



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



***Τίτλος Εργασίας : Διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
με παραδείγματα Joint Ventures. Προβλήματα και προοπτικές.***

Πτυχιακή Εργασία των

Γεωργαρά Αγγελική

Ανδρίτσου Πηνελόπη

Επιβλέπων :Κ. Βάσιος Ηλίας

ΠΑΤΡΑ, Μάρτιος 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Η εργασία αυτή αποτελεί Πτυχιακή Εργασία στο πλαίσιο του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πατρών και υλοποιήθηκε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προγράμματος σπουδών.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η εκ βάθους μελέτη της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αναλύεται το πώς επιτυγχάνεται η διεθνοποίηση μέσω κοινοπραξιών (joint ventures), αλλά και για ποιό λόγο οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν κάτι τέτοιο. Η ακόλουθη εργασία επιχειρεί να δώσει, στον αναγνώστη, τη δυνατότητα να κατανοήσει τον τρόπο που μια επιχείρηση επιτυγχάνει τη διεθνοποίησή της παραθέτοντας ένα θεωρητικό υπόβαθρο.

Παράλληλα, αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά που διέπουν τις κοινοπραξίες καθώς και τα είδη κοινοπραξιών που μπορούν να αναπτυχθούν. Επίσης, μέσω του θεωρητικού υλικού και των παραδειγμάτων που παρατίθενται, διατυπώνονται τα προβλήματα, οι δυσκολίες καθώς και οι προοπτικές που χαρακτηρίζουν μια κοινοπραξία. Τα παραδείγματα μπορούν να προσφέρουν μια πιο απτή και ζωντανή εικόνα γύρω από τις κοινοπραξίες γιατί δίνουν στον αναγνώστη τη δυνατότητα να εξετάσει την έννοια της κοινοπραξίας μέσω πραγματικών επιχειρήσεων.

Τέλος, παρουσιάζονται μια σειρά από συμπεράσματα σχετικά με το θέμα της εργασίας. Τα συμπεράσματα αυτά αποτελούν την καταγραφή της προσωπικής άποψης των γραφόντων, η οποία διαμορφώθηκε μετά τη συνεχή αναζήτηση πηγών και πληροφοριών σχετικών με το θέμα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Εισαγωγή	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΙ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ	7
1.1 Τι ονομάζουμε διεθνοποίηση των επιχειρήσεων	7
1.1.1 Κατηγορίες διεθνοποίησης	7
1.1.2 Λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων	8
1.1.3 Πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων	11
1.1.4 Μειονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων	12
1.1.5 Κίνδυνοι και Εμπόδια Διεθνοποίησης	13
1.1.6 Προκλήσεις – Προβλήματα διεθνοποίησης	14
1.2 Μορφές της διεθνοποίησης	15
1.3 Μορφές ΑΞΕ (τρόποι πραγματοποίησης ΑΞΕ)	18
1.3.1 Βασικοί τύποι ΑΞΕ	19
1.4 Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης	20
1.4.1 Διαδικασία διεθνοποίησης – Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας	20
1.4.2 Μοντέλο υιοθέτησης της καινοτομίας	22
1.4.3 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος	23
1.4.4 Θεωρία των δικτύων	24
1.4.5 Θεωρία σταδίων	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (JOINT VENTURES)	26
2.1 Κοινοπραξία (Joint Venture) – Ορισμός	26
2.1.1 Είδη κοινοπραξιών	28
2.1.2 Βασικά Ζητήματα Διατύπωσης	29
2.1.3 Σύσταση – Λύση Κοινοπραξίας	29
2.1.4 Κοινοπραξίες και σχετικά ερωτήματα	32
2.2 Οφέλη και πλεονεκτήματα κοινοπραξίας	34
2.2.1 Πλεονεκτήματα κοινοπραξιών	34
2.2.2 Προετοιμασία για μια επιτυχημένη κοινοπραξία	35
2.2.3 Ποιες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας	37
2.3 Μειονεκτήματα, προβλήματα και κίνδυνοι μιας κοινοπραξίας	39
2.3.1 Κίνδυνοι που ενέχουν οι κοινοπραξίες και λόγοι αποτυχίας	39
2.3.2 Μειονεκτήματα κοινοπραξιών	42
2.4 Στρατηγική συμμαχία – Χαρακτηριστικά	43
2.4.1 Η στρατηγική συμμαχία	44
2.4.2 Διαφορά Στρατηγικής Συμμαχίας Και Κοινοπραξίας	45
2.4.3 Πλεονεκτήματα στρατηγικών συμμαχιών	46
2.5 Κοινοπραξίες στην Ελλάδα και το εξωτερικό	48
2.5.1 Κοινοπραξίες στον Κατασκευαστικό Χώρο	48
2.5.2 Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα Δημοσίου – Ιδιωτών	49
2.6 Απουσία Ρυθμίσεων Στο Νόμο – Αστική Και Εμπορική Κοινοπραξία – Αναλογική Εφαρμογή Διατάξεων	50
2.6.1 Ορισμός Κοινοπραξίας σε νομικό πλαίσιο	50
2.6.2 Κλειστός Αριθμός Εταιρειών	50

2.6.3 Εμπορική Κοινοπραξία	51
2.6.4 Ικανότητα διαδίκου	52
2.7 Η κοινοπραξία σε κοινωνικά πλαίσια	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	55
3.1 Παραδείγματα Ξένων Επιχειρήσεων	55
3.1.1 Sony Ericsson Mobile Communications	55
3.1.2 Verizon Wireless	56
3.1.3 Autoalliance International	57
3.2 Παραδείγματα Ελληνικών Επιχειρήσεων	58
3.2.1 Carrefour Μαρινόπουλος	58
3.2.2 Γέφυρα Α.Ε	60
3.2.3 Frantoio Gentileschi S.P.A.	62
3.3 Παραδείγματα ακτοπλοϊκής κοινοπραξίας	63
3.3.1 Κοινοπραξία μεταξύ Ε/Γ – Ο/Γ κλειστού τύπου Κέρκυρας, Ηγουμενίτσας, Παξών	63
3.3.2 Κοινοπραξία Anek Lines – Superfast Ferries	63
3.3.3 Sea Jets Ferries	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	65
4.1 Επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον	65
4.2 Πολιτικό και νομικό πλαίσιο χωρών υποδοχής	66
4.3 Κυβερνητική πολιτική και διεθνοποίηση	67
4.4 Γραφειοκρατία στην Ελλάδα	68
4.5 Διεθνές περιβάλλον και διάφοροι παράγοντες	69
4.5.1 Στοιχεία διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

Συμπεράσματα	72
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία - Ηλεκτρονικές Πηγές	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διεθνοποίηση αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη εισχώρησή της στις διεθνείς αγορές. Οι τρόποι διεθνοποίησης που έχει μια επιχείρηση στη διάθεσή της ποικίλουν. Επιγραμματικά, η διεθνοποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω εξαγωγών, μέσω άμεσων επενδύσεων κ.α. Μπορεί επίσης να επιτευχθεί και μέσω της συνεργασίας με ξένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά του ενδιαφέροντος της προς διεθνοποίηση επιχείρησης. Μια τέτοια μέθοδος συνεργασίας αποτελούν και οι κοινοπραξίες (joint ventures). Ωστόσο, το άνοιγμα μιας επιχείρησης σε ένα άγνωστο περιβάλλον, εκτός από πολλές προοπτικές, μπορεί να κρύβει και αρκετούς κινδύνους. Για το λόγο αυτό, η ευελιξία, η προνοητικότητα και η προσαρμοστικότητα θα πρέπει να είναι χαρακτηριστικά που να διακρίνουν την επιχείρηση που σχεδιάζει ένα τέτοιο βήμα. Με αυτά τα γνωρίσματα ως οδηγό, η δυνατότητα των επιχειρήσεων να πωλούν τα προϊόντα τους σε μεγαλύτερη αγορά σίγουρα προσφέρει αρκετά οφέλη. Όπως ανέφερε ο Walter Lingle¹ «Πρέπει να προσαρμόσουμε τα προϊόντα μας ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών σε κάθε έθνος».

Σε προηγούμενες δεκαετίες, η διεθνοποίηση ήταν κάτι που δεν αφορούσε τη μεγαλύτερη μερίδα των επιχειρήσεων. Η δομή της τότε παγκόσμιας οικονομίας, τα οικονομικά μεγέθη της εποχής καθώς και η τότε τεχνολογία αποτελούσαν ανασταλτικούς παράγοντες για μια μέση επιχείρηση. Μια τέτοια επιχειρηματική δυνατότητα αφορούσε ελάχιστες επιχειρήσεις. Όλα τα παραπάνω, έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την κατάσταση που επικρατεί στη σημερινή εποχή. Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα και στη χαραυγή του 21^{ου}, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επέφερε και τη μετάλλαξη του παγκόσμιου οικονομικού δόγματος. Οικονομικά, η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από αγορές άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Το άνοιγμα αυτό των οικονομικών συνόρων ενέτεινε και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο. Έτσι, παρατηρούμε την τεχνολογία να παίζει αμφίδρομο και σημαντικό ρόλο στη σχέση παγκοσμιοποίησης-διεθνοποίησης. Πλέον, η διεθνοποίηση αφορά μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις που στοχεύουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα με βάση το μέγεθος αγοράς και το κόστος. Οι κυβερνητική πολιτική, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, ο κορεσμός στην εγχώρια ζήτηση, η ανάγκη επέκτασης σε μεγαλύτερες αγορές και η αναζήτηση μεγαλύτερου κέρδους ωθούν πλέον τις επιχειρήσεις στο να κάνουν το άνοιγμα στο εξωτερικό. Η τεχνολογία με τη σειρά της (μέσω πχ. της εξέλιξης των τηλεπικοινωνιών ή του διαδικτύου) κάνει ένα τέτοιο εγχείρημα πιο εύκολο από ποτέ.

¹ Ο Walter Lee Lingle Jr. ήταν αντιπρόεδρος της Procter & Gamble Company από το 1954 έως το 1969. Η Procter & Gamble είναι μια από τις πρώτες, χρονολογικά, πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τη διεθνή της δραστηριότητα να κρατά ήδη από τη δεκαετία του '30.

Η εργασία αυτή υλοποιήθηκε έχοντας ως κινητήριο μοχλό την ενδελεχή διερεύνηση και μελέτη γύρω από τη διεθνοποίηση επιχειρήσεων μέσω της διαδικασίας των κοινοπραξιών (joint ventures). Σκοπός ήταν η διερεύνηση των βασικών αρχών που διέπουν μια πολύ συνηθισμένη διαδικασία επιχειρηματικής οικονομικής επέκτασης.

Μέσα σε μια εποχή όπου κυριαρχείται από παραλλαγές ενός νεοφιλελεύθερου οικονομικού (και όχι μόνο) μοντέλου -υπηρετώντας την ιδεολογία της παγκοσμιοποίησης- οι επιχειρήσεις, φυσικά, δεν θα μπορούσαν να παρακολουθούν αμέτοχες τις εξελίξεις. Σήμερα, η οικονομία, παγκοσμίως, χαρακτηρίζεται από μια έντονη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών/οικονομικών δραστηριοτήτων. Πλέον, οι εξελίξεις “τρέχουν” τόσο γρήγορα, σε σημείο να μιλάμε, όχι μόνο για διεθνοποίηση επιχειρήσεων αλλά, για διεθνοποίηση κρατών ως οικονομικών οντοτήτων. Αλλά ας μείνουμε στις επιχειρήσεις. Η τωρινή παγκόσμια οικονομική συγκυρία, η οποία χαρακτηρίζεται από παρατεταμένη κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, απαιτεί την υιοθέτηση κατάλληλων εταιρικών στρατηγικών διεθνοποίησης. Ο προσδιορισμός ξεκάθαρων και εκπληρώσιμων στόχων καθώς και η εγκαθίδρυση συγκεκριμένου στρατηγικού προσανατολισμού είναι παράγοντες που θα επηρεάσουν τη βιωσιμότητα, την επιτυχία και τελικά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης θα παίξει, τελικά, το μέγιστο ρόλο στην επιβίωσή της. Διότι, αν σε διεθνές επίπεδο οι συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς, εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικές οι υπάρχουσες στρατηγικές; Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να τροποποιήσει τα μέσα που της διατίθενται και να ελιχθεί ανάλογα. Είναι φυσιολογικό, οι οικονομικές ιδεολογίες του χθες ενδεχομένως να μην ανταποκρίνονται στο σήμερα. Όπως επίσης είναι σίγουρο ότι πολλές ιδεολογίες του σήμερα να μην εφαρμόζονται σε πέντε, δέκα ή πενήντα χρόνια από σήμερα.

Το μόνο σίγουρο, ωστόσο, είναι πως απολύτως τίποτε στον κόσμο δεν προήλθε από παρθενογένεση. Καθ’ όλη τη διάρκεια της ανθρώπινης ιστορίας, η πρόοδος και η εξέλιξη συνέβησαν κατόπιν μελέτης της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Αυτό ακριβώς ήταν και το σκεπτικό υλοποίησης της εργασίας. Μέσα, δηλαδή, από τη μελέτη των αρχών της διεθνοποίησης αλλά και των κανόνων που διέπουν τις κοινοπραξίες, επιχειρήσαμε να εκθέσουμε όλη τη γνώση που σχετίζεται με τη Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων μέσω παραδειγμάτων Κοινοπραξιών.

Το πρώτο κεφάλαιο περιέχει όλους εκείνους τους ορισμούς, τις κατηγορίες, τα στοιχεία που διακρίνουν τη διεθνοποίηση. Τα πλεονεκτήματά της, τα μειονεκτήματα, τους λόγους και τα κίνητρα. Αναλύονται, επίσης, οι προκλήσεις, τα προβλήματα καθώς και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις που θέλουν να διεθνοποιηθούν. Τέλος εξετάζονται ενδελεχώς οι τρόποι μέσω των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη διεθνοποίησή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιέχονται όλες οι βασικές και αναγκαίες πληροφορίες που χρειάζεται να γνωρίζει μια εταιρία που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί μέσω κοινοπραξιών. Παραθέτονται και εδώ τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου διεθνοποίησης. Εξετάζονται οι παράγοντες που θα καταστήσουν μια κοινοπραξία επιτυχημένη, οι πιθανότητες επιτυχίας ενός τέτοιου εγχειρήματος και οι κίνδυνοι σε περίπτωση αποτυχίας. Ακόμη, δίνεται ιδιαίτερη βάση στην έννοια της στρατηγικής συμμαχίας σε αντιπαράθεση με την κοινοπραξία, αλλά και στο θεσμοθετημένο νομικό πλαίσιο μέσα από το οποίο ορίζονται οι κοινοπραξίες.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει κοινοπραξίες μεταξύ επιχειρήσεων. Εδώ, ο αναγνώστης θα έχει τη δυνατότητα να αναλύσει, μέσω πραγματικών παραδειγμάτων, για το πως και το γιατί εταιρίες προσφεύγουν σε κοινοπραξίες. Τα παραδείγματα χωρίζονται σε τρεις διακριτές κατηγορίες. Κοινοπραξίες μεταξύ ήδη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, κοινοπραξίες επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων και ακτοπλοϊκές κοινοπραξίες.

Έχοντας, πλέον, αναλύσει τις έννοιες της διεθνοποίησης και της κοινοπραξίας στα προηγούμενα κεφάλαια, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά οι αρχές της οργάνωσης και διοίκησης μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης. Θεωρώντας πως μια επιχείρηση έχει επιτύχει το στόχο της διεθνοποίησης, παραθέτουμε τους διαφόρους παράγοντες που επηρεάζουν μια διεθνοποιημένη επιχείρηση.

Τέλος, δίνονται κάποια συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη διαδικασία έρευνας, μελέτης και ανάλυσης του θέματος της πτυχιακής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΙ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ

Η διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αναφέρεται στην αναλογία (ποσοστό) των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων, πωλήσεων και περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Ως οικονομική παγκοσμιοποίηση μπορεί να θεωρηθεί η διεθνοποίηση των αγορών και αναφέρεται στο μέγεθος τόσο της συμμετοχής μη εγχώριων επιχειρήσεων στη λειτουργία της τοπικής αγοράς, όσο και της επιρροής που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές στη λειτουργία της αγοράς. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τους λόγους διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, τις προσδοκίες ανάπτυξης διεθνών δραστηριοτήτων, τις μορφές διεθνοποίησης, μορφές άμεσων ξένων επιχειρήσεων και τα θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης.

1.1 Τι ονομάζουμε διεθνοποίηση των επιχειρήσεων

Η διεθνοποίηση ορίζεται ως η ανάπτυξη δικτύων των επιχειρηματικών σχέσεων με άλλες χώρες μέσω της επέκτασης, της διείσδυσης και της ενσωμάτωσης στις χώρες ενδιαφέροντος. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων έως και πριν λίγα χρόνια αποτελούσε μια επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Η παγκοσμιοποίηση στην ουσία ήταν η αιτία οι εθνικές οικονομίες, κοινωνίες και οι κουλτούρες να ενοποιηθούν μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας που είχε ως αποτέλεσμα την επέκταση πολυεθνικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Μπορεί εύκολα να εξαχθεί το συμπέρασμα πως ο ρυθμός διεθνοποίησης, σε παγκόσμιο επίπεδο, είχε ανέκαθεν στενή εξάρτηση με την τεχνολογική πρόοδο. Απόδειξη αυτού είναι η ραγδαία εξέλιξη της νεοφιλελεύθερης οικονομικής πολιτικής σε μεγάλο μέρος του κόσμου, η οποία έρχεται σε σύμπλευση με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, του διαδικτύου, αλλά και της γενικότερης τεχνολογίας.

1.1.1 Κατηγορίες διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο, διακρίνονται σε δυο γενικές κατηγορίες:

- Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις, που εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων.

1.1.2 Λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

Γενικότερα κάθε επιχείρηση που θέλει να σταθεί στο παγκόσμιο οικονομικό προσκήνιο θα πρέπει να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της παρουσίας της, προκειμένου να είναι σε θέση να πάρει απόφαση σχετικά με το αν είναι αναγκαία η επέκτασή της εκτός εθνικών συνόρων.

Ο σημαντικότερος λόγος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης ήταν και είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα μεταφράζεται σε έσοδα και κέρδη για μια επιχείρηση. Πλέον καμιά σοβαρή εταιρία, που έχει αναπτυξιακές βλέψεις και φιλοδοξίες, δεν μπορεί να αγνοεί τη διεθνοποίηση. Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, οι απαιτήσεις του πελατειακού κοινού αυξάνονται καθημερινά και ο ανταγωνισμός κάνει την επιβίωση της μέσης επιχείρησης έργο δύσκολο. Παρατηρείται πως αυτοί που εισέρχονται πρώτοι στην αγορά, είναι αυτοί που παίρνουν και τα μεγάλα μερίδια της ζήτησης. Η συγκεκριμένη πολιτική έχει οδηγήσει ορισμένες επιχειρήσεις στο να κατέχουν μονοπωλιακό μερίδιο της αγοράς στον τομέα που κινούνται².

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δρουν σε παγκόσμια κλίμακα, έχουν τη φιλοδοξία να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα με βάση οικονομικές παραμέτρους όπως: το μέγεθος της αγοράς και το κόστος. Η κύρια επιδίωξή τους, δηλαδή, είναι απλά ένα ελαφρώς μεγαλύτερο πελατολόγιο, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την είσοδό τους σε νέες αγορές. Μερικές επιχειρήσεις δεν σκέφτονται την ανταγωνιστικότητα ως κύριο λόγο διεθνοποίησης, αλλά θέλουν να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους με καινοτόμους τρόπους εισάγοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Η πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές μπορεί να γίνει με ένα πιο έμμεσο τρόπο, αυτόν της στρατηγικής συνεργασίας³. Η σκέψη για την διαδικασία διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνδέεται επίσης με την τρέχουσα εμπειρία και γνώση της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την τρέχουσα δέσμευση, τις αποφάσεις και δραστηριότητες. Οι συνέπειες για τις αποφάσεις δέσμευσης και ευκαιρίας της επιχείρησης επηρεάζονται από την

² Για παράδειγμα η Microsoft Corp. αξιοποιώντας αυτή την αρχή, με τα Microsoft Windows έφτασε να ελέγχει το 77,43% με 91,9% της αγοράς λειτουργικών συστημάτων για υπολογιστές.

³ Περαιτέρω ανάλυση της στρατηγικής συνεργασίας παρέχεται στην παράγραφο 2.4

οικονομική αβεβαιότητα. Θεωρείται δεδομένο ότι οι ευκαιρίες στην αγορά εξαρτώνται και σχηματίζονται από τις αποφάσεις και την εμπειρία της επιχείρησης.

Σημαντικά είναι επίσης και τα εμπορικά εμπόδια. Είτε οι ποσοτώσεις είτε οι δασμοί μπορεί να καθιστούν αναγκαία για μια επιχείρηση τη διέξοδο προς τη διεθνοποίηση. Μια επιχείρηση, έχοντας στα χέρια της συγκριτικές μελέτες π.χ. δαπανών κρατικών φόρων από διαφορετικές αγορές, μπορεί με ευκολία να αποφασίσει σε ποια χώρα είναι πιο συμφέρουσα η δραστηριοποίησή της. Παρόμοιες είναι συνήθως και οι αντιδράσεις λόγω κυβερνητικών παρεμβάσεων ή περιορισμών.

Ένας ακόμη λόγος που ωθεί την επιχείρηση σε διεθνοποίηση της δραστηριότητάς της είναι οι ανάγκες των πελατών της. Ειδικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που τροφοδοτούν άλλες εταιρίες πολλές φορές κρίνεται σκόπιμη λύση η διεθνής δραστηριοποίησή τους, προκειμένου να προμηθεύσουν τις επιχειρήσεις-πελάτες.

Σημαντικό λόγο μπορεί να αποτελεί και το τεχνολογικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις έναντι άλλων. Για παράδειγμα, με τις τηλεπικοινωνίες και το ίντερνετ οι ελληνικές επιχειρήσεις παρακάμπτουν το πρόβλημα της γεωγραφικής θέσης της χώρας και δημιουργούν καλύτερες προοπτικές για την ανάπτυξη τους στις αγορές των Βαλκανίων, αποτελώντας έναν δυνατό ανταγωνιστή στις τοπικές εγχώριες βαλκανικές επιχειρήσεις. Αν και πολλοί ήδη θεωρούν πως έχουν καθυστερήσει τέτοιου είδους διεθνοποιήσεις, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχής τάση διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων προς τις βαλκανικές χώρες.

Η διεθνής δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να αποφέρει τελικά είτε την μείωση του κόστους ή τη βελτίωση της ποιότητας μέσα από την εστίαση της επιχείρησης, είτε στην ενίσχυση των προτιμήσεων των καταναλωτών ή και στην αύξηση της δύναμης διαπραγμάτευσης και αντιμετώπισης των ανταγωνιστών. Βέβαια, υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία από την προσπάθεια για διεθνοποίηση, που συνθέτουν και το ρίσκο της επιχείρησης και έχουν να κάνουν π.χ. με την πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων, τη διαφορετική κουλτούρα, τη χρηματοοικονομική ρευστότητα, τη μείωση της ευελιξίας της επιχείρησης. Αν η προετοιμασία της επιχείρησης δεν είναι η δέουσα, η ανταπόκριση του αγοραστικού κοινού μπορεί να είναι αμφίβολη. Άρα, λοιπόν, θα πρέπει να υπολογίζονται όλες οι παράμετροι και δε θα πρέπει οι επιχειρηματίες να οδηγούνται στη λύση της διεθνοποίησης χωρίς ένα συγκεκριμένο πλάνο. Συνοψίζοντας, όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ζυγίζουν τις θετικές αλλά και τις αρνητικές συνιστώσες, σε μια εμπειριστατωμένη μελέτη με μακροχρόνιο ορίζοντα.

Επιγραμματικά, οι κύριοι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στη λύση της διεθνοποίησης είναι:^{4 5}

- Πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη ή διαφοροποιημένη αγορά
- Πρόσβαση σε πόρους και υποδομές με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος.
- Πρόσβαση σε know-how και τεχνολογία.
- Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων/υπηρεσιών.
- Επίτευξη/επιδίωξη οικονομιών κλίμακας.
- Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών. Μεγαλύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Η διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων.
- Ο κορεσμός ή απουσία ζήτησης στην εγχώρια αγορά.
- Ο αυξημένος ανταγωνισμός και οι αναπόφευκτες πιέσεις που δημιουργούνται στην εγχώρια αγορά.
- Η ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων.
- Η βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Το υψηλό κόστος παραγωγής στην εγχώρια οικονομία.
- Τα εμπόδια από το υφιστάμενο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο ή την γραφειοκρατία στην εγχώρια οικονομία.
- Έντονη επιθυμία της εταιρίας για διεθνοποίηση.
- Εξειδικευμένο, μοναδικό προϊόν.
- Καλύτερη πληροφόρηση για τις συνθήκες της διεθνούς αγοράς.
- Πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου.
- Πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία, τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές και κεφάλαια.
- Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων.
- Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.

⁴ Απόσπασμα της συνολικής μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «οδηγού / πρότυπου διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων» ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti_Dietnpoiisi.pdf

⁵ Απόσπασμα της συνολικής μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «οδηγού / πρότυπου διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων» ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti_Dietnpoiisi.pdf

1.1.3 Πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων⁶

- Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας: Η μεγέθυνση της επιχείρησης κάνει δυνατή την εξοικονόμηση κόστους από την χρήση πόρων, όπως οι πρώτες ύλες, αλλά και από την ορθολογικότερη εκμετάλλευση των υπηρεσιών και συνεπώς είναι εφικτή η μείωση του μέσου κόστους ανά μονάδα προϊόντος.
- Το γνωστό τους όνομα και η φήμη τους: Τα εμπόδια εισόδου σε μια νέα αγορά, μειώνονται σημαντικά για τις πολυεθνικές εταιρίες που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα ισχυρό όνομα. Συγχρόνως, καθώς οι καταναλωτές γνωρίζουν και εμπιστεύονται την συγκεκριμένη εταιρεία, η ανάπτυξη της και η εδραίωση της στην αγορά στόχο είναι πολύ πιο γρήγορη και με λιγότερο κόστος.
- Η προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία: Η τεχνογνωσία των πολυεθνικών εταιριών που αναπτύσσεται μέσα από τα δικά τους τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και η εκμετάλλευση του μεγέθους τους ώστε να είναι εφικτός ο επιμερισμός του κόστους της νέας τεχνολογίας αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία μπορούν να διοχετευθούν και στις άλλες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρία.
- Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, νέες αγορές και τις διεθνείς εξελίξεις: Η διεθνής παρουσία των πολυεθνικών εταιριών, με την ύπαρξη εγκαταστάσεων και στελεχών σε όλο τον κόσμο, τους δίνει τη δυνατότητα για έγκαιρη και άμεση πληροφόρηση ώστε να διαπιστώσουν νέες ευκαιρίες στην αγορά και να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους.
- Απόκτηση πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές: Φθηνοί παραγωγικοί συντελεστές και σωστή διακίνηση πόρων ώστε να μειώσουν το κόστος παραγωγής κερδίζοντας χαμηλές τιμές.

⁶ ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΘ. ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, 2003, σελ. 42-50

1.1.4 Μειονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων⁷

Τα μειονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων εντοπίζονται κυρίως στο ευρύτερο περιβάλλον-πλαίσιο της χώρας υποδοχής σε σχέση με την προγενέστερη «γνώση» των πολυεθνικών εταιρειών και είναι τα εξής:

- Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον: Είναι ένα ζήτημα που απασχολεί κυρίως επιχειρήσεις που πραγματοποιούν τις πρώτες προσπάθειες διεθνοποίησής τους. Η ιδιοσυγκρασία μιας προς διεθνοποίηση επιχείρησης είναι πιθανό να μην είναι συμβατή με την κουλτούρα της στοχευόμενης αγοράς. Αυτό, ωστόσο, αποτελεί πρόβλημα κυρίως απροετοίμαστων επιχειρήσεων. Μια σοβαρή εταιρία θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει διεξάγει τις κατάλληλες έρευνες έτσι ώστε να είναι πλήρως εγκλιματισμένη και ικανή να αντιμετωπίσει σχετικά ζητήματα. Η ικανότητα “πλασαρίσματος” του προϊόντος μιας επιχείρησης παίζει κυριότατο ρόλο στην επιτυχία του εγχειρήματος της διεθνοποίησης.
- Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές: Όπως μια επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος, εξίσου, πρέπει να προσαρμόσει την πολιτική της στις επιχειρηματικές πρακτικές που είθισται στη νέα αγορά που δραστηριοποιείται.
- Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι:⁸
- Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί, το διαφορετικό νομικό πλαίσιο: Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να γνωρίζει όλες τις νομικές, θεσμικές και πολιτικές διαδικασίες και εξελίξεις της χώρας στην οποία πρόκειται να επενδύσει.

⁷ ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΘ. ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, 2003, σελ. 51,

⁸ Παράγραφος 1.1.5

1.1.5 Κίνδυνοι και Εμπόδια Διεθνοποίησης

Πίσω από κάθε προσπάθεια της επιχείρησης για διεθνοποίηση ελλοχεύουν αρκετά σοβαροί κίνδυνοι, που έχουν ως αποτέλεσμα μη επιθυμητά αποτελέσματα. Τόσο η οικονομική όσο και η πολιτική ρευστότητα του περιβάλλοντος δημιουργεί μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και προκαλεί αντιδράσεις συνεχούς εγρήγορσης στα στελέχη των επιχειρήσεων ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τα ερεθίσματα και να αντιδρούν στις διεθνείς και εγχώριες εξελίξεις. Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις συναντούν εμπόδια τα οποία μπορεί να προέρχονται είτε από το εξωγενές περιβάλλον της επιχείρησης, είτε από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Επιγραμματικά, εμπόδια διεθνοποίησης μπορούν να χαρακτηριστούν τα εξής:⁹

- Διαφορετικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.
- Δυσκολίες με τα απαιτούμενα έγγραφα και πιστοποιητικά και ιδιαίτερα με αυτά που απαιτούν οι αλλοδαπές χώρες, καθώς και με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- Διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.
- Προβλήματα με την είσπραξη πληρωμών από αλλοδαπούς πελάτες.
- Προβλήματα που προκαλούνται από τους δασμολογικούς και μη δασμολογικούς περιορισμούς που θεσπίζει η κάθε χώρα.
- Έλλειψη ικανοποιητικής βοήθειας και τεχνικής υποστήριξης από τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς της μητρικής χώρας.
- Έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στις εξαγωγικές λειτουργίες.
- Έλλειψη στελεχών που να γνωρίζουν τη γλώσσα των χωρών-στόχων.
- Έλλειψη και δυσκολίες εξασφάλισης έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για τις ξένες αγορές.
- Δυσκολίες στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ. έρευνα αγοράς, διαφήμιση, προώθηση, διανομή) στις αλλοδαπές αγορές.
- Δυσκολία ανεύρεσης κεφαλαίων κίνησης για τη χρηματοδότηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

⁹ Απόσπασμα της συνολικής μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «οδηγού / πρότυπου διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων» ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti_Dietnpoiisi.pdf

Επιπλέον εμπόδια που ενδεχομένως να συναντήσουν διεθνοποιημένες επιχειρήσεις αφορούν στο προϊόν, την τιμή, την διανομή και την προώθηση του προϊόντος. Αυτά είναι:

- Δυσκολία της εύρεσης πελατών στις αλλοδαπές αγορές.
- Δυσκολία παροχής ανταγωνιστικών τιμών και ευκολιών πληρωμής στις ξένες αγορές.
- Ισχύς περιοριστών προτύπων στην αγορά στόχο, που αφορούν στις τεχνικές προδιαγραφές για την υγεία και ασφάλεια.
- Δυσκολία παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση των προϊόντων (after sales service).
- Προβλήματα με την εξασφάλιση των κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων.
- Πρόβλημα και δυσκολίες στην εύρεση καλών και αξιόπιστων αντιπροσώπων ή και διανομέων στις ξένες αγορές καθώς και υποκίνησή τους για να προωθήσουν ενεργά τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Πολυπλοκότητα δικτύων διανομής στο εξωτερικό.
- Υψηλό κόστος μεταφοράς και ασφάλισης των προϊόντων.
- Δυσκολία στην παροχή ικανοποιητικών ποσοτήτων αποθεμάτων στις ξένες αγορές.

1.1.6 Προκλήσεις - Προβλήματα διεθνοποίησης¹⁰

Οι βασικές προκλήσεις των επιχειρήσεων που επηρεάζουν την εξωστρέφειά τους και τη δυνατότητά τους να διεθνοποιηθούν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους παρακάτω άξονες:

Έλλειψη δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού για τη διεθνοποίηση.
Έλλειψη πόρων χρηματοδότησης και χρηματοοικονομικής υποστήριξης.
Έλλειψη αξιοποιήσιμης πληροφόρησης/γνώσης αναφορικά με ξένες αγορές (κυρίως ως συνέπεια των δύο προηγούμενων, έλλειψης δεξιοτήτων και πόρων).

Οι δυσκολίες που διαπιστώνονται στην ανάπτυξη εξωστρεφούς Επιχειρηματικότητας «υψηλών δυνατοτήτων» και η δυσκολία πρόσβασης σε αγορές του εξωτερικού είναι αποτέλεσμα έλλειψης της απαιτούμενης εξειδίκευσης για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων με παράλληλη δυσκολία εξεύρεσης απαιτούμενων χρηματοοικονομικών πόρων, με αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης αναφορικά με ξένες αγορές και την αδυναμία κατάκτησής τους.

¹⁰ ΣΕΒ (Στέγη της Ελληνικής βιομηχανίας) «Προβλήματα και προκλήσεις για την ανάπτυξη της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας» ΙΟΥΛΙΟΣ 2011.
http://www.sevstegi.org.gr/sites/default/files/stratigiko_sxedio_exostrefeia_0.pdf

1.2 Μορφές διεθνοποίησης

Υπάρχουν ποικίλες μορφές που μπορεί να πάρει η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Η αρμόζουσα μορφή διεθνοποίησης πολλές φορές επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν και τη χώρα υποδοχής.

Οι κυριότερες μορφές ή στρατηγικές διεθνοποίησης αποκαλύπτουν τις τάσεις που επικρατούν σε επίπεδο κλάδου και τις δυνατότητες δραστηριοποίησης που προσφέρουν οι χώρες, ενώ η ύπαρξη ή μη πολλών διαφορετικών στρατηγικών διεθνοποίησης σε μια χώρα θα αποδίδει και τη σύνθεση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην εν λόγω χώρα. «Η όποια επιλογή θα είναι το αποτέλεσμα της ανάδρασης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των πόρων και δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης, όπως προβλέπει η στρατηγική ανάλυση»¹¹

Οι βασικότερες από αυτές είναι οι εξής:¹²

➤ **Εξαγωγή** (συχνά σε συνδυασμό με ξένους προμηθευτές):

Αυτή τη μορφή διεθνοποίησης την επιλέγουν επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στην διεθνή αγορά. Τα προβλήματα που δημιουργούνται είναι αρκετά όπως το υψηλό κόστος μεταφοράς. Ένα άλλο χαρακτηριστικό πρόβλημα που εντοπίζεται σε αυτή την περίπτωση είναι όταν χώρα παραγωγής δεν εξασφαλίζει το ελάχιστο παραγωγικό κόστος ή όταν το ίδιο προϊόν δεν είναι χρήσιμο για όλες τις αγορές.

➤ **Άμεσες επενδύσεις:**

Είναι οι επενδύσεις στο εξωτερικό που διακρίνονται σε κοινοπραξίες, εξαγορές, στην πλήρη ιδιοκτησία και τα συμβόλαια μάνατζμεντ.

➤ **Συνεργασία με ξένες εταιρίες:**

Είναι μια συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών που δραστηριοποιούνται (συνήθως σε οριζόντιο επίπεδο, μεταξύ των πραγματικών ή δυνητικών ανταγωνιστών). Μεταξύ των εργαζομένων δεν υπάρχει αντιπαλότητα, αντίθετα αποκτούν νέες γνώσεις. Είναι σημαντικό όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν ένα επιχειρηματικό εταίρο, να διασφαλίζουν την ισορροπία.

¹¹ Γιώργος Αναστασόπουλος, 2005, «Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών και η ελυστικότητα των χωρών», Ανοιχτό MBA Η επιλογή του βέλτιστου μοντέλου διεθνοποίησης της επιχείρησης. ΤΑ ΝΕΑ online, <http://www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4419005>

¹² <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=de|el&u=http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf> Internationalisierung .Business + Innovation + Innovation Center

➤ **Άδειες εκμετάλλευσης:**

Η σύμβαση χορήγησης αδειών είναι ασφαλής χρήση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, υποδειγμάτων χρησιμότητας ή know how. Η άδεια χρήσης μπορεί να είναι πλήρως ή μερικώς. Πλεονέκτημα της άδειας είναι η δυνατότητα για παράλληλη αγορά του εξωτερικού, χωρίς μεγάλες δαπάνες ή την ταχεία είσοδο στην αγορά. Ωστόσο, μπορεί επίσης να οδηγήσει και σε κάποια προβλήματα με την αδειοδότηση. Πιο γενικά, οι άδειες εκμετάλλευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

Licensing είναι η πώληση της άδειας χρήσης μιας πατέντας ή άλλης εξειδικευμένης τεχνολογικής εισροής ή εισροής τεχνογνωσίας. Είναι κατάλληλο μέσο αδειοδότησης μόνο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για τα οποία υπάρχουν δικαιώματα ιδιοκτησίας.¹³

Franchising είναι η πώληση του δικαιώματος χρήσης ενός εμπορικού σήματος και ταυτόχρονα η προμήθεια στον αγοραστή ενδιάμεσων και συμπληρωματικών αγαθών και υπηρεσιών (πχ. ποιοτικό έλεγχος, marketing κτλ). Χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αδειοδότησης είναι το γεγονός ότι επιχείρηση δεν επιβαρύνεται από τα κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης στην αγορά της ξένης χώρας. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ασχοληθούν ουσιαστικά με οποιοδήποτε κλάδο επιθυμούν και τους ταιριάζει, ενώ καθημερινά προστίθενται νέες αλυσίδες στην ομάδα των επιχειρήσεων, που εγκαταλείπουν το παραδοσιακό σύστημα ανάπτυξης υποκαταστημάτων που ως τώρα μπορεί να πραγματοποιείται με αποκλειστικούς ή μη αντιπροσώπους και στρέφονται προς το franchising. Ειδικότερα το franchising απευθύνεται:

- Στους νέους επαγγελματίες, που αναζητούν σιγουριά κάτω από την ομπρέλα μιας καταξιωμένης επιτυχημένης και επώνυμης επιχείρησης.
- Στους υφιστάμενους επαγγελματίες, που θέλουν να μετατρέψουν «no name» ανώνυμο κατάστημα τους ή την επιχείρηση τους σε ένα επιτυχημένο και επώνυμο υποκατάστημα μιας μεγάλης αλυσίδας.
- Στους γονείς, που θα ήθελαν να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη δραστηριότητα για τα παιδιά τους.
- Σε όλους εκείνους που δεν έχουν γνώση ενός αντικειμένου, δεν έχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να ξεκινήσουν την ενασχόληση τους με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό αντικείμενο και θα ήθελαν να δραστηριοποιηθούν, κάνοντας χρήση των επιτυχημένων εμπορικών μεθόδων και πρακτικών μιας καταξιωμένης στην αγορά αλυσίδας με ισχυρή αναγνωρισιμότητα του σήματος της.

¹³ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, 2003, σελ. 202

➤ **Ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου (foreign portfolio equity investment):**

Έχουν τη μορφή είτε της παροχής δανείων στο εξωτερικό, είτε της κατοχής μετόχων επιχειρήσεων εισηγμένων σε χρηματιστήρια της αλλοδαπής, είτε της βραχυχρόνιας τραπεζικής τοποθέτησης σε ξένο νόμισμα με στόχο την εκμετάλλευση διαφορετικών αποδόσεων μεταξύ χωρών.

➤ **Άμεσες ξένες επενδύσεις – ΑΞΕ (Foreign Direct Investment – FDI):**

Η εγκαθίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό μπορεί να είναι, μερικώς ή ολικώς, ιδιοκτησία της μητρικής επιχείρησης. Οι ΑΞΕ περιλαμβάνουν τη μεταφορά ενός πακέτου παραγωγικών πόρων πέρα από τα εθνικά σύνορα. Οι εισροές αυτές είναι είτε υλικές (πχ. μετοχικό κεφάλαιο, εξοπλισμός) είτε άυλες (πχ. τεχνογνωσία οργάνωσης της παραγωγής). Η μεταφορά των πόρων γίνεται χωρίς παρεμβολή της αγοράς, δεν έχει, δηλαδή, τη μορφή μιας εμπορικής συναλλαγής ή συμφωνίας μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά συμβαίνει μεταξύ δύο επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση ιδιοκτησίας ή συνιδιοκτησίας. Σε αντίθεση με τις διεθνείς επενδυτικές κινήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην δημιουργία σύντομων και υψηλών κερδών από την εναλλαγή των κεφαλαίων και οι οποίες μόνο έμμεσα θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα μέσα παραγωγής στις χώρες όπου καταλήγουν, ΑΞΕ αποτελούν χρηματικά κεφάλαια, τα οποία όταν μεταφέρονται σε μια περιοχή μεταλλάσσονται αυτόματα σε μέσα παραγωγής επαναπροσδιορίζοντας τις παραγωγικές δυνατότητες της χώρας αποδέκτη.

1.3 Μορφές ΑΞΕ (τρόποι πραγματοποίησης ΑΞΕ)¹⁴

Θυγατρική Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας:

Η επιχείρηση ιδρύει μια νέα επιχείρηση στην ξένη χώρα και είναι ο μοναδικός μέτοχος σε αυτήν. Η θυγατρική μπορεί να είναι μια εντελώς νέα επιχείρηση ή μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση την οποία εξαγόρασε. Μειονέκτημα της μορφής αυτής αποτελεί η έλλειψη εξειδικευμένης γνώμης της τοπικής αγοράς και οι προτιμήσεις των καταναλωτών που θα απευθυνθούν. Αντίθετα στα συν της μορφής αυτής είναι το γεγονός ότι καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής.

Κοινοπραξία:¹⁵

Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων η οποία ουσιαστικά αποτελεί σύμπραξη μεταξύ διαφορετικών δυνάμεων για την επιτυχία ενός κοινού στόχου σε μια αγορά που πιθανόν να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας. Οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, προσωπικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι κοινοπραξίες αποτελούν επιχειρηματικά σχέδια με υψηλό κίνδυνο και με μεγάλη αβεβαιότητα ως προς την τελική τους έκβαση.

Μερική Εξαγορά:

Η εταιρία αποκτά μέρος των μετοχών μιας τοπικής επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται μέσω της μεταφοράς τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και συμφωνιών αμοιβαίας διανομής των προϊόντων τους. Η συγκεκριμένη μορφή χρησιμοποιείται συνήθως όταν οι αγορές είναι ώριμες και αποτελεσματικές και υπάρχει περιθώριο περεταίρω οικονομικής ανάπτυξης.

¹⁴ Μελάς Κ. – Πολλάλης Ι., 2005, Σελ.230-233

¹⁵ Ενδελεχής ανάλυση στο 2^ο κεφάλαιο.

1.3.1 Βασικοί τύποι ΑΞΕ

Μπορούμε να προσδιορίσουμε 4 βασικούς τύπους ΑΞΕ:¹⁶

- Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων: Υπάρχουν επιχειρήσεις που προβαίνουν σε ΑΞΕ προκειμένου να αποκτήσουν συγκεκριμένους πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε χαμηλότερο κόστος από ότι στην χώρα προέλευσής τους. Υπάρχουν 3 κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων: Φυσικοί πόροι, φθηνό ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό, τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.
- Άμεσες ξένες επιχειρήσεις προς αναζήτηση αγορών: Ο στόχος αυτών των ΑΞΕ είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά της χώρας υποδοχής ή/και γειτονικών αγορών. Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε 4 κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις για ΑΞΕ τέτοιου είδους: 1) Γιατί έχουν εγκατασταθεί στην αγορά-στόχο πελάτες ή προμηθευτές της επιχείρησης. 2) Γιατί πολλά προϊόντα χρειάζονται προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα ή συνθήκες παραγωγής. Τέτοια προϊόντα περιλαμβάνουν τα τρόφιμα και ποτά ή υπηρεσίες όπως η διαφήμιση. 3) Γιατί η εξυπηρέτηση μιας αγοράς με ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους. Αγορές που οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικές και βρίσκονται σε απόσταση από τη χώρα προέλευσης θα προτιμήσουν να τις εξυπηρετήσουν μέσω ΑΞΕ παρά με κάποιον άλλο τρόπο, όπως το εμπόριο. 4) Είναι ευρέως γνωστή η δύναμη του ανταγωνισμού. Πολλές επιχειρήσεις λοιπόν θα οδηγηθούν σε ΑΞΕ προκειμένου να αποκτήσουν τη δυνατότητα να κινηθούν σε αγορές που βρίσκονται και οι ανταγωνιστές τους.
- Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας: Οι επιχειρήσεις, αφού έχουν κατοχυρώσει τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν να οργανώσουν όλες αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου ο πολυεθνικός όμιλος να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του.
- Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων: Αυτός ο τύπος ΑΞΕ περιλαμβάνει επιχειρήσεις που στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους με την εξαγορά των πλουτοπαραγωγικών πόρων άλλων επιχειρήσεων.

¹⁶ John H. Dunning and Sarianna M. Lunday 2008 «Multinational enterprises and the global economy», second edition pages 67-72.

1.4 Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης

Στις παρακάτω παραγράφους παρουσιάζονται σημαντικά μοντέλα διεθνοποίησης τα οποία αναπτύχθηκαν κατά τον 20^ο αιώνα και συνεχίζουν να επηρεάζουν τα επιχειρηματικά δεδομένα ακόμη και σήμερα.

1.4.1 Διαδικασία διεθνοποίησης – Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα¹⁷.

Η πιο διαδεδομένη διαδικασία διεθνοποίησης είναι το μοντέλο Ουψάλα. Το μοντέλο αυτό, της σχολής Ουψάλα, το οποίο αναλύεται στις εμπειρικές έρευνες των Jan Johanson και Paul Wiedersheim οι οποίες αποτυπώνονται στο βιβλίο “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases” (1975). Το συγκεκριμένο μοντέλο ενσωματώνει επίσης τις θεωρίες συμπεριφοράς του Y. Aharoni¹⁸ (1966) και των Richard Cyert/James March (1963) καθώς και τη θεωρία ανάπτυξης της επιχείρησης της Edith Penrose (1959). Επίσης, είναι σημαντικό διότι εξηγεί τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως διαδικασία.

Το μοντέλο της σχολής Ουψάλα που περιγράφει τη διαδικασία διεθνοποίησης περιλαμβάνει:

- «Διάγραμμα διεθνοποίησης» (pattern of internationalization).
- «Μοντέλο διεθνοποίησης» (model of internationalization).

Το πρώτο μέρος αναφέρεται σε εμπειρικά στοιχεία, ενώ το δεύτερο σε θεωρητικές θέσεις, με τις οποίες γίνεται προσπάθεια επεξήγησης των εμπειρικών στοιχείων. Βασιζόμενες στην εμπειρική ανάλυση, οι επιχειρήσεις περνούν στη «διαδικασία καθιέρωσής» τους (establishment chain) μέσα από τέσσερα στάδια, μέχρι την πλήρη διεθνοποίησή τους :

- 1^ο στάδιο: Σποραδικές (περιστασιακές) εξαγωγές.
- 2^ο στάδιο: Εξαγωγές με την υποστήριξη αντιπροσώπων.
- 3^ο στάδιο: Εδραίωση γραφείου πωλήσεων στο εξωτερικό.
- 4^ο στάδιο: Παραγωγική μονάδα στο εξωτερικό.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι δεσμευτικό για όλες τις επιχειρήσεις να διατρέξουν καθένα από τα τέσσερα προαναφερόμενα στάδια. Πιθανόν κάποιες θα μπορούσαν να υπερπηδήσουν κάποια από αυτά.

¹⁷ Δρ. Βασίλειος Κορμαλής, Ιούλιος – Αύγουστος 2010, «Στρατηγικές διεθνοποίησης Μικρομεσαίων επιχειρήσεων τροφίμων εντός της Ε.Ε»
Άρθρο στο επιστημονικό marketing management

Πηγή: http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4634

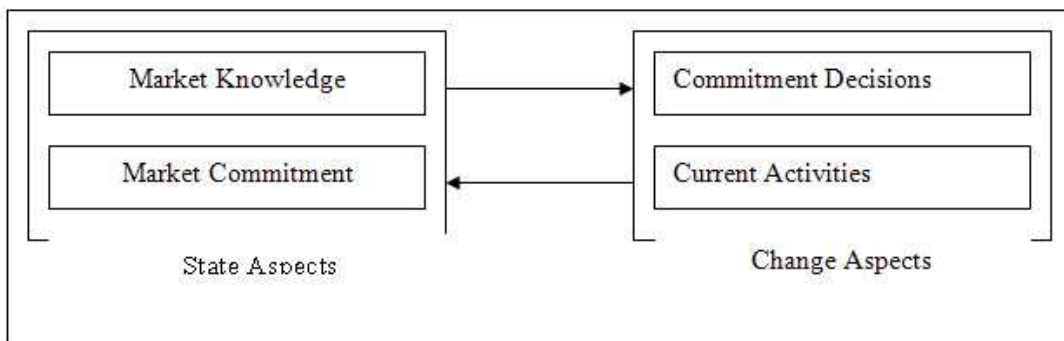
¹⁸ Ο Yair Aharoni ήταν διακεκριμένος Ισραηλινός οικονομολόγος και διευθυντής του σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του πανεπιστημίου του Τελ Αβίβ.

Αυτή η σταδιακή διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εμπεριέχει στοιχεία της θεωρίας της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη σχολή Ουψάλα, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι προοδευτική. Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις αποκτούν περισσότερες γνώσεις για τις διεθνείς αγορές και απομακρύνονται συνεχώς από τη μητρική τους χώρα. Έτσι, το μοντέλο αυτό με τη χρήση της «διαδικασίας καθιέρωσης» (establishment chain) εισήγαγε το χρονικό παράγοντα στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο στοιχείο του μοντέλου είναι η «ψυχική απόσταση» (psychic distance chain), που επίσης εμπεριέχει το χρονικό παράγοντα με τον οποίο προσδιορίζεται η σειρά εισόδου στις διεθνείς αγορές. Αυτό στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνοποίησή τους από γειτονικές χώρες, που είναι ψυχικά κοντινές στη μητρική τους αγορά, πριν επιχειρήσουν επέκταση σε πιο απομακρυσμένες αγορές.

Το «μοντέλο διεθνοποίησης» (model of internationalization) παρουσιάζει τις θεωρητικές σκέψεις, οι οποίες πηγάζουν από τις εμπειρικές μελέτες του Johanson/Wiedersheim-Paul. Το συγκεκριμένο μοντέλο εμπεριέχει τόσο στατικά όσο και δυναμικά στοιχεία (βλ. εικ. 1).

εικόνα 1: Μοντέλο διεθνοποίησης της σχολής Ουψάλα



Πηγή: Johanson/Vahlne 1977

Οι Jan Johanson και Erik Vahlne εξηγούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως προοδευτική διαδικασία, η οποία μέσω των αλληλεπιδράσεων των στατικών και δυναμικών στοιχείων εξελίσσεται διαρκώς (βλ. εικ. 1). Κάθε εξέλιξη στο «Establishment chain» σημαίνει αύξηση του «experiential knowledge» και του «objective knowledge» για τις επιχειρήσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνουν τις γνώσεις τους για τις διεθνείς αγορές, οι οποίες τους βοηθούν στις αποφάσεις για περαιτέρω επέκτασή τους και κατά συνέπεια εξέλιξη και στην «psychic distance chain». Αυτή η προοδευτική διαδικασία εκμάθησης τις οδηγεί στο επόμενο στάδιο του «establishment chain». Η αλληλεπίδραση μεταξύ

υπαρχουσών γνώσεων και νέων εμπειριών οδηγεί σε περαιτέρω βήματα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και αυτά με τη σειρά τους εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους.

Βάσει αυτής της διαδικασίας, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εξελίσσεται αρχικά σε ψυχικά κοντινές (γειτονικές) στη μητρική χώρες τόσο από πολιτική, νομική, οικονομική όσο και από γεωγραφική, πολιτισμική άποψη. Ομοίως η σχολή Ουψάλα, όπως και η θεωρία του Y. Aharoni, υποθέτουν ότι οι επιχειρήσεις δεν αποφασίζουν αποκλειστικά ορθολογικά. Στο ξεκίνημα της διεθνοποίησής τους οι περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους μόνο έναν περιορισμένο αριθμό χωρών.

1.4.2 Μοντέλο υιοθέτησης της καινοτομίας

Το μοντέλο αυτό προσεγγίζει τη διεθνοποίηση ως μια διαδικασία μάθησης που συνδέεται με την υιοθέτηση μιας καινοτομίας ή μιας νέας ιδέας. Το πρώτο μοντέλο διεθνοποίησης της καινοτομίας ήταν αυτό που διατυπώθηκε από τους Warren Bilkey και George Tesar εν έτει 1977. Στο μοντέλο αυτό έχουμε έξι στάδια διεθνοποίησης:¹⁹

1^ο στάδιο: Η διοίκηση της επιχείρησης είναι πρόθυμη να εκτελέσει σποραδικές παραγγελίες, αλλά δεν πραγματοποιεί καμία προσπάθεια στο να εξετάσει τη δυνατότητα εμπλοκής της σε πιο ενεργητική εξαγωγική δραστηριότητα.

2^ο στάδιο: Η διοίκηση της επιχείρησης ερευνά δυναμικά τη δυνατότητα εμπλοκής της σε πιο ενεργητική εξαγωγική δραστηριότητα.

3^ο στάδιο: Η διοίκηση της επιχείρησης δεν ενδιαφέρεται για τις εξαγωγές.

4^ο στάδιο: Η επιχείρηση πραγματοποιεί εξαγωγές σε πειραματικό στάδιο, δραστηριοποιούμενη σε χώρες που βρίσκονται «ψυχολογικά» κοντά.

5^ο στάδιο: Η επιχείρηση είναι ένας έμπειρος εξαγωγέας.

6^ο στάδιο: Η διοίκηση της επιχείρησης εξετάζει τη δυνατότητα εξαγωγών.

¹⁹ Warren J. Bilkey – George Tesar, 1997, « The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms», journal of international business studies, vol.8, no.1 , page 93.

1.4.3 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος

Το εκλεκτικό μοντέλο υποδείγματος παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1976 από τον John H. Dunning. Η αρχική ιδέα του Dunning, ήταν να αναπτύξει ένα ολοκληρωτικό θεωρητικό πλαίσιο με τη βοήθεια του οποίου θα ήταν εφικτό για τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τη σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν, τόσο την αρχική ιδέα της διεθνούς παραγωγής, όσο και την ανάπτυξη αυτής της παραγωγής. Αναπτύχθηκε για να εξηγήσει τη διαδικασία επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου σε ξένες αγορές.

Βασικές προϋποθέσεις για να ασκήσει μια επιχείρηση επενδυτικές δραστηριότητες στο εξωτερικό είναι οι εξής:²⁰

- Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης (ή συντρέχουσας χρήσης με ευνοϊκότερους όμως όρους) έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα οφέλη από την ιδιόχρηση των ιδιοκτησιακών της πλεονεκτημάτων στη διεθνή αγορά συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις.
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της.

Επιπλέον διακρίνει τρία είδη πλεονεκτημάτων ως αποτέλεσμα της διεθνοποίησης: α) πλεονεκτήματα όσον αφορά της ιδιοκτησία, β) πλεονεκτήματα που αναφέρονται σαν εσωτερικότητες εννοώντας περιπτώσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες μεταφέρουν τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό σε μονάδες τους σε άλλες χώρες και δεν τον εκμεταλλεύονται πουλώντας τον σε άλλες επιχειρήσεις του εξωτερικού και γ) πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (πχ. χαμηλό κόστος εργασίας κ.α.).

Ωστόσο οι δυνάμεις του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελούν και τις αδυναμίες του. Εξαιτίας της γενικότητας και δημιουργικότητάς του, το μοντέλο δεν μπορεί να εφαρμοστεί για να εξηγήσει ή να προβλέψει συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που προσπάθησαν να διεθνοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

²⁰ **Dunning J.H.**,1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison-Wesley Publishers LTD, pp. 79

1.4.4 Θεωρία των δικτύων²¹

Η θεωρία των δικτύων προσπαθεί να εξηγήσει τη διαδικασία διεθνοποίησης των βιομηχανικών επιχειρήσεων με τη βοήθεια ενός μοντέλου το οποίο περιγράφει τις βιομηχανικές αγορές ως δίκτυα σχέσεων των εταιριών. Η συγκεκριμένη θεωρία παρουσιάστηκε ολοκληρωμένη από τους Jan Johanson και L. G. Mattson το 1988, οι οποίοι βασίστηκαν κυρίως σε προηγούμενες δικές τους μελέτες και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε και από άλλους ερευνητές.

Το μοντέλο δικτύων διεθνοποίησης επιτρέπει την επιρροή από εξωτερικούς φορείς ή οργανισμούς για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Αποτελείται από δύο διαστάσεις, τον βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης και τον βαθμό διεθνοποίησης της αγοράς.

Η θεωρία των δικτύων είναι πιο ολοκληρωμένη, συγκριτικά με όλες τις προηγούμενες θεωρίες διότι λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τόσο τις διαδικασίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, όσο και ορισμένες σημαντικές αλληλεπιδράσεις που υφίστανται μεταξύ των εταιριών. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τη θεωρία, οι επιχειρήσεις στις βιομηχανικές αγορές συνδέονται μεταξύ τους μέσα από μακροχρόνιες σχέσεις και όλες μαζί δημιουργούν και αναπτύσσουν σύνθετα διεπιχειρησιακά πληροφοριακά κανάλια επικοινωνίας.

Βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας των δικτύων είναι το ότι η φύση των δικτύων είναι διττή, δηλαδή τα δίκτυα μπορούν να είναι τόσο σταθερά όσο και μεταβαλλόμενα. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσεγγίζει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης στις βιομηχανικές αγορές ως αθροιστικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι σχέσεις συνεχώς αναπτύσσονται με στόχο αφενός την επίτευξη ικανοποιητικού βραχυπρόθεσμου κέρδους και αφετέρου τη δημιουργία μιας ισχυρής θέσης στο δίκτυο, ικανής να εξασφαλίσει στην εταιρία τη μακρόχρονη επιβίωση και ανάπτυξή της.

Μια αδυναμία της θεωρίας των δικτύων, είναι ότι όπως και οι υπόλοιπες θεωρίες διεθνοποίησης, δημιουργήθηκαν και αναπτύχθηκαν πριν την έκρηξη του διαδικτύου, με αποτέλεσμα, προς το παρόν, να μην μπορεί να εξηγήσει επαρκώς ο τρόπος με τον οποίο αυτή η νέα τεχνολογία μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία διεθνοποίησης

²¹ Heather I M Wilson and Richard D Hadley, 2002, « THE NETWORK MODEL OF INTERNATIONALISATION AND EXPERIENTIAL KNOWLEDGE»

ΠΗΓΗ: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=59

1.4.5 Θεωρία σταδίων²²

Η θεωρία των σταδίων διαχωρίζει την επεκτατική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό σε στάδια με βάση το βαθμό δέσμευσής τους. Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή τους στην χώρα-στόχο. 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.

Υπάρχουν τρία στάδια στη θεωρία αυτή:

- Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση με μηδενικό βαθμό δέσμευσης ακολουθεί παθητική στάση απέναντι στην αγορά, πραγματοποιώντας μόνο εξαγωγές (στο στάδιο αυτό, 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).
- Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση επιχειρεί πρωταρχική εμφάνιση στη χώρα και συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασία με ντόπιους παραγωγούς, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό.
- Τέλος, στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση πλέον έχει φυσική παρουσία στη χώρα, εγκαθιδρύοντας διεθνείς λειτουργίες.

²² Δρ. Αλέξανδρος Σαχινίδης, Σημειώσεις, Πηγή: users.teiath.gr/asachinidis/files/strategy.ppt

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :

ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (JOINT VENTURES)

Η κοινοπραξία αποτελεί εδώ και αρκετές δεκαετίες μια δημοφιλέστατη μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, στο κεφάλαιο θα δοθεί έμφαση στις συνθήκες γύρω από τις οποίες ορίζεται η διαδικασία αυτού του τρόπου διεθνοποίησης. Θα αναφερθούν τα οφέλη που ενδεχομένως να έχει μια επιχείρηση που προσφεύγει σε κοινοπραξία, στο ποιες είναι οι πιθανότητες μια κοινοπραξία να έχει θετική έκβαση. Επίσης, παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες ενός τέτοιου εγχειρήματος, παράγοντες δηλαδή που μπορούν να δώσουν τέλος σε μια συνεργασία δύο ή και περισσότερων εταιριών. Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι διαφορές μεταξύ κοινοπραξίας και στρατηγικής συμμαχίας.

2.1 Κοινοπραξία (Joint Venture) - Ορισμός

Με τον όρο κοινοπραξία (joint venture) εννοούμε μια επιχειρηματική συμφωνία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη, συνήθως επιχειρήσεις, συμφωνούν να αναπτύξουν για ένα διάστημα πεπερασμένο, μια νέα οντότητα, με νέα περιουσιακά στοιχεία, συμβάλλοντας ίδια κεφάλαια. Οι κοινοπραξίες, λοιπόν είναι συμφωνίες μεταξύ εταιριών, που η κάθε μία συνεισφέρει κάποιους συντελεστές της παραγωγής, προκειμένου να δημιουργηθεί μια κοινή βάση, στην οποία οι συνεισφέροντες κατέχουν ποσοστό ιδιοκτησίας, το οποίο ποικίλει σε κάθε περίπτωση²³. Ασκούν έλεγχο επί της επιχείρησης και κατά συνέπεια το μερίδιο των εσόδων, εξόδων και των περιουσιακών στοιχείων είναι από κοινού.

Μια κοινή επιχείρηση διαφέρει από την συγχώνευση με την έννοια ότι δεν υπάρχει καμία μεταβίβαση της κυριότητας στην συμφωνία. Η κοινοπραξία βοήθησε εταιρείες με παρεμφερή προϊόντα και υπηρεσίες να μπορούν να συστρατευθούν για να διεισδύσουν στις αγορές ενδιαφέροντος που ήθελαν αλλά δεν μπορούσαν να εξετάσουν χωρίς προηγουμένως να έχουν επενδύσει τεράστιους πόρους για τα δικά τους δεδομένα. Επιπλέον, λόγω των τοπικών κανονισμών, από μόνες τους επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να διεισδύσουν σε ορισμένες αγορές. Αυτήν, ωστόσο, την διείσδυση θα μπορούσαν να πραγματοποιήσουν μόνο με την σύνδεση τους με τοπικές επιχειρήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια μεγάλη

²³ Παπαδάκης Βασίλης, 2002, σελ. 355

εταιρεία είναι πιθανό να αποφασίσει το σχηματισμό κοινής επιχείρησης με μια μικρότερη επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσουν γρήγορα τεχνολογία, πόρους κ.α. όπου με άλλον τρόπο θα ήταν δύσκολο να επιτευχθεί, ακόμα και με άφθονο χρήμα στην διάθεση τους.

Η διέξοδος της κοινοπραξίας βοήθησε στο παρελθόν και συνεχίζει να βοηθάει επιχειρήσεις να γιγαντωθούν οικονομικά και να εξαπλωθούν παγκοσμίως. Ένας μεγάλος αριθμός από ισχυρές πολυεθνικές εταιρίες δημιουργήθηκαν μέσω κοινοπραξιών. Παραδείγματα τέτοιων κοινοπραξιών αποτελούν οι:

Owens Corning²⁴: Ο μεγαλύτερος κατασκευαστής προϊόντων από υαλονήματα στον κόσμο. Κοινοπραξία μεταξύ των επιχειρήσεων Corning Glass Works και Owens-Illinois. Τα ετήσια έσοδα της εταιρίας για το 2010 ανήλθαν στα \$4,997 δισ.

Penske Truck Leasing²⁵: Μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπηρεσιών μεταφοράς. Είναι αποτέλεσμα κοινοπραξίας των Penske Corporation, Penske Automotive Group και General Electric. Η εταιρία έχει έσοδα περίπου \$4 δισ. το χρόνο.

Dow Corning²⁶: Εταιρία που ειδικεύεται σε τεχνολογίες σιλικόνης. Προήλθε από τη συνεργασία των Dow Chemical και Corning Incorporated. Τα έσοδα της επιχείρησης κατά το έτος 2009 ήταν \$5,09 δισ.

²⁴ ΠΗΓΗ: <http://www.owenscorning.com/> και <https://en.wikipedia.org/wiki/Owens-Corning>

²⁵ ΠΗΓΗ: <http://www.gopenske.com/> και https://en.wikipedia.org/wiki/Penske_Truck_Leasing

²⁶ ΠΗΓΗ: <http://www.dowcorning.com/> και https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning

2.1.1 Είδη κοινοπραξιών

Οι συμφωνίες κοινής επιχείρησης έχουν, σε γενικά πλαίσια, μια από τις τρεις παρακάτω μορφές* :

- Συμβατική κοινοπραξία: Οι όροι, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες των μερών ορίζονται με ένα συγκεκριμένο έγγραφο που υπογράφεται από όλα τα μέρη που πρόκειται να απαρτίσουν τη νέα επιχείρηση.
- Εταιρική κοινοπραξία: Σε μια εταιρική κοινοπραξία οι όροι, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες επίσης ορίζονται σε γραπτή συμφωνία, ωστόσο, η συμφωνία αυτή είναι ένα πολύ πιο εκτενές έγγραφο. Ακόμη, μπορεί να έχει δημιουργηθεί μια κοινή επιχείρηση, ωστόσο, οι μέτοχοι έχουν χωριστή νομική οντότητα.
- Εταιρικής σχέσης κοινοπραξία: Σε μια εταιρικής σχέσης κοινοπραξία οι εταίροι έχουν τη μορφή είτε ετερόρρυθμης είτε ομόρρυθμης εταιρείας και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών της συγκεκριμένης κοινοπραξίας ορίζονται με μια συμφωνία εταιρικής σχέσης. Η μορφή εταιρικής σχέσης της κοινής επιχείρησης χρησιμοποιείται κυρίως για επιχειρήσεις τύπου ακινήτων και δεν χρησιμοποιείται για την επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε σχεδιάζουν την έρευνα είτε την ανάπτυξη του προϊόντος.

*Υπάρχει και μια άλλη πρακτική σύστασης κοινοπραξίας, η μη συμβατική κοινοπραξία, η οποία δεν συνηθίζεται. Σε μια τέτοια κοινοπραξία δεν υπάρχει γραπτή συμφωνία αλλά ο νόμος ορίζει την ευθύνη και τις υποχρεώσεις των μελών της κοινοπραξίας σε τρίτους.

2.1.2 Βασικά Ζητήματα Διατύπωσης

Οι βασικές διατάξεις γύρω από τις οποίες κινούνται τα joint ventures περιλαμβάνουν:

- Τους ξεκάθαρα διατυπωμένους και σαφώς καθορισμένους στόχους της επιχείρησης.
- Το βαθμό συμμετοχής και του πόλου της διαχείρισης του κάθε κοινόπρακτου στην νέα επιχείρηση.
- Τη συμφωνία εισφοράς κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας της περιουσίας της επιχείρησης.
- Τη διαίρεση των κερδών και ζημιών.
- Ένα μηχανισμό αντιμετώπισης και επίλυσης κρίσεων και διαφορών για την αποφυγή αδιεξόδων διαχείρισης τα οποία μπορούν να οδηγήσουν την κοινοπραξία σε τελματώδη κατάσταση.
- Ένα πρωτόκολλο λήξης/εκκαθάρισης της κοινής επιχείρησης και την εξαγορά διάταξης.
- Το δικαίωμα αποζημίωσης σε περίπτωση αθέτησης των όρων που τέθηκαν σχετικά με τη λειτουργία της νέας επιχείρησης.

2.1.3 Σύσταση – Λύση Κοινοπραξίας²⁷

Για να μπορέσει μια κοινοπραξία να θεωρηθεί αναγνωρισμένη και φορολογήσιμη οντότητα θα πρέπει να υπάρχει κάποια συμφωνία για την ίδρυση της. Η κοινοπραξία θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό να επιτύχει και να μην δημιουργήσει μόνιμη επιχειρηματική δραστηριότητα. Σε ειδικές περιπτώσεις κοινοπραξία μπορεί να συσταθεί για την εξαγωγή αγαθών ή υπηρεσιών ή την εκμετάλλευση ακτοπλοϊκών γραμμών. Δεν απαιτείται καταβολή κεφαλαίου για την σύσταση της κοινοπραξίας. Μετά την ολοκλήρωση του σκοπού της, η κοινοπραξία λύεται αυτόματα.

Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται για τη σύσταση μιας κοινοπραξίας είναι θεμιτό να εφαρμόσουν ένα μοντέλο προληπτικών μέτρων αλλά και δράσης.

²⁷ ΠΗΓΗ: www.tax-profit.gr/-downloads/category/13-fbhngdd.html?download

Ενδεικτικά, μια τέτοια τυπική αλλά αναγκαία ατζέντα μεταξύ των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Συμφωνία για οικονομικό έλεγχο των μελλοντικών εταίρων στην κοινοπραξία. Η απόδειξη της οικονομικής φερεγγυότητας των συνεργαζόμενων πλευρών αποτελεί δομικό παράγοντα της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης.
- Από κοινού ανάπτυξη ενός λεπτομερούς επιχειρησιακού σχεδίου αλλά και την προεπιλογή μιας σειράς από μελλοντικούς εταίρους με βάση τη συμβολή τους στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- Δέουσα επιμέλεια: Ο έλεγχος των διαπιστευτηρίων που έχει να επιδείξει καθεμιά επιχείρηση. Εν μέρει αυτό εκφράζεται και από την παράγραφο Ι. (“εμπιστοσύνη και επαλήθευση”: εμπιστοσύνη στις πληροφορίες που λαμβάνονται από τον μελλοντικό εταίρο αλλά και επιβεβαίωση γεγονότων από τρίτους, συνήθως ελεγκτικούς μηχανισμούς).
- Ανάπτυξη μιας στρατηγικής εξόδου και τους όρους της διάλυσης της κοινής επιχείρησης. Η περίπτωση αποτυχίας της συνεργασίας αποτελεί κύριο θέμα των πρώιμων συζητήσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων προς συνεργασία εταιριών. Εδώ θέτονται οι όροι, οι συνθήκες και οι αφορμές κάτω από τις οποίες ένας ή περισσότεροι εν δυνάμει εταίροι αποκτούν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την κοινοπραξία. Επίσης, καθορίζονται οι προβλεπόμενες ρήτρες αποζημίωσης για αυτούς που αποχωρούν καθώς και το δικαίωμα αποζημίωσης το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από τους λόγους αποχώρησης.
- Λήψη ομόφωνης απόφασης για το ποια θα είναι η καταλληλότερη δομή που θα έχει η κοινοπραξία (πχ. οι περισσότερες κοινοπραξίες που περιλαμβάνουν γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρίες διαρθρώνονται ως στρατηγικές εταιρικές συμπράξεις).
- Διαθεσιμότητα ή απόσβεση ακινήτων κατά τέτοιο τρόπο που συνέλαβαν στη δημιουργία της κοινής επιχείρησης.
- Ειδικά κονδύλια εισοδήματος, κέρδους, απώλειας ή μείωσης που πρέπει να γίνουν μεταξύ των εταίρων.

- Αποζημίωση για τα μέλη που παρέχουν υπηρεσίες.

Η δομή μιας κοινοπραξίας έχει μη μόνιμο χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει πως για αστάθμητους ή μη λόγους μια κοινοπραξία έχει ημερομηνία λήξης. Τα παρακάτω μπορούν να προκαλέσουν τη λύση της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων.

- Οι δοθέντες αρχικοί στόχοι της κοινοπραξίας εκπληρώνονται. Επιχειρήσεις που συνεργάζονται μέσω κοινοπραξίας μπορούν να συμφωνήσουν σε συγκεκριμένους στόχους, η οποίοι όταν επιτευχθούν, οδηγούν στο τέλος της συνεργασίας μεταξύ των πλευρών.
- Οι δοθέντες αρχικοί στόχοι της κοινοπραξίας δεν εκπληρώνονται. Κατά την ίδια λογική, αν στόχοι και προϋποθέσεις που ετέθησαν δεν είναι δυνατό να τελεσφορήσουν, μια κοινοπραξία μπορεί να λήξει.
- Αν οποιοδήποτε ή όλα τα συνεργαζόμενα μέλη αναπτύξουν νέους στόχους. Αν οι στόχοι, οποιασδήποτε επιχείρησης-μέλους, εκτιμηθεί πως δεν συνάδουν με τους αρχικούς της κοινοπραξίας μπορούν να προκαλέσουν τη διάλυση του εγχειρήματος.
- Αν, στην πορεία της κοινοπραξίας, οποιοδήποτε από τα συνεργαζόμενα μέλη αποφασίσει πως δεν συμφωνεί, πλέον, με τους αρχικούς στόχους που τοποθετήθηκαν.
- Ο χρόνος συμφωνίας της κοινής επιχείρησης έχει λήξει.
- Ύπαρξη άλλων νομικών ή οικονομικών θεμάτων
- Αν μια από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις εξαγοράσει την άλλη. Έτσι, παύει να ισχύει και η έννοια της κοινοπραξίας.
- Αν εκτιμηθεί πως οι εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς καθιστούν την παρούσα κοινοπραξία ως πλέον ακατάλληλη και ασύμφορη.

2.1.4 Κοινοπραξίες και σχετικά ερωτήματα

Πρέπει να ξεκινήσει μια κοινοπραξία?

Για αυτό το ερώτημα δεν υπάρχει μια σαφής απάντηση. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια καίρια ερωτήματα μέσω των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να κρίνει το κατά πόσο θα ωφεληθεί από μια ενδεχόμενη κοινοπραξία.

Τα ερωτήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:²⁸

- Τι πουλάει/παράγει/προσφέρει η επιχείρηση και με ποιό ακριβώς τρόπο μπορεί να φθάσει το προϊόν της στην αγορά-στόχο της;
- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές της; Εφόσον παράγουν μεγαλύτερα έσοδα και απευθύνονται στην επιθυμητή αγορά, τί ακριβώς πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να φανεί εξίσου ανταγωνιστική;
- Υπάρχουν γεωγραφικές περιοχές του ενδιαφέροντος της επιχείρησης που θα παραμείνουν απρόσιτες χωρίς τη συνεργασία τοπικών εταιρών; Είναι το κόστος εξαγοράς τους συμφέρον;
- Πρέπει μια εταιρία να αναπτύξει κάποια απαραίτητη τεχνογνωσία, ήδη αναπτυγμένη από κάποια άλλη εταιρία ή άτομο;
- Μπορεί να βρεθεί κάποιος συμφέρον συνεργάτης ο οποίος να βοηθήσει στην εισχώρηση της επιχείρησης στη στοχευόμενη αγορά;
- Έχει η επιχείρηση τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους στους τομείς του μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης, της παραγωγής; Υπάρχει διαθέσιμη εταιρία με συμπληρωματικούς πόρους;
- Πως ακριβώς θέλει να κινηθεί η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει το στόχο της; Είναι πιο συμφέρον να κινηθεί αυτόνομα ή να κατέχει ένα ποσοστό σε μια κοινοπραξία, συνδυάζοντας ταυτόχρονα τους πόρους της με αυτούς των υπόλοιπων εταιρών;

²⁸ ΠΗΓΗ: « joint venturing 101, what is a joint venture and how do they work» <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=en|el&u=http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm> , του Scott John Allen, καθηγητή του πανεπιστημίου UCLA του Λος Άντζελες.

- Έχει τους κατάλληλους νομικούς πόρους για να επιχειρήσει μια κοινοπραξία; Θα μπορεί να είναι νομικά καλυμμένη από όλες τις πλευρές;
- Μπορεί η συνεργασία με μια τοπική επιχείρηση να προσφέρει την παράκαμψη κάποιων τοπικών νομικών περιορισμών σε σχέση με τη δυνατότητα της επιχείρησης να επεκταθεί στο συγκεκριμένο μέρος;
- Θα μπορεί να επιτευχθεί συνεργασία με εταίρους που μπορούν να μοιραστούν γνώσεις και εμπειρία;
- Γίνεται κατανοητό πως μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί τον λεπτομερή σχεδιασμό ενός πλήρους επιχειρηματικού πλάνου;
- Κατανοείται το γεγονός πως στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων συγχώνευσης επέρχεται αναπόφευκτη μείωση του εργατικού δυναμικού; Συνάδει η κουλτούρα της επιχείρησης με κάτι τέτοιο;
- Βλέπει η επιχείρηση την κοινοπραξία ως ένα μέσο απαλλαγής των δικών της προβλημάτων; (Η κοινοπραξία πρέπει να θεωρείται ως ένας τρόπος επιχειρηματικής δράσης μεταξύ άλλων και όχι το καταφύγιο για προβληματικές επιχειρήσεις)
- Υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον για κοινοπραξία από κάποιον άλλο; Αν ναι, έχει γίνει κάποια εναρκτήρια διαπραγματευτική συζήτηση; Αν έγινε, ποια η αίσθηση που αποκομίστηκε; Αν δεν έγινε, είναι η ώρα για το ξεκίνημα μιας τέτοιας συζήτησης για να αποσαφηνιστεί το μέγεθος του ενδιαφέροντος.
- Χρειάζεται η επιχείρηση μεγαλύτερη αξιοπιστία; Υπάρχουν εν δυνάμει εταίροι με την προβλεπόμενη αξιοπιστία;
- Ποια είναι τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης και ποιες οι αδυναμίες της; Ποιες οι απειλές και ποιες οι ευκαιρίες στη στοχευόμενη αγορά;
- Έχει η επιχείρηση όλα εκείνα τα εχέγγυα που χρειάζονται για να περάσει μέσα από αυτή μεγάλη αλλαγή; Αν επίκειται εσωτερική κρίση, έχει νόημα ένα τέτοιο βήμα;

2.2 Οφέλη και πλεονεκτήματα κοινοπραξίας

Το γεγονός πως χιλιάδες επιχειρήσεις προχωρούν σε κοινοπραξίες μέσω των οποίων οδηγούνται στη διεθνοποίησή τους μαρτυρά πως οι κοινοπραξίες ως μέσα διεθνοποίησης έχουν σημαντικά οφέλη για αυτές. Παρακάτω παρουσιάζονται μια σειρά από πλεονεκτήματα που μπορεί μια τέτοια πράξη να προσδώσει στις συνεργαζόμενες πλευρές.

2.2.1 Πλεονεκτήματα κοινοπραξιών²⁹

- Μια κοινοπραξία παρέχει την ευκαιρία στις συνεργαζόμενες εταιρίες να αποκτήσουν νέες ικανότητες και τεχνογνωσία. Κάθε εταίρος έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις γνώσεις, την εμπειρία και την εξειδίκευση των μετόχων στην κοινοπραξία.
- Επιτρέπουν στις εταιρίες να εισέλθουν σε συναφείς επιχειρήσεις ή σε νέες γεωγραφικές αγορές ή να αποκτήσουν νέες τεχνολογικές γνώσεις.
- Πρόσβαση σε περισσότερους πόρους, συμπεριλαμβανομένης εξειδικευμένου προσωπικού και τεχνολογίας.
- Επιμερισμό των κινδύνων από την ύπαρξη μόνο ενός εταίρου.
- Οι κοινοπραξίες μπορούν να είναι ευέλικτες. Για παράδειγμα, μια κοινή επιχείρηση μπορεί να έχει μια περιορισμένη διάρκεια ζωής και καλύπτει μόνο ένα μέρος αυτού που κάνει ένας εταίρος, περιορίζοντας έτσι τόσο την προσήλωση όσο και την έκθεσή του.
- Στην εποχή της εκποίησης και της ενοποίησης, η κοινή επιχείρηση προσφέρει ένα δημιουργικό τρόπο για τις επιχειρήσεις για να βγουν από τις μη βασικές επιχειρήσεις.
- Οι εταιρείες μπορούν να χωρίσουν την κάθε εταιρία σε τμήματα και το κάθε τμήμα να πωληθεί στην άλλη μητρική εταιρία.
- Επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- Δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και ίσως και πεδίου λόγω της συμπαραγωγής.

²⁹ Παπαγεωργίου Πέτρος, Χιόνης Π. Διονύσιος, 2003, σελ.35

- Διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων.

Εκτός των παραπάνω, είναι σημαντικό το γεγονός ότι η επιχείρηση αποκτά ένα εταίρο που έχει τις κατάλληλες διασυνδέσεις και γνωριμίες, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας. Άξια αναφοράς, επίσης, είναι η νομοθεσία πολλών χωρών η οποία δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση κοινοπραξίας μεταξύ επιχειρήσεων να συνεπάγεται επιπλέον κέρδη.

Ακόμη, μια κοινή επιχείρηση μεταξύ επιχειρήσεων συμβάλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων συνέργειας. Για παράδειγμα, συμβάλει στη μείωση του κόστους που προκύπτει από τη συνεργασία ή συσσωμάτωση δύο ή περισσότερων πρώην ανεξάρτητων επιχειρηματικών μονάδων, κυρίως λόγω του ότι αποφεύγεται η επανάληψη παρόμοιων ενεργειών των εταίρων.

Τέλος, παρατηρείται μείωση του ανταγωνισμού μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης αντιμετώπισης του κοινού κινδύνου αλλά και σε πολλές περιπτώσεις η αποτροπή εισόδου νέου ανταγωνιστή στην αγορά.

2.2.2 Προετοιμασία για μια επιτυχημένη κοινοπραξία

«Οι καλοί φράκτες κάνουν τους καλούς γείτονες» - Robert Frost

Σε μια κοινοπραξία τα δύο ή περισσότερα μέρη αναλαμβάνουν την εκτέλεση ενός έργου. Όλες οι πλευρές οφείλουν να επενδύουν εξίσου στο έργο και από απόψεως χρημάτων αλλά και χρόνου. Οι κοινές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν, κατά κανόνα, μικρά έργα ωστόσο υπάρχουν και εξαιρέσεις. Δύο ή περισσότερα μέρη έρχονται σε συνεργασία γιατί το κόστος είναι πολύ υψηλό και αυτός ο τρόπος συνεργασίας επιτρέπει στα μέρη να μοιραστούν το βάρος καθώς και τα κέρδη που απορρέουν.

Για να δημιουργηθεί μια κοινή επιχείρηση και να λειτουργεί σωστά θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν ο ένας με τον άλλον. Επίσης, οι αποφάσεις δεν πρέπει να απορρέουν από ένα μόνο άτομο αλλά να είναι αποτέλεσμα συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων όλων των συνεργατών.

Για να δημιουργηθεί μια κοινοπραξία πρέπει να έχουν δεσμευτεί 100% και οι δύο πλευρές. Είναι απαραίτητο όλα τα μέρη της κοινής επιχείρησης να έχουν μια σωστή και διατυπωμένη για το ποια είναι η θέση τους και ποιες οι προσδοκίες για το έργο.

Η Aon Hewitt³⁰ αναφέρει ότι για να καταστεί μια κοινοπραξία επιτυχημένη θα πρέπει να ληφθούν τα ακόλουθα βήματα δράσης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.³¹

- Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy): Η αρχή γίνεται με μια σαφή στρατηγική. Μια επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει και να εξηγήσει το λόγο για τον οποίο εισέρχεται σε μια κοινοπραξία, το λόγο για τον οποίο επέλεξε να συνεργαστεί με τον/τους συγκεκριμένους εταίρους και τι ελπίζει να επιτύχει μέσα από αυτή τη συνεργασία.
- Στρατηγική ανθρώπινων πόρων (Human resources strategy): Η ανάπτυξη τέτοιου είδους στρατηγικής ευθυγραμμίζει και στηρίζει τους στόχους της κοινοπραξίας. Δημιουργεί μια ξεχωριστή ταυτότητα και κουλτούρα για το νέο οργανισμό, κάνει την επιχείρηση να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους και εγκαθιστά νέα επαγγελματικά μονοπάτια για αυτούς. Είναι, εμμέσως, ένας τρόπος ανταμοιβής για το εργατικό δυναμικό που μεταφέρεται στη νέα αυτή επιχείρηση. Επίσης, μέσω αυτής της στρατηγικής διατηρείται μια ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των γονικών εταιριών της κοινοπραξίας.
- Ηγεσία (Leadership): Είναι απαραίτητος ο καθορισμός μιας διαδικασίας επιλογής της ηγεσίας η οποία να κρίνεται δίκαιη και αξιόπιστη από όλους τους εταίρους.

³⁰ Η Aon Hewitt είναι οίκος που ειδικεύεται στη συμβουλευτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και εξωτερικής ανάθεσης.

³¹ ΠΗΓΗ: http://www.1000ventures.com/business_guide/jv_main.html

- Επικοινωνία (Communication): Για να επιτευχθεί η προσήλωση των εργαζομένων θα πρέπει να τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα. Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι συχνή και να χρησιμοποιείται με στόχο να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα, να εγκαταστήσει μια επαφή με την ηγεσία, να εξηγήσει τους νέους κανόνες, να υποστηρίξει τη διαδικασία μετάβασης και τελικά να προσδιορίσει το νέο οργανισμό ως μια συλλογική οντότητα. Το κλειδί έγκειται στο διαμοιρασμό όσο το δυνατόν περισσότερης πληροφορίας και γνώσης.
- Αξιοποίηση ταλέντου (Talent): Επιβάλλεται ως κορυφαία προτεραιότητα η αναγνώριση, η διατήρηση και ο διαποτισμός με κίνητρα του ταλαντούχου εργαζομένου. Αφού στιγμές αβεβαιότητας μπορούν να οδηγήσουν στην απώλεια του ταλέντου, οι εταίροι οφείλουν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να αποσοβήσουν ένα τέτοιο κίνδυνο. Προσέχοντας στενά συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώση και συμπεριφορά που θα απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του νέου οργανισμού, θα είναι το κλειδί για την επιλογή ταλέντου που προέρχεται από όλους τους εταίρους. Η διεξαγωγή σχετικών ερευνών θα βοηθήσει τη νέα επιχείρηση να προσδιορίσει το τι έχει σημασία για τον εργαζόμενο και να υπηρετήσει ως η βάση για όλα τα προγράμματα που θα εκκινήσουν εντός της κοινοπραξίας.

2.2.3 Ποιες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας

Αν και δεν υπάρχουν επίσημες στατιστικές για το ποσοστό επιτυχίας μορφών συνεργασίας, όπως είναι οι κοινοπραξίες, μερικές μελέτες, έχουν διεξαχθεί στον τομέα αυτό. Κύρια συμπεράσματά τους ήταν ότι οι κοινές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν περίπου στο 60% των περιπτώσεων μέσα σε 5 χρόνια. Γιατί; Οι ειδικοί συμφωνούν ότι το κλειδί της επιτυχίας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως η ενσωμάτωση των ανθρωπίνων πόρων και η ανταλλαγή γνώσεων και όχι γεωγραφικοί ή οικονομικοί παράγοντες.

Λαμβάνεται υπόψη ότι από κοινού εγχειρήματα στις χώρες του τρίτου κόσμου συνεπάγεται υψηλότερο ποσοστό αποτυχίας. Έλλειψη τοπικών νομικών γνώσεων, προβλήματα επικοινωνίας, απόκλιση σε συμφωνημένους στόχους, διαφορετικές αντιλήψεις κλπ., όλα συμβάλλουν σε αυτό το αυξημένο ποσοστό.

Πως, όμως, μετράμε την απόδοση μιας κοινοπραξίας; Υπάρχουν διάφορες φόρμουλες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και εξαρτάται από την στρατηγική της κοινής επιχείρησης.

Σε μια κοινοπραξία επιθυμείται κατά κύριο λόγο:

- Η αύξηση των κερδών.
- Προσδιορισμός μεριδίου εσόδων και δαπανών.
- Η επέκταση ή διατήρηση της ίδιας θέσης στην αγορά.
- Η βελτίωση των δικτύων διανομής.
- Η μείωση του συνολικού κόστους. Οικονομίες κλίμακας.
- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- Η διαφοροποίηση προϊόντων.
- Η μείωση του ανταγωνισμού.
- Η μείωση του κινδύνου εξάπλωσης (κυρίως στις επενδύσεις μεγάλης κλίμακας).

Μερικοί από αυτούς τους στόχους είναι εύκολο να μετατραπούν σε οικονομικά μεγέθη, όπως το ποσοστό της αύξησης των κερδών, η αυξημένη προσφορά προϊόντων κ.α. Άλλοι στόχοι είναι δύσκολο να παρασταθούν ποσοτικά όπως μείωση του ανταγωνισμού.

Πρέπει να θυμηθούμε ότι βασικό στοιχείο που καθορίζει την αποτυχία ή την επιτυχία μιας κοινής επιχείρησης και αυτό είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Ωστόσο, για να φθάσουμε σε μια πιθανή επιτυχία θα πρέπει και οι δύο πλευρές να κατανοήσουν ότι έχουν να κερδίσουν πολλά από μια ενδεχόμενη κοινοπραξία, αλλά και το πιο σημαντικό, να κατανοήσουν πόσα μπορούν να χάσουν από το να μη συνεταιριστούν.

Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας και είναι σημαντικό ότι όσο το δυνατό νωρίτερα οι δύο πλευρές μιλήσουν και ανταλλάξουν τις γνώσεις και

απόψεις τους τόσο μεγαλύτερο θα είναι το ποσοστό επιτυχίας της κοινοπραξίας. Αυτό συνεπάγεται συναντήσεις, συντονιστικές επιτροπές, κοινές εκδηλώσεις κλπ.

Πηγαίνοντας πίσω στο πρωταρχικό μας ερώτημα, δηλαδή ποιες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας; Γνωρίζουμε ότι κατά μέσο όρο μόνο το 40% περίπου των κοινοπραξιών είναι επιτυχείς μέσα σε 5 χρόνια. Στο ποσοστό αυτό περιλαμβάνεται και το ποσοστό από συνεργασίες με υποανάπτυκτες χώρες, οι οποίες έχουν υψηλό ποσοστό αποτυχίας. Ωστόσο, μπορούμε εύλογα να δηλώσουμε ότι αν ενωθούν όλες οι δυνάμεις εταιριών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μια αναπτυγμένη περιοχή τότε το ποσοστό επιτυχίας μπορεί κάλλιστα να είναι κατά πολύ μεγαλύτερο.

2.3 Μειονεκτήματα, προβλήματα και κίνδυνοι μιας κοινοπραξίας

Επειδή, όμως, κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, οι κοινοπραξίες αποτελούν μεθόδους οι οποίες μαζί με τα γνωστά τους πλεονεκτήματα ακολουθούνται και από αδυναμίες. Αυτές οι αδυναμίες δεν είναι δυνατό να παραβλεφθούν από υπεύθυνες επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη σιγουριά της επιτυχίας της απόπειράς τους. Αντιθέτως, πρέπει να αναλυθούν σε βάθος, να εκτιμηθούν οι πιθανότητες αντιμετώπισής τους και να αποτελέσουν ένα πολύτιμο οδηγό για το μέλλον.

2.3.1 Κίνδυνοι που ενέχουν οι κοινοπραξίες και λόγοι αποτυχίας

Η δημιουργία μιας κοινής επιχείρησης βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη σύγκλιση των στόχων. Ένας, όμως, από τους κύριους κινδύνους αποτυχίας της κοινοπραξίας είναι οι διαφορετικότητα των πολιτισμών μεταξύ των εταίρων. Ένας τέτοιος κίνδυνος παρατηρείται σε κοινοπραξίες μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες. Η λανθασμένη αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας των εταίρων μπορεί να αποβεί μοιραία για την έκβαση της συνεργασίας.

Όπως έχει αναφερθεί η εμπιστοσύνη και η σύγκλιση των στόχων αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας. Οι εταίροι ακόμη και αν έχουν παρόμοιους στρατηγικούς στόχους μπορεί να μην έχουν

εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο και αυτό να δημιουργήσει πολλά προβλήματα. Έχει επικρατήσει ότι όλοι οι εταίροι πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να δίνουν και να παίρνουν.

Από την αρχή μιας κοινοπραξίας, η όλη διαδικασία πρέπει να διέπεται από σωστή κατανομή. Πολλές φιλόδοξες κοινοπραξίες, συμπεριλαμβανομένων και των έργων μεγάλης κλίμακας, έχουν πεθάνει πριν ακόμη το μελάνι στεγνώσει, λόγω των διαφορετικών στόχων και της συμπεριφοράς των συνεργαζομένων επιχειρήσεων οι οποίες δεν είναι σε συγχρονισμό με την ουσία της κοινοπραξίας.

Ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν η σύμπραξη της British Aerospace με την Taiwan Aerospace. Μετά από σκληρές διαπραγματεύσεις τα δύο μέρη υπέγραψαν μια συμφωνία κατά την διάρκεια μιας τελετής που έγινε στην Ταϊβάν. Λίγο μετά, η Taiwan Aerospace ανακοίνωσε την επιθυμία της να αποχωρήσει από αυτήν την συμφωνία. Γιατί; Επειδή οι επιδιώξεις που είχαν οι δυο εταιρίες ήταν εντελώς διαφορετικές. Η Taiwan Aerospace ήθελε να αποκτήσει νέες τεχνολογίες, τις οποίες η Βρετανοί αρνήθηκαν να δώσουν, ενώ οι Βρετανοί ήθελαν να κατακτήσουν νέες αγορές στην Ασία, τις οποίες η Taiwan Aerospace αρνήθηκε να χορηγήσει.

Η αντίληψη που επικρατεί είναι ότι μια κοινή επιχείρηση είναι αποτελεσματική μόνο όταν υπάρχει πραγματική βούληση για να προχωρήσουν και οι δύο εταίροι μαζί. Οι κίνδυνοι ωστόσο που εμπλέκονται είναι εύκολο να αξιολογηθούν.

Μπορείτε να:

- Σπαταληθεί άσκοπα χρόνος.
- Χαθούν χρήματα που αλλιώς δεν θα χάνονταν.
- Παραχωρηθεί σημαντική τεχνολογία δίχως την επιστροφή ανάλογων ανταλλαγμάτων.
- Πληγεί η αξιοπιστία μιας από τις συνεργαζόμενες εταιρίες.

Ένας άλλος παράγοντας αποτυχίας των κοινοπραξιών είναι οι κακοί ηγέτες ή γενικότερα η κακή ηγεσία. Συχνά οι εταίροι της κοινής επιχείρησης μοιράζονται ένα κοινό ηγετικό ρόλο. Συνήθως συμφωνούν, εκτός από κάποιες περιπτώσεις διαφωνίας με μια μικρή απόκλιση από τις αρχικές ιδέες τους. Σε περίπτωση όμως

που δεν συμφωνούν από την πρώτη στιγμή δεν θα καταστεί εφικτό να ληφθούν οι απαραίτητες σωστές αποφάσεις με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Τέλος, ένα σημαντικό πρόβλημα που συναντάται αφορά το θέμα της διαχείρισης. Οι διευθυντές μιας εκ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων μπορεί να είναι πιο έμπειροι και πιο αποφασιστικοί στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων για την κοινή επιχείρηση από ότι οι διευθυντές της επιχείρησης που συνεργάζονται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τριβές των σχέσεων συνεργασίας και τελικά στην ολική ρήξη και αναπόφευκτη κατάρρευση της κοινοπραξίας.

Σε μια ενδεικτική έρευνα³² που επιτελέστηκε μεταξύ CEOs κοινοπραξιών αναφέρει ότι οι πιο κοινές αιτίες αποτυχίας είναι οι εξής:

- Οι πολιτιστικές διαφορές 49%
- Κακή ή ασαφείς ηγεσία 49%
- Κακή διαδικασία ένταξης 46%

Γενικά, κάθε επιχείρηση που θέλει να συμμετέχει σε κοινοπραξίες θα πρέπει να έχει τον κατάλληλο προγραμματισμό με βάση τις δυνατότητες και τους στόχους που θέτει σαν βάση για την ομαλή λειτουργία. Άρα οι κοινοπραξίες πρέπει να αφορούν επιχειρήσεις που έχουν συγκεκριμένη στρατηγική. Αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να ανταπεξέλθουν, επίσης, οικονομικά στα βάρη μιας κοινοπραξίας. Είναι κατανοητό, λοιπόν, ότι μια οποιαδήποτε επιχείρηση αν δεν διαθέτει τα παραπάνω δεν μπορεί να συμμετέχει στα joint ventures ή καθιστά τα joint ventures ασταθή. Άλλωστε, κύρια επιδίωξη των επιχειρήσεων που επιχειρούν κοινοπραξίες είναι το κέρδος και όχι η ζημία.

Ακόμη και αν υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι που δεν έχουν αναφερθεί πιο πάνω, μπορεί τα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία μιας κοινής επιχείρησης να υπερτερούν σημαντικά έναντι των κινδύνων. Είναι σημαντικό να αξιολογηθούν πλήρως όλοι οι κίνδυνοι πριν και κατά την διάρκεια της κοινοπραξίας. Μέσω των ενδεχόμενων κινδύνων, ωστόσο, μπορούν να οριστούν τα κύρια μειονεκτήματα που διακρίνουν μια κοινοπραξία.

³² ΠΗΓΗ: http://www.1000ventures.com/business_guide/jv_failure_reasons.html

2.3.2 Μειονεκτήματα κοινοπραξιών³³

- Κατάλληλες σχέσεις: Χρειάζεται πολύς χρόνος και προσπάθεια για να δημιουργηθούν κατάλληλες σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δύο ή περισσότερες εταιρίες θα συνεργαστούν μέσω κάποιας κοινοπραξίας θα πρέπει αξιολογηθούν και να αναθεωρηθούν ουκ ολίγες φορές έως ότου να ικανοποιούν και να καλύπτουν πλήρως όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές.
- Ασαφείς, κρυφοί στόχοι: Οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι 100% σαφείς και δεν κοινοποιούνται σε όλους τους εμπλεκόμενους. Αυτός είναι ίσως ο συνηθέστερος λόγος για τον οποίο είτε δεν τελεσφορούν συζητήσεις για κοινοπραξία είτε διαλύουν κοινοπραξίες στην πορεία.
- Υπάρχει μια ανισορροπία στα επίπεδα εμπειρογνομosύνης, των επενδύσεων ή των περιουσιακών στοιχείων που εισάγονται στην επιχείρηση από τους διαφορετικούς εταίρους.
- Βασικό μειονέκτημα της κοινοπραξίας είναι ότι δεν επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αποκτήσει τον απόλυτο έλεγχο και να χρησιμοποιήσει το αποτέλεσμα της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων. Επίσης η επιχείρηση δεν ελέγχει απόλυτα την διοίκηση της νέας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να την εντάξει πλήρως στο στρατηγικό σχεδιασμό της.
- Απροσδόκητες αλλαγές: Οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας των κοινοπραξιών με τον καιρό μπορούν να γίνουν πιο δύσκολες ή πολύπλοκες, διότι ενδέχεται να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες ή νέα προβλήματα που δεν ήταν δυνατό να έχουν προβλεφτεί στην αρχική σχεδίαση του επιχειρηματικού πλάνου. Για παράδειγμα, κάποιες φορές μπορεί να χρειαστεί η επιχείρηση να πληρώσει περισσότερα χρήματα προκειμένου να πετύχει τον στόχο της με αποτέλεσμα να ξοδέψει περισσότερο απ' ότι είχε υπολογίσει. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση διαλέγει είτε να δαπανήσει ακόμη περισσότερα ή να ακολουθήσει τη λύση της εξόδου σε περίπτωση που αδυνατεί να εκπληρώσει τις νέες οικονομικές υποχρεώσεις.

³³ Παπαγεωργίου Πέτρος, Χιόνης Π. Διονύσιος, 2003, σελ.35

- Λιγότερα κέρδη: Τα κέρδη μοιράζονται μεταξύ των εταίρων και μπορεί να χρειαστεί περισσότερος χρόνος για να γίνει απόσβεση στην επένδυση μιας επιχείρησης στην κοινοπραξία.
- Διαφορές: Αν η σχέση μεταξύ εταίρων έγκειται στην κυριότητα της πνευματικής ιδιοκτησίας και αναπτύχθηκε από κοινού, τα προϊόντα μπορεί να είναι ένα ζήτημα.
- Υψηλό επίπεδο δέσμευσης: Για να γίνει ένα έργο συνεργασίας απαιτείται υψηλό επίπεδο δέσμευσης όσον αφορά τόσο τη χρηματοδότηση όσο και τη διαχείριση του χρόνου.
- Κίνδυνος εξαγοράς: Εάν μια επιχείρηση οδηγηθεί σε κοινοπραξία με μια μεγαλύτερη εταιρία υπάρχει κίνδυνος κυρίευσης από τον μεγαλύτερο συνεργάτη με σκοπό η νέα επιχείρηση να πάρει την κατεύθυνση που ισχυρότερος επιθυμεί.

2.4 Στρατηγική συμμαχία - Χαρακτηριστικά

«Μία από τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία για να πετύχει την οικονομική της ανάπτυξη είναι η δημιουργία κοινοπραξιών και στρατηγικών συμμαχιών. Όταν υλοποιούνται σωστά, οι συμμαχίες αυτές εξασφαλίζουν στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μάθουν η μία από την άλλη και να επιτύχουν στόχους που καμία δεν θα μπορούσε να κατακτήσει μόνο με τις δικές της δυνάμεις.»³⁴ - Robert Wallace

Καθώς οι οικονομίες ακολουθούν τα πρότυπα ενός όλο και περισσότερο παγκοσμιοποιημένου μοντέλου, ακόμη πιο πολλές επιχειρήσεις επιχειρούν τη συμμετοχή τους στις αγορές του εξωτερικού. Οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές συμμετοχής περιλαμβάνουν την εξαγωγή, τη χορήγηση αδειών, στρατηγικές συμμαχίες, κοινές επιχειρήσεις, και τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Κάθε ένα από αυτά περιλαμβάνει διαφορετικά επίπεδα κινδύνου. Η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών και κοινοπραξιών γίνεται γρήγορα δημοφιλής με αυξανόμενο αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων.

³⁴ Robert Wallace ΠΗΓΗ:

http://www.morax.gr/includes/frontPage/left_nav/print_article.php?artID=73

2.4.1 Η στρατηγική συμμαχία

Είναι μια επιχειρηματική συμφωνία ανάμεσα σε δύο διαφορετικές εταιρίες με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορεί να επιλέξουν μια στρατηγική συμμαχία. Επιτρέπει στις εταιρίες να ακολουθήσουν μεγαλύτερες ευκαιρίες από ότι θα μπορούσαν να κυνηγήσουν από μόνες της, έτσι ώστε να εδραιώσουν την παρουσία τους σε μια ξένη χώρα ή να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα συγκεκριμένο τομέα, σε μια συγκεκριμένη αγορά. Όντας ένα είδος συνεργασίας, μια στρατηγική συμμαχία μπορούν, επίσης, να βοηθήσει τις εταιρίες να μειώσουν το κόστος και να αποκτήσουν πρόσβαση στην τεχνολογία της άλλης εταιρείας, να επιτύχουν αύξηση εσόδων, αύξηση της πελατεία τους ή την επέκταση της διανομή του προϊόντος τους μεταξύ άλλων δυνατοτήτων.

Σύμφωνα με τον John Cullen³⁵, μια διεθνής στρατηγική συμμαχία «είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες οι οποίες συνεργάζονται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα της αλυσίδας, από την έρευνα και ανάπτυξη έως και τις πωλήσεις». Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και οι κοινοπραξίες γενικότερα, έχουν αποκτήσει αυξημένη δημοτικότητα από τη δεκαετία του 1990. Οι Harbison και Pekar³⁶ ανέφεραν ότι το 1987-1992 περισσότερες από 20.000 νέες συμμαχίες διαμορφώθηκαν μόνο στις ΗΠΑ. Αριθμός τεράστιος αν σκεφτεί κανείς πως τέτοιες συμμαχίες μεταξύ 1980-1987 ήταν μόνο 5.100. Μέχρι το 1999, αμερικανικές εταιρείες συμμετείχαν σε πάνω από 2.000 συμμαχίες με εταιρείες μόνο στην Ευρώπη σύμφωνα με τον Cullen. Αυτές οι συνεταιριστικές στρατηγικές προσφέρουν πολλά δυνητικά πλεονεκτήματα για τον συμμετέχοντα, αλλά έχουν και κάποια προβλήματα.³⁷

³⁵ Ο John B. Cullen είναι Αμερικανός οικονομολόγος, συγγραφέας του βιβλίου “Multinational Management: A strategic Approach” (1999)

³⁶ Οι J.R. Harbison και P. Pekar, Jr. είναι Αμερικανοί οικονομολόγοι, συγγραφείς του βιβλίου “A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve” (1998)

³⁷ «Joint Ventures and Strategic Alliances»

ΠΗΓΗ: <http://www.enotes.com/joint-ventures-strategic-alliances-reference/joint-ventures-strategic-alliances>

2.4.2 Διαφορά Στρατηγικής Συμμαχίας Και Κοινοπραξίας

Μια στρατηγική συμμαχία είναι μια μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών οι οποίες μπορούν να πάρουν πολλές μορφές, όπως:

- Αλληλομεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.
- Συμφωνιών αγοράς και διανομής.
- Μάρκετινγκ και προώθησης της συνεργασίας σε διεθνές επίπεδο.
- Από κοινού ανάπτυξη προϊόντων.

Κάθε εταίρος στη συμμαχία διατηρεί συνήθως την ανεξαρτησία του, συμβάλλοντας παράλληλα αμοιβαία προς ένα κοινό στόχο. Μια κοινή επιχείρηση περιλαμβάνει μακροπρόθεσμα επενδυτικά κεφάλαια των εγκαταστάσεων και των πόρων από δύο ή περισσότερες εταιρείες σε μια συνδυασμένη επιχείρηση η οποία ωφελεί όλες τις εταιρείες. Όλοι οι εμπλεκόμενοι θα έχουν συμμετοχή στο κεφάλαιο της νέας επιχείρησης.

Μια κοινή επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθεί για να:

- Λειτουργούν εγκαταστάσεις παραγωγής σε άλλη χώρα
- Εδραιώσει την παρουσία του μάρκετινγκ και διανομής
- Χρήση συμπληρωματικής τεχνολογίας που κατέχονται από κάθε συμμετέχοντα

Όπως παρατηρούμε, στην περίπτωση που επιχειρήσεις αποφασίσουν να συνεργαστούν μέσω κοινοπραξίας, μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργηθεί, με καινούρια χαρακτηριστικά, η οποία θα τροφοδοτηθεί από κοινού με κεφάλαια και πόρους. Στην αντίπερα όχθη, σε μια στρατηγική συμμαχία διακρίνεται περισσότερο μια αμοιβαία, συντεταγμένη στρατηγική σχεδίαση και διαχείριση με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων επιδιώξεων μεταξύ δύο οργανισμών. Μια τέτοια συμμαχία χαρακτηρίζεται από την προϋπόθεση πως κάθε επιχείρηση θα εργαστεί ανεξάρτητα από την άλλη, ενώ κανένας νέος οργανισμός δεν ιδρύεται για την επιβεβαίωση αυτής της συνεργασίας.

Έτσι, μπορεί να ειπωθεί πως οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των κοινοπραξιών. Θεωρούνται λιγότερο ριψοκίνδυνες μορφές συνεργασία από ότι οι κοινοπραξίες. Σε αυτό βοηθά το γεγονός ότι απαιτούνται πολύ λιγότερες νομικές δεσμεύσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Το κοινό όραμα και οι κοινοί στόχοι αρκούν.

Πιο συγκεκριμένα, για την έναρξη κοινοπραξία απαιτείται υποχρεωτικά η σύναψη νομικής συμφωνίας η οποία επικυρώνεται μέσω συμβολαίων. Μέσα από αυτές τις συμφωνίες ορίζεται ρητά πως η ιδιοκτησία και το management της νέας επιχείρησης που θα προκύψει πρέπει να μοιράζονται από περισσότερους του ενός μετόχους της κοινοπραξίας.

Με την εγκαθίδρυση μιας στρατηγικής συμμαχίας, οι υποχρεώσεις και τα βάρη που απαιτούνται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι σαφώς σε διαφορετικό επίπεδο. Μια τέτοια συμμαχία καλύπτει μια ποικιλία από ευέλικτες συνεργατικές συμφωνίες ανάμεσα σε οργανισμούς. Από ευμετάβλητες βραχυπρόθεσμες συνεργασίες έως και μακροχρόνιες επίσημες συμφωνίες. Είναι σημαντική η ανεξαρτησία που δίνεται στις συνεργαζόμενες πλευρές ακόμη και αμέσως μετά τη σύναψη της συμμαχίας. Η διαχείριση της συμμαχίας και τα οφέλη που απορρέουν από αυτή μοιράζονται εξίσου.

2.4.3 Πλεονεκτήματα στρατηγικών συμμαχιών

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τις στρατηγικές συμμαχίες δεν διαφέρουν από αυτά των κοινοπραξιών. Επιχειρήσεις που αποβλέπουν στη διεθνοποίησή τους καταφεύγουν στη λύση τόσο της κοινοπραξίας όσο και της στρατηγικής συμμαχίας.

Γενικά, για τη δημιουργία επιτυχημένων συμμαχιών, μια επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει το πότε μια συμμαχία έχει νόημα από στρατηγική σκοπιά. Επίσης, θα πρέπει να καταλάβει τον τρόπο που θα τη διαχειριστεί για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμες σε καταστάσεις μεγάλης αβεβαιότητας αλλά και να εξασφαλίσουν ευκαιρίες ανάπτυξης σε αγορές που μια επιχείρηση είτε αδυνατεί να καλύψει ή δεν θέλει να καλύψει από μόνη της.

Πιο συγκεκριμένα, τα κύρια πλεονεκτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν από μια στρατηγική συμμαχία είναι:

- Καθορισμός νέων παγκόσμιων προτύπων: Η ένταξη σε μια συμμαχία μπορεί να είναι ο καλύτερος τρόπος εδραίωσης τεχνολογικών σταθερών και προτύπων στον τομέα ενδιαφέροντος της επιχείρησης.
- Αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού: Όταν ένας παραγωγός μεγάλου βεληνεκούς αποφασίζει να ‘επιτεθεί’ σε μια

νέα γεωγραφική αγορά, η άμυνα γίνεται ανέφικτη εφόσον τα μεγέθη δεν είναι συγκρίσιμα. Η συμμαχία, ως απάντηση μιας τέτοιας πρακτικής, μπορεί συχνά να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

- Αντιμετώπιση εμπορικών δυσκολιών: Οι συμμαχίες μπορούν να επιτρέψουν στις εταιρίες να αποφύγουν εξωγενείς ελέγχους στις εισαγωγές και να ξεπεράσουν εμπόδια στην εμπορική διείσδυση. Οι συμμαχίες, επίσης, μπορούν να είναι και ένας τρόπος επίδειξης σεβασμού της χώρας που φιλοξενεί την επιχείρηση και της ενίσχυσης του τοπικού κεφαλαίου.
- Μειωμένα ρίσκα: Για συγκεκριμένα σχέδια, οι κίνδυνοι αποτυχίας είναι υψηλοί και γίνονται ακόμη υψηλότεροι όταν οι επενδύσεις ανεβαίνουν.
- Οικονομία κλίμακας: Υπάρχουν πολλές συμμαχίες σχεδιασμένες να μοιράζονται τα πάγια κόστη παραγωγής και διανομής, αναζητώντας να βελτιώσουν τον όγκο παραγωγής.
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τομέα της αγοράς: Σε ώριμους καταστάσεις, συχνά, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί σε τομείς, που δεν είναι παρούσα προς το παρόν, μέσω μιας συμμαχίας με μια εταιρία του ενδιαφέροντος.
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά: Μια στρατηγική συμμαχία είναι συχνά ένας τρόπος εισχώρησης σε μια κλειστή αγορά που προστατεύεται από (εθνικό) δασμολόγιο και άλλους φραγμούς ή κυριαρχείται από κάποια εταιρία με συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Πρόσβαση σε τεχνολογία: Η σύγκλιση τεχνολογιών και τεχνογνωσίας είναι προέλευση πολλών συμμαχιών. Είναι όλο και περισσότερο συχνό οι εταιρίες να θέλουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε διαφορετικούς τομείς αν θέλουν να πραγματοποιήσουν μια νέα γραμμή παραγωγής.
- Ενώνοντας τις δυνάμεις: Κάποια έργα μπορεί να καταστούν πολύ πολύπλοκα, με τα κόστη να εκτινάσσονται και να καθίστανται υπερβολικά για να τα αναλάβει μια επιχείρηση από μόνη της. Πχ. συμβόλαια στρατιωτικών προμηθειών, κατασκευή πολιτικών υποδομών κ.α.
- Γεφύρωση χάσματος: Αν μια εταιρία τους αναγκαίους πόρους ή ικανότητες να αναπτύξει μια συγκεκριμένη στρατηγική, μια συμμαχία με μια ή περισσότερες εταιρίες μπορεί να είναι η ενδεδειγμένη λύση. Η σύναψη συμμαχίας για να κερδίσει μια επιχείρηση πόρους και ικανότητες που η ίδια χρειάζεται, είναι ίσως το συνηθέστερο κίνητρο επιχειρηματικής συνεργασίας.

2.5 Κοινοπραξίες στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Στην Ελλάδα οι πιο συνηθισμένες κοινοπραξίες αφορούν τεχνικές εταιρείες κατασκευής δημοσίων έργων.

2.5.1 Κοινοπραξίες Στον Κατασκευαστικό Χώρο

Η συμμετοχή ιδιωτών στη δημιουργία και διαχείριση έργων υποδομής είναι ένα θέμα που άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον των νομικών, των οικονομολόγων αλλά και των πολιτικών, τουλάχιστον τα τελευταία δεκαπέντε με είκοσι χρόνια.

Έτσι οι κοινοπραξίες ιδιαίτερα στον κατασκευαστικό τομέα άρχισαν να εντείνονται, στο πλαίσιο του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού, της διεθνούς πίεσης για μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και παράλληλα της ανάγκης για βελτίωση των υποδομών και ενίσχυση των αναπτυξιακών προσπαθειών. Ήδη, στην Ελλάδα έχει επιλεγεί η λύση της συγχρηματοδότησης μέσω συμβάσεων παραχώρησης για σύγχρονα δημόσια έργα, όπως το αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος», η Αττική Οδός, η γέφυρα του Ρίου – Αντιρρίου και πολλά άλλα, η Ιωνία Οδός, η Εγνατία Οδός και άλλα.

Στο εξωτερικό, να από τα πρώτα πιλοτικά έργα που κατασκευάστηκαν μέσω της σύμβασης παραχώρησης ήταν η σύνδεση της Μάγχης. Το συγκεκριμένο έργο ένωσε τη Γαλλία με τη Μεγάλη Βρετανία μέσω μιας τεράστιας υποθαλάσσιας σήραγγας, έχοντας ταυτόχρονα συμβολική αλλά και ουσιώδη γεωπολιτική σημασία. Η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα αναπτύσσεται όλο και περισσότερο σε όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε. διότι μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερα αποτελεσματική απάντηση στις ανάγκες για δημόσιες επενδύσεις όχι μόνο εθνικής αλλά και ευρωπαϊκής εμβέλειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα διευρωπαϊκά δίκτυα. Η έννοια της σύμβασης παραχώρησης δημοσίων έργων είναι έννοια που θεσπίστηκε από το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο.

Η βασική διαφορά των συμβάσεων παραχώρησης από τις παραδοσιακές δημόσιες συμβάσεις εκτέλεσης/κατασκευής έγκειται κυρίως στον τρόπο και το χρόνο κάλυψης της απαιτούμενης δαπάνης, από τον οποίο όμως επηρεάζονται και άλλα κρίσιμα στοιχεία της σύμβασης. Υπό τον συνήθη τρόπο δημοπράτησης και εκτέλεσης του έργου, δηλαδή του δημόσιου φορέα. Αντίθετα, υπό το καθεστώς της

σύμβασης παραχώρησης, ο ανάδοχος αναλαμβάνει και τη χρηματοδότηση του έργου και συμφωνεί να του αποδοθεί το σχετικό κεφάλαιο από το προϊόν της εκμετάλλευσης. Αυτό γίνεται, στην περίπτωση δημόσιας σύμβασης, από τον ίδιο τον εργοδότη, στον οποίο παραδίδεται το έργο με την ολοκλήρωση της κατασκευής του, ενώ στην δεύτερη περίπτωση τη λειτουργία και εκμετάλλευση αναλαμβάνει ο ανάδοχος, ο οποίος υποχρεούται να παραδώσει το έργο κατά το πέρας της περιόδου παραχώρησης, οπότε και έχει αποδοθεί σε αυτό το επενδυμένο κεφάλαιο.

Η συμβολή των ιδιωτών επιχειρηματιών στην κατασκευή και λειτουργία δημοσίων έργων και παροχής υπηρεσιών είναι γνωστή με τον όρο Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Ο όρος ΣΔΙΤ αναφέρεται γενικά σε μορφές συνεργασίας των δημοσίων αρχών με τον ιδιωτικό τομέα που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της χρηματοδότησης, της κατασκευής, της ανακαίνισης, της διαχείρισης ή της συντήρησης μιας υποδομής ή στην παροχή μιας υπηρεσίας.

2.5.2 Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα Δημοσίου - Ιδιωτών

Πρόκειται για από κοινού επένδυση και εκμετάλλευση Δημοσίου-Ιδιωτών (joint venture), όπου το δημόσιο και οι ιδιώτες μοιράζονται, με βάση κάποια σύμβαση, τις ευθύνες χρηματοδότησης και λειτουργίας της επένδυσης (πχ. γέφυρα Ρίου –Αντιρρίου).

Το joint venturing δημοσίου-ιδιωτών, συνεπάγεται είτε τη δημιουργία ενός φορέα, ο οποίος ελέγχεται από τον εταίρο του δημοσίου τομέα και από τον εταίρο του ιδιωτικού τομέα, είτε την απόκτηση του ελέγχου μιας υπάρχουσας δημόσιας επιχείρησης από τον ιδιωτικό τομέα. Αποστολή του κοινού φορέα είναι να μεριμνά για την εκτέλεση ενός έργου ή την παροχή μιας υπηρεσίας προς όφελος του κοινού. Σε τέτοιες μορφές συμπράξεων η συμμετοχή του δημοσίου τομέα στον επιχειρηματικό σχήμα είναι επιβεβλημένη και για λόγους κοινωνικής αποδοχής.

2.6 Απουσία Ρυθμίσεως Στο Νόμο – Αστική Και Εμπορική Κοινοπραξία - Αναλογική Εφαρμογή Διατάξεων³⁸

Στο εμπορικό δίκαιο κατά ευρεία έννοια, ήτοι στο δίκαιο που διέπει τις ενώσεις προσώπων που συνιστώνται δια συμβάσεως και επιδιώκουν, δια της συμβολής των μελών τους κοινό σκοπό, δεν προβλέπεται η κοινοπραξία ως ιδιαίτερος τύπος εταιρείας.

Η εν λόγω απουσία συστηματικής και ρητής ρύθμισης της κοινοπραξίας στο Νόμο έχει ως συνέπεια την ανάγκη προσδιορισμού της νομικής της ταυτότητας προκειμένου να καθοριστούν εν συνεχεία και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την έννομη αυτήν σχέση.

2.6.1 Ορισμός Κοινοπραξίας σε νομικό πλαίσιο

Η κοινοπραξία είναι αστική ή εμπορική εταιρεία αναλόγως με την εμπορικότητα ή μη του επιδιωκόμενου σκοπού. Εμπορική θεωρείται μια κοινοπραξία εάν ο σκοπός της συνίσταται στην άσκηση κατά συνέπεια εμπορικών πράξεων. Εάν από τη φύση και το σκοπό της δεν συνεπάγεται εμπορικότητα, θα αντιμετωπίζεται ως αστική εταιρεία και θα διέπεται από τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Εάν αντιθέτως από την φύση και το σκοπό της συνάγεται εμπορικότητα, θα εμπίπτει στο πεδίο του εμπορικού δικαίου και συνακόλουθα θα πρέπει να υπαχθεί σε ένα από τους εταιρικούς τύπους που αναγνωρίζονται από το εμπορικό δίκαιο και θα εφαρμόζονται αναλογικά οι εκάστοτε οικίες διατάξεις.

2.6.2 Κλειστός Αριθμός Εταιρειών

Η ανάγκη υπαγωγής της κοινοπραξίας σε έναν από τους ρυθμισμένους από το νόμο εταιρικούς τύπους, υφίσταται για το σκοπό ότι για λόγους προστασίας των εταίρων αλλά και των τρίτων συναλλασσομένων με τις εταιρείες, στο εμπορικό δίκαιο ισχύει η αρχή του κλειστού αριθμού των εταιρειών, σύμφωνα με την ποία

³⁸ Νάγια Αλεξίου, 2007, «Κοινοπραξία», Businesswoman Πηγή: http://www.businesswoman.gr/index.php?Itemid=34&catid=22:2009-02-25-15-07-00&id=1331:2007-09-05&option=com_content&view=article

αποκλείεται η υιοθέτηση τύπου εταιρείας διαφόρου από εκείνους που αναγνωρίζονται από και περιοριστικός αναγράφονται στον νόμο.

2.6.3 Εμπορική Κοινοπραξία

Η κοινοπραξία υπαγόμενη στο Εμπορικό Δίκαιο αντιμετωπίζεται είτε ως ομόρρυθμος είτε ως αφανής εταιρεία.³⁹ Το βασικότερο κριτήριο για την υπαγωγή της κοινοπραξίας σε έναν από τους ανωτέρω τύπους αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο αυτή συναλλάσσεται με τους τρίτους και εμφανίζεται προς τα έξω.

➤ Ομόρρυθμη Εταιρεία

Σύμφωνα με το εν λόγω κριτήριο, όταν η κοινοπραξία εμφανίζεται και συναλλάσσεται με τρίτους δια του διαχειριστού της, ενεργώντας είτε στο όνομα και λογαριασμών όλων των μελών της είτε με την επωνυμία της κοινοπραξίας, δηλαδή με ομαδική δράση των προσώπων που την απαρτίζουν απέναντι στους τρίτους, θα αντιμετωπίζεται ως ομόρρυθμος εταιρεία.

- I. Κοινοπραξία έχουσα ως σκοπό εμπορική δραστηριότητα και οποία συναλλάσσεται κάνοντας χρήση της επωνυμίας της ή στο όνομα όλων των μελών της και έχει τηρήσει τις διατυπώσεις δημοσιότητας που προβλέπουν οι διατάξεις του εμπορικού νόμου (αρ. 39,42,43, και 44 Ε.Ν.) αποτελεί ομόρρυθμο εταίρο.
- II. Σε περίπτωση όμως που κοινοπραξία, έχουσα ως σκοπό εμπορική δραστηριότητα και οποία συναλλάσσεται κάνοντας χρήση της επωνυμίας της ή στο όνομα των εταίρων της δεν έχει συσταθεί νομίμως ως ομόρρυθμος επειδή δεν τηρήθηκαν οι διατυπώσεις δημοσιότητας, θα αντιμετωπίζεται ως ομόρρυθμος εταιρεία εν τοις πράγμασι (ανώμαλη ομόρρυθμος εταιρεία) χωρίς νομική προσωπικότητα. Κατά συνέπεια στην περίπτωση αυτή η κοινοπραξία δεν μπορεί να αποκτήσει περιουσία ως ομάδα.

Και στις δύο άνω υποπεριπτώσεις η ευθύνη των μελών της κοινοπραξίας είναι αυτή που προβλέπει το αρ. 22 του Εμπορικού Νόμου για τους Ομόρρυθμους εταίρου, ήτοι απεριόριστη και εις ολόκληρων με την κοινοπραξία.

³⁹ ΠΗΓΗ: www.tax-profit.gr/-downloads/category/13-fbhngdd.html?download

➤ Αφανής Εταιρεία

Εμπορική κοινοπραξία η οποία δεν έχει προβεί στις διατυπώσεις δημοσιότητας και συναλλάσσεται με τους τρίτους δια του διαχειριστού της, συμβαλλομένου στο δικό του όνομα και όχι στο όνομα όλων των μελών της υπό την επωνυμία της κοινοπραξίας, αντιμετωπίζονται ως Αφανής Εταιρεία χωρίς νομική προσωπικότητα.

Στην ανωτέρω περίπτωση εμφανής εταίρος λογίζεται το μέλος ή τα μέλη της κοινοπραξίας τα οποία εμφανίζονται προς τα έξω ενώ τα υπόλοιπα μέλη είναι αφανή. Απεριόριστη και εις ολόκληρων ευθύνη έναντι των τρίτων έχει μόνο ο λογιζόμενος ως εμφανής εταίρος ενώ οι αφανείς ευθύνονται μέχρι το ύψος της εισφοράς τους.

2.6.4. Ικανότητα διαδίκου

Η κοινοπραξία ως ένωση φυσικών ή νομικών προσώπων, δυνάμενη να συσταθεί και με τη μορφή εμπορικής εταιρείας ανεξαρτήτως του ότι στερείται νομικής προσωπικότητας έχει την ικανότητα του διαδίκου που προβλέπεται στο άρθρο 62 , νομιμοποιείται ενεργητικά ως ενάγουσα και παθητικά ως εναγόμενη, εκπροσωπούμενη ενώπιον των Δικαστηρίων δια των προσώπων που ασκούν τη διαχείριση τους.

Σημείωση: η ως άνω ικανότητα έχει καθαρά δικονομικό χαρακτήρα και δεν επηρεάζει τις κατά το ουσιαστικό δίκαιο σχέσεις των μελών της κοινοπραξίας με τους τρίτους. Αυτό σημαίνει πως η κοινοπραξία έχει την ικανότητα να είναι υποκείμενο της διαδικασίας μόνο και όχι της έννομης σχέσης της δίκης. Υποκείμενα της δίκης: η ικανότητα δυαδικού που αναγνωρίζεται στην κοινοπραξία είναι συντρέχουσα με την ίδια την ικανότητα που έχουν τα μέλη που την απαρτίζουν. Υποκείμενα της δίκης είναι αποκλειστικά τα μέλη που την απαρτίζουν διατηρώντας την αυτοτέλεια τους και εξακολουθώντας να αποτελούν φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από τις έννομες σχέσεις της κοινοπραξίας με τρίτους. Τα πρόσωπα αυτά νομιμοποιούνται ενεργητικά και παθητικά ως προς τις διαφορές που προέκυψαν από τις δραστηριότητες της κοινοπραξίας.

2.7 Η Κοινοπραξία σε κοινωνικά πλαίσια⁴⁰

❖ Εθνικός πολιτισμός και διεθνής κοινοπραξία

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες για τις εταιρίες παίζουν σημαντικό ρόλο τα τελευταία χρόνια στον τρόπο με τον οποίο θα επεκτείνουν τα προϊόντα. Οι εταιρίες κάνοντας στρατηγική συμμαχία ενώνουν στρατηγικές και όραμα ώστε να μπορούν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά οικονομικές και άλλες δραστηριότητες της επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις κατέχουν ορισμένο ποσοστό των μετοχών του άλλου, αλλά δεν χάνουν την ανεξαρτησία τους. Μπορούν να ανταλλάσουν ακόμη και υψηλόβαθμα στελέχη για ανάπτυξη κοινής διδαχής αλλά δεν γίνεται συγχώνευση υπαλλήλων. Διεθνείς κοινοπραξίες, που σχηματίζονται από τις οργανώσεις σε δύο ή περισσότερες χώρες, έχουν γίνει μια ευρέως διαδεδομένη μορφή της διασυνοριακής επιχειρηματικής συνεργασίας. Οι επιπτώσεις της εθνικής κουλτούρας για τις διεθνείς κοινοπραξίες (IJVs) είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν από τις εθνικές κουλτούρες των εταίρων και την κοινωνικο-πολιτισμική και πολιτική οικονομία της χώρας στην οποία βρίσκονται οι IJVs καθώς και τη σημασία των άλλων στενά συναφών παραγόντων, όπως οργανωτική κουλτούρα και τη δημιουργία των κοινοπραξιών.

❖ Διεθνής κοινοπραξία και εθνικοί πολιτισμοί

Ο βαθμός του πολιτισμού άλλων λαών θα μπορούσε να επηρεάσει κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον βαθμό διεθνοποίησης και τις πτυχές των δραστηριοτήτων της. Για τις διεθνείς κοινοπραξίες αυτή η σημασία του πολιτισμού είναι πιο έντονη στα αρχικά στάδια των διαπραγματεύσεων μεταξύ των επίδοξων εταίρων της συμμαχίας, και αργότερα στις βασικές αξίες και τις πολιτικές στρατηγικές που θα αναπτυχθούν από κοινού και οι διαδικασίες που οδηγούν σε συμφωνίες τους με τα χαρακτηριστικά τους. Αυτά τα στάδια της διασυνοριακής συνεργασίας απαιτούν ευαισθησία για τα πολιτιστικά υπόβαθρα των διαπραγματευτών και των υπαλλήλων που στελεχώνουν αργότερα την επιχείρηση.

❖ Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις διεθνείς κοινοπραξίες

Πέρα από τη διαπραγμάτευση και τη σύσταση σταδίων μια άλλη πτυχή του φορέα για τον οποίο ευαισθητοποιεί τον εθνικό πολιτισμό και είναι υψίστης σημασίας είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεθνής κοινοπραξία φέρει μαζί δύο ή περισσότερα σύνολα των εργαζομένων των οποίων η εθνική

⁴⁰ Lisa Smirnova, 2007, «Category international joint ventures»,

ΠΗΓΗ: http://www.lisaconsulting.com/en/weblog/categories/international_joint_ventures/

κουλτούρα τους δίνει ριζικά διαφορετικές απόψεις για το τι συνιστά ένα επιθυμητό ύφος στη διαχείριση ή την κατάλληλη οργάνωση της ιεραρχίας.

❖ Οργανωτική κουλτούρα και κοινοπραξία

Το ζήτημα της οργανωτικής κουλτούρας είναι επίσης σημαντική στο πλαίσιο της διαμόρφωσης ενός IJV. Εάν η εταιρεία που δημιουργήθηκε από τους εταίρους ως μια εντελώς νέα μονάδα, η πολιτιστική σύγκρουση και η ένταση που θα ακολουθήσει μπορεί να είναι συγκριτικά λιγότερη από ό, τι όταν η κοινοπραξία αποτελείται από μια μερική εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Παραδείγματα Ξένων Επιχειρήσεων

3.1.1 Sony Ericsson Mobile Communications

Η Sony Ericsson Mobile Communications A.B. είναι μια κοινή επιχείρηση αποτελούμενη από την ιαπωνική εταιρία καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών Sony Corporation και την σουηδική εταιρία τηλεπικοινωνιών Ericsson. Η Sony Ericsson δημιουργήθηκε το 2001 ως κοινοπραξία στην οποία μετείχε η Sony με μερίδιο 50% και η Ericsson με το υπόλοιπο 50%. Παρά τα φιλόδοξα σχέδια, η συνεργασία χαρακτηρίστηκε από σχετικά μέτρια επιτυχία, για τα δεδομένα των δύο κολοσσών. Για παράδειγμα, η εταιρία γνωρίζει μια πολύ αργή ανάπτυξη και προσαρμογή όσον αφορά τον κόσμο των smartphones, αλλά ο διευθύνων σύμβουλος επιμένει πως βαδίζουν αργά αλλά σταθερά και δεν λαμβάνουν υπόψη τους συσκευές όπως το iPhone, το οποίο μονοπωλεί το ενδιαφέρον της αγοράς.⁴¹



⁴¹ Πηγή : http://en.wikipedia.org/wiki/Sony_Mobile_Communications

Τον Οκτώβριο του 2011, η Sony ανακοίνωσε πως προτίθεται να εξαγοράσει το μερίδιο της Ericsson έναντι ενός ποσού που θα κυμαίνεται μεταξύ \$1,5 και \$1,7 δις. Η εξαγορά αυτή, θα παραχωρήσει στην Sony το δικαίωμα να αποκτήσει πλήρη έλεγχο της εταιρίας Sony Ericsson για τα κινητά τηλέφωνα και θα περιλαμβάνει και μερικές από τις πατέντες που έχει αναπτύξει η Sony μέχρι και σήμερα. Σύμφωνα με την ίδια τη Sony, η κίνηση αυτή «ήταν ένα πολύ λογικό και στρατηγικό βήμα, δεδομένης της εξέλιξης της αγοράς των κινητών τηλεφώνων και του αντίκτυπού της στη γενικότερη αγορά»⁴². Η κίνηση αυτή θα επιτρέψει στην Sony να εισέλθει δυναμικά στον ταχέως αναπτυσσόμενο χώρο των smartphones και θα έχει τον πλήρη έλεγχο του λογισμικού, της ανάπτυξης και διάθεσης των νέων συσκευών.

3.1.2 Verizon Wireless

Η Verizon Wireless δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών ως πάροχος δικτύων κινητής τηλεφωνίας στις ΗΠΑ. Μέχρι και το τέλος τους 2011 η εταιρία είχε 108,7 εκατομμύρια συνδρομητές, το μεγαλύτερο αριθμό συνδρομητών στις ΗΠΑ. Εδρεύοντας στο Basking Ridge, στο Νιού Τζέρσεϋ και έχοντας ως πραγματικό όνομα το Cellco Partnership⁴³, η εταιρία αποτελεί κοινοπραξία μεταξύ της αμερικανικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών, Verizon Communications και του βρετανικού παρόχου δικτύων κινητής τηλεφωνίας, Vodafone.



Η Verizon κατέχει το 55% και η Vodafone το 45% της κοινοπραξίας. Ιδρύθηκε το 2000, ενώ απασχολεί περίπου 85.000 εργαζομένους. Κατά το πρώτο τέταρτο του 2011 η εταιρία είχε καθαρά έσοδα \$3,26 δις⁴⁴.

⁴² ΠΗΓΗ: <http://www.techgear.gr/sony-acquires-ericsson-stake-in-sony-ericsson-32547/>

⁴³ DBA ή "Doing Business As". Η φράση αυτή αποτελεί νομικό όρο, που χρησιμοποιείται στις ΗΠΑ και επιτρέπει στις εταιρίες να λειτουργούν με διαφορετικό όνομα από το νομικά κατοχυρωμένο τους.

⁴⁴ ΠΗΓΗ: <http://www.foxbusiness.com/markets/2011/04/21/iphone-helps-lift-verizon-quarterly-profit-42/>

Στις αρχές του 2006, η Verizon ανακοίνωσε την πρόθεσή της να αγοράσει το υπολειπόμενο 45% των μετοχών της Verizon Wireless από τη Vodafone. Ωστόσο, η Vodafone δήλωσε πως «δεν σχεδιάζουμε να αποχωρήσουμε» από την αμερικανική αγορά παραχωρώντας έτσι τις μετοχές της.

Στις 5 Μαΐου του 2008, η Verizon Wireless ανακοίνωσε πως υπέγραψε συμφωνητικό 5ετούς διάρκειας με την Quest Communications International Incorporated, με σκοπό την προώθηση και πώληση των υπηρεσιών της Verizon σε διεθνές επίπεδο. Η συμφωνία άρχισε να έχει ισχύ το καλοκαίρι του 2008.

3.1.3 Autoalliance International



Η Autoalliance International (AAI) είναι μια κοινοπραξία 50% -50% της αυτοκινητιστικής συναρμολόγησης που ανήκει από κοινού στη Ford Motor Company και Mazda Motor Corporation.⁴⁵



⁴⁵ Πηγή: http://en.wikipedia.org/wiki/AutoAlliance_International

Η κύρια εργοστασιακή μονάδα βρίσκεται στο Flat Rock του Μίσιγκαν. Έχει έκταση 250000 τ.μ. και απασχολεί πάνω από 1700 εργαζομένους. Το εργοστάσιο άνοιξε από τη Ford Motor Company το 1972 ως Michigan Casting Center (MCC). Την εποχή εκείνη θεωρούνταν από τις πιο τεχνολογικά προηγμένες εγκαταστάσεις χύτευσης στον κόσμο. Παρά την αρκετά μεγάλη επένδυση κεφαλαίου, τα συχνά προβλήματα εργασιακών σχέσεων και η φθίνουσα ζήτηση του V8 κινητήρα που παράγονταν εκεί οδήγησε στο κλείσιμο της μονάδας το 1981, μετά από λιγότερο από μια δεκαετία λειτουργίας.

Η Mazda αγόρασε την κλεισμένη μονάδα το 1987, τη μετέτρεψε σε μονάδα συναρμολόγησης αυτοκινήτων και την άνοιξε ως Mazda Motor Manufacturing USA. Εκεί, παρήγαγε το επανασχεδιασμένο Mazda 626, το Mazda MX-6 και τα κουπέ Ford Probe. Παρατηρώντας την επιτυχία της μονάδας, η Ford, εξαγόρασε σε ποσοστό 50% το εργοστάσιο στις 15 Απριλίου 1992. Έτσι, επισημοποιήθηκε η κοινοπραξία μεταξύ των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών που μετονομάστηκε σε AutoAlliance International την 1η Ιουλίου του 1992, με τη Ford να αναλαμβάνει την επιχειρησιακή διαχείριση. Παρακάτω, παρατίθενται τα μοντέλα που παρήγαγε η μονάδα:

- 1988–1997 [Mazda MX-6](#)
- 1989–1997 [Ford Probe](#)
- 1990–2002 [Mazda 626](#)
- 1999–2002 [Mercury Cougar](#)
- 2003–present [Mazda 6](#)
- 2005–present [Ford Mustang](#)

3.2 Παραδείγματα Ελληνικών Επιχειρήσεων

3.2.1 Carrefour Μαρινόπουλος

Ιδρύθηκε το 1999 ως κοινοπραξία 50-50 μεταξύ του Ελληνικού ομίλου Μαρινόπουλος και τη Γαλλική Carrefour Group. Είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης στην Ελλάδα από την άποψη τόσο του κύκλου εργασιών όσο και του αριθμού των καταστημάτων. Από το 2008, η εταιρεία λειτουργεί περισσότερα από 300 καταστήματα. Οι τύποι καταστημάτων Carrefour Μαρινόπουλος χωρίζονται σε τρεις μορφές, που διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος και το φάσμα των προϊόντων που πωλούνται.⁴⁶

⁴⁶ Πηγή: http://en.wikipedia.org/wiki/Carrefour_Marinopoulos

Carrefour

Μαρινόπουλος



- Τα μεγαλύτερα πολυκαταστήματα, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων. Τα πολυκαταστήματα αυτά λειτουργούν κάτω από την επωνυμία Carrefour. Συνήθως αυτά τα καταστήματα είναι σε δύο ορόφους. Στο ισόγειο προσφέρονται κυρίως είδη τροφίμων ενώ στον πρώτο όροφο παρέχονται είδη ένδυσης, εστίασης και τεχνολογίας. Υπάρχουν σήμερα 28 υπεραγορές Carrefour και βρίσκονται σε μεγάλες ελληνικές πόλεις.
- Τα μεσαίου μεγέθους σούπερ μάρκετ διαθέτουν προς πώληση επώνυμα είδη παντοπωλείου καθώς και ένα πολύ μικρότερο εύρος των μη-διατροφικών προϊόντων. Αυτά λειτουργούν υπό το όνομα Μαρινόπουλος. Η ονομασία Champion Μαρινόπουλος χρησιμοποιούταν έως το τέλος του 2007. Τα καταστήματα αυτά αποτελούν κάτι περισσότερο από το ήμισυ του συνόλου των καταστημάτων Carrefour Μαρινόπουλος. Υπάρχουν 145 καταστήματα Μαρινόπουλος σε όλη την Ελλάδα.
- Τα μικρότερα καταστήματα είναι καταστήματα ψιλικών και προσφέρουν κυρίως τρόφιμα. Λειτουργούν με την επωνυμία '5 Μαρινόπουλος' (και Χαμόγελο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης). Υπάρχουν 107 καταστήματα αυτού του τύπου τα οποία βρίσκονται κυρίως σε αστικές περιοχές που έχουν δύσκολη πρόσβαση στα μεγαλύτερα καταστήματα της αλυσίδας.

Τέλος, η Carrefour Μαρινόπουλος διαθέτει επίσης 11 υπεραγορές (επώνυμα Carrefour) και 4 σούπερ μάρκετ (Carrefour Express επώνυμα) τα οποία βρίσκονται στην Κύπρο.

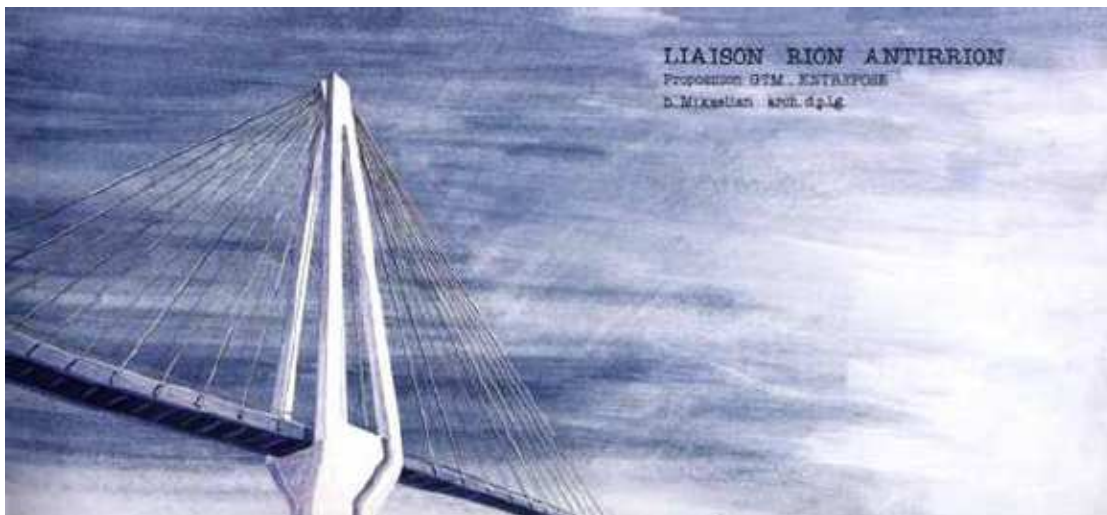
Ο Όμιλος Carrefour και ο Όμιλος Μαρινόπουλος, μέσω μιας διαφορετικής κοινοπραξίας συνέστησαν την επιχείρηση Dia Hellas A.E.). Τα πολυκαταστήματα Dia βρίσκονται σε όλη την Ελλάδα και έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την εκπωτική πολιτική σε ήδη τροφίμων.

3.2.2 ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε⁴⁷

Η εταιρεία ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. συστάθηκε το 1995 μετά από κοινοπραξία της γαλλικής εταιρίας VINCI και άλλων έξι ελληνικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Με έδρα το Χαλάνδρι Αττικής και με αποκλειστικό σκοπό τη σύναψη με το Ελληνικό Δημόσιο και την υλοποίηση της Σύμβασης Παραχώρησης της Γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου. Ως Παραχωρησιούχος, η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. έχει την ευθύνη της μελέτης, κατασκευής, χρηματοδότησης, συντήρησης και λειτουργίας της Γέφυρας στη διάρκεια των 42 ετών της περιόδου παραχώρησης. Η εταιρία για να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της, έχει υπογράψει μέχρι σήμερα περισσότερες από 50 συμβάσεις, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η σύμβαση κατασκευής με την Κατασκευάστρια Κοινοπραξία καθώς και οι πολυάριθμες αναλυτικές χρηματοδοτικές συμβάσεις με τους Δανειστές.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου κατασκευής ο Παραχωρησιούχος εξασφάλισε την εύρυθμη διαχείριση όλου του χρηματοδοτικού πλαισίου του έργου, καθώς και την κάλυψη των καθημερινών χρηματοδοτικών αναγκών του. Από τον Αύγουστο του 2004, οπότε και έληξε η κατασκευαστική περίοδος και μέχρι τη λήξη της περιόδου παραχώρησης, η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. είναι υπεύθυνη για την ομαλή λειτουργία του έργου (μέσα στα πλαίσια της σύμβασης παραχώρησης), για την συντήρηση του και όλες τις απαραίτητες βελτιώσεις, ώστε το έργο να βρίσκεται πάντα στη πρωτοπορία των τεχνολογικών εξελίξεων. Σκοπός της είναι μέσα από την συμβατικά χρηστή διαχείριση του έργου, η κοινωνική αναβάθμιση της ευρύτερης περιοχής.

Για αυτό το λόγο η Γέφυρα έχει αναπτύξει και προτίθεται στο μέλλον να αναπτύξει ακόμα περισσότερο την εμπορική, κοινωνική και χορηγική στρατηγική της.



⁴⁷ Πηγή: http://www.gefyra.gr/?page_id=27

Χαρακτηριστικά, το επίσημο σάιτ της εταιρίας ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. αναφέρει:

«Η ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ είναι η ελληνική κατασκευάστρια κοινοπραξία, η οποία υπέγραψε: με το Ελληνικό Δημόσιο και τον Παραχωρησιούχο την τριμερή συμφωνία, με τον παραχωρησιούχο την σύμβαση μελέτης και κατασκευής της Γέφυρας Ρίου- Αντιρρίου. Ρόλος της ήταν η μελέτη και κατασκευή, εντός περιόδου 7 ετών, της Γέφυρας. Η διάρκεια της σύμβασης ανέρχεται σε 42 χρόνια: 7 χρόνια για την κατασκευαστική περίοδο (με πρόβλεψη παράδοσης του έργου για λειτουργία την 24 δεκεμβρίου 2004) και 35 χρόνια εκμετάλλευσης. Κατά την λήξη της περιόδου, η ευθύνη για την λειτουργία και τη συντήρηση του έργου θα περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο. Τα μέλη που απαρτίζουν την Κοινοπραξία Γέφυρα είναι τα εξής:

➤ VINCI Construction Grands Projets	ΠΟΣΟΣΤΟ	53.00%
➤ ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	ΠΟΣΟΣΤΟ	15.48%
➤ J & P – ΑΒΑΞ Α.Ε.	ΠΟΣΟΣΤΟ	11.20%
➤ ΑΘΗΝΑ Α.Ε.	ΠΟΣΟΣΤΟ	7.74%
➤ ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	ΠΟΣΟΣΤΟ	7.74%
➤ PANTECHNIKI S.A.	ΠΟΣΟΣΤΟ	4.84%

Με το έργο αυτό, η επικοινωνία μεταξύ της βορειοδυτικής Ελλάδας καθίσταται συνεχής και απρόσκοπτη. Η κατασκευή της γέφυρας αποτελεί για την Ελλάδα ίσως το σημαντικότερο συγκοινωνιακό έργο όπου η λειτουργία και η κατασκευή της επιδρούν στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό της δυτικής Ελλάδας. Συνολικά το κόστος της γέφυρας κόστισε 740 εκατομμύρια ευρώ όπου το 10% το έλαβε η κοινοπραξία, το 40% είναι η συμμετοχή του δημοσίου και το υπόλοιπο 50% είναι δάνειο από την Ευρωπαϊκή τράπεζα. Αρνητικό για την κοινωνία είναι το γεγονός ότι σε 4 χρόνια η κατασκευάστρια κοινοπραξία θα έχει πάρει τα λεφτά της πίσω και θα μένουν άλλα 31 χρόνια να εισπράττει, κάθε χρόνο η κατασκευάστρια κοινοπραξία θα καθαρίζει περίπου 6 δισ. δηλαδή το ¼ της αρχικής της συμμετοχής στο έργο».

3.2.3 Frantoio Gentileschi S.P.A.

Η Creta Farm ABEE ανακοίνωσε στις 24-06-2011 την κοινοπραξία της με την Grandi Salumifici Italiani. Η Creta Farm συμμετέχει στο εγχείρημα κατά 50% και η Grandi Salumifici Italiani με το υπόλοιπο 50%. Η επωνυμία της νέας εταιρίας είναι “FRANTOIO GENTILESCHI S.P.A.” και έχει ως έδρα την Ιταλία.⁴⁸



Μέσω της νέας κοινοπραξίας η Creta Farm αποκτά πρόσβαση σε 5 νέες, νευραλγικής σημασίας, αγορές, όπως αυτή της Ιταλίας μέσα στο 2011, καθώς και της Ελβετίας, της Αυστρίας, της Σλοβενίας και της Κροατίας μέσα στο 2012.

Στρατηγικός στόχος της εταιρίας παραμένει η διεθνής ανάπτυξη και παρουσία σε νέες αγορές. Τα βήματα που γίνονται επιβεβαιώνουν την πολιτική εξωστρέφειας της εταιρείας, την αποφασιστικότητα της για διείσδυση σε αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες αγορές και την ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών για προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, στις διεθνείς αγορές όπου δραστηριοποιείται.

Η νέα κατηγορία προϊόντων αναμένεται να κερδίσει την εμπιστοσύνη των Ιταλών καταναλωτών, λόγω της χαμηλής περιεκτικότητας σε ζωικά λιπαρά και την υποκατάσταση τους με εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο και της πλούσιας γεύσης. Η νέα σειρά περιλαμβάνει αγαπημένα ιταλικά προϊόντα, σε πιο διατροφικά ισορροπημένη εκδοχή, όπως η μορταδέλα με 48% λιγότερα κορεσμένα λιπαρά και 100% γεύση αλλά και τα cotto rustico (χοιρινό κομμένο σε λεπτές φέτες), pollo arrosto (ψητή γαλοπούλα) και λουκάνικα από χοιρινό, κοτόπουλα και γαλοπούλα.

Τη διατροφική αξία των νέων προϊόντων αναγνωρίζει και η ιταλική επιστημονική κοινότητα. Όπως σημείωσε ο Δρ. Massimo Uguccioni, γνωστός Ιταλός καρδιολόγος και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ιταλικού

⁴⁸ ΠΗΓΗ: <http://www.greekmoney.gr/permalink/66227.txt>

Συλλόγου των Νοσοκομειακών καρδιολόγων «Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, όπως η σειρά Salumi del Frantoio, η οποία συμβάλει στην υιοθέτηση σωστών διατροφικών συνηθειών, χωρίς να στερεί τη γεύση, έχει τη στήριξη της επιστημονικής κοινότητας. Κατά τη διάρκεια της πρόσφατης διάσκεψης του συλλόγου μας, περίπου 3.500 καρδιολόγοι είχαν την ευκαιρία να δοκιμάσουν τα προϊόντα, τα οποία προκάλεσαν έντονο ενδιαφέρον, τόσο για τα διατροφικά οφέλη, όσο και για τη γεύση τους».

3.3 Παραδείγματα ακτοπλοϊκής κοινοπραξίας

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε την ειδική περίπτωση κοινοπραξίας μεταξύ ακτοπλοϊκών γραμμών παραθέτοντας παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων. Σύμφωνα με τον Κ. Κοκολάκη Κ Γρηγόρη - Οικονομολόγο MBA Mannesmann, σε ειδικές περιπτώσεις κοινοπραξία μπορεί να συσταθεί για την εξαγωγή αγαθών ή υπηρεσιών ή την εκμετάλλευση ακτοπλοϊκών γραμμών. Δεν απαιτείται καταβολή κεφαλαίου για την σύσταση της κοινοπραξίας.

3.3.1 Κοινοπραξία μεταξύ Ε/Γ – Ο/Γ⁴⁹ κλειστού τύπου Κέρκυρας, Ηγουμενίσσας, Παξών

Η κοινοπραξία πλοίων κλειστού τύπου, ιδρύθηκε πριν από πέντε χρόνια με σκοπό να καλύψει τις μεγάλες συγκοινωνιακές ανάγκες της Κέρκυρας. Σήμερα με την σωστή οργάνωση και υπευθυνότητα έχει πετύχει με ακρίβεια και συνέπεια τους χρόνους αναχώρησης καθώς και την εύκολη , γρήγορη επιβίβαση του κοινού παντός καιρικών συνθηκών.

3.3.2 Κοινοπραξία Anek Lines – Superfast Ferries

Η συνεργασία των δύο εταιρειών στη γραμμή ΠΑΤΡΑ – ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ – ANKONA, αποσκοπεί στη διατήρηση της προσφοράς υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και στον εξορθολογισμό της γραμμής με την αναπροσαρμογή των διαθέσιμων χωρητικότητων, σύμφωνα με τη ζήτηση.

⁴⁹ Ε/Γ – Ο/Γ ονομάζονται τα επιβατικά/οχηματαγωγά πλοία.

3.3.3 Sea Jets Ferries

Η Sea Jets Ferries είναι μια ακτοπλοϊκή εταιρεία με πολυετή παρουσία στις ελληνικές θάλασσες, που προέκυψε από την κοινοπραξία ταχύπλοων πλοίων που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των νησιών του Αιγαίου με την Αθήνα. Συγκεκριμένα, τα δρομολόγια της Sea Jet Ferries ενώνουν την Κρήτη με την Αθήνα μέσω των Κυκλάδων. Τόσο η εταιρεία όσο και ο στόλος της έχουν λάβει την πιστοποίηση ασφάλειας ISM (International Safety Code) καθώς και την πιστοποίηση σύμφωνα με τον ISPS Code για την πρόληψη έκνομων ενεργειών στα πλοία της.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Διεθνοποιημένων Επιχειρήσεων

Οι επεμβάσεις του κράτους επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Γενικότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά από εξωτερικούς, οι οποίοι είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέες αγορές. Πώς δηλαδή μπορεί μια διαφορετική κοινωνία, νοοτροπία, μια διαφορετική πολιτική να αλλάξουν συνηθισμένες δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Θα αναφέρουμε τους τομείς εκείνους που η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη, πριν εισέλθει σε μια νέα αγορά.

Τα κεφάλαια 4.3, 4.4, 4.5 παρέχουν δεδομένα, έρευνες και αναλύσεις από το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων και τους Τ. Φωτόπουλο, Γ. Ζαρωτιάδη.

4.1 Επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται άμεσα από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς, επιχείρηση και περιβάλλον είναι δυο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, τότε ευνοϊκές και τότε δυσμενείς ή ακόμη και επικίνδυνες⁵⁰. Οι ξαφνικές αλλαγές των καταναλωτικών προτιμήσεων μιας αγοράς μπορεί να αλλάξουν τις ισορροπίες στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η βιωσιμότητα της επιχείρησης έχει άμεση σχέση με τα ερεθίσματα που λαμβάνει από το εξωτερικό της περιβάλλον. Ένας σωστός προγραμματισμός και μια προσεκτική αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να καταφέρει μια μελλοντική πρόβλεψη για τα προϊόντα που θα διεισδύσει στην αγορά. Ευκαιρίες και απειλές παρουσιάζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνονται σε άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

➤ Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Η επιχείρηση δέχεται πολλές αλληλεπιδράσεις από τους ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές κ.λπ.

⁵⁰ Σαρσέντης Βασίλειος Ν., 1996, σελ. 15

➤ Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Περιλαμβάνεται το οικονομικό περιβάλλον όπως ανεργία και πληθωρισμός, το νομικό πλαίσιο, το τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον.

4.2 Πολιτικό και νομικό πλαίσιο χωρών υποδοχής

Η λειτουργία των αγορών κάθε χώρας επηρεάζεται από το πολιτικό και νομικό πλαίσιο των χωρών υποδοχής. Βασικό ρόλο παίζει η οικονομική κατάσταση και η μεταβολές που παρουσιάζονται. Άρα λοιπόν καταλαβαίνουμε πως μια μελέτη της πολιτικής και νομικής κατάστασης που επικρατεί στην χώρα πριν από την είσοδο της εταιρίας σε νέα αγορά, κρίνεται αναγκαία και καθοριστική. “Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις όπως π.χ, ελέγχους αμοιβών και τιμών, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ασφάλειας και υγιεινές συνθήκες εργασίας, περιορισμούς ατμοσφαιρικής ρύπανσης.”⁵¹ Οι νομικές αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Μπορούν με τον κατάλληλο χειρισμό να γίνουν από απειλή, μεγάλη ευκαιρία για μια επιχείρηση, αρκεί να μπορεί να διαβλέψει τα μελλοντικά πλεονεκτήματα και να κάνει άμεση χρήση των νομοθετικών διαταγμάτων προς όφελός της.

Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία(νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κλπ αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.

Εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις είναι κάποιες αποφάσεις που λαμβάνονται από την πολιτεία όπως η μεταφορά των κερδών σε άλλη χώρα, η αύξηση δασμών, η πολιτική αστάθεια μπορούν να δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις εντοπίζεται σε χώρες που δεν είναι και τόσο ανεπτυγμένες με αποτέλεσμα τα χρήματα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις να είναι πολύ περισσότερα για την προώθηση των προϊόντων της.

Μια ακόμη σημαντική παράμετρος που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις είναι το φορολογικό καθεστώς μια χώρας. Συνήθως προτιμούνται αγορές που ευνοούνται από την φορολογία. Για παράδειγμα στην Ελλάδα οι φόροι είναι δυσβάστακτη για μια μεγάλη εταιρία και επιχειρηματικά ασύμφορη. Διαδηλώσεις και συνεχής κινητοποιήσεις δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας στην Ελληνική αγορά και επηρεάζουν αποφάσεις εταιριών.

⁵¹ Κιόχος Α. Πέτρος, Παπανικολάου Γεώργιος, Κιόχος Π. Απόστολος, 2003, σελ.24

4.3 Κυβερνητική πολιτική και διεθνοποίηση⁵²

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αναίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από ποικίλες πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Η αυξανόμενη διεθνοποίηση συνεπάγεται ότι η ανάπτυξη της οικονομίας της αγοράς στηρίζεται, με εντεινόμενο ρυθμό, στη διεύρυνση της παγκόσμιας αγοράς παρά στη διεύρυνση της εγχώριας αγοράς, όπως συνέβαινε πριν – γεγονός που είχε πολύ σημαντικές επιπτώσεις σε σχέση με τον οικονομικό ρόλο του κράτους. Σε συνθήκες εντεινόμενης διεθνοποίησης, το μέγεθος της οικονομίας της αγοράς αυξανόμενα εξαρτάται από τις συνθήκες προσφοράς, (οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τις εξαγωγικές και εισαγωγικές επιδόσεις), παρά από την άμεση διεύρυνση της εγχώριας αγοράς. Οι συνθήκες προσφοράς γίνονται σημαντικότερες σε σχέση με τη συσσώρευση και την οικονομική ανάπτυξη, από τη στιγμή που είναι το διεθνές εμπόριο που καθορίζει το μέγεθος κάθε επιμέρους εθνικής οικονομίας ανάπτυξης, είτε θετικά (μέσω μιας ανάπτυξης που στηρίζεται στις εξαγωγές) είτε αρνητικά (μέσω μιας αποβιομηχάνισης που οφείλεται στην εισαγωγική διείδυση).

Γενικότερα, η οικονομία της αγοράς, καθώς εντείνεται η διεθνοποίηση, μετατρέπεται από μια οικονομία ανάπτυξης «στηριζόμενη στην εγχώρια αγορά» σε μια οικονομία ανάπτυξης «στηριζόμενη στο εμπόριο».

Το κράτος καλείται σήμερα να παίξει έναν κρίσιμο ρόλο σε σχέση με την πλευρά της προσφοράς στην οικονομία και συγκεκριμένα καλείται να πάρει μέτρα για να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα, να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό στις απαιτήσεις της νέας τεχνολογίας, ακόμη και να επιχορηγήσει, άμεσα ή έμμεσα, τις εξαγωγικές βιομηχανίες.

⁵² Τάκης Φωτόπουλος, 1999, «Η διεθνοποίηση της οικονομίας της αγοράς και το πρόταγμα της περιεκτικής δημοκρατίας», Ομιλία σε συνέδριο στο ΤΕΙ Μεσολογγίου.
Πηγή: http://www.inclusivedemocracy.org/fotopoulos/greek/grspeeches/TEI_Mesologgi.htm

4.4 Γραφειοκρατία στην Ελλάδα⁵³

Διπλάσιο γραφειοκρατικό κόστος σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να υποσκάπτεται η ανταγωνιστικότητά τους και να περιορίζεται η δυνατότητα ανάπτυξής τους σε αγορές του εξωτερικού. Σύμφωνα με μελέτη του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος για την ανάπτυξη των εξαγωγών, που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του ΣΕΒ, η γραφειοκρατία είναι το σοβαρότερο πρόβλημα για την ανταγωνιστική λειτουργία των επιχειρήσεων και μεταφράζεται σε αυξημένο κόστος λειτουργίας καθώς το διοικητικό βάρος στην Ελλάδα ανέρχεται στο 6,8% του ΑΕΠ (έναντι μέσου όρου για την ΕΕ 3,5%).

Οι εξαγωγές αγαθών ανέρχονται σε € 15δισ, καταγράφοντας την τελευταία εικοσαετία σταδιακή αύξηση σε τρέχουσες τιμές. Η αύξηση εξαρτάται, κυρίως, από την αύξηση της παγκόσμιας οικονομίας, παρά από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και επιχειρήσεων.

Η εξαγωγική επίδοση της Ελλάδας παραμένει διαχρονικά χαμηλή σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Ο δείκτης «εξαγωγές αγαθών» ως ποσοστό του ΑΕΠ διαμορφώνεται σε 6,5%, με μεγάλη απόσταση από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο (2627%). Διαχρονικά η εξαγωγική επίδοση μειώνεται με μέσο ρυθμό -0,28%. Ο κλάδος τροφίμων παρουσιάζει τη μεγαλύτερη εξωστρέφεια.

Χαρακτηριστική είναι η υποχώρηση των εξαγωγών ενδυμάτων και υποδημάτων, ενώ οι κλάδοι των χημικών προϊόντων και των μηχανημάτων και υλικών μεταφορών εμφανίζονται ιδιαίτερα δυναμικοί. Οι εξαγωγές της χώρας μας προορίζονται κυρίως στην ΕΕ. Το μερίδιο εξαγωγών προς την ΕΕ υπολογίζεται περίπου στα 2/3 των συνολικών ελληνικών εξαγωγών έναντι 1/3 των εξαγωγών προς τρίτες χώρες, πολλές από τις οποίες είναι επίσης Ευρωπαϊκές.

Τέλος, «Το βασικότερο πρόβλημα που επηρεάζει άμεσα τη ρευστότητα των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι οι πολύπλοκες διαδικασίες απαλλαγής από τον ΦΠΑ και οι καθυστερήσεις επιστροφής του πιστωτικού υπολοίπου ΦΠΑ», τονίζεται στη μελέτη. «Αποτέλεσμα της καθυστέρησης και της ακαμψίας των διαδικασιών τελωνισμού είναι η σοβαρότατη μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές. Τα ελληνικά προϊόντα γίνονται ακριβότερα, οι επιχειρήσεις πιο αναξιόπιστες λόγω του μεγάλου χρόνου και μικρής αξιοπιστίας της διαδικασίας». Σύμφωνα με τη μελέτη, τα βασικά προβλήματα-εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη εξωστρέφειας είναι:

⁵³ ΠΗΓΗ: http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5338, Σεπτέμβριος 2011 «ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ» ΕΚΠΟΝΗΣΕ Ο ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΕΒ ΤΟΝ ΙΟΥΝΙΟ 2011.

- Η έλλειψη δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού για τη διεθνοποίηση (έλλειψη προσωπικού ή μη επαρκώς καταρτισμένου προσωπικό).
- Η έλλειψη πόρων χρηματοδότησης και χρηματοοικονομικής υποστήριξης (ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης, φορολογικά αντικίνητρα για τις εξαγωγές, γραφειοκρατικές τελωνειακές διαδικασίες, υψηλό κόστος μεταφοράς και ασφάλισης των προϊόντων).
- Η έλλειψη αξιοποιήσιμης πληροφόρησης / γνώσης αναφορικά με ξένες αγορές (κυρίως ως συνέπεια των δύο προηγούμενων, έλλειψης δεξιοτήτων και πόρων).

4.5 Διεθνές περιβάλλον και διάφοροι παράγοντες ⁵⁴

Η έγκαιρη ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, βοηθά στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών, για την καλύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών που θα παρουσιαστούν, και την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση απειλών, ώστε να τις μετατρέψουν προς όφελος της επιχείρησης.

Ακολουθως, αναγράφονται ομαδοποιημένοι οι διάφοροι παράγοντες και χαρακτηριστικά των περιοχών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις όταν σχεδιάζουν τη στρατηγική τους:

Χρηματοπιστωτικοί παράγοντες:

- Εξελίξεις στα Ισοζύγια Πληρωμών και στις συναλλαγματικές αξίες
- Φορολογία και προστατευτικές πολιτικές
- Πληθωρισμός
- Επιτόκια
- Πρακτικές λογιστικής

Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες:

- Διαστάσεις της οικονομίας και της κοινωνίας
- Αφθονία συντελεστών παραγωγής
- Εθνικά οικονομικά προγράμματα
- Κλαδική εξειδίκευση

Φυσικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες:

- Γεωγραφική θέση, γεωοικονομική και γεωπολιτική διάσταση
- Τοπογραφικές ιδιαιτερότητες
- Κλίμα
- Φυσικοί πόροι

⁵⁴ Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, Λέκτορας, Ιωάννινα, Απρίλιος 2005 «Θεωρία διεθνών επενδύσεων» http://www.econ.uoi.gr/prosopikes_selides/zarotiadis/theoria_diethnwn_ependysewn.pdf

Κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες:

- Κουλτούρα (αισθητική, συμπεριφορά, κοσμοαντίληψη, θρησκεία, υλική κουλτούρα, κοινωνική οργάνωση, παιδεία, γλώσσα)

Πολιτικοί παράγοντες:

- Ιδεολογικοί παράγοντες
- Δημόσιος τομέας και διαδικασίες ιδιωτικοποιήσεων
- Εθνικισμός και παραδοσιακοί εχθροί
- Κυβερνητικός προστατευτισμός
- Πολιτική σταθερότητα
- Ο ρόλος των διεθνών οργανισμών
- Συνδικαλιστικό κίνημα

Νομικοί παράγοντες:

- Περιφερειακής, εθνικής ή και τοπικής εμβέλειας

Παράγοντες/χαρακτηριστικά εργασίας:

- Κινητικότητα εργασίας (διακλαδική και διαπεριφερειακή)
- Ελλείψεις ειδικοτήτων και ξένοι εργαζόμενοι
- Κατανομή του εργατικού δυναμικού ως προς μια σειρά από χαρακτηριστικά
- Η θέση των μειονοτήτων
- Πολιτική απασχόλησης, σχέσεις εργασίας και κόστος εργασίας.

4.5.1 Στοιχεία διεθνούς διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ⁵⁵

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχειρησιακής μονάδας έχει σχετικά πρόσφατα αναγνωρισθεί ως μια από τις πλέον σημαντικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων. Οι δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπισθούν από πλευράς της επιχείρησης γίνονται εδώ ιδιαίτερα πιο πολύπλοκες όταν η δραστηριότητά της είναι διεθνοποιημένη, καθώς οι περιφερειακά προσδιορισμένες κοινωνικές, πολιτικοοικονομικές και πολιτισμικές διαφορές του εργατικού δυναμικού και των σχέσεων εργασίας έχουν μεγάλη σημασία. Τέσσερις είναι οι κατηγορίες τέτοιων περιφερειακών διαφοροποιήσεων:

- διαφορές σε κοινωνικές και πολιτισμικές συμπεριφορές,
- διαφορές στα προβλεπόμενα για το χρόνο εργασίας,
- για τις συνθήκες εργασίας,
- και για το κόστος εργασίας (έμμεσο και άμεσο).

⁵⁵ Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, Λέκτορας, Ιωάννινα, Απρίλιος 2005 «Θεωρία διεθνών επενδύσεων»
http://www.econ.uoi.gr/prosopikes_selides/zarotiadis/theoria_diethnwn_ependysewn.pdf

Επικεντρώνοντας ιδιαίτερα στην προσπάθεια ανάπτυξης του στελεχιακού δυναμικού σε θυγατρικές εταιρίες που εγκαθίστανται σε άλλες περιοχές και χώρες, μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τρεις εναλλακτικές:

❖ Επιλογή στελεχών εθνικότητας της ίδιας όπως και η βάση της μητρικής εταιρίας, λόγω:

- της ανυπαρξίας αντίστοιχων στελεχών στη χώρα όπου εγκαταστάθηκε η θυγατρική,
- της επιδίωξης έμμεσης εκπαίδευσης των συγκεκριμένων στελεχών στη διεθνή πραγματικότητα, ώστε να επιστρέψουν κατάλληλα προετοιμασμένοι στα κεντρικά,
- της προσπάθειας καλύτερου ελέγχου των τεκταινόμενων στη θυγατρική.

❖ Επιλογή στελεχών εθνικότητας της χώρας όπου εγκαταστάθηκε η θυγατρική, λόγω:

- του χαμηλότερου κόστους εργασίας (συγκρινόμενο πάντα και το κόστος πρόσληψης που περιλαμβάνει την απαραίτητη αρχική εκπαίδευση και προσαρμογή),
- της καλύτερης προσαρμοστικότητας των εντόπιων στελεχών στην λειτουργία της εγχώριας κοινωνίας και οικονομίας γενικότερα, αλλά και στις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού,
- της προσπάθειας να δοθεί ένα τοπικά προσδιορισμένο εταιρικό προφίλ στην θυγατρική.

❖ Τέλος, επιλογή στελεχών τρίτης εθνικότητας, λόγω:

- της επιδίωξης διαμόρφωσης μια διεθνούς στελεχιακής ομάδας στην εν λόγω εταιρία,

της προσπάθειας χρήσης ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο δεν εντάσσεται στην καταστροφική πολλές φορές σύγκρουση ανάμεσα σε εντόπια στελέχη και στελέχη που προέρχονται από τη χώρα της μητρικής εταιρίας (home/host country debate).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να δώσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο στον αναγνώστη, προκειμένου να κατανοήσει τις αιτίες, τα κίνητρα, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και γενικότερα να πληροφορηθεί γύρω από τη διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μέσω κοινοπραξιών (joint ventures).

Έγινε, λοιπόν, μια προσπάθεια συγκέντρωσης όλων εκείνων των πληροφοριών και εννοιών οι οποίες είναι ικανές να εντυφύσουν στον αναγνώστη την αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του θεσμού διεθνοποίησης στη σημερινή εποχή. Μια εποχή που χαρακτηρίζεται, κυρίως, από την υπεραφθονία τεχνολογικών καινοτομιών. Τεχνολογικές καινοτομίες οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης οικονομικών εννοιών όπως η αγορά, ο ανταγωνισμός, η παραγωγικότητα, η ανάπτυξη.

Παρατηρώντας κάποιος τη σημερινή εποχή μπορεί κάλλιστα να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα για τη σημασία που έχει η διεθνοποίηση για μια επιχείρηση. Η εξέλιξη των πραγμάτων είναι τέτοια που, πλέον, καθίσταται σχεδόν -αν όχι υποχρεωτικό τουλάχιστον- απαραίτητο μια επιχείρηση να έχει πολυεθνικό ή καλύτερα διεθνικό προσανατολισμό. Ο εγχώριος κορεσμός ζήτησης στην αγορά, οι περαιτέρω δυνατότητες εξέλιξης, οι ευνοϊκότερες συνθήκες, η δυνατότητα βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεταξύ των καιρίων κινήτρων που αποκτά ή πρόκειται να αποκτήσει μια επιχείρηση και τα οποία την οδηγούν στη λύση της διεθνοποίησης.

Τί κερδίζει από αυτό μια εταιρία που το επιχειρεί; Μια επιτυχής διεθνοποίηση κερδίζει πρώτα απ' όλα σε ανταγωνισμό και έτσι επιβιώνει στην αγορά. Ακόμη, η βελτίωση, που συνεπάγεται με τη διεθνοποίηση, σε τομείς όπως η εμπειρία, η τεχνογνωσία, η τεχνολογία και η μείωση του κόστους σε διάφορα επίπεδα κτλ. εγκαθιδρύουν συνθήκες μιας ομαλότερης επιχειρηματικής ζωής και επιβίωσης για την επιχείρηση.

Προαναφέρθηκαν πριν δύο πολύ σημαντικές αιτίες/κίνητρα διεθνοποίησης. Η μία ήταν η δυνατότητα επέκτασης σε μεγαλύτερες αγορές και η άλλη οι

ευνοϊκότερες συνθήκες ανάπτυξης μιας επιχείρησης σε κάποιον άλλο τόπο. Τα παραπάνω δύο αποτέλεσαν σημαντικές αιτίες μιας χρήσιμης παρατήρησης. Παρατηρήθηκε ο εμφανής, τελικά, λόγος για τον οποίο ο ρυθμός διεθνοποίησης μικρομεσαίων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων είναι συγκριτικά μεγαλύτερος σε σχέση με αυτό των πχ. αμερικανικών, κινεζικών ή ιαπωνικών επιχειρήσεων. Τα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη αποτελούνται από ένα αριθμό σχετικά μικρών αγορών (συγκρινόμενες πάντα με αγορές όπως αυτή των ΗΠΑ ή της Ιαπωνίας). Έτσι, μια μέση ευρωπαϊκή επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί καταφεύγει στη διεθνοποίηση, θεσμό που ενθαρρύνεται, μέσω ευνοϊκών διατάξεων, από την ίδια την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο λόγος που ο ρυθμός διεθνοποιήσεων στην πχ. στις ΗΠΑ είναι αισθητά χαμηλότερος είναι το γεγονός πως ήδη οι ΗΠΑ αποτελούν μια τεράστια αγορά (μιλάμε ουσιαστικά για το καταναλωτικό κοινό με τη μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη παγκοσμίως). Ωστόσο, μια μέση αμερικανική επιχείρηση που εκτείνει τις δραστηριότητές της σε όλη την Αμερική ή απλώς σε περισσότερες από μια πολιτείες, μπορούμε να πούμε πως πραγματοποιεί και αυτή ένα είδος διεθνοποίησης, δεδομένου πως μια πολιτεία των ΗΠΑ θα μπορούσε να λογαριαστεί ως μια ξεχωριστή οικονομική οντότητα, ακριβώς όπως ένα κράτος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μάλιστα, κατά το 2009 μέσω δημόσιας διαβούλευσης⁵⁶, η Ε.Ε. επιχείρησε να εντείνει τις προσπάθειες αυτές και να δείξει πως υποστηρίζει ενεργά τη διεθνοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Με θέμα «Μικρή επιχείρηση, μεγάλος κόσμος: Μία νέα εταιρική σχέση για να βοηθήσουμε τις ΜΜΕ (Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις) να αξιοποιήσουν τις παγκόσμιες ευκαιρίες» κάλεσε τους ενδιαφερόμενους να υποβάλλουν τις προτάσεις τους για μια ολοκληρωμένη πολιτική προς αυτή την κατεύθυνση. Να σημειωθεί, όμως, πως τα προαναφερθέντα δεδομένα (συγκριτικός ρυθμός ανάπτυξης διεθνοποίησης) δεν ισχύουν όταν μιλάμε για επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας.

Επίσης, μέσα από τα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε το πώς μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει το στόχο της διεθνοποίησης μέσω μιας κοινοπραξίας. Παρατέθηκαν τα θετικά που απορρέουν από μια τέτοια συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων αλλά τονίστηκαν και οι κίνδυνοι και τα αρνητικά που μπορεί να βιώσουν οι επιχειρήσεις. Εδώ, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας θα έχουν επιχειρήσεις που εισέρχονται ή δημιουργούν κοινοπραξίες όντας όχι μόνο πλήρως προετοιμασμένες αλλά έχοντας και τους κατάλληλους ανθρώπους για να βγάλουν εις πέρας ένα τόσο φιλόδοξο αλλά και επικίνδυνο πολλές φορές σχέδιο. Η κοινοπραξία δεν είναι κάτι το απλό. Δεν είναι μια συμφωνία που αποφασίζεται εντός ολίγων ημερών.

⁵⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/listening-stakeholders/public-consultation-sme-support/index_en.htm#h2-2

Προϋποθέτει τη σύγκλιση ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων, ιδεών, σχεδίων και στόχων. Τα παραδείγματα κοινοπραξιών μαζί με το θεωρητικό υλικό που παρατέθηκαν πιο πάνω είναι στοιχεία ικανά να δώσουν μια μικρή εικόνα για το πότε μια συνεργασία είναι επιτυχής, πότε δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και πότε είναι συνετό να τερματιστεί.

Εντούτοις, μέσα από αυτή την έρευνα, παρατηρήθηκε μια αδυναμία εκτίμησης της δυνατότητας επιτυχίας των κοινοπραξιών και γενικότερα της διεθνοποίησης μέσα σε περιόδους κρίσης. Εν έτει 2011, η Ελλάδα μαστίζεται από μια βαθιά οικονομική κρίση που πλήττει όλες τις πτυχές της ζωής των πολιτών της. Μέσα σε αυτό το καθεστώς αβεβαιότητας, μαζί με άλλες πτυχές της επιχειρηματικής ζωής, δοκιμάζεται και ο θεσμός της διεθνοποίησης. Ποια είναι η δυνατότητα αντίδρασης και αντίστασης της μέσης επιχείρησης που έχει προ πολλού ακολουθήσει το δρόμο της διεθνοποίησης; Ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων απέτυχαν να ανταπεξέλθουν στις αντίξοες συνθήκες που επιβάλλει μια τέτοια κρίση με αποτέλεσμα να βάλουν λουκέτο. Θα ήταν λοιπόν εξαιρετικά ενδιαφέρον να εξεταστεί ενδελεχώς το κατά πόσο η διεθνοποίηση, ή καλύτερα η διεθνοποίηση μέσω κοινοπραξίας, βοηθά ή όχι μια επιχείρηση να επιβιώσει σε περιόδους κρίσης και οικονομικής ανασφάλειας.

Θέση των υποφαινόμενων είναι πως, στο βωμό του κέρδους και της οικονομικής ευημερίας, δεν θα πρέπει ο θεσμός της διεθνοποίησης -με όποια μορφή κι αν αυτή εκφράζεται- να οδηγεί τις αγορές και το αγοραστικό κοινό υπό συγκεκριμένα πρότυπα και αρχές. Θα πρέπει να δίνει χώρο και να σέβεται το χαρακτήρα κάθε χώρας και τα ιδανικά που τον διέπουν. Σε μια περίοδο όπου ο όρος παγκοσμιοποίηση συζητείται όλο και εντονότερα, είναι θεμιτό οι (παγκοσμιοποιημένες/διεθνοποιημένες) αγορές να αφήνουν χώρο στην πολυμορφία και ποικιλομορφία που δίνει η τοπική επιχείρηση σε μια τοπική αγορά. Κλείνοντας, παρατίθεται ένα άρθρο του καθηγητή γλωσσολογίας και σημερινού υπουργού Παιδείας, κ. Γεώργιου Μπαμπινιώτη, στην εφημερίδα “Το Βήμα” δημοσιευμένο στις 3/6/2001. Το συγκεκριμένο άρθρο, αν και αμιγώς μη οικονομικό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ιδεολογική βάση του παραπάνω επιχειρήματος:

«Βρέθηκα για τρεις μέρες στο Συνέδριο των Πρυτάνεων των Πανεπιστημίων της Αμερικής που συνήλθε στην Ουάσιγκτον. Γιόρταζαν τα εκατό χρόνια λειτουργίας του Συνδέσμου των Αμερικανικών Πανεπιστημίων και είχαν καλέσει πρυτάνεις μερικών μεγάλων πανεπιστημίων της Ευρώπης να συμμετάσχουν στις συζητήσεις για την Ανώτατη Εκπαίδευση που διοργανώθηκαν στο ετήσιο συνέδριό τους σε συνδυασμό και με τον εορτασμό. Τα θέματα που ήλθαν στο προσκήνιο των συζητήσεων ήταν η μορφή των πανεπιστημίων στο

πλαίσιο τής παγκοσμιοποίησης, η μορφή λειτουργίας των πανεπιστημίων σε σχέση με το διαδίκτυο, την τηλεεκπαίδευση και γενικότερα με τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία τής Εκπαίδευσης, ο ρόλος των ανθρωπιστικών σπουδών και η έννοια τής πολιτιστικής ταυτότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση που τείνει να διαμορφωθεί στις αρχές τού νέου αιώνα κ.λ.π.

Στο βραχύ αυτό κείμενο θα περιοριστώ σ' ένα θέμα που επανερχόταν σε όλες τις συζητήσεις: την παγκοσμιοποίηση σε σχέση με την Ανώτατη Εκπαίδευση. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι εξελίξεις στην τεχνολογία διαδίκτυο, πολυμέσα, τηλεεκπαίδευση, τηλεδιάσκεψη κ.λ.π. έχουν καταργήσει τις αποστάσεις, έχουν φέρει κοντά τους πανεπιστημιακούς ερευνητές (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), έχουν καταστήσει κοινό, εν πολλοίς, κτήμα την πληροφορία (για δημοσιεύματα, προγράμματα διδασκαλίας, αντικείμενα, πορίσματα και προγράμματα έρευνας, προτάσεις για συνεργασία, πληροφορίες για Συνέδρια, εκδηλώσεις, διευθύνσεις κ.τ.ό.). Όλο και περισσότερο και όλο και καλύτερα μπορούμε να γνωρίζουμε τι συμβαίνει ερευνητικά, διδακτικά και οργανωτικά στα Α.Ε.Ι. και στα επιστημονικά κέντρα μεγάλου μέρους τού κόσμου. Μπορούμε δηλ. να μιλάμε με σιγουριά για «παγκοσμιοποίηση τής πληροφορίας» που αναφέρεται στην Ανώτατη Παιδεία και που αποτελεί ήδη μια πραγματικότητα. Το πρόβλημα είναι αν αυτό σημαίνει και παγκοσμιοποίηση τής ανώτατης εκπαίδευσης με την έννοια κοινών προγραμμάτων διδασκαλίας, κοινής πιστοποίησης των γνώσεων που παρέχουν τα Α.Ε.Ι. σε παγκόσμιο επίπεδο, κοινής γλώσσας επικοινωνίας και διδασκαλίας στα Α.Ε.Ι. παγκοσμίως, δυνατότητα μετακίνησης των φοιτητών και των διδασκόντων από ένα Α.Ε.Ι. σ' ένα άλλο κάπου αλλού στον κόσμο («κινητικότητα»), αναγνώριση τίτλων σπουδών και συνέχιση σπουδών σε μεταπτυχιακό επίπεδο κ.λ.π. κ.λ.π. Κι αν γίνει κάτι τέτοιο, θα εξακολουθήσουν να υπάρχουν «εθνικές επιλογές» στην Ανώτατη Εκπαίδευση ή μήπως οι αποφάσεις για όλα αυτά θα λαμβάνονται σε υψηλότερα, διακρατικώς θεσμοθετημένα, όργανα που θα καθορίζουν τις πανεπιστημιακές σπουδές σε παγκόσμιο επίπεδο; Και σ' αυτή την περίπτωση πού πάει η πολιτισμική φυσιογνωμία κάθε χώρας; Αμαλγαματοποιείται μέσα στην παγκοσμιότητα; Η εθνική πολιτισμική κληρονομιά κάθε λαού δεν παίζει κανέναν ρόλο στην Ανώτατη Εκπαίδευση τής χώρας του; Στο τι δασκάλους θα μορφώσει για τα σχολεία του, τι νομικούς για τα δικαστήρια, τι γιατρούς για την περίθαλψη κ.ο.κ.; Με άλλα λόγια, η παγκόσμια εξομοίωση σε όλο το φάσμα της, από την απλή σύγκλιση μέχρι την ενσωμάτωση και τον εξισωτισμό, μπορεί πράγματι να είναι το όραμα τής Ανώτατης Εκπαίδευσης τού νέου αιώνα;

Κι από τις επίσημες συζητήσεις στο πλαίσιο τής Συνόδου, που ανέφερα, και από τις κατ' ιδίαν συνομιλίες φάνηκε πως η συντριπτική πλειονότητα των Πρυτάνεων τής Συνόδου στην Ουάσιγκτον δεν υιοθετεί αυτή τη στάση. Θέλει τη συνεργασία, αλλά όχι την εξομοίωση. Θέλει τη σύγκλιση, αλλά όχι τις δεσμεύσεις. Θέλει τα θετικά στοιχεία από την ακώλυτη ροή των πληροφοριών, αλλά όχι τη συμμόρφωση σε γενικά δεσμευτικά πρότυπα. Με άλλα λόγια, θέλει τη διεθνοποίηση (internationalisation), αλλά όχι την παγκοσμιοποίηση (globalisation). Η διαφορά; Μεγάλη. Η διεθνοποίηση συνιστά κι αυτή ευρύτερη, διεθνή συμμετοχή, αλλά πολύμορφη και ισότιμη. Στην παγκοσμιοποίηση, αντιθέτως, μία και μόνη παγκόσμια μορφή απορροφά, εξομοιώνει και ενσωματώνει όλες τις άλλες. Έτσι λ.χ. στον χώρο τής γλωσσικής επικοινωνίας παγκοσμιοποίηση είναι η απόλυτη κυριαρχία τής Αγγλικής ως τής μόνης (δεύτερης) ξένης γλώσσας εις βάρος όλων των άλλων γλωσσών, δηλ. η *μονογλωσσικότητα*. Ενώ η γλωσσική

διεθνοποίηση έχει τον χαρακτήρα τής ευρύτερης, διεθνούς χρήσεως περισσότερων τής μιας γλωσσών. Ευνοεί την *πολυγλωσσία* ή, αλλιώς, τη *γλωσσική πολυμορφία*. Η παγκοσμιοποίηση μπορεί να πάρει, στην πράξη, τη μορφή τής παθητικής ένταξης σε ένα αμερικανικής, κατά κανόνα, προέλευσης σχήμα που τείνει να επιβληθεί παγκόσμια. Είναι διαδικασία αφομοίωσης μέσα σε μια ευρύτερη χοάνη αμερικανικού τύπου: η επικράτηση λ.χ. παντού τής αμερικανικής μουσικής, τής αμερικανικής ενδυμασίας, διαφόρων μορφών αμερικανικού τρόπου ζωής, τής αμερικανικής τεχνολογίας κ.λ.π. Έτσι η παγκοσμιοποίηση παίρνει συχνά τον χαρακτήρα τού εξαμερικανισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι μια μορφή πολιτισμικού ηγεμονισμού που πηγάζει από την παθητική γενικευμένη μίμηση αμερικανικών προτύπων.

Αντίθετα, ο επιθυμητός στόχος, στον χώρο τουλάχιστον τής παιδείας και τού πολιτισμού, πρέπει να είναι η **πολυμορφία** σε διεθνές επίπεδο, η δημιουργία μιας πολυπολιτισμικής προσέγγισης, μιας γνωριμίας και επαφής με περισσότερες προσεγγίσεις τής παιδείας και τού κόσμου μας γενικότερα, μια ευρύτερη ανεκτικότητα και σεβασμός στο διαφορετικό, σε κάθε άλλη πολιτισμική παράδοση και αντίληψη ζωής. Μια διεθνοποιημένη Ανώτατη Εκπαίδευση, δηλ. μια ευρύτερα διαδεδομένη και προσιτή μορφή παιδευτικής πολυμορφίας, θα ήταν διεθνής πνευματική πρόσκληση δημιουργικής υφής. Αντίθετα, η εξάπλωση και επικράτηση μιας μονομερούς εξαμερικανισμένης αντίληψης τής Παιδείας δεν μπορεί να λειτουργήσει δημιουργικά. Η γενίκευση τού ενός δεν αίρει την εγγενή μονομέρεια τού ενός εις βάρος τής πολυμέρειας των πολλών, εις βάρος τής πολυμορφίας. Το παρήγορο είναι ότι τον εξαμερικανισμό τής Ανώτατης Παιδείας δεν τον θέλουν ούτε οι ίδιοι οι Αμερικανοί!»

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία- Ηλεκτρονικές πηγές

Ελληνόγλωσση:

Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, 2003, «Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες», εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη.

Μελάς Κ. Πολλάλης Ι., 2005, «Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις», εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα.

Μελάς Κ. , 1999, «Παγκοσμιοποίηση: Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας μύθοι και πραγματικότητα», Εκδόσεις Εξάντα, Αθήνα .

Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική εμπειρία», εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Τόμος Β, Αθήνα.

Παπαγεωργίου Πέτρος, Χιόνης Π. Διονύσιος, 2003, «Διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα και οργανισμοί», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Σαρσέντης Ν. Βασίλειος, 1996, «Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική», εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα.

Κιόχος Α. Πέτρος, Παπανικολάου Γεώργιος, Κιόχος Π. Απόστολος, 2003, «Επιχείρηση και περιβάλλον», εκδόσεις INTERBOOK.

Γεωργόπουλος Αντώνης, 1998, «Σύγχρονες τάσεις διεθνοποίησης των εμπορικών, παραγωγικών και χρηματοπιστωτικών σχέσεων» Θεωρητική προσέγγιση και ελληνική εμπειρία, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα.

Θανόπουλος Ν. Γιάννης , 2005, «Διεθνείς επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», Εκδόσεις INTERBOOK.

Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Απόσπασμα της συνολικής μελέτης που αφορά στην ανάπτυξη ενός «Οδηγού/πρότυπου διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων» http://observatory.eommex.gr/eommex/Meleti_Dietnpoiisi.pdf

Κορμαλής Βασίλειος, Ιούλιος - Αύγουστος 2010, «Στρατηγικές διεθνοποίησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων τροφίμων εντός της Ε.Ε.», Επιστημονικό marketing management. : http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4634

Δρ. Α. Σαχινίδης, Σημειώσεις : <users.teiath.gr/asachinidis/files/strategy.ppt>

Νάγια Αλεξίου, 2007, «Κοινοπραξία», Businesswoman Πηγή: http://www.businesswoman.gr/index.php?Itemid=34&catid=22:2009-02-25-15-07-00&id=1331:2007-09-05&option=com_content&view=article

Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, Λέκτορας, Ιωάννινα, Απρίλιος 2005, «*Θεωρία διεθνών επενδύσεων*»

http://www.econ.uoi.gr/prosopikes_selides/zarotiadis/theoria_diethnwn_ependysewn.pdf

Τάκης Φωτόπουλος, 1999, «*Η διεθνοποίηση της οικονομίας της αγοράς και το πρόταγμα της περιεκτικής δημοκρατίας*»,

Πηγή:http://www.inclusivedemocracy.org/fotopoulos/greek/grspeeches/TEI_Mesologgi.htm

Γιώργος Αναστασόπουλος, 2005, «*Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών και η ελυστικότητα των χωρών*», Ανοιχτό MBA Η επιλογή του βέλτιστου μοντέλου διεθνοποίησης της επιχείρησης. ΤΑ ΝΕΑ online,

<http://www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4419005>

Ξενόγλωσση:

Diamantis V. Gabriel, 2010, «*International political economy*», An introduction to IPE studies for class discussion.

John H. Dunning & Sarianna M. Lunday, 2008, «*Multinational enterprises and the global economy*», second edition.

Warren J. Bilkey- George Tesar, 1997, «*The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*», journal of international business studies, vol.8, No 2, pages 93-98.

Jan Johanson & Finn Wiederheim-Paul «*The internalization of the firm-four Swedish cases*», 1975, Journal of Management Studies, volume 12, issue 3, pages 305-323.

Jan Johanson & Jan-Eric Vahlne, 1977, «*The internationalization process of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*», v8, iss.1, pages 23-32.

Dunning H. John, 1980, «*Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*», Journal of International Business Studies, vol.11, no.1, pages 9-31.

Dunning H. John, 1988, «*The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*», Journal of International Business Studies, vol.19, no.1, pages 1-31.

John H. Dunning, 1993, «*Multinational enterprises and the global economy*», reading Addison-Wesley publishers LTD

Heather I M Wilson and Richard D Hadley, 2002, «*The Network Model of Internationalization and Experiential Knowledge*»

ΠΗΓΗ: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=59

ΠΗΓΗ: «*Joint Venturing 101, What is a Joint Venture and How do they Work*»

[http://translate.google.gr/translate?hl=en&langpair=en|el&u=http://entrepreneurs.ab](http://translate.google.gr/translate?hl=en&langpair=en|el&u=http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm)

[out.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm](http://translate.google.gr/translate?hl=en&langpair=en|el&u=http://entrepreneurs.ab) , του Scott John Allen, καθηγητή

του πανεπιστημίου UCLA του Λος Άντζελες.

Robert Wallace, ΠΗΓΗ:

http://www.morax.gr/includes/frontPage/left_nav/print_article.php?artID=73

Lisa Smirnova, 2007, «*Category international joint ventures*»,

ΠΗΓΗ:

http://www.lisaconsulting.com/en/weblog/categories/international_joint_ventures/

Άλλες πηγές:

<http://en.wikipedia.org/>

<http://el.wikipedia.org/>

<http://www.1000ventures.com/>

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=511&ref=498>

<http://www.pse.gr>