

**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ  
ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ  
ΑΓΓΕΛΑΚΗ ΝΙΚΗ**

**Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ  
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>                                       | <b>1</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>                                | <b>3</b>  |
| 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....   | 3         |
| 2.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....                                     | 5         |
| 2.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....                                 | 7         |
| 2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....                 | 11        |
| 2.5 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....   | 13        |
| 2.6 ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....                            | 17        |
| 2.6.1 Θεωρίες της Οικονομικής Σχολής ή των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων..... | 18        |
| 2.6.2 Θεωρίες της Δικτυακής Προσέγγισης .....                           | 19        |
| 2.6.3 Θεωρίες των Σταδίων ή Συμπεριφορικά Μοντέλα.....                  | 21        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ..</b>        | <b>22</b> |
| 3.1 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....                 | 33        |
| 3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ .....  | 25        |
| 3.3 ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....                | 28        |
| 3.3.1 Ελληνική παρουσία στην Αφρική .....                               | 30        |
| 3.3.2 Ελληνική παρουσία στην Τουρκία .....                              | 32        |
| 3.3.3 Ελληνική παρουσία στις Η.Π.Α.....                                 | 35        |
| 3.4 ΑΡΩΓΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....                    | 35        |
| 3.5 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....                 | 37        |
| 3.6 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ .....              | 41        |
| 3.7 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....                    | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: CASE STUDIES .....</b>                                   | <b>52</b> |
| 4.1 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ .....   | 52        |
| 4.1.1 Ιστορικό .....  | 52        |
| 4.1.2 Δίκτυο .....  | 53        |
| 4.1.3 Αγορά στόχος και στρατηγική της επιχείρησης.....                  | 54        |
| 4.1.4 Επέκταση στη Ρουμανία και λόγοι διεθνοποίησης .....               | 54        |
| 4.1.5 Επέκταση στην Τσεχία .....  | 56        |
| 4.2 FOLLI FOLLIE .....  | 57        |
| 4.2.1 Ιστορικό .....  | 57        |
| 4.2.2 Δίκτυο διανομής.....  | 59        |
| 4.2.3 Ο οργανισμός πριν την έναρξη των διεθνών επιχειρήσεων .....       | 60        |
| 4.2.4 Τα κίνητρα διεθνοποίησης και ο πρώτος σταθμός διεθνοποίησης ..... | 60        |
| 4.2.5 Πορεία της επέκτασης.....   | 62        |
| 4.2.6 Παράγοντες που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διεθνοποίηση.....       | 63        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>  | <b>65</b> |
| <b>ΠΗΓΕΣ .....</b>  | <b>67</b> |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει επιταχυνθεί τα τελευταία χρόνια. Καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της σύγχρονης ζωής και επομένως απασχολεί όλο και περισσότερο τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ένας γενικός ορισμός της παγκοσμιοποίησης είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Η έννοια παγκοσμιοποίηση, στο χώρο της οικονομίας, δηλώνει τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι οικονομίες των διαφόρων κρατών εντάσσονται σ' ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση της παγκόσμιας παραγωγής, του εμπορίου και της πληροφόρησης σε ορισμένα κέντρα.

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση επιχείρησης» χρησιμοποιείται με κυρίως γεωγραφική διάσταση και αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις λειτουργίες της πέρα από την γεωγραφική ήπειρο που ανήκει.

Ο όρος «διεθνοποίηση επιχείρησης» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία επέκτασης των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης γενικότερα στο εξωτερικό. Επομένως, η διεθνοποίηση αποτελεί το βήμα στο οποίο προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου στη συνέχεια να παγκοσμιοποιηθεί. Στα πλαίσια όμως της παρούσας εργασίας οι δύο παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες έννοιες.

Αδιαμφισβήτητο γεγονός είναι ότι η διεθνοποίηση σήμερα είναι πολύ ευκολότερη από ότι ήταν λίγα χρόνια πριν, καθώς μια σειρά εμποδίων έχουν εκλείψει ή έχουν περιοριστεί σημαντικά. Εντούτοις, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ούτε αυτόματη, ούτε εύκολη υπόθεση είναι καθώς εξακολουθούν να παραμένουν μια σειρά εμποδίων που εμποδίζουν την εξωστρέφεια της.

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον μια αναπόδραστη πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις παντού στον κόσμο. Συγκριτικά με άλλες χώρες, η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων καθυστέρησε να έλθει και ακόμα και σήμερα φαίνεται να λαμβάνει χώρα σε μικρότερο βαθμό, σε σχέση με επιχειρήσεις από άλλες μικρότερες οικονομίες.

Αυτή η αργοπορία αποτελεί ατυχές γεγονός επειδή όσο πιο πολλές επιχειρήσεις διεθνοποιούνται, τόσα περισσότερα θα είναι τα οφέλη για τις επιχειρήσεις και για την ελληνική οικονομία μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, έχει αλλάξει η

κατάσταση, καθώς έχει πραγματοποιηθεί μια αξιοσημείωτη επέκταση αρκετών ελληνικών επιχειρήσεων εκτός των συνόρων της Ελλάδος και της ελληνικής αγοράς, που άρχισε με εξαγωγές προϊόντων, προτού επεκταθεί και στην εξαγωγή της παραγωγικής τους διαδικασίας, με τη μόνιμη εγκατάσταση παραγωγικών τους μονάδων στο εξωτερικό.

Η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό. Επίσης σύμφωνα με ειδικές έρευνες σε διεθνές επίπεδο, η εξαγωγή παραγωγικής δραστηριότητας στο εξωτερικό αυξάνει τις εξαγωγές. Με την δραστηριοποίηση τους ανά τον κόσμο, οι ελληνικές επιχειρήσεις ενδυναμώνουν τη διεθνή παρουσία τους και, κατά συνέπεια, τα έσοδα τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο έχουν αναπτύξει ένα ευρύτατο διεθνές δίκτυο παραγωγής με έντονο περιφερειακό χαρακτήρα. Ο περιφερειακός χαρακτήρας στην Ευρώπη γίνεται εντονότερος μιας και η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών είναι εγκατεστημένες στα Βαλκάνια.

Τα κύρια κίνητρα για την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό είναι η εκμετάλλευση νέων αγορών και η διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης στη διεθνή αγορά, η οριζόντια ολοκλήρωση καθώς και η κάλυψη καταναλωτικών αναγκών στις χώρες υποδοχής. Επίσης, στα κίνητρα ανάληψης πολυεθνικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνονται η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, οι αλλαγές στις συνθήκες ζήτησης, η αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης στην εγχώρια αγορά και η εκμετάλλευση χαμηλότερου κόστους στις χώρες υποδοχής. Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στο εξωτερικό, πρώτιστα ανταποκρινόμενες στις νέες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης ενώ αποδίδεται δευτερεύουσα σημασία στην αναζήτηση χωρών χαμηλού εργατικού κόστους. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο εξωτερικό διευρύνουν τις επιχειρηματικές τους προοπτικές τους απευθυνόμενες σε νέες αγορές ενώ παράλληλα ενισχύουν και τον ρόλο τους.

Η στρατηγική διεξόδου των ελληνικών εταιρειών υλοποιείται είτε με την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων πολλές εκ των οποίων κρατικές, είτε με την ίδρυση νέων μονάδων στην μεταποίηση και σε άλλους κλάδους όπως



στον χρηματοοικονομικό τομέα, στην ενέργεια, στις τηλεπικοινωνίες, στις κατασκευές, στο εμπόριο κ.τ.λ..

Η είσοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια σε μια αρκετά δυναμικότερη φάση σε σχέση με το παρελθόν καθώς πλέον είναι αρκετές οι ελληνικές εταιρείες που “ανοίγονται” επιχειρηματικά, κατά κύριο λόγο, στην αγορά των Βαλκανίων.

Το πρώτο κατάστημα της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ιδρύθηκε το 1972 στη Δάφνη ως προσωπική επιχείρηση από τον Γρηγόρη Γεωργάτο και δραστηριοποιήθηκε στην παροχή γρήγορων γευμάτων κατεψυγμένης ζύμης και έτοιμων σάντουιτς. Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης δεν ξεκίνησε παρά μετά το 1991. Η επέκταση έγινε αρχικά με δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων, ενώ το 1994 υπογράφηκαν και οι πρώτες συμβάσεις δικαιόχρησης (franchising).

Η Folli-Follie είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρεία, καταξιωμένη διεθνώς, η οποία σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ με την επωνυμία Folli-Follie.

Ιδρύθηκε το 1986 από τον κ. Δημήτρη Κουτσολιούτσο και τη σύζυγό του Καίτη εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας. Στόχος τους ήταν η δημιουργία μιας εταιρείας που θα παρείχε επώνυμα, μοντέρνα, εξαιρετικής ποιότητας και σε προσιτές τιμές κοσμήματα στη σύγχρονη γυναίκα που ανήκει κυρίως στο ηλικιακό γκρουπ των 20-40 ετών. Με την πάροδο δέκα χρόνων από την ίδρυση της εταιρείας, ο γιος των ιδρυτών κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος και η σύζυγός του Μαρίζα ανέλαβαν την ανάπτυξη της επωνυμίας Folli-Follie σε παγκόσμιο επίπεδο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί μια έντονα πολυσυζητημένη έννοια τα τελευταία χρόνια η οποία αναφέρεται στο φαινόμενο του ανοίγματος των οικονομιών και των συνόρων, ως αποτέλεσμα της αύξησης του εμπορίου και των μετακινήσεων των κεφαλαίων, της κυκλοφορίας των ατόμων και των ιδεών, της διάδοσης των πληροφοριών, της γνώσης και της τεχνολογίας. Η διαδικασία αυτή δεν είναι πρόσφατη αλλά έχει επιταχυνθεί τα τελευταία χρόνια, καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της σύγχρονης ζωής και επομένως απασχολεί όλο και περισσότερο τον δομικό κινητήρα της ανάπτυξης των οικονομιών, τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια αυτής της συνεχούς αύξησης του βαθμού αλληλεξάρτησης των οικονομιών σε παγκόσμιο επίπεδο, αναγνωρίζουν ως απαραίτητη τη διεθνή επέκτασή τους μέσω ενός μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο τη διατήρηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση των κερδών τους.

Από την προαναφερθείσα διαδικασία δεν θα ήταν δυνατόν να εξαιρεθεί το τμήμα που καλύπτει η ελληνική οικονομία και οι ελληνικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με το νέο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον καταβάλλοντας προσπάθειες προσαρμογής τους σε αυτό. Με την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό, οι ελληνικές εταιρείες επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στοχεύοντας στην καταγραφή δυναμικού ρυθμού αύξησης των πωλήσεών τους αλλά και στη διατήρηση μιας υγιούς οικονομικής θέσης.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας γίνεται παρουσίαση της προσπάθειας αυτής των ελληνικών επιχειρήσεων για διεθνή

προσανατολισμό ως αποτέλεσμα της δυναμικής της παγκοσμιοποίησης. Τα στοιχεία της εργασίας προέκυψαν από έρευνα θεωρητικών κυρίως μελετών της ελληνικής κατά κύριο λόγο βιβλιογραφίας, που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τις στρατηγικές διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η δομή της εργασίας αυτής είναι η ακόλουθη. Στο κεφάλαιο 2 γίνεται μια προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της παγκοσμιοποίησης, αναλύονται οι λόγοι που την προκαλούν, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή και παρουσιάζονται οι επικρατούσες θεωρίες παγκοσμιοποίησης και οι κυριότερες μορφές διεθνοποίησης. Στο κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στην πορεία της παγκοσμιοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, οι ανασταλτικοί παράγοντες για την προσπάθεια διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων ενώ περιγράφεται με μεγαλύτερη ανάλυση η έντονη ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα στα Βαλκάνια. Στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής αναπτύσσονται οι περιπτώσεις δύο ελληνικών επιχειρήσεων που με επιτυχία δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά και τέλος, στο κεφάλαιο 5 συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η παγκοσμιοποίηση είναι μια έννοια που συζητείται έντονα καθώς είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που επεκτείνεται σ' όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης ζωής επιφέροντας σε αυτά ραγδαίες αλλαγές. Ένας γενικός ορισμός της παγκοσμιοποίησης είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Με άλλα λόγια, είναι ένας όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής.

Παρόλο που, όπως προαναφέρθηκε, είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της:

- ❖ *βιομηχανική παγκοσμιοποίηση* : η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών,
- ❖ *χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση* : η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους,
- ❖ *πολιτική παγκοσμιοποίηση* : η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη,

- ❖ *παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης* : αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών,
- ❖ *πολιτισμική παγκοσμιοποίηση* : ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας.

Η παγκοσμιοποίηση συνδέεται έντονα με την οικονομία, γιατί στον τομέα αυτό παρουσίασε ραγδαία εξέλιξη και τα σημεία της είναι περισσότερο εμφανή. Η έννοια παγκοσμιοποίηση, στο χώρο της οικονομίας, δηλώνει τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι οικονομίες των διαφόρων κρατών εντάσσονται σ' ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση της παγκόσμιας παραγωγής, του εμπορίου και της πληροφόρησης σε ορισμένα κέντρα. Η παγκοσμιοποίηση στην οικονομική της διάσταση συνιστάται στη διαχρονική αύξηση :

- ❖ του διεθνούς εμπορίου
- ❖ των ροών της διεθνούς οικονομικής μετανάστευσης
- ❖ των διεθνών κεφαλαιακών ροών
- ❖ του αριθμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των θυγατρικών τους
- ❖ των διεθνών ροών της τεχνολογίας.

Ένας τυπικός, απλός αν και περιοριστικός ορισμός που αναφέρεται στην παγκοσμιοποίηση σε σχέση με την οικονομία, είναι αυτός που δόθηκε από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο το 1997, ο οποίος δίνει έμφαση στην συνεχή διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού οικονομικής αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Το αποτέλεσμα αυτής της συνεχούς

διαδικασίας είναι η απεριόριστη επέκταση των συναλλαγών σε παγκόσμια κλίμακα.

## 2.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η επέκταση και η αύξηση της διεθνούς κίνησης και της ροής αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων, δεν αποτελεί ένα νέο φαινόμενο καθώς υπήρχε και κατά την περίοδο πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης.

Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Την εποχή εκείνη η ροή αγαθών και κεφαλαίων μεταξύ κρατών ήταν εξίσου ελεύθερη όπως τείνει να γίνει και σήμερα και επέτρεπε στις τότε αναπτυσσόμενες χώρες να βασίζονται στην ανάπτυξη τους στην αύξηση των εξαγωγών τους και να χρηματοδοτούν εύκολα τις επενδύσεις τους με εισροές κεφαλαίων. Ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος, η οικονομική κρίση του 1929 και η άνοδος του “οικονομικού εθνικισμού” οδήγησαν σε ένα “κλείσιμο” των ανεπτυγμένων οικονομιών με την επιβολή περιορισμών στο διεθνές εμπόριο και στην κίνηση κεφαλαίων. Αργότερα, έγινε φανερό ότι ο προστατευτισμός συνέβαλε στην οικονομική κρίση του 1929 και επιδείνωσε τις συνέπειές της.

Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960 με παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισε μια προσπάθεια για την απελευθέρωση των διεθνών αγορών και την αντιμετώπιση τυχόν αρνητικών παρενεργειών. Η προσπάθεια αυτή στηρίχθηκε στη δημιουργία διεθνών οργανισμών και θεσμών, όπως είναι το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT).

Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται. Η διαδικασία της απελευθέρωσης και ενοποίησης των αγορών επιταχύνθηκε τη δεκαετία του 1990 και μετά, καθώς από τις περισσότερες χώρες υιοθετήθηκαν πολιτικές που ευνοούν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και τη μείωση του κόστους των μεταφορών και των επικοινωνιών διεθνώς. Παράλληλα ενισχύθηκε το θεσμικό πλαίσιο με τη δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, η οποία συνδυάστηκε με σημαντικές μειώσεις δασμών και τη σχεδόν πλήρη κατάργηση των ποσοτικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο. Σήμερα, σχεδόν όλες οι χώρες του κόσμου είναι μέλη του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου ή επιδιώκουν να γίνουν μέλη του, επειδή αναγνωρίζουν ότι η απρόσκοπτη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και το άνοιγμα της αγοράς τους στον διεθνή ανταγωνισμό έχουν μεγάλη σημασία για την ανάπτυξή τους.

Η τελευταία αυτή περίοδος που ξεκίνησε ουσιαστικά από τη δεκαετία του 1990, είναι μια περίοδος γρήγορης ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας που ευνοεί όλες τις χώρες και οδηγεί σε μια ευρύτερη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους σε διεθνές επίπεδο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως το σημερινό κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά εντοπίζεται στο ότι αναπτύσσεται πλέον σε επίπεδο επιχειρήσεων οδηγούμενο και διαμορφούμενο από τη διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι οι εξής :

- ❖ Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο.
- ❖ Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων, εργασίας και κεφαλαίου.

- ❖ Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει πλέον σύνορα.
- ❖ Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασσικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια “δυναμική” που θεωρείται πλέον μη ανατρέψιμο.

## 2.3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σήμερα η παγκοσμιοποίηση περισσότερο από ότι στο παρελθόν κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις, γεγονός που συνεπάγεται πως η προσοχή στρέφεται στο επίπεδο της επιχείρησης καθώς στις αχανείς παγκοσμιοποιημένες αγορές που διαμορφώνονται, το “παιχνίδι της επιβίωσης” κρίνεται στη δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναπτύσσουν οι επιχειρηματικές μονάδες και τα εταιρικά σχήματα. Προκειμένου να αναπτύξουν οι επιχειρηματικές μονάδες αυτό το πλεονέκτημα και να είναι βιώσιμη η οικονομική τους ανάπτυξη, καθίσταται απαραίτητη η ανταπόκρισή τους στα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης. Και η πλέον “προτεινόμενη” διαδικασία για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η παγκοσμιοποίησή της ή γενικότερα ο υψηλότερος βαθμός διεθνοποίησης της χωρίς αυτό βέβαια να αποτελεί πάντα αυτοσκοπό.

Ο όρος *παγκοσμιοποίηση επιχείρησης* (globalization of firm) χρησιμοποιείται με κυρίως γεωγραφική διάσταση και αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις λειτουργίες της πέρα από την γεωγραφική ήπειρο που ανήκει (Luostarinen & Gabrielsson, 2004). Με



άλλα λόγια, απαραίτητα στοιχεία για την παγκοσμιοποίηση μιας επιχείρησης είναι η ύπαρξη παραγωγικών μονάδων που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες ανά τον κόσμο, η κατοχή όλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή ή ο έλεγχος μιας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή. Ο όρος *διεθνοποίηση επιχείρησης (internationalization of firm)* χρησιμοποιείται για να περιγράψει μονολεκτικά την διαδικασία επέκτασης των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης γενικότερα στο εξωτερικό (Piercy 1981, Johanson & Weidersheim-Paul 1975). Οι Welch and Loustarinen (1988) την ορίζουν ως τη “διεργασία αύξησης της εμπλοκής σε διεθνείς λειτουργίες”. Επομένως, προκύπτει πως οι δύο αυτοί όροι δεν είναι απόλυτα ταυτόσημοι. Εντούτοις, η διεθνοποίηση αποτελεί το βήμα στο οποίο προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου στη συνέχεια να παγκοσμιοποιηθεί φτάνοντας σε σημείο να κατέχει και ελέγχει παραγωγικές μονάδες σε περισσότερες από μια χώρες ανά τον κόσμο. Ωστόσο, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας οι δύο παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες έννοιες χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η διαφοροποίησή τους.

Η διεθνοποίηση, ως έννοια και ως διαδικασία, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφωθεί διάφορες θεωρίες και μοντέλα που την ερμηνεύουν και που βασίζονται σε διάφορα θεωρητικά υπόβαθρα. Πριν την παρουσίαση των βασικών θεωριών που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, θα γίνει μια σύντομη ανάλυση του φαινομένου, πώς δηλαδή προσδιορίζεται και τι περιλαμβάνει. Ακολούθως αναφέρονται τρεις βασικές, ανεξάρτητες μεταξύ τους, προσεγγίσεις του φαινομένου και επιχειρείται ο συσχετισμός τους, ώστε να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των διαστάσεων της παγκοσμιοποίησης.

#### ❖ Ο βαθμός διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τον Sullivan (1994) υπάρχουν τρεις διαστάσεις στον προσδιορισμό του βαθμού διεθνοποίησης μιας επιχείρησης: I) η επίδοση (της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές), II) οι υποδομές (πόροι που δεσμεύονται διεθνώς) και III) η νοοτροπία (ο βαθμός διεθνούς προσανατολισμού της διοίκησης). Για τη μέτρηση δε του συνολικού βαθμού διεθνοποίησης, συνδύασε τις τρεις διαστάσεις, χρησιμοποιώντας σχετικούς μετρήσιμους δείκτες ως εξής : I) για την μέτρηση της επίδοσης, τον λόγο πωλήσεων εξωτερικού προς τις συνολικές πωλήσεις, II) για την μέτρηση των υποδομών, τον λόγο των παγίων στοιχείων του εξωτερικού προς τα συνολικά πάγια της εταιρίας και III) για την νοοτροπία, τη συνολική διεθνή εμπειρία των μελών της διοίκησης. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτό οι τρεις διαστάσεις ανάγονται σε μια και μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη μέτρηση της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης όσο και μιας οικονομίας (χώρας).

#### ❖ Το μοντέλο των τριών διαστάσεων

Ο Lummaa (2001), αντίστοιχα, κατέληξε στο μοντέλο των τριών διαστάσεων που χρησιμοποιεί ως διαστάσεις διεθνοποίησης : I) το βάθος, II) τη διαποίκιση και III) την απόσταση. Η πρώτη διάσταση μετράται με το πλήθος των λειτουργιών προστιθέμενης αξίας που υλοποιούνται σε μια ξένη χώρα, η δεύτερη με τη φυσική και πολιτισμική απόσταση της χώρας – αγοράς του εξωτερικού ως προς τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και η τρίτη με το πλήθος των διαφορετικών εθνικών και πολιτιστικών συστημάτων στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εκτός από τη διαποίκιση, οι άλλες διαστάσεις μπορούν να χαρακτηρίσουν τον βαθμό διεθνοποίησης και μιας οικονομίας (χώρας).

#### ❖ Η προσέγγιση των βιομηχανικών δικτύων

Σύμφωνα με τους Johanson και Mattson (1988), ο βαθμός διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί με χρήση εννοιών της

θεωρίας των δικτύων, δηλαδή η διεθνοποίηση σχετίζεται με την εμπλοκή της επιχείρησης σε βιομηχανικά δίκτυα του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους: I) με επέκταση (η επιχείρηση εισέρχεται για πρώτη φορά σε ένα ξένο εθνικό δίκτυο), II) με διείσδυση (αύξηση του βαθμού δέσμευσης σε δίκτυο που ήδη δραστηριοποιείται) και III) με διεθνή ολοκλήρωση (αύξηση του βαθμού συσχέτισης των δραστηριοτήτων της σε διαφορετικά εθνικά δίκτυα). Ο βαθμός διεθνοποίησης λοιπόν προκύπτει από τη θέση που καταλαμβάνει η επιχείρηση σε διαφορετικά εθνικά δίκτυα και τον βαθμό που καταφέρνει να συνδυάσει σε λειτουργίες της σε αυτά. Οι πρώτες δύο διαστάσεις μπορεί να χαρακτηρίσουν τον βαθμό διεθνοποίησης και μιας οικονομίας (χώρας).

Αν και παραπάνω μοντέλα αντιμετωπίζουν τη διεθνοποίηση από διαφορετικές οπτικές, οι πραγματικές διαστάσεις διεθνοποίησης είναι πολυσύνθετες.

Με δεδομένο ότι η διεθνοποίηση μπορεί να προσδιορισθεί με πολλές παραμέτρους, στη σύγκριση των θεωριών διεθνοποίησης, που ακολούθως θα παρουσιασθούν, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το τι καλείται η κάθε μια να ερμηνεύσει, με αποτέλεσμα κάποιες από τις διαστάσεις να καθίστανται πιο “χρήσιμες”.

Σημαντικό δε είναι να τονιστεί ότι οι μετρήσιμοι δείκτες του βαθμού διεθνοποίησης εξαρτώνται από το στάδιο εξέλιξης μιας επιχείρησης καθώς και από τη φύση των δραστηριοτήτων της. Για παράδειγμα, οι νέες επιχειρήσεις έχοντας λίγους πόρους κατά την ίδρυσή τους καθιστούν τον δείκτη των υποδομών μη εφαρμόσιμο, ενώ επιχειρήσεις που λειτουργούν με διεθνείς συμμαχίες – συνεργασίες λογικό είναι, παρουσιάζοντας ασήμαντες υποδομές στο εξωτερικό, να έχουν υψηλά επίπεδα στους δείκτες επίδοση και νοοτροπία.

## 2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση ή γενικότερα ο υψηλότερος βαθμός διεθνοποίησης μιας εταιρείας δεν πρέπει να αποτελεί πάντα αυτοσκοπό. Παρόλο που η διεθνοποίηση και η έκθεση στην “παγκόσμια ανταγωνιστική αρένα” συνιστά μια κρίσιμη δοκιμασία για την επιτυχία της επιχείρησης, η πορεία διεθνοποίησής της πρέπει να πραγματοποιείται προσεκτικά και ύστερα από επισταμένη εξέταση των ευκαιριών και απειλών του ενδο-επιχειρησιακού και εξω-επιχειρησιακού (και διεθνούς) περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες, κίνητρα ή εμπόδια, που επηρεάζουν τον τρόπο και την ταχύτητα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων κατηγοριοποιούνται σε :

- I. *Εσωτερικού περιβάλλοντος*, που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διοίκησης και του οργανισμού
- II. *Εξωτερικού περιβάλλοντος*, που αφορούν κίνητρα ή εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι από αυτούς του παράγοντες είναι οι ακόλουθοι :

### I. Τα χαρακτηριστικά των μελών της διοίκησης

- i. δημογραφικά όπως η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης,
- ii. η επαφή με διεθνή περιβάλλοντα,
- iii. η γνώση της διεθνούς επιχειρηματικότητας,
- iv. η διοικητική κουλτούρα.

### II. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

- i. η φύση των παραγόμενων προϊόντων,
- ii. το τεχνολογικό πλεονέκτημα,

- iii. η εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη,
- iv. η πρόθεση για δέσμευση πόρων σε διεθνείς δραστηριότητες,
- v. το μέγεθος της επιχείρησης ως προς το διαθέσιμο προσωπικό,
- vi. η τάση για διερεύνηση των διεθνών αγορών.

### *III. Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος*

- i. οι δραστηριότητες μάρκετινγκ των ανταγωνιστών στις ξένες αγορές,
- ii. το ρίσκο που εμπεριέχουν οι διεθνείς αγορές, όπως τα εμπόδια δασμολογικού χαρακτήρα,
- iii. η ύπαρξη κρατικής υποστήριξης,
- iv. οι παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης στο εξωτερικό,
- v. η ύπαρξη κλαδικών ερευνών και λοιπής πληροφόρηση σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον σε χώρες του εξωτερικού,
- vi. οι συνθήκες που επικρατούν στην εγχώρια αγορά,
- vii. οι ευκαιρίες για διαμόρφωση χαμηλότερου κόστους παραγωγής,
- viii. ο βαθμός επιρροής του εμπορικού, κοινωνικού και πληροφοριακού δικτύου που εντάσσεται η επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κ.ά.).

Γενικότερα, θα μπορούσε να ειπωθεί πως αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η διεθνοποίηση σήμερα είναι πολύ ευκολότερη από ότι ήταν λίγα χρόνια πριν, καθώς μία σειρά εμποδίων έχουν εκλείψει ή έχουν περιοριστεί σημαντικά. Εντούτοις, η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ούτε αυτόματη, ούτε εύκολη υπόθεση είναι, καθώς εξακολουθούν να παραμένουν μια σειρά εμποδίων που εμποδίζουν την εξωστρέφειά της.



## 2.5 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο θέμα αυτό η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει ότι καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές, αλλάζει και ο τρόπος που δραστηριοποιείται σε αυτές. Την αλλαγή σηματοδοτεί η αύξηση της δέσμευσης της επιχείρησης στις αγορές αυτές. Έτσι, ενώ ξεκινά τις δραστηριότητές της με εξαγωγές, καθώς αυξάνει η εμπειρία και η γνώση της, προχωρά σε υποκατάστημα για να καταλήξει σε παραγωγή σε άλλη χώρα.

Πολλές φορές, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση “επιβάλλεται” από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφέρεται να εξαγάγει και τη χώρα στην οποία στοχεύει. Με άλλα λόγια, εάν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα – στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές - παρόλο που δεν έχει εμπειρία στις διεθνείς αγορές - και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάσσουν από τα υψηλά κόστη.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μορφές που μπορεί να πάρουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, ξεκινώντας από τις αρχικές μορφές εξαγωγικού τύπου και καταλήγοντας στις προχωρημένες, μη εξαγωγικού τύπου μορφές.

### ❖ Εξαγωγές

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Στις εξαγωγές η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη μητρική χώρα προϊόντα, στη χώρα – στόχο, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτήν. Για τον λόγο αυτό, τη μέθοδο αυτή προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά - και επομένως εκτιμούν ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία - ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση.

## 2.5 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο θέμα αυτό η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει ότι καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές, αλλάζει και ο τρόπος που δραστηριοποιείται σε αυτές. Την αλλαγή σηματοδοτεί η αύξηση της δέσμευσης της επιχείρησης στις αγορές αυτές. Έτσι, ενώ ξεκινά τις δραστηριότητές της με εξαγωγές, καθώς αυξάνει η εμπειρία και η γνώση της, προχωρά σε υποκατάστημα για να καταλήξει σε παραγωγή σε άλλη χώρα.

Πολλές φορές, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση “επιβάλλεται” από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφέρεται να εξαγάγει και τη χώρα στην οποία στοχεύει. Με άλλα λόγια, εάν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα – στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές - παρόλο που δεν έχει εμπειρία στις διεθνείς αγορές - και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάξουν από τα υψηλά κόστη.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μορφές που μπορεί να πάρουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, ξεκινώντας από τις αρχικές μορφές εξαγωγικού τύπου και καταλήγοντας στις προχωρημένες, μη εξαγωγικού τύπου μορφές.

### ❖ Εξαγωγές

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Στις εξαγωγές η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη μητρική χώρα προϊόντα, στη χώρα – στόχο, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτήν. Για τον λόγο αυτό, τη μέθοδο αυτή προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά - και επομένως εκτιμούν ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία - ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση.

#### ❖ **Εξαγωγές με διαμεσολαβητές**

Η μέθοδος αυτή έχει άμεση σχέση με την προηγούμενη μόνο που τώρα η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού με εταιρείες διεθνούς εμπορίου, με εξαγωγικούς οίκους προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι εταιρείες αυτές μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος.

#### ❖ **Παραγωγή κατόπιν αδείας (Licensing)**

Εδώ ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με την μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος. Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, τεχνικές μάρκετινγκ κ.ά. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών.

#### ❖ **Δικαιόχρηση (Franchising)**

Παρουσιάζει ομοιότητες με το Licensing, όμως αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι την εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο. Ο τρόπος αυτός μπορεί να αφορά τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, το μάρκετινγκ, το επώνυμο προϊόν κ.ά. Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης (π.χ. για αγορά / ενοικίαση του χώρου εγκατάστασης και την αγορά εξοπλισμού) και τις ικανότητες διοίκησης.

#### ❖ **Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας**

Εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας σε ξένη χώρα. Η θυγατρική επιχείρηση στο εξωτερικό είναι ολικώς ιδιοκτησία της μητρικής επιχείρησης. Η θυγατρική επιχείρηση είναι επιχείρηση

εξαρτημένη από άλλη επιχείρηση, τη μητρική επιχείρηση. Ωστόσο, η θυγατρική επιχείρηση είναι νομικά αυτοτελής οικονομική μονάδα και σε αυτό διαφέρει από το υποκατάστημα.

#### ❖ **Κοινοπραξίες**

Είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων διεθνών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή για την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχικό δυναμικό, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.ά. και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία. Συνήθως, συνεισφέρουν τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τους υπόλοιπους εταίρους.

#### ❖ **Στρατηγικές συμμαχίες**

Πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας, όμως η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους.

#### ❖ **Εξαγορές**

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Συχνά προσφέρει τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και μάλιστα, συνήθως, σε συγκριτικά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που προαναφέρθηκαν.

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μορφής εισόδου φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 2.1

Πίνακας 2.1 : Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα μορφών διεθνοποίησης

| Τρόποι Εισόδου | Πλεονεκτήματα  | Μειονεκτήματα  |
|----------------|--|--|
| Εξαγωγές       | <ul style="list-style-type: none"><li>• δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας &amp; μάθησης</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• κόστη μεταφοράς</li><li>• εμπορικά εμπόδια</li></ul> |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος</li> <li>• απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές</li> </ul>   |
| <b>Εξαγωγές με διαμεσολαβητές</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• οικονομίες κλίμακας &amp; μάθησης</li> <li>• εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• κόστος μεταφοράς,</li> <li>• κίνδυνος συναλλαγματικός</li> <li>• προβλήματα διαφοροποίησης</li> <li>• αυξημένο κόστος</li> <li>• απώλεια ελέγχου προϊόντος</li> </ul> |
| <b>Παραγωγή κατόπιν αδείας</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• χαμηλό κόστος ανάπτυξης</li> <li>• μηδενικός κίνδυνος</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• απώλεια ελέγχου προϊόντος</li> <li>• απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</li> <li>• μικρά &amp; προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor</li> </ul>                      |
| <b>Δικαιόχρηση</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• χαμηλό κόστος ανάπτυξης</li> <li>• μικρός κίνδυνος</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών</li> </ul>   |
| <b>Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• πλήρης έλεγχος</li> <li>• παγκόσμια στρατηγική</li> <li>• οικονομίες κλίμακας &amp; μάθησης</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• υψηλό κόστος επένδυσης</li> <li>• διοικητικό κόστος</li> <li>• αργή προσαρμογή</li> </ul>   |
| <b>Κοινοπραξίες</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• επιμερισμός κόστους – κινδύνου</li> <li>• συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</li> <li>• εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής</li> </ul>   |
| <b>Στρατηγικές συμμαχίες</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• επιμερισμός κόστους – κινδύνου,</li> <li>• συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων</li> <li>• πολιτική αποδεκτότητα</li> <li>• δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</li> <li>• εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής</li> </ul>   |
| <b>Εξαγορές</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά</li> <li>• έμπειρο προσωπικό</li> <li>• δίκτυο θυγατρικών</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• χρηματοδότηση χρεών</li> </ul>  |



## 2.6 ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ακολούθως παρουσιάζονται, εν συντομία, οι κυριότερες αναγνωρισμένες θεωρίες παγκοσμιοποίησης, οι οποίες εξηγούν τον λόγο και τον τρόπο επέκτασης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Ενδεικτικά αναφέρονται οι θεωρίες του Κύκλου Ζωής Προϊόντος (Vernon, 1966), η Ολιγοπωλιακή Θεωρία (Knickerbrocker, 1973), η θεωρία του Μονοπωλιακού Πλεονεκτήματος (Humei, 1976), της Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), του Εκλεκτικού Υποδείγματος (Dunning, 1988) και της Προσέγγισης των Δικτύων (Axelsson & Easton, 1992). Για τους σκοπούς της εργασίας, γίνεται αναφορά στις ευρύτερες κατηγορίες που ανήκει η κάθε μια θεωρία παρά ανάλυση της κάθε θεωρίας ξεχωριστά.

Γενικά, οι θεωρίες παγκοσμιοποίησης ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες, βάσει των προσεγγίσεών τους (Coviello & McAuley, 1999) :

- ❖ *Θεωρίες της Οικονομικής Σχολής ή των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων*
- ❖ *Θεωρίες των Σταδίων ή Συμπεριφορικά Μοντέλα*
- ❖ *Θεωρίες της Δικτυακής Προσέγγισης*

Οι δύο πρώτες έχουν ερευνηθεί επαρκώς και εδραιωθεί, ενώ η Δικτυακή Προσέγγιση αναπτύσσεται γοργά ακόμη και στις μέρες μας. Τα μοντέλα που βασίζονται στην οικονομική σχολή ερμηνεύουν το γιατί οι επιχειρήσεις με διεθνή δραστηριότητα υπερέχουν των υπολοίπων, ενώ οι θεωρίες των σταδίων περιγράφουν τις διαδικασίες – βήματα μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται. Για παράδειγμα, κατά την θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος που εντάσσεται στην οικονομική σχολή, εξηγείται ο βαθμός και η μορφή της διεθνούς παραγωγής μιας επιχείρησης, ενώ η Θεωρία των Σταδίων στοχεύει στην εξήγηση της μορφής και του

τρόπου διεθνούς δραστηριότητας, με έμφαση στις λειτουργίες μάρκετινγκ (Johanson, 1990).

Κρίνεται επιτακτικό να αναφερθεί πώς είναι δύσκολο να προδιαγραφεί το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης με ένα και μόνο θεωρητικό πλαίσιο.

### **2.6.1 Θεωρίες της Οικονομικής Σχολής ή των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων**

Σύμφωνα με τις θεωρίες της Οικονομικής Σχολής Σκέψης, η απόφαση μιας επιχείρησης να εμπλακεί σε ξένες αγορές αφορά μια ορθολογική συναλλαγή μεταξύ επιχείρησης και τρίτων, κατά την οποία η επιχείρηση παρέχοντας κεκτημένα της, επιδιώκει τη μείωση των δεσμευμένων πόρων της, με την ελπίδα να αυξήσει τα έσοδά της και να μειώσει το επιχειρηματικό ρίσκο (Jeannette & Hennessey, 1988).

Κατά τις θεωρίες της Οικονομικής Σχολής, η παγκοσμιοποίηση αντιμετωπίζεται σαν ένα σύστημα επενδύσεων σε ξένες αγορές, που προκύπτουν μετά από ορθολογική οικονομική ανάλυση των πλεονεκτημάτων της διεθνούς επέκτασης σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Είναι μια στατική προσέγγιση, κατά την οποία η επιχείρηση αξιολογεί το κόστος της οικονομικής αλληλεπίδρασης σε κάθε στάδιο, με σκοπό την επιλογή της βέλτιστης οργανωσιακής δομής, του βαθμού κατοχής λειτουργιών της αλυσίδας αξίας και του τόπου δράσης. Ίσως η πλέον αποδεκτή θεωρία παγκοσμιοποίησης είναι αυτή του Εκλεκτικού Υποδείγματος Dunning (1988), που αποτελεί μια σύνθεση στοιχείων του κόστους αλληλεπίδρασης, των θεωριών ισχύος μιας ανεξάρτητης επιχείρησης σε μια αγορά καθώς και της μακροοικονομικής προσέγγισης της διεθνούς παραγωγής, π.χ. κύκλος ζωής προϊόντος και θεωρία του μονοπωλιακού πλεονεκτήματος. Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα αποτέλεσε μια θεμελιώδη ερμηνεία της ανάπτυξης της πολυεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων στα τελευταία 20 χρόνια (Cantwell and Narula, 2001 & Johanson and Vahlne, 1990). Σύμφωνα με το Εκλεκτικό Υπόδειγμα, η

επιχείρηση εμπλέκεται σε λειτουργίες προστιθέμενης αξίας εκτός των συνόρων της όταν ικανοποιούνται τρεις συνθήκες :

- ❖ ύπαρξη πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας (ownership advantages), π.χ. κατοχή υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας
- ❖ ύπαρξη πλεονεκτημάτων σχετικών με την εσωτερικοποίηση επιχειρηματικών λειτουργιών (internalization advantages), π.χ. μεταφορά τεχνολογίας σε ιδιόκτητες μονάδες εκτός συνόρων παρά πώλησή της σε ξένες επιχειρήσεις
- ❖ ύπαρξη πλεονεκτημάτων του τόπου εγκατάστασης(location-specific advantages), π.χ. χαμηλό κόστος εργασίας σε μια χώρα.

#### **2.6.2 Θεωρίες των Σταδίων ή Συμπεριφορικά Μοντέλα**

Τα εν λόγω μοντέλα προσπαθούν γενικά να απαντήσουν στο ποιες είναι οι αγορές που οι επιχειρήσεις εισέρχονται πρώτα και πώς οργανώνονται σε κάθε στάδιο ανάπτυξής τους στις νέες αγορές.

Στα Συμπεριφορικά / Σταδιακά Μοντέλα παγκοσμιοποίησης κύρια έννοια είναι η “ψυχολογική απόσταση”. Πιο συγκεκριμένα, η επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται από την ψυχολογική απόστασή τους από τη μητρική χώρα. Τα συμπεριφορικά μοντέλα προτείνουν μια σταδιακή προσέγγιση της παγκοσμιοποίησης και είναι περισσότερο δυναμικά από αυτά της οικονομικής σχολής. Υπάρχουν διάφορα τέτοια μοντέλα με πιο χαρακτηριστικό το Μοντέλο της Ουψάλα ή U-Model, που επηρέασε πολλές έρευνες για τη διεθνοποίηση των μικρών κυρίως επιχειρήσεων. Το Μοντέλο της Ουψάλα βασίζεται στις θεωρίες ανάπτυξης και συμπεριφοράς της επιχείρησης. Η γνώση της αγοράς και η αφοσίωση σε αυτήν θεωρείται ότι επηρεάζει τις αποφάσεις και τον τρόπο που δρα η επιχείρηση. Το μοντέλο θεωρεί ότι η παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων εμφανίζεται σταδιακά και επηρεάζεται από τη συσσωρευόμενη γνώση και τον βαθμό δέσμευσης στην αγορά στόχο. Με

την πάροδο του χρόνου και μέσω απόκτησης γνώσης και εμπειρίας, αυξάνεται ο βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στην νέα αγορά, γεγονός που προσδιορίζεται από δύο παράγοντες, το ποσοστό των δεσμευμένων πόρων και τον βαθμό δέσμευσης, δηλαδή το πόσο εύκολα μπορούν να μεταφερθούν αυτοί οι πόροι σε εναλλακτικές επιλογές. Η αύξηση του βαθμού εισόδου σε ξένες αγορές οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης πόρων, σε απόκτηση γνώσης και ακολούθως σε περαιτέρω δεσμεύσεις σε μακρινότερες αγορές.

Σύμφωνα με το Μοντέλο της Ουψάλα, οι επιχειρήσεις θεωρούν τις ξένες αγορές επικίνδυνες, δεδομένου ότι οι συνθήκες λειτουργίας τους τους είναι άγνωστες. Για τη μείωση αυτού του ρίσκου, επιλέγουν να επεκταθούν διεθνώς σταδιακά και με μικρά προσεκτικά βήματα. Επιλέγουν τις αγορές και τους τρόπους εισόδου σε αυτές σύμφωνα με την υπάρχουσα εμπειρία τους. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- ❖ καμία εξαγωγική δραστηριότητα,
- ❖ εξαγωγές μέσω ανεξάρτητου αντιπροσώπου (πράκτορα),
- ❖ ίδρυση υποκαταστήματος πωλήσεων,
- ❖ ίδρυση τοπικής παραγωγικής μονάδας.

Η απόφαση για την είσοδο σε μια νέα αγορά επηρεάζεται σημαντικά από την “ψυχολογική απόσταση” αυτής. Επιχειρήσεις με μικρή εμπειρία σε ξένες αγορές προτιμούν αγορές με μικρή ψυχολογική απόσταση. Η ψυχολογική απόσταση προσδιορίζεται από το βαθμό ανταλλαγής πληροφορήσης μεταξύ επιχείρησης και ξένης αγοράς στόχου και ομοιότητας χαρακτηριστικών όπως η γλώσσα, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, το πολιτικό σύστημα, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο βαθμός βιομηχανικής ανάπτυξης μεταξύ ξένης χώρας και χώρας εγκατάστασης της επιχείρησης.

### 2.6.3 Θεωρίες της Δικτυακής Προσέγγισης

Στη Δικτυακή Προσέγγιση, ως Δίκτυο περιγράφεται το σύστημα των σχέσεων συναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση μπορεί να συμμετέχει σε ένα δίκτυο επιχειρησιακών σχέσεων με διάφορους οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις του δικτύου εξαρτώνται η μια από την άλλη και συντονίζονται μεταξύ τους. Ο συντονισμός επέρχεται μέσω της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων του δικτύου και όχι μέσω ενός κεντρικά οργανωμένου σχεδίου. Σε ένα τέτοιο δίκτυο, μια μεμονωμένη εταιρεία έχει άμεσες σχέσεις με τους πελάτες, του προμηθευτές και τους διανομείς της και μέσω εκείνων προκύπτουν έμμεσες σχέσεις π.χ. με τους προμηθευτές των προμηθευτών, τους πελάτες των πελατών κλπ. Η θέση της κάθε επιχείρησης στο δίκτυο καθορίζεται από :

- ❖ την ταυτότητα των άμεσα και έμμεσα συσχετιζόμενων
- ❖ τον ρόλο της επιχείρησης στο δίκτυο
- ❖ τη σημασία της επιχείρησης στο δίκτυο
- ❖ την ισχύ των δεσμών με άλλες επιχειρήσεις.

Κατά την προσέγγιση των δικτύων, οι εταιρείες συμμετέχουν αρχικά σε ένα πρώτιστα εσωτερικό δίκτυο. Μόνο μετά από την είσοδο στα εγχώρια δίκτυα, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν επιχειρησιακά δίκτυα άλλων χωρών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη σχέσεων με ένα δίκτυο μιας άλλης χώρας ή με ένα δίκτυο που αφορά περισσότερες χώρες.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## **ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ**

## **ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **3.1 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον μια αναπόδραστη πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις παντού στον κόσμο. Συγκριτικά με άλλες χώρες, η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων καθυστέρησε να έλθει και ακόμη και σήμερα φαίνεται να λαμβάνει χώρα σε μικρότερο βαθμό, σε σχέση με επιχειρήσεις από άλλες μικρές οικονομίες όπως η Ολλανδία, η Σουηδία ή η Ν. Κορέα.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με παλαιότερη μελέτη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) η ελληνική οικονομία εξαιτίας των διαρθρωτικών αδυναμιών της στάθηκε απροετοίμαστη να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και ανίκανη να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που αυτή δημιουργεί. Μάλιστα, η Ελλάδα κατατασσόταν στην τελευταία θέση μεταξύ των 15 παλαιών κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως προς την ικανότητά της να αντιμετωπίσει την παγκοσμιοποίηση, ενώ μεταξύ 26 κρατών - μελών του ΟΟΣΑ που εξετάζονταν στην συγκεκριμένη μελέτη, μόνο η Πολωνία είχε χειρότερες επιδόσεις. Αντίθετα, πολλά νέα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Ουγγαρία, η Σλοβακία και η Τσεχία υπήρξαν περισσότερο θωρακισμένες από την Ελλάδα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον.

Αυτή η αργοπορία και υστέρηση αποτελούν μάλλον ατυχές γεγονός αφού όσο πιο πολύ οι ελληνικές επιχειρήσεις θα διεθνοποιούνται και θα υπόκεινται στις δυνάμεις του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο περισσότερα θα είναι τα οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την ελληνική οικονομία μακροπρόθεσμα.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, έχει αλλάξει η κατάσταση καθώς έχει πραγματοποιηθεί μία αξιοσημείωτη επέκταση αρκετών ελληνικών επιχειρήσεων εκτός των συνόρων της Ελλάδος και της ελληνικής αγοράς, που άρχισε με εξαγωγές προϊόντων, προτού επεκταθεί και στην εξαγωγή της παραγωγικής τους διαδικασίας, με τη μόνιμη εγκατάσταση παραγωγικών τους μονάδων στο εξωτερικό. Η διεθνοποίηση σημαντικών ελληνικών επιχειρήσεων ξεκίνησε δειλά, ουσιαστικά, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν άνοιξαν οι αγορές των πρώην ανατολικών χωρών και στις μέρες μας έχει προσλάβει διαστάσεις, που πριν μερικά χρόνια θα φάνονταν αδιανόητες καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις πλέον δεν αρκούνται μόνο στο εξαγωγικό εμπόριο, έχουν διεθνοποιηθεί και από απλοί εξαγωγείς - έμποροι έγιναν επενδυτές και μάλιστα πολύ σημαντικοί σε αρκετές χώρες με τα προϊόντα τους να είναι προϊόντα ποιότητας.

Μπορεί οι Έλληνες να διστάζουν να επενδύσουν στη χώρα τους, όχι όμως στο εξωτερικό. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό αυξάνονται με ρυθμό που πλησιάζει το 50% σε ετήσια βάση. Η επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό αναπτύσσεται ταχύτατα τα τελευταία χρόνια σε τέτοιο βαθμό που να υπολογίζεται μάλιστα ότι το 2007 οι άμεσες ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό έφτασαν στο ύψος των άμεσων ελληνικών επενδύσεων σχεδόν ολόκληρης της προηγούμενης δεκαετίας. Ενδεικτικό της τάξης μεγέθους της αύξησης που πραγματοποιήθηκε το προηγούμενο οικονομικό έτος αποτελεί το γεγονός ότι το 2005 οι συνολικές άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό ήταν σχεδόν 11 δισεκατομμύρια ευρώ.

Επίσης, αποτελεί γενικότερο συμπέρασμα ειδικών ερευνών σε διεθνές επίπεδο, αλλά αποδεικνύεται και στα καθ' ημάς στην πράξη ότι η

επενδυτική δραστηριότητα, η εξαγωγή παραγωγικής δραστηριότητας στο εξωτερικό όχι μόνο δεν εμποδίζει τις εξαγωγές, αλλά τις αυξάνει. Οι ελληνικές εξαγωγές παραδείγματος χάριν προς τις χώρες όπου υπάρχει σημαντική επενδυτική παρουσία αυξήθηκαν μεταξύ 1990 και 2006 κατά 753%, ενώ συνολικά οι ελληνικές εξαγωγές, στο ίδιο διάστημα, αυξήθηκαν κατά 161% μόνο. Και κάτι σημαντικό επίσης, οι εξαγωγές σε εννέα χώρες στις οποίες υπάρχει σημαντική ελληνική παρουσία αντιπροσώπευαν παραδείγματος χάριν το 2006 το 27,5% της συνολικής αξίας των εξαγωγών από 8,4% μόνο στο 1990.

Με την δραστηριοποίησή τους ανά τον κόσμο, οι ελληνικές επιχειρήσεις ενδυναμώνουν τη διεθνή παρουσία τους και, κατά συνέπεια, τα έσοδά τους. Στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων με έντονη εξωστρέφεια εκτιμούν ότι κάθε χρόνο εισάγονται στην Ελλάδα κέρδη ύψους 2 δισεκατομμυρίων ευρώ που αντιστοιχούν περίπου στο 1% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, πριμοδοτώντας με τον τρόπο αυτό τον ρυθμό ανάπτυξης κατά 0.1 – 0.2 ποσοστιαίες μονάδες.

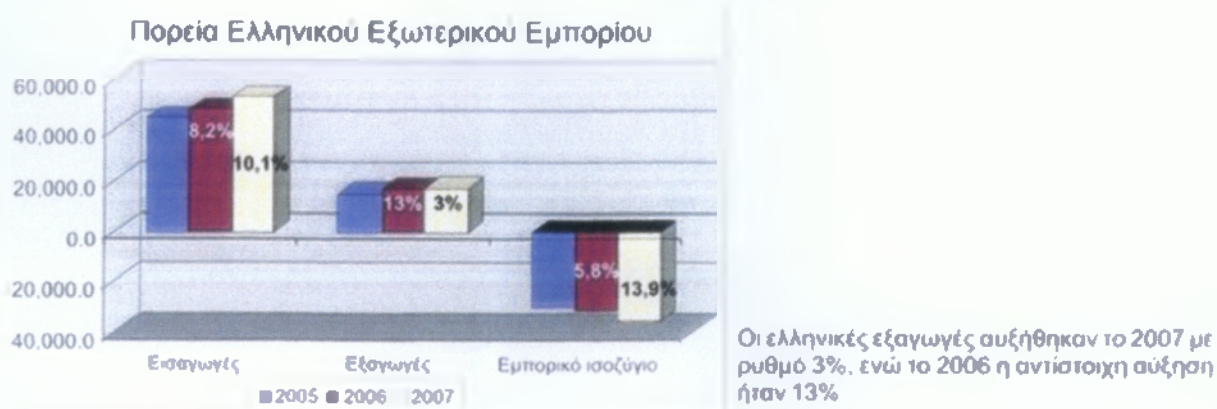
Η έξοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό συνέβαλε και στην αύξηση του μεγέθους πολλών ελληνικών επιχειρήσεων. Σήμερα, αρκετές δεκάδες ελληνικών επιχειρήσεων είναι πλέον πολυεθνικές εταιρίες με παραγωγική δραστηριότητα σε πολλές χώρες, εκτός βέβαια των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Πάντως, το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων κατά πολύ μεγάλο ποσοστό παρά τη μεγάλη αύξησή του στα τελευταία χρόνια παραμένει μικρό ή μεσαίο με ευρωπαϊκά ή διεθνή μέτρα. Αν και το μέγεθος πολλών ελληνικών επιχειρήσεων με δραστηριότητα εξαγωγική και παραγωγική στο εξωτερικό έχει αυξηθεί πέντε, δέκα, ακόμα και τριάντα φορές από τότε που άρχισε η νέα αυτή περίοδος στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παραμένει με ευρωπαϊκά και διεθνή μέτρα – και μόνον αυτά τα μέτρα υπάρχουν για τη δραστηριότητα στο εξωτερικό – κατά κανόνα μεσαίο, μικρό ή και πολύ μικρό.

## 3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας οι εξαγωγές αποτελούν ίσως την πλέον διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής η πορεία των ελληνικών εξαγωγών προκειμένου να εξαχθεί ένα συμπέρασμα για την επιτυχημένη ή μη δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό στο αρχικό στάδιο των εξαγωγών. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην αύξηση των ελληνικών εξαγωγών το 2007 καθώς και σε γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις ελληνικές εξαγωγές όπως αυτά προκύπτουν από πρόσφατες μελέτες αρμόδιων φορέων.

Το 2007 πραγματοποιήθηκε αύξηση των ελληνικών εξαγωγών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 3.1, κατά 3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενώ η αξία τους έφθασε στο ύψος των 17.1 δισεκατομμυρίων ευρώ έναντι 16.4 δισεκατομμυρίων ευρώ το αντίστοιχο περσινό διάστημα, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Εξωτερικού Εμπορίου.

Πίνακας 3.1 : Πορεία Ελληνικού Εξωτερικού Εμπορίου



Σημαντικό να αναφερθεί είναι πως για την περίοδο 2004 - 2007 η συνολική αύξηση των εξαγωγών ανήλθε σε 38,9%. Από την ανάλυση των εξαγωγικών στατιστικών δεδομένων της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος από τον Ελληνικό Οργανισμό Εξωτερικού Εμπορίου (ΟΠΕ),

προκύπτουν ορισμένα στοιχεία για τις εξαγωγές το 2007. Καταρχήν, οι εξαγωγές προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2007 αυξήθηκαν κατά 24,5% σε σχέση με το 2006, αντιπροσωπεύοντας το 65% του συνόλου των εξαγωγών της χώρας. Η Γερμανία παρέμεινε και για το 2007 η πρώτη χώρα αποδέκτης των ελληνικών προϊόντων παρουσιάζοντας περαιτέρω αύξηση. Πρώτη χώρα προορισμού των ελληνικών εξαγωγών παραμένει η Γερμανία, ενώ ακολουθούν η Ιταλία, η Κύπρος, η Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ρουμανία. Σημαντική αύξηση καταγράφηκε στις εξαγωγές προς την Κύπρο (25%) και τη Ρουμανία (30%), ενώ πτώση σημειώθηκε στις εξαγωγές προς την Τουρκία (26,9%) και την Ισπανία (13%), όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2 : Χώρες Αποδέκτες ελληνικών προϊόντων

| 10 Πρώτες Χώρες     | 2006           | 2007           | Μερίδιο | Μεταβολή |
|---------------------|----------------|----------------|---------|----------|
| <b>Γερμανία</b>     | 1.878.461.127  | 1.980.259.847  | 11.5%   | 5.4%     |
| <b>Ιταλία</b>       | 1.861.920.367  | 1.841.119.777  | 10.7%   | -1.1%    |
| <b>Κύπρος</b>       | 890.595.341    | 1.111.917.134  | 6.5%    | 24.9%    |
| <b>Βουλγαρία</b>    | 1.052.486.100  | 1.109.921.720  | 6.5%    | 5.5%     |
| <b>Ην. Βασίλειο</b> | 991.840.629    | 932.287.663    | 5.4%    | -6.0%    |
| <b>Ρουμανία</b>     | 595.821.875    | 774.654.005    | 4.5%    | 30.0%    |
| <b>Γαλλία</b>       | 733.289.546    | 716.174.758    | 4.2%    | -2.3%    |
| <b>Η.Π.Α.</b>       | 725.842.484    | 692.619.240    | 4.0%    | -4.6%    |
| <b>Τουρκία</b>      | 847.993.556    | 620.223.658    | 3.6%    | -26.9%   |
| <b>Ισπανία</b>      | 667.082.687    | 580.392.031    | 3.4%    | -13.0%   |
| <b>Λοιπές χώρες</b> | 6.406.324.023  | 6.787.764.505  | 39.6%   | 6.0%     |
| <b>Σύνολο</b>       | 16.651.657.735 | 17.148.334.338 | 100.0   | 3.0%     |



Η αύξηση εμφανίζεται σχεδόν στο σύνολο των κατηγοριών των ελληνικών εξαγωγίμων προϊόντων. Από το σύνολο της αύξησης για το 2007, τα σημαντικότερα ποσά αφορούν στην αύξηση των εξαγωγών σε βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτες ύλες, σε μηχανήματα και υλικά μεταφορών και στην αύξηση εξαγωγών σε τρόφιμα και ποτά. Για το 2007 οι εξαγωγές προϊόντων Δομικών Υλικών σημείωσαν άνοδο κατά 7,9% σε σχέση με το 2006, αποτελώντας δε το 15,2% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών. Ο ΟΠΕ έχει αναπτύξει την πρωτοβουλία “Greek Building Materials” και “Greek Building Services” η οποία αναμένεται να δώσει περαιτέρω ώθηση στις εξαγωγές καθώς υλοποιεί συντονισμένες δράσεις για τους κλάδους των κατασκευών, των δομικών υλικών, του εξοπλισμού και των συναφών υπηρεσιών.

Πέραν της παραπάνω ανάλυσης αναφέρονται και ορισμένα γενικότερα δεδομένα για τις ελληνικές εξαγωγές. Σε γενικές γραμμές το ποσοστό άνω του 60% των ελληνικών εξαγωγών αποτελείται από βιομηχανικά προϊόντα, με τα αγροτικά προϊόντα και τα καύσιμα να ακολουθούν. Πάντως, στις πρώτες θέσεις των ελληνικών εξαγωγών τα τελευταία χρόνια συνεχίζουν να βρίσκονται τα πετρελαιοειδή, οι ηλεκτρολογικές μηχανές / εξοπλισμός, το αλουμίνιο, τα φαρμακευτικά και ο μηχανολογικός εξοπλισμός.

Αν και οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξωστρεφείς, η εξαγωγική δραστηριότητα τους διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της πρόσφατης Μελέτης του Παρατηρητηρίου για τις Ευρωπαϊκές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ΜΜΕ (2006 - 2007), οι ελληνικές ΜΜΕ είναι εξωστρεφείς, αλλά η εξαγωγική τους δραστηριότητα διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση των 27. Ενώ μεγαλύτερο ποσοστό του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27 του συνόλου των ελληνικών ΜΜΕ σημειώνουν εξαγωγική δραστηριότητα (9%), η Ελλάδα έρχεται τελευταία με το μικρότερο ύψος εξαγωγών (2% επί του τζίρου). Γενικότερα, προκύπτει η ανάγκη να ενισχυθεί το μέγεθος των

επιχειρήσεων, εφόσον όπως αποδεικνύεται από τη μελέτη, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης, τόσο πιο πιθανό είναι να σημειώσει εξαγωγική δραστηριότητα.

### **3.3 ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο έχουν αναπτύξει ένα ευρύτατο διεθνές δίκτυο παραγωγής με έντονο περιφερειακό χαρακτήρα. Το γεγονός αυτό δεν υποβαθμίζει καθόλου την πολυεθνικότητά τους, αλλά αντίθετα αντικατοπτρίζει τον περιφερειακό τους χαρακτήρα. Ο περιφερειακός χαρακτήρας στην Ευρώπη γίνεται εντονότερος μια και η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών είναι εγκατεστημένες στα Βαλκάνια. Συγκεκριμένα, για τις μεταποιητικές θυγατρικές αν και η επικρατέστερη γεωγραφική περιοχή υποδοχής είναι τα Βαλκάνια, καταγράφεται εμφανής επιλογή και άλλων χωρών και ειδικότερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για τις θυγατρικές που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών εντοπίζεται σαφής γεωγραφική επιλογή, με τις τράπεζες να προτιμούν την επέκτασή τους στις Βαλκανικές χώρες, ενώ οι λοιπές υπηρεσίες στρέφονται κυρίως στις αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όπως προκύπτει από μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2007) η Ελλάδα κατέχει υψηλή θέση στην παγκόσμια κατάταξη εκροών Ξένων Άμεσων Επενδύσεων. Το μεγαλύτερο μέρος των εκροών αυτών της Ελλάδας κατευθύνεται κυρίως προς τις χώρες της Βαλκανικής και την Τουρκία, στις αγορές της Βόρειας Αφρικής (π.χ. Αίγυπτος) και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής αλλά και σε αναπτυσσόμενες ή σε χώρες υπό μετάβαση. Το 2000 δε, για πρώτη φορά, η αξία των ελληνικών επενδύσεων στο εξωτερικό ξεπέρασε αυτή των εισροών.

Από τις επιμέρους επενδύσεις των ελληνικών ομίλων προκύπτει ότι τη μεγαλύτερη επένδυση στα Βαλκάνια, η οποία ξεπερνά το 1.5

δισεκατομμύριο ευρώ έχει πραγματοποιήσει ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.) και ακολουθεί ο τραπεζικός τομέας με όλα τα μεγάλα ιδρύματα να έχουν σημαντική παρουσία στην ευρύτερη περιοχή. Εκτός Βαλκανίων τη μεγαλύτερη επένδυση, περίπου 5 δισεκατομμυρίων ευρώ, έχει πραγματοποιήσει η ελληνική θυγατρική της Coca-Cola και ακολουθεί ο Ο.Τ.Ε. με επένδυση περίπου 1 δισεκατομμυρίου ευρώ. Ανά τομέα, στα Βαλκάνια, ο κύριος όγκος των επενδύσεων αφορά την υψηλή τεχνολογία (1.6 δισεκατομμύρια ευρώ), τα χρηματοοικονομικά προϊόντα (1 δισεκατομμύριο ευρώ), ενώ εκτός Βαλκανίων οι υψηλότερες επενδύσεις 2 δισεκατομμυρίων ευρώ αφορούν τον τομέα τροφίμων και ποτών.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 6% των επιχειρήσεων σε Τουρκία, ενώ το 2% σε νότια Αμερική, νότια Αφρική και Ασία είναι θυγατρικές ελληνικών εταιρειών, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. Επίσης, από στοιχεία της Τραπέζης της Ελλάδος, προκύπτει πως οι επενδύσεις αυτές ξεπερνούν τα 14 δισεκατομμύρια ευρώ, οι οποίες έχουν δημιουργήσει θέσεις εργασίας άνω των 65.000 σε όλο τον κόσμο.

Από στοιχεία παλιότερης ειδικής έρευνας που πραγματοποίησε το Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων σε 410 ελληνικές εταιρείες και σε 1.570 διεθνείς συνεργάτες τους προκύπτει πως σημαντική αύξηση κατά 31.5% κατέγραψε η αξία των ελληνικών άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό την πενταετία 2001 – 2005 με τις ελληνικές επενδύσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής να ξεπερνούν πλέον το 1 δισεκατομμύριο ευρώ. Από την επεξεργασία των στοιχείων του δείγματος προκύπτει ότι η συνολική αξία των άμεσων ελληνικών επενδύσεων στο εξωτερικό από 9.5 δισεκατομμύρια ευρώ το 2001 αυξήθηκε σε περίπου 12.5 δισεκατομμύρια ευρώ το 2005.

Από την έρευνα προκύπτει επίσης ότι οι προτιμήσεις των Ελλήνων επενδυτών μεταβάλλονται και εκτός από τους παραδοσιακούς βαλκανικούς προορισμούς σημαντικά ελληνικά κεφάλαια, τα οποία ξεπερνούν ακόμα και

το 1 δισεκατομμύριο ευρώ επενδύονται σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής κ.ά. Ενδιαφέρον παρουσιάζει παράλληλα και το γεγονός ότι το 37% των συνολικών επενδύσεων που κατέγραψε το Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων το 2005 αφορούν σχέδια που υλοποιήθηκαν σε ευρωπαϊκές χώρες εκτός των Βαλκανίων και της Ευροζώνης.

Ειδικότερα, τα στοιχεία του Ελληνικού Κέντρου Επενδύσεων για τις ελληνικές επενδύσεις το 2005 δείχνουν ότι ως προς την κατανομή των επενδύσεων σε χώρες εκτός Ευρώπης την πρώτη θέση κατέχουν οι ΗΠΑ οι οποίες έχουν υποδεχθεί “ελληνικά κεφάλαια” 1 δισεκατομμυρίου ευρώ και ακολουθεί η Αίγυπτος στην οποία έχουν πραγματοποιηθεί ελληνικές επενδύσεις περίπου 158 εκατομμυρίων ευρώ και η Νιγηρία με επενδύσεις 120 εκατομμυρίων ευρώ. Σημαντικά ελληνικά κεφάλαια έχουν επενδυθεί στην Τουρκία και την Κίνα. Τα Βαλκάνια, λόγω των γεωγραφικών τους πλεονεκτημάτων συνεχίζουν να αποτελούν βασικό πόλο έλξης ελληνικών επενδύσεων και από τα στοιχεία του Ελληνικού Κέντρου Επενδύσεων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας των ελληνικών επενδύσεων στην περιοχή διοχετεύτηκε στη Ρουμανία ενώ επενδύσεις μεγάλου μεγέθους πραγματοποιήθηκαν στη Βουλγαρία. Η Αλβανία και τα Σκόπια ακολουθούν στη λίστα των προτιμότερων προορισμών.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, το μεγαλύτερο μέρος των εκροών της Ελλάδας κατευθύνεται κυρίως προς τις χώρες της Βαλκανικής και την Τουρκία, στις αγορές της Βόρειας Αφρικής (π.χ. Αίγυπτος) και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Στην συνέχεια, πραγματοποιείται μια πιο λεπτομερής περιγραφή της ελληνικής παρουσίας στις χώρες αυτές με παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται εκτενής αναφορά στην επιχειρηματική δραστηριότητα της Ελλάδας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

### **3.3.1 Ελληνική παρουσία στην Αφρική**

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, επανακάμπουν τα τελευταία χρόνια στην αγορά της Αφρικής, σπεύδοντας να επωφεληθούν από τα δελεαστικά



επενδυτικά κίνητρα, που έχουν εισάγει πολλές από τις κυβερνήσεις της περιοχής. Για παράδειγμα, ολοένα και περισσότερες ελληνικές εταιρίες δραστηριοποιούνται το τελευταίο χρονικό διάστημα προς την Αίγυπτο και τη Νότια Αφρική, αλλά και προς άλλα κράτη της ευρύτερης περιοχής, δρομολογώντας νέα επιχειρηματικά ανοίγματα ή επεκτείνοντας την εμπορική τους παρουσία. Οι τομείς των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, της ενέργειας, της ναυτιλίας, του εμπορίου, των δομικών υλικών, των τροφίμων και των ποτών, προσφέρουν κατά τα φαινόμενα γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στην Αφρική, από πλευράς των εξ Ελλάδας ορμώμενων επιχειρηματιών.

Πολλοί από τους Έλληνες επιχειρηματίες που στρέφουν το βλέμμα τους προς τη “Μαύρη Ήπειρο”, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην Αίγυπτο τοποθετώντας σημαντικά κεφάλαια στη χώρα του Νείλου. Οι καλά οργανωμένες βιομηχανικές περιοχές της Αιγύπτου, σε συνδυασμό με τον ευνοϊκό επενδυτικό νόμο, φαίνεται ότι δελεάζουν τους Έλληνες να προτιμήσουν τη συγκεκριμένη αγορά ως “ορμητήριο” για τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους στην ευρύτερη περιοχή της Αφρικής. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο ότι πολλές πολυεθνικές εταιρίες, τόσο από την Ευρώπη όσο και από τις ΗΠΑ, έχουν προ πολλού αποκτήσει εγκαταστάσεις στη χώρα. Ειδικότερα, από ελληνικής πλευράς, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, δραστηριοποιήθηκε στην Αίγυπτο προ εικοσαετίας και σήμερα συνεργάζεται με 43 αιγυπτιακές τράπεζες (correspondent banks). Μάλιστα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι ουσιαστικά η μόνη ξένη τράπεζα που έχει κανονική άδεια λειτουργίας στη χώρα. Πέραν της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, επενδυτική παρουσία στην Αίγυπτο διαθέτει η Ολυμπιακή Αεροπορία, αλλά και η AVIN International η οποία αναπτύσσει δράση στους τομείς της εμπορίας πετρελαιοειδών και των ναυλώσεων. Κοινοπραξία συγκρότησε στην Αίγυπτο η τσιμεντοβιομηχανία TITAN, ενώ μέσω joint ventures “ανοίχτηκαν” στη συγκεκριμένη αγορά και η Kriti Exploration (στην παραγωγή πετρελαίου), η Χαρτοποιία Θράκης και η βιομηχανία τροφίμων CHIPITA. Εκτός από τις επιχειρήσεις που



δραστηριοποιούνται ήδη επιτυχώς στην αιγυπτιακή αγορά, υπάρχουν και άλλες ελληνικές εταιρίες, οι οποίες αναμένουν το “πράσινο φως” από τις αρμόδιες αρχές της χώρας, για να ξεκινήσουν και να υλοποιήσουν τον επενδυτικό σχεδιασμό τους.

Σε κάθε περίπτωση, το ελληνικό επενδυτικό ενδιαφέρον για τη “Μαύρη Ήπειρο” δεν αναλώνεται στην αγορά της Αιγύπτου, αλλά επεκτείνεται και στα εννέα κράτη της Νοτιότερης Αφρικής, με έμφαση στη Νότια Αφρική, τόσο λόγω των επαρκών υποδομών της, όσο και χάρη στον ηγεμονικό της ρόλο στην περιοχή. Μέχρι σήμερα Έλληνες επιχειρηματίες έχουν επενδύσει στη Νότια Αφρική περίπου 300-350 εκατομμύρια δολάρια με το συνολικό ύψος των ελληνικών κεφαλαίων που έχουν τοποθετηθεί στη χώρα, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων των ομογενών, να ξεπερνά τα 700 εκατομμύρια δολάρια. Παρούσα και στη Νότια Αφρική είναι η εταιρία μπαταριών και ειδών κινητής τηλεφωνίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ στο εμπορικό επίπεδο, ενώ πρόσφατα ανέλαβε επενδυτικές πρωτοβουλίες στη χώρα και ο όμιλος των γαλακτοβιομηχανιών ΦΑΓΕ και ΕΒΓΑ.

### **3.3.2 Ελληνική παρουσία στην Τουρκία**

Μεγάλες ευκαιρίες αλλά και εξίσου μεγάλα ρίσκα ενέχει ο όλο και πιο σφιχτός την τελευταία πενταετία εναγκαλισμός των ελληνικών επιχειρήσεων με την πολιτικά και οικονομικά ασταθή γειτονική Τουρκία. Ήδη υπολογίζεται ότι περίπου 75 με 80 ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην Τουρκία με τις ελληνικές επενδύσεις να φτάνουν στο τέλος του 2006 σε πάνω από 3 δισεκατομμύρια ευρώ, έναντι 400 εκατομμυρίων ευρώ το 2005 και σχεδόν 50 εκατομμυρίων ευρώ το 2004, κυρίως λόγω της εξαγοράς της Finansbank από την Εθνική Τράπεζα. Δεν είναι όμως μόνο οι τράπεζες που πλέον έχουν διευρυμένη παρουσία στη χώρα αλλά πολύ περισσότερες εισηγμένες εταιρείες μεγάλου ή μικρότερου μεγέθους, από το χρηματοπιστωτικό κλάδο, τα τρόφιμα, τη βιομηχανία, τα μεταλλεία, τις ιχθυοκαλλιέργειες, τα πλαστικά, την πληροφορική, το εμπόριο, την γεωργία, τις κατασκευές, κ.ά.

Ο επενδυτικός κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στην Τουρκία, είναι δεδομένος από τη στιγμή που η χώρα βρίσκεται εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν κάνει βήματα προόδου ως προς την αποκατάσταση των διαφορών της με την Ελλάδα, ταλανίζεται συχνά από νομισματικές αναταράξεις, έχει υψηλό πληθωρισμό, διατηρεί ανοιχτά μέτωπα με τους γείτονές της και βρίσκεται συνεχώς σε πολεμική εγρήγορση, και κυρίως κυβερνάται μέσω ενός ιδιόμορφου πολιτικού συστήματος όπου το στρατιωτικό κατεστημένο ασκεί σημαντική επιρροή στις κυβερνητικές αποφάσεις. Παρά τα μεγάλα ρίσκα όμως, οι επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζει η αχανής αυτή χώρα των 75 εκατομμυρίων κατοίκων, με την ταχέως αναπτυσσόμενη οικονομία, το χαμηλό ακόμη κόστος παραγωγής και τον σημαίνοντα ρόλο που εκτιμάται ότι θα έχει αποκτήσει σε λίγα χρόνια στον πανευρωπαϊκό ενεργειακό χάρτη, την καθιστούν πρωτεύοντα στόχο για την διεθνοποίηση όσων ελληνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν την περιοχή των Βαλκανίων και ευρύτερα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης ως ενιαίο χώρο δραστηριότητας. Έλληνες επιχειρηματίες που έχουν κάνει ήδη βήματα επέκτασης στην Τουρκία υποστηρίζουν ότι η οικονομική διεύρυνση στην γείτονα ενέχει μεν μεγάλα ρίσκα, αλλά αξίζει να τα αναλάβει κανείς δεδομένου ότι πρόκειται για μια τεράστια αγορά στην οποία εισρέουν κάθε χρόνο περίπου 20 δισεκατομμύρια ευρώ άμεσων ξένων επενδύσεων, η ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά βαίνει συνεχώς αυξανόμενη, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη με αιχμή την ενεργειακή διασύνδεση Ελλάδας - Τουρκίας ώστε να καλυφθούν οι ενεργειακές ανάγκες της Δυτικής Ευρώπης, θα λειτουργήσουν σταθεροποιητικά. Όσοι κοιτάζουν μπροστά και “ποντάρουν” στην τουρκική οικονομία, λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους το γεγονός ότι όλοι οι υπάρχοντες και υπό κατασκευή αγωγοί φυσικού αερίου και πετρελαίου από την περιοχή της Υπερκαυκασίας, της Κασπίας, του Ιράν και του Ιράκ περνούν μέσα από την Τουρκία με κατεύθυνση είτε το λιμάνι του Τσεϊχάν είτε προς τη Δύση, στα σύνορα με την Ελλάδα και τη Βουλγαρία ενώ στα ανατολικά σύνορα της

Τουρκίας βρίσκεται το 73% των παγκόσμιων αποθεμάτων πετρελαίου και το 72% των αποθεμάτων φυσικού αερίου.

Η μερική αποκατάσταση των ελληνοτουρκικών σχέσεων και τα μεγάλα επιχειρηματικά σχέδια που εξυφαίνονται στην περιοχή σε συνδυασμό με την προοπτική εισόδου της Τουρκίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, συνέβαλαν ώστε τα τελευταία χρόνια, και ειδικά μετά το 2000, αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να αναλάβουν το ρίσκο και να δραστηριοποιηθούν στη γείτονα, αντιμετωπίζοντας τη χώρα και ως το κλειδί για είσοδο στις πολλά υποσχόμενες αγορές της Ασίας. Αποκορύφωμα αυτής της τάσης αποτέλεσε φυσικά η εξαγορά της Finansbank από τον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας, μια επένδυση που κόστισε περίπου 5 δισεκατομμύρια ευρώ και συνέδεσε την μελλοντική πορεία της μεγαλύτερης ελληνικής τράπεζας με την τούρκικη οικονομία και τις πολιτικές εξελίξεις στη χώρα. Η κίνηση της Εθνικής άνοιξε το δρόμο και δεν άργησε να βρει μιμητές στις άλλες δύο μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες της χώρας που προχώρησαν όμως σε μικρότερες και χαμηλότερου ρίσκου εξαγορές στο πλαίσιο της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Δεν είναι όμως οι τράπεζες που άνοιξαν το δρόμο για την Τουρκία, έστω και αν η παρουσία τους εκεί πλέον διευκολύνει σημαντικά την πρόσβαση των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα πρώτα δειλά βήματα είχαν ήδη γίνει εδώ και αρκετά χρόνια από πολύ μικρότερες επιχειρήσεις που είτε κινούνταν διερευνητικά, είτε είχαν τολμήσει την αυτόνομη δραστηριοποίηση, είτε επέλεγαν την οδό της δημιουργίας Joint Venture με τοπικούς επιχειρηματίες. Παραδείγματος χάριν, η Intracom ήταν από τις πρώτες εταιρείες που επιχείρησαν άνοιγμα στην Τουρκία, συμμετέχοντας με 20% σε εταιρεία πληροφορικής. Η Πλαστικά Θράκης έχει συστήσει μικτή θυγατρική με τουρκική εταιρεία δημιουργώντας μονάδα παραγωγής συσκευασίας για τρόφιμα και χημικά με τον τζίρο της εταιρείας να εκτιμάται αρχικά στα 2.5 – 3 εκατομμύρια ευρώ.

### **3.3.3 Ελληνική παρουσία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής**

Σε μία από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως, τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, επιχειρούν να εισβάλουν οι ελληνικές εταιρίες. Στο πλαίσιο αυτό, και πέραν των εξαγωγών, οι οποίες ας σημειωθεί ότι έχουν δεχθεί ανεπανόρθωτο πλήγμα από την ισοτιμία ευρώ - δολαρίου, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν τον δρόμο της δημιουργίας παραγωγικών εγκαταστάσεων, των εξαγορών, των joint ventures και των συνεργασιών σε επίπεδο δικτύων διανομής προκειμένου να αποκτήσουν εύκολη πρόσβαση στους 250 εκατομμύρια εν δυνάμει καταναλωτές.

Δυναμικό παρών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής δίνουν κυρίως οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων. Ήδη η Vivartia μέσω εξαγοράς, η Creta Farm μέσω joint venture και η ΦΑΓΕ μέσω δημιουργίας παραγωγικής μονάδας επιδιώκουν να κερδίσουν κομμάτι από την αγορά των ΗΠΑ. Ειδικότερα, και σε ότι αφορά την Creta Farm, οι πωλήσεις των προϊόντων της στην απέναντι πλευρά του Ατλαντικού είναι πολύ πάνω από τις αρχικές εκτιμήσεις της, ενώ παράλληλα η διοίκηση βολιδοσκοπεί τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την επέκτασή της. Συγκεκριμένα, στις ΗΠΑ, η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά κατά 10% - 15%, σε μία αγορά που στο σύνολό της αποτιμάται στα 95 δισεκατομμύρια δολάρια. Στις αγορές των ΗΠΑ επενδύει και η ΦΑΓΕ, οι εξαγωγές της οποίας στη χώρα καταγράφουν τα τελευταία χρόνια διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης. Παράλληλα, η ελληνική γαλακτοβιομηχανία κατασκευάζει παραγωγική μονάδα στη χώρα, επένδυση 70 εκατομμυρίων δολαρίων

## **3.4 ΑΡΩΓΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

Αν και αργά, την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί οι ελληνικές επιχειρήσεις. Σήμερα, είναι αρκετές πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική τους δραστηριότητα



εκτός Ελλάδας γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία και είναι ακόμη περισσότερες αυτές που εξετάζουν την δυνατότητα να κάνουν το ίδιο.

Τα κύρια κίνητρα για την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό είναι η εκμετάλλευση νέων αγορών και η διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης στη διεθνή αγορά, η οριζόντια ολοκλήρωση καθώς και η κάλυψη καταναλωτικών αναγκών στις χώρες υποδοχής. Επίσης, στα κίνητρα ανάληψης πολυεθνικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνονται η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, οι αλλαγές στις συνθήκες ζήτησης, η αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης στην εγχώρια αγορά και η εκμετάλλευση χαμηλότερου κόστους στις χώρες υποδοχής. Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στο εξωτερικό, πρώτιστα ανταποκρινόμενες στις νέες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης ενώ αποδίδεται δευτερεύουσα σημασία στην αναζήτηση χωρών χαμηλού εργατικού κόστους. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο εξωτερικό διευρύνουν τις επιχειρηματικές τους προοπτικές τους απευθυνόμενες σε νέες αγορές ενώ παράλληλα ενισχύουν και τον ρόλο τους.

Αρωγοί στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων υπήρξαν πολλαπλοί παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς που επέτρεψε την σύσταση διευρωπαϊκών δικτύων και παράλληλα ώθησε τους παραγωγούς να μεταφέρουν την παραγωγή τους εκεί όπου υπάρχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η είσοδος της ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς, γεγονός που έδωσε την δυνατότητα εκμετάλλευσης πρόσφορων ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η εν λόγω περιοχή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο εκατό εκατομμυρίων καταναλωτών με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ροπή προς κατανάλωση.

Άλλοι παράγοντες που ενίσχυσαν την πραγματοποίηση των άμεσων ελληνικών επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού ήταν η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της Τράπεζας



της Ελλάδος καθώς και ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90, ο οποίος με τις πρόσφατες τροποποιήσεις – και υπό ορισμένες προϋποθέσεις – επιδοτεί επενδύσεις σε τρίτες χώρες. Αυτού του είδους τα χρηματοοικονομικά κίνητρα έχουν ως τώρα ενισχύσει κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαίων, αντίθετα με τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ελπίζουν στην εξεύρεση εναλλακτικών πηγών, τόσο εγχώριας όσο και διεθνούς προέλευσης χρηματοδότησης.

Πέρα από την εξάπλωση των άμεσων ελληνικών επενδύσεων, σημαντικές είναι και οι ελληνικές εξαγωγές οι οποίες παρουσιάζουν αυξήσεις σε μερίδια διαφόρων χωρών ανά τον κόσμο. Κάποιοι από τους λόγους που ενίσχυσαν την αύξηση των εξαγωγών ήταν η ενεργοποίηση της διαδικασίας συγχωνεύσεων και εξαγορών, η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών καθώς και η έξοδος προβληματικών επιχειρήσεων και η εξυγίανση διαφόρων παραγωγικών κλάδων με ταυτόχρονο περιορισμό της κρατικής παρέμβασης.

### **3.5 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική επιχείρηση είναι :

- ❖ **το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον**

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών και συγχωνεύσεων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές έχουν δυσκολίες να ανταγωνισθούν σε ίση βάση με πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, εκτός αν εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές. Οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους δαπανούν υψηλά ποσά

για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και έρευνα αγοράς. Ταυτόχρονα λόγω της διασποράς τους έχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές και ανευρίσκουν καινοτομικές ιδέες μέσω της επαφής τους με πελάτες διαφορετικών απαιτήσεων και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

#### ❖ μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ

Το ελληνικό μάνατζμεντ γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μάνατζμεντ δυτικού τύπου που όμως δεν έχει ακόμα φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι ο Έλληνας μάνατζερ, αν και γνωρίζει τα σύγχρονα εργαλεία και τις τελευταίες τεχνικές μάνατζμεντ, υστερεί στην εφαρμογή τους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υστέρηση του οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων. Όμως, θα πρέπει να τονιστούν οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν στην άσκηση διοίκησης από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε πολλούς χώρους επικρατεί επαγγελματικό μάνατζμεντ που δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από αυτό άλλων αναπτυγμένων χωρών. Σε άλλους επικρατούν ακόμη παραδοσιακά πρότυπα χωρίς σύγχρονη προσέγγιση, που συχνά επιβαρύνονται με ανασταλτικές μορφές οικογενειακού ελέγχου.

#### ❖ υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω του μικρού τους μεγέθους οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε έρευνα και τεχνολογία, ώστε να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα. Τα ποσά που μπορούν να συγκεντρώσουν είναι μικρά συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μεγάλων πολυεθνικών. Ένα παράδειγμα που δείχνει πόσο συγκεντρωμένη είναι η έρευνα σε διεθνές επίπεδο αποτελεί η επιχείρηση INTEL, η οποία δαπανά για έρευνα και τεχνολογία πέντε φορές περισσότερο από ότι όλη η Ελλάδα, δηλαδή το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, η κυβέρνηση, τα πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα. Σημαντικό όμως ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και ο στενός

προσανατολισμός της τεχνολογίας. Γενικά η έμφαση στην Ελλάδα είναι προς τεχνολογίες παρά προς ευρύτερες καινοτομίες στη σύλληψη στρατηγικής σε όλη την αλυσίδα αξίας και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς. Η έμφαση των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της με καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά, καθώς και σε επιδίωξη διαφοροποιήσεων στην όλη παροχή υπηρεσιών.

#### ❖ **υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ**

Χαρακτηριστική είναι η υστέρηση πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ. Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων καθώς και η σχετική αδυναμία μας να αξιοποιήσουμε διεθνώς ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας, που τα κάνουν μοναδικά και θα μπορούσαν να στηρίξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο παραδοσιακός προσανατολισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία συνδυάζουν συνήθως με ένα μεσαίο επίπεδο ποιότητας και τιμών, δεν θα μπορεί πλέον να αποτελεί πετυχημένη συνταγή. Ο ανταγωνισμός φέρει το μέσο επίπεδο ποιότητας όλο και πιο ψηλά και για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση πρέπει διαρκώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών σε χαρακτηριστικά σχεδίασης, εξατομίκευσης, υποστήριξης του πελάτη και καινοτομικών υπηρεσιών.

#### ❖ **ανταγωνιστική στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική**

Οι σύγχρονες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προσφέρουν στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων σε χαμηλό κόστος. Επιπλέον επεκτείνονται στην παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ειδικών πελατών περιορίζοντας έτσι την αγορά αυτών που έχουν στρατηγική εξειδίκευσης

στην ικανοποίηση ειδικών αναγκών. Αν επομένως εξαιρεθούν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (επώνυμα και μη) καθώς και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απομένει σε χώρες όπως η Ελλάδα ζωτικός χώρος για μη-τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε κλάδους όχι υψηλής τεχνολογίας. Οι στρατηγικές πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πάντως, αφού διαμορφωθεί και εξειδικευθεί μία τέτοια στρατηγική κατεύθυνση πρέπει να αξιοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να προκύπτουν οικονομίες έκτασης και να καταστεί δυνατή η συνεχής ανανέωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται σφαιρικό πλαίσιο σκέψης με προσανατολισμό την παγκόσμια αγορά, έξω από τα νοητά όρια της εγχώριας αγοράς και κάποια δειλή επέκταση σε γειτονικές χώρες. Επίσης, θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο αναπτυγμένων αγορών όπως της Δυτικής Ευρώπης και όχι στο πλαίσιο λιγότερο αναπτυγμένων αγορών όπως αυτές του βαλκανικού χώρου.

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις το σοβαρότερο πρόβλημα είναι η υπέρβαση των παραπάνω δυσχερειών, ώστε να προωθηθούν σε επίπεδο παραγωγικότητας ανταγωνιστικό προς τις άλλες επιχειρήσεις του “παγκόσμιου χωριού”.

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικά και γραφειοκρατικά εμπόδια εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Βέβαια αυτοί οι παράγοντες πρέπει να εξετασθούν στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.



### 3.6 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Η είσοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια σε μια αρκετά δυναμικότερη φάση σε σχέση με το παρελθόν καθώς πλέον είναι αρκετές οι ελληνικές εταιρείες που “ανοίγονται” επιχειρηματικά, κατά κύριο λόγο, στην αγορά των Βαλκανίων. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 1989-1992 τα Βαλκάνια χαρακτηρίστηκαν ως νέο “Ελντοράντο”, εξαιτίας της εισόδου πολλών και μικρών επιχειρήσεων που είχαν ως στόχο το εύκολο κέρδος. Η στρατηγική διείσδυσης των ελληνικών εταιρειών υλοποιείται είτε με την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων πολλές εκ των οποίων κρατικές, είτε με την ίδρυση νέων μονάδων στην μεταποίηση και σε άλλους κλάδους όπως στον χρηματοοικονομικό τομέα, στην ενέργεια, στις τηλεπικοινωνίες, στις κατασκευές, στο εμπόριο κ.τ.λ..

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μεταφέρουν μέρος των δραστηριοτήτων τους στις γειτονικές χώρες προκειμένου να αξιοποιήσουν εγκαίρως τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην περιοχή από :

- ❖ το χαμηλό κόστος εργασίας,
- ❖ την ανάπτυξη των οικονομιών με ταχείς ρυθμούς,
- ❖ την εκτέλεση μεγάλων έργων για την βελτίωση των υποδομών και
- ❖ την αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Το εάν είναι αποδοτικές και στρατηγικά αποτελεσματικές οι κινήσεις αυτές ή εάν θα έπρεπε να διαθέτουν ένα δυτικοευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι ένα ζήτημα δύσκολο να απαντηθεί. Από τη μια, βέβαια, τίθεται το θέμα ότι η δραστηριοποίηση στην περιοχή της δυτικής Ευρώπης μπορεί να θεωρηθεί ως “βουτιά σε βαθιά νερά”, εφόσον ο χώρος κατακλύζεται από επιχειρήσεις κολοσσούς οι οποίες δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά και



δημιουργούν δυσκολίες εισόδου σε κάθε επιχείρηση που δεν διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Από την άλλη, το χαμηλό κόστος εργασίας στις βαλκανικές χώρες είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει πολλές ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, των οποίων το προϊόν βασίζει την ανταγωνιστικότητά του στη χαμηλή τιμή προσφοράς. Με κάποια επιφύλαξη, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο βαλκανικός προσανατολισμός της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε πρώτη φάση αποδοτικός και χρήσιμος. Και τούτο γιατί μπορεί να αποτελέσει τη βάση όπου οι εταιρείες θα δοκιμαστούν και θα πειραματιστούν και στη συνέχεια έχοντας αποκομίσει διεθνή εμπειρία, θα μπορέσουν να εισέλθουν πιο δυναμικά και με μεγαλύτερη “αυτοπεποίθηση” στις αγορές των δυτικών χωρών.

Τα οφέλη που προσδοκούν οι ελληνικές επιχειρήσεις από τη διείσδυσή τους στις χώρες αυτές, είναι προφανή. Απευθύνονται σε μία αγορά που βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, με πληθυσμό πενταπλάσιο της Ελλάδος, γνώριμη λόγω γεωγραφικής και πολιτισμικής εγγύτητας με τη χώρα μας. Οι προοπτικές για διατήρηση των υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης, η συνέχιση των διαρθρωτικών αλλαγών, η προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου, το προχωρημένο στάδιο ιδιωτικοποιήσεων και γενικότερα η προσαρμογή των χωρών της περιοχής σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας, είναι τα στοιχεία εκείνα που προσελκύουν όχι μόνο ελληνικές αλλά και επιχειρήσεις από άλλες χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης. Οι οικονομίες των βαλκανικών χωρών είναι μεν μικρές ακόμη, αλλά ταχέως εξελισσόμενες. Το γεγονός ότι το συνολικό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν των χωρών αυτών μόλις που ξεπερνά τα 100 δις ενώ της Ελλάδος κυμαίνεται στα 165,3 δις, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που προβλέπεται να ανέλθει, αποτελεί δέλεαρ για την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Η δυναμικότητα της εγχώριας ζήτησης αναμένεται να παραμείνει μοχλός ανάπτυξης, με την ιδιωτική κατανάλωση να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς εξαιτίας της αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος, εν μέρει λόγω της περαιτέρω αποκλιμάκωσης

του πληθωρισμού, καθώς και της ευκολότερης πρόσβασης στον τραπεζικό δανεισμό χάρη στον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος. Λαμβάνοντας υπόψη το πληθυσμιακό μέγεθος και το γεγονός ότι το κατά κεφαλήν εισόδημα στις βαλκανικές χώρες ανέρχεται κατά μέσον όρο περίπου στα 2.300 ευρώ, δηλαδή μόλις στο 15% της Ελλάδος και στο 10% των χωρών της ευρωζώνης και ότι αυτό σταδιακά θα αυξάνεται όσο εξελίσσονται οι οικονομίες, γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για αγορά αρκετά μεγάλη.

Η έντονη δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης επιβεβαιώνεται από πλειάδα ερευνών και δημοσιευμένων στοιχείων που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση των ελληνικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά σε στοιχεία ορισμένων πρόσφατων εμπειρικών μελετών μέσω των οποίων αποδεικνύεται η εκτεταμένη παρουσία των επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων στις χώρες των Βαλκανίων.

Όπως προκύπτει από μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2007) το μεγαλύτερο μέρος των εκροών Ξένων Άμεσων Επενδύσεων της Ελλάδας κατευθύνεται κυρίως προς τις χώρες της Βαλκανικής. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, περισσότερες από τρεισήμισι χιλιάδες επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων δραστηριοποιούνται σήμερα στις χώρες της Βαλκανικής (Ρουμανία, Βουλγαρία, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας, Αλβανία) έχοντας επενδύσει περίπου 6 δις δολάρια μόνο την τελευταία τριετία. Οι ελληνικές αυτές επενδύσεις αντιστοιχούν περίπου στο 25% του συνόλου των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στις χώρες της βαλκανικής, ποσοστό που αναμένεται να ενισχυθεί κατά τα επόμενα έτη, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε αρκετές από τις επενδύσεις αυτές η αξία των επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν είναι πολλαπλάσια του αρχικού κεφαλαίου που επενδύθηκε.

Όπως έχει προσφερθεί, ο βαλκανικός προσανατολισμός των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε πρώτη φάση αποδοτικός και χρήσιμος

καθώς η επέκτασή τους στις νέες αυτές αγορές συντελεί στην βελτίωση της θέσης τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά, στην απόκτηση εμπειριών και τεχνογνωσίας, αλλά και στην ισχυροποίηση γενικότερα της Ελλάδας, που αξιολογείται πλέον σαν υπολογίσιμη οικονομική δύναμη στο χώρο της Βαλκανικής.

Ενδεικτικό του δυναμισμού είναι ότι στα νέα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή, στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, οι ελληνικές επιχειρήσεις διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο. Στη Βουλγαρία, η Ελλάδα είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος επενδυτής μετά την Αυστρία, με επενδύσεις αξίας 1,4 δις ευρώ, στη δε Ρουμανία η Ελλάδα είναι ο δέκατος σε σειρά επενδυτής με συνολικά περίπου 530 ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επενδύσει περίπου 3 δις ευρώ.

Στη δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης πρωτοστατούν οι τράπεζες. Οι ελληνικές τράπεζες τα τελευταία χρόνια επέλεξαν επιθετικότερη πολιτική διείσδυσης, κυρίως στις πολλά υποσχόμενες αγορές των βαλκανικών χωρών, με τη μορφή, στις περισσότερες των περιπτώσεων, εξαγορών εγχώριων τραπεζών που διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων αλλά και με την αυτόνομη ανάπτυξη μέσω ίδρυσης καταστημάτων. Η πολιτική τους αυτή στοχεύει στην απόκτηση κρίσιμου μεγέθους στις τοπικές αγορές, προκειμένου να εκμεταλλευτούν εγκαίρως τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης που υπάρχουν κυρίως στις εργασίες λιανικής τραπεζικής. Συνολικά, οι πέντε μεγαλύτερες ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν επενδύσει στις αγορές των βαλκανικών χωρών και στην Κύπρο κεφάλαια που ξεπερνούν τα 1,9 δις, απασχολούν 14.000 περίπου υπαλλήλους, διαθέτουν δίκτυο πολλών καταστημάτων και κατέχουν μερίδιο μεγαλύτερο του 13% επί του συνόλου του ενεργητικού όλων των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Πέραν αυτών, στα επιχειρησιακά σχέδια των μεγάλων ελληνικών τραπεζών, προβλέπεται ακόμη μεγαλύτερη επέκταση κατά τα επόμενα έτη, με στόχο τα κέρδη τους από τις εργασίες στην ευρύτερη περιοχή της

Νοτιοανατολικής Ευρώπης να φθάσουν μέχρι και στο 20% των συνολικών τους κερδών.

Στην συνέχεια, πραγματοποιείται μια περισσότερο αναλυτική αναφορά στην ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, παρέχοντας συγκεκριμένα στοιχεία για τις χώρες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

#### ❖ Βουλγαρία

Στη Βουλγαρία, η Ελλάδα είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος επενδυτής μετά την Αυστρία, με επενδύσεις αξίας 1,4 δις ευρώ, καταλαμβάνοντας ποσοστό 10% στις συνολικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στη χώρα αυτή. Στην πραγματικότητα η δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων διαφέρει από τα επίσημα βουλγαρικά στοιχεία, καθώς σε αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται επενδύσεις οι οποίες προέρχονται από διαθέσιμα κεφάλαια ή κέρδη ή είναι αποτέλεσμα τραπεζικού δανεισμού ή προέρχονται από τρίτη χώρα. Κατά την τελευταία δεκαετία τα ελληνικά κεφάλαια κατείχαν για μεγάλο διάστημα την πρώτη θέση στη Βουλγαρία. Οι ενεργές ελληνικές επιχειρήσεις ανέρχονται σε περίπου 1.500, με εγγεγραμμένες επιχειρήσεις στη Βουλγαρία πάνω από 3.000, ιδιαίτερα στη Νότια Βουλγαρία όπου λειτουργούν εργοστάσια και βιοτεχνίες παραγωγής ενδυμάτων και υποδημάτων. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ελληνική επιχειρηματική παρουσία στη Βουλγαρία είναι ιδιαίτερα δυναμική στους τομείς των υπηρεσιών, υποδομών, βιομηχανίας τροφίμων και ποτών, μεταλλευμάτων, εμπορίου και δικτύων διανομής και παραγωγής ενδυμάτων. Κλάδοι όπως ο τραπεζικός έχουν έντονη παρουσία, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στη Βουλγαρία. Συγκεκριμένα, στη Βουλγαρία δραστηριοποιούνται 5 ελληνικές τράπεζες μέσω 363 υποκαταστημάτων όπου απασχολούν περίπου 4.000 εργαζόμενους. Ειδικότερα, οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν το 23,6% των συνολικών τραπεζικών κεφαλαίων.



## ❖ Ρουμανία

Σύμφωνα με τα επίσημα ρουμανικά στοιχεία, η Ελλάδα κατέχει την δέκατη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στη Ρουμανία με συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο ύψους 3 δις ευρώ. Εξετάζοντας το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων παρατηρείται ότι εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικής δραστηριότητας : τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, συμβουλευτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κατασκευές, τρόφιμα και ποτά, ναυτιλιακά, κλωστοϋφαντουργία, πληροφορική, ασφάλειες, είδη συσκευασίας, πλαστικά, φαρμακευτικά και καλλυντικά, leasing, ιχθυοκαλλιέργειες. Ο τραπεζικός κλάδος έχει έντονη παρουσία. Συγκεκριμένα, στη Ρουμανία δραστηριοποιούνται επτά ελληνικές τράπεζες, μέσω υποκαταστημάτων που ξεπερνούν τα 260 όπου απασχολούνται περισσότεροι από 6.000 εργαζόμενοι. Μετά και την εξαγορά από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος του 81,6% του πακέτου μετοχών της Banca Romanesca, ο ελληνικός τραπεζικός τομέας καταλαμβάνει πλέον τη δεύτερη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στον εν λόγω τομέα με 15,4%, μετά την Αυστρία, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας της Ρουμανίας.

## ❖ Αλβανία

Η Ελλάδα κατέχει περίπου το 27% επί του συνόλου των ξένων επενδύσεων στην Αλβανία και την πρώτη θέση σε επενδυμένο κεφάλαιο, το οποίο υπερβαίνει τα 800 εκατ. δολάρια. Οι περίπου 270 ελληνικές και ελληνικών συμφερόντων επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς : τηλεπικοινωνιών, εμπορικών τραπεζών, εργοληψίας και κατασκευών, εμπορίας καπνού, εμπορίας και διακίνησης πετρελαίου και πετρελαιοειδών, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων, ειδών ένδυσης και υπόδησης. Μεταξύ των σημαντικότερων ελληνικών επιχειρήσεων στην Αλβανία αναφέρονται τέσσερις τράπεζες που συνεχώς επεκτείνονται, καθώς και εταιρείες κινητής τηλεφωνίας συμφερόντων των ελληνικών Cosmote και Vodafone Ελλάδος. Η τσιμεντοβιομηχανία Τιτάν προχωρεί σε



σημαντική επένδυση, ύψους περίπου 200 εκατομμυρίων ευρώ για την κατασκευή βιομηχανικής μονάδας ενώ στον κατασκευαστικό τομέα οι ελληνικές εταιρείες κατέχουν ποσοστό 30% - 40% της εγχώριας αγοράς.

#### ❖ **Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας**

Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών στην Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας την περίοδο των τελευταίων 11 ετών. Το ύψος των συνολικών ελληνικών επενδύσεων που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται στο στάδιο της υλοποίησης ανέρχεται σε περίπου 950 εκατομμύρια ευρώ ενώ οι ελληνικές επενδύσεις αφορούν κυρίως τους ακόλουθους τομείς : τρόφιμα και αναψυκτικά (είδη αρτοποιίας, παγωτά, μπίρα, μη οينوπνευματώδη ποτά), ενέργεια και πετρέλαιο, βιομηχανία τσιμέντου, ορυχεία, μάρμαρα, τράπεζες, καπνοβιομηχανία, έτοιμο ένδυμα και αξεσουάρ, σύσταση εμπορικών εταιρειών και αντιπροσωπειών.

#### **Εντοπισμός προβλημάτων**

Ο δρόμος, όμως προς την επίτευξη διεθνούς παρουσίας και δραστηριότητας είναι ιδιαίτερα δύσβατος, με ποικίλα εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά εντοπίζονται αρχικά στο γεγονός ότι το νομικό και φορολογικό πλαίσιο δεν δίνει επαρκή κίνητρα για αποδοτικές επενδύσεις στις βαλκανικές χώρες. Ο δημόσιος τομέας καθυστερεί την εξυπηρέτηση του επιχειρηματικού κόσμου μέσα από μια σειρά ατελείωτων γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ παρατηρούνται και κρούσματα διαφθοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Το περιορισμένο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν ευνοεί τη δημιουργία νέων αμιγώς ελληνικών ή μικτών επιχειρήσεων στο έδαφος άλλων χωρών, στις δε χώρες της Βαλκανικής που ευνοούν την είσοδο των ελληνικών επιχειρήσεων υφίσταται ακόμη μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος και πολιτική αστάθεια και αυτό διότι υπάρχουν συγκεκριμένοι

εμπορικοί και πολιτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να αποβούν “μοιραίοι” για τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια. Ειδικότερα, στο οικονομικό περιβάλλον είναι η αστάθεια των νομισμάτων, οι υψηλοί πληθωρισμοί, το χαμηλό εισόδημα, το τραπεζικό σύστημα καθώς και η διαφθορά. Ειδικότερα, η αστάθεια των νομισμάτων προκαλεί συναλλαγματικές απώλειες που επιφέρουν ζημίες στις εταιρίες καθώς και συνεχή άνοδο των τιμών που μετά από ορισμένο επίπεδο επιφέρει αδυναμία αγοράς των προϊόντων. Επίσης, προωθείται περιορισμένη γκάμα προϊόντων με χαμηλά περιθώρια κέρδους διότι κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η τιμή παρά το κόστος

Αναφορικά με τις υποδομές η ανυπαρξία δρόμων, αποθηκευτικών χώρων και μεταφορικών εταιριών μπορεί να είναι εμπόδιο για την επίτευξη παρουσίας και δραστηριότητας. Συνέπειες των προηγούμενων είναι τα προϊόντα να μην φθάνουν γρήγορα και με χαμηλό κόστος στον προορισμό τους, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για δημιουργία πολλών αποθηκών ή υποκαταστημάτων με υψηλά κόστη. Επίσης, δημιουργείται η ανάγκη για αγορά ιδίων μεταφορικών μέσων με υψηλά κόστη, ανάγκη συντηρήσεων, κάτι που απαιτεί υψηλές επενδύσεις και προκαλεί απώλειες.

Κίνδυνοι που σχετίζονται με το εμπόριο είναι η διασπορά του πληθυσμού, η έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου, η μεταβλητότητα της δομής του εμπορίου όπως επίσης και ο ερχομός μεγάλων αλυσίδων.

Τέλος, σημαντικό εμπόδιο αποτελεί η παντελής έλλειψη στοιχείων πληροφόρησης ή όπου υπάρχουν αυτά είναι απαρχαιωμένα και ελλιπή. Η ανεπάρκεια ή η έλλειψη στοιχείων πληροφόρησης δημιουργεί την ανάγκη για τήρηση στατιστικών στοιχείων από την εταιρία κυρίως μέσω ακριβών μελετών με υψηλό κόστος και κυρίως με αμφίβολη γνώση του πόσο καλή δουλειά έχει κάνει η εταιρία καθώς και δυσκολία με τους προμηθευτές.

### **3.7 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον :

#### **1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)**

- ❖ Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ❖ Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνεται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
- ❖ Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

#### **2. Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες**

- ❖ Εστίαση σε παράγοντες πέρα από την ποιότητα και το κόστος, όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση και καινοτομικές εφαρμογές.
- ❖ Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- ❖ Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- ❖ Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων

κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.

### **3. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση**

- ❖ Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
- ❖ Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
- ❖ Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

### **4. Συνεργασίες - Δικτύωση/Στρατηγικές Συμμαχίες**

- ❖ Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτύσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως R&D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- ❖ Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.
- ❖ Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς “μη-στρατηγικούς” εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

## 5. Στρατηγική σε γεωπολιτικό επίπεδο

- ❖ Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτυώσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
- ❖ Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές : Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειτνίασης και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες / τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- ❖ Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπαρχόντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται καταρχήν ελκυστικές αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### CASE STUDIES

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται οι περιπτώσεις δύο ελληνικών επιχειρήσεων που με επιτυχία δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Λίγες ελληνικές επιχειρήσεις είναι πραγματικά παγκοσμιοποιημένες, δηλαδή να βρίσκονται στη φάση που οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας τους και η διάθεση των προϊόντων τους να λαμβάνουν χώρα σε σημαντικό αριθμό χωρών και συνήθως πέρα από τα σύνορα της Ευρωπαϊκής ηπείρου.

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης, η εταιρεία Folli Follie φαίνεται να βρίσκεται σε αυτή τη φάση με εκτεταμένη διεθνοποίηση σε πολλές αγορές του εξωτερικού, ενώ η εταιρεία Γρηγόρης Μικρογεύματα επεκτείνεται στα πρώτα βήματα διεθνοποίησης σε περιφερειακό επίπεδο κύρια στον χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

#### 4.1 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ



##### 4.1.1 Ιστορικό

Το πρώτο κατάστημα της εταιρείας ιδρύθηκε το 1972 στη Δάφνη ως προσωπική επιχείρηση από τον Γρηγόρη Γεωργάτο και δραστηριοποιήθηκε στην παροχή γρήγορων γευμάτων κατεψυγμένης ζύμης και έτοιμων σάντουιτς. Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης δεν ξεκίνησε παρά μετά το 1991. Η επέκταση έγινε αρχικά με δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων, ενώ το 1994 υπογράφηκαν και οι πρώτες συμβάσεις δικαιόχρησης (franchising).

Η εταιρεία εξελίχθηκε σε όμιλο εταιρειών που εκτός από την παροχή γευμάτων κατεψυγμένης ζύμης δραστηριοποιήθηκε και σε άλλες αγορές του

κλάδου της εστίασης και του καφέ. Το 2000 ιδρύθηκε η αλυσίδα παροχής καφέ και ροφημάτων Coffeeright που λειτουργεί ως shop in shop μέσα στα υπάρχοντα καταστήματα της αλυσίδας διατηρώντας ένα ξεχωριστό brand name. Ένα χρόνο μετά η εταιρεία εξαγόρασε μικρότερα καταστήματα και αλυσίδες φαγητού, όπως επίσης επεκτάθηκε σε κλειστές αγορές της Ελλάδας αναλαμβάνοντας την αποκλειστική εκμετάλλευση κυλικείων σε αεροδρόμια, πλοία, τρένα, εκπαιδευτικά ιδρύματα, εργοστάσια, επιχειρήσεις ακόμη και στο στρατό.

Το 2000 ο όμιλος επεκτάθηκε στη Ρουμανία με την αλυσίδα Γρηγόρης δημιουργώντας μονάδα παραγωγής προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης και δίκτυο λιανικής πώλησης, ενώ το 2002 δημιούργησε δύο καταστήματα της αλυσίδας Coffeeright στην Τσεχία. Το έτος 2005 διευρύνθηκε η ήδη έντονη παρουσία στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά της Ρουμανίας ενώ το 2006 λειτούργησαν τα 3 πρώτα καταστήματα στην αγορά της Κύπρου.

#### **4.1.2 Δίκτυο**

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται σε κλειστές και ανοιχτές αγορές, ενώ το σύνολο των καταστημάτων του Ομίλου υπερβαίνει τα 250. Το δίκτυο “Γρηγόρης μικρογεύματα” απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικής ιδιοκτησίας ή franchise. Επίσης, ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα “Coffeeright” που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων “Γρηγόρης μικρογεύματα”. Γεωγραφικά, τα καταστήματα “Γρηγόρης μικρογεύματα” και “Coffeeright” αναπτύσσονται τόσο εντός Αττικής, αλλά και στην επαρχία. Στο εξωτερικό ο όμιλος δραστηριοποιείται με δέκα καταστήματα Gregorys & Coffeeright στην Ρουμανία, πέντε καταστήματα στην Κύπρο και ένα στην Αλβανία και την Τσεχία. Σημαντική είναι η παρουσία και στο τομέα των κλειστών αγορών, δραστηριοποιούμενος σε κυλικεία επιχειρήσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα, Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, εμπορικά κέντρα, αλλά και στο Δημόσιο Τομέα. Το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης για το 2008 προβλέπει τη

δημιουργία νέων καταστημάτων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, συνεχίζοντας την επιτυχημένη πορεία του Ομίλου. Συγκεκριμένα για το Εξωτερικό, προβλέπεται η επέκταση του δικτύου της Ρουμανίας και της Κύπρου, ενώ σε πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, στόχοι είναι οι βαλκανικές χώρες.

#### **4.1.3 Αγορά στόχος και στρατηγική της επιχείρησης**

Το κατάστημα “ΓΡΗΓΟΡΗΣ – COFFEERIGHT” απευθύνεται στο σύγχρονο άνθρωπο της πόλης, που ζει σε έντονους ρυθμούς και βρίσκεται αρκετές ώρες της ημέρας εκτός σπιτιού.

Βασική στρατηγική επιλογή του ομίλου είναι η ανάπτυξη στην Ελλάδα και στο εξωτερικό κυρίως με τη χρήση ιδίων κεφαλαίων. Όμως, στην πορεία χρησιμοποίησε και τη μέθοδο του franchising. Ειδικότερα, το 70% των καταστημάτων Γρηγόρης ανήκουν εξ’ ολοκλήρου στην επιχείρηση ενώ επιχειρείται και συνδυασμός θυγατρικής και Franchising όπως είναι για παράδειγμα η Γρηγόρης Αχαϊκή Α.Ε. Το 2002 η εταιρεία στράφηκε εντονότερα προς την χρήση του franchising προκειμένου να συνεχιστεί η ανάπτυξη του δικτύου, χωρίς την ανάγκη δέσμευσης υψηλών κεφαλαίων. Τα έσοδα (royalties) από τον κάθε δικαιούχο (franchisee) ανέρχονται στο 3% του τζίρου του Καταστήματος.

#### **4.1.4 Επέκταση στη Ρουμανία & λόγοι διεθνοποίησης**

Το 2000 ο όμιλος επέκτεινε τις δραστηριότητές του στη Ρουμανία με την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας με την επωνυμία Gregory’s Micromeals International LTD. Στην θυγατρική εταιρεία ανήκουν τα καταστήματα λιανικής πώλησης και η μονάδα παραγωγής των προϊόντων που πωλούνται στα καταστήματα. Στην θυγατρική εταιρεία συμμετέχουν η “Γρηγόρης Μικρογεύματα” κατά 65% και τοπικός συνεργάτης, με γνώση της εκεί αγοράς, με ποσοστό 35%.

Ο κορεσμός της ελληνικής αγοράς γρήγορης εστίασης και τα υψηλά κόστη που απαιτούνται για να “χτυπήσει” τον εδραιωμένο ελληνικό ανταγωνισμό είναι ο βασικότερος λόγος που η εταιρεία στράφηκε σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Η Ρουμανία επιλέχθηκε ως μια αγορά με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και εκμετάλλευσης. Ο όμιλος είχε τη δυνατότητα να διαμορφώσει τους όρους του παιχνιδιού στην αγορά της γρήγορης εστίασης. Επιπλέον, τα ελληνικά προϊόντα είναι επώνυμα στη Ρουμανία, ενώ τα ελληνικά πρότυπα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών θεωρούνται από το καταναλωτικό κοινό πολύ υψηλά. Από την άλλη, σε σύγκριση με άλλες βαλκανικές χώρες, η Ρουμανία υπερέχει γιατί έχει μεγαλύτερη έκταση, μεγαλύτερο πληθυσμό, πλούσιες παραγωγικές πηγές πρώτων υλών, καλούς οικονομικούς δείκτες, πολιτική σταθερότητα και εγγύτητα στην ελληνική κουλτούρα. Συγκεκριμένα, οι Ρουμάνοι καταναλωτές είναι προσιτοί και πλησιάζουν την ελληνική νοοτροπία. Επιπλέον, η εύρεση ικανού προσωπικού είναι εύκολη. Η επέκταση σε χώρες του δυτικού κόσμου δεν ήταν εφικτή λόγω των ήδη διαμορφωμένων αγορών και της ύπαρξης μεγάλων παικτών που κυριαρχούσαν στις αγορές αυτές. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση έγινε με τη συμμετοχή ξένου συνεργάτη. Η ύπαρξη του τοπικού συνεργάτη δεν έπαιξε ρόλο στη επιλογή της χώρας επέκτασης, αλλά βοήθησε την εταιρεία να γνωρίσει καλύτερα την τοπική αγορά και να αποφύγει λάθη από την αυτούσια εφαρμογή των μεθόδων που ακολουθεί στην Ελλάδα.

Κρίσιμο γεγονός που επηρέασε την πορεία της επέκτασης στην Ρουμανία ήταν η ανακοίνωση της ανταγωνίστριας εταιρείας Everest για ίδρυση τριών καταστημάτων στη χώρα αυτή. Η ανακοίνωση αυτή, αν και δεν υλοποιήθηκε στο έπακρο καθώς ιδρύθηκε τελικά μόνο ένα κατάστημα, επιτάχυνε τη διοίκηση της εταιρείας για τη διεθνοποίηση. Αν και υπήρχαν από καιρό πριν πιέσεις από μέλη του διοικητικού συμβουλίου για επέκταση στη Ρουμανία, οι κύριοι μέτοχοι δηλαδή η οικογένεια Γεωργιάτου διατηρούσαν αμφιβολίες. Η ανακοίνωση του βασικού ανταγωνιστή, όμως,



άλλαξε τη γνώμη των ισχυρών μελών. Φαίνεται λοιπόν ότι η επέκταση, αν και δεν αποτέλεσε κίνηση μιμητισμού, παρακινήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τον έντονο ανταγωνισμό των δύο εταιρειών.

Η αγορά ταχείας εστίασης στη Ρουμανία βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο ανάπτυξης, ενώ ο ανταγωνισμός είναι μικρός και προέρχεται από τοπικούς φούρνους και μικρά ανεξάρτητα καταστήματα χαμηλής ποιότητας και τιμής. Τα καταστήματα Gregory's επιχειρούν να αποτυπωθούν στην συνείδηση του καταναλωτή ως καταστήματα υψηλής ποιότητας, που ακολουθούν πρότυπες διαδικασίες παραγωγής με σταθερό παραγόμενο προϊόν. Η αγοραστική δύναμη του Ρουμάνου καταναλωτή είναι μικρή (διαθέσιμο εισόδημα περίπου ίσο με το 1/7 του Έλληνα καταναλωτή) και γι' αυτό τα καταστήματα θεωρούνται υψηλής τιμής και ποιότητας και είναι προσιτά στο μεσαίο και ανώτερο τμήμα καταναλωτών σε όρους εισοδήματος. Συγκεκριμένα, τα καταστήματα έρχονται να καλύψουν τις ανάγκες ενός μικρού αλλά αυξανόμενου αριθμού ανθρώπων που εγκαταλείπουν του παραδοσιακούς ρυθμούς ζωής της Ρουμανίας και αναζητούν γρήγορες λύσεις φαγητού κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου. Σε αντίθεση με την Ελλάδα, στη Ρουμανία η επίδραση της πορείας της οικονομίας είναι πολύ περισσότερο άμεση στη λειτουργία και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

#### **4.1.5 Επέκταση στην Τσεχία**

Το 2002, ο όμιλος Γρηγόρης Μικρογεύματα επεκτάθηκε στην Τσεχία μέσω της επωνυμίας Coffeeright ιδρύοντας ένα κατάστημα Coffeeright σε εμπορικό κέντρο της Πράγας. Σε αντίθεση με την περίπτωση της Ρουμανίας στην Τσεχία δεν υπάρχει παραγωγική μονάδα. Εξάλλου, τα καταστήματα προσφέρουν μόνο καφέ και ροφήματα και όχι μικρογεύματα. Πρόκειται για μια προσπάθεια αυτονόμησης των καταστημάτων Coffeeright και απαλλαγής τους από την ύπαρξη καταστήματος Γρηγόρης και το ύφος shop in shop.



Η επέκταση στην Τσεχία έγινε μέσα στο γενικότερο κλίμα της ευφορίας που είχε δημιουργηθεί από την επέκταση στη Ρουμανία. Η ύπαρξη συνεργάτη με γνώση της τσέχικης αγοράς προσέφερε ένα ακόμη έρεισμα υπέρ της επέκτασης. Εντούτοις, δεν υπήρχε συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης στην αγορά της Τσεχίας, ενώ δεν είχαν γίνει και οι απαραίτητες αναλύσεις που να δικαιολογούν την επέκταση. Ο όμιλος εισήλθε στην Τσεχία με τη δημιουργία καταστήματος πώλησης καφέ, αποφεύγοντας τις μεγάλες επενδύσεις. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η κίνηση αυτή αποτελεί μάλλον έκφραση μιας οπορτουριστικής συμπεριφοράς. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τα υψηλά στελέχη που οργάνωσαν τη λειτουργία της θυγατρικής στη Ρουμανία δεν ασχολήθηκαν καθόλου με τις δραστηριότητες στην Τσεχία. Δεν έγινε δηλαδή καμία προσπάθεια να εκμεταλλευτεί η εταιρεία τη γνώση που είχε αποκτηθεί από τη ρουμανική εμπειρία. Ίσως αυτοί να είναι και οι λόγοι για τους οποίους δεν υπήρξε περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου διανομής του ομίλου στην συγκεκριμένη χώρα, όπως συνέβη στην περίπτωση της Ρουμανίας.

## 4.2 FOLLI FOLLIE



### 4.2.1 Ιστορικό

Η Folli-Follie είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρεία, καταξιωμένη διεθνώς, η οποία σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ με την επωνυμία Folli-Follie.

Ιδρύθηκε το 1986 από τον κ. Δημήτρη Κουτσολιούτσο και τη σύζυγό του Καίτη εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας. Στόχος τους ήταν η δημιουργία μιας εταιρείας που θα παρείχε επώνυμα, μοντέρνα, εξαιρετικής ποιότητας και σε προσιτές τιμές κοσμήματα στη σύγχρονη γυναίκα που ανήκει κυρίως στο ηλικιακό γκρουπ των 20-40 ετών.

Με την πάροδο δέκα χρόνων από την ίδρυση της εταιρείας, ο γιος των ιδρυτών κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος και η σύζυγός του Μαρίζα ανέλαβαν την ανάπτυξη της επωνυμίας Folli-Follie σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η αρχική επιτυχία της Folli-Follie στην ελληνική αγορά ώθησε τους ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρείας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή της στις χώρες του εξωτερικού. Έτσι, το 1994 η Folli-Follie παρουσίασε την πρώτη της σειρά ρολογιών και το 1995 διείσδυσε στην δύσκολη αγορά της Ιαπωνίας, μιας χώρας που κρατάει τα ηνία στο χώρο των επώνυμων ειδών πολυτελείας, γεγονός κλειδί για την μετέπειτα πορεία της. Σήμερα, η Folli-Follie έχει πια καθιερωθεί στην εν λόγω αγορά και συγκαταλέγεται μεταξύ των πρώτων επωνυμιών σε προϊόντα πολυτελείας. Το 1997 η Folli-Follie εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και με την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου διεύρυνε την γκάμα των προϊόντων της και επέκτεινε την ανάπτυξή της στις χώρες του εξωτερικού, θεμελιώνοντας τον πολυεθνικό της χαρακτήρα. Το 1998 η εταιρεία κέρδισε το ελληνικό βραβείο εξαγωγών. Την ίδια χρονιά, στα πλαίσια της επέκτασης στις χώρες του εξωτερικού η εταιρεία προβαίνει στην ίδρυση δύο θυγατρικών στη Μ. Βρετανία και το Χονγκ Κονγκ με στόχο την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων και την οργανωμένη προώθηση των προϊόντων της. Το 1999 ιδρύεται η αντίστοιχη θυγατρική εταιρεία στη Γαλλία, ενώ στα τέλη του ίδιου έτους η Folli-Follie προβαίνει σε εξαγορά στρατηγικής συμμετοχής στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. αποκτώντας με τον τρόπο αυτό πρόσβαση σε ιδιαίτερα υψηλής εμπορικής αξίας σημεία πώλησης ανά την Ελλάδα. Τον Οκτώβριο του 2001, στα πλαίσια της επέκτασης στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, η εταιρεία προβαίνει στην ίδρυση τριών θυγατρικών εταιρειών σε Πολωνία, Τσεχία και Σλοβακία. Επίσης, ιδρύεται θυγατρική στην Ισπανία.

Το 2003 εξαγοράζει το 25% των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών. Το 2004 στη Γερμανία δραστηριοποιείται στη χονδρική ρολογιών και το 2006 αποκτά την πλειοψηφία των Κ.Α.Ε. τα οποία το 2007 απέκτησαν το 52,28% της Elmec από την εταιρεία Γερμανός. Το 2007

Βράβευση της εταιρείας ως του κορυφαίου Retailer of the Year κατά την 6η τελετή απονομής των βραβείων Emporiki Bank Retail Business Awards.

Σήμερα, η Folli-Follie δραστηριοποιείται σε πάνω από 25 χώρες, έχει περισσότερα από 340 σημεία πώλησης ανά τον κόσμο και συνεχίζει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες, στρατηγικής σημασίας αγορές, ενώ, ταυτόχρονα, ενισχύει την παρουσία της στις ήδη υπάρχουσες.

#### 4.2.2 Δίκτυο διανομής

Βασικό στοιχείο της επεκτατικής στρατηγικής της εταιρείας υπήρξε η σωστή επιλογή σημείων πώλησης. Από το 1982 που άνοιξε το πρώτο κατάστημα Folli-Follie στην Αθήνα, η επωνυμία Folli-Follie εμφανίζεται με καταστήματα στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους του κόσμου και στις πιο κοσμοπολίτικες πόλεις όπως το Λονδίνο, το Παρίσι, η Νέα Υόρκη, η Χαβάη, το Χονγκ Κονγκ, το Τόκιο, η Σανγκάι και η Σεούλ.

Ειδικότερα, η Folli-Follie πουλάει τα προϊόντα της μέσω :

- ❖ Καταστημάτων λιανικής, όπως στη Rue Royale στο Παρίσι, στη New Bond Street στο Λονδίνο, στη Ginza στο Τόκιο, στη Central στο Χονγκ Κονγκ, καθώς επίσης και δικά της ομώνυμα καταστήματα ανά τον κόσμο.
- ❖ Εμπορικών καταστημάτων, όπως τα Galleries Lafayette, Isetan, Takashimaya και τα Corte Ingles της Ισπανίας.
- ❖ Καταστημάτων Αφορολόγητων Ειδών / Λιανικής Ταξιδιωτικής, στο Αεροδρόμιο Αθηνών Ελευθέριος Βενιζέλος, όπως επίσης και στα αεροδρόμια του Βανκούβερ, της Σεούλ και πολλών άλλων. Τα προϊόντα Folli-Follie διατίθενται, μεταξύ άλλων, στις πτήσεις της British Airways, KLM, Cathay Pacific, Japan Airlines και Korean Airlines.

Ενδεικτικά, παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα οι χώρες στις οποίες διεθνοποιήθηκε η εταιρεία Folli-Follie.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Ασία</b>         | Χόνγκ Κόνγκ, Ινδονησία, Ιαπωνία, Κορέα, Σιγκαπούρη, Μαλαισία, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη                  |
| <b>Αμερική</b>      | Χαβάη, Γκούαμ, Νέα Υόρκη, Καναδάς   |
| <b>Μέση Ανατολή</b> | Αίγυπτος, Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα, Μπαχρέιν, Κατάρ  |
| <b>Ευρώπη</b>       | Αγγλία, Ισπανία, Σλοβακία, Ρωσία, Ρουμανία, Γερμανία, Γαλλία, Τσεχία, Κύπρος, Ολλανδία, Ελβετία |

#### **4.2.3 Η κατάσταση του οργανισμού πριν την έναρξη των διεθνών επιχειρήσεων**

Η Folli-Follie είχε ξεκινήσει μια επιτυχημένη πορεία στην Ελλάδα πριν βγει στο εξωτερικό. Το πρώτο κατάστημα στη Σόλωνος είχε πάει πολύ καλά και ως συνέχεια αυτής της επιτυχίας ανοίχθηκαν και άλλα σημεία πώλησης με τη μέθοδο του franchising στην υπόλοιπη Ελλάδα. Τα καινούργια σημεία πώλησης της εταιρείας είχαν εξίσου καλές πωλήσεις και η επωνυμία της επιχείρησης άρχισε να γίνεται γνωστή και να αποκτά καλή φήμη. Ο πρόεδρος της εταιρείας, βλέποντας την καλή αυτή πορεία της εταιρείας σε συνδυασμό με την επιθυμία του να συνεχίσει την υλοποίηση του οράματός του και στο εξωτερικό, ξεκίνησε να εξετάζει τρόπους με τους οποίους θα το επιτύχει αυτό. Έτσι, παρακολουθώντας τις αγορές του εξωτερικού, επιβεβαιώθηκε ότι είναι ανοιχτές ώστε να τολμήσει το εγχείρημα της επέκτασης της Folli-Follie.

#### **4.2.4 Τα κίνητρα διεθνοποίησης και ο πρώτος σταθμός διεθνοποίησης**

Μετά από μία επιτυχημένη πορεία στο εσωτερικό της Ελλάδας, η Folli-Follie αποφάσισε να στραφεί προς το εξωτερικό. Η προσπάθεια διεθνοποίησης ξεκίνησε από τον πρόεδρό της, οποίος αποφάσισε να επεκταθεί αρχικά στην Ιαπωνία το 1995. Η επιλογή αυτή βασίστηκε



περισσότερο στη διαίσθηση, στην επιχειρηματική ικανότητα και κυρίως στο ανεκπλήρωτο όνειρο του τελευταίου να δραστηριοποιηθεί στην Ιαπωνία.

Η επιλογή της Ιαπωνίας ήταν ένα αρκετά μεγάλο ρίσκο, καθώς η ιαπωνική αγορά είναι αρκετά δύσκολη και απαιτητική. Παρόλα αυτά η αποδοχή από μια τέτοια χώρα θα ήταν ένα πολύ σημαντικό επιχειρηματικό επίτευγμα. Σε αντίθεση με τη Folli-Follie, οι περισσότεροι οίκοι μόδας συνηθίζουν να ξεκινούν να φτιάχνουν κυκλικά τη μάρκα τους πριν διεισδύσουν στην ιαπωνική αγορά, δηλαδή απευθύνονται πρώτα στην αγορά της Αγγλίας, της Γαλλίας ή της Ιταλίας. Στη συνέχεια, αφού γίνει γνωστή εκεί η μάρκα των προϊόντων τους, μπορούν πιο εύκολα να λανσάρουν και να εγκαθιδρύσουν το όνομά τους στην απαιτητική αγορά της Ιαπωνίας.

Ο πρόεδρος της Folli-Follie, πρωτοπορώντας και ενεργώντας αρκετά έξυπνα, ήρθε σε επαφή με έμπειρα, έμπιστα και δραστήρια άτομα από την Ιαπωνία, που γνώριζαν πολύ καλά τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και τις απαιτήσεις του κοινού. Επίσης, ήταν σε θέση να προωθήσουν και να παρουσιάσουν τα νέα προϊόντα στο κοινό με τον καλύτερο τρόπο, σαν να ήταν προϊόντα μιας εγχώριας εταιρείας.

Σημαντικό ρόλο στην επέκταση στην Ιαπωνία έπαιξε το γεγονός ότι, παρόλο που στον κλάδο υπήρχαν “μεγάλοι παίκτες” και ο ανταγωνισμός ήταν μεγάλος, η Folli-Follie προσέφερε ένα προϊόν διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα. Η διαφοροποίηση αυτή, δηλαδή η εστίαση στη μόδα και τις χαμηλές τιμές, σε συνδυασμό με τη δημιουργία μιας προσεγμένης καμπάνιας προώθησης, της έδωσε τη δυνατότητα να προωθήσει και να χτίσει με αποτελεσματικό τρόπο το όνομα της στην ιαπωνική αγορά.

Η επέκταση στην Ιαπωνία έγινε μέσω συμφωνιών διανομής (distribution agreement), καθώς δεν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι ώστε να επιλεγθεί κάποιος άλλος τρόπος επέκτασης. Ο ιδιοκτήτης λοιπόν έκανε συμφωνία με μια νομική οντότητα στην Ιαπωνία να διανέμει προϊόντα της Folli-Follie με την επωνυμία της μέσα από τα καταστήματά της, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τους



όρους που είχαν καθοριστεί, αφού πέρασε η προθεσμία αυτή, η Folli-Follie εξαγόρασε το 40% αυτών των σημείων πώλησης.

Η ανάπτυξη της εταιρείας στην Ιαπωνία γινόταν με σταθερούς ρυθμούς, ενώ ταυτόχρονα αυξάνονταν οι εξαγωγές της Folli-Follie από την Ελλάδα, η οποία μάλιστα είχε πάρει το βραβείο εξαγωγών πριν αρκετά χρόνια. Σήμερα η παρουσία της Folli-Follie εκεί αναδεικνύεται μέσα από τα 80 σημεία πώλησης τα οποία διαθέτει, με ισχυρή επίδειξη του ονόματός της και τα οποία αναμένεται από αναλυτές να αυξηθούν ακόμη περισσότερο τα επόμενα χρόνια.

#### **4.2.5 Πορεία της επέκτασης**

Παράλληλα με την επιτυχία στην Ιαπωνία, που υπήρξε και σταθμός του εγχειρήματος διεθνοποίησης, η Folli-Follie απέκτησε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά για άνοιγμα και σε άλλες αγορές του εξωτερικού. Η κοινή φόρμουλα στο κόσμημα που χρησιμοποιούσαν οι δύο πόλοι, Ελλάδα και Ιαπωνία, έδωσε το έναυσμα ώστε να επαναληφθεί η επιτυχία αυτή και σε άλλες χώρες. Η επιλογή των χωρών ήταν πολύ σημαντική και γι' αυτό γινόταν πάντα με βάση κάποιες προϋποθέσεις και ποτέ κινούμενη από ενθουσιασμό για ανάπτυξη. Βασική προϋπόθεση για την επιλογή μιας χώρας ήταν η ύπαρξη μεγάλης αγοράς, η οποία να είναι ανοιχτή στα προϊόντα τα οποία παράγει η Folli-Follie. Ο τρόπος επέκτασης, ο οποίος επιλέχθηκε για κάποιες από τις χώρες, ήταν η δημιουργία θυγατρικών εταιρειών αρχικά και στη συνέχεια σημείων πώλησης, ενώ για κάποιες άλλες μόνο η δημιουργία σημείων πώλησης.

Συγκεκριμένα, θυγατρικές εταιρείες ιδρύθηκαν σε χώρες όπου η αγορά ήταν μεγάλη, υπήρχε η δυνατότητα εξυπηρέτησης των αγορών γειτονικών χωρών, υπήρχαν αποτελεσματικά δίκτυα διανομής και τέλος φορολογικά πλεονεκτήματα. Ο ρόλος της θυγατρικής είναι διαφορετικός από τον ρόλο του σημείου πώλησης. Συγκεκριμένα, η θυγατρική εταιρεία ιδρύεται για τη νομική και λογιστική υποστήριξη των σημείων πώλησης.

Σε ορισμένες περιοχές, όπως για παράδειγμα η Κύπρος, η Folli-Follie δεν έχει θυγατρικές. Η πώληση των προϊόντων γίνεται από σημεία πώλησης τα οποία δεν ανήκουν στην εταιρεία αλλά σε κάποιους τρίτους. Με τα σημεία πώλησης αυτά, η εταιρεία έχει κάνει ένα είδος συμφωνίας για την πώληση των προϊόντων της.

#### **4.2.6 Παράγοντες που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διεθνοποίηση**

Κυρίαρχο ρόλο στη διεθνοποίηση έπαιξε το ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο του προέδρου της εταιρείας και των μανάτζερ. Η επιλογή του ξεκινήματος από την Ιαπωνία ήταν μια πολύ έξυπνη κίνηση, καθώς η συγκεκριμένη αγορά είναι πολύ σημαντική για μεγάλους οίκους μόδας, όπως έχει προαναφερθεί. Η επιλογή των υπόλοιπων χωρών είχε επίσης μεγάλη σπουδαιότητα για την πορεία της επιχείρησης και γι' αυτό γινόταν με πολύ προσεκτικό τρόπο. Επιπλέον, οι μέθοδοι επέκτασης οι οποίες ακολουθήθηκαν σε κάθε χώρα καταδεικνύουν τις επιτυχημένες ικανότητες του προέδρου και των μανάτζερ.

Σημαντικό στοιχείο της επέκτασης στο εξωτερικό αποτελούσε η τοπική διοίκηση. Έτσι, στις περιοχές που επιλέχθηκαν να δημιουργηθούν θυγατρικές εταιρείες, τη διοίκηση της εταιρεία ανέλαβαν έμπειρα άτομα, τα οποία ήταν γνώστες του αντικειμένου ώστε να κάνουν καλό λανσάρισμα του ονόματος, που είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της ιστορίας της Folli-Follie. Τα άτομα αυτά προέρχονταν συνήθως από την αντίστοιχη χώρα, γεγονός που βοηθούσε αρκετά καθώς γνώριζαν πολύ καλά την αγορά της χώρας τους και τους καταναλωτές της. Επίσης, ήταν άτομα τα οποία είχαν επαφές στην εκάστοτε χώρα, γεγονός που βοήθησε σημαντικά στην προώθηση και την εγκαθίδρυση της επωνυμίας της Folli-Follie.

Όσον αφορά στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών και καταστημάτων, γεγονός σταθμός για την μετέπειτα εξέλιξη της εταιρείας ήταν κυρίως η είσοδος της στην κινέζικη και την ισπανική αγορά (2002), όπου σήμερα διαθέτει 63 και 17 σημεία πώλησης αντίστοιχα.

Ένα τελευταίο αλλά πολύ σημαντικό γεγονός της επεκτατικής πορείας της Folli-Follie ήταν η χρήση των Καταστημάτων Αφορολογητών Ειδών (Duty-Free) τα οποία περιλαμβάνουν σημαντικό αριθμό σημείων πώλησης σε αεροδρόμια και αεροπορικές εταιρείες, ως ένα από τα κανάλια διανομής των προϊόντων. Το γεγονός αυτό έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας της εταιρείας, καθώς υπάρχει μια αυξητική τάση στον κόσμο να ταξιδεύει. Τα duty free αντιπροσωπεύουν σήμερα πάνω από το 10% των πωλήσεων παγκόσμια για την εταιρεία.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με το κρίσιμο ζήτημα της δημιουργίας και της διατήρησης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μορφές που λαμβάνει ο ανταγωνισμός στις αγορές των αγαθών και των υπηρεσιών είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες λόγω της παγκοσμιοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας, της γρήγορης διάχυσης των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας και της μείωσης του κόστους μεταφορών. Η εξωστρέφεια μιας επιχείρησης σήμερα είναι σχεδόν ταυτόσημη με την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητά της. Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να αποκτήσουν πρόσβαση στο πλεονέκτημα των διεθνών αγορών αποκτούν αυτόματα σοβαρό συγκριτικό πλεονέκτημα. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από σημαντικές ευκαιρίες πρόσβασης στις διεθνείς αγορές.

Η πρόκληση για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι να κατανοήσουν με γόνιμο και εποικοδομητικό τρόπο αυτή τη νέα δυναμική πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης. Να την κατανοήσουν και να προσαρμοσθούν βαθμιαία με ενεργητικό, συνεκτικό και δραστικό τρόπο. Ειδικότερα, είναι απαραίτητη η διεθνής επέκτασή τους μέσω ενός μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού με συγκεκριμένους στόχους, όπως η διατήρηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η αύξηση των κερδών τους.

Στην πορεία αυτή διεθνοποίησης μπορεί να ζημιωθούν ομάδες, όπως Έλληνες εργαζόμενοι και προμηθευτές, γεγονός που είναι απογοητευτικό αλλά από την άλλη, δοκιμάζει την ορθότητα και καινοτομία αποφάσεων και πρακτικών τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και κρατικής πολιτικής. Εντούτοις, είναι κοντόφθαλμο και αφελές στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης να γίνεται αναφορά σε ανταγωνιστικές ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο ή βασικά σε εγχώριο επίπεδο,



αγνοώντας ότι πραγματικά η σταθερή και μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης θα επιτευχθεί μέσα από την έκθεση στον ανταγωνισμό και την αγορά πέρα από τα στενά σύνορα της χώρας. Από την άλλη, δεν πρέπει κανείς να πιστέψει ότι υποστηρίζεται ως λύση η δημιουργία μόνο μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες θα ανταγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις στη διεθνή αγορά. Για παράδειγμα, έρευνες στην τρέχουσα δεκαετία (Voudouris et al. 2000 και Dimitratos et al. 2003, 2004) φανερώνουν παραδείγματα μικρότερων και συγκριτικά “αφανών” ελληνικών επιχειρήσεων που καταφέρνουν σημαντικές επιτυχίες στο εξωτερικό και παράλληλα στην Ελλάδα.

Ο κορεσμός και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, η στρατηγική θέση της χώρας, η ανάπτυξη υψηλής τεχνολογίας, η αποφυγή εξαγωγικών εμποδίων και περιορισμών και η αποτελεσματική αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού είναι οι κυριότεροι λόγοι που επιβάλλουν τον διεθνή προσανατολισμό των επιχειρήσεών μας. Και οι γειτονικές αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης φαίνεται να προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες για εξάπλωση των ελληνικών επιχειρήσεων και καλό θα είναι αυτές να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες σε τούτες τις χώρες με την κατάλληλη προετοιμασία και στρατηγική.

Επειδή ακριβώς η διεθνοποίηση αποτελεί μια στρατηγική ανάπτυξης που συχνά ελλοχεύει κινδύνους και μπορεί να συνοδεύεται από δυσμενείς συνέπειες στην οργανωσιακή επίδοση, η στρατηγική της επιχείρησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και ο ρόλος των ιδιοκτητών ή / και της ανώτατης διοίκησης κρίσιμος στη διεθνοποίησή της. Για τον λόγο αυτό η ανώτατη διοίκηση πρέπει να έχει όραμα και σχέδιο για να επιτύχει η ανάπτυξη της ελληνικής επιχείρησης στο εξωτερικό, τα οποία θα πρέπει να εμψυχήσει στα στελέχη και τους εργαζόμενους για να υλοποιηθεί η πορεία της διεθνοποίησης.



## ΠΗΓΕΣ

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Axelsson B. and Easton G. (Eds.) (1992), "Industrial Networks : a new view of reality", Routledge, London.
- ❖ Blakoukos Sp. (2003), "Enlargement of the EU and the Greek Industry", *Agora without Frontiers* Vol. 8(4).
- ❖ Cantwell J. and Raineesh N. (2001), "The Eclectic Paradigm in the Global Economy", *International Journal of the Economics of Business*, Taylor and Francis Journals, vol. 8(2), pages 155-172, July.
- ❖ Coviello N.E. and McAuley A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm : A review of Contemporary Empirical Research", *Management Review*, 39 (3) : 223-256.
- ❖ Dimitratos P., Johnson E., Slow J. and Young S. (2003), "Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape", *European Management Journal*: 21(2), 164-174.
- ❖ Dimitratos P., Lioukas S. and Carter S. (2004), "The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment", *International Business Review*: 13(1), 19-41.
- ❖ Dunning J.H. (1988), "The Eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- ❖ Hill C.W.L. (2004), "International Business: Competing in the Global Marketplace 5th ed.", McGraw-Hill, New York.

❖ Hymer S. (1976), "The International Operations of International Firms : A study in Direct Investment", MIT Press, Cambridge, MA.

❖ Jeannette J.P. and Hennessey H.D. (1988), "International marketing management : Strategies and Cases", Houghton Muffin, Boston.

❖ Johanson J. and F. Wiedersheim - Paul (1975), "The Internationalization Process of the Firm : Four Swedish Case Studies", *Journal of Management Studies*, pp 305-322.

❖ Johanson J. and Mattsson L. - G. (1988), "Internationalisation in industrial systems – a network approach", Reprint Series 1, Department of Business Administration, University of Uppsala.

❖ Johanson J. and Vahlne J. (1977), "The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

❖ Johanson J. and Vahlne J. (1990), "The mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.

❖ Knickerbrocker F.T. (1973), "Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise", Harvard Business School Press, Boston.

❖ Lummaa H. (2001), "Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies. In Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki University of Technology, Helsinki, pp. 107.

❖ Luostarinen R. and Gabrielsson M. (2004), "Finnish perspectives of international entrepreneurship" in L.P. Dana (ed.) *Handbook of research on international entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing : Cheltenham UK, pp. 383-403.

❖ Piercy N. (1981), "Company internationalization : active and reactive exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 15, No 3, p.p. 26-41.

❖ Root F. (1994), "Entry Strategies for International Markets. 2nd ed.", Lexington Books, New York.

❖ Sullivan D. (1994), "Common factors underlying barriers to export : a comparative study in European and US paper industry", Paper presented at the annual meeting of the Academy of International Business, Chicago, IL.

❖ Vernon R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics 80 :190-207.

❖ Voudouris I., Makridakis S. and Lioukas.S. (2000), "Greek Hidden Champions: Lessons from small unknown firm in Greece", European Management Journal, 18, 6, pp. 663-674.

❖ Welch L.S and Loustarinen R. (1988), "Internationalization : Evolution of a concept", Journal of General Management, 14(2), pp 34-55.

❖ Young S., Hamill J., Wheeler C., and Davies J.R. (1989), "International Market Entry and Development", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

# ΕΛΛΗΝΙΚΗ

❖ Δημητράτος Π. (2004), “Διεθνείς Επιχειρήσεις - Εξέταση από τη Σκοπιά της Διεθνοποιημένης Εταιρείας”, Αθήνα (πανεπιστημιακές σημειώσεις).

❖ Δημητράτος Π. (2006), “Η Ελληνική Επιχείρηση στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης-Ευκαιρίες και Προκλήσεις”, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

❖ Κοτλερ Φ. (2000), “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ”, EMI/INTERBOOKS.

❖ Λαμπρινίδης Λ. (1997), “Οι υπεργολαβικές σχέσεις στην ελληνική βιομηχανία και τα Βαλκάνια”, Αγορά χωρίς Σύνορα 2(3).

❖ Μπιτζένης Α. (2003), “Η Δυναμική των Βαλκανικών Αγορών και η μετάβαση των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην Οικονομία της Αγοράς” Τόμος Β΄, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

❖ Πανηγυράκης Γ. (1995), “Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ”, Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

❖ Παπαδόπουλος Ν. (2007), “Διερεύνηση της Διεθνούς Επέκτασης των Γεννημένων Διεθνών Επιχειρήσεων”, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

❖ Χατζηδημητρίου Ι.Α. (2003), “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

❖ “Άμεσες ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό”, περιοδικό Επιλογή, Σεπτέμβριος 1994.

❖ “Η παγκοσμιοποίηση και η Ελλάδα”, Νέα Οικονομία, Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, άρθρο του Γιωργου Αλογοσκούφη σελ. 170.

❖ “Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους”, ΕΚΔΗΛΩΣΗ-ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΝΕΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΟΥ ΙΟΒΕ ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ, 18 Ιουνίου 2007.

❖ Οικονομικός Ταχυδρόμος (10/06/2000 – 30/12/2000).