπλόκο κάνοντας χρήση των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν σαν μέλη, οι χώρες αυτές μπορούν να υποβοηθήσουν σημαντικά την επενδυτική δραστηριότητα σε Βαλκανική ενέργεια για τη σύζευξη ανατολικής και δυτικής τεχνολογίας. Η συμπληρωματικότητα των ρόλων των χωρών μπορεί να μεταφραστεί σε οικονομικότερη εκμετάλλευση των ενεργειακών πόρων της περιοχής. Κάτω από το συνδυασμό διακυβερνητικών συμφωνιών και του joint ventures μπορεί η περιοχή των Βαλκανίων να εκμεταλλευτεί το ενεργειακό δυναμικό του χώρου, χωρίς να υποβληθεί σε μεγάλες θυσίες παραχωρήσεων από πλευράς συστήματος και ιδεολογίας. (Πουρναράκη, 1987)

Το οργανωτικό και χρηματοδοτικό σχήμα συνεργασίας: Οι Διαβαλκανικές συναντήσεις από το 1976 εκπλήρωσαν ένα βασικό σκοπό σε ότι αφορά την καλλιέργεια της προσπάθειας μεγαλύτερης προσέγγισης μεταξύ των Βαλκανικών χωρών. Επιπλέον η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εμπειρογνομόνων στα διάφορα θέματα βοήθησαν σημαντικά στο να αναγνωριστεί γενικά ότι επιβάλλεται η οικονομική συνεργασία των Βαλκανίων σε πολυμερή βάση. Φαίνεται όμως ότι η ιδέα της συνεργασίας έχει ωριμάσει σε τέτοιο σημείο, που ο ρόλος των διαβαλκανικών στην ίδια μορφή έχει μπει στο στάδια της φθίνουσας απόδοσης. Στο σημείο αυτό τίθεται σαν κύριο θέμα η ίδρυση ενός μόνιμου Διαβαλκανικού οργάνου για κάθε ένα από τα τμήματα συνεργασίας, όπως λ.χ. οι μεταφορές και η ενέργεια. Εδώ θα ασχοληθούμε με την ενέργεια μόνο σε ένα δυνατό σχήμα οργάνωσης και χρηματοδότησης της ενεργειακής επενδυτικής δραστηριότητας στα Βαλκάνια. (Πουρναράκη, 1987)

Χρηματοδότηση : Όπως είναι γνωστό, οι επενδύσεις στον τομέα της ενέργειας είναι χρονοβόρες τόσο από Πλευράς εκτέλεσης του έργου όσο και από πλευράς απόδοσης. Το προϊόν της επένδυσης ακολουθεί συνήθως με μεγάλη χρονική υστέρηση. Παραπέρα η αναζήτηση και εκμετάλλευση ενεργειακών πρώτων υλών συνεπάγεται σε πολλές περιπτώσεις την ανάληψη κινδύνου. Ένα τρίτο χαρακτηριστικό είναι ότι οι επενδύσεις του τόπου αυτού είναι απαιτητικές σε χρηματικά κεφάλαια. Είναι επόμενο λοιπόν, τα συνήθη κριτήρια αποδοτικότητας που ισχύουν για τις εμπορικές επενδύσεις να μην ενδείκνυνται στην περίπτωση των επενδύσεων για ενέργεια. Τα στενά κριτήρια κέρδους που υπαγορεύει ο μηχανισμός αγοράς παραβλέπουν τα κοινωνικά οφέλη που απορρέουν από επενδύσεις του είδους αυτού. Η ανάληψη παρόμοιων έργων γίνεται συνήθως από διάφορες ιδιωτικές εταιρείες με μεγάλη οικονομική επιφάνεια, οι οποίες συνεργάζονται κάτω από το σχήμα του joint ventures. Η ανάληψη γίνεται βέβαια με βάση τα γνωστά κριτήρια κέρδους, τα οποία όμως χρησιμοποιούνται κατά προσέγγιση σαν βάσκοι "οδηγοί" υπολογισμών. Η συμφωνία ανάληψης συνήθως προβλέπει την εκμετάλλευση μέρους του προϊόντος από την επενδύτρια εταιρεία πράγμα που σημαίνει ότι στην αμοιβή

ενσωματώνεται η αβεβαιότητα που έχει σχέση με τις αυξομειώσεις στην τιμή του προϊόντος. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της αβεβαιότητας και της μακροχρόνιας φύσης των ενεργειακών επενδύσεων κάνουν δύσκολη τη χρηματοδότησή τους αν αυτή στηρίζεται στη χρήση των ευκολιών της διεθνούς αγοράς κεφαλαίων. Η εναλλακτική λύση είναι ανάθεση του έργου σε εταιρίες με δικαιώματα συμμετοχής στην εκμετάλλευση του προϊόντος. Έτσι εξηγείται η υιοθέτηση από πολλές ανατολικές χώρες του πρότυπου εκμετάλλευσης που κάνει χρήση του Joint ventures. (Πουρναράκη, 1987)

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οι ΜΜΕ και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

Σήμερα, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες στη διοικητική τους φιλοσοφία και πρακτική.

2.1. Τύποι επιχειρήσεων και ορισμός ΜΜΕ

Κάθε τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να είναι ατομική επιχείρηση ή εταιρική επιχείρηση. Η εταιρική επιχείρηση με τη σειρά της μπορεί να είναι ομόρρυθμη εταιρία (Ο.Ε.), ετερόρρυθμη εταιρία (Ε.Ε.), ανώνυμη εταιρία (Α.Ε.) ή εταιρία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε). Τους τύπους αυτούς των επιχειρήσεων εξηγούμε παρακάτω. (www.gge.gr)

Η **Ατομική επιχείρηση** είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη μορφή εταιρίας. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη. (www.gge.gr)

Η **Εταιρική επιχείρηση**: Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι: ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. (www.gge.gr)

Πιο αναλυτικά στις **ομόρρυθμες εταιρίες (Ο.Ε.)** όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας. Επιπλέον υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας, και δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό. (www.gge.gr)

Στις **ετερόρρυθμες εταιρίες (Ε.Ε.)** ένας τουλάχιστον εταίρος είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους. Στην Ε.Ε. υπάρχει διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων

είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς του στην εταιρεία. Επιπλέον η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό. (www.gge.gr, www.ec.europa.eu)

Στις **ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.)**, που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε μέτοχος διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα: Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της, Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές, Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών), Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία και Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου. (www.gge.gr, www.ec.europa.eu)

Οι **εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)** είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρείας. Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ε.Π.Ε είναι: Η διαίρεση του κεφαλαίου σε “μερίδες συμμετοχής” κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, Συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, Η ορισμένη διάρκειά της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας), Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου, Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή διαχειριστών. (www.gge.gr, www.ec.europa.eu)

Ο ορισμός των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων ή αλλιώς ΜΜΕ που ισχύει σήμερα στο κοινοτικό δίκαιο είναι ο ορισμός που θεσπίστηκε με τη σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέσπισε έναν νέο ορισμό για τις πολύ μικρές, τις μικρές και τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, με σκοπό να προωθήσει την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την ανάπτυξη, να διευκολύνει την πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, να μειώσει τις διοικητικές επιβαρύνσεις και να αυξήσει την ασφάλεια δικαίου. Ο νέος ορισμός διαμορφώθηκε μετά από δύο γύρους εκτεταμένων δημόσιων διαβουλεύσεων. Διατηρεί τα διάφορα ανώτατα όρια αριθμού εργαζομένων τα οποία προσδιορίζουν τις κατηγορίες των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Ωστόσο, προβλέπει την ουσιαστική αύξηση των χρηματοοικονομικών ανώτατων ορίων (κύκλος εργασιών ή συνολικός ισολογισμός), ιδίως λόγω της αύξησης του πληθωρισμού και της παραγωγικότητας μετά το 1996, όταν θεσπίστηκε ο πρώτος κοινοτικός ορισμός των ΜΜΕ. Διάφορες

διατάξεις προβλέπουν ότι πρόσβαση σε εθνικούς μηχανισμούς και σε ευρωπαϊκά προγράμματα υποστήριξης των ΜΜΕ μπορούν να έχουν μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν τα χαρακτηριστικά μιας πραγματικής ΜΜΕ (χωρίς την οικονομική ισχύ των μεγαλύτερων ομίλων). Για να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση σε κοινοτικό και σε εθνικό επίπεδο, ο νέος ορισμός εφαρμόζεται από την 1η Ιανουαρίου 2005. Αυτός ο εκσυγχρονισμός του ορισμού των ΜΜΕ θα ενισχύσει την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την καινοτομία. Θα διευκολύνει, επίσης, τη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων και τη συνένωση των δυνάμεων τους. (www.gge.gr, www.ec.europa.eu)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε η δήλωση του αρμόδιου επιτρόπου σε θέματα επιχειρήσεων κ. Erkki Liikanen ότι:

«Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας. Έχουν αποφασιστική σημασία για το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία στην ΕΕ και, επομένως, διαδραματίζουν καίριο ρόλο για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς της. Ένας σωστός ορισμός, που επιτρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια οι επιχειρήσεις που είναι όντως ΜΜΕ, διευκολύνει τον καθορισμό των αναγκών τους και τη χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών για την αντιμετώπιση των ειδικών προβλημάτων που συνδέονται με το μικρό μέγεθός τους. Πρόκειται για ζήτημα ζωτικής σημασίας για τη διευρυμένη Ευρωπαϊκή Ένωση, για την ανάπτυξή της και για την απασχόληση.»

Πιο αναλυτικά οι πολύ μικρές θεωρούνται οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους, κύκλο εργασιών μικρότερο από 2 εκ. ευρώ, μικρές θεωρούνται οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 εργαζόμενους, κύκλο εργασιών μικρότερο από 10 εκ. ευρώ και μεσαίες θεωρούνται οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους, κύκλο εργασιών μικρότερο από 50 εκ. ευρώ όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 1. (www.ec.europa.eu)

Πίνακας 1: Κατηγορίες επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός εργαζομένων	Κύκλος εργασιών	Συνολικός ισολογισμός
Μεσαία	< 250	< 50 εκ. ευρώ	< 43 εκ. ευρώ
Μικρή	< 50	< 10 εκ. ευρώ	< 10 εκ. ευρώ
Πολύ μικρή	< 10	< 2 εκ. ευρώ	< 2 εκ. ευρώ

2.2. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες ΜΜΕ

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, νέες συνθήκες έχουν αλλάξει τους κανόνες για επιχειρηματική επιβίωση και ανάπτυξη. Το μέγεθος της εταιρείας και το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών που είναι σε θέση να προσφέρει δεν αποτελούν πλέον τις κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας. Παρακάτω αναφέρουμε

διάφορες παραμέτρους οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά από την μικρομεσαία επιχείρηση μπορούν να της δώσουν το κρίσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν αντοχές αλλά και ευελιξία. Αντιμετωπίζουν λιγότερη γραφειοκρατία και στα επίπεδα διοίκησης υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία εφαρμογής αλλαγών στο επιχειρησιακό σχέδιο και στην στρατηγική της επιχείρησης. Η διοίκηση στις μικρές επιχειρήσεις είναι συνήθως μονοπρόσωπη και δεν δεσμεύεται από μακροπρόθεσμα επιχειρησιακά πλάνα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις αντίθετα όταν βλέπουν τις πωλήσεις τους να συρρικνώνονται σαν μέτρα άμυνας καταφεύγουν σε περιστολή του λειτουργικού τους κόστους, κυρίως στις απολύσεις προσωπικού, και αναστολή επενδυτικών προγραμμάτων. (www.eber.gr)

Η **προσωπική σχέση με τον πελάτη** είναι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της μικρής και μεσαίας επιχείρησης. Το πελατολόγιο και κυρίως η προσωπική γνωριμία των πελατών αποτελεί ένα από τα πολυτιμότερα περιουσιακά στοιχεία μιας μικρής επιχείρησης. Εδώ η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης που θα βασίζεται στην δυνατότητα αφιέρωσης χρόνου για τον πελάτη και η έμπρακτη εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις ανάγκες του μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. (www.eber.gr)

Επιπλέον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν **μεγαλύτερη ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς**. Η σφαιρική επιχειρηματική γνώση γύρω από την αγορά αποτελεί βασικό άξονα στην χάραξη στρατηγικής, στον σχεδιασμό και την προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και στις πωλήσεις. Στο παρελθόν, συχνά αυτοί οι τομείς αναλύονταν ανεξάρτητα, ή συχνά αφήνονταν στην τύχη ή το ένστικτο του επιχειρηματία αλλά στο σημερινό δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον η ολοκληρωμένη, πελατο-κεντρική προσέγγιση καθίσταται απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία για τους υπάρχοντες αλλά και υποψηφίους πελάτες τους και βάσει αυτών των δεδομένων, προσεγγίζουν τον πελάτη με συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που να ταιριάζουν στο καταναλωτικό του προφίλ. Έτσι η καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς δίνει επομένως τη δυνατότητα διαφοροποίησης των υπηρεσιών ανάλογα με τον πελάτη. Τα τελευταία χρόνια οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταφέρνουν να διαθέτουν ευέλικτες λύσεις που προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών. (www.eber.gr)

Ιδιαίτερα σημαντικό για την μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί η **ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας** έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να υλοποιήσει μέσω της χρήσης των υπολογιστών διάφορες λειτουργίες όπως εκτυπώσεις, παρουσιάσεις, στοχευμένη διαφήμιση, οργάνωση παραγωγής. Επίσης η χρήση του Διαδικτύου προσφέρει έναν οικονομικό τρόπο απόκτησης νέων και εξυπηρέτησης υπάρχοντων πελατών, που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Δυστυχώς οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι πρόθυμες να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες παραγωγής. Το υψηλό κόστος τέτοιων τεχνολογιών είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις για την υιοθέτησή τους. (www.eber.gr)

Συνεχίζοντας να αναλύουμε τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι μιας και οι διευθύνοντες σύμβουλοι

των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι συνήθως και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών, αυτοί επωμίζονται όλο το βάρος της επίβλεψης της λειτουργίας της επιχείρησής τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η λήψη των αποφάσεων να είναι συγκεντρωτική και η απόλυτη δύναμη ελέγχου να βρίσκεται στα χέρια τους. Έτσι τα επίπεδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων είναι λιγότερα, με αποτέλεσμα η αλυσίδα λήψης αποφάσεων να είναι μικρότερη. (www.eber.gr)

Επιπρόσθετα, λόγω της μικρής ιεραρχικής δομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι διευθυντές βρίσκονται σε άμεση επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες και συνεπώς έχουν την πλήρη ορατότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό έχουν βαθύτερη και ευρύτερη αντίληψη για τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. (www.eber.gr)

Ωστόσο, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες είναι πολύ απορροφημένοι από την ενασχόλησή τους με καθημερινές λειτουργίες, συχνά εις βάρος άλλων σημαντικών θεμάτων. Συνήθως προσπαθούν να επιλύσουν τα καθημερινά προβλήματα για την επιβίωση της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό να έχουν ελάχιστο χρόνο για στρατηγικά θέματα όπως η δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην διεθνή αγορά. Επιπρόσθετα, η πλειονότητα των μικροεπιχειρηματιών στερείται ικανοτήτων διοίκησης, γιατί συνήθως η τυπική μόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης είναι ελάχιστη. (www.eber.gr)

Όσον αφορά τη δομή μιας επιχείρησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν το πλεονέκτημα της απλής, επίπεδης και λιγότερο σύνθετης δομής. Η γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες και τους εργαζόμενους είναι συνήθως μικρότερη και άμεση, επιτρέποντας την ταχύτερη διάχυση σχεδίων και θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση σε αποτελεσματικότερο χρόνο. (www.eber.gr)

Ένα από τα μειονεκτήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης, εκτελώντας διάφορες εργασίες, με αποτέλεσμα να έχουν γενικευμένες γνώσεις. Η χαμηλή εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αντίληψης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή διαδικασίας. (www.eber.gr)

Αναφορικά με τα συστήματα διοίκησης οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν απλά συστήματα και διαδικασίες, λόγω της μικρής κλίμακας των λειτουργιών τους και λιγότερο σύνθετες σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρίες. Τα συστήματά τους είναι ως επί τω πλείστων ανθρωποκεντρικά και οι διαδικασίες τους είναι συχνά πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις αλλαγές, που συντελούνται στο περιβάλλον τους. Οι μικρές επιχειρήσεις επομένως, είναι πιο ευπροσάρμοστες από τις μεγάλες σε θέματα εφαρμογής νέων διαδικασιών, επειδή τείνουν να είναι λιγότερο κλειδωμένες στις υπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα. Αντιθέτως, οι περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες τους διέπονται από άτυπους κανόνες και διαδικασίες και υπάρχει λιγότερη επισημοποίηση και τυποποίηση στις διαδικασίες που χρησιμοποιούν. Συνεπώς οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να αντισταθούν στην εισαγωγή ενός νέου και καινοτόμου προγράμματος διοίκησης. (www.eber.gr)

Τέλος σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προφανώς απασχολούν λιγότερους εργαζομένους σε σχέση με τις μεγαλύτερες εταιρίες. Αυτό βεβαίως, αποτελεί πλεονέκτημα, δεδομένου ότι είναι ευκολότερη η συγκέντρωση όλων των εργαζομένων με σκοπό την υποκίνησή τους και την εφαρμογή ή μιας αλλαγής. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι γνωρίζονται πιο στενά και έχουν προσωπική επαφή ο ένας με τον άλλον, γεγονός το οποίο αυξάνει την πιθανότητα για πιο εύκολη υποστήριξη σε κρίσιμα για την επιχείρηση θέματα. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι συνήθως καλύτερη, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η οργάνωση ενός εγχειρήματος. Επιπρόσθετα, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν έλλειψη προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης ή εξειδίκευσης. Όπως, αναφέρθηκε από τον Ο.Ο.Σ.Α. το 2002 ένα μεγάλο μερίδιο των μικρομεσαίων δεν διαθέτουν προσωπικό με τις κατάλληλες πληροφοριακές και επικοινωνιακές τεχνολογικές δεξιότητες. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επενδύουν λιγότερο στην εκπαίδευση των εργαζομένων λόγω μειωμένης οικονομικής δυνατότητας να ανταπεξέλθουν σε μία τέτοια δραστηριότητα, εν αντιθέσει με τις μεγάλες εταιρίες που διαθέτουν τους πόρους για την ανάπτυξη και υλοποίηση εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης. (www.eber.gr)

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα εγγενή πλεονεκτήματά τους ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν μια βιώσιμη πορεία στο διεθνές σκηνικό.

2.3. Η απόφαση για διεθνείς επενδύσεις

Το σύνολο σχεδόν της βιβλιογραφίας - θεωρητικής και εμπειρικής - που ασχολείται με το θέμα των διεθνών επενδύσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων - επιχειρούν να εξηγήσουν την ανάπτυξη των κινήσεων κεφαλαίων (και των συμπληρωματικών του συντελεστών παραγωγής), προσφεύγοντας στη βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Οι διευθυντές-managers των επιχειρήσεων αυτών εισηγούνται την ανάληψη τέτοιων επενδύσεων σε ξένες χώρες, γιατί είναι σε θέση να υποστηρίξουν ότι τα «κέρδη» - για το σύνολο της επιχειρήσεως - θα αυξηθούν με τον τρόπο αυτό περισσότερο απ' ό,τι μέσω οποιασδήποτε άλλης εναλλακτικής τοποθετήσεως. (*Πουρναράκη Ε. – Χασιδί Ιως., 1988*)

Ακόμα, και στην απλοϊκή αυτή αντιμετώπιση του μηχανισμού λήψεως επιχειρηματικών αποφάσεων, υπάρχουν δύο τουλάχιστο στοιχεία που χρειάζεται να σχολιαστούν: Πρώτο, το θέμα του «κέρδους» για το σύνολο των μονάδων - θυγατρικών επιχειρήσεων που λειτουργούν με κέντρο βάρους τη «μητρική» στη χώρα - βάση, απ' όπου προέρχονται τα κεφάλαια και οι άλλοι συμπληρωματικοί συντελεστές. Δεν είναι απαραίτητο κάθε θυγατρική να πραγματοποιεί καθαρά κέρδη, ούτε ότι η επένδυση σε μια ακόμα χώρα πρέπει από μόνη της να είναι κερδοφόρα. Αρκεί από την ταυτόχρονη λειτουργία όλων μαζί των τμημάτων του Ομίλου - και αφού, όπως θα εξηγηθεί στη συνέχεια του κεφαλαίου, μεσολαβήσουν και ορισμένοι λογιστικοί χειρισμοί μετατοπίσεως κερδών και φορολογικών βαρών - να προκύπτουν καθαρά κέρδη. Δεύτερο, το θέμα των εναλλακτικών τοποθετήσεων. Όταν μια εγχώρια επιχείρηση καταλήγει σε απόφαση εξαγωγής κεφαλαίων για επένδυση στο

εξωτερικό, οι συνέπειες στην εθνική οικονομία δεν εξαντλούνται στην αναμενόμενη μεταβολή στα κέρδη της επιχειρήσεως. Αντίθετα, θα πρέπει να εξεταστεί και ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα αν τα ίδια κεφάλαια - αντί να εξαχθούν - είχαν διατεθεί για επένδυση στο εσωτερικό της χώρας, όχι απαραίτητα από την ίδια επιχείρηση, που πιθανώς δεν ήταν σε θέση να εντοπίσει επικερδείς εναλλακτικές τοποθετήσεις. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Επιστρέφοντας τώρα στο κεντρικό θέμα των κινήτρων της επιχειρήσεως διαμορφώνεται το εξής ερώτημα: Γιατί μια επιχείρηση, με παραγωγική δραστηριότητα συγκεντρωμένη καταρχήν σε μία χώρα, να θελήσει να επεκταθεί σε ξένες χώρες Η απάντηση στο ερώτημα ίσως διευκολυνθεί αν προηγηθεί μια εξέταση της εμπειρίας της επιχειρήσεως στο χώρο της διεθνούς αγοράς. Είναι πολύ πιθανό ότι μια επιχείρηση που σε κάποια φάση αποφάσισε να πραγματοποιήσει άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό, είχε, αρκετά πριν από την συγκεκριμένη αυτή επενδυτική απόφαση, αποκτήσει σημαντική εμπειρία από δραστηριότητα σε διεθνές επίπεδο. Η εμπειρία αυτή θα είχε μάλλον τη μορφή εξαγωγών του προϊόντος, από την παραγωγική της βάση την εγκατεστημένη στην έδρα της επιχειρήσεως, σε ξένη ή ξένες αγορές. Στο βαθμό που η εξαγωγική δραστηριότητα αναπτύσσεται αποδοτικά, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η επιχείρηση θα διαθέσει στον τομέα αυτό και νέους πόρους. Μπορεί π.χ. να διευρύνει το τμήμα πωλήσεων εξωτερικού, με πρόσθετο προσωπικό και με εξοπλισμό. Ακόμα, θα προσπαθήσει ίσως να ερευνησει πιο συστηματικά τα χαρακτηριστικά της διευρυνόμενης αγοράς για τα προϊόντα της, ή και θα ιδρύσει τοπικό γραφείο πωλήσεων για διευκόλυνση των πωλήσεων και των επαφών με τους πελάτες, των οποίων ο αριθμός συνεχώς αυξάνεται. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Η διεξόδου στην ξένη αγορά μπορεί ακόμα να επιτευχθεί με κάποια συμφωνία μεταξύ της αρχικής; εγχώριας επιχειρήσεως-παραγωγού και κάποιου ξένου παραγωγού, βάσει της οποίας ο δεύτερος αποκτά το δικαίωμα διανομής του προϊόντος ή την τεχνολογία παραγωγής του προϊόντος. Επιπλέον εξασφαλίζεται και η άδεια (license) να χρησιμοποιείται η εμπορική επωνυμία του προϊόντος. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Κάποια στιγμή, ωστόσο, η εγχώρια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να υποκαταστήσει όλες τις παραπάνω εναλλακτικές; ρυθμίσεις, με απευθείας επένδυση και δημιουργία δικής της παραγωγικής; δραστηριότητας στην ξένη χώρα, Μια τέτοια απόφαση συνεπάγεται βέβαια σημαντικές; αβεβαιότητες και κινδύνους. Παράγοντες πολιτιστικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί αποτελούν τις πιο συνηθισμένες πηγές αβεβαιοτήτων, συνδυασμένοι και με ένα γενικότερο κλίμα καχυποψίας - αν όχι και εχθρότητας - που χαρακτηρίζει το περιβάλλον σε πολλές ξένες χώρες. Συμπερασματικά επομένως, η απόφαση για άμεση παραγωγική επένδυση στο εξωτερικό είναι πολύ πιο περίπλοκη απ' ό,τι μια αντίστοιχη επένδυση στο εσωτερικό της χώρας. Ακόμα, τα αναμενόμενα οφέλη θα πρέπει να είναι ικανά να αντισταθμίσουν τους κινδύνους που η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι αναλαμβάνει. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Για πρακτικούς λόγους ας υποθέσουμε ότι η αιτιολόγηση της αποφάσεως για ανάληψη άμεσης επενδύσεως στο εξωτερικό μπορεί να στηριχτεί (εναλλακτικά ή συμπληρωματικά) σε δύο τύπους οικονομικών επιδιώξεων: (α) μεγιστοποίηση των κερδών ή/και (β) μεγιστοποίηση των πωλήσεων, και επιπλέον (γ) σε μη-οικονομικούς παράγοντες.

α) Άμεση επένδυση στο εξωτερικό και μεγιστοποίηση κερδών

Στις περιπτώσεις προϊόντων εντάσεως εργασίας, το κίνητρο μετατοπίσεως της παραγωγής τους σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους εμφανίζεται σαν πολύ ισχυρός λόγος αναλήψεως άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό. Αναφέρεται ενδεικτικά ότι το 1977, το μέσο ωρομίσθιο που πλήρωναν θυγατρικές αμερικανικών βιομηχανικών επιχειρήσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες ήταν 1,74 δολάρια. Αντίστοιχα, το ίδιο έτος στις μονάδες τους τις εγκαταστημένες στις ΗΠΑ οι ίδιες επιχειρήσεις πλήρωναν ωρομίσθιο 5,81 δολάρια. Με τέτοια διαφορά εργατικού κόστους, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις πράγματι παροτρύνθηκαν να αναλάβουν άμεσες επενδύσεις σε αναπτυσσόμενες χώρες. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

Είναι, πάντως, απαραίτητο να σημειωθεί ότι το χαμηλό εργατικό κόστος, από μόνο του, δεν είναι πάντα αρκετό να διαμορφώσει χαμηλό κόστος παραγωγής. Η παραγωγικότητα, οι συνθήκες των εργατών για τακτική ή όχι προσέλευση στην εργασία τους, συχνότητα απεργιακών κινητοποιήσεων κλπ. είναι κι αυτοί παράγοντες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

β) Άμεση επένδυση στο εξωτερικό και μεγιστοποίηση των πωλήσεων

Αν αυτός είναι ο επιδιωκόμενος στόχος του επενδυτή, οι λόγοι που μπορεί να τον οδηγήσουν σε ανάληψη άμεσης επενδύσεως σε μια ξένη χώρα είναι πολλοί. Πιθανώς π.χ. να κρίνει ότι επιτόπια παραγωγή θα ήταν πιο αποτελεσματική (από άποψη ρυθμού ανάπτυξεως του μεριδίου του) απ' ό,τι οι εξαγωγές στην αγορά αυτή που ήδη πραγματοποιεί. Μπορεί, επιπλέον, να εκτιμήσει ότι από μια νέα παραγωγική βάση, θα είναι σε θέση να εξορμήσει για διείσδυση σε νέες αγορές, που από-τη σημερινή του εγκατάσταση είναι δύσκολα προσβάσιμες. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

Άλλοι λόγοι μπορεί να είναι π.χ. η ανάγκη να προστατεύσει το μερίδιό του στην ξένη αγορά που απειλείται, προσφέροντας δυνατότητες service επιτόπου. Ακόμα ένας λόγος που τα τελευταία χρόνια αποκτά αυξανόμενη σημασία είναι η προοπτική να επιβληθούν εισαγωγικοί περιορισμοί στα προϊόντα που σήμερα η επιχείρηση εξάγει στη συγκεκριμένη αγορά. Διακυμάνσεις στις ισοτιμίες των νομισμάτων έχουν κι αυτές επιπτώσεις στην αξιολόγηση της σκοπιμότητας άμεσης επενδύσεως. Υποτίμηση π.χ. του νομίσματος της υποψήφιας χώρας-αποδέκτης θα δυσκολέψει τις εξαγωγές στη χώρα αυτή και, αντίστοιχα, θα αυξήσει την ελκυστικότητα της επιτόπιας παραγωγής μέσω μιας θυγατρικής επιχειρήσεως. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

γ) Μη-οικονομικοί παράγοντες

Παράλληλα με τους καθαρά τεχνικούς και οικονομικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν, κοινωνικά και πολιτικά στοιχεία του περιβάλλοντος στην ξένη χώρα, όπου πρόκειται να εγκατασταθεί η θυγατρική, μοιραία επηρεάζουν κι αυτοί την τελική απόφαση. Η πολιτική των εθνικών κυβερνήσεων σε θέματα ελέγχου της δυνατότητας επαναπατρισμού κερδών, χρησιμοποίησεως αλλοδαπού προσωπικού, τηρήσεως λογιστικών στοιχείων, είναι μερικά μόνο από τα συγκεκριμένα στοιχεία που μελετούνται πριν αποφασιστεί η επένδυση. Όσο κι αν είναι δύσκολο, προσπάθειες γίνονται ακόμα για να προβλεφθεί η πολιτική σταθερότητα στη χώρα, μια και κάποια ριζική αλλαγή (π.χ. επανάσταση, αλλαγή καθεστώτος), μπορεί να

αχρηστέψει τους υπολογισμούς για όλα τα άλλα μεταβλητά. *(Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)*

2.4. Διεθνείς Επενδύσεις, Διεθνές Εμπόριο και ο «Κύκλος Ζωής του Προϊόντος»

Μια ενδιαφέρουσα θεωρία για τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται, από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, αποφάσεις για τον καταλληλότερο τόπο εγκαταστάσεως παραγωγή; δυναμικότητα; και, αν οι αποφάσεις το επιβάλλουν, για άμεσες επενδύσεις σε κάποια ξένη χώρα, είναι η θεωρία του «κύκλου ζωής προϊόντος» (Product Cycle). Προβλήθηκε βασικά στα μέσα της ΙΟετίας του 1960, από τον Raymond Vernon, αν και αρκετά της στοιχεία μπορούν να εντοπιστούν και σε αρκετού; προγενέστερους θεωρητικούς. Σε γενικές γραμμές, το κύριο χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής - και, όπως πολλοί ισχυρίζονται, το στοιχείο που της προσδίδει αρκετή ελκυστικότητα - είναι ότι απομακρύνεται σημαντικά από το δόγμα του συγκριτικού πλεονεκτήματος κόστους που διάφορες χώρες διαθέτουν και, αντίθετα, τονίζει τη σημασία της διαδικασίας; παραγωγής και εφαρμογής τεχνολογικών καινοτομιών, των οικονομιών κλίμακα; παραγωγής και τις αναπόφευκτες αβεβαιότητες που αναπτύσσονται - για παραγωγούς και καταναλωτές - στις προσπάθειες αναπτύξεως διεθνών συναλλαγών. *(Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)*

Σημείο εκκίνησης για τη θεωρία του Vernon, είναι η υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις, σε οποιαδήποτε αναπτυγμένη χώρα, είναι, καταρχήν, εξίσου ικανές να κατανοήσουν τις εξελίξεις στην τεχνολογία και, επίσης, ότι, καταρχήν, διαθέτουν εξίσου καλή πρόσβαση στις επιστήμες που στηρίζουν την τεχνολογία αυτή. Θα ήταν ωστόσο λάθος να υποθέσουμε ότι τα παραπάνω εξασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις στις διάφορες χώρες είναι επίσης εξίσου πιθανό να εφαρμόσουν τις γνώσεις που διαθέτουν - ή που μπορούν εύκολα να αποκτήσουν - σε παραγωγή νέων προϊόντων. Υπάρχει σημαντική απόσταση μεταξύ της τεχνολογικής γνώσης και της ενσωμάτωσής της σε κάποιο εμπορεύσιμο προϊόν. Απαιτείται η παρέμβαση του επιχειρηματία, που είναι διατεθειμένος να αναλάβει τους κινδύνου; που η κάλυψη της απόστασης αυτής συνεπάγεται. *(Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)*

Εάν όλοι οι επιχειρηματίες, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται, ήσαν εξίσου ικανοί να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, όπου κι αν οι ευκαιρίες αυτές γεννιόνταν, τότε δεν θα πρέπει να υπάρχει αμφιβολία ότι η παγκόσμια κατανομή παραγωγής θα αποφασιζόταν με τα κλασικά κριτήρια του συγκριτικού κόστους και των τιμών. Αντίθετα όμως, είναι πολύ λογικό να υποθέσει κανείς ότι η ικανότητα για εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών είναι συνάρτηση της δυνατότητας για εύκολη και καλής ποιότητας επικοινωνία με την αγορά. Ακόμα, ότι η ευκολία για επικοινωνία είναι κι αυτή συνάρτηση (αρνητική) της απόστασης από την αγορά. Εγκαταλείπουμε, με άλλα λόγια, την απλοϊκή υπόθεση ότι η «γνώση» είναι ένα ελεύθερο και διαθέσιμο σε όλους αγαθό και δεχόμαστε ότι, αντίθετα, είναι ένας από τους ανεξάρτητους παράγοντες, που επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων για επενδύσεις και για διεθνές εμπόριο. Το γεγονός ότι η αναζήτηση της γνώσης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας; λήψεως αποφάσεων και το ότι

η ευκολία πρόσβασης στη γνώση μπορεί να επηρεάσει αποφασιστικά τις αποφάσεις, έχει τεκμηριωθεί από αρκετές εμπειρικές έρευνες. Μια πρακτική συνέπεια της παραπάνω γενικά αποδεκτής αρχής, είναι ότι οι παραγωγοί οι εγκαταστημένοι σε μια συγκεκριμένη αγορά είναι σε καλύτερη θέση να αντιληφθούν τις δυνατότητες εισαγωγής ενός καινούργιου προϊόντος σ' αυτή την αγορά, από κάθε άλλο παραγωγό που βρίσκεται αλλού εγκαταστημένος. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

2.5. Νεότερες Εξελίξεις στη Διάρθρωση των Αμέσων Επενδύσεων στο Εξωτερικό

Παρά το γεγονός ότι η επενδυτική δραστηριότητα των αμερικανικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό εξακολουθεί να είναι αρκετά εντονότερη απ' ό,τι για επιχειρήσει; άλλων εθνικοτήτων, πρόσφατες εξελίξεις στις ροές επενδυτικών κεφαλαίων προσφέρουν ενδείξεις ότι η πρωτοπορία αυτή κινδυνεύει, είναι φανερό ότι μεταξύ 1967 και 1976 το μερίδιο των αμερικανικών επιχειρήσεων στο σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων μειώθηκε από 55% σε 46%. Ο ετήσιος ρυθμός αυξήσεως των επενδύσεων στο εξωτερικό ήταν, στην παραπάνω περίοδο, 34% για τις ιαπωνικές; εταιρείες, 23% για τις γερμανικές και, με εξαιρέσεις τις περιπτώσεις των αγγλικών εταιρειών και των ολλανδικών και γαλλικών, όλες οι άλλες εθνικότητες κινήθηκαν με ρυθμούς ταχύτερους απ' ό,τι οι αμερικανικές επιχειρήσεις. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Η μεταβολή στη σχετική θέση των επιχειρήσεων διαφόρων εθνικοτήτων παραλληλίστηκε, στα τελευταία ιδίως χρόνια της ΙΟετίας του 1970 και τα πιο πρόσφατα χρόνια, με μια σειρά από άλλες ενδιαφέρουσες εξελίξεις. Η γρήγορη αύξηση στις εκροές κεφαλαίων για επενδυτικούς σκοπούς που παρατηρήθηκε στην προηγούμενη δεκαετία, επιβραδύνθηκε σημαντικά. Μεταξύ 1981 και 1984, οι εισροές ξένων επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες διατηρήθηκαν περίπου στα ίδια επίπεδα, ενώ οι εισροές στις αναπτυσσόμενες χώρες μειώθηκαν κατά περίπου 30%. Η μείωση αυτή, που θα πρέπει να τονίσουμε ότι πραγματοποιήθηκε σε μια εποχή που πολλές κυβερνήσεις αναπτυσσόμενων χωρών εφαρμόζουν πολιτικές ενθαρρύνσεως ξένων επενδύσεων, εντοπίστηκε κυρίως στη Λατινική Αμερική, όπου οι εισροές μειώθηκαν πάνω από 50%. Στις χώρες της Δυτ. Ευρώπης -που μέχρι το μέσο της δεκαετίας του 1970 ήταν οι κυριότεροι δέκτες ξένων επενδύσεων - οι εισροές σημείωσαν σημαντική κάμψη το 1981 και 1982 (και, στη συνέχεια, κάποια ανάκαμψη το 1983). (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Μια άλλη εξέλιξη, που ήδη επισημάνθηκε, είναι η τόνωση του ενδιαφέροντος ξένων επενδυτών για την αγορά των ΗΠΑ. Στην περίοδο 1977-1981 οι εισροές ξένων κεφαλαίων στις ΗΠΑ αυξήθηκαν από 3,7 δισ. δολάρια σε 24,6 δισ. δολάρια. Το 1982 και 1983 οι εισροές μειώθηκαν, αλλά το 1984 έφθασαν σε επίπεδο-ρεκόρ. Σε σύγκριση με τα πρώτα χρόνια της προηγούμενης ΙΟετίας, όταν οι ΗΠΑ απορροφούσαν λιγότερο από 10% των παγκόσμιων εισροών ξένων άμεσων επενδύσεων, το 1984 το μερίδιό τους υπολογίζεται ότι ξεπέρασε το 45%. Αν το γεγονός αυτό συνδυαστεί με το ότι οι αμερικανικές; πολυεθνικές επιχειρήσει; δείχνουν, τα τελευταία χρόνια, να προτιμούν τις εγχώριες επενδύσεις αντί των επενδύσεων στο εξωτερικό, διαπιστώνεται μια σαφής επιδείνωση της καθαρής

θέσεως τους, από άποψη διεθνών επενδύσεων (σύνολο κεφαλαίων στο εξωτερικό μείον σύνολο κεφαλαίων ξένης ιδιοκτησίας στις ΗΠΑ). (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

Η κατάσταση στις οικονομίες των διαφόρων χωρών είναι αναπόφευκτο να επηρεάζει τις ροές επενδυτικών κεφαλαίων. Ο κυριότερος λόγος για τη μείωση των εισροών στις χώρες της Δυτ. Ευρώπης και στις αναπτυσσόμενες χώρες, είναι πιθανώς η τόνωση της ελκυστικότητας της αγοράς των ΗΠ Α. Οι σχετικοί ρυθμοί αυξήσεως του προϊόντος δεν είναι ο μόνος λόγος. Η υιοθέτηση κάποιων προστατευτικών μέτρων στις ΗΠΑ και οι ενδείξεις ότι ο προστατευτισμός της αμερικανικής αγοράς μπορεί να αυξηθεί, οδήγησε πολλές ιαπωνικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ακόμα και επιχειρήσεις από ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες, να πραγματοποιήσουν άμεσες επενδύσεις στο εσωτερικό των ΗΠΑ .. Κατά κάποιο τρόπο, η αναβίωση του προστατευτισμού στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, συμβάλλει στην πόλωση των διεθνών επενδύσεων, προς όφελος των βιομηχανικών χωρών (ιδίως μάλιστα των ΗΠΑ) και σε βάρος των αναπτυσσόμενων χωρών. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

Από άποψη κλαδικής κατανομής, οι πιο ενδιαφέρουσες εξελίξεις εμφανίζονται στις αναπτυσσόμενες χώρες. Το ενδιαφέρον για άμεσες επενδύσεις στον πρωτογενή τομέα (ορυχεία, άντληση πετρελαίου) έχει σαφώς μειωθεί. Οι κυριότεροι λόγοι φαίνεται να είναι (α) οι πολιτικές των κυβερνήσεων για επέκταση του εθνικού ελέγχου στους φυσικούς πόρους (β) ο ίδιος ο χαρακτήρας των επενδύσεων στους τομείς αυτούς, που απαιτούν μακροχρόνια σταθερότητα όρων λειτουργίας. Αντίθετα, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Ειδικά, ωστόσο, στους βιομηχανικούς κλάδους, όπου οι ξένες επενδύσεις έχουν αναγνωρισμένα συμβάλλει στις προσπάθειες των αναπτυσσόμενων χωρών για εκβιομηχάνιση, υποκατάσταση εισαγωγών και τόνωση εξαγωγών, έχουν εμφανιστεί διάφορα νέα στοιχεία που επιδρούν αρνητικά. Αναφέρθηκε ήδη η επίδραση από την αναβίωση του προστατευτισμού στις βιομηχανικές χώρες. Το πιο νέο στοιχείο είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή πολλών νέων μεθόδων παραγωγή - βασισμένων σε νέα τεχνολογία (μικροηλεκτρονική, ρομπότς κλπ.), Το γεγονός αυτό μειώνει τη σημασία του εργατικού κόστους στην παραγωγή, που άλλοτε αποτελούσε βασικό κίνητρο για μεταφορά παραγωγής σε χώρες του Τρίτου Κόσμου. Το χαμηλό εργατικό κόστος στις χώρες αυτές δεν θα είναι πια αρκετό να αντισταθμίσει την υψηλότερη παραγωγικότητα των νέων αυτοματοποιημένων μονάδων στις βιομηχανικές χώρες. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιως., 1988)

2.6. Τα Οικονομικά Αποτελέσματα στις Χώρες Εισροής από τις Άμεσες Διεθνείς Επενδύσεις

Στις εισαγωγικές παρατηρήσεις του Κεφαλαίου, για την έννοια των άμεσων διεθνών επενδύσεων, διευκρινίστηκε ότι, πρώτα απ' όλα, άμεση επένδυση υπονοεί μεταφορά κεφαλαίων σε διεθνές επίπεδο. Στο βαθμό που οι διοικήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποφασίζουν τις μετακινήσεις κεφαλαίων και τις επενδύσεις με κριτήριο τη σχετική αποδοτικότητά του στις διάφορες χρήσεις και χώρες, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διεθνής αυτή δραστηριότητα καταλήγει σε αριστοποίηση της κατανομής του κεφαλαίου διεθνώς. Επιπλέον, εφόσον η

αποδοτικότητα του κεφαλαίου συνδέεται με την παραγωγικότητά του σε προϊόν, οι διεθνείς επενδύσεις συμβάλλουν και στην αύξηση του παγκόσμιου προϊόντος. Ανάλογες παρατηρήσεις ισχύουν και για το εργατικό, εξειδικευμένο κυρίως, και στελεχειακό δυναμικό που συχνά συνοδεύει την εκροή κεφαλαίου. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Μεγάλη σημασία όμως αποδίδεται - και δικαιολογημένα - στα «δυναμικά» αποτελέσματα των επενδύσεων (dynamic effects). Λόγω του μεγέθους τους, της επαφής τους με πολλές αγορές ταυτόχρονα, των δυνατοτήτων τους για συνεχείς έρευνες αγοράς και διαμόρφωση προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται ταχύτερα τις ευκαιρίες για αποδοτικές επενδύσεις. Με τον τρόπο αυτό (και αφού μάλιστα οι εθνικοί παραγωγοί μπορούν, σε κάποιο βαθμό, να τους μιμηθούν) τονώνεται η διεθνής τάση για διαμόρφωση πάγιου κεφαλαίου. Στην κατηγορία των «δυναμικών» αποτελεσμάτων εντάσσεται και η ωφέλεια που προκύπτει για την οικονομία των χωρών-εισροής των επενδύσεων, από τη μεταφορά τεχνολογία; και μεθόδων διοικήσεως και οργανώσεως επιχειρήσεων, που συνοδεύουν την άμεση επένδυση. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Υπάρχει ωστόσο και ο αντίλογος! Το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις - οι βασικοί φορείς διεθνών άμεσων επενδύσεων - λειτουργούν σε αγορές κάθε άλλο παρά πλήρως ανταγωνιστικές, δημιουργεί εύλογα αμφιβολίες για το κατά πόσο το ιδιωτικοοικονομικό όφελος ταυτίζεται με γενικότερο κοινωνικό όφελος (μια κατάσταση που θα αποτελούσε αυταπόδεικτη ταυτότητα σε περίπτωση που επικρατούσε πλήρης ανταγωνισμός στις σχετικές αγορές). Ανάλογος προβληματισμός είναι δυνατό να αναπτυχθεί και στο επίπεδο των συγκεκριμένων οικονομιών που εμπλέκονται σε μια τυπική άμεση επένδυση στο εξωτερικό - της χώρας-εκροής ή μητρικής -χώρας (parent country) και της χώρας-εισροής ή χώρας-αποδέκτου (host country). (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

Οι συγκεκριμένοι τομείς στους οποίους η διεθνής βιβλιογραφία και οι εμπειρικές έρευνες έχουν καταλήξει ότι μπορεί να αναμένονται επιπτώσεις από την εισροή ξένων κεφαλαίων και πραγματοποίηση άμεσης επενδύσεως είναι: (α) Το επίπεδο παραγωγής και απασχολήσεως, (β) το ισοζύγιο πληρωμών, (γ) η στάθμη τεχνολογίας και (δ) η ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

(α) Παραγωγή και απασχόληση

Ενα πρώτο φανερό αποτέλεσμα μιας ξένης άμεσης επένδυσης σε μια χώρα, είναι ότι το επίπεδο παραγωγής και απασχόλησης μπορεί να διαμορφωθεί σε επίπεδο υψηλότερο, απ' ό,τι αν η επένδυση δεν είχε γίνει. Χωρίς τη συγκεκριμένη επενδυτική πρωτοβουλία, οι τοπικοί παραγωγοί μπορεί να μην ήσαν σε θέση να αντιληφθούν τη σκοπιμότητα ή, αν την αντιλαμβάνονταν, μπορεί να μην ήσαν σε θέση να πραγματοποιήσουν τη συγκεκριμένη ή μια ανάλογη επένδυση. Τα προβλήματα που θα ήταν δυνατό να εμποδίσουν μια τέτοια εναλλακτική λύση (και αν ακόμα υποθεθεί ότι η χρηματοδότηση της επενδύσεων ήταν δυνατό να εξασφαλιστεί από κάποιο ή κάποιους τοπικούς παραγωγούς) μπορεί να είναι είτε τεχνικά (σχεδιασμού προϊόντος, παραγωγής), είτε εμπορικά (προβολή-διανομή του προϊόντος, διείσδυση σε ξένες αγορές κλπ.), Και στους δύο αυτούς τομείς προβλημάτων, η ικανότητα ενός μεγάλου συγκροτήματος με διεθνή δραστηριότητα και διασυνδέσεις, να δώσει λύσεις, είναι

σαφώς μεγαλύτερη απ' ό,τι ενός τοπικού παραγωγού. (Πουρναράκη Ε. – Χαασίδ Ιως., 1988)

Ενώ για τα γενικά στοιχεία της παραπάνω τοποθετήσεως επικρατεί σχετική ομοφωνία, σε συγκεκριμένες; περιπτώσεις η έκταση της θετικής επιδράσεως των ξένων άμεσων επενδύσεων πρέπει να εκτιμάται με προσοχή. Δύο σημεία πρέπει να προσεχτούν ιδιαίτερα: Πρώτο, η συνολική θετική επίπτωση στο προϊόν και την απασχόληση έχει λιγότερη σημασία απ' ό,τι έχει η προστιθέμενη αξία που αποδίδεται σε εγχώριους συντελεστές παραγωγής. Το εισόδημα που δημιουργείται για ξένης ιδιοκτησία; συντελεστές παραγωγής δεν αποτελεί θετική επίδραση για τη χώρα-αποδέκτη της επενδύσεως (αν και κάποιο τμήμα του θα δαπανηθεί τελικά για αγορά εγχώριων προϊόντων). Δεύτερο, η προέλευση των πρώτων υλών που η ξένη μονάδα χρησιμοποιεί μπορεί να είναι άλλες τοπικές επιχειρήσεις, αλλά μπορεί να είναι, σε μεγάλο μέρος, εισαγόμενες. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση είναι φανερό ότι αμβλύνεται η δυνητική θετική συμβολή στην οικονομία της χώρας. Το χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς το συνολικό ύψος πωλήσεων μιας θυγατρική; πολυεθνικού συγκροτήματος υπερεκτιμά την κατά τα άλλα θετική συνεισφορά της στην οικονομία της χώρας αποδέκτη της επενδύσεως, αποτελεί η περίπτωση των «διεθνών υπεργολαβιών» (international subcontracting). Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η μητρική εταιρεία εξασφαλίζει τα βασικά εξαρτήματα ενός προϊόντος, τα οποία στη συνέχεια εξάγει στις θυγατρικές; της σε διάφορες χώρες για απλή συναρμολόγηση προϊόντων για επιτόπια διάθεση ή και για επανεξαγωγή. Είναι φανερό ότι η αξία των τελικών πωλήσεων, περιέχει βέβαια κάποιο τοπικό τμήμα που αντιστοιχεί στις αποδοχές του σχετικά φθηνού εργατικού δυναμικού, αλλά στο μεγαλύτερο μέρος αποτελείται από την αξία των εισαγόμενων μερών. (Πουρναράκη Ε. – Χαασίδ Ιως., 1988)

(β) Ισοζύγιο πληρωμών

Η πραγματοποίηση μιας άμεσης επενδύσεως από το εξωτερικό, επηρεάζει τόσο το εμπορικό ισοζύγιο όσο και το ισοζύγιο κινήσεως κεφαλαίων της χώρας αποδέκτη. Οι επιδράσεις αυτές παίρνουν και θετικό, αλλά και αρνητικό χαρακτήρα και μόνο μετά από ακριβή εντοπισμό και μέτρησή τους θα γίνει δυνατό να εκτιμηθεί η καθαρή επίπτωση. Πρώτο, η εισροή κεφαλαίων για την πραγματοποίηση της επενδύσεως πιστώνεται στο ισοζύγιο κινήσεως κεφαλαίων. Στο ίδιο ισοζύγιο χρεώνονται οι εκροές κερδών. ή τόκων που επαναπατρίζονται και' αποτελούν εισόδημα των ξένων μετόχων της εταιρείας. Χρεωστικές; εγγραφές πρέπει επίσης να γίνουν για πληρωμές δικαιωμάτων χρήσεως τεχνολογία; ή εμπορικών σημάτων (royalty payments). Δεύτερο, η επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας μπορεί να είναι πράγματι πολύ σύνθετη και βέβαια εξαρτάται και από τους αρχικούς στόχους για τους οποίους πραγματοποιήθηκε η επένδυση. Εάν η επένδυση αποσκοπεί στο να υποκαταστήσει εισαγωγές με επιτόπια παραγωγή ή/και στο να δημιουργήσει μια νέα βάση για περαιτέρω εξαγωγές, η επίδραση είναι θετική. Αμβλύνεται, βέβαια, από τις εισαγωγές πρώτων υλών και εξαρτημάτων που η θυγατρική πραγματοποιεί. (Πουρναράκη Ε. – Χαασίδ Ιως., 1988)

Έχει ακόμα υποστηριχτεί ότι η αύξηση των εισαγωγών ή/και μείωση των εξαγωγών μπορεί να προκύψει και έμμεσα. Στην πρώτη περίπτωση, η βελτίωση του εισοδήματος των εγχώριων συντελεστών παραγωγής είναι πιθανό να δημιουργήσει δυνατότητες αγοράς εισαγόμενων προϊόντων, για τα οποία η εισοδηματική ελαστικότητα είναι σχετικά υψηλή. Στη δεύτερη περίπτωση, η δραστηριότητα της

θυγατρική; είναι πιθανό να προκαλέσει μετατόπιση κάποιων συντελεστών παραγωγής και απομάκρυνση από παλαιότερες επιχειρήσεις που πραγματοποιούσαν κάποιες εξαγωγές. Αποτέλεσμα της μετατοπίσεως αυτής θα είναι η στέρηση των τελευταίων αυτών επιχειρήσεων από τη δυνατότητα να συνεχίσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

(γ) Μεταφορά τεχνολογίας

Η μεταφορά τεχνολογίας - και αντίστοιχα βέβαια η δυνατότητα να επωφεληθεί κάποια χώρα από τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρησιμοποίησή της για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που την ενσωματώνουν - μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Αγορά της τεχνολογίας, με αντίστοιχη καταβολή δικαιωμάτων, ή «μίμηση» είναι δύο μόνο από τις πιο καθιερωμένες; μεθόδους μεταφοράς τεχνολογίας. Για τις αναπτυσσόμενες όμως χώρες (αν και όχι μόνο γι' αυτές), η λύση της μεταφοράς μέσω μιας άμεσης ξένης επενδύσεως, στα πλαίσια της οποίας; η τεχνολογία μεταφέρεται από τη μητρική στη θυγατρική, αποτελεί απλούστερη και πιθανώς οικονομικότερη λύση. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

(δ) Βελτίωση ανθρώπινου κεφαλαίου στη χώρα-αποδέκτη

Όπως έχει ήδη συχνά επισημανθεί, μια άμεση ξένη επένδυση συνήθως συνεπάγεται και απόσπαση - στη χώρα όπου η νέα μονάδα εγκαθίσταται - εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού, αλλά και διοικητικών στελεχών. Ταυτόχρονα, όμως, εγκαινιάζονται και διαδικασίες σταδιακής εκπαίδευσως εγχώριου εργατικού δυναμικού - τουλάχιστο για τα μέσα επίπεδα των τεχνικών και διοικητικών λειτουργιών. Η αναβάθμιση αυτή του επιπέδου εξειδίκευσης του εγχώριου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί άμεση θετική επίπτωση της επενδύσεως. Σ' αυτή θα πρέπει να προστεθεί η έμμεση επίπτωση από την προσφορά σε ιδιοκτήτες και σε στελέχη τοπικών επιχειρήσεων προτύπων για σύγχρονες μεθόδους οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων, αξιολογήσεως επενδύσεως, λήψεως επιχειρηματικών αποφάσεων. (Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988)

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κίνδυνοι Διεθνοποίησης και λύσεις για τις χρηματοοικονομικές ανάγκες των επιχειρήσεων

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η επέκταση των δραστηριοτήτων της δεν αποτελεί ούτε πανάκεια ούτε απόλυτη συνταγή επιτυχίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι αρκετά ενημερωμένες αλλά και επιχειρησιακά ώριμες έτσι ώστε να προχωρήσουν σε μια διαδικασία διεθνοποίησης. Σύμφωνα με το επιστημονικό εγχειρίδιο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία του Παπαδάκη Βασίλη θα αναλυθούν σε αυτό το κεφάλαιο οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν για κάθε επιχείρηση. Υπό αυτή την έννοια επιχειρήσεις οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κινδύνους και εμπόδια κατά τη διεθνοποίηση και πρέπει να μπορούν να τα αναγνωρίζουν και να προτείνουν λύσεις αν επιθυμούν να διατηρήσουν μια βιώσιμη πορεία στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται επίσης πρακτικές οι οποίες προτείνουν λύσεις σε ορισμένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

3.1 Κίνδυνοι διεθνοποίησης

Οικονομική και πολιτική ρευστότητα

Το κυριότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και ιδίως μικρομεσαία είναι η οικονομική και πολιτική ρευστότητα του περιβάλλοντός της. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν ότι δραστηριοποιούνται σε έναν ευμετάβλητο κόσμο, όπου υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας. Αυτή η κατάσταση υποχρεώνει τα στελέχη των ΜΜΕ να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση, έτσι να μπορούν να προσλαμβάνουν όλα τα ερεθίσματα της αγοράς και του πολιτικού σκηνικού και να μπορούν να αντιδρούν εγκαίρως σε σοκ των αγορών και σε διεθνείς εξελίξεις. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Πιο συγκεκριμένα για το πολιτικό περιβάλλον, η πολιτική ρευστότητα εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή ακόμα και με ένταση στις διακρατικές σχέσεις. Για παράδειγμα ένας πόλεμος θα επιδράσει αρνητικά αυτές τις επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει ή που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα. Ωστόσο ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις τους είναι αρκετές για να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη ή να την βγάλουν έξω από το παιχνίδι. Χειροπιαστό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της ελληνικής εταιρίας εμφιαλώσεων 3Ε, η οποία έχασε σημαντικά ποσά από τα αναμενόμενα κέρδη της ως αποτέλεσμα της μείωσης του ρουβλίου στα τέλη του 1998. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει την μικρομεσαία επιχείρηση σε σημαντικά προβλήματα, εφόσον φυσικά δεν

ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους εργασιακούς νόμους της εκάστοτε χώρας. Υπό αυτή την έννοια μια επιχείρηση που επιλέγει να διεθνοποιηθεί θα πρέπει να γνωρίζει πλήρων το εργασιακό καθεστώς της χώρας που επιλέγει να ξεκινήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Έτσι, οι πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ ανάμεσα σε κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική απολύσεων είναι επίσης μεταβλητές που μπορεί να διαφέρουν ανάμεσα σε χώρες. Έχει παρατηρηθεί ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με τις ανεπτυγμένες στη μονιμότητα της θέσης εξαιτίας του μικρότερου αριθμού των εργαζομένων εξειδικευμένης εργασίας και του ανεπαρκώς ανεπτυγμένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Ακόμα πρέπει να εξετάζεται ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων στις χώρες που επιλέγονται για την επέκταση της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Για παράδειγμα στη Μεγάλη Βρετανία της δεκαετίας του '80 οι σχέσεις επιχειρήσεων και εργαζομένων ήταν πολιτικοποιημένες και συχνά δημιουργούνταν έντονες αντιπαραθέσεις ενώ αντίθετα στην Ιαπωνία τα συνδικάτα και σήμερα προωθούν την ευγενή άμυλα και ενισχύουν την κερδοφορία της επιχείρησης, αφού θεωρούν ότι μια κερδοφόρα επιχείρηση θα ωφελήσει και τη χώρα και τον επιχειρηματία αλλά και τους ίδιους. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Ανάγκη διαφοροποίησης του προϊόντος

Όστος όσο και αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι οι αγορές τείνουν ομογενοποιηθούν, δεν παύει πολλές φορές οι διαφορές μεταξύ τους να είναι τόσο έντονες ώστε να καθιστούν αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει της δραστηριότητές της στο διεθνές σκηνικό. Απαιτείται, επομένως, μια αυξημένη ικανότητα προσαρμοστικότητας αλλά και ικανότητα οργανωτικής ευελιξίας. Ακόμα και για σχεδόν όμοιες αγορές, η αυτούσια μεταφορά ενός προϊόντος δεν εγγυάται την επιτυχία. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Για παράδειγμα, η ζυθοποιία Anheuser-Busch, η οποία παρήγαγε τη γνωστή μύρα Budweiser στην προσπάθεια της να διεισδύσει στην Ευρωπαϊκή αγορά μύρας, η οποία θα περίμενε κανείς να μην διαφέρει και σε τίποτε από την αντίστοιχη αμερικανική, συνάντησε την παγερή αδιαφορία των Βρετανών οι οποίοι την θεώρησαν ελαφρότερη και επομένως κατώτερης ποιότητας. Σε αυτό το παράδειγμα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι η Anheuser-Busch ήταν υποχρεωμένη να πληρώνει φόρους, αφού στην πραγματικότητα το προϊόν της υπερείχε σε περιεκτικότητα αλκοόλ. Χρειάστηκαν λοιπόν, να περάσουν αρκετά χρόνια για να κατανοήσει η εταιρία ότι πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της νέας αγοράς, αλλάζοντας τη στρατηγική προσέγγισης της αγοράς αυτής. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Είναι λοιπόν προφανές, ότι η δράση διεθνοποίησης της επιχείρησης μπορεί να δεχθεί σοβαρά πλήγματα, αν ο τρόπος εισόδου στη διαφορετική αγορά παραμένει ο ίδιος για όλες τις αγορές, δηλαδή χωρίς να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα διεθνοποίησης είναι αυτό της Chipita, η οποία κινήθηκε με ιδιαίτερη ταχύτητα μέσα στη βουλγαρική αγορά όπου και άρχισε να δραστηριοποιείται το 1996. Η διοίκηση της εταιρίας διέγινωσε άμεσα την ανάγκη

για να ένα διαφοροποιημένο και φθηνότερο προϊόν λόγω των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετώπιζε η χώρα όπου υπήρχε η έδρα της θυγατρικής της. Έτσι δημιούργησα και έθεσα στην παραγωγή ένα πολύ χαμηλού κόστους κρουασάν ειδικά σχεδιασμένο για την βουλγαρική αγορά. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Τέλος γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα μειονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων ανάλογα με τον βαθμό διεθνοποίησης τους:

- Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
- Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
- Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί
- Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο.

3.2 Υποστήριξη των χρηματοοικονομικών αναγκών για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις

Η διεθνοποίηση αυξάνει τις χρηματοοικονομικές πιέσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση. Όλες οι έρευνες για τις ΜΜΕ υποδεικνύουν ότι το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την απόκτηση πρόσβασης σε πληροφορίες υψηλής αξίας, βρίσκεται στην κορυφή της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων των ΜΜΕ, καθώς αποτελεί ένα από τα βασικά προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν προκειμένου να αρχίσουν να επιδίδονται σε διεθνείς δραστηριότητες. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Σε γενικές γραμμές, τα χρηματοπιστωτικά ζητήματα είναι ένας τομέας στον οποίο δεν εξειδικεύονται συνήθως οι ΜΜΕ και η διευθέτησή τους απαιτεί ενέργεια και χρόνο. Όσον αφορά τη διεθνοποίηση, ο χρηματοπιστωτικός παράγοντας δεν περιορίζεται στη διαχείριση ταμειακών ροών ή στην εξασφάλιση πρόσβασης σε περισσότερους χρηματοδοτικούς πόρους. Η διεθνοποίηση συνεπάγεται μια σειρά συγκεκριμένων πτυχών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως οι χρηματοπιστωτικοί κίνδυνοι, η εγγύηση πληρωμών από το εξωτερικό, οι δυσκολίες παραχώρησης χρηματοπιστωτικών διευκολύνσεων σε ξένους πελάτες, κ.λπ. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Για τους λόγους αυτούς οι οικονομικές πτυχές της διεθνοποίησης θέτουν έναν διπλό προβληματισμό ο οποίος συνίσταται αφενός στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τις νέες δυσκολίες και τους καινούργιους χρηματοοικονομικούς μηχανισμούς της διεθνοποίησης και, αφετέρου, στην απόκτηση πρόσβασης στους επιπρόσθετους πόρους που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση διεθνών δραστηριοτήτων. Η εξασφάλιση αυτών των πόρων συνεπάγεται αύξηση του κόστους και των δυσκολιών εξαιτίας του υψηλού κινδύνου που αναλαμβάνουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιβάλλει την προσφυγή

σε ειδικά χρηματοπιστωτικά μέσα για τη διεθνοποίηση. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Για όλους τους παραπάνω λόγους έχει δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα όπου συμβάλλει στην αποτελεσματική προώθηση των εξαγωγών των ελληνικών ΜΜΕ, καθώς καλύπτει το 95 % της αξίας των εξαγωγών, σε περίπτωση μη πληρωμής λόγω εμπορικών ή πολιτικών κινδύνων. Η περίοδος ασφάλισης των εξαγωγικών πιστώσεων μπορεί να φτάσει τις 180 ημέρες. Για ορισμένα ειδικά προϊόντα μπορεί να επεκταθεί έως και για ένα έτος. Η γεωγραφική κάλυψη του προγράμματος είναι εθνικής εμβέλειας. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Το πρόγραμμα εφαρμόζεται από τον Οργανισμό Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ), ο οποίος ενθαρρύνει τις ελληνικές ΜΜΕ να εξάγουν στο εξωτερικό ασφαρίζοντας τις εξαγωγικές πιστώσεις που χορηγούνται στους ξένους αγοραστές. Οι εξαγωγείς που επιθυμούν ασφαλιστική κάλυψη συμπληρώνουν μια αίτηση και την υποβάλλουν στον ΟΑΕΠ. Εάν ο ΟΑΕΠ εγκρίνει το αίτημά τους για ασφάλιση, τα δύο μέρη υπογράφουν ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο, στο οποίο τα ασφαλιστήρια καθορίζονται ανάλογα με τους καλυπτόμενους κινδύνους, τη χώρα προορισμού και τους όρους πληρωμής. Σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου που καλύπτεται στο πλαίσιο του ασφαλιστηρίου συμβολαίου, ο ΟΑΕΠ, κατόπιν αιτήματος του πελάτη και εφόσον έχει παρέλθει η χρονική περίοδος που ορίζεται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο (τρεις έως εννέα μήνες, ανάλογα με τον καλυπτόμενο κίνδυνο), αποζημιώνει τον εξαγωγέα αναλαμβάνοντας ταυτοχρόνως τα δικαιώματα και τις αξιώσεις του εξαγωγέα έναντι του ξένου αγοραστή-οφειλέτη. Αν και ο ΟΑΕΠ δεν χρηματοδοτεί εξαγωγές, συνδράμει εμμέσως τις ΜΜΕ που αντιμετωπίζουν δυσκολίες όσον αφορά την τραπεζική χρηματοδότηση των εξαγωγικών τους παραγγελιών, παρέχοντας σε κάθε ασφαλισμένο εξαγωγέα τη δυνατότητα να εκχωρήσει το δικαίωμα αποζημίωσής του σε κάποια τράπεζα ή άλλο πιστωτικό ίδρυμα ως εγγύηση. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

Στόχος είναι όλες οι ελληνικές εξαγωγικές ΜΜΕ οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στο εξωτερικό επί πιστώσει να ενταθούν στο πρόγραμμα για μπορέσουν να διατηρήσουν την βιωσιμότητα τους στο διεθνές περιβάλλον. Ο ΟΑΕΠ ασφαρίζει ΜΜΕ με εξαγωγικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως του όγκου των ετήσιων εξαγωγικών τους πωλήσεων. (Δημήτριος Σουμπενιώτης 2009)

3.3. Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική

Οι εταιρείες που ακολουθούν διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δε διαθέτουν. Γι' αυτό, άμεση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας τουλάχιστον θεμελιώδους ικανότητας σε συνδυασμό με πιέσεις για μείωση του κόστους και ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Ο Michael Porter αναφέρει τέσσερις βασικούς παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά. Οι παράγοντες αυτοί

σχετίζονται με τις συνθήκες που υπάρχουν στο μητρικό-εθνικό της περιβάλλον όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. (B. Παπαδάκης, 2007)

Σχήμα 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος



Ο πρώτος παράγοντας αφορά τους **συντελεστές παραγωγής** δηλαδή τις απαραίτητες για την παραγωγή εισροές. Διακρίνονται σε Βασικούς όπως οι πρώτες ύλες και η εργασία και προχωρημένους όπως το ειδικευμένο προσωπικό καθώς και σε γενικευμένους όπως το χρηματοπιστωτικό σύστημα και το οδικό δίκτυο αλλά και σε εξειδικευμένους όπως το ειδικευμένο προσωπικό σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Παρατηρεί ο Porter ότι, αν μια χώρα διαθέτει και προχωρημένους και εξειδικευμένους συντελεστές παραγωγής, διαθέτει αυξημένες πιθανότητες να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Όμως, είναι ειρωνικό ότι, συνήθως, οι Χώρες που αναπτύσσουν τους προχωρημένους και εξειδικευμένους συντελεστές είναι εκείνες οι οποίες έχουν βασιστεί σε γενικευμένους και βασικούς συντελεστές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η **εγχώρια ζήτηση** και αυτό γιατί: Πρώτον, διότι μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να οδηγήσει από σε μείωση του κόστους. Και δεύτερον, διότι η αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση μιας ιδιαίτερης ανάγκης της εγχώριας ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε διεθνή επιτυχία, όπως αυτή των Ιαπώνων κλιματιστικών. Στην περίπτωση αυτή, η ιδιαίτερη ανάγκη των Ιαπώνων των οποίων οι κατοικίες είναι ιδιαίτερα κοντά η μια στην άλλη ώθησε στη δημιουργία κλιματιστικού μηχανισμού, το οποίο ήταν πολύ πιο θόρυβο από τα υπόλοιπα προϊόντα. Είναι, βέβαια, αυτονόητο ότι στη συνέχεια το προϊόν αυτό, που δημιουργήθηκε για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης τοπικής ανάγκης, κυριάρχησε στις διεθνείς αγορές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Ο Porter πιστεύει ότι η μεγάλη εγχώρια ζήτηση έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Αν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς η ζήτηση είναι μεγάλη τότε μπορεί να βοηθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταγωνιστούν σε χώρες των οποίων οι ομοειδείς επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
2. Οι τοπικοί πελάτες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν μέσα από τις απαιτήσεις τους για καλύτερη ποιότητα, εξυπηρέτηση αλλά και για προσθήκη ή αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος.
3. Η μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να βοηθήσει περισσότερο μια τοπική επιχείρηση, αν οι ανάγκες των τοπικών πελατών ταιριάζουν με αυτές των πελατών άλλων χωρών.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά τις **σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες**. Σχετιζόμενες Βιομηχανίες είναι εκείνες που μοιράζονται ή συντονίζουν ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους ή που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό αν σκεφτούμε το παράδειγμα της Ιταλίας στη βιομηχανία παπουτσιών. Αυτή στηρίχτηκε σε μια αναπτυγμένη βιομηχανία παραγωγής δέρματος, δερμάτινων ειδών καθώς και ενός αναπτυγμένου συστήματος διανομής. Συγχρόνως, βοηθήθηκε και από τις ιδιαίτερες αναπτυγμένες σχεδιαστικές υπηρεσίες που, όπως είναι άλλωστε γνωστό, στηρίζουν και πολλές άλλες βιομηχανίες (π.χ. έπιπλο, ένδυση κ.λπ.). (B. Παπαδάκης, 2007)

Ο τέταρτος παράγοντας αναφέρεται στη **στρατηγική των επιχειρήσεων και στον εγχώριο ανταγωνισμό**. Η δομή, η κουλτούρα, οι στρατηγικές και οι μέθοδοι της μητρικής εταιρείας ασκούν σημαντική επιρροή στους στόχους των θυγατρικών τους στο εξωτερικό και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις τοπικές αγορές. Ο Porter πιστεύει ότι ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, για παράδειγμα στην Ιαπωνία, η υψηλού επιπέδου συνεργασία και ο ανταγωνισμός έκαναν δυνατή τη διαχείριση ιδιαίτερας περίπλοκων γραμμών παραγωγής. Αντίστοιχα στις ΗΠΑ, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στην περιοχή του Silicon Valley (το διεθνές πλέον "κέντρο παραγωγής" λογισμικού στην Καλιφόρνια) οδήγησε στην εκπληκτική ανάπτυξη και στη διεθνή καθιέρωση των εταιρειών παραγωγής λογισμικού. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η ύπαρξη όμως των τεσσάρων αυτών παραγόντων δεν είναι συνώνυμο της επιτυχίας. Έχουμε παραδείγματα επιχειρήσεων σε κλάδους επιτυχημένους, που αποτυγχάνουν και άλλων σε κλάδους αποτυχημένων, που κυριαρχούν. Σίγουρα, σημαντικό ρόλο παίζει και η λειτουργία του κράτους, ο βαθμός και ο τρόπος των κυβερνητικών παρεμβάσεων. Όμως, αυτό που τελικά σηματοδοτεί την επιτυχία ή την αποτυχία είναι η συγκεκριμένη στρατηγική της κάθε επιχείρησης, η καταλληλότητα

και η αποτελεσματικότητά της. Παρακάτω λοιπόν εκθέτουμε τις κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Χαμηλού Κόστους

Την ακολουθούν συνήθων επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες με μεγάλη εγκώμια ζήτηση, με την έννοια ότι έτσι επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Θα πρέπει να προσέξουμε ότι το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν είναι δυνατό μιας και συχνά οι διεθνείς εξελίξεις μπορεί να πιέσουν προς τη δημιουργία μειονεκτήματος, σε περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους δεν ισχύει. Σχετικό είναι το παράδειγμα της Κορέας, η οποία συγκέντρωσε τη δεκαετία του '70 μεγάλο μέρος της παραγωγής αθλητικών ειδών χαμηλού εργατικού κόστους. Όμως το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα τη δεκαετία του '90 μεταφέρθηκε στην Κίνα και στην Ινδονησία. Έτσι η Κορέα αναγκάστηκε να αντικαταστήσει το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους με το πλεονέκτημα της γνώση και της εξειδίκευσης που είχε αποκτήσει, με διαφοροποίηση προϊόντος όπως ήταν η παραγωγή εξειδικευμένων αθλητικών ειδών. (B. Παπαδάκης, 2007)

Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης

Προτιμάται από επιχειρήσεις χωρών που κατέχουν εξειδικευμένο προσωπικό και προχωρημένους συντελεστές παραγωγής. Ακολουθώντας την διεθνή στρατηγική διεθνοποίησης η γερμανική βιομηχανία εκπροσωπείται διεθνώς από έναν αριθμό ιδιαίτερα επιτυχημένων επιχειρήσεων. Η επιτυχία αυτή στηρίχθηκε στην ανάπτυξη ειδικού και ειδικευμένου προσωπικού και στην ανάπτυξη της επιστήμης και της έρευνας σε γερμανικά πανεπιστήμια. (B. Παπαδάκης, 2007)

Διεθνής στρατηγική εστίασης

Η διεθνής στρατηγική εστίασης υιοθετείται από επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου οι οποίες είναι δυνατό να διαφοροποιούν το προϊόν τους δίνοντας βαρύτητα σε διαφορετικούς παράγοντες και σε διαφορετικές ομάδες-στόχους. Στην Ιταλία οι βιομηχανίες κεραμικών μπορούν να χωριστούν σε τρεις στρατηγικές ομάδες που προσπαθούν να διαφοροποιηθούν η καθεμιά με το δικό της τρόπο. Η πρώτη στρατηγική ομάδα στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους, προσπαθώντας να διατηρήσει συγχρόνως την ποιότητα στα προϊόντα της. Η δεύτερη δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα και στοχεύει σε επιλεγμένες ομάδες καταναλωτών με εκλεπτυσμένες ανάγκες. Τέλος, ένας μεγάλος αριθμός μικρότερων

επιχειρήσεων προσπαθεί να πορευθεί δίνοντας έμφαση στην τιμή. (B. Παπαδάκης, 2007)

3.4. Διεθνής στρατηγική Ταυτόχρονης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης

Η ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι αδιαμφισβήτητα η ιδανική διεθνής στρατηγική. Οι τεχνικές που περιλαμβάνουν ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα, βελτιωμένα συστήματα αποσυμφόρησης μέσα και γύρω από την εταιρεία, συστήματα διοίκησης μπορούν να συντείνουν στην επίτευξή της. Όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιδίωξη δύο τόσο αντιφατικών στρατηγικών έχει συχνότατα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε ένα τέλμα χαμηλών κερδών. Όταν, όμως, η στρατηγική είναι επιτυχής είναι σχεδόν σίγουρη η εξασφάλιση σημαντικού πλεονεκτήματος που δύσκολα θα μιμηθούν οι ανταγωνιστές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Διεθνής στρατηγική

Η επιλογή διεθνούς στρατηγικής σε ανταγωνιστικό επίπεδο (business level strategy) πολλές φορές εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), με την έννοια ότι άλλες επιχειρήσεις δίνουν σχετική αυτονομία στις κατά τόπους μονάδες τους, ενώ άλλες επιβάλλουν τη στρατηγική που σχεδιάζεται στα κεντρικά γραφεία με στόχο την επίτευξη ομοιομορφίας για το προϊόν και το μοίρασμα των πόρων. Η διάκριση μεταξύ επιχειρηματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής στηρίζεται στο εύρος τόσο της γεωγραφικής διαφοροποίησης όσο και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά προϊόντα και χώρες. Την διακρίνουμε σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής της σε σχέση με την ανταπόκρισή της στις τοπικές ανάγκες. (B. Παπαδάκης, 2007)

Πολυτοπική στρατηγική

Στην περίπτωση αυτή βασικός στόχος της εταιρείας είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική γνωρίζουν ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους και ότι οι διαφορές αυτές ορίζονται από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, διαφοροποιούν το προϊόν σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε Χώρας για την οποία προορίζεται το προϊόν αυτό. Για να το επιτύχουν δημιουργούν νέες εγκαταστάσεις, αλλά η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στη νέα χώρα κάνει τη στρατηγική αυτή ιδιαίτερα δαπανηρή, ενώ μειώνεται η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Συγχρόνως, και η

διοικητική οργάνωση είναι κατ' εξοχήν αποκεντρωμένη, με την πάροδο του χρόνου όμως υπάρχει η δυνατότητα μεταφοράς των μοναδικών ικανοτήτων της εταιρείας. Συμπεράνουμε λοιπόν ότι η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση όπου υπάρχουν έντονες πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες όπως και πιέσεις για μείωση του κόστους. (B. Παπαδάκης, 2007)

Παγκόσμια Στρατηγική

Στόχος της εταιρείας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν συγκεντρώνουν την παραγωγή σε μια ή σε λίγες άριστες περιοχές. Δε διαφοροποιούν το προϊόν τους, αλλά κάνουν μαζική παραγωγή για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας ως όπλο για "πόλεμο τιμών" στις διεθνείς αγορές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η στρατηγική αυτή δίνει την ευκαιρία εκμετάλλευσης καινοτομιών που εμφανίστηκαν στο κεντρικό ή σε κάποιο από τα άλλα (λίγα) σημεία παραγωγής. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν η ανάγκη για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες είναι περιορισμένη, ενώ αντίθετα η επίτευξη ελάχιστου κόστους επιβεβλημένη. Ακολουθήθηκε στις δεκαετίες του '70 και του '80, ιδιαίτερα από πολλές από τις μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις στο Χώρο των ηλεκτρονικών (π.χ. Sony). (B. Παπαδάκης, 2007)

Έντονες πιέσεις για μείωση του κόστους εμφανίζονται κυρίως σε κλάδους όπου οι κύριοι ανταγωνιστές λειτουργούν σε χώρες με χαμηλό κόστος και εκεί όπου οι καταναλωτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και αντιμετωπίζουν χαμηλά κόστη αλλαγής. Πολλοί αναλυτές ισχυρίζονται ότι η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου καθώς και το επενδυτικό περιβάλλον, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες, έχει ενισχύσει τις πιέσεις για μείωση του κόστους, προκαλώντας οξύτερο διεθνή ανταγωνισμό. (B. Παπαδάκης, 2007)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου που αντιμετώπισε ισχυρές πιέσεις και αναγκάστηκε να βρει τρόπους να μειώσει το κόστος είναι αυτός των ελαστικών. Η φύση των ελαστικών είναι τέτοια που δεν επιδέχεται σημαντική διαφοροποίηση, γι' αυτό αναγκαστικά το μοναδικό μέσο ανταγωνισμού είναι η τιμή. Οι κυριότεροι αγοραστές ελαστικών, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, είναι ισχυροί και αντιμετωπίζουν χαμηλά κόστη αλλαγής. Έτσι, προκειμένου να πετύχουν όσο το δυνατό χαμηλότερες τιμές, θα επιθυμούσαν να εμπλέξουν τις εταιρείες των ελαστικών σε ένα παιχνίδι αλληλοεξόντωσης μέσα από έναν ανελέητο πόλεμο ημών. Για παράδειγμα, η παγκόσμια πτώση της Ζήτησης για αυτοκίνητα στις αρχές της δεκαετίας του '90 είχε ως αποτέλεσμα ένα διεθνή πόλεμο τιμών και σημαντικές ζημιές για το σύνολο σχεδόν των εταιρειών ελαστικών. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και μάλιστα μέσα από μια προσπάθεια πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας, αποφάσισαν να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε Χώρες χαμηλού κόστους προσφέροντας παγκοσμίως τυποποιημένα προϊόντα. Οι επικριτές αυτής της στρατηγικής τονίζουν την ανάγκη ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες και κατά συνέπεια τη δυσκολία επιτυχίας μιας αμιγώς παγκόσμιας στρατηγικής. (B. Παπαδάκης, 2007)

Διεθνική στρατηγική

Οι Batrlett και Ghoshal υποστηρίζουν ότι σήμερα για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση, τόσο να επιτύχει οικονομίες κλίμακας όσο και να ανταποκριθεί στις τοπικές ανάγκες. Επίσης, υποστηρίζουν ότι τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και σε μονάδες της επιχείρησης και γι' αυτό το λόγο η ροή των προϊόντων και των ικανοτήτων δεν πρέπει να είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη τόσο από τη μητρική στα υποκαταστήματα, όσο και από τα υποκαταστήματα προς τη μητρική. Ονομάζουν δε τις εταιρείες που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο (transnational) και το στόχο που αυτές έχουν glocalization (από την σύνδεση των λέξεων globalisation και localisation). (B. Παπαδάκης, 2007)

Με άλλα λόγια, διεθνική στρατηγική είναι εκείνη που επιδιώκει να επιτύχει το χαμηλό κόστος με τη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η διεθνική στρατηγική όταν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Είναι βέβαια λογικό να υποθέτει κανείς πώς είναι δυνατόν μια επιχείρηση να επιδιώκει δύο διαφορετικούς στόχους οι οποίοι επιβάλλουν αντικρουόμενες στρατηγικές μιας και η διεθνική στρατηγική είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. (B. Παπαδάκης, 2007)

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Παραδείγματα διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε παραδείγματα διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Είναι αναγκαίο να αναφερθεί σε αυτό το κεφάλαιο ότι την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί άδω και χρόνια οι ελληνικές επιχειρήσεις και αυτός είναι και ο κυριότερο λόγος που πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει την παραγωγική τους δραστηριότητα εκτός Ελλάδος. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία στην διεθνή αγορά και ακόμα περισσότερες είναι αυτές που εξετάζουν την δυνατότητα να διεθνοποιηθούν στο άμεσο μέλλον. (B. Παπαδάκης, 2007)

Αρωγοί της διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων στάθηκαν ποικιλόμορφοι παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς που επέτρεψε τη σύσταση διευρωπαϊκών δικτύων και ώθησε τους παραγωγούς να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε περιοχές όπου έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η είσοδος της ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς, γεγονός που έδωσε την δυνατότητα εκμετάλλευσης μοναδικών ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η εν λόγω περιοχή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο εκατό εκατομμυρίων καταναλωτών με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ροπή προς κατανάλωση. (B. Παπαδάκης, 2007)

Επιπλέον παράγοντες που ενίσχυσαν την πραγματοποίηση άμεσων επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού ήταν η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της Τράπεζας της Ελλάδος καθώς και ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90, ο οποίος με τις πρόσφατες τροποποιήσεις του και υπό ορισμένες προϋποθέσεις επιδοτεί επενδύσεις σε τρίτες χώρες. Αυτού του είδους τα χρηματοοικονομικά κίνητρα έχουν επίδραση κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη ανάγκη για κεφάλαια, αντίθετα με τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ελπίζουν στην εξεύρεση εναλλακτικών πηγών, τόσο εγχώριας όσο και διεθνούς προέλευσης της χρηματοδότησης τους. (B. Παπαδάκης, 2007)

Πέρα από την εξάπλωση των άμεσων ξένων επενδύσεων, σημαντικές είναι και οι ελληνικές εξαγωγές, Αυτές παρουσιάζουν αυξήσεις στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Βόρειας Αφρικής, σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση όπου παρατηρείται μια σχετική πτώση. Κάποιοι από τους λόγους που ενίσχυσαν την αύξηση των εξαγωγών ήταν η ενεργοποίηση της διαδικασίας συγχωνεύσεων και εξαγορών, η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών καθώς και η έξοδος προβληματικών επιχειρήσεων και η εξυγίανση των παραγωγικών κλάδων με ταυτόχρονο περιορισμό της κρατική παρέμβασης. (B. Παπαδάκης, 2007)

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εμπορικές συναλλαγές της Ελλάδας με τις Χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Ευρώπης σημείωσαν έντονη άνοδο τα τελευταία χρόνια. Ήδη 4.273 μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ανατολική Ευρώπη και στα Βαλκάνια και στις Παρευξείνιες χώρες. Ωστόσο, η

εξαγωγική και επιχειρηματική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια είναι αρκετά ευκολότερη από αυτή των άλλων ευρωπαϊκών κρατών, με εξαίρεση τον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Στην συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιάσουμε εν συντομία την ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στην Ευρώπη καθώς και τις περιπτώσεις διεθνοποίησης της Chirita International, τον Όμιλο της 3E και την διεθνής επέκτασης της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. (Β. Παπαδάκης, 2007)

4.1. Η ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στην Ευρώπη

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι οι μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις "ανοίγονται" επενδυτικά, κατά κύριο λόγο, στην αγορά των Βαλκανίων η οποία έχει ειπωθεί ως "χρυσωρυχείο". Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 1989-1992 τα Βαλκάνια χαρακτηρίστηκαν ως νέο "Ελντοράντο", εξαιτίας της εισόδου πολλών και μικρών επιχειρήσεων που είχαν ως στόχο το εύκολο κέρδος. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες διεισδύουν στην παγκόσμια αγορά και δημιουργούν δυσκολίες εισόδου σε κάθε επιχείρηση που δε διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Από την άλλη, το χαμηλό κόστος εργασίας στις βαλκανικές χώρες είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει πολλές ελληνικές βιομηχανικές, των οποίων το προϊόν χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας και εναποθέτει την ανταγωνιστικότητά του στη χαμηλή τιμή προσφοράς. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε χώρες, όπου, όπως αναμένεται, οι Δυτικοευρωπαίοι αγοραστές των ελληνικών προϊόντων σύντομα θα στραφούν σε προϊόντα με χαμηλότερες τιμές. Παρόλα αυτά αν και η τοπική ζήτηση των βαλκανικών χωρών, η διάρθρωσή της και ο ρυθμός ανάπτυξής της δε φαίνεται να έχει επαρκή στοιχεία για την προσέλκυση ελληνικών παραγωγικών επενδύσεων, ωστόσο αναπτύσσονται ευκαιρίες για εξαγωγικό εμπόριο, το οποίο αυξάνεται με ιδιαίτερα γοργούς ρυθμούς και με σημαντικό πλεόνασμα υπέρ της Ελλάδας. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Με κάποια επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Βαλκανικός προσανατολισμός της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε πρώτη φάση πιο αποδοτικός από ότι των υπόλοιπων χωρών. Ο πίνακας που ακολουθεί μας δείχνει την ελληνική επενδυτική δραστηριότητα στα Βαλκάνια και την ανατολική Ευρώπη την περίοδο 1994 – 1998. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Πίνακας 2: Επενδύσεις σε χώρες τις Ευρώπης

Χώρα	Πλήθος Επενδύσεων		Αξία σε εκ. δολάρια	
	1994	1998	1994	1998
Βουλγαρία	573	1327	54,1	71,98
Αλβανία	100	174	25,5	76
Ρουμανία	1348	1603	28,7	85,4
Πρ. Γιουγκοσλαβία	150	N/A	18	N/A
Πολωνία	28	N/A	N/A	N/A
Ουγγαρία	48	N/A	N/A	N/A
Τσεχία/Σλοβακία	19	N/A	N/A	N/A
Ρωσία	42	70	N/A	N/A
Ουκρανία	24	55	N/A	N/A
Αζερμπαϊτζάν	1	4	N/A	N/A
Σκόπια	N/A	36	N/A	70

Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια έχουν ξεπεράσει το 1,085 δις Ευρώ σύμφωνα με τα στοιχεία του 1999, ενώ στις χώρες αυτές είναι εγγεγραμμένες περίπου 3.000 ελληνικές επιχειρήσεις. Οι ελληνικές επενδύσεις στην περιοχή αποτελούν σημαντική δράση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν δημιουργήσει αρκετές θέσεις εργασίας. Οι σημαντικότερες Χώρες όπου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

FYROM: Η Ελλάδα είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εμπορικός εταίρος της χώρας, ενώ οι συνολικές επενδύσεις που υπερβαίνουν τα 300 εκ. δολάρια, θεωρείται ως ο μεγαλύτερος ξένος επενδυτής στην τοπική αγορά. Η σημαντικότερη επένδυση, μέχρι το 2002, είναι η εξαγορά των διυλιστηρίων της ΟΚΤΑ από τα ελληνικά πετρέλαια. (B. Παπαδάκης, 2007)

ΟΔΓ (Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας): Η αξιόλογη στρατηγικά γεωγραφική θέση της, και το οδικό δίκτυο το οποίο συντελεί στην άμεση και εύκολη μεταφορά των ελληνικών προϊόντων από την Ελλάδα και το Βόσπορο στην υπόλοιπη Ευρώπη αλλά και οι ιστορικοί εξάλλου δεσμοί της Χώρας μας με την Γιουγκοσλαβία έχουν θέσει την Ελλάδα στην πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών. Οι σημαντικότερες ελληνικές επενδύσεις είναι αυτές του ΟΤΕ που κατέχει το 20% των τηλεπικοινωνιών και του Ομίλου Μυτιληναίου, ο οποίος έχει κλείσει συμφωνίες συνεργασίας με τα ορυχεία Terca και Bor. (B. Παπαδάκης, 2007)

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ: Η Ελλάδα είναι σημαντικός εμπορικός εταίρος και μπορεί να κατατάσσεται στην 10η θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών της Βουλγαρίας. Η σημαντικότερη είναι αυτή του ΟΤΕ και η δεύτερη η άδεια ανάπτυξης κινητής

τηλεφωνίας στη Χώρα. Αντικίνητρα για επενδυτική δράση αποτελούν η διαφθορά του κράτους και η διπλή φορολογία των ξένων επιχειρήσεων. (B. Παπαδάκης, 2007)

ΡΟΥΜΑΝΙΑ: Η Ελλάδα είναι ο έκτος μεγαλύτερος επενδυτικός εταίρος της κυρίως με τη συμμετοχή της σε ιδιωτικοποιήσεις τοπικών κρατικών εταιριών. Οι επενδύσεις αυτές συγκεντρώνονται στην περιοχή του Βουκουρεστίου. Οι μεγαλύτερες αφορούν την εξαγορά του 35% της RomteleC' από τον ΟΤΕ και την συμμετοχή του Ομίλου 3E στο Χώρο της παραγωγής αναψυκτικών. (B. Παπαδάκης, 2007)

ΑΛΒΑΝΙΑ: Η Χώρα έχει αρχίσει να ανακάμπτει. Το μέγεθος των ελληνικών επενδύσεων αφορούν κυρίως σε ιδιωτικοποιήσεις κρατικών εταιριών αλλά και σε ανάληψη έργων. (B. Παπαδάκης, 2007)

Παρόλα τα πολλά παραδείγματα έντονης παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως ο δρόμος προς την επίτευξη της διεθνούς παρουσίας και δραστηριότητας των επιχειρήσεων είναι δύσβατος με ποικίλα εμπόδια και προβλήματα. Στην Βουλγαρία συναντάμε πολιτική σταθερότητα, χαμηλό εργασιακό κόστος, πληθώρα εξειδικευμένου προσωπικού και αξιόλογη υποδομή στο βιομηχανικό τομέα. Στα πλεονεκτήματα που διαμορφώνουν το βουλγαρικό περιβάλλον συγκαταλέγονται επίσης και συναλλαγματική ευχέρεια, η νομισματική σταθερότητα, το σταθερό νομικό-διοικητικό πλαίσιο και το ικανοποιητικό δίκτυο μεταφορών. Παρόλα αυτά η Βουλγαρία πλήττεται από έλλειψη επενδυτικών κινήτρων προς τις επιχειρήσεις, διπλή φορολογία, εγκληματικότητα και περιορισμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στη Ρουμανία συναντάμε επίσης πολιτική σταθερότητα αλλά και έντονο φιλελληνικό κλίμα, χαμηλό εργασιακό κόστος και ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, ενώ αντίθετα με την Βουλγαρία υφίστανται επενδυτικά κίνητρα τα οποία σε συνδυασμό με το σταθερό νομικό-διοικητικό πλαίσιο συντελούν στην άνοδο την επιχειρηματικής δραστηριότητας από ελληνικές επιχειρήσεις. Στα μειονεκτήματα που μπορεί μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει την Ρουμανία συγκαταλέγονται η συναλλαγματική και νομισματική αστάθεια, περιορισμένη αγοραστική δύναμη, η αβέβαιη φερεγγυότητα των Ρουμάνων εταίρων, το περιορισμένο τραπεζικό σύστημα, το μικτό δίκτυο μεταφορών και η έντονη γραφειοκρατία. (B. Παπαδάκης, 2007)

Όλα τα προαναφερθέντα προβλήματα εμπλέκουν τις ελληνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διεθνοποιηθούν σε ένα δίχτυ ακαμψίας, όπου φυσικά ο μόνος ικανός παράγοντας που μπορεί να τις βοηθήσει είναι το κράτος και οφείλει να προετοιμάσει το έδαφος για την προώθηση των επιχειρήσεων και να εξασφαλίσει τη διαρκή υποστήριξή τους σε επίπεδο πληροφόρησης, συλλογικού μάρκετινγκ και απόδοση κινήτρων στο εξωτερικό, και γενικότερα προκειμένου να συμμετάσχει ουσιαστικά έτσι ώστε να ευδοκιμήσουν τα σχέδια των Ελλήνων επιχειρηματιών. Σε ευρύτερο επίπεδο είναι αξιόλογη η προσπάθεια της ΕΕ να ενισχύσει τις επιχειρήσεις των Βαλκανίων. (B. Παπαδάκης, 2007)

Τα κέρδη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό αποτελούν όφελος και για τη Χώρα προέλευσής τους, καθώς πρόκειται για εισροή κερδών από επενδύσεις στο εξωτερικό και συνεπώς συντελούν θετικά στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Είναι καιρός, λοιπόν, να εξέλθουμε από τη μυωπική και ξεπερασμένη αντίληψη που αφορά την αντιμετώπιση των διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων. (B. Παπαδάκης, 2007)

Αρχικά το νομικό και φορολογικό πλαίσιο δε δίνει επαρκή κίνητρα για αποδοτικές επενδύσεις. Ο δημόσιος τομέας καθυστερεί την εξυπηρέτηση του επιχειρηματικού κόσμου μέσα από μια σειρά ατελείωτων γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ παρατηρούνται πολλά κρούσματα διαφθοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Υπάρχει ακόμη έλλειψη κατάλληλων καναλιών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους. Επιπλέον, ενίσχυση απαιτεί και ο ρόλος των εμπορικών ακολούθων και η κατανόηση από μέρους τους των αναγκών για άσκηση οικονομικής πολιτικής. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Ποιες είναι όμως αυτές οι εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν αποτελεσματικά ένα ρόλο στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή και έξω από τα ελληνικά σύνορα. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν βελτιώσει τα συστήματα διοίκησής τους, έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις εκσυγχρονισμού και παρουσιάζουν καινοτομίες στην παραγωγική τους διαδικασία, καθώς είναι εκείνες οι οποίες έχουν σημαντική ευελιξία λόγω του είδους του προϊόντος. Στη συνέχεια του κεφαλαίου εξετάζονται οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που ακολούθησαν μια επιτυχημένη στρατηγική διεθνοποίησης. (Β. Παπαδάκης, 2007)

4.2. Μελέτη Περίπτωσης: Η Chipita International

Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο του έγκυρου περιοδικού Forbes Global, η ελληνική εταιρεία Chipita κατατάσσεται μεταξύ των 20 καλύτερων μικρών εταιρειών παγκοσμίως (σ.σ. με τζίρο μικρότερο των 500 εκατ. δολαρίων) με ενοποιημένες πωλήσεις 182-185 εκατομμύρια ευρώ για το έτος 2001! Για πολλούς η ιδιαίτερα τιμητική αυτή διάκριση είναι μια έκπληξη. Πώς λοιπόν η Chipita έφθασε να συγκαταλέγεται μεταξύ των καλύτερων "μικρών επιχειρήσεων του κόσμου Η Chipita International S.A. ιδρύθηκε το 1973 με μετοχικό κεφάλαιο 5.000.000 δρκ. και λειτουργεί με τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Η πλήρης επωνυμία της είναι "Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία Τυποποιημένων Τροφίμων". Ανήκει στον κλάδο ειδών διατροφής της ελληνικής βιομηχανίας και δραστηριοποιείται στην παραγωγή κρουασάν, τσιπς, σνακ, κέικς και του ψωμιού Mr. Bread. Σήμερα διεκδικεί πλέον με αξιώσεις μια θέση μεταξύ των κορυφαίων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στον κλάδο της, έχοντας στο πλευρό της έναν ισχυρό σύμμαχο που ακούει στο όνομα PepsiCo. Ενδεχομένως, ούτε ο ίδιος ο κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος δε φανταζόταν την εξέλιξη αυτή, όταν σε ηλικία μόλις 28 ετών αποφάσισε να ανατρέψει την επαγγελματική του ζωή. Ήταν το 1986 όταν εγκατέλειψε τη θέση του διευθύνοντα συμβούλου της Interia, εταιρείας παραγωγής και εμπορίας πραλίνας φουντουκιού και έκανε το μεγάλο βήμα εξαγοράζοντας το 50% της Chipita, μιας εταιρείας χωρίς ιδιαίτερες επιδόσεις με κύριο αντικείμενο τα αλμυρά σνακ. Την εταιρεία αυτή κατάφερε να ελέγξει πλήρως το 1989 αποκτώντας το σύνολο των μετοχών της. Από το 1986 μέχρι το 1990 συνέχισε την εστίαση στην παραγωγή αλμυρών σνακς από καλαμπόκι. Από το 1990 μέχρι σήμερα ο κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος αποτελεί το βασικό μέτοχο της εταιρείας και ασκεί τη διοίκησή της, υποστηριζόμενος από τον κ. Κωνσταντίνο Αποστολίδη και από θεσμικούς επενδυτές, οι οποίοι έκτοτε κατέχουν σημαντικά ποσοστά μειοψηφίας στην εταιρεία. Το 1990 σηματοδότησε την αρχή για μια δυναμική πορεία της εταιρείας με ανάπτυξη νέων προϊόντων, διεξόδου σε νέες

αγορές και με έντονη παρουσία τόσο στον ελληνικό όσο και στο διεθνή χώρο. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η Chipita International AE, διευρύνοντας την συνεργασία που έχει ξεκινήσει με την Pepsico στην Πορτογαλία για τη διανομή των προϊόντων της πρώτης στην τοπική αγορά, κατέχει, από το 1996, μια μονάδα παραγωγής κρουασάν στην Πορτογαλία με συμμετοχή 30% από την ίδια, 60% από τη θυγατρική της Pepsico, Mututano, και 10% από τους τοπικούς συνεργάτες της ελληνικής βιομηχανίας. (B. Παπαδάκης, 2007)

Σκοπός της εταιρείας ήταν η καλύτερη κάλυψη της αγοράς και η απαρχή από την Πορτογαλία μιας εξαγωγικής δραστηριότητας προς το Βέλγιο, την Ολλανδία και το Μαρόκο. Η νέα εταιρεία, που ονομάζεται Chipita SA, έχει δυναμικότητα παραγωγής 3.000 τόνων κρουασάν ετησίως. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός της συνεργασίας με τον όμιλο της Pepsico για την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στη Λατινική Αμερική από μέρους της Chipita. (B. Παπαδάκης, 2007)

Ο κλάδος ειδών διατροφής αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής Βιομηχανίας με υψηλή επενδυτική δραστηριότητα και βαθμό αποδοτικότητας. Οι επιχειρήσεις του κλάδου χαρακτηρίζονται από τον υψηλότερο συντελεστή εξωστρέφειας και μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Η στρατηγική τους χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη των εργασιών τους σε χώρες του εξωτερικού, αυτόνομα ή σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους στην ελληνική αγορά με την επέκτασή τους σε συγγενείς τομείς. Το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση των μεριδίων αγοράς τους και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Ιδιαίτερα οι εισηγμένες στο ΧΑΑ επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν συνεχώς τρόπους συνεργασίας που θα τους επιτρέψουν να ισχυροποιήσουν τα οικονομικά τους μεγέθη τόσο στη διεθνή, όσο και στην ελληνική αγορά. Οι αγορές των Βαλκανίων, αλλά και της Δυτικής Ευρώπης αποτελούν το χώρο δράσης για πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου τόσο σε παραγωγικό, όσο και σε εξαγωγικό επίπεδο. Ο κλάδος των τροφίμων/ποτών δεν είναι μόνο πρωταθλητής στις επενδύσεις, αλλά πρωταγωνιστεί στο σύνολο της βιομηχανίας, συγκεντρώνοντας ταυτόχρονα σχεδόν το 50% των στρατηγικών συνεργασιών, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που πραγματοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης. Παράλληλα, λόγω της φύσης των προϊόντων του, εμφανίζει και τη μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP, το 2000 ο κλάδος τροφίμων και ποτών αριθμούσε περί τις 981 επιχειρήσεις. Για το 2000 κατέλαβε την 2η θέση στο σύνολο της βιομηχανίας, ως προς τις πωλήσεις και την 3η θέση ως προς τα κέρδη. Συγκεκριμένα οι πωλήσεις του κλάδου ξεπέρασαν τα 5,9 δις ευρώ, ενώ τα κέρδη του έφτασαν τα 22~ εκατ. ευρώ. Οι πιο κερδοφόρες εταιρείες του κλάδου είναι οι: Coca Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Nestle, ΦΑΓΕ, Ελληνική βιομηχανία ζάχαρης, ΔΕΛΤΑ, Ελαιΐς, Σόγια Ελλάς, ΜΕΒΓΑΛ, Θράκη, Chipita, PepsiCo ΗΒΗ4. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η αγορά των σνακς: Η αγορά των σνακς, αν και παρουσιάζει χαμηλούς σχετικά ρυθμούς ανάπτυξης, θεωρείται μια από τις πιο συγκεντρωμένες αγορές του κλάδου ειδών διατροφής. Τα κρουασάν και τα αλμυρά σνακ καταλαμβάνουν ένα αυξημένο ποσοστό των διατροφικών μας συνηθειών και οι εταιρείες προσπαθούν να το αυξάνουν μέσω της παραγωγής και διάθεσης νέων προϊόντων, ώστε να κεντρίζουν συνεχώς το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν

εξαρτάται ως προς τις δραστηριότητες της μόνο από τα παραπάνω προϊόντα, αλλά διαθέτει και άλλα παρεμφερή, όπως αρτοσκευάσματα, αλεύρι κ.α. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η κατηγορία του τυποποιημένου κρουασάν αριθμεί 10 χρόνια Ζωής και έχει εδραιωθεί στην ελληνική αγορά από το 1991 από την Chipita, η οποία κατέχει μερίδιο της τάξης του 70%. Στον ίδιο Χώρο δραστηριοποιούνται η Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων, η ΙΟ.Ν. Α.Ε., η Παπαδοπούλου, ο Κατσελης και η Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAp5, η αγορά του τυποποιημένου κρουασάν αναμένεται να παρουσιάσει την επόμενη διετία μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 2%. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στην αγορά των τσιπς και αλμυρών σνακ δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις όπως η PepsiCo Inc (μέσω της θυγατρικής της Tasty), η Procter&Gable, η Chipita International, ο Γσακίρης (που ανήκει πλέον στον όμιλο εταιρειών Παπουτσάνη) και η Παπαδόπουλος Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων. Στον Πίνακα 14.1 παρατίθενται οι πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη των μεγαλύτερων επιχειρήσεων σνακς κατά τα έτη 1999, 2000. Στον Πίνακα 14.2 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς της Chipita στα διάφορα προϊόντα που παράγει. (B. Παπαδάκης, 2007)

Οργανωτική δομή: Η Chipita έχει υιοθετήσει μια λιτή οργανωτική δομή. Στην κορυφή της διοίκησής της βρίσκεται η Γενική Διεύθυνση και ο Αντιπρόεδρος. Στη Γενική Διεύθυνση απευθύνονται όλοι οι γενικοί διευθυντές των τμημάτων της Chipita, ενώ ο αντιπρόεδρος Κωνσταντίνος Αποστολίδης, λόγω των μεγάλων δραστηριοτήτων της εταιρείας στο εξωτερικό, χειρίζεται τα χρηματιστηριακά, τραπεζικά και συναλλαγματικά στοιχεία της εταιρείας. (B. Παπαδάκης, 2007)

Τα τμήματα της εταιρείας είναι :

- Εμπορικό τμήμα, όπου κάτω από τη διεύθυνσή του βρίσκονται το τμήμα Marketing και το τμήμα πωλήσεων
- Τμήμα παράγωγης, που ελέγχει την παραγωγική μονάδα της Λαμίας και τις παραγωγικές μονάδες εσωτερικού
- Οικονομικό τμήμα
- Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- Τμήμα εξαγωγών
- Τμήμα διεθνών δραστηριοτήτων, που ασχολείται με τις παραγωγικές μονάδες εξωτερικού

Η επιχείρηση δεν έχει τμήμα προσωπικού, αφού η διοίκηση εκτιμά ότι κανένας δεν μπορεί να αξιολογήσει κάποιο άτομο που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί στην εταιρεία καλύτερα από το ίδιο το άτομο, ή από το διευθυντή του τμήματος που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί. Στην Chipita ανήκουν επίσης 17 κέντρα διανομής σε στρατηγικές θέσεις σε όλη την Ελλάδα. Το προϊόν μεταφέρεται από το εργοστάσιο στα κέντρα διανομής. Από αυτά, μέσω των 2.000 περίπου χονδρεμπόρων ζαχαρωδών προϊόντων, τα προϊόντα βρίσκονται τοποθετημένα σε 65.000 περίπου σημεία πώλησης, καλύπτοντας πάνω από το 90% των συνολικών σημείων πώλησης για αυτά τα είδη σε όλη τη χώρα. Το 35% περίπου του συνολικού τζίρου επιτυγχάνεται μέσω των αλυσίδων super market και το υπόλοιπο μέσω του χονδρεμπορίου. Στόχος της εταιρείας είναι η εντός 24 ωρών εξυπηρέτηση της πελατείας της σε όλη τη χερσαία Ελλάδα. Το προσωπικό όλων των τμημάτων στην Ελλάδα αριθμούσε το έτος 2001 1375 άτομα. (B. Παπαδάκης, 2007)

Το όραμα διαπνέει όλες τις κινήσεις της Chipita. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 καταβάλλεται καθημερινά προσπάθεια εφαρμογής του με γνώμονα: Την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται, αλλά και διαρκώς επεκτείνεται. Τη διατήρηση και επιπλέον βελτίωση των θέσεων που κατέχουν οι μάρκες της εταιρείας στις υπάρχουσες αγορές και κατηγορίες προϊόντων. Βάση της παραπάνω κατεύθυνσης αποτελεί για την Chipita η αξία την οποία προσδίδει το κάθε προϊόν στον καταναλωτή. **«Όραμά μας είναι η Chipita να συγκαταλέγεται μεταξύ των 5 μεγαλύτερων Ευρωπαϊκών Εταιρειών στον κλάδο της έως το έτος 2005, και να είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός τυποποιημένου κρουασάν στην Ευρώπη ...και σε όλο τον Κόσμο!»** (B. Παπαδάκης, 2007)

Η Chipita, σε μια προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης της διεθνοποίησης που ακολουθεί, ίδρυσε το 1997 στην Κύπρο την Chipita Participations Ltd, μια εταιρεία συμμετοχών. Η νέα αυτή εταιρεία συμμετέχει κατά 51 % στην Chipita Bulgaria, σκοπός της οποίας είναι η κάλυψη της βαλκανικής αγοράς και γενικότερα των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης μέσω εξαγωγών. Η νέα μονάδα προβλέπεται να συμβάλει στη σημαντική μείωση του κόστους, τόσο λόγω φθηνότερων εργατικών και βιομηχανικών εξόδων όσο και λόγω της εξάλειψης των εισαγωγικών δασμών και του μεταφορικού κόστους. Συγκεκριμένα μέσω της Βουλγαρίας η Chipita εξάγει στη Γιουγκοσλαβία. Η Chipita Participations Ltd συμμετέχει, επίσης, κατά 99,99% στις TEO Plus και TEO Fund, που εξάγουν και διανέμουν τα προϊόντα της στην τοπική αγορά της Ουκρανίας. Τέλος, από τον Ιανουάριο του 1999, συμμετέχει στην Chipita Poland Ltd και στην Chipita Romania Ltd, οι οποίες διαθέτουν ιδιόκτητες γραμμές παραγωγής κρουασάν και τα διοχετεύουν στην πολωνική και ρουμάνικη αγορά αντίστοιχα. Το εργοστάσιο της Ρουμανίας πάλι, έχει προχωρήσει σε εξαγωγές προς την Ουγγαρία. (B. Παπαδάκης, 2007)

Το 1998, ύστερα από έρευνα αγοράς, η Chipita International AE ίδρυσε στη Ρωσία την ZAO Chipita. Στο κεφάλαιο της νέας εταιρείας, που έχει στόχο να διανέμει τα προϊόντα της Chipita στη ρωσική αγορά, συμμετέχει η Chipita International με 65%. Το 2000 σηματοδεύτηκε από την εξαγορά εργοστασίου αρτοποιίας στην Αγ. Πετρούπολη. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στην Αφρική, η εταιρεία συμμετέχει στη δημιουργία παραγωγικής μονάδας κρουασάν στην Αίγυπτο. Σε συνεργασία με τον όμιλο βιομηχανικών και εμπορικών εταιρειών Berzi Group ιδρύθηκε η κοινοπρακτική εταιρεία με το όνομα Edita SAE, στην οποία η συμμετοχή της ελληνικής εταιρείας ανέρχεται στο 25%. Σκοπός της είναι η παραγωγή ενός ειδικού τύπου κρουασάν για τις χώρες της Μέσης Ανατολής, σε μια αυτόματη γραμμή παραγωγής σε ιδιόκτητο εργοστάσιο. Ήδη από το 2000 η εταιρεία έχει έντονη εξαγωγική δράση προς τις χώρες της Μέσης Ανατολής, ενώ προγραμματίζει και το Λανσάρισμα προϊόντων ειδικά για τον Αραβικό κόσμο. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στα γενικότερα σχέδια διεθνοποίησης της εταιρείας είναι η εντονότερη παρουσία των επωνυμιών της στο εξωτερικό και η προώθηση ιδιαίτερα των κρουασάν και των έτοιμων σνακ. Σημαντικό είναι το σχέδιο να διατεθούν αυτά τα προϊόντα στις αγορές της Ιαπωνίας και της Αυστραλίας μέσα στο 2001. Είναι φανερό ότι η Chipita International έχει έντονη παρουσία στην ευρωπαϊκή, αφρικανική και ασιατική αγορά είτε μέσω εξαγωγικής δραστηριότητας είτε μέσω δικτύων που παράγουν και εμπορεύονται τα προϊόντα της. Στα άμεσα σχέδια της

συμπεριλαμβάνεται η δραστηριότητά της στην αμερικανική αγορά σε συνεργασία με την Pepsico. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η εξέλιξη της Chipita κατά την περίοδο 1996-2000: Από το 1996 η Chipita αρχίζει πλέον να ανοίγεται δυναμικά και σε αγορές εκτός Ελλάδας. Το 1996 σε συνεργασία με την εταιρεία Matutano, η οποία είναι θυγατρική της PepsiCo, ξεκινάει την κατασκευή εργοστασίου παράγωγης κρουασάν, συνολικής επένδυσης 3,5 εκατομ. ευρώ, στην Πορτογαλία. Η νέα αυτή εταιρεία φέρει την επωνυμία Chipima S.A. Επιπλέον προχωράει σε συνεργασία με την εταιρεία Δέλτα για τη δημιουργία επιχείρησης συνολικού κόστους 4 εκατ. δολ., η οποία λειτουργεί στη Βουλγαρία και παράγει κρουασάν και σνακ. Σε αυτή την επένδυση η Chipita συμμετέχει με ποσοστό 51 %, η Δέλτα με 20%, η Global Finance μέσω της Balkan Fund με 15%, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει σε Βούλγαρους επιχειρηματίες νέα αυτή εταιρεία φέρει την επωνυμία Chipita Bulgaria SA και έχει ως σκοπό την κάλυψη της βαλκανικής αγοράς και γενικότερα των χωρών της ανατολικής Ευρώπης μέσω εξαγωγών. (B. Παπαδάκης, 2007)

Το 1997 η Chipita εισέρχεται στο χώρο του τυποποιημένου ψωμιού θέτοντας σε λειτουργία μονάδα παραγωγής ψωμιού για τoστ, χάμπουρνκερ και Rolls για sandwich με την επωνυμία Mr. Bread. Το ίδιο έτος ιδρύει στην Κύπρο την Chipita Participations LTD, μια εταιρεία συμμετοχών η οποία δεν ασκεί παραγωγική δραστηριότητα. Παράλληλα όμως, η Chipita, προωθώντας την επεκτατική της πολιτική, εισέρχεται και στην αγορά της Αιγύπτου. Συμμετέχει με 25% έναντι 75% της εταιρείας EDIC και ιδρύουν την εταιρεία Edita SAE με αντικείμενο την παραγωγή και διάθεση κρουασάν στην τοπική αγορά. Από το καλοκαίρι του 1997 παράγονται κρουασάν σε διάφορες γεύσεις και η αποδοχή τους από το κοινό στην Αίγυπτο είναι εντυπωσιακή. (B. Παπαδάκης, 2007)

Το 1998 η εταιρεία προχωράει στην πραγματοποίηση πάγιων επενδύσεων ύψους 20,5 εκατομ. ευρώ. Κατασκευάζει νέα γραμμή παράγωγης Bake Rolls στο εργοστάσιο της στη Λαμία με δυναμικότητα κατά 25-30% υψηλότερη από την ήδη υπάρχουσα και νέο κέντρο διανομής στο Μενίδι της Αττικής. Συνεχίζοντας και το άνοιγμά της στη διεθνή αγορά ιδρύει στη Ρωσία την Zao Chipita στην οποία συμμετέχει η Chipita International με 65%. Αντικείμενο της εταιρείας αυτής είναι η εμπορία τυποποιημένων τροφίμων στη Ρωσία και ειδικότερα η διανομή στην αγορά των προϊόντων του ομίλου της Chipita. Την ίδια χρονιά ιδρύει επίσης την εταιρεία Chipita Espana S.A., η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο εμπορίας τυποποιημένων τροφίμων στην Ισπανία και μέσω του δικτύου της διανέμει τα προϊόντα της Chipita στην Ισπανία. Τον επόμενο χρόνο συμμετέχει και σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου των Chipita Espana και Chipita Participations. (B. Παπαδάκης, 2007)

Το 1999 ήταν έτος πραγματοποίησης τόσο πάγιων επενδύσεων, όσο και εξαγορών. Συγκεκριμένα, ολοκληρώνεται και λειτουργεί και τρίτη γραμμή παράγωγης Bake Rolls, εκσυγχρονίζονται οι υπάρχουσες γραμμές παράγωγης, δημιουργείται νέο κέντρο διανομής εξαγωγών στη Λαμία. Στο Χώρο των εξαγορών η Chipita προχωράει στην εξαγορά του 60% των μετοχών της εταιρείας διανομής ζαχαρωδών προϊόντων Ανθέμια Α.Ε., του 72% της εταιρείας παραγωγής μαρμελάδων Βιομάρ Α.Ε., του 24,5% της εταιρείας Μακεδονικό Σφολιάτα (Άλεσις Α.Ε.), του 10% του μετοχικού κεφαλαίου της Cream Line Α.Ε. και του 100% της καραμελοποιίας AXIMEYΣ - ΙΩΠΑ Α.Ε. Η τελευταία εξαγορά πραγματοποιείται στα πλαίσια επέκτασης της στον κλάδο της καραμελοποιίας και των ζαχαρωδών προϊόντων.

Παράλληλα συμμετέχει σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου των θυγατρικών εταιρειών Φράνκα Α.Ε. και Olympic - Μουζάκης Α.Ε. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Το **2000** η Chipita υποχώρησε στο λανσάρισμα ενός νέου ακόμη προϊόντος, των mini Bake Rolls, που αποτελεί μια νέα έκδοση του ήδη υπάρχοντος προϊόντος της. Το ίδιο έτος αποχωρεί από το μετοχικό κεφάλαιο της Άλεσις Α.Ε., καθώς πουλάει το 24,5% που κατείχε. Παράλληλα, στην προσπάθειά της να εδραιωθεί και να αντιμετωπίσει την κυριαρχία της αμερικανικής πολυεθνικής εταιρείας Warner Lambert (που διατηρεί βιομηχανική μονάδα στην Κόρινθο) στον κλάδο της καραμελοποιίας, προβαίνει στη συνένωση των δύο βιομηχανιών καραμέλας που ελέγχει, της Olympic και της Αχιλλεύς Ιώπα. Στην ενωμένη εταιρεία που προκύπτει, η Chipita κατέχει, μετά από την εξαγορά πρόσθετου ποσοστού της Olympic, μερίδιο της τάξης του 70%. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Για το έτος **2000** η Chipita έρχεται για άλλη μια φορά πρώτη μεταξύ των ελληνικών εταιρειών τροφίμων σε αξία εξαγωγών. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες αναπτύχθηκαν και στις παρακάτω Χώρες: Γαλλία, Σουηδία, Φινλανδία, Σαουδική Αραβία, Κουβέιτ. Το 70% των εξαγωγών αντιπροσωπεύουν τα Bake Rolls και το υπόλοιπο 30% τα Croissants. Αυτό ερμηνεύεται από την ύπαρξη μονάδων παραγωγής Croissants και σε άλλες Χώρες εκτός Ελλάδας, όπως Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Πορτογαλία. Οι πωλήσεις εκεί συγκαταλέγονται στη διεθνή παραγωγή και όχι στις εξαγωγές. Για τον ίδιο λόγο, οι εξαγωγές Bake Rolls είναι πολύ μεγαλύτερες, αφού οι μονάδες παραγωγής τους βρίσκονται αποκλειστικά στην Ελλάδα. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Το **2001** η δραστηριότητά της στην Ανατολική Ευρώπη εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει στον κύκλο εργασιών του ομίλου περί τα 64,5 εκατομμ. ευρώ έναντι 34 εκατομμ. ευρώ το 2000 και 15 μόλις εκατομμ. ευρώ το 1995, χρονιά κατά την οποία τέθηκε σε λειτουργία το πρώτο της εργοστάσιο εκτός συνόρων (Βουλγαρία). Αν, δε, συνυπολογισθεί και η αξία των προϊόντων που εξάγονται από το εργοστάσιο της Λαμίας, τότε οι πωλήσεις της στο εξωτερικό φθάνουν τα 9 με 9,5 εκατομμύρια ευρώ, καλύπτοντας έτσι το 50% του συνολικού κύκλου εργασιών. Το 2001, επίσης, συνεχίστηκε με αμειώτους ρυθμούς η έρευνα, ανάπτυξη και το λανσάρισμα νέων προϊόντων. Αυτό γίνεται εμφανές από το λανσάρισμα στην Ελλάδα και την ευρεία αποδοχή που έτυχαν 2 νέα προϊόντα της Chipita, τα strundel και τα Bake Bars (νέα είδη στο Χώρο). (Β. Παπαδάκης, 2007)

Τα νέα σχέδια της Chipita: Τα νέα σχέδια της Chipita International έχουν πολυεθνικό χαρακτήρα. Η πρόσφατη υπογραφή της συμφωνίας συνεργασίας της με την Pepsico Inc την τοποθετεί αυτόματα σε ένα διαφορετικό επίπεδο ή όπως είχε πρόσφατα δηλώσει η διοίκησή της "με την συνεργασία αυτή η Chipita αλλάζει μορφή". Η πολυεθνική PepsiCo Inc είναι, μέσω της θυγατρικής της Frito-Lays (που στην Ελλάδα είναι πιο γνωστή ως Tasty), σημαντική δύναμη στο χώρο των σνακ. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 70% τόσο των πωλήσεων, όσο και των κερδών της προέρχεται από τη δραστηριότητά της αυτή και λιγότερο από τα αναψυκτικά απ' όπου είναι πιο γνωστής. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Στο πλαίσιο της συμφωνίας θα δημιουργούνται κοινοπρακτικές εταιρείες (joint ventures), ενώ όπου και αν δραστηριοποιηθούν οι δύο εταιρείες τα τυποποιημένα κρουασάν θα παράγονται με την τεχνογνωσία της Chipita. Η συνεργασία προβλέπει σε πρώτη φάση την άμεση έναρξη λειτουργίας μονάδας

παραγωγής στη χώρα του Μεξικού, ενώ τη διανομή των προϊόντων θα αναλάβει η θυγατρική της PepsiCo, η Gamesa, η οποία κατέχει ηγετική θέση στην τοπική αγορά των σνακ πραγματοποιώντας ετήσιες πωλήσεις 2,5 δις. δολαρίων". Η συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών αρχικά θα είναι διάρκειας 15 ετών με πενταετείς ανανεώσεις και όπως προβλέπεται μετά την ίδρυση της πρώτης παραγωγικής μονάδας θα ακολουθήσουν και άλλες σε συγκεκριμένες περιοχές της αμερικανικής ηπείρου. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η συμφωνία συνεργασίας αφορά τις χώρες της κεντρικής και Νοτίου Αμερικής σε αναλογία 35% για την Chipita και 65% για την PepsiCo Inc. Οι αγορές της Ονδούρας, της Χιλής και του Παναμά θα περιληφθούν μεταξύ των χωρών που θα απορροφήσουν τα προϊόντα της Chipita για να ακολουθήσουν στη συνέχεια και άλλες Χώρες. Ο κ. Αποστολίδης, αντιπρόεδρος του ομίλου Chipita International S.A., δηλώνει ότι τα πρώτα αποτελέσματα της παραπάνω συνεργασίας θα αργίσουν να γίνονται ορατά από το 2002 και μέσω αυτής της συνεργασίας έχει ανοίξει ο δρόμος για να γίνουν τα προϊόντα της Chipita παγκοσμίως γνωστά. (B. Παπαδάκης, 2007)

Επιπλέον, η Chipita σχεδιάζει να προβεί σε συμπληρωματικές επενδύσεις σε όλες τις χώρες που διατηρεί παραγωγικές μονάδες, με πρώτη τη Βουλγαρία, όπου εκτός από την εγκατάσταση και δεύτερης γραμμής κρουασάν θα ξεκινήσει το καλοκαίρι και παραγωγή Bake Rolls. Τα κέρδη της από τις δραστηριότητες της στις χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης εκτιμάται ότι θα ξεπεράσουν τα 8,8 εκατομ. ευρώ το 2001, από τα 5,8 εκατομ. ευρώ το 2000 και τα 2,4 εκατομ. ευρώ το 1999. Με την έναρξη του 2001 υπογράφηκε και συμφωνία για την απόκτηση του 100% του μετοχικού κεφαλαίου των εταιρειών ZAO Krasnoselskaya και ZAO Eldi, όπου η ZAO Eldi διαθέτει εργοστάσιο παραγωγής αρτοσκευασμάτων (κέικ, SWISS rolls), ενώ η άλλη είναι εταιρεία διανομής και εμπορίας των προϊόντων που παράγει η Eldi. Εδρεύουν και οι 2 εταιρείες στην Αγία Πετρούπολη της Ρωσίας, και η εξαγορά έγινε έναντι του ποσού των 9 εκατ. δολ. Η εξαγορά πραγματοποιήθηκε μέσω της Chipita Russia (Cyprus) Ltd, στην οποία η Chipita συμμετέχει με ποσοστό 51,33%¹⁴. Η παραγωγική διαδικασία εκτιμάται ότι θα ξεκινήσει το φθινόπωρο με τη λειτουργία μιας νέας γραμμής κρουασάν στο εργοστάσιο της ZAO Krasnoselskaya, ενώ τα κεφάλαια που συνολικά θα επενδυθούν ανέρχονται σε 15 εκατ. δολ. (B. Παπαδάκης, 2007)

Πριν προβεί στην παραπάνω εξαγορά, η εταιρεία διερευνούσε την αγορά της Ρωσίας για αρκετούς μήνες, εκτιμώντας ότι θα μπορούσε να αποτελέσει μακροπρόθεσμα τη βάση για εξαγωγές σε γειτονικές χώρες. Αυτή την περίοδο εξετάζεται από τη διοίκηση της εταιρείας η πιθανή αξιοποίηση εργοστασίου στην Ουκρανία, το οποίο είχε εξαγοράσει πριν από τρία χρόνια, αλλά είχε μείνει ανενεργό λόγω της οικονομικής κρίσης που ξέσπασε στις τοπικές αγορές. (B. Παπαδάκης, 2007)

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι στη λίστα των χωρών που η Chipita έχει παραγωγική δραστηριότητα (Αίγυπτος, Ρουμανία, Πολωνία, Βουλγαρία, Πορτογαλία) προστίθεται το Μεξικό και η Ρωσία. Μετά τη μονάδα στο Μεξικό, επένδυσης 13,2 εκατομ. ευρώ που λειτουργεί στο πλαίσιο συνεργασίας με την PepsiCo, **εξετάζεται το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί και δεύτερη μονάδα παραγωγής στη Βραζιλία ή στη Βενεζουέλα.** Ταυτόχρονα, η διοίκηση της εταιρείας μελετά τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων που παράγουν τα εργοστάσιά της στο εξωτερικό. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στα μέσα Φεβρουαρίου 2001, ξεκίνησε η διανομή γκάμας προϊόντων κρουασάν και μίνι κρουασάν στη Γιουγκοσλαβία, μέσω του δικτύου διανομής της εταιρείας DELYUG, η οποία είναι θυγατρική του ομίλου της Δέλτα στη Γιουγκοσλαβία. Έτσι η Chipita αποκτά άμεση πρόσβαση σε 1.500 από τα 12.000 σημεία πώλησης της ΔΕΛΤΑ στη Γιουγκοσλαβία. Οι πρώτες εκτιμήσεις για το 2001, αφορούν πωλήσεις κρουασάν της τάξης των 3,8 εκατομμ. ευρώ. Βάσει ευνοϊκών εκτιμήσεων που έχουν γίνει, αντιμετωπίζεται αρκετά θετικά το ενδεχόμενο Ίδρυσης εργοστασίου κρουασάν στο Βελιγράδι, με τη συμμετοχή της Δέλτα, κοντά στο ήδη υπάρχον εργοστάσιο παγωτού της. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η εταιρεία Chipita International S.A υπέγραψε προσύμφωνο εξαγοράς της εταιρείας Best Foods Romania, η οποία διαθέτει μονάδα παραγωγής τυποποιημένων κρουασάν και άλλων αρτοσκευασμάτων στο Βουκουρέστι. Η Best Foods Romania είναι ο κυριότερος ανταγωνιστής της Chipita στη Ρουμανία και με την εξαγορά αυτή η Chipita αυξάνει το μερίδιό της στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη Ελληνική πολυεθνική χαρακτηρίζεται πλέον η Chipita. Με βάση τα στοιχεία των πωλήσεων, τα 2/3 και πλέον του κύκλου εργασιών της καλύπτονται από τις πωλήσεις που κάνει ο όμιλος Chipita στις αγορές του εξωτερικού, με τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης να σημειώνουν αλματώδεις ρυθμούς ανάπτυξης. Κλείνοντας, οφείλουμε να επιβραβεύσουμε τη ραγδαία ανάπτυξη και την ομολογουμένως εξαιρετικά καλή πορεία μιας ελληνικής εταιρείας, η οποία σε λίγα μόλις χρόνια κατάφερε να μετατραπεί από μια μέτριας δυναμικότητας επιχείρηση σε μια από τις πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες του κόσμου. Το μόνο που μένει να δούμε πλέον είναι αν η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει με τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης. Με δεδομένη τη ραγδαία ανάπτυξη της επιχείρησης εκτός Ελλάδος είναι επαρκής η σημερινή της οργάνωση; Θα πρέπει η επιχείρηση να διαφοροποιήσει την οργάνωσή της (π.χ. να υιοθετήσει γεωγραφική οργανωτική δομή) Είναι επαρκή τα σημερινά συστήματα και το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό για να υποστηρίξουν μια εξίσου εντυπωσιακή ανάπτυξη Μόνο η μελλοντική πορεία της Chipita και οι μελλοντικές της κινήσεις μπορούν να απαντήσουν σ'αυτά τα ερωτήματα. (B. Παπαδάκης, 2007)

4.3. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Όμιλος της 3E

Η Ελληνική Εταιρεία εμφιαλώσεως (3E) έχει ως κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων την παραγωγή, εμφιάλωση, διακίνηση και πώληση των προϊόντων της The Coca Cola Company (TCCC), δηλαδή των προϊόντων Coca Cola, Coca Cola Light, Sprite και Fanta της σόδας Tuborg. Επίσης, ασχολείται με την παραγωγή, διακίνηση και παραγωγή χυμών Amita και Frulite και του εμφιαλωμένου νερού Αύρα. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η 3E ξεκίνησε τη δραστηριότητά της με τη Λειτουργία του εργοστασίου της το 1969. Από τότε, η 3E προχώρησε σε μία σειρά από εξαγορές, συγχωνεύσει, και κατάφερε να αποτελέσει τη μεγαλύτερη εταιρεία εμφιαλώσεων στα Βαλκάνια, και να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους εμφιαλωτές της TCCC στην Ευρώπη. Ταυτόχρονα αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα βιομηχανικά συγκροτήματα της Ελλάδος. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η στρατηγική ανάπτυξης που ακολούθησε καθώς και η συνεχιζόμενη διαφοροποίηση των προϊόντων της μέσα της δεκαετίας του '90, την οδήγησε να κατέχει και να λειτουργεί τέσσερις βιομηχανικές μονάδες στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα και στο Ηράκλειο. Επίσης, κατέχει μια σειρά θυγατρικών εταιρειών (με ποσοστό συμμετοχής στο 67% οι οποίες ασχολούνται με την παραγωγή, συσκευασία και πώληση των προϊόντων της καθώς και την παραγωγή των υλικών συσκευασίας τους. Οι θυγατρικές αυτές είναι η Telerex ΑΕ, η ΠΙΕΤ ΑΕΒΕ, η ΒΕΛΚ ΑΕ, η Βαθυπέτρου ΑΕ και η Ροδιακή ΑΕ και βρίσκονται διάσπαρτες σε ολόκληρη την Ελλάδα: στην Κρήτη, στη Κέρκυρα, στο Αίγιο, στο Μεσολόγγι και στο Βόλο. Τέλος, η 3Ε συμμετέχει και σε εταιρίες με συναφείς δραστηριότητες, όπως η Frigoglass. Η τελευταία κατέχει ένα εργοστάσιο όπου κατασκευάζονται ετησίως 80.000 επαγγελματικά ψυγεία. Η Frigoglass, με την 3Ε, συμμετέχει πλέον κατά 51 % στις βιομηχανίες 3P Bulgaria και 3P Romania οι οποίες συσκευάζουν προϊόντα πλαστικού, καθώς και στην Crown International, η οποία κατασκευάζει μεταλλικά πώματα στη Ρουμανία. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, έχοντας ολοκληρώσει τα στρατηγικά της σχέδια στην ελληνική αγορά, η 3Ε επεκτείνεται στα Βαλκάνια είτε αυτόνομα, εξαγοράζοντας εμφιαλωτικές επιχειρήσεις, είτε σε συνεργασία με άλλες εταιρείες, όπως η συνεργασία της με την Αθηναϊκή Ζυθοποιία στην Βουλγαρία και τη FYROM. Στη Γιουγκοσλαβία έχει συνεργαστεί με την μεγαλύτερη εταιρεία αναψυκτικών της χώρας, IBP Beograd, η οποία απασχολεί περίπου 705 εργάτες. Σ' αυτές τις χώρες και σε αυτές τις εταιρείες, η 3Ε κατέχει θυγατρικές ελεγχόμενες τουλάχιστον κατά το ήμισυ από αυτή. Παρά τις δυσμενείς εξελίξεις στην Βουλγαρική οικονομία που κλόνισαν και την εταιρεία 3Ε, υπολογίζεται ότι σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Αρμενία και Γιουγκοσλαβία πραγματοποίησε το 1996 πωλήσεις της τάξεως των 548.256.000 Ευρώ. Το πρώτο εξάμηνο του 1998 οι ενοποιημένες πωλήσεις της 3Ε σημείωσαν αύξηση κατά 27% και τα κέρδη κατά 17%, παρά τις Ζημιές που παρουσίασε η θυγατρική της στη Ρωσία. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Το έτος 1999 σηματοδεύτηκε όμως από ένα εξαιρετικά δυσμενές γεγονός, για τον όμιλο της 3Ε, την απόσυρση των προϊόντων της TCCC στο Βέλγιο. Ο αντίκτυπος στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας ήταν μεγάλος, μιας και το παραπάνω γεγονός είχε μειωτικές επιδράσεις στην κατανάλωση πολλών χωρών, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Πιο συγκεκριμένα, ο όγκος πωλήσεων της εταιρείας μειώθηκε κατά 7%, ενώ οι ενοποιημένες πωλήσεις του ομίλου παρουσίασαν μία οριακή άνοδο. Επιπλέον οι δυσμενείς και ασταθείς πολιτικές συνθήκες που επικρατούσαν τα τελευταία χρόνια στη χώρα των Βαλκανίων (πολεμική σύρραξη στο Κοσσυφοπέδιο, συγκρούσεις μεταξύ των αλβανόφωνων ανταρτών και του κυβερνητικού στρατού της ΠΓ ΔΜ) περιόρισαν τις δυνατότητες του ομίλου για άντληση επιπρόσθετων κερδών από τις χώρες αυτές για την εξισορρόπηση των χρηματοοικονομικών ροών. Το αβέβαιο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον στο χώρο των Βαλκανίων αποτυπώνεται και στους δείκτες κερδοφορίας της εταιρείας, καθώς το έτος 1999 ο όμιλος πραγματοποίησε κέρδη προ φόρων ίσα με €124,13 εκ., λιγότερα δηλαδή σε σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα του περασμένου λογιστικού έτους. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής διεθνοποίησης που ακολουθεί η 3Ε απέκτησε αρχικά το 30% και στη συνέχεια το υπόλοιπο 70% της Molino Beverages

Holding, οικογενειακής εταιρείας εμφιαλώσεως με έδρα το Δουβλίνο. Μέχρι το 1997, οπότε ολοκλήρωσε την εξαγορά του 100% της Molino, η 3E είχε παραγωγική δραστηριότητα στην Ελλάδα, στη Βουλγαρία, στην Αρμενία και στη Γιουγκοσλαβία, χώρες με συνολικό πληθυσμό 33.000.000 άτομα. (B. Παπαδάκης, 2007)

Αντίστοιχα, η Molino είχε παρουσία στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας, στη Βόρεια Ιρλανδία, στη Νιγηρία, στη Ρωσία, στη Ρουμανία και στη Μολδαβία, χώρες με πληθυσμό 160.000.000 άτομα. Ο νέος όμιλος που δημιουργήθηκε έχει παραγωγική δραστηριότητα σε 10 χώρες με πληθυσμό 200.000.000 καταναλωτές. Τα πλεονεκτήματα αυτής της συγχώνευσης, πέρα από τη διεύρυνση του γεωγραφικού εύρους δραστηριοτήτων της 3E, ήταν οι οικονομίες κλίμακας, οι λειτουργικές συνέργειες και η βελτιωμένη πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου. (B. Παπαδάκης, 2007)

Στις 17 Αυγούστου 1999 η συγχώνευση της 3E με την Coca Cola Beverages (CCB) αποτέλεσε μία ακόμα κίνηση της 3E στα πλαίσια της στρατηγικής διεθνοποίησης. Η συμφωνία συγχώνευσης είναι μοναδική για τα ελληνικά δεδομένα, αφού η 3E είναι εκείνη που εξαγόρασε την CCB και όχι το αντίστροφο. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η CCB εμφιαλώνει τα προϊόντα της TCCC σε 13 χώρες με πληθυσμό 200 εκατομμύρια άτομα. Δραστηριοποιείται σε αναπτυγμένες χώρες (Αυστρία, Ιταλία, Ελβετία), αναπτυσσόμενες (Κροατία, Τσεχία, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβακία και Σλοβενία) και αναδυόμενες (Βοσνία, Ουκρανία). Με βάση τα οικονομικά στοιχεία της 31/12/98, οι πωλήσεις της CCB ανήλθαν σε 1.204.900.000 λίρες και τα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων κέρδη σε 123.800.000 λίρες. Τα αντίστοιχα ποσά για την 3E είναι 862.900.000 λίρες και 157.500.000 λίρες. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούσαν η 3E και η CCB ήταν αντίστοιχα 18.000 και 15.700 εργαζόμενοι. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η εταιρεία που θα προκύψει από τη συγχώνευση της 3E και της CCB θα αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο εμφιαλωτή αναψυκτικών της TCCC παγκοσμίως, μετά την Coca Cola που εδρεύει στην Ατλάντα. Θα έχει επιχειρηματική δραστηριότητα σε 23 χώρες με συνολικό πληθυσμό περίπου 400 εκατομμύρια άτομα. Οι ενοποιημένες πωλήσεις θα ανέρχονται σε 2.068 εκατομμύρια λίρες και τα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων κέρδη σε 281 εκατομμύρια λίρες (με βάση τα οικονομικά στοιχεία της 31/12/98). (B. Παπαδάκης, 2007)

Η συγχώνευση αυτή - που ολοκληρώθηκε το 2000 - αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία να δημιουργηθεί ένα χαρτοφυλάκιο ελκυστικά τοποθετημένων γεωγραφικά χωρών. Επίσης, δίνει προοπτικές για ένα σημαντικό συνεχόμενο επίπεδο ανάπτυξης σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Οι χώρες που συμμετέχουν σε αυτόν τον τεράστιο όμιλο λειτουργούν συμπληρωματικά. Οι ταμειακές ροές για τις αναπτυγμένες Χώρες προβλέπεται να βοηθήσουν στη χρηματοδότηση της μέσα σε ένα πλαίσιο αναπτυσσόμενων χωρών. Επιπρόσθετα, ο συνδυασμός των χωρών αναμένεται να βοηθήσει στη μείωση της επίπτωσης της αστάθειας κερδοφορίας. (B. Παπαδάκης, 2007)

Μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής διεθνοποίησης που ακολουθεί η 3E είναι ότι γνωρίζει ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το περιβάλλον και ότι οι διαφορές αυτές ορίζονται κατά κύριο λόγο από τα εθνικά σύνορα της κάθε χώρας. Παρά το ότι η φύση των προϊόντων της 3E δεν απαιτεί ιδιαίτερη διαφοροποίηση

σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε χώρας, η 3E επέλεξε την εγκατάσταση της παραγωγικής διαδικασίας στην κάθε χώρα όπου έχει επιχειρηματική δραστηριότητα. (B. Παπαδάκης, 2007)

4.4. Μελέτη Περίπτωσης: Η Διεθνής Επέκταση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Πέντε ηπείρους (Αμερική, Ευρώπη, Αφρική, Ασία, Ωκεανία) και περισσότερες από είκοσι Χώρες. Αυτό είναι το εύρος της κάλυψης της παγκόσμιας αγοράς από το σημαντικό χαρτοφυλάκιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. Η Α Αθηναϊκή Ζυθοποιία Ολλανδικών συμφερόντων, αλλά με την όλη της παρουσία στην Ελλάδα τα τελευταία περίπου 40 χρόνια έχει "πολιτογραφηθεί" ως "ελληνική εταιρεία" στη συνείδηση μεγάλης μερίδας καταναλωτών. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ξεκίνησε το 1963 , όταν μια ομάδα επιχειρηματιών της Amstel Brouwerij B.V. υπέγραψε το καταστατικό ίδρυσης στην Ελλάδα λόγω της αύξησης της κατανάλωσης μπίρας στη χώρα μας, τόσο λόγω του τουρισμού, όσο και λόγω της συνεχόμενης αύξησης Ζήτησης από τους Έλληνες καταναλωτές, που οδήγησε στην δημιουργία του πρώτου εργοστασίου της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στην Αθήνα, το οποίο άρχισε να λειτουργεί τον Ιούνιο του 1965, με μια δυναμικότητα της τάξεως των 45.000 εκ. ετησίως, και τη συσκευασία της φιάλης 50 και 33 cl. Το 1968, η συνένωση της Amstel Brouwerij Bv. με τη Heineken N.V. στην Ολλανδία, έφερε την αλλαγή και στο εργασιακό καθεστώς της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. (B. Παπαδάκης, 2007)

Σήμερα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. αποτελεί την πιο κερδοφόρα εταιρία στην ελλαδικό κλάδο της ζυθοποιίας. Εκτός από τις μπίρες Amstel και Heineken, δραστηριοποιείται και εντός ελληνικών συνόρων, με εργοστάσια εγκατεστημένα σε Αθήνα, Πάτρα και Θεσσαλονίκη, παραγωγικής δυναμικότητας 4,5 χιλιάδων εκατ. λίτρων ετησίως, παράγουν, μεταξύ άλλων, τις μπίρες Fischer, Athenian, Bucker, Marathon και την πρόσφατα δημιουργηθείσα ελληνική μπίρα Alfa, καθώς και το μεταλλικό νερό Ιόλη. (B. Παπαδάκης, 2007)

Αυτό που κάνει την Αθηναϊκή Ζυθοποιία μία εταιρεία άξια προσοχής και μελέτης δεν είναι τόσο το εξαιρετικό ευρύ προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της και το μερίδιο της αγοράς που καλύπτει με τα προϊόντα της, όσο το επίπεδο της διεθνούς παρουσίας της. Είναι πράγματι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες ποσότητες κατανάλωσης ολλανδικής μπίρας Amstel πραγματοποιούνται στην Ελλάδα, ενώ η παραγωγική δυναμικότητα της ελληνικής εταιρείας είναι τέτοια που υποστηρίζει ταυτόχρονα και εξαγωγές ακόμα και στη χώρα προέλευσης της Atnstel, την Ολλανδία. (B. Παπαδάκης, 2007)

Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εξάγονται στην Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αυστραλία, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουινέα, Η.Π.Α., Ηνωμένο Βασίλειο, Ισπανία, Ισραήλ, Ιταλία, Καναδά, Κύπρο, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Ρουμανία, Ρωσία, Σουηδία, και Χονγκ – Κονγκ. (B. Παπαδάκης, 2007)

Επιπλέον, πέρα από τα προϊόντα που παράγει, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει αναλάβει την εισαγωγή και προώθηση μιας πλειάδας ακόμα μπιρών, όπως είναι η Carib, η Coors, και άλλες. Μόνο για την περίοδο 1994-1998, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εμπλούτισε το εισαγωγικό χαρτοφυλάκιο της με αρκετές μάρκες μπιρών ποικίλων προελεύσεων, όπως την βελγική Duvel, τη γερμανική Erdinger Weissbeer, την ιρλανδική McFarland, την ιαπωνική Kirin, την ιρλανδική Murphy's Stout, τη βελγική Chimay, τη γαλλική Desperado και άλλες. (B. Παπαδάκης, 2007)

Συνολικά, για το έτος 1999 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ξεπέρασε τα 352 εκ. ευρώ, ενώ τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας τα 78 εκ. ευρώ, εκ των οποίων τα, 5,4 εκ προήλθαν από εξαγωγές στο διεθνή Χώρο. Ενδεικτικό των διεθνών επεκτατικών τάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αποτελεί και η εξαγορά τριών μεγάλων βαλκανικών εταιρειών Ζυθοποιίας σε συνεργασία με την 3E. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί, σύμφωνα και με τα πρόσφατα δημοσιευθέντα λογιστικά στοιχεία, μία από τις πιο ανερχόμενες και αναπτυσσόμενες εταιρείες που δραστηριοποιείται στον ελληνικό κλάδο των ποτών. Με προσωπικό που αγγίζει τα 1500 άτομα και ένα μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης του κύκλου εργασιών της κατά 9% τα τελευταία χρόνια, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μία από τις εταιρείες που αναμένεται να πρωταγωνιστήσει στο διεθνή επιχειρηματικό στίβο. (B. Παπαδάκης, 2007)

4.5. Μελέτη περίπτωσης: ΔΕΛΤΑ 2002: Ένας Πολυσχιδής Όμιλος Τροφίμων

Η ΔΕΛΤΑ Α.Ε. ξεκίνησε το 1952 ως μια οικογενειακή επιχείρηση. Μέσα σε μια πεντηκονταετία κατέκτησε τη δεύτερη θέση από πλευράς πωλήσεων στον κλάδο των τροφίμων μετά τη NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. και την πρώτη θέση όσον αφορά στο σύνολο του ενεργητικού και τα ίδια κεφάλαια. Η σύντομη περιγραφή της μετεξέλιξης της από μια μικρή γαλακτοβιομηχανία στον Ταύρο Αττικής σε έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους επιχειρηματικούς ομίλους στην Ελλάδα αποτελεί βασικό στόχο του παρόντος. Η ΔΕΛΤΑ ιδρύθηκε από τον κ. Αριστείδη Δασκαλόπουλο σαν μια μικρή επιχείρηση με επίκεντρο την αγορά γάλακτος και γιαουρτιού στην Αθήνα. Το 1965 γίνεται μεταφορά της στο χώρο των σημερινών εγκαταστάσεων στον Ταύρο, καθώς ο κ. Δασκαλόπουλος έγκαιρα διέβλεψε την ανάγκη δημιουργίας μεγάλης μονάδας παστερίωσης γάλακτος. Η συνολική επένδυση ανήλθε στα € 5.870. Ακολουθούν δεκαπέντε χρόνια ραγδαίων εξελίξεων κατά τα οποία η εταιρεία κερδίζει την πρώτη θέση στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Το 1972 δημιουργείται νέο εργοστάσιο για να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες της αγοράς και το 1976 η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται στην αγορά παγωτού. Το 1978 είναι χρονιά-σταθμός για την επιχείρηση. Η επιβολή διατίμησης στο γάλα οδηγεί στο κλείσιμο της γραμμής παραγωγής γάλακτος του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της, της ΕΒΓΑ. Αυτό οδηγεί την ίδια σε σχεδόν απόλυτη κυριαρχία στο Χώρο του παστεριωμένου γάλακτος. (B. Παπαδάκης, 2007)

Δεκαετία του '80: Η Αναδιάρθρωση και Εδραίωση: Το 1984, ο κ. Δημήτρης Δασκαλόπουλος, γιος του ιδιοκτήτη και απόφοιτος του οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, αναλαμβάνει το Marketing και την Εμπορική Διεύθυνση της

εταιρείας. Βλέποντας τις ευκαιρίες στο περιβάλλον, αλλά και τις απειλές του ανταγωνισμού από την είσοδο της Ελ/άδας στην ΕΟΚ, ξεκινάει μια προσπάθεια ριζικής αναδιάρθρωσης της εταιρείας και διεξόδου της όχι μόνο σε νέα προϊόντα, αλλά και σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Την περίοδο 1985-1989 λανσάρονται μια σειρά από πρωτοποριακά προϊόντα για την Ελλάδα, τα οποία διευρύνουν την αγορά των φρέσκων προϊόντων: Φρέσκο Γάλα ΔΕΛΤΑ, Milko, χυμός Life, Milcafe, Φρέσκια κρέμα Γάλακτος. Παράλληλα ξεκινά μια σειρά συντονισμένων κινήσεων για τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων. Το 1988 η ΔΕΛΤΑ επεκτείνεται στον κλάδο των κατεψυγμένων λαχανικών με την αγορά της ΚΥΡΙΤΣΗΣ, που είχε μακρά παράδοση στο Χώρο. Η εταιρεία παίρνει το όνομα FROZA και καταφέρνει να κατακτήσει μια καλή θέση στην αγορά. Τέλος, το 1989 η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται στην αγορά χυμών, ενώ παράλληλα εξαγοράζει την εταιρεία παραγωγής και διακίνησης ζωοτροφών ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Η Εταιρεία Μετά το 1990: Η Τρίτη Φάση Ανάπτυξης: Είναι σαφές ότι έως το 1990 η ΔΕΛΤΑ επικεντρώθηκε κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη και εδραίωση της στην εγχώρια αγορά, με στόχο να γίνει η ηγέτιδα δύναμη στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας (κατά κύριο λόγο). Η εξέλιξή της και τα μερίδια των προϊόντων της δείχνουν ότι ο στόχος αυτός είχε επιτευχθεί. Έτσι, την επόμενη δεκαετία, αρχίζει η προσπάθεια διεθνούς επέκτασης με κύριο σκοπό πλέον η ΔΕΛΤΑ να γίνει ηγέτης στη Βαλκανική αγορά. Η ΔΕΛΤΑ, σε αυτή την τρίτη φάση ανάπτυξης, προσπαθεί να ξεπεράσει τα σύνορα της ελληνικής αγοράς, δράττοντας την ευκαιρία των αναπτυξιακών νόμων του κράτους, που πριμοδοτούν με 311 εκ. τον κλάδο τροφίμων και ποτών. Η ευρωπαϊκή προοπτική προβάλλει ως πρόκληση. Η επιχείρηση επεκτείνεται αρχικά στα Βαλκάνια και στη Δυτική Ευρώπη. Σύντομα γίνεται η μεγαλύτερη και πιο ανταγωνιστική εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων και χυμών στη Βαλκανική Χερσόνησο. Έτσι, με χρονολογική σειρά λαμβάνουν Χώρα οι παρακάτω κινήσεις. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1990-1992: 'Πρώτη προσπάθεια διεθνούς επέκτασης: Το 1990 η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Με αυτή την κίνηση αντλεί €44 εκ. σε ίδια κεφάλαια, ενισχύει την υγιή οικονομική της δομή και διευρύνει τις δυνατότητες της για επενδύσεις. Το 1991 αρχίζει η κατασκευή ενός νέου εργοστασίου γιαουρτιού και παγωτού στην Ελλάδα και άλλων στο εξωτερικό. Παράλληλα, για την απόκτηση ευελιξίας και αυτόνομης διοικητικής ευθύνης, αποφασίζεται η κατάργηση της δομής κατά λειτουργίες και η υιοθέτηση μιας μορφής οργάνωσης κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ) κάθε μία από τις οποίες έχει λειτουργική αυτονομία. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1993: Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και έναρξη συνεργασιών με ξένες εταιρείες: Η έναρξη συνεργασιών με μεγάλες διεθνείς εταιρείες προσφέρει στη ΔΕΛΤΑ τεχνογνωσία και ευκολότερη πρόσβαση στις αγορές. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής είναι και η συνεργασία της ΔΕΛΤΑ με τη DANONE, τη μεγαλύτερη εταιρεία γαλακτοκομικών στον κόσμο. Επίσης, συνεργάζεται με την ελβετική εταιρεία ΜΙΛΚΟ για την παραγωγή χυμών και την κάλυψη των αναγκών των αγορών της Ελβετίας, της Ιταλίας και της Γαλλίας. Επιπλέον, ιδρύεται μεικτή εταιρεία παράγωγης και διάθεσης παγωτού στη Βουλγαρία, με την επωνυμία DELVIP και εγκαινιάζεται εργοστάσιο παραγωγής παγωτού στην ίδια Χώρα. Από εκεί πραγματοποιούνται εξαγωγές στην Αλβανία. Ακόμη, η ΔΕΛΤΑ αποκτά το 6% της εταιρείας Chipita International. Το 1993 η ΔΕΛΤΑ Α.Ε. αλλάζει και πάλι τον

τρόπο οργάνωσης της. Η νέα οργάνωση σχεδιάζεται με βάση τους τομείς παραγωγής. Οι τομείς αυτοί δρουν αυτόνομα, ο καθένας με τις δικές του δραστηριότητες και ως αυτόνομα κέντρα κέρδους. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1994: Διεξόδυση σε νέες αγορές: Το 1994 η ΔΕΛΤΑ αγοράζει, μαζί με την εταιρεία Παπαστράτος, την εταιρεία Μπάρμπα Στάθης, η οποία συγχωνεύεται με τη Froza και δημιουργείται η "Γενική Τροφίμων". Το ίδιο έτος εγκαινιάζει αυτοματοποιημένο εργοστάσιο γιαούρτης αξίας 52,8 εκ. και έτσι μπαίνει και στην αγορά του τυποποιημένου γιαουρτιού, αγορά στην οποία μέχρι τότε κυριαρχούσε η μεγάλη της ανταγωνίστρια, η ΦΑΓΕ. Η ΔΕΛΤΑ διείσδυσε στην αγορά καταφέροντας να κερδίσει μερίδιο της τάξης του 33% μέσα σε ένα χρόνο. Ο άλλος σημαντικός τοπικός ανταγωνιστής στη Βόρεια Ελλάδα ήταν η ΜΕΒΓΑΛ με μερίδιο 7%, το οποίο όμως δεν επηρεάστηκε ιδιαίτερα. Αποτέλεσμα ήταν ο έντονος ανταγωνισμός με αύξηση της διαφημιστικής εκστρατείας (η οποία έως και σήμερα είναι μεγάλη) και τελικά αύξηση της γενικής ζήτησης για προϊόντα γιαουρτιού, επέκταση του εύρους των προσφερομένων προϊόντων από την πλευρά της ΦΑΓΕ ώστε να ανταγωνιστεί τη ΔΕΛΤΑ με παρόμοια προϊόντα, ενώ και η ΔΕΛΤΑ συνέχισε να διαφοροποιεί τα δικά της. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1995: Ολοκλήρωση επενδύσεων-λειτουργία νέου εργοστασίου Γάλακτος: Η ΔΕΛΤΑ ολοκληρώνει ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά επενδυτικά προγράμματα που έχουν ποτέ πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και δημιουργεί μια από τις πιο σύγχρονες υποδομές παράγωγης γαλακτοκομικών και χυμών στην Ευρώπη. Εγκαινιάζει το νέο πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο παραγωγής γάλακτος και χυμών στον Ταύρο Αττικής, αξίας επενδύσεις 49,8 εκ. Το 80% της δαπάνης καλύφθηκε με ίδια κεφάλαια της ΔΕΛΤΑ. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1996-1997: Συνεχιζόμενη έμφαση στην επέκταση εκτός Ελλάδας-διείσδυση στην αγορά τυριού: Η ΔΕΛΤΑ προχωρά σε άμεσες διεθνείς επενδύσεις. Συνεχίζει το επιχειρηματικό της σχέδιο για εξάπλωση στα Βαλκάνια, τη Ν.Α. Ευρώπη, της Χώρες της πρώην ΕΣΣΔ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής ξεκινά η κατασκευή εργοστασίου παράγωγης παγωτού στη Σερβία και ίδρυση εταιρείας διάθεσης με την επωνυμία DELYUG S.A. Παράλληλα προχωρεί και η επένδυση σε άλλα δύο εργοστάσια στη Ν.Α. Ευρώπη. Τον Οκτώβριο του 1997 εξαγοράζει το 73% της VITALACT, μίας από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες της Βουλγαρίας. Εξαγοράζει επίσης την τυροκομική εταιρεία "ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ" και σηματοδοτεί, έτσι, την διείσδυσή της στον τομέα των τυριών. Επίσης, το 1996 η ΔΕΛΤΑ αναπροσαρμόζει ακόμη μια φορά την οργανωτική της δομή για πιο αποτελεσματική υποστήριξη των διανομών και των πωλήσεων, ανταποκρινόμενη στις διαφορετικές ανάγκες της κάθε αγοράς. Έτσι, η ΔΕΛΤΑ χωρίζεται σε 4 Διευθύνσεις: τη Γενική Διεύθυνση Τροφίμων (Γάλα, Γιαούρτι, Χυμοί), τη Διεύθυνση Παγωτού και τις Διευθύνσεις Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1998: Κυκλοφορία προϊόντων ΔΕΛΤΑ-DANONE στην αγορά. Λειτουργία εργοστασίων παραγωγής παγωτού στη Σερβία και τη Ρουμανία: Λανσάρονται τα προϊόντα "νέας γενιάς" (προϊόντα του 2000 - τα επιδόρπια DANETTE) με το "πάντρεμα" δύο τεχνολογιών: της DANONE και της ΔΕΛΤΑ. Στόχος των επόμενων ετών είναι η κατάκτηση ειδικών αγορών μέσα από την τεχνολογία της DANONE. Παράλληλα τίθεται σε λειτουργία το νέο εργοστάσιο παραγωγής παγωτού στη

Σερβία, συνολικής επενδυτικής αξίας € 38,1 εκ., το οποίο πραγματοποιεί και εξαγωγές στη Βοσνία, την ΠΓΔΜ και τη Ρουμανία. (Β. Παπαδάκης, 2007)

1999: Αλλαγή οργάνωσης και δημιουργία της πρώτης φάρμας νέας γενιάς: Η αρχή του 21ου αιώνα σηματοδοτεί νέα αλλαγή της μορφής της ΔΕΛΤΑ. Το 1999 είναι η τελευταία χρονιά ύπαρξης της παραδοσιακής "ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ" και του ομίλου, ο οποίος αποτελούνταν από τις τρεις βασικές εταιρείες: τη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., τη DELTA INTERNATIONAL HOLDINGS S.A. που ήλεγχε τις θυγατρικές του εξωτερικού και τη ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε. Από 1/1/2000 η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ μετατρέπεται σε εταιρεία συμμετοχών (Holding), με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. Αυτή κατέχει πλέον το σύνολο των μετοχών των δύο νέων θυγατρικών (ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ και ΔΕΛΤΑ ΠΑΓΩΤΟΥ) και την πλειοψηφία της Γενικής Τροφίμων Α.Ε. Η ΔΕΛΤΑ ως όμιλος υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα λειτουργεί ως αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και είναι οργανωμένο ανάλογα με τις λειτουργικές απαιτήσεις του. Ακόμη, η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται στη βιομηχανική κτηνοτροφία για τον έλεγχο των πρώτων υλών, με τη δημιουργία της πρώτης Φάρμας Νέας Γενιάς στην Κομοτηνή με εγκαταστάσεις που έχουν προβλεφθεί να στεγάζουν 500 αγελάδες για την παραγωγή γάλακτος με υψηλότερο ποσοστό πρωτεϊνών και με το χαμηλότερο μικροβιακό φορτίο. Πέραν αυτού στη Φάρμα γίνεται και εκπαίδευση των συνεργατών-αγελαδοτρόφων της ΔΕΛΤΑ από όλη την Ελλάδα. Το σύνολο της επένδυσης ανέρχεται σε € 1,5 εκ. Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ιδρύεται στη Ρουμανία εμπορική και παραγωγική εταιρεία με την επωνυμία DELTA ROMANIA S.A. Πραγματοποιείται επίσης από όμιλο επενδυτών εξαγορά της εταιρείας ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε., στην οποία η ΔΕΛΤΑ συμμετέχει κατά 25%. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Εξαγορά της εταιρείας ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.: Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. προβαίνει στην εξαγορά της εταιρείας ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε. με σκοπό να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην αλευροβιομηχανία και να εισάγει, εκμεταλλευόμενη τη θέση της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε., τη ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. στο χρηματιστήριο. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Εξαγορά της εταιρείας GOODY'S A.E. : Παράλληλα, η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. θέλοντας να εντείνει την παρουσία της στον ευρύτερο Χώρο της διατροφής και να εξελίξει την επιχειρηματική της δράση στον κλάδο της μαζικής εστίασης σε μία από τις βασικές δραστηριότητες του ομίλου, ανακοίνωσε τον Ιούνιο του 2000 τη συμμετοχή της στην εταιρεία GOODY'S A.E. σε ποσοστό 11,32% του μετοχικού της κεφαλαίου. Το Σεπτέμβριο του 2000, προέβη σε αύξηση του ποσοστού συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας σε 20,01 %, μέσω των επιμέρους συμφωνιών μεταξύ των θυγατρικών των δύο ομίλων: (Β. Παπαδάκης, 2007)

- Σύσταση μικτής εταιρείας για την επεξεργασία και τυποποίηση λαχανικών από τη ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε. (θυγατρική της ΔΕΛΤΑ) και την HELLENIC CATERING (θυγατρική της GOODY'S)
- Δημιουργία γκάμας γλυκών ευρείας κατανάλωσης και διανομής από τις ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. και FLOCA Α.Ε.

- Διάθεση προϊόντων της ΔΕΛΤΑ μέσα από το δίκτυο καταστημάτων GOODY'S και FLOCAFE
- Προετοιμασία της νέας φάσης ανάπτυξης της GOODY'S στη Βουλγαρία, με άμεση εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας της ΔΕΛΤΑ από τη 10ετή παρουσία της στη Χώρα αυτή.

Τον Ιούλιο του 2001, με μια κίνηση που εξέπληξε πολλούς, η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ καταθέτει στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς δημόσια πρόταση για την εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της GOODY'S. Ως κατώτατο ορίζεται το 50,01 % (4.003.582 τεμάχια) και ως ανώτατο το 60% (5.631.631 τεμάχια). Η προσφορά διαμορφώθηκε στα C=18,5, ενώ η τιμή της μετοχής της GOODY'S μία μέρα πριν την προσφορά είχε κλείσει σε 13,92. Η πρόταση εγκρίθηκε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στις 23 Αυγούστου ανακοινώθηκε η απόκτηση του 60% των μετοχών της GOODY'S από τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ. Η επιθετική εξαγορά της GOODY'S προσφέρει στη ΔΕΛΤΑ νέες δυνατότητες ανάπτυξης με την εισαγωγή και διεκδίκηση ισχυρής θέσης (εξαιτίας της ηγεσίας της GOODY'S στη σχετική αγορά) στον κλάδο των τροφίμων και των υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Παράλληλα, εξαιτίας της πολυμορφίας του ομίλου, δημιουργείται δυνητικά η δυνατότητα εκμετάλλευσης πολλών συνεργιών. Τέλος, η κίνηση αυτή ενδέχεται να αποτελέσει την αφετηρία για μια σειρά νέων επιθετικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης που βιώνει η ελληνική οικονομία. (B. Παπαδάκης, 2007)

Η συνεργασία με την CHIPITA: Στα μέσα Φεβρουαρίου 2001 αρχίζει η διανομή της γκάμας των προϊόντων ατομικών κρουασάν και mini κρουασάν της CHIPIT A στη Γιουγκοσλαβία, μέσω του δικτύου διανομής που διαθέτει η εταιρεία DELYUG, θυγατρική του Ομίλου ΔΕΛΤΑ στη Γιουγκοσλαβία. Η εταιρεία DELYUG διαθέτει εργοστασιακή μονάδα παραγωγής παγωτού στο Βελιγράδι και δίκτυο διανομής, το οποίο συμπεριλαμβάνει 12.000 σημεία πώλησης των προϊόντων της, από τα οποία η CHIPITA - αρχικά - θα εκμεταλλευτεί τα 1.500 σε όλη τη Γιουγκοσλαβία. Οι αρχικές εκτιμήσεις μιλούσαν για πωλήσεις κρουασάν της τάξης των 3,8 εκ. εντός του 2001. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των δύο εταίρων, η αγορά αυτή αναμένεται να αναπτυχθεί με γρήγορους ρυθμούς τα επόμενα χρόνια. Εφόσον αναπτυχθεί η αγορά του κρουασάν στη Γιουγκοσλαβία σύμφωνα με τις σημερινές προσδοκίες, θα αντιμετωπισθεί το ενδεχόμενο Ίδρυσης και με τη συμμετοχή της ΔΕΛΤΑ, νέου εργοστασίου κρουασάν στο Βελιγράδι, πλησίον του υπάρχοντος εργοστασίου παγωτού της ΔΕΛΤΑ. Παράλληλα, μελετάται η εισαγωγή των βαλκανικών θυγατρικών της ΔΕΛΤΑ στο ελληνικό χρηματιστήριο και η επέκταση της συνεργασίας της ΔΕΛΤΑ με τη DANONE στην αγορά της Βουλγαρίας. (B. Παπαδάκης, 2007)

Παράλληλα, το 2000 η εταιρεία, σε συνεργασία με την πολυεθνική ARLA FOODS, εισέρχεται στην αγορά του τυριού και του βουτύρου, ιδρύοντας κοινοπρακτική εταιρεία η οποία θα είναι η μεγαλύτερη στην Ελλάδα στο Χώρο των τυροκομικών προϊόντων, με τζίρο που ξεπερνά τα € 67,5 εκ. Η ARLA FOODS προέρχεται από συγχώνευση των εταιρειών ARLA της Σουηδίας και MD FOODS της Δανίας και είναι η μεγαλύτερη εταιρεία επεξεργασίας γάλακτος στην Ευρώπη. Την ίδια χρονιά, η ΔΕΛΤΑ προβαίνει σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά ~ 63 εκ. σε μετρητά, συνάπτει μετατρέψιμο ομολογιακό δάνειο ύψους €26,9 εκ. και προχωρά σε κεφαλαιοποίηση αποθεματικών. Τα νέα κεφάλαια, ύψους €89,8 εκ., θα διατεθούν

για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε., της ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. καθώς και θυγατρικών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Το 2001, η Δέλτα προβαίνει στην εξαγορά του 10% της αλυσίδας λιανικών πωλήσεων ειδών αρτοποιίας Βενετης. Η Βενέτης διαθέτει 47 καταστήματα λιανικής σε Αττική και Β. Ελλάδα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί με τη μέθοδο της δικαιοχρησίας, ανοίγοντας το δρόμο για περαιτέρω ισχυροποίηση του δικτύου διανομής της. Αναμένεται το ποσοστό συμμετοχής της Δέλτα στην εταιρεία Βενετης να αυξηθεί προσεχώς. Ο κύκλος εργασιών της το 2001 ανήλθε στα 14,6 εκ. και τα κέρδη στα επίπεδα των € 1,8 εκ. Η πρωτοβουλία του κ. Δασκαλόπουλου, να προχωρεί σε επιθετικές εξαγορές και να παίρνει θέση στα σημεία λιανικής πώλησης αποτελεί μία στρατηγική η οποία διαπνέεται από ένα διπλό στόχο. Αποσκοπεί αφενός στην ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησής του σε μία αγορά που πιέζεται συστηματικά από τις αλυσίδες τροφίμων, και αφετέρου στην επένδυση σε επώνυμες αλυσίδες, μέσω των οποίων ο όμιλος θα εξασφαλίσει στο μέλλον την απόκτηση μιας ισχυρής θέσης στο χώρο των τροφίμων και στο λιανεμπόριο. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Οι αναπτυξιακές κινήσεις όμως δε σταματούν εδώ. Η ΔΕΛΤΑ συμφωνεί με τη ΦΑΓΕ, τη μεγάλη της αντίπαλο στο χώρο των γαλακτοκομικών, να προχωρήσουν ενωμένες σε Ολυμπιακή κοινοπραξία και προσφέρουν τη χορηγία-ρεκόρ ύψους -€ 18,4 εκ. έναντι =€8,5 εκ. της αντίστοιχης του Σύνδευ. Πρόκειται για την προσφορά τους στο διαγωνισμό για την αποκλειστική χορηγία γαλακτοκομικών προϊόντων της Ολυμπιάδας του 2004 και φυσικά τη χρήση του σήματος. Η κοινοπραξία των δύο εταιρειών κερδίζει το διαγωνισμό και, με γνώμονα τα παραπάνω, οι εταιρείες συμφωνούν να λειτουργήσουν, η μεν ΔΕΛΤΑ ως ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ στο γάλα και στα παγωτά, η δε ΦΑΓΕ ως ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ στα γιαούρτια, στα τυριά και στα κρεμοειδή. Το Σεπτέμβριο του 2001 ολοκληρώνεται η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ της ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε. (ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ) και της HELLENIC CATERING Α.Ε., με τη σύσταση της εταιρείας GREEN FOOD Α.Ε., για την επεξεργασία και τυποποίηση οπωροκηπευτικών προϊόντων. Πλέον, ο όμιλος παράγει μια γκάμα 160 διαφορετικών προϊόντων όπως φρέσκο γάλα, γιαούρτι, παγωτά, χυμούς, σοκολατούχο γάλα, κατεψυγμένα προϊόντα και τυρί. Οι 13 εταιρείες του ομίλου με μεγάλο μερίδιο αγοράς και περισσότερα από 60.000 σημεία πώλησης και συνολικές επενδύσεις σε 5 χώρες της τάξης των 700 εκ, απευθύνεται σε μία αγορά 300 εκατομμυρίων καταναλωτών και έχει παρουσία σε Κύπρο, Λίβανο και Ιταλία μέσω θυγατρικών της. (Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Β' Αθήνα 2007*) (Β. Παπαδάκης, 2007)

Εξέλιξη των Οικονομικών Μεγεθών του Ομίλου: Όσον αφορά τις πωλήσεις, αυτές βαίνουν ανοδικώς καθ' όλο το χρονικό διάστημα το οποίο και εξετάζουμε. Επιπρόσθετα, τόσο τα καθαρά κέρδη προ φόρων που ακολουθούν μία ικανοποιητικά αυξητική πορεία, όσο και η σταθεροποίηση του μικτού περιθωρίου κέρδους είναι ενδεικτικά της καλής οικονομικής κατάστασης του ομίλου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το μέγεθος των επενδύσεων που πραγματοποιούνται καθώς και το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών χρηματοδοτούνται μέσα από ίδια κεφάλαια. Τέλος, όσον αφορά τα έξοδα διάθεσης και λειτουργίας ως ποσοστό επί των πωλήσεων, αυτά διατηρούνται σε σχετικά υψηλά επίπεδα (παρά τη μείωση που ήδη επήλθε), λόγω του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται στον κλάδο. Για το τέλος του 2001, οι προβλέψεις της διοίκησης του ομίλου όσον αφορά στις πωλήσεις είναι ότι θα ξεπεράσουν τα 499 εκ. ενώ τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων θα

ξεπεράσουν τα 55,8 εκ. Αξίζει να αναφέρουμε ότι τέσσερις από τις εταιρείες του Ομίλου είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ: η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, η ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, η GOODY' S και η ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ. Το επόμενο βήμα για τον όμιλο είναι η σταδιακή εισαγωγή τεσσάρων νέων εταιρειών στο ΧΑΑ και συγκεκριμένα της ΜΕΣΙΣ, της ΔΕΛΤΑ ΠΑΓΩΤΟΥ, της ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ και της ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Η ΔΕΛΤΑ είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της ελληνικής βιομηχανίας. Αυτό όμως δεν της αρκεί. "Όραμα της είναι να αποτελέσει μία σημαντική δύναμη και στη διεθνή αγορά τροφίμων. Το εγχείρημα αυτό δεν είναι εύκολο, αφού ο κλάδος κυριαρχείται από μεγάλες πολυεθνικές με μικρότερο επιχειρησιακό ρίσκο και υπερσύγχρονα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον, μερικές από τις επενδύσεις της ΔΕΛΤΑ στα Βαλκάνια δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα. Αναμφισβήτητα η επιχείρηση έχει υιοθετήσει μια αρκετά ριψοκίνδυνη στρατηγική ανάπτυξης σε μια περιοχή που χαρακτηρίζεται από μεγάλο πολιτικό και οικονομικό ρίσκο. Επιπλέον, στις περισσότερες αγορές που δραστηριοποιείται επικρατούν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. (Β. Παπαδάκης, 2007)

Για να επιβιώσει μία επιχείρηση σε ένα τέτοιο εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτει σημαντική ευελιξία και ένα σχέδιο συνδυασμένων στρατηγικών. Αυτό φαίνεται να επιχειρεί και η ΔΕΛΤΑ. Με διορατικότητα και διάθεση καινοτομίας, με γνώση και εμπειρία πολλών χρόνων, επιδιώκει να ισχυροποιεί συνεχώς τη θέση της στην ελληνική και ευρωπαϊκή αγορά. Με δεδομένες τις μέχρι σήμερα εντυπωσιακές της κινήσεις στη "σκακιέρα του ανταγωνισμού" να υποθέσουμε ότι θα πρέπει να αναμένουμε και νέες, εξίσου εντυπωσιακές κινήσεις. (Β. Παπαδάκης, 2007)

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Συμπέρασμα

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως και μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Κατά γενική ομολογία μπορούμε να πούμε ότι η παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Μέσα από την νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης η οικονομία έχει αλλάξει πρόσωπο και έχει περιέλθει σε ένα πιο διευρυμένο πεδίο δράσης. Οι εξαγωγές και οι εισαγωγές, τα χρηματιστήρια, οι αλληλεπιδράσεις των νομισμάτων και πολλά άλλα πεδία της οικονομίας επηρεάζονται πλέον όχι μόνο από τις τοπικές αγορές αλλά από τις παγκόσμιες. Αυτό έχει σαν συνέπεια να δημιουργούνται πολυεθνικές εταιρείες που να δραστηριοποιούνται σε πολλά κράτη συγχρόνως. Ωστόσο οι απόψεις για το κατά πόσο ωφελήθηκε η παγκόσμια οικονομία από τις αλλαγές που επέφερε η παγκοσμιοποίηση στην οικονομία αλλά και γενικότερα στην κοινωνία δίστανται. Πολλοί εκφέρουν την γνώμη ότι πλέον οι αγορές έχουν γίνει αλληλοεξαρτημένες και μια πιθανή κατάρρευση μιας εκ των μεγάλων οικονομιών μπορεί να συμπαρασύρει και τις υπόλοιπες και έτσι να έχουμε αλυσιδωτές αντιδράσεις και ραγδαία κατάρρευση όλων των οικονομιών του πλανήτη.

Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει τον πλανήτη μας, η ανάγκη για υιοθέτηση μιας κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης κατέχει εξέχοντα ρόλο για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Διότι ο πυρήνας της επιτυχίας βρίσκεται στον καθορισμό σαφών προτεραιοτήτων και επιτεύξιμων στόχων για τη θεμελίωση ενός ισχυρού στρατηγικού προσανατολισμού, που συνάδει με το κατευθυντήριο όραμα της επιχείρησης. Παράλληλα, η θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και η επέκταση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά κρίνεται από την ικανότητά της να προβλέπει τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να αντιδρά σε αυτές. Όμως, η δυνατότητα επεξεργασίας και προσαρμογής της πληροφόρησης στα επιχειρησιακά δεδομένα επιβάλλει την ύπαρξη ενός αυστηρά δομημένου συστήματος που διατηρεί ένα ισχυρό δίκτυο διεθνών σχέσεων και έχει μια συγκεκριμένη αποστολή.

Έτσι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν αντοχές αλλά και ευελιξία. Αντιμετωπίζουν λιγότερη γραφειοκρατία και στα επίπεδα διοίκησης υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία εφαρμογής αλλαγών στο επιχειρησιακό σχέδιο και στην στρατηγική της επιχείρησης. Η προσωπική σχέση με τον πελάτη είναι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της μικρής και μεσαίας επιχείρησης και επιπλέον έχουν μεγαλύτερη ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς. Ιδιαίτερα σημαντικό για την μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί η ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να υλοποιήσει μέσω της χρήσης των υπολογιστών διάφορες λειτουργίες. Επιπρόσθετα, λόγω της μικρής ιεραρχικής δομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι διευθυντές βρίσκονται σε άμεση επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες και συνεπώς έχουν την πλήρη ορατότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό έχουν βαθύτερη και ευρύτερη αντίληψη για τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι αρκετά ενημερωμένες αλλά και επιχειρησιακά ώριμες έτσι ώστε να προχωρήσουν σε μια διαδικασία διεθνοποίησης.

Συμπεραίνεται ότι το διεθνώς "επιχειρείν" δεν είναι εύκολη δουλειά και δεν προσφέρεται για πειραματισμούς και γι' αυτό αν γίνει οργανωμένα, με συστηματικό τρόπο και επαρκείς πόρους μπορεί μεσοπρόθεσμα να φέρει αποτελέσματα μιας και η διεθνοποίηση, αποτελεί στην ουσία μονόδρομο για όποια επιχείρηση μπορεί και θέλει να προβλέπει και να προσβλέπει σαν στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης στην επόμενη 10ετία, βασιζόμενη και σε άλλες αγορές εκτός της εγχώριας. Εφόσον διαπιστωθεί το παραπάνω, το κρίσιμο ερώτημα που διαμορφώνεται δεν είναι το "γιατί" να διεθνοποιηθεί η επιχείρηση, αλλά το "που". Πρέπει λοιπόν να γίνει σωστή επιλογή χωρών βάσει προτεραιοτήτων, που κάθε φορά είναι διαφορετικές αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν και των εσωτερικών στόχων των επιχειρήσεων αφού μια επιχείρηση επιχειρεί Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, όταν ΔΕΝ μπορεί πλέον να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους λειτουργώντας αποκλειστικώς και μόνο στην εγχώρια αγορά.

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα εγγενή πλεονεκτήματά τους ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν μια βιώσιμη πορεία στο διεθνές σκηνικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλμπάνης Β Ευστράτιος., 2003, *Παγκοσμιοποίηση*, Εκδόσεις LIBRO 3^η έκδοση, αναθεωρημένη

Γεωργόπουλος Αντώνης, 2007, *Σημειώσεις διαλέξεων για το μάθημα Διεθνικές Επιχειρήσεις*

Παπαδάκης, Β, 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 5η έκδοση.

Παπαδάκης, Β, 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. ΚΕΠΕ

Πουρναράκη Ε. – Χασσίδ Ιωσ., 1988, *Η διεθνής οικονομία – Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Παπαζήση.

Πουρναράκη, 1987, *Θέματα προγραμματισμού 34: Οι δυνατότητες πολυμερούς οικονομικής συνεργασίας στα Βαλκάνια Ενέργεια και μεταφορές Ε.Δ.*,

Σουμπενιώτης Δημήτριος, 2009, *Σημειώσεις διαλέξεων (Κεφάλαιο 9) για το μάθημα Επιχειρησιακή Στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας του Τμήματος Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών*

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/globalisation/index_el.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=3455

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B13>

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7>

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/652&format=HTML&aged=1&language=EL&guiLanguage=en>

<http://www.eber.gr/forum/viewtopic.php?t=694&sid=7c7e7aecc3fa5fe455f02c3ad05ed524>

http://www.ecocrete.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=5625&Itemid=705

<http://www.gge.gr/09diadsystasis/html/enimerwsi.html>

<http://www.spiral.com.gr/DiehnopoiisiEpixeiriseon.pdf>