



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Στρατηγικές Ανάπτυξης μέσω Διεθνοποίησης:

**Η Περίπτωση Μικρομεσαίας Επιχείρησης με τη Σύναψη
Στρατηγικής Συμμαχίας**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΦΑΚΑΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία του Πανεπιστημίου Πειραιώς, και πιο συγκεκριμένα στην κατεύθυνση της Διοίκησης Έργων και Ανάπτυξης Προϊόντων.

Αφορά στη μελέτη περίπτωσης μίας οικογενειακής μικρομεσαίας επιχείρησης (Μ.Μ.Ε.) η οποία επέλεξε στρατηγική ανάπτυξης μέσω διεθνοποίησης και πιο συγκεκριμένα με την σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με εταιρία στο εξωτερικό.

Στόχος είναι η βιβλιογραφική έρευνα γύρω από τις συγκεκριμένες στρατηγικές, η σύγκριση των τεχνικών και διαδικασιών που ακολούθησε η εξεταζόμενη εταιρία στην πράξη, επιπλέον ο εντοπισμός των σημείων προς διόρθωση ή και αλλαγή, αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν σε υπόλοιπες μελέτες.

Για τον παραπάνω σκοπό, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε άτομα που κατέχουν «θέσεις – κλειδιά» για την πραγματοποίηση αλλά και λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των δύο εταιριών. Επιπλέον συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου από τους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρίας, οι οποίοι ασχολούνται με την εξαγωγική δραστηριότητα και συνεργάζονται με συναδέλφους από την συμμαχική εταιρία.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν και με στήριξαν για την επίτευξη της συγκεκριμένης εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας, την καθοδήγηση και τις συμβουλές του. Στην συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρία «Παπανάρετος Παγωτά –Γλυκά Α.Ε.» και όλους τους εργαζόμενους που μου έδωσαν τις απαραίτητες πληροφορίες, μέσω των ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, για να μπορέσω να ολοκληρώσω την συγκεκριμένη εργασία. Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις ευχαριστίες στην οικογένειά μου, για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παγκόσμια οικονομία, που αυτό στην ουσία σημαίνει υιοθέτηση στρατηγικών που δίνουν την δυνατότητα και στους επιχειρηματίες των οικογενειακών Μ.Μ.Ε. να αυξήσουν τις ευκαιρίες. Η στρατηγική διεθνοποίησης μέσω σύναψης στρατηγικών συμμαχιών είναι μία από τις μεθόδους ανάπτυξης που επιλέγεται από τους επιχειρηματίες, αλλά και στην συγκεκριμένη υπό μελέτη περίπτωση από την υπό εξέταση εταιρία, Παπανάρετος Α.Ε., καθώς είναι μία στρατηγική που υπάρχει καταμερισμός του ρίσκου και του κόστους από δύο ή και περισσότερες εταιρίες που συνεργάζονται. Στόχος της εργασίας είναι η βιβλιογραφική έρευνα γύρω από τις συγκεκριμένες στρατηγικές και η σύγκριση των τεχνικών και διαδικασιών που ακολούθησε η εξεταζόμενη εταιρία στην πράξη. Επιπλέον ο εντοπισμός των σημείων προς διόρθωση ή και αλλαγή, αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν σε υπόλοιπες μελέτες. Για τον παραπάνω σκοπό, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου από τους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρίας, αλλά και τον διευθύνοντα σύμβουλο, οι οποίοι ασχολούνται με την εξαγωγική δραστηριότητα και συνεργάζονται με συναδέλφους από την συμμαχική εταιρία. Παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιήθηκε η συμμαχία, που ήταν οι συμπληρωματικές ικανότητες που είχε η Παπανάρετος Α.Ε. με την εταιρία – σύμμαχο, η πρώτη στην παραγωγή του προϊόντος και η δεύτερη στο Marketing και τις πωλήσεις, αλλά και το κοινό όραμα που είχαν οι δύο εταιρίες για την διεθνοποίησή τους σε νέες αγορές με νέα προϊόντα. Η κάθετη συμπληρωματική συμμαχία που δημιουργήθηκε έχει σαν αποτέλεσμα να συνδυάζουν οι δύο εταιρίες κάποιους από τους πόρους τους για να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία σε διαφορετικά κομμάτια της Αλυσίδας Αξίας. Τα εμπόδια στην έναρξη της συμμαχίας ήταν κυρίως η επικοινωνία, η οποία έπρεπε να γίνει σε γλώσσα που δεν ομιλείται στην καθημερινότητα των δύο εταιριών αλλά και η εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Η διοίκηση της συμμαχίας πραγματοποιείται από τους δύο διευθύνοντες συμβούλους και δημιουργούνται οριζόντια κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των δύο συμμαχικών εταιριών. Οι όροι και οι ευθύνες δεν ορίστηκαν απόλυτα από την αρχή της σύμπραξης και έτσι δημιουργήθηκαν παρανοήσεις και σύγχυση, τα οποία όμως ξεπεράστηκαν με συνεννόηση και συνεργασία από τις δύο πλευρές. Όσον αφορά στα διαφορετικά τμήματα της εταιρίας που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των εξαγωγών, κάποια τμήματα (RnD, Ποιότητα, Logistics) επηρεάστηκαν αρκετά από την στρατηγική συμμαχία και άλλα (Παραγωγή και το Λογιστήριο) επηρεάστηκαν μόνο στην αρχή αλλά στην συνέχεια προσαρμόστηκαν και πάλι. Τέλος, τα τμήματα (Logistics, Ποιότητα) που έχουν συχνή επαφή με συναδέλφους τους της συμμαχικής εταιρίας αλλά και το αντικείμενό τους είναι δυναμικό και προϋποθέτει διαρκή ενημέρωση γύρω από τις εξαγωγές, είναι τα τμήματα που θα θεωρούσαν απαραίτητη την αποκλειστική ασχολία κάποιων εργαζομένων με το κομμάτι των εξαγωγών.

ABSTRACT

Today's businesses are active in the global economy, by means of adopting strategies that allow entrepreneurs of family corporations to increase opportunities. The strategy of internationalization through the establishment of strategic alliances is one of the development methods chosen by the entrepreneurs, but also in the particular case study, by the company Papanaretos SA, as it is a strategy that allocates the risk and the cost by two or more cooperating companies. The aim of the thesis is to study the specific strategies and to compare the techniques and procedures followed by the company in question. In addition, purpose of the thesis is the identification of the points for correction or change, as well as the extraction of conclusions that could help in other studies. For the above purpose, interviews were conducted and open-ended questionnaires were completed by the heads of the company's departments and the managing director, who are involved in the export business and cooperate with colleagues from the allied company. The reasons for the alliance were presented, which were the complementary abilities of Papanaretos SA. with the allied company, the first in the production of the product and the second in Marketing and sales, as well as the joint vision of the two companies to internationalize them in new markets with new products. The vertical complementary alliance created has resulted in the two companies combining some of their resources to create added value in different chunks of the Value Chain. Barriers in starting the alliance were mainly communication, which had to be done in a language that is not spoken in the everyday life of the two companies, but also the lack of trust between them. The management of the alliance is carried out by the two managing directors and horizontal channels of communication and cooperation, are created at all levels of the hierarchy of the two allied companies. The terms and responsibilities were not fully defined at the beginning of the partnership, and so misunderstandings and confusion were created, but these were overcome by mutual understanding and co-operation on both sides. With regard to the different parts of the company that cooperate to export, some departments (RnD, Quality, Logistics) were affected by the strategic alliance and other, like Production and Accounting, were only affected initially but later adjusted again. Finally, the managers of the departments (Logistics, Quality) that have frequent contact with their colleagues from the allied company, whose subject is dynamic and require constant update on the exports, are the managers who would consider the exclusive occupation of some of their employees within a new exports department.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	II
ABSTRACT.....	III
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	IV
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	V

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ..... 1

1.1. Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις.....	1
1.2. Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής	2
1.2.1. Στρατηγικές ανάπτυξης	3
1.2.2. Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	4
1.3. Εξαγωγές	5
1.3.1. Άμεσες εξαγωγές.....	5
1.4.1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις	8
1.4.2. Στρατηγικές συμμαχίες.....	9
1.4.2.1. Επιλογή εταίρου	10
1.4.2.2. Δομή συμμαχίας	11
1.4.2.3. Διαχείριση της Συμμαχίας.....	12
1.4.3. Κοινοπραξίες	13
1.4.4. Συμφωνίες παραγωγής.....	14
1.4.5. Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης.....	15
1.5. Συμπεράσματα για τους Τρόπους Στρατηγικής Ανάπτυξης.....	15
1.6. Οικογενειακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)	15

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ 19

2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Διεθνοποίηση Μικρομεσαίας Οικογενειακής Επιχείρησης με Ανάπτυξη Στρατηγικών Συμμαχιών..... 20

2.1. Εισαγωγή.....	20
2.2. Παρουσίαση της Παπανάρετος Α.Ε.	20
2.3. Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω της Διεθνοποίησης της Εταιρίας.....	24
2.4. Ερωτηματολόγιο Ανοιχτού Τύπου – Οδηγός Συνεντεύξεων	25

3.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30
3.1.	Η Στρατηγική Συμμαχία και η Διεθνοποίηση της Παπανάρετος Α.Ε.....	30
3.2.	Επιλογή και Αξιολόγηση του Συμμάχου.....	30
3.3.	Διαπραγματεύσεις	31
3.4.	Δομή Συμμαχίας.....	32
	<i>Marketing και RnD</i>	32
	<i>Παραγωγή</i>	34
	<i>Ποιότητα</i>	35
	<i>Logistics</i>	37
	<i>Λογιστήριο και Τιμολόγηση</i>	38
3.5.	Κουλτούρα και Επικοινωνία	39
3.6.	Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αντιμετώπιση Προβλημάτων.....	39
3.7.	Μέλλον της συμμαχίας.....	40
3.8.	Τμήμα Εξαγωγών	41
3.9.	Επισκόπηση Στρατηγικής Διεθνοποίησης.....	41
3.10.	Στόχοι και Σχέδια για το μέλλον της Παπανάρετος Α.Ε.	42
4.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	43
5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:	Κριτήρια επιλογής συμμάχων.....	11
Σχήμα 2:	Χαρακτηριστικά και διαφορές του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης μίας εταιρίας.....	17
Σχήμα 3:	Οργανόγραμμα Παπανάρετος Α.Ε.....	22

1.1. Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Σύμφωνα με τους Hill, Ireland & Hoskisson (1997), η εταιρική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές

Επιχειρώντας τη σύνθεση των διαφόρων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της
- Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)
- Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων
- Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση¹

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

¹ Σύμφωνα με τον ορισμό του M. Porter, “Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”.

1.2. Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

Εταιρική στρατηγική – η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό. (Παπαδάκης, 1999)

Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών – η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική Marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

Ανταγωνιστική στρατηγική – η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το προϊόν / υπηρεσία² που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρίες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά, συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά.

- Στρατηγική διαφοροποίησης

Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.

- Στρατηγική εστίασης

Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαφοροποιείται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)
- Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)
- Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής (Turnaround)

² Από το σημείο αυτό και σε όλη την έκταση του πονήματος, ο όρος “προϊόν” θα σημαίνει “ή/και υπηρεσία”.

1.2.1. Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, απειλώντας την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων. (Παπαδάκης, 1999)

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων οι εξής:

- *Κάθετη ολοκλήρωση*

Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κλπ. (οι τρόποι επέκτασης θα περιγραφούν στην επόμενη ενότητα και θα αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο του παρόντος πονήματος).

- *Οριζόντια ολοκλήρωση*

Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

- *Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων*

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα.

- *Συγκέντρωση αγοράς*

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να αυξήσει τις πωλήσεις τις, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

- *Ανάπτυξη αγοράς*

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύνοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη αγοράς είναι οι εξής:

1. Μέσω νέων γεωγραφικών περιοχών σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο (στρατηγική διεθνοποίησης)
2. Είσοδος σε νέα δίκτυα διανομής
3. Προσέλκυση πελατών και από άλλα τμήματα της αγοράς (π.χ. Βιομηχανικοί πελάτες)

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται, όταν η επιχείρηση διαθέτει νέα, αξιόπιστα και όχι ακριβά δίκτυα διανομής και η αγορά δεν είναι κορεσμένη.

- *Ανάπτυξη προϊόντων*

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

1.2.2. Στρατηγικές διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης εντάσσεται στις στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διεθνώς. Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Οι μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

A. Μορφές εξαγωγικού τύπου

1. Άμεσες εξαγωγές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες
2. Έμμεσες εξαγωγές - Εξαγωγές με διαμεσολαβητές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιριών

B. Μορφές μη εξαγωγικού τύπου – παραγωγή στο εξωτερικό

1. Πλήρης ιδιοκτησία: η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρίες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών
2. Κοινοπραξίες: συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιριών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων
3. Στρατηγικές συμμαχίες: είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους
4. Εξαγορές: μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης

5. Licensing: εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα· η τοπική εταιρία-licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρία-licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.ά.

6. Franchising: αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών· η ξένη εταιρία-franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρίας-franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser. (Πανηγυράκης, 1999)

7. Συμβόλαια management : μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό

Υπάρχουν και άλλες μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, όπως η παροχή τεχνογνωσίας, η παραγωγή κατά παραγγελία, η συναρμολόγηση στο εξωτερικό κ.ά. Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι μορφές εξαγωγικού τύπου και συγκεκριμένα οι άμεσες εξαγωγές και οι εξαγωγές με διαμεσολαβητές και οι μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων και συγκεκριμένα οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες. (Χατζηδημητρίου, 2003)

1.3. Εξαγωγές

Οι εξαγωγές είναι η σχετικά απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, η διαδικασία όμως είναι ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη σε σύγκριση με τη διαδικασία πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά.

Οι μικρομεσαίες εξαγωγικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια και ουσιαστικές δυσκολίες στην προσπάθειά τους να πουλήσουν τα προϊόντα τους σε ξένες αγορές. Οι εσωτερικές αδυναμίες και ελλείψεις από την μία (ενδογενείς παράγοντες) και οι παράγοντες του εξωτερικού, τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει από την άλλη (εξωγενείς παράγοντες), είναι οι παράγοντες στους οποίους οφείλονται τα προβλήματα αυτά. Η φύση και ο βαθμός έντασης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κάθε εξαγωγική εταιρία εξαρτάται από τη μέθοδο εξαγωγών που επιλέγει να χρησιμοποιήσει για την πώληση των προϊόντων σε αλλοδαπή αγορά.

Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες μεθόδων ή στρατηγικών άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων, οι άμεσες και οι έμμεσες εξαγωγές. (Χατζηδημητρίου, 2003)

1.3.1. Άμεσες εξαγωγές

Στην περίπτωση των άμεσων εξαγωγών η ίδια η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της, διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας.

Μερικές από τις δραστηριότητες που θα πρέπει να φέρει εις πέρας η επιχείρηση είναι ο εντοπισμός των πελατών και η επικοινωνία μαζί τους, η διεκπεραίωση όλων των

γραφειοκρατικών διαδικασιών, η μεταφορά, ασφάλιση και παράδοση των προϊόντων. Επιπλέον η εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων, η εκτίμηση του βαθμού φερεγγυότητας των ξένων επιχειρήσεων και η διασφάλιση της είσπραξης της αξίας των εξαγωγών της από τους πελάτες της.

Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης, οι πόροι της επιχείρησης, οικονομικοί αλλά και στελέχη που είναι κατάλληλα καταρτισμένα και διαθέτουν τις αναγκαίες και απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Κρίσιμης σημασίας είναι να κατανοήσουν τα στελέχη της εξαγωγικής επιχείρησης τα χαρακτηριστικά των μεθόδων εξαγωγών, καθώς συνεπάγονται την ανάληψη περισσότερων και υψηλότερων επιχειρηματικών κινδύνων. Οι μέθοδοι άμεσων εξαγωγών είναι οι εξής: (Χατζηδημητρίου, 2003)

1. Τμήμα εξαγωγών: υπάρχουν δυο διαφορετικοί τρόποι οργάνωσης ενός αυτόνομου τμήματος εξαγωγών. Στην πρώτη περίπτωση οι αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνουν τη διαδικασία πωλήσεων, την παραλαβή παραγγελιών, την προώθηση των εντολών για την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες. Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση τα στελέχη του τμήματος είναι αρμόδια και ελέγχουν όλες τις λειτουργίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Μάλιστα ανάλογα με το μέγεθος των εξαγωγών, υπάρχουν στελέχη υπεύθυνα για συγκεκριμένες χώρες ή γεωγραφικές περιοχές (country ή regional export manager), αλλά και στελέχη τα οποία επιβλέπουν και συντονίζουν τις εξαγωγές συγκεκριμένων προϊόντων (product manager).
2. Αντιπρόσωπος στην χώρα εξαγωγής: είναι η επιχείρηση, η οποία λειτουργεί ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή ακόμα και για ολόκληρη τη χώρα. Τα είδη των αντιπροσώπων είναι δυνατόν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους *Τοπικούς Εμπορικούς Πράκτορες* ή *Εκπροσώπους* και τους *Τοπικούς Εμπόρους* ή *Διανομείς*.

Οι Εμπορικοί πράκτορες – Εκπρόσωποι, είναι οι μεσάζοντες ή διαμεσολαβητές μεταξύ της εξαγωγικής επιχείρησης και των δυνητικών πελατών της. Αναλαμβάνουν την εύρεση και επικοινωνία με τους πελάτες, τη λήψη και τη μεταβίβαση των παραγγελιών, καθώς και τη συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών για την αγορά εξαγωγής και την πληροφόρηση της επιχείρησης.

Οι Έμποροι – Διανομείς είναι κατά κανόνα μια επιχείρηση που έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της εξαγωγικής επιχείρησης για μια χώρα ή μια γεωγραφική περιοχή. Ο έμπορος ή διανομέας αγοράζει τα προϊόντα από την εξαγωγική επιχείρηση και στη συνέχεια τα μεταπουλά στους πελάτες του. Μάλιστα η παραγωγική επιχείρηση συνήθως δεν γνωρίζει τους τελικούς αγοραστές των προϊόντων που πουλάει. Ο έμπορος ή διανομέας διατηρεί αποθέματα προϊόντων και διαμορφώνει τη δική του τιμολογιακή πολιτική απέναντι στους πελάτες του. Τέλος, έχει τον πλήρη έλεγχο της στρατηγικής προώθησης και διαφήμισης που θα ακολουθήσει, εκτός αν η συμφωνία αντιπροσώπευσης υπαγορεύει ή απαγορεύει κάποιες συγκεκριμένες τακτικές προβολής.

3. Υποκαταστήματα στην χώρα εξαγωγής: αποτελεί τη φυσική προέκταση της επιχείρησης στην εξαγωγική αγορά, διέπεται από τους νόμους και τους κανονισμούς της χώρας εγκατάστασης, αλλά ταυτόχρονα είναι αναγκασμένο να τηρεί και να

συμμορφώνεται και με τους κανονισμούς της χώρας προέλευσης. Συνήθως ιδρύεται στην χώρα εξαγωγής αφού η επιχείρηση εδραιώσει τη θέση των προϊόντων της στην αγορά αυτή, με μία άλλη μέθοδο άμεσων εξαγωγών. Ο ρόλος του είναι η εύρεση νέων πελατών, η λήψη και μεταβίβαση παραγγελιών στη μητρική εταιρία, η παροχή κάθε μορφής εξυπηρέτησης στους αλλοδαπούς πελάτες, η συγκέντρωση πληροφοριών για την τοπική αγορά που είναι χρήσιμες για τη μητρική επιχείρηση, η προώθηση και η διαφήμιση του προϊόντος στην τοπική αγορά, κ.ά.

4. Θυγατρική εμπορική εταιρία στη χώρα εξαγωγής: είναι μία αυτόνομη και πλήρως οργανωμένη τοπική εταιρία η οποία παρέχει εμπορικές υπηρεσίες και είναι αλλοδαπής ιδιοκτησίας, καθώς ανήκει στη μητρική εξαγωγική επιχείρηση που την ιδρύει και που κατέχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου. Επιπλέον, διέπεται από την τοπική νομοθεσία και είναι δυνατόν να έχει και διαφορετική ονομασία από την μητρική εταιρία. Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη επιλέγουν το προσωπικό της θυγατρικής εταιρίας, όμως οι ίδιοι τοποθετούνται και ελέγχονται από την μητρική εταιρία.

1.3.2. Έμμεσες εξαγωγές

Στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών η επιχείρηση παράγει μεν το προϊόν αλλά δεν ασχολείται και δεν ελέγχει τη διαδικασία εξαγωγής των προϊόντων της στις αλλοδαπές αγορές. Οι Εξαγωγικές διαδικασίες ελέγχονται και διεκπεραιώνονται από κάποια άλλη επιχείρηση η οποία λειτουργεί ως διαμεσολαβητής του εξαγωγικού εμπορίου μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και του αλλοδαπού αγοραστή.

Συνήθως η παραγωγός επιχείρηση αντιμετωπίζει και εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις-διαμεσολαβητές όπως ακριβώς και τους υπόλοιπους πελάτες της, δηλαδή με τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και της υπάρχουσα οργάνωση και τμήματα. Η παραγωγός επιχείρηση δεν χρειάζεται να αφιερώσει πόρους για την εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στις ξένες αγορές, καθώς δεν είναι αυτή που τους αναλαμβάνει, αλλά η επιχείρηση-διαμεσολαβητής. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Οι μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών είναι οι εξής:

1. Εγχώριος πράκτορας: είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνται στη χώρα της επιχείρησης παραγωγού. Αντιπροσωπεύουν αλλοδαπές επιχειρήσεις αγοραστές οι οποίες ενδιαφέρονται να αγοράσουν προϊόντα που πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Ο ρόλος τους, είναι να επικοινωνούν με εγχώριες επιχειρήσεις παραγωγούς, τα προϊόντα των οποίων πληρούν τις προδιαγραφές του αλλοδαπού αγοραστή, και να αναζητούν οικονομικές προσφορές. Αφού γίνει η επιλογή της επιχείρησης, αναλαμβάνουν να ελέγξουν την ποιότητα των προϊόντων προς εξαγωγή, παραλαμβάνουν το προϊόν και ρυθμίζουν όλες τις λεπτομέρειες της διαδικασίας αποστολής και παράδοσης των προϊόντων στον αγοραστή.

2. Εγχώριος έμπορος: είναι σχετικά μεγάλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στη χώρα παραγωγής. Ουσιαστικά λειτουργούν ως τοπικοί χονδρέμποροι, αγοράζοντας τα προϊόντα από τους παραγωγούς και πληρώνουν με τον ίδιο τρόπο που πληρώνονται από τους υπόλοιπους πελάτες τους. Οι έμποροι αναλαμβάνουν να εκτελέσουν όλες τις λειτουργίες του μάρκετινγκ στις αγορές που σκοπεύουν να εξάγουν τα προϊόντα. Ελέγχουν και καθορίζουν την τιμολόγηση του προϊόντος, τη διαφήμιση, τις τακτικές προώθησης, την ασφάλιση και τη μεταφορά των προϊόντων στη χώρα εξαγωγής. Τέλος, αναλαμβάνουν την ευθύνη της πληρωμής τους από τον αγοραστή. Όλα αυτά συνεπάγονται ότι οι έμποροι είναι υποχρεωμένοι να διαθέτουν πλήρη οργάνωση όσον αφορά στο διεθνές μάρκετινγκ και τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων.
3. Εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών: λειτουργούν σαν να είναι το τμήμα εξαγωγών ενός περιορισμένου αριθμού μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων που παράγουν αρκετά εξειδικευμένα και συμπληρωματικά προϊόντα και είναι συνήθως εγκατεστημένες στη χώρα των εταιριών διαχείρισης εξαγωγών. Αναλαμβάνουν την έρευνα αγοράς, την εύρεση αγοραστών, τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή συμβολαίων πώλησης, τον έλεγχο της φερεγγυότητας των υποψηφίων αγοραστών, την εξασφάλιση χρηματοδότησης των εξαγωγών, τη διεκπεραίωση των τελωνειακών διαδικασιών, την ασφάλιση των προϊόντων, την εξασφάλιση κατάλληλων μεταφορικών μέσων για την αποστολή των προϊόντων, την επιλογή καναλιών διανομής, την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων στις αλλοδαπές αγορές ακόμα και με την επίδειξή τους σε διεθνείς εκθέσεις προϊόντων, καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης στην αλλοδαπή χώρα.
4. Εταιρίες διεθνούς εμπορίου: διατηρούν εμπορικές θυγατρικές εταιρίες, παραρτήματα ή και αντιπροσωπίες σε πολλά σημεία του κόσμου και επιδίδονται σε εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών που αγοράζουν από παραγωγούς σε διάφορες χώρες. Λειτουργούν ως αντιπρόσωποι των εγχώριων παραγωγών αλλά και ως επιχειρήσεις που διερευνούν τις ανάγκες των αγοραστών. Συνήθως χρησιμοποιούνται από σχετικά μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν τις οικονομικές δυνατότητες και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για τη διεξαγωγή εξαγωγών.

1.4. Διεθνής Παραγωγή

1.4.1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Κατά την *εξαγορά (acquisition)* μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (εταιρικά μερίδια ή μετοχές) σε μια άλλη επιχείρηση καταβάλλοντας χρηματικό αντάλλαγμα. Υπάρχουν οι απλές εξαγορές στις οποίες η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να έχει νομική υπόσταση και οι συγχωνευτικές εξαγορές όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου.

Η *συγχώνευση (merger)* είναι η πράξη κατά την οποία μια επιχείρηση (ή περισσότερες) λύεται και μεταβιβάζει το σύνολο της περιουσίας της έναντι ανταλλάγματος σε άλλη επιχείρηση που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ εξαγοράς και συγχώνευσης είναι ότι στην πρώτη το αντάλλαγμα είναι χρηματικό, ενώ στη δεύτερη πρόκειται για εταιρικά μερίδια, καθώς και ότι στις εξαγορές οι ιδιοκτήτες της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν έχουν δικαίωμα λόγου, ενώ στις συγχωνεύσεις διατηρούν αυτό το δικαίωμα.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι είτε κάθετες είτε οριζόντιες, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα των *στρατηγικών ανάπτυξης*. Επίσης μπορεί να αφορούν στην επέκταση προϊόντων ή/και αγορών ή και να είναι μη σχετιζόμενες, οπότε πραγματοποιούνται με κύριο σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου. (*Χατζηδημητρίου, 2003*)

1.4.2. Στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν κάθε είδος επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν πόρους για την πραγματοποίηση μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων αμοιβαίου οφέλους. Τα αντικείμενα των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν: είσοδος σε δίκτυα διανομής, προώθηση προϊόντων, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, παραγωγή καινοτομίας, διαφημιστική συνεργασία, μεταφορά τεχνολογίας κ.ά. Ο βαθμός δέσμευσης και το ιδιοκτησιακό καθεστώς ποικίλουν σε κάθε περίπτωση. Σε σχέση με τις εξαγορές / συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι περισσότερο ευέλικτες, έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος και βασίζονται περισσότερο στην αμοιβαιότητα και την κοινή λήψη αποφάσεων. Ίσως το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ευκολότερα συγκεκριμένους στόχους, εκμεταλλευόμενες αμοιβαία τις ικανότητές τους χωρίς να χάνουν παράλληλα την ανεξαρτησία τους.

Τα οφέλη από τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με εκείνα που προκύπτουν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εταιριών. Επιγραμματικά, πρόκειται για την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, την πρόσβαση σε νέες ή εξειδικευμένες τεχνολογίες, τη βελτίωση του χρηματοοικονομικού τομέα κ.ά. Σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών διότι δεν δύνανται να πραγματοποιήσουν εξαγορές / συγχωνεύσεις για ποικίλους λόγους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και όλα τα είδη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδέχεται να καταλήξουν σε διάλυση. Οι λόγοι μπορεί να είναι διάφοροι, όπως η ύπαρξη σημαντικών διαφορών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων ή η αθέτηση των συμφωνηθέντων από κάποιους εταίρους. Επίσης συμβαίνει να μην εξυπηρετεί πλέον η συμμαχία τα συμφέροντα ενός εταίρου, ή ακόμα και να λυθεί η συμμαχία διότι απλώς ολοκλήρωσε την αποστολή της. Όταν λύεται μια συμμαχία, δε σημαίνει απαραίτητα ότι διαλύεται οριστικά αλλά ενδέχεται να ανανεωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ή και να καταλήξει σε εξαγορά ή συγχώνευση.

Το εάν θα πετύχει μία στρατηγική συμμαχία είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, οι τρεις βασικότεροι από τους οποίους είναι η επιλογή του εταίρου, η δομή που θα έχει η συμμαχία και τρόπος διαχείρισης, διοίκησης, της συμμαχίας.

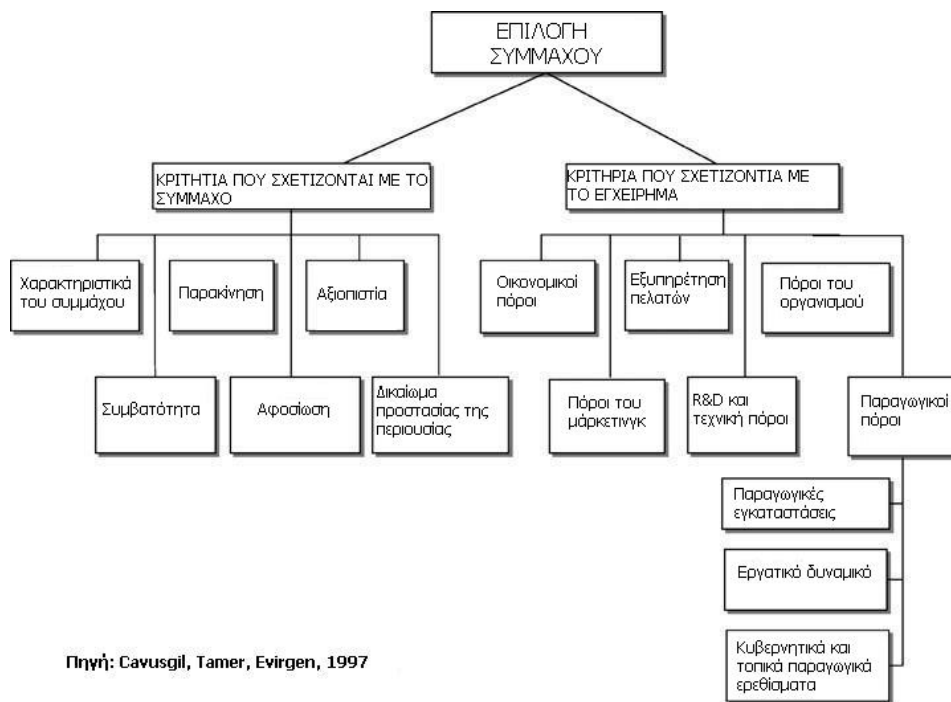
1.4.2.1. Επιλογή εταίρου

Ο συνδυασμός συμπληρωματικών ικανοτήτων των συμμάχων είναι ο βασικότερος λόγος για την πραγματοποίηση συμμαχιών. Η κατανόηση των ομοιοτήτων και των διαφορών του συμμάχου και κατά συνέπεια η σωστή επιλογή αυτού, αποτελούν βασικό στοιχείο για την επιτυχία μιας συμμαχίας (Ulas, 2005).

Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου γίνεται με κάποια κριτήρια, τα πιο σημαντικά εκ των οποίων είναι:

1. Οι πόροι, οι εγκαταστάσεις, το μέγεθος και η θέση του συμμάχου στην αγορά καθώς και ο κλάδος δραστηριοποίησης είναι από τα πρώτα και σημαντικότερα κριτήρια που ελέγχονται από τις δύο πλευρές πριν συνάψουν κάποια συμμαχία.
2. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων αμοιτέρων των εταιριών όπως η πρόσβαση σε νέες αγορές, η κατανομή του κόστους και των κινδύνων ανάπτυξης νέου προϊόντος ή η πρόσβαση σε κρίσιμα για την εταιρία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στην ουσία δηλαδή ο εταίρος πρέπει να καλύπτει τα κενά και να έχει τέτοιες δυνατότητες που λείπουν από την εταιρία.
3. Ένας καλός εταίρος μοιράζεται το όραμα της επιχείρησης για τους σκοπούς της συμμαχίας. Εάν δύο εταιρίες προσεγγίσουν με τελείως διαφορετικές προθέσεις μία συμμαχία, υπάρχουν πιθανότητες η σχέση να μην είναι αρμονική και να λήξει. Καθώς η συνεργασία εξελίσσεται, δίνεται περισσότερη σημασία σε συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία δείχνουν πόσο ταιριάζουν οι σύμμαχοι μεταξύ τους και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της συμμαχίας. Αυτά περιλαμβάνουν: την προσωπικότητα του συμμάχου, αξίες, στυλ διοίκησης, προσήλωση, εταιρική κουλτούρα, φιλοσοφία, καθώς και ικανότητες και αδυναμίες.
4. Να μην υπάρχει μονόπλευρη, ευκαιριακή εκμετάλλευση της συμμαχίας για την κάλυψη των στόχων της μίας μόνο πλευράς, για παράδειγμα η εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας της μίας εταιρίας από την άλλη, με ελάχιστα ανταλλάγματα.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται διαγραμματικά τα κριτήρια επιλογής των συμμάχων:



Σχήμα 1: Κριτήρια επιλογής συμμάχων (Cavusgil, Tamer and Cuneyt Evirgen, 1997)

Για να γίνει η σωστή επιλογή ενός εταίρου, μια επιχείρηση πρέπει να διεξαγάγει διεξοδική έρευνα σχετικά με πιθανές υποψήφιες συμμαχίες. Η εταιρεία πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες έγκυρες πληροφορίες σχετικά με πιθανούς συμμάχους και να γνωρίσει όσο καλύτερα γίνεται τον μελλοντικό σύμμαχο-εταιρία. Οι επιχειρήσεις που είναι γνωστές ως αξιόπιστες μπορούν να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν συνεταιριστικές στρατηγικές. Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει από άλλες εταιρίες που είχαν ή έχουν συμμαχίες με τους δυνητικούς εταίρους και από επενδυτικές τράπεζες που είχαν συναλλαγές. Αυτό το τελευταίο βήμα θα πρέπει να περιλαμβάνει προσωπικές συναντήσεις μεταξύ ανώτερων διευθυντικών στελεχών για να διασφαλιστεί ότι μπορεί να υπάρξει συνεργασία και σύμπνοια στην συνεργασία που θα δημιουργηθεί. (Hill, Jones and Schilling, 2013)

1.4.2.2. Δομή συμμαχίας

Μετά την επιλογή του συνεργάτη απαραίτητη είναι η σωστή δόμηση της συμμαχίας, έτσι ώστε ο κίνδυνος της μεταφοράς ευαίσθητων πληροφοριών από την μία πλευρά στην άλλη να είναι μειωμένος όσον το δυνατόν στο μέγιστο.

1. Οι συμμαχίες μπορούν να σχεδιαστούν έτσι ώστε να είναι δύσκολο, έως και αδύνατο να μεταφερθεί η πληροφορία-γνώση-τεχνογνωσία που δεν προορίζεται για μεταφορά. Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η κατασκευή και η συντήρηση ενός προϊόντος που παράγεται από μια συμμαχία μπορεί να προστατεύονται από διαρροές ευαίσθητων πληροφοριών από τον έναν στον άλλο συμμετέχοντα της συνεργασίας.

2. Υπάρχουν συμβόλαια και ρήτρες που διασφαλίζουν τους εταίρους από πιθανούς οπορτουνισμούς από οποιαδήποτε πλευρά της συμμαχίας.
3. Τα δύο μέρη μιας συμμαχίας μπορούν να συμφωνήσουν εκ των προτέρων για την ανταλλαγή γνώσης, τεχνογνωσίας και τεχνολογίας που επιθυμούν ο ένας από τον άλλο, εξασφαλίζοντας έτσι τις δίκαιες απολαβές του καθενός. Τα προσύμφωνα αδειοδότησης είναι ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.
4. Ο κίνδυνος του οπορτουνισμού από έναν εταίρο συμμαχίας μπορεί να μειωθεί εάν δεσμευτούν κάποια αρχικά κεφάλαια σαν εγγύηση της μεταξύ τους συμφωνίας.

1.4.2.3. Διαχείριση της Συμμαχίας

Αν και η διαχείρισή τους είναι δύσκολη, οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν σημαντικό μέσο ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης. Αφού επιλεγεί ένας εταίρος και συμφωνηθεί μια κατάλληλη δομή συμμαχίας, η εταιρία καλείται να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη συμμαχία. Η ικανότητά μίας επιχείρησης να διαχειρίζεται με επιτυχία τις στρατηγικές συνεργασίας μπορεί να αποτελέσει αυτή καθαυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχίας των συμμαχιών είναι η κατανόηση και αποδοχή των πολιτισμικών διαφορών. Πολλές διαφορές στο είδος της διοίκησης της κάθε εταιρίας οφείλονται στις πολιτισμικές διαφορές και είναι απαραίτητο τα διοικητικά στελέχη να τις λαμβάνουν υπόψη. Πέρα από αυτό, η μεγιστοποίηση των οφελών μιας συμμαχίας επέρχεται όταν χτίζονται πραγματικές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων και ξεκινούν να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον. Η διαχείριση μιας συμμαχίας απαιτεί την επιτυχημένη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διοικητικών στελεχών των εταιρειών. Η πεποίθηση είναι ότι εάν προκύψουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των εταιριών, αυτό είναι το πρώτο βήμα που θα βοηθήσει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ των δύο εταιρειών. Οι διαπροσωπικές σχέσεις βοηθούν στην δημιουργία ενός ανεπίσημου δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτό το δίκτυο μπορεί στη συνέχεια να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στην επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν σε κρίσιμες συνθήκες.

Υπάρχουν εταιρίες που χρησιμοποιούν τη συμμαχία για κατανομή κόστους ή καταμερισμό κινδύνου μάλλον, παρά ως ευκαιρία να μάθουν πώς ένας δυνητικός ανταγωνιστής δραστηριοποιείται. Είναι λοιπόν, κρίσιμης σημασίας η διαχείριση τόσο των υλικών όσο και των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε μια συνεργασία. Πολύ συχνά, οι εταίροι επικεντρώνονται στη διαχείριση υλικών περιουσιακών στοιχείων σε βάρος της διαχείρισης των άυλων περιουσιακών στοιχείων μιας συμμαχίας.

Η ελαχιστοποίηση του κόστους και η αύξηση των ευκαιριών είναι οι δύο βασικές αφορμές για τις οποίες οδηγούνται οι εταιρίες σε στρατηγικές συμμαχίες. Στην προσέγγιση της ελαχιστοποίησης του κόστους, η επιχείρηση αναπτύσσει επίσημες συμβάσεις με τους εταίρους της. Οι συμβάσεις αυτές καθορίζουν τον τρόπο παρακολούθησης της στρατηγικής συνεργασίας και τον τρόπο ελέγχου της συμπεριφοράς των συνεργατών. Στην περίπτωση της αύξησης των

ευκαιριών οι εταίροι είναι διατεθειμένοι να επωφεληθούν από απρόσμενες ευκαιρίες να μάθουν ο ένας από τον άλλο και να διερευνήσουν την επέκτασή τους σε αλλοδαπές αγορές. Οι λιγότερο τυπικές συμβάσεις, με λιγότερους περιορισμούς στη συμπεριφορά των συνεργατών, επιτρέπουν στους εταίρους να διερευνήσουν πώς μπορούν να μοιράζονται τους πόρους τους με πολλαπλούς τρόπους για να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τις επιχειρήσεις τους.

Με την έναρξη μίας συμμαχίας, μια επιχείρηση πρέπει να λάβει μέτρα για να εξασφαλίσει την ροή πληροφοριών και γνώσεων από το συνεργάτη της και στη συνέχεια να τις αξιοποιήσει στις δικές της λειτουργίες. Η εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων, σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του εταίρου είναι κρίσιμης σημασίας κατά την έναρξη μίας συμμαχίας έτσι ώστε να είναι δυνατή η βέλτιστη και αποδοτική συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών. Για να υπάρξει προστιθέμενη αξία στην γνώση που αποκτάται από μια συμμαχία, πρέπει αυτή να διαχέεται σε ολόκληρη την εταιρία, δηλαδή και σε όποιους εργαζόμενους αφορά άμεσα. Για να εξαπλωθεί αυτή η γνώση, τα διοικητικά στελέχη που συμμετέχουν σε μια συμμαχία είναι υπεύθυνα για να μεταδώσουν την γνώση στην εταιρία τους. Οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των στρατηγικών συμμαχιών της εταιρίας θα πρέπει να αναλάβουν τις απαραίτητες ενέργειες για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και να κατηγοριοποιήσουν τις γνώσεις που αντλήθηκαν από προηγούμενες παρόμοιες εμπειρίες. (Hill, Jones and Schilling, 2013)

Η συμμαχία ωστόσο, είναι πιθανόν να μην είναι επιτυχής διότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε το στόχο για τον οποίο δημιουργήθηκε. Συχνός λόγος ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιιοι εταίροι δεν πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνηθεί ή ότι η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους. Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης την οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Επιπλέον λόγοι μπορεί να είναι η ύπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.

Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών. Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στον στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές εκροές.

1.4.3. Κοινοπραξίες

Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων που μπορεί να έχει ως αντικείμενο τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης με σκοπό την παραγωγή και εμπορία των προϊόντων της τοπικής επιχείρησης στο εξωτερικό. Οι κοινοπραξίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία συνεισφορά πόρων, δηλαδή κεφαλαίων, προσωπικού και τεχνογνωσίας. Το καθεστώς ιδιοκτησίας και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει κατά περίπτωση και εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών. Το σίγουρο είναι ότι οι εταίροι μοιράζονται τα κέρδη, αλλά και το κόστος και τον επιχειρηματικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων τους.

Οι λόγοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση μιας κοινοπραξίας είναι σε γενικές γραμμές εκείνοι που ισχύουν και για τις υπόλοιπες μορφές στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Μπορεί να πρόκειται για την ανάγκη εισόδου ή μεγαλύτερης διείσδυσης σε νέες αγορές, την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού, την ανάπτυξη και επέκταση της παραγωγής, την εκμετάλλευση θεσμικών διευκολύνσεων ή ευνοϊκών χαρακτηριστικών της ξένης οικονομίας κ.ά.

Μια κοινοπραξία μπορεί να απειληθεί – ή να ευνοηθεί – από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα το γενικότερο περιβάλλον (πολιτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό) της ξένης χώρας. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από τη σύναψη μιας κοινοπραξίας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εκμετάλλευση της γνώσης του ξένου εταίρου σχετικά με την κουλτούρα της χώρας και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, την υπέρβαση θεσμικών εμποδίων που συχνά υπάρχουν για τις αλλοδαπές επιχειρήσεις σε πολλές οικονομίες καθώς και την απολαβή οικονομικών προνομίων που προσφέρουν οι ξένες κυβερνήσεις στις αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Δε λείπουν βέβαια και τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται κάθε μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες. Η επιχείρηση χάνει τον απόλυτο έλεγχο της κοινοπρακτικής επιχείρησης και ενδέχεται να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι που είχε θέσει αρχικά. Επιπλέον, οι διαφωνίες μεταξύ των εταίρων ως προς τους στόχους ή/και την υλοποίηση των δράσεων μπορούν πάντα να οδηγήσουν σε διάλυση της κοινοπραξίας. Δυστυχώς η διεθνής πρακτική δείχνει ότι 7 στις 10 συνεργασίες τέτοιου τύπου δεν οδηγούν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα. (Χατζηδημητρίου, 2003)

1.4.4. Συμφωνίες παραγωγής

Στρατηγική που χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τις επιχειρήσεις του κλάδου μεταποίησης για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές. Η χρήση της είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην παραγωγή προϊόντων ένδυσης, υπόδησης, τροφίμων, ειδών υγιεινής και καθαριότητας, φαρμάκων κ.ά. Με τις συμφωνίες αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναθέτουν για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα την παραγωγή του προϊόντος ή κάποιων τμημάτων του προϊόντος ή ακόμη και απλώς την συναρμολόγησή του σε μια τοπική επιχείρηση. Το προϊόν φέρει την επωνυμία της επιχείρησης που αναθέτει την παραγωγή, η οποία επίσης διατηρεί και το δικαίωμα προώθησης, τιμολόγησης και διάθεσης του προϊόντος.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ωστόσο, η τοπική επιχείρηση – παραγωγός αναλαμβάνει και τη διανομή του προϊόντος στην εγχώρια αγορά για λογαριασμό και με την επωνυμία πάντα της αλλοδαπής επιχείρησης. Η ανάθεση της ολικής ή μερικής παραγωγής του προϊόντος στην τοπική επιχείρηση γίνεται πάντα με την προϋπόθεση πως η διαδικασία και η τεχνολογία παραγωγής της τοπικής επιχείρησης ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που θέτει η αλλοδαπή επιχείρηση για το παραγόμενο προϊόν. (Χατζηδημητρίου, 2003)

1.4.5. Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης

Στρατηγική μέσω της οποίας μία επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας της, της τεχνογνωσίας της, της εμπορικής ονομασίας ή του σήματός της σε κάποια άλλη, συνήθως αλλοδαπή, επιχείρηση. Η τελευταία έχει το δικαίωμα να παράγει και να διαθέτει προϊόντα με την ονομασία της παραχωρούσας επιχείρησης. Η επιχείρηση που παραχωρεί όλα ή κάποια από τα δικαιώματα αυτά, συνήθως αμείβεται με ένα προκαθορισμένο ποσό ή/και με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων της επιχείρησης που εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα. Η καταβολή του σταθερού ποσού και του ποσοστού επί των πωλήσεων γίνεται συνήθως σε ετήσια βάση και για όλη τη διάρκεια της συμφωνίας.

Χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι ότι η επιχείρηση που αποκτά τα δικαιώματα εκμετάλλευσης έχει και απόλυτη ελευθερία στη διαμόρφωση της στρατηγικής τιμολόγησης, διανομής και προβολής του προϊόντος. Οι συμφωνίες αυτές ισχύουν είτε για μια συγκεκριμένη χώρα, είτε για μία γεωγραφική περιοχή και για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. (Χατζηδημητρίου, 2003)

1.5. Συμπεράσματα για τους Τρόπους Στρατηγικής Ανάπτυξης

Όπως είναι φανερό, υπάρχει μια ευρεία γκάμα επιλογών για την επιχείρηση που θα αποφασίσει να αναπτυχθεί και ειδικότερα να επιλέξει την οδό της διεθνοποίησης γι' αυτόν τον σκοπό. Η πληθώρα εναλλακτικών λύσεων, όπως οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι κοινοπραξίες, οι στρατηγικές συμμαχίες κ.ά., μάλλον δυσχεραίνει το έργο επιλογής της επιχείρησης. Επίσης, το γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων πρακτικών είναι παρεμφερή, αποδεικνύει την πολυπλοκότητα του προβλήματος. Η τελική επιλογή της μεθόδου στρατηγικής ανάπτυξης θα πρέπει να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της.

1.6. Οικογενειακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, στα πλαίσια της ελληνικής αλλά και γενικότερα της ευρωπαϊκής οικονομίας, κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων. Ένα βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι υπάρχουν για αρκετές γενιές, έτσι επικρατούν για πολλά χρόνια στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι της κοινωνίας που δραστηριοποιούνται. Αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές, με αποτέλεσμα να αποκτούν πολύ καλή γνώση της αγοράς, ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για να αντιμετωπίσουν άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν, αλλά και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που τους παρουσιάζονται. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημά τους είναι η ικανότητα να παίρνουν γρήγορα αποφάσεις και να χαρακτηρίζονται από ευελιξία στις επιχειρηματικές τους κινήσεις.

Η επιχειρηματική εμπειρία περνάει από τις παλιές στις νέες γενιές και αυξάνονται έτσι η τεχνογνωσία, εσωτερική γνώση, τα προϊόντα και οι επαφές της. Όλα αυτά μαζί με τους συναισθηματικούς δεσμούς προς την εταιρεία, δημιουργούν ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων καθώς και τους κινδύνους που εγκυμονούν, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν τα κατάλληλα βήματα για την επίτευξη της διεθνοποίησης της εταιρίας και την είσοδό της σε αλλοδαπές αγορές.

Η κουλτούρα και η γλώσσα της επιχείρησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη επαγγελματικών σχέσεων με αλλοδαπές επιχειρήσεις και εν τέλει την είσοδό της σε νέες αγορές. Στον τομέα των εξαγωγών, σύμφωνα με έρευνα της PwC για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι λίγες οι επιχειρήσεις που αναμένουν να προβούν σε εξαγωγές σε σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό χωρών απ' ό,τι σήμερα, καθώς οι περισσότερες έχουν την τάση να προτιμούν γειτονικές χώρες ή εκείνες με τις οποίες μοιράζονται την ίδια γλώσσα και παρόμοια κουλτούρα.

Άλλη μια σοβαρή αδυναμία εμφανίζεται στην οργάνωση των εξαγωγών, και έτσι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν καθυστερήσεις ή/και να γίνονται λάθη στην διεκπεραίωσή τους. Αυτό είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί όταν οι εξαγωγές είναι ένα σχετικά μικρό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Η ενασχόληση με τις εξαγωγές προϋποθέτει, η επιχείρηση να διαθέτει τους ανάλογους οικονομικούς πόρους και τα κατάλληλα στελέχη, με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Έτσι θα μπορέσουν να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τις εξαγωγικές δραστηριότητες, αλλά και θα εκτιμήσουν το μέγεθος των οικονομικών και επιχειρηματικών κινδύνων που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση στις ξένες αγορές. Συνήθως ο υπεύθυνος του τμήματος εξαγωγών αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες στον συντονισμό των εξαγωγικών λειτουργιών, καθώς σε αυτές εμπλέκονται και άλλα τμήματα και εργαζόμενοι τους οποίους δεν ελέγχει. Με άλλα λόγια, ο υπεύθυνος εξαγωγών ελέγχει απόλυτα μόνο τη διαδικασία πωλήσεων. Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων στις οποίες το τμήμα εξαγωγών αποτελείται από τον υπεύθυνο εξαγωγών και μόνο. (*Deakins and Freel, 2012*)

Ένα σημείο, εξάλλου, που χρήζει βελτίωσης είναι ο «επαγγελματισμός» στις εργασίες τους, δηλαδή η οργάνωση και η πειθαρχία σε σχέση με το όραμά τους. Αυτό προϋποθέτει, για παράδειγμα, την καθιέρωση διαδικασιών που θα διέπουν τον τρόπο με τον οποίο η οικογένεια αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση, περιλαμβανομένης και της δημιουργίας υποδομής για λήψη αποφάσεων και τυπικών καναλιών επικοινωνίας, στοιχεία απαραίτητα σε περιόδους έντασης ή συγκρούσεων. Τα πιο πάνω διασφαλίζουν παράλληλα την προστασία των συμφερόντων της οικογένειας και την επιβίωση της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της ιδιαιτερότητάς τους, αντιμετωπίζουν, συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, επιπλέον προβλήματα από την συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην ιδιοκτησία και την διοίκηση της επιχείρησης. Οι ικανότητες και οι φιλοδοξίες των μελών, ή η απουσία τους, δεν συμβαδίζουν πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Τέλος, σύμφωνα με τον Peter Drucker, η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της

επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά. (PriceWaterhouseCoopers, 2014)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές του οικογενειακού και επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης μίας εταιρίας, σύμφωνα με την Ν. Αθανασιάδου, 2006:

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το οικογενειακό Σύστημα	Το Επιχειρηματικό Σύστημα
<ul style="list-style-type: none"> 1. εσωστρέφεια 2. συναισθηματικό 3. αποδοχή άνευ όρων 4. συνεισφορά / συμμετοχή 5. ισόβια συμμετοχή 6. αποστροφή προς την αλλαγή 	<ul style="list-style-type: none"> 1. εξωστρέφεια 2. προσανατολισμένο στο έργο 3. μη-συναισθηματικό 4. επιβράβευση απόδοσης 5. απόδοση ή αποχώρηση 6. αποδοχή των αλλαγών

Διαφορές στις αξίες των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων		
Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Η απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη-διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρίας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

Σχήμα 2: Χαρακτηριστικά και διαφορές του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης μίας εταιρίας, (Ν. Αθανασιάδου, 2006)

1.6.1. Η πρόκληση των διεθνών στρατηγικών για τις Μ.Μ.Ε.

Η αποτελεσματική χρήση διεθνών στρατηγικών δημιουργεί βασικά οφέλη και συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ωστόσο, για διάφορους λόγους, η επίτευξη αυτών των θετικών αποτελεσμάτων είναι δύσκολη.

Η συνέχιση των διεθνών στρατηγικών συνήθως οδηγεί σε αύξηση του μεγέθους μιας επιχείρησης και στην πολυπλοκότητα των λειτουργιών της, κάνοντάς την πιο δύσκολη στη διαχείριση. Σε κάποιο σημείο, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα είτε αναγκάζουν την επιχείρηση να αδυνατεί να ανταπεξέλθει είτε να αυξήσει το κόστος της διαχείρισής της πέρα από την αξία που δημιουργήθηκε, χρησιμοποιώντας διεθνείς στρατηγικές. Διαφορετικοί πολιτισμοί, κουλτούρες και πρακτικές που ανήκουν στις χώρες στις οποίες μια επιχείρηση δραστηριοποιείται με στρατηγικές διεθνοποίησης, μπορούν να δημιουργήσουν δυσκολίες σε μία συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στις διεθνείς συνεργασίες. Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις από αναδυόμενες οικονομίες που κατέχουν μονοπώλια στις εγχώριες αγορές τους, μπορούν να επενδύσουν τους πόρους που αποκτήθηκαν εκεί για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στις διεθνείς αγορές.

Στη συνέχεια, ο βαθμός γεωγραφικής διαφοροποίησης και η διαφοροποίηση των προϊόντων, μπορούν να δημιουργήσουν αρνητικές επιπτώσεις στις συνεργασίες που συνάπτουν οι Μ.Μ.Ε. στα πλαίσια στρατηγικών διεθνοποίησης. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τα όρια των θετικών επιπτώσεων της διαφοροποίησης που σχετίζονται με τις διεθνείς στρατηγικές. Πρώτον, η μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά στα σύνορα των χωρών αυξάνει το κόστος του συντονισμού μεταξύ των μονάδων και της διανομής των προϊόντων. Δεύτερον, τα εμπόδια στο εμπόριο, το κόστος υλικοτεχνικής υποστήριξης, η πολιτισμική πολυμορφία και άλλες διαφορές ανά χώρα (π.χ. πρόσβαση σε πρώτες ύλες και διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων των εργαζομένων) περιπλέκουν πολύ την εφαρμογή μιας διεθνούς συνεργασίας μεταξύ εταιριών.

Οι θεσμικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν να αποτελέσουν ισχυρούς φραγμούς στη μεταφορά δεξιοτήτων και γνώσεων μεταξύ των διαφορετικών εταιριών. Τα προγράμματα μάρκετινγκ πρέπει συχνά να επανασχεδιαστούν και να δημιουργηθούν νέα δίκτυα διανομής όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε νέες αγορές και δημιουργούν συνεργασίες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαφορετικό κόστος εργασίας και κεφαλαιουχικά έξοδα. Γενικά, καθίσταται ολοένα και πιο δύσκολη η αποτελεσματική εφαρμογή, διαχείριση και έλεγχος των διεθνών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με την αύξηση της γεωγραφικής ποικιλομορφίας.

Το μέγεθος της διαφοροποίησης στις διεθνείς επιχειρήσεις μιας επιχείρησης που μπορεί να είναι διαχειρίσιμο, ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία και επηρεάζεται από τις ικανότητες των διαχειριστών να αντιμετωπίζουν την ασάφεια και την πολυπλοκότητα. Τα προβλήματα του κεντρικού συντονισμού και της ολοκλήρωσης μετριάζονται εάν οι συνεργασίες που χτίζονται είναι με φιλικές χώρες που είναι γεωγραφικά γειτονικές και πολιτισμικά κοντά στην κουλτούρα. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση είναι πιθανό να αντιμετωπίσει λιγότερους εμπορικούς φραγμούς, οι νόμοι και τα έθιμα γίνονται καλύτερα κατανοητά και το προϊόν είναι ευκολότερο να προσαρμοστεί στις τοπικές αγορές. (Hitt et al, 2015)

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- Ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι λόγοι που οδηγούν την επιχείρηση σε ανάπτυξη της δραστηριότητάς της εκτός των εθνικών της συνόρων και γιατί να επιλεγεί η συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης;
- Ποιες μορφές στρατηγικής διεθνοποίησης επιλέγονται, εξαγωγικού ή μη εξαγωγικού τύπου και για ποιόν λόγο; Γίνεται συνδυασμός κάποιων από αυτών;
- Πώς επιλέγεται η διεθνής αγορά - στόχος από την επιχείρηση;
- Ποια είναι τα εμπόδια και το κόστος για την εταιρία κατά την διαδικασία της διεθνοποίησής της;
- Κατά την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ποια είναι τα κριτήρια επιλογής του κατάλληλου εταίρου;
- Τι δομή αποκτά η συμμαχία και πώς πραγματοποιείται η διαχείρισή της;
- Πώς πραγματοποιούνται οι συμφωνίες παραγωγής και ποια είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του κάθε συμμάχου;
- Έχουν οριστεί ξεκάθαροι κοινοί στόχοι από την αρχή; Πότε η συμμαχία κρίνεται επιτυχημένη; Υπάρχουν κριτήρια αξιολόγησης και ελέγχου κατά την διάρκειά της;
- Έχει προγραμματιστεί η εξέλιξη της συμμαχίας και έχουν προβλεφθεί οι πιθανότεροι λόγοι συγκρούσεων;
- Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των συμμάχων και σωστή ροή πληροφοριών;
- Το είδος της επιχείρησης (Οικογενειακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις), ο κλάδος δραστηριοποίησης καθώς και το μέγεθός της, επηρέασαν στην επίτευξη της στρατηγικής διεθνοποίησης; Υπήρξε παρόμοια εμπειρία διεθνοποίησης στο παρελθόν;
- Πώς επηρεάζεται κάθε τομέας της επιχείρησης και πώς ανταποκρίνονται τα άτομα στις θέσεις-κλειδιά κατά την επίτευξη της στρατηγικής διεθνοποίησης μέσω συμμαχιών;
- Η κουλτούρα και η γλώσσα της επιχείρησης επηρεάζει στην επίτευξη αλλά και διατήρηση των στρατηγικών συμμαχιών;
- Πώς διαχειρίζεται το κομμάτι των εξαγωγών; Δημιουργήθηκε οργανωμένο τμήμα υπεύθυνο για αυτό;

2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

Διεθνοποίηση Μικρομεσαίας Οικογενειακής Επιχείρησης με Ανάπτυξη Στρατηγικών Συμμαχιών

2.1. Εισαγωγή

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης αναφέρεται σε εταιρία παραγωγής και εμπορίας τροφίμων, με έδρα στην Μακεδονία, στην βόρεια Ελλάδα. Η εταιρία βρίσκεται στον χώρο των τροφίμων εδώ και 70 χρόνια και είναι μια οικογενειακή επιχείρηση 4ης γενιάς. Η αναπτυξιακή πορεία της εταιρίας τα τελευταία χρόνια, την κατατάσσει σε υπολογίσιμη δύναμη στο χώρο πανελλαδικά, αφού έχει κατακτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς και ανταγωνίζεται μεγάλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο. Οι κοινοί στόχοι και οι κοινές αξίες δημιούργησαν μια δυνατή, αναπτυσσόμενη επιχείρηση, με μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, η οποία αποτελεί παράδειγμα της μακροβιότητας της οικογενειακής επιχείρησης, όταν αυτή δεν παγιδεύεται στο παρελθόν, αλλά κάνει τη διαρκή καινοτομία όχημα ώστε να είναι ανταγωνιστική.

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιείται ανάλυση στους τρόπους που η εταιρία επέλεξε να κάνει τα πρώτα της βήματα στο κομμάτι της διεθνοποίησής της και την έξοδό της σε αλλοδαπές αγορές. Μελετώνται οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη των στόχων της αλλά και τα διάφορα στάδια στην πορεία της διεθνοποίησής της. Η παρακάτω μελέτη στηρίχθηκε τόσο σε βιβλιογραφία όσο και σε ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της εταιρίας και με εργαζόμενους που κατέχουν «θέσεις-κλειδιά» για την πραγματοποίηση των στρατηγικών που επιλέχθηκαν.

2.2. Παρουσίαση της Παπανάρετος Α.Ε.

Η εταιρεία «ΠΑΠΑΝΑΡΕΤΟΣ ΠΑΓΩΤΑ-ΓΛΥΚΑ ΑΕ» ιδρύθηκε το 1969 και εδρεύει στο 4ο χιλ. Γιαννιτσών-Έδεσσας. Το κύριο αντικείμενό της είναι η παραγωγή Παγωτών-Γλυκών. Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων. Τα εμπορευόμενα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες εκ μέρους της εταιρείας εντάσσονται στον τομέα των τροφίμων. Η παραγωγική διαδικασία της Εταιρίας έχει στο τμήμα παγωτού 4 γραμμές παραγωγής και στο τμήμα ζαχαροπλαστικής 3 γραμμές παραγωγής.

Οι κυριότερες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός της εταιρείας είναι Βιομηχανικό κτίριο που βρίσκεται στο 4ο χιλ. Γιαννιτσών-Έδεσσας και είναι εξοπλισμένο με μηχανήματα παραγωγής παγωτού και ειδών ζαχαροπλαστικής. Πελάτες της είναι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και πελάτες λιανικής. Το δίκτυο πωλήσεων της Εταιρείας γεωγραφικά καλύπτει ολόκληρη την Ελλάδα. Η διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται μέσω διαδικτύου και κλαδικών περιοδικών.

Η Εταιρεία διοικείται από τους δύο βασικούς μετόχους της :

1. Παπανάρετος Γεώργιος, Διευθύνων Σύμβουλος και Οικονομικός Διευθυντής
2. Παπανάρετος Ιωάννης, Πρόεδρος και Διευθυντής Παραγωγής,

Η επιτυχημένη δραστηριότητα της Εταιρείας οφείλεται στους εξής παράγοντες :

- Πελατολόγιο του οποίου ικανοποιούνται οι ανάγκες,
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Μακροχρόνια εμπειρία

Στόχοι, βασικές αξίες και κύριες στρατηγικές

Βασικοί στόχοι της επιχείρησης είναι η αύξηση του τζίρου καθώς και η βελτίωση του περιθωρίου μεικτού και καθαρού κέρδους.

Θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης είναι η Έντιμη σχέση με τους πελάτες, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον καθώς και οι ευκαιρίες εξέλιξης για τους εργαζομένους.

Οι κύριες στρατηγικές της εταιρία είναι η επέκταση εντός της επόμενης τριετίας στις αγορές των Βαλκανικών χωρών καθώς και στην Ευρωπαϊκή αγορά. Επιπλέον η παραγωγή και εμπορία εντός της επόμενης τριετίας, διαφόρων ειδών τυποποιημένων παγωτών.

Αρχές διοίκησης και εσωτερικά συστήματα διαχείρισης

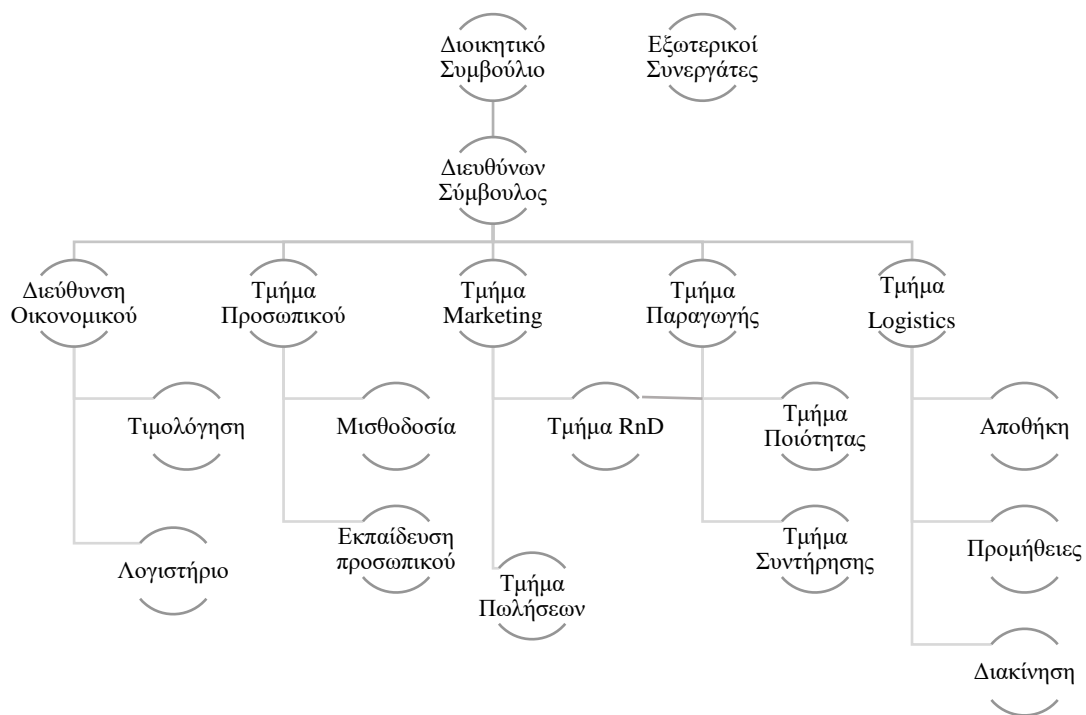
Η διοίκηση της Εταιρείας παρέχει κατεύθυνση, ηγεσία καθώς και ένα κατάλληλο περιβάλλον για τη λειτουργία της, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της, δραστηριοποιούνται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της. Οι πολιτικές της Εταιρίας στα στάδια της παραγωγικής και λειτουργικής της δραστηριότητας δίνουν έμφαση στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, την εφαρμογή διαδικασιών που στηρίζονται σε διαφάνεια και δικαιοσύνη και την καθιέρωση κοινών αρχών και κανόνων καθώς και στον σεβασμό για το περιβάλλον.

Οργανωσιακή δομή

Η τυπική διοίκηση της Παπανάρετος Παγωτά-Γλυκά Α.Ε., ως ανώνυμη εταιρία, πραγματοποιείται κατά σειρά από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ως κλασική όμως μικρή οικογενειακή επιχείρηση, στην ουσία η διοίκηση και η καθημερινή λειτουργία της γίνεται από τους δύο μεγαλύτερους μετόχους της, οι οποίοι στην ουσία έχουν όλες τις διοικητικές αρμοδιότητες όλων των λειτουργιών. Ο Γεώργιος Παπανάρετος διευθύνει την εταιρία, έχει την ευθύνη της εξυπηρέτησης των πελατών, της εκτέλεσης των παραγγελιών τους καθώς και την διεκπεραίωση των συμφωνιών για τις ετήσιες αγορές και εισαγωγές των πρώτων υλών. Έχει την πλήρη ευθύνη των οικονομικών και των δημοσίων σχέσεων της εταιρίας. Ο Ιωάννης Παπανάρετος

αναλαμβάνει την ομαλή καθημερινή λειτουργία, την διοίκηση του προσωπικού και την λειτουργία της εγκατάστασης (καθημερινή παραγωγή).

Η εταιρία απασχολεί επιπλέον 20 υπαλλήλους στα επιμέρους τμήματα της, 18 εποχιακούς υπαλλήλους και 4 εξωτερικούς συνεργάτες. Από αυτά τα άτομα, ένα άτομο εργάζεται στο τμήμα Ποιότητα και Logistics, ένα άτομο στο τμήμα RnD και Marketing, ένα άτομο είναι ο μηχανικός – υπεύθυνος συντήρησης, τρία άτομα εργάζονται στο λογιστήριο, εκ των οποίων ένας είναι υπεύθυνος λογιστηρίου και προσωπικού, τέσσερα άτομα στο τμήμα πωλήσεων, τέσσερα στην διακίνηση, πέντε στην αποθήκη και δεκαεννέα άτομα στην παραγωγή. Οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι δύο πωλητές, ένας Νομικός σύμβουλος και ένας Οικονομικός σύμβουλος – Λογιστής. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται διαγραμματικά το οργανόγραμμα της εταιρίας:



Σχήμα 3: Οργανόγραμμα Παπανάρκτος Α.Ε.

Το Τμήμα Παραγωγής είναι η καρδιά της επιχείρησης και ο βασικότερος παράγοντας που την έχει καταξιώσει στον τομέα του παγωτού, κατά την περίοδο όλων αυτών των χρόνων. Πραγματοποιείται η παραγωγή των τελικών της προϊόντων, σε εκσυγχρονισμένες γραμμές παραγωγής, οι οποίες ακολουθούν τα Ευρωπαϊκά πρότυπα για την παραγωγή των τροφίμων. Σε συνεργασία με το Τμήμα Marketing και RnD της εταιρίας, δημιουργούνται νέα προϊόντα, είτε στις ήδη υπάρχουσες γραμμές παραγωγής είτε σε νέες γραμμές που σχεδιάζονται, έτσι ώστε η εταιρία να εκσυγχρονίζεται και να ακολουθεί τις ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς.

Το Τμήμα Logistics είναι υπεύθυνο για τις προμήθειες των πρώτων υλών, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της παραγωγής και στην συνέχεια των παραγγελιών των πελατών. Είναι επίσης υπεύθυνο για τα αποθέματα των τελικών προϊόντων, και σε συνεργασία με την Διεύθυνση και το τμήμα Παραγωγής γίνεται η οργάνωση και ο προγραμματισμός της παραγωγής.

Το τμήμα των πωλήσεων εργάζεται για την γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και για την αδιάκοπη διατήρηση του ανεφοδιασμού των αποθεμάτων τους. Επιπλέον είναι υπεύθυνο για τον εντοπισμό νέων πελατών καθώς και για την περαιτέρω διεύρυνση της συνεργασίας με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, με τους οποίους διατηρεί τακτική επαφή. Οι πωλητές παρουσιάζουν τα προϊόντα της εταιρίας, τους τρόπους πληρωμής και τους χρόνους παράδοσης. Στην συνέχεια, υπάρχει άμεση συνεργασία με το τμήμα Marketing και αμφίδρομη ενημέρωση για τα νέα προϊόντα αλλά και τις τάσεις της αγοράς. Τέλος, υπάρχει άμεση συνεργασία και με το τμήμα παραγωγής και RnD, για τυχόν προβλήματα και παράπονα στα προϊόντα της εταιρίας, έτσι ώστε να γίνεται η απαραίτητη έρευνα και στην συνέχεια οι διορθωτικές ενέργειες.

Τέλος, το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την μισθοδοσία, αλλά και το βασικότερο κομμάτι της εκπαίδευσης των μονίμων αλλά και εποχιακών υπαλλήλων της εταιρίας. Θέματα ασφάλειας των εργαζομένων αλλά και ασφάλειας όσον αφορά στην επεξεργασία και διαχείριση των τροφίμων, είναι το βασικό κομμάτι της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Προϊόντα

Τα βασικά προϊόντα της επιχείρησης είναι τα παγωτίνια τα οποία πωλούνται σε συσκευασίες χονδρικής και τα οικογενειακά παγωτά τα οποία προορίζονται για την χονδρική αλλά και ένα τμήμα για την λιανική πώληση. Επιπλέον υπάρχουν τα μη τυποποιημένα παγωτά (χύμα), τα οποία διατίθενται για χονδρική πώληση. Τέλος, τα ατομικά παγωτά τα οποία υπήρχαν πάντα στην γκάμα των προϊόντων της εταιρίας, πρόσφατα ανανεώθηκαν και έχουν μπει δυναμικά στην αγορά, καταλαμβάνοντας ένα σημαντικό ποσοστό επί των πωλήσεων της επιχείρησης. Μάλιστα, είναι και το προϊόν της εταιρίας το οποίο έχει ξεκινήσει να εξάγεται σε συνεργασία με συμμαχική εταιρία σε αγορές του εξωτερικού.

Αγορές δραστηριοποίησης και βασικοί ανταγωνιστές

Η εταιρία δραστηριοποιείται πανελλαδικά, είτε μέσω των δικών της πωλητών και δικτύων διανομής της, κυρίως στην βόρειο Ελλάδα, είτε μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Οι βασικοί ανταγωνιστές στον κλάδο του παγωτού, οι οποίοι δραστηριοποιούνται και αυτοί πανελλαδικά είναι οι εξής: ΚΡΙ-ΚΡΙ, TORRE, ΔΩΔΩΝΗ, ΑΧΑΙΚΟ ΕΝΤΕΛΒΑΙΣ, ΜΠΟΝΙΤΟ, D.S. MILKA, ΚΑΥΑΚ, ΠΕΠΟΝΟΠΟΥΛΟΣ, ΑΛΦΑ ΠΑΓΩΤΑ, ΕΣΚΙΜΩ, NESTLE ΕΛΛΑΣ ΠΑΓΩΤΑ, ΕΒΓΑ. (ICAP Group, 2013)

Τα τελευταία τρία χρόνια η εταιρία εξάγει κάποια από τα προϊόντα της, όπως παγωτίνια σε συσκευασίες χονδρικής πώλησης και ατομικά παγωτά, είτε απευθείας η ίδια, είτε σε συνεργασία με άλλες εμπορικές εταιρίες. Οι αγορές που έχουν πραγματοποιηθεί εξαγωγές είναι η Ευρωπαϊκή, με χώρες όπως η Κύπρος και το Ηνωμένο Βασίλειο, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και διάφορες χώρες των Βαλκανίων. Στην παγκόσμια αγορά, οι ανταγωνιστές της είναι εταιρίες κολοσσοί στον κλάδο του παγωτού και ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής: Nestle, Algida, Haagen-Dazs, Ben & Jerry's, Movenpick.

2.3. Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω της Διεθνοποίησης της Εταιρίας

Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Σήμερα, είναι αρκετές πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική δραστηριότητά τους εκτός Ελλάδας, γνωρίζοντας επιτυχία και ανταπόκριση στις αγορές στις οποίες έχουν επεκταθεί.

Οι οικογενειακές Μ.Μ.Ε. επιλέγουν εξωστρέφεια όχι μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών, αλλά και με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνής δικτύωση). Αξιοποιούν τις διεθνείς πηγές καινοτομίας και τις ευκαιρίες για την απόκτηση πόρων διεθνώς.

Η Παπανάρετος Α.Ε. είχε βάλει τα τελευταία τρία χρόνια στους άμεσους στόχους της, την επέκτασή της στις αγορές του εξωτερικού και την ανάπτυξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Εξάγει τα προϊόντα της είτε απευθείας η ίδια, είτε μέσω διαφόρων συνεργασιών που έχει δημιουργήσει. Το 2017 πραγματοποιήθηκε μία στρατηγική συμμαχία με μία εταιρία με έδρα την Βουλγαρία και πραγματοποίησαν μαζί εξαγωγές σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και σε διάφορες Βαλκανικές χώρες. Η πώληση και διακίνηση πραγματοποιούνται κυρίως από την εταιρία σύμμαχο και η Παπανάρετος Α.Ε. αναλαμβάνει πλήρως την παραγωγή των προϊόντων.

Στην συνέχεια της συγκεκριμένης μελέτης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου που πραγματοποιήθηκαν στους υπαλλήλους της εταιρίας Παπανάρετος Α.Ε. και αφορούν στην εμπειρία τους από την στρατηγική συμμαχία που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής διεθνοποίησης της εταιρίας.

2.4. Ερωτηματολόγιο Ανοιχτού Τύπου – Οδηγός Συνεντεύξεων

Παρακάτω θα γίνει μία παρουσίαση των αποτελεσμάτων συνεντεύξεων ή/και ερωτηματολογίων ανοιχτού τύπου, που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας Παπανάρετος Α.Ε., καθώς και με άλλους εργαζομένους σε «θέσεις-κλειδιά» για την επίτευξη των στρατηγικών διεθνοποίησης της εταιρίας. Τα κεφάλαια των αποτελεσμάτων είναι χωρισμένα ανά τμήμα της συμμαχίας και αντίστοιχα ανά συνέντευξη – ερωτηματολόγιο του κάθε υπευθύνου.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα Ερωτηματολόγιο Ανοιχτού Τύπου – Οδηγός Συνέντευξης που δόθηκε:

1. Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο – Οικονομικό διευθυντή
2. Στους υπόλοιπους εργαζόμενους σε «θέσεις-κλειδιά» της συμμαχίας

Τα άτομα της εταιρίας, από τους οποίους λήφθηκαν οι πληροφορίες για την στρατηγική συμμαχία είναι οι εξής:

- Διευθύνων Σύμβουλος – Οικονομικός Διευθυντής
- Διευθυντής Παραγωγής
- Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Τιμολόγησης
- Υπεύθυνος Ποιότητας
- Υπεύθυνος Marketing και RnD
- Υπεύθυνος Logistics

Οι βασικές κατηγορίες ερωτήσεων γύρω από τις οποίες κινούνται οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου είναι οι εξής:

1. Η Στρατηγική Συμμαχία και η Διεθνοποίηση της εταιρίας
2. Επιλογή και Αξιολόγηση του συμμάχου
3. Διαπραγματεύσεις
4. Δομή Συμμαχίας (Ανάλυση ανά τμήμα της εταιρίας)
5. Κουλτούρα και Επικοινωνία
6. Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αντιμετώπιση Προβλημάτων
7. Μέλλον της συμμαχίας
8. Τμήμα Εξαγωγών
9. Επισκόπηση Στρατηγικής Διεθνοποίησης
10. Στόχοι και Σχέδια για το μέλλον



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας
Καραολή & Δημητρίου 80 – Τ.Κ.18534 Πειραιάς – ΤΗΛ 210 4142095

(1)

Ερωτηματολόγιο Μελέτης Περίπτωσης:
Διεθνοποίηση Μικρομεσαίας Οικογενειακής Επιχείρησης με
Ανάπτυξη Στρατηγικών Συμμαχιών

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί τμήμα της ερευνητικής μελέτης για την πραγματοποίηση διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων», του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στόχος της έρευνας είναι να αντληθούν πληροφορίες για της Στρατηγικές Ανάπτυξης των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε.) οικογενειακού χαρακτήρα, και πιο συγκεκριμένα των στρατηγικών που ακολουθούνται για την Διεθνοποίηση των εταιριών.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι καθαρά επιστημονικός, για όλες δε τις πληροφορίες που δίνονται, θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια. Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την συνέντευξη, αλλά οποιαδήποτε άλλη προσθήκη από τον συνεντευξιαζόμενο είναι ευπρόσδεκτη.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και την συμβολή σας στην πραγματοποίηση της έρευνάς μου, για την διπλωματική μου εργασία.

Με εκτίμηση,

Ιωάννης Φάκαλος

Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Επίκουρος Καθηγητής Εταιρικής Στρατηγικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Επωνυμία, κλάδος, μέγεθος)
2. Σε ποια χώρα και πότε δραστηριοποιθήκατε;
3. Ποια είναι η στρατηγική που ακολουθήσατε και γιατί επιλέξατε την εν λόγω στρατηγική;
4. Η επιχείρησή σας είχε προηγούμενη εμπειρία από στρατηγικές συμμαχίες;
5. Ποια είναι η εταιρία-σύμμαχος και σε ποιόν χώρο δραστηριοποιείται;
6. Ποια ήταν η δικιά σας συνεισφορά στην στρατηγική συμμαχία και ποια αυτή της εταιρίας συμμάχου;
7. Πώς προέκυψε η συμμαχία και ποια ήταν τα κίνητρα που σας οδήγησαν στην πραγματοποίησή της;
8. Πώς έγινε η επιλογή και η αξιολόγηση του συμμάχου; Υπήρχαν εναλλακτικές;
9. Πείτε μας λίγα λόγια για τις διαπραγματεύσεις πριν την σύναψη της συμμαχίας.
10. Πώς δομήθηκε η συμμαχία και τι συμφωνία έγινε για την διαχείρισή της;
11. Υπήρξαν βασικές διαφορές κουλτούρας και γλώσσας τα οποία στάθηκαν εμπόδιο σε κάποια στάδια της συμμαχίας;
12. Υπήρξαν κοινοί στόχοι και όραμα και από τις δύο πλευρές;
13. Πώς θα κρίνατε την μεταξύ σας επικοινωνία; Τι κανάλια επικοινωνίας έχουν δημιουργηθεί;
14. Προέκυψαν προβλήματα στην πορεία της συμμαχίας, και αν ναι πώς αντιμετωπίστηκαν από την κάθε πλευρά;
15. Υπάρχει έλεγχος και αξιολόγηση κατά της διάρκειά της;
16. Προβλέπετε μέλλον στην συμμαχία και ποια πιστεύετε πως θα είναι η εξέλιξη της;
17. Θεωρείται πως ένα τμήμα εξαγωγών θα υποστήριζε καλύτερα τις ανάγκες που δημιουργούνται σε μία τέτοια συνεργασία στρατηγικής συμμαχίας;
18. Ποια προβλήματα αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει η εταιρεία σας δραστηριοποιούμενη στο εξωτερικό;
19. Ποιοι είναι οι στόχοι και ποια η στρατηγική που η εταιρεία σας έχει θέσει για τα επόμενα έτη δραστηριοποίησής της;
20. Θα κρίνατε ως ορθή την επιλογή σας να διεθνοποιηθείτε;



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας
Καραολή & Δημητρίου 80 – Τ.Κ.18534 Πειραιάς – ΤΗΛ 210 4142095

(2)

Ερωτηματολόγιο Μελέτης Περίπτωσης:
Διεθνοποίηση Μικρομεσαίας Οικογενειακής Επιχείρησης με
Ανάπτυξη Στρατηγικών Συμμαχιών

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί τμήμα της ερευνητικής μελέτης για την πραγματοποίηση διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων», του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στόχος της έρευνας είναι να αντληθούν πληροφορίες για της Στρατηγικές Ανάπτυξης των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε.) οικογενειακού χαρακτήρα, και πιο συγκεκριμένα των στρατηγικών που ακολουθούνται για την Διεθνοποίηση των εταιριών.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι καθαρά επιστημονικός, για όλες δε τις πληροφορίες που δίνονται, θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια. Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την συνέντευξη, αλλά οποιαδήποτε άλλη προσθήκη από τον συνεντευξιαζόμενο είναι ευπρόσδεκτη.

Στις απαντήσεις σας, θα σας παρακαλούσα να περιγράψετε τις πρακτικές όπως αυτές συνέβησαν στη συγκεκριμένη συμμαχία, και όχι όπως θα επιθυμούσατε ή πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχαν συμβεί.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και την συμβολή σας στην πραγματοποίηση της έρευνάς μου, για την διπλωματική μου εργασία.

Με εκτίμηση,

Ιωάννης Φάκαλος

Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Επίκουρος Καθηγητής Εταιρικής Στρατηγικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Ποιο είναι συγκεκριμένα το αντικείμενο της εργασίας σας;
2. Πώς υποδεχτήκατε την στρατηγική συμμαχία που πραγματοποίησε η εταιρία σας;
3. Πώς επηρέασε το κομμάτι των εξαγωγών την δικιά σας εργασία και καθημερινότητα;
4. Είχατε επικοινωνία με κάποιον εργαζόμενο της εταιρίας συμμάχου; Τι είδους συνεργασία πραγματοποιήσατε;
5. Υπήρξε κάποιο πρόβλημα ή διαφωνία με τον συνεργάτη της συμμάχου εταιρίας; Πώς καταφέρατε να το αντιμετωπίσετε;
6. Υπήρχε έλεγχος και αξιολόγηση μεταξύ σας;
7. Θα ήσασταν διατεθειμένος να δημιουργήσετε και άλλες τέτοιες συνεργασίες με μελλοντικές συμμαχίες της εταιρίας σας;
8. Θεωρείται πως ένα τμήμα εξαγωγών θα υποστήριζε καλύτερα τις ανάγκες που δημιουργούνται σε μία τέτοια συνεργασία στρατηγικής συμμαχίας;

3.1. Η Στρατηγική Συμμαχία και η Διεθνοποίηση της Παπανάρετος Α.Ε.

Η στρατηγική διεθνοποίησης που ακολούθησε η εταιρία ήταν η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με μία εταιρία του εξωτερικού, με έδρα την Βουλγαρία. Το κομμάτι που ανέλαβε η Παπανάρετος Α.Ε. ήταν η παραγωγή προϊόντων παγωτού για λογαριασμό της εταιρίας – συμμάχου, η οποία με την σειρά της έχει αναλάβει το Marketing και τις πωλήσεις των προϊόντων.

Η συμμαχία των δύο εταιριών δημιούργησε ένα νέο προϊόν παγωτού, σε πολυτελή ατομική συσκευασία, το οποίο έχει σαν αγορά – στόχο καφετέριες, εστιατόρια και ξενοδοχεία (Ho.Re.Ca.).

Η εταιρία – σύμμαχος είναι εμπορική εταιρία στον κλάδο του παγωτού, με έδρα της την Βουλγαρία και δραστηριοποιείται παγκόσμια. Έχει πολυετή εμπειρία πάνω στις πωλήσεις και το Marketing ομοειδών προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού. Έχει ένα έτοιμο πελατολόγιο στο οποίο μπορούσε να απευθυνθεί για το νέο προϊόν που δημιουργήθηκε στην συμμαχία των δύο εταιριών. Επομένως, η συνεισφορά της είναι η σύναψη εμπορικών συμφωνιών και η προώθηση των προϊόντων σε νέους πελάτες και νέες αγορές ανά τον κόσμο. Τέλος, έχει αναλάβει το βασικό κομμάτι της διακίνησης και της παράδοσης των προϊόντων.

Η Παπανάρετος Α.Ε., από την δική της πλευρά, έχει πολυετή εμπειρία πάνω στην παραγωγή του παγωτού, με 4 γραμμές παγωτού να λειτουργούν σύμφωνα με Ευρωπαϊκά συστήματα Ασφάλειας και Ποιότητας για την παραγωγή τροφίμων. Το νέο προϊόν παράγεται σε μία από αυτές τις γραμμές παραγωγής, σύμφωνα πάντα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα Ασφάλειας και Ποιότητας, αλλά και σύμφωνα με την νομοθεσία της εκάστοτε χώρας – παραλήπτη του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η εταιρία ανέλαβε την συσκευασία αλλά και ένα τμήμα της διακίνησης του προϊόντος. Τέλος, έχει αναλάβει εξολοκλήρου την αγορά της Ελλάδας μέσω του δικού της δικτύου πωλήσεων, στο ήδη υπάρχον δικό της πελατολόγιο, αλλά και σε νέο που συνεχώς αναπτύσσει.

3.2. Επιλογή και Αξιολόγηση του Συμμάχου

Η πρώτη επαφή και γνωριμία της Παπανάρετος Α.Ε. με την εταιρία – σύμμαχο πραγματοποιήθηκε σε κλαδική – επαγγελματική έκθεση. Το κίνητρο για την σύναψη μίας τέτοιας στρατηγικής συμμαχίας ήταν η ευκαιρία για την διεθνοποίηση της εταιρίας, κάτι το οποίο ήταν στους άμεσους στόχους της τα τελευταία χρόνια, καθώς και η έξοδος και η ανάπτυξη της στις αλλοδαπές αγορές. Επιπλέον, η πρόκληση για την παραγωγή και προώθηση ενός νέου προϊόντος στην αγορά της Ελλάδας, που ήδη γνώριζε η εταιρία, αλλά και σε αλλοδαπές αγορές, ήταν εξίσου σημαντικό για την πραγματοποίηση της συμμαχίας.

Η εμπειρία της συμμάχου εταιρίας στο Marketing και τις πωλήσεις, ήταν βασικός λόγος για την επιλογή της από την Παπανάρετος Α.Ε., αλλά και το δείγμα των προηγούμενων

επιχειρημάτων της, ήταν ένα βασικό μέτρο για την αξιολόγησή της. Υπήρχε καλή παρουσία και οργάνωση της εταιρίας σε αυτούς τους τομείς, αλλά παρουσίασαν και επιπλέον οργανωμένο σχέδιο για την προώθηση και τις πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος.

Όσον αφορά στην αξιολόγηση της Παπανάρετος Α.Ε. από την συμμαχική εταιρία, η πολυετής εμπειρία και βαθιά γνώση πάνω στα προϊόντα του παγωγού, αλλά και η υψηλή ποιότητα των έως τώρα προϊόντων της, ήταν εγγυητές για την σύναψη μίας τέτοιας συμμαχίας. Υπήρξε αξιολόγηση της παραγωγικής διαδικασίας και των προτύπων και συστημάτων που εφαρμόζονται, αλλά και στο αποτέλεσμα στο τελικό προϊόν. Οι εναλλακτικές επιλογές από άλλες βιομηχανίες παγωγού, δεν τηρούσαν τόσο υψηλά κριτήρια όσο η Παπανάρετος Α.Ε., επομένως ήταν ένας βασικός παράγοντας για την επιλογή της από την εταιρία σύμμαχο.

Επιπροσθέτως, το ευρύ και μεγάλο πελατολόγιο της εταιρίας ενέπνευσε αξιοπιστία και εμπιστοσύνη για την πορεία της συνεργασίας. Τέλος, συγκριτικά με άλλες επιλογές της εταιρίας συμμάχου, βιομηχανίες παγωγού οι οποίες βρίσκονται σε χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Παπανάρετος Α.Ε. ήταν μία καλύτερη επιλογή, καθώς υπήρχε διευκόλυνση στην πραγματοποίηση εξαγωγών εντός της Ε.Ε. αλλά και σε άλλες χώρες του κόσμου, λόγω των καθεστώτων και κανόνων της Ε.Ε. αλλά και της τοποθεσίας της, η οποία είναι δίπλα σε έναν μεγάλο εμπορικό κόμβο, το λιμάνι της Θεσσαλονίκης.

3.3. Διαπραγματεύσεις

Πριν την έναρξη της συμμαχίας πραγματοποιήθηκαν κάποιες συναντήσεις μεταξύ των δύο διευθυνόντων συμβούλων, έτσι ώστε να οριστούν καίριας σημασίας ζητήματα που αφορούσαν την συνεργασία μεταξύ των δύο εταιριών.

Το νέο προϊόν που δημιουργήθηκε με την συμμαχία, είναι συνεργασία των τμημάτων RnD και Marketing της μίας εταιρίας και του Marketing της άλλης εταιρίας. Η Παπανάρετος Α.Ε. ανέλαβε τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του παγωγού, όσον αφορά στην συνταγή του, στις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν και στην παραγωγική διαδικασία με την οποία θα παράγεται. Η σύμμαχος εταιρία ανέλαβε την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό της συσκευασίας και του συνολικού Brand του προϊόντος.

Αρχικά, οι αρμοδιότητες της κάθε εταιρίας ήταν ορισμένες, με την Παπανάρετος Α.Ε. να αναλαμβάνει πλήρως την παραγωγή και ένα μικρό τμήμα της διακίνησης του νέου προϊόντος και την σύμμαχο εταιρία να αναλαμβάνει την προώθηση, την βασική διακίνηση του προϊόντος καθώς και την τελική παράδοση στους πελάτες.

Όσον αφορά στην λήψη και παράδοση των παραγγελιών, η αρχική συμφωνία προέβλεπε την διορία δεκαπέντε εργάσιμων ημερών μέχρι την παράδοση του φορτίου στην εταιρία σύμμαχο για την διακίνηση και παράδοσή του στους πελάτες. Η συχνότητα και η ποσότητα των παραγγελιών δεν είχε προκαθοριστεί με ακρίβεια από την αρχή, καθώς ήταν κάτι που δεν μπορούσε να προβλεφθεί.

Η διακίνηση του προϊόντος πραγματοποιείται από την εταιρία σύμμαχο, η οποία κλείνει τις συμφωνίες με τους πελάτες, αλλά είναι και αυτή που καθορίζει την τελική τιμή πώλησης στον κάθε πελάτη. Η εταιρία σύμμαχος αναλαμβάνει όλα τα έξοδα διακίνησης αλλά

και την ευθύνη για την ορθή παράδοση του κάθε φορτίου. Η Παπανάρετος Α.Ε. από την άλλη πλευρά, καθορίζει το κοστολόγιο παραγωγής, άρα και την τιμή κόστους του προϊόντος, ανάλογα και με την παραγωγή. Η αρχική συμφωνία είναι η εταιρία που παράγει το προϊόν να πληρώνεται με την τιμή που συμφωνείται από την αρχή για το προϊόν και βγάζει σύμφωνα και με το κοστολόγιό του, ενώ η εταιρία που πουλάει στον τελικό πελάτη να πληρώνεται από την τιμή που συμφωνεί να πουλήσει στον κάθε πελάτη. Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε η αγορά της Ελλάδας, στην οποία η Παπανάρετος Α.Ε. αναλαμβάνει εξολοκλήρου την προώθηση, πώληση και διακίνηση του προϊόντος, μέσω του δικού της δικτύου πωλήσεων και στο δικό της πελατολόγιο, ενώ η εταιρία σύμμαχος λαμβάνει ένα ποσοστό επί των ολικών πωλήσεων που αφορά το συγκεκριμένο προϊόν. Τέλος, η κάθε εταιρία αναλαμβάνει την επιβάρυνση των εξόδων για το δικό της κομμάτι αρμοδιοτήτων, αλλά και την ευθύνη για τους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρξουν στο καθένα.

3.4. Δομή Συμμαχίας

Η συμμαχία ανάμεσα στις δύο εταιρίες που δημιουργήθηκε, ήταν ισότιμη και για τις δύο πλευρές. Η διοίκησή της πραγματοποιείται από τους δύο διευθύνοντες συμβούλους των δύο εταιριών και όλες οι αποφάσεις για την πορεία και το μέλλον της συμμαχίας λαμβάνονται από κοινού και μετά από συζήτηση.

Κατά την διάρκεια της σύμπραξης ασχολούνται και εργάζονται άτομα από διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης, οι οποίοι έχουν πιο ενεργό ρόλο στην καθημερινότητα της συμμαχίας ενώ υπήρξαν και τομείς οι οποίοι δεν επηρεάστηκαν καθόλου από αυτήν την συνεργασία. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι τομείς που ασχολούνται με την συμμαχία της Παπανάρετος Α.Ε.:

- Marketing και RnD
- Παραγωγή
- Ποιότητα
- Logistics
- Λογιστήριο και Τιμολόγηση

Marketing και RnD

Όσον αφορά στο κομμάτι του Marketing, ο σχεδιασμός του προϊόντος, της συσκευασίας και του γενικού σχεδίου που θα ακολουθηθεί ήταν εξολοκλήρου αντικείμενο της συμμαχού εταιρίας. Το τμήμα του Marketing της Παπανάρετος Α.Ε. ενημερώθηκε πλήρως για όλο το πλάνο και το σχέδιο που θα πραγματοποιηθεί, έχοντας πάντα την δυνατότητα να προτείνει τις δικές της ιδέες, να κάνει προσθήκες και διορθώσεις όπου έκρινε ότι είναι απαραίτητες, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορούσε την ελληνική αγορά που ήδη γνώριζε πάρα πολύ καλά.

Όσον αφορά όμως στο κομμάτι του RnD, η συνεισφορά της Παπανάρετος Α.Ε. ήταν πολύ μεγάλη, καθώς είχε εμπειρία πάνω στον Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη προϊόντων παγωτού και έχει ανθρώπινο δυναμικό έμπειρο και κατάλληλα καταρτισμένο σε τέτοιες διαδικασίες.

Η βασική ιδέα του προϊόντος αποτελούνταν από έξι διαφορετικές εκδοχές – γεύσεις παγωτού, οι οποίες μελετήθηκαν και δημιουργήθηκαν κάποιες πρότυπες συνταγές. Στην συνέχεια αυτές οι συνταγές δοκιμάστηκαν η καθεμία ξεχωριστά, σε αρκετές εκδοχές και με διαφορετικές πρώτες ύλες, έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί το τελικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, έγιναν οργανοληπτικοί έλεγχοι για την επιλογή της τελικής συνταγής και προώθησής της στο τμήμα παραγωγής.

Το τμήμα RnD είχε επίσης τον σημαντικό ρόλο για την εύρεση του κατάλληλου συνδυασμού ποιότητας και κόστους συνταγής, όσον αφορά στις πρώτες ύλες. Έγινε προσπάθεια για χρήση φρέσκων και υψηλής ποιότητας υλικών αλλά και για τα πρόσθετα που χρησιμοποιούνται να βρίσκονται πάντα εντός των επιτρεπόμενων ορίων που ορίζει η νομοθεσία της εκάστοτε χώρας που γίνεται η εξαγωγή. Επιπλέον δόθηκαν αρκετές φορές λύσεις όταν υπήρξαν προβλήματα με κάποιες πρώτες ύλες και έτσι βρέθηκαν εναλλακτικές. Για παράδειγμα κατά την εξαγωγή προϊόντων στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα ήταν απαραίτητη η πιστοποίηση πρώτων υλών ζωικής προελεύσεως με το πρότυπο “Halal” και έτσι έγινε απαραίτητη έρευνα για ανεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών. Τέλος, το τμήμα RnD εργάζεται συνεχώς για την δημιουργία νέων εκδοχών του προϊόντος της συμμαχίας, κάνει προτάσεις για νέες γεύσεις και συνταγές αλλά και βελτιστοποιεί τις ήδη υπάρχουσες, με βασικό στόχο πάντα την βέλτιστη ποιότητα στο καλύτερο κόστος.

Οι εργαζόμενοι του τμήματος αναφέρουν ότι υποδέχτηκαν με ενθουσιασμό την νέα συνεργασία της εταιρίας τους, καθώς τους έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθούν με ένα αρκετά δημιουργικό έργο και να μάθουν αρκετά για τις διαδικασίες των εξαγωγών και τι απαιτήσεις μπορεί αυτές να συμπεριλαμβάνουν.

Η καθημερινή τους εργασία επηρεάστηκε αρκετά, καθώς ήταν ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της δουλειάς τους. Μάλιστα αναφέρουν ότι για αρκετό χρονικό διάστημα ήταν το κύριο αντικείμενό τους και ασχολούνταν εξολοκλήρου με αυτό. Στην συνέχεια της πορείας της συνεργασίας, το αντικείμενο της συμμαχίας καταλαμβάνει ένα ικανοποιητικό κομμάτι της καθημερινής τους εργασίας.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τα άτομα της εταιρίας συμμάχου πραγματοποιούνται πάντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, υπάρχει κατανόηση και η ανταλλαγή ιδεών γίνεται με ενθουσιασμό και από τις δύο πλευρές.

Προβλήματα και διαφωνίες σπάνια υπάρχουν καθώς, όπως έχουν αναφέρει τα άτομα, οι σχέσεις που δημιουργήθηκαν είναι άψογες και υπήρχε το αίσθημα ότι εργάζονται στην ίδια εταιρία για τον κοινό σκοπό του εγχειρήματος.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση δεν υπήρχε επίσημα όμως η καθημερινή τους στάση και το έργο τους ήταν μία μορφή αξιολόγησης και από τις δύο πλευρές. Αναφέρεται ότι τέτοιου είδους συνεργασίες είναι ευπρόσδεκτες στο μέλλον, καθώς προσθέτουν δημιουργικότητα αλλά και πολύτιμη εμπειρία στην καθημερινότητά τους.

Όσον αφορά στην δημιουργία ενός τμήματος που θα ασχολείται με τις εξαγωγές στην εταιρία, θεωρείται ότι είναι αρκετά δύσκολο έως αδύνατον το τμήμα Marketing σε συνεργασία με το RnD να διαχωριστούν από τον βασικό κορμό της εταιρίας και να λειτουργούν ανεξάρτητα για τις αγορές του εξωτερικού. Με την όλο και αυξανόμενη ζήτηση και τον φόρτο εργασίας στο τμήμα, θα χρειαστεί η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού στα συγκεκριμένα τμήματα και ίσως η εσωτερική εξειδίκευση κάποιων εργαζομένων ανάλογα με τις διαφορετικές ανάγκες που μπορεί να εμφανίζονται ανάλογα με την χώρα που πραγματοποιούνται οι εξαγωγές.

Παραγωγή

Το κομμάτι της παραγωγής του νέου προϊόντος, που δημιουργήθηκε από την συμμαχία των δύο εταιριών, είχε κάποιες ιδιαιτερότητες όμως σε γενικές γραμμές ήταν ένα προϊόν η παραγωγή του οποίου ήταν γνώριμη στην Παπανάρετος Α.Ε., καθώς είχε εμπειρία χρόνων πάνω στο αντικείμενο.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή είναι στον μεγαλύτερο βαθμό παρόμοιες με τις υπόλοιπες που χρησιμοποιεί η εταιρία, με εξαίρεση κάποιες οι οποίες έχρηζαν ιδιαίτερης αντιμετώπισης όμως είχαν χρησιμοποιηθεί ξανά στο παρελθόν. Αρχικά έγιναν κάποιες μικρές τροποποιήσεις στην διαδικασία της προετοιμασίας των μιγμάτων του παγωτού, οι οποίες είχαν να κάνουν μόνο με την ακολουθία των ενεργειών και την αντιμετώπιση κάποιων πιο ιδιαίτερων πρώτων υλών. Τροποποιήσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό χρειάστηκε μόνο κατά την παραγωγική διαδικασία του τελικού προϊόντος, και πιο συγκεκριμένα στο στάδιο της συσκευασίας. Μία ήδη υπάρχουσα γραμμή παραγωγής τροποποιήθηκε έτσι ώστε να είναι κατάλληλη για να συσκευάζει το νέο προϊόν στην τελική συσκευασία του. Η επένδυση δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλη όμως ο χρόνος που χρειάστηκε για να υλοποιηθεί από το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρίας ήταν αρκετός έτσι ώστε να επιτευχθεί το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στην αρχή της συμμαχίας υπήρχαν ανάμεικτα συναισθήματα στον τομέα της παραγωγής καθώς η διαδικασία της παραγωγής επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητα των εργαζομένων. Χρειάστηκαν να γίνουν τροποποιήσεις είτε στις διεργασίες είτε σε μηχανήματα, να δεσμευτούν γραμμές παραγωγής αλλά και προσωπικό για την κάλυψη των παραγγελιών και να αντιμετωπιστούν ιδιαιτερότητες που εμφανίστηκαν κατά την διάρκεια.

Αρχικά κατά την συσκευασία του τελικού προϊόντος, οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό ήταν αρκετά μεγαλύτερες σε σχέση με τις υπόλοιπες γραμμές παραγωγής, επομένως ήταν απαραίτητο να αυξηθεί το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να μην καθυστερήσει η παραγωγή των υπόλοιπων προϊόντων της εταιρίας. Επιπλέον, επειδή κατά τις ημέρες που πραγματοποιούνταν η παραγωγή του προϊόντος δεσμευόταν μία από τις βασικές γραμμές παραγωγής, η οργάνωση της παραγωγής έπρεπε να μεταβληθεί και να αλλάξει το πρόγραμμα που έως τώρα ακολουθούσε η εταιρία στην καθημερινότητά της.

Ένα άλλο βασικό πρόβλημα που προέκυψε με το τμήμα Logistics της εταιρίας ήταν η ποσότητα των παραγγελιών που έπρεπε να φέρει εις πέρας η παραγωγή. Η ελάχιστη ποσότητα της παραγωγής έχει κάποιο συγκεκριμένο αριθμό τεμαχίων που μπορεί να παραχθεί ή έστω κάποιο ακέραιο πολλαπλάσιο αυτού. Αυτό είναι ένας απαράβατος κανόνας για την παραγωγή, λόγω της δυναμικότητας των μηχανημάτων, της δυνατότητας αποθήκευσης ενδιάμεσων

προϊόντων αλλά και άλλες παραμέτρους που επηρεάζουν την οργάνωση της παραγωγής. Όλα τα παραπάνω, λοιπόν, δημιούργησαν προβλήματα σε σχέση με τις παραγγελίες καθώς αυτές έπρεπε να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη ποσότητα ή πολλαπλάσια αυτής. Το τμήμα Logistics έδωσε την δική του λύση, προσπαθώντας να κανονίζει με τους πελάτες σε συνεργασία με την σύμμαχο εταιρία, παραγγελίες οι οποίες θα διευκολύνουν το τμήμα της παραγωγής. Στις εξαιρετικές περιπτώσεις που αυτό είναι αδύνατο, παράγεται επιπλέον ποσότητα από το κάθε προϊόν και το stock που δημιουργείται διατίθεται στην ελληνική αγορά, της οποίας τις πωλήσεις πραγματοποιεί εξολοκλήρου η Παπανάρετος Α.Ε., χωρίς την παρέμβαση της εταιρίας συμμάχου.

Στην πορεία της συνεργασίας, και αφού οι διαδικασίες των εξαγωγών έγιναν πιο οικείες για τους εργαζόμενους, η παραγωγή που αφορούσε καθαρά τις εξαγωγές, δεν αντιμετωπίζονται διαφορετικά από αυτές του εξωτερικού.

Όσον αφορά στην επικοινωνία και την συνεργασία, το τμήμα της παραγωγής είχε συνεργασία αποκλειστικά με τα εσωτερικά τμήματα της Παπανάρετος Α.Ε. και όχι απευθείας με κάποιο τμήμα της συμμαχίας. Επομένως, τα προβλήματα και η αντιμετώπισή τους ήταν κάτι το οποίο συνέβαινε εκ των προτέρων στην εταιρία και δεν υπήρξε μία νέα κατάσταση κατά την διάρκεια της συμμαχίας. Επιπλέον, ο έλεγχος και η αξιολόγηση ήταν επίσης εσωτερικός, ο οποίος υπήρχε ήδη στην καθημερινότητα της εταιρίας. Τέλος, ένα τμήμα εξαγωγών ξεχωριστό, το οποίο θα ασχολείται με την παραγωγή των προϊόντων προς εξαγωγή είναι αδύνατο να υπάρξει στην παροντική αλλά και στην άμεση μελλοντική κατάσταση, ακόμα και αν οι εξαγωγές αυξηθούν σε μεγάλο βαθμό. Η μόνη περίπτωση είναι να δημιουργηθούν γραμμές παραγωγής, οι οποίες θα λειτουργούν σε καθημερινή βάση και θα εξυπηρετούν εξολοκλήρου την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Ποιότητα

Όσον αφορά στο κομμάτι της διασφάλισης ποιότητας γύρω από το νέο προϊόν υπήρξαν διάφορα ζητήματα τα οποία όμως αντιμετωπίστηκαν από το έμπειρο και καταρτισμένο τμήμα της εταιρίας.

Βασικό θέμα ήταν η συσκευασία του νέου προϊόντος η οποία ήταν γυάλινη και χρειαζόταν ιδιαίτερη προσοχή στην μεταχείρισή της. Αρχικά χρειάστηκε ένα πιστοποιητικό καταλληλότητας για το προϊόν και την χρήση του σε συνθήκες βαθιάς κατάψυξης. Στην συνέχεια έπρεπε να γίνουν τροποποιήσεις και προσθήκες στα ήδη υπάρχοντα συστήματα τα οποία εφαρμόζονταν στην εταιρία, τόσο για την διασφάλιση ποιότητας του νέου προϊόντος αλλά και των υπόλοιπων προϊόντων που παράγει η εταιρία. Η λύση δόθηκε με αρκετή γραφειοκρατία και εντατική παρακολούθηση των υλικών συσκευασίας του νέου προϊόντος, αλλά και τροποποιήσεις για αυξημένη ασφάλεια στον χώρο παραγωγής του.

Στην συνέχεια, σημαντικό θέμα εμφανίστηκε όταν χρειάστηκε να πραγματοποιηθούν για πρώτη φορά εξαγωγές σε χώρες των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Για την πραγματοποίησή τους ήταν απαραίτητη η έκδοση ειδικού προτύπου ποιότητας, το οποίο πιστοποιούσε την προέλευση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του εξαγόμενου προϊόντος. Επιπλέον ήταν απαραίτητο να βρεθούν προμηθευτές πρώτων υλών οι οποίοι κατέχουν το συγκεκριμένο πρότυπο και άρα είναι δυνατή η χρήση των προϊόντων τους

ως πρώτες ύλες για τα προϊόντα που εξάγονται στις παραπάνω χώρες. Παρόμοιο θέμα συναντάται και σε κάποιες χώρες της Αμερικανικής ηπείρου, οι οποίες απαιτούν πιστοποιητικό ότι το προϊόν είναι απαλλαγμένο από γενετικά τροποποιημένες πρώτες ύλες.

Οι επισημάνσεις και η ετικέτα του προϊόντος ήταν επίσης ένα ζήτημα που εμφανίστηκε αλλά και συνεχίζει να υπάρχει, καθώς αυτά συνεχώς μεταβάλλονται ανάλογα με την χώρα προορισμού των εξαγόμενων προϊόντων. Το τμήμα Ποιότητας της Παπανάρετος Α.Ε. σε συνεργασία με το τμήμα Marketing της εταιρίας συμμάχου, το οποίο και είναι υπεύθυνο για την τελική συσκευασία και την ετικέτα του προϊόντος, συνεργάζονται για την διεκπεραίωσή του. Η ετικέτα του προϊόντος, σύμφωνα με τη νομοθεσία της εκάστοτε χώρας - παραλήπτη, εκτός από το εικαστικό περιεχόμενο, απαιτείται να περιλαμβάνει συγκεκριμένες πληροφορίες που απευθύνονται στον καταναλωτή. Επιπλέον, η μετάφραση σε άλλες γλώσσες είναι απαραίτητο να γίνεται με τον ορθό τρόπο αλλιώς είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθούν ανακρίβειες και παρανοήσεις. Τα δύο τμήματα λοιπόν που συνεργάζονται για τον παραπάνω σκοπό, έχουν αντιμετωπίσει κατά διαστήματα διάφορα θέματα τα οποία επιλύονται πάντα με συνεργασία και ανταλλαγή γνώσης από την μία πλευρά στην άλλη, αλλά και συνέπεια καθώς πρόκειται για ένα αντικείμενο που δεν επιτρέπονται τα λάθη.

Τέλος, το τμήμα ποιότητας σε συνεργασία με τα τμήματα Logistics και των δύο εταιριών, αντιμετώπισαν θέματα που αφορούσαν την κατανομή της ευθύνης διακίνησης των εμπορευμάτων αλλά και τους εκτελωνισμούς τους για την πραγματοποίηση των εξαγωγών. Το τμήμα ποιότητας λοιπόν, ορίστηκε υπεύθυνο για το προϊόν και το εμπόρευμα μέχρις ότου αυτό να εξαχθεί από την έδρα της εταιρίας.

Ο υπεύθυνος του τμήματος ποιότητας αναφέρει ότι υποδέχτηκε την συμμαχία θετικά, με ενθουσιασμό για την συνεργασία με μία άλλη εταιρία, καθώς θα ήταν ευκαιρία για απόκτηση γνώσεων αλλά και εμπειρίας πάνω στις εξαγωγές, οι οποίες ήταν σχεδόν ανύπαρκτες μέχρι εκείνη την στιγμή στην εταιρία. Αρχικά, η πίεση ήταν μεγάλη καθώς αυξήθηκαν οι απαιτήσεις της καθημερινότητας, γι' αυτό και αρκετές ήταν οι φορές που χρειάστηκαν και υπερωρίες.

Η συνεργασία με τα τμήματα της συμμαχικής εταιρίας υπήρξε πάντα αρκετά ικανοποιητική με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν καλές σχέσεις, καθώς η επαφή ήταν σχεδόν καθημερινή. Τα όποια προβλήματα εμφανίστηκαν, αντιμετωπίστηκαν με συνεχή συνεργασία και προσπάθεια, καθώς υπήρχε θέληση και από τις δύο πλευρές. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση από την άλλη, ήταν στην ουσία αδύνατα, καθώς υπήρχε απειρία σε διάφορα θέματα και στις δύο εταιρίες, επομένως είναι κάτι το οποίο μόνο μελλοντικά θα μπορούσε να υπάρξει, με την συνεχή απόκτηση εμπειριών στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Αξιολόγηση είναι μόνο δυνατή σε αυτήν την φάση της συμμαχίας στο τελικό αποτέλεσμα της συνεργασίας αλλά και στην συνολική εικόνα του κάθε τμήματος που συνεργάζεται για τον κοινό σκοπό. Επιπλέον, ένα κομμάτι αυτο-αξιολόγησης, είναι στην ουσία η εμπειρία που αποκτάται μέσα από τα προβλήματα που συναντώνται και τα λάθη που διορθώνονται, καθώς δίνει την δυνατότητα για συνεχή βελτίωση.

Όσον αφορά το μέλλον των εξαγωγών για την εταιρία, είναι ένα αντικείμενο αρκετά ενδιαφέρον για το τμήμα της ποιότητας, καθώς δίνεται η ευκαιρία για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Οι αυξημένες ανάγκες που μπορούν να επιφέρουν οι εξαγωγές θα δημιουργούσαν την ανάγκη για την δημιουργία ενός τμήματος εξαγωγών, εάν αυτές πραγματοποιούνται

παγκόσμια και γίνει απαραίτητη η παρακολούθηση προτύπων και συστημάτων ποιότητας που απαιτεί η κάθε χώρα – παραλήπτης. Η πρόταση του τμήματος Ποιότητας για την μελλοντική δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος είναι η διαμόρφωσή του με υπεύθυνους ανά «περιοχές εξαγωγών», είτε αυτές θα αφορούν ηπείρους είτε μέρη αυτών.

Logistics

Το τμήμα Logistics της Παπανάρετος Α.Ε. αντιμετωπίζει τα ζητήματα που προκύπτουν στην παραλαβή και εκτέλεση των παραγγελιών αλλά και στην παράδοσή τους. Αρχικά, ζητήματα προέκυψαν με προμήθειες υλικών συσκευασίας, η παραγγελία των οποίων πραγματοποιούνταν με ενδιάμεσο προμηθευτή την εταιρία σύμμαχο. Υπήρξαν καθυστερήσεις λόγω προβλημάτων και λαθών στην ετικέτα και στις επισημάνσεις του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η ανάγκη για κάποιες πιο ιδιαίτερες πρώτες ύλες, όπως για παράδειγμα αυτές που έπρεπε να φέρουν ειδική πιστοποίηση για την προέλευσή τους, όταν επρόκειτο για εξαγωγές στα Η.Α.Ε., οδήγησαν επίσης σε καθυστερήσεις αλλά και σε αυξημένο κόστος της παραγωγής.

Στην συνέχεια ένα θέμα που τέθηκε από την αρχή από τους διαχειριστές της συμμαχίας ήταν η ευθύνη για το εμπόρευμα και πώς αυτή θα κατανέμεται ανάμεσα στις δύο εταιρίες. Η ευθύνη βάραινε την πλευρά της Παπανάρετος Α.Ε. μέχρι την έξοδο του εμπορεύματος από την έδρα της, δηλαδή μέχρι και την ορθή φόρτωσή του στο μεταφορικό μέσο που θα παραλάμβανε ή και θα μετέφερε τα προϊόντα. Η συμφωνία αυτών των όρων έκανε πιο εύκολο το έργο του τμήματος Logistics και έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθεί περισσότερο με τα εσωτερικά θέματα που δημιουργούνται στην εταιρία και αφορούν στην στρατηγική συμμαχία των δύο εταιριών.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, γίνεται προσπάθεια, σε συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων της εταιρίας – συμμάχου για τα μεγέθη των παραγγελιών, τα οποία πρέπει να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα ακέραια πολλαπλάσια μεγεθών που ορίζονται από την δυναμικότητα της παραγωγής. Όταν αυτό δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί, δημιουργείται stock εμπόρευμα το οποίο συνήθως διατίθεται στην ελληνική αγορά. Σημαντικό, λοιπόν ζήτημα που μελετάται από το συγκεκριμένο τμήμα είναι το κόστος παραγωγής για την κάθε παρτίδα, το οποίο μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον τελικό παραλήπτη του εμπορεύματος, ανάλογα με τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν, σε συνάρτηση πάντα με την ποσότητα και το κόστος αποθήκευσης για την εταιρία. Τέλος, η οργάνωση της παραγωγής, σε συνεργασία των δύο εσωτερικών τμημάτων της εταιρίας, πραγματοποιείται συνήθως ως παραγωγή κατόπιν παραγγελίας ενώ ορίζεται ως ελάχιστος χρόνος παράδοσης του προϊόντος οι δέκα εργάσιμες ημέρες.

Το τμήμα των Logistics έχει σχεδόν καθημερινή επαφή με το τμήμα πωλήσεων της συμμαχικής εταιρίας και έχει αναπτύξει μία αρκετά ικανοποιητική συνεργασία με αυτό. Τα διάφορα ζητήματα που συναντώνται ανά διαστήματα επιλύονται είτε με αμοιβαία προσπάθεια και των δύο πλευρών αλλά έχει προκύψει πολλές φορές και η ανάγκη για συναντήσεις και με τους διαχειριστές και διευθύνοντες συμβούλους των δύο εταιριών.

Ο καθημερινός φόρτος εργασίας είναι αρκετός και χρειάζονται να αντιμετωπιστούν θέματα που προκύπτουν συνέχεια με τις διαδικασίες των εξαγωγών. Η διαδικασία αυτή είναι ένα καινούργιο αντικείμενο για τους εργαζόμενους του τμήματος, οι οποίοι αποκτούν συνεχώς

εμπειρίες και γνώσεις γύρω από αυτό. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση, λοιπόν, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί συναρτήσει μόνο των διαδικασιών και της εμπειρίας που υπάρχει από τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την αγορά του εξωτερικού.

Οι μελλοντικές συνεργασίες που πιθανόν να προκύψουν θα οδηγούσαν το τμήμα των Logistics σε υποχρεωτική επέκταση για να είναι δυνατή η ανταπόκρισή του στις αυξανόμενες απαιτήσεις. Ένα ξεχωριστό τμήμα εξαγωγών δεν θα ήταν άμεσα απαραίτητο, αλλά μία πρόταση από τον υπεύθυνο του τμήματος, είναι η δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος, που σε συνδυασμό με το κομμάτι της διασφάλισης ποιότητας, θα είχε άτομα, ή και στην συνέχεια υποτμήματα, η διαμόρφωση του οποίου θα ήταν με υπεύθυνους ανά «περιοχές εξαγωγών», είτε αυτές θα αφορούν ηπείρους είτε μέρη αυτών.

Λογιστήριο και Τιμολόγηση

Οι εξαγωγές είναι ένα εντελώς νέο κομμάτι για τους εργαζόμενους του λογιστηρίου, το οποίο επηρέασε αρκετά την καθημερινότητα κατά το διάστημα που πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες εξαγωγές της εταιρίας. Υπήρχαν διαδικασίες και γραφειοκρατία οι οποίες δεν είχαν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν και χρειαζόταν ενημέρωση αλλά και προσωπική προσπάθεια τα τους εργαζόμενους του τμήματος.

Αρχικά, το κομμάτι των εκτελωνισμών, είτε επρόκειτο για εισαγωγή πρώτων υλών ή υλών συσκευασίας από την εταιρία – σύμμαχο στην αρχή της συμμαχίας, είτε για εξαγωγή εμπορεύματος για λογαριασμό της εταιρίας – συμμάχου σε χώρες του εξωτερικού, χρειάστηκε την συνεργασία των δύο εταιριών για την ορθή επίτευξή τους. Πολλές φορές χρειάστηκε αρκετή γραφειοκρατική εργασία, όπως για παράδειγμα πιστοποιητικά και έγγραφα που έπρεπε να συνοδεύουν τα εμπορεύματα προς εξαγωγή, την οποία δεν είχαν συναντήσει στην ελληνική αγορά.

Επιπλέον, θέματα που αφορούσαν τα οικονομικά της συμμαχίας και την φορολογία, όπως για παράδειγμα το φορολογικό καθεστώς της κάθε χώρας που θα πραγματοποιούνταν η εξαγωγή αλλά και η διαδικασία η οποία θα ακολουθούνταν, ήταν βασικά ζητήματα που απασχολούσαν ιδιαίτερα την πρώτη περίοδο των εξαγωγών.

Στην πορεία της συνεργασίας, και αφού οι διαδικασίες των εξαγωγών έγιναν πιο οικείες για τους εργαζόμενους, η τιμολόγηση και οι άλλες εργασίες του λογιστηρίου που αφορούν καθαρά της εξαγωγές, δεν αντιμετωπίζονται διαφορετικά από αυτές του εξωτερικού. Επιπλέον, η συνεργασία με τμήματα της συμμαχικής εταιρίας δεν είναι συνεχής και η αντιμετώπιση δεν είναι πολύ διαφορετική από αυτήν των υπολοίπων πελατών και προμηθευτών της εταιρίας. Ένα τμήμα εξαγωγών, λοιπόν, δεν θα ήταν απαραίτητο ακόμα και αν οι πωλήσεις αυξηθούν και σε μεγάλο ποσοστό της εταιρίας, αλλά ίσως θα ήταν απαραίτητη η επέκταση του τμήματος Λογιστηρίου και Τιμολόγησης.

3.5. Κουλτούρα και Επικοινωνία

Όσον αφορά στην κουλτούρα των δύο εταιριών, υπάρχουν περισσότερα κοινά παρά διαφορές. Πάντα η επικοινωνία είναι άριστη και οι σχέσεις που δημιουργήθηκαν λόγω της συμμαχίας είναι πολύ καλές. Μάλιστα, αρκετά μέλη της άλλης εταιρίας είναι πολίτες της Π.Γ.Δ.Μ. και είναι αξιοσημείωτο ότι κατά την περίοδο που το θέμα της ονομασίας της χώρας τους βρισκόταν έντονα στην επικαιρότητα, το γεγονός αυτό δεν επηρέασε καθόλου τις σχέσεις μέσα στην συμμαχία.

Η γλώσσα στην οποία γίνεται η συνεννόηση είναι τα Αγγλικά και υπάρχουν κυρίως οριζόντια κανάλια επικοινωνίας στις ιεραρχικές βαθμίδες των δύο εταιριών. Οι διαχειριστές της συμμαχίας είναι οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι των δύο συμμαχικών εταιριών, οι οποίοι παίρνουν από κοινού τις αποφάσεις. Στις υπόλοιπες βαθμίδες των εταιριών υπάρχει εξίσου καλή επικοινωνία, στα κανάλια που έχουν δημιουργηθεί λόγω των απαιτήσεων της δουλειάς και της συνεργασίας που πρέπει να υπάρξει για την συνέχεια του εγχειρήματος.

Σημαντικό στοιχείο για τις άριστες σχέσεις αποτέλεσαν το κοινό όραμα και οι στόχοι των δύο εταιριών. Η προσφορά της εμπειρίας σε διαφορετικούς αλλά συμπληρωματικούς τομείς που έχει κάθε εταιρία, είτε στην παραγωγή η μία, είτε στο Marketing και τις πωλήσεις η άλλη, για την τελική επιτυχία του προϊόντος και η είσοδος, αλλά και η εδραίωσή του, σε νέες και ήδη υπάρχουσες αγορές, ήταν το όραμα με το οποίο ξεκίνησε και πορεύεται η στρατηγική συμμαχία που δημιουργήθηκε.

Ο στόχος της Παπανάρετος Α.Ε. από αυτήν την συμμαχία ήταν η διεθνοποίηση της εταιρίας. Είναι το πρώτο βήμα για την πραγματοποίηση εξαγωγών και γνωριμία με ξένες αγορές, έτσι ώστε να αποκτηθεί κάποια εμπειρία με σκοπό την μελλοντική εξάπλωση δικών της brand σε αλλοδαπές αγορές. Επιπλέον, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά και η εδραίωσή τους στην αγορά, ήταν και θα είναι πάντα μία πρόκληση για την Παπανάρετος Α.Ε., και το συγκεκριμένο εγχείρημα, με ένα νέο προϊόν σε αγορές του εξωτερικού ήταν ένας στόχος – πρόκληση που ήθελε να πετύχει η εταιρία.

3.6. Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αντιμετώπιση Προβλημάτων

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της συνεργασίας είναι συνεχής, μέσα από την καθημερινή συνεργασία που υπάρχει, χωρίς κάποιο οργανωμένο σχέδιο ελέγχου και αξιολόγησης το οποίο ακολουθήθηκε. Τα άτομα όμως τα οποία συνεργάζονται για την συνέχεια της συμμαχίας διαρκώς αξιολογούν την εργασία των συνεργατών τους και μέσω της σωστής επικοινωνίας που υπάρχει, γίνονται προσπάθειες για την συνεχή βελτίωση και την άμεση διόρθωση των μη ορθών τεχνικών και ενεργειών σε οποιοδήποτε τομέα.

Στην αρχή της δημιουργίας της συνεργασίας, υπήρξαν έλεγχοι και αξιολογήσεις και από τις δύο πλευρές, στους τομείς που θα αναλάμβανε η κάθε εταιρία ξεχωριστά. Η Παπανάρετος Α.Ε. ελέγχθηκε και αξιολογήθηκε για την παραγωγική διαδικασία και τα πρότυπα τα οποία θα ακολουθήσει, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα και ασφάλεια του τελικού προϊόντος. Επιπλέον έγιναν διάφοροι έλεγχοι και αξιολογήσεις γύρω από την

τελική συνταγή των προϊόντων παγωτού, έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και από τις δύο πλευρές.

Η εταιρία – σύμμαχος από την άλλη πλευρά, αξιολογήθηκε γύρω από την έως τώρα εμπειρία της πάνω στο αντικείμενό της, κυρίως το Marketing, και από τις προηγούμενες δουλειές της στον συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, υπήρχε κάποια αξιολόγησή της στις αρχικές επιλογές που έκανε για το Marketing που θα ακολουθούσε, έτσι ώστε να είναι σύμφωνες και οι δύο πλευρές της συμμαχίας.

Τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της συμμαχίας πάντα λύνονται από κοινού και με επικοινωνία και των δύο πλευρών. Αρχικά, γίνεται προσπάθεια για εύρεση μίας λύσης μεταξύ των συνεργατών από τις δύο πλευρές και σε εξαιρετική περίπτωση επεμβαίνουν οι διαχειριστές της συμμαχίας αν κριθεί απαραίτητο. Η διαδικασία των εξαγωγών για παράδειγμα, η γραφειοκρατία που απαιτείται αλλά και οι διαφορές που εντοπίζονται ανάλογα με την χώρα – παραλήπτη του κάθε πελάτη, όπως και τα διαφορετικά πιστοποιητικά που χρειάζονται για την κάθε εξαγωγή, είναι τα συχνότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονται έως τώρα. Ένα άλλο ίσως πιο σημαντικό θέμα που δημιουργήθηκε είναι ο καθορισμός των ποσοστών επί των πωλήσεων που θα λαμβάνει η εταιρία – σύμμαχος από την αγορά της Ελλάδας. Είναι ένα θέμα που παρουσιάστηκε στην πορεία της συνεργασίας, αφού ανέλαβε η Παπανάρετος Α.Ε. εξολοκλήρου την ελληνική αγορά, όμως αντιμετωπίστηκε και λύθηκε σε συμφωνία μεταξύ των δύο διευθυνόντων συμβούλων των εταιριών της συμμαχίας, οι οποίοι τυγχάνει να είναι και οι οικονομικοί διαχειριστές της συμμαχίας αλλά και των εταιριών τους.

3.7. Μέλλον της συμμαχίας

Όσον αφορά στο μέλλον της συνεργασίας, η συμμαχία βρίσκεται ακόμα σε αρκετά αρχικό στάδιο και είναι αρκετά δύσκολο να προβλεφθεί η συνέχειά της. Βασικοί παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι η απήχηση που θα έχει το προϊόν στις νέες αγορές και η εδραίωσή του σε αυτές. Οι πωλήσεις λοιπόν είναι αυτές που θα καθορίσουν το μέλλον της συμμαχίας σε πρώτο επίπεδο και στην συνέχεια η διαμόρφωση της τιμής – κόστους της παραγωγής προϊόντος η οποία διαμορφώνει, με την σειρά της, την τιμή πώλησης στους πελάτες και πετυχαίνει το ανάλογο κέρδος στις δύο πλευρές της συμμαχίας.

Εάν εξαιρεθούν οι παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι βέβαια είναι και οι σημαντικότεροι, το μέλλον προβλέπεται ευοίωνο, καθώς πρόκειται για μία άριστη συνεργασία, με εξαιρετικές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών, οι οποίες έχουν φέρει και θετικά αποτελέσματα στην έως τώρα πορεία της. Υπάρχει η διάθεση και από τις δύο πλευρές, οι οποίες μοιράζονται ακόμα το κοινό όραμα και τον αρχικό στόχο του εγχειρήματος.

3.8. Τμήμα Εξαγωγών

Στην πορεία της στρατηγικής συμμαχίας που πραγματοποιεί η Παπανάρετος Α.Ε., αλλά και του γενικότερου πλάνου της για την ανάπτυξή της μέσω της διεθνοποίησης, εξετάζεται η δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος εξαγωγών. Είναι μία ανάγκη η οποία δημιουργήθηκε στην πορεία της συνεργασίας όμως δεν έχει πραγματοποιηθεί, καθώς η εταιρία βρίσκεται ακόμα σε πολύ αρχικό στάδιο της διεθνοποίησής της. Μία αύξηση στις πωλήσεις του νέου προϊόντος της συμμαχίας θα είχε ως συνέπεια την αύξηση των αναγκών σε υποστήριξή τους από τα διάφορα τμήματα της εταιρίας.

Στην παροντική κατάσταση οι παραγγελίες δεν έχουν ορισμένη χρονική απόσταση μεταξύ τους και ακολουθούν την ζήτηση από τους πελάτες της συμάχου εταιρίας. Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα που έχει συλλέξει η εταιρία έως τώρα, έχει κριθεί ότι μία συχνότητα παραγγελιών κάθε δεκαπέντε μέρες, η οποία συμπίπτει και με τον ελάχιστο χρόνο παράδοσης κάθε παραγγελίας που είχε οριστεί στην αρχή της συνεργασίας των δύο εταιριών – συμάχων, θα καθιστούσε απαραίτητη την δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος εξαγωγών για την Παπανάρετος Α.Ε. Το τμήμα αυτό θα ήταν απαραίτητο για την ορθή εξέλιξη και πραγματοποίηση των εξαγωγών, την υποστήριξη τους σε διάφορα θέματα που προκύπτουν αλλά και την ομαλή κανονική λειτουργία της επιχείρησης στην έως τώρα δραστηριότητά της στην εγχώρια αγορά.

3.9. Επισκόπηση Στρατηγικής Διεθνοποίησης

“Η διεθνοποίηση της Παπανάρετος Α.Ε. ήταν «μονόδρομος» από ένα σημείο και μετά για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας”, αναφέρει ο κ. Γεώργιος Παπανάρετος, διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας.

Είναι μία ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την είσοδό τους σε νέες αγορές. Επιπλέον, δίνεται η ευκαιρία για τον εκσυγχρονισμό μίας μικρής οικογενειακής επιχείρησης, όπως η Παπανάρετος Α.Ε., και την ανάπτυξη των λειτουργιών και των δομών της.

Οι συμμαχίες που συνάπτονται δίνουν με την σειρά τους, την δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, μεταξύ των εταιριών, οι οποίες είναι ανεκτίμητες και βοηθούν στην ανάπτυξη της ίδιας της εταιρίας αλλά και των στελεχών που την απαρτίζουν. Τα στελέχη και οι υπεύθυνοι των τμημάτων αποκτούν εμπειρία τεχνογνωσίας αλλά και γνώσεις γύρω από τις διαδικασίες που ακολουθούνται, μέσω των συνεργασιών με άτομα άλλων εταιριών, ξένων χωρών και διαφορετικής κουλτούρας. Επιπλέον, η εταιρία αποκτά καλύτερη γνώση της αγοράς του προϊόντος της, ανοίγουν οι ορίζοντές της και ξεφεύγει από τον στενό εθνικό κύκλο. Σημαντικό επίσης είναι ότι βελτιώνεται η εικόνα της επιχείρησης και δίνεται η δυνατότητα για ανάπτυξη του brand της και της αναγνωρισιμότητάς της.

Τα προβλήματα που προέκυψαν στην έως τώρα διαδικασία της διεθνοποίησης, κατά την στρατηγική συμμαχία, αντιμετωπίστηκαν ως προκλήσεις για ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης. Η επικοινωνία για παράδειγμα ήταν ένα βασικό θέμα, καθώς χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί η αγγλική γλώσσα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν στην συνεργασία, κάτι το οποίο δεν βρισκόταν στην πρόσφατη καθημερινότητα της

Παπανάρετος Α.Ε. Κάποια στελέχη ή εργαζόμενοι δυσκολεύτηκαν να επικοινωνήσουν και χρειάστηκε ατομική προσπάθεια αλλά και βοήθεια από άλλα άτομα της εταιρίας.

Βασικό θέμα που προέκυψε στην αρχή της συμμαχίας ήταν επίσης ο δειγματισμός του νέου προϊόντος στους πελάτες, καθώς είναι ένα δύσκολο διαχειρίσιμο προϊόν και απαιτεί συνθήκες κατάψυξης για την διατήρηση και διακίνησή του. Χρειάστηκε λοιπόν ευρηματικότητα για τον τρόπο διακίνησης των δειγμάτων αλλά και συνεργασίες με εταιρίες που ειδικεύονται στην διακίνηση τέτοιων προϊόντων.

Τέλος, ήταν και παραμένει πρόκληση για τις εταιρίες της συμμαχίας η προώθηση και η πώληση του νέου προϊόντος παγωτού που δημιουργήθηκε, καθώς αποτελεί ένα αρκετά ιδιαίτερο προϊόν για εξαγωγή. Η συμμαχία ήρθε αντιμέτωπη με ανταγωνισμό από τις πολυεθνικές εταιρίες αλλά και τις τοπικές εταιρίες παγωτού, οι οποίες είχαν ήδη παρουσία στις αγορές που επιθυμούσε να εισέλθει. Επομένως χρειάστηκε ιδιαίτερη ευρηματικότητα στο σχέδιο Marketing και ικανότητα στις πωλήσεις σε συνδυασμό πάντα με ένα υψηλής ποιότητας.

3.10. Στόχοι και Σχέδια για το μέλλον της Παπανάρετος Α.Ε.

Η είσοδος της Παπανάρετος Α.Ε. σε νέες αγορές του εξωτερικού, με ήδη υπάρχοντα αλλά και νέα προϊόντα είναι ο βασικός στόχος που έχει βάλει η διοίκηση της εταιρίας. Στόχος, λοιπόν, της εταιρίας είναι η επίτευξη και άλλων πετυχημένων στρατηγικών συμμαχιών με σκοπό την συνέχιση του έργου της διεθνοποίησής της, αλλά και η διερεύνηση και άλλων στρατηγικών διεθνοποίησής που θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη την εταιρία.

Η ανάπτυξη των νέων προϊόντων ήταν πάντα στους άμεσους στόχους της εταιρίας και συνεχίζει και είναι ένα πολύ δυναμικό κομμάτι της. Στα άμεσα σχέδια λοιπόν είναι η δημιουργία νέων προϊόντων, και ιδιαίτερα τέτοιων που θα προβάλλουν την ελληνικότητα στο εξωτερικό μέσω της σύνδεσης των πρώτων υλών με την Ελλάδα. Επιπλέον, η εδραίωση των προϊόντων στις νέες αλλά και στις υπάρχουσες αγορές, θα μπορέσει να δώσει την δυνατότητα στην εταιρία να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά, αλλά και τις πωλήσεις της και στην συνέχεια τα κέρδη της, βοηθώντας έτσι το γενικότερο πλάνο για την ανάπτυξή της.

Εν κατακλείδι, για μια οικογενειακή εταιρία μικρομεσαίου μεγέθους, ο εκσυγχρονισμός είναι μονόδρομος για την συνέχιση μίας υγιούς και πετυχημένης πορείας στην πάροδο των χρόνων. Για την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων, έχει ξεκινήσει ένα γενικότερο σχέδιο για τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας αλλά και της οργάνωσής της. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της στελέχωσής της με έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη, αλλά και εργαζόμενους σε θέσεις κλειδιά με το κατάλληλο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, οι οποίοι θα μπορούν να υποστηρίξουν τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις που θα δημιουργούνται με την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απομονωθούν από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παγκόσμια οικονομία, το οποίο στην ουσία σημαίνει υιοθέτηση στρατηγικών που δίνουν την δυνατότητα στους επιχειρηματίες των οικογενειακών Μ.Μ.Ε. να βελτιστοποιήσουν τις ευκαιρίες. Στρατηγικές οι οποίες οδηγούν στην διεθνοποίηση των εταιριών είναι αυτές που υιοθετούνται τα τελευταία χρόνια στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η στρατηγική διεθνοποίησης μέσω σύναψης στρατηγικών συμμαχιών είναι μία από τις μεθόδους διεθνοποίησης που επιλέγεται από τους επιχειρηματίες, αλλά και στην συγκεκριμένη περίπτωση από την υπό εξέταση εταιρία, Παπανάρετος Α.Ε., καθώς είναι μία στρατηγική που υπάρχει καταμερισμός του ρίσκου και του κόστους από δύο ή και περισσότερες εταιρίες που συνεργάζονται. Είναι ένα πιο ασφαλές «πρώτο» βήμα στον δρόμο των εξαγωγών, ειδικά για μία επιχείρηση που δεν έχει προηγούμενη εμπειρία πάνω στον συγκεκριμένο τομέα και ένας τρόπος για να οδηγηθεί η εταιρία σε προϊοντική ή και γεωγραφική διαφοροποίηση της δραστηριότητάς της.

Οι συμπληρωματικές ικανότητες που είχε η Παπανάρετος Α.Ε. με την εταιρία – σύμμαχο, η πρώτη στην παραγωγή του προϊόντος και η δεύτερη στο Marketing και τις πωλήσεις, ήταν ένας λόγος για τον οποίο και πραγματοποιήθηκε η στρατηγική συμμαχία. Ήταν και ένας παράγοντας ο οποίος θα επιτάχυνε την περαιτέρω ανάπτυξη των δύο εταιριών, καθώς θα είχαν επιπλέον χρόνο να αναπτύξουν το αντικείμενο εξειδίκευσής τους και όχι να εντρυφήσουν σε κάποιο νέο, άγνωστο για αυτές. Η κάθετη συμπληρωματική συμμαχία που δημιουργήθηκε έχει σαν αποτέλεσμα να συνδυάζουν οι δύο εταιρίες κάποιους από τους πόρους τους για να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία σε διαφορετικά κομμάτια της Αλυσίδας Αξίας.

Η επιλογή του εταίρου, πριν από την σύναψη μίας συμμαχίας είναι ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία, καθώς στην αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα μίας αποτυχημένης συμμαχίας μπορούν να επιφέρουν καταστρεπτικές συνέπειες στο μέλλον μίας εταιρίας. Η Παπανάρετος Α.Ε. επέλεξε την συμμαχική εταιρία με βάση το κοινό όραμα που είχαν οι δύο εταιρίες για την διεθνοποίησή τους σε νέες αγορές με νέα προϊόντα. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι δύο εταιρίες είχαν συμπληρωματικές ικανότητες, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πράγμα το οποίο βοήθησε στην συνεργασία τους για άμεσο και βέλτιστο αποτέλεσμα. Τέλος, είχαν και οι δύο εταιρίες κοινούς στόχους για την συμμαχία και δεν υπήρξε διάθεση ομορτοπιστική από καμία από τις δύο πλευρές. Είναι, ωστόσο, απαραίτητο να υπάρχει πάντα σωστή ενημέρωση και να έχει γίνει η απαραίτητη έρευνα για τον εταίρο, πριν δημιουργηθεί μία συμμαχία, καθώς μόνο η εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα δεν μπορούν να φέρουν από μόνα τους τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις μελλοντικές κινήσεις που θα κάνει η Παπανάρετος Α.Ε. θα είναι απαραίτητο να γίνεται πιο διεξοδική έρευνα πάνω στους μελλοντικούς συμμάχους της, αλλά και με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε να γίνεται έλεγχος και αξιολόγηση αυτών.

Τα εμπόδια στην έναρξη της συμμαχίας ήταν κυρίως η επικοινωνία, η οποία έπρεπε να γίνει σε γλώσσα που δεν ομιλείται στην καθημερινότητα των δύο εταίρων. Έπρεπε να γίνει προσπάθεια από κάποια άτομα της συμμαχίας τα οποία έχουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία

της. Επιπλέον η εμπιστοσύνη του ενός εταίρου στον άλλο ήταν κάτι το οποίο έπρεπε να χτιστεί σιγά σιγά γι' αυτό και στην αρχή τα πρώτα βήματα που έγιναν, ήταν διστακτικά και αναγνωριστικά. Επομένως, χρειάζεται χρόνος για να μπορέσει να εδραιωθεί η συμμαχία και να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά. Όσον αφορά στην γλώσσα επικοινωνίας, μπορούν να γίνουν κάποια σεμινάρια ή μαθήματα από ειδικούς, πάνω σε ορολογίες της εργασίας των εργαζομένων της Παπανάρετος Α.Ε., αλλά και στις μελλοντικές προσλήψεις προσωπικού της εταιρίας θα ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για τους υποψήφιους η γνώση της Αγγλικής ή και άλλων ξένων γλωσσών.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των δύο εταίρων, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργήσει η συμμαχία αλλά και να μπορέσει να αναπτυχθεί με ταχύτερους ρυθμούς. Για να μπορέσει να υπάρξει αυτό, ήταν απαραίτητο να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο, αλλά και δίκαια και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και τεχνογνωσίας, δηλαδή να μην υπάρξει μονόπλευρη εκμετάλλευση της συμμαχίας.

Οι δύο εταιρίες έχουν κατά την διάρκεια της συνεργασίας πρόσβαση στην γνώση του αντικειμένου δραστηριότητας του άλλου εταίρου, δίνοντας έτσι την δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων, τεχνογνωσίας, δημιουργώντας έτσι μία πολύπλευρα παραγωγική συμμαχία. Αυτή η γνώση που αποκτάται είναι απαραίτητο να αποθηκεύεται με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μελλοντική χρήση και να γίνει κτήμα της εταιρίας.

Υπάρχει δίκαιη κατανομή του κόστους αλλά και των κινδύνων του εγχειρήματος, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον ασφάλειας, το οποίο με την σειρά του μπορεί να δώσει στις εταιρίες το έδαφος για δημιουργικότητα και δοκιμές νέων καινοτόμων ιδεών. Το κόστος του RnD για τα νέα προϊόντα της συμμαχίας ήταν μοιρασμένο εξίσου στις δύο εταιρίες και υπήρξε η ευχέρεια για δοκιμές και βελτιστοποιήσεις με σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

Όσον αφορά στην διοίκηση της συμμαχίας, είναι απαραίτητο να υπάρχει ίση κατανομή δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ των δύο εταίρων. Η ιεραρχία της συμμαχίας είναι απαραίτητο να ακολουθεί την ιεραρχία των εταιριών, όπως δηλαδή και στην συγκεκριμένη περίπτωση στην οποία οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι των συμμαχικών εταιριών ήταν και οι διαχειριστές της συμμαχίας. Επιπλέον, και στα υπόλοιπα επίπεδα της ιεραρχίας κρίνεται ιδανικό να δημιουργούνται οριζόντια κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας.

Οι όροι που ισχύουν σε μία συμμαχία για διάφορα θέματα που την αφορούν, όπως τα ποσοστά κέρδους, η ποιότητα του προϊόντος, η ευθύνη της διακίνησης και της παράδοσης των εμπορευμάτων, η λήψη και η παράδοση των παραγγελιών αλλά και η επιβάρυνση των έκτακτων εξόδων, είναι θέματα τα οποία είναι απαραίτητο να καθορίζονται πριν την έναρξη της συνεργασίας. Σε αντίθεση περίπτωση θα προκύψουν στην συνέχεια όσα θέματα δεν έχουν συμφωνηθεί και μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο διαμάχης ανάμεσα στους δύο εταίρους, και τα οποία μπορούν να οδηγήσουν ακόμα και στην διάλυση της συμμαχίας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το θέμα των ποσοστών κέρδους επί των πωλήσεων στην αγορά της Ελλάδας, την οποία και ελέγχει αποκλειστικά η Παπανάρετος Α.Ε., δεν είχε καθοριστεί κατά την έναρξη της συμμαχίας και προέκυψε στην συνέχεια. Οι δυνατές σχέσεις που είχαν ήδη δημιουργηθεί και η άριστη συνεργασία βοήθησαν στην άμεση λύση του προβλήματος. Επιπλέον, τα περιθώρια κόστους παραγωγής για την μία εταιρία και τα περιθώρια κέρδους από την σύναψη των συμφωνιών των πωλήσεων από την άλλη εταιρία δεν ήταν ξεκάθαρα

κανονισμένα από την αρχή και αφέθηκαν στην ευχέρεια της κάθε εταιρίας. Είναι όμως ένα ζήτημα το οποίο εάν δεν έχει συμφωνηθεί, μπορεί πολύ εύκολα να δημιουργήσει παρανοήσεις και διαμάχες σε μία συμμαχία.

Στην συμμαχία υπάρχουν κάποια σημεία ευθύνης τα οποία δεν είναι απολύτως ξεκάθαρα ποιος θα τα αναλάβει. Είναι στο σημείο το οποίο διαχωρίζονται οι βασικές ευθύνες που αναλαμβάνει κάθε εταίρος. Θέματα διακίνησης των εμπορευμάτων, πιστοποιητικών που πρέπει να τα συνοδεύουν και άλλες γραφειοκρατικές διαδικασίες των εξαγωγών, δημιουργήθηκαν στην πορεία της συμμαχίας και υπήρξε σύγχυση για το ποιος είναι υπεύθυνος να τα αναλάβει. Είναι λοιπόν απαραίτητο να υπάρχει πλήρης και απόλυτος διαμοιρασμός κάθε ευθύνης, χωρίς να αφήνονται ασάφειες σε οποιοδήποτε τομέα, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με σωστό προγραμματισμό αλλά και ενημέρωση για το κάθε στάδιο. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχει έλεγχος και αξιολόγηση των ατόμων αλλά και των διαδικασιών, έτσι ώστε να συλλέγονται σημαντικές πληροφορίες για την βελτίωση και την διόρθωση των λειτουργιών. Δημιουργείται έτσι μία «βάση δεδομένων – εμπειρίας που αποκτήθηκε», η οποία θα φανεί πολύτιμη σε μελλοντικές στρατηγικές συμμαχίες που θα συνάψει η εταιρία.

Όσον αφορά στα διαφορετικά τμήματα της εταιρίας που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των εξαγωγών υπάρχουν διαφορές στο πώς αυτά επηρεάστηκαν από την σύναψη της συμμαχίας. Σε κάποια τμήματα, όπως στο RnD, στην Ποιότητα και στα Logistics, υπήρξε αρκετή πίεση στην αρχή, καθώς ήταν ένα άγνωστο στους εργαζόμενους αντικείμενο, μεγάλος φόρτος εργασίας στην συνέχεια, καθώς και καθημερινή επαφή με συναδέλφους από την εταιρία – σύμμαχο. Αντίθετα, σε άλλα τμήματα, όπως η Παραγωγή και το Λογιστήριο, αρχικά υπήρξε πίεση μέχρι να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ακολουθήσουν κάποιες απαραίτητες διαδικασίες αλλά και μέχρι να γίνουν κάποιες απαιτούμενες αλλαγές. Στην πορεία της συνεργασίας, και αφού οι διαδικασίες των εξαγωγών έγιναν πιο οικείες για τους εργαζόμενους, η τιμολόγηση αλλά και η παραγωγή που αφορούν καθαρά τις εξαγωγές, δεν αντιμετωπίζονται διαφορετικά από αυτές του εξωτερικού και εντάχθηκαν στην καθημερινότητά τους.

Στην συζήτηση γύρω από την δημιουργία ενός εσωτερικού τμήματος εξαγωγών στην Παπανάρετος Α.Ε., οι απόψεις δίστανται. Από την μία πλευρά, υπεύθυνοι τμημάτων όπως το Marketing, το RnD, η Παραγωγή και το Λογιστήριο θεωρούν ότι το αντικείμενο του τομέα τους δεν μπορεί να διαχωριστεί από τον βασικό κορμό της επιχείρησης. Επιπλέον, θεωρούν ότι με την αύξηση του όγκου των εξαγωγών θα ήταν απαραίτητη η επέκταση των τμημάτων, είτε με περισσότερα άτομα είτε με νέες γραμμές παραγωγής αλλά και με διαρθρωτικές αλλαγές για την ορθή λειτουργία τους. Αντίθετα, από την άλλη πλευρά, τμήματα όπως η Ποιότητα και τα Logistics, θεωρούν ότι με την αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα συνδυασμένο τμήμα, με αντικείμενο των παραπάνω τομέων, η διαμόρφωση του οποίου θα ήταν με υπεύθυνους ανά «περιοχές εξαγωγών», είτε αυτές θα αφορούν ηπείρους είτε μέρη αυτών. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι σε συνδυασμό με το πώς έχουν επηρεάσει οι εξαγωγές την καθημερινότητα κάποιων τμημάτων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αυτά τα τμήματα που έχουν συχνή επαφή με συναδέλφους τους της συμμαχικής εταιρίας αλλά και το αντικείμενό τους είναι δυναμικό και προϋποθέτει διαρκή ενημέρωση γύρω από τις εξαγωγές, είναι τα τμήματα που θα θεωρούσαν απαραίτητη την αποκλειστική ασχολία κάποιων εργαζομένων με το κομμάτι των εξαγωγών.

Ο στόχος της Παπανάρετος Α.Ε. από την στρατηγική συμμαχία έχει επιτευχθεί, καθώς κατάφερε να εξαγάγει τα προϊόντα της σε αλλοδαπές αγορές καθώς και να δημιουργήσει καινούργια προϊόντα τα οποία προώθησε σε ήδη υπάρχουσες αγορές, τις οποίες γνώριζε και δραστηριοποιείται επί σειρά πολλών ετών. Μελλοντικός της στόχος από την εμπειρία που έχει αποκομίσει μπορεί να είναι η δημιουργία και άλλων νέων προϊόντων τα οποία μπορεί να προωθήσει πλέον με το δικό της brand και να διαχειριστεί εξολοκλήρου τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό.

Το κομμάτι των εξαγωγών για μία μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι ένα εντελώς άγνωστο κομμάτι, όπως και για την Παπανάρετος Α.Ε. Επομένως, είναι απαραίτητο να γίνει η σωστή οργάνωση και η προετοιμασία ώστε να μπορέσει μία εταιρία να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς. Επιπλέον, η πληροφόρηση για τις εξαγωγικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν αλλά και η έρευνα γύρω από ζητήματα πιστοποιήσεων και διαδικασιών, μπορούν να βοηθήσουν σε μία επιτυχημένη πορεία διεθνοποίησης της εταιρίας. Βέβαια, εξίσου σημαντικό είναι να υπογραμμιστούν τα σημεία στα οποία είναι απαραίτητες οι βελτιωτικές ή και διορθωτικές αλλαγές έτσι ώστε η εταιρία να μπορεί να αποκομίσει μεγαλύτερα οφέλη από τις στρατηγικές που ακολουθεί.

Μελλοντικά, η Παπανάρετος Α.Ε. θα μπορούσε με την εμπειρία που έχει αποκομίσει να επιδιώξει να συνάψει και άλλες στρατηγικές συμμαχίας με σκοπό την συνέχιση της στρατηγικής διεθνοποίησης που έχει ξεκινήσει. Επιπλέον, με τις γνώσεις που απέκτησε πάνω σε θέματα που δεν είχε ασχοληθεί στο παρελθόν πριν την συμμαχία, όπως για παράδειγμα το Marketing και οι πωλήσεις στο εξωτερικό, θα μπορούσε να αναπτύξει τα παραπάνω τμήματά της και στην συνέχεια να επιδιώξει και η ίδια την διεθνοποίησή της, χωρίς την βοήθεια συμπληρωματικής εταιρίας. Τέλος, η αρχή της διεθνοποίησης είναι ένα βήμα για τον εκσυγχρονισμό της εταιρίας και το «άνοιγμα των επιχειρηματικών της οριζόντων», βγάζοντας της από τα στενά πλαίσια που δημιουργούνται στις οικογενειακές Μ.Μ.Ε.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αθανασιάδου Ν., *Οικογενειακή Επιχείρηση: Ραχοκοκαλιά της Τοπικής Οικονομίας*, Επιμελητήριο Κυκλάδων/Αναπτυξιακές Δράσεις/Aegean Cuisine, 2006
2. Πανηγυράκης Γ., *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, Αθήνα, Εκδ. Α. Σταμούλης, 1999
3. Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 1999.
4. Χατζηδημητρίου Ι., *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη, Εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003
5. Cavusgil, Tamer S. and Cunevt Evirgen, *Use of Expert Systems in International Marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol.31 (1), 1997
6. Deakins and Freel, *Entrepreneurship and Small Firms 6th edition*, New York, McGraw-Hill Education, 2012
7. Hill, Jones and Schilling, *Strategic Management: An Integrated Approach 11e*, Stamford, 2013
8. Hitt, Ireland and Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases 12e*, Boston, Cengage Learning, 2015
9. ICAP Group, Παγωτό, Κλαδική Μελέτη, Ελλάδα, ICAP Group, 2013
10. PriceWaterhouseCoopers, *Up close and professional: the family factor*, 2014, accessed: www.pwc.com/familybusinesssurvey
11. Spinelli St. et all, *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, Utopia, 2015
12. Ulas Dilber, *Motives and Partner Selection Criteria for Formulation of IJVs in High-technology Industries in Turkey*, *Problems and Perspectives in Management*, Vol.3, 2005