

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας :Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η Ελληνική παρουσία επιχειρήσεων στα Βαλκάνια

Πτυχιακή Εργασία της

Δημοβέλη Μαρίας

Επιβλέπων : Βάσιος Ηλίας

ΠΑΤΡΑ, 17/5/2012

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης και η μελέτη των άμεσων ξένων επενδύσεων που πραγματοποίησαν και πραγματοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτω κάποια στοιχεία γενικά για τη διεθνοποίηση. Μετά από λεπτομερή μελέτη φανερώθηκαν οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αλλά και τα διάφορα μοντέλα και στρατηγικές που χρησιμοποιούνται.

Στη συνέχεια της εργασίας και συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζω μια συνοπτική ιστορική αναδρομή στις ελληνικές άμεσες επενδύσεις στα Βαλκάνια και την πορεία τους μέχρι και τα πρόσφατα έτη, καθώς και τους λόγους που οι χώρες των Βαλκανίων αποτέλεσαν τόσο ισχυρό πόλο έλξης για τις ελληνικές επενδύσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται στοιχεία για τις ελληνικές επενδύσεις σε κάθε χώρα των Βαλκανίων ξεχωριστά, ανεξαρτήτως κλάδου στον οποίο ανήκουν. Να διευκρινίσω εδώ, ότι αναφορά γίνεται στις εξής χώρες : Αλβανία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία και Σερβία. Αυτό γιατί αυτές είναι οι χώρες που συγκεντρώνουν το σύνολο των ελληνικών επενδύσεων, ενώ στις υπόλοιπες χώρες (όπως Σλοβενία, Κροατία και Βοσνία & Ερζεγοβίνη) οι ελληνικές επενδύσεις είτε είναι αμελητέες είτε δεν υπάρχουν και επίσημα στοιχεία αν είναι πολύ πρόσφατες

Στο τέταρτο κεφάλαιο. παρουσιάζονται οι ελληνικές άμεσες επενδύσεις στα Βαλκάνια ανά παραγωγικό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται στοιχεία για τις επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από τους κλάδους των τραπεζών, των κατασκευών, των τηλεπικοινωνιών, του λιανικού εμπορίου και του κλάδου της ενέργειας, ενώ από κάθε κλάδο αναφέρονται και παραδείγματα από τις επιχειρήσεις με τις μεγαλύτερες επενδύσεις.

Στο τέλος βρίσκονται τα συμπεράσματα, όπου και αναφέρονται κάποια κίνητρα που προσφέρουν οι κυβερνήσεις των βαλκανικών χωρών για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων, αλλά και αντικίνητρα που υπάρχουν σε αυτές τις χώρες και πως πρέπει να βελτιωθούν. Ακόμη γίνεται και μια αναφορά για τη σημερινή κατάσταση που επικρατεί στα ελληνικά στελέχη που εργάζονται στα Βαλκάνια, όπως έχει διαμορφωθεί λόγω της οικονομικής κρίσης η οποία έχει επηρεάσει αναμφισβήτητα και τις ήδη υπάρχουσες ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα

Βαλκάνια όσο και τη γενικότερη πορεία των ελληνικών επενδύσεων στις χώρες των Βαλκανίων η οποία πριν την οικονομική κρίση ήταν ανοδική και ελπιδοφόρα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	σελ2
Εισαγωγή	σελ6
Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	σελ9
1.1.Εισαγωγή στη Διεθνοποίηση	σελ9
1.2.Κίνητρα διεθνοποίησης	σελ10
1.3.Πλεονεκτήματα διεθνοποίησης	σελ13
1.4.Κίνδυνοι διεθνοποίησης	σελ14
1.5.Επιλογή Μοντέλου	σελ17
1.5.1.Θεωρητικά μοντέλα	σελ20
1.6.Μορφές διεθνοποίησης	σελ29
1.6.1.Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης.	Σελ30
1.6.2.Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης/άμεση επένδυση στο εξωτερικό.	Σελ36
1.7.Συμπεράσματα	σελ46
Κεφάλαιο 2: Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια	σελ48
2.1. Άνοιγμα στη Βαλκανική ενδοχώρα	σελ48
2.2. Γιατί οι Ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στα Βαλκάνια	σελ50
2.3. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στα Βαλκάνια	σελ53
2.4. Ελληνικό σχέδιο για την Οικονομική Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ)	σελ55
2.5 Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι ΑΞΕ στα Βαλκάνια	σελ56
2.6 Η οικονομική κρίση και οι ελληνικές επενδύσεις	σελ59
Κεφάλαιο 3: Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια ανά χώρα	σελ61
3.1.Ελληνικές Επενδύσεις στην Αλβανία	σελ62
3.2. Ελληνικές Επενδύσεις στην Βουλγαρία	σελ65
3.3. Ελληνικές Επενδύσεις στην Π.Γ.Δ.Μ.	σελ69

3.4. Ελληνικές Επενδύσεις στη Ρουμανία	σελ71
3.5. Ελληνικές Επενδύσεις στη Σερβία	σελ74
Κεφάλαιο 4: Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια: Ανάλυση	
Περιπτώσεων	σελ76
4.1. Ο τραπεζικός κλάδος	σελ77
4.2. Ο κλάδος του Real Estate και των κατασκευών	σελ84
4.3.Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών	σελ90
4.4.Ο κλάδος του Λιανικού Εμπορίου	σελ93
4.4.1.Ελληνικές εταιρείες σε Βουλγαρία και Ρουμανία	σελ94
4.5.Ο κλάδος της Ενέργειας	σελ98
Συμπεράσματα	σελ104
Βιβλιογραφία	σελ109

Εισαγωγή

Οι ραγδαίες μεταβολές του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος επιδρούν άμεσα στις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές προέρχονται από πολλές διαφορετικές χώρες κάθε επιχείρηση προκείμενου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιβάλλεται να διεθνοποιηθεί. Η διασυνδεσιμότητα των οικονομιών, των αγορών και των κλάδων, 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 δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μένουν αποκομμένες από τον εξωτερικό κόσμο και τις ωθούν να δραστηριοποιηθούν σε αγορές εκτός των εθνικών τους συνόρων.

Σήμερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν βασική επιχειρηματική μορφή της δομής της παγκόσμιας οικονομίας. Ταυτόχρονα πολλές επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους αναζητούν τα ποικίλα οφέλη που προσφέρει η εξαγωγική επέκταση. 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. 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.

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά θέτουν υπό αμφισβήτηση την όλη σύνθεση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ποια στρατηγική εξαγωγικής επέκτασης είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση; Εξακολουθούν να ισχύουν οι υπάρχουσες στρατηγικές, αυτές που χαρακτηρίζουν τη μέχρι σήμερα δράση, αφού οι συνθήκες στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον αλλάζουν συνεχώς; Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να αναπτυχθούν από τις επιχειρήσεις; Ποιοι παράγοντες θα πρέπει να εξεταστούν λεπτομερώς; Τα ερωτήματα αυτά απασχολούν κάθε επιχείρηση, ακόμα και τις πιο πετυχημένες. Οι συνταγές του χθες δεν ισχύουν απαραίτητα σήμερα, ούτε θα ισχύσουν στο νέο περιβάλλον στα επόμενα πέντε έως δέκα χρόνια. Η εξωστρέφεια προβάλλεται συχνά ως συνταγή επιτυχίας.

Δεν υπάρχει επιχείρηση απομονωμένη από τον διεθνή ανταγωνισμό, αφού ο ανταγωνισμός έρχεται στην πόρτα κάθε μιας και ασκεί πιέσεις και είτε είναι εγχώριος, είτε ξένος, διεκδικεί τις αγορές και τους πελάτες της επιχείρησης. Η σύγκριση όλο και διευρύνεται, για αυτό και οι εγχώριες επιχειρήσεις, όσο προστατευμένες και αν αισθάνονται, πρέπει να βρουν κατάλληλες στρατηγικές εξαγωγικής επέκτασης και κυρίως να εξετάσουν όλα τα οφέλη, αλλά και κινδύνους από αυτές.

Μια πολύ καλή επιλογή διεθνοποίησης για τους έλληνες επιχειρηματίες είναι αυτή των Βαλκανίων. Η διάνοιξη των Βαλκανίων, μετά την κατάρρευση του σοσιαλισμού το 1989, προσέφερε στην Ελλάδα την ευκαιρία για ταχύρρυθμη ανάπτυξη και αύξηση των εξαγωγών της. Παράλληλα έδωσε την ευκαιρία στις ελληνικές επιχειρήσεις να γίνουν πιο εξωστρεφείς αλλά και να επενδύσουν σε νέες αγορές εκτός των συνόρων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρήκαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν μεγάλες επενδύσεις σε νέες αγορές όπου τα προϊόντα τους θα ήταν πιο ανταγωνιστικά από τα εγχώρια σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με τα υπόλοιπα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμη πολλές επιχειρήσεις, κυρίως εντάσεως εργασίας όπως οι κλωστοϋφαντουργικές, προχώρησαν σε άμεσες επενδύσεις για να εκμεταλλευτούν το φτηνό εργατικό κόστος. Κυριότερο πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ήταν η γεωγραφική εγγύτητα αφού η Ελλάδα συνορεύει άμεσα με αυτές τις χώρες. Ακόμη, παράγοντες όπως οι ιστορικοί, θρησκευτικοί και πολιτιστικοί δεσμοί της χώρας μας με αυτές των Βαλκανίων καθώς και τα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού προτύπου, τα οποία βρίσκονται πλησιέστερα προς το ελληνικό, έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην απόφαση των ελληνικών επιχειρήσεων για την πραγματοποίηση άμεσων επενδύσεων σε αυτές τις χώρες. Να προσθέσουμε επίσης πως πολύ σημαντικός παράγοντας που ευνόησε την πραγματοποίηση επενδύσεων στα Βαλκάνια ήταν και η σημαντική έλλειψη υποδομών στα κράτη αυτά, όπως για παράδειγμα το ανύπαρκτο σχεδόν χρηματοπιστωτικό σύστημα (τουλάχιστον όπως ήταν διαδεδομένο και θεσμοθετημένο στα δυτικά κράτη της ανοικτής οικονομίας), κάτι που ευνόησε τις επενδύσεις από πλευράς των ελληνικών τραπεζών. Θετικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν ακόμη το γεγονός πως, τα πρώτα τουλάχιστον χρόνια, υπήρχε έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος από τα δυτικά κράτη με αποτέλεσμα να μην έχουν να αντιμετωπίσουν έντονο ανταγωνισμό.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας λοιπόν, είναι γενικά η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν την επιτυχία της εξαγωγικής ανάπτυξης

μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα το πώς θα επιτύχουν οι επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων στις Βαλκανικές χώρες.

Σε ό' τι αφορά τη δομή της πτυχιακής εργασίας, αρχικά παρουσιάζονται τα κύρια κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στις διεθνείς αγορές, καθώς και τα οφέλη, αλλά και τους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια απόφαση. Επιπλέον αναφέρονται τα βήματα που μπορεί αν ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επιτύχει, τα θεωρητικά μοντέλα, αλλά και οι μορφές διεθνούς επέκτασης έτσι ώστε να φανερωθούν οι πιθανές επιλογές διεθνοποίησης. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά γενικά στα Βαλκάνια και στους λόγους για τους οποίους οι Έλληνες επενδύουν σε αυτά. Έπειτα γίνεται μια εκτεταμένη ανάλυση για κάθε χώρα ξεχωριστά (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα). Στο τέλος παρατίθενται κάποια παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια ανά κλάδο και τα συμπεράσματα συνοδευόμενα από κάποιες προτάσεις.

Κεφάλαιο 1: Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

1.1.Εισαγωγή στη Διεθνοποίηση

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτείται ένας διεθνής προσανατολισμός και μία στρατηγική ανταγωνιστική, όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα που να ανταποκρίνεται στον πελάτη.

Η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών στη διεθνή αγορά είναι σήμερα πραγματικό γεγονός. Γεγονός που πολλαπλασιάζει τον ανταγωνισμό τους (σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Επιτακτική ανάγκη για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και των εξελίξεων του παγκόσμιου περιβάλλοντος, ορίζεται η ανάπτυξη στρατηγικών και μεθόδων. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες πέτυχαν εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης βασιζόμενες στη γρήγορη διεθνοποίηση.

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούσε μέχρι το κοντινό παρελθόν μία επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Σήμερα, αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική, ακόμα και για αυτές που είναι μικρότερου μεγέθους. Αυτό φυσικά είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας 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 πρωτοβουλία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους, αναφερόμενη στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων (πωλήσεων, αγορών, υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων) της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει πλέον κανένας επιχειρηματίας ή οργανισμός, ο οποίος να διακατέχεται από την ιδέα ότι ο δρόμος για την ανάπτυξη σταματάει μέσα στα όρια της ίδιας του της χώρας. Οι μεγάλες, αλλά και οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον περιορισμένες στις τοπικές αγορές. Στην πραγματικότητα, θεωρείται πλέον επιβεβλημένο για τους επιχειρηματίες που έχουν εθνικό προσανατολισμό, να λαμβάνουν μέρος και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά. Ο όρος της διεθνούς επιχειρηματικότητας αναφέρεται σε φιλόδοξους επιχειρηματίες οι οποίοι αναπτύσσουν καινοτομίες,

δημιουργούν δουλείες και συνεισφέρουν σε μια πιο λαμπρή εθνική και παγκόσμια οικονομία.

Η διεθνής επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός από καινοτόμες και ριψοκίνδυνες ιδέες που περνούν τα διεθνή σύνορα και σαν σκοπό έχουν τη δημιουργία αξίας για τους οργανισμούς.

Η διεθνής επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε δραστηριότητες που αφορούν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρίας, είναι συνδεδεμένη στενά με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμα υψηλής αξίας, μέσω της αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών στη διεθνή αγορά.

1.2.Κίνητρα διεθνοποίησης

Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για την επέκταση στις διεθνείς αγορές, είναι η κατανόηση των λόγων που ωθούν την επιχείρηση να στραφεί στις διεθνείς αγορές. Η επίγνωση και κατανόηση των λόγων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και το περιεχόμενο των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν τόσο σε επίπεδο στρατηγικής ανάπτυξης, όσο και σε επίπεδο οργανωτικών και λειτουργικών παρεμβάσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Αναμφισβήτητα τα κίνητρα για επέκταση εκτός των συνόρων είναι πολλά και εξαρτώνται από το στρατηγικό σχεδιασμό της κάθε εταιρείας, την οικονομική της κατάσταση, τις κινήσεις των ανταγωνιστών της, αλλά και από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Καμία επιχείρηση δε θα ήθελε να αποκοπεί από το διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες. Ταυτόχρονα, η μη επέκταση μπορεί να της δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας.

Οι κυριότεροι πάντως λόγοι^{1 2} που οδηγούν μια εταιρεία στην απόφαση για εξαγωγική ανάπτυξη είναι κυρίως οι εξής :

¹ Παλάσκας, Θ. Στοφόρος, Χ., Χαλαμανδάρης, Δ., «Η θέση της ελληνικής παραγωγής (μεταποίηση) στις διεθνείς αγορές», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Αθήνα 2007, σελ. 115

² Η δυναμική των Βαλκανικών αγορών και η μετάβαση των χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς. ΤΟΜΟΣ Α΄ Δρ. Αριστείδης Π. Μπιτζένης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2003 Αθίνα σελ. 27-31

Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.424.

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ.284-290

- *Αύξηση μεριδίου αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης).* Όταν μια εταιρεία θέλει να αναπτυχθεί περισσότερο, αλλά η ντόπια αγορά είναι κορεσμένη αναζητά νέες αγορές για να κατακτήσει εκεί ένα υψηλό μερίδιο αγοράς ιδίως όταν στη χώρα επένδυσης υπάρχει ανικανοποίητη ζήτηση. Μπορεί ακόμη κάποια επιχείρηση να αναλάβει μια ξένη επένδυση σε μια αγορά όπου καμία ξένη επιχείρηση του κλάδου της δεν έχει αναλάβει δραστηριότητα (first mover). Έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και συγχρόνως δημιουργούν τέτοιες συνθήκες (μέσω οικονομιών κλίμακας), ώστε να κάνουν ιδιαιτέρως δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, δεν αρκεί για μια επιχείρηση να μπει σε μια νέα αγορά, καλό θα είναι να είναι και η πρώτη που την ανακαλύπτει. Ιδιαίτερα εύγλωττα είναι τα παραδείγματα διεθνούς ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων αναψυκτικών, απορρυπαντικών, καλλυντικών κ.λπ. για την εγκαθίδρυση σε μεγάλες αναδιδόμενες αγορές όπως η Κίνα, η Ινδία κ.λπ.
- *Η εξαγωγική επέκταση και διεθνοποίηση αποτελεί καθημερινή πρακτική και τρόπο ζωής*
- *Στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων εξελίσσονται σε επιχειρηματίες με διεθνή προσανατολισμό.*
- *Κορεσμός αγορών(επιβίωση από τον ανταγωνισμό).* Είναι φανερό ότι οι αγορές των αναπτυγμένων χωρών είναι σε μεγάλο βαθμό κορεσμένες. Έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά, έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πολλές εταιρείες λόγω του έντονου εσωτερικού ανταγωνισμού αναγκάζονται να επενδύσουν σε ξένες αγορές όπου ο ανταγωνισμός δεν είναι τόσο μεγάλος (όπως συμβαίνει με τις αγορές των βαλκανικών χωρών) ώστε να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους και να αντισταθμίσουν το πιθανό χαμένο μερίδιο αγοράς στην πατρίδα τους. Αντίθετα, στα αναπτυσσόμενα κράτη κυρίως, βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και για κάτι τέτοιο αρκεί, κανείς να σκεφτεί την αγορά των 1,2 δις. ανθρώπων στην Κίνα.
- *Μείωση προστατευτικών μέτρων.* Τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων έχουν χαλαρώσει σημαντικά. Μεγάλες ευκαιρίες ανοίγονται στις διάφορες

εθνικές αγορές που τώρα γίνονται ελκυστικότερες. Για παράδειγμα στην Ελλάδα έχουν απελευθερωθεί παραδοσιακά προστατευμένες αγορές όπως αυτές των Τηλεπικοινωνιών και της Ενέργειας.

- *Οι διεθνοποιημένες εταιρείες ενθαρρύνουν και άλλες να πράξουν το ίδιο.* Πολλές εταιρείες που πραγματοποιούν εξαγωγική ανάπτυξη/επέκταση, ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά και οι πρώτες ύλες που αγοράζουν είναι από σίγουρη πηγή με δεδομένου επίπεδο εξυπηρέτησης. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες που διεθνοποιούνται ακολουθώντας τους πελάτες τους έχουν εξασφαλισμένο κάποιο επίπεδο πωλήσεων και μειώνουν έτσι σημαντικά τον κίνδυνο που συνεπάγεται η διεθνοποίηση.
- *Μείωση κόστους λειτουργίας.* Μια εταιρεία μπορεί να επενδύσει σε μια χώρα με μικρότερο κόστος παραγωγής π.χ. φθηνότερα εργατικά χέρια. Εκτός όμως από αυτό μπορεί να επενδύσει για να έχει άμεση πρόσβαση σε παραγωγικούς πόρους τους οποίους μέχρι πρότινος εισήγαγε από ξένους προμηθευτές και να μειώσει έτσι το κόστος παραγωγής.
- *Εκμετάλλευση κινήτρων στη χώρα υποδοχής.* Πολλές χώρες, ιδίως οι πρώην σοσιαλιστικές (στις οποίες ανήκουν και οι χώρες των Βαλκανίων), προσπαθώντας να προσελκύσουν ξένες επενδύσεις και κεφάλαια παρέχουν σημαντικά κίνητρα για επένδυση. Τέτοια μπορεί να είναι η χαμηλή φορολογία και διάφορες επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις που δίνονται από τις κυβερνήσεις των χωρών αυτών.
- *Η έλλειψη υποδομής σε μια ξένη χώρα.* Πολλές εταιρείες επενδύουν σε χώρες όπου ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται δεν είναι ανεπτυγμένος. Δεν είναι τυχαίο ότι, όπως θα δούμε και παρακάτω, ο ελληνικός κλάδος με τις περισσότερες επενδύσεις στα Βαλκάνια είναι αυτός των τραπεζών καθώς βρήκαν χώρες με ελάχιστα ως καθόλου ανεπτυγμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα, αλλά και η συνεχής αύξηση των επενδύσεων του κατασκευαστικού κλάδου κυρίως στη Σερβία. Ακόμη να σημειώσουμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διαμέσου των επενδύσεων στο εξωτερικό την οριζόντια ή την κάθετη ολοκλήρωση της. Επιχειρήσεις που έχουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως η τεχνογνωσία ή κάποιο ισχυρό εμπορικό σήμα μπορούν καλύτερα να το διατηρήσουν εγκαθιστώντας στο εξωτερικό παραγωγική ή εμπορική

δραστηριότητα. Έτσι μπορεί να πετύχει τη μείωση του κόστους διανομής των προϊόντων της ή να αποφύγει κάποιους πιθανούς περιορισμούς που θέτουν οι κυβερνήσεις στις εισαγωγές.

1.3.Πλεονεκτήματα διεθνοποίησης

Τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τα κίνητρα της. Η αύξηση κερδοφορίας είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό, ένα αποτέλεσμα που φαντάζει ανέφικτο για τις επιχειρήσεις που δρουν μόνο στην εγχώρια αγορά. Όμως, θα πρέπει να τονιστεί ότι η διεθνοποίηση δεν είναι πανάκεια. Επιχειρήσεις που επεκτείνονται διεθνώς ως αντίδραση στη δράση των ανταγωνιστών ή γιατί απλώς είναι η τάση των καιρών είναι πιθανόν να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους και πάντως καταστροφική ακόμα και για το μερίδιο τους στην εγχώρια αγορά. Τα βασικότερα οφέλη λοιπόν από εξαγωγικές δραστηριότητες είναι οι εξής³:

- *Οικονομίες κλίμακας.* Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου οι εγχώρια αγορά είναι μικρή ή κορεσμένη μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή διερευνώντας το πεδίο των δραστηριοτήτων τους, ώστε να συμπεριλάβουν διεθνείς αγορές.
- *Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη.* Μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την απόδοση επενδύσεων κλίμακας και αυτό αφορά όχι μόνο παραγωγικές μονάδες υψηλής δυναμικότητας, αλλά και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και πιο επιτακτική, καθώς το βήμα της τεχνολογικής προόδου σήμερα είναι ιδιαίτερα ταχύ και έτσι ο κύκλος ωρίμανσης του προϊόντος κορυφώνεται πολύ γρήγορα. Έτσι γίνεται επιτακτική η ανάγκη γρήγορης αντικατάστασης του προϊόντος που πλησιάζει στην ωρίμανση με κάποιο νέο. Αν σε αυτό προστεθούν οι νομικές φόρμουλες που κάνουν σχετικά εύκολη και γρήγορη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, γίνεται σαφής η ανάγκη ύπαρξης μεγάλης αγοράς για την εξασφάλιση γρήγορα ικανοποιητικών κερδών. Παράλληλα, το αυξημένο μερίδιο αγοράς συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας που αφορούν τόσο το μέγεθος της παραγωγής, όσο και τον τόπο της παραγωγής και την εμπειρία και την γνώση σχετικά με το προϊόν. Η

³ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.459

πρώτη κατηγορία, αυτή των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τον όγκο παραγωγής, είναι γνωστή και ευνόητη. Όσο αυξάνει το μέγεθος της παραγωγής, η επιχείρηση είναι σε θέση να μοιράζει τα σταθερά κόστη και έτσι αυξάνει το περιθώριο κέρδους της ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν οι επιχειρήσεις στο βαθμό που να κάνουν ομοιογενές το προϊόν και την παραγωγική διαδικασία πέρα από εθνικά σύνορα.

- *Βελτίωση εμπειριών.* Ο αυξανόμενος όγκος παραγωγής συνεπάγεται μεγαλύτερη εμπειρία σχετικά με το προϊόν (εκμετάλλευση της καμπύλης εμπειρίας). Όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα που παράγει μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να εντοπίσει ατέλειες στο προϊόν της, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των καταναλωτών που πιθανώς θα προβούν σε παρατηρήσεις και επομένως τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες που δίνονται για βελτίωση και εξέλιξη του προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτά θα γίνουν πιο αισθητά, εάν συγχρόνως το σημείο στο οποίο λαμβάνει χώρα η παραγωγική διαδικασία για την κάλυψη της παγκόσμιας ζήτησης είναι το άριστο.
- *Χαμηλό εργατικό κόστος.* Οι εταιρείες μπορούν να μεταφέρουν την παραγωγή τους από μια περιοχή σε μια άλλη, προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή προκειμένου να βρίσκονται κοντά στην αγορά στην οποία στοχεύουν, αν το κόστος μεταφοράς είναι σημαντικό ώστε να εξασφαλίζουν μέγιστο ανά μονάδα κέρδος. Η τοποθέτηση μιας οικονομικής δραστηριότητας στην άριστη περιοχή μπορεί να έχει ένα από τα παρακάτω δύο αποτελέσματα: μειώνει το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης ή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να χρεώσει πιο ανταγωνιστική τιμή.

1.4.Κίνδυνοι διεθνοποίησης

Η προσπάθεια επέκτασης των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης δεν φέρει πάντα θετικά αποτελέσματα. Πολλοί είναι οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν. Οι πιο σημαντικοί είναι οι εξής:

- *Οικονομική και Πολιτική Ρευστότητα Περιβάλλοντος.* Πρόκειται για το πλέον σημαντικό κίνδυνο που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι ζούμε σε έναν ευμετάβλητο κόσμο με έναν κατ' επέκταση υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, υποχρεώνει τα στελέχη μιας επιχείρησης να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση, ώστε να προσλαμβάνουν όλα τα ερεθίσματα και να προλαβαίνουν να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνείς εξελίξεις. Η πολιτική ρευστότητα εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή με ένταση στις διακρατικές σχέσεις. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις τους είναι αρκετές για να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη δύναμη ή να τη βγάλουν έξω από το παιχνίδι. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, εάν δεν ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους εργασιακούς νόμους της εκάστοτε χώρας. Έτσι οι πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους μπορεί να είναι κατά πολύ διαφορετικές ανάμεσα στα κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική απολύσεων είναι επίσης μια μεταβλητή που διαφέρει μεταξύ των χωρών.
- *Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντος.* Όσο και αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι οι αγορές τείνουν να ομογενοποιηθούν, δεν παύει αρκετές φορές οι διαφορές μεταξύ τους να είναι τόσο σημαντικές, ώστε να καθιστούν αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Απαιτείται επομένως μια αυξημένη δυνατότητα προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ευελιξίας. Ακόμα και για πολιτισμικά συγγενικές αγορές, η αυτούσια μεταφορά ενός προϊόντος δεν εγγυάται την επιτυχία. Είναι προφανές ότι η διεθνής δράση της επιχείρησης κινδυνεύει να δεχθεί σοβαρά πλήγματα, αν ο τρόπος εισόδου παραμένει अपαράλλαχτος για όλες τις αγορές, χωρίς να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητές τους. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις που η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητη για την είσοδο σε νέες αγορές. Αυτό οφείλεται στη φύση του προϊόντος και στην ομοιομορφία των αναγκών που ικανοποιεί.
- Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Σε πολλές περιπτώσεις χωρών με ιδιόμορφα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, η ικανοποιητική κατανόησή τους αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την

επιτυχή έκβαση της προσπάθειας εισόδου στην αγορά της χώρας αυτή. Επομένως, σε όσο περισσότερες χώρες δραστηριοποιείται μια Π.Ε. τόσο πιο δύσκολο είναι το έργο της. Τα λάθη και οι παραλείψεις που μπορεί να πραγματοποιήσει σ' αυτή την περίπτωση μια επιχείρηση είναι είτε στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρει, είτε στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων της ή ακόμα και στις σχέσεις της με το εγχώριο προέλευσης προσωπικό και τους αλλοεθνείς πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες της.

- Οι ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, εάν δε ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους εργασιακούς νόμους της εκάστοτε χώρας. Έτσι, οι πρόσθετες παροχές (πλην μισθού) στους εργαζομένους μπορεί να είναι κατά πολύ διαφορετικές ανάμεσα στα κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική των απολύσεων είναι επίσης μία μεταβλητή που διαφέρει μεταξύ των χωρών. Έχει παρατηρηθεί ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με τις αναπτυγμένες στη μονιμότητα της θέσης εξαιτίας του μικρότερου αριθμού θέσεων εργασίας και του ανεπαρκώς αναπτυγμένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Ακόμη, πρέπει να εξετάζεται ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων στις διάφορες χώρες. Στη Μεγάλη Βρετανία της δεκαετίας του '80, για παράδειγμα, οι σχέσεις επιχειρήσεων – εργαζομένων ήταν πολιτικοποιημένες και συχνά οξείες, ενώ αντίθετα στην Ιαπωνία τα συνδικάτα ακόμα και σήμερα προωθούν την ευημερία και κερδοφορία της εταιρίας, αφού πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο θα ωφελήσει άμεσα τους ίδιους τους εργαζόμενους.

- Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Κάθε χώρα έχει το δικό της νομικό πλαίσιο και η κατανόηση και εξοικείωση με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς της κάθε χώρας, κάνει το έργο των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων δυσκολότερο. Η διεκπεραίωση κάποιων εργασιών όπως οι εξαγωγές, οι εισαγωγές, η αγορά γης και κτιρίων, η δανειοδότηση και απόκτηση ξένου κεφαλαίου είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά συστήματα και νομοθεσία όσον αφορά την τήρηση λογιστικών βιβλίων καθώς και τη φορολόγησή τους.

Απαραίτητη είναι η επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση των αρμοδίων στελεχών για το νομικό και φορολογικό πλαίσιο της χώρας, κάτι το οποίο συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες, οι οποίες αυξάνουν σημαντικά και το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και συνεπώς επηρεάζουν δυσμενώς την ανταγωνιστικότητά της.

1.5.Επιλογή Μοντέλου

Έχοντας σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα των λόγων που ωθούν στη εξαγωγική ανάπτυξη , το δεύτερο βασικό βήμα της επιχείρησης είναι η επιλογή του μοντέλου που θα ακολουθήσει.

Στην εποχή της απόλυτης διεθνοποίησης των αγορών και των οικονομικών δραστηριοτήτων αλλά και των ραγδαίων εξελίξεων, πάρα πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που αφορούν το βέλτιστο μοντέλο διεθνοποίησης. Ένα μοντέλο οργάνωσης , ανάπτυξης, παραγωγής, διανομής και πωλήσεων. Ένα μοντέλο για την καθιέρωση των επιχειρήσεων στο διεθνές παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, έχοντας απαντήσει στο προηγούμενο βήμα γιατί αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές, είναι σημαντικό να απαντήσει στις ερωτήσεις που και πως θα το κάνει. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης αλλά και να ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις και τους στόχους της.

Για την επιλογή της η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει, μεταξύ άλλων, στα παρακάτω ερωτήματα:⁴

- *Ποια είναι η αγορά-στόχος;* Θα πρέπει να υπάρχει σαφής εικόνα για την κοινωνικό-πολιτική κατάσταση, τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, το μέγεθος της οικονομίας και το ρυθμό ανάπτυξής της καθώς και για το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς-στόχου.
- *Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της αγοράς-στόχου;* Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το εύρος της ζήτησης στην αγορά- στόχο και, κυρίως, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό τόσο από εγχώριους παραγωγούς όσο και από άλλες ξένες επιχειρήσεις. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζει τους

⁴ ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ: Απόσπασμα της συνολικής Μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «Οδηγού/ Πρότυπου Διεθνοποίησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»

άμεσους και έμμεσους εμπορικούς/ επενδυτικούς φραγμούς, το βαθμό επικινδυνότητας της αγοράς και την αβεβαιότητα ζήτησης, τη γεωγραφική απόσταση και το κόστος διείσδυσης. Τέλος, θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα για το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο καθώς το υφιστάμενο καθεστώς τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντική επίσης είναι και η διαμόρφωση σαφούς εικόνας όσον αφορά στις βασικές υποδομές στην αγορά στόχο.

➤ *Ποιές είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης και ποιο το συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι της αγοράς στόχου και των υφιστάμενων ανταγωνιστών;* Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξει το όραμα και τους ποσοτικούς στόχους από την εξαγωγική της ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να εξετασθεί με λεπτομέρεια το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος / υπηρεσίας έναντι των ανταγωνιστικών στην αγορά-στόχο. Το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναδειχθεί μεταξύ άλλων από:

- 1) Εξειδικευμένο προϊόν
- 2) Τεχνολογική υπεροχή και καινοτομία
- 3) Εστίαση στον πελάτη (συνεχής εξυπηρέτηση, επικοινωνία, ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων και ένταξη των απόψεων του πελάτη στην αλυσίδα αξίας)
- 4) Ισχυρή-δυναμική ηγεσία με εμπειρία στο αντικείμενο –αγορά
- 5) Φήμη (ποιότητα, αξιοπιστία, συνέπεια, παράδοση)
- 6) Αυτοχρηματοδότηση
- 7) Έμφαση στην παροχή υπηρεσιών service
- 8) Μακροχρόνιες συνεργασίες με επενδυτές – πελάτες –τυχόν προμηθευτές (διαπροσωπικές σχέσεις, μεγαλύτερη ευελιξία & καλύτερη συνεννόηση).
- 9) Κουλτούρα της εταιρείας (κλίμα, επικοινωνία, εργασιακό περιβάλλον, παραγωγικότητα, δεσμοί με τις τοπικές κοινωνίες)

➤ *Ποιά από τις εναλλακτικές μεθόδους διείσδυσης στην αγορά- στόχο ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τις επιδιώξεις της επιχείρησης;* Με βάση τα παραπάνω αλλά, κυρίως, με γνώμονα τις ικανότητες, τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης θα πρέπει να οριστεί με λεπτομέρεια η μέθοδος διείσδυσης στην αγορά στόχο.

- *Ποιές είναι οι διοικητικές & οργανωτικές δεξιότητες και ικανότητες της επιχείρησης και πως ανταποκρίνονται στη μέθοδο που επιλέχθηκε; Θα πρέπει να υπάρξει καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων δεξιοτήτων, των πόρων, των απαιτούμενων προσαρμογών του προϊόντος, της εταιρικής διοικητικής ικανότητας, της ευελιξίας, και του προγραμματισμού και έλεγχου της επιχείρησης.*
- *Ποιό είναι το κόστος εφαρμογής της μεθόδου που επιλέχθηκε και ποιά η ετοιμότητα (*readiness*) της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων διεθνοποίησης; Θα πρέπει να καταγραφεί και να αξιολογηθεί η μέχρι σήμερα εμπειρία της επιχείρησης από αντίστοιχες απόπειρες στο παρελθόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταγραφούν και αναλυθούν όλες οι συνιστώσες του(ων) μοντέλου(ων) που επιλέχθηκαν για περαιτέρω εξέταση και να εκτιμηθεί το κόστος και η ετοιμότητα της επιχείρησης για την εφαρμογή των εναλλακτικών μοντέλων.*
- *Ποιά είναι τα εμπόδια που γείρονται από την μέθοδο που επιλέχθηκε; Η διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει όλα τα ορατά εμπόδια που προκύπτουν από την μέθοδο διεθνοποίησης που επιλέχθηκε και να αναπτύξει κατά προτεραιότητα μια σειρά από βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μέτρα για την αντιμετώπιση τους.*
- *Ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα σε ότι αφορά την ταχύτητα εισόδου στην αγορά-στόχο και το χρόνο αποπληρωμής επενδυμένου κεφαλαίου για τη διεθνοποίηση;*
- *Ποιό είναι το εύρος των επιχειρηματικών κινδύνων που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αναλάβει και ποιος είναι ο επιθυμητός έλεγχος επί των λειτουργιών, που απαιτεί να διαθέτει η επιχείρηση στη ξένη αγορά;*
- *Ποιά είναι η διοικητική προσέγγιση στη διεθνοποίηση της επιχείρησης; Θα πρέπει να αποφασιστεί σε ποιο βαθμό η διοίκηση προσβλέπει σε αποκεντρωτικό ή συγκεντρωτικό χαρακτήρα αποφάσεων και λειτουργιών, καθώς και ποιες διαδικασίες ανά τομέα πρέπει να αναδιοργανωθούν ή να αναπτυχθούν (οικονομικό / εμπορικό, logistics, marketing & δημόσιες σχέσεις, ανθρώπινο δυναμικό, οργανογραμματικές εντάξεις των νέων διαδικασιών και ο ορισμός των υπευθύνων).*

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα βοηθήσουν την επιχείρηση τόσο στη βαθύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος όσο και στην

απαραίτητη ανάλυση της αγοράς-στόχου. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει το κατάλληλο υπόβαθρο ώστε η επιλογή του μοντέλου να είναι τεκμηριωμένη και να βασίζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά κυρίως στα κίνητρα, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα/ικανότητες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Το μοντέλο θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγική ανάλυση και αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η χώρα υποδοχής έναντι των μειονεκτημάτων της αγοράς-στόχου, των υφισταμένων επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και των ανταγωνιστών στην αγορά αυτή.

1.5.1.Θεωρητικά μοντέλα

Βασικό μέρος της έρευνας που έχει γίνει αναφορικά με τις διεθνείς δραστηριότητες των εταιρειών εντοπίζεται στον τρόπο που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να επενδύσουν σε μια νέα χώρα. Πιο κάτω αναλύονται ορισμένες βασικές θεωρίες που προσεγγίζουν τον τρόπο επέκτασης των εταιρειών σε νέες αγορές ώστε να γίνει αντιληπτή η μεθοδολογία διεθνοποίησης

.α) Η Θεωρία των Σταδίων (stages strategy)

Η Θεωρία των Σταδίων αποτελεί σήμερα το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης⁵. Πρόκειται για μια θεωρητική προσέγγιση η οποία κατηγοριοποιεί τις προσπάθειες επέκτασης δράσης των επιχειρήσεων σε στάδια με βασικό της κριτήριο τον βαθμό δέσμευσης των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή τους στην αγορά - στόχο⁶. Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της γνώσης της αγοράς και της επένδυσης σε αυτήν από την επιχείρηση, δηλαδή όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στην εν λόγω αγορά. Παρ' ότι η διεθνής βιβλιογραφία δεν συγκλίνει σε σαφή καθορισμό του αριθμού των σταδίων και συνεπώς σε απόλυτη οριοθέτηση των κριτηρίων διαχωρισμού των σταδίων αυτών, είναι γενικά παραδεκτό πως οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή παρουσία τους με δραστηριότητες χαμηλού κόστους και ελέγχου, προχωρώντας

⁵ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 387

⁶ Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, Journal of International Management, pp. 5

σταδιακά σε ανώτερα επίπεδα με το πέρασμα του χρόνου. Αναλυτικότερα, σε πρώτη φάση η επιχείρηση με μηδαμινό βαθμό δέσμευσης ακολουθεί παθητική στάση απέναντι στην αγορά, διενεργώντας μόνο εξαγωγές. Παράλληλα με την εξαγωγική της δράση, η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών και έρχεται σε επαφή με ξένους παραγωγούς, διαμεσολαβητές και εμπόρους, με στόχο τη διεθνή της δικτύωση, αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το βαθμό δέσμευσής της. Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση και τη χρονική στιγμή της υιοθέτησής τους από τις επιχειρήσεις, καθώς καθεμία πορεύεται με οδηγό τους στρατηγικούς της στόχους, το όραμα και την μελλοντικά επιδιωκόμενη θέση της στην ανταγωνιστική διεθνή σκακιέρα. Μετά την επίτευξη των ανωτέρων η επιχείρηση εισέρχεται πλέον στο δεύτερο στάδιο διεθνοποίησης. Συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασίας με ντόπιους παραγωγούς, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό. Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την παρουσία της επιχείρησης στα δρώμενα. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της αναλαμβάνοντας επενδύσεις υψηλότερων απαιτήσεων σε πόρους. Ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης διαφέρει, όπως τονίσθηκε και προηγουμένως, ανάλογα με τις προθέσεις της επιχείρησης, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και άλλες παραμέτρους. Παρά την ευρεία αποδοχή του μοντέλου αυτού, η πορεία επέκτασης μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές ενδέχεται να διαφέρει από την παρούσα. Είναι εύλογο στην πράξη να μην ακολουθούνται πάντοτε τυποποιημένες διαδικασίες ή ορθολογικές στρατηγικές, ιδίως στο σημερινό αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον.

β) Το Υπόδειγμα της Ουψάλας (Uppsala internationalization model)

Το εννοιολογικό πλαίσιο του συγκεκριμένου μοντέλου βασίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Το Υπόδειγμα της Ουψάλας εμβαθύνοντας στη ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, καταλήγει ουσιαστικά στις ίδιες θέσεις με το παραπάνω μοντέλο. Όπως και προηγουμένως, η κεντρική θέση της θεωρίας είναι πως η επιχείρηση δομεί τη διεθνή δραστηριότητά της και τη δέσμευση των κεφαλαίων της πάνω στις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά. Όσο μια εταιρία αρχίζει να αποκτά όλο και περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες για τις διάφορες αγορές του εξωτερικού, τόσο περισσότερο η ίδια, προχωρά σε μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις συγκεκριμένες αγορές.

Οι φάσεις διεθνοποίησης σε αυτό το μοντέλο είναι οι παρακάτω:

- Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Η παραγωγή στην ξένη χώρα

Η επέκταση της επιχείρησης σε ξένες αγορές εδώ συγκεκριμένα εξαρτάται από την λεγόμενη αρχή της ψυχικής απόστασης της συγκεκριμένης επιχείρησης από τη μητρική της χώρα. Ως ψυχική απόσταση ορίζεται, ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού περιβάλλοντος και της γενικότερης κουλτούρας της επιχείρησης⁷. Αυτές είναι και οι βασικές αιτίες οι οποίες δημιουργούν εμπόδια στην ροή πληροφόρησης μεταξύ των χωρών. Το ρίσκο δραστηριοτήτων μιας χώρας στην ξένη αγορά εξαρτάται από το πόσο μεγάλη είναι η ψυχική απόσταση μεταξύ των χωρών αυτών. Έτσι οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται διεθνώς αρχικά σε χώρες που βρίσκονται ψυχολογικά σε μικρή απόσταση από την χώρα της έδρας τους, δηλαδή στην ίδια ψυχική ομάδα χωρών και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.

Για την εφαρμογή του μοντέλου της Ουψάλα έχουν γίνει έρευνες και σε ελληνικές επιχειρήσεις διάφορων κλάδων. Βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επεκτείνονται ανά ψυχικές ομάδες χωρών. Μετά την επέκταση σε μια χώρα (ανεξάρτητα από την απόσταση αυτής από την Ελλάδα), οι επιχειρήσεις έτειναν να επεκτείνονται πρώτα στις χώρες μικρής ψυχικής απόστασης από την πρώτη αυτή χώρα δημιουργίας της ομάδας. Η τακτική αυτή αποτελεί ένδειξη ότι η ψυχική απόσταση παραμένει σημαντική. Η επέκταση γίνεται ως εξής: είσοδος σε μια χώρα, κάλυψη της περιοχής ψυχικής συμβατότητας με αυτήν, είσοδος σε μια άλλη χωρα-κέντρο νέας περιοχής, κάλυψη της νέας περιοχής κ.λπ.

γ) Η Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης(oligopolistic reaction theory)

Ο Knickerbocker⁸, ένθερμος υποστηρικτής της θεωρίας της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, γνωστή και ως θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν την στρατηγική των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου με στόχο τους την διεύθυνση τους στη διεθνή αγορά. Η λογική πάνω στην οποία

⁷ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 390

⁸ Knickerbocker F.T., (1973), Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise, Harvard Business School, Boston, pp. 22

βασίζεται το υπόδειγμα είναι ότι, η διεξόδου μιας επιχείρησης-πρωτοπόρου, της λεγόμενης ηγετικής επιχείρησης (market leader), στη διεθνή αγορά θα έχει ως αντίκτυπο τη μίμηση της στρατηγικής της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τους διεκδικητές ή ακόλουθους (market challengers/followers)⁹. Με την τακτική αυτή οι διεκδικητές αποσκοπούν αφενός στη μείωση του ρίσκου από τη διεθνή επέκταση, αφού η αποδοχή των προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου από τη ξένη αγορά έχει ήδη δοκιμαστεί από την ηγετική επιχείρηση και αφετέρου στην αποτροπή απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ηγετική επιχείρηση αφού η απουσία αντίδρασης ή η καθυστερημένη αντίδραση από ομοειδείς επιχειρήσεις θεμελιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-πρωτοπόρο που δημιουργούν εμπόδια εισόδου στη νέα αγορά για τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα κερδίσει από τη διεθνοποίηση μόνο εάν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κερδίσουν.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, παρότι επιβεβαιώνεται εμπειρικά, κατηγορείται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, κυρίως διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μιμητική αντίδραση των διεκδικητών και αδυνατεί να εξηγήσει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης¹⁰. Οι ελλείψεις της θεωρίας καθίστανται ακόμη πιο εμφανείς υπό το πρίσμα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών επισκιάζει τη δυνατότητα διάκρισης της δράσης από την αντίδραση. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να υποστηριχθεί κατά πόσο μία συγκεκριμένη επενδυτική κίνηση οφείλεται σε κίνητρα απόκτησης ή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, στην έκταση της ερμηνείας της μιμητικής αντίδρασης των επιχειρήσεων-ακολούθων, και συνεπώς στην επιρροή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην απόφαση για διεθνοποίηση, η συμβολή της εν λόγω θεωρίας για τη διεθνή βιβλιογραφία είναι σημαντική.

δ) Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα (eclectic paradigm)

Το εκλεκτικό υπόδειγμα αναπτύχθηκε από τον Dunning¹¹, σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης προγενέστερων θεωριών διεθνούς παραγωγής

⁹ Σιώμος Ι.Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β' έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ. 128

¹⁰ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 391

¹¹ Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., The International Allocation of Economic Activity, London: Macmillan, pp. 395-418

για μια ευρύτερη, ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης μέσω άμεσων επενδύσεων. Συγκεκριμένα είναι ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο για τον προσδιορισμό της ικανότητας και προθυμίας των επιχειρήσεων να αναλάβουν μια άμεση ξένη επένδυση. Η βασική θεώρηση του μοντέλου είναι ότι μια επιχείρηση θα πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις εάν συντρέχουν οι ακόλουθες τέσσερις προϋποθέσεις :

1. Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης (ή συντρέχουσας χρήσης με ευνοϊκότερους όμως όρους) έναντι επιχειρήσεων άλλων εθνικοτήτων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται. Τα πλεονεκτήματα αυτά χαρακτηρίζονται ιδιοκτησιακά και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να προκύπτουν είτε από τη προνομιακή κατοχή από την επιχείρηση ενός συνόλου περιουσιακών στοιχείων, είτε από την ικανότητα της να συνδυάζει τα υπάρχοντα στοιχεία με άλλα στοιχεία, μεταξύ των εθνικών συνόρων, με έναν τρόπο που την ωφελεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ή τους δυνάμει ανταγωνιστές οι οποίοι δεν είναι ικανοί ή πρόθυμοι να αναλάβουν μια τέτοια παραγωγή. Τα πλεονεκτήματα αυτά δεν είναι μόνο υλικά αλλά και άυλα όπως για παράδειγμα εκείνα που οφείλονται στη διοίκηση της παραγωγής, στον πρωτοπόρο καταμερισμό της εργασίας, στη διαφοροποίηση προϊόντος ή διαδικασίας, στις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον στην έννοια των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας εμπίπτει η δυνατότητα πρόσβασης στη συσσωρευμένη γνώση και τις τεχνικές της μητρικής επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας όχι μόνο αναφορικά με την παραγωγή αλλά και στην άντληση κεφαλαίων, τη προμήθεια πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών.

2. Η δεύτερη συνθήκη αναφέρεται στην περίπτωση που όταν η επιχείρηση κατέχει τέτοια πλεονεκτήματα είναι περισσότερο ωφέλιμο να τα χρησιμοποιεί η ίδια παρά να τα πουλά ή να παραχωρεί την αποκλειστική χρήση τους σε ξένες επιχειρήσεις. Δηλαδή είναι περισσότερο αποδοτικό να εσωτερικεύει τα πλεονεκτήματα της με την επέκταση της δράσης της παρά να τα εξωτερικεύει με την παραχώρηση χρήσης τους ή με άλλες συμβάσεις, σε άλλες επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν

Dunning J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison-Wesley Publishers LTD, pp. 79

Dunning J.H., (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin

από την εσωτερίκευση των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποφύγει το κόστος έρευνας, διαπραγμάτευσης και εποπτείας που θα υπήρχε εάν είχε επιλεγεί η συνεργασία με μια τοπική επιχείρηση όπως επίσης και το κόστος διεκδίκησης και επιβολής των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Με την εσωτερίκευση η επιχείρηση επιτυγχάνει καλύτερο έλεγχο της προμήθειας και των όρων αγοράς των εισροών της (πρώτες ύλες, τεχνολογία) δίνοντας προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών και μειώνοντας την αβεβαιότητα που θα δημιουργούσε τόσο στην ίδια όσο και στο κοινό το οποίο απευθύνεται η διαμεσολάβηση μιας τρίτης επιχείρησης. Έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποφύγει τη δυσμενή μεταχείριση που ενδεχομένως θα της επιφύλασσε η κρατική πολιτική αν είχε παραμείνει εκτός της χώρας(δασμοί, ποσοτώσεις, έλεγχοι τιμών, διακριτική φορολογική μεταχείριση) και επιπλέον ως εγχώρια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μια τέτοια πολιτική απέναντι στους ανταγωνιστές της.

3.Η Τρίτη συνθήκη που καθορίζει τις άμεσες επενδύσεις σε μια χώρα είναι τα πλεονεκτήματα τοποθεσία. Η επιχείρηση πρέπει να αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως χωροθετικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Γενικότερα, πλεονεκτήματα που μπορεί να αναγνωρίζει μια επιχείρηση στην εγκατάστασή της σε μια Τρίτη χώρα συγκριτικά με τη χώρα προέλευσης είναι η πολιτική σταθερότητα και η κρατική πολιτική στους τομείς του ανταγωνισμού, της φορολόγησης ή της έρευνας και τεχνολογίας, η δυνατότητα χωρικού καταμερισμού των εισροών και των αγορών ή οι χαμηλότερες τιμές παραγωγικών συντελεστών όπως η ενέργεια, η εργασία και οι πρώτες ύλες. Επίσης η μείωση στα κόστη μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, οι υποδομές, το εμπορικό περιβάλλον, το νομικό πλαίσιο και η εγγύτητα στη γλώσσα, τα ήθη τα έθιμα και την επιχειρηματική νοοτροπία. Παρά τη σπουδαιότητα των χωροθετικών πλεονεκτημάτων για την προσθήκη αξίας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, αυτά δεν είναι ικανά από μόνα τους να δώσουν προβάδισμα σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση, εφόσον είναι διαθέσιμα σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.

4. Τέλος εφόσον πληρούνται οι τρεις προγενέστερες συνθήκες, πρέπει η επιχείρηση να θεωρεί ότι η αλλοδαπή παραγωγή συνάδει με την μακροπρόθεσμη στρατηγική της. Εν κατακλείδι το εκλεκτικό υπόδειγμα, συνιστά μια αξιολογή προσπάθεια απόδοσης του σύνθετου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το μεγάλο του πλεονέκτημα είναι η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι όλοι οι παράγοντες διαδραματίζουν ρόλο επιρροής στις άμεσες ξένες επενδύσεις, αλλά είναι η συλλογική και ταυτόχρονη εκτίμηση αυτών των παραγόντων στην διαλεκτική τους σχέση που καθορίζει πάντα την τελική απόφαση.

ε) Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος

Η Θεωρία του διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon¹², σε μια προσπάθεια ερμηνείας των στρατηγικών επιλογών (εξαγωγές ή άμεσες ξένες επενδύσεις) των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μετά από κάποιες βελτιώσεις του μοντέλου, καταλήγει στον εντοπισμό τριών σταδίων εξέλιξης του προϊόντος, πάνω στα οποία βασίζει την επενδυτική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και που θεωρεί πως θα συντελέσει στην ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της¹³. Η διάρκεια και η ένταση των σταδίων δεν είναι ίδια για όλα τα προϊόντα και όλους τους κλάδους, ωστόσο συνήθως ακολουθούν την κάτωθι πορεία εξέλιξης.

1. Καινοτομικό ολιγοπώλιο. Με την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος στην αγορά ξεκινάει ο κύκλος ζωής του. Το νέο προϊόν είναι αποτέλεσμα τεχνολογικών καινοτομιών και αναπτύσσεται σε χώρες που διαθέτουν αφθονία παραγωγικών συντελεστών και όπου οι καταναλωτές μπορούν να υποστηρίξουν οικονομικά την αγορά του (υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ). Καθώς το προϊόν δεν έχει σταθεροποιήσει ακόμα τα χαρακτηριστικά του και στην παραγωγή χρησιμοποιείται μη εξειδικευμένος εξοπλισμός, η καινοτόμος επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκτελεί την παραγωγική διαδικασία κοντά στη χώρα των προμηθευτών και πελατών της. Στο αρχικό αυτό στάδιο τα έξοδα είναι υψηλά, καθώς αφενός οι δαπάνες προβολής του προϊόντος είναι

¹² Vernon R., (May 1966), International investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics, 80, pp.190-207

Vernon R., (1974), The location of economic activity. In: Dunning J., Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London, Allen & Unwin, 4, pp.89-115

Vernon R., (Nov. 1979), The product cycle hypothesis in a new international environment, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, pp.255-267

¹³ Κυρκιλής ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση, σελ.68

πολύ υψηλές και αφετέρου οι πωλήσεις είναι εξαιρετικά περιορισμένες, αφού οι πελάτες είτε δε γνωρίζουν είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με το προϊόν. Για να αντισταθμιστούν τα μειωμένα κέρδη της επιχείρησης το προϊόν τιμολογείται ιδιαίτερα υψηλά. Εντωμεταξύ νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο και εντείνουν τον καινοτομικό ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις τότε ενδέχεται να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν και σε ξένες αγορές μέσω εξαγωγών.

2. Ωριμο ολιγοπώλιο. Στο στάδιο της ωρίμανσης το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Η καινοτομία του προϊόντος μειώνεται, ενώ η καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες αυξάνεται, αντικαθιστώντας τις μεθόδους έντασης εργασίας με εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό¹⁴. Η ζήτηση καλύπτεται πλέον από ένα πλήθος επιχειρήσεων, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους. Ο σκληρός ανταγωνισμός μειώνει τη τιμή του προϊόντος και αυξάνει ακολούθως τις προσπάθειες προβολής της μάρκας (brand name). Η τοπική αγορά είναι ανεπαρκής για την κάλυψη της προσφοράς, γεγονός που ωθεί αρκετές επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Άλλωστε, οι προμηθευτές και μεσάζοντες (wholesalers) έχουν αυξήσει αναλόγως τις τιμές τους, καθώς η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους έχει αυξηθεί. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιλέξουν να οριοποιηθούν παραγωγικά εκτός των εθνικών συνόρων, με σκοπό την αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών. Αγορές-στόχοι αποτελούν κυρίως ανεπτυγμένες χώρες, όπου η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την υψηλότερη τιμολόγηση του προϊόντος της.

3. Παρωχημένο ολιγοπώλιο. Στο τελευταίο στάδιο ζωής του προϊόντος έχει εκλείψει κάθε είδος ολιγοπωλιακού πλεονεκτήματος της καινοτόμου επιχείρησης, καθώς όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές κάτω από ίδιες ή παρόμοιες συνθήκες¹⁵. Στο ώριμο αυτό στάδιο, οι καινοτομίες προϊόντος έχουν ολοκληρωτικά εκλείψει και προσανατολίζονται κυρίως σε τεχνικές προβολής. Μόνη διέξοδος είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, η εντατικοποίηση της προώθησης, η περαιτέρω μείωση της τιμής του ή η δημιουργία καρτέλ με άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει θετικές χρηματοροές, μπορεί να αναζητήσει νέες αγορές έντασης εργασίας για την εγκαθίδρυση παραγωγικών θυγατρικών. Εάν η

¹⁴ Βερναρδάκης Ν., (2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α', εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.289

¹⁵ Κυρκιλής ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α' έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.67

επιχείρηση δεν κατορθώσει να επανατοποθετήσει (reposition) το προϊόν της, αυτό τελικά θα απαξιωθεί.

στ) Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού

Το διαμάντι του ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης, που διατυπώθηκε το 1990 από τον Porter¹⁶. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Ουσιαστικά, συσχετίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το εθνικό πλεονέκτημα του τόπου της αρχικής τους εγκατάστασης, δηλαδή της χώρας-βάσης της μητρικής επιχείρησης, θεωρώντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απόρροια της ικανότητάς της να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα στη χώρα προέλευσης. Το εθνικό πλεονέκτημα, ορίζουν οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Οι συνθήκες παραγωγής αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές. Ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.
2. Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι το όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η εγχώρια ζήτηση, κατά τον Porter, είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μεγάλη εγχώρια ζήτηση ή αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση να προβεί γρηγορότερα σε νεωτερισμούς και σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσδίδοντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
3. Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες¹⁷ αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και

¹⁶ Porter M.E., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 90, pp. 73- 93

Porter M.E., (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, pp. 72

¹⁷ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 404

ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές¹⁸.

4. Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή οι στόχοι, η κουλτούρα και η γενικότερη οργανωτική διάρθρωση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών. Ο εγχώριος ανταγωνισμός, από την πλευρά του, μπορεί να καταστεί οδηγός των στρατηγικών επιλογών τόσο της μητρικής επιχείρησης όσο και των θυγατρικών και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

5. Η κυβέρνηση, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μπορεί να επηρεάζει ακόμη και ευθέως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

6. Ο όρος πιθανότητα ή τύχη αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Τέτοια γεγονότα είναι για παράδειγμα οι πόλεμοι, οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές κρίσεις, κ.ά.

Σε κάθε χώρα απαντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων και συνεπώς διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Με αυτή τη λογική ο Porter ονόμασε το υπόδειγμά του «διαμάντι του ανταγωνισμού», καθώς κάθε διαμάντι – κάθε χώρα αντανακλά έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος ή αλλιώς του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

1.6.Μορφές διεθνοποίησης

Η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης επικεντρώνεται στη βαθμιαία απόκτηση και χρήση γνώσης, καθώς και στις αυξανόμενες δεσμεύσεις σχετικά με ξένες χώρες και αγορές. Μεγάλη προσοχή δίνεται στην ανάπτυξη μιας ατομικής επιχείρησης, στο πως δηλαδή αποκτιέται, ολοκληρώνεται και χρησιμοποιείται η γνώση για τις ξένες αγορές και στο πως οδηγείται η ατομική επιχείρηση στην επιτυχημένη αυξανόμενη δέσμευση σε ξένες αγορές. Σημαντικό μειονέκτημα μιας επιχείρησης είναι η έλλειψη γνώσης σε διεθνείς λειτουργίες. Η γνώση αυτή

¹⁸ Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, p. 35

αποκτιέται μέσω δραστηριοτήτων στο εξωτερικό. Όσο μεγαλώνει η εμπειρία και η γνώση μιας επιχείρησης πάνω στις διεθνείς αγορές, τόσο περισσότερο διαφοροποιείται ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται σε αυτές. Το είδος διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση διαμορφώνεται από τον συνδυασμό των εξής τριών παραγόντων: τις συνθήκες που επικρατούν, το προϊόν που εξάγεται και τη χώρα στόχο.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές μπορούν να πάρουν δύο βασικές μορφές: τις αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης και τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης¹⁹. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο βαθμό δέσμευσης²⁰ της επιχείρησης με τις από αυτήν δραστηριοποιούμενες αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο. Όσο αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης, τόσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ρίσκο) και οι απαιτήσεις σε πόρους, κεντρικό έλεγχο και συντονισμό.

1.6.1.Αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

α) Άμεση εξαγωγική δράση (direct exporting)

Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης και γενικά την προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η εκάστοτε επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της στην αγορά στόχο της, χωρίς όμως να μπαίνουν στη μέση τρίτοι διαμεσολαβητές και χωρίς να καθίσταται απαραίτητη η εγκατάσταση παραγωγικών ή άλλων ειδών λειτουργιών σε αυτή²¹. Σε αυτή τη μορφή όμως μπορούν να παρουσιαστούν πολλά και ποικίλα προβλήματα όπως για παράδειγμα το υψηλό κόστος λόγω μεταφοράς ή απαγορευτικών δασμών. Αλλά σημαντικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή απώλεια ανταγωνιστικότητας λόγω συναλλαγματικών διαταραχών αλλά και η αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος. Επίσης προβλήματα παρουσιάζονται και όταν η μητρική χώρα, δηλαδή η χώρα παραγωγής, δεν εξασφαλίζει το ελάχιστο παραγωγικό κόστος ή όταν το ίδιο προϊόν δεν θεωρείται κατάλληλο για όλες τις αγορές. Το παραπάνω αποτελεί λόγο για τον

¹⁹ Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμ. Ι, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 274-275

²⁰ Γεωργόπουλος Α.Ν.,(1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίησης της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 50-56

²¹ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), διεθνείς Επιχειρηματικές δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.124

οποίο μια επιχείρηση προτιμά να ξεκινήσει την δραστηριότητα της αρχικά προσανατολισμένη σε αγορές που είναι πιο κοντά ψυχικά σε αυτήν. Ενώ η εμπειρία και η γνώση θα εξελίσσονται η επιχείρηση θα επεκτείνεται και σε πιο άγνωστες προς σε αυτήν αγορές και σε πιο απομακρυσμένες χώρες.

β) Παραγωγή κατά παραγγελία

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την παραπάνω με τη διάφορα όμως ότι οι εξαγωγικές προσπάθειες δεν έχουν μία συνεχή ροή. Πιο συγκεκριμένα, εδώ η επιχείρηση παράγει μόνο κατά παραγγελία του πελάτη και η εξαγωγική προσπάθεια είναι περιστασιακή. Τέλος οι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή δεν είναι μακροχρόνιοι.

γ) Εξαγωγές με διαμεσολαβητές (exporting through export intermediaries)

Η μέθοδος αυτή έχει πολλά κοινά σημεία με τις δυο προηγούμενες, με τη διαφορά όμως ότι εδώ η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες εξαγωγών, διεθνούς εμπορίου με στόχο την εξασφάλιση των καναλιών διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρίας. Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την εμπειρία και τις γνώσεις των ειδικευμένων εταιριών. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι πολλά, όπως το κόστος αμοιβής του διανομέα και η έλλειψη έλεγχου από την ίδια την εταιρία όσον αφορά την προώθηση του προϊόντος στην αγορά της ξένης χώρας. Ωστόσο η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία παρέχει σε πολλές επιχειρήσεις, μέσω συμβούλων επιχειρήσεων, συμβουλές σχετικά με την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν στο εξωτερικό και τη συνολική τους δράση καθώς υπάρχουν και πολλοί μη ιδιωτικοί οργανισμοί (εμπορικά επιμελητήρια κ.α.) οι προσφέρουν στους ενδιαφερόμενους δωρεάν ηλεκτρονική δικτύωση.

δ) Συμβάσεις και Συμφωνίες (Contractual arrangements)

Οι ειδικές συμφωνίες ή συμβάσεις αποτελούν μία σχετικά εύκολη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η εγχώρια επιχείρηση παραχωρεί συγκεκριμένες άδειες κατασκευής, δικαιώματα ή προνόμια (licensing, franchising) ή συμμετέχει στην ίδρυση μιας ξένης επιχείρησης (συμβόλαια υπεργολαβίας) έναντι συγκεκριμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή άλλου μεταβλητού ή σταθερού οφέλους. Η τεχνική των συμβάσεων συνεπάγεται άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή²², χωρίς να απαιτείται η διενέργεια επενδύσεων ή άλλων πολυέξοδων πρακτικών. ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προτιμούν τέτοιου είδους συνεργασίες, όταν δεν υπάρχει κίνδυνος διάχυσης των ειδικών ανταγωνιστικών τους

²² Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks, σελ.336

πλεονεκτημάτων (π.χ. τεχνογνωσία) ή όταν το κόστος ανάληψης ξένων επενδύσεων είναι απαγορευτικό²³. Ωστόσο, παρά την σχετικά οικονομική φύση τους ελλοχεύουν κίνδυνοι, που σχετίζονται κυρίως με την εμπιστοσύνη στην ποιότητα και την αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου και με διάφορα θέματα νομικής φύσεως. Διακρίνουμε τρεις κατηγορίες συμβολαίων, τις συμφωνίες παραγωγής, την παραγωγή κατόπιν αδείας, τη δικαιόχρηση και τις συμφωνίες υπεργολαβίας.

δ.1) Παραγωγή κατόπιν άδειας (licensing)

Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση δεν επιβαρύνεται από τα κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης στην αγορά της ξένης χώρας. Το licensing έχει να κάνει με τη σχέση του licensor(αδειοδόχου) και του licensee (αδειολήπτη). Πιο συγκεκριμένα ο αδειοδόχος προσφέρει στον αδειολήπτη το δικαίωμα παραγωγής και διακίνησης κάποιου προϊόντος του αδειοδόχου με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή. Το δικαίωμα αυτό αφορά συνήθως κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικό σήμα, μεθόδους μάρκετινγκ κ.τ.λ.

Η μέθοδος αυτή αν και χαρακτηρίζεται από τις πιο ανέξοδες μεθόδους διεθνοποίησης, έχει αρκετά μειονεκτήματα. Ως μειονεκτήματα νοούνται, η απώλεια ελέγχου της παραγωγής και διακίνησης του προϊόντος, η αδυνατότητα χρησιμοποίησης των κερδών από της δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε μια χώρα για την στήριξη ανταγωνιστικών στρατηγικών σε κάποια άλλη και τέλος η χρονικά ορισμένη σύμβαση μεταξύ αδειοδόχου και αδειολήπτη η οποία μπορεί να μετατρέψει τον αδειοδόχο σε σοβαρό ανταγωνιστή του αδειολήπτη (παράγοντας παρόμοιο προϊόν).

δ.2 Δικαιόχρηση (Franchising)

Η δικαιόχρηση είναι παρεμφερής μέθοδος με το licensing, με τη διαφορά ότι αναφέρεται στην εξαγωγή υπηρεσιών - όχι άυλων περιουσιακών στοιχείων²⁴ με τη συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης. Συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος (franchiser) παραχωρεί στο δικαιοδόχο (franchisee) το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί εμπορικά με συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του²⁵ και δεσμεύεται να του προμηθεύει το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ενδιάμεσα προϊόντα και άλλες απαραίτητες εισροές για να είναι σε θέση ο δικαιοδόχος να παράγει και να

²³ Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 23

²⁴ Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 395

²⁵ Σιώμοκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 684

διανέμει το προϊόν²⁶. Το δικαίωμα αφορά άδεια χρήσης (principal) ενός μοναδικού προϊόντος, διοικητικών ή τεχνικών ικανοτήτων, μεθόδων παραγωγής ή συσκευασίας, επωνυμίας προϊόντος (brand name). Η αμοιβή του franchiser μπορεί να είναι μια αρχική σταθερή αμοιβή, μερίδιο επί των κερδών, αμοιβή ενοικίασης ή ένα δικαίωμα (royalty) επί των μεικτών κερδών²⁷.

Η δικαιόχρηση αποτελεί ένα γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο αύξησης του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς του δικαιοπαρόχου και εισόδου σε ξένες αγορές, καθώς αφενός η κεφαλαιακή του συνεισφορά είναι περιορισμένη σε σχέση με τη διενέργεια άμεσης ξένης επένδυσης και αφετέρου η επωνυμία του εξαπλώνεται με ραγδαίους ρυθμούς στη διεθνή αγορά. Λόγω της ανάγκης για αυξημένη τυποποίηση του προϊόντος, το franchising χρησιμοποιείται κυρίως από βιομηχανίες υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, ενοικίαση αυτοκινήτων-leasing), οι οποίες ακολουθούν στρατηγική γρήγορης εστίασης στην αγορά-στόχο. Όπως και το licensing, η δικαιόχρηση ενέχει ορισμένους κινδύνους, κυρίως αναφορικά με την αξιοπιστία του δικαιοδόχου και την δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από τον δικαιοπάροχο

Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε²⁸ τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δικαιόχρηση διανομής/Εμπορική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος αντλεί το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπάροχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν τα Coco Cola, η Levis, κ.ά.
- Δικαιόχρηση παραγωγής/Βιομηχανική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου π.χ. η Pizza Hut, τα οποία στη συνέχεια πωλεί ή μεταπωλεί χρησιμοποιώντας το σήμα του δεύτερου. Το επίκεντρο του «πακέτου franchising» αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος.
- Δικαιόχρηση υπηρεσιών. Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του

²⁶ Κυρκιλής, ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση, σελ.17

²⁷ Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 228

²⁸ Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, ,΄ έκδοση, εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα, σελ. 197-200

δικαιοπάροχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου. Στην Ελλάδα επιχειρήσεις της εν λόγω κατηγορίας είναι τα φροντιστήρια ISON, το Hilton, η Avis, κ.ά.

- Μεικτή δικαιοχρηση. Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Ο franchiser παραχωρεί το δικαίωμα στον franchisee να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).

δ.3) Υπεργολαβίες (Subcontracting)

Οι υπεργολαβίες αναφέρονται στη διεξαγωγή από τον υπεργολάβο συγκεκριμένων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας του προϊόντος για λογαριασμό της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης, η οποία στοχεύει, έτσι, στη μείωση του λειτουργικού της κόστους. Το μειωμένο κόστος προκύπτει είτε λόγω των οικονομιών κλίμακας και μάθησης του υπεργολάβου είτε συχνότερα από την πρόσβαση του δεύτερου σε φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές. Ο υπεργολάβος είναι συνήθως εγκατεστημένος σε αναπτυσσόμενες χώρες²⁹, όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές του.

.ε) Συναρμολόγηση

Εδώ ισχύουν όλα όσα αναφέρθηκαν στο licensing με τη διαφορά ότι εδώ γίνεται μόνο συναρμολόγηση εξαρτημάτων, τα οποία παράγονται εκτός της παραγωγής όλου του προϊόντος.

στ) Παροχή τεχνογνωσίας(Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι (Turn-key agreements)

Οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις³⁰. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος

²⁹ Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και - διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 54

³⁰ Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και - διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 56

επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση. Το κόστος του εγχειρήματος φέρει εξολοκλήρου η ξένη επιχείρηση. Ωστόσο, συχνά η ανάδοχος επιχείρηση ή ο «στρατηγικός επενδυτής» συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο. Τα έργα αυτά είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στην ανάδοχο επιχείρηση³¹.

Συμφωνίες turn-key υπογράφουν συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις όταν πρόκειται για σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων) και όταν η έλλειψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας ή διοικητικής ικανότητας δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων.

Τα συμβόλαια «με το κλειδί στο χέρι», ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης, παρέχουν στην επιχείρηση έσοδα από την εξαγωγή κυρίως τεχνικών ικανοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων. Ωστόσο, αυτό ακριβώς μπορεί να στραφεί εναντίον της, καθώς μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά.³² Για το λόγο αυτό τέτοιες συμφωνίες υπογράφονται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες και που στοχεύουν σε αντίθετες αγορές.

ζ) Συμβόλαια διοίκησης (Management contracts)

Τα συμβόλαια διοίκησης είναι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης-προμηθευτή και μιας επιχείρησης-πελάτη για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης³³ που ουσιαστικά τα «νοιкиάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο.

Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης-προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης-πελάτη υπό τη νέα διοίκηση³⁴.

³¹ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), διεθνείς Επιχειρηματικές δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 216-217

³² Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τόμος. Ι, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 270-272

³³ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 398

³⁴ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.212

Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Το συμβόλαιο διοίκησης της παρέχει έναν σχετικά ανέξοδο τρόπο επίτευξης των παραπάνω στόχων της, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες. Παράλληλα, τα «ενοικιασθέντα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν και γνώσεις σχετικά με την από αυτήν δραστηριοποιούμενη αγορά, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.

Τα συμβόλαια διοίκησης ενέχουν ορισμένα υψηλού κινδύνου μειονεκτήματα.

Αρχικά, τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην επιχείρηση-πελάτη, καθώς καταλυτικό ρόλο για την επιχειρησιακή επιτυχία ενέχει και το υπόλοιπο, μη διοικητικό προσωπικό. Άλλωστε, η «ενοικίαση» διοικητικών ικανοτήτων αποσκοπεί κατά βάση στη θεμελίωση ισχυρής επιχειρησιακής κουλτούρας και αποδοτικών εταιρικών πρακτικών εάν, λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν ενστερνίζεται την κουλτούρα και τις διαδικασίες που υιοθετούν τα αποσπασθέντα στελέχη, δημιουργούνται στεγανά και υπονομεύεται η αρχική επιδίωξη της επίτευξης αποδοτικότητας ή εξυγίανσης. Απειλή αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων της, ειδικά εάν οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

1.6.2. Προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης/άμεση επένδυση στο εξωτερικό.

Το διεθνές εμπόριο, αποτελεί, όπως εκτενώς αναπτύχθηκε παραπάνω, έναν αποτελεσματικό τρόπο εισόδου σε νέες, ξένες αγορές. Οι απαιτήσεις σε γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς ή ιδιαίτερων διοικητικών και άλλων ικανοτήτων είναι περιορισμένη, ενώ το κόστος του εγχειρήματος χαμηλό. Η διεθνής εμπορική δραστηριότητα, όμως, συναντά ορισμένα εμπόδια, που λαμβάνουν τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών φραγμών. Οι δασμοί και οι ποσοστώσεις, οι κρατικές πολιτικές, η κουλτούρα και οι τοπικές συνήθειες, η ύπαρξη εθνικών κανόνων ή στερεότυπων (standards)³⁵ είναι μόνο κάποια από τα σημαντικότερα εμπόδια διεξαγωγής διεθνούς εμπορίου. Παράλληλα, η εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ δεν εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, δεν αποφέρει ιδιαίτερα υψηλές αποδόσεις.

³⁵ Θανόπουλος Ν. Γ., (2006), διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks, σελ. 134

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μεταστροφή των επιχειρήσεων από διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες σε ανάληψη ξένων επενδύσεων. Οι ξένες επενδύσεις είναι μία προχωρημένου τύπου μορφή διεθνοποίησης, που ενέχει υψηλά επίπεδα κινδύνου, τα οποία ανταποδίδει με υψηλές αποδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ξένες επενδύσεις διακρίνονται³⁶ με βάση το βαθμό ελέγχου που επιβάλλουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους στη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε ξένες μετοχικές επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

α) Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment)

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μεταστροφή των επιχειρήσεων από το εμπόριο στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η μεταβολή της βασικής οργανωτικής δομής του διεθνούς οικονομικού συστήματος, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών, η αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, ημιτελή προϊόντα, υπηρεσίες), η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επακόλουθη αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες και δυνατότητες κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τον κύριο μοχλό διεθνοποίησης και ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας³⁷. Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) είναι η επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή, είτε αυτός είναι μητρική ή θυγατρική επιχείρηση είτε είναι ιδιώτης, ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή (δηλαδή χώρας διαφορετικής από την καταστατική έδρα) χώρα που θεμελιώνει μια μακροχρόνια σχέση, ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο μιας οικονομικής οντότητας³⁸, της θυγατρικής επιχείρησης πλήρους ή μερικής ιδιοκτησίας. Η ΑΞΕ, δηλαδή, αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου συμπληρωματικών άυλων και υλικών εισροών³⁹, απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής. Η θυγατρική μπορεί να τελεί παραγωγικές, εμπορικές ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας και εσωτερικής δομής της.

Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και το χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση.

³⁶ Μελάς Κ. και Πολλλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 227

³⁷ Μελάς Κ. και Πολλλάλης Ι.,(2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 227

³⁸ Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας,, σελ. 134-135

³⁹ Κυρκιλής ,, (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.17

Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου – συγκριτικά με τις εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης - των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα ξένα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης.

Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη ΑΞΕ ενέχει και η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις ξένες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκεινται θετικά απέναντι στις ΑΞΕ, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας και άλλων ωφελειών. Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρειά τους ξένων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις, ωστόσο μια πιθανή συνεργασία μεταξύ εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων είναι ευπρόσδεκτη.

Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το χρηματοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της ξένης χώρας είναι προσοδοφόρο (π.χ. οικονομική και πολιτική σταθερότητα⁴⁰) για την επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η ανάληψη μιας ΑΞΕ θεμελιώνει μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά-στόχο, καθώς το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της επένδυσης είναι μεγάλο. Σε πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η αυξημένη δέσμευση πόρων της μητρικής, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια του εγχειρήματος, αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό παράγοντα για την ανάληψη ΑΞΕ.

Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται σε:

- ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking).
Ορισμένες επιχειρήσεις προβαίνουν σε ΑΞΕ με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση πόρων που βρίσκονται σε σχετική αφθονία, μικρότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα σε ορισμένες χώρες. Οι αναζητούμενοι πόροι αναφέρονται τόσο σε πρώτες ύλες, όσο και σε (ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο) εργατικό

⁴⁰ Άγνωστος, (Απρίλιος 2006), Οι ξένες άμεσες επενδύσεις ως μοχλός ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας, τεύχ. 320, ΧΡΗΜΑ, <http://www.hrima.gr/article.asp?view=90&ref=83>

δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια, το κριτήριο αυτό της ανάληψης ΑΞΕ έχει χάσει σε σημασία.

➤ ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών (market seeking).

Η επενδύουσα επιχείρηση ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μια αγορά ή/και σε γειτονικές αυτής αγορές, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των εκεί γεωγραφικά συγκεντρωμένων σημαντικών πελατών της, τη μείωση του κόστους μεταφοράς και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βαρύνουσα σημασία έχει και το μέγεθος της αγοράς-στόχου.

➤ ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking).

Πρόκειται για πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχοντας κατοχυρώσει τους απαραίτητους πόρους και τη θέση τους στις τοπικές αγορές, αναζητούν μία μέθοδο καλύτερης οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους.

➤ ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking).

Συνήθως πρόκειται για επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά σε ξένη αγορά και στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω της εξαγοράς πόρων και ικανοτήτων άλλων επιχειρήσεων.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε ΑΞΕ είναι στοιχείο έρευνας και σύγκρισης των επενδυτικών της επιλογών και της αναμενόμενης απόδοσης της επένδυσης, αποφυγής της εγχώριας αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και των στρατηγικών της στόχων και προτεραιοτήτων. Πέρα από την απόφαση ανάληψης ή μη της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει και ως προς τον τύπο της ΑΞΕ που θα εφαρμόσει, η παρουσίαση των οποίων γίνεται στις επόμενες ενότητες.

β.) Θυγατρική Πλήρους Ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)

Η θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε μια εξολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment) ή σε μια προϋπάρχουσα εξαγορασθείσα τοπική επιχείρηση (acquisition).

Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής, στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διείσδυσης στην παγκόσμια αγορά ή διεθνούς επέκτασής της. Έτσι, όχι μόνο

αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής⁴¹, αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών.

Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε η προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αιχμής για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης⁴².

γ.) Εξ'ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)

Η δημιουργία εξολοκλήρου καινούριας επιχείρησης αναφέρεται σε μια επένδυση της επιχείρησης για τη δημιουργία μιας νέας θυγατρικής, από το στάδιο της εγκατάστασης έως την πλήρη λειτουργία της. Η μητρική επιχείρηση δεν πληρώνει ήδη κεφαλαιοποιημένη αξία για την ονομασία και τα περιουσιακά στοιχεία της θυγατρικής, καθώς πρόκειται για μία εξολοκλήρου νέα επιχειρησιακή μονάδα –ως εκ τούτου πήρε και το αντίστοιχο όνομα. Η εν λόγω επένδυση αποσκοπεί συνήθως στην αναζήτηση νέων αγορών, ενώ μελλοντικά μπορεί να στραφεί και στην αναζήτηση αποδοτικότητας. Όπως είναι κατανοητό, η συγκεκριμένη επένδυση ενέχει για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό κόστος (ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της επένδυσης), την καταβολή του οποίου δεν μπορεί να αναστείλει ακόμη και εάν αποφασίσει να διακόψει τη δραστηριότητα της θυγατρικής (sunk costs⁴³). Εκτός αυτού, η εν λόγω πρακτική ενέχει μεγάλο κίνδυνο για τη μητρική, καθώς πορεύεται μόνη σε μία τελείως καινούρια αγορά. Τέλος, απαιτείται αρκετός χρόνος μέχρι την πλήρη

⁴¹ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.218

⁴² Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

⁴³ Sunk costs είναι κόστη, τα οποία δε μπορούν να ανασταλούν μετά την καταβολή τους.

λειτουργία της θυγατρικής και την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς-στόχου.

δ.) Εξαγορά (Acquisition)

Εξαγορά είναι η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπό τη νέα διεύθυνση⁴⁴.

Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της –τα εγκαθιδρυμένα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty)⁴⁵. Τέλος, η εξαγοράστρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και από την αύξηση του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πρέπει να τονιστεί, πως η επιτυχία μιας εξαγοράς έγκειται στο βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κυρίως από τη σύμπτυξη της διαφορετικής επιχειρησιακής τους κουλτούρας και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό. Τέλος, οι εξαγοράστριες επιχειρήσεις συχνά υπερεκτιμούν τη συνέργεια με την τοπική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί το εγχείρημα σε αποτυχία.

Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των εξαγορών, ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε μόνο σε τρεις ειδικές περιπτώσεις:

➤ Δανεισμός για εξαγορά (Leverage buy out).

Μια επιχείρηση δανείζεται κεφάλαια από ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό με σκοπό τη διενέργεια εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων κυρίως μεγαλύτερων από αυτήν επιχειρήσεων Θεωρείται ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους εξαγοράς και ενέχει υψηλό κίνδυνο, λόγω των κυμαινόμενων

⁴⁴ Δεν είναι απαραίτητη η μεταβίβαση του ελέγχου και της κυριότητας της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εξαγοράστρια, καθώς η εξαγορά μπορεί να πάρει και τη μορφή συμμετοχής (μερική εξαγορά, partial acquisition).

⁴⁵ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 462

χρηματοοικονομικών δεικτών δανεισμού (επιτόκιο). Συνεπώς, η πρακτική αυτή πρέπει να ακολουθείται από ώριμες σχετικά επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές και όχι από νέο συλληφθείσες που ενέχουν υψηλό επίπεδο κινδύνου⁴⁶.

➤ Εξαγορά της διοίκησης (Management buy-in, MBI).

Επιχειρήσεις με αυξημένα οικονομικά και παραγωγικά μεγέθη εξαγοράζουν τη διοίκηση (management) μιας μικρότερης επιχείρησης, με σκοπό την εκμετάλλευση των διοικητικών της ικανοτήτων και γνώσεων. Πρόκειται δηλαδή για εξαγορά του στελεχιακού δυναμικού (team capital), το οποίο είθισται να εκμεταλλευτεί η εξαγοράστρια επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της μικρότερης επιχείρησης.

➤ Εξαγορά από τη διοίκηση (Management buy-out, MBO).

Η εξαγορά από τη διοίκηση αναφέρεται στην αγορά τμήματος ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό της.

ε.) Κοινοπραξία (Joint Venture)

Κοινοπραξία είναι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων επιχειρήσεων, της ίδιας ή διαφορετικών εθνικοτήτων, για τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισροές, που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία⁴⁷. Είναι, δηλαδή, η σύμπραξη διαφορετικών δυνάμεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου σε μια αγορά-στόχο, που πιθανότατα να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας. Η κοινοπραξία αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας και πεδίου για τους εταίρους. Παράλληλα, προσφέρει μία αποτελεσματική μέθοδο καταστολής

⁴⁶ Άγνωστος, (19/12/1999), Οι κυριότεροι τύποι επιχειρηματικών συμπράξεων: Αποτελούν την πλέον ουσιαστική αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στον εντεινόμενο ανταγωνισμό, ΤΟ ΒΗΜΑ, ειδική έκδοση, <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=117655&ct=82&dt=19/12/1999>

⁴⁷ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων και διείσδυσης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και γεωγραφικές περιοχές⁴⁸.

Η επιχείρηση πιστεύει πως θα κερδίσει από τους εταίρους της σε γνώσεις, ικανότητες και τεχνολογία. Όταν μάλιστα η κοινοπραξία διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των συμβαλλομένων, τότε υπάρχουν αυξημένα οφέλη για τη ξένη επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα ξεπερνά τα εμπόδια εισόδου της αγοράς-στόχου (π.χ. εάν η κυβέρνηση επιτρέπει τη διενέργεια επενδύσεων μόνο με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός εγχώριου επενδυτή), καλύπτει τα κενά και ελλείμματα αναφορικά με τις γνώσεις της αγοράς, επωφελείται από τη φήμη του τοπικού εταίρου –για το λόγο αυτό προτιμώνται εταίροι με κατάλληλες διασυνδέσεις, καταξιωμένοι στην τοπική αγορά και αποκομίζει συνολικά αυξημένα κέρδη.

Όπως κάθε άμεση ξένη επένδυση, έτσι και η κοινοπραξία ενέχει τους κινδύνους της. Αρχικά, ανακύπτουν προβλήματα σχετικά με τον ακριβή καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς, του ελέγχου και της συμμετοχής στα κέρδη της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Τα εν λόγω προβλήματα ήρθε να επιλύσει η Θεωρία των Συμβολαίων (contract theory), με τον αυστηρό προσδιορισμό των όρων του συμβολαίου. Ο περιορισμένος έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση πάνω στη νέα μονάδα, συνεπάγεται τη μη εναρμόνιση των πρακτικών της τελευταίας με τους στρατηγικούς στόχους της πρώτης. Παράλληλα, η ασυμμετρία των στρατηγικών προσανατολισμών των εταίρων οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη λύση της συμφωνίας. Συνεπώς, η απόφαση για κοινοπραξία πρέπει να επέλθει μετά από σημαντική εξέταση του κόστους-οφέλους της επιχείρησης από την ανάληψη της εν λόγω δράσης και μόνο εάν πιστεύει πως δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μια πλήρως επιτυχημένη επένδυση με ίδια μέσα.

στ.) Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)

Στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους κεφαλαιακούς ή άλλους πόρους για την επιτυχία της. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας με πιο μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα⁴⁹. Η κοινή ιδιοκτησία, που θεμελιώνουν

⁴⁸ Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 232

⁴⁹ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 397

οι στρατηγικές συμμαχίες, μπορούν να αφορούν κοινούς παραγωγικούς και χρηματοδοτικούς πόρους, ανταλλαγή μετοχών ή ακόμη και αμοιβαία ιδιοκτησία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους και του κινδύνου ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις συμμετέχουσες στη συμμαχία επιχειρήσεις να αναλάβουν μεγάλες σε παραγωγική δυναμικότητα επενδύσεις, αυξάνοντας την αγοραία δύναμή τους, και να επιτύχουν, έτσι, οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα, εξασφαλίζουν την πρόσβαση σε πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες (π.χ. τεχνογνωσία, εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που τους εκλείπουν. Έτσι, όχι μόνο θα επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, αλλά θα τους τρέψουν και σε άδοξες μεθόδους φυγής, που μπορούν να αποβούν μοιραίες για την επιβίωσή τους. Τέλος, οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις της εθνικότητας της στοχευόμενης αγοράς, αναφορικά με τις γνώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αγοράς και των τοπικών καταναλωτών.

Παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών και τα αυξημένα κέρδη που επιφυλάσσει στους εταίρους, ο κίνδυνος διάλυσής της ελλοχεύει σε κάθε χρονική στιγμή. Ο δημοφιλέστερος τρόπος λήξης μιας στρατηγικής συμφωνίας είναι η μη επίτευξη των στρατηγικών στόχων, που τα συμβαλλόμενα μέρη επεδίωκαν με τη σύναψή της. Πρόκειται, δηλαδή, για μη προγραμματισμένη μορφή διάλυσης, που ανέκυψε λόγω προβλημάτων ή διαφωνιών μεταξύ των συμμάχων ή απλά λόγω μη αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας της συμμαχίας. Συχνά, η διάλυση στρατηγικών συμμαχιών οφείλεται σε στενότητα οικονομικών πόρων ενός εκ των εταίρων, ο οποίος ακολούθως αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας. Βέβαια, ενδέχεται κάποιος εταίρος να αποχωρήσει ηθελημένα από τη συμμαχία, λόγω μεταστροφής των στρατηγικών του προτεραιοτήτων ή άλλων αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό του περιβάλλον.

Τα 4 Cs των επιτυχημένων συμμαχιών⁵⁰

Η επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες²⁰⁸ (τα 4 Cs των συμμαχιών):

⁵⁰ Brouthers D. K., Brouthers E. L. and Wilkinson J. T., (1995), *Strategic Alliances: Your Partners*, Long Range Planning, 28 (3), pp. 18-22 στο Παπαδάκης Μ.Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 540-541

- Συμπληρωματικές ικανότητες (complementary skills).
Μία στρατηγική συμμαχία στηρίζεται στην ενοποίηση των θεμελιωδών ικανοτήτων των εταίρων. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει, ωστόσο, να είναι και συμπληρωματικές, με την έννοια ότι θα πρέπει να ολοκληρώνονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, κάποιιο σύμμαχοι προσφέρουν τις διοικητικές τους ικανότητες, κάποιιο τη τεχνογνωσία, άλλοι τη γνώση της τοπικής αγοράς, έτσι ο συνδυασμός τους επιφέρει βέλτιστα αποτελέσματα.
- Συνεργατικές κουλτούρες (cooperative cultures).
Η ύπαρξη συμμετρίας μεταξύ της επιχειρησιακής δομής, της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής κατεύθυνσης των στόχων των εταίρων αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας της συμμαχίας.
- Συμβατικοί Στόχοι (compatible goals).
Οι σαφής στρατηγικές κατευθύνσεις και οι συντονισμένες δραστηριότητες προς την επίτευξη αυστηράπροκαθορισμένων στόχων αποτελούν ένα συστατικό της επιτυχίας των συμμαχιών.
- Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου (commensurate levels of risk).
Ο δίκαιος επιμερισμός του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων συμβάλλει στην ομαλή συνέχιση της συμμαχίας.

ζ.) Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment)

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου είναι οι βραχυχρόνιοι επενδυτικοί ορίζοντα αγορές πακέτων μετοχών από τις επιχειρήσεις, με σκοπό τη διαποίκιση του μετοχικού τους κεφαλαίου και την αύξηση της περιουσιακής τους κατάστασης/καθαρής τους θέσης. Η αγορά των μετοχών άλλων επιχειρήσεων δε συνδέεται με την απόκτηση ελέγχου επί της διοίκησής τους, πρακτική που εκπίπτει της επενδυτικής δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Το χαρτοφυλάκιο μπορεί να συντίθεται από αμέτρητα είδη αξιόγραφων, που ορίζουν το μέγεθος και τη μορφή του.

Τα χαρτοφυλάκια διακρίνονται με βάση τη σταθερότητα, το βαθμό επενδυτικού κινδύνου⁵¹ και την απόδοσή τους. Τα πιο αποδοτικά χαρτοφυλάκια, αυτά που περιέχουν αξιόγραφα «μεταβλητής» απόδοσης, συντίθενται από τίτλους που παρουσιάζουν τη μικρότερη σταθερότητα και το μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου (π.χ. μετοχές, παράγωγα). Αντίστοιχα, τα λιγότερο αποδοτικά χαρτοφυλάκια, περιέχουν

⁵¹ Ο βαθμός επενδυτικού κινδύνου σχετίζεται με τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο του επιτοκίου.

τίτλους υψηλής σταθερότητας και ελάχιστου κινδύνου, τα γνωστά αξιόγραφα «σταθερής» απόδοσης (π.χ. κρατικά ομόλογα, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια). Όσο μειώνεται ο κίνδυνος της επένδυσης, τόσο αυξάνεται η προβλεψιμότητα της απόδοσής της. Οι λόγοι επιλογής των επενδύσεων χαρτοφυλακίου έναντι άλλων εναλλακτικών –η γνωστή θεωρία χαρτοφυλακίου- βρίσκονται κυρίως στις αρχές της μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων και ελαχιστοποίησης του επενδυτικού κινδύνου⁵². Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην επιδίωξη του επενδυτή για αγορά αξιόγραφων που αποφέρουν μέγιστες αποδόσεις, ενώ η δεύτερη στην προτίμησή του έναντι ακίνδυνων αξιόγραφων. ,διευκρινίζεται ότι, «οι επενδυτικές αποφάσεις στηρίζονται στην αναμενόμενη απόδοση και όχι στην τελική θέση περιουσίας του επενδυτή»⁵³.

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου αποτελούν κοινή πρακτική της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων διεθνώς, καθώς αποτελούν μία από τις κυριότερες πηγές εισοδήματος – είναι, ίσως, η γρηγορότερη μέθοδος πρόσβασης σε χρηματικούς πόρους - και βασικό μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, η αυξημένη απόδοσή τους οφείλεται στα υψηλά επίπεδα κινδύνου –αποτέλεσμα της αβεβαιότητας- που συνδέονται με την ανάληψη μιας τέτοιας επένδυσης. Βέβαια, ο κίνδυνος αυτός δεν είναι αρκετός για την αποφυγή ή αποστροφή των επενδύσεων χαρτοφυλακίου.

1.7. Συμπεράσματα:

Το διεθνώς " επιχειρείν " δεν είναι εύκολη δουλειά και δεν προσφέρεται για πειραματισμούς. Αν γίνει οργανωμένα, με συστηματικό τρόπο και επαρκείς πόρους μπορεί μεσοπρόθεσμα να φέρει αποτελέσματα. 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 να γίνει σωστή επιλογή χωρών βάσει προτεραιοτήτων, που κάθε φορά είναι διαφορετικές αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν και των εσωτερικών στόχων των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση επιχειρεί Διεθνοποίηση των

⁵² Μητσιόπουλος Γ., (2002), Χρηματοστηριακές κρίσεις και επενδυτικά εργαλεία, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 168

⁵³ Συριόπουλος Κ., (1999), διεθνείς Κεφαλαιαγορές: Θεωρία & Ανάλυση, Α΄ τόμος, εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 180

δραστηριοτήτων της, όταν δεν μπορεί πλέον να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους λειτουργώντας αποκλειστικώς και μόνο στην εγχώρια αγορά.

Κεφάλαιο 2: Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια

2.1 . Άνοιγμα στη Βαλκανική ενδοχώρα

Αν υπάρχει ένας χώρος στον οποίο η εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομικής διπλωματίας κατέγραψε θεαματικά αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια, αυτός δεν είναι άλλος από τα Βαλκάνια

Το 1989, αποτέλεσε έτος ορόσημο για την παγκόσμια κοινότητα. Μετά από αρκετές δεκαετίες, η οικονομική δομή του σοσιαλισμού, η οποία συνίστατο στην κρατική κυριαρχία και τον κεντρικό σχεδιασμό της οικονομίας, κατέρρευσε. Το σοσιαλιστικό σύστημα, απέτυχε να λειτουργήσει στην πράξη, καθώς παρουσίασε σημαντικές ενδογενείς αδυναμίες. Αυτές συνίσταντο κυρίως στο δαπανηρό χαρακτήρα της οικονομίας και την κατασπατάληση των εθνικών πόρων, τη δυσκολία προσαρμογής της σοσιαλιστικής οικονομίας στην τεχνολογική πρόοδο, την ανισομερή ανάπτυξη της κοινωνικής παραγωγής, την έντονη κρατική κυριαρχία που στερούσε κάθε ιδιωτική πρωτοβουλία για ανάπτυξη, τη δημιουργία τεράστιων αναποτελεσματικών μονοπωλίων και την χαμηλή παραγωγικότητα. Μετά τις αρχές της δεκαετίας του '80 φάνηκε η ανάγκη για άμεσες και ριζικές μεταρρυθμίσεις και την μετάβαση σε ένα οικονομικό μοντέλο διαφορετικό από το σοσιαλιστικό. Έτσι, το 1989 η πτώση του «υπαρκτού» σοσιαλισμού στις χώρες της Κεντρικής και της Ν.Α. Ευρώπης, έδωσε το έναυσμα για τον μετασχηματισμό των χωρών αυτών σε οικονομίες και κοινωνίες της αγοράς.

Η χρονική συγκυρία της πτώσης του «ανατολικού μπλοκ», ήταν ιδιαίτερα ευνοϊκή για την Ελλάδα. Δόθηκε η ευκαιρία σε αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να επεκταθούν στις «παρθένες» αγορές των βαλκανικών χωρών, αναλαμβάνοντας και το σχετικό υψηλό ρίσκο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις απέβλεπαν στην αγορά των 65 εκ. περίπου Βαλκανίων καταναλωτών, στη δυνατότητα παραγωγής με χαμηλότερο κόστος, και στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης στις χώρες αυτές υπό το πρίσμα της μελλοντικής ένταξής τους στην Ε.Ε. Τα πλεονεκτήματα που είχαν οι ελληνικές εταιρείες, σχετιζόνταν κυρίως με τη γεωγραφική εγγύτητα και το γεγονός ότι οι μεγάλες πολυεθνικές δεν είχαν εισέλθει στην βαλκανική αγορά, καθώς θεωρούνταν υψηλού ρίσκου. Η διείσδυση στις Βαλκανικές χώρες ήταν η απαρχή διεθνοποίησης της ελληνικής επιχείρησης, κάτι που πραγματοποιήθηκε με σημαντική χρονική υστέρηση σε σύγκριση με τις λοιπές ανεπτυγμένες χώρες. Για πρώτη φορά, δόθηκε η

ευκαιρία σε ελληνικές επιχειρήσεις να διεθνοποιήσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. Το ελληνικό κράτος στήριξε την ιδιωτική αυτή πρωτοβουλία με σχέδια και μέσω της συμμετοχής σε προγράμματα της Ε.Ε. για οικονομική ενίσχυση και παροχή τεχνογνωσίας.

Στα Βαλκάνια σήμερα αναπτύσσονται πάνω από 3.500 ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως θυγατρικές επιχειρήσεις που με τα κέρδη τους συμβάλλουν στην ισχυροποίηση της μητέρας εταιρείας στην Ελλάδα, καθιστώντας την πιο ανταγωνιστική και προσφέρουν έσοδα στην εθνική οικονομία.

Τις πρώτες άναρχες κινήσεις, που ξεκίνησαν με την κατάρρευση των σοσιαλιστικών καθεστώτων στις γειτονικές χώρες, ακολούθησαν μεθοδευμένες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, με τρανταχτά ονόματα του οικονομικού χώρου και επενδύσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων δολαρίων.

Πάνω από 12 δισ. ευρώ επενδεδυμένο ελληνικό κεφάλαιο που έχει παράξει 200.000 περίπου θέσεις εργασίας. Στα Βαλκάνια λειτουργούν πάνω από 800 παραρτήματα ελληνικών τραπεζών, ελέγχοντας το 14% του συνόλου της βαλκανικής τραπεζικής αγοράς.

Οι όλο και στενότεροι δεσμοί της ελληνικής οικονομίας με τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης αναδεικνύουν την περιοχή σε σημαντικό πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης για τη χώρα μας. Η ελληνική οικονομία απολαμβάνει σταδιακά τους καρπούς από την οικονομική διασύνδεσή της με τη ΝΑ Ευρώπη, η οποία εκτιμάται ότι συνεισέφερε περίπου 0,6 ποσοστιαίες μονάδες στο μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας την τελευταία δεκαετία.

Στη συνέχεια θα δούμε ποιοι τρόποι χρησιμοποιήθηκαν συνηθέστερα από τις ελληνικές επιχειρήσεις κατά την πραγματοποίηση επενδύσεων στα Βαλκάνια. Να σημειώσουμε ακόμη ότι όταν μια εταιρεία πρόκειται να πραγματοποιήσει μια επένδυση στο εξωτερικό προβαίνει αρχικά σε κάποιες ενέργειες όπως: οριοθέτηση του στόχου της (π.χ. στρατηγικός, αύξηση κερδών κ.τ.λ.), μελέτη των χαρακτηριστικών της κάθε υποψήφιας χώρας, αναζήτηση της χώρας που προσφέρει τα ιδανικά κίνητρα για την εταιρία και αναζήτηση πληροφόρησης και ασφάλειας από διάφορους οργανισμούς και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ακόμη μια εταιρεία για να αξιολογήσει και να επιλέξει ποιο από τα πιθανά επενδυτικά σχέδια είναι το πιο συμφέρον γι' αυτήν πρέπει να λάβει υπόψη σε μια χρηματοοικονομική ανάλυση ορισμένα στοιχεία όπως :

- Το ποσό που χρειάζεται για την υλοποίηση της αρχικής επένδυσης, αλλά και τη χρονική διάρκεια απόσβεσης αυτής.
- Τη ζήτηση του προϊόντος (μερίδιο αγοράς – πιθανές πωλήσεις).
- Μεταβλητά και σταθερά κόστη.
- Τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου.
- Κυβερνητικούς περιορισμούς στη χώρα υποδοχής όπως εμπόδια στον επαναπατρισμό των κερδών, εξαναγκασμός για επανεπένδυση αυτών, υψηλή φορολογία, εμπορικοί δασμοί κ.τ.λ.
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες (όταν υπάρχει διαφορά στο νόμισμα), πληθωρισμός και οικονομική αστάθεια στη χώρα υποδοχής.
- Εκτίμηση των μελλοντικών εισροών λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία
- Αξιολόγηση όλων των κινήτρων και των εμποδίων που υπάρχουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον στη χώρα υποδοχής.

2.2 Γιατί οι Ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στα Βαλκάνια

Οι λόγοι οι οποίοι ισχύουν σε διεθνές επίπεδο για όλες τις επιχειρήσεις είναι και αυτοί που ωθούν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση ξένων άμεσων επενδύσεων. Ας δούμε όμως για ποιους λόγους οι Έλληνες επιλέγουν κατά μεγάλο ποσοστό τα Βαλκάνια ως τόπο διεθνούς δραστηριοποίησης των και πραγματοποίησης επενδύσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι είναι η γεωγραφική εγγύτητα, οι ιστορικοί, θρησκευτικοί και πολιτιστικοί δεσμοί της χώρας μας με αυτές των Βαλκανίων καθώς και τα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού προτύπου, τα οποία βρίσκονται πλησιέστερα του ελληνικού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρήκαν μια μοναδική ευκαιρία να ανοιχτούν επενδυτικά σε μια δυναμική αγορά περίπου 150 εκατομμυρίων ανθρώπων που βρίσκεται στη γειτονιά μας. Χιλιάδες ελληνικές επιχειρήσεις, από τους κλάδους της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών, του λιανικού εμπορίου, των τροφίμων, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της υγείας, της εκπαίδευσης κ.λπ. έχουν ήδη δώσει το παρόν και επεκτείνουν δυναμικά την παρουσία τους και τις δραστηριότητες τους στις χώρες αυτές. Η εξωστρέφεια αυτή έχει πολλαπλά αγαθά αποτελέσματα για τις ελληνικές επιχειρήσεις μιας και δημιουργεί αξιόμαχο ανταγωνιστικό μέγεθος και μια ροή κερδοφορίας που έχει μακροχρόνια προοπτική (με κάποιες διακυμάνσεις βέβαια

αν λάβουμε υπόψη τη διεθνή οικονομική κρίση και τα αποτελέσματα της τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες των Βαλκανίων, στις χρηματιστηριακές αγορές, την κατανάλωση και την πραγματική οικονομία). Ακόμη η ενσωμάτωση των βαλκανικών χωρών στον αναπτυξιακό κόμβο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης θα φέρει και μεγαλύτερη οικονομική και πολιτική σταθερότητα στην περιοχή.⁵⁴ Παρ' όλο που οι βαλκανικές χώρες υστερούν οικονομικά σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές, διαθέτουν εντούτοις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Ένας ακόμη λόγος ήταν η ανάγκη αλλά και η επιθυμία των χωρών αυτών να μεταβούν από την κλειστού τύπου οικονομία στην ανοικτή οικονομία και να συγκλίνουν στα δυτικά οικονομικά και χρηματοπιστωτικά πρότυπα. Αυτή η ανάγκη σε συνδυασμό με την τεράστια έλλειψη υποδομών σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας αυτών των χωρών, έδωσε στους Έλληνες την τεράστια αυτή ευκαιρία να επενδύσουν σε αυτές τις χώρες, όντας μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις πρωτοπόροι μεταξύ των ξένων επενδυτών εξαιτίας της απουσίας ενδιαφέροντος από δυτικούς επενδυτές τα πρώτα χρόνια. Ακόμη οι ελληνικές επιχειρήσεις ευνοήθηκαν και από τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης που ακολούθησαν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών.

Όπως θα δούμε παρακάτω κυρίως οι τράπεζες ακολούθησαν τη μέθοδο της πλήρους ή μερικής εξαγοράς τοπικών τραπεζών. Ακόμη επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, όπως οι κλωστοϋφαντουργικές, επένδυσαν στις βαλκανικές χώρες για να εκμεταλλευτούν το χαμηλό εργατικό κόστος (έχοντας βέβαια και τις ανάλογες επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία όπως η απώλεια θέσεων εργασίας). Να σημειώσουμε πως 25 περίπου ελληνικές πολυεθνικές έχουν επενδύσει το 80% των συνολικών ελληνικών εκροών Ξένων άμεσων Επενδύσεων σε ολόκληρη τη βαλκανική περιοχή. Συγχρόνως, περίπου 3.000-3.500 ενεργές ελληνικές επιχειρήσεις από τις 8.000-10.000 εγγεγραμμένες προσέφεραν και προσφέρουν δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας στις βαλκανικές οικονομίες, όπως νέες θέσεις εργασίας, προϊόντα καλύτερης ποιότητας, ευρύτερη ποικιλία των προϊόντων και αύξηση της παραγωγής. Με δεδομένο ότι οι εταιρείες από τις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες έχουν αναπτύξει υψηλό επενδυτικό ενδιαφέρον για τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν στις βαλκανικές χώρες αφού αναλύσουν με προσοχή τα οικονομικά και επιχειρησιακά δεδομένα των βαλκανικών χωρών.

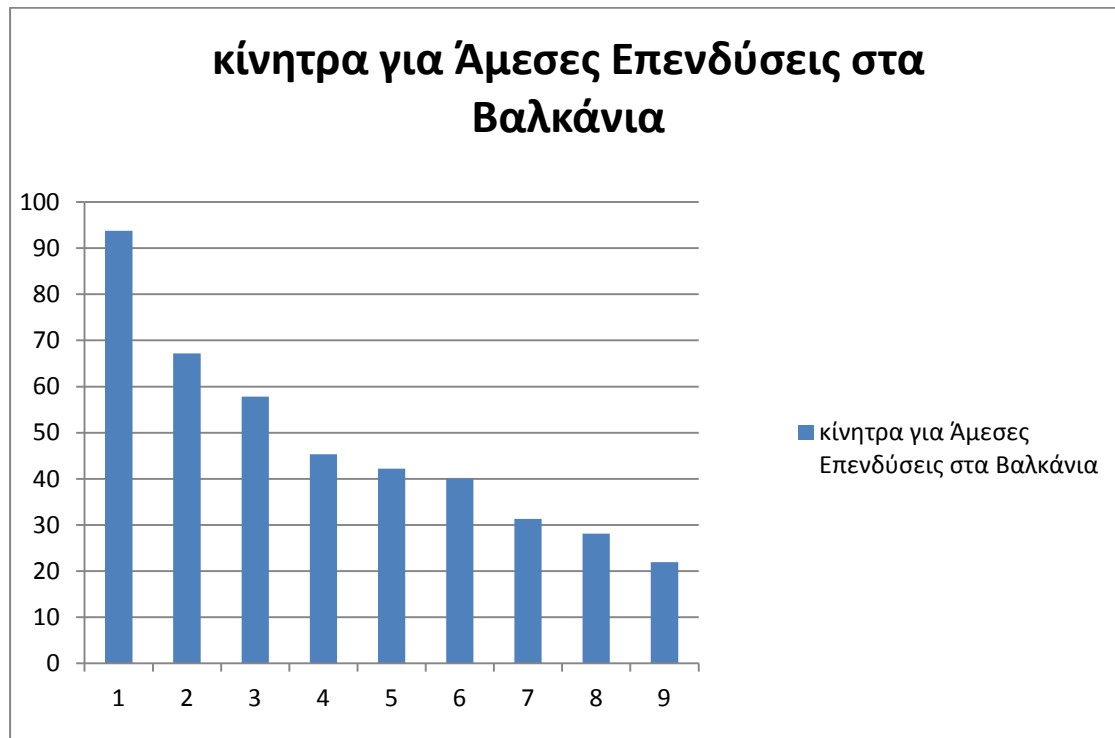
⁵⁴ Μιχάλης Μασουράκης, Γιατί τα Βαλκάνια αποτελούν τη μεγάλη ευκαιρία για όλη την ελληνική οικονομία, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – Σάββατο 5 – Κυριακή 6 Ιανουαρίου 2008.

Ακόμη, πολλές πολυεθνικές αποφασίζουν να επενδύσουν και να επεκταθούν στα Βαλκάνια μέσω της Ελλάδας⁵⁵. Η δυναμική πορεία που καταγράφουν οι πωλήσεις των καταστημάτων τους στην Ελλάδα, αλλά και η γρήγορη σε ορισμένες περιπτώσεις ανάπτυξη τους στη χώρα μας αποτελούν εγγυήσεις για τους πολυεθνικούς ομίλους.

Από την πλευρά τους οι Έλληνες επιχειρηματίες επιδιώκουν τη διεύρυνση των συμφωνιών, ώστε να καταστούν country managers στις πολλά υποσχόμενες χώρες των Βαλκανίων. Μάλιστα η τάση καταγράφεται σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων: από παιδικά και αθλητικά είδη μέχρι εταιρείες καφέ και επιχειρήσεις ειδών για το σπίτι, ενώ τα σχέδια των Ελλήνων επιχειρηματιών περιλαμβάνουν δυναμικά σχέδια επέκτασης. Στη λίστα των ξένων εταιρειών που επεκτείνονται σε άλλες χώρες με τη βοήθεια των Ελλήνων συνεταιίρων τους, περιλαμβάνονται οι εταιρείες Starbucks και Marks&Spencer μέσω του ομίλου Μαρινόπουλου, οι πολυεθνικές IKEA και Intersport μέσω του ομίλου Φουρλή, ενώ σύντομα αναμένεται να προστεθεί και η βρετανική Early Learning Center μέσω της Κλουκίνας – Λάππας.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τα βασικότερα κίνητρα για άμεσες ξένες επενδύσεις στα Βαλκάνια⁵⁶.

Διάγραμμα 1. Βασικά κίνητρα για Άμεσες Επενδύσεις στα Βαλκάνια



⁵⁵ Μαρία Βασιλείου, Πολυεθνικές στα Βαλκάνια με ελληνικό διαβατήριο. ΤΑ ΝΕΑ – Δευτέρα 5 Νοεμβρίου 2007

⁵⁶ Τρύφωνας Κωστόπουλος, Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια : περιφερειακές ανισότητες και οικονομικές αλληλεπιδράσεις

1. Μέγεθος αγοράς 93,8 %
2. Χαμηλό κόστος ανειδίκευτου εργατικού προσωπικού 67,2%
3. Γεωγραφική εγγύτητα 57,8%
4. Διεθνείς Πιέσεις 45,3%
5. Σχέση με άλλη γείτονα χώρα 42,2%
6. Έλλειψη εγχώριου ανταγωνισμού 40,6%
7. Απουσία εμπορικών εμποδίων 31,3%
8. Έλλειψη κορεσμού ζήτησης 28,1%
9. Υπάρχοντες επιχειρηματικοί δεσμοί 21,9%

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν σε κάθε χώρα

Πίνακας 1: Λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν σε κάθε χώρα⁵⁷

Λόγοι	Τουρκία	Αλβανία	Σερβία	ΠΓΔΜ	Βουλγαρία	Ρουμανία
Φθινό εργατικό δυναμικό	38%	38%	33%	39%	67%	46%
Πωλήσεις σε Βαλκανικές χώρες	75%	83%	80%	79%	58%	83%
Επιδοτήσεις	0%	4%	0%	0%	2%	6%
Φθινές πρώτες ύλες	13%	8%	0%	11%	17%	20%
Ύπαρξη παλιών εγκαταστάσεων προς αξιοποίηση	13%	4%	0%	11%	19%	9%
Στρατηγική ανάπτυξης προς αυτές τις αγορές	25%	38%	67%	43%	40%	60%
Φορολογικά κίνητρα	13%	8%	13%	14%	8%	3%
Ύπαρξη υποδομών (οδικό δίκτυο, λιμάνια)	13%	0%	0%	4%	0%	3%
Άλλοι λόγοι	13%	0%	13%	0%	0%	0%

2.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Οι υποδομές στον τομέα των οδικών μεταφορών υπολείπονται των υφιστάμενων αναγκών.

⁵⁷ ICAP, 2002: «Διεϊσδηση των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια» 11/2/2002

2. Η καταπολέμηση της διαφθοράς παραμένει ζητούμενο και άμεση προτεραιότητα, για τις περισσότερες χώρες.
3. Η ανεπάρκεια των ελέγχων στα τελωνεία των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, δημιουργεί προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού για τις ελληνικές επιχειρήσεις, αφού η ασάφεια στο νομοθετικό πλαίσιο «επιτρέπουν» την είσοδο και διακίνηση προϊόντων που είναι ακριβείς απομιμήσεις και αντιγραφές προϊόντων που παράγονται από ελληνικές επιχειρήσεις.
4. Δυσλειτουργίες στο δικαστικό σύστημα με μακροχρόνιες διαδικασίες επίλυσης διαφορών.
5. Ανάγκη για επίμονη και μακροχρόνια επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε κάθε χώρα

Πίνακας 2: Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα⁵⁸

Προβλήματα	Τουρκία	Αλβανία	Σερβία	ΠΓΔΜ	Βουλγαρία	Ρουμανία
Αξιοπιστία συναλλαγών	13%	46%	13%	29%	31%	14%
Δημόσια διοίκηση	13%	21%	33%	18%	33%	51%
Διαφθορά	0%	29%	13%	14%	35%	20%
Εγκληματικότητα	0%	13%	7%	0%	13%	3%
Πολιτική αστάθεια	50%	33%	47%	39%	35%	29%
Τραπεζικό σύστημα	0%	17%	20%	7%	15%	6%
Ελληψη στελεχών	38%	21%	13%	14%	40%	26%
Ασταθές οικονομικό Περιβαλλον	88%	46%	73%	64%	54%	71%
Ανεπαρκείς υποδομές	13%	54%	20%	43%	33%	23%
Άλλοι λόγοι	0%	0%	7%	0%	0%	0%

⁵⁸ ICAP,2002: «Διείσδυση των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια» 11/2/2002

2.4. Ελληνικό Σχέδιο για την Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ)

Γίνεται αντιληπτό ότι για την επέκτασή της, η Ελλάδα θα πρέπει να συμμετάσχει στην γενικότερη οικοδόμηση, πολιτική και οικονομική, των Βαλκανικών χωρών. Το Ελληνικό Σχέδιο για την Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ) ήταν η πρώτη προσπάθεια της Ελλάδας να προωθήσει μια ολοκληρωμένη επενδυτική πολιτική στις Βαλκανικές χώρες⁵⁹. Το πρόγραμμα θεσπίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Ο συνολικός προϋπολογισμός του Σχεδίου ήταν 550 εκ. € και αφορούσε σε 7 χώρες των Βαλκανίων: Αλβανία, Βοσνία & Ερζεγοβίνη, Βουλγαρία, Μαυροβούνιο, ΠΓΔΜ, Ρουμανία και Σερβία. Πρωταρχικός σκοπός ήταν να δοθούν σε αυτές τις γειτονικές χώρες, με τη μορφή αναπτυξιακής βοήθειας, προκειμένου να κατασκευαστούν σημαντικά έργα υποδομής, τα οποία θα βοηθούσαν τις τοπικές κοινωνίες και, μέσα από αυτήν την πρακτική, να ενισχυθεί και η επιρροή της χώρας μας σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο.⁶⁰ Στόχος ήταν ν' αντιμετωπιστούν τα προβλήματα ανάπτυξης των Βαλκανικών χωρών, να ενισχυθούν οι διμερείς οικονομικές σχέσεις και να διευκολυνθούν οι ελληνικές επιχειρηματικές δραστηριότητες στην περιοχή. Κριτήρια για την επιλογή των έργων υπήρξαν η ανταποδοτικότητα τους για την ελληνική οικονομία και για την ελληνική εξωτερική πολιτική, και βεβαίως η ωφελιμότητα του έργου για τη λήπτρια χώρα. Άλλοι στόχοι της ελληνικής αναπτυξιακής πολιτικής στη ΝΑ Ευρώπη ήταν η υποστήριξη του ευρωπαϊκού προσανατολισμού, ο εκσυγχρονισμός των υποδομών, η προώθηση των παραγωγικών επενδύσεων, η στήριξη των δημοκρατικών θεσμών και του κράτους δικαίου, η ενίσχυση του κοινωνικού κράτους και η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού και της επιστημονικής κοινότητας των επωφελούμενων χωρών. Το κύριο μέρος των πόρων του ΕΣΟΑΒ (79%) αφορά σε μεγάλα δημόσια έργα, 20% σε ιδιωτικές παραγωγικές επενδύσεις και το υπόλοιπο 1% σε χρηματοδότηση Μικρών Έργων μέσω των κατά τόπους Πρεσβειών της Ελλάδας. Τον Απρίλιο του 2004, η πρόδός του ήταν ασήμαντη, αφού μόλις το 6,8% του συνολικού προϋπολογισμού είχε δεσμευθεί. Ύστερα από εντατικές και συγκροτημένες προσπάθειες, το ΕΣΟΑΒ επανενεργοποιήθηκε. Οι

⁵⁹ <http://www.economotechniki.gr/site/content/view/25/44/lang,el/>

⁶⁰ <http://www.voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=37812>

αδυναμίες και τα κωλύματα του παρελθόντος ξεπεράστηκαν, δημιουργήθηκαν όλοι οι απαραίτητοι μηχανισμοί για τη διασφάλιση διαδικασιών απόλυτης διαφάνειας και ταύτισης με τις αντίστοιχες οδηγίες της Ε.Ε., ενώ το όλο πρόγραμμα στήθηκε σε αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη βάση εξασφαλίζοντας παράλληλα σημαντικά ανταποδοτικά οφέλη για την Ελλάδα.

Μερικά μεγάλα δημόσια έργα που χρηματοδοτήθηκαν μέσω ΕΣΟΑΒ:⁶¹

- Κτίριο Φιλίας Ελλάδος-Βοσνίας & Ερζεγοβίνης.
- Πανευρωπαϊκός Διάδρομος Χ σε Σερβία και ΠΓΔΜ, ο οποίος θα ενώνει τη Θεσσαλονίκη με την κεντρική Ευρώπη
- Δίκτυο οπτικών ινών υψηλών ταχυτήτων “SEELight Programme”, που θα διασυνδέσει όλα τα πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα των Βαλκανικών χωρών με τα αντίστοιχα της Ελλάδας
- Διάφορα νοσοκομεία στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, τη Βοσνία & Ερζεγοβίνη και το Μαυροβούνιο.
- Η ανακατασκευή του δρόμου Σαγιάδα-Κονίσπολη-Άγιοι Σαράντα στην Αλβανία

2.5 Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι ΑΞΕ στα Βαλκάνια

Όπως είναι λογικό και η περιοχή των Βαλκανίων δεν έμεινε αλώβητη από την παγκόσμια οικονομική κρίση. Η διαφαινόμενη ύφεση στο μεγαλύτερο τμήμα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με τη συνεχιζόμενη διολίσθηση των τοπικών νομισμάτων σε συνδυασμό με την κατάρρευση των χρηματιστηρίων και τον περιορισμό των κεφαλαιακών εισροών που προκαλεί η παγκόσμια κρίση, είχαν ως φυσικό επακόλουθο τη συρρίκνωση των διαθέσιμων εισοδημάτων των πολιτών των χωρών αυτών.

Οι ξένες επιχειρήσεις, μεταξύ αυτών και οι ελληνικές, που εισχώρησαν δυναμικά τα προηγούμενα χρόνια στα Βαλκάνια, εικάζεται ότι δεν αντιμετωπίζουν για την ώρα σημαντικά προβλήματα, αναθεωρούν όμως τη στάση τους και παγώνουν τα

⁶¹ <http://news.travelling.gr>

επενδυτικά τους προγράμματα ακούμενες στη διαχείριση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων τους⁶².

Αυτό που περιμένουν οι ξένοι επενδυτές είναι να δουν πόσο θα υποχωρήσουν οι ρυθμοί ανάπτυξης λόγω της μείωσης των άμεσων ξένων επενδύσεων και των χορηγήσεων δανείων από πλευράς τραπεζών.

Παρά τις επιμέρους ομοιότητες, κάθε χώρα των Βαλκανίων έχει διαφορετική συμπεριφορά απέναντι στην κρίση.

Η συμφωνία που επετεύχθη μεταξύ Σερβίας και ΔΝΤ προβλέπει μαζικές περικοπές στις δημόσιες δαπάνες, ώστε να αποφευχθούν οι δραματικές συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Στο πλαίσιο της διευθέτησης η Σερβία δικαιούται να λάβει 412 εκατ. ευρώ από το ΔΝΤ για να διατηρήσει το ποσοστό συναλλάγματος για το δηνάριο, ή για να εκπληρώσει τις διεθνείς οικονομικές της δεσμεύσεις. Ο υπουργός Οικονομίας της Σερβίας, παρουσίασε επίσης ένα πακέτο οικονομικών μέτρων που διαμόρφωσε η κυβέρνηση και οι εμπορικές τράπεζες της χώρας για την αύξηση των χορηγήσεων σε επιχειρήσεις. Το σχέδιο περιλαμβάνει δάνεια με ετήσιο επιτόκιο 6%, όταν τα επιτόκια για τα επιχειρηματικά δάνεια κυμαίνονται μεταξύ 11% και 14%.

Η οικονομική ανάπτυξη στη Βουλγαρία ανήλθε στο 6,5% το 2008 διατηρώντας τους υψηλούς ρυθμούς των προηγούμενων χρόνων. Το 2009 όμως κυμάνθηκε γύρω στο 3%. Η βουλγαρική κυβέρνηση ήδη έχει ανακοινώσει δημοσιονομικά μέτρα στήριξης της οικονομίας.

Η οικονομία της Ρουμανίας είναι ίσως η πιο ευάλωτη στους κραδασμούς που επιφέρει η παγκόσμια κρίση στην περιοχή των Βαλκανίων. Η ανάπτυξη της χώρας κυμάνθηκε στο 1,8% το 2009, έναντι 7,5% το 2008. Οι διεθνείς οίκοι αξιολόγησης προχώρησαν στην υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, γεγονός που κατατάσσει το δημόσιο της χρέος στη διαβάθμιση χαμηλής φερεγγυότητας, ενώ φέρνει τη χώρα στο χαμηλότερο επίπεδο αξιολόγησης ανάμεσα στα άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το διογκωμένο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών και το δημοσιονομικό έλλειμμα παραμένουν οι πληγές της ρουμανικής οικονομίας. Το τοπικό νόμισμα, λεί, θα συνεχίσει να δέχεται πιέσεις, σύμφωνα με εκτιμήσεις Ρουμάνων οικονομολόγων, εξαιτίας της αυξημένης αποστροφής κινδύνου των επενδυτών για τις αναδυόμενες αγορές.

⁶² Ανδρέας Μπελιμπασάκης, εφημερίδα «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία», 25.1.09

Παρά τις δυσκολίες και τους ισχυρούς κραδασμούς που θα δεχθεί, η αγορά της Ρουμανίας θα συνεχίσει να παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον, κυρίως για τις κατασκευαστικές εταιρίες, καθώς μέχρι το 2013 αναμένεται να κατασκευαστούν εκατοντάδες χιλιόμετρα οδικών αξόνων. Ο προϋπολογισμός των έργων αυτών θα ξεπεράσει τα 13 δισ. ευρώ.

Για την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας διεθνείς οίκοι αξιολόγησης προβλέπουν ότι οι αυξημένες τιμές εισαγόμενης ενέργειας, η μεγάλη αύξηση των εισαγωγών και η μείωση των τιμών των μετάλλων και της ζήτησής τους για εξαγωγή θα οδηγήσει στην δραματική επιδείνωση του τρέχοντος ελλείμματος το οποίο από 7,1% του ΑΕΠ θα φτάσει περίπου το 15%. Η μειωμένη δυνατότητα εξωτερικής χρηματοδότησης θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε μικρότερη ανάπτυξη και πιέσεις στην τιμή του δηναρίου σε σχέση με το ευρώ.

Σε μια προσπάθεια να προστατεύσει την τοπική οικονομία από την παγκόσμια οικονομική κρίση, η κυβέρνηση της χώρας ανακοίνωσε δέκα νέα μέτρα συνολικού κόστους 330 εκατ. ευρώ. Συνοπτικά οι αρχές σκοπεύουν να χρεώνουν μόνο φόρους για κέρδη σε μερίσματα ενώ θα μειωθούν οι δασμοί για υλικά που εισάγονται από βιομηχανίες της ΠΓΔΜ. Παράλληλα η κυβέρνηση θα διαγράψει τις απλήρωτες ασφαλιστικές εισφορές των επιχειρήσεων εντός τεσσάρων ετών. Για να βοηθήσει τους αγρότες, η κυβέρνηση μειώνει τους φόρους, ενώ τους καταργεί για όσους έχουν ετήσια εισοδήματα κάτω των 5.000 ευρώ.

Τέλος, η Αλβανία φαίνεται να αντιμετωπίζει τα μικρότερα προβλήματα. Σχεδόν 822 εκατ. ευρώ – 20% του προϋπολογισμού – προβλέπεται να διατεθεί σε επενδύσεις για την κατασκευή εθνικών και τοπικών αυτοκινητοδρόμων. Τα πρώτα σημάδια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης έχουν αρχίσει πάντως να εμφανίζονται και στην Αλβανία.

Το τελευταίο τρίμηνο του 2008, μειώθηκαν σημαντικά οι εξαγωγές και η αγοραστική δύναμη έπεσε σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα την αύξηση του εμπορικού ελλείμματος της χώρας, το οποίο σύμφωνα με το Ινστιτούτο Στατιστικής, τον Οκτώβριο έφθασε στα 33 δισεκατομμύρια lek (περίπου 27 εκατ. ευρώ) και το Νοέμβριο στα 30 δις lek (24,4 εκατ. ευρώ). Σύμφωνα με εκτιμήσεις Αλβανών οικονομολόγων, η μείωση αυτή των εξαγωγών και της αγοραστικής δύναμης, θα συμβάλει στην μείωση των ρυθμών της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, η οποία αναμένεται σύμφωνα με το διεθνές Νομισματικό Ταμείο να είναι 6%.

Σύμφωνα με έρευνα του UNCTAD για την επενδυτική προοπτική στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, σημειώνεται ότι η εν λόγω περιοχή αριθμεί περιορισμένο μερίδιο των παγκοσμίων αποθεμάτων ΑΞΕ, παρ' όλη τη σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια και την ιδιαίτερη ώθηση στις εισροές ΑΞΕ το έτος 2008, οι προοπτικές για τις ΑΞΕ τα επόμενα τρία χρόνια είναι ανάμεικτες. Τα σχέδια των Π.Ε. για περαιτέρω ανάπτυξη έχουν μειωθεί σε σχέση με προηγούμενα έτη, αν και βρίσκονται ακόμη σε σχετικά υψηλό επίπεδο. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μείωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος των χωρών αυτών, ως αποτέλεσμα της πτώσης των εξαγωγών καθώς και της σοβαρής τοπικής κρίσης του χρηματοοικονομικού συστήματος.

2.6 Η οικονομική κρίση και οι ελληνικές επενδύσεις

Με τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης να γίνονται πλέον αισθητές, έντονο προβληματισμό προκαλεί η σημαντική έκθεση της Ελλάδας στην «επικίνδυνη» πλέον περιοχή των Βαλκανίων. Η κρίση, που έχει χτυπήσει τόσο την πραγματική οικονομία όσο και τα δημοσιονομικά μεγέθη των βαλκανικών χωρών, δημιουργεί φόβους ότι σημαντικό μέρος των ελληνικών επενδεδυμένων κεφαλαίων θα χαθεί, προκαλώντας ταυτόχρονα νέο πλήγμα στην ήδη προβληματική ελληνική οικονομία⁶³.

Όπως προαναφέρθηκε οι ελληνικές επενδύσεις έχουν δημιουργήσει 200.000 θέσεις εργασίας, μέσω των 3.500 ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή και των 3.200 παραρτημάτων των ελληνικών τραπεζών. δηλαδή, στα Βαλκάνια και την Τουρκία τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ελέγχουν το 20% της τραπεζικής αγοράς, γεγονός που δημιουργεί επιπλέον ανησυχία για το αν θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στη κρίση χωρίς να δημιουργήσουν αρνητικές επιπτώσεις στις μητρικές τράπεζες που εδρεύουν στην Ελλάδα.

Μάλιστα, το τελευταίο διάστημα υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το αν οι τράπεζες που αξιοποιούν τη ρευστότητα την οποία τους προσφέρει το δημόσιο, μέσω του σχεδίου στήριξης της οικονομίας έως 28 δισ. ευρώ, θα πρέπει να κατευθύνουν μέρος των χρημάτων αυτών και προς τα Βαλκάνια.

Η πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων, και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας, στις χώρες αυτές εξαρτάται άμεσα από:

⁶³ Σωτήρης Νίκας, εφημερίδα «Καθημερινή», 08.03.09

- το πόσο ευάλωτες είναι στις επιπτώσεις της κρίσης, λόγω της μη συμμετοχής τους στην Ευρωζώνη,
- το μέγεθος της επιβράδυνσης της ανάπτυξης που θα έχουν τα επόμενα χρόνια,
- το ύψος της πιστωτικής επέκτασης που θα επιτευχθεί το προσεχές διάστημα,
- το κατά πόσο η υπάρχουσα καταναλωτική δύναμη έχει χρηματοδοτηθεί από το πιστωτικό σύστημα,
- το αν θα υπάρξει ισχυρή καταναλωτική δύναμη τον επόμενο κρίσιμο χρόνο, που θα στηρίζει συνεπακόλουθα την ανάπτυξη και το τραπεζικό σύστημα,
- την εξέλιξη του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών τους.

Εκτός όμως από το σκέλος των επενδύσεων, απειλείται εξίσου και η εξαγωγική δραστηριότητα στις βαλκανικές χώρες, κυρίως όμως λόγω της κάμψης της κατανάλωσης στις χώρες αυτές. Ήδη, τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι με ελάχιστες εξαιρέσεις καταγράφεται πτωτική τάση των ελληνικών εξαγωγών στα Βαλκάνια, όπως προαναφέρθηκε με την περίπτωση της Βουλγαρίας.

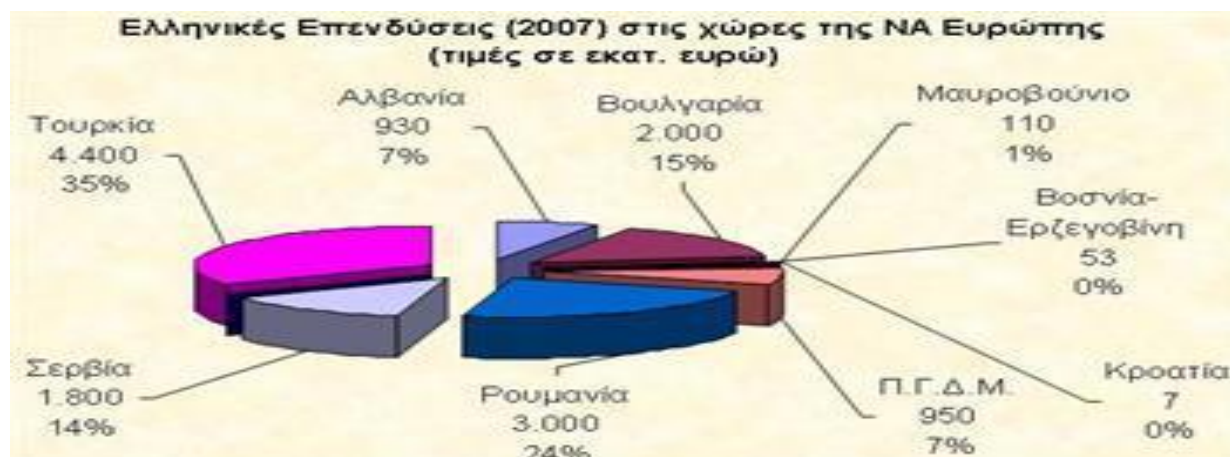
Κεφάλαιο 3: Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στα Βαλκάνια ανά χώρα

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τη συμμετοχή των ελληνικών επενδύσεων στο σύνολο των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων κάθε χώρας των Βαλκανίων και κυρίως σ' αυτές όπου παρουσιάζεται η μεγαλύτερη δραστηριότητα από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων, δηλαδή τη Βουλγαρία, τα Σκόπια, τη Ρουμανία, την Αλβανία και τη Σερβία. Θα δούμε δηλαδή τι ποσοστό των συνολικών ξένων άμεσων επενδύσεων που προσελκύουν οι παραπάνω χώρες προέρχεται από την Ελλάδα. Ακόμη θα παρουσιάσω διάφορα μέτρα τα οποία λαμβάνουν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών για να προσελκύσουν ξένα κεφάλαια και επενδύσεις όπως φοροαπαλλαγές και επιδοτήσεις, συγκρινόμενα και με τα αντίστοιχα κίνητρα που προσφέρει η Ελλάδα.

Οι ελληνικές επενδύσεις στα Δυτικά Βαλκάνια ανερχόταν στα μέσα του 2007 σε 3,5 δισ. ευρώ. Αναλυτικά τα ελληνικά επενδεδυμένα κεφάλαια στην Αλβανία έφταναν τα 500 εκατ. ευρώ, με 250 εγκαταστημένες επιχειρήσεις, στην ΠΓΔΜ τα 950 εκατ. ευρώ μέσω των δράσεων 270 επιχειρήσεων, ενώ τα σκήπτρα κρατά η Σερβία με 2,1 δισ. ευρώ και 270 ελληνικές εταιρείες. Όσον αφορά το εμπόριο της Ελλάδας με την περιοχή κατέγραψε άλμα το 2006, φτάνοντας το 1,45 δισ. ευρώ, αντιπροσωπεύει όμως μόλις το 2,2% του συνολικού εμπορίου της χώρας μας. Στο πλαίσιο αυτό η προοπτική περαιτέρω σύσφιξης των εμπορικών μας σχέσεων θεωρείται πολύ σημαντική. Βασικός εμπορικός εταίρος της Ελλάδας στα Δυτικά Βαλκάνια είναι η ΠΓΔΜ, ενώ η Σερβία έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της περιοχής στις ελληνικές εισαγωγές. Την ίδια στιγμή, η Αλβανία είναι κατά κύριο λόγο εισαγωγέας ελληνικών προϊόντων. Οι ελληνικές εξαγωγές στα Δυτικά Βαλκάνια εστιάζονται κυρίως στους τομείς των καυσίμων, χημικών, πλαστικών, ένδυσης και τροφίμων-ποτών, ενώ οι ελληνικές εισαγωγές από την περιοχή επικεντρώνονται στα μέταλλα, στα τρόφιμα-ποτά και τα καπνά. Σύμφωνα με τον επικεφαλής του προγράμματος "Επενδύστε στα Δυτικά Βαλκάνια" της Παγκόσμιας Τράπεζας, Dermot Coffey, η χώρα μας βρίσκεται μπροστά σε μια τεράστια ευκαιρία στην περιοχή και διαθέτει μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη επί τόπου δράσεων στα Δυτικά Βαλκάνια, λόγω γνώσης, εμπειρίας και γεωγραφικής εγγύτητας. Όπως σημείωσε μάλιστα ο κ. Coffey, πλέον η περιοχή αποτελεί αξιόπιστη επιλογή για κερδοφόρες δράσεις και προσελκύει δικαίως όλο και περισσότερο την προσοχή των ξένων επενδυτών. Στο παρακάτω

διάγραμμα βλέπουμε την κατανομή των ελληνικών επενδύσεων ανά χώρα των Βαλκανίων το 2007 σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εξωτερικών.

Διάγραμμα 2: Ελληνικές επενδύσεις (2007) στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης



3.1 Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στην Αλβανία

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ήταν από τις πρώτες που επένδυσαν στην Αλβανία ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90⁶⁴. Η Ελλάδα κατέχει περίπου το 27% επί του συνόλου των ξένων επενδύσεων στην Αλβανία και την πρώτη θέση σε επενδυμένο κεφάλαιο, το οποίο υπερβαίνει τα 800 εκατ. δολάρια. Οι περίπου 270 ελληνικές και ελληνικών συμφερόντων επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς: τηλεπικοινωνιών, εμπορικών τραπεζών, εργοληψίας και κατασκευών, εμπορίας καπνού, εμπορίας και διακίνησης πετρελαίου και πετρελαιοειδών, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και ειδών ένδυσης - υπόδησης.

Η Αλβανία διψά, σύμφωνα με τους εκπροσώπους των επενδυτικών της υπηρεσιών και εν προκειμένω της AlbInvest, για επενδύσεις στην ενέργεια, έναν τομέα στον οποίο η χώρα πάσχει εδώ και χρόνια, εξαιτίας της πλήρους ενεργειακής εξάρτησής της από τους υδροηλεκτρικούς σταθμούς, άρα και τις διαθέσεις του καιρού⁶⁵.

Οι εν εξελίξει ιδιωτικοποιήσεις εμφανίζουν ευκαιρίες σε στρατηγικούς τομείς όπως η μεταλλουργία, η ενέργεια, οι τηλεπικοινωνίες και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ακόμη η χώρα προσπαθεί να αξιοποιήσει την μήκους 450 χλμ. ακτογραμμή της, προσφέροντας τουριστικές επενδυτικές ευκαιρίες. Στην Αλβανία ο φόρος επί των

⁶⁴ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=183465>

⁶⁵ Μαρία Μαθιοπούλου, Γιατί να επενδύσετε στα Δυτικά Βαλκάνια, MAKEΔONIA 13/05/2007

εταιρικών κερδών έχει μειωθεί από το 23% στο 20%, ενώ προσφέρεται και έκπτωση 30% στις τιμές της ηλεκτρικής ενέργειας για τις επιχειρήσεις. Οι μέσες ακαθάριστες απολαβές στην Αλβανία είναι 200 ευρώ.

Μεταξύ των δελεαστικότερων κινήτρων για τους επενδυτές στην Αλβανία είναι πως οι παραγωγοί φασόν δεν υπόκεινται σε ΦΠΑ για τις υπηρεσίες τους, ενώ το leasing κρατικών ακινήτων (κτιρίων και γης) προβλέπει μισθώματα χαμηλότερα από αυτά της αγοράς. Παράλληλα, υπάρχουν κίνητρα για επενδύσεις στον τουριστικό τομέα. Το συνολικό ποσό των άμεσων ξένων επενδύσεων στη χώρα την περίοδο 2000 - 2005 ανήλθε σε 1,17 τρισ. ευρώ.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια ευρήματα της έρευνας του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος για το περιβάλλον διεθνοποίησης για την Ελλάδα και τις Βαλκανικές χώρες. Σύμφωνα με την έκθεση συμπερασμάτων ανά χώρα, το κύριο πλεονέκτημα για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων στην Αλβανία αποτελεί το χαμηλό εργατικό κόστος. Η Ελλάδα είναι ο πρώτος επενδυτής στην Αλβανία, ενώ διακόσιες περίπου ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στη γειτονική χώρα δημιουργώντας γύρω στις 7.500 νέες θέσεις εργασίας με την ελληνική δραστηριότητα να εστιάζεται στον τομέα του εμπορίου και στις περιοχές Κορυτσάς, Τιράνων και Δυρραχίου.

Η ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα στην Αλβανία, επηρεάζεται από ένα σύνολο πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Το επενδυτικό κλίμα έχει αρχίσει να βελτιώνεται τα τελευταία χρόνια.
2. Προσωπική κατοχύρωση της προσωπικής ασφάλειας των επενδυτών.
3. Επενδύσεις στα οδικά δίκτυα.
4. Αφθονία φυσικών πόρων (πετρέλαιο, αέριο, κάρβουνο, σίδηρος, χαλκός και χρώμιο).
5. Χαμηλό κόστος εργασίας.
6. Υψηλό ποσοστό πληθυσμού νεαρής ηλικίας.
7. Στρατηγική θέση της χώρας που προσφέρει πρόσβαση σε αγορές της Ευρώπης.
8. Έλλειψη εγχώριων βιομηχανικών προϊόντων.
9. Η επιδότηση για παραγωγικές μονάδες.
10. Η γειτνίαση της Ελλάδας με την Αλβανία.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Κυβερνητική διαφθορά ιδιαίτερα στις διαδικασίες εισφορών και χορήγησης αδειών.
2. Αβεβαιότητα αναφορικά με τις κυβερνητικές ενέργειες.
3. Χαμηλό επίπεδο των υποδομών μεταφορών και ενέργειας.
4. Ανεπάρκεια του δικαστικού συστήματος.
5. Υψηλοί φόροι σε σχέση με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών..
6. Παραοικονομία .
7. Ο προβληματικός ενεργειακός τομέας αποτελεί απειλή για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη.

Οι ελληνικές εξαγωγές προς την Αλβανία αναπτύσσονται σταθερά τα τελευταία χρόνια καθώς επίσης και η υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων, ενώ παράλληλα παρατηρείται η ανάγκη για σταθεροποίηση ενός διοικητικού, νομοθετικού και επενδυτικού πλαισίου που θα ενθαρρύνει το ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν την Αλβανία ως χώρα με πρόσφορο επενδυτικό έδαφος. Οι βασικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη της Αλβανίας ως σημαντικού πόλου προσέλκυσης ελληνικών επενδύσεων είναι οι ακόλουθες:

- Ο πρωταγωνιστικός ρόλος της ιδιωτικής οικονομίας
- Η ενδυνάμωση των θεσμών
- Η αναδιάρθρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα
- Η ενίσχυση των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων
- Η ανάπτυξη των εξαγωγών
- Ο περιορισμός των γραφειοκρατικών εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ξένοι επενδυτές

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς εταίρους της Αλβανίας με προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης στους κλάδους τηλεπικοινωνιών, πετρελαίων, ασφαλειών, μεταλλείων, βιομηχανικών πάρκων καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της νέας οικονομίας. Η Ελλάδα και οι ελληνικές επιχειρήσεις παρέχουν όλα τα εχέγγυα για εποικοδομητική συνεργασία με αλβανικές επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων στην Αλβανία αναφέρονται: τέσσερις τράπεζες - Εθνική, Εμπορική, η θυγατρική της Πειραιώς Tirana Bank και η Alpha - που συνεχώς επεκτείνονται, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας Albanian Mobile Communications (συμφερόντων Cosmote) και Vodafone (συμφερόντων Vodafone

Ελλάδος). Η τσιμεντοβιομηχανία Τιτάν προχωρεί σε σημαντική επένδυση, ύψους περίπου 200 εκατ. ευρώ, για την κατασκευή βιομηχανικής μονάδας. Οι ελληνικές τράπεζες, όπως η Alpha Bank, η Εθνική και η Εμπορική Τράπεζα, κατέχουν υψηλά ποσοστά στην τραπεζική αγορά στους τομείς των χορηγούμενων δανείων, των καταθέσεων και των κερδών. Στον κατασκευαστικό τομέα, όπου οι ελληνικές εταιρείες κατέχουν ποσοστό 30%-40% της εγχώριας αγοράς, δραστηριοποιούνται οι ΔΙΕΚΑΤ ΑΕ, ΓΕΚ Τέρνα, Ατέρμων, Alpha Delta ΕΠΕ, ΜΤ Constructions ΕΠΕ, Εγνατία ΑΕ, ΜΤ Fidias ΕΠΕ κ.ά.

3.2 Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στην Βουλγαρία⁶⁶

Οι ελληνικές επενδύσεις στη Βουλγαρία, συνολικά, για το διάστημα 1992 ως 2006 υπερέβησαν κατά πολύ το 1,5 δισ. ευρώ, καταλαμβάνοντας ποσοστό 10% στις συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις στη χώρα αυτή και την τρίτη θέση μετά την Αυστρία και την Ολλανδία. Ειδικότερα, οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν το 23,6% των συνολικών τραπεζικών κεφαλαίων. Η ελληνική επενδυτική παρουσία παραμένει σταθερή τα τελευταία χρόνια, με επενδύσεις ύψους 200 εκατ. ευρώ περίπου κατ' έτος, με υψηλότερες επενδύσεις εκείνες του έτους 2002. Στην πραγματικότητα η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων διαφέρει από τα επίσημα βουλγαρικά στοιχεία, καθώς σε αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται επενδύσεις οι οποίες προέρχονται από διαθέσιμα κεφάλαια ή κέρδη ή είναι αποτέλεσμα τραπεζικού δανεισμού ή προέρχονται από τρίτη χώρα. Κατά την δεκαετία 1999-2009 τα ελληνικά κεφάλαια κατείχαν για μεγάλο διάστημα την πρώτη θέση στη Βουλγαρία. Οι ενεργές ελληνικές επιχειρήσεις ανέρχονται σε περίπου 1.500 (με εγγεγραμμένες επιχειρήσεις στη Βουλγαρία πάνω από 3.000) και έχουν δημιουργήσει πολλές δεκάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα στη Νότια Βουλγαρία όπου λειτουργούν εργοστάσια και βιοτεχνίες παραγωγής ενδυμάτων και υποδημάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές θεώρησαν τη Βουλγαρία ως σημαντική αγορά με πληθυσμό 8.000.000 ανθρώπων (η θεώρηση μιας αγοράς ως σημαντική εξαρτάται από τον κλάδο της επιχείρησης, τα οικονομικά της μεγέθη, από το προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς, το οικονομικό επίπεδο της χώρας υποδοχής της επένδυσης, τον τοπικό ανταγωνισμό κ.α.). Η Βουλγαρία είναι μια χώρα (ή τουλάχιστον ήταν τα πρώτα χρόνια), όπως και όλες σχεδόν οι χώρες των Βαλκανίων, με μηδενικό σχεδόν τοπικό ανταγωνισμό και άρα υψηλό προσδοκώμενο

⁶⁶ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=183465>

μερίδιο αγοράς. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ελληνική επιχειρηματική παρουσία στη Βουλγαρία είναι ιδιαίτερα δυναμική στους τομείς των υπηρεσιών (κυρίως τράπεζες), υποδομών, βιομηχανίας τροφίμων/ποτών, μεταλλευμάτων, εμπορίου και δικτύων διανομής και παραγωγής ενδυμάτων. Τον Ιούλιο του 2003 κατοχυρώθηκε η δεύτερη άδεια ιδιωτικής τηλεόρασης με παμβουλγαρική εμβέλεια στον ελληνικών συμφερόντων τηλεοπτικό σταθμό Nova TV (Ant1). Τα τελευταία έτη η ΕΚΟ – ΕΛΔΑ - Βουλγαρία έκανε σημαντικές επενδύσεις.

Ακόμη, Από έρευνα και στοιχεία του Γραφείου Συμβούλου Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων της Πρεσβείας της Ελλάδας στη Σόφια, η ελληνική οικονομική παρουσία στη Βουλγαρία σημαίνει για αυτή τη χώρα:

- Σύνολο επενδύσεων 1,5 δις ευρώ
- Δημιουργία 100.000 θέσεων εργασίας
- Αξιόλογη συμμετοχή στα κρατικά έσοδα από φορολογία, εισφορές κλπ.
- Ετήσια ροή κυμαινόμενου ύψους από κονδύλια τεχνικής βοήθειας

Οι τομείς που προσφέρονται για περαιτέρω ανάπτυξη των διμερών εμπορικών και οικονομικών σχέσεων μεταξύ Ελλάδας και Βουλγαρίας είναι ο κλάδος της χημικής βιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας και της βιομηχανίας τροφίμων & ποτών. Αναφορικά με την προώθηση της ΕλληνοΒουλγαρικής συνεργασίας στον τομέα των τεχνικών έργων, σημαντικό μέρος των επενδύσεων ελληνικών συμφερόντων πραγματοποιούνται μέσω Κύπρου και Λουξεμβούργου, γεγονός που υποδηλώνει ότι το πραγματικό ύψος των επενδύσεων είναι πολύ μεγαλύτερο. Σύμφωνα με διαθέσιμα στοιχεία της Οργανωτικής Επιτροπής του Ελληνοβουλγαρικού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, οι άμεσες ελληνικές επενδύσεις στη Βουλγαρία αφορούν κυρίως σε projects στον τομέα της βιομηχανίας (51,4%), του εμπορίου (16,5%), του τουρισμού (4,2%), των μεταφορών (21,%) και των τηλεπικοινωνιών (1,7%).

Η ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα στη Βουλγαρία επηρεάζεται από ένα σύνολο πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, μεταξύ των οποίων διακρίνονται τα ακόλουθα:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Από άποψη δημοσιονομικών μεγεθών η Βουλγαρία βρίσκεται σε καλύτερη κατάσταση σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες των Βαλκανίων
2. Η Βουλγαρία (όπως και η Ρουμανία και η Σλοβενία) είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3. Η εγγύτητα της Ελλάδας διευκολύνει τις μετακινήσεις των επιχειρηματιών
4. Ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού ιδιαίτερα στον τομέα των νέων τεχνολογιών
5. Προωθούνται αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς περί ξένων επενδύσεων
6. Έντονη παρουσία ελληνικών τραπεζών
7. Φθηνό εργατικό κόστος

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Διαφθορά στον κρατικό μηχανισμό
2. Έλλειψη τεχνογνωσίας
3. Αργοί ρυθμοί λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης
4. Προβλήματα στο δικαστικό και τραπεζικό σύστημα
5. Ελλιπές θεσμικό πλαίσιο

Τα δύο τελευταία χρόνια⁶⁷ παρατηρείται μεγάλο κύμα ίδρυσης ή μετακίνησης εδρών των ελληνικών επιχειρήσεων από τη Β. Ελλάδα στη Βουλγαρία με τον αριθμό αυτών να φθάνει σήμερα τις 2.560, εκ των οποίων οι 880, που έχουν έδρα το Blagoevgrad, να έχουν συσταθεί το 2011. Σύμφωνα με τους ίδιους του επιχειρηματίες, η υψηλή φορολογία και ο οικονομικός μαρασμός των Ελλήνων οδήγησαν τους βορειοελλαδίτες στο να αναζητήσουν διεξοδο επιχειρηματικότητας στη γείτονα χώρα, με βασικά κίνητρα τη χαμηλή φορολογία (10% επί των κερδών), τα φθηνά εργατικά χέρια (ο μισθός ενός υπαλλήλου δεν ξεπερνά τα 300 ευρώ συμπεριλαμβανομένου και των ασφαλιστικών εισφορών) και τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρουν ότι, τα ενοίκια επαγγελματικής στέγασης κυμαίνονται από 150 έως 350 ευρώ στο κέντρο των μεγάλων πόλεων και από 100 έως 250 ευρώ στα περίχωρα, ανάλογα με τα τετραγωνικά μέτρα. Τα δε αγροτικά τεμάχια πωλούνταν από 300 έως 500 ευρώ το στρέμμα και νοικιάζονται ετησίως από 50 ευρώ/στρέμμα. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του νεοσύστατου Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων - Εμπόρων Βουλγαρίας (ΣΕΒΕΒ), Χάρη Ζία, ο οποίος δραστηριοποιείται τους τελευταίους οχτώ μήνες και στη Βουλγαρία, «ο δρόμος δεν είναι πάντα τόσο ρόδινος στη γείτονα χώρα».

⁶⁷ http://naxosplus.blogspot.com/2012/04/blog-post_5682.html

Υποστηρίζει ότι «τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν εκεί οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι πολλά καθώς η επικρατούσα κατάσταση ελλοχεύει αρκετούς κινδύνους για τους επενδυτές». Κατά τον κ. Ζία «το θεσμικό πλαίσιο της Βουλγαρίας δεν καλύπτει τους ξένους επιχειρηματίες και επενδυτές, καθώς» όπως λέει, «είναι σχεδόν ανύπαρκτο».

«Η ίδρυση και λειτουργία του ΣΕΒΕΒ αποτελεί μία κίνηση στρατηγικής σημασίας διότι φέρνει προ των ευθυνών τους, τη βουλγαρική κοινότητα και την κυβέρνηση για τον αν θέλουν ή όχι μεγάλες επενδύσεις στην περιοχή τους», σημειώνει ο κ. Ζίας και εκτιμά ότι «θα υπάρξει η ανάλογη ανταπόκριση από το βουλγαρικό κράτος και θα επικρατήσει η λογική για το κοινό επιχειρηματικό συμφέρον». Παρατηρεί πως «το 10% της φορολόγησης δεν είναι από μόνο του αρκετό, για να προσελκύσει τους ξένους επιχειρηματίες».

Από τους πρωταρχικούς στόχους του νεοσύστατου Συνδέσμου των Ελλήνων επιχειρηματιών στη Βουλγαρία είναι, όπως λέει, «η δημιουργία ελεύθερης βιομηχανικής ζώνης, στα πρότυπα των ελεύθερων βιομηχανικών ζωνών που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην Τουρκία».

Σύμφωνα με τον κ. Ζία «οι τραγικές συνθήκες επιβίωσης των ελληνικών επιχειρήσεων λόγω της αδιαφορίας των πολιτικών και των κομμάτων, οδήγησαν σε μία συνεχή ροή μετανάστευσης των επαγγελματιών και μετακίνησης των ελληνικών επιχειρήσεων», κάτι που εκτιμά θα συνεχιστεί και μάλιστα αυξανόμενο, κατά τα επόμενα 15 χρόνια. «Φοβάμαι ότι η Ελλάδα θα γίνει κρανίου τόπος επιχειρηματικά» λέει χαρακτηριστικά.

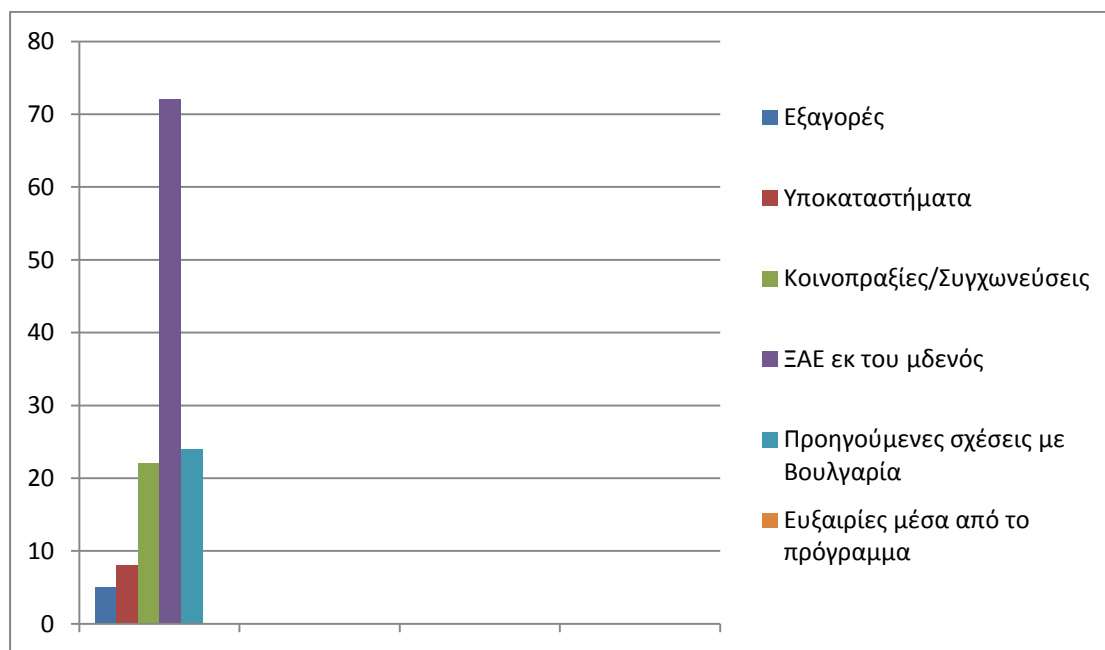
Ενδεικτικά αναφέρει ότι πολλές από τις νεοσύστατες ελληνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία είναι εταιρείες μεταφορών. Αυτές, είτε ιδρύθηκαν εκεί είτε μετέφεραν την επαγγελματική τους έδρα από την Ελλάδα και μεταπούλησαν τα φορτηγά τους στη νεοσύστατη εταιρία. Ετσι κατάφεραν να απαλλαγούν από υπέρογκους φόρους και τεκμήρια, δυσβάσταχτα τέλη κυκλοφορίας και πανάκριβα ασφάλιστρα αυτοκινήτων.

Στο μεταξύ, την ίδια ώρα, μέσω του ευρωπαϊκού προγράμματος Εδαφικής Συνεργασίας Ελλάδας - Βουλγαρίας 2007 -2013 Ανταγωνιστικότητα & Ανθρώπινοι πόροι με τίτλο: "INTERREGIONAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES", προωθείτε ένα μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις περιοχές των Σερρών και Blagoevgrad. Στο πλαίσιο του προγράμματος προβλέπεται η δημιουργία δυο γραφείων, ένα στις Σέρρες και ένα στο Blagoevgrad, τα οποία θα καταγράφουν, θα ενημερώνουν και θα συμβουλεύουν, είτε ανέργους είτε επιχειρηματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στις επιλέξιμες περιοχές του σχεδίου (Νομός Σερρών -

Περιφέρεια Μπλαγκόεβγκραντ). Παράλληλα, από τα γραφεία αυτά θα υποστηρίζεται η προώθηση πιθανών συνεργασιών μεταξύ εταιρειών των δυο πλευρών. Τα γραφεία αυτά θα υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιούνται και από εργοδότες ως χώροι προσωπικών συνεντεύξεων για εξεύρεση προσωπικού από τις βάσεις δεδομένων τους. Επιπλέον , τα δύο γραφεία θα διαθέτουν και μόνιμο εκθετήριο, όπου, οι εταιρείες θα μπορούν να εκθέτουν τα ίδια τα προϊόντα τους (είτε φυλλάδια με αυτά) αλλά και τις υπηρεσίες τους με σκοπό την αύξηση των εξαγωγών και την τόνωση της εποχιακής απασχόλησης και στις δυο πλευρές.

Τέλος, στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται, σύμφωνα με έρευνα του κ. Α.Μπιτζένη, οι τρόποι επένδυσης στη Βουλγαρία για τους Έλληνες επιχειρηματίες⁶⁸

Διάγραμμα 3: Τρόποι επένδυσης Στη Βουλγαρία για τους Έλληνες επιχειρηματίες σε ποσοστά (%)



3.3 Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στην Π.Γ.Δ.Μ.

Στην αναδιάρθρωση και περαιτέρω ιδιωτικοποίηση των κλάδων της ενέργειας - όπου έγινε ένα πρώτο σημαντικό βήμα - των μεταφορών και της υγείας επικεντρώνονται τα κυβερνητικά σχέδια στην πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.). Η ιδιωτικοποίηση των κρατικών επιχειρήσεων έτρεξε με γοργούς

⁶⁸ Δρ. Αριστείδης Π. Μπιτζένης, Η δυναμική των Βαλκανικών αγορών και η μετάβαση των χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς. ΤΟΜΟΣ Β΄, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

ρυθμούς κυρίως στη δεκαετία του '90. Από τις 2.000 κρατικές επιχειρήσεις λιγότερες από 75 δεν έχουν ακόμα ιδιωτικοποιηθεί. Στην Π.Γ.Δ.Μ. ο φόρος επί των εταιρικών κερδών βρίσκεται στο 10%, ακολουθώντας το παράδειγμα της Σερβίας. Παράλληλα, στην Π.Γ.Δ.Μ. υπάρχουν ελεύθερες οικονομικές ζώνες με φοροαπαλλαγή δέκα ετών για εταιρικά κέρδη, Φόρο Προστιθέμενης Αξίας, δασμούς και άλλες επιβαρύνσεις. Σύμφωνα με την Υπηρεσία για τις Ξένες Επενδύσεις στην Π.Γ.Δ.Μ. (MacInvest), η χώρα έχει να προσφέρει από τα πλέον ανταγωνιστικά εργατικά κόστη στην Ευρώπη, αλλά και εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Οι μέσες καθαρές αποδοχές φτάνουν τα 220 ευρώ. Στην Π.Γ.Δ.Μ. οι άμεσες ξένες επενδύσεις ήταν σχεδόν αμελητέες πριν από το 1998. Έκτοτε και με αποκορύφωμα το 2001, οπότε η χώρα προσέλκυσε επενδύσεις της τάξεως των 400 εκατ. ευρώ, η πορεία είχε σκαμπανεβάσματα. Το 2002 και το 2003 οι επενδύσεις ήταν λιγότερες των 100 εκατ. ευρώ, ενώ από το 2004 η τάση έγινε και πάλι ανοδική. Το 2006 υπήρξε νέο επενδυτικό κύμα, κυρίως λόγω ιδιωτικοποιήσεων στον ενεργειακό τομέα, αλλά και λόγω παραγωγικών επενδύσεων στις ελεύθερες οικονομικές ζώνες της Π.Γ.Δ.Μ.

Ο υψηλός επενδυτικός και πολιτικός κίνδυνος στην Π.Γ.Δ.Μ., αντισταθμίστηκε από τα αποτελέσματα των διαδικασιών ιδιωτικοποίησης των στρατηγικών επιχειρήσεων του κρατικού τομέα, οι οποίες αποτελούν μεγάλο μέρος των ξένων άμεσων επενδύσεων που προσέλκυσε η συγκεκριμένη χώρα τα τελευταία χρόνια⁶⁹.

Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στην Π.Γ.Δ.Μ. την περίοδο των τελευταίων 11 ετών. Το ύψος των συνολικών ελληνικών επενδύσεων που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται στο στάδιο της υλοποίησης ανέρχεται σε περίπου 950 εκατ. ευρώ (συμπεριλαμβανομένης της συνολικής αξίας του κεφαλαίου που συνδέεται με τη λειτουργία του δεύτερου δικτύου κινητής τηλεφωνίας και της δαπάνης κατασκευής του πετρελαιοαγωγού Θεσσαλονίκης - Σκοπίων). Οι περισσότεροι από τους Έλληνες επενδυτές στη χώρα του εκπροσωπούν τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης της χώρας του, δεδομένου του περιορισμένου αριθμού επενδυτών από άλλες χώρες.⁷⁰ Οι ελληνικές επενδύσεις αφορούν κυρίως τους ακόλουθους τομείς: τρόφιμα - αναψυκτικά (είδη αρτοποιίας, παγωτά, μπίρα, μη οينوπνευματώδη ποτά), ενέργεια - πετρέλαιο, βιομηχανία τσιμέντου, ορυχεία, μάρμαρα, τράπεζες, καπνοβιομηχανία, έτοιμο ένδυμα και αξεσουάρ (παραγωγή φασόν) και σύσταση εμπορικών εταιρειών και αντιπροσωπειών. Να σημειώσουμε

⁶⁹ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=183465>

⁷⁰ Βασιλική Νικολούλια, A hot spot for FDI, The Bridge Magazine 2009

πως η μεγαλύτερη ελληνική επένδυση που πραγματοποιήθηκε στην Π.Γ.Δ.Μ. είναι η εξαγορά της μοναδικής επιχείρησης διύλισης πετρελαίου της χώρας, της ΟΚΤΑ, το 1999, ενώ ο ΟΤΕ έχει ήδη από τον Νοέμβριο του 2001, αποκτήσει άδεια για την ανάπτυξη του δεύτερου δικτύου κινητής τηλεφωνίας στην Π.Γ.Δ.Μ.

3.4 Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στη Ρουμανία

Η ρουμανική οικονομία αυξήθηκε 7,9% το 2006 και 6% το 2007. Ο κύριος παράγοντας που ώθησε σε αυτή την ανάπτυξη είναι η αύξηση της εγχώριας ζήτησης, με την ισχυρή αύξηση αμοιβών και πιστώσεων που βοήθησε να τροφοδοτηθεί ένας βραχίονας κατανάλωσης, ενώ συγχρόνως η επένδυση έχει αυξηθεί γρήγορα. Τα σημάδια της υπερθέρμανσης, εντούτοις, είναι προφανή. Ο πληθωρισμός αυξήθηκε κατά τη διάρκεια του 2007 για να φθάσει στο τέλος του έτους σε ένα ετήσιο ποσοστό πάνω από 6%, οι φορολογικές πιέσεις έχουν αυξηθεί από σημαντικές αυξήσεις εξόδων στις αμοιβές και τα οφέλη δημόσιου τομέα, και το έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού έχει επεκταθεί. Αυτές οι τάσεις έχουν αυξήσει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η οικονομία και απαιτούν μια καθορισμένη πολιτική απάντηση βραχυπρόθεσμα και μια ενισχυμένη εστίαση στην εταιρική και τραπεζική διακυβέρνηση για να μετριάσουν αυτές τις μακροοικονομικές ευπάθειες.

Χάρη στη σημαντική πρόοδο που έχει κάνει η Ρουμανία στην προσπάθειά της να καταστεί μία λειτουργική οικονομία της αγοράς, η προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων έχει γίνει ευκολότερη και πιο αποδοτική. Προς την κατεύθυνση αυτή της αύξησης των Α.Ξ.Ε. που εισρέουν στη χώρα συμβάλλει σημαντικά η πρόοδος που έχει κάνει η Ρουμανία για την καταπολέμηση της διαφθοράς, ενώ ακόμη περισσότερο η μεταρρύθμιση του δικαστικού συστήματος- κριτήρια που αποτελούσαν προϋπόθεση για την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πιο συγκεκριμένα το 2002 οι ξένες επενδύσεις στη χώρα έφθασαν τα 1.210 εκ. ευρώ για να φθάσουν στην κορύφωσή τους το 2004 αγγίζοντας τα 5.239 εκ. ευρώ. Το επόμενο έτος (2005) παρατηρείται μία μικρή πτώση στην εισροή επενδύσεων στη χώρα και αυτές ανέρχονται στα 5.135 εκ. ευρώ (πτώση 1.98%). Η καθαρή ροή Α.Ξ.Ε. στη Ρουμανία για το έτος 2007 έχει υπολογιστεί ότι ανέρχεται σε 7.250 εκατομμύρια Ευρώ. Σύμφωνα με τα επίσημα ρουμανικά στοιχεία, η χώρα μας κατέχει την ένατη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στη Ρουμανία με συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο ύψους 505,5 εκατ. ευρώ (στα επίσημα στοιχεία δεν περιλαμβάνονται οι μεταβιβάσεις

κεφαλαίων ελληνικών επενδύσεων μέσω Κύπρου, Λουξεμβούργου, Ιρλανδίας, Ολλανδίας κ.ά.)⁷¹.

Σύμφωνα όμως με ορθότερες εκτιμήσεις, η Ελλάδα κατατάσσεται μεταξύ των τριών πρώτων ξένων επενδυτών (οι μεγαλύτερες ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια έχουν γίνει στη Ρουμανία), με 800 περίπου ενεργές επιχειρήσεις και με το συνολικό ελληνικό κεφάλαιο που επενδύθηκε να υπολογίζεται σε άνω των 3 δισ. ευρώ, λαμβάνοντας υπόψη και την αύξηση κεφαλαίων από τον ΟΤΕ-Romtelecom το 2002, την εξαγορά μετοχών από τη Eurobank της Bank Post τα έτη 2002 και 2003 και την εξαγορά πλειοψηφίας μετοχών από την Εθνική Τράπεζα της Banka Romaneska το 2003. Σημειωτέον ότι ο ΟΤΕ απέκτησε το 2002 πλειοψηφικό πακέτο μετοχών στη Romtelecom (κατέχει το 54%), ύστερα από επίπονες διαπραγματεύσεις και με τη συγκατάθεση, τελικά, της ρουμανικής κυβέρνησης για τη συμπληρωματική αυτή εξαγορά μετοχών. Στις 27.5.2005 υπεγράφη μεταξύ της Cosmote και της Romtelecom συμφωνία για την ανάληψη του 70% της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας Cosmocom, με τη συμμετοχή κατά 120 εκατ. ευρώ της Cosmote στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Cosmocom. Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας κατέχει πλέον τη δεύτερη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στον εν λόγω τομέα με 15,4%, μετά την Αυστρία, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της κεντρικής τράπεζας της Ρουμανίας. Υπεγράφη επίσης η σύμβαση εξαγοράς του 57,13% της MindBank από την ΑΤΕ. Κομβικό σημείο για την επιτυχή πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων στη Ρουμανία αποτελούν:

- η εκπαίδευση προσωπικού,
- οι δεξιότητες,
- η εμπειρία,
- η ανάδειξη των ικανοτήτων

Ακόμη, για τη δραστηριοποίηση των Ελληνικών επιχειρήσεων στη Ρουμανία, ισχύουν τα ακόλουθα:

- Το 56% των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Ρουμανία απασχολεί άνω των 31 εργαζόμενων.
- Βασικό κίνητρο για την πραγματοποίηση προσλήψεων αποτελεί το φθινό κόστος προσλήψεων κυρίως νέων εργαζόμενων.

⁷¹ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=183465>

- Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων και ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, η πρόσληψη εργαζομένων γίνεται από το διευθυντή της εταιρίας.

Όπως τώρα φαίνεται, από τον πίνακα που ακολουθεί, οι κορυφαίες 5 χώρες με βάση το μερίδιο του συνολικού αποθέματος Α.Ξ.Ε. όπως καταγράφηκε στις 31 Δεκεμβρίου 2007 είναι: Αυστρία (21,4% του συνολικού αποθέματος Α.Ξ.Ε. στο τέλος του 2007, κάτω από 23% έναν χρόνο νωρίτερα), οι Κάτω Χώρες (16,3%, ελαφρώς κάτω από το 17,1% που είχαν πραγματοποιήσει το 2006), Γερμανία (11,7% έναντι του 10,1% το 2006), Γαλλία (8,8% έναντι 8% το 2006), και Ελλάδα (7,5%, που παραμένουν σταθερές σε σχέση με το προηγούμενο χρόνο).

Εξετάζοντας το σύνολο των ελληνικών επενδύσεων παρατηρείται ότι εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικής δραστηριότητας: τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, συμβουλευτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κατασκευές, τρόφιμα - ποτά, ναυτιλιακά, κλωστοϋφαντουργία, πληροφορική, ασφάλειες, είδη συσκευασίας, πλαστικά, φαρμακευτικά και καλλυντικά, λίζινγκ, ιχθυοκαλλιέργειες. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την κατανομή των ελληνικών άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (στον τομέα υπηρεσιών εκτός από τις τηλεπικοινωνίες περιλαμβάνονται και οι τράπεζες).

Διάγραμμα 4:Κατανομή Ελληνικών ΞΑΕ ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας



Τέλος να αναφέρουμε ότι μετά την από 01.01.2007 πλήρη ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ η Ελλάδα αποκτά για πρώτη φορά κοινά χερσαία σύνορα με την Ε.Ε. και έρχεται πλέον πιο κοντά στην ενωμένη Ευρώπη. Με την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και την μείωση του κόστους διευκολύνεται ιδιαίτερα η έξοδος των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά της Ρουμανίας. Έτσι, οι Έλληνες παραγωγοί (αυτόνομα ή σε συνεργασία με παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων) μπορούν πολύ εύκολα να δημιουργήσουν μικρές ή μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορικής διάθεσης των προϊόντων τους (ή υπηρεσιών τους) στη Ρουμανία δημιουργώντας παράλληλα και το αναγκαίο αντίστοιχο σύστημα αποθήκευσης και διανομής. Επιπλέον, η χρηματοδότηση από την ΕΕ δημιουργεί ευκαιρίες για ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες. Η χρηματοδότηση της Ρουμανίας από την ΕΕ μέσα στο διάστημα 2007 - 2013 αναμένεται ότι θ' ανέλθει αθροιστικά στα 19,6 δις € .Σε αυτά προστίθενται εισπράξεις από την ΚΑΠ. Πάνω από 10 ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες, που ήδη εκτελούν έργα στη Ρουμανία , αναμένεται ότι θα διεκδικήσουν την ανάληψη αρκετών νέων μεγάλων έργων: αυτοκινητόδρομοι ,λιμάνια, αεροδρόμια, αποχετευτικά δίκτυα κλπ.

3.5 Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στη Σερβία⁷²

Τον πρώτο ξένο επενδυτή στη Σερβία αποτελεί η χώρα μας. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Σερβικής Υπηρεσίας Προώθησης Επενδύσεων για τις άμεσες επενδύσεις, κατά το διάστημα 2001-2004 οι ελληνικές επενδύσεις καταλαμβάνουν την τέταρτη θέση, με το ύψος του κεφαλαίου που επενδύθηκε να φθάνει τα 122,12 εκατ. δολ. Ωστόσο τα στοιχεία αυτά δεν περιλαμβάνουν επενδύσεις που έγιναν πριν από το 2001, επενδύσεις μέσω υπεράκτιων εταιρειών, επενδύσεις στο Μαυροβούνιο, καθώς και επενδύσεις σε είδος, παραχωρήσεις δικαιωμάτων κ.ά. Οι ελληνικές άμεσες επενδύσεις (από το 1996 και εντεύθεν) ανέρχονται σε 1,8 δις. ευρώ. Το συνολικό ελληνικό επενδυμένο κεφάλαιο (συνυπολογιζομένων αμέσων και άλλων επενδύσεων) ανέρχεται σε 2,1 δις. ευρώ. Σημαντικές ακόμη επενδύσεις έχουν γίνει και από την Ιταλία. Σημειώνεται η παρουσία 150 μεικτών ελληνογιουγκοσλαβικών εταιρειών, καθώς και 120 περίπου αμιγώς ελληνικών. Μεταξύ των κυριότερων ελληνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη Σερβία αναφέρουμε ενδεικτικά τις εταιρείες

⁷² <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=183465>

τηλεπικοινωνιών ΟΤΕ (απέκτησε το 20% της Telecom Serbia το 1997), Intracom (προμηθεύτρια της Telecom Serbia σε καρτοτηλέφωνα), τις τράπεζες Εθνική (12 υποκαταστήματα), Alpha Bank (υποκαταστήματα και Serbian Jubanka), Eurobank Ergasias (υποκαταστήματα και Post Banka), Πειραιώς (Atlas Banka) και ΕΤΕΒΑ (γραφείο αντιπροσωπείας), τα ΕΛΛΠΕ (Yugopetrol και πρατήρια καυσίμων ΕΚΟ-ΥΥ), τις βιομηχανίες τροφίμων Δέλτα (παραγωγική μονάδα Delyug), 3E Coca-Cola (Fresh Co), Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, παρατηρούνται μειωμένες εισροές ξένων επενδύσεων άμεσου (παραγωγικού) χαρακτήρα στη Σερβία και το Μαυροβούνιο. Οι κυριότερες αιτίες είναι η παράλληλη κυκλοφορία δύο νομισμάτων και η απουσία θεσμικών υποδομών για τη διασφάλιση και προώθηση των ξένων επενδύσεων. Η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών για την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων ενώ η καθυστέρηση λόγω του πολέμου καθιστά τη Σερβία μια αγορά σχεδόν παρθένα από πλευράς ξένων επενδύσεων, γεγονός που δίνει πολλές υποσχέσεις για το μέλλον. Η σταδιακή αποκατάσταση του πολιτικού και οικονομικού κλίματος στη Σερβία, τα σημαντικά κονδύλια από το (ΕΣΟΑΒ) καθώς και τα κίνητρα που προωθεί η σέρβικη κυβέρνηση, δημιουργούν νέες προοπτικές για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στη γειτονική χώρα. Οι βασικές πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η σέρβικη κυβέρνηση για το θέμα αυτό, είναι οι ακόλουθες:

- Σταθερή βελτίωση του νομικού και οικονομικού πλαισίου για τις ξένες επενδύσεις
- Ευνοϊκές ρυθμίσεις όπως εισαγωγή μηχανολογικού εξοπλισμού χωρίς δασμούς, άνευ ορίων επαναπατρισμού κερδών, χαμηλό συντελεστή φορολόγησης επιχειρήσεων καθώς και ισότιμη μεταχείριση ξένων και εγχώριων επενδυτών.

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η Σερβία αναφορικά με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων είναι το χαμηλό εργατικό κόστος

Κεφάλαιο 4: Ελληνικές Άμεσες Επενδύσεις στα Βαλκάνια ανά κλάδο

Όπως αναφέραμε και πριν, πολλά εκατομμύρια ευρώ έχουν επενδυθεί στα Βαλκάνια από ελληνικές επιχειρήσεις κάτι που οφείλεται και στην σχετική έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος από τη Δύση. Με δεδομένη αυτή την κατάσταση, οι Έλληνες επιχειρηματίες έχουν βρει έδαφος για να πραγματοποιήσουν αρκετά μεγάλες επενδύσεις σε σχέση με τα οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας και στρέφονται προς τις βαλκανικές χώρες λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά και επιχειρησιακά δεδομένα των βαλκανικών χωρών καθώς επίσης και τη γεωγραφική και πολιτισμική εγγύτητα και τη γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος των Βαλκανίων. Οι κλάδοι τους οποίους θα εξετάσουμε είναι και αυτοί με τις μεγαλύτερες επενδύσεις στα κράτη των Βαλκανίων, όπως ο τραπεζικός, ο κλάδος των κατασκευών και του Real Estate, των τηλεπικοινωνιών, του λιανικού εμπορίου και της ενέργειας. Το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων κατευθύνονται σε κλάδους του τομέα των υπηρεσιών (ιδίως του χρηματοπιστωτικού κλάδου και τις τηλεπικοινωνίες). Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε το ποσοστό επενδύσεων στα Βαλκάνια από ελληνικές επιχειρήσεις ανά κλάδο σύμφωνα με στοιχεία του 2006⁷³.

Διάγραμμα5:Κατανομή Ελληνικών άμεσων επενδύσεων στα Βαλκάνια ανά κλάδο.



⁷³ Λεωνίδας Στεργίου, Η παγκοσμιοποίηση της ελληνικής οικονομίας, Lstergiou@kathimerini.gr

4.1 Ο τραπεζικός κλάδος

Ο τραπεζικός κλάδος είναι από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες άμεσες επενδύσεις στα Βαλκάνια και αυτό γιατί οι χώρες αυτές βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τους τομέα ειδικά στα πρώτα χρόνια μετά την πτώση του σοσιαλισμού. Έτσι οι ελληνικές τράπεζες βρήκαν την ευκαιρία να διεισδύσουν σε νέες αγορές. Η έγκαιρη επένδυση στις οικονομίες αυτές από τις αρχές ήδη της δεκαετίας 1990, αρχικά με σκοπό την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων (πολιτική του “ακολουθήστε τον πελάτη – follow the customer”), που επεκτείνονταν στην περιοχή και κατόπιν για την εκμετάλλευση των μεγάλων ευκαιριών του τραπεζικού τομέα, τις έφερε γρήγορα σε δεσπόζουσα θέση. Δεν είναι τυχαίο ότι στους 10 πρώτους μήνες του 2006, οι μισές από τις εξαγορές τραπεζών στο βαλκανικό χώρο πραγματοποιήθηκαν από ελληνικές τράπεζες⁷⁴. Μεγάλο κίνητρο, όχι μόνο για τις τράπεζες, αποτελεί το γεγονός ότι οι φορολογικοί συντελεστές μειώνονται συνεχώς, με αποτέλεσμα οι επενδύσεις στην περιοχή αυτή, όχι μόνο να αποδίδουν άμεσα, αλλά και να δημιουργούν φορολογικό πλεονέκτημα. Ο ανταγωνισμός στο χώρο των τραπεζών, λόγω συνεργιών και οικονομιών κλίμακας οξύνεται χρόνο με το χρόνο και καθιστά την εξάπλωση και την απόκτηση μεγαλύτερου μεγέθους της αγοράς αναγκαία προϋπόθεση για κερδοφόρα επιβίωση και προστασία των συμφερόντων των μετόχων της κάθε τράπεζας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ισχυρή παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις αναδύομενες αγορές των Βαλκανίων είναι σημαντική αιτία για τις μεγάλες, συγκριτικά, κεφαλαιοποιήσεις που έχουν σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές και αμερικάνικες. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν αρχίσει να δρέπουν τα αποτελέσματα των επενδύσεων τους, καθώς πλέον του 25% - 30% των κερδών τους προέρχεται από αυτές τις χώρες, Ας δούμε κάποια πιο συγκεκριμένα στοιχεία για τις επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες. Οι πέντε ελληνικές τράπεζες που έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις στα Βαλκάνια είναι η Εθνική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η EFG Eurobank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank. Κάθε τράπεζα χρησιμοποίησε τη δική της στρατηγική για να επενδύσει ανάλογα με τις συνθήκες αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν σε κάθε χώρα.

⁷⁴ Καλημέρης Δημήτριος, υποψήφιος διδάκτωρ, Οι Ελληνικές πρωτοπόρες εταιρείες στις συγχωνεύσεις και εξαγορές της Ν.Α. Ευρώπης και οι αποδόσεις τους , Οκτώβριος 2008

Η Εθνική Τράπεζα διαθέτει 45 καταστήματα στη Ρουμανία, όπου ενισχύεται το Δίκτυο της θυγατρικής της BANCA ROMANEASCA, την οποία εξαγόρασε κατά 81,6% η ΕΤΕ, έτσι ώστε να καλύπτεται το σύνολο της χώρας με έμφαση το Βουκουρέστι. Η BANCA ROMANEASCA θα εφαρμόσει στο άμεσο μέλλον νέα επιθετική πολιτική αναφορικά με τη χρηματοδότηση ιδιωτών στοχεύοντας σε ραγδαία αύξηση διάθεσης Καταναλωτικών, Στεγαστικών Δανείων και Πιστωτικών Καρτών αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της⁷⁵. Παράλληλα θα διατηρήσει την έμφαση στον τομέα της συνεργασίας με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου ήδη σημειώνει ραγδαία πρόοδο με αύξηση των δανειακών υπολοίπων σε σχέση με την περυσινή περίοδο, της τάξης του 75%. Ακόμη η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. προχώρησε στην υπογραφή συμφωνίας για την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής (70%) στο μετοχικό κεφάλαιο της Ρουμανικής εταιρείας Leasing "EURIAL Leasing". Η "EURIAL Leasing" είναι εταιρεία χρηματοδοτικών μισθώσεων μεσαίου μεγέθους, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα του leasing αυτοκινήτων. Η εταιρεία είναι ο κύριος εκμισθωτής αυτοκινήτων Peugeot στη Ρουμανία, με σύνολο ενεργητικού άνω των 50 εκατ. EUR. Τέλος να σημειώσουμε ότι το μερίδιο αγοράς της Εθνικής Τράπεζας στο ρουμανικό τραπεζικό τομέα ανέρχεται σε 1,5%. Στην Αλβανία διαθέτει δίκτυο έξι υποκαταστημάτων τα οποία πρόκειται να γίνουν επτά και εμφανίζει σημαντική ανάπτυξη, ιδιαίτερα στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής με μερίδιο αγοράς 11% και με σαφείς ανοδικές τάσεις, ενώ προχωρεί στη διάθεση νέων προϊόντων με στόχο την κάλυψη όλων των σχετικών αναγκών της πελατείας. Στη Βουλγαρία η θυγατρική της ΕΤΕ UBB διαθέτει δίκτυο 110 υποκαταστημάτων και προχωρά από κοινού με την Globul, θυγατρική της Cosmote, στην έκδοση της πρώτης Co-branded πιστωτικής κάρτας στη χώρα. Ιδιαίτερα στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής η UBB έχει αναπτυχθεί με εντυπωσιακούς ρυθμούς αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της στο 15% σε σχέση με 4% το 2001. Στη Σερβία διαθέτει 15 υποκαταστήματα και στόχος είναι να διπλασιασθούν τα καταστήματα της ΕΤΕ και να φτάσουν τα 30, με αύξηση των εργασιών σε όλους τους τομείς και με πλήρη κάλυψη της χώρας. Το υφιστάμενο δίκτυο παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη εργασιών με αιχμή τα Στεγαστικά και Καταναλωτικά Δάνεια (16% μερίδιο αγοράς στις νέες εκταμιεύσεις). Τέλος στα Σκόπια μετά την εξαγορά της Stopanska Banka, διαθέτει 50 καταστήματα και μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εκκαθάρισης του χαρτοφυλακίου

⁷⁵ Έφη Καραγεώργου, Η επέκταση των Ελληνικών Τραπεζών στα Βαλκάνια, Φεβρουάριος 2005, http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=750

της και της εγκατάστασης νέων σύγχρονων οργανωτικών και μηχανογραφικών συστημάτων, εισέρχεται σε περίοδο κερδοφορίας και περαιτέρω ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εργασίες λιανικής τραπεζικής παρουσιάζουν διπλασιασμό έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ 1 στα 2 νέα δάνεια στην χώρα (στεγαστικά ή καταναλωτικά) δίνεται από την STOPANSKA. Οι παραπάνω δραστηριότητες συμβάλλουν κατά 9% στην κερδοφορία του ομίλου και αντιπροσωπεύουν περίπου το 4% του συνολικού ενεργητικού.

Η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται και αυτή σε πολλές βαλκανικές χώρες. Στην Αλβανία έχει ιδρύσει τη θυγατρική Tirana Bank με 24 υποκαταστήματα. Διαθέτει ακόμη 30 υποκαταστήματα στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania, στη Σερβία (με την εξαγορά της Atlas bank), και 60 στη Βουλγαρία (μετά την εξαγορά της Eurobank και τη συμμετοχή της από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 με την Xiosbank). Με την πρόσφατα εξαγορασθείσα βουλγαρική τράπεζα Eurobank, το συνολικό δίκτυο στις τρεις αυτές χώρες αριθμεί 98 καταστήματα, ενεργητικό ύψους 1 δισ. ευρώ και συνολικές χορηγήσεις 580 εκ. ευρώ. Ο Όμιλος της Πειραιώς θεωρεί την Αγορά των Βαλκανίων ζωτικής σημασίας και στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει με γρήγορους ρυθμούς το δίκτυο του σε όλες τις χώρες, ενισχύει το προφίλ του στη Λιανική Τραπεζική και διευρύνει το φάσμα των Υπηρεσιών που παρέχει πραγματοποιώντας δυναμικό άνοιγμα στο Leasing.

Παράλληλα, σε πλήρη εξέλιξη βρίσκονται τα σχέδια οργανικής ανάπτυξης. Η επέκταση του Δικτύου -ιδίως σε Ρουμανία και Βουλγαρία- συνοδεύεται με σχέδια δυναμικής διείσδυσης στο Retail, μέσω ευρείας διαφημιστικής εκστρατείας και διάθεσης Νέων Προϊόντων (στη Βουλγαρική Αγορά), όπως Στεγαστικό Δάνειο με γρήγορες εγγυήσεις και Καταναλωτικό τετραετούς διάρκειας. Στα άμεσα σχέδια είναι η παροχή Υπηρεσιών Leasing σε Βουλγαρία και Αλβανία, μετά την επιτυχή και ταχεία ανάπτυξη του είχε η εταιρεία Υπηρεσιών Leasing της Ρουμανίας. Ανάμεσα στα σχέδια της Τράπεζας Πειραιώς είναι η διάθεση σε Ρουμανία και Βουλγαρία, Αμοιβαίων Κεφαλαίων (από τα ήδη υπάρχοντα της Πειραιώς και της ING) αλλά και την κατασκευή ειδικών Προϊόντων, ανάλογα με τις ανάγκες του επενδυτικού κοινού σε κάθε χώρα. Ακόμη η Τράπεζα Πειραιώς έχει προχωρήσει σε υπογραφή συμφωνίας με την Petrol Holding AD, για την εξαγορά του 99,7% του Μετοχικού Κεφαλαίου της Βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank. Μετά την εξαγορά αυτή, το σύνολο των τοποθετημένων Κεφαλαίων στη Βουλγαρία ανέρχεται σε 53εκατ. ευρώ. Η επέκταση της Τράπεζας Πειραιώς στην Αγορά της Βουλγαρίας θεωρείται Επένδυση

Στρατηγικής σημασίας, καθώς ο Τραπεζικός Τομέας της χώρας αναπτύσσεται με ταχύτετους ρυθμούς (αύξηση των Χορηγήσεων κατά 37% μέσα στο 2004), ενώ ο Δείκτης Τραπεζικής Διαμεσολάβησης παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα, υποδηλώνοντας τα σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης του τραπεζικού κλάδου στη χώρα. Η εξαγορασθείσα τράπεζα Eurobank έχει ήδη συμπληρώσει δέκα χρόνια παρουσίας στη Βουλγαρική Τραπεζική Αγορά, διαθέτοντας συνολικά 48 μονάδες, μέσω ενός δικτύου 30 καταστημάτων και 18 θυρίδων και απασχολεί προσωπικό 600 ατόμων. Το συνολικό ενεργητικό της Eurobank είναι 220 εκατ. ευρώ, οι Χορηγήσεις (μετά από προβλέψεις) 120 εκατ. ευρώ και οι καταθέσεις πελατών 165 εκατ. ευρώ. Ας σημειωθεί ότι το Δίκτυο των καταστημάτων της Eurobank στη Βουλγαρία είναι συμπληρωματικό με αυτό των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη χώρα. Έτσι, με την εξαγορά αυτή, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ενισχύει την παρουσία του στη Βουλγαρία, δημιουργώντας ένα εκτεταμένο δίκτυο από 61 μονάδες σε 28 πόλεις. Το σύνολο των καταθέσεων από πελάτες ανέρχεται σε 225 εκατ. ευρώ και το σύνολο Χορηγήσεων σε 310 εκατ. ευρώ, παράλληλα το Μεριδίον Αγοράς του Ομίλου στη Βουλγαρία διαμορφώνεται σε επίπεδα άνω του 4,2%. Σε επίπεδο διοικητικής λειτουργίας, σημείο – κλειδί αποτελεί και ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην κατάλληλη στελέχωση από ικανούς managers σε μεσαίο και υψηλό επίπεδο, καθώς και στη υποστήριξη από τις κεντρικές μονάδες. Η Τράπεζα Πειραιώς είναι αποφασισμένη να ισχυροποιήσει την ήδη σημαντική παρουσία της και να κατακτήσει υψηλότερο μερίδιο αγοράς στη νοτιοανατολική Ευρώπη⁷⁶. Αυτό θα το επιτύχει με 360 νέα υποκαταστήματα μέσα στην επόμενη τριετία, με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και με την ενδυνάμωση των τομέων της διαχείρισης περιουσίας και τραπεζοασφαλειών.

Η Eurobank διαθέτει στη Ρουμανία 151 υποκαταστήματα μετά την εξαγορά άνω του 55% της Banc Post και ήδη ασκεί τη Διοίκηση της Τράπεζας. Διαθέτει ακόμη 130 υποκαταστήματα στη Βουλγαρία (μετά την εξαγορά της PostBank). Η τράπεζα έχει προχωρήσει στην αύξηση του μεριδίου της σε όλες τις θυγατρικές της στην ΝΑ Ευρώπη. Το τελευταίο 10ήμερο του Δεκεμβρίου 2004 ανακοίνωσε την αύξηση του ποσοστού της κατά 5,13% στη Ρουμανική Τράπεζα Bancpost, μετά την συμφωνία εξαγοράς των μετοχών που κατείχε ο Ρουμανικός Επενδυτικός Οργανισμός SIF Muntenia. Η Bancpost Ρουμανίας, με Δίκτυο 160 καταστημάτων είναι η έκτη

⁷⁶ Η. Μίλης, Γενικός Διευθυντής Τράπεζας Πειραιώς, Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών και ο ρόλος τους στα Βαλκάνια, 20/04/2008 Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

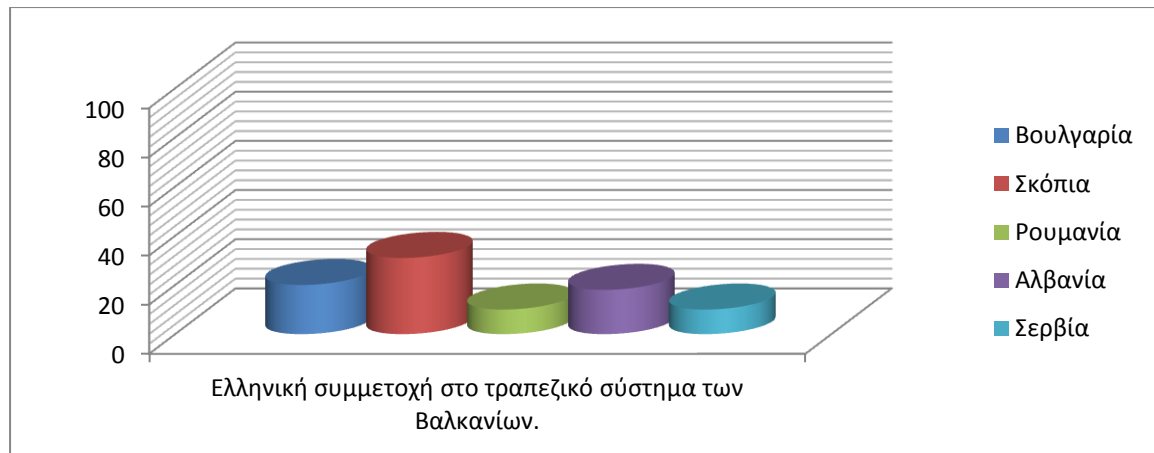
Μεγαλύτερη Τράπεζα στη χώρα, με υψηλούς ρυθμούς Ανάπτυξης και προσφέρει όλο το φάσμα Τραπεζικών Προϊόντων σε Εταιρείες και Ιδιώτες Πελάτες. Σημειώνεται ότι η Eurobank έχει δικαίωμα εξαγοράς πρόσθετων μετοχών της Bancpost που σήμερα κατέχονται από την GE Capital, την EBRD και το IFC. Στη Βουλγαρία, η Post Bank με μερίδιο αγοράς της τάξης του 6%-6,5% - έχει αιχμή του δόρατος την επέκταση στη Λιανική Τραπεζική και ιδιαίτερα στα Στεγαστικά Δάνεια καθώς και στις Χορηγήσεις προς Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Επίσης η Eurobank ανακοίνωσε τη δυναμική είσοδό της στην αγορά Χρηματοδοτικής Μίσθωσης στη Βουλγαρία με τη δημιουργία νέας εταιρείας Leasing με την επωνυμία EFG Leasing EAD. Η νέα εταιρεία δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία προσφέροντας ευρύ φάσμα προϊόντων Leasing μέσω του δικτύου των 124 καταστημάτων της Postbank AD, που όπως είναι γνωστό ανήκει στον όμιλο της Eurobank. Στόχος της νέας εταιρείας είναι να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης επαγγελματικών οχημάτων, επιβατηγών αυτοκινήτων, βιομηχανικού, εμπορικού, κατασκευαστικού, ιατρικού και λοιπού εξοπλισμού σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες. Όπως επισημαίνεται σε ανακοίνωση της Τράπεζας, η ταχύτητα αναπτυσσόμενη οικονομία της Βουλγαρίας προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για την ανάπτυξη επιχειρηματικών και επαγγελματικών δραστηριοτήτων τις οποίες η EFG Leasing EAD έχει όλες τις δυνατότητες να υποστηρίξει δυναμικά, διαθέτοντας την υψηλή τεχνογνωσία και την υποστήριξη του Ομίλου της Eurobank (ας σημειωθεί ότι η EFG Eurobank Ergasias Leasing έχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά και διαθέτει χαρτοφυλάκιο που ξεπερνά το 1 δισ. ευρώ). Τέλος, στη Σερβία η εξαγορασθείσα το 2003 Postbanka μετονομάστηκε σε EFG Eurobank Beograd με δίκτυο 12 καταστημάτων στην ευρύτερη περιοχή του Βελιγραδίου, με στόχο την οργανική ανάπτυξη και μεσοπρόθεσμα την ενίσχυση του δικτύου στα 40-50 καταστήματα. Το δίκτυο εξωτερικού της Eurobank συνεισφέρει στην παρούσα φάση το 9% των εσόδων του Ομίλου και η διοίκηση προσβλέπει στην αύξηση του ποσοστού αυτού σε 20% σε διάστημα 3-5 χρόνων.

Η παρουσία της Εμπορικής Τράπεζας στα Βαλκάνια είναι μικρότερη σε σχέση με αυτήν των υπόλοιπων ομίλων και διαθέτει 5 υποκαταστήματα στη Ρουμανία, 3 στην Αλβανία και 6 στη Βουλγαρία. Το Βαλκανικό Δίκτυο δεν είχε ουσιαστική συνεισφορά στα αποτελέσματα του Ομίλου και χαρακτηρίζεται από Χαμηλή Αποδοτικότητα όπως άλλωστε και οι υπόλοιπες θυγατρικές της Εμπορικής. Ωστόσο, η επέκταση της Εμπορικής Τράπεζας στα Βαλκάνια αποτελεί μια από τις

προτεραιότητες της Διοίκησης, κάτι που επιβεβαιώνουν και άλλα Ανώτερα Στελέχη: «Ο Όμιλος θέλει να αναπτυχθεί στα Βαλκάνια γιατί τα θεωρεί σημαντική Αγορά », σημειώνουν χαρακτηριστικά. Και προσθέτουν ότι η Ανάπτυξη θα γίνει με προσεκτικά βήματα προς την κατεύθυνση της Αυξημένης Αποδοτικότητας, καθώς ο Στόχος που έχει τεθεί για ενίσχυση της Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων στο 10%-12% «αγγίζει» και τα Βαλκάνια.

Τέλος η Alpha Bank διαθέτει 29 υποκαταστήματα στη Ρουμανία όπου το μερίδιο αγοράς της του τραπεζικού τομέα είναι 3,5%, 7 στα Σκόπια μέσω της Kreditna Banka, 8 στην Αλβανία, 3 στη Βουλγαρία και 91 στη Σερβία (μετά την απόκτηση της Jubanka το 2005). Περισσότερο επιθετική πολιτική στα Βαλκάνια θα υιοθετήσει άμεσα η Alpha Bank με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων της στις αγορές της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας και της Σερβίας. Στις αρχές Δεκεμβρίου 2004 η Τράπεζα επελέγη από τη σερβική κυβέρνηση ως προτιμητέος υποψήφιος για την εξαγορά του 88,64% της Jubanka που είναι η τέταρτη μεγαλύτερη Τράπεζα της Σερβίας. Συγκεκριμένα η Jubanka διαθέτει 90 καταστήματα, το συνολικό ενεργητικό της στο τέλος του 2003 ήταν 217 εκατ. ευρώ, με τις χορηγήσεις να ανέρχονται στα 210 εκατ. ευρώ και τις καταθέσεις στα 88 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με ανώτερο στέλεχος της Τράπεζας, «Βασική Στρατηγική όταν άρχισε η επέκταση της Τράπεζας στα Βαλκάνια ήταν να εξυπηρετηθούν τα ελληνικά συμφέροντα. Αυτό όμως άλλαξε στην πορεία και πλέον η Τράπεζα επιδιώκει την προσέλκυση της τοπικής πελατείας, τόσο των Ιδιωτών όσο και των Επιχειρήσεων ώστε να αυξήσει τα μερίδιά της στις Τοπικές Αγορές ». Από τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε πως είναι έντονη η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την ελληνική συμμετοχή ως ποσοστό στο τραπεζικό σύστημα πέντε Βαλκανικών χωρών.

Διάγραμμα 6:Ελληνική συμμετοχή στο τραπεζικό σύστημα των Βαλκανίων σε ποσοστά (%).



Σημαντική είναι επίσης και η βελτίωση που έχουν πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια οι χώρες αυτές σε επίπεδο μακροοικονομικής και θεσμικής σταθερότητας, κάτι που αποτελεί εγγύηση ασφάλειας για το μέλλον. Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην Ε.Ε. (μετά και από αυτήν της Σλοβενίας το 2004) αποτελεί απτή αναγνώριση της προόδου αυτής. Όλες οι χώρες των Βαλκανίων έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, που κατά μέσο όρο βρίσκεται στα επίπεδα του 6% και έχουν δρομολογήσει τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις για τη δημοσιονομική και θεσμική τους βελτίωση. Είναι βέβαια λογική και αναμενόμενη μια μεγαλύτερη ευαισθησία των χωρών αυτών στους οικονομικούς κύκλους, η οποία την περίοδο που διανύουμε εκδηλώνεται με υψηλό έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, υψηλό εξωτερικό χρέος και με τάση εμφάνισης πληθωριστικών πιέσεων. Η επιδείνωση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών υποδηλώνει ότι οι χώρες αυτές είναι κατά κάποιον τρόπο « θύματα » της ίδιας τους της ανάπτυξης, δεδομένου ότι η αυξανόμενη εγχώρια ζήτηση αντανάκλα αυξημένη κατανάλωση και επένδυση με την υποστήριξη ενός όλο και πιο ενεργού ιδιωτικού τραπεζικού συστήματος. Εκτιμάται ότι αυτή η μακροοικονομική ανισορροπία δε θα επηρεάσει μακροχρόνια τις οικονομίες αυτών των χωρών, καθώς έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν πλέον ισχυρές βάσεις, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντίβαρο σε κάθε οικονομική κρίση. Επίσης πρέπει να επισημανθεί η ξεχωριστή θέση των χωρών αυτών ως πόλος έλξης επενδύσεων, γεγονός που καταδεικνύει τη γενικότερη εμπιστοσύνη στις προοπτικές τους, αλλά και την επίδραση που θα έχει αυτό στη μείωση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών. Η εισροή ξένων άμεσων επενδύσεων συνεχίζεται, με κάποια σταθεροποίηση του ρυθμού αύξησης της. Οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να συνεχίσουν να αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς βελτιούμενο μακροοικονομικό, επιχειρηματικό και

θεσμικό πλαίσιο. Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία, θα πρέπει όμως να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος παραγόντων και κινδύνων. Στο επιχειρηματικό πεδίο, ο ανταγωνισμός με ισχυρές δυτικοευρωπαϊκές τράπεζες είναι ιδιαίτερα υψηλός και θα πρέπει να αναπτυχθούν με ιδιαίτερη ευελιξία, ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν με επιτυχία.

4.2 Ο κλάδος του Real Estate και των κατασκευών

Εξίσου σημαντική δραστηριότητα και επενδύσεις πολλών εκατομμυρίων στα Βαλκάνια παρουσιάζει και ο κλάδος του Real Estate με αγορές πολλών ακινήτων σε μεγάλες Βαλκανικές πόλεις καθώς οι ελληνικές τεχνικές εταιρείες εκμεταλλεύονται τις μεγάλες ανάγκες σε υποδομές στις βαλκανικές χώρες. Οι βαλκανικές χώρες αποτελούν το επίκεντρο των τεχνικών επιχειρήσεων, όπου και ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες με στόχο τη διεκδίκηση και ανάληψη έργων. Τα τελευταία χρόνια σχεδόν όλοι οι μεγάλοι κατασκευαστικοί όμιλοι έχουν προβεί σε κινήσεις επέκτασης των δραστηριοτήτων τους εκτός συνόρων. Σύμφωνα με μελέτη του I.O.K. (Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών), οι χώρες της Βαλκανικής προσφέρουν για τον κλάδο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αφού, πέραν της γειτνίασης, υπάρχει και πολιτισμική συνάφεια. Επιπρόσθετα οι χώρες της Βαλκανικής με προοπτική ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) εμφανίζουν μεγάλες ανάγκες σε υποδομές, οι οποίες χρηματοδοτούνται ήδη από την Ε.Ε. και διεθνή πιστωτικά ιδρύματα και οργανισμούς, παρέχοντας μεγαλύτερη ασφάλεια στον εκάστοτε ανάδοχο των έργων. Παράλληλα, στις ελληνικές τεχνικές εταιρείες δίδεται η ευκαιρία να προωθήσουν τη διοίκηση και διαχείριση των έργων (project management) στις χώρες αυτές, αφού τέτοιου τύπου οργάνωση απουσιάζει⁷⁷.

Παρότι η παγκόσμια οικονομική κρίση έβαλε φρένο στα σχέδια των κατασκευαστικών εταιρειών, οι επενδύσεις ελληνικών συμφερόντων στην αγορά ακινήτων συνεχίζονται, με μικρότερη ωστόσο ένταση σε σύγκριση με το παρελθόν⁷⁸. Τον πρώτο ρόλο κρατάει η Ρουμανία, αλλά εσχάτως την « παράσταση » κλέβει η Βουλγαρία, που έχει αρχίσει να κερδίζει την προτίμηση των επενδυτών. Σημείο αναφοράς ήταν μέχρι πρότινος οι δύο πρωτεύουσες, το Βουκουρέστι και η Σόφια, αν και πλέον όσοι επιζητούν μεγαλύτερες αποδόσεις, κινούνται και στην περιφέρεια, σε μικρότερες πόλεις. Κριτήριό τους είναι η πληθυσμιακή μάζα των πόλεων, η τιμή

⁷⁷ Τόνια Τσακίρη, Στα Βαλκάνια εξορμούν οι κατασκευαστές, Το ΒΗΜΑ, 04/09/2005

⁷⁸ Λίνας Τσιρέκα, ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ Μπίζνες στα Βαλκάνια, ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ – 17/05/2009

απόκτησης του οικοπέδου, οι προοπτικές της περιοχής και, βέβαια, η ζήτηση για το είδος του προϊόντος που θα προσφερθεί στην αγορά, π.χ. κατοικίες, γραφεία ή εμπορικό κέντρο. Η στροφή προς τα Βαλκάνια μόνο τυχαία δεν μπορεί να θεωρηθεί. Βασικός λόγος είναι η δυνατότητα εξασφάλισης μεγαλύτερων υπεραξιών και η λειτουργία με σαφώς καλύτερα περιθώρια κέρδους απ' ότι στην ελληνική αγορά. Παρακάτω αναφέρονται μερικές εταιρείες με μεγάλες επενδύσεις στα Βαλκάνια στο χώρο των ακινήτων πριν ξεσπάσει η οικονομική κρίση.

ΜΗΧΑΝΙΚΗ

Έργα στη Βουλγαρία προωθεί πλέον και η Μηχανική, αν και με σαφώς μικρότερη ένταση, απ' ότι σε άλλες χώρες. Η πιο πρόσφατη κίνησή της ολοκληρώθηκε στα τέλη Σεπτεμβρίου με την αγορά έκτασης 93 στρεμμάτων αντί 4,5 εκατ. ευρώ. Το οικόπεδο βρίσκεται σε αμφιθεατρικό σημείο στο βουνό Vitosha της Σόφιας και η εταιρεία προβλέπεται να δρομολογήσει την ανάπτυξη οικιστικού συγκροτήματος, το οποίο θα απευθυνθεί σε ανθρώπους μέσου και ανώτερου οικονομικού επιπέδου. Παράλληλα, η θυγατρική Μηχανική Bulgaria δρομολογεί και άλλη μία επένδυση στη Σόφια, σε έκταση κοντά στο κέντρο της πόλης. Η φύση αυτής θα καθοριστεί με βάση τον συντελεστή δόμησης που θα προκύψει, αφού και η εταιρεία έχει αιτηθεί την τροποποίησή του.

DANAOS DEVELOPMENT

Από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στα Βαλκάνια είναι και η Danaos Development, θυγατρική του ομώνυμου εφοπλιστικού ομίλου της οικογένειας Κούστα. Πρόκειται για ένα εμπορικό κέντρο στους πρόποδες του βουνού Βιτόσα. Το κέντρο είναι της τάξεως των 150.000 τ.μ., εκ των οποίων τα 110.000 τ.μ. αφορούν εμπορικά καταστήματα και τα υπόλοιπα 40.000 τ.μ. γραφειακούς χώρους. Επιπλέον, στους στόχους της εταιρείας είναι και η κατασκευή οικιστικού συγκροτήματος, πλησίον του εμπορικού κέντρου.

ΓΕΚ-ΤΕΡΝΑ

Ο κατασκευαστικός όμιλος της ΓΕΚ-ΤΕΡΝΑ είναι από τους πρώτους του κλάδου, που τοποθετήθηκαν στην βαλκανική αγορά ακινήτων, τόσο αυτόνομα, όσο και σε συνεργασία με άλλες εταιρείες. Ο όμιλος προχωρεί την ανάπτυξη δύο οικιστικών συγκροτημάτων σε αντίστοιχα οικόπεδα στη Σόφια της Βουλγαρίας. Σύμφωνα με τον σχεδιασμό, αναμένεται η κατασκευή 45.000 τ.μ. συνολικά. Η εταιρεία έχει αποκτήσει κι άλλες εκτάσεις στη Σόφια, ενώ στην κατοχή της διαθέτει και έκταση 63,5 στρεμμάτων στα περίχωρα του Βουκουρεστίου στη Ρουμανία. Εκεί, προωθείται η

ανάπτυξη βιομηχανικών και αποθηκευτικών χώρων (logistics). Σταδιακά, ο όμιλος θα δραστηριοποιηθεί και σε άλλες χώρες των Βαλκανίων, ενώ ενδιαφέρον υφίσταται και για την ευρύτερη Νοτιοανατολική Ευρώπη, αλλά και τις αγορές της Μέσης Ανατολής. Πρόσφατα συστήθηκε και νέα εταιρεία στη Ρωσία, με στόχο την αξιοποίηση και ανάπτυξη ακινήτων. Παράλληλα, η εταιρεία προχώρησε στην σύσταση κοινής εταιρείας με την Lamda Development στη Βουλγαρία. Η πιο πρόσφατη και σημαντικότερη μέχρι σήμερα κίνηση της ΓΕΚ στα Βαλκάνια τοποθετείται στη Βουλγαρία, μέσω της θυγατρικής εταιρείας Icon.

REDS - Όμιλος Ελληνικής Τεχνοδομικής

Η εταιρεία απέκτησε πρόσφατα οικόπεδο έξι στρεμμάτων στο Βουκουρέστι, μέσω της συνδεδεμένης εταιρείας Profit Construct SA. Η έκταση βρίσκεται στην περιοχή Splaiul Unirii στο κέντρο του Βουκουρεστίου. Στο ακίνητο πρόκειται να ανεγερθεί συγκρότημα γραφείων και κατοικιών συνολικού προϋπολογισμού 45.000.000 ευρώ περίπου. Η REDS έχει αποκτήσει και άλλο ένα οικόπεδο 8,5 στρεμμάτων επί της Λίμνης Μπανεάσα στο Βουκουρέστι μέσω της συνδεδεμένης CLH ESTATE S.R.L.

Στο ακίνητο θα ανεγερθεί συγκρότημα πολυτελών κατοικιών συνολικού προϋπολογισμού 15.000.000 ευρώ περίπου.

LAMDA DEVELOPMENT

Η εταιρεία του ομίλου Λάτση έχει αναπτύξει σημαντική δραστηριότητα στις αγορές των Βαλκανίων. Η εταιρεία, μέσω της κατά 100% θυγατρικής της LAMDA Development Sofia EOOD, προχώρησε και στην υπογραφή προσυμφώνου αγοράς οικοπέδου 11 στρεμμάτων στη Σόφια, και συγκεκριμένα σε ένα από τα προάστια της πόλης όπου τον τελευταίο καιρό έχουν επικεντρωθεί όλες οι οικιστικές αναπτύξεις υψηλού επιπέδου. Η αξία του τιμήματος ανήλθε στα 2,4 εκατ. ευρώ και στο χώρο θα αναπτυχθούν πολυτελείς κατοικίες. Το συνολικό κόστος της επένδυσης αναμένεται να ανέλθει στα 10 εκατ. ευρώ. Στη Σόφια, η εταιρεία προωθεί και την ανάπτυξη εμπορικού κέντρου.

ELMEC SPORT

Πρόκειται για μία από τις εκπλήξεις, καθώς η Elmec Sport είναι η πρώτη μη « παραδοσιακή » εταιρεία, που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί στο real estate και μάλιστα στην αγορά της Ρουμανίας. Η επένδυση της τάξεως των 80 εκατ. ευρώ, στην οποία η ελληνική εταιρεία συμμετείχε τουλάχιστον κατά 30%, μέσω της θυγατρικής της Elmec Romania SRL. Το The Craiova Mall αποτελείται από τέσσερα επίπεδα, συνολικής επιφάνειας 122.000 τ.μ., Η Elmec διαθέτει έκταση 12,5 στρεμμάτων και

στην περιοχή Otopeni του Βουκουρεστίου, επάνω στον κεντρικό δρόμο που συνδέει το αεροδρόμιο με την πόλη του Βουκουρεστίου, και μελετά σχέδια για την αξιοποίησή του, χωρίς να έχει καταλήξει ακόμη σε οριστική απόφαση.

Παράλληλα βέβαια με τον κλάδο του real estate μεγάλες επενδύσεις πραγματοποιούνται και από τον κατασκευαστικό κλάδο με την κατασκευή μεγάλων εμπορικών κέντρων αλλά και βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Μερικές από τις εταιρείες με τις μεγαλύτερες επενδύσεις είναι η ARCON Constructions, η οποία προωθεί την κατασκευή τεσσάρων οικιστικών συγκροτημάτων, δεδομένης της έλλειψης ποιοτικών κατασκευών στη ρουμανική πρωτεύουσα αλλά και της μεγάλης ζήτησης λόγω της διαρκούς βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου και του κατά κεφαλήν εισοδήματος, η FIA Bulgaria η οποία πρόκειται για μια νεοεμφανιζόμενη στο χώρο του real estate, προερχόμενη από τη Θεσσαλονίκη.

Eurobank Properties ΑΕΕΑΠ

Μετά την αλλαγή του θεσμικού πλαισίου που διέπει τις εταιρείες Επενδύσεων σε Ακίνητη Περιουσία (ΑΕΕΑΠ) σε επενδύσεις εκτός συνόρων προχωρά και η Eurobank Properties ΑΕΕΑΠ. Η διοίκησή της το διάστημα αυτό να εξετάζει ακίνητα προς εξαγορά σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία. Ενδιαφέρον διατηρεί και για τις αγορές της Πολωνίας και της Ουκρανίας με στόχο, προκειμένου να μεγαλώσει περαιτέρω, το ένα τρίτο του χαρτοφυλακίου της σε ακίνητα, ύστερα από ένα με ενάμιση χρόνο, να είναι επενδύσεις εκτός Ελλάδας. Είναι σαφές ότι ένα μέρος της αύξηση κεφαλαίου στην οποία προχωρά (350 εκατ. ευρώ) θα διατεθεί για επενδύσεις στο εξωτερικό. Έτσι στο πλαίσιο της στρατηγικής για περαιτέρω ανάπτυξη του επενδυτικού χαρτοφυλακίου της, η Eurobank Properties ΑΕΕΑΠ πρόσφατα συμφώνησε για την αγορά σερβικής ανώνυμης εταιρείας με την επωνυμία

RECO REAL PROPERTY AD («Reco»), η οποία έχει στην ιδιοκτησία της ένα κτίριο μεικτής χρήσης (γραφεία-καταστήματα) στο κέντρο του Βελιγραδίου επιφάνειας 5.503,46 τ.μ. Η «Reco» έχει ήδη συμφωνήσει για την εκμίσθωση των γραφειακών χώρων επιφάνειας 3.121,66 τ.μ. σε μια διεθνή διαφημιστική εταιρεία, την McEricsson Public Relation d.o.o. Belgrade. Επίσης, η εταιρεία «Reco» έχει ήδη υπογράψει δύο προσύμφωνα για την εκμίσθωση εμπορικών χώρων επιφάνειας 2.381,80 τ.μ. για χρήση ως κατάστημα μόδας και cafe με αντίστοιχες διεθνείς εταιρείες. Άλλες σημαντικές κινήσεις είναι η υπογραφή σύμβασης της J&P Αβαξ με το υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών της Αλβανίας για την κατασκευή του

έργου «Construction of the Gjirokaster - Tepelene Section of the north south corridor, Gjirokaster and Tepelene District, Albania», προϋπολογισμού 18,6 εκατ. ευρώ. Η Έδραση ολοκλήρωσε την αγορά οικοπέδου προς αξιοποίηση σε κεντρικό σημείο του Βουκουρεστίου. Η Παντεχνική ανέλαβε το έργο ανακατασκευής του τμήματος Domasnea - Caransebes της Εθνικής Οδού 6 στη Ρουμανία με σχετική σύμβαση που υπέγραψε με την Εθνική Εταιρεία Αυτοκινητοδρόμων και Εθνικών Οδών Ρουμανίας ΑΕ. Το έργο έχει προϋπολογισμό 23,38 εκατ. ευρώ και χρηματοδοτείται από κονδύλια του προγράμματος ISPA της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης η ΑΕΓΕΚ υπέγραψε από κοινού με την εταιρεία Ευκλείδης σύμβαση για το έργο «Ανακατασκευή της Εθνικής Οδού Νο 6 τμήμα Caransebes – Lugoj στη Ρουμανία. Κύριος του έργου είναι η Δημόσια Επιχείρηση Αυτοκινητοδρόμων και Εθνικών Οδών Ρουμανίας. Ο προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται σε 11,686 εκατ. ευρώ.

Τέλος, μειοδότης αναδείχθηκε η Προοδευτική ΑΤΕ σε έργο στη Βουλγαρία, ύστερα από διαγωνισμό που διεξήχθη για την «Κατασκευή οδού πρόσβασης στο συνοριακό πέρασμα Στρουμιάνι - Μπέροβο ανάμεσα στη Βουλγαρία και στην πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας», προϋπολογισμού 10 εκατ. ευρώ.

Πρέπει όμως να αναφέρουμε πως το real estate αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα θύματα της οικονομικής κρίσης που μαστίζει όλο τον κόσμο, όπως και τη χώρα μας και τα Βαλκάνια. Όπως είδαμε πολλές μεγάλες αλλά και μικρότερες ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες έχουν επεκταθεί στη Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία ακόμη και στα Σκόπια, κατασκευάζοντας έργα υποδομής, κατοικίες, ξενοδοχεία, καταστήματα, γραφεία και εμπορικά κέντρα. Η κατάσταση σήμερα όμως έχει αλλάξει και αυτήν την περίοδο, οι περισσότερες χώρες των Βαλκανίων βρίσκονται σε φάση αναμονής και φοβούνται ότι η παγκόσμια κρίση θα επηρεάσει και αυτές τις αγορές, καθώς οι τράπεζες έχουν περιορίσει τις δανειοδοτήσεις. Χαρακτηριστικό είναι πως σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, στη Βουλγαρία, μεγάλη μείωση (-40%) σημείωσαν οι άδειες που χορηγήθηκαν για την κατασκευή κατοικιών, με την οικοδομική δραστηριότητα να σημειώνει συνολική μείωση 49%. Η μείωση αυτή στην κατασκευαστική δραστηριότητα αποδίδεται στην έλλειψη οικονομικής ρευστότητας, αλλά και στη «σφιχτή» πολιτική των τραπεζών για τη χορήγηση στεγαστικών δανείων. Τις συνέπειες της μείωσης αυτής, πέρα από τον κλάδο της οικοδομής υφίστανται και παρεμφερείς κλάδοι, όπως αυτός της εμπορίας των κατασκευαστικών πρώτων υλών,

μετά την άνοδο των τιμών που παρατηρήθηκε, στη διάρκεια του 2008. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι περισσότεροι Έλληνες κατασκευαστές να έχουν παγώσει τα έργα που είχαν εξαγγείλει σε αυτές τις χώρες και να περιμένουν να ξεκαθαρίσει το τοπίο, ενώ το σίγουρο είναι ότι δεν ανακοινώνονται πλέον νέες εξαγορές οικοπέδων ή νέα έργα στη βαλκανική αγορά⁷⁹.

Για να αντιμετωπίσουν την κρίση στις οικοδομές στα Βαλκάνια, πολλές εταιρείες εξετάζουν το χρονοδιάγραμμα όλων των επενδύσεών τους σε αυτές τις χώρες και θα κινηθούν ανάλογα με την εξέλιξη της κρίσης. Κάποια από τα projects που είχαν εξαγγείλει πολλές κατασκευαστικές ελληνικές εταιρείες, θα καθυστερήσουν, άλλα θα σταματήσουν, ενώ υπάρχει περίπτωση να προχωρήσουν και στην πώληση οικοπέδων. Οι βαλκανικές χώρες δεν έχουν ακόμη αισθανθεί την κρίση στον τομέα της οικοδομής, καθώς υπάρχουν επενδύσεις σε εξέλιξη, όπως αναφέρουν στελέχη της κτηματαγοράς. Τα εμπορικά ακίνητα πάντως, σύμφωνα με στελέχη εταιρειών real estate, θα επηρεαστούν λιγότερο σε σχέση με τις κατοικίες, καθώς οι τράπεζες δίνουν έμφαση και χρηματοδοτούν περισσότερο τις επιχειρήσεις και τις επενδύσεις της βιομηχανικής παραγωγής παρά τις κατοικίες. Αν η ύφεση επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την οικονομία μιας βαλκανικής χώρας, τότε θα επηρεαστούν άμεσα και οι επενδύσεις.

Η στάση των τραπεζών, δηλαδή αν θα χρηματοδοτήσουν τις επιχειρήσεις για να υπάρχει ρευστότητα και κατά πόσο θα επηρεαστεί η πραγματική οικονομία της κάθε χώρας από την κρίση είναι οι βασικοί παράγοντες για την εξέλιξη της κατοικίας αλλά και της επαγγελματικής στέγης στα Βαλκάνια. Σημειώνεται ότι κάθε χώρα των Βαλκανίων έχει διαφορετική συμπεριφορά και οικονομική κατάσταση. Η Βουλγαρία και η Ρουμανία θα επηρεαστούν από την κρίση, ενώ η Αλβανία δεν πρόκειται να έχει άμεσες επιπτώσεις στον τομέα των οικοδομών, καθώς τα έργα real estate σε αυτή τη χώρα δεν χρηματοδοτούνται από τις τράπεζες, αλλά από ιδίους πόρους και από το μεταναστατευτικό συνάλλαγμα.

Πολλές από τις παραπάνω εταιρείες λοιπόν, λόγω των ειδικών συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, επανεξετάζουν και πολλές φορές αλλάζουν τα σχέδιά τους. Έτσι, η LAMDA Development, για να αντιμετωπίσει την κρίση στις οικοδομές, εξετάζει το χρονοδιάγραμμα όλων των επενδύσεων της σε αυτές τις χώρες και θα κινηθεί ανάλογα με την εξέλιξη της κρίσης. Κάποια από τα

⁷⁹ Στεφανία Καλογήρου, «Παγώνουν» τα projects στα Βαλκάνια οι Έλληνες κατασκευαστές, Tourism & Property Απριλίου 2009

projects που είχε εξαγγείλει η εταιρεία, θα καθυστερήσουν, ενώ υπάρχει περίπτωση να προχωρήσει και στην πώληση οικοπέδων. Η εταιρεία ενδιαφέρεται να πουλήσει κάποια οικόπεδα που διαθέτει στα Βαλκάνια, μόνο αν βρεθεί αγοραστής που θα δώσει καλές τιμές. Σημειώνεται ότι η LAMDA Development έχει δύο οικόπεδα στη Ρουμανία και τρία στη Βουλγαρία. Αυτή την περίοδο, η LAMDA Development έχει ολοκληρώσει έργο που αφορά κτίριο γραφείων στο Βουκουρέστι, ύψους 12 εκατ. ευρώ και τα έχει νοικιάσει.

Η Eurobank Properties ανακοίνωσε και αυτή την εγκατάλειψη ενός επενδυτικού σχεδίου στην πρωτεύουσα της Βουλγαρίας, Σόφια, καθώς όπως διευκρίνισε η διοίκησή της οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες δεν ευνοούν την υλοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα, η Eurobank Properties προχώρησε στην ακύρωση του προσυμφώνου για την απόκτηση του 100% των μετοχών βουλγαρικής εταιρείας, ιδιοκτήτριας ενός κτιρίου μεικτής χρήσης (γραφείων/καταστημάτων), σε κεντρικό σημείο της Σόφιας, το οποίο είναι υπό κατασκευή.

Μια ακόμη μεγάλη ελληνική κατασκευαστική εταιρεία, που έχει ανακοινώσει ότι έχει παγώσει κάποια έργα στα Βαλκάνια είναι η Ιντρακάτ, η διοίκηση της οποίας έχει αναφέρει ότι λόγω της οικονομικής κρίσης, έχει παγώσει κάποια έργα στο εξωτερικό, όπως στη Ρουμανία, Συρία και Πολωνία και θα προβεί και σε κάποιες απολύσεις εργαζομένων. Επίσης, η διοίκηση της Ιντρακάτ επεσήμανε ότι στα Βαλκάνια και δη στη Ρουμανία η κρίση έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις κατασκευές, καθώς οι πωλήσεις έχουν πέσει περίπου 30% και εκτιμάται ότι θα χειροτερέψει.

4.3 Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

Πολύ σημαντικές είναι επίσης και οι επενδύσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στα Βαλκάνια. Την πρώτη θέση καταλαμβάνει ο Ο.Τ.Ε. οι συνολικές επενδύσεις του οποίου στα Βαλκάνια ξεπερνούν το 1,5 δις. Ευρώ καθώς δραστηριοποιείται στην σταθερή τηλεφωνία στη Ρουμανία (κατέχει στη Romtelecom το 54%) με επενδύσεις που φτάνουν τα 675 εκατομμύρια δολάρια, ενώ κατέχει το 20% στην Telecom Srbija τον κύριο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στη Σερβία με επένδυση 350 εκατομμυρίων δολαρίων. Όπως θα δούμε παρακάτω αναλυτικότερα, μεγάλη είναι και η συμμετοχή του μέσω της Cosmote. Σημαντική ακόμη είναι και η δραστηριοποίηση της Vodafone σε Αλβανία, Βουλγαρία και Π.Γ.Δ.Μ. Η δραστηριότητα των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας στα Βαλκάνια είναι εξίσου σημαντική. Πρωτοπόρος ήταν και παραμένει

η Cosmote, μέλος του ομίλου Ο.Τ.Ε., η οποία ξεκινώντας κυριολεκτικά από το μηδέν, πολλά χρόνια μετά τους φαινομενικά καλά εδραιωμένους ανταγωνιστές της κατάφερε να γίνει ο πάροχος κινητής με την ευρύτερη παρουσία στη ΝΑ Ευρώπη. Οι αρχικές επενδύσεις στις χώρες των Βαλκανίων έγιναν το 2000 όταν εξαγόρασε την αλβανική AMC. Στις αρχές του 2003 αναλαμβάνει τη διαχείριση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας του ΟΤΕ σε Π.Γ.Δ.Μ. (COSMOFON) και Βουλγαρία (GLOBUL), τις οποίες εξαγοράζει το 2005 όπως άλλωστε και την Cosmocom στη Ρουμανία που μετονομάζεται σε COSMOTE Romania. Η πορεία έχει ξεκινήσει και ενισχύεται ακόμα περισσότερο το 2006 όταν η COSMOTE εξαγοράζει την αλυσίδα καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ, θέτοντας τις βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του Ομίλου σε ολόκληρη την περιοχή. Σήμερα ο όμιλος COSMOTE μετρά 18,65 εκατ. συνδρομητές, μερίδιο 40% σε μια αγορά 46 εκατ. ανθρώπων. Πρωτιά σε Ελλάδα και Αλβανία, δεύτερη θέση στη Βουλγαρία, τρίτη θέση σε μια από τις πιο απαιτητικές αγορές της Ευρώπης, τη Ρουμανία. Ακολουθούν κάποιες πληροφορίες για τις τέσσερις θυγατρικές της COSMOTE στις τέσσερις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται.

AMC, Αλβανία

Η AMC ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία το 1996, αποτελώντας την πρώτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που δραστηριοποιήθηκε στην Αλβανία. Έχοντας διαγράψει μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία δυναμικής ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα, σήμερα η AMC κατέχει σταθερά την πρωτιά στην αγορά της γειτονικής χώρας, παρά την είσοδο νέου παρόχου, με μερίδιο που ανέρχεται σε περίπου 52% και την πελατειακή της βάση να ξεπερνά το 1,3 εκατομμύρια πελάτες στο τέλος Σεπτεμβρίου 2008. Η θυγατρική της COSMOTE στην Αλβανία διευρύνει και βελτιώνει διαρκώς το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών της, με ανταγωνιστικές προτάσεις επικοινωνίας, που διατίθενται μέσα από ένα ευρύ εμπορικό δίκτυο σε ολόκληρη τη χώρα. Παράλληλα, η εταιρεία επενδύει σταθερά στην ενίσχυση του τηλεπικοινωνιακού της δικτύου, το οποίο σήμερα παρέχει άνω του 98% πληθυσμιακή και περισσότερο από 85% γεωγραφική κάλυψη.

GLOBUL, Βουλγαρία

Η GLOBUL έκανε την είσοδό της στην αγορά τον Ιούλιο του 2001 με την COSMOTE να αναλαμβάνει τη διαχείριση της εταιρείας στις αρχές του 2003. Η εταιρεία έχει καταφέρει σήμερα να κατέχει τη δεύτερη θέση στην πολύ δύσκολη βουλγαρική αγορά, με την πελατειακή της βάση να ξεπερνά το σημαντικό ορόσημο

των 4 εκατ. Η GLOBUL διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, καλύπτοντας τις πλέον εξειδικευμένες ανάγκες της αγοράς. Η GLOBUL ήταν η πρώτη εταιρία που εισήγαγε στη χώρα ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Πέρα από τις θετικές επιδόσεις και την άνοδο στα οικονομικά μεγέθη η GLOBUL συνεχίζει να καινοτομεί στην αγορά της Βουλγαρίας σε όλους τους τομείς. Η εταιρεία έχει παρουσιάσει το GLOBUL Green, το πρώτο ολοκληρωμένο πρόγραμμα - σύστημα περιβαλλοντολογικής διαχείρισης από εταιρεία τηλεπικοινωνιών στη Βουλγαρία. Η πρωτοβουλία περιλαμβάνει την πρώτη προσπάθεια ανακύκλωσης κινητών συσκευών και μπαταριών στη χώρα, που διεξάγεται με τη συμμετοχή της ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Τον Αύγουστο του 2006, η GLOBUL ανακηρύχθηκε η πιο επιτυχημένη εταιρεία στη Βουλγαρία, σύμφωνα με τη λίστα Top 50 του έγκριτου επιχειρηματικού περιοδικού BusinessWeek Bulgaria.

COSMOFON, ΠΓΔΜ

Η παρουσία της COSMOFON στη γειτονική χώρα είναι ιδιαίτερα σημαντική και οι επιτυχίες και πρωτιές από τον Ιούνιο του 2003, οπότε και ξεκίνησε η λειτουργία της, μέχρι σήμερα πολλές: Η εταιρία κατάφερε να κερδίσει την πρώτη άδεια 3G στη χώρα ενώ ήταν ο πρώτος πάροχος που παρουσίασε υπηρεσίες σταθερής - κινητής τηλεφωνίας. Και όλα αυτά ενώ η COSMOFON έχει καταφέρει μέσα στα λίγα χρόνια της λειτουργίας της να επεκτείνει το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, επιτυγχάνοντας πληθυσμιακή κάλυψη άνω του 99,8%. Η COSMOFON βρίσκεται σε διαδικασία πώλησης για ρυθμιστικούς λόγους, λόγω της παρουσίας στην ΠΓΔΜ θυγατρικής της Deutsche Telekom.

COSMOTE Ρουμανίας

Μόνο η λέξη « εντυπωσιακή » μπορεί να χαρακτηρίσει την COSMOTE Ρουμανίας. Μέσα σε μόλις τρία χρόνια και κόντρα στις μεγαλύτερες εταιρίες τηλεπικοινωνιών της Ευρώπης, η COSMOTE κατάφερε να έχει 5,3 εκατ. συνδρομητές και μερίδιο αγοράς πάνω από 20%. Λίγοι ίσως ανέμεναν αυτήν την πορεία τον Δεκέμβριο του 2003, όταν η τότε Cosmocom είχε 50.000 πελάτες. Η ανάπτυξη της εταιρείας η οποία έχει ήδη σημειώσει δύο συνεχόμενα τρίμηνα θετικής κερδοφορίας EBITDA το 2008, πολύ νωρίτερα από ό,τι είχε αρχικά προγραμματιστεί, είναι κυριολεκτικά εκρηκτική. Τρανό παράδειγμα ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ο οποίος μέσα σε ένα χρόνο (από τον Σεπτέμβριο 2007 μέχρι Σεπτέμβριο 2008) σημείωσε αύξηση κατά περίπου 108%. Η σημαντική ανάπτυξη της εταιρίας αποτυπώνεται σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης, από την κάλυψη του δικτύου ως το δίκτυο πωλήσεων, την

υποστήριξη των πελατών, τα προϊόντα, το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και τη συνεχώς αυξανόμενη πελατειακή βάση. Σήμερα, η εταιρεία έχει το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο με την ευρύτερη πληθυσμιακή κάλυψη στη χώρα που αγγίζει το 98%. Η δυναμική της εταιρείας ενισχύεται περαιτέρω τόσο από την παρουσία της ΓΕΡΜΑΝΟΣ στη χώρα, όπου ήδη μετρά πάνω από 200 καταστήματα, όσο και τα κοινά πακέτα υπηρεσιών που ήδη έχει ξεκινήσει να παρουσιάζει με τη θυγατρική του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία, RomTelecom.

4.4 Ο κλάδος του Λιανικού Εμπορίου

Εξωστρεφή προσανατολισμό αποκτούν όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις του ευρύτερου εμπορίου και των υπηρεσιών, ενσωματώνοντας προσδοκίες μελλοντικών ρυθμών ανάπτυξης, τη στιγμή που η δραστηριότητα τους στην εγχώρια αγορά παρουσιάζει σημάδια κόπωσης. Η διεθνοποίηση κατά τα προηγούμενα χρόνια των εργασιών τους και η ενίσχυση της θέσης τους στην ελληνική αγορά αποτελούν τα δύο κύρια ποιοτικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων με βελτιούμενα μεγέθη. Οι μεγάλοι ρυθμοί ανάπτυξης που εμφανίζουν κατά τα τελευταία χρόνια οι γειτονικές βαλκανικές αγορές κυρίως της Ρουμανίας και Βουλγαρίας εξασφαλίζει πλέον στις ελληνικές επιχειρήσεις με παρουσία στην περιοχή, έσοδα που συμμετείχαν σημαντικά στην συνολική πίτα του τζίρου τους και βεβαίως για πρώτη φορά ορατή συνεισφορά στα κέρδη τους. Ταυτόχρονα, ενισχυμένοι σε επίπεδο πωλήσεων και κερδοφορίας εμφανίζονται όμιλοι που δραστηριοποιούνται σε αγορές που διαθέτουν περιθώρια συγκέντρωσης, καθώς και όσοι διαθέτουν ισχυρά μερίδια σε ώριμες αγορές. Οι επεκτατικές κινήσεις, οι οποίες επιχειρούνται κατά βάση στις γειτονικές και αναπτυσσόμενες αγορές των Βαλκανίων, αν και σηματοδοτούνται από τη στρατηγική κάθε εταιρίας, έχουν διπλό χαρακτήρα, σύμφωνα με παράγοντες του εγχώριου εμπορίου. Από τη μία εκφράζουν την « αμυντική » και προνοητική στάση των επιχειρήσεων που διαβλέπουν ωρίμανση μεριδίων ή συγκράτηση της ανάπτυξης τους στην Ελλάδα και από την άλλη, αποτελούν την έκφραση μιας πιο επιθετικής πολιτικής, με την οποία διεκδικούν θέση στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Δεδομένου ότι η κάλυψη της εγχώριας αγοράς έχει εν πολλής ολοκληρωθεί ή τα μερίδια έχουν ωριμάσει, ο κύριος όγκος των προγραμματισμένων επενδύσεων κατευθύνονται στις αγορές των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προωθούνται ακόμη εξωτικότερα. Αν και για κάποιες

επιχειρήσεις επιχειρείται η αρχική διείσδυση, η εγκατάσταση των υποδομών και η ίδρυση των πρώτων πιλοτικών καταστημάτων τους, για κάποιες άλλες, οι επεκτάσεις που προγραμματίζονται συντείνουν στην καθιέρωσή τους ως ελληνικές μεν, πολυεθνικές δε, επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, ενισχυμένοι σε επίπεδο πωλήσεων και κερδοφορίας εμφανίζονται όμιλοι που δραστηριοποιούνται σε αγορές που διαθέτουν περιθώρια συγκέντρωσης, καθώς και όσοι διαθέτουν ισχυρά μερίδια σε ώριμες αγορές.

4.4.1 Ελληνικές εταιρείες σε Βουλγαρία και Ρουμανία⁸⁰

Πολύς λόγος έχει γίνει τα τελευταία χρόνια για εκατοντάδες ελληνικές επιχειρήσεις που μεταναστεύουν σε χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ -που μπήκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007- λόγω των χαμηλών ημερομισθίων, αλλά και για χιλιάδες Έλληνες που σπεύδουν στις χώρες αυτές προκειμένου να ιδρύσουν επιχειρήσεις, αφού το φορολογικό περιβάλλον φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ελκυστικό.

Σύμφωνα με αρκετούς επιχειρηματίες, η υψηλή φορολογία και ο οικονομικός μαρασμός των Ελλήνων οδήγησαν αρκετούς συμπολίτες μας στο να αναζητήσουν διέξοδο επιχειρηματικότητας στις γειτονικές χώρες, με βασικά κίνητρα τη χαμηλή φορολογία (10% επί των κερδών), τα φτηνά εργατικά χέρια (ο μισθός ενός υπαλλήλου κυμαίνεται γύρω στα 300 ευρώ συμπεριλαμβανομένων και των ασφαλιστικών εισφορών) και τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.

Ενδεικτικά αναφέρουν ότι τα ενοίκια επαγγελματικής στέγασης κυμαίνονται από 150 έως 350 ευρώ στο κέντρο των μεγάλων πόλεων και από 100 έως 250 ευρώ στα περίχωρα, ανάλογα με τα τετραγωνικά μέτρα. Τα δε αγροτικά τεμάχια πωλούνταν από 300 έως 500 ευρώ το στρέμμα και νοικιάζονται ετησίως από 50 ευρώ/στρέμμα. Η αλήθεια όμως βρίσκεται κάπου στη μέση.

Μπορεί να ακούγεται εντυπωσιακό ότι ανοίγουν πολλές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, όμως δεν είναι όλες ενεργές. Απλά, αρκετοί Έλληνες φοβούμενοι την οικονομική κρίση και βλέποντας ότι στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ υπάρχει έστω και μια μικρή πορεία ανάπτυξης, απλώνουν τις δραστηριότητές τους περιμένοντας μήπως βρεθεί η κατάλληλη ευκαιρία και δραστηριοποιηθούν στις χώρες αυτές. Είναι αλήθεια ότι οι συνθήκες για κάποιον που θέλει να ιδρύσει μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερος ευνοϊκές και σε επίπεδο γραφειοκρατίας και σε επίπεδο φορολογίας.

⁸⁰ <http://www.espressonews.gr/default.asp?pid=79&la=2&catid=1&artid=1525366>
<http://www.e-magazino.gr/diafores-eidiseis/epixeirein-sti-boulgaria-kai-ti-roumania.html>

Επιπλέον η μηχανοργάνωση των υπηρεσιών στις χώρες αυτές είναι σαφώς πιο ανεπτυγμένη από την Ελλάδα, γεγονός που επιτρέπει την ίδρυση επιχειρήσεων σε πάρα πολύ μικρό χρονικό διάστημα χωρίς να απαιτείται η γνωστή "χαρτούρα", που πολλές φορές αποτρέπει τους επιχειρηματίες.

Από την άλλη πλευρά αξίζει να σημειωθεί πως παρά τους ιδιαιτέρως χαμηλούς μισθούς η πολυπόθητη ανάπτυξη στις χώρες αυτές δεν είναι η αναμενόμενη, ενώ το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών είναι ιδιαιτέρως χαμηλό πλην ελαχίστων εξαιρέσεων σε ορισμένα μεγάλα αστικά κέντρα και στις πρωτεύουσες των κρατών. «Οι χαμηλότεροι μισθοί σε Βουλγαρία και Ρουμανία δεν ξεπερνούν τα 160 ευρώ.

Ομως ο μέσος μισθός για έναν ανειδίκευτο εργάτη κυμαίνεται περίπου στο 300-350 ευρώ. Βέβαια πρέπει να πούμε ότι το κόστος ζωής είναι περίπου 50% κάτω σε σχέση με την Ελλάδα. Αρκεί να σκεφτείτε ότι ένα κιλό φέτα στη Βουλγαρία έχει περίπου 3,5 ευρώ όταν στην Ελλάδα ξεπερνά τα 9 ευρώ και μη νομίζετε ότι η ποιότητα των προϊόντων είναι κακή, αντίθετα είναι πολύ καλή. Από την άλλη μεριά υπάρχουν και αρκετά στελέχη επιχειρήσεων που πληρώνονται αρκετά καλά. Ένας διευθυντής εταιρείας ή ένας υπάλληλος με πτυχία μπορεί να παίρνει από 1.500 μέχρι 3.000 ευρώ, ποσό αρκετά καλό, αν σκεφτεί κανείς το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Αν και έχουν χαρακτηριστεί ως χώρες υψηλού κινδύνου λόγω της διεθνούς οικονομικής συγκυρίας, ωστόσο οι αγορές της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας, παραμένουν ελκυστικές για τις ελληνικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Μεγάλες εμπορικές αλυσίδες όπως, Jumbo, Φουρλής, Elmec Sport, Fashion Box, Κλουκίνας Λάππας, Sprider, Yalco, Πλαστικά Κρήτης, αποτελούν ένα μικρό μέρος των επιχειρήσεων εκείνων, που εν μέσω οικονομικής κρίσης συνεχίζουν το επενδυτικό τους πρόγραμμα προς τις δύο γειτονικές χώρες. Το γεγονός αυτό, δεν σημαίνει βέβαια ότι, δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα στις συγκεκριμένες αγορές (οι περισσότερες από αυτές ήδη δραστηριοποιούνται μέσω θυγατρικών), ωστόσο τα όποια << οικονομικά αγκάθια >> θεωρούνται -ακόμη τουλάχιστον - ήπιας μορφής, ενώ όσον αφορά στην τραπεζική χρηματοδότηση οι ελληνικές επιχειρήσεις φέρεται να έχουν πιο ισχυρές δυνατότητες, έναντι των μικρομεσαίων της περιοχής, οι οποίες το διάστημα αυτό βάλλονται περισσότερο.

Παρ' όλα αυτά, στελέχη του κλάδου εκφράζουν τον φόβο ότι, στην περίπτωση που η αρνητική οικονομική συγκυρία εξακολουθήσει, όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις (λιανεμπορίου και μη) που έχουν επενδύσει στις βαλκανικές περιοχές, μοιραία θα

υποστούν τις συνέπειες, δηλαδή μείωση πωλήσεων και κερδοφορίας αλλά και απολύσεις εργαζομένων. Θεωρούν ενδεικτικό της κατάστασης, το ότι μεγάλοι ελληνικοί όμιλοι έχουν ήδη αναστείλει, μόνιμα ή προσωρινά, πολλές από τις επενδυτικές πρωτοβουλίες, εν αναμονή ομαλοποίησης του οικονομικού κλίματος στα Βαλκάνια. Το σύνολο των ελληνικών επενδύσεων στην περιοχή των Βαλκανίων ανέρχεται σήμερα περί τα 50-70 δισ. ευρώ και οι ελληνικές επιχειρήσεις (μαζί με τον τραπεζικό τομέα) απασχολούν συνολικά περισσότερους από 100.000 εργαζομένους. Ακολουθούν οι πιο πρόσφατες κινήσεις ορισμένων μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, στις χώρες αυτές.

Elmec Sport

Την αποκλειστική διανομή των προϊόντων Nike στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας συνεχίζει να έχει η Elmec Sport. Η δραστηριότητα αυτή συνιστά περίπου το 20% του κύκλου εργασιών του Ομίλου στη Ρουμανία και το 50% του κύκλου εργασιών του Ομίλου στη Βουλγαρία, που ισοδυναμούν με 10,6 εκατ. ευρώ και 5 εκατ. ευρώ αντίστοιχα, με βάση τα ετήσια αποτελέσματα του 2008. Καθυστέρηση κατά ένα χρόνο παρουσιάζει το αναπτυξιακό πρόγραμμα της εταιρείας σχετικά με το άνοιγμα πολυκαταστήματος στην Ρουμανία. Η Elmec έχει προχωρήσει στην εξαγορά και δεύτερου ακινήτου στην Ρουμανία (έναντι 3 εκατ. ευρώ. Βάσει της χρήσης του 2008, οι πωλήσεις της Ρουμανίας αποτελούν το 17,3% του ενοποιημένου κύκλου εργασιών της Elmec και παρουσίασαν αύξηση κατά 17%, ενώ η Βουλγαρία αποτελεί το 3,5% παρουσιάζοντας αύξηση κατά 63%.

Fashion Box

Ένα ακόμα κατάστημα στην Ρουμανία εγκαινίασε πρόσφατα η Fashion Box, ανεβάζοντας τον αριθμό των σημείων πώλησης που διαθέτει στη γειτονική χώρα σε τέσσερα. Το νέο Replay Outlet βρίσκεται εντός του Fashion House Outlet Center, το οποίο αποτελεί μέρος του West Park, του μεγαλύτερου εμπορικού πάρκου στην ευρύτερη περιοχή του Βουκουρεστίου συνολικής επιφάνειας 92.309 τ.μ. Η λειτουργία του νέου σημείου πώλησης εντάσσεται στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας για περαιτέρω επέκταση και ενίσχυση του δικτύου πώλησης προϊόντων Replay στην αγορά της Ρουμανίας, η οποία χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα ελκυστικά περιθώρια ανάπτυξης.

Κλουκίνας Λάμπας

Το επενδυτικό πρόγραμμα της αλυσίδας παιδικών ενδυμάτων, Mothercare, επιταχύνει ο όμιλος Κλουκίνας Λάμπας. Στα Βαλκάνια η Κλουκίνας Λάμπας διαθέτει

καταστήματα Mothercare, Σερβία, Αλβανία, Βοσνία και Μαυροβούνιο. Ταυτόχρονα, γίνονται προσπάθειες ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω το δίκτυο καταστημάτων παιδικών παιχνιδιών Early Learning Center.

Sprider

Δύο νέα Sprider Store στη Ρουμανία εγκαινίασε πριν από περίπου δυο χρόνια ο όμιλος Sprider ανεβάζοντας τον αριθμό τους σε 14. Επίσης, το ίδιο διάστημα εγκαινιάστηκε στη Φιλιππούπολη (Plovdiv), το 5ο κατάστημα στη Βουλγαρία.

Yalco

Η πρόσφατη προσθήκη των προϊόντων επαγγελματικής πορσελάνης ΙΩΝΙΑ αναμένεται να προσδώσει σημαντική αύξηση κύκλου εργασιών (της τάξης του 30%) στον επαγγελματικό κλάδο της Yalco, ενώ περαιτέρω συνέργειες αναμένει ο όμιλος τόσο από τον τομέα εξαγωγών, όσο και από την εκμετάλλευση του δικτύου των θυγατρικών του στην Ρουμανία και την Ουγγαρία. Στη χρήση του 2008 η θυγατρική στην Ρουμανία (Yalco Romania) κατέγραψε αύξηση πωλήσεων κατά 86,8%, ενώ ανάκαμψη κατά 57,4% εμφάνισαν οι πωλήσεις της θυγατρικής στην Ουγγαρία. Σημαντική ώθηση στην Yalco Romania έχει δώσει αφενός, η αποκλειστική διάθεση των επαγγελματικών εργαλείων DeWALT που έχει αναλάβει η εταιρεία για τη Ρουμανία, αφετέρου η διεύρυνση της δραστηριότητάς της στην αγορά του οικιακού και επαγγελματικού εξοπλισμού στη χώρα.

Πλαστικά Κρήτης

Προχωρά επένδυση στη Ρουμανία, ύψους 2,5 εκατ. ευρώ, για την ανέγερση νέου εργοστασίου σε ιδιόκτητο οικόπεδο.

Jumbo

Τέλος η Jumbo σχεδιάζει την ανάπτυξή της στη βουλγαρική αγορά τα επόμενα χρόνια, καθώς σκοπεύει να ανοίξει 8-12 ακόμα καταστήματα στη Βουλγαρία.

Το IKEA στη Σόφια

Στη Βουλγαρία λειτουργούν καταστήματα IKEA

Αναφορικά με τον κλάδο αθλητικών ειδών, ο όμιλος σκοπεύει να λειτουργήσει 4 με 6 επιπλέον καταστήματα Intersport στις περιοχές που ήδη δραστηριοποιείται με 41 καταστήματα (Ελλάδα, Βουλγαρία και Κύπρο).

4.5 Ο κλάδος της Ενέργειας

Στον κλάδο της ενέργειας έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για επενδύσεις στα Βαλκάνια οι οποίες όμως δεν είχαν την ίδια επιτυχία με αυτές άλλων κλάδων, ούτε βέβαια είχαν τον ίδιο όγκο. Να αναφέρουμε πως την Πέμπτη 15/01/2009, το Ινστιτούτο Ενέργειας ΝΑ Ευρώπης (IENE) οργάνωσε ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον συνέδριο στα Τίρανα με θέμα την << Ελληνο-Αλβανική Συνεργασία στον Ενεργειακό Τομέα >>. Στο συνέδριο συμμετείχε σύσσωμη η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Οικονομίας, Εμπορίου και Ενέργειας της Αλβανίας και ανώτερα διοικητικά στελέχη απ' όλες τις μεγάλες Αλβανικές εταιρείες και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ενέργεια. Και από Ελληνικής πλευράς υπήρξε αντίστοιχη κινητικότητα με συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων αλλά και εκπροσώπηση του ΥΠΑΝ μέσω του προέδρου του ΣΕΕΣ κ. Ραφαήλ Μωυσή. Το συνέδριο του IENE στην Αλβανία έδειξε περίτρανα ότι υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από Αλβανικής πλευράς για επενδύσεις Ελληνικών εταιρειών σε ενεργειακά δίκτυα και υποδομές στην Αλβανία οι οποίες και ευρίσκονται ακόμη σε εμβρυακό στάδιο. Όμως και σε άλλες χώρες της ΝΑ Ευρώπης υπάρχουν ακόμα αξιόλογες ευκαιρίες για ενεργειακές επενδύσεις, ιδιαίτερα στα Δυτικά Βαλκάνια (Π.Γ.Δ.Μ., Κόσσοβο, Σερβία, Μαυροβούνιο, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Κροατία). Στα Ανατολικά Βαλκάνια (δηλ. Βουλγαρία, Ρουμανία), ως γνωστόν, η Ελλάδα έχασε το επενδυτικό τρένο στην ενέργεια, αφού έπρεπε να είναι παρούσα διεκδικώντας μέρος της ενεργειακής πίτας την δεκαετία του '90. Οι προσπάθειες που έγιναν μετέπειτα, στις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας από τη ΔΕΗ, τα ΕΛΠΕ και άλλες μικρότερες Ελληνικές επιχειρήσεις για διείσδυση στα Ανατολικά Βαλκάνια στον ενεργειακό τομέα ήρθαν καθυστερημένα και δεν απέδωσαν, για τον απλούστατο λόγο ότι είχαν προηγηθεί άλλες Ευρωπαϊκές εταιρείες ή και εγχώρια σχήματα ιδιωτών επενδυτών. Με εξαίρεση την επένδυση των ΕΛΠΕ στο διωλιστήριο ΟΚΤΤΑ της Π.Γ.Δ.Μ. και την δημιουργία δικτύων πρατηρίων σε ορισμένες χώρες της περιοχής, δεν υπάρχει αισθητή Ελληνική ενεργειακή παρουσία, σε αντίθεση με άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας όπου η Ελληνική επιχειρηματικότητα είναι κάτι περισσότερο από εμφανής (π.χ. τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, εστίαση, κατασκευές). Όμως, ευκαιρίες στο ενεργειακό τομέα υπάρχουν ακόμα και θα δημιουργούνται συνεχώς καθώς μέσα στα επόμενα χρόνια θα επιχειρηθεί επέκταση και διείσδυση των ενεργειακών δικτύων σε κλίμακα που δεν έχει γίνει ακόμα αντιληπτή. Όπως παρατήρησε ο Πρόεδρος και Διευθύνων

Σύμβουλος της ΔΕΗ στο συνέδριο του IENE στα Τίρανα « η Συνθήκη για την Ενεργειακή Κοινότητα, που υπεγράφη μεταξύ των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δημιουργεί ένα πολύ ευνοϊκό πλαίσιο για την ανάπτυξη συνεργασίας στους τομείς ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου. Η Συνθήκη θέτει ως στόχο την απελευθέρωση των αγορών ηλεκτρισμού σύμφωνα με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανοίγει το δρόμο για την προσέλκυση μεγάλων διεθνών επενδύτων, με σκοπό να υλοποιηθούν σχέδια για ενεργειακές υποδομές που είναι αναγκαίες για την περιοχή ».

Η πραγματοποίηση σημαντικών ενεργειακών επενδύσεων στις χώρες της περιοχής θα εξασφαλίσει πολλαπλά οφέλη, όπως:

- Περιορισμό της ανεπάρκειας ρεύματος και ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων.
- Υποστήριξη των προσπαθειών για επίτευξη υψηλών ρυθμών αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.
- Ενίσχυση της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού, βασικού πυλώνα της ενεργειακής πολιτικής, η σημασία της οποίας πρόσφατα έγινε φανερή στην περιοχή μας.
- Συμβολή στην προστασία του Περιβάλλοντος και στην αειφόρο ανάπτυξη μέσω του εκσυγχρονισμού του τομέα ηλεκτρισμού με την κατασκευή μονάδων παραγωγής που θα υιοθετήσουν τις Βέλτιστες Διαθέσιμες Τεχνολογίες.
- Ταχεία αύξηση της διείσδυσης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, συμβάλλοντας έτσι στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί για τις Κλιματικές Αλλαγές.

Η περίπτωση της Δ.Ε.Η.

⁸¹Νέα προσπάθεια ανάπτυξης και επέκτασης στα Βαλκάνια κάνει η ΔΕΗ, αυτή τη φορά με καλύτερες προϋποθέσεις λόγω του συνεταιρισμού με τον όμιλο Ρέστη στο Μαυροβούνιο. ⁸²Παράλληλα η ΔΕΗ έκλεισε συνεργασία με την κυπριακή Quantum, που είναι συνδεδεμένη με τη φερόνυμη αμερικανική από το Χιούστον, και με την Τράπεζα Κύπρου για ενεργειακές επενδύσεις στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη. Η ΔΕΗ έχει επιχειρήσει σε τέσσερις περιπτώσεις ως σήμερα να « ριζώσει » στη βαλκανική

⁸¹ <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=267430>

⁸² <http://www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4699672>

αγορά, που φυσιολογικά θεωρείται ζωτικός της χώρας αλλά και προέκταση της ελληνικής χερσαίας αγοράς ηλεκτρικού, αφού προοπτικά αποτελεί διασυνδεδεμένο σύστημα με το εγχώριο ηπειρωτικό συγκρότημα παραγωγής, μεταφοράς και διανομής της ΔΕΗ. Η περίπλοκη γεωπολιτική κατάσταση και κάποιες άστοχες επιλογές κυρίως στη Βουλγαρία όμως δεν της επέτρεψαν να δημιουργήσει βαλκανικά προγεφυρώματα. Από τις τέσσερις προσπάθειες οι τρεις έχουν ήδη αποτύχει και η τέταρτη στην Αλβανία εκκρεμεί.

Παραδείγματα αποτυχίας

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχίας είναι η διεκδίκηση του λιγνιτικού σταθμού του Bobov Dol στη Βουλγαρία, όπου, παρ' ότι η ΔΕΗ πλειοδότησε στον διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης, τελικά δεν απέκτησε τη μονάδα. Η υπόθεση χειρίστηκε μάλλον ερασιτεχνικά από τον τότε πρόεδρο της ΔΕΗ, ο οποίος είχε αναγάγει την απόκτηση του συγκροτήματος σε μείζον θέμα, χωρίς να υπολογίσει τις σημαντικές τοπικές παραμέτρους: κοντινό ορυχείο τροφοδοσίας που ανήκε σε ύποπτο ιδιώτη, πολιτικές αντιπαράθεσεις μεταξύ βουλγαρικών κομμάτων, καχυποψία τοπικής κοινωνίας. Τελικά η ΔΕΗ απεσύρθη διαμαρτυρούμενη αλλά το αποτέλεσμα ήταν αρνητικό. Άλλη απόπειρα αφορούσε τη μονάδα Negotino στα Σκόπια, όπου η Sencap (κοινή εταιρεία της ΔΕΗ με την αμερικανική Contour, συμφερόντων μεταξύ άλλων και του κ. Τζον Σονούνου, προσωπάρχη του Λευκού Οίκου επί πατέρα Μπους) υπέβαλε έφεση στην απόφαση της τοπικής κυβέρνησης σχετικά με την ιδιωτικοποίηση του σταθμού TEC Negotino, υποστηρίζοντας ότι έχει καταθέσει την υψηλότερη προσφορά, ενώ τόνιζε ότι κατέθεσε την προσφορά της στην αρμόδια επιτροπή για την ιδιωτικοποίηση του Negotino σύμφωνα με τις διαδικασίες του διαγωνισμού. Η κυβέρνηση των Σκοπίων ανέδειξε πλειοδότρια κοινοπραξία τεσσάρων εταιρειών (Hatch, MacDonald, Finance Engineering και Unit Investment) με προσφορά ύψους 61,7 εκατ. δολαρίων και την κατασκευή μιας νέας μονάδας 500 MW. Η προσφορά της Sencap, σύμφωνα με πηγές της εταιρείας, ήταν 68 εκατ. Ευρώ και περιλάμβανε την κατασκευή μιας μονάδας 600 MW αλλά « κόπηκε » λόγω ελλιπούς αναπτυξιακού σχεδίου. Στη γειτονική χώρα μίλησαν για απόρριψη που έγινε για τυπικούς και ουσιαστικούς λόγους, ακόμη και για λάθος οργανισμό στον οποίο κατατέθηκε η προσφορά, ενώ οι ουσιαστικοί λόγοι αφορούν το business plan. Η ΔΕΗ υποστήριξε ότι « πλήρωσε ακριβά » την όξυνση των διμερών σχέσεων με το γειτονικό κράτος αλλά το αποτέλεσμα ήταν ίδιο. Η πλέον φιλόδοξη αλλά εξίσου αποτυχημένη απόπειρα της ΔΕΗ πάντως ήταν στον διαγωνισμό για τα λιγνιτωρυχεία

στο Κοσσυφοπέδιο, πάλι μέσω της Sencar, όπου η δουλειά χάθηκε λόγω γερμανοϊταλικών παρεμβάσεων στους Κοσοβάρους. Υποτίθεται ότι η Sencar θα γινόταν το όχημα για το άνοιγμα της ΔΕΗ στα Βαλκάνια αλλά πάλι δεν υπήρξαν αποτελέσματα. Η πιο πρόσφατη απόπειρα αφορά τη συνεργασία με τη γερμανική RWE για την ανάπτυξη μονάδας λιθάνθρακα στην Αλβανία. Προς το παρόν δεν υπάρχουν εξελίξεις αλλά πάντως το έργο δεν έχει εγκαταλειφθεί.

Με τον όμιλο Ρέστη στο Μαυροβούνιο

Η τωρινή προσπάθεια είναι ομολογουμένως σωστά προετοιμασμένη στο Μαυροβούνιο λόγω συνεταιρισμού με τον όμιλο Ρέστη του κ. Βίκτωρα Ρέστη, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στρατηγικούς επενδυτές στη μικρή βαλκανική χώρα διαθέτοντας εκτεταμένη παρουσία στους τομείς του real estate, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και της ενέργειας. Το διοικητικό συμβούλιο της ΔΕΗ ενέκρινε το μνημόνιο συνεργασίας με τον όμιλο Ρέστη και τη θυγατρική του GoldenEnergy One Holdings για επενδύσεις στο Μαυροβούνιο. Η συνεργασία μεταξύ των δύο ομίλων εταιρειών θα επεκταθεί σε τρεις τομείς⁸³:

1. Κατασκευή και λειτουργία ενεργειακού συγκροτήματος ορυχείων και λιγνιτικού σταθμού 100-150 MW στο Μαυροβούνιο. Η GoldenEnergy διαθέτει άδεια 30ετούς εκμετάλλευσης των λιγνιτωρυχείων κοντά στην πόλη Berane και το δικαίωμα κατασκευής και λειτουργίας λιγνιτικού σταθμού ισχύος 100-150 MW. Η ΔΕΗ έχει εμπειρία στην ανάπτυξη και στη λειτουργία λιγνιτωρυχείων και λιγνιτικών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
2. Συμμετοχή στον διαγωνισμό που διενεργεί η κυβέρνηση του Μαυροβουνίου για τη μερική ιδιωτικοποίηση της κρατικής EPCG. Πρόκειται για καθετοποιημένη ηλεκτρική εταιρεία που ασχολείται με παραγωγή, μεταφορά, διανομή, προμήθεια και παροχή υπηρεσιών στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας και απασχολεί 3.382 εργαζομένους. Οι σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας της EPCG έχουν συνολική εγκατεστημένη ισχύ 867 MW. Οι δύο μεγάλοι και οι επτά μικροί υδροηλεκτρικοί σταθμοί έχουν συνολική εγκατεστημένη ισχύ 657 MW και ο λιγνιτικός σταθμός έχει εγκατεστημένη ισχύ 210 MW. Η κυβέρνηση του Μαυροβουνίου αναζητεί

⁸³ Α. Γ. Χριστοδουλάκη, Βαλκανική επίθεση της ΔΕΗ, "ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ", 10/05/2009

στρατηγικό μέτοχο στην EPCG με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.

3. Κατασκευή έργων ΑΠΕ στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Η Golden Energy διαθέτει τεχνογνωσία για την κατασκευή υδροηλεκτρικών σταθμών, με εγκατεστημένη ισχύ 140 MW περίπου, σε διαγωνισμό που θα προκηρύξει το Μαυροβούνιο. Διαθέτει επίσης μεγάλη εμπειρία από τη δραστηριοποίησή της στην περιοχή των Βαλκανίων στον τομέα των ΑΠΕ, σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, χρηματοδότησης και εξαγορών.

Από κοινού ο όμιλος Ρέστη και η ΔΕΗ θα εξετάσουν τη δυνατότητα επενδύσεων σε ΑΠΕ στο Μαυροβούνιο, καθώς και σε άλλες περιοχές της ΝΑ Ευρώπης. Σε περίπτωση που τα δύο μέρη συμφωνήσουν να επενδύσουν στο έργο, τότε θα προχωρήσουν στην ίδρυση κοινής εταιρείας ή θα αποφασίσουν από κοινού να ενσωματώσουν το έργο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της κοινής εταιρείας η οποία θα έχει ήδη ιδρυθεί. Επίσης το ΔΣ της ΔΕΗ ενέκρινε και άλλο μνημόνιο με τις εταιρείες Quantum Corporation και Τράπεζα Κύπρου. Η Quantum και η Τράπεζα Κύπρου πρότειναν στη ΔΕΗ συνεργασία με σκοπό την ανάπτυξη δύο νέων υδροηλεκτρικών μονάδων στη Republika Srpska της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης, ισχύος περίπου 50 MW, και συμμετοχή ως και 50% στο μετοχικό κεφάλαιο νέου υδροηλεκτρικού σταθμού, ισχύος περίπου 115 MW.

Οι συνεταίροι της ΔΕΗ

Ο ΟΜΙΛΟΣ Ρέστη του κ. Βίκτωρα Ρέστη είναι ένας από τους μεγαλύτερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους ναυτιλιακούς ομίλους διεθνώς με δραστηριότητα που επικεντρώνεται στην αγορά μεταφοράς χύδην και μεικτού φορτίου. Διαθέτει σημαντική παρουσία στους τομείς των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, του real estate και της ενέργειας. Στην ενέργεια ο όμιλος διαθέτει, κυρίως μέσω της GoldenEnergy, σημαντικό χαρτοφυλάκιο συμμετοχών επενδύοντας στους τομείς της συμβατικής παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, των ορυχείων άνθρακα και ουρανίου, των ΑΠΕ, της υλοποίησης έργων υποδομής στις αγορές πετρελαίου και φυσικού αερίου και της εμπορίας υλικών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, στη Μέση Ανατολή και στη Βόρεια Αφρική.

Η Quantum Corporation Limited είναι κυπριακή εταιρεία η οποία εστιάζεται σε επενδύσεις στον ενεργειακό τομέα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Συμμετέχουν η φερώνυμη αμερικανική από το Χιούστον του Τέξας και ο όμιλος Νάσου Κτωρίδη,

που είναι από τους ιδρυτές της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδας- Κύπρου αλλά και της γνωστής Glory. Στο χαρτοφυλάκιο των επενδύσεων περιλαμβάνονται μειοψηφικές συμμετοχές σε υδροηλεκτρικές και θερμικές μονάδες στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη και στον διοικητικό τομέα Republika Srpska, τις οποίες διαχειρίζεται μέσω της 100% θυγατρικής της τοπικής εταιρείας Euroinvestment, με έδρα την Banja Luka. Πρόκειται για πέντε ηλεκτροπαραγωγικούς σταθμούς, συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 1.422 MW, με δυνατότητα παραγωγής και διάθεσης ενέργειας στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στο χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνονται τρεις υδροηλεκτρικοί σταθμοί ισχύος 822 MW και δύο θερμοηλεκτρικοί ισχύος 600 MW, με ιδιόκτητα ορυχεία και αποθέματα λιγνίτη που υπερβαίνουν τα 850 εκατ. τόνους.

Ο όμιλος της Τράπεζας Κύπρου ιδρύθηκε το 1899 και είναι σήμερα ο μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Κύπρο. Το 1991 ίδρυσε το πρώτο του τραπεζικό κατάστημα στην Ελλάδα και από το 1999 ξεκίνησε την επέκταση στη χώρα μας. Έχει παρουσία στο Ηνωμένο Βασίλειο και το 2001 λειτούργησε θυγατρική τράπεζα στην Αυστραλία. Απασχολεί διεθνώς 7.600 άτομα και δραστηριοποιείται μέσω 335 καταστημάτων, από τα οποία 145 λειτουργούν στην Ελλάδα, 143 στην Κύπρο, 26 στην Ουκρανία, πέντε στο Ηνωμένο Βασίλειο, 10 στην Αυστραλία, τέσσερα στη Ρουμανία, ένα στη Ρωσία και ένα στα Channel Islands. Επιπλέον η τράπεζα λειτουργεί καταστήματα αντιπροσωπείας στη Ρωσία, στον Καναδά και στη Νότια Αφρική.

Συμπεράσματα

Είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια την επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια, τόσο ως προς τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (τραπεζικός, ενέργειας κτλ.) όσο και ως προς τη χώρα υποδοχής. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως η περιοχή των Βαλκανίων και κυρίως οι γείτονες χώρες Αλβανία, Π.Γ.Δ.Μ. και Βουλγαρία, αλλά και η Σερβία και Ρουμανία, αποτέλεσαν από την πρώτη στιγμή πόλο έλξης των ελληνικών επενδύσεων και συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας καθώς και στη διεθνοποίηση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων, βοήθησαν όμως παράλληλα και τις ίδιες τις χώρες, αφού οι άμεσες ξένες επενδύσεις είχαν οικονομικό αντίκτυπο στις χώρες αυτές. Όπως έχουμε προαναφέρει οι λόγοι πραγματοποίησης τόσο μεγάλου ύψους επενδύσεων από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων είναι η κοντινή απόσταση, το άνοιγμα νέων αγορών με μεγάλους πληθυσμούς, η πολιτισμική εγγύτητα με τους Βαλκανικούς λαούς κ.α.

Σίγουρο είναι πως παρά τις μεγάλες αλλαγές που έχουν συντελεσθεί στις οικονομίες των βαλκανικών χωρών, αυτές θα συνεχίσουν να αποτελούν πόλο έλξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα πράγματα δεν είναι τα ίδια όπως πριν δέκα ή δεκαπέντε χρόνια όταν και ξεκίνησαν οι πρώτες επενδύσεις. Πλέον πολλές πολυεθνικές από τις δυτικοευρωπαϊκές χώρες έχουν εισέλθει στα Βαλκάνια διεκδικώντας μερίδιο αγοράς και κερδών, ενώ και οι εγχώριες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δραστηριοποιούνται σημαντικά. Έτσι ο εγχώριος ανταγωνισμός έχει αυξηθεί στο εσωτερικό αυτών των χωρών. Από την άλλη έχουν βελτιωθεί κάποια πράγματα τα οποία ευνοούν την πραγματοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων. Σε πολλές χώρες των Βαλκανίων έχει μειωθεί η διαφθορά (τουλάχιστον σε σχέση με την κατάσταση που υπήρχε πριν μια δεκαετία) και έχει βελτιωθεί το νομικό πλαίσιο που διέπει τις σχέσεις επιχειρήσεων – κράτους.

Οι βαλκανικές χώρες έχουν προσπαθήσει πολύ είναι η αλήθεια για τη βελτίωση των οικονομιών τους και την εναρμόνιση τους με κάποια διεθνή πρότυπα ώστε και να αναπτυχθούν οι ίδιες αλλά και να προσελκύσουν άμεσες ξένες επενδύσεις στο εσωτερικό

Όπως έχουμε προαναφέρει, παρά τις όντως φιλότιμες προσπάθειες των βαλκανικών χωρών να βελτιώσουν την οικονομία τους, υπάρχουν ακόμα πολλά στοιχεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί έμφαση για βελτίωση των μεγεθών τους, γιατί λειτουργούν

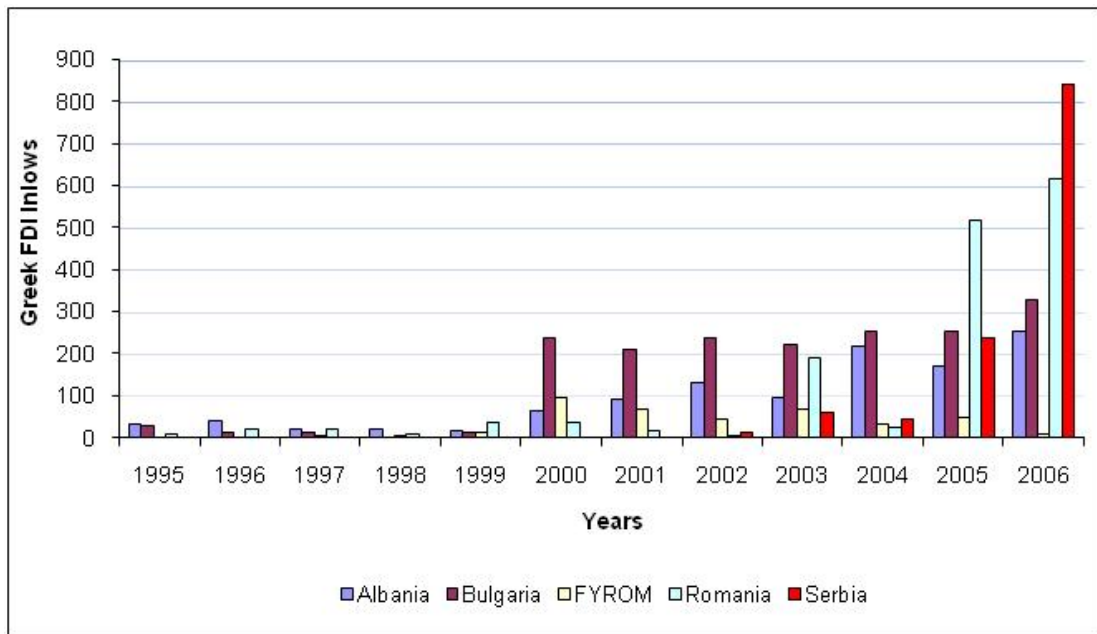
ως αποτρεπτικός παράγοντας στην προσέλκυση νέων ξένων άμεσων επενδύσεων, άλλα σε μικρότερο και άλλα σε μεγαλύτερο βαθμό. Πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων είναι η διαφθορά. Παρά τις προσπάθειες των κυβερνήσεων αυτών των χωρών τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν πως η διαφθορά υπάρχει σε μεγάλο βαθμό σε όλα σχεδόν τα επίπεδα οικονομικών συναλλαγών τόσο με ιδιωτικούς όσο και με κρατικούς φορείς. Αξίζει να σημειώσουμε πως σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες η διαφθορά ερχόταν πρώτη στους λόγους μη πραγματοποίησης άμεσων επενδύσεων στα Βαλκάνια από δυτικοευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όχι όμως και για τις ελληνικές. Σίγουρα και οι Έλληνες επιχειρηματίες αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα με τη διαφθορά, είναι όμως σύμφωνα με την έρευνα πιο εξοικειωμένοι σε τέτοιο οικονομικό περιβάλλον από ότι οι Δυτικοευρωπαίοι. Το ίδιο σχεδόν ισχύει και με τον δεύτερο παράγοντα που λειτουργεί ως αντικίνητρο για την προσέλκυση επενδύσεων, τη γραφειοκρατία. Σ' αυτόν τον τομέα πάντως έχουν σημειωθεί σημαντικά βήματα προόδου, κυρίως από τις χώρες Σλοβενία, Βουλγαρία και Ρουμανία, υπάρχουν όμως ακόμα πολλά περιθώρια βελτίωσης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η τροποποίηση και βελτίωση του νομικού πλαισίου που διέπει τόσο τις διατραπεζικές σχέσεις όσο και τις σχέσεις των τραπεζών με το κράτος, καθώς επίσης και διάφορες άλλες παραμέτρους, όπως το καθεστώς των εξαγορών και συγχωνεύσεων καθώς και των ιδιωτικοποιήσεων. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα, καθώς πολλά νομικά κενά και ασάφειες που υπάρχουν στη νομοθεσία των χωρών αυτών, δεν επιτρέπουν την περαιτέρω επένδυση από ξένες τράπεζες αλλά και από χρηματιστηριακές εταιρείες και ιδιωτικές ασφαλιστικές. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, αφού όλες οι βαλκανικές χώρες στα πλαίσια μετάβασης τους από την οικονομία κλειστού τύπου στην ανοιχτή ενώ προώθησαν τις ιδιωτικοποιήσεις των επιχειρήσεων και άλλα μέτρα, οι πιο πολλές αμέλησαν το νομοθετικό κομμάτι το οποίο όμως είναι ίσως και το πιο σημαντικό. Επίσης υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων όπως η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, η ισόρροπη ανάπτυξη πρωτεύουσας και περιφέρειας των χωρών αυτών καθώς και η νομισματική σταθερότητα, αφού δεν πρέπει να ξεχνάμε πως εκτός της Σλοβενίας καμία άλλη βαλκανική χώρα δεν έχει ως νόμισμα το ευρώ και άρα σημαντικό ρόλο παίζουν και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Παρά τα παραπάνω αντικίνητρα, τα οποία προσπαθούν να εξαλείψουν οι χώρες αυτές, υπάρχουν και σοβαρά κίνητρα που προσφέρουν οι

κυβερνήσεις των χωρών αυτών για να προσελκύσουν ξένες άμεσες επενδύσεις, κυρίως φορολογικά. Στη Σερβία για παράδειγμα, ο φόρος επί των εταιρικών κερδών είναι 10%, από τους χαμηλότερους στην Ευρώπη, ενώ ισχύει δεκαετής απαλλαγή από το φόρο εταιρικών κερδών για επενδύσεις άνω των 7,5 εκατ. ευρώ και 100 εργαζομένων. Παράλληλα, προβλέπονται επιχορηγήσεις για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Στην Π.Γ.Δ.Μ. ο φόρος επί των εταιρικών κερδών βρισκόταν στο 10%, ακολουθώντας το παράδειγμα της Σερβίας. Παράλληλα, στην Π.Γ.Δ.Μ. υπάρχουν ελεύθερες οικονομικές ζώνες με φοροαπαλλαγή δέκα ετών για εταιρικά κέρδη, Φόρο Προστιθέμενης Αξίας, δασμούς και άλλες επιβαρύνσεις. Στην Αλβανία ο φόρος επί των εταιρικών κερδών έχει μειωθεί από το 23% στο 20%, ενώ προσφέρεται και έκπτωση 30% στις τιμές της ηλεκτρικής ενέργειας για τις επιχειρήσεις. Μεταξύ των δελεαστικότερων κινήτρων για τους επενδυτές στην Αλβανία είναι πως οι παραγωγοί φασόν δεν υπόκεινται σε Φ.Π.Α. για τις υπηρεσίες τους, ενώ το leasing κρατικών ακινήτων (κτιρίων και γης) προβλέπει μισθώματα χαμηλότερα από αυτά της αγοράς. Παράλληλα, υπάρχουν κίνητρα για επενδύσεις στον τουριστικό τομέα. Τέλος στο Κοσσυφοπέδιο ο φόρος επί των εταιρικών κερδών φτάνει στο 20%. Οι Έλληνες επιχειρηματίες από τη μεριά τους πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα στην επισύναψη συμφωνιών για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης τόσο στους ειδικούς όρους της συμφωνίας όσο και στο γενικότερο νομικό πλαίσιο που διέπει τις ξένες επενδύσεις. Επίσης ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι και η εργασιακή νομοθεσία που ισχύει, καθώς σε κάποιες χώρες δεν έχει αλλάξει πλήρως η νομοθεσία που καθιστούσε τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση και ως μετόχους. Αυτό πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα κατά την εξαγορά κάποιας πρώην κρατική . επιχείρησης που βρίσκεται σε διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Στο διάγραμμα που ακολουθεί βλέπουμε την πορεία του ύψους των ελληνικών άμεσων επενδύσεων σε πέντε χώρες των Βαλκανίων (Αλβανία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Σερβία και Ρουμανία). Από το διάγραμμα παρατηρούμε πως ενώ στις αρχές της δεκαετίας ο κύριος όγκος των επενδύσεων κατευθυνόταν προς Βουλγαρία, τα τελευταία χρόνια κατευθύνεται προς Σερβία και Ρουμανία.

Διάγραμμα 7:Greek FDI Inflows in Five SEE countries for 1995-2006 (in mln. USD)⁸⁴

⁸⁴ Greek Embassies and Chambers of Commerce in host Countries, Central Bank of Greece



Τέλος να αναφέρουμε πως παρά τις προσπάθειες των βαλκανικών χωρών για βελτίωση των οικονομικών τους στοιχείων και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, η οικονομική κρίση έπληξε ιδιαίτερα αυτές τις χώρες και καθυστερεί το πρόγραμμα ανάπτυξης τους. Αυτό βεβαίως έχει ως συνέπεια να επηρεαστούν και οι εταιρείες που είχαν εγκατασταθεί στις χώρες αυτές. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν πως τα άλλοτε προνομιούχα στελέχη ελληνικής καταγωγής που είχαν μεταναστεύσει τα τελευταία χρόνια στα Βαλκάνια, αναζητούν επαγγελματική στέγη πίσω στην Ελλάδα.⁸⁵ Η χρηματοπιστωτική κρίση και η βαθιά ύφεση στην οποία περιήλθαν οι οικονομίες των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχουν δημιουργήσει κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας στους περίπου 5.000 Έλληνες ex patriots της περιοχής. Τα “ golden boys ” των βαλκανικών αγορών αφήνουν πίσω την πολλά υποσχόμενη καριέρα και δηλώνουν έτοιμα να επαναπατριστούν. Η ίδια η γενική διευθύντρια της εταιρείας συμβούλων People of Business επισημαίνει : “ Τα βιογραφικά που λαμβάνουμε από Έλληνες που εργάζονται στα Βαλκάνια έχουν αυξηθεί σημαντικά από τον Ιανουάριο και μετά. Κάθε εβδομάδα φτάνουν στα χέρια μας βιογραφικά σημειώματα κυρίως από στελέχη τραπεζών και αλυσίδων ηλεκτρονικών ειδών. Παλαιότερα, σπάνια λαμβάναμε τέτοια βιογραφικά, καθώς τα στελέχη που εργάζονταν στη Νοτιοανατολική Ευρώπη είχαν πολύ καλές παροχές και επέστρεφαν στη χώρα μας για να εργαστούν στην ίδια εταιρεία αλλά σε υψηλότερη θέση, προκειμένου να εξαργυρώσουν την προσπάθεια και την εμπειρία των Βαλκανίων.”

⁸⁵ Μίνα Μπαγιωτά, Η επιστροφή των golden boys, Κυριακή 3/5/2009 Realnews

Πλέον το «βαλκανικό όνειρο» έχει αλλάξει και στην παρούσα φάση προτεραιότητα για τους ex patriots δεν είναι η καλύτερη θέση, αλλά η ένταξη τους στην ελληνική αγορά. Αυτό βεβαίως δε σημαίνει πως η αγορά εργασίας στην Ελλάδα είναι ευνοϊκή, αφού οι περισσότερες εταιρείες προχωρούν σε αντικαταστάσεις ή σε συρρίκνωση και δε δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας. Βέβαια τα στελέχη έχουν επίγνωση της κατάστασης και είναι έτοιμα να κάνουν συμβιβασμούς. Εκείνοι τώρα που φαίνεται να επιθυμούν περισσότερο να γυρίσουν είναι τα μεσαία στελέχη ηλικίας 32 ως 35 ετών, ενώ λιγότεροι είναι οι ακριβοπληρωμένοι manager 40 και 45 ετών.

Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας Ευρωσύμβουλοι, κ. Πάρη Κοκορότσικο, η χώρα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που έχει πληγεί περισσότερο είναι η Ρουμανία. Στην περιοχή ακολουθούν πτωτική πορεία οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, οι κατασκευές και οι εταιρείες υλικών οικοδομής. Πάντως παρά τις όποιες δυσκολίες έχει επιφέρει η παρούσα οικονομική κρίση, είναι σίγουρο πως τα Βαλκάνια θα εξακολουθήσουν να αποτελούν πόλο έλξης των ελληνικών επενδύσεων (και ξένων βέβαια). Ίσως σε μικρότερα μεγέθη κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, αλλά συνεχίζουν να προσφέρουν πολλές ευκαιρίες για επενδύσεις αφού βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης και έχουν μεγάλο πληθυσμό. Από την άλλη οι ελληνικές επιχειρήσεις δε φαίνονται διατεθειμένες να σταματήσουν να επενδύουν σε μια περιοχή που παρέχει πολλές ευκαιρίες και στην οποία ήταν από τους πρώτους που τόλμησαν να επενδύσουν πριν πολλά χρόνια όταν η πολιτική και οικονομική αστάθεια αλλά και το επιχειρηματικό ρίσκο ήταν πολύ μεγαλύτερα απ' ότι στις μέρες μας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δρ. Αριστείδης Π. Μπιτζένης, (2003) , Η δυναμική των Βαλκανικών αγορών και η μετάβαση των χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς. ΤΟΜΟΣ Α΄, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Δρ. Αριστείδης Π. Μπιτζένης, Η δυναμική των Βαλκανικών αγορών και η μετάβαση των χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς. ΤΟΜΟΣ Β΄ , Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.
- Σιώμος Ι.Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη.
- Κυρκιλής ,., (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α΄ έκδοση.
- Βερναρδάκης Ν., (2006), Οικονομική της Τεχνολογίας, τομ. Α΄, εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Γεωργόπουλος Α.Ν.,(1994), διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.
- Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks.
- Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, ,΄ έκδοση, εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα.
- Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), διεθνείς Επιχειρηματικές δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα.
- Πανηγυράκης Γ., (1999), διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τόμος. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη,.
- Θανόπουλος Ν. Γ., (2006), διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks.
- Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας.
- Μητσιόπουλος Γ., (2002), Χρηματοπιστηριακές κρίσεις και επενδυτικά εργαλεία, εκδόσεις Σταμούλη.
- Συριόπουλος Κ., (1999), διεθνείς Κεφαλαιαγορές: Θεωρία & Ανάλυση, Α΄ τόμος, εκδόσεις Ανικούλα.
- Παλάσκας, Θ. Στοφόρος, Χ., Χαλαμανδάρης, Δ., 2007, «Η θέση της ελληνικής παραγωγής (μεταποίηση) στις διεθνείς αγορές», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE),

Ξένη Βιβλιογραφία (αναφορές)

- Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, Journal of International Management.
- Knickerbocker F.T., (1973), Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise, Harvard Business School, Boston.
- Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., The International Allocation of Economic Activity, London: Macmillan.

- Dunning J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison- Wesley Publishers LTD.
- Dunning J.H., (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin.
- Vernon R., (May 1966), *International investment and international trade in the product cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, 80.
- Vernon R., (1974), *The location of economic activity*. In: Dunning J., *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London, Allen & Unwin, 4.
- Vernon R., (Nov. 1979), *The product cycle hypothesis in a new international environment*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41.
- Porter M.E., (1990a), *The Competitive Advantage of Nations*, *Harvard Business Review*, 90.
- Porter M.E., (1990b), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Άγνωστος, (Απρίλιος 2006), *Οι ξένες άμεσες επενδύσεις ως μοχλός ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας*, τεύχ. 320, ΧΡΗΜΑ,
- Άγνωστος, (19/12/1999), *Οι κυριότεροι τύποι επιχειρηματικών συμπράξεων: Αποτελούν την πλέον ουσιαστική αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στον εντεινόμενο ανταγωνισμό*, ΤΟ ΒΗΜΑ, ειδική έκδοση,
- Μιχάλης Μασουράκης, *Γιατί τα Βαλκάνια αποτελούν τη μεγάλη ευκαιρία για όλη την ελληνική οικονομία*, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – Σάββατο 5 – Κυριακή 6 Ιανουαρίου 2008.
- Μαρία Βασιλείου, *Πολυεθνικές στα Βαλκάνια με ελληνικό διαβατήριο*. ΤΑ ΝΕΑ – Δευτέρα 5 Νοεμβρίου 2007
- Ανδρέας Μπελιμπασάκης, εφημερίδα «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία», 25.1.09
- Σωτήρης Νίκας, εφημερίδα «Καθημερινή», 08.03.09
- Μαρία Μαθιοπούλου, *Γιατί να επενδύσετε στα Δυτικά Βαλκάνια*, ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ 13/05/2007
- Βασιλική Νικολούλια, *A hot spot for FDI*, *The Bridge Magazine* 2009
- Λεωνίδας Στεργίου, *Η παγκοσμιοποίηση της ελληνικής οικονομίας*, Lstergiou@kathimerini.gr
- Καλημέρης Δημήτριος, υποψήφιος διδάκτωρ, *Οι Ελληνικές πρωτοπόρες εταιρείες στις συγχωνεύσεις και εξαγορές της Ν.Α. Ευρώπης και οι αποδόσεις τους*, Οκτώβριος 2008
- Έφη Καραγεώργου, *Η επέκταση των Ελληνικών Τραπεζών στα Βαλκάνια*, Φεβρουάριος 2005, http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=750
- Η. Μίλης, Γενικός Διευθυντής Τράπεζας Πειραιώς, *Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών και ο ρόλος τους στα Βαλκάνια*, 20/04/2008 Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
- Τόνια Τσακίρη, *Στα Βαλκάνια εξορμούν οι κατασκευαστές*, ΤΟ ΒΗΜΑ, 04/09/2005
- Λίνας Τσιρέκα, *ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ Μπίζνες στα Βαλκάνια*, ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ – 17/05/2009
- Στεφανία Καλογήρου, «Παγώνουν» τα projects στα Βαλκάνια οι Έλληνες κατασκευαστές, *Tourism & Property* Απριλίου 2009
- Α. Γ. Χριστοδουλάκη, *Βαλκανική επίθεση της ΔΕΗ, "ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ"*, 10/05/2009
- Μίνα Μπαγιωτά, *Η επιστροφή των golden boys*, Κυριακή 3/5/2009 Realnews

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.hrima.gr
- www.tovima.gr
- www.economotechniki.gr
- www.voria.gr
- www.news.travelling.gr
- www.naxosplus.blogspot.com
- www.espressonews.gr
- www.e-magazino.gr
- www.tanea.gr
- www.kathimerini.gr
- www.morax.gr
- www.Realnews.gr
- www.xenianews.gr
- www.makthes.gr

Μελέτες, έρευνες και στατιστικές

- ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ: Απόσπασμα της συνολικής Μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «Οδηγού/ Πρότυπου Διεθνοποίησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»
- Τρύφωνας Κωστόπουλος, Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια : περιφερειακές ανισότητες και οικονομικές αλληλεπιδράσεις
- Greek Embassies and Chambers of Commerce in host Countries, Central Bank of Greece
- ICAP