



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Διεθνοποίηση της Ελληνικής Επιχείρησης –
Η περίπτωση της εταιρείας “ΑΛΟΥΜΥΛ – ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.”**

Αλεξάνδρα Γ. Κούτρα

**Πτυχίο Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας
Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών**

Πειραιάς, 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στην οικογένειά μου

Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ “ΑΛΟΥΜΥΛ – ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.”

Αλεξάνδρα Γ. Κούτρα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί όροι: Παγκοσμιοποίηση, Διεθνοποίηση, Θεωρίες Διεθνοποίησης, Κίνητρα Διεθνοποίησης, Διαδικασία Διεθνοποίησης, Στρατηγικές Διεθνοποίησης.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τους παράγοντες εκείνους που ωθούν τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό και τα στοιχεία στα οποία μια επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διεθνοποίησή της, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα μίας από τις πιο επιτυχημένες διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις, την ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.

Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών εννοιών της διεθνοποίησης. Αρχικά αναλύονται οι όροι παγκοσμιοποίηση και διεθνοποίηση, και στη συνέχεια οι θεωρίες και τα κίνητρα διεθνοποίησης. Στη συνέχεια αναλύονται τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για να διεθνοποιηθεί με επιτυχία, όπως και οι στρατηγικές διεθνοποίησης που μπορεί μία επιχείρηση να επιλέξει, όπως και τα κριτήρια επιλογής αυτής της στρατηγικής.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται η παρουσίαση της περίπτωσης μίας από τις πιο επιτυχημένες διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις, της εταιρείας ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε., η οποία αποτελεί παράδειγμα για την ενασχόλησή της με το εξαγωγικό εμπόριο, με όλες τις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται αυτό για τους ιδιοκτήτες – μετόχους της, τους εργαζόμενους σε αυτήν αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Αρχικά γίνεται ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν εκείνοι οι παράγοντες και πρακτικές που την οδήγησαν και ευνοούν τη διεθνοποίησή της. Στη συνέχεια αναλύεται η επιτυχής διεθνής πορεία της εταιρείας, και αναλύονται οι ενέργειες που μπορεί μία ελληνική επιχείρηση να εφαρμόσει, ώστε να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό με επιτυχία. Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα για τις δυνατότητες και προοπτικές διεθνοποίησης της ελληνικής επιχείρησης.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	- 1 -
ΜΕΡΟΣ Α΄	- 4 -
1. Διεθνοποίηση επιχειρήσεων	- 4 -
1.1. Παγκοσμιοποίηση Αγορών	- 4 -
1.2. Διεθνοποίηση.....	- 5 -
1.3. Θεωρίες Διεθνοποίησης.....	- 6 -
1.3.1. Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου	- 6 -
1.3.1.1. Μερκαντιλισμός.....	- 8 -
1.3.1.2. Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος.....	- 10 -
1.3.1.3. Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος	- 11 -
1.3.1.4. Θεωρία παραγωγικών συντελεστών	- 13 -
1.3.1.5. Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος.....	- 14 -
1.3.2. Θεωρίες Διεθνοποίησης επιχειρήσεων.....	- 21 -
1.3.2.1. Θεωρία των σταδίων.....	- 22 -
1.3.2.2. Μοντέλο διεθνοποίησης Ουψάλα.....	- 23 -
1.3.2.3. Θεωρία ολιγοπωλιακής αντίδρασης.....	- 24 -
1.3.2.4. Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος	- 24 -
1.4. Κίνητρα για διεθνοποίηση επιχειρήσεων.....	- 25 -
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	- 28 -
2. Διαδικασία Διεθνοποίησης.....	- 30 -
2.1. Διαδικασία επιτυχούς διεθνοποίησης.....	- 30 -
2.2. Αξιολόγηση και ανάλυση διεθνών αγορών.....	- 35 -
2.2.1. Επιλογή αγοράς στόχου – Έρευνα Αγοράς.....	- 37 -
2.2.1.1. Αξιολόγηση οικονομικής πραγματικότητας	- 39 -
2.2.1.2. Αξιολόγηση πολιτικής και νομικής πραγματικότητας.....	- 40 -
2.2.1.3. Αξιολόγηση πολιτισμικής πραγματικότητας	- 42 -
2.2.1.4. Αξιολόγηση του κλάδου	- 42 -
2.2.1.5. Υποδομές	- 50 -
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	- 52 -
3. Στρατηγικές διείσδυσης σε ξένες αγορές.....	- 54 -
3.1. Κριτήρια επιλογής στρατηγικής	- 55 -
3.1.1. Μέγεθος επιχείρησης	- 55 -
3.1.2. Εμπειρία διεθνοποίησης της επιχείρησης.....	- 56 -
3.1.3. Κίνητρα διεθνοποίησης της επιχείρησης	- 58 -
3.1.4. Η φύση του προϊόντος και η φύση της αγοράς.....	- 58 -
3.2. Οργάνωση και λειτουργία Διεθνοποιημένης Επιχείρησης.....	- 60 -
3.2.1. Μάρκετινγκ	- 60 -
3.2.2. Οργάνωση και δομή επιχείρησης	- 62 -
3.2.3. Ανθρώπινοι πόροι	- 63 -
3.2.4. Χρηματοοικονομικά	- 63 -
3.3. Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	- 64 -
3.3.1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους	- 66 -
3.3.2. Στρατηγική διαφοροποίησης	- 66 -
3.3.3. Στρατηγική εστίασης.....	- 67 -
3.4. Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	- 68 -
3.4.1. Εξαγωγές	- 69 -
3.4.2. Στρατηγικές συμμαχίες	- 71 -

3.4.3. Διεθνής χορήγηση αδειών	- 72 -
3.4.4. Διεθνής δικαιόχρηση	- 74 -
3.4.5. Συμφωνίες Παραγωγής	- 76 -
3.4.6. Άμεσες ξένες επενδύσεις.....	- 78 -
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	- 82 -
Μέρος Β΄: Διεθνοποίηση εταιρείας ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.	- 85 -
4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	- 86 -
4.1. Εξελίξεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον	- 86 -
4.2. Εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	- 89 -
4.3. Εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση των Βαλκανικών χωρών που αποτελούν πόλο έλξης ξένων επενδύσεων	- 93 -
4.3.1. Βουλγαρία	- 93 -
4.3.2. Ρουμανία	- 94 -
4.3.3. Κροατία	- 95 -
4.4. Συνοπτική εικόνα της ελληνικής οικονομίας	- 96 -
4.4.1. Εξελίξεις & προοπτικές.....	- 96 -
4.4.2. Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών	- 100 -
4.4.3. Προβλήματα των ελληνικών εξαγωγών	- 104 -
4.5. Παράγοντες και εξελίξεις που δίνουν ώθηση στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων	- 107 -
4.6. Ανάλυση κλάδου αλουμινίου	- 109 -
4.6.1. Βασικά στοιχεία κλάδου αλουμινίου	- 109 -
4.6.2. Αγορά διέλασης αλουμινίου	- 118 -
4.6.3. Το αλουμίνιο ως χρηματισιακό είδος – Πορεία στο LME	- 123 -
4.6.4. Ανακύκλωση αλουμινίου	- 127 -
4.6.5. Τάσεις και Προοπτικές κλάδου	- 129 -
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	- 132 -
5. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	- 134 -
5.1. Ιστορική αναδρομή	- 134 -
5.2. Αποστολή και όραμα.....	- 140 -
5.3. Προϊόντα	- 141 -
5.4. Διοίκηση – Οργανωτική δομή.....	- 142 -
5.5. Ανθρώπινο δυναμικό	- 144 -
5.6. Κουλτούρα	- 146 -
5.7. Εταιρική διακυβέρνηση	- 147 -
5.8. Παραγωγική διαδικασία και δυναμικότητα.....	- 148 -
5.9. Μάρκετινγκ.....	- 152 -
5.10. Χρηματοοικονομικά στοιχεία	- 154 -
5.11. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	- 159 -
5.11.1. Περιβάλλον.....	- 160 -
5.11.2. Ποιότητα.....	- 161 -
5.11.3. Κοινωνία.....	- 163 -
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	- 165 -
6. Στρατηγική της επιχείρησης & ενέργειες διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων.....	- 166 -
6.1. Στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση	- 166 -
6.1.1. Στρατηγικές σε τοπικό και διεθνή τομέα της επιχείρησης	- 166 -
6.1.2. Στρατηγικές συνεργασίες της επιχείρησης	- 168 -
6.1.3. Ανάλυση SWOT	- 170 -
6.2. Ενέργειες διεθνοποίησης ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.	- 172 -

6.2.1. Εξαγωγικός προσανατολισμός και σχεδιασμός.....	- 172 -
6.2.2. Διεθνής πορεία και προβλήματα που παρουσιάστηκαν	- 174 -
6.2.3. Αξία ανθρώπινου δυναμικού	- 179 -
6.2.4. Νέα σχέδια και προοπτικές.....	- 181 -
6.3. Προτεινόμενες ενέργειες διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων	- 182 -
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	- 184 -
7. Συμπεράσματα	- 185 -
8. Προτάσεις περαιτέρω έρευνας	- 189 -
Παραρτήματα	- 191 -
1. Προφίλ βασικότερων εταιρειών διέλασης αλουμινίου.....	- 191 -
2. Προφίλ θυγατρικών εταιρειών ομίλου ΑΛΟΥΜΥΛ.....	- 194 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 201 -
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	- 201 -
ΞΕΝΗ.....	- 205 -
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	- 212 -

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ευχαριστίες

Ως μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ακαδημαϊκούς μου δασκάλους που επηρέασαν την σκέψη μου, διεύρυναν τους πνευματικούς μου ορίζοντες, με βοήθησαν να καλλιεργήσω νέο τρόπο σκέψης, και γενικότερα μου παρείχαν τα εργαλεία για την πνευματική μου αναβάθμιση.

Σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Θανάπουλο Ιωάννη, για τις χρήσιμες συμβουλές του και τις κατευθυντήριες γραμμές που μου υποδείκνυε σε αυτήν την εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλα αυτά τα χρόνια κατά τα οποία είναι συνεχώς δίπλα μου, με βοηθούν και με παροτρύνουν να επιτυγχάνω τους στόχους μου, προσφέροντάς μου την αγάπη και τη στήριξή τους.

Εισαγωγή

«Για πρακτικούς σκοπούς, κάθε τι που έχει σχέση με την επιχείρηση είναι διεθνές. Αυτοί οι οποίοι θα κατανοήσουν πραγματικά τους νέους κανόνες λειτουργίας μίας επιχείρησης στην παγκόσμια οικονομία θα πετύχουν οικονομικά, ενώ αυτοί που δεν θα τους κατανοήσουν θα καταστραφούν οικονομικά» (Mitroff, 1987)¹.

Είναι σαφές ότι η ενοποίηση των διεθνών αγορών και η δημιουργία παγκόσμιων αγορών αποτελεί πλέον πραγματικότητα και αφορά κάθε οικονομία, κάθε επιχείρηση αλλά και κάθε άτομο ξεχωριστά. Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την ανάγκη δραστηριοποίησής τους πέρα των εθνικών συνόρων και καταβάλλουν προσπάθειες να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις προκειμένου να αποκτήσουν και/ή να διατηρήσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι δυνατότητες διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων και να προταθούν ενέργειες που μπορούν να εφαρμόσουν, μέσα από μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος καθώς και μέσα από την μελέτη και ανάλυση της εταιρείας ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. η οποία αποτελεί παράδειγμα για την ενασχόλησή της με το εξαγωγικό εμπόριο, με όλες τις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται αυτό για τους ιδιοκτήτες – μετόχους της, τους εργαζόμενους σε αυτήν αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

¹ Mitroff L., “Business not as usual”, San Francisco, Josey-Bass Pbl, 1987.

Το πρώτο λοιπόν μέρος της παρούσας εργασίας, περικλείει τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Γίνεται μια προσπάθεια να μελετηθούν οι πτυχές που διαμορφώνουν την παγκοσμιοποίηση και τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων πέραν των εθνικών συνόρων και επιχειρείται να σκιαγραφηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των δυνατοτήτων που δίνονται στις επιχειρήσεις για μια επιτυχημένη διεθνή παρουσία. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας για θέματα που αφορούν την ανάγκη, τα κίνητρα και τους κινδύνους διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, τις στρατηγικές διεθνοποίησης και τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για το θέμα αυτό. Επίσης, γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των στρατηγικών επιλογής της αγορά-στόχου για επέκταση των επιχειρήσεων και των οργανωτικών δομών που προτείνονται για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού υποβάθρου, γίνεται ανάλυση της περίπτωσης της εταιρείας «ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.», η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή προφίλ αλουμινίου και στην παραγωγή και εμπορία εξαρτημάτων συστημάτων αλουμινίου, και η οποία αποτελεί την μητρική εταιρεία ενός από τους μεγαλύτερους και περισσότερο προηγμένους βιομηχανικούς ομίλους στον τομέα της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων διέλασης αλουμινίου. Η ΑΛΟΥΜΥΛ επεκτείνει διαρκώς την επιχειρηματική της δραστηριότητα επενδύοντας στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στο τεχνολογικό και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Σε αυτό το μέρος γίνεται μια μελέτη της διεθνούς και ελληνικής οικονομίας και του κλάδου του αλουμινίου, ενός κλάδου με σημαντική ιστορία και δυναμική εξέλιξη στην Ελλάδα και του

υποκλάδου διέλασης αλουμινίου και των κυριότερων ελληνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση της επιχείρησης και ανάλυσης των σημαντικότερων παραγόντων και πρακτικών που οδήγησαν την ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. στην τόσο επιτυχημένη πορεία της στο εξωτερικό.

Ελπίζεται ότι με την εργασία αυτή αναλύεται όσο το δυνατόν καλύτερα το μείζον θέμα της διεθνοποίησης της ελληνικής επιχείρησης τόσο από πλευράς βιβλιογραφίας όσο και από πλευράς πρακτικής με την ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης. Βέβαια, η μελέτη και η έρευνα δεν σταματούν ποτέ. Επομένως, είναι λογικό να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το βέβαιο είναι ότι πρέπει να γίνει κατανοητό από τις ελληνικές επιχειρήσεις ότι η διεθνοποίησή τους αποτελεί μονόδρομο. Μόνο τότε, θα μπορέσουν να εκμεταλλευθούν τις περιστάσεις και να ανταπεξέλθουν στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΜΕΡΟΣ Α΄

1. Διεθνοποίηση επιχειρήσεων

1.1. Παγκοσμιοποίηση Αγορών

Με τον όρο παγκοσμιοποίηση των αγορών ορίζεται η συνεχής διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών των χωρών όλου του κόσμου, και κατ' επέκταση των οικονομιών των χωρών όλου του κόσμου. Αυτή η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίζεται από τη δραστική μείωση της σημασίας των αποστάσεων και των εθνικών συνόρων για την άσκηση κάθε μορφής διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα να έχει διευκολυνθεί σημαντικά η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε αγορές πέραν των εθνικών συνόρων.

Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τη ριζική αλλαγή των συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα οικονομικής δραστηριοποίησης, όπως και διεθνή ή τοπικό χαρακτήρα δραστηριοτήτων τους. Άρα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους και τις στρατηγικές τους στα νέα δεδομένα του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του. Δηλαδή, κάτω από τις συνθήκες της συνεχούς εντατικοποίησης του ανταγωνισμού που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες αναπροσαρμογές στην οργάνωσή τους, στις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν, αλλά και στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.²

² Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 25-26.

1.2. Διεθνοποίηση

Η διεθνοποίηση αναφέρεται στη γεωγραφική διασπορά των οικονομικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολυτοπικών (multiregional) επιχειρήσεων. Άρα ο ανταγωνισμός σε μια συγκεκριμένη χώρα είναι ανεξάρτητος από τον ανταγωνισμό σε άλλες χώρες, και η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε μια χώρα δεν επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της ίδιας σε άλλες χώρες³.

Σύμφωνα με τους Chetty και Campbell-Hunt (2003), ο όρος διεθνοποίηση δεν είναι μονοσήμαντος αλλά έχει διπλή σημασία⁴. Άλλοι την χαρακτηρίζουν ως τη διαδικασία της αυξανόμενης εισχώρησης σε διεθνείς δραστηριότητες⁵ και για άλλους αποτελεί την προσαρμογή των διαδικασιών των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον⁶.

Σύμφωνα με τους Cateora & Graham (2002), λαμβάνει χώρα μια παγκόσμια οικονομική επέκταση, χωρίς προηγούμενο στην σύγχρονη οικονομική ιστορία, καθώς η μετατόπιση προς την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα επεκτείνεται σε κάθε γωνιά του πλανήτη⁷.

Σύμφωνα με τους Cunningham και Homse (1982) η διεθνοποίηση ορίζεται ως μια συνεχή διαδικασία επιλογών ανάμεσα στις πολιτικές μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να διαφοροποιούνται από το καθεστώς της και την συσχετίζει

³ Rundh, B., "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", Marketing Intelligence & Planning, 2003, σελ. 252.

⁴ Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., "Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 797.

⁵ Welch, L.S. & Luostarinen, R., "Internationalisation: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14, No. 2, 1988, σελ. 36.

⁶ Calof, J. & Beamish, P., "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, Vol. 4, No. 2, 1995, σελ. 116.

⁷ Cateora, P., R. & Graham, J.L., "International Marketing", Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002, σελ. 2.

με τη θεωρία της καμπύλης μάθησης της επιχείρησης και τις προσδοκίες της διοίκησης⁸.

1.3. Θεωρίες Διεθνοποίησης

1.3.1. Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου

Το διεθνές εμπόριο ασχολείται με το εμπόριο μεταξύ των χωρών. Εξετάζει θέματα όπως το γιατί δύο χώρες ανταλλάσσουν μεταξύ τους αγαθά και υπηρεσίες, ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν ποια προϊόντα θα εξαχθούν, ποια τα οφέλη μιας χώρας από το διεθνές εμπόριο κλπ.

Οι πρώτες θεωρίες διεθνούς εμπορίου που αναπτύχθηκαν, έδιναν περισσότερη σημασία στα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας χώρας και στο ρόλο της ως μιας οικονομικής μονάδας, παρά στα χαρακτηριστικά και στο ρόλο των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι νεότερες θεωρίες, οι οποίες αναπτύχθηκαν μετά τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, επιχειρούν να εξηγήσουν τη ροή προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων από τη μια χώρα στην άλλη, μελετώντας τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η γνώση και κατανόηση αυτών των θεωριών του διεθνούς εμπορίου από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θεωρείται πλέον απαραίτητη, διότι⁹:

1. Οι θεωρίες του διεθνούς εμπορίου περιγράφουν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα προϊόντα

⁸ Cunningham, M.T. & Homse, E., "An Interactive Approach to Marketing Strategy", in Hakansson, H. (Ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, John Wiley & Sons, Chichester, 1982, σελ. 329.

⁹ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 252-253.

των επιχειρήσεων μιας χώρας για να είναι ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι οποίες ενδιαφέρονται να εξάγουν τα προϊόντα τους στις αγορές αυτές, πρέπει να κατανοούν πλήρως τα θέματα αυτά ώστε να μπορούν να κρίνουν αν η επιχείρηση τους και τα προϊόντα της πληρούν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, καθώς και αν έχουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να εισέλθουν με επιτυχία στις διεθνείς αγορές.

2. Οι αποφάσεις των επιχειρήσεων για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στις αγορές ξένων χωρών συνήθως στηρίζονται σε επιχειρηματικές μελέτες και προτάσεις των αρμόδιων στελεχών τους. Οι θεωρίες του διεθνούς εμπορίου εφοδιάζουν τα διοικητικά στελέχη με επιστημονικά επιχειρήματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να τεκμηριώσουν και να υποστηρίξουν την ορθότητα των προτάσεων τους.
3. Η κατανόηση των θεωριών διεθνούς εμπορίου καθιστά τα διοικητικά στελέχη ικανά να αντιληφθούν τις επιπτώσεις, ευνοϊκές ή/και δυσμενείς, που έχουν για τις εξαγωγικές δραστηριότητες τους τα μέτρα οικονομικής πολιτικής των κυβερνήσεων των χωρών όπου δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Έτσι, μπορούν να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες για να μετριάσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις και να μεγιστοποιήσουν τις ευνοϊκές.
4. Η κατανόηση ιδιαίτερα των πλέον πρόσφατων θεωριών από τα στελέχη τους, καθιστά τις επιχειρήσεις ικανές να επιζητήσουν τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων και να επηρεάσουν τη διαμόρφωση των

εθνικών πολιτικών διεθνούς εμπορίου προς την κατεύθυνση που βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα τους στις διεθνοποιημένες αγορές.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότερες θεωρίες διεθνούς εμπορίου:

1.3.1.1. Μερκαντιλισμός

Η πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου η οποία εμφανίστηκε ήταν ο Μερκαντιλισμός (Mercantilism). Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε στη Μεγάλη Βρετανία κατά τον 16^ο και 17^ο αιώνα. Την περίοδο εκείνη κυριαρχούσε στην Ευρώπη η αντίληψη πως το διεθνές γόητρο, η πολιτική και στρατιωτική δύναμη και το επίπεδο ευημερίας μιας χώρας ήταν άμεσα εξαρτημένα από τον όγκο πολύτιμων μετάλλων και λίθων που είχε συσσωρεύσει η χώρα αυτή. Αποτέλεσμα αυτής της αντίληψης ήταν οι πολιτικές των κυβερνήσεων της εποχής εκείνης να θέτουν ως πρωταρχικό στόχο απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερων ποσοτήτων πολύτιμων μετάλλων και λίθων.

Ωστόσο, την περίοδο εκείνη το εμπόριο με άλλες χώρες αποτελούσε τη σπουδαιότερη πηγή αυτών των μορφών πλούτου, καθώς το βασικό μέσο πληρωμής ήταν ο χρυσός και το ασήμι. Έτσι, οι κυβερνήσεις της εποχής εκείνης χρησιμοποιούσαν το διεθνές εμπόριο για την επίτευξη του πρωταρχικού τους στόχου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πολιτικές διεθνούς εμπορίου που εφαρμόζονταν να θέτουν σημαντικά εμπόδια στις εξαγωγές πολύτιμων μετάλλων και λίθων από τη χώρα, αν δεν τις καθιστούσαν παράνομες.

Κάτω από την επίδραση αυτών των αντιλήψεων, το επιχείρημα πάνω στο οποίο θεμελιώθηκε ο Μερκαντιλισμός ήταν ότι μια χώρα πρέπει να επιδιώκει

με κάθε δυνατό μέσο τη μεγιστοποίηση των εξαγωγών και την ελαχιστοποίηση των εισαγωγών της. Με άλλα λόγια, η θεωρία του Μερκαντισμού συνηγορούσε θερμά υπέρ της παρέμβασης της κυβέρνησης στις αγορές για τη μεγιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ των εξαγωγών και εισαγωγών, δηλαδή του πλεονάσματος στο εμπορικό ισοζύγιο. Τα μέτρα οικονομικής πολιτικής που λαμβάνονταν για την επίτευξη αυτού του στόχου συμπεριλάμβαναν περιορισμούς στις εισαγόμενες ποσότητες προϊόντων, υψηλούς φόρους στα εισαγόμενα προϊόντα και οικονομικά κίνητρα και επιδοτήσεις στα εξαγόμενα προϊόντα.

Η επιρροή αυτής της θεωρίας επικράτησε χωρίς ουσιαστικό αντίλογο μέχρι τα μέσα του 18^{ου} αιώνα. Πολλοί από τους πολέμους που διεξήχθησαν από το 16^ο μέχρι το 18^ο αιώνα μεταξύ των μεγάλων δυνάμεων της εποχής εκείνης, οφείλονταν ουσιαστικά στην προσπάθεια των κυβερνήσεων των χωρών αυτών να ελέγξουν το διεθνές εμπόριο, καθώς και στα μέτρα περιορισμού του διεθνούς εμπορίου που έθεταν σε ισχύ κάποιες από αυτές. Η πρώτη ουσιαστική αμφισβήτηση της θεωρίας του Μερκαντισμού εμφανίσθηκε στα τέλη του 18^{ου} αιώνα και οφείλονταν στον Adam Smith.

Η αρχική δομή της θεωρίας του Μερκαντισμού είναι πλέον γενικά μη αποδεκτή, καθώς μετέπειτα επιφανείς οικονομολόγοι, όπως ο D. Hume, ο A. Smith και ο D. Ricardo, έφεραν στην επιφάνεια βασικές αδυναμίες της. Ωστόσο, ένα σημαντικό τμήμα των Μερκαντιστικών αντιλήψεων όχι μόνο επιβίωσαν στο πέρασμα των αιώνων αλλά και εφαρμόσθηκαν εκτεταμένα από τις κυβερνήσεις πολλών χωρών για να προστατέψουν τους εγχώριους παραγωγούς από το διεθνή ανταγωνισμό. Έτσι, ο Νεο - Μερκαντισμός ή Προστατευτισμός (Protectionism), όπως οι απόψεις αυτές είναι γνωστές

σήμερα, συνεχίζει να υιοθετείται σε πολλές περιπτώσεις από τις κυβερνήσεις των περισσότερων χωρών του κόσμου. Αυτό που διαφέρει από χώρα σε χώρα είναι η έκταση και η ένταση των κυβερνητικών πολιτικών ελέγχου του διεθνούς εμπορίου που χρησιμοποιούνται.¹⁰

1.3.1.2. Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος

Η θεωρία του Απολύτου Πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε από τον Adam Smith και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του "Ο Πλούτος των Εθνών" (The Wealth of Nations) που δημοσιεύθηκε το 1776 στο Λονδίνο. Ο A. Smith απέρριψε τη Μερκαντιστική άποψη ότι από το διεθνές εμπόριο κερδίζει μόνο η χώρα που συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα αποθέματα πολύτιμων μετάλλων. Αντιθέτως, υποστήριξε την άποψη πως το διεθνές εμπόριο είναι δυνατόν να συντελέσει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου όλων των χωρών που συμμετέχουν σε αυτό.

Σύμφωνα με τον A. Smith, οι παραγωγικοί συντελεστές κάθε χώρας πρέπει να εξειδικεύονται στην παραγωγή των προϊόντων τα οποία παράγουν πιο αποτελεσματικά από άλλες χώρες, δηλαδή κάθε χώρα να παράγει τα προϊόντα στην παραγωγή των οποίων έχει απόλυτο πλεονέκτημα.

Ουσιαστικά αυτό που υποστηρίζει η θεωρία του απολύτου πλεονεκτήματος είναι πως μια χώρα ποτέ δεν πρέπει να παράγει ένα προϊόν που μπορεί να το αγοράσει από κάποια άλλη χώρα σε τιμή χαμηλότερη από το εγχώριο κόστος παραγωγής. Αντιστοίχως, η χώρα θα πρέπει να παράγει όλα τα προϊόντα που το εγχώριο κόστος παραγωγής τους είναι χαμηλότερο από το κόστος αγοράς

¹⁰ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 253-255.

του προϊόντος από κάποια άλλη χώρα, δηλαδή τα προϊόντα στα οποία έχει απόλυτο πλεονέκτημα κόστους.

Με αυτό τον τρόπο ο όγκος της παγκόσμιας παραγωγής θα είναι μεγαλύτερος, και επομένως το παγκόσμιο επίπεδο ευημερίας θα είναι υψηλότερο, σε σύγκριση με την περίπτωση που κάθε χώρα θα προσπαθούσε να παράγει όλα τα προϊόντα που χρειάζεται εντός των συνόρων της, δηλαδή να είναι αυτάρκης. Έτσι, οι χώρες αυτές μπορούν να ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα προϊόντα στα οποία έχουν απόλυτο πλεονέκτημα και να επιτυγχάνουν και οι δύο επίπεδα ευημερίας υψηλότερα από τα αντίστοιχα που θα πετύχαιναν κάτω από συνθήκες αυτάρκειας. Το αποτέλεσμα αυτής της ανταλλαγής θα είναι ότι τα νοικοκυριά και των δύο χωρών θα επωφεληθούν από τη διεξαγωγή εμπορίου μεταξύ των χωρών τους.¹¹

1.3.1.3. Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος

Η θεωρία του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε από τον David Ricardo και παρουσιάστηκε στο βιβλίο του "The Principles of Political Economy and Taxation" που δημοσιεύθηκε το 1817. Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος προέκυψε από την προσπάθεια να διορθωθεί μια ουσιαστική αδυναμία της θεωρίας του απόλυτου πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία του απολύτου πλεονεκτήματος, μια χώρα που έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε όλα τα προϊόντα που μπορεί να παράγει, δεν θα έχει κανένα όφελος από τη συμμετοχή της στο διεθνές εμπόριο. Αντιστοίχως, μια χώρα που δεν έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε κανένα από τα προϊόντα

¹¹ Dunn M. Robert Jr., Mutti H. John, "International Economics", 6th Ed., Routledge, 2003, σελ. 20-22.

που μπορεί να παράγει, δεν θα έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει στο διεθνές εμπόριο. Με την παρουσίαση της θεωρίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος, ωστόσο, ο Ricardo απέδειξε ότι και τα δύο προηγούμενα συμπεράσματα της θεωρίας του απολύτου πλεονεκτήματος δεν ήταν σωστά. Απορρίπτοντας τα, απέδειξε πως ότι δύο χώρες μπορούν να έχουν ουσιαστικά οφέλη από τη διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου μεταξύ τους, ακόμα και αν η μία από αυτές έχει απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή όλων των προϊόντων.

Υποστήριξε πως, στην περίπτωση όπου μια χώρα A έχει απόλυτο πλεονέκτημα κόστους στην παραγωγή όλων των προϊόντων σε σχέση με μια χώρα B, αυτό που έχει σημασία για τη διεξαγωγή εμπορίου ανάμεσα τους είναι σε ποια προϊόντα έχει η χώρα A το μεγαλύτερο απόλυτο πλεονέκτημα, δηλαδή επιδεικνύει το σχετικά υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας. Τότε η χώρα A θα πρέπει να εξειδικευθεί στην παραγωγή αυτών των προϊόντων, δηλαδή των προϊόντων στα οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα (comparative advantage) κόστους, και να αφήσει τη χώρα B να παράγει τα προϊόντα στα οποία το πλεονέκτημα παραγωγικότητας που έχει η A είναι σχετικά μικρότερο. Σύμφωνα με το Ricardo, η χώρα B έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στα προϊόντα αυτά, ασχέτως από το γεγονός ότι δεν έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε κανένα από τα προϊόντα που μπορεί να παράγει. Ένας διαφορετικός τρόπος διατύπωσης του συμπεράσματος αυτού είναι ο εξής: η χώρα B θα πρέπει να εξειδικευθεί στην παραγωγή των προϊόντων στα οποία έχει το μικρότερο απόλυτο μειονέκτημα (absolute disadvantage) κόστους παραγωγής.

Σύμφωνα με το Ricardo, οι συνολικές ποσότητες X και Ψ που θα παράγουν οι δύο χώρες στην περίπτωση αυτή, θα είναι μεγαλύτερες από τις ποσότητες που θα παράγονταν αν οι δύο χώρες επέλεγαν την αυτάρκεια και παρήγαγαν και τα δύο προϊόντα εγχώρια. Με αυτό τον τρόπο οι δύο χώρες μπορούν να ανταλλάξουν προϊόντα μεταξύ τους και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Το τελευταίο οφείλεται στο ότι τα νοικοκυριά και των δύο χωρών θα έχουν στη διάθεση τους για κατανάλωση περισσότερη ποσότητα τουλάχιστον από το ένα, αν όχι και από τα δύο προϊόντα. Έτσι και στην περίπτωση αυτή η διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου θα ωφελήσει και τις δύο χώρες.¹²

1.3.1.4. Θεωρία παραγωγικών συντελεστών

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος θεμελιώθηκε από το Ricardo επάνω στην υπόθεση της ύπαρξης σχετικών διαφορών στην παραγωγικότητα της εργασίας σε δύο χώρες. Πιο συγκεκριμένα, ο Ricardo θεώρησε το επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας ως τον παράγοντα που καθορίζει σε ποια προϊόντα μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος δεν λαμβάνει υπόψη της τη συμμετοχή και τη σημασία των υπόλοιπων παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, της γης και της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, δύο Σουηδοί οικονομολόγοι ο Eli Heckscher (1919) και ο Bertil Ohlin (1933), παρουσίασαν μια διαφορετική άποψη για τους παράγοντες που προσδιορίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας χώρας. Το βασικό επιχείρημα της Θεωρίας των Παραγωγικών Συντελεστών, γνωστής και

¹² Dunn M. Robert Jr., Mutti H. John, "International Economics", 6th Ed., Routledge, 2003, σελ. 22-24.

ως η Θεωρία των Heckscher και Ohlin, ήταν πως ο καθοριστικός παράγοντας του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι το μέγεθος της αφθονίας των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει η κάθε χώρα. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ δύο χωρών όσον αφορά την αφθονία των παραγωγικών συντελεστών, καθορίζουν ποια προϊόντα θα παράγει και θα εξάγει η κάθε χώρα, καθώς και ποια προϊόντα θα εισάγει από άλλες χώρες.

Οι Heckscher και Ohlin στήριξαν τη θεωρία τους στην παρατήρηση ότι τα "αποθέματα" παραγωγικών συντελεστών διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Θεωρώντας ως δεδομένο ότι η ύπαρξη σχετικής αφθονίας ενός συντελεστή, π.χ. εργατικό δυναμικό, συνεπάγεται και χαμηλό κόστος για το συντελεστή αυτό, οι Heckscher και Ohlin υποστήριξαν πως μια χώρα πρέπει να παράγει και να εξάγει τα προϊόντα εκείνα, που στην παραγωγή τους χρησιμοποιούνται εντατικά οι σχετικά άφθονοι παραγωγικοί συντελεστές. Έτσι, οι χώρες που διαθέτουν άφθονο εργατικό δυναμικό θα πρέπει να εξειδικευθούν στην παραγωγή προϊόντων εντάσεως εργασίας. Αντιθέτως, οι χώρες που διαθέτουν άφθονο κεφάλαιο και υψηλή τεχνολογία θα πρέπει να εξειδικευθούν στην παραγωγή προϊόντων εντάσεως κεφαλαίου και τεχνολογίας. Όπως και στις προηγούμενες θεωρίες, οι Heckscher και Ohlin έδειξαν πως η διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου μεταξύ των δύο χωρών θα ωφελήσει σημαντικά το βιοτικό επίπεδο των νοικοκυριών των χωρών αυτών.¹³

1.3.1.5. Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Η θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος είναι μια από τις νεώτερες θεωρίες διεθνούς εμπορίου. Αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας

¹³ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 258-259.

του 1960 από τον οικονομολόγο και καθηγητή του Harvard Graduate School of Business Administration, Raymond Vernon.

Ο Vernon στήριξε τη θεωρία του στην παρατήρηση ότι στη διάρκεια του 20ου αιώνα και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, οι επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής είχαν ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη και εισαγωγή στις αγορές νέων καταναλωτικών προϊόντων, καθώς και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών παραγωγής που συντελούσαν στη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Επίσης, παρατήρησε πως από κάποιο σημείο και μετά οι επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής μετέφεραν την παραγωγή των προϊόντων αυτών σε άλλες χώρες.

Έτσι, ο Vernon, με τη συνδρομή του L.T. Wells δύο χρόνια αργότερα, ανέπτυξε τη θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, αναφερόμενος στο ρόλο των επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής στο διεθνές εμπόριο της χώρας αυτής. Ωστόσο, η θεωρία τους μπορεί να γενικευθεί και να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου από τις επιχειρήσεις οποιασδήποτε χώρας.

Η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος εξηγεί όχι μόνο τους λόγους για τους οποίους μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή κάποιων προϊόντων με αποτέλεσμα να τα εξάγει, αλλά και τους λόγους για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις προχωρούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις. Είναι η πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου που δίνει έμφαση στην τεχνολογία και στην καινοτομία ως παράγοντες που δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα και ευκαιρίες για διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις των χωρών που καινοτομούν και προωθούν νέα προϊόντα και βελτιωμένες τεχνολογίες παραγωγής στις αγορές, έχουν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα την ευκαιρία να εξάγουν τα καινοτόμα προϊόντα και την τεχνολογία τους στον υπόλοιπο κόσμο. Αυτό σημαίνει πως για να έχει η οικονομία μιας χώρας τη δυνατότητα να διατηρήσει την εξαγωγική της δύναμη, και για να συνεχίσει να απολαμβάνει τα οφέλη του εξαγωγικού εμπορίου. Πρέπει οι επιχειρήσεις της χώρας αυτής να δίνουν μεγάλη έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, οι οποίες μειώνουν το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα προσθέτουν στα προϊόντα νέα και χρήσιμα για τον καταναλωτή χαρακτηριστικά, και βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων αυτών.

Το αντικείμενο μελέτης της θεωρίας αυτής είναι η εξέλιξη της ζωής ενός νέου προϊόντος στο διεθνή χώρο. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί μία τροποποιημένη προσέγγιση στο διεθνή κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Αν και οι Vernon και Wells στις μελέτες τους περιέγραψαν τρία στάδια, εδώ θα παρουσιασθεί μια ελαφρά τροποποιημένη προσέγγιση, η οποία διαχωρίζει το διεθνή κύκλο ζωής ενός προϊόντος σε τέσσερα στάδια.

1. Το **στάδιο της καινοτομίας**: Στο στάδιο αυτό η καινοτόμος επιχείρηση αναπτύσσει και εισάγει στην εγχώρια αγορά ένα νέο προϊόν. Η επιχείρηση είναι η μόνη που έχει την τεχνολογία παραγωγής του προϊόντος αυτού με αποτέλεσμα να είναι και ο μόνος παραγωγός. Αυτό σημαίνει πως η χώρα της έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή του προϊόντος αυτού. Η έλλειψη ανταγωνισμού επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει το προϊόν σε σχετικά υψηλές τιμές και να πραγματοποιεί υψηλά κέρδη, τα οποία ωστόσο χρησιμοποιούνται για

την αποπληρωμή του συνήθως υψηλού κόστους ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Στο στάδιο αυτό η παραγωγή γίνεται μόνο εγχώρια. Αρχικά, εξαιτίας της σχετικά υψηλής τιμής του, το προϊόν απευθύνεται σε καταναλωτές με σχετικά υψηλό εισόδημα. Η διάθεση του προϊόντος γίνεται στην εγχώρια αγορά αλλά και σε κάποιες αλλοδαπές αγορές (εξαγωγές), κυρίως οικονομικά αναπτυγμένων χωρών, όπου τα νοικοκυριά διαθέτουν την αγοραστική δύναμη που είναι απαραίτητη για να πληρώσουν τη σχετικά υψηλή τιμή και, επομένως, υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση για το νέο προϊόν.

2. Το **στάδιο της άνθισης ή ανάπτυξης**: Στη διάρκεια του δεύτερου σταδίου η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται ραγδαία. Η διαδικασία παραγωγής αρχίζει να τυποποιείται και αυτό, ταυτόχρονα με την εμφάνιση οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, συντελεί στη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής του προϊόντος. Οι εξελίξεις αυτές δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αρχίσει να μειώνει την τιμή του προϊόντος. Το προϊόν γίνεται τώρα προσιτό σε σχετικά μεγαλύτερες μάζες εγχώριων καταναλωτών αλλά και των αλλοδαπών αγορών. Η παραγωγή, οι πωλήσεις και οι εξαγωγές αυξάνονται σημαντικά. Οι εξαγωγές συνεχίζουν να κατευθύνονται κυρίως στις αγορές των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών αλλά και σε κάποιες αναπτυσσόμενες χώρες όπου υπάρχουν ικανοποιητικού μεγέθους ομάδες καταναλωτών με υψηλή αγοραστική δύναμη. Στο στάδιο αυτό αρχίζει να εμφανίζεται, στην εγχώρια αλλά και στις αγορές των άλλων αναπτυγμένων χωρών όπου διατίθεται το προϊόν, κάποιος ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα, ο οποίος ωστόσο δεν

είναι ακόμα απειλητικός. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να λάβει την απόφαση να επενδύσει σε παραγωγικές εγκαταστάσεις και σε άλλες, οικονομικά αναπτυγμένες, χώρες όπου μέχρι τώρα εξήγαγε τα προϊόντα της. Η ίδρυση παραγωγικών μονάδων στις χώρες αυτές θα γίνει είτε γιατί το δικαιολογεί το μέγεθος της τοπικής ή περιφερειακής ζήτησης είτε για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που έχει αρχίσει να εμφανίζεται στις αγορές αυτές. Επομένως, στο στάδιο αυτό τα κίνητρα για τη διεξαγωγή άμεσων ξένων επενδύσεων προέρχονται από την πλευρά της ζήτησης του προϊόντος και είναι η ικανοποίηση της τοπικής ή/και της περιφερειακής ζήτησης, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των τοπικών πελατών, και η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στις τοπικές αγορές. Σε αυτό το στάδιο αυτό η χώρα της καινοτόμου επιχείρησης συνεχίζει να διατηρεί το συγκριτικό πλεονέκτημα και, έτσι, συνεχίζει να εξάγει το προϊόν αυτό. Ωστόσο, και κάποιες άλλες αναπτυγμένες χώρες έχουν ήδη αρχίσει να αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή αυτού του προϊόντος.

3. Το **στάδιο της ωρίμανσης**: Στο τρίτο στάδιο, η ένταση του ανταγωνισμού έχει αυξηθεί σημαντικά καθώς η τεχνολογία παραγωγής είτε έχει αναπτυχθεί και από ανταγωνιστές, είτε έχει γίνει πλέον ευρέως γνωστή στις διεθνείς αγορές. Ο ισχυρός ανταγωνισμός, που οφείλεται στη διάχυση της τεχνολογίας, συνεπάγεται και σημαντική πτώση της τιμής του προϊόντος. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι νέοι παραγωγοί, οι οποίοι είναι εγκατεστημένοι και παράγουν σε αναπτυσσόμενες χώρες με σχετικά χαμηλό μέσο κόστος παραγωγής, προσπαθούν να κερδίσουν

μερίδιο αγοράς και προσφέρουν το προϊόν στις διεθνείς αγορές σε χαμηλή τιμή. Η σημαντική μείωση της τιμής, ωστόσο, καθιστά πλέον το προϊόν προσιτό και για την πλειοψηφία των καταναλωτών των αναπτυσσόμενων χωρών, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της ζήτησης και στις χώρες αυτές. Στην προσπάθεια της να παραμείνει ανταγωνιστική και να προστατέψει το μερίδιο της στην αγορά του προϊόντος αυτού, η καινοτόμος επιχείρηση λαμβάνει την απόφαση να μεταφέρει ένα μέρος της παραγωγής σε αναπτυσσόμενες χώρες. Δηλαδή, η επιχείρηση προχωράει στην υλοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων σε χώρες όπου υπάρχουν φθηνότεροι παραγωγικοί συντελεστές και το συνολικό μέσο κόστος παραγωγής του προϊόντος είναι σημαντικά χαμηλότερο. Αυτή η ενέργεια δίνει τη δυνατότητα στην καινοτόμο επιχείρηση να προσφέρει και αυτή το προϊόν σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή, χωρίς να διακινδυνεύει την κερδοφορία της. Σε αντίθεση με το προηγούμενο στάδιο, στο στάδιο της ωρίμανσης το κίνητρο για άμεσες ξένες επενδύσεις είναι η επίτευξη χαμηλότερου μέσου κόστους παραγωγής και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Η επιχείρηση τώρα εξάγει το προϊόν της στις διεθνείς αγορές από τα νέα σημεία παραγωγής με αποτέλεσμα, βέβαια, να μειώνονται οι εξαγωγές από τη μητρική χώρα. Επιπλέον, οι ανταγωνιστές έχουν αρχίσει να εξάγουν το προϊόν στη χώρα όπου το προϊόν εμφανίστηκε για πρώτη φορά. Στο στάδιο αυτό, η χώρα της καινοτόμου επιχείρησης αρχίζει να χάνει το συγκριτικό πλεονέκτημα που είχε στην παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Το πλεονέκτημα τώρα μετατοπίζεται στις χώρες που

διαθέτουν τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής σε χαμηλότερο κόστος. Η καινοτόμος επιχείρηση, ωστόσο, δεν έχει χάσει ολοκληρωτικά το συγκριτικό πλεονέκτημα στο προϊόν αυτό. Αυτό οφείλεται στο ότι, με τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις όσον αφορά την τοποθεσία παραγωγής του προϊόντος της, μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της και να προστατέψει το μερίδιό της στις διεθνείς αγορές.

4. Το **στάδιο της παρακμής**: Στο τελευταίο στάδιο, το προϊόν παράγεται πλέον μαζικά (τυποποίηση προϊόντος) σε χώρες χαμηλού μέσου κόστους παραγωγής. Ακόμα και η καινοτόμος επιχείρηση δεν παράγει πλέον το προϊόν στη χώρα όπου αυτό εμφανίστηκε για πρώτη φορά. Η ζήτηση στη χώρα αυτή ικανοποιείται πλέον με εισαγωγές από αναπτυσσόμενες χώρες, στις οποίες όλες οι επιχειρήσεις παράγουν πλέον το προϊόν αυτό. Επιπλέον, είναι δυνατόν η ζήτηση για το προϊόν στην αρχική του μορφή να φθίνει συνεχώς, καθώς νέες και περισσότερο εξελιγμένες μορφές του προϊόντος εμφανίζονται και διατίθενται στην αγορά. Ο μόνος τρόπος για να διατηρηθεί το προϊόν στη ζωή, στην αρχική του μορφή, είναι να προωθηθεί σε αγορές λιγότερο αναπτυγμένων χωρών όπου υπάρχει ακόμα ικανοποιητική ζήτηση. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι στο στάδιο αυτό το συγκριτικό πλεονέκτημα έχει πλέον μετατοπισθεί ολοκληρωτικά σε χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής.

Η συγκεκριμένη θεωρία είναι πολύ δύσκολο να χρησιμοποιηθεί για προϊόντα με σχετικά μικρό κύκλο ζωής ή για προϊόντα που η παραγωγή τους δεν επηρεάζεται σημαντικά από τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Η θεωρία του

διεθνούς κύκλου ζωής είναι επίσης δύσκολο να εξηγήσει το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών, οι οποίες παράγονται κυρίως με την εντατική χρήση ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital). Από την άλλη, εξηγεί ικανοποιητικά το διεθνές εμπόριο και τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε πολλούς κλάδους της μεταποίησης, όπως τα καταναλωτικά προϊόντα διαρκείας, τα οποία φτάνουν συνήθως στο στάδιο της μαζικής παραγωγής με την εντατική χρησιμοποίηση φθηνού εργατικού δυναμικού¹⁴.

Η σημαντικότερη συνεισφορά, ωστόσο, της θεωρίας του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος έγκειται:

- Στο ότι αναγνωρίζει και αναδεικνύει την καινοτομία ως παράγοντα που δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα και δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της.
- Εξηγεί τη διεθνή κινητικότητα των κεφαλαίων, της τεχνολογίας καθώς και των επιχειρήσεων ως απόρροια της συνεχούς προσπάθειας της επιχείρησης να διατηρήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές.¹⁵

1.3.2. Θεωρίες Διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Οι θεωρίες διεθνοποίησης αναφέρονται στις προσπάθειες εισόδου μιας επιχείρησης σε χώρες εκτός συνόρων, και περιλαμβάνουν τις διάφορες παραμέτρους που υιοθετούνται και που είναι δυνατόν να επηρεάσουν αυτές τις αποφάσεις εισόδου σε μια άλλη χώρα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι

¹⁴ Θανόπουλος Γ.Ν., “Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις”, Εκδόσεις Interbooks, 2006, σελ. 129.

¹⁵ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 259-264.

βασικότερες θεωρίες διεθνοποίησης επιχειρήσεων και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

1.3.2.1. Θεωρία των σταδίων

Η θεωρητική αυτή προσέγγιση βασίζεται στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης και διαχωρίζει κάθε προσπάθεια επέκτασης της δράσης μιας επιχείρησης σε στάδια (Παπαδάκης, 2002). Οι θεωρητικοί των σταδίων (Carlson, Forsgren, Johanson, Bilkey, Cavusgil) πιστεύουν ότι όσο μια επιχείρηση γνωρίζει μία αγορά, τόσο περισσότερους πόρους δεσμεύει για τη δραστηριότητά της σε αυτήν.¹⁶

Η αρχή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από μια μηδενική δέσμευσή της, μια παθητική στάση απλής εξαγωγικής δράσης. Με το πέρασμα του χρόνου περνά σε δεύτερο στάδιο με σχετικό βαθμό δέσμευσης αλλά χωρίς φυσική ή νομική παρουσία της επιχείρησης έξω από τη χώρα όπου εδρεύει το κέντρο των δραστηριοτήτων της. Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από παρουσία της επιχείρησης στα δρώμενα. Ο βαθμός δέσμευσης κι εδώ μπορεί να διαφέρει αλλά αυτό είναι συνάρτηση των ιδιομορφιών της αγοράς, των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης και της γενικότερης στρατηγικής της. Ανάλογα με την μορφή που θα πάρει η ενεργός ανάμειξη της επιχείρησης στο διεθνή στίβο, μπορεί κανείς να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την αποφασιστικότητα και την ισχύ της επιχείρησης καθώς και για την οργανωτική της δομή.¹⁷

¹⁶ Pedersen B., Pedersen T., "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?", *Journal of International Management*, 1999, σελ. 76.

¹⁷ Παπαδάκης Βασίλειος, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α', Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σελ. 345-346.

1.3.2.2. Μοντέλο διεθνοποίησης Ουψάλα

Κύριοι υποστηρικτές της συγκεκριμένης θεωρίας είναι οι Johanson και Wiedersheim – Paul (1975) και Johanson και Vahlue (1977 & 1990). Το εννοιολογικό του πλαίσιο στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις αγορές εξωτερικού, καθώς αυξάνεται η εμπειρία και μεγαλώνουν οι γνώσεις της αναφορικά με τις αγορές αυτές. Άρα η διεθνοποίηση μίας επιχείρησης γίνεται σταδιακά, ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αυτή αποκτά προοδευτικά στη νέα αγορά.¹⁸

Το πολιτικοκοινωνικό, το νομικό και το οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας προσδιορίζει τη δυσκολία πληροφόρησης που μπορεί η επιχείρηση που θέλει να διεθνοποιηθεί να έχει. Επομένως, ανάλογα δημιουργούνται στάδια για τη διεθνοποίησή της. Αυτά τα στάδια διεθνοποίησης είναι: η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα, η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου, οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα και η παραγωγή στην ξένη χώρα.

Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την 'ψυχολογική' τους απόσταση από την μητρική χώρα, δηλαδή από τη δυσκολία ροής της πληροφόρησης μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα από το βαθμό διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, τις διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν. Η ψυχική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στη ξένη αγορά. Για τον λόγο

¹⁸ Barder JP, "The Internationalization of foreign distribution and production activities", *International Business Review*, 10, 4, 2001, σελ. 458-468.

αυτό, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.¹⁹

1.3.2.3. Θεωρία ολιγοπωλιακής αντίδρασης

Η θεωρία αυτή υποστηρίχθηκε κυρίως από τον Knickerbocker (1973) και υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τη δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και συνήθως τις μιμούνται στην προσπάθεια τους να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις θέλουν και προσπαθούν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου για να μειώσουν το ρίσκο. Άρα θα κερδίσουν από τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα. Αυτή η προσέγγιση δε συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία και χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απλουστευμένη.²⁰

1.3.2.4. Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Dunning (1980) και είναι η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η επιχείρηση είναι πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Βασίζεται στο ότι σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, η έκταση και ο τρόπος παραγωγής καθορίζονται από τον συνυπολογισμό δυνάμεων τριών κατηγοριών: τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης, τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εσωτερίκευση των αγορών τους, και τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό. Η συγκεκριμένη θεώρηση προβλέπει ότι η δραστηριότητα της διεθνοποιημένης

¹⁹ Whitelock Jeryl, "Theories of internationalisation & their impact on market entry", *International Marketing Review*, Volume 19, No 4, 2002, σελ. 342-347.

²⁰ Παπαδάκης Βασίλειος, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α', Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σελ. 350-351.

επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα με το καλύτερο συνδυασμό των παραπάνω τριών πλεονεκτημάτων.²¹

1.4. Κίνητρα για διεθνοποίηση επιχειρήσεων

Το μέγεθος των παγκόσμιων αγορών και ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός που η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται, καθώς και οι δυνατότητες που ανοίγονται σε μία επιχείρηση που λαμβάνει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, κάνει τη διεθνοποίηση ιδιαίτερα ελκυστική.

Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί οι επιχειρήσεις να εισέρχονται σε μία νέα αγορά του εξωτερικού ποικίλουν, π.χ. η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται.²² Αυτοί οι λόγοι μπορεί να αφορούν συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως είναι οι ανθρώπινοι πόροι, οι παραγωγικές δυνατότητες κλπ. Αυτοί οι λόγοι που αφορούν συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι συνήθως μεγαλύτερης σημασίας από τις εξωγενείς συνθήκες, όπως η θέση της επιχείρησης στον κλάδο της. Και είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τα δυνατά της σημεία και να τα αξιοποιήσει, από το να αναζητήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εξωτερικό περιβάλλον της.²³

Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, έχει διαφορετικά κίνητρα που την ωθούν στην απόφαση να στραφεί σε αγορές του εξωτερικού. Σύμφωνα με τον Hollensen (2001), τα κίνητρα αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες:

²¹ Whitelock Jeryl, "Theories of internationalisation & their impact on market entry", *International Marketing Review*, Volume 19, No 4, 2002, σελ. 342-347.

²² Rundh, B., "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", *Marketing Intelligence & Planning*, 2003, σελ. 249.

²³ Rundh, B., "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", *Marketing Intelligence & Planning*, 2003, σελ. 251.

ενεργητικά κίνητρα (proactive) και παθητικά κίνητρα (reactive) για διεθνείς δραστηριότητες. Έχουμε δηλαδή από την μια μεριά ερεθίσματα που διευκολύνουν και δημιουργούν έλξη για διεθνείς συνεργασίες και από την άλλη, καταστάσεις που δημιουργούν την ανάγκη και εξωθούν σε διεθνείς συνεργασίες.²⁴

Τα ενεργητικά κίνητρα για μια επιχείρηση μπορεί να είναι²⁵:

- Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών.
- Η διερεύνηση νέων αγορών (market seekers).
- Το εξειδικευμένο / «μοναδικό» προϊόν.
- Το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Η καλή πληροφόρηση για τις συνθήκες της διεθνούς αγοράς.
- Η επιθυμία του μάνατζμεντ για διεθνοποίηση.
- Τα πλεονεκτήματα από απαλλαγές φόρου.
- Η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας.
- Η καλή φήμη της επιχείρησης.
- Η πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία/τεχνογνωσία, παραγωγικούς συντελεστές, κεφάλαια.
- Η τάση για μάθηση στη διεθνή αγορά.

Τα παθητικά κίνητρα για μια επιχείρηση μπορεί να είναι²⁶:

²⁴ Hollensen S., "Global Marketing - A market-responsive approach", 2nd ed., Prentice Hall, 2001.

²⁵ Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., "Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, 2004, σελ.12.

- Οι πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά.
- Η επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές. Μια εταιρεία μπορεί να αρχίσει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα, επειδή ένας ανταγωνιστής της κάνει το ίδιο.
- Η κορεσμένη ζήτηση / οι μειωμένες πωλήσεις στην εγχώρια αγορά.
- Τα κίνητρα από κυβερνήσεις προκειμένου να τονώσουν τις εξαγωγές της οικονομίας τους. Π.χ. κίνητρα που παρέχει το ελληνικό κράτος σε ελληνικές επιχειρήσεις στα πλαίσια αναπτυξιακών νόμων. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να παρέχονται και από τις κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής, με στόχο να προσελκύσουν ξένες επενδύσεις
- Η πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα, αν και κάτι τέτοιο δεν αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο και αφορά επιχειρήσεις, οι οποίες είναι βραχυχρόνια προσανατολισμένες στην διεθνοποίηση.

²⁶ Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., "Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, 2004, σελ.39.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

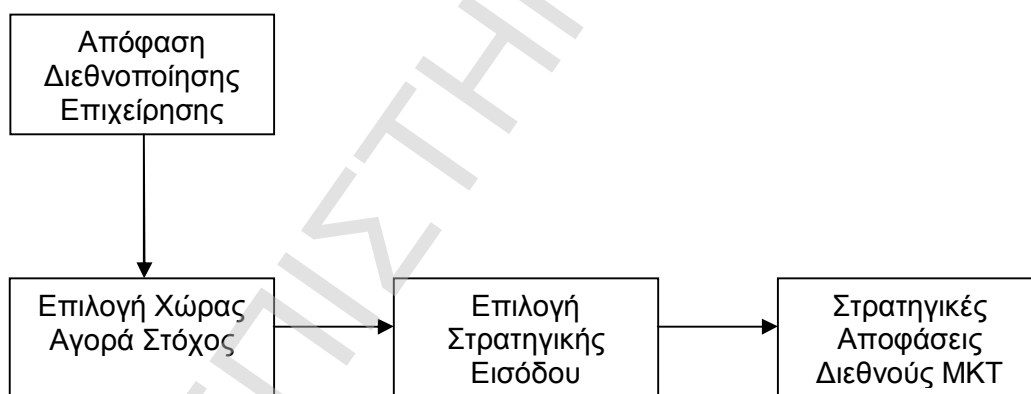
- ⇒ Barder JP, “The Internationalization of foreign distribution and production activities”, International Business Review, 10, 4, 2001, σελ. 458-468.
- ⇒ Calof, J. & Beamish, P., “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, International Business Review, Vol. 4, No. 2, 1995, σελ. 115-131.
- ⇒ Cateora, P., R. & Graham, J.L, International Marketing, Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002.
- ⇒ Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., “Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 796-820.
- ⇒ Cunningham, M.T. & Homse, E., “An Interactive Approach to Marketing Strategy”, in Hakansson, H. (Ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, John Wiley & Sons, Chichester, 1982, σελ. 328-345.
- ⇒ Dunn M. Robert Jr., Mutti H. John, International Economics, 6th Ed., Routledge, 2003.
- ⇒ Hollensen S., Global Marketing - A market-responsive approach, 2nd ed., Prentice Hall, 2001.
- ⇒ Pedersen B., Pedersen T., “Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?”, Journal of International Management, 1999, σελ. 76.

- ⇒ Rundh, B., "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", Marketing Intelligence & Planning, 2003, σελ. 249-257.
- ⇒ Welch, L.S. & Luostarinen, R., "Internationalisation: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14, No. 2, 1988, σελ. 34-55.
- ⇒ Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., "Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, 2004, σελ. 8-22.
- ⇒ Whitelock Jeryl, "Theories of internationalisation & their impact on market entry", International Marketing Review, Volume 19, No 4, 2002, σελ. 342-347.
- ⇒ Θανόπουλος Γ.Ν., Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2006.
- ⇒ Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002.
- ⇒ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003.

2. Διαδικασία Διεθνοποίησης

2.1. Διαδικασία επιτυχούς διεθνοποίησης

Για τις επιχειρήσεις, βασικό είναι να συνειδητοποιήσουν τους λόγους για τους οποίους αποφασίζουν να εισέλθουν σε ξένες αγορές και την σημασία που έχει γι' αυτούς η διεθνοποίηση της επιχείρησής τους. Το πρώτο μεγάλο βήμα είναι να αναγνωρίσουν ποιες είναι οι κατάλληλες αγορές. Αρχικά, γίνεται μια τυπική αναζήτηση γενικών πληροφοριών για την αγορά, σε σχέση με τον πληθυσμό, το κλίμα, την πολιτική δομή, το οικονομικό κλίμα, τις υποδομές και τις τεχνολογίες που σιγά σιγά οδηγεί σε συμπεράσματα για την παρούσα και μελλοντική κατάσταση της αγοράς και τις τάσεις της βιομηχανίας. Σ' αυτή τη φάση, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση επιδιώκει να μάθει εάν υπάρχουν κυβερνητικοί περιορισμοί και κανονισμοί²⁷.



Γράφημα 1: Διαδικασία επιτυχημένης διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον στρέφεται στον ανταγωνισμό, σε περίπτωση που υπάρχουν παρόμοια προϊόντα, και στο μερίδιο αγοράς που κατέχουν.

²⁷ Fillis, I., "Barriers to Internationalisation", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7-8, 2002, σελ. 913.

Η επιχείρηση σε αυτή τη φάση συλλέγει πληροφορίες για τα συστήματα διανομής, την τιμολογιακή πολιτική και τις προωθητικές κινήσεις²⁸.

Εφόσον έχει προηγηθεί καλή μελέτη των στοιχείων του μάκρο περιβάλλοντος στην εν λόγω αγορά, επόμενο βήμα είναι να αναγνωρίσει η επιχείρηση το μοναδικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί το προϊόν της από τον ανταγωνισμό στην ξένη αγορά²⁹. Συνεπώς, η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ορισμένα ερωτήματα που αφορούν την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος της στην νέα αγορά. Οφείλει να γνωρίζει ποιά είναι τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του προϊόντος της, τι ανάγκες μπορεί να εξυπηρετήσει, εάν χρειάζεται κάποια προσαρμογή για να μπει σε νέα αγορά. Επιπλέον πρέπει να κάνει κάποιες υποθέσεις σε σχέση με την παραγωγή του προϊόντος, εάν υψηλότερες παραγόμενες ποσότητες καθώς και οι κυμαινόμενες τιμές των πρώτων υλών έχουν επίπτωση στο κόστος. Όλα αυτά πρέπει να τα γνωρίζει από την αρχή, γιατί καθώς διεισδύει όλο και περισσότερο στην αγορά θα είναι δύσκολο να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις που δεν είχε λάβει υπόψιν³⁰.

Εφόσον έχουν ξεκαθαριστεί οι δυνατότητες του προϊόντος, ορίζεται ο τρόπος εισόδου στην ξένη αγορά. Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις και η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την καλύτερη δυνατή κάτω από τις δεδομένες συνθήκες³¹. Μια πρώτη ένδειξη είναι ο τρόπος που επιλέγουν οι εισαγωγείς ανταγωνιστικών προϊόντων για να εισέλθουν στην αγορά και στη συνέχεια η αναζήτηση πιθανών συνεργατών με καλή φήμη στην αγορά.

²⁸ Cateora, P., R. & Ghauri, P.N., "International Marketing", European Edition, Mc Graw Hill Publishing, Maidenhead, 2000, σελ. 247.

²⁹ Kotler, P., "Marketing Management", 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003, σελ. 315.

³⁰ Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", European Business Review, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 28.

³¹ Cateora, P., R. & Graham, J.L., "International Marketing", Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002, σελ. 4.

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή αυτή παίζει τι επίπεδο ελέγχου επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρήσει στην αγορά και τι υποστήριξη χρειάζεται το προϊόν. Η εγγύτητα της επιλεγόμενης αγοράς καθώς και νομικά θέματα σε σχέση με συνεργασίες είναι κρίσιμα προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική επιλογή.

Εν όψει της πρόκλησης που παρουσιάζεται πλέον στην επιχείρηση, είναι δεδομένο ότι πρέπει όλο το προσωπικό να συνειδητοποιήσει τη δέσμευση της επιχείρησης. Όλοι οφείλουν να γνωρίζουν τους λόγους της επιχείρησης που την ωθούν σε ξένες αγορές. Την ίδια στιγμή, έχοντας καλή γνώση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης, θα μπορέσουν να συνεισφέρουν ο καθένας από την πλευρά του στην κοινή δέσμευση της επιχείρησης. Παράλληλα με τη δέσμευση, η επιχείρηση θα ορίσει τις οικονομικές της προσδοκίες από αυτή την κίνηση, όπως επίσης και μετρήσιμα μεγέθη για την επιτυχία της στις ξένες αγορές³².

Δεδομένης της δέσμευσης της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να γίνει σαφές ότι απαιτούνται πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, κ.ά.), το είδος και τα επίπεδα των οποίων θα εξαρτηθούν από την στρατηγική που η επιχείρηση θα ακολουθήσει. Οι ανάγκες σε κεφάλαια πρέπει να γίνουν γνωστές από την αρχή και να γίνει σωστός επιμερισμός αυτών³³. Θα τεθεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, ανάλογα με τις προσδοκίες της επιχείρησης, βάσει του οποίου θα

³² Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", *European Business Review*, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 39.

³³ Cateora, P., R. & Ghauri, P.N, "International Marketing", European Edition, Mc Graw Hill Publishing, Maidenhead, 2000, σελ. 444-445.

οριστούν οι δαπάνες που απαιτούνται στο ξεκίνημα και το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναμένει απόδοση της επένδυσής³⁴.

Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και θέματα τεχνικής φύσης όπως η γλώσσα³⁵. Ένα άλλο θέμα εξίσου σημαντικό είναι οι απαιτήσεις που έχει η ξένη χώρα σε γραφειοκρατικές διαδικασίες (έκδοση εγγράφων, αδειών, πιστοποιητικών, κ.α.). Ο τρόπος πληρωμής που συνηθίζεται σε εμπορικές συναλλαγές διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Τέλος, οι νομικές διαδικασίες είναι απαραίτητο να γνωστοποιούνται από κάποιον που γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου εφαρμόζονται ειδικοί νόμοι ανάλογα με την καταγωγή της εισερχόμενης επιχείρησης.

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα βήματα που προαναφέρθηκαν και τα οποία αφορούσαν καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, η επιχείρηση είναι έτοιμη να συντάξει ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ. Συγκεντρώνονται δεδομένα και στόχοι και μπαίνουν μέσα σε ένα συστηματικό πλάνο κινήσεων³⁶. Αυτό το πλάνο περιέχει συγκεκριμένους στόχους, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και συστήματα ελέγχου και εκτίμησης των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερα, το σημείο ελέγχου είναι πολύ σημαντικό και δρα σαν δικλείδα ασφαλείας για την επιχείρηση, καθώς της παρέχει μέτρο για την σταδιακή πρόοδό της και βοηθά τη διοίκηση να δίνει κίνητρα στο προσωπικό

³⁴ Darling J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", *European Business Review*, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 39.

³⁵ Czinkota M.R., Rokainen IA and Moffett M.H., "International Business", Update 2000, The Dryden Press, 2000, σελ. 312-314.

³⁶ Kotler P., "Marketing Management", 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003, σελ. 90-91.

με μετρήσιμους στόχους³⁷. Όλα αυτά συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τέσσερα μέρη: προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, διανομή και προβολή.

Μετά τη σύνταξη του πλάνου δράσης, θα πρέπει να οριστεί η ομάδα που θα ασχοληθεί κυρίως με την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλάνου. Και βέβαια, η αναφορά δεν γίνεται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με τις διεθνείς δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Στην ομάδα αυτή θα πρέπει να συμμετέχουν άτομα και από την παραγωγή, και το οικονομικό τμήμα, και από το εμπορικό τμήμα³⁸. Κάθε ένας θα συνεισφέρει στην προσπάθεια της επιχείρησης για είσοδο στην νέα αγορά εξασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Πολλές φορές, μπορεί να χρειαστεί να εμπλακούν και εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα συνεργάζονται άμεσα με την ομάδα.

Εφόσον έχουν συντονιστεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, θα τεθεί σε εφαρμογή το συγκεκριμένο πλάνο, γνωρίζοντας ότι κάθε κίνηση στη ξένη αγορά ενέχει κίνδυνο για την επιχείρηση, αφού ποτέ δεν είναι δυνατό να γνωρίζει κάθε δυνατή λεπτομέρεια για τη συγκεκριμένη αγορά. Εδώ μεγάλη σημασία έχει η εμπειρία που έχει αποκτήσει η επιχείρηση από τυχόν ανάλογες προσπάθειες στο παρελθόν. Με άξονα τη δέσμευση της επιχείρησης που φέρει μαζί της στην αποστολή που της ανατέθηκε, η συγκροτημένη ομάδα ξεκινάει τις προσπάθειες διείσδυσης στην νέα αγορά³⁹.

³⁷ Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", *European Business Review*, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 42.

³⁸ Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", *European Business Review*, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 36.

³⁹ Darling, J.R. & Seristo, H.T., 2004, "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", *European Business Review*, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 36.

Αφού έχει ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία βάσει του πλάνου στρατηγικής, το τελευταίο βήμα είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος⁴⁰. Ανεξάρτητα από το βαθμό προετοιμασίας της επιχείρησης και τον τελικό βαθμό διείσδυσης και την αποτελεσματικότητα εισόδου στην νέα αγορά, είναι σημαντικό η διοίκηση να περάσει το μήνυμα ότι εξασφαλίστηκε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να καταγραφεί κάθε βήμα που ακολουθήθηκε. Με αυτό τον τρόπο, παράλληλα με τις συνεχείς αλλαγές της αγοράς, και η επιχείρηση θα αναπροσαρμόζεται. Με το να υπάρχει συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση, η επιχείρηση δεν θα αφεθεί ποτέ σε στασιμότητα και θα ακολουθεί την αγορά⁴¹.

Η στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά θα καθορίσει την σχέση της επιχείρησης με τους νέους πελάτες της. Εστιάζοντας, λοιπόν, το βλέμμα της η επιχείρηση σε νέες αγορές-στόχους, οφείλει πρώτα απ'όλα να ξεκαθαρίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί αξιολογώντας το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.2. Αξιολόγηση και ανάλυση διεθνών αγορών

Η διεθνοποίηση γίνεται με διαφορετικούς ρυθμούς ανάλογα με την επιχείρηση και τον κλάδο, ενώ ο βαθμός επέκτασης και διείσδυσης σε άλλες αγορές εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την γνωριμία με την ξένη αγορά και την εμπειρία που αποκτά κανείς βαθμιαία.

⁴⁰ Cateora, P., R. & Graham, J.L, "International Marketing", Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002, σελ. 532-533.

⁴¹ Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", European Business Review, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 42.

Η στροφή προς τις αγορές του εξωτερικού έρχεται σαν λογική συνέπεια των περιορισμένων δυνατοτήτων και ευκαιριών εξάπλωσης μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Σε αυτή τη περίπτωση, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η επιχείρηση, προκειμένου να περιορίσει το βαθμό αβεβαιότητας που ακολουθεί το άνοιγμα προς το εξωτερικό, οφείλει να ξεκινήσει μια βαθμιαία προσέγγιση σε όμορες χώρες. Επιπλέον, περιορισμένοι πόροι θα κάνουν την εταιρεία να αναζητήσει τρόπους διεθνοποίησης λιγότερο δαπανηρούς και επικίνδυνους.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι εταιρείες έχουν στραφεί προς τη διεθνή αγορά, λόγω της ανάγκης να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές και να απαντήσουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Λόγω του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή νέων προϊόντων κάτω από πολύ γρήγορους ρυθμούς.

Συνεπώς, οι συνθήκες διεθνοποίησης δημιουργούν νέες καταστάσεις ενδοεταιρικά, στις οποίες οφείλουν να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές, όπως να χαμηλώσουν το κόστος των προϊόντων, να εστιάσουν στη παραγωγή προϊόντων που αποτελούν γι' αυτούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή να υιοθετήσουν ένα προϊόν με κοινή μάρκα σε πολλές χώρες με κοινές δράσεις προώθησης. Η ένταση ανταγωνισμού αναγκάζει τις εταιρείες να αναζητούν οικονομία κλίμακας σε όλες τις λειτουργικές φάσεις της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις προτίμησαν να εξαγοράσουν εταιρείες μέσα από την αγορά που τους ενδιαφέρει, έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα ισχυρό προφίλ στην τοπική αγορά. Κατά συνέπεια, η

ένταση της διεθνοποίησης έχει επηρεάσει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου.

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο ότι η είσοδος στις ξένες αγορές πρέπει να γίνεται ομαλά και ως φυσική συνέχεια της καλής γνώσης του προϊόντος και των απαιτήσεων των καταναλωτών στην εγχώρια αγορά.

2.2.1. Επιλογή αγοράς στόχου – Έρευνα Αγοράς

Σύμφωνα με τον ορισμό του Kottler, η αγορά αποτελείται από πιθανούς πελάτες που μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και οι οποίοι ενδεχομένως να θέλουν και να έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή επιθυμία⁴².

Για να επιλέξουν οι επιχειρήσεις σε ποια αγορά θα δραστηριοποιηθούν θα πρέπει να αναλύσουν τη συγκεκριμένη αγορά, ώστε να μπορέσουν να συντάξουν το κατάλληλο πλάνο στρατηγικού μάρκετινγκ. Με την ανάλυση της αγοράς (έρευνα αγοράς) η επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών εντός και εκτός της εγχώριας αγοράς⁴³.

Οι δραστηριότητες σε διάφορες παγκόσμιες αγορές απαιτούν πληροφορίες για τη λήψη πολλών αποφάσεων, όπως επιλογή αγοράς, κατάλληλη χρονική στιγμή, κατάλληλο εύρος προϊόντων, μερίδιο της τοπικής αγοράς που θα επιδιωχθεί στη νέα αγορά, κ.α. Έτσι, προκειμένου να ληφθούν ανάλογες αποφάσεις για τις διεθνείς δραστηριότητες μιας επιχείρησης κρίνονται

⁴² Forlani, D. & Parthasarathy, M., "Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 2, 2003, σελ. 145.

⁴³ Cateora, P., R. & Graham, J.L, "International Marketing", Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002, σελ. 214-215.

απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν αρχικά τη χώρα (π.χ. το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, το οικονομικό κλίμα, την υποδομή, δημογραφικά και πολιτισμικά στοιχεία, κλπ) και την απόδοση της επιχείρησης σε διεθνείς αγορές, εάν δραστηριοποιείται ήδη στο εξωτερικό, ώστε να εκμεταλλευτεί την υφιστάμενη εμπειρία της.

Τα στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την έρευνα αγοράς, μπορεί να είναι είτε πρωτογενή, είτε δευτερογενή. Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων απαιτεί σαφείς πληροφορίες που να είναι χρήσιμες για το σχεδιασμό, την επίλυση προβλημάτων και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση που επεκτείνεται διεθνώς προσπαθεί να τυποποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή) σε διάφορες διεθνείς αγορές. Στην προσπάθεια αυτή, πολιτισμικές μελέτες των τοπικών αγορών σε συνδυασμό με δευτερογενή στοιχεία και την εμπειρία των μάνατζερ σε τοπικά θέματα είναι πολλές φορές επαρκείς για τη λήψη στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων μάρκετινγκ. Σε καινούργιες αγορές και σε αγορές που εξελίσσονται ραγδαία, η συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι μεγάλης σημασίας.

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει δευτερογενή στοιχεία πριν αρχίσει τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Βασικές πηγές μπορεί να αποτελέσουν εσωτερικές πηγές πληροφόρησης, κρατικές υπηρεσίες που συλλέγουν και παρέχουν πληροφορίες δημογραφικών στοιχείων, επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατανάλωσης και εμπορικές πηγές, στοχεύοντας στην καλή και πολύπλευρη γνώση ξένων αγορών⁴⁴.

⁴⁴ Θανάπουλος Γ.Ν., “Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις”, Εκδόσεις Interbooks, 2006, σελ. 226-230.

Στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει διάφορες μεταβλητές⁴⁵, όπως την πολιτική των πωλήσεών της, την παραγωγική της διαδικασία, κ.α. Πέρα από αυτές τις ελεγχόμενες μεταβλητές, υπάρχουν πολλές άλλες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και τις οποίες οφείλει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψιν προκειμένου να προβεί σε επιλογή της υποψήφιας αγοράς. Βασιζόμενοι στην πληροφόρηση που μας παρέχουν οι έρευνες αγοράς, οι κυριότερες μεταβλητές από αυτές που πρέπει να εξεταστούν με βάση το περιβάλλον της χώρας-αγορά είναι⁴⁶:

2.2.1.1. Αξιολόγηση οικονομικής πραγματικότητας

Κατά την επιλογή της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει διάφορες οικονομικές μεταβλητές της υποψήφιας χώρας.

Δηλαδή θα εξετάσει:

- Την γενικότερη κατάσταση της οικονομίας.
- Την ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης.
- Το εθνικό εγχώριο εισόδημα και κατά κεφαλήν εισόδημα στην ξένη αγορά.
- Τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Τα επίπεδα πληθωρισμού την τελευταία 5ετία στην αγορά στόχο.
- Την τάση του εμπορικού ισοζυγίου.

⁴⁵ Θανόπουλος Γ.Ν., Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Αθήνα, Interbooks, 2002, σελ. 39.

⁴⁶ Wood V.R. & Robertson K.R., "Evaluating international markets", International Marketing Review, Vol. 17, No.1, 2000, σελ.37-39.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι δυνατότητες παραγωγής, που απορρέουν από το βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονων εγκαταστάσεων και αποτελεσματικών μεθόδων για την παραγωγή, την ύπαρξη φυσικών πόρων στην αγορά και την ποικιλία όλων των προϊόντων που παράγονται στην ξένη αγορά σε σύγκριση με τα εισαγόμενα.

Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στα επίπεδα κατανάλωσης και τις τάσεις στην ξένη αγορά καθώς αυτό θα επηρεάσει άμεσα την δραστηριοποίησή της (κατά κεφαλήν κατοχή καταναλωτικών ειδών, κατά κεφαλήν κατανάλωση τροφίμων, κατά κεφαλήν ενεργειακή κατανάλωση, κατά κεφαλήν κατανάλωση βιομηχανικών ειδών).

2.2.1.2. Αξιολόγηση πολιτικής και νομικής πραγματικότητας

Η αξιολόγηση της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας είναι αρκετά χρονοβόρα, διότι απαιτεί τη μελέτη και σύγκριση δεδομένων που είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν. Συνήθως τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται από δημοσιεύσεις μεγάλων και διεθνών εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων⁴⁷.

Όσον αφορά την πολιτική πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει άμεσα μια ενέργεια ευνοϊκά ή αρνητικά. Στρεφόμενη προς μια νέα αγορά, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πρώτα την πολιτική κατάσταση και να δώσει μεγάλη προσοχή στα εξής θέματα⁴⁸:

- Βαθμός πολιτικής δύναμης που έχει ο ηγέτης στην εν λόγω αγορά.
- Βαθμός ελευθερίας της αντιπολίτευσης.

⁴⁷ Θανάπουλος Γ.Ν., "Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις", Εκδόσεις Interbooks, 2006, σελ. 233-234.

⁴⁸ Wood, V.R. & Robertson, K.R., 2000, "Evaluating international markets", International Marketing Review, Vol. 17, No.1, σελ.40.

- Επίπεδα "αναβρασμού" στις εργατικές τάξεις και δυνατότητα της κυβέρνησης να διευθετεί ανάλογες καταστάσεις.
- Σημάδια πολιτικής αναρχίας.

Εξίσου σημαντικές είναι και οι διπλωματικές σχέσεις που έχει αναπτύξει η εν λόγω χώρα και κυρίως σε σχέση με την χώρα προέλευσης της επιχείρησης (διπλωματικές σχέσεις ανάμεσα σε Ελλάδα και την δυνητική αγορά) καθώς και ενδεχόμενοι εμπορικοί περιορισμοί λόγω πολιτικών προστριβών.

Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει καλά την εσωτερική πολιτική σε θέματα ιδιωτικών επιχειρήσεων στην νέα αγορά, όπως κρατική ώθηση, κίνητρα για ενθάρρυνση επιχειρηματικών ενεργειών και μέγεθος ιδιωτικού τομέα σε σχέση με το δημόσιο τομέα.

Πληροφόρηση θα πρέπει να υπάρχει και με το δασμολογικό και φορολογικό σύστημα της υποψήφιας χώρας. Η επιχείρηση θα πρέπει να ενημερωθεί εξ αρχής για τα ποσοστά δασμών και επίπεδα φόρου στην ξένη χώρα για τα συγκεκριμένα προϊόντα που την αφορούν, καθώς και για τις κοινότητες και εμπορικά μπλοκ στα οποία μπορεί να ανήκει η υποψήφια χώρα⁴⁹.

Εκτός από όλα τα παραπάνω θέματα, επιβάλλεται η γνώση και κάποιων γενικότερων νομικών θεμάτων, όπως η έκδοση βίζας στη ξένη χώρα (ταξιδιωτικοί περιορισμοί), το δίκαιο που επηρεάζει το καθεστώς συνεργασίας με αντιπροσώπους και οι νόμοι σχετικά με περιορισμούς σε διαφήμιση και προώθηση, καθώς και πατέντες και προστασία εμπορικών σημάτων.

⁴⁹ Wood, V.R. & Robertson, K.R., "Evaluating international markets", International Marketing Review, Vol. 17, No.1, 2000, σελ.35.

2.2.1.3. Αξιολόγηση πολιτισμικής πραγματικότητας

Σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω, η καλή γνώση πολιτιστικών θεμάτων θα διευκολύνει την επιχείρηση στην σύναψη σχέσεων στην νέα αγορά. Άρα θα πρέπει να συμπεριλάβει στην ανάλυσή της:

- Τον αριθμό των διαφορετικών μειονοτήτων στην υποψήφια αγορά (εθνικές, θρησκευτικές, γλωσσολογικές κοινότητες).
- Σχέσεις συνύπαρξης ανάμεσα στις διαφορετικές κοινότητες.
- Διαφορές στον τρόπο ζωής και τα ήθη των διάφορων ομάδων στη ξένη αγορά.

Είναι σημαντικό να λάβει υπόψιν τις ενδεχόμενες πολιτιστικές διαφορές και τον βαθμό διείσδυσης τους, καθώς αγνοώντας τα, μπορεί κανείς να βρεθεί εν όψει δυσάρεστων καταστάσεων.

2.2.1.4. Αξιολόγηση του κλάδου

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να διερευνήσει τη γενικότερη ζήτηση και ευκαιρίες του κλάδου δραστηριοποίησης στην υποψήφια χώρα. Απαραίτητη λοιπόν είναι η λεπτομερής ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου.

Οι πέντε δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι⁵⁰:

Ὑ Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων. Οι

⁵⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Α΄: Θεωρία", Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σελ. 68-75.

υφιστάμενες επιχειρήσεις προσπαθούν να θέσουν εμπόδια – φραγμούς στην είσοδο στους δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

- **Οι οικονομίες κλίμακας.** Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, λόγω του μικρού μεγέθους τους, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα να έχουν λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια.** Η είσοδος μίας επιχείρησης σε έναν κλάδο σημαίνει την πραγματοποίηση επενδύσεων. Αν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, προκειμένου να ανταγωνιστεί επιτυχώς, είναι μεγάλες, δεν θα μπορεί να την πραγματοποιήσει.
- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.** Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, λόγω καμπυλών εμπειρίας, της γνώσης του κλάδου, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την τεχνογνωσία, κλπ.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος.** Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα ενός κλάδου, είτε πραγματικά είτε αντιληπτά, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους νεοεισερχόμενους να εισέρθουν στον κλάδο, διότι τόσο πιο μεγάλο είναι το κόστος μετακίνησης των πελατών σε άλλα προϊόντα.
- **Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής.** Τα δίκτυα διανομής συνήθως θέλουν αποδείξεις για νέα προϊόντα ή για προϊόντα από νέες επιχειρήσεις και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- **Νομικοί περιορισμοί.** Υπάρχει δυνατότητα σε ορισμένους κλάδους η είσοδος σε νέες επιχειρήσεις να περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς νόμους ή κανονισμούς.
- **Φόβος της αντίδρασης από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.** Αν η πιθανότητα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο.

ü **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.**

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Είναι δυνατόν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής των προϊόντων ενός κλάδου, αποτελώντας ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο σε αυτόν τον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

- **Αριθμός των προμηθευτών.** Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτές είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.** Η δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές.
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.** Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μεγάλη.
- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όσο υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών από υποκατάστατα προϊόντα.
- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.** Όσο οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

ü **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.** Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να

μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης, όπως και χαμηλότερες τιμές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

- **Το μέγεθος του αγοραστή.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για μία επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- **Ο αριθμός των προμηθευτών.** Όσο μικρότερος και περιορισμένος είναι ο αριθμός των προμηθευτών των αγοραστών, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- **Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης.** Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- **Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.** Οι πελάτες μιας επιχείρησης αυξάνουν τις πιέσεις προς αυτήν, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο

μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.

- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος.** Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο, τόσο μικρότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.** Αν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα προϊόντα που αγοράζουν αν το επιθυμούν, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.

ü **Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.** Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα και μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι:

- **Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.** Όσο πιο κοντά στην ποιότητα και την απόδοση των προϊόντων μιας επιχείρησης, βρίσκονται τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή υποκατάστασής τους από αυτά.
- **Η επίδραση της τιμής.** Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των υποκατάστατων είναι χαμηλότερες από των

προϊόντων της επιχείρησης, οι πελάτες είναι πιθανό να στραφούν στα υποκατάστατα.

- ο **Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.** Η απειλή από τα υποκατάστατα είναι μεγαλύτερη όσο πιο πρόθυμοι είναι οι πελάτες να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

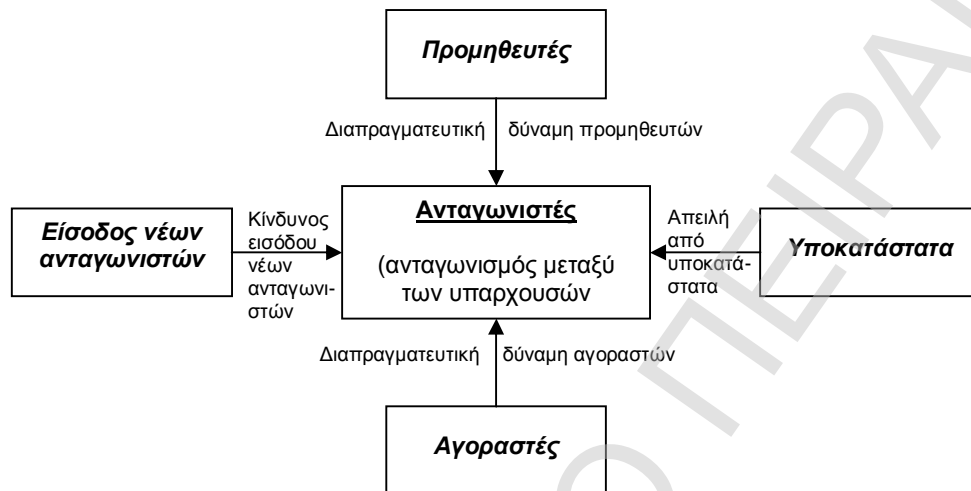
ü **Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.** Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Αν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να υψώσουν τις τιμές και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Αν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός που θα οδηγήσει σε πόλεμο τιμών, περιορίζοντας την κερδοφορία τους και μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι:

- ο **Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.** Σε μια αγορά που αναπτύσσεται γρήγορα ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος τους. Όταν η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος.

- **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.** Ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο είναι ίδια, και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων.
- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα και να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Σε αυτήν την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.
- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.** Στην ένταση του ανταγωνισμού συμβάλλουν και οι προσπάθειες επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Η αντίδραση των ανταγωνιστών σε αυτές τις προσπάθειες αύξησης του μεριδίου αγοράς, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.** Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού αυξάνεται όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων μεταξύ τους και μειώνεται όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι μικρός.
- **Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.** Πολλές φορές σε μία επιχείρηση κοστίζει περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να

δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημίες.

Το επόμενο γράφημα απεικονίζει αυτές τις πέντε δυνάμεις⁵¹:



Γράφημα 2: Οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι πέντε δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλά είναι τα κέρδη του κλάδου συνολικά. Εκτιμώντας την ένταση των δυνάμεων αυτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει κατά πόσον έχει τη δυνατότητα να κάνει την είσοδό του σε μια νέα αγορά στον συγκεκριμένο κλάδο που τον αφορά.

2.2.1.5. Υποδομές

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τα μέσα που μπορεί να εξασφαλίσει στην νέα αγορά, τα οποία θα την διευκολύνουν σε όλη διαδικασία εισόδου και στην διαδικασία ενίσχυσης του προϊόντος της.

Η αποτελεσματική μεταφορά, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στη ξένη αγορά είναι πολύ σημαντικό, για αυτό και πρέπει να αναζητηθούν οι

⁵¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Α': Θεωρία", Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σελ. 67.

δυνατότητες εξασφάλισής τους και το κόστος αυτών⁵². Άρα θα πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες των δικτύων μεταφορών που μπορεί να χρησιμοποιήσει.

Τα μέσα επικοινωνίας στο εσωτερικό της χώρας είναι επίσης μια σημαντική παράμετρος και πρέπει να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους και το προσιτό κόστος τους, καθώς επηρεάζουν τις επαφές με συνεργάτες⁵³.

Ανάλογα με την φύση του προϊόντος, πολλές φορές οι κλιματολογικές συνθήκες μπορεί να αποβούν κρίσιμες. Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στην περιγραφή χερσαίας επιφάνειας και τις ιδιαιτερότητες στο σύνολο της χώρας γιατί μπορεί να επηρεάσουν τη χρήση του δικτύου, τη διανομή, κ.α.

Ολοκληρώνοντας την μελέτη του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος στην δυνητική αγορά, χώρες που δεν πληρούν τα παραπάνω κριτήρια αποκλείονται από περαιτέρω διερεύνηση και διαφαίνεται ένας περιορισμένος αριθμός ελκυστικών αγορών.

⁵² McNaughton, R.B. & Bell, J., "Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 1, 2000, σελ. 24-39.

⁵³ Wood, V.R. & Robertson, K.R., "Evaluating international markets", *International Marketing Review*, Vol. 17, No.1, 2000, σελ.35.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- ⇒ Cateora, P., R. & Ghauri, P.N, International Marketing, European Edition, Mc Graw Hill Publishing, Maidenhead, 2000.
- ⇒ Cateora, P., R. & Graham, J.L, International Marketing, Mc Graw Hill, 11th Edition, NY, 2002.
- ⇒ Czinkota M.R., Rokainen IA and Moffett M.H., International Business, Update 2000, The Dryden Press, 2000.
- ⇒ Darling, J.R. & Seristo, H.T., “Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making”, European Business Review, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 28-43.
- ⇒ Fillis, I., “Barriers to Internationalisation”, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7-8, 2002, σελ. 912-927.
- ⇒ Forlani, D. & Parthasarathy, M., “Dynamic Market Definition: An International Marketing Perspective”, International Marketing Review, Vol. 20, No. 2, 2003, σελ. 142-160.
- ⇒ Kotler, P., Marketing Management, 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.
- ⇒ McNaughton, R.B. & Bell, J., “Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets”, Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1, 2000, σελ. 24-39.
- ⇒ Wood V.R. & Robertson K.R., “Evaluating international markets”, International Marketing Review, Vol. 17, No.1, 2000, σελ.34-55.

⇒ Θανόπουλος Γ.Ν., Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2006.

⇒ Θανόπουλος Γ.Ν., Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Αθήνα, Interbooks, 2002.

⇒ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

3. Στρατηγικές διείσδυσης σε ξένες αγορές

Σύμφωνα με τους Mas-Ruiz, Nicalau-Gonzalbez και Ruiz-Moreno (2002)⁵⁴, οι επιχειρήσεις έχουν δύο επιλογές κατά την έναρξη των διεθνών δραστηριοτήτων τους: είτε να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε λίγες αγορές, είτε να ακολουθήσουν την επιλογή διασποράς των δραστηριοτήτων τους σε περισσότερες αγορές.

Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να προσανατολίζονται τις προσπάθειές τους σε λίγες αγορές που οι ίδιες θεωρούν στρατηγικής σημασίας και επεκτείνονται σταδιακά σε νέες αγορές. Ακολουθούν δηλαδή στρατηγική συγκέντρωσης σε περιορισμένο αριθμό αγορών. Με τον τρόπο αυτό συντελείται σταδιακή απόκτηση ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνια κέρδη.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την στρατηγική φαίνεται να είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες, οι οποίες δίνουν έμφαση στην κερδοφορία των εξαγωγών προσέχοντας ιδιαίτερα την στρατηγική μάρκετινγκ στις χώρες αυτές. Με αυτή την στρατηγική, στόχος τους είναι τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα.

Αντιθέτως, άλλες επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική εισόδου σε μεγάλο αριθμό αγορών ταυτόχρονα και κατά συνέπεια οι ενέργειες μάρκετινγκ, όπως και οι πόροι, μοιράζονται ανάλογα σε αυτές τις αγορές. Χαμηλή συμμετοχή σε ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο αγορών, μπορεί να αποδειχθεί λιγότερο ριψοκίνδυνη και εξίσου κερδοφόρα στρατηγική.

⁵⁴ Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., "Foreign Expansion Strategy and Performance", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, σελ.348-368.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την στρατηγική συνήθως δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον όγκο των εξαγωγών παρά στην κερδοφορία και έχουν μεγαλύτερη άνεση στο να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε αγοράς⁵⁵.

Κατά συνέπεια, ανάλογα με την φύση της εταιρείας, του προϊόντος και της αγοράς, επιλέγεται η καταλληλότερη στρατηγική.

3.1. Κριτήρια επιλογής στρατηγικής

Στην αναζήτηση της κατάλληλης στρατηγικής διεθνοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους σε συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν την ίδια την επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Το μέγεθος της επιχείρησης.
- Η εμπειρία διεθνοποίησης της επιχείρησης.
- Τα κίνητρα διεθνοποίησης της επιχείρησης.
- Η φύση του προϊόντος και η φύση της αγοράς.

3.1.1. Μέγεθος επιχείρησης

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχημένη δραστηριοποίηση στο εξωτερικό⁵⁶.

⁵⁵ Katsikeas, C.S. & Leonidou L.C., "Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading", Journal of Marketing Management, Vol.12, 1996, σελ.113-134.

⁵⁶ Kalafsky, R.V., "Export Activity And Firm Size", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 2, 2004, σελ. 162-163.

Αντιθέτως, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένο με την επιλογή διεθνοποίησης και τον βαθμό διεξόδου.

Ο συσχετισμός μεγέθους της επιχείρησης με το στάδιο διεθνοποίησης στο οποίο βρίσκεται προκύπτει από την γενικώς αποδεκτή άποψη ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερους πόρους και εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα σε οικονομίες κλίμακας. Αυτοί οι παράγοντες που άπτονται σε θέματα μεγέθους της επιχείρησης, αντανakλούν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών στο εξωτερικό. Οι μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους δεν επιτυγχάνουν με την ίδια ευκολία να κάνουν μια δυναμική κίνηση σε συγκεκριμένη αγορά. Αυτό όμως δεν αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να κινηθούν σε αγορές του εξωτερικού εξίσου αποτελεσματικά με διαφορετική στρατηγική, όπως για παράδειγμα μέσω εξαγωγών. Εξάλλου, το μέγεθος της επιχείρησης από μόνο του δεν καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αλλά μας βοηθά να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα όταν συσχετίζεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζεται στην ξένη αγορά. Έτσι, μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση στην εγχώρια αγορά μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη επιχείρηση στο εξωτερικό ανάλογα με τον ανταγωνισμό⁵⁷.

3.1.2. Εμπειρία διεθνοποίησης της επιχείρησης

Η εμπειρία που διαθέτει μια επιχείρηση σε θέματα διεθνοποίησης την βοηθά να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης με μικρότερο βαθμό

⁵⁷ Ekeledo, I. & Sivakumar, K., "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 78.

αβεβαιότητας. Η εμπειρία αυτή μπορεί να είναι είτε σε γεωγραφικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο κλάδου. Στην πρώτη περίπτωση, η εμπειρία προκύπτει από οικειότητα της επιχείρησης με την περιοχή την οποία έχει ορίσει ως υποψήφια αγορά. Στη δεύτερη περίπτωση, η εμπειρία απορρέει από την πολύχρονη παρουσία της επιχείρησης στον κλάδο και κατά συνέπεια, στην πιθανή γνώση του πώς φέρεται ο συγκεκριμένος κλάδος σε άλλες χώρες⁵⁸.

Οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη εμπειρία δείχνουν μεγαλύτερο βαθμό οικειότητας στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, πράγμα που μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην εκτίμηση του κινδύνου και των πιθανών κερδών ανάλογα με την επιλογή στρατηγικής. Δικαιολογημένα, λοιπόν, η εμπειρία σε αυτό το επίπεδο, βοηθά την επιχείρηση να κάνει τη διάκριση μεταξύ επικέντρωσης ή διασποράς σε αγορές-στόχο και μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση⁵⁹.

Ακόμα και οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία για να εισέλθουν σε ξένες αγορές, μπορούν να αντεπεξέλθουν αν διαθέτουν τους κατάλληλους μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να αφομοιώνουν και να συσσωρεύουν γνώση από το περιβάλλον τους και να την μετατρέπουν σε δημιουργικότητα⁶⁰.

⁵⁸ Ekeledo, I. & Sivakumar, K., "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 77.

⁵⁹ Ekeledo, I. & Sivakumar, K., "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 77.

⁶⁰ Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., "Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 800.

3.1.3. Κίνητρα διεθνοποίησης της επιχείρησης

Σε πολλές μελέτες, δίνεται έμφαση στα κίνητρα που ωθούν την επιχείρηση στο εξωτερικό. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται διάκριση σε παράγοντες που ωθούν την επιχείρηση να διεθνοποιηθεί, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες της αγοράς (Hollensen 2001), και φανερώνοντας μια επιθετική συμπεριφορά και συνθήκες που την αναγκάζουν να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις προκειμένου να επιβιώσει. Ανάλογα με την πηγή ώθησης της επιχείρησης, αυτό θα καθορίσει τον προσανατολισμό προς την εστίαση και διεξόδωση σε λίγες αγορές ή την επέκταση σε περισσότερες. Στα κίνητρα συγκαταλέγονται και οι προσδοκίες της διοίκησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης⁶¹.

3.1.4. Η φύση του προϊόντος και η φύση της αγοράς

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, καθοριστικό ρόλο στην στρατηγική διεθνοποίησης μιας επιχείρησης παίζει η φύση του προϊόντος της επιχείρησης όπως και η φύση της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί.

Σημαντικό ρόλο στην απόφαση μιας επιχείρησης για άνοιγμα στο εξωτερικό παίζουν τόσο η διάρκεια ζωής του προϊόντος, όσο και κάποια χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως βάρος, όγκος, επωνυμία⁶². Η διασπορά ευνοεί ειδικού τύπου προϊόντα, για τα οποία οι περισσότερες χώρες έχουν μικρή αγορά. Εταιρείες με προϊόντα εξειδικευμένα όπου γενικά η προσφορά δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη ευνοούνται από την στρατηγική διασποράς σε πολλές

⁶¹ Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., "Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 801.

⁶² Ekeledo, I. & Sivakumar, K., "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 80.

διαφορετικές αγορές. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή προσφέρεται για προϊόντα όπου δεν υπάρχει επαναληπτική αγορά καθώς και για τυποποιημένα προϊόντα που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό προσαρμογής στις διάφορες ξένες αγορές. Πέρα από την επιλογή στρατηγικής, όσο πιο τυποποιημένο είναι το προϊόν, τόσο πιο εύκολος καθίσταται ο έλεγχός του στην αγορά, καθώς δεν θα χρειάζεται συνεχή επικοινωνία ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση⁶³.

Όσον αφορά την υποψήφια αγορά, κρίνοντας το ποσοστό ανάπτυξης της σε συνάρτηση με το ποσοστό αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην αγορά κατά τα τελευταία 5 χρόνια, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε ορισμένα συμπεράσματα για την αγορά αυτή. Επιλέγοντας τη μέθοδο της παράλληλης επέκτασης- διασποράς σε πολλές αγορές, η επιχείρηση μπορεί εύκολα και γρήγορα να αποκτήσει έναν ικανοποιητικό όγκο πωλήσεων και μάλιστα με χαμηλό ρίσκο, ακόμα κι αν κάποιες αγορές κρύβουν στοιχεία αβεβαιότητας (π.χ. κυμαινόμενη ισοτιμία νομίσματος, πολιτική αστάθεια, κ.α). Την ίδια στρατηγική μπορεί να ακολουθήσει και στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες εισέρχεται έχουν χαμηλό βαθμό ανάπτυξης ή υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Το να επικεντρωθεί μια επιχείρηση σε λίγες αγορές όπου επικρατούν ασταθείς οικονομικές συνθήκες θα ήταν ριψοκίνδυνη κίνηση. Εξαιτίας της πολυδιάστατης φύσης των στρατηγικών επιλογών, κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τον προσανατολισμό προς μια στρατηγική,

⁶³ Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., "Foreign Expansion Strategy and Performance", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, σελ.351.

ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, το χρονοδιάγραμμα και τις προτεραιότητες που έχει θέσει.⁶⁴

3.2. Οργάνωση και λειτουργία Διεθνοποιημένης Επιχείρησης

Μία επιχείρηση όταν λάβει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, θα πρέπει εκτός από την προσαρμογή των προϊόντων της, να προσαρμόσει και την οργάνωση και τη λειτουργία της.

3.2.1. Μάρκετινγκ

Η επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνάει την τεράστια σημασία που έχει το μάρκετινγκ σε όλη της την πορεία. Το μάρκετινγκ αποτελεί μία διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης, και είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη προϊόντων, για τις αποφάσεις τιμολόγησης τους, προβολής τους και διανομής τους.

Για να υλοποιηθούν όλα αυτά, το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, τη στρατηγική και την εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης, με βασικό κριτήριο Και βέβαια, αυτές οι επιδιώξεις δεν είναι τίποτα άλλο από τον σκοπό του μάρκετινγκ, δηλαδή τα έσοδα.

Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού προγράμματος καλούνται να λάβουν υπόψη τις προτιμήσεις των καταναλωτών στην νέα αγορά και την στάση τους έναντι της

⁶⁴ Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., 2002, "Foreign Expansion Strategy and Performance", International Marketing Review, Vol. 19, No. 2, σελ.348-368.

χώρας προέλευσης, το κόστος, τους κανονισμούς και την συμβατότητα του προϊόντος. Δεν είναι απαραίτητο να προβούν απευθείας σε δημιουργία νέου προϊόντος, καθώς πιθανότατα ένα υπάρχον προϊόν που έχει συμπληρώσει τον κύκλο ζωής του στην εγχώρια αγορά να μπορεί να μπει σε μια νέα αγορά με ελάχιστες ή μηδενικές προσαρμογές.

Ως προς το θέμα της τιμής, εξαρτάται τόσο από ενδοεταιρικούς παράγοντες, όπως κόστος παραγωγής, διανομής, κ.α. όσο και εξωτερικούς παράγοντες όπως ισοτιμίες νομισμάτων, φορολογία, πληθωρισμός, τιμολογιακή πολιτική ανταγωνισμού.

Η διανομή των προϊόντων σε μια νέα αγορά είναι περίπλοκη διαδικασία καθώς τα δίκτυα διανομής διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η τελική απόφαση για την επιλογή του δικτύου διανομής επηρεάζεται τόσο από την φύση του προϊόντος όσο και από τα χαρακτηριστικά της αγοράς καθώς και από την εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση στην οργάνωση του δικτύου της στην εγχώρια αγορά⁶⁵.

Ως προς την προβολή του προϊόντος, συνήθως γίνεται προσαρμογή της διαφημιστικής εκστρατείας μιας επιχείρησης στη χώρα - αγορά.

Για την αποτελεσματική και κερδοφόρα διεθνοποίησης της επιχείρησης και την επίτευξη μακρόχρονων αποτελεσμάτων, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο μίγμα Μάρκετινγκ, και όχι να αντιγράψει την πολιτική της εγχώριας αγοράς. Στη δημιουργία του κατάλληλου μίγματος Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η καλή γνώση των ελεγχόμενων

⁶⁵ McNaughton, R.B. & Bell, J., "Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 1, 2000, σελ. 24-39.

συνιστώσων της αγοράς, αλλά και να λαμβάνονται υπόψη και οι μη ελεγχόμενες συνιστώσες.

3.2.2. Οργάνωση και δομή επιχείρησης

Το κόστος, η ποιότητα, η διανομή προϊόντων και η ευελιξία της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία, που πηγάζουν από κοινού από την οργάνωση της επιχείρησης.

Προκειμένου να εισέλθει δυναμικά σε ανταγωνιστικές αγορές του εξωτερικού, η επιχείρηση πρέπει να λάβει ορισμένες αποφάσεις σε σχέση με τα κτίρια και τον εξοπλισμό, αποφάσεις δηλαδή που αφορούν τη δυναμικότητα της παραγωγής, τις εγκαταστάσεις της, την τεχνολογία και την καθετοποίησή της. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Είναι αποφάσεις στρατηγικής φύσης, που μακροπρόθεσμα θα εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Πέρα από τη δομή και τον εξοπλισμό, πολύ σημαντικές κρίνονται και οι αποφάσεις υποδομής, δηλαδή τα συστήματα διοίκησης, όπως αποφάσεις για τους εργαζόμενους, την ποιότητα, τον προγραμματισμό παραγωγής και την οργάνωση. Πρόκειται για αποφάσεις τακτικής φύσης που αφορούν τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν εξίσου ορατά αποτελέσματα με τις αποφάσεις δομής.

Είναι προφανές ότι οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το

εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί.

3.2.3. Ανθρώπινοι πόροι

Μία επιχείρηση κατά τη διεθνοποίησή της βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα περιβάλλον με έντονη πολιτισμική διαφοροποίηση. Για να πετύχει μέσα σε αυτό το περιβάλλον θα πρέπει να μπορεί να κατανοήσει τις διαφορετικές κουλτούρες που υπάρχουν και να περιορίσει τις πολιτισμικές συγκρούσεις.

Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε σταδιακή ομοιογενοποίηση της παγκόσμιας αγοράς. Δημιουργούνται διεθνείς σύνδεσμοι και υποδομές ως επακόλουθο των οποίων μειώνονται οι διαφορές που προέρχονται από οικονομικό-κοινωνικά αίτια⁶⁶. Αυτό βέβαια συνεπάγεται ανάγκη για τυποποιημένες πλέον στρατηγικές μάρκετινγκ εντός και εκτός συνόρων⁶⁷. Παρόλα αυτά, ακόμα και στην Ευρώπη, όπου η οικονομική ένωση οδηγεί σε ομοιογενοποίηση πολιτικών και κοινωνικών δομών, οι πολιτισμικές αξίες παραμένουν πολύ ισχυρές, παραμένουν σταθερές στον χρόνο και οδηγούν την ιστορική εξέλιξη της χώρας⁶⁸.

3.2.4. Χρηματοοικονομικά

Η βασική αποστολή κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της για τους μετόχους της. Ο χρόνος και ο κίνδυνος αποτελούν δύο σημαντικά

⁶⁶ Yenyurt, S. & Townsend, J.D., "Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 4, 2003, σελ.377-378.

⁶⁷ Zou, S. & Cavusgil, S.T., "The GMS: Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, 2002, σελ. 40-41.

⁶⁸ Yenyurt, S. & Townsend, J.D., "Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 4, 2003, σελ. 378.

στοιχεία για οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση. Κάθε επιχείρηση παρουσιάζει δύο ειδών κινδύνους τον επιχειρηματικό κίνδυνο, δηλαδή τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα της, και τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο, που εξαρτάται από το χρέος που έχει αναλάβει η επιχείρηση.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος οφείλεται κυρίως σε διακυμάνσεις της ζήτησης, των τιμών πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης, των τιμών των πρώτων υλών, της δυνατότητας αντίδρασης σε μεταβολές των τιμών αυτών καθώς και στη δομή κόστους της επιχείρησης. Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι απόρροια της διάρθρωσης των κεφαλαίων της, δηλαδή του μίγματος ιδίων κεφαλαίων και χρέους. Μια επιχείρηση με σχετικά μεγάλο χρέος είναι πολύ πιο εκτεθειμένη σε κινδύνους. Εάν καταφέρει να εξασφαλίσει ρευστότητα, δηλαδή να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις άμεσες οικονομικές υποχρεώσεις της, τότε θεωρητικά δεν διατρέχει κίνδυνο. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η ορθή διαχείριση των διαθεσίμων μιας επιχείρησης σε ξένα νομίσματα, πράγμα που κρίνεται αναγκαίο στις συναλλαγές σε συνάλλαγμα και την μεταφορά κεφαλαίου σε θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό.

Ο επιχειρηματικός και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος αποτελούν τον συνολικό κίνδυνο μιας επιχείρησης που καθορίζει το κόστος χρηματοδότησης της, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τις βραχυπρόθεσμες, και ιδιαίτερα, τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της για επενδύσεις.

3.3. Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές επικεντρώνονται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο στον οποίο

δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και στοχεύουν στην επιλογή μιας στρατηγικής που να προσφέρει στην επιχείρηση κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Porter, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Αυτή η αξία μπορεί να δημιουργηθεί είτε παράγοντας ένα προϊόν ή υπηρεσία με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ή προσφέροντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία, με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερα καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερη επιλογή, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, ή κάποιο άλλο παράγοντα διαφοροποίησης.

Αυτοί οι δύο τύποι στρατηγικού πλεονεκτήματος, ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση, σε συνδυασμό με το εύρος της αγοράς, δίνουν τις τρεις βασικές στρατηγικές με τις οποίες μπορεί μία επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι στρατηγικές είναι η ηγεσία κόστους, η οποία στοχεύει να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλότερου κόστους παραγωγός ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, η διαφοροποίηση, η οποία στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας, ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό, και η εστίαση, η οποία αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, είτε μέσω της ηγεσίας κόστους, είτε μέσω της διαφοροποίησης.⁶⁹

⁶⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004, σελ. 212-224.

3.3.1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Με άξονα την στρατηγική χαμηλού κόστους, η επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η αύξηση του όγκου πωλήσεων.⁷⁰

3.3.2. Στρατηγική διαφοροποίησης

Η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Αυτό προϋποθέτει προσεκτική μελέτη των αναγκών των αγοραστών ώστε να εντοπίσει το στοιχείο που ενδεχομένως να έκανε το προϊόν της πιο ελκυστικό από αυτά του ανταγωνισμού.

Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να υιοθετεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά

⁷⁰ Γεωργόπουλος, Ν.Β., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα, 2004, σελ. 215.

ενός προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, κ.α.⁷¹

3.3.3. Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης έχει ως βασικό στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, επικέντρωση σε κάποια ξεχωριστή προτίμηση ή ανάγκη των αγοραστών. Αυτή η επικέντρωση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, ως προς κάποια γεωγραφική περιφέρεια, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές που απευθύνεται.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Η πρώτη περίπτωση προϋποθέτει την ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι η υπόλοιπη αγορά. Η δεύτερη περίπτωση προϋποθέτει την ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική εστίασης επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, που όμως δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Για να είναι ελκυστική η στρατηγική εστίασης, χρειάζεται η τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται να είναι αρκετά μεγάλη για να είναι επικερδής, να έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης και βέβαια να μην παρουσιάζει ενδιαφέρον για μεγάλους ανταγωνιστές. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση πρέπει να έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να το εξυπηρετήσει αποτελεσματικά.

⁷¹ Γεωργόπουλος, Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα, 2004, σελ. 218.

Πάντως, το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική εστίασης είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις (δύσκολα βρίσκονται παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατα, πράγμα που συνεπάγεται μικρή διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών).

Φυσικά, πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος είτε κάποια άλλη επιχείρηση να βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης της ειδικής αγοράς, είτε οι προτιμήσεις των αγοραστών να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς. Μέχρι τότε όμως, η επιχείρηση μπορεί να έχει λάβει τα μέγιστα δυνατά οφέλη και κέρδη.

3.4. Στρατηγικές διεθνοποίησης

Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης των αγορών και διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοποίησης, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της επιτυχημένης διεθνοποίησης, δηλαδή του τρόπου οργάνωσης ή αναδιοργάνωσης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα απ'όλα να έχει ξεκαθαρίσει ποια θα είναι η αποστολή της. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη μίας επιχειρηματικής ιδέας, η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο όραμα και στον καθορισμό της αποστολής. Μετά τον καθορισμό μίας ξεκάθαρης αποστολής μπορούν να καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, και αφού έχουν προηγηθεί όλες οι αναλύσεις που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι σε θέση η

επιχείρηση να καταστρώσει την στρατηγική της και να αποφασίσει πώς θα προσεγγισθούν οι στόχοι αυτοί ώστε να εξασφαλιστεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Και βέβαια, αυτό επιτυγχάνεται εφόσον υπάρχει πάντα έλεγχος, αξιολόγηση και αναπροσαρμογή της στρατηγικής, όπου απαιτείται, εφόσον και το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς.⁷²

Οι στρατηγικές που μπορεί μία επιχείρηση να εφαρμόσει για να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό αναλύονται στη συνέχεια.

3.4.1. Εξαγωγές

Αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στη μητρική χώρα προϊόντα χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτή, δίνοντάς της παράλληλα τη δυνατότητα να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη πολύ μικρού κινδύνου, για αυτό και προτιμάται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά ή από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση.⁷³

Η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να γίνεται είτε εμμέσως, δηλαδή με τη μεσολάβηση ατόμων που βρίσκονται στην εγχώρια αγορά, τα οποία αναλαμβάνουν τη διαδικασία της φόρτωσης και εμπορίας του προϊόντος, είτε

⁷² Calof J., "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25, 1994, σελ. 367-370.

⁷³ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004, σελ. 73-74.

άμεσα χωρίς μεσολάβηση από την εγχώρια αγορά αλλά με τη συνεισφορά συνεργατών στην αγορά.⁷⁴

Η προώθηση των εξαγωγών είναι μέρος της εξέλιξης μιας εταιρείας. Δεν είναι συγκεκριμένο γεγονός, αλλά είναι μια διαδικασία⁷⁵. Αν μια εταιρεία δεν διαθέτει μεγάλη δομή, μπορεί να αναθέσει όλο το διαδικαστικό κομμάτι των εξαγωγών σε εξωτερικό συνεργάτη που θα αναλάβει κάθε λεπτομέρεια με την καταβολή προμήθειας.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης των εξαγωγών για μία επιχείρηση είναι⁷⁶:

- Οι εξαγωγές συνεπάγονται χαμηλό κόστος, εκτός βέβαια κι αν λάβουμε υπόψιν το σταθερό κόστος έναρξης της δραστηριότητας (έρευνα αγοράς, άδεια εξαγωγής προς τρίτες χώρες, δήλωση εξαγωγικής δραστηριότητας επιχείρησης, κ.α).
- Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει μια εξαγωγική επιχείρηση είναι περιορισμένος και συνδέεται αποκλειστικά με την αξία του εμπορεύματος.
- Οι εξαγωγές είναι ο γρηγορότερος τρόπος να εισέλθει μια επιχείρηση σε μια νέα αγορά. Επιλέγοντας τις εξαγωγές ως πρόσβαση σε νέες αγορές, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της σταδιακής εισόδου στην αγορά-στόχο, με ότι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή ευκολία κινήσεων, απόκτηση εμπειρίας και γνωριμίας με την αγορά και αποφυγή

⁷⁴ Root F., "Entry Strategies for International Markets", Lexington Books, New York, 1994, σελ. 148-149.

⁷⁵ Θανόπουλος, Γ.Ν., 2002, Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Αθήνα, Interbooks, σελ. 287.

⁷⁶ Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ.154-156.

γρήγορων αποφάσεων που εκ των υστέρων μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες.

- Αποκτάται εξοικείωση με την εν λόγω αγορά και συσσωρεύεται γνώση ώστε την κατάλληλη στιγμή ενδεχομένως η επιχείρηση να αποφασίσει να κάνει μια επενδυτική κίνηση. Αλλά ακόμα κι αν αρκестεί σε επιτυχημένη εξαγωγική πορεία, μελλοντικά μπορεί να εξασφαλίσει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Τα μειονεκτήματα της χρήσης των εξαγωγών είναι:

- Οι δυσκολίες κατανόησης των πραγματικών αναγκών του καταναλωτή – πελάτη.
- Τα προβλήματα στην επικοινωνία και τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται, όπως και στην προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των αγορών αυτών.
- Η εξάρτηση από την πολιτική εισαγωγών της κάθε χώρας.

3.4.2. Στρατηγικές συμμαχίες

Μετά τις εξαγωγές, ένα βήμα παραπέρα σε επίπεδο ρίσκου και κόστους αποτελούν οι συμφωνίες με συνεργάτες στην νέα αγορά, όπου και πάλι υπάρχουν διακρίσεις ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος δέσμευσης που επιθυμεί η επιχείρηση. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που προχωράνε σε

βαθύτερες από τις συνηθισμένες συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων με κοινό επιχειρηματικό στόχο⁷⁷.

Αυτές οι συμφωνίες προσφέρουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία αντίθετα με τις συγχωνεύσεις που εσωτερικεύουν όλες τις δραστηριότητες. Συμφωνίες αδειοδότησης και συμμαχίες σε θέματα μάρκετινγκ είναι συμβατικές σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα. Συνεργασίες που δεν απαιτούν κεφάλαιο αποτελούν μακροπρόθεσμες συμφωνίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις που μπορούν να αφορούν πολλά σημεία συνεργασίας.⁷⁸

Οι συνεργασίες με ανταλλαγή κεφαλαίου αποτελούνται από ένα πιο πολύπλοκο μηχανισμό και θέτουν βάσεις για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές. Περιορίζουν την αβεβαιότητα και εξασφαλίζουν κάποιες βάσεις για μελλοντικό προγραμματισμό. Με περαιτέρω εμβάθυνση στην συνεργασία και καθορίζοντας το πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κάθε πλευράς έχουμε μια σχέση κοινοπραξίας στην οποία μπορεί η επιχείρηση να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια λόγω του υψηλού επιπέδου έλεγχου που μπορεί να εξασφαλίσει⁷⁹.

3.4.3. Διεθνής επέκταση με χρήση αδειών παραγωγής

Η διεθνής χορήγηση αδειών είναι ένας συμβατικός τρόπος εξάπλωσης στο εξωτερικό με έναν ή περισσότερους τοπικούς συνεργάτες χωρίς καθεστώς

⁷⁷ Czinkota M.R., Rokainen I.A., "International Marketing", Forth Worth, The Dryden Press, 1995.

⁷⁸ Townsend, J.D., 2003, "Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing", Marketing Intelligence & Planning, σελ.146.

⁷⁹ Σιώμοκος, Γ.Ι., 2004, "Στρατηγικό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Σταμούλης, 2η Έκδοση, Αθήνα, 702-703.

ιδιοκτησίας. Η επιχείρηση μεταβιβάζει σε μια ξένη επιχείρηση το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει κάποια στοιχεία ιδιοκτησίας της πρώτης (π.χ. δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, εμπορικές μάρκες, επωνυμία επιχείρησης, τεχνολογία, επιχειρηματικές μεθόδους). Στο συμφωνητικό, ορίζονται ξεκάθαρα τα στοιχεία που παραχωρούνται, οι όροι ανταμοιβής, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και των δύο πλευρών, η διάρκεια της σύμβασης και ο τρόπος επίλυσης κάποιας ενδεχόμενης διαμάχης. Η χορήγηση αδειών έχει χαμηλό κόστος και επίπεδο κινδύνου. Επιτρέπει την είσοδο σε μια νέα αγορά, χωρίς ουσιώδες ρίσκο, αλλά μελετώντας σταδιακά τις δυνατότητες της αγοράς.⁸⁰

Βέβαια, σε περίπτωση που εκ των υστέρων διαπιστωθεί ότι για κάποιους λόγους κρίνεται ακατάλληλη η επιλογή του συγκεκριμένου συνεργάτη, δεν είναι εύκολο να διακοπεί άμεσα το συμφωνητικό πριν τη λήξη της χρονικής δέσμευσης. Μετά από πιθανή αντιδικία, ο πρώην συνεργάτης μπορεί να στραφεί εναντίον της επιχείρησης που παραχώρησε δικαιώματα ως άμεσος ανταγωνιστής, αφού έχει λάβει γνώση για κρίσιμα θέματα που αφορούν το προϊόν. Η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει την τεχνολογία που η ίδια δημιούργησε και να είναι αυτή που θα συντελέσει στην ανάπτυξη του ανταγωνιστή της.⁸¹

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει σε αυτή τη μορφή συνεργασίας πρέπει να πάρει μέτρα ώστε να περιοριστεί το ενδεχόμενο να βρεθεί εκτεθειμένη μελλοντικά. Όταν η χώρα που έχει επιλεγεί, χαρακτηρίζεται από χαμηλό πολιτικό ρίσκο και υποστηρίζει ξένες επιχειρηματικές συνεργασίες, τότε ακόμα και το τεχνολογικό ρίσκο

⁸⁰ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 204-208.

⁸¹ Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ.157.

ελαχιστοποιείται και δεν υπάρχει κίνδυνος ο ξένος συνεταιίρος να υπαναχωρήσει στην υπόσχεσή του και να εξαπατήσει την επιχείρηση⁸².

3.4.4. Διεθνής δικαιοχρηση

Πρόκειται για κάτι περισσότερο από μία απλή επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του δικαιοδόχου, του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα και του δικαιοπάροχου, της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί και προμηθεύει το δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Τα δύο μέρη συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος και οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μία σχέση όπου και οι δύο συνεργάτες κερδίζουν ουσιαστικά⁸³.

Ανάλογα με την μορφή της συνεργασίας ανάμεσα στις δύο πλευρές, η δικαιοχρηση μπορεί να αφορά τη διανομή, όταν ο δικαιοπάροχος παράγει κάποιο προϊόν, το οποίο πωλείται μέσω του δικτύου του δικαιοδόχου στο εξωτερικό ή την παραγωγή του προϊόντος, όταν ο δικαιοδόχος έχει την άδεια του δικαιοπάροχου να παράγει ή να μεταποιεί το προϊόν του δεύτερου, βάσει των καθορισμένων προδιαγραφών και με το λογότυπο του δικαιοπάροχου. Συνεπώς, ο δικαιοπάροχος προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα ή τις

⁸² Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ.154-157.

⁸³ Κωστάκης, Δ. Στ., Franchising, Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση, Αθήνα, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2002, σελ. 135-136.

υπηρεσίες της στην νέα αγορά και δίνει το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνολογίας και διαφημιστικής υποστήριξης.⁸⁴

Αυτός ο τρόπος εισόδου σε νέες αγορές έχει πολλά θετικά στοιχεία για τον δικαιούχο, όπως ταχεία ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων και παράλληλα ταχεία αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας του προϊόντος. Επίσης, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες, λόγω μεγάλου όγκου πωλήσεων από την εξάπλωση σε άλλες αγορές. Το επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία είναι χαμηλότερο από ότι εάν επένδυε μόνη, και παράλληλα αποκτά γνώση για την νέα αγορά και εμπειρίες που κάλλιστα μπορεί να είναι εφαρμόσιμες και στην εγχώρια αγορά. Ο δικαιούχος παίζει ενεργό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας και στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας του συνεργάτη. Για αυτό, η χορήγηση αδειών μπορεί να επιλεγεί όταν το προϊόν της επιχείρησης απευθύνεται σε μικρές αγορές, διακρίνεται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης ή έχει βραχυχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοχεύοντας στην άμεση διείσδυση του προϊόντος.⁸⁵

Τα μειονεκτήματα από τη χρήση της δεινούς δικαιόχρησης έγκεινται στη δυσκολία ελέγχου όλου του δικτύου και στη πιθανή εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης. Πάντα υπάρχει η πιθανότητα να εμφανιστούν περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με την κεντρική πολιτική και κατεύθυνση με αποτέλεσμα ο δικαιούχος να αποφασίσει να παρεκκλίνει από την χαραγμένη από τη μητρική εταιρεία πολιτική. Σε άλλη περίπτωση, ο δικαιούχος μπορεί να αποφασίσει να αποχωρίσει έτσι ώστε να

⁸⁴ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 208-209.

⁸⁵ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 209-210.

διαφοροποιηθεί. Εάν παρατηρηθούν περιστατικά δικαιοδόχων που δεν εφαρμόζουν σωστά τις αρχές που έχουν ως προσανατολισμό, αυτό μπορεί να μειώσει την αξιοπιστία και το κύρος του ονόματος της επιχείρησης στους καταναλωτές. Τέτοια περιστατικά, είναι δυνατό να αποφευχθούν εάν υπάρχει ένα στοχοποιημένο επιχειρηματικό πλάνο, βάσει του οποίου παρακολουθείται η πορεία του δικτύου και εάν εφαρμοστούν οργανωτικά και διοικητικά συστήματα ανάλογα με αυτά που χρησιμοποιούνται στην μητρική εταιρεία.⁸⁶

3.4.5. Συμφωνίες Παραγωγής

Η παραγωγή βάσει συμβολαίου είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση εκχωρεί δικαίωμα παραγωγής ή συναρμολόγησης ενός ή περισσότερων προϊόντων της για λογαριασμό της σε μια επιχείρηση που εδρεύει στην νέα αγορά. Το τελικό προϊόν διατηρεί την επωνυμία της πρώτης επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση παρέχει στον συνεταιίρο της στο εξωτερικό την τεχνολογία και την τεχνική υποστήριξη για την εκτέλεση της διαδικασίας παραγωγής ή συναρμολόγησης. Η επιχείρηση που εκχωρεί το δικαίωμα διατηρεί την ευθύνη για την εκτέλεση των διαδικασιών τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων της που παράγει η επιχείρηση στο εξωτερικό.⁸⁷

Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που εκχωρεί δικαίωμα παραγωγής στην άλλη επιχείρηση, είναι τα εξής⁸⁸:

⁸⁶ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 209-210.

⁸⁷ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 199.

⁸⁸ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, “Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 201-202.

- Η αναθέτουσα επιχείρηση μπορεί να παράγει το προϊόν της σε μια άλλη χώρα, αυξάνοντας την παραγωγική δυναμικότητα, χωρίς να χρειάζεται να αναλάβει τους κινδύνους της επένδυσης σημαντικών δικών της κεφαλαίων σε αυτή τη χώρα.
- Επιτρέπει την ταχύτερη παραγωγή και είσοδο του προϊόντος της επιχείρησης στην νέα αγορά.
- Επιτρέπει τον έλεγχο της τιμολόγησης, της διανομής και της προβολής του προϊόντος από την αναθέτουσα επιχείρηση.
- Καλός τρόπος να αποφύγει εμπόδια και περιορισμούς στις εξαγωγές της επιχείρησης από την τοπική κυβέρνηση.
- Δίνει διέξοδο στην επιχείρηση όταν το μέγεθος της αγοράς που θέλει η επιχείρηση να εισέλθει είναι πολύ μικρό και δε δικαιολογεί εγκατάσταση ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να επιμηκύνει το διεθνή κύκλο ζωής των προϊόντων της.

Εκτός από τα ανωτέρω πλεονεκτήματα, υπάρχουν και τα παρακάτω μειονεκτήματα⁸⁹:

- Σε περίπτωση μη τήρησης της διασφάλισης της ποιότητας και επιθυμητών προτύπων των προϊόντων που θα παράγει η τοπική επιχείρηση για λογαριασμό της επιχείρησης, υπάρχει ο κίνδυνος δυσφήμισης του ονόματος και της φήμης των προϊόντων της επιχείρησης.

⁸⁹ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003, σελ. 202-204.

- Θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και φειδωλή όσον αφορά την έκταση της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας που θα μεταφέρει στον εταίρο της στη διάρκεια της συνεργασίας τους, διότι μετά τη λήξη της συμφωνίας μπορεί η τοπική επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία και την τεχνογνωσία της επιχείρησης για την παραγωγή και διάθεση ανταγωνιστικών για τα προϊόντα της επιχείρησης προϊόντα.

3.4.6. Άμεσες ξένες επενδύσεις

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις αναφέρονται σε μεταφορά κεφαλαίων, τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού σε ξένες χώρες με αποτέλεσμα να θεωρούνται ως η μορφή διεθνοποίησης με τους υψηλότερους κινδύνους. Εδώ η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει τη λειτουργία της παραγωγής της στην νέα αγορά. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να υλοποιηθούν με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα ή με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης, και να έχουν μία από τις ακόλουθες μορφές:

- Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας.
- Κοινοπραξία.
- Μερική εξαγορά.
- Συμβόλαια μανάτζμεντ.
- Στρατηγικές συμμαχίες.

Άρα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να ξεκινήσει μια επένδυση από το μηδέν, με τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας, υποστήριξη του προϊόντος στην αγορά, κ.α., ή με τη μέθοδο εξαγοράς μιας υπάρχουσας εταιρείας, όπου

αρχική συνεργασία με μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθηθεί από πλήρη εσωτερίκευση της επιχείρησης στο εξωτερικό και να καταλήξει σε μια μορφή συγχώνευσης⁹⁰.

Μια επιχείρηση θα οδηγηθεί στην εφαρμογή των άμεσων ξένων επενδύσεων αν συναντήσει εμπόδια στο ξεκίνημα της προσπάθειάς της για απευθείας εξαγωγές, αν επικρατεί η πεποίθηση ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα εγχώριας παραγωγής ή λόγω κάποιων κινήτρων που μπορεί να προσφέρει η πολιτική που ακολουθεί η κυβέρνηση στην υποψήφια αγορά⁹¹.

Ένας σημαντικός παράγοντας που ωθεί πολλές επιχειρήσεις να κάνουν επένδυση στην ξένη αγορά με πλήρη συμμετοχή κεφαλαίου, είναι η μη διαθεσιμότητα κατάλληλων συνεργατών. Όταν εμπλέκεται μόνο μια πλευρά υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και οι αποφάσεις παίρνονται πιο γρήγορα και αποφασιστικά. Αντιθέτως, όταν έχουμε δύο μέρη, οι διαδικασίες είναι πιο αργές⁹².

Η επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο παραγωγής σε άλλη χώρα μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική την κατοχή του 100% των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, τη διατήρηση του απόλυτου διοικητικού ελέγχου, ή την κατοχή μέρους των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, διατήρηση μερικού διοικητικού ελέγχου. Η επιλογή της επιχείρησης εξαρτάται από τους στόχους που επιδιώκει με την παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό, τους πόρους που έχει στη διάθεση της, τη διαθεσιμότητα και καταλληλότητα συνεργατών και τους ενδεχόμενους

⁹⁰ Townsend, J.D., "Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing", Marketing Intelligence & Planning, 2003, σελ.150.

⁹¹ Hoekman, B. & Djankov, S., "Determinants of The Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe", The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 3, 1997, σελ. 479.

⁹² Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ.158.

περιορισμούς που θέτει το νομικό πλαίσιο που διέπει το ιδιοκτησιακό καθεστώς παραγωγικών μονάδων με τη συμμετοχή ξένων επιχειρήσεων.

Η επένδυση με δημιουργία εταιρείας πλήρους κτήσης μπορεί να προκύψει και σαν αντίδραση στον ανταγωνιστή που έκανε ανάλογη κίνηση. Αν δεν ακολουθήσει η επιχείρηση τα επενδυτικά σχέδια του άμεσου ανταγωνιστή της μπορεί να θεωρηθεί ότι μειονεκτεί.

Είναι εύλογο ότι αυτού του είδους η επένδυση συνεπάγεται το υψηλότερο κόστος και κίνδυνο στην κλίμακα των επενδύσεων σε μια ξένη αγορά. Βέβαια, είναι σημαντικό ότι διασφαλίζει χαμηλότατο τεχνολογικό κίνδυνο. Αυτή η μορφή εισόδου σε μια νέα αγορά προτιμάται όταν η ξένη αγορά παρουσιάζει ένα αρκετά σταθερό περιβάλλον με χαμηλά επίπεδα κινδύνου. Συνεπώς, αγορές με φαινόμενα υπερπληθωρισμού και άλλες οικονομικές κρίσεις αυξάνουν τον κίνδυνο της επένδυσης και πρέπει να αποφεύγονται⁹³.

Η είσοδος στη νέα αγορά μπορεί να γίνει μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών ή με την ίδρυση εξ αρχής μιας νέας οντότητας. Ανάλογες επιχειρηματικές κινήσεις, λόγω του μεγέθους των κεφαλαίων που απαιτούν και του κινδύνου που εμπεριέχουν, μπορούν να οδηγήσουν είτε σε ταχεία ανάπτυξη των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, είτε στη ταχεία συρρίκνωσή τους. Γι'αυτό και η απόδοσή τους κρίνεται τεράστιο ενδιαφέρον για τους μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους, κυβέρνηση, κ.α.⁹⁴.

Η επιλογή της πλήρους ιδιοκτησίας είναι χρονοβόρα και συνεπάγεται πολύ υψηλό κόστος. Η εξαγορά, μερική ή ολική, μιας υπάρχουσας δομής αποτελεί

⁹³ Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ. 158-159.

⁹⁴ Θεοδωρόπουλος, Ε. Θ., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών: Μια Σύγχρονη Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας», Βιοτεχνικά Θέματα ΕΒΕΑ, τεύχος 193, 2004, σελ. 31.

έναν λιγότερο χρονοβόρο και ευκολότερο τρόπο για παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό, καθώς, εκτός του χώρου και των μηχανημάτων παραγωγής, η επιχείρηση που επενδύει, αποκτά την τεχνογνωσία και τις επαφές της επιχείρησης που εξαγοράζεται.

Η εξαγορά χαρακτηρίζεται από σημαντικούς περιορισμούς και προβλήματα: Οι περισσότερες επιχειρήσεις που είναι διαθέσιμες προς εξαγορά αντιμετωπίζουν συνήθως οικονομικά προβλήματα. Η εύρεση βιώσιμης επιχείρησης για εξαγορά είναι, συνεπώς, πολλές φορές δύσκολη. Το τίμημα της εξαγοράς που πρέπει να καταβληθεί από την επιχείρηση είναι, συνήθως, πολύ υψηλότερο από εκείνο που θα κατέβαλε ένας εγχώριος αγοραστής.

Σε περίπτωση συνδιοίκησης, οι διαφορές στην κουλτούρα και τις αντιλήψεις μεταξύ των δυο διοικήσεων μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ενιαίου διοικητικού σχήματος. Λόγω συνδιοίκησης ή συμβάσεων εργασίας, η επιχείρηση που επενδύει μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στο να απομακρύνει από το διοικητικό συμβούλιο είτε μετόχους είτε υπαλλήλους της αγοραζόμενης επιχείρησης που αποτελούν τροχοπέδη για την νέα πορεία της. Το γεγονός ότι η αγοραζόμενη επιχείρηση θα διοικείται από ιδιοκτήτες άλλης εθνικότητας μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια στο προσωπικό⁹⁵.

⁹⁵ Root F., "Entry Strategies for International Markets", Lexington Books, New York, 1994.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- ⇒ Calof J., “The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited”, Journal of International Business Studies, 25, 1994, σελ. 367-387.
- ⇒ Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., “Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 786-820.
- ⇒ Czinkota M.R., Rokainen I.A., International Marketing, Forth Worth, The Dryden Press, 1995.
- ⇒ Ekeledo, I. & Sivakumar, K., “International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms”, International Marketing Review, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 68-101.
- ⇒ Hoekman, B. & Djankov, S., “Determinants of The Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe”, The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 3, 1997, σελ. 471-487.
- ⇒ Kalafsky, R.V., “Export Activity And Firm Size”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 2, 2004, σελ. 159-165.
- ⇒ Katsikeas, C.S. & Leonidou L.C., “Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading”, Journal of Marketing Management, Vol.12, 1996, σελ.113-134.
- ⇒ Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., 2002, “Foreign Expansion Strategy and Performance”, International Marketing Review, Vol. 19, No. 2, σελ.348-368.

- ⇒ McNaughton, R.B. & Bell, J., “Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets”, Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1, 2000, σελ. 24-39.
- ⇒ Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., “Selecting International Modes of Entry and Expansion”, Marketing Intelligence & Planning, 2001, σελ.153-161.
- ⇒ Root F., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, New York, 1994.
- ⇒ Townsend, J.D., “Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing”, Marketing Intelligence & Planning, 2003, σελ.141-155.
- ⇒ Yenyurt, S. & Townsend, J.D., “Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country”, International Marketing Review, Vol. 20, No. 4, 2003, σελ.337-396.
- ⇒ Zou, S. & Cavusgil, S.T., “The GMS: Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance”, Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, 2002, σελ. 40-56.
- ⇒ Γεωργόπουλος, Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2004.
- ⇒ Θανόπουλος, Γ.Ν., Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Αθήνα, Interbooks, 2002.

- ⇒ Θεοδωρόπουλος, Ε. Θ., “Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών: Μια Σύγχρονη Προσέγγιση της Ελληνικής Πραγματικότητας”, Βιοτεχνικά Θέματα ΕΒΕΑ, τεύχος 193, 2004, σελ. 29-32.
- ⇒ Κωστάκης, Δ. Στ., Franchising - Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση, Αθήνα, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2002.
- ⇒ Σιώμκος, Γ.Ι., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, 2η Έκδοση, 2004.
- ⇒ Χατζηδημητρίου Αθ. Ιωάννης, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003.

Μέρος Β΄: Διεθνοποίηση εταιρείας ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.

Μετά την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφορικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στο Α΄ μέρος της παρούσας μελέτης, στην ενότητα αυτή επιχειρείται η αναλυτική παρουσίαση μιας ελληνικής εταιρείας, που αποτελεί παράδειγμα για την επιτυχημένη ενασχόληση της με το εξαγωγικό εμπόριο, με όλες τις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται αυτό για τους ιδιοκτήτες – τους μετόχους της, τους εργαζομένους αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας, την ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.

Αρχικά θα γίνει ανάλυση του έμμεσου και άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να συμβάλλουν στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που συνέβαλλαν στη μέχρι τώρα διεθνή πορεία της εταιρείας, καθώς και οι παράγοντες που θα ευνοήσουν την περαιτέρω διεθνοποίησή της.

Στο τέλος της ενότητας θα αναλυθούν οι παράγοντες που εντοπίστηκαν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό τον εντοπισμό αυτών των παραγόντων που μπορούν να βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην επιτυχημένη διεθνοποίησή τους.

4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

4.1. Εξελίξεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον

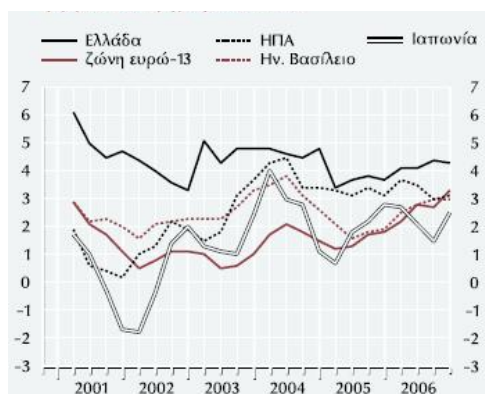
Σύμφωνα με την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας παρέμεινε γενικά ευνοϊκή το 2006, παρά τις ιστορικά υψηλές διεθνείς τιμές του αργού πετρελαίου, την περαιτέρω άνοδο των διεθνών τιμών των βασικών εμπορευμάτων και το γεγονός ότι η νομισματική πολιτική κινήθηκε προς περισσότερο περιοριστική ή λιγότερο διευκολυντική κατεύθυνση στις κυριότερες προηγμένες οικονομίες.

Ο ρυθμός αύξησης του παγκόσμιου ΑΕΠ επιταχύνθηκε στο 5,4% το 2006 από 4,9% το 2005, παραμένοντας για τρίτο συνεχές έτος υψηλότερος του μέσου όρου της περιόδου 1970 – 2006 (4,4%). Ο όγκος του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών εκτιμάται ότι αυξήθηκε κατά 9,2% το 2006 έναντι 7,4% το 2005, λόγω της ισχυρής παγκόσμιας ζήτησης αλλά και λόγω της συνεχούς απελευθέρωσης του εμπορίου και γενικότερα της διεθνοποίησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων⁹⁶.

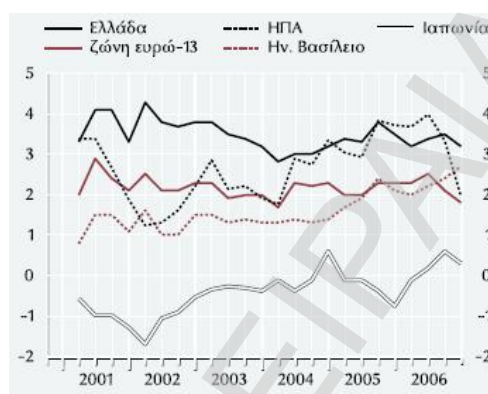
Η οικονομική δραστηριότητα στη ζώνη του Ευρώ σημείωσε έντονη ανάκαμψη το 2006, καθώς ο ρυθμός ανόδου του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος ανήλθε σε 2,7% - ο υψηλότερος από το 2000 – έναντι 1,4% το 2005, ενώ σημαντική υπήρξε η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση του ποσοστού ανεργίας. Ο πληθωρισμός στη ζώνη του Ευρώ παρέμεινε άνω του 2% το

⁹⁶ ΤΤΕ, “Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006”, ΤΤΕ, 2007, σελ. 293-395.

2006, κυρίως λόγω της δυσμενούς εξέλιξης των τιμών του πετρελαίου αλλά και των βασικών εμπορευμάτων⁹⁷.



Γράφημα 1: Πραγματικό ΑΕΠ (εκατοστιαίες μονάδες έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του προηγούμενου έτους)



Γράφημα 2: Πληθωρισμός (ΔΤΚ ή ΕνΔΤΚ) (εκατοστιαίες μονάδες έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του προηγούμενου έτους)

Η εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας παρέμεινε ικανοποιητική και το 2007, παρά την αναταραχή στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές το δεύτερο εξάμηνο του έτους. Η αναταραχή αυτή όπως και η άνοδος της τιμής του πετρελαίου επηρεάζουν δυσμενώς τις προοπτικές για το 2008 και, σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες προβλέψεις της Έκθεσης της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2007-2008, ο ρυθμός ανόδου του παγκόσμιου ΑΕΠ θα επιβραδυνθεί φέτος, υπερβαίνοντας ωστόσο το 4% (γύρω στο 4,7%), ενώ για το 2009 προβλέπεται να ανακάμψει ελαφρώς και να κυμανθεί γύρω στο 4,8%⁹⁸. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι σύμφωνα με προβλέψεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, για το 2008 προβλέπεται αύξηση του ποσοστού

⁹⁷ ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 25-28.

⁹⁸ ΤΤΕ, "Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008", ΤΤΕ, 2008, σελ. 33-35.

ανεργίας των ανεπτυγμένων χωρών στο 5,5% κυρίως λόγω της αναμενόμενης αύξησης της ανεργίας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής⁹⁹.

Σε ότι αφορά την τιμή του πετρελαίου, τον Ιανουάριο του 2007, η τιμή έφτασε τα \$100 το βαρέλι Brent, αύξηση η οποία οφείλεται τόσο στη ζήτηση όσο και στην προσφορά. Η συνεργασία με το Ιράν είναι δύσκολη ενώ η ταχεία ανάπτυξη αναδυόμενων χωρών δημιουργεί υψηλή ζήτηση.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για την διατάραξη του παγκόσμιου οικονομικού κλίματος είναι η επιβράδυνση της οικονομίας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, η οποία είναι ταχύτερη από την αναμενόμενη. Η επιβράδυνση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την επαναξιολόγηση του κινδύνου στις χρηματιστηριακές αγορές με αφετηρία την αθέτηση υποχρεώσεων στην αγορά υποθηκών. Επίσης, πολλές αγορές εξαρτώνται από τις εισαγωγές των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και επομένως θα επηρεαστούν σημαντικά από την επιβράδυνση της κατανάλωσης των Αμερικανικών νοικοκυριών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει ότι η αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής θα ανακάμψει το 2009, συμπαρασύροντας και την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα¹⁰⁰.

Στη ζώνη του ευρώ, ο ρυθμός ανόδου του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος διαμορφώθηκε στο 2,7% το 2007 (σύμφωνα με προσωρινές εκτιμήσεις της Eurostat), ενώ φέτος προβλέπεται να υποχωρήσει, παραμένοντας όμως πλησίον του δυνητικού ρυθμού ανάπτυξης¹⁰¹. Ο πληθωρισμός στη ζώνη του ευρώ, σε μέσα ετήσια επίπεδα, ξεπέρασε ελαφρώς το 2% το 2007, αλλά τους

⁹⁹ ΤΤΕ, "Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008", ΤΤΕ, 2008, σελ. 33.

¹⁰⁰ ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 303-304.

¹⁰¹ ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 32.

τελευταίους τρεις μήνες ξεπέρασε το 3%. Σύμφωνα με τις προβλέψεις των εμπειρογνομόνων του Ευρωσυστήματος και τις πιο πρόσφατες ενδείξεις, το 2008 ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός θα υπερβεί σημαντικά το 2%¹⁰².

4.2.Εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αυξάνεται πλέον γεωγραφικά και πληθυσμιακά με τη πραγματοποιούμενη διεύρυνση (τα νέα κράτη μέλη αντιπροσωπεύουν το 1/3 του συνολικού πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης) επιφέροντας τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις, επηρεάζοντας ωστόσο περισσότερο τα νέα κράτη μέλη και λιγότερο τα υφιστάμενα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η δημιουργία μιας ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς, με πλήρη απελευθέρωση στο εμπόριο, σε συνδυασμό με την διεύρυνση της αγοράς εργασίας (είσοδος εργατών από τα νέα κράτη μέλη) και την προοπτική αύξησης του εισοδήματος των κρατών μελών, θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγής προϊόντων από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποκλειστικό προορισμό τα νέα κράτη μέλη. Η αύξηση της παραγωγής και η άνοδος των τιμών του παραγωγού θα αποτελέσει κίνητρο για αύξηση των επενδύσεων, για καλύτερη κυκλοφορία του κεφαλαίου στην Ευρωπαϊκή αγορά (τράπεζες, κεφαλαιαγορές) αλλά και για αύξηση της απασχόλησης στους τομείς που θα επηρεασθούν περισσότερο.

Τα αποτελέσματα αυτά θα είναι πιο αισθητά στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν αναπτύξει στενότερους εμπορικούς δεσμούς με τα νέα

¹⁰² ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 177-179.

κράτη μέλη και κυρίως στη Γερμανία, Αυστρία και Ιταλία, όπου προβλέπεται αύξηση των εξαγωγών. Από τα νέα κράτη μέλη, το μεγαλύτερο όφελος προβλέπεται να έχουν οι οικονομίες της Πολωνίας και της Ουγγαρίας, οι οποίες είναι πιο ανοιχτές από τις οικονομίες των άλλων χωρών. Τέλος, τις μεγαλύτερες πιέσεις από τη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής αγοράς και την εξάλειψη των προστατευτικών δασμών στο εμπόριο προβλέπεται να δεχθούν οι χώρες της Νότιας Ευρώπης, δηλαδή η Ελλάδα, η Ισπανία και η Πορτογαλία.¹⁰³

Ειδικότερα όσον αφορά την Ελλάδα, από το 1990 έως το 2003 σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, οι εμπορικές συναλλαγές με τα δέκα νέα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τον Μάιο του 2004 παρουσιάζουν σημαντική άνοδο, η οποία τη δεκαετία του 90 ήταν ταχύτερη με τις 8 χώρες της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στις εξαγωγές και στις εισαγωγές, ενώ καλύπτει όλες τις βασικές κατηγορίες αγαθών (αγροτικά, βιομηχανικά, πρώτες ύλες και καύσιμα). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εμπορικές συναλλαγές με τα δέκα νέα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι πλεονασματικές, γεγονός που οφείλεται στο μεγάλο πλεόνασμα των συναλλαγών με την Κύπρο και τη Μάλτα. Το εμπόριο όμως με τις υπόλοιπες 8 χώρες είναι ελλειμματικό.

Η κατάσταση από το 2000 και έπειτα διαφοροποιείται ως ένα βαθμό. Συγκεκριμένα ο ρυθμός αύξησης των εξαγωγών κατά μεγάλες κατηγορίες προϊόντων επιβραδύνεται. Έτσι, οι εξαγωγές αγροτικών προϊόντων προς τις 10 χώρες την περίοδο 2000-2003 αυξήθηκαν μόλις κατά μισή ποσοστιαία μονάδα, των βιομηχανικών προϊόντων 31%, των πρώτων υλών 20%, ενώ οι

¹⁰³ ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 293-395.

εξαγωγές καυσίμων μειώθηκαν 64%. Από την πλευρά τους οι εισαγωγές ακολουθούν διαφορετική πορεία από το 2000 και μετά έναντι της δεκαετίας του '90. Την περίοδο 2000-2003, οι εισαγωγές αγροτικών προϊόντων αυξήθηκαν 73%, επιβραδύνθηκε ο ρυθμός αύξησης των εισαγωγών βιομηχανικών προϊόντων και των πρώτων υλών που αυξήθηκαν 28% και 21% αντίστοιχα, ενώ οι εισαγωγές καυσίμων μειώθηκαν 83%.¹⁰⁴

Σημαντικές επιπτώσεις για την Ελλάδα αναμένεται να επιφέρει και σε δύο ακόμη τομείς : α) στο μέγεθος των πόρων που λαμβάνει η Ελλάδα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δεδομένου ότι μεταβάλλεται ο προορισμός των διαρθρωτικών ταμείων που δίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση στα κράτη μέλη που κρίνεται ότι τα έχουν ανάγκη και β) στην μεταναστευτική επικοινωνία με την ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση και το διεθνές εμπόριο είναι σίγουρο ότι η κατάργηση των εμποδίων στις συναλλαγές και στις επενδύσεις καθώς και η διεύρυνση της προς τα ανατολικά έχει σαν σκοπό να αποκομίσουν τα κράτη μέλη όλα τα οφέλη από το διεθνές εμπόριο, καταργούνται τα εσωτερικά σύνορα και ενθαρρύνεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών του. Η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών και κεφαλαίων ωθεί την Ευρωπαϊκή Ένωση να παίξει σημαντικό ρόλο στον παγκόσμιο οργανισμό εμπορίου.

Επίσης με την ενιαία αγορά αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός σε κλάδους που παραδοσιακά ήταν μονοπωλιακοί όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι αεροπορικές μεταφορές, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες και η ενέργεια. Η διαδικασία κατάργησης των φραγμών συνεχίζεται και αυτό σημαίνει περισσότερες επιλογές για τους καταναλωτές και χαμηλότερες τιμές. Συνοπτικά τα οφέλη

¹⁰⁴ www.statistics.gr

του ανταγωνισμού, τα οποία προκύπτουν από την Ενιαία Αγορά είναι τα εξής¹⁰⁵:

- Η Ενιαία Αγορά στα πρώτα δέκα χρόνια αύξησε την ευημερία κατά 900 δις. ευρώ, περίπου 6.000 για κάθε νοικοκυριό ενώ παράλληλα έχουν δημιουργηθεί 2.500 θέσεις εργασίας από το 1992. Τα επιτεύγματα αυτά θα ήταν ανέφικτα χωρίς το άνοιγμα των συνόρων.
- Η Ενιαία Αγορά συνέβαλε στην αύξηση του εμπορίου των μεταποιημένων ειδών κατά 30% ενισχύοντας τον ανταγωνισμό και διευρύνοντας τις επιλογές του καταναλωτή.
- Τονώθηκαν οι άμεσες επενδύσεις στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων από τρίτες χώρες.
- Η Ενιαία Αγορά ενίσχυσε την διεθνή ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αποτέλεσμα την αύξηση των εξαγωγών.
- Τέλος οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν την δυνατότητα να εργαστούν σε μια διαφορετική χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ μειώθηκε το χάσμα μεταξύ των τιμών των αγαθών με αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης.

¹⁰⁵ Ε.Ε., “Στόχος: Η ανάπτυξη - Η οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης”, Ευρωπαϊκή Ένωση, 2004, σελ. 1-23.

4.3. Εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση των Βαλκανικών χωρών που αποτελούν πόλο έλξης ξένων επενδύσεων

Το 2007 δύο χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έγιναν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι χώρες αυτές είναι η Βουλγαρία και η Ρουμανία. Η Τουρκία, η Κροατία, η Βοσνία, και η Σερβία, για διαφορετικούς λόγους η καθεμιά, βρίσκονται είτε στον Ευρωπαϊκό προθάλαμο είτε έξω από αυτόν. Η Κροατία αναμένεται να γίνει δεκτή το 2008, ενώ η Σερβία, η Βοσνία και το Μαυροβούνιο καλούνται να αντιμετωπίσουν προβλήματα όπως το οργανωμένο έγκλημα, η διαφθορά, η γραφειοκρατία και να λάβουν άμεσα μέτρα καθώς επίσης να προβούν σε οικονομικές μεταρρυθμίσεις.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση της κατάστασης σε Βουλγαρία και Ρουμανία που έχουν ήδη ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και στην Κροατία που όπως δείχνουν τα πράγματα θα ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα στο 2008.¹⁰⁶

4.3.1. Βουλγαρία

Από την 1^η Ιανουαρίου 2007, η Βουλγαρία ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ανοίγονται πλέον νέοι ορίζοντες για αυτήν αναφορικά με την επίλυση των προβλημάτων της καθημερινότητας, όπως π.χ. η αύξηση των τιμών και τα χαμηλά ημερομίσθια. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο μισθός στην Βουλγαρία είναι € 180,00 και είναι ο χαμηλότερος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση παρακολουθεί την πολιτική της Βουλγαρίας σε θέματα αντιμετώπισης διαφθοράς και εγκληματικότητας, ενώ ένα ακόμη σημαντικό

¹⁰⁶ Μειντάνη Μαρίνα, “Βαλκάνια 2007: χρονιά δύο ταχυτήτων ευρωπαϊκού προσανατολισμού και ανασφάλειας”, Τάσεις, 2007, σελ. 58 – 62.

πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η χώρα είναι η μετανάστευση εργατικού δυναμικού ήδη από το 1989 που άνοιξαν τα σύνορα.

Ο πληθωρισμός το 2006 διατηρήθηκε στο 6,5% με στόχο για το 2007 το 3,1% ενώ μέσα στο πρώτο εξάμηνο του 2007 η χώρα αναμένεται να εισέλθει στο σύστημα σταθερών ισοτιμιών. Η κυβέρνηση της Βουλγαρίας στοχεύει στην προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων σε τομείς ανάπτυξης, όπως ο τουρισμός, η ενέργεια και η αγορά ακινήτων καθώς και στην δημιουργία έργων υποδομής που επιτρέψουν στη Βουλγαρία να καταστεί σημαντικός παίχτης στον ενεργειακό τομέα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

4.3.2. Ρουμανία

Όσον αφορά την Ρουμανία, οι οικονομικοί αναλυτές γνωρίζουν καλά ότι τώρα ξεκινάει η δύσκολη πορεία για την προσαρμογή στις ευρωπαϊκές αξίες. Η Ρουμανία, σύμφωνα με τον Πρωθυπουργό της, θα χρειαστεί είκοσι ίσως και σαράντα χρόνια για να καταφέρει να φτάσει στο οικονομικό και πολιτικό επίπεδο των υπόλοιπων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα είναι δε έτοιμη για την εισαγωγή του Ευρώ τη διετία 2012 – 2014.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της χώρας είναι η μετανάστευση του εργατικού δυναμικού, καθώς ένας στους δέκα Ρουμάνους έχει μεταναστεύσει στην Δύση, με αποτέλεσμα τώρα που αναμένεται εκτίναξη των επενδύσεων να χρειάζεται η Ρουμανική αγορά να προχωρήσει σε εισαγωγή εργατικού δυναμικού. Από την Ευρωπαϊκή Ένωση δίνεται έμφαση στη σταθερότητα των μακροοικονομικών δεικτών καθώς και στην λήψη μέτρων για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Μεταξύ των μέτρων που πρέπει να

ληφθούν, προέχουν η δημιουργία επενδυτικού κλίματος για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και ο περιορισμός της γραφειοκρατίας καθώς και ο εκσυγχρονισμός του δικαστικού συστήματος.

4.3.3. Κροατία

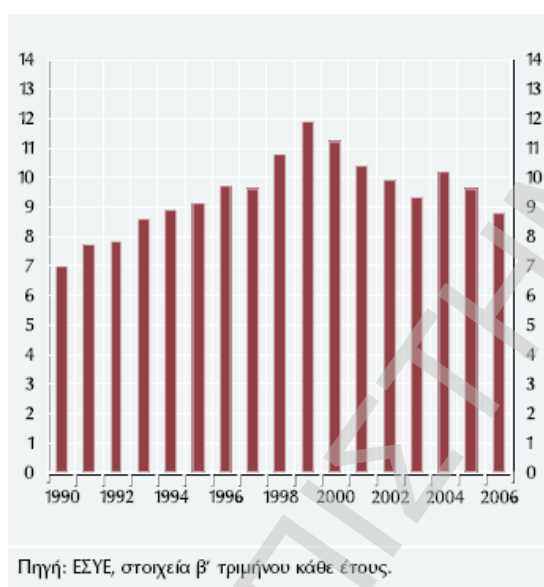
Το 2007 ήταν προεκλογική χρονιά για την Κροατία, η οποία έχει βάλει σκοπό την ένταξη της στην κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί η σύγκλιση της Κροατίας με το ευρωπαϊκό κεκτημένο έχουν να κάνουν με το δικαστικό σύστημα και την δημόσια διοίκηση αλλά και με την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Η κυβέρνηση της Κροατίας, έχοντας ως στόχο να μετατρέψει την χώρα σε ελκυστικό επενδυτικό προορισμό, προχώρησε σε μεταρρυθμίσεις με παρακαταθήκη τη σταθερή μακροοικονομική πορεία της προηγούμενης δεκαετίας. Εκτός από κίνητρα για την επιδότηση μεγάλων επενδυτικών σχεδίων άνω των δεκαπέντε εκατομμυρίων Ευρώ, μειώνεται η αξία της επένδυσης για την οποία ο επενδυτής μπορεί να διεκδικήσει επενδυτικά κίνητρα, ενώ παράλληλα αυξάνονται τα κίνητρα για επενδύσεις που συμβάλλουν στην μείωση του ποσοστού ανεργίας (ανάλογα πάντοτε με την περιοχή στην οποία επενδύονται τα κεφάλαια).

4.4. Συνοπτική εικόνα της ελληνικής οικονομίας

4.4.1. Εξελίξεις & προοπτικές

Το έτος 2006, ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας διατηρήθηκε σε υψηλό επίπεδο (4,3%), ενώ σημειώθηκαν και άλλες σημαντικές εξελίξεις: η απασχόληση παρουσίασε αξιόλογη αύξηση κατά 1,9%, ενώ το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε στο 8,9% από 9,9 το 2005 και 12,1% το 1999 (παρόλα αυτά παραμένει σε υψηλά επίπεδα). Σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού (ΕΕΔ), ο μέσος αριθμός των ανέργων το 2006 ήταν 434.000 άτομα, δηλαδή μικρότερος κατά 43.000 από ό,τι το 2005.¹⁰⁷



Γράφημα 3: Ποσοστό συνολικής ανεργίας



Γράφημα 4: Ποσοστό απασχόλησης

Οι επενδύσεις και οι εξαγωγές έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην μεγάλη αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Συγκεκριμένα, οι επενδύσεις «έτρεξαν» με ρυθμό 9,6%, η ιδιωτική κατανάλωση με ρυθμό 3,8% και οι

¹⁰⁷ ΤΤΕ, "Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006", ΤΤΕ, 2007, σελ. 25-35.

εξαγωγές με ρυθμό 5,1%. Όσον αφορά τον ρυθμό αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης, αυτός οφείλεται στην αύξηση των καταναλωτικών δανείων κατά 24%. Σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των επενδύσεων είναι η αύξηση των αδειών οικοδομής και η εντατικοποίηση των προσπάθειών για υλοποίηση του τρίτου πλαισίου στήριξης. Επίσης, σημαντικός παράγοντας υποστήριξης των επενδύσεων είναι ο αναπτυξιακός νόμος και το επιχειρησιακό πρόγραμμα ανταγωνιστικότητα.¹⁰⁸

Το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών έφτασε σε ύψη ρεκόρ (12,1% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος) και αντανakλά τη σημαντική υστέρηση της εθνικής αποταμίευσης έναντι των εγχώριων επενδύσεων. Η διεύρυνση αυτή του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών οφείλεται εν μέρει και σε ειδικούς παράγοντες : άνοδο καθαρών πληρωμών για αγορές πλοίων, αύξηση του ελλείμματος του ισοζυγίου καυσίμων καθώς και άνοδο των καθαρών πληρωμών τόκων. Βέβαια, όσον αφορά τις εισαγωγές πλοίων, αυτές θα συμβάλλουν μακροπρόθεσμα στην βελτίωση των εισπράξεων από μεταφορικές υπηρεσίες δεδομένου των θετικών προοπτικών που έχουν οι θαλάσσιες μεταφορές διεθνώς.¹⁰⁹

Ένα θετικό σημείο είναι η αύξηση των εξαγωγών προς χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά 19%, η οποία οφείλεται στην διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και στην αύξηση των τιμών των αγαθών που εξάγονται από την Ελλάδα. Σημαντική επίσης είναι η παραγωγική δυναμικότητα πολλών εξαγωγικών κλάδων της οικονομίας λόγω των αυξημένων επενδύσεων των τελευταίων ετών.

¹⁰⁸ ΤΤΕ, “Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006”, ΤΤΕ, 2007, σελ. 40-44.

¹⁰⁹ ΤΤΕ, “Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006”, ΤΤΕ, 2007, σελ. 40-44.

Το 2007, η ελληνική οικονομία αναπτύχθηκε με ρυθμό γύρω στο 4%, υπερβαίνοντας σημαντικά το ρυθμό ανάπτυξης της ζώνης του Ευρώ, στηριζόμενη στην εγχώρια ζήτηση και κατανάλωση καθώς και στις επενδύσεις. Η ανάπτυξη προβλέπεται να συνεχιστεί το έτος 2008 με ρυθμό γύρω στο 3,8% δεδομένου ότι οι συνθήκες χρηματοδότησης – παρά την αύξηση των επιτοκίων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας μέχρι σήμερα και την αναταραχή στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές – θα εξακολουθήσουν να τη στηρίζουν, ενώ παράλληλα η κατεύθυνση της δημοσιονομικής πολιτικής θα είναι περιοριστική. Έτσι, η ελληνική οικονομία αναδεικνύεται σε μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες μεταξύ των 15 πιο ανεπτυγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αξίζει να αναφερθεί ότι σήμερα, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ υπερβαίνει το 85% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15 έναντι 70,9% που ήταν πριν από 10 χρόνια¹¹⁰.

Όσον αφορά τον πληθωρισμό, έφτασε το 3,9% παρουσιάζοντας έξαρση τους τελευταίους μήνες του 2007, η οποία αναμένεται να υποχωρήσει σταδιακά μετά τους άμεσως επόμενους μήνες. Ωστόσο, προβλέπεται ότι το μέσο ετήσιο επίπεδο του πληθωρισμού το 2008 θα διαμορφωθεί υψηλότερα από ό,τι το 2007 (γύρω στο μέσο όρο της επταετίας 2001-2007), κυρίως λόγω των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων που θα ασκήσει η άνοδος της διεθνούς τιμής του πετρελαίου στο γενικό επίπεδο των τιμών. Λόγοι που μπορεί να συντηρήσουν τον πληθωρισμό σε χαμηλά επίπεδα είναι η ενίσχυση του δολαρίου έναντι του ευρώ, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Τράπεζας σε σχέση με τα επιτόκια και η εισαγωγή προϊόντων από φθηνές χώρες. Αντίθετα, λόγοι που μπορεί να αυξήσουν τις πληθωριστικές πιέσεις είναι η περαιτέρω

¹¹⁰ ΤΤΕ, “Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008”, ΤΤΕ, 2008, σελ. 119-129.

άνοδος της τιμής των καυσίμων, η αύξηση των εισοδημάτων και της κατανάλωσης καθώς και η άνοδος του κόστους που δεν συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας.

Όσον αφορά την δημοσιονομική πολιτική, βασική επιδίωξη μέχρι το 2010 αποτελεί το μηδενικό έλλειμμα και οι πλεονασματικοί προϋπολογισμοί μετά από το έτος αυτό. Η δημοσιονομική αυτή πολιτική μειώνει τα ελλείμματα αλλά υπάρχουν ερωτήματα στο κατά πόσο αυτό θα έχει συνέχεια, αφού η μείωση των ελλειμμάτων προέρχεται από αύξηση των εσόδων του προϋπολογισμού και όχι από μείωση των δαπανών. Το θετικό για τον προϋπολογισμό του 2008 είναι ότι για πρώτη φορά εισάγεται μια σειρά μεθόδων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της σύνταξης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού¹¹¹.

Γενικά, η ελληνική οικονομία κινείται σε ευνοϊκό διεθνές οικονομικό περιβάλλον εξελίξεων και οι προκλήσεις είναι μεγάλες. Πιο αναλυτικά, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι πολύ μεγαλύτερος από τον προβλεπόμενο, όμως η ανεργία είναι από τις υψηλότερες στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο πληθωρισμός παραμένει αρκετά υψηλότερα από τον μέσο όρο της ευρωζώνης, οι ξένες επενδύσεις μόλις που κινούνται λόγω του θεσμικού πλαισίου που υπάρχει και η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας σύμφωνα με διεθνείς οργανισμούς αξιολόγησης παραμένει χαμηλή. Αναφορικά με την εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα εισάγει τρεις φορές περισσότερα από αυτά που εξάγει με αποτέλεσμα το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών να παραμένει σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα. Οι συνθήκες παγκοσμιοποίησης προσφέρουν ευκαιρίες για επενδύσεις και εξαγωγές με

¹¹¹ ΤΤΕ, "Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008", ΤΤΕ, 2008, σελ. 172-175.

προϋπόθεση ότι η ελληνική οικονομία θα απαλλαχθεί από την γραφειοκρατία και τα προβλήματα του κρατικού μηχανισμού.¹¹²

4.4.2. Η πορεία των ελληνικών εξαγωγών¹¹³

Ύστερα από την ανοδική τάση που επικράτησε την τελευταία διετία, οι ελληνικές εξαγωγές που ούτως ή άλλως κινούνται σε χαμηλά επίπεδα, αρχίζουν να «μετρούν» τις πρώτες χαμένες μάχες εξαιτίας της ισχυροποίησης του Ευρώ, η οποία έχει ήδη προκαλέσει κάθετη υποχώρηση των εξαγωγών προς τις χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με βάση τα τελευταία στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, οι εξαγωγές προς τις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. (οι οποίες αντιστοιχούν περίπου στο 35% της συνολικής αξίας των ελληνικών εξαγωγών), υποχώρησαν κατά 31% το Νοέμβριο και μετά βίας προσέγγισαν τα 520 εκατ. ευρώ, τη στιγμή που οι εξαγωγές προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (οι οποίες αντιστοιχούν στο 65% περίπου της συνολικής αξίας των ελληνικών εξαγωγών) ήταν διπλάσιες και ανήλθαν σε 1 δισ. ευρώ, καταγράφοντας αύξηση 32% σε σχέση με το Νοέμβριο του 2006. Η μεγάλη μείωση των εξαγωγών προς τις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν και ο βασικός λόγος για τον «αναιμικό» ρυθμό αύξησης, μόλις 0,7%, που παρουσίασαν συνολικά οι ελληνικές εξαγωγές το Νοέμβριο, ενώ οι εισαγωγές έτρεχαν με τον πολλαπλάσιο ρυθμό του 4,7%¹¹⁴.

¹¹² ΤΤΕ, “Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008”, ΤΤΕ, 2008, σελ. 134-137.

¹¹³ Αρλαπάνου Ελευθερία, “Οι Ελληνικές εξαγωγές σε κρίσιμο σταυροδρόμι”, Οικονομική Επιθεώρηση, Φεβρουάριος 2008.

¹¹⁴ www.statistics.gr

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι μέχρι στιγμής απώλειες καταγράφονται μόνο στο μέτωπο των εξαγωγών προς τις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω της αύξησης της ισοτιμίας Ευρώ-Δολαρίου, προβληματισμός επικρατεί και για την πορεία των εξαγωγών προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς ενδεχόμενη επιβράδυνση της κατανάλωσης στην Ευρώπη, ως απόρροια της διεθνούς κρίσης, θα μπορούσε να φρενάρει το ρυθμό αύξησης των ελληνικών εξαγωγών και προς τις χώρες αυτές. Το βέβαιο είναι ότι η φετινή χρονιά ξεκινάει με δύσκολες συνθήκες, ενώ το πιο κρίσιμο στοιχείο είναι ίσως το γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να προβεί σε ασφαλείς εκτιμήσεις σχετικά με την διάρκεια και το βάθος της κρίσης.

Ακόμη και το Υπουργείο Οικονομίας, που εκτιμά ότι οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν πέρυσι κατά 8%, προβλέπει σημαντική επιβράδυνση του ρυθμού αύξησής τους φέτος στο 7,3%. Για το 2009 αναμένει ρυθμό αύξησης 7,6% και για το 2010 7,7%. Παράλληλα, εκτιμά ότι οι εισαγωγές αυξήθηκαν κατά 8,4% πέρυσι και αναμένει αύξησή τους κατά 7,8% φέτος, κατά 7,2% το 2009 και κατά 7% το 2010. Σε κάθε περίπτωση, πιθανή επιβράδυνση των εξαγωγών φέτος θα επιβαρύνει το ήδη προβληματικό έλλειμμα του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας, που εκτιμάται πως «κάλπασε» πέρυσι σε νέα ιστορικά υψηλά επίπεδα, του 12% - 13% του ΑΕΠ, διαβρώνοντας ακόμη περισσότερο την πάσχουσα ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Τα τελευταία χρόνια οι φορείς που ασχολούνται με την προώθηση των ελληνικών εξαγωγών επιδόθηκαν σε ένα μπαράζ δράσεων και αποστολών, με στόχο την ενίσχυση της εξωστρέφειας των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων. Όμως, παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα των προσπάθειών αυτών, σε συνδυασμό με την ευνοϊκή διεθνή συγκυρία, ήταν

θετικά, φαίνεται ότι δεν θα έχουν διάρκεια δεδομένων των εξελίξεων στη διεθνή οικονομία. Από τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι στους πρώτους δέκα εξαγωγικούς προορισμούς των ελληνικών προϊόντων μείωση ή μικρές αυξήσεις καταγράφονται στις ανταγωνιστικές αγορές των αναπτυγμένων χωρών, όπως η Ιταλία, η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Μεγάλη ήταν η πτώση και στην αγορά της Τουρκίας. Στον αντίποδα, σημαντική άνοδος καταγράφηκε στις εξαγωγές προς την Κύπρο και τη Ρουμανία.

Με βάση τα στοιχεία δεκαμήνου (Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2007), που δημοσιοποίησε πρόσφατα ο Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, οι δέκα πρώτες χώρες-αποδέκτες των ελληνικών εξαγωγών είναι κατά σειρά σπουδαιότητας οι εξής¹¹⁵:

- Γερμανία. Η μεγαλύτερη οικονομία της ευρωζώνης απορροφά το 11,6% των ελληνικών εξαγωγών, ενώ οι εξαγωγές προς αυτήν αυξήθηκαν οριακά κατά 3,9% στο δεκάμηνο, σε σύγκριση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα.
- Ιταλία. Στη γειτονική χώρα κατευθύνεται το 10,8% των ελληνικών εξαγωγών. Στο εννεάμηνο πάντως οι ελληνικές εξαγωγές προς την Ιταλική αγορά υποχώρησαν κατά 3,8%.
- Κύπρος. Πρόκειται για τον τρίτο σπουδαιότερο προορισμό των ελληνικών εξαγόμενων προϊόντων και απορροφά το 6,4% των ελληνικών εξαγωγών. Μάλιστα οι εξαγωγές προς την Κυπριακή αγορά παρουσίασαν υψηλή αύξηση στο εννεάμηνο που ανήλθε στο 29,5%.

¹¹⁵ www.hepo.gr

- Βουλγαρία. Το 6,3% της αξίας των ελληνικών εξαγωγών αφορά εξαγωγές προς τη Βουλγαρία. Το ποσοστό αύξησης στο δεκάμηνο ήταν μικρό και ανήλθε στο 2,6%.
- Ηνωμένο Βασίλειο. Πτώση 6,8% παρουσίασαν οι εξαγωγές προς το Ηνωμένο Βασίλειο, η αγορά του οποίου απορροφά το 5,4% των ελληνικών εξαγωγών.
- Ρουμανία. Σημαντική αύξηση 34,2% παρουσίασαν οι εξαγωγές προς την ταχύτατα αναπτυσσόμενη ρουμανική αγορά, η οποία απορροφά το 4,4% των ελληνικών εξαγωγών.
- Γαλλία. Το 4,2% των ελληνικών εξαγωγών κατευθύνεται προς την Γαλλική αγορά. Οι εξαγωγές προς τη Γαλλία υποχώρησαν κατά 5,7% σε σύγκριση με το δεκάμηνο του 2006.
- Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Σημαντική μείωση κατά 7,3% παρουσίασαν οι ελληνικές εξαγωγές προς την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής που απορροφά το 4% των εξαγωγών.
- Τουρκία. Κάθετη ήταν η υποχώρηση (25,4%) των εξαγωγών προς την Τουρκία που είναι ο ένατος δημοφιλέστερος προορισμός των ελληνικών εξαγωγών, απορροφώντας περίπου το 3,8% της συνολικής τους αξίας.
- Ισπανία. Πτώση 19,9% καταγράφηκε και στις εξαγωγές προς την Ισπανία που απορροφά το 3,3% των ελληνικών εξαγωγών.

Υψηλές αυξήσεις καταγράφηκαν επίσης στις εξαγωγές προς την Πολωνία και το Βέλγιο, κατά 27,9% και 16,8% αντίστοιχα, αν και στις δύο αυτές αγορές τα μερίδια των ελληνικών εξαγωγών είναι ακόμη χαμηλά.

4.4.3. Προβλήματα των ελληνικών εξαγωγών ¹¹⁶

Ως γενικό διαρθρωτικό πρόβλημα των ελληνικών εξαγωγών, αλλά και γενικότερα της ελληνικής οικονομίας, αποτελεί το γεγονός ότι, ακόμα και σήμερα, το ποσοστό των συνολικών εξαγωγών προς το ΑΕΠ, καθώς και το ποσοστό των εξαγωγών ως προς τις εισαγωγές, κυμαίνονται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα στην Ελλάδα απ' ό,τι στις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο διάστημα 2001-2005 το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στο 7,3% του ΑΕΠ, ενώ φέτος η Τράπεζα της Ελλάδος εκτιμά ότι θα ανέλθει περίπου στο 13% του ΑΕΠ. Στον πυρήνα του προβλήματος όμως είναι η διόγκωση του εμπορικού ελλείμματος, το οποίο σύμφωνα με μετρήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος ανήλθε στα 33,6 δισ. ευρώ στο δεκάμηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου, έχοντας καταγράψει αύξηση 16% σε ετήσια βάση. Τα διαχρονικά στοιχεία για την εξέλιξη των εξαγωγών και των εισαγωγών δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές η Ελλάδα για κάθε ένα ευρώ που εξάγει εισάγει τρία.

Πρόκειται για μια σχέση που είναι δύσκολα αναστρέψιμη και αποτυπώνει το σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας που αντιμετωπίζει η ελληνική

¹¹⁶ Φραγκάκη Ελένη, "Η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Εξαγωγών: Σοβαρά προβλήματα", Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιούνιος 2004, σελ. 59-60.

οικονομία και το οποίο μεσομακροπρόθεσμα μπορεί να απειλήσει την ανάπτυξη και την απασχόληση.

Βασικό πρόβλημα των ελληνικών εξαγωγών είναι αναμφισβήτητα και η "νοοτροπία" μεγάλου αριθμού, κυρίως μικρομεσαίων, Ελλήνων εξαγωγέων οι οποίοι, ακόμα και σήμερα, αφενός μεν εφαρμόζουν μία παθητική εξαγωγική πολιτική (δηλαδή εξάγουν ευκαιριακά τις όποιες ποσότητες δεν καταφέρνουν να πωλήσουν στην εγχώρια αγορά) και αφετέρου, όταν μιλούν για ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους, συνήθως εννοούν χαμηλότερες τιμές και όχι ανώτερη ποιότητα, άρτια και ελκυστική συσκευασία, συνέπεια όσον αφορά στο χρόνο εκτέλεσης και παράδοσης της εξαγωγικής παραγγελίας, κλπ. Με άλλα λόγια, δίνουν έμφαση μόνο στην τιμολογιακή πολιτική, η οποία αποτελεί μόνο ένα μέρος της εξαγωγικής δραστηριότητας και μειονεκτούν σε επίπεδο ποιότητας, καινοτομίας και υψηλής προστιθέμενης αξίας του παραγόμενου προϊόντος. Το πρόβλημα αυτό εντοπίζεται πρωτίστως στον κλάδο των αγροτικών μας εξαγωγών, ο οποίος φαίνεται να πάσχει σοβαρά από έλλειψη εξαγωγικού marketing, πράγμα που λίγο-πολύ συμβαίνει σε ολόκληρο τον εξαγωγικό τομέα της χώρας μας.

Ένα ακόμη βασικό πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι οι διάφορες μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αγοράζουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες από το εξωτερικό σε μεγάλες ποσότητες και με ευνοϊκούς όρους κι επίσης δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να διατηρούν καλά οργανωμένα και αποτελεσματικά Τμήματα Εξαγωγών. Ένας τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να μετριασθεί σημαντικά ή και να εξλειφθεί πλήρως το παραπάνω

πρόβλημα θα ήταν η ίδρυση και ανάπτυξη στη χώρα μας Εταιρειών Διεθνούς Εμπορίου.

Επίσης, σημαντικό διαρθρωτικό πρόβλημα των ελληνικών εξαγωγών είναι η εμπορευματική διάρθρωσή τους και η υψηλή εξάρτησή τους από τους παραδοσιακούς και χωρίς ιδιαίτερη δυναμική κλάδους της οικονομίας. Βέβαια, σήμερα δεν έχουμε τη χαρακτηριστική εικόνα της εμπορευματικής διάρθρωσης και συγκέντρωσης των εξαγωγών μας που υπήρχε την περίοδο 1950-60, όταν δηλαδή το 80% των συνολικών εξαγωγών αποτελούνταν από 5-6 αγροτικά προϊόντα (καπνός, σταφίδα, βαμβάκι, φρούτα-λαχανικά νωπά, κλπ.). Σήμερα, οι εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων αποτελούν περίπου το 60% του συνόλου, γεγονός που οπωσδήποτε αποτελεί σημαντική βελτίωση σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα έχουμε βελτιωμένη εικόνα όσον αφορά όχι μόνο την εμπορευματική αλλά και την γεωγραφική συγκέντρωση των ελληνικών εξαγωγών.

Τέλος, χρόνιο πρόβλημα των ελληνικών εξαγωγών είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σε επίπεδο κόστους, με την Ελλάδα να χαρακτηρίζεται από την επιμονή του πληθωρισμού σε υψηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της Ευρωζώνης. Παράλληλα, το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων δυσχεραίνει τη διείσδυσή τους σε μεγάλες και κερδοφόρες αγορές. Αν σε όλα αυτά προστεθούν και τα παραδοσιακά προβλήματα που προκαλεί η διεθνής «πρωτοτυπία» της ελληνικής γραφειοκρατίας, μπορούν να εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές εξαγωγές κινούνται σε χαμηλά επίπεδα.

4.5. Παράγοντες και εξελίξεις που δίνουν ώθηση στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων

Τα έτη 2006 και 2007 υλοποιήθηκαν στην Ελλάδα μια σειρά από μέτρα με στόχο την δημιουργία μιας εξωστρεφούς οικονομίας που θα μπορεί να εξαγει προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι ανταγωνιστική στην Ευρώπη των 25. Πιο αναλυτικά, τα μέτρα αυτά είναι τα εξής¹¹⁷:

1. Σύμφωνα με τον νέο επενδυτικό νόμο έχουν εγκριθεί επενδύσεις συνολικού ύψους 3,43 δις ευρώ οι οποίες δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας για 10.338 άτομα.
2. Προχώρησαν οι αποκρατικοποιήσεις με σημαντικότερη την πώληση της Εμπορικής Τράπεζας στην Credit Agricole.
3. Έως την 15^η Δεκεμβρίου 2006, απορροφήθηκε από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης το 54% (17,6 δις ευρώ), ενώ από τις αρχές του 2007 αρχίζει να τρέχει το Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.
4. Με τον σημαντικό ρόλο του οργανισμού προώθησης εξαγωγών, οι εξαγωγές για το πρώτο εννιάμηνο του 2006 παρουσίασαν αύξηση κατά 20,2% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2005.
5. Έχουν εγκριθεί έργα συνολικού ύψους 800 εκατ. Ευρώ, τα οποία αφορούν την σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
6. Το 82% των πόρων από το εθνικό πρόγραμμα ανάπτυξης 2007 – 2013 θα κατευθυνθεί στην επαρχία.
7. Οι οικονομικοί δείκτες στα τέλη του 2006 διαμορφώθηκαν ως εξής :

¹¹⁷ PRESSCODE (Περιοδικό), "Αύξηση της εξωστρέφειας και Νέος Αναπτυξιακός Νόμος", Φεβρουάριος 2008.

- Ο πληθωρισμός τον Δεκέμβριο του 2006 αυξήθηκε κατά 2,9% σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2005. Η παραπάνω αύξηση προήλθε κυρίως από την αύξηση κατά 10,7% της ομάδας αγαθών «αλκοολούχα ποτά και καπνός».
- Η αξία των λιανικών πωλήσεων τον Οκτώβριο του 2006 σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2005 παρουσίασε αύξηση 9,3%. Η αύξηση αυτή προήλθε από την αύξηση του δείκτη της κατηγορίας των καταστημάτων ειδών διατροφής κατά 10,7% και από την αύξηση κατά 8,5% των καταστημάτων εκτός των ειδών διατροφής.
- Ο γενικός δείκτης βιομηχανικής παραγωγής τον Νοέμβριο του 2006 παρουσίασε μείωση κατά 1,8% σε αντίθεση με την αύξηση 0,8% που παρουσίασε ο συγκεκριμένος δείκτης την ίδια περίοδο για το 2005.
- Το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών αυξήθηκε κατά 478 εκατ. Ευρώ, μια εξέλιξη που οφείλεται κυρίως στην διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος κατά 618 εκατ. Ευρώ.
- Όσον αφορά το χρηματιστήριο, το 2006 ήταν ιδιαίτερα αποδοτικό με τον συνολικό τζίρο να παρουσιάζει αύξηση κατά 63% και την παρουσία των ξένων θεσμικών επενδυτών να φτάνει στο 50% των μετοχών. Ο γενικός δείκτης του χρηματιστηρίου έκλεισε στις 4.394,13 μονάδες έναντι 3.663,90 μονάδων το 2005.
- Ο δείκτης οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα έκλεισε το 2006 στις 107,4 μονάδες με ανοδική πορεία πλησιάζοντας τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κυρίως στις αισιόδοξες

επιχειρηματικές προσδοκίες σε διάφορους κλάδους και κυρίως στο λιανικό εμπόριο.

Με το ξεκίνημα του έτους 2007, η ελληνική οικονομία μπήκε στον τελικό δρόμο των μεταρρυθμίσεων ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Είναι βέβαιο ότι χρειάζεται ακόμη πολύ προσπάθεια τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι προτεραιότητες της ελληνικής οικονομίας για το 2007, ήταν η πραγματοποίηση έργων σύμπραξης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μέσω των εισροών του Γ' Κοινοτικού πλαισίου στήριξης, η υλοποίηση του εθνικού στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, η πλήρης ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος και η μετοχοποίηση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Αγροτικής Τράπεζας.¹¹⁸

4.6. Ανάλυση κλάδου αλουμινίου

4.6.1. Βασικά στοιχεία κλάδου αλουμινίου

Ο ευρύτερος κλάδος του αλουμινίου κατέχει σημαντική θέση τόσο στην ελληνική όσο και στην παγκόσμια οικονομία, αφού τα προϊόντα του διαθέτουν σημαντικό εύρος εφαρμογών σε βασικούς τομείς της μεταποίησης. Η ιδιαίτερη σημασία του οφείλεται στις φυσικές και μηχανικές ιδιότητες του αλουμινίου που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις στους κλάδους της μηχανικής, των κατασκευών και της συσκευασίας.

¹¹⁸ Τάσις (Περιοδικό), Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, "Προοπτικές για τη διετία 2007-2008 - Διατηρείται η αναπτυξιακή δυναμική», 2007, σελ. 16-32.

Ο ελληνικός κλάδος παραγωγής και μεταποίησης αλουμινίου άρχισε να αναπτύσσεται στα μέσα τα δεκαετίας του 1960 με την ίδρυση και λειτουργία της βιομηχανικής μονάδας ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, που επέτρεψε την εκμετάλλευση των εγχώριων κοιτασμάτων βωξίτη για την παραγωγή μετάλλου αλουμινίου, δεδομένου μάλιστα ότι ο ελληνικός βωξίτης θεωρείται καλής ποιότητας και αποδίδει περίπου 50% σε αλουμίνα. Στη συνέχεια άρχισαν να αναπτύσσονται οι μονάδες πρώτης μεταποίησης αλουμινίου, έλασης και διέλασης, καθώς και οι μονάδες δεύτερης μεταποίησης του μετάλλου για την παραγωγή των τελικών προϊόντων.

Με τον όρο πρώτη μεταποίηση αλουμινίου εννοούμε τις βιομηχανικές μονάδες που επεξεργάζονται είτε πρωτόχυτο, είτε δευτερόχυτο αλουμίνιο, με σκοπό την παραγωγή ημιτελών προϊόντων αλουμινίου. Η πρώτη μεταποίηση αποτελείται από 4 βασικούς υποκλάδους ανάλογα με την επεξεργασία που υπόκειται η πρώτη ύλη. Οι υποκλάδοι αυτοί είναι η βιομηχανία της έλασης, η οποία παράγει πλατέα ημιπροϊόντα αλουμινίου, όπως φύλλα και foil, η βιομηχανία της διέλασης που παράγει επιμήκη ημι-προϊόντα αλουμινίου όπως τα προφίλ που συνθέτουν ένα παράθυρο, η βιομηχανία καλωδίων και οι μονάδες παραγωγής χυτών προϊόντων αλουμινίου.¹¹⁹

Στην Ελλάδα η πρώτη μεταποίηση αλουμινίου απορροφάται ουσιαστικά από τις εταιρείες έλασης και διέλασης, οι πωλήσεις σε ποσότητες των οποίων ανήλθαν κατά τη διάρκεια του έτους 2006 σε 365.000 τόνους έναντι 350.000 τόνων το έτος 2005 (αύξηση 4,3%

¹¹⁹ ICAP, “Μελέτη κλάδου διέλασης αλουμινίου”, ICAP, 2002, σελ. 1-10.

περίπου). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα έλασης και διέλασης ξεπερνούν το 96% της παραγωγής¹²⁰.



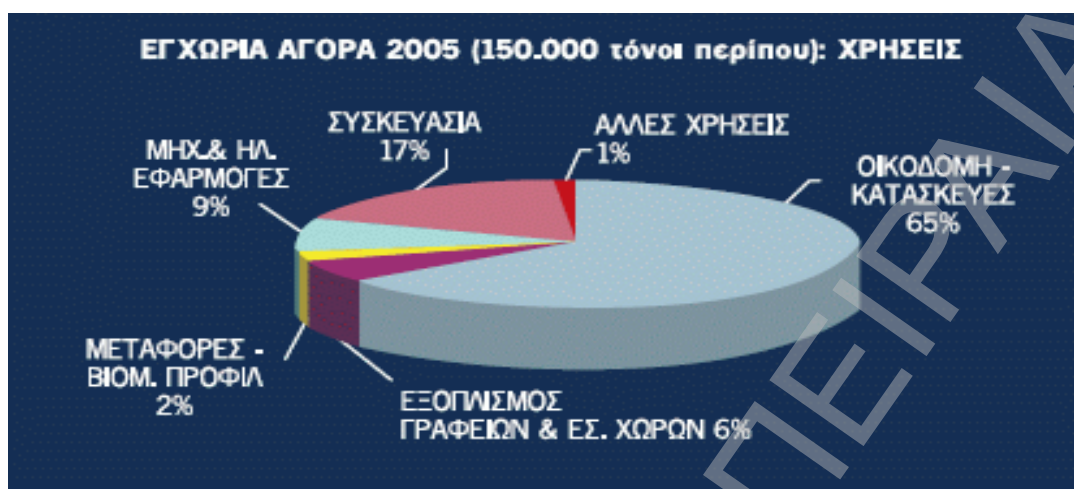
Γράφημα 5: Κατανομή εγχώριας παραγωγής προϊόντων του κλάδου για το έτος 2006
[Πρώτη μεταποίηση αλουμινίου – Παραγωγή 2006: 380.000 τ. (εκτιμήσεις)]

Τα προϊόντα του κλάδου στο σύνολο του, με το μεγάλο εύρος των εφαρμογών – από ένα καπάκι γιαουρτιού μέχρι ειδικά τεμάχια για ένα αυτοκίνητο ή ένα πλοίο – απευθύνονται στο σύνολο των βιομηχανιών-βιοτεχνιών τελικών χρήσεων που αποτελούν και τον τομέα δεύτερης μεταποίησης αλουμινίου.

Στην Ελλάδα, οι βασικές αγορές χρήσης του μετάλλου είναι η οικοδομή και η συσκευασία. Ο οικιακός εξοπλισμός, οι μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές εφαρμογές παρουσιάζονται με χαμηλότερο μερίδιο στην αγορά, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι για τέτοιου είδους προϊόντα οι ποσότητες υλικού που απαιτούνται είναι σημαντικά μικρότερες και πιο σύνθετες. Τέλος, ο τομέας των μεταφορών αποτελεί μια αγορά σχεδόν μηδενικής απορρόφησης στην εγχώρια αγορά λόγω έλλειψης τελικού χρήστη στη χώρα μας και όχι λόγω

¹²⁰ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 10-16.

αδυναμίας παράγωγης προϊόντων των ελληνικών βιομηχανιών για αυτή τη χρήση.¹²¹

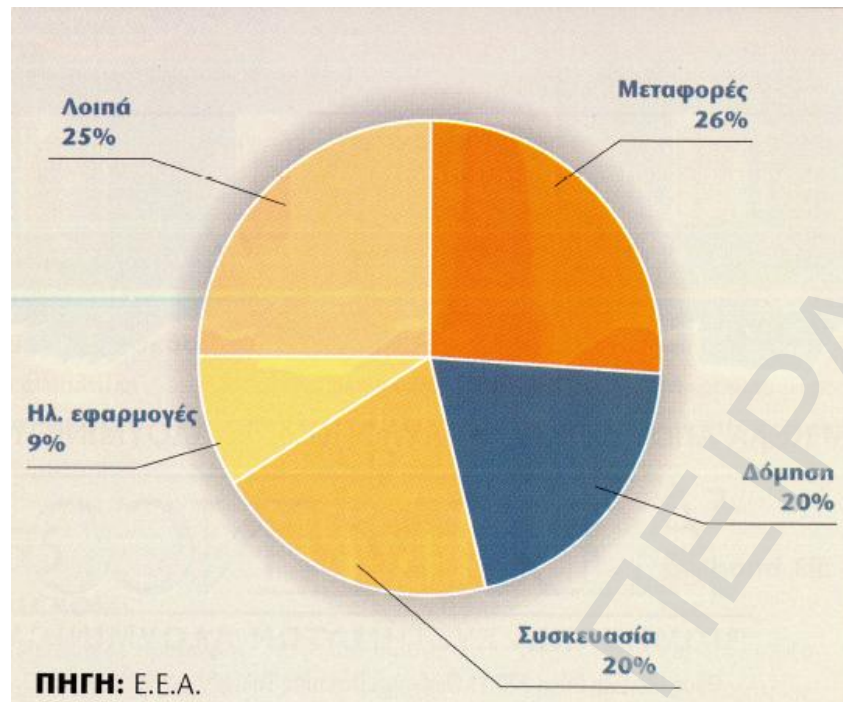


Γράφημα 6: Πωλήσεις του κλάδου πρώτης μεταποίησης ανά τελική χρήση στην εγχώρια αγορά το έτος 2005

Αντίθετα, σύμφωνα με στοιχεία από την AluWorld, σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τομέας των μεταφορών απορροφά το μέγιστο ποσοστό της παγκόσμιας κατανάλωσης που φτάνει το 26% με την οικοδομή να έρχεται στη δεύτερη θέση με ποσοστό 20% και τη βιομηχανία ειδών συσκευασίας στην τρίτη θέση με ποσοστό 20%, ενώ οι τάσεις αναφέρουν αύξηση της κατανάλωσης και από τους τρεις προαναφερόμενους τομείς λόγω της ανάγκης της βιομηχανίας για ελαφρά και ανθεκτικά υλικά. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι οι ελληνικές βιομηχανίες παράγουν προϊόντα αλουμινίου ειδικών απαιτήσεων ειδικά για την αυτοκινητοβιομηχανία, τα οποία εξαγονται σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.¹²²

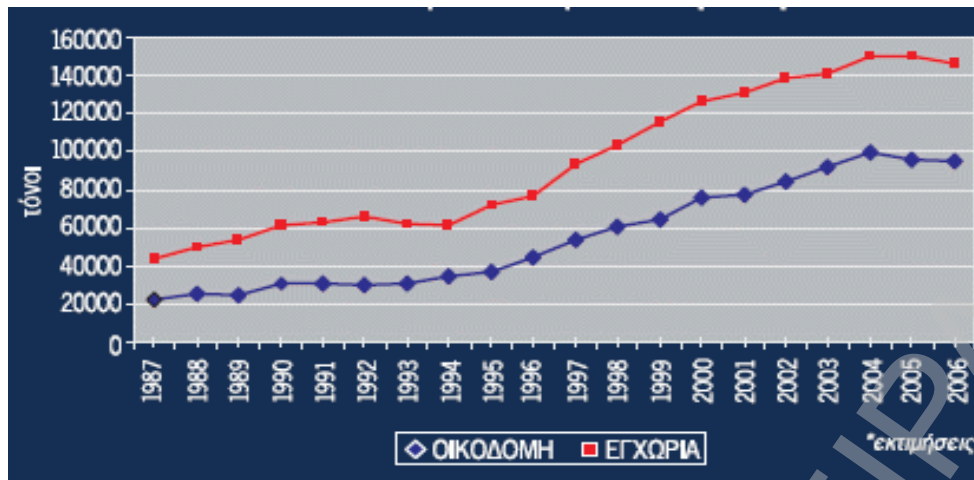
¹²¹ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 10-16.

¹²² Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 10-16.



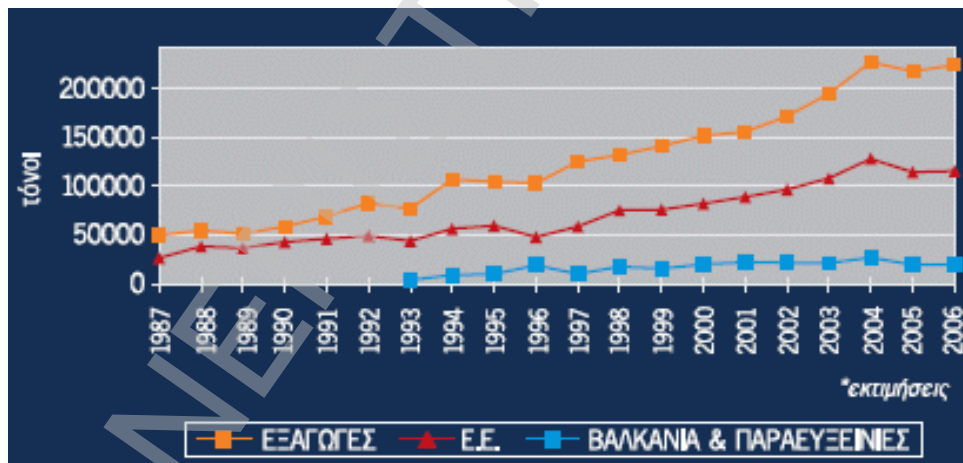
Γράφημα 7: Ποσοστιαία χρήση αλουμινίου ανά τομέα

Πριν 20 χρόνια ο κλάδος ήταν ουσιαστικά στη βρεφική του ηλικία, με την παραγωγή και τις πωλήσεις να μην ξεπερνούν τους 90.000 τόνους. Η εγχώρια αγορά κατανάλωνε μόλις 44.000 τόνους περίπου απορροφώντας το 49% των πωλήσεων, με τις εξαγωγές να απορροφούν το υπόλοιπο και να κατευθύνονται σε ποσοστό πάνω από 50% προς την Ευρωπαϊκή Ένωση. Από τότε μέχρι σήμερα, οι πωλήσεις προϊόντων πρώτης μεταποίησης σημείωσαν ραγδαία αύξηση κατά 313%, με την εγχώρια αγορά να σημειώνει αύξηση κατά 237% και τις εξαγωγές κατά 383%. Ειδικότερα οι εξαγωγές προς την Ευρωπαϊκή Ένωση σημείωσαν αύξηση κατά 332%, δείχνοντας την ποιοτική αναβάθμιση αλλά και τη δυναμική και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής βιομηχανίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων αυτά τα χρόνια ήταν πάνω από 15% ανάλογα με την αγορά.



Γράφημα 8: Εξέλιξη εγχώριας αγοράς και πωλήσεων προϊόντων για οικοδομική χρήση

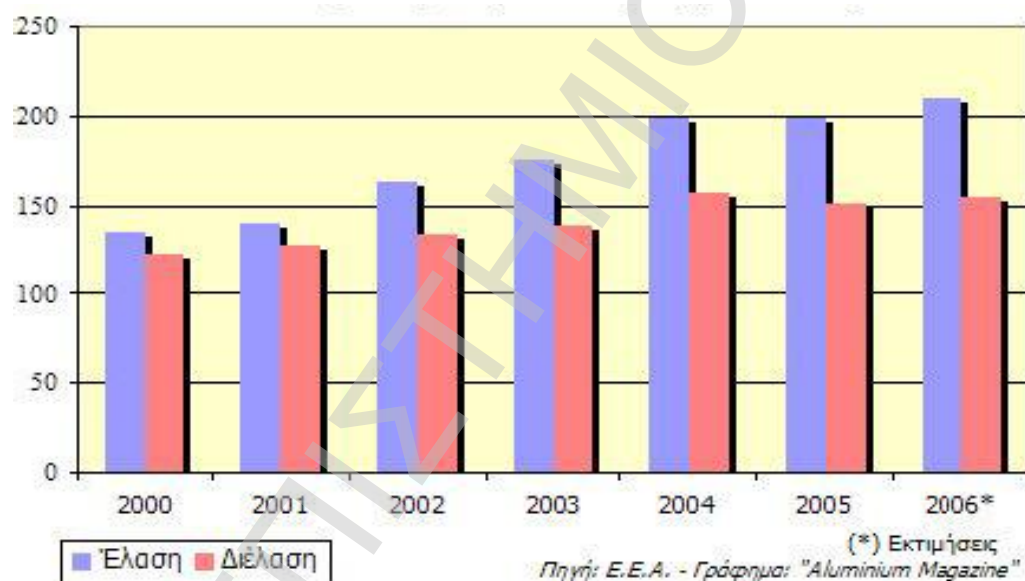
Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζεται η πορεία των εξαγωγών προς την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα Βαλκάνια τα τελευταία 20 έτη και μαρτυρά τη σημασία που έχουν για τον κλάδο οι εξαγωγές, καθώς η συνεχής αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας αντικατοπτρίζεται στη συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς της στην απαιτητική αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.¹²³



Γράφημα 9: Εξέλιξη εξαγωγών ημιπροϊόντων αλουμινίου

¹²³ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 10-16.

Επομένως και όπως προκύπτει από τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Αλουμινίου, ο κλάδος του αλουμινίου συνεχίζει να διατηρεί τη δυναμική του στη χώρα και κατατάσσεται μεταξύ των πλέον υπολογίσιμων κλάδων της ελληνικής οικονομίας, με διαρκή ανάπτυξη. Ο κύκλος εργασιών του κατά το 2006 ξεπέρασε τα 2 δις Ευρώ, με τις εξαγωγές να ξεπερνούν το 1 δις Ευρώ και να αντιπροσωπεύουν 6% περίπου των συνολικών εξαγωγών προϊόντων της χώρας μας. Οι εξαγωγές αφορούν κυρίως το βωξίτη, την αλουμίνα, το πρωτόχυτο αλουμίνιο και τα προϊόντα πρώτης μεταποίησης αλουμινίου, δηλαδή τα προϊόντα έλασης και διέλασης, καλωδίων και χυτών.¹²⁴

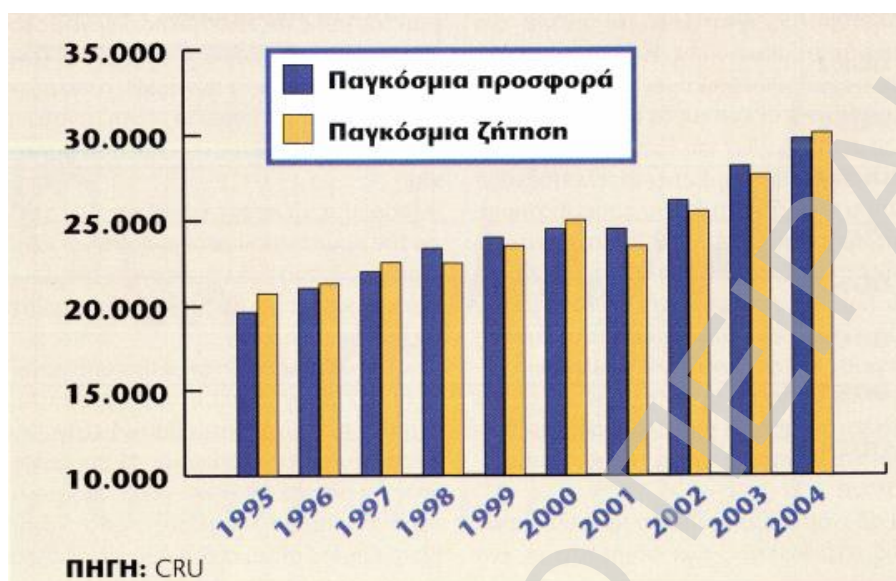


Γράφημα 10: Συνολικές πωλήσεις κλάδου (σε χιλ. τόνους)

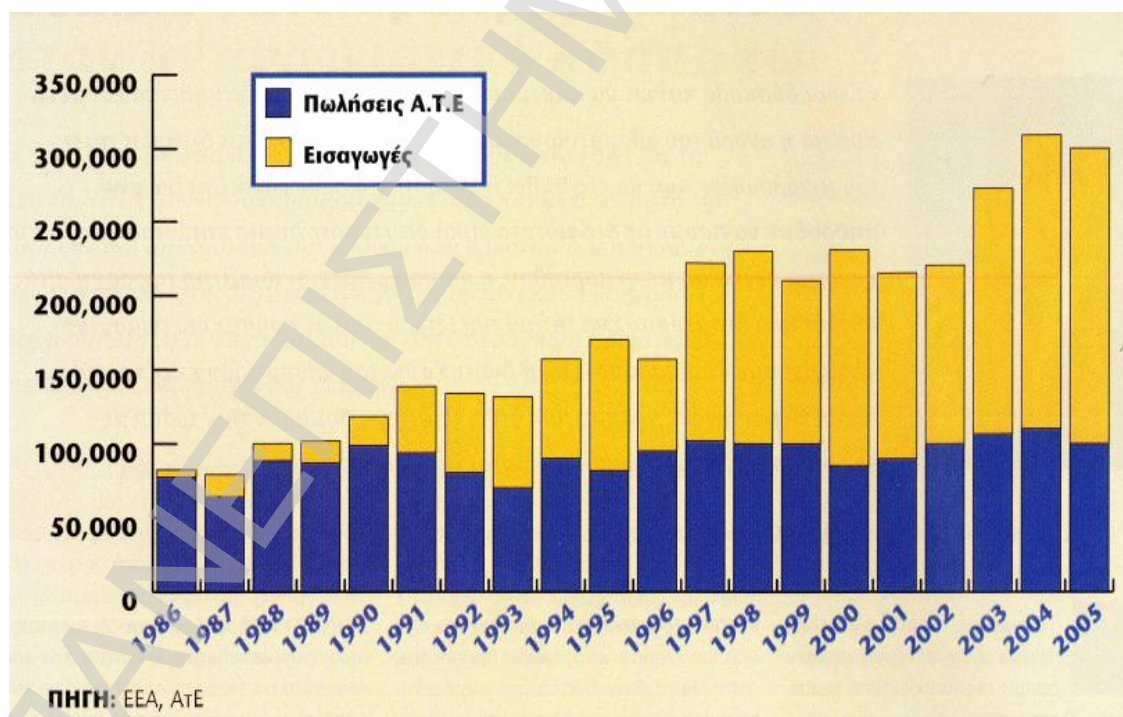
Όσον αφορά το πρωτόχυτο αλουμίνιο, με βάση την τελευταία έκθεση του World Bureau of Metal Statistics (WBMS) του 2006, υπολογίζεται ότι το έλλειμμα στην αγορά πρωτόχυτου για το έτος 2005 ανήλθε σε 510 χιλιάδες τόνους. Η ζήτηση εκτιμάται ότι αυξήθηκε κατά 6,8%

¹²⁴ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 23-26.

στους 31,4 εκατ. Τόνους, με την Ευρωπαϊκή αγορά να παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης από τα χαμηλά του Αυγούστου 2005.¹²⁵



Γράφημα 11: Παγκόσμια προσφορά – Παγκόσμια ζήτηση



Γράφημα 12: Κατανάλωση πρωτόχυτου αλουμινίου στην Ελλάδα από το 1986 έως το 2005

¹²⁵ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 23-26.

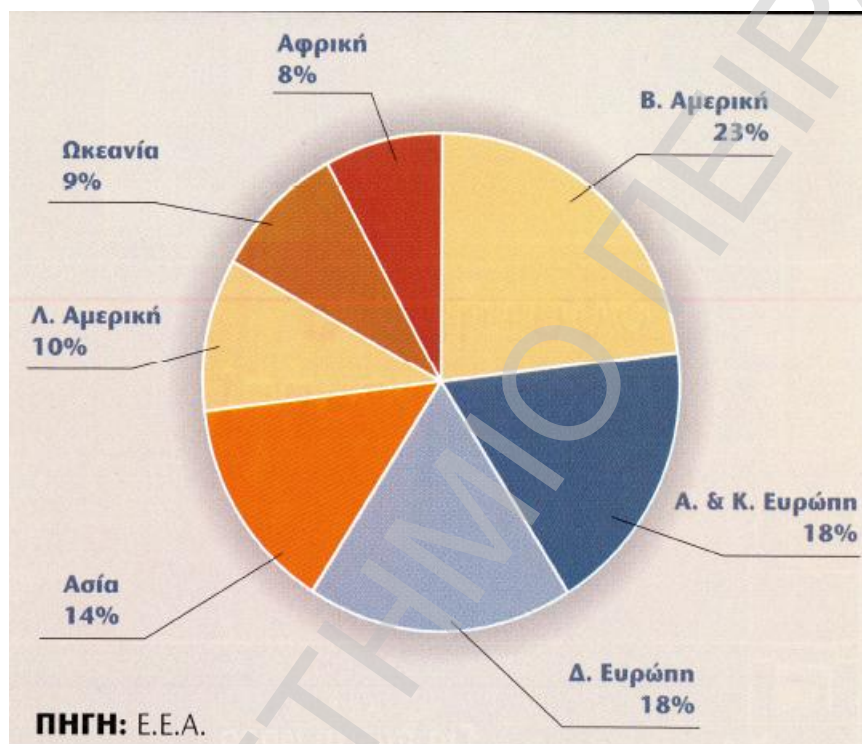
Από την άλλη πλευρά, η παραγωγή – σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Αλουμινίου – ανήλθε σε 23,9 εκατ. Τόνους περίπου, παρουσιάζοντας αύξηση 1,7% όπως φαίνεται και από τα στατιστικά παρακάτω :

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Παραγωγή Πρωτόχυτου Αλουμινίου (σε χιλιάδες μετρικούς τόνους)							
	ΑΦΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΣΙΑ	ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ/ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	ΩΚΕΑΝΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ
1999	1.095	6.169	2.093	1.966	3.72	3.584	2.028	20.655
2000	1.178	6.041	2.167	2.221	3.801	3.689	2.094	21.191
Μεταβολή %	7,60%	-2,10%	3,50%	13,00%	2,20%	2,90%	3,30%	2,60%
2001	1.369	5.222	1.991	2.234	3.885	3.728	2.122	20.551
Μεταβολή %	16,20%	-13,60%	-8,10%	0,60%	2,20%	1,10%	1,30%	-3,00%
2002	1.372	5.413	2.230	2.261	3.928	3.825	2.170	21.199
Μεταβολή %	0,20%	3,70%	12,00%	1,20%	1,10%	2,60%	2,30%	3,20%
2003	1.428	5.495	2.275	2.475	4.068	3.996	2.198	21.935
Μεταβολή %	4,08%	1,51%	2,02%	9,46%	3,56%	4,47%	1,29%	3,47%
2004	1.711	5.110	2.356	2.735	4.295	4.139	2.246	22.592
Μεταβολή %	19,8%	-7,0%	3,6%	10,5%	5,6%	3,6%	2,2%	3,0%
2005	1.753	5.832	2.391	3.139	4.352	4.194	2.252	23.463
Μεταβολή %	2,5%	5,3%	1,5%	14,8%	1,3%	1,3%	0,3%	3,9%
2006	1.864	5.333	2.493	3.494	4.176	4.232	2.274	23.866
Μεταβολή %	6,3%	-0,9%	4,3%	11,3%	-4,0%	0,9%	1,0%	1,7%

Πίνακας 1: Παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου (σε χιλιάδες μετρικούς τόνους) το χρονικό διάστημα 1999-2006

Όσον αφορά τις κυριότερες χώρες - παραγωγούς πρωτόχυτου αλουμινίου, η Βόρεια Αμερική καταλαμβάνει την πρώτη θέση

με ποσοστό 23% περίπου, και ακολουθεί η Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη με ποσοστό 18% αλλά και η Δυτική Ευρώπη με ποσοστό επίσης 18% επί της παγκόσμιας παραγωγής. Η Ασία με 14% της παραγωγής, η Λατινική Αμερική με 10% και η Αφρική με 9% συμπληρώνουν τις χώρες – παραγωγούς πρωτόχυτου αλουμινίου.¹²⁶



Γράφημα 13: Παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου κατά γεωγραφική ζώνη

4.6.2. Αγορά διέλασης αλουμινίου¹²⁷

Με βάση τη ΣΤΑΚΟΔ-91, η ΑΛΟΥΜΥΛ καταχωρείται στον κλάδο 274.2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ και ειδικότερα στον υποκλάδο 27.42.22 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΙΔΩΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΜΟΡΦΗΣ (PROFILE) ΑΠΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ (Ράβδοι και διατομές από αλουμίνιο) της Ε.Σ.Υ.Ε. Για τον λόγο αυτό θα μελετήσουμε αναλυτικότερα τον υποκλάδο

¹²⁶ Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 10-16.

¹²⁷ ICAP, "Μελέτη κλάδου αλουμινίου", ICAP, 2002, σελ. 19-28, / Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 14-16.

διέλασης αλουμινίου και τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν¹²⁸.

Στην αγορά της διέλασης αλουμινίου δραστηριοποιείται μικρός σχετικά αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Ο περιορισμένος αριθμός των επιχειρήσεων υποδηλώνει σχετικά αυξημένη συγκέντρωση στον κλάδο, η οποία συνεχώς εντείνεται τα τελευταία έτη, χωρίς ωστόσο να προσδίδει ολιγοπωλιακό χαρακτήρα. Από την πλευρά της γεωγραφικής κατανομής, παρατηρείται συγκέντρωση στα κύρια βιομηχανικά κέντρα της ευρύτερης περιοχής Αττικής, της Βοιωτίας και της Βόρειας Ελλάδας, η οποία διευκολύνεται από την ύπαρξη σημαντικών βιομηχανικών υποδομών σε συγκεκριμένες περιοχές.

Από πλευράς προϊόντων όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως κύριο παραγόμενο προϊόν το προφίλ αλουμινίου που προορίζεται για οικοδομική χρήση, αφού όπως προαναφέρθηκε ο κατασκευαστικός τομέας αποτελεί τον σημαντικότερο τομέα κατανάλωσης προϊόντων διέλασης αλουμινίου. Επιπλέον σημαντικό τμήμα των προϊόντων διέλασης προορίζεται για βιομηχανική χρήση, στην κατασκευή ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού κλπ. Περιορισμένος αριθμός εταιρειών του κλάδου δραστηριοποιείται επίσης στον τομέα κατασκευής σωλήνων άρδευσης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν σημαντικά κονδύλια για το συνεχή εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού. Άλλωστε η διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας

¹²⁸ www.statistics.gr

έχει οξύνει τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις αγορές του εξωτερικού και άρα ο συνεχής εκσυγχρονισμός αποτελεί προϋπόθεση για τη συνεχή ανάπτυξή τους.

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται προσπάθειες από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να εισάγουν στην εγχώρια αγορά το επώνυμο προφίλ αλουμινίου ως ολοκληρωμένο σύστημα εξωτερικού ή εσωτερικού κουφώματος. Συγκεκριμένα, διαθέτουν στους κατασκευαστές όχι μόνο το προφίλ, αλλά και τα λοιπά εξαρτήματα για την κατασκευή του κουφώματος, πιστοποιώντας έτσι την ποιότητα του τελικού προϊόντος και κατευθύνοντας τους κατασκευαστές, τόσο στον τρόπο τοποθέτησης του κουφώματος, όσο και στη συντήρησή του. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στον οξύτατο ανταγωνισμό που επικρατεί, ο οποίος οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών διαφοροποίησης των προϊόντων σε επίπεδο ποιοτικών χαρακτηριστικών κυρίως και λιγότερο σε επίπεδο τιμής.

Η διανομή του κυριότερου προϊόντος του κλάδου, του αρχιτεκτονικού προφίλ, στους κατασκευαστές κουφωμάτων από αλουμίνιο, που εκτιμάται ότι ξεπερνούν τους 10.000 σε όλη την Ελλάδα, γίνεται είτε από επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου είτε από αντιπροσώπους των μεγαλύτερων εταιρειών διέλασης αλουμινίου. Η προμήθεια του βιομηχανικού προφίλ πραγματοποιείται στις περισσότερες περιπτώσεις απευθείας από τις εταιρείες διέλασης αλουμινίου, καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί βιομηχανικό προφίλ

είναι σχετικά περιορισμένος και η παραγωγή του γίνεται βάσει προδιαγραφών που έχουν τεθεί από τις επιχειρήσεις αυτές.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν ευρύτατο δίκτυο περιφερειακών αντιπροσώπων που λειτουργούν ως ενδιάμεσοι για την απρόσκοπτη τροφοδοσία των κατασκευαστών προφίλ αλουμινίου. Παράλληλα, διαθέτουν αυτόνομο τμήμα πωλήσεων για τη διάθεση προφίλ αλουμινίου στις μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις και στις βιομηχανίες που χρησιμοποιούν ειδικά επί σχεδίου προφίλ αλουμινίου ως πρώτη ύλη.

Οι πωλήσεις προϊόντων διέλασης αλουμινίου κατά τη διάρκεια του 2006 ξεπέρασαν τους 154.000 τόνους και σημείωσαν αύξηση κατά 2% περίπου, με τις εξαγωγές να ξεπερνούν τους 60.000 τόνους και να σημειώνουν ετήσια αύξηση κατά 7.5 % περίπου και την εγχώρια αγορά να ξεπερνά τους 94.000 τόνους και να σημειώνει ετήσια μείωση κατά 1% περίπου. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο διέθεσαν τα προϊόντα τους σε ποσοστό 89% περίπου για οικοδομική χρήση και στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι η οικοδομική δραστηριότητα στη χώρα μας κατά το 2006 παρουσίασε πτώση κατά 19% σε όγκο (με βάση τις άδειες που εκδόθηκαν) και επανήλθε στα επίπεδα του 2003 και 2004.

Η παραγωγή των προϊόντων διέλασης είναι σχετικά συγκεντρωμένη, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατέχουν ποσοστό περίπου 70% της συνολικής παραγωγής. Την πρώτη θέση κατέχει η ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. και ακολουθεί η ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ, η ΕΤΕΜ και η EUROPA PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΒΕ.

Η χώρα μας αποτελεί καθαρό εξαγωγέα προϊόντων διέλασης, καθώς οι εξαγωγές υπερτερούν σημαντικά των εισαγωγών. Γενικά, οι εισαγωγές προϊόντων διέλασης προορίζονται για κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, είτε σε περιπτώσεις επικράτησης χαμηλών τιμών στο εξωτερικό.

Όσον αφορά στις χώρες προέλευσης, οι τρίτες χώρες (Βουλγαρία, Ρουμανία) καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών, σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, ενώ από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις κυριότερες χώρες προέλευσης περιλαμβάνονται η Ιταλία και η Γερμανία.

Οι εξαγωγές των προϊόντων διέλασης σημείωσαν σημαντική αύξηση τα τελευταία έτη Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, οι τρίτες χώρες απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών (Βουλγαρία, Γιουγκοσλαβία, Αλβανία κ.α.). Είναι πάντως αξιοσημείωτο ότι εξαγωγές πραγματοποιούνται σε μεγάλο αριθμό χωρών, γεγονός που δείχνει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας. Από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι κυριότερες χώρες προορισμού ήταν η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία¹²⁹.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πωλήσεις ορισμένων από τις σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου για το χρονικό διάστημα 1999-2005, και επιβεβαιώνεται η κυρίαρχη θέση της ΑΛΟΥΜΥΛ στον κλάδο.

¹²⁹ www.statistics.gr

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ΑΛΟΥΜΥΛ	56,4	77,1	100,9	118,5	123,8	150,3	154,8
EXALCO	33,7	78,8	68,9	59,6	54,8	66,3	74,3
EUROPA PROFIL	38,0	53,7	58,0	59,8	62,0	70,6	66,5
ETEM	37,9	50,8	60,2	63,8	67,3	54,2	56,2
ΕΛΒΙΑΛ	9,0	17,5	26,0	29,5	30,5	36,1	39,2
ΑΛΚΟ	25,1	26,2	26,3	24,6	23,9	25,9	26,9
ΑΛΟΥΝΕΦ	---	---	0,4	10,5	26,8	21,5	21,6
ΑΛΟΥΚΟΜ	---	1,4	6,3	12,8	13,4	18,1	21,1

Πίνακας 2: Πωλήσεις εταιρειών του κλάδου το χρονικό διάστημα 1999-2005

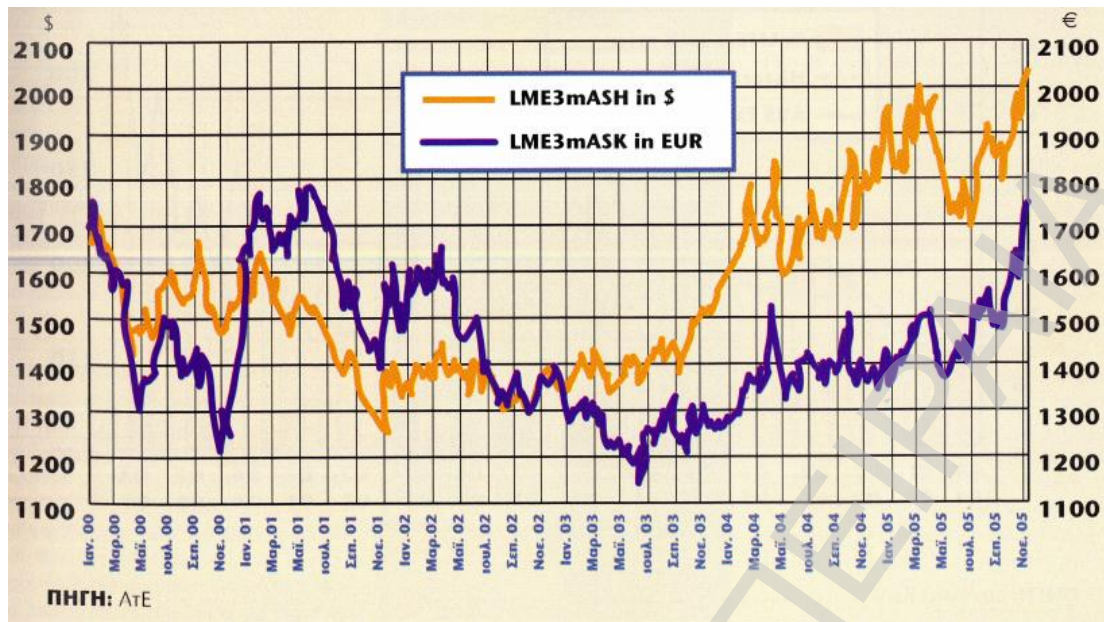
4.6.3. Το αλουμίνιο ως χρηματισιακό είδος – Πορεία στο LME ¹³⁰

Το αλουμίνιο είναι χρηματιστηριακό είδος, το οποίο διαπραγματεύεται κυρίως στο Χρηματιστήριο Μετάλλων του Λονδίνου, L.M.E. (London Metal Exchange). Ως εκ τούτου, η τιμή της πρώτης ύλης διαμορφώνεται από τη διεθνή συγκυρία αλλά και τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Η αγορά του αλουμινίου από τις αρχές της 10ετίας του '90, πέρασε μία περίοδο αναταραχής, καθώς μετά την πτώση του ανατολικού μπλοκ διοχετεύθηκαν στην αγορά μεγάλες ποσότητες φθηνού αλουμινίου. Στη διάρκεια του 2000, οι διεθνείς τιμές του πρωτόχυτου αλουμινίου είχαν πτωτική πορεία σε σχέση με την αρχή του έτους, ενώ το 2001 αποτέλεσε εξαιρετικά ανταγωνιστικό και δύσκολο επιχειρηματικό έτος για τον κλάδο του αλουμινίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ζήτηση για προϊόντα αλουμινίου παρουσιάστηκε μειωμένη στο σύνολό της, εξαιτίας της παρατεταμένης κρίσης στην Ιαπωνία, των γενικότερων προβλημάτων της αμερικανικής (γεγονότα 11^{ης}

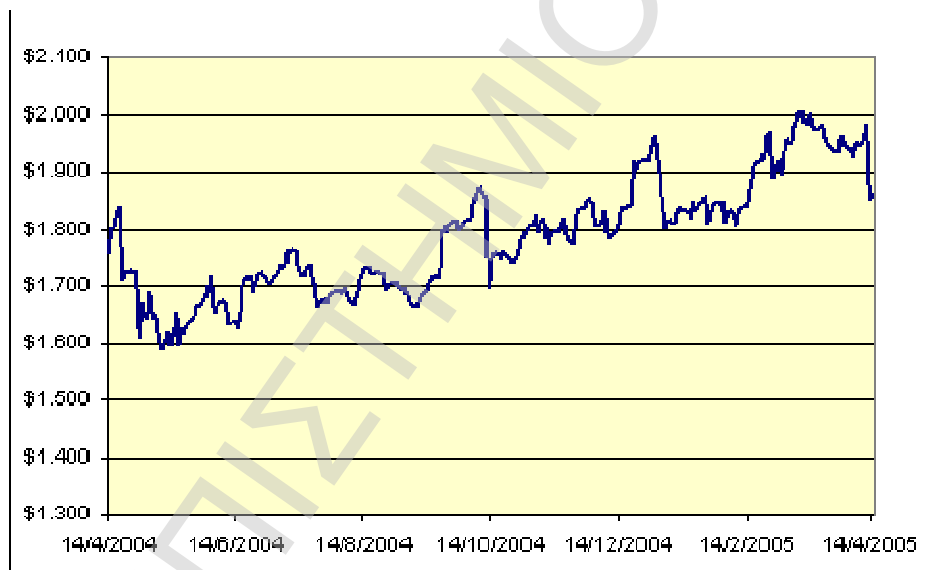
¹³⁰ www.lme.com, <http://www.alunet.gr/>

Σεπτεμβρίου) και της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Συνεπεία των παραπάνω, οι τιμές έπεσαν από \$1.566,5/τόνο στις 2/1/2001, στα \$1.351/τόνο στις 28/12/2001 (μείωση 14,8%). Κατά το 2002, η τιμή του αλουμινίου κινήθηκε με ισχυρές διακυμάνσεις γύρω από τη μέση τιμή των \$1.364/τόνο περίπου, λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης αλλά και κερδοσκοπικών κινήσεων, ενώ κατά το 2003, οι ισχυρές διακυμάνσεις συνεχίστηκαν με έντονα ανοδικό χαρακτήρα γύρω από τη μέση τιμή των \$ 1.428,5/τόνο [αξίζει να σημειωθεί ότι από \$ 1.345,5/τόνο στις 2/1/2003, η τιμή του αλουμινίου έκλεισε στα \$ 1.605,5/τόνο στις 31/12/2003 (αύξηση 19,3%)]. Στην παγκόσμια αγορά, η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση από την Κίνα (άνοδος της βιομηχανικής παραγωγής κατά 19,4%, Μάρτιος 2002 – Μάρτιος 2003) και τις Ασιατικές αγορές, σε συνδυασμό με τη μείωση τόσο της Κινεζικής όσο και της βορειοαμερικανικής παραγωγής, οδήγησαν τις τιμές σε νέα ανοδικά επίπεδα, δίνοντας την ευκαιρία για τοποθετήσεις κεφαλαίων αντιστάθμισης κινδύνου (hedge funds). Η ραγδαία αύξηση της τιμής του αλουμινίου συνεχίστηκε και τα επόμενα τρία έτη. Έτσι, κατά τη διάρκεια του 2006, η τιμή του αλουμινίου κινήθηκε με ισχυρές διακυμάνσεις γύρω από την μέση τιμή των \$2.591,55/τόνο περίπου, λόγω των ιδιαίτερα ευμετάβλητων συνθηκών στο διεθνές οικονομικό προσκήνιο αλλά και λόγω κερδοσκοπικών κινήσεων, και από \$ 2.270,00/τόνο στις 03.01.2006, έκλεισε σε \$ 2.800,00/τόνο στις 29.12.2006, σημειώνοντας αύξηση κατά 23% (25% αύξηση το 2005 και 21,6% αύξηση το 2004).¹³¹

¹³¹ www.lme.com, <http://www.alunet.gr/>



Γράφημα 14: Χρηματιστηριακή τιμή πρωτόχυτου αλουμινίου \$/T & EUR/T

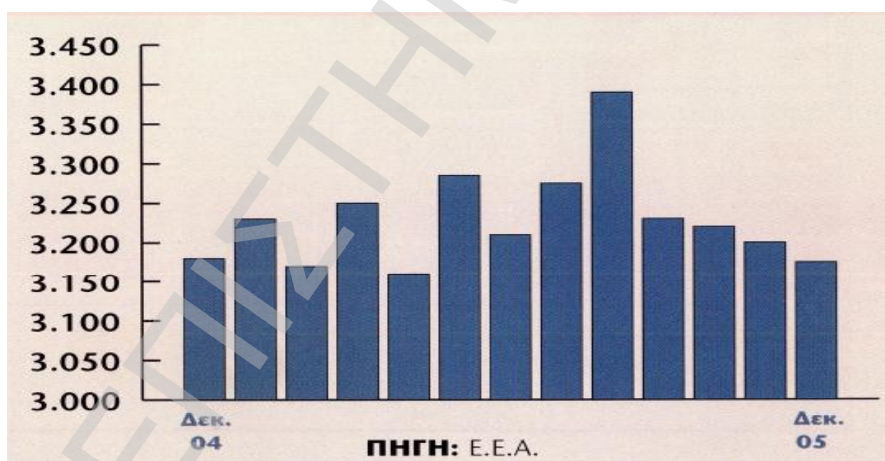


Γράφημα 15: Διακύμανση τιμής αλουμινίου κατά τους τελευταίους 12 μήνες (3μηνη προθ.)

Πηγή : London Metal Exchange

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μέσα σε μια 25ετία, το αλουμίνιο κατόρθωσε να κερδίσει σε ένταση χρήσης σε σχέση με τα βασικά ανταγωνιστικά του υλικά, όπως ο χαλκός, ο χάλυβας, τα πλαστικά και σε μικρότερο βαθμό, το νικέλιο. Ειδικά την τελευταία πενταετία, αυτό είναι πιο έντονο στο βαθμό που ο χάλυβας και το πετρέλαιο, βασική πρώτη ύλη για τα πλαστικά, έχουν δει τις

τιμές τους να τριπλασιάζονται. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τον Φεβρουάριο του 2006, η τιμή του πρωτόχυτου στο LME έσπασε το ιστορικά υψηλό φράγμα των 2.660 δολ. ανά μετρικό τόνο, παρά την άνοδο των αποθεμάτων του χρηματιστηρίου του Λονδίνου. Όπως προκύπτει, η εξέλιξη των τιμών του αλουμινίου έχει επηρεαστεί έως ένα βαθμό από την αδυναμία του δολαρίου κυρίως κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων ετών (δεδομένου ότι όταν το δολάριο βρίσκεται σε περιόδους αδυναμίας, οι τιμές πρωτόχυτου ακολουθούν την ανιούσα) καθώς και από το γεγονός ότι σήμερα, η βιομηχανία του πρωτόχυτου αλουμινίου ανά τον κόσμο συνολικά βρίσκεται αντιμέτωπη με διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν να κάνουν με το κόστος των πρώτων υλών. Ας μην ξεχνάμε ότι η τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας έχει σχεδόν διπλασιαστεί και η τάση είναι ανοδική.¹³²



Γράφημα 16: Παγκόσμια αποθέματα πρωτόχυτου αλουμινίου

¹³² <http://www.alunet.gr/>

4.6.4. Ανακύκλωση αλουμινίου¹³³

Η ανακύκλωση συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας, αφού για την παραγωγή δευτερόχυτου αλουμινίου απαιτείται μόλις 5% της ενέργειας που χρησιμοποιείται για την παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου. Επίσης συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος με τον περιορισμό των απορριμμάτων και τέλος στην εξοικονόμηση πρώτης ύλης και τη μείωση των εκπομπών.

Γενικά το αλουμίνιο ανακυκλώνεται σε μεγαλύτερο ποσοστό από άλλα υλικά, γεγονός που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων μετάλλων και υλικών συσκευασίας. Η ανακύκλωση των υλικών διακρίνεται σε ανακύκλωση μέσα στο χώρο παραγωγής και ανακύκλωση μετά τη χρήση.

Η ανακύκλωση στο χώρο παραγωγής αφορά τα υπολείμματα ή απορρίμματα της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία είτε χρησιμοποιούνται ξανά μέσα στην εταιρεία είτε κατευθύνονται σε μονάδες δεύτερης μεταποίησης. Η ανακύκλωση μετά τη χρήση περιλαμβάνει το διαχωρισμό των απορριμμάτων και των χρησιμοποιημένων υλικών σε επιμέρους συστατικά και την επαναφορά τους στο φυσικό και οικονομικό κύκλο.

Γενικά, τα προϊόντα αλουμινίου δεν απαιτούν την επικάλυψη με άλλα υλικά και κατά συνέπεια μπορούν να ανακυκλωθούν εύκολα χωρίς προεργασία. Αντίθετα άλλα προϊόντα συσκευασίας όπως το αλουμινόχαρτο, το χαρτί στα πακέτα των τσιγάρων, τα πώματα

¹³³ ICAP, "Μελέτη κλάδου αλουμινίου", ICAP, 2002, σελ. 9-11.

των γιαουρτιών κλπ. παρουσιάζουν δυσκολίες στην ανακύκλωση τους, αφού το αλουμίνιο έχει αναμιχθεί με άλλα υλικά.

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το αλουμίνιο είναι η δυνατότητα συνεχούς ανακύκλωσης χωρίς υποβάθμιση της ποιότητας. Ιδιαίτερα στα κουτιά αλουμινίου που χαρακτηρίζονται από ευκολία ανακύκλωσης, η αξία των χρησιμοποιημένων κουτιών είναι υψηλότερη από αυτή των άλλων υλικών.

Εκτός όμως από τα προγράμματα ανακύκλωσης αλουμινίου, με τα οποία ο κλάδος έχει εκφράσει στην πράξη την δέσμευσή του να συμβάλλει στην προώθηση της ανακύκλωσης προς όφελος και του περιβάλλοντος και της εθνικής οικονομίας, αξίζει να σημειωθεί η συνεισφορά του κλάδου στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η Ελληνική Ένωση Αλουμινίου στα πλαίσια του προγράμματός της Ευρωπαϊκής Ένωσης Αλουμινίου “Αλουμίνιο για τις Επόμενες Γενιές” έλαβε μέρος στην υλοποίηση ενός έργου με τίτλο “Βιώσιμη Ανάπτυξη στην Βιομηχανία Αλουμινίου” σε συνεργασία με το παγκοσμίου φήμης Γερμανικό Ινστιτούτο Wuppertal και τα πανεπιστήμια Versailles της Γαλλίας και Warwick της Αγγλίας. Σκοπός αυτού του έργου ήταν ο καθορισμός περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών δεικτών για το “βιώσιμο” αλουμίνιο και η συμμετοχή σε αυτό αποδεικνύει περίτρανα ότι ένας κύριος περιβαλλοντικός στόχος του κλάδου του αλουμινίου είναι η συνεχής βελτίωση για αποτελεσματική χρήση των πρώτων υλών, μείωση των εκπομπών, μεγιστοποίηση της συμμετοχής του αλουμινίου στο στάδιο της χρήσης και μείωση των απορριμμάτων παραγωγής. Για το έργο αυτό απονεμήθηκαν στην Ελληνική Ένωση Αλουμινίου δύο εθνικά βραβεία, το ένα στα πλαίσια του Πανευρωπαϊκού έτους περιβάλλοντος και το δεύτερο στα

πλαίσια του διαγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ένα καλύτερο Ευρωπαϊκό Περιβάλλον.

4.6.5. Τάσεις και Προοπτικές κλάδου ¹³⁴

Ο ανταγωνισμός από την εισαγωγή προφίλ από τις ανατολικές χώρες δεν είναι ιδιαίτερα έντονος. Τα προφίλ αυτά υστερούν σε ποιότητα σε σχέση με τα εγχώρια, δεδομένου ότι η διέλαση είναι παραγωγική διαδικασία εντάσεως κεφαλαίου και για το λόγο αυτό απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ ο εξοπλισμός στις χώρες αυτές είναι παλαιάς τεχνολογίας. Η τιμή εξάλλου δεν αποτελεί ικανό αντιστάθμισμα, διότι η διέλαση δεν είναι παραγωγική διαδικασία εντάσεως εργασίας, ώστε το χαμηλό εργατικό κόστος στις χώρες αυτές να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Αντιθέτως, το πλεονέκτημα αυτό ουσιαστικά εκλείπει λόγω του κόστους μεταφοράς. Οι εισαγωγές από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι περιορισμένες, κυρίως λόγω της διαφοράς των τιμών που δεν δικαιολογείται από αντίστοιχη διαφορά στην ποιότητα των προϊόντων.

Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού που υπάρχει στις αγορές του εξωτερικού, οι ελληνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε σημαντικές επενδύσεις μηχανολογικού εξοπλισμού, ώστε να αυξάνουν την παραγωγικότητα τους και να βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία αποκτά και η πιστοποίηση των προφίλ και των ελληνικών συστημάτων αλουμινίου, γεγονός που συντείνει στην εδραίωσή τους στη διεθνή αγορά.

¹³⁴ ICAP, "Μελέτη κλάδου αλουμινίου", ICAP, 2002, σελ. 19-28, / Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 14-16.

Καλές εμφανίζονται οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας διέλασης αλουμινίου στις αγορές των βαλκανικών χωρών, λόγω της ανάγκης για έργα υποδομής και της αύξησης της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Σαφώς η ραγδαία αυξανόμενη τιμή της πρώτης ύλης δημιουργεί προβλήματα, κυρίως όμως για τις μικρότερες βιομηχανίες, οι οποίες λειτουργούν με διαφορετικά περιθώρια λειτουργίας και τελικής κερδοφορίας. Γενικότερα, η εξέλιξη του κλάδου συναρτάται άμεσα από την τιμή του αλουμινίου και την ισοτιμία ευρώ-δολαρίου (η τιμή της πρώτης ύλης διαμορφώνεται σε δολάρια). Δεδομένης όμως της αυξανόμενης τάσης για χρήση αλουμινίου, οι προοπτικές διαγράφονται ευοίωτες, ακόμη δε περισσότερο για τις βιομηχανίες οι οποίες διακρίνονται για τον έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό τους και τη διαφοροποίηση στην γκάμα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο κ. Γεώργιος Μυλωνάς, πρόεδρος ΑΛΟΥΜΥΛ και Αντιπρόεδρος της ΕΕΑ, στη ομιλία του στο 7ο Συνέδριο Αλουμινίου “οι Έλληνες διελαστές είναι πλέον σε θέση να παράγουν με πολύ υψηλά ποιοτικά κριτήρια δύσκολα προφίλ, πολύπλοκα και να εγγυώνται όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που θεωρούμε σημαντικά. Στρεβλότητες, γεωμετρίες, επιφάνειες. Άρα αυτό είναι μια κατάκτηση η οποία είναι μια πάρα πολύ ισχυρή βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη της διέλασης στην Ελλάδα”. Επίσης, τόνισε ότι η εξωστρέφεια είναι μονόδρομος και ότι “οι Έλληνες διελαστές θα πρέπει να βγουν στο εξωτερικό και να δώσουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις τους να έχουν τα περιθώρια να επενδύσουν περισσότερο στα κομμάτια στα οποία έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες και να επενδύσουν περισσότερο στην Ελλάδα και στην περιοχή των Βαλκανίων”, λαμβάνοντας ωστόσο υπόψιν την

αυξημένη χρήση αλουμινίου τα επόμενα χρόνια σε αγορές όπως η ευρωπαϊκή, της Μέσης Ανατολής και ενδεχομένως και η ασιατική. Τέλος, αναφερόμενος στην αύξηση της χρήσης του αλουμινίου, ο κ. Γεώργιος Μυλωνάς αναφέρθηκε στη σημασία εξοικονόμησης ενέργειας τα επόμενα χρόνια και μίλησε για ανάπτυξη προϊόντων διέλασης τα οποία έχουν σχέση με την μείωση του θορύβου, την επαγωγή θερμότητας, τη διακίνηση θερμότητας, με συστήματα τα οποία έχουν πολύ καλές ενεργειακές συμπεριφορές καθώς και για νέες χρήσεις του αλουμινίου, όπως χρήσεις ανανεώσιμων πηγών, χωρίς να παραλείψει να αναφέρει ότι “στην Ελλάδα είμαστε πίσω σε προδιαγραφές”.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

- ⇒ Αρλαπάνου Ελευθερία, “Οι Ελληνικές εξαγωγές σε κρίσιμο σταυροδρόμι”, Οικονομική Επιθεώρηση, Φεβρουάριος 2008.
- ⇒ Ευρωπαϊκή Ένωση, Η ανάπτυξη – Η οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ε.Ε., 2004.
- ⇒ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Εμπόριο, Ε.Ε., 2001.
- ⇒ ICAP, Μελέτη κλάδου αλουμινίου, ICAP, 2002.
- ⇒ IOBE, Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας, IOBE, 2008.
- ⇒ IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, IOBE, Απρίλιος 2007.
- ⇒ Μεϊντάνη Μαρίνα, “Βαλκάνια 2007: χρονιά δύο ταχυτήτων ευρωπαϊκού προσανατολισμού και ανασφάλειας”, Τάσεις, 2007, σελ. 58 – 62.
- ⇒ Ναυτεμπορική, “ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006”, Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006.
- ⇒ PRESSCODE (Περιοδικό), “Αύξηση της εξωστρέφειας και Νέος Αναπτυξιακός Νόμος”, Φεβρουάριος 2008.
- ⇒ ΣΕΒ, “Καινοτομία - Διεθνοποίηση: Το Μέλλον των Ελληνικών Επιχειρήσεων”, Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων – Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων, Φεβρουάριος 2008.
- ⇒ Τάσεις (Περιοδικό), Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, “Προοπτικές για τη διετία 2007-2008 - Διατηρείται η αναπτυξιακή δυναμική», 2007, σελ. 16-32.
- ⇒ ΤΤΕ, Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006, ΤΤΕ, 2007.
- ⇒ ΤΤΕ, Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008, ΤΤΕ, 2008.

⇒ www.alunet.gr/

⇒ www.statistics.gr

⇒ www.lme.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

5.1. Ιστορική αναδρομή ¹³⁵

Η ΑΛΟΥΜΥΛ – ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε., 20 χρόνια από την ίδρυσή της, είναι η κορυφαία παραγωγός βιομηχανία της ελληνικής αγοράς και μια από τις μεγαλύτερες και πιο προηγμένες τεχνολογικά βιομηχανίες στην Ευρώπη. Διαθέτει 25 θυγατρικές εταιρείες, εκ των οποίων 19 βρίσκονται στο εξωτερικό (Ευρώπη, Βαλκάνια, Δυτική Ευρώπη και Μέση Ανατολή). Απασχολεί πάνω από 2.000 άτομα, εκ των οποίων τα 1.164 ανήκουν στην μητρική ΑΛΟΥΜΥΛ και τις θυγατρικές της στην Ελλάδα. Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς, 45 χλμ. βόρεια της Θεσσαλονίκης. Η μητρική εταιρεία ιδρύθηκε το 1988 και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1998.

Στην Ελλάδα, η ΑΛΟΥΜΥΛ διαθέτει υπερσύγχρονες βιομηχανικές και εμπορικές μονάδες σε Κιλκίς, Ξάνθη, Κομοτηνή, Σέρρες, εμπορικές μονάδες σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη με υπερσύγχρονους εκθεσιακούς χώρους, καθώς και ένα δίκτυο αντιπροσώπων σε ολόκληρη τη χώρα. Εκτός Ελλαδικού χώρου, η ΑΛΟΥΜΥΛ παραμένει σταθερά ηγέτης στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (όπως: Ρουμανία, Σερβία, Μαυροβούνιο, FYROM, Αλβανία, Βουλγαρία), καλύπτοντας με τα προϊόντα της 45 χώρες σε 4 ηπείρους.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά σημεία στην ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης ¹³⁶:

¹³⁵ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=8>

¹³⁶ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=56>

- 1988:** Ίδρυση εταιρείας με μόλις 14 άτομα προσωπικό από τους νυν μετόχους της (οικογένεια Μυλωνά) μετά την αποχώρησή αυτών από τη "Βιομηχανία Αλουμινίου Βορείου Ελλάδος Α.Ε." (Β.ΑΛ.Β.Ε. Α.Ε.). Ανέγερση βιομηχανικών εγκαταστάσεων στη ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου Κιλκίς.
- 1989:** Παρουσίαση στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης των τριών πρώτων συστημάτων αλουμινίου, τα οποία έχουν παραχθεί στην Ιταλία για λογαριασμό της ΑΛΟΥΜΥΛ από δικά της καλούπια.
- 1990:** Έναρξη παραγωγής με τη λειτουργία της πρώτης γραμμής διέλασης αλουμινίου 1.600 MT παραγωγικής δυναμικότητας 7.000 τόνων προφίλ ετησίως.
- 1993:** Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας ALOYSYS με έδρα την Αθήνα. Δημιουργία εγκαταστάσεων στη ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου (πρώτο οριζόντιο βαφείο, νέο τμήμα παραγωγής προφίλ με θερμοδιακοπή και τμήμα επιφανειακής προστασίας προφίλ με επικάλυψη ειδικών αυτοκόλλητων film πολυπροπυλενίου). Οι επενδύσεις αυτές ολοκληρώνονται το 1994, με αποτέλεσμα την καθετοποίηση της παραγωγής και την επέκταση της εταιρείας σε νέα προϊόντα εξειδικευμένων χρήσεων, με υψηλή προστιθέμενη αξία.
- 1994:** Ίδρυση Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Επίσης, εγκαίνια λειτουργίας εργαστηρίου ποιοτικού ελέγχου στο Τμήμα Ηλεκτροστατικής Βαφής, το οποίο παρακολουθείται από μηχανήματα του γερμανικού οργανισμού **GSB**.

- 1995:** Έναρξη διαδικασιών απόκτησης πιστοποιητικού **ISO 9001** για τα τμήματα παραγωγής προφίλ αλουμινίου και ηλεκτροστατικής βαφής. Ξεκινά η εγκατάσταση νέας γραμμής διέλασης αλουμινίου παραγωγικής δυναμικότητας 12.000 τόνων ετησίως, η οποία υπερδιπλασιάζει την παραγωγική δυναμικότητα της ΑΛΟΥΜΥΛ, καθώς και η εγκατάσταση τριών νέων φούρνων.
- 1996:** Ίδρυση της θυγατρική εταιρείας ΑΛΟΥΦΟΝΤ (περαιτέρω κατοποίηση της παραγωγής). Η εταιρεία προχωρά σε συμφωνία για την παραγωγή προφίλ για συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου σχεδιασμένα από την **Porsche Design**.
- 1997:** Τοποθέτηση γραμμής κάθετης ηλεκτροστατικής βαφής, δυναμικότητας 12.000 τόνων ετησίως, επένδυση ύψους 4,46 εκ. ευρώ. Ίδρυση θυγατρικής στη Ρουμανία (ALUMIL ROM), αγορά αποθηκών για την εγκατάστασή της στο Βουκουρέστι και ενοικίαση αποθηκών σε τέσσερις άλλες πόλεις της Ρουμανίας.
- 1998:** Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αθηνών, άντληση 7,33 εκ. Ευρώ με δημόσια εγγραφή. Ίδρυση της ΑΛΟΥΚΟΜ στη ΒΙ.ΠΕ Κομοτηνής και έγκριση επένδυσης ύψους 5,6 εκ. Ευρώ για την τοποθέτηση πρέσας δυναμικότητας 5.500 τόνων. Ίδρυση νέας θυγατρικής εταιρείας στην Ουγγαρία (ALUMIL HUNGARY), καθώς και νέας θυγατρική εταιρείας στην Αλβανία (ALUMIL ALBANIA) και στη Βουλγαρία (ALUMIL BULGARIA). Αγορά οικοπέδου και κτηριακών εγκαταστάσεων στη ΒΙ.ΠΕ Κιλκίς για τη δημιουργία αποθηκών, καθώς και τμήματος κατεργασίας προφίλ αλουμινίου.

1999: Αγορά οικοπέδου στην Ουγγαρία για τη δημιουργία ιδιόκτητων αποθηκών. Ίδρυση δεύτερης θυγατρικής εταιρείας στη Ρουμανία (ALUMIL EXTRUSION) και νέας θυγατρικής εταιρείας στην Πολωνία (ALUMIL POLSKA). Επίσης, αγοράζονται από τη νέα θυγατρική εταιρεία ΑΛΟΥΝΕΦ τα πάγια στοιχεία (οικόπεδο, κτίριο και μηχανολογικός εξοπλισμός) της βιομηχανίας αλουμινίου Β.ΑΛ.Β.Ε., τα οποία προηγουμένως εκμίσθωνε η ΑΛΟΥΜΥΛ. Σύσταση εταιρείας εμπορίας και παραγωγής εξαρτημάτων και διακίνησης προφίλ στην Αίγυπτο και ίδρυση νέας θυγατρικής εταιρείας στην Ουκρανία (ALUMIL UKRAINE).

2000: Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών και καταβολή μετρητών συνολικού ύψους 29,6 εκ. ευρώ περίπου. Έναρξη λειτουργίας της 3ης γραμμής διέλασης στο εργοστάσιο του Κιλκίς (δυναμικότητας 8.000 τόνων ετησίως) και επίσης έναρξη παραγωγικής λειτουργίας από το μέσον του έτους του εργοστασίου διέλασης της θυγατρικής ΑΛΟΥΚΟΜ στην Κομοτηνή. Ίδρυση νέων θυγατρικών (ALUMIL INDUSTRY, ALUMIL MISR FOR ALUMINIUM, ALUMIL MISR FOR ACCESSORIES, ALUMIL DEUTSCHLAND, ALUMIL SKOPJE και ALUMIL MILONAS CYPRUS) με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων σε Μολδαβία, Αίγυπτο, Γερμανία, Σκόπια και Κύπρο. Αγορά οικοπέδου στην Φρανκφούρτη, Γερμανία, όπου πρόκειται να ανεγερθούν ιδιόκτητες αποθήκες.

2001: Ανέγερση του **κέντρου Logistics** συνολικής επιφάνειας 22.500 τ.μ. στο Κιλκίς και εγκατάσταση νέου οριζόντιου βαφείου. Επίσης, ολοκλήρωση πρώτης φάσης εκσυγχρονισμού του εργοστασίου της

Ξάνθης που ανήκει στη θυγατρική εταιρεία ΑΛΟΥΝΕΦ (νέες κτηριακές εγκαταστάσεις και μονάδα ηλεκτροστατικής βαφής) και επένδυση στη θυγατρική εταιρεία ΜΕΤΡΟΝ (2000) στις Σέρρες. Ίδρυση δύο θυγατρικών εταιρειών στη Σερβία. Επίσης, ίδρυση θυγατρικής εταιρείας στην Ιταλία για την ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας στην τοπική αγορά και δεύτερης θυγατρικής εταιρείας στη Βάρνα, Βουλγαρία, με σκοπό την κάλυψη ολόκληρης της βουλγαρικής αγοράς. Απορρόφηση της θυγατρικής εταιρείας ΑΛΟΥΦΟΝΤ από τη μητρική με σκοπό τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και τη μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους.

2002: Ίδρυση δύο νέων θυγατρικών στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς (Γ.Α. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΥΛΩΝ και ΑΛΟΥΦΥΛ). Ίδρυση δεύτερης θυγατρικής εταιρείας στην Κύπρο (ALUMIL CY) με σκοπό την πληρέστερη κάλυψη της Κυπριακής αγοράς. Ολοκλήρωση νέων εκθεσιακών χώρων, γραφείων, αποθηκών και δύο υπερσύγχρονων κέντρων εκπαίδευσης για μηχανικούς, αρχιτέκτονες και εμπόρους σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Παράλληλα, συνάπτονται σημαντικές εμπορικές συμφωνίες αποκλειστικής αντιπροσώπευσης προϊόντων με πολυεθνικές εταιρίες όπως η **Phifer Inc.** για προϊόντα ηλιοπροστασίας, η **ASA** για ηλεκτρικά μοτέρ κίνησης και η **G U** για εξαρτήματα κουφωμάτων αλουμινίου και ηλεκτρικούς μηχανισμούς. Στη θυγατρική εταιρεία ΑΛΟΥΝΕΦ Α.Ε. λειτουργεί νέα γραμμή παραγωγής 8.000 τόνων ετησίως και δύο νέα, οριζόντια βαφεία 12.000 τόνων ετησίως συνολικά, σε Βουλγαρία και Ρουμανία. Τέλος, η εταιρεία πιστοποιείται και για την

εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 14001**.

2003: Ίδρυση νέας θυγατρικής εταιρείας στη Σερβία (ALUMIL COATING) και επενδύσεις της ΑΛΟΥΜΥΛ και του Ομίλου 2 εκ. ευρώ στη Ρουμανία, 1,1 εκ. Ευρώ στη Σερβία και 3,8 εκ. ευρώ στη Γερμανία. Αποδίδεται μεγάλη έμφαση στο **Σύστημα Διαρκούς Βελτίωσης** και στην υιοθέτηση της **Διοίκησης της Απόδοσης**. Ξεκινά επένδυση ύψους 6 εκ. ευρώ στην Κομοτηνή για την εγκατάσταση νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής αρχιτεκτονικού και βιομηχανικού προφίλ, ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 4.500 τόνων. Σε συνδυασμό με την περάτωση της νέας πρέσας παραγωγικότητας 20.000 τόνων στο Κιλκίς, στη Σερβία και στην Αλβανία, η συνολική παραγωγική δυναμικότητα του ομίλου ανέρχεται σε **73.000 τόνους προφίλ** και στα βαφεία σε **53.000 τόνους**. Νέες βραβεύσεις για τέταρτη φορά από τον οργανισμό **Growthplus** για τη συνεισφορά στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής οικονομίας και από το **EKETA** (Βραβείο Καινοτομικής και Επιχειρηματικής Αριστείας.) Για πρώτη φορά συμμετέχουν στην ενοποίηση όλες οι θυγατρικές του ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό, (**25** συνολικά) με προσωπικό **1.350** ατόμων.

2004 : Το επενδυτικό πρόγραμμα αποδίδει για το 2004 στην ΑΛΟΥΜΥΛ κτηριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό (νέες γραμμές παραγωγής, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό παραγωγικής δυναμικότητας, ανέγερση αποθηκών και κτηριακών εγκαταστάσεων). Ταυτόχρονα, τον Μάιο ολοκληρώνεται η εξαγορά – πρώτη για τον όμιλο – της Βοσνιακής βιομηχανίας αλουμινίου ALPRO.

2005 : Περάτωση βιομηχανικών συγκροτημάτων στη Σερβία (13 εκ. Ευρώ) και στην Αλβανία (8 εκ. Ευρώ). Η συνολική ετήσια παραγωγική δυναμικότητα του Ομίλου προσεγγίζει ετησίως τους 85.000 τόνους προφίλ και στα βαφεία ξεπερνά τους 50.000 τόνους. Ραγδαία ενίσχυση εξαγωγών σε Μέση Ανατολή, Αφρική, στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής με εντυπωσιακά κτηριακά συγκροτήματα σε όλο τον κόσμο (ξενοδοχεία, αεροδρόμια, ουρανοξύστες, κ.α.)

2006: Ολοκλήρωση νέου οργανωτικού σχήματος και νέας ηλεκτρονικής πλατφόρμας του Ομίλου (Data Room, E-Commerce, CRM, Call Center, On-line technical support etc.), κόστους 6 εκ. Ευρώ. Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών τιμά για 3^η φορά την ΑΛΟΥΜΥΛ με το Βραβείο Εξαγωγικής Δραστηριότητας, όπως και ο οργανισμός Europe's GrowthPlus Top 500 για τη συνεισφορά στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής οικονομίας, το Business Week και ο οργανισμός Great Place to Work Europe, για τις πολυετείς συστηματικές προσπάθειες των εργαζομένων του Ομίλου και των Διοικήσεων του.

5.2. Αποστολή και όραμα¹³⁷

Η ΑΛΟΥΜΥΛ δραστηριοποιείται στην παραγωγή προφίλ αλουμινίου και στην παραγωγή και εμπορία εξαρτημάτων συστημάτων αλουμινίου και αποτελεί τη μητρική εταιρεία ενός από τους μεγαλύτερους και περισσότερο προηγμένους

¹³⁷ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=111>

βιομηχανικούς Ομίλους στον τομέα της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων διέλασης αλουμινίου.

Βασικός στόχος της ΑΛΟΥΜΥΛ αποτελεί η συνέχιση με σταθερότητα της ανοδικής πορείας του Ομίλου, παρά το ευμετάβλητο διεθνές περιβάλλον, και παράλληλα η ενίσχυση της ηγετικής θέσης της στην Ελλάδα, όσο και του κύρους και της αξιοπιστίας της σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι άνθρωποι της ΑΛΟΥΜΥΛ υλοποιούν τη στρατηγική της Διοίκησης προς την κατεύθυνση αυτή με σκοπό την κατάκτηση ολοένα και περισσότερων αγορών της Ευρώπης, της Ασίας, της Αφρικής και της Αμερικής, επιδιώκοντας “την τελειότητα κάθε μέρα ...”, στα πλαίσια της προσπάθειας να προσφέρουν υπηρεσίες με έμφαση στον άνθρωπο, στην ευημερία και ανάπτυξη του.

5.3. Προϊόντα

Η ΑΛΟΥΜΥΛ παράγει¹³⁸:

- Ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου, για αρχιτεκτονικές εφαρμογές (πόρτες, παράθυρα, προσόψεις, αίθρια, χωρίσματα γραφείων κλπ.), σχεδιασμένα, εξελιγμένα και δοκιμασμένα από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας με γνώμονα τον τελικό χρήστη και την κάλυψη των αναγκών του και πιστοποιημένα από τα εγκυρότερα Διεθνή Ινστιτούτα (π.χ. IFT ROSENHEIM – Γερμανία).
- Εσωτερικές θύρες, θύρες ασφαλείας και πυρασφάλειας.

¹³⁸ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=279>

- Βιομηχανικά προφίλ ειδικών προδιαγραφών (για την αυτοκινητοβιομηχανία, τη ναυπηγική και άλλες χρήσεις), τα οποία προσφέρουν εξειδικευμένες λύσεις σε πολλούς τομείς όπως ο οικοδομικός, μεταφορών, μηχανολογικών και ηλεκτρονικών εφαρμογών κλπ.
- Εξαρτήματα για προφίλ αλουμινίου.
- Σύνθετα φύλλα αλουμινίου (composite panels), τα λεγόμενα j-bond.
- Πολυκαρβονικά φύλλα, τα οποία αποτελούνται από ένα νέο θερμοπλαστικό-τεχνοπολυμερικό υλικό, που παράγεται με τη μέθοδο της διέλασης, υπερέχει έναντι του παραδοσιακού γυαλιού και έχει δυνατότητα πολλαπλών εφαρμογών, χάρις στα πολυάριθμα πλεονεκτήματά του.
- Συστήματα αυτοματισμών.
- Συστήματα ανέλκυσης.

5.4. Διοίκηση – Οργανωτική δομή¹³⁹

Σε κάθε επιχείρηση η διοίκηση κατέχει εξέχουσα θέση. Κύριοι στόχοι της διοίκησης είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (χρηματοοικονομικών, φυσικών, τεχνολογικών και ανθρώπινων), με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η εταιρεία ΑΛΟΥΜΥΛ έχει κατορθώσει να φθάσει σε ένα υψηλό στάδιο λειτουργίας και οφείλει την επιτυχία της στους ανθρώπους εκείνους που τη διοικούν, θέτοντας όλο και υψηλότερους στόχους κάθε χρόνο, και επίσης στα ικανά

¹³⁹ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=22>

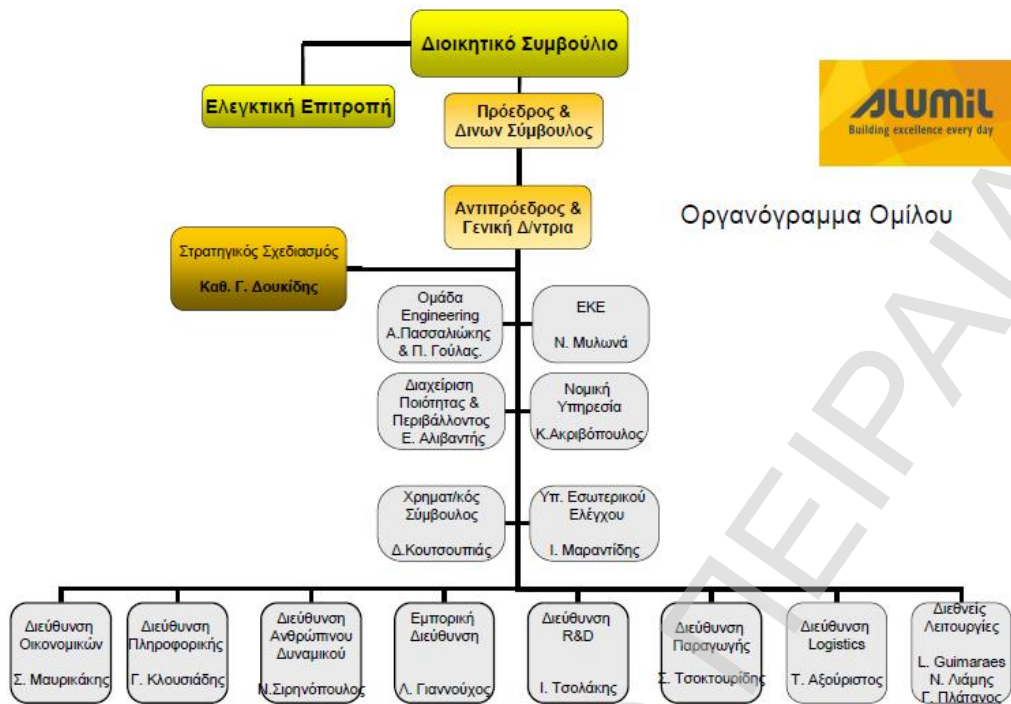
διοικητικά στελέχη, που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση ομαλής λειτουργίας κάθε επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή.

Η εταιρεία διοικείται από ένα εξαμελές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο έχει πενταετή θητεία με λήξη το 2012. Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τρία εκτελεστικά, δύο μη εκτελεστικά και ταυτόχρονα ανεξάρτητα μέλη και ένα μη εκτελεστικό μέλος, εξελέγη σύμφωνα με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της 23.05.2007, βάσει του Ν.3016/2002 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΑΛΟΥΜΥΛ απαρτίζεται από :

1. Γεώργιο Αλεξάνδρου Μυλωνά, Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο.
2. Ευαγγελία Αλεξάνδρου Μυλωνά, Αντιπρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου και Γενική Διευθύντρια.
3. Ευτυχία Μυλωνά, σύζυγος Αλεξάνδρου, το γένος Νικολαΐδη, Εκτελεστικό μέλος.
4. Γεώργιο Ιωάννου Δουκίδη, Μη-Εκτελεστικό Μέλος.
5. Αριστεΐδη Στυλιανού Πλουμπή, Ανεξάρτητο Μη-Εκτελεστικό Μέλος.
6. Αναστάσιο Χρήστου Αλεξανδρίδη, Ανεξάρτητο Μη-Εκτελεστικό Μέλος.

Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης:



Γράφημα 1: Οργανόγραμμα Ομίλου ΑΛΟΥΜΥΛ – ΜΥΛΩΝΑΣ

5.5. Ανθρώπινο δυναμικό¹⁴⁰

Ο Όμιλος αποδίδει βασική προτεραιότητα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Απασχολεί πάνω από 2.000 άτομα, εκ των οποίων τα 1.164 ανήκουν στην μητρική ΑΛΟΥΜΥΛ και τις θυγατρικές της στην Ελλάδα. Η ΑΛΟΥΜΥΛ αυτοχαρακτηρίζεται ως ένας εργοδότης ισότιμης ευκαιρίας και διακηρύσσει ότι πιστεύει στη διαφορετικότητα κάθε ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι “η θρησκεία, η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, η φυλή, το χρώμα, η αναπηρία, η οικογενειακή κατάσταση, το ύψος ή το βάρος δεν παίζουν ρόλο στην πρόσληψη, τις αμοιβές ή τις παροχές”. Οι ευκαιρίες πρόσληψης είναι ανοιχτές για κάθε υποψήφιο που έχει τα προσόντα, αποκλειστικά με βάση την **εμπειρία**, τις **γνώσεις** και τις **ικανότητες** του, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία προορίζεται.

¹⁴⁰ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=18>

Στα πλαίσια του Ομίλου, η ΑΛΟΥΜΥΛ επιδιώκει την ταυτόχρονη εξέλιξη, βελτίωση και ταύτιση ατομικών, ομαδικών και εταιρικών στόχων, βάσει εξελιγμένων συστημάτων αμοιβών και παροχών σε συνδυασμό με το σύστημα διοίκησης της απόδοσης, το σύστημα διαρκούς βελτίωσης και την εφαρμογή των αρχών των Κύκλων Ποιότητας, επιτυγχάνοντας έτσι διαρκή βελτιστοποίηση των μεθόδων εργασίας και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Επίσης, στα πλαίσια προσπάθειας διαρκούς ενίσχυσης και εξάπλωσης της, η εταιρεία έχει δημιουργήσει κέντρο κατάρτισης των εργαζομένων της, πιστοποιημένο από το κράτος. Επιπλέον, τα στελέχη της εταιρείας συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που διεξάγονται εσωτερικά ή με τη συνεργασία εξωτερικών φορέων ανάλογα με τις ανάγκες. Οι σχέσεις της εταιρείας με τους εργαζόμενους θεωρούνται άριστες.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι διαρκής στόχος και καθημερινή επιδίωξη της εταιρείας είναι η εργασία να εκτελείται κατά τρόπο που εξασφαλίζει την υγεία, υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Η διοίκηση της εταιρείας δεσμεύεται απέναντι στους εργαζόμενους της αλλά και στις κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργεί για την υπεύθυνη και ασφαλή λειτουργία των εγκαταστάσεων της, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου και ηθικής. Η δέσμευση αυτή της διοίκησης αποδεικνύεται μέσα από μια σειρά ενεργειών, όπως: α) η κατάρτιση Οδηγού Διαχείρισης Κρίσεως, μέσω των βασικών αξόνων πολιτικής του Ομίλου, β) τυποποίηση διαδικασίας για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων για τα ατυχήματα και παρακολούθηση δεικτών σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής ένωσης αλουμινίου, γ) συνεχείς εκπαιδεύσεις του προσωπικού σε θέματα ασφαλείας της εργασίας

και πυρασφάλειας, δ) ανάθεση καθηκόντων τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας σε όλες τις εταιρείες του ομίλου.

5.6. Κουλτούρα ¹⁴¹

Βασική προτεραιότητα της διοίκησης του Ομίλου αποτελεί ο συνδυασμός του πρωταγωνιστικού επιχειρηματικού ρόλου με την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων Κοινωνικής Ευθύνης. Βασικοί άξονες στους οποίους κατευθύνεται είναι :

- η ανάπτυξη συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Ποιότητας
- η Προσφορά Εργασίας
- η Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων
- η Αναδιοργάνωση και Διαρκής Ανάπτυξη των Εργαζομένων και
- η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Με βασικές αξίες τη Συνέπεια, την Αποτελεσματικότητα, το Ομαδικό πνεύμα, την Εμπιστοσύνη και την Πρωτοπορία, και ενσωματώνοντας υψηλή προστιθέμενη αξία στις εταιρείες της καθώς και εξειδικευμένη τεχνογνωσία, η ΑΛΟΥΜΥΛ προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ένα ευρύ πλαίσιο λειτουργιών προς επιδίωξη του τριπτύχου "άνθρωπος, ευημερία & ανάπτυξη", δείχνοντας ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζομένους της, όσο και για τους πελάτες της και για την κοινωνία γενικότερα όπου δραστηριοποιείται. Παράλληλα αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση της διαφάνειας των εν γένει ενεργειών

¹⁴¹ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=109>

και συναλλαγών της και στην εδραίωση της αξιοπιστίας της έναντι του συνόλου των μετόχων και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού.

Όπως τονίζει η ίδια, η ΑΛΟΥΜΥΛ επενδύει στο Ανθρώπινο Δυναμικό της, σε Νέες χώρες - Νέες αγορές (επέκταση δικτύου), Νέα προϊόντα (Νέα Συστήματα, Πολυκαρβονικά, J-bond, Interiors, Αυτοματισμοί, Ρολά), Νέες Συνεργασίες (Εμπορικές, με φορείς, Πανεπιστήμια, κ.α.) και στο ERP (Enterprise Resource Planning).

5.7. Εταιρική διακυβέρνηση ¹⁴²

Με βασικές αξίες τη Συνέπεια, την Αποτελεσματικότητα, το Ομαδικό πνεύμα, την Εμπιστοσύνη και την Πρωτοπορία, και ενσωματώνοντας υψηλή προστιθέμενη αξία στις εταιρείες της καθώς και εξειδικευμένη τεχνογνωσία, η ΑΛΟΥΜΥΛ αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση της διαφάνειας των εν γένει ενεργειών και συναλλαγών της και στην εδραίωση της αξιοπιστίας της έναντι του συνόλου των μετόχων και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού. Υποχρέωση και καθήκον όλων των μελών του Δ.Σ. είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος.

Η σημασία που αποδίδεται στην ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και στην προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος αποδεικνύεται σαφώς από την ιδιαίτερη έμφαση στα εξής Τμήματα και Επιτροπές: Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, Τμήμα Χρηματοσηριακών Θεμάτων και Επικοινωνίας, Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων, Υπηρεσία Εταιρικών

¹⁴² <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=32>

Ανακοινώσεων, Επενδυτική Επιτροπή, Ελεγκτική Επιτροπή που αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

5.8. Παραγωγική διαδικασία και δυναμικότητα¹⁴³

Το προφίλ αλουμινίου παράγεται με τη διέλαση του μετάλλου. Στόχος της διαδικασίας διέλασης είναι η μορφοποίησή του στο επιθυμητό σχήμα. Ειδικότερα, οι ομογενοποιημένες μπιγιέτες αλουμινίου (πρώτη ύλη για την ΑΛΟΥΜΥΛ, διαμέτρου 6" 7" και 8" δηλ. 152 mm, 178 mm & 203 mm) προθερμαίνονται στους 400-500 βαθμούς Κελσίου και στη συνέχεια υπό μεγάλες πιέσεις περνούν μέσα από κατάλληλες μήτρες, για να παραχθεί το προφίλ. Η επίτευξη των επιθυμητών τεχνικών χαρακτηριστικών των παραγομένων προφίλ (απουσία παραμορφώσεων, αντοχές κ.α.) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των μητρών και τη συνεχή συντήρηση και βελτίωσή τους.

Μετά την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της διέλασης, ακολουθεί η επεξεργασία των προφίλ, ώστε να πάρουν την τελική τους μορφή. Αρχικά ψύχονται με νερό ή αέρα, τανύζονται και κόβονται στο επιθυμητό μήκος, ενώ ακολουθεί η τεχνητή γήρανση μέσα σε ειδικούς φούρνους. Στη συνέχεια και ανάλογα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά τους, τα προφίλ υπόκεινται σε διάφορες πρόσθετες επεξεργασίες όπως ηλεκτροστατική βαφή, σουμπλιχρωμία και ανοδίωση (ειδικές μέθοδοι βαφής), επικάλυψη με ειδικά υλικά προστασίας και θερμομόνωση. Εναλλακτικά, δεν υπόκεινται σε περαιτέρω επεξεργασία. Ακολουθεί η συσκευασία των προφίλ, η οποία

¹⁴³ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=279>

απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφευχθούν τυχόν μηχανικές καταπονήσεις.

Τα υπολείμματα που δημιουργούνται, πηγαίνουν στο χυτήριο της ΑΛΟΥΜΥΛ, από όπου παράγονται εκ νέου ομογενοποιημένες μπιγιέτες.

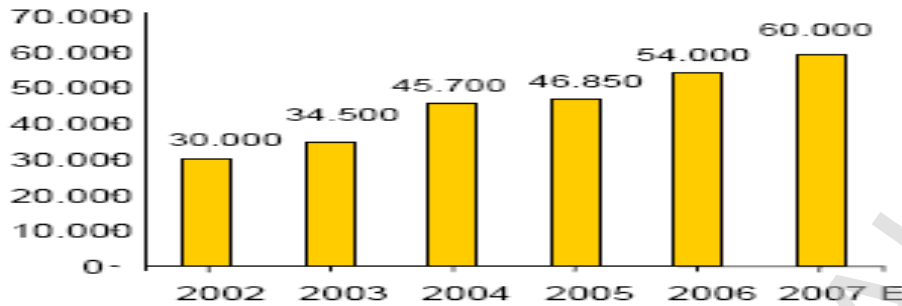
Η ΑΛΟΥΜΥΛ ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών για υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές, αξιοποιώντας τις πιο προηγμένες τεχνολογικές λύσεις, ενώ η συνολική παραγωγική δυναμικότητά της ξεπερνά τους 80.000 τόνους. Σε ιδιόκτητα οικόπεδα 600.000 τ.μ., με ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 220.000 τ.μ., η ΑΛΟΥΜΥΛ διαθέτει:

- πλήρως αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής προφίλ αλουμινίου
- μονάδες οριζόντιας και κατακόρυφης βαφής, με οικολογικές βαφές
- χυτήρια με δυνατότητα παραγωγής μπιγιετών διαφόρων κραμάτων
- βαφή εξάχνωσης
- παραγωγή χυτοπρεσσαριστών εξαρτημάτων αλουμινίου
- γραμμές παραγωγής προφίλ θερμοδιακοπής
- εγκαταστάσεις παραγωγής συστημάτων αυτοματισμού
- γραμμές κοπής και διαμόρφωσης μεταλλικών ελασμάτων
- μηχανουργείο με ποικίλα CNC κέντρα κατεργασίας μετάλλων
- γραμμές παραγωγής προφίλ και διαμορφωμένες ταινίες ασαλιού ή αλουμινίου με γέμισμα πολυουρεθάνης.

	2003	2006	Unit	% change
ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	439.000	600.000	μ ²	36,7%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	148.000	220.000	μ ²	48,6%
ΔΙΕΛΑΣΗ	60.000	85.000	τόνοι	41,7%
ΒΑΦΕΙΑ	42.000	50.000	τόνοι	19,0%
ΘΕΡΜΟΜΟΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΦΙΛ	19.000	26.000	τόνοι	36,8%
ΧΥΤΗΡΙΑ	18.000	28.000	τόνοι	55,6%
COMPOSITE PANELS J-BOND		800.000	μ ²	
ΑΝΟΔΙΩΣΗ		20.000	τόνοι	
ΠΟΛΥΑΜΙΔΙΑ		6.000.000	μ ²	
ΠΟΛΥΚΑΡΒΟΝΙΚΑ		800.000	μ ²	

Πίνακας 1: Ιδιότητα οικόπεδα και ιδιότητα παραγωγικές εγκαταστάσεις

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι στις εγκαταστάσεις της στο Κιλκίς, η εταιρεία διαθέτει τέσσερις γραμμές διέλασης αλουμινίου (47.000 τόνων ετησίως), τρία βαφεία, ένα χυτήριο, πέντε γραμμές θερμομονωτικών προφίλ, ένα εργοστάσιο πολυκαρβονικών, ένα εργοστάσιο παραγωγής σύνθετων φύλλων αλουμινίου, ένα εργοστάσιο παραγωγής πολυαμιδίων και γραμμές παραγωγής συμπληρωματικών προϊόντων. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις λειτουργούν σε 3 βάρδιες την ημέρα, 5 ή και 6 ημέρες την εβδομάδα. Η συντήρησή τους πραγματοποιείται τις αργίες. Σημειώνεται ότι κατά την τελευταία τριετία παράγουν σε πλήρη δυναμικότητα. Στο παρακάτω γράφημα, εμφανίζεται αναλυτικά η παραγωγική δυναμικότητα του ομίλου σε τόνους και όπως προκύπτει η παραγωγή το χρονικό διάστημα 2002-2006 σημείωσε άνοδο της τάξεως 80%.



Γράφημα 2: Παραγωγή Ομίλου (σε τόνους)

Σε αγορές όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση των προϊόντων, η Εταιρεία δημιουργεί μονάδες επεξεργασίας προφίλ για την πληρέστερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Στόχος της Εταιρείας είναι η δημιουργία αυτόνομων μονάδων παραγωγής προφίλ (πρέσα, βαφείο και χυτήριο) στις χώρες εκείνες όπου η ζήτηση είναι επαρκής και μπορεί να απορροφηθεί.

Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής η Εταιρεία προχώρησε από το 2000 σε ανέγερση (ή εξαγορά) ολοκληρωμένων παραγωγικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό. Από το 2005 λειτουργούν:

- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στην Αλβανία.
- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στη Βοσνία.
- Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής και βαφής προφίλ αλουμινίου στη Σερβία.
- Ολοκληρωμένες γραμμές βαφής προφίλ αλουμινίου και θερμομονωτικού προφίλ στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.

- Σε εξέλιξη βρίσκονται επενδύσεις και δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στην περιοχή του Κόλπου, καθώς επίσης και στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

5.9. Μάρκετινγκ¹⁴⁴

Σύμφωνα με δηλώσεις της ίδιας της εταιρείας, τα συστήματα αλουμινίου της ΑΛΟΥΜΥΛ διακρίνονται για την κατασκευαστική τους αρτιότητα, για το σύγχρονο σχεδιασμό τους, για την ανθεκτικότητα στην χρήση, ενώ είναι υψηλής αισθητικής και λειτουργικότητας. Επίσης, η συμβατότητα που παρουσιάζεται στα διάφορα συστήματα ενισχύει τη δυνατότητα συνδυασμού των επιλογών του χρήστη. Η εταιρεία υποστηρίζει επίσης ότι τα συστήματα αλουμινίου της δεν έχουν ουσιαστικό κόστος συντήρησης, ενώ σε περίπτωση αλλαγής των κουφωμάτων είναι πλήρως ανακυκλώσιμα, συνεργώντας ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της (αρχιτεκτόνων, κατασκευαστών, ιδιωτών) στην Ελλάδα, η ΑΛΟΥΜΥΛ έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων, το οποίο απαρτίζεται από:

- Περισσότερες από 70 εκθέσεις αποκλειστικά προϊόντων ALUMIL (Showroom) που έχουν δημιουργηθεί σε συνεργασία με πιστοποιημένους κατασκευαστές αλουμινίου
- Κεντρικές εκθέσεις ALUMIL (Showroom) – δύο στην Αθήνα και μία στη Θεσσαλονίκη

¹⁴⁴ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=279>

- Περισσότερους από 3.000 συνεργάτες – πιστοποιημένους κατασκευαστές αλουμινίου, τους οποίους η εταιρεία έχει εκπαιδεύσει στην κατασκευή των συστημάτων της.
- Εμπορικούς συνεργάτες – εμπόρους προφίλ αλουμινίου

Για την προώθηση των πωλήσεων της στο εξωτερικό, η ΑΛΟΥΜΥΛ, με εμπορική παρουσία σε περισσότερες από 45 χώρες, αφενός ισχυροποιεί συνεχώς τα δίκτυα πωλήσεων της διεθνώς και αφετέρου ιδρύει θυγατρικές με παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες. Στις περισσότερες χώρες λειτουργούν αποθήκες, είτε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (όπως Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Γερμανία, Βοσνία, κλπ.), είτε σε μισθωμένες (όπως Ουγγαρία, Ουκρανία, Πολωνία, Αίγυπτο, Π.Γ.Δ.Μ., Κύπρο, Τουρκία και αλλού), για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Σήμερα, στις αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η ΑΛΟΥΜΥΛ διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο retail με 70 ιδιόκτητα κέντρα / αποθήκες εξυπηρέτησης. Έτσι, κατορθώνει να έχει μια **αυτόνομη εμπορική παρουσία σε περισσότερες από 25 χώρες** με ιδιαίτερα εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως :

- Κατέχει ηγετική θέση στην αγορά των αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου στη Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία, Κύπρο, Βοσνία, Ουγγαρία, Πολωνία, Αίγυπτο, Τουρκία, Βαλτικές χώρες, Ρωσία, Ντουμπάϊ κ.α.
- Προωθεί επωνύμως τα προϊόντα της σε δύσκολες και ανταγωνιστικές αγορές (Ιταλία, Γερμανία, Βέλγιο / Ολλανδία, Γαλλία, Αγγλία κ.α.)
- Τα προϊόντα της στην αγορά της βιομηχανικής χρήσης του αλουμινίου αξιοποιούνται από μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις (σε

απαιτητικούς κλάδους όπως της αυτοκινητοβιομηχανίας, ναυπηγικής, σιδηροδρόμων, κλπ.) στη Μ. Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία Ολλανδία κ.α.

- Σε συνεργασία με περισσότερες από 500 μεγάλες τεχνικές εταιρίες παγκοσμίως και διάσημα αρχιτεκτονικά και μελετητικά γραφεία εκτελεί υψηλού επιπέδου αρχιτεκτονικά έργα όπως : Το Υπουργείο Οικονομικών της Πολωνίας, το Γερμανικό Πανεπιστήμιο της Αιγύπτου, το Μουσείο της Ακρόπολης στην Αθήνα, το Rixos Hotel στη Τουρκία, το οποίο είναι το 2ο ξενοδοχείο 7 αστέρων στον κόσμο κ.α.
- Έχει πολυετή εμπειρία στην απαιτητική αγορά της Βορείου Αμερικής και στις αναδυόμενες αγορές της Μέσης Ανατολής, της Κεντρικής Ασίας και της Αφρικής
- Έχει οργανωμένα Show Room για την ολοκληρωμένη παρουσίαση των προϊόντων της σε γνωστές πόλεις όπως Νέα Υόρκη, Λονδίνο, Αθήνα, Κωνσταντινούπολη, Λευκωσία, Φρανκφούρτη κλπ
- Διαθέτει μια ομάδα 100 έμπειρων μηχανικών για τεχνική υποστήριξη σε 45 διαφορετικές χώρες

5.10. Χρηματοοικονομικά στοιχεία¹⁴⁵

Στις διεθνείς αγορές, η ισχυρή εξωστρέφεια που επιδεικνύει ο Όμιλος αλλά και η μητρική εταιρεία εξακολουθεί να αποτελεί ικανότατο παράγοντα ανάπτυξης και για τα επόμενα έτη. Βάσει στρατηγικού σχεδιασμού, ιδιαίτερο βάρος δόθηκε, κατά τη διάρκεια του έτους 2006, στην περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς στη Ρωσία και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, συγκεκριμένα

¹⁴⁵ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?id=623&la=1>

στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Αλβανία, Σερβία κ.α. Επίσης, βάρος δόθηκε στην ενίσχυση της εμπορικής παρουσίας με διαρκή ανάπτυξη των δικτύων στη Δυτική Ευρώπη και στην Μέση Ανατολή.

Επιπλέον, στην προσπάθεια του για διαρκή πρωτοπορία στον κλάδο και στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, ο Όμιλος συνέχισε την υλοποίηση του μακρόχρονου επενδυτικού προγράμματος 2000–2007, με στόχο την επέκταση των εγκαταστάσεων του και τη βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι προσθήκες των παγίων του Ομίλου ανήλθαν σε 22 εκ. Ευρώ περίπου για τη χρήση 2006.



Γράφημα 3: Επενδύσεις Ομίλου 2001-2006: περίπου 166 εκατ. Ευρώ
Μ.Ο. επενδύσεων ανά έτος: 28 εκατ. Ευρώ

Η εφαρμογή επιτυχούς πολιτικής για τη βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων οδήγησε στην μείωση των αποθεμάτων του Ομίλου, ενώ η περιορισμένη αύξηση των απαιτήσεων του Ομίλου οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μεγέθυνση των πωλήσεων και στη βελτίωση της πιστωτικής πολιτικής. Η αύξηση των απαιτήσεων της μητρικής εταιρείας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αναπτυξιακή πολιτική της Διοίκησης της μητρικής έναντι των θυγατρικών.

Επίσης, τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια του Ομίλου μειώθηκαν ελαφρώς με στόχο τη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων

και των αναγκών με βάση κεφάλαια κίνησης της μητρικής εταιρείας και του Ομίλου συνολικά.

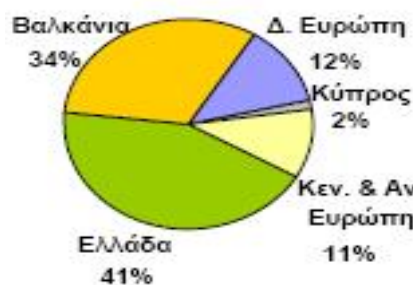
Ο Όμιλος

Σε εκατ. Ευρώ	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Πωλήσεις	108,57	126,56	135,45	179,69	189,45	243,72
Κόστος πωληθέντων	86,13	98,95	98,40	133,21	141,00	187,05
Μικτά ενοποιημένα αποτελέσματα εκμετάλλευσης	23,73	32,30	39,61	46,48	48,45	56,67
Καθαρά ενοποιημένα αποτελέσματα (κέρδη) προ φόρων	9,06	11,07	12,17	15,43	10,56	14,72

Η Εταιρεία

Σε εκατ. Ευρώ	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Πωλήσεις	100,85	118,52	123,82	150,25	154,80	189,34
Κόστος πωληθέντων	85,03	96,90	101,47	122,93	128,98	160,28
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	16,56	22,81	23,05	27,32	25,82	29,05
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) προ φόρων	6,98	8,56	8,61	8,69	5,66	7,39

Ο Όμιλος παρουσιάζει εξαιρετική ανάπτυξη και βελτίωση στο σύνολο των οικονομικών του μεγεθών, εκμεταλλευόμενος πλήρως τις νέες επενδύσεις των Βαλκανίων (αύξηση πωλήσεων κατά 28,6%, λειτουργικής κερδοφορίας κατά 24,6%, τελικής κερδοφορίας κατά 75,5%, υψηλές λειτουργικές ροές: € 18,9 εκ. και ελαφρά μείωση δανεισμού). Παρά το ευμετάβλητο διεθνές κλίμα, η ΑΛΟΥΜΥΛ αναδεικνύεται ηγέτης στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με διαρκώς αυξανόμενους όγκους πωλήσεων και στα προϊόντα μεγάλης προστιθέμενης αξίας. Η αύξηση των πωλήσεων για το οικονομικό έτος 2006 (€ 243,7 εκ. έναντι € 189,4 εκ. το έτος 2005), που προήλθε τόσο από πωλήσεις αρχιτεκτονικών και βιομηχανικών προφίλ, όσο και από συστήματα αυτοματισμών, ηλιοπροστασίας, πολυκαρβονικών φύλλων και σύνθετων φύλλων αλουμινίου, τα λεγόμενα J-Bond, συνεχίστηκε με ιδιαίτερα ικανοποιητικούς ρυθμούς και για το πρώτο εξάμηνο του 2007.



Γράφημα 4: Πωλήσεις ανά περιοχή (2006)

Γράφημα 5: Πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντος

Τα λειτουργικά κέρδη, EBITDA (μετά από συναλλαγματικές διαφορές), προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων, διαμορφώθηκαν στα € 39,5 εκ., αυξημένα σημαντικά κατά 24,6% σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα (€ 31,72 εκ. το έτος 2005). Τα κέρδη προ φόρων, έφθασαν στα € 14,7 εκ., αυξημένα σημαντικά κατά 39,4% σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα (€ 10,5 εκ. το έτος 2005). Η τελική κερδοφορία του ομίλου (καθαρά κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας) ανήλθε στα € 7,5 εκ. παρουσιάζοντας εντυπωσιακή αύξηση κατά 75,5% περίπου, συγκρινόμενη με το αντίστοιχο διάστημα του 2005 (€ 4,3 εκ.). Τα κέρδη ανά μετοχή κατά συνέπεια διαμορφώθηκαν στα € 0,34 (από € 0,19 το έτος 2005). Επισημαίνεται η πτώση των λειτουργικών εξόδων, ως ποσοστό επί των πωλήσεων, στο 17% από το 19%.

Αποτέλεσμα της ουσιαστικής βελτίωσης στη διαχείριση των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης – μείωση αποθεμάτων και βελτίωση πιστοληπτικής πολιτικής – ήταν η δημιουργία θετικών ταμειακών ροών 18,9 εκ. περίπου και ταυτόχρονα η ελαφρά μείωση του δανεισμού (στα € 165 εκ. περίπου). Η καθαρή θέση του Ομίλου διαμορφώθηκε στα € 120 εκ. περίπου (άνευ δικαιωμάτων μειοψηφίας), χωρίς να περιλαμβάνεται και η ενίσχυση της

καθαρής θέσης από την είσοδο της θυγατρικής ΑΛΟΥΜΥΛ ΡΟΜ στο Χρηματιστήριο του Βουκουρεστίου (Ιανουάριος 2007).

Οι επενδύσεις του Ομίλου για τη συγκεκριμένη περίοδο ανήλθαν σε € 22 εκ. περίπου, αφορώντας κατά βάση ανέγερση αποθηκών στα Βαλκάνια και αναβάθμιση-εκσυγχρονισμό της παραγωγικής δυναμικότητας. Προστέθηκε επίσης μία νέα γραμμή διέλασης στο εργοστάσιο της Ξάνθης (ΑΛΟΥΝΕΦ) και ολοκληρώθηκε η επένδυση στη θυγατρική ΑΛΟΥΦΥΛ υπερσύγχρονης μονάδας ανοδίωσης, ήτοι επιφανειακής επεξεργασίας προφίλ αλουμινίου. Αναφέρεται χαρακτηριστικά πως, με την περάτωση των καθετοποιημένων εργοστασίων της Σερβίας και της Αλβανίας το έτος 2005, οι πωλήσεις και τα κέρδη για το 2006 υπερδιπλασιάστηκαν, καθιστώντας τον Όμιλο ηγέτη στις εν λόγω αγορές. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη στη Ρουμανία, στην Τουρκία και στη Βουλγαρία αποτελεί μία ακόμη ένδειξη για τη δυναμική του Ομίλου τα επόμενα έτη, με τις αγορές των Βαλκανίων να ξεπερνούν το 40% των πωλήσεων του Ομίλου.

Επίσης, αποφασίστηκε η ίδρυση θυγατρικής εταιρίας στα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα, προκειμένου να ενισχύσει περαιτέρω ο Όμιλος την παρουσία του στην ευρύτερη περιοχή. Η νέα εταιρία, «ALUMIL GULF», θα έχει έδρα στην ευρύτερη περιοχή των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, την «RAK FREE TRADE ZONE», καθώς ισχύει ιδιαίτερο καθεστώς ελεύθερου εμπορίου. Η ΑΛΟΥΜΥΛ θα συμμετέχει με ποσοστό 99% στο μετοχικό κεφάλαιο ενώ το υπόλοιπο 1% θα κατέχει ο βασικός μέτοχος της Μητρικής Εταιρίας Γεώργιος Μυλωνάς. Το μετοχικό κεφάλαιο της υπό σύσταση εταιρίας ορίζεται στο ποσό των 100.000 AED (€ 20 χιλ. περίπου). Σκοπός της Εταιρίας θα είναι η εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου και παρεμφερών προϊόντων.

Η θυγατρική εταιρία ALUMIL YU INDUSTRY S.A. προχώρησε σε αγορά μετοχών που αντιστοιχούν σε ποσοστό 15% της επίσης θυγατρικής Εταιρίας ALUMIL SRB. Μετά την ολοκλήρωση της ανωτέρω συναλλαγής, ο Όμιλος κατέχει ποσοστό 60% της εταιρίας ALUMIL SRB, η οποία δραστηριοποιείται στην εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου.

Όσον αφορά το έτος 2007, οι πωλήσεις της ΑΛΟΥΜΥΛ το 9μηνο του 2007 παρουσίασαν αύξηση κατά 26% και ανήλθαν σε € 174,4 εκ. περίπου, έναντι € 138,2 εκ. του 9Μ 2006. Τα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA, μετά από λειτουργικές συναλλαγματικές διαφορές) μειώθηκαν κατά 4% και ανήλθαν σ € 14,9 εκ. περίπου, σε σχέση με το 9Μ 2006 (€ 15,5 εκ. περίπου), στο οποίο είχαν καταγραφεί έκτακτα έσοδα. Τα κέρδη προ φόρων διαμορφώθηκαν στα € 7,2 εκ. περίπου, ενισχυμένα κατά 15% σε σχέση με το 9Μ 2006 (€ 6,3 εκ. το 9Μ 2006) και τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους, σημείωσαν σημαντική άνοδο κατά 21%, στα € 5,3 εκ. περίπου, έναντι € 4,3 εκ. του αντίστοιχου περσινού διαστήματος λόγω και των αυξημένων μερισμάτων από τις θυγατρικές.

5.11. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ¹⁴⁶

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά την εταιρία από τα ιδρυτικά στάδια, καθώς προτεραιότητά της εταιρείας είναι ο άνθρωπος, η ευημερία και ανάπτυξή του, μεμονωμένα αλλά και ως μέρος της ευρύτερης κοινότητας. Με αυτά τα θεμέλια και ιδεολογικές βάσεις, η εταιρεία προσφέρει τις υπηρεσίες

¹⁴⁶ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=32>

της σε ένα ευρύ πλαίσιο λειτουργιών προς επιδίωξη του τριπτούχου (περιβάλλον, ποιότητα, κοινωνία).

5.11.1. Περιβάλλον¹⁴⁷

Η ΑΛΟΥΜΥΛ, όμιλος με πολύχρονη εμπειρία και συνεχή ανάπτυξη στον κλάδο της διέλασης αλουμινίου, αναγνωρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί και πρέπει να συμβαδίζει με ένα υγιές περιβάλλον και συνεπώς, ήταν και είναι στους στόχους της Διοίκησης να συνδυάζει τη δυναμική πορεία της Εταιρίας με τον απαραίτητο σεβασμό προς το περιβάλλον, τη διατήρηση, προστασία και βελτίωση του.

Ενσωματώνοντας το περιβαλλοντικό τρόπο σκέψης στις καθημερινές της αποφάσεις, η ΑΛΟΥΜΥΛ ακολουθεί με προσοχή και αυξημένη ευαισθησία τις εξής αρχές:

- Ορθολογικότερη χρήση φυσικών πόρων και ενέργειας.
- Ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον.
- Προστασία της ανθρώπινης υγείας.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης νέων καθαρότερων τεχνολογιών με σκοπό την υιοθέτηση τους.
- Συμμόρφωση και, όπου είναι δυνατό, υπέρβαση των απαιτήσεων της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.
- Διάδοση της περιβαλλοντικής επίδοσης της εταιρίας σε όλους τους ενδιαφερομένους.

¹⁴⁷ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=33>

- Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του προσωπικού, πελατών και προμηθευτών της.

Για την εφαρμογή των παραπάνω αρχών, η Εταιρία έχει θεσπίσει μία σειρά μέτρων, όπως ενδεικτικά αναφέρονται: διενέργεια τακτικών περιβαλλοντικών επιθεωρήσεων και δημοσίευση των αποτελεσμάτων, προσφορά της κατάλληλης περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στο προσωπικό της που έχει περιβαλλοντικές υπευθυνότητες, εφαρμογή στρατηγικής ελαχιστοποίησης των αποβλήτων και βελτίωση της ανακύκλωσης, διενέργεια τακτικών ενεργειακών επιθεωρήσεων και εισαγωγή μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας κλπ.

Η φιλοσοφία αυτή, σύμφωνα με την πολιτική της βιώσιμης ανάπτυξης, είχε ως αποτέλεσμα την απόφαση της Διοίκησης της εταιρείας για την εγκατάσταση, εφαρμογή και πιστοποίηση το 2002 Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο EN ISO 14001:1996 για τα τμήματα διέλασης, ηλεκτροστατικής βαφής, βαφής σε απομίμηση ξύλου, παραγωγής θερμομονωτικών προφίλ και χύτευσης αλουμινίου και περαιτέρω την αναβάθμιση του πιστοποιητικού σύμφωνα με την βελτιωμένη έκδοση του προτύπου EN ISO 14001:2000 το έτος 2005.

5.11.2. Ποιότητα¹⁴⁸

Η ΑΛΟΥΜΥΛ δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα διασφάλισης της ποιότητας των τελικών προϊόντων, καθώς επίσης και της πιστοποίησης των προϊόντων

¹⁴⁸ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=37>

και των παραγωγικών διαδικασιών, βάσει των προδιαγραφών διεθνώς αναγνωρισμένων οργανισμών.

Η Εταιρία διαθέτει τμήμα *Έρευνας και Ανάπτυξης*, όπου σχεδιάζει μελετά και εξελίσσει νέα προϊόντα. Εν συνεχεία τα προϊόντα της Εταιρείας στέλνονται σε διεθνή πιστοποιημένα ινστιτούτα για έλεγχο και πιστοποίηση, όπως π.χ. το **Institut Fur Fenstertechnik** (IFT Rosenheim), διεθνώς αναγνωρισμένος οργανισμός, με έδρα το Ρόζενχαϊμ της Γερμανίας, ο οποίος ασχολείται με την πιστοποίηση συστημάτων αλουμινίου. Η πιστοποίηση των συστημάτων της Εταιρείας από τον οργανισμό αυτό (έξι πιστοποιημένα συστήματα) παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία της στο εξωτερικό, καθώς προϋποθέτει την ύπαρξη πολύ αυστηρών κριτηρίων και σχολαστικού ελέγχου των προϊόντων της. Επιπλέον, η ΑΛΟΥΜΥΛ, πιστοποιεί τα προϊόντα της και σε άλλα διεθνούς κύρους και εμβέλειας ινστιτούτα, όπως για παράδειγμα η σειρά *FALCON*, η οποία, είναι πιστοποιημένη από το Αμερικανικό Ινστιτούτο AAMA, New York, για εξαιρετικές αντοχές σε ακραίες καιρικές συνθήκες (π.χ. τυφώνας).

Πραγματοποιούνται ενδεδειχμένοι έλεγχοι και εργαστηριακές μετρήσεις σε εργαστήρια και ερευνητικά κέντρα (Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ, Α.Π.Θ. ΕΚΑΝΑΛ), ενώ συστήματα της εταιρείας έχουν πιστοποιηθεί ως προς τις ηχομονωτικές τους ιδιότητες από το εργαστήριο του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Η ΑΛΟΥΜΥΛ συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα (ΠΑΒΕ, ΠΕΠΕΡ, ΕΠΑΝ) για την ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων καθώς και σε ερευνητικά προγράμματα (I.S.T.) για τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των παραγωγικών διαδικασιών.

Το τμήμα Ελέγχου Ποιότητας της Εταιρίας ιδρύθηκε το 1997. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία και μετά τη νέα οργάνωση της Εταιρείας το 2002 κρίθηκε σκόπιμο και επιβεβλημένο, εκτός του τμήματος Ελέγχου Ποιότητας, να δημιουργηθεί και Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος με κύρια αρμοδιότητα την πιστοποίηση των εγκαταστημένων Συστημάτων Διαχείρισης, την εφαρμογή, συντήρηση και βελτίωση των διαδικασιών μέσω των οποίων διασφαλίζεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, σε αρμονία με την προστασία του περιβάλλοντος.

Η ΑΛΟΥΜΥΛ είναι πιστοποιημένη από το 2000 ως προς την διασφάλιση ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 9001, από τον φορέα πιστοποίησης TÜV HELLAS. Το Σεπτέμβριο του 2003, μετά από επιτυχημένη επιθεώρηση πιστοποίησης, έγινε αναβάθμιση του Συστήματος σύμφωνα με το νέο πρότυπο EN ISO 9001 της έκδοσης του 2000.

5.11.3. Κοινωνία¹⁴⁹

Τέλος, η εφαρμογή δράσεων κοινωνικού χαρακτήρα αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ευρύτερης πολιτικής της εταιρείας, που έχει θέσει ως έναν από τους βασικούς της στόχους την προσφορά της στην κοινωνία. Η δραστηριότητα της ΑΛΟΥΜΥΛ στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης υπό μορφή δωρεών σε χρήμα ή είδος, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πρακτικών κοινωνικού χαρακτήρα και απευθύνεται σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, τοπικές κοινότητες, διάφορους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και άλλους φορείς, φιλανθρωπικά και εκκλησιαστικά ιδρύματα, αθλητικούς και

¹⁴⁹ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=628>

πολιτιστικούς συλλόγους καθώς και μεμονωμένες περιπτώσεις. Η δημιουργία και οργάνωση τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της μέριμνας της εταιρείας για το κοινό όφελος και ευημερία. Οι δωρεές αυτές ενίοτε αφορούν χρηματοδοτήσεις, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να αφορούν την προμήθεια αλουμινοκατασκευών, των υλικών και των εργαλείων, ή εξοπλισμό αναλόγως με την περίπτωση.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

⇒ www.alumil.gr

⇒ Στοιχεία από προσωπική συνομιλία με τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. στις Σέρρες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6. Στρατηγική της επιχείρησης & ενέργειες διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων

6.1. Στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση

6.1.1. Στρατηγικές σε τοπικό και διεθνή τομέα της επιχείρησης¹⁵⁰

Η στρατηγική του Ομίλου εστιάζεται τόσο στις προοπτικές της ελληνικής αγοράς, όσο και στην ανάπτυξη και επέκταση των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές. Αναλυτικά:

Στην ελληνική αγορά, ο Όμιλος στοχεύει καταρχήν στη διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Έμφαση δίνεται σε: high-end προϊόντα, πολυκαρβουνικά φύλλα, σύνθετα πάνελ – J-Bond, παροχή υπηρεσιών για μεγάλα έργα κλπ. Ο Όμιλος στοχεύει επίσης στην περαιτέρω ανάπτυξη νέων προϊόντων (όπως τα ειδικά προφίλ και νέα συμπληρωματικά προϊόντα και εξαρτήματα των συστημάτων αλουμινίου) με αύξηση της παραγωγικότητας και με ανάπτυξη της εμπορικής δραστηριότητας αλλά και με συνεργασία με διεθνείς οίκους προμηθευτών.

Στις διεθνείς αγορές, ο Όμιλος στοχεύει :

- Στην κυριαρχία στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και στην επέκταση στις χώρες της Μέσης Ανατολής.
- Στην εγκατάσταση στην περιοχή του Κόλπου και στη Ρωσία.
- Στη διείσδυση στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.
- Στη δημιουργία νέων προϊόντων για βιομηχανικές εφαρμογές, αυτοκινητοβιομηχανία, ναυπηγική, φωτοβολταϊκά, με σκοπό τη δυναμική αύξηση πωλήσεων στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης.

¹⁵⁰ Μυλωνάς Γεώργιος, “Συνέντευξη” στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

- Στην αύξηση της παραγωγής επώνυμου αρχιτεκτονικού προφίλ, μέσω διεύρυνσης και ανάπτυξης συνεργασιών με διεθνείς βιομηχανίες και μέσω συμφωνιών με επώνυμους Οίκους design.
- Στην παροχή υπηρεσιών για μεγάλα έργα.
- Στην περαιτέρω διείσδυση στην αγορά των ανελκυστήρων μέσω του δικτύου της ΑΛΟΥΜΥΛ.

Αυτό προσπαθεί να το πετύχει με διάφορες τρόπους όπως:

- Τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών σε Βαλκάνια και Ανατολική Ευρώπη.
- Τη λειτουργία κέντρων διανομής και πώλησης στην Πράγα (Τσεχία), στη Πιέστανυ (Σλοβακία), στην Αυλώνα και στο Αργυρόκαστρο (Αλβανία), στην Οδυσσό (Ουκρανία), στην Αγία Πετρούπολη (Ρωσία), στο Βελιγράδι (Σερβία), στο Σέγκεντ (Ουγγαρία), στη Βαρσοβία (Πολωνία) και στην Κωνσταντινούπολη (Τουρκία).
- Για τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης συνεργάζεται ήδη με κορυφαία κέντρα βιομηχανικού σχεδιασμού, όπως το κέντρο PORSCHE DESIGN ενώ στα σχέδια του Ομίλου περιλαμβάνονται συνεργασίες και με άλλους μεγάλους οίκους.
- Ο Όμιλος διαθέτει επίσης κέντρα διανομής και πώλησης για την αγορά της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης στο Άμστερνταμ (Ολλανδία), στη Βαρκελώνη (Ισπανία), στο Λονδίνο (Μεγάλη Βρετανία) και στις Βρυξέλλες (Βέλγιο).

- Κέντρα διανομής και πώλησης ALUMIL για τις χώρες της Μέσης Ανατολής και του Κόλπου διαθέτει ο Όμιλος στο Μπαχρέιν, στο Ντουμπάι, στη Σαουδική Αραβία, στο Κουβέιτ, στην Παλαιστίνη, στο Ισραήλ και στην Ιορδανία.

6.1.2. Στρατηγικές συνεργασίες της επιχείρησης¹⁵¹

Αναπτύσσοντας με στρατηγικά κριτήρια την εμπορική της δραστηριότητα, η ΑΛΟΥΜΥΛ προχώρησε και προχωρεί σε σειρά εμπορικών συνεργασιών με τους εξής Ομίλους:

- **PHIFER Wire Products Inc.** Η συνεργασία αφορά την αποκλειστική εμπορία ειδικών προϊόντων ηλιοπροστασίας (τέντες, ρολά σκίασης, κλπ) καθώς και αντικουνουπικών ρολών σίτας, στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Η ΑΛΟΥΜΥΛ, εκμεταλλευόμενη το δίκτυο πωλήσεών της στην περιοχή αλλά και την συμπληρωματικότητα των πωλήσεων των προϊόντων αυτών με τις πωλήσεις των προφίλ αλουμινίου, προχώρησε σε συνεργασία με την PHIFER Wire Products, η οποία αποτελεί μια από τις **μεγαλύτερες παραγωγούς προϊόντων από αλουμίνιο και Fiberglas στον κόσμο.**
- **ASA Italia s.r.l.** Η εμπορική αυτή συμφωνία με την εν λόγω ιταλική εταιρία, θυγατρική της πολυεθνικής εταιρίας γαλλικών συμφερόντων **SOMFY International**, δίνει στην ΑΛΟΥΜΥΛ το δικαίωμα της αποκλειστικής αντιπροσώπευσης των προϊόντων της ASA για την Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Η ASA Italia srl παράγει ηλεκτρικά μοτέρ

¹⁵¹ <http://www.alumil.gr/page/default.asp?la=1&id=628>

κίνησης και ολοκληρωμένους αυτόματους μηχανισμούς κίνησης για παράθυρα, ρολά, τέντες κ.α. Επιπρόσθετα, η ΑΛΟΥΜΥΛ θα διαθέτει τα προϊόντα αυτά και σε όλες τις χώρες τις Ευρώπης στις οποίες δραστηριοποιείται.

- **GRETSCH-UNITAS GmbH.** Η συμφωνία αυτή αφορά παραχώρηση αποκλειστικής αντιπροσώπευσης των προϊόντων της πολυεθνικής εταιρίας γερμανικών συμφερόντων GRETSCH-UNITAS GmbH (ευρύτερα γνωστής ως G U) στην ΑΛΟΥΜΥΛ, για χώρες της Μέσης Ανατολής και τα Βαλκάνια. Ακόμα, η ΑΛΟΥΜΥΛ θα πωλεί τα προϊόντα αυτά και σε όλες τις χώρες τις Ευρώπης, μέσω του ιδιαίτερα ανεπτυγμένου δικτύου διανομής που διαθέτει. Η G U κατασκευάζει εξαρτήματα για ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου, πλαστικά εξαρτήματα (PVC) και ηλεκτρονικά συστήματα λειτουργικής διαχείρισης κτιρίων.
- **SISCO Group.** Η ΑΛΟΥΜΥΛ έχει υπογράψει συμβόλαιο για την χρήση των προϊόντων της στα κτίρια που κατασκευάζει ο αμερικανικός Όμιλος. Για να επιτευχθεί η παραπάνω συμφωνία, η ΑΛΟΥΜΥΛ εξασφάλισε τις πιστοποιήσεις της αμερικανικής αγοράς, οι οποίες περιλαμβάνουν ρήτρες ιδιαίτερα αυστηρές για τα ελληνικά δεδομένα, όπως π.χ. αντοχή σε συνθήκες τυφώνα.
- **GEZE.** Η συμφωνία αυτή αφορά παραχώρηση αποκλειστικής αντιπροσώπευσης των προϊόντων της φημισμένης πολυεθνικής στην ΑΛΟΥΜΥΛ για την Ελλάδα, όσον αφορά προϊόντα αλουμινίου. Επιπρόσθετα, η ΑΛΟΥΜΥΛ θα πωλεί τα προϊόντα αυτά και σε όλες τις χώρες τις Ευρώπης μέσω του ιδιαίτερα αναπτυγμένου δικτύου

διανομής που διαθέτει. Η GEZE κατασκευάζει εξαρτήματα για υπερσύγχρονα συστήματα αυτοματισμών θυρών.

- **DOTT GALLINA s.r.l.** Αντικείμενο της θυγατρικής που προέκυψε από τη συνεργασία ΑΛΟΥΜΥΛ & Dott Gallina είναι η παραγωγή πολυκαρβονικών φύλλων, ένα προϊόν με εξαιρετική ζήτηση, την αποκλειστική παραγωγή του οποίου στην Ελλάδα έχει μόνο η ΑΛΟΥΜΥΛ.

6.1.3. Ανάλυση SWOT

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης μετά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε.

Δυνάμεις

- Καινοτόμα και πρωτοποριακά προϊόντα.
- Ισχυρές και παραγωγικές εγκαταστάσεις, αποτέλεσμα πολυετούς επενδυτικού προγράμματος.
- Διεθνής προσανατολισμός – Ευρύτατο δίκτυο διανομής.
- Ισχυρές συνεργασίες με ξένους οίκους.
- Έμπειρο Μάνατζμεντ, Ισχυρό R & D, Ισχυρό Engineering Support.

Αδυναμίες

- Ραγδαία εξάπλωση – Διαρκείς προσαρμογές.
- Μεγάλος δανεισμός.
- Εξάρτηση από εξωγενείς οικονομικούς παράγοντες (πορεία οικοδομικής δραστηριότητας σε Ελλάδα και εξωτερικό).
- Εξάρτηση από τεχνολογική εξέλιξη – Ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη εργασιών Έρευνας και Ανάπτυξης.

Ευκαιρίες

- Νέες Αγορές (Χώρες του Κόλπου, του Εύξεινου Πόντου, Ρωσία και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής).
- Περαιτέρω εξάπλωση και διατήρηση κυρίαρχης θέσης στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.
- Νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, με υψηλές προδιαγραφές και εξοικονόμηση ενέργειας.
- Νέα σειρά αρχιτεκτονικού προφίλ Maximum.

Απειλές

- Αύξηση τιμών αλουμινίου LME (Απρόβλεπτες διακυμάνσεις στις τιμές της πρώτης ύλης οδηγούν σε συρρίκνωση των περιθωρίων και σε αύξηση των τιμών πώλησης των προϊόντων).

- Ισοτιμία Ευρώ / Δολαρίου (ισχυρό δολάριο = ακριβή πρώτη ύλη, φθηνό δολάριο = λιγότερο ανταγωνιστικές οι εξαγωγές).
- Πλαστικά προϊόντα (Ελλάδα).
- Χώρες φθηνού εργατικού κόστους.
- Αρνητικό διεθνές οικονομικό περιβάλλον και επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης.
- Διακυμάνσεις επιτοκίων (η αύξηση των επιτοκίων επηρεάζει τον τομέα των κατασκευών).

6.2. Ενέργειες διεθνοποίησης ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.

Στη συνέχεια αναλύονται οι ενέργειες διεθνοποίησης της επιχείρησης ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. Αρχικά αναλύεται ο εξαγωγικός προσανατολισμός και σχεδιασμός της επιχείρησης. Στη συνέχεια περιγράφεται η διεθνής πορεία της και το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιήθηκε και δραστηριοποιείται, γενικά και ειδικότερα για την περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Έπειτα αναφέρεται η έμφαση που δίνει η εταιρεία στο ανθρώπινο δυναμικό. Και τέλος περιγράφονται τα σχέδια της εταιρείας και οι προοπτικές που υπάρχουν.

6.2.1. Εξαγωγικός προσανατολισμός και σχεδιασμός¹⁵²

Η ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. αποτελεί αναμφισβήτητα έναν από τους πιο εξωστρεφείς ελληνικούς επιχειρηματικούς ομίλους και αν λάβει κανείς υπόψη

¹⁵² Μυλωνάς Γεώργιος, “Συνέντευξη” στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

την ταχύτατη επέκτασή της εκτός των ορίων της Ελλάδας, έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους επεξεργασίας αλουμινίου στην Ευρώπη. Αυτό όμως που την διαφοροποιεί είναι το γεγονός ότι κατάφερε να ανατρέψει τα στερεότυπα για τις λεγόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις, παραμένοντας αυστηρά προσηλωμένη σε αυτό το πρότυπο έως και σήμερα. Η ιδιοκτησία εξακολουθεί και παραμένει στα χέρια μιας επιχειρηματικής οικογένειας, η οποία, ωστόσο, συνδυάζει σταθερή προσήλωση στους κανόνες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τη δέσμευση για στρατηγική ανάπτυξη που επικεντρώνεται στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Το αποτέλεσμα είναι εντυπωσιακό: από την ίδρυση του έως σήμερα και χωρίς να διαθέτει βιομηχανική παράδοση, ο όμιλος κατάφερε να χαρακτηρίζεται πολυεθνικός.

Έχοντας αντιληφθεί ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι ένας κλάδος εντάσεως εργασίας, η οικογένεια ΜΥΛΩΝΑ προχώρησε ταχύτατα σε σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονες εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα την καθετοποίηση της παραγωγής και τη δημιουργία νέων προϊόντων εξειδικευμένης χρήσης με υψηλή προστιθέμενη αξία. Η διεθνής επέκταση της εταιρείας εντάσσεται στα πλαίσια του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της που εξακολουθεί να αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, αν και τελικός στόχος είναι η διατήρηση και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της και η αύξηση των κερδών της.

Έτσι, στα 20 χρόνια παρουσίας στον κλάδο διέλασης αλουμινίου, η ΑΛΟΥΜΥΛ εφάρμοσε ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο σχέδιο επέκτασης στο εξωτερικό, πραγματοποιώντας επενδύσεις σε μια πληθώρα χωρών όπως η

Αλβανία, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Ουγγαρία, η Ουκρανία, η Μολβαδία κ.α. Ο όμιλος επένδυσε σε προμήθεια και εγκατάσταση μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού, καθώς και σε ανέγερση εργοστασίων και αποθηκών, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε θυγατρικές του στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα σήμερα να έχει εμπορική παρουσία είναι σε περισσότερες από 45 χώρες, ισχυροποιώντας συνεχώς τα δίκτυα πωλήσεων του διεθνώς και ιδρύοντας θυγατρικές με παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες.

Στις περισσότερες χώρες λειτουργούν αποθήκες, είτε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (όπως Ρουμανία, Γερμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Βοσνία κλπ), είτε σε μισθωμένες (όπως Ουγγαρία, Ουκρανία, Πολωνία, Αίγυπτο, Σκόπια, Κύπρο, Τουρκία και αλλού), για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι σήμερα, στις αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η ALUMIL διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο retail με 70 ιδιόκτητα κέντρα / αποθήκες εξυπηρέτησης.

6.2.2. Διεθνής πορεία και προβλήματα που παρουσιάστηκαν¹⁵³

Η επέκταση της εταιρείας εκτός των ελληνικών συνόρων ξεκίνησε (κυρίως προς τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης) χωρίς βιασύνη αλλά με σύνεση και οργάνωση, καταρχήν με εξαγωγές και με εμπορικές συνεργασίες με ντόπιους επιχειρηματίες, επειδή μόνον αυτοί μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τις τότε ανώμαλα λειτουργούσες αγορές. Σύμφωνα με δηλώσεις του κ. Γ. Μυλωνά, οι υψηλοί δασμοί εισαγωγής, τα προβλήματα συναλλάγματος, η ανυπαρξία ανεπτυγμένου τραπεζικού συστήματος,

¹⁵³ Μυλωνάς Γεώργιος, “Συνέντευξη” στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

ο τρόπος λειτουργίας των τελωνείων, οι παράνομες διακινήσεις προϊόντων και η πώληση αυτών χωρίς τιμολόγια, έθεταν αμέσως εκτός ανταγωνισμού κάθε ξένο επιχειρηματία που θα ήθελε αυτόνομα και ανεξάρτητα να δραστηριοποιηθεί στην αγορά. Και παρά το γεγονός ότι αυτός ήταν ο πιο ασφαλής τρόπος για να αναπτυχθεί κάποιος στις αγορές αυτές, η ΑΛΟΥΜΥΛ δεν άργησε να διαπιστώσει ότι οι εμπορικοί συνεργάτες στις χώρες αυτές ενδιαφέρονταν μόνο για γρήγορα και άμεσα κέρδη, χωρίς μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς για ανάπτυξη, χωρίς να αντιδρούν στην ανάπτυξη αθέμιτου ανταγωνισμού από αντιγραφές των προϊόντων της ΑΛΟΥΜΥΛ (εισαγωγές από Τουρκία), και κυρίως, χωρίς να έχουν πρόθεση να αναπτύξουν δίκτυα για μελλοντική εξάπλωση στις αγορές των χωρών τους.

Έτσι, παρά το μεγάλο ρίσκο της επένδυσης στις χώρες αυτές, η ΑΛΟΥΜΥΛ ποντάροντας στο ανθρώπινο δυναμικό, αποφάσισε να στείλει αρκετά από τα καλύτερα στελέχη της, να διαθέσει μεγάλα κεφάλαια, πολύ χρόνο και μεγάλη προσπάθεια, για να μπορέσει να γίνει ο κυρίαρχος παίκτης στο χώρο του αλουμινίου στις αγορές αυτές. Πραγματοποίησε επενδύσεις σε ιδιόκτητα δίκτυα διανομών, καθώς και σε μονάδες μερικής παραγωγής των προϊόντων, προκειμένου να παράσχει καλύτερη εξυπηρέτηση στις ντόπιες αγορές.

Σύμφωνα με δηλώσεις του ίδιου του κ. Μυλωνά, η επαφή και επικοινωνία με τις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αυτές δεν αποτέλεσε μεγάλο πρόβλημα, όπως επίσης και η κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αυτό διαμορφωνόταν στις καινούργιες ανοικτές πλέον αγορές της περιοχής, ενώ και η γεωγραφική γειτνίαση αποτέλεσε ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η βιομηχανική ανάπτυξη στις χώρες αυτές τα πρώτα χρόνια ήταν περιπετειώδης.

Το κόστος αλλά και οι δυσκολίες που καλούνταν να αντιμετωπίσει όποιος ήθελε να επενδύσει σοβαρά και με μακροπρόθεσμο ορίζοντα ήταν μεγάλα : τόσο το κράτος όσο και οι ντόπιοι αντιμετώπιζαν τις ξένες επενδύσεις ως ευκαιρία πλουτισμού γι αυτούς. Κάθε συναλλαγή είχε τεράστιες γραφειοκρατικές διαδικασίες, περισσότερο ως δικαιολογίες για εισπράξεις μεγαλύτερων εσόδων. Οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν τις επιχειρήσεις μάλλον εχθρικά, ενώ η νοοτροπία στη δουλειά τους ήταν εντελώς διαφορετική από την κρατούσα νοοτροπία στις δυτικές χώρες. Αυτό αποδυνάμωνε σημαντικά το πλεονέκτημα του χαμηλότερου κόστους εργασίας, ενώ η μικρή αγοραστική δύναμη της μεγάλης πλειοψηφίας των κατοίκων δεν επέτρεπε την μεγέθυνση των αρχικών επενδύσεων.

Σημαντικό πρόβλημα αποτελούσε επίσης η έλλειψη ενός προηγμένου τραπεζικού συστήματος, που δυσχέραινε πολύ τόσο τις συναλλαγές όσο και την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Επιπρόσθετα, το ελλιπές νομικό καθεστώς και τα συναλλακτικά ήθη είχαν ως αποτέλεσμα να χαθούν τεράστια ποσά από τους ξένους επενδυτές και να αναγκαστούν πολλοί από αυτούς να φύγουν από τις αγορές αυτές.

Ειδικά στη Ρουμανία, η ΑΛΟΥΜΥΛ βρέθηκε αντιμέτωπη από τις πρώτες προσπάθειες επέκτασης της στην χώρα αυτή έως και σήμερα με μια συνεχή άνοδο του πληθωρισμού, με μια αβέβαιη πορεία των επιτοκίων, με αστάθεια στο πολιτικό περιβάλλον και με συνεχή αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών. Όμως, οι προοπτικές που διαφαίνονταν για επένδυση και επιχειρηματική δραστηριοποίηση στη χώρα αυτή ήταν εξαιρετικές: χαμηλή ανεργία, ιδιαίτερα χαμηλός δανεισμός (σε ένα πρώην κομμουνιστικό κράτος) κλπ. Επιπρόσθετα, το σημερινό περιβάλλον εισπράττει θετικά στοιχεία από

τη δυνατή εγχώρια ζήτηση, τις πολλαπλασιαζόμενες άμεσες ξένες επενδύσεις που τροφοδοτούν πάνω από το 80% των τρεχουσών συναλλαγών και από την ισχυροποίηση του τοπικού νομίσματος, το οποίο ξεπερνά οριστικά τις αδυναμίες του παρελθόντος.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η θυγατρική της ΑΛΟΥΜΥΛ, Alumil Rom Industry, που χαρακτηρίζεται ως το "διαμαντάκι" του ομίλου στο εξωτερικό, εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Βουκουρεστίου, πετυχαίνοντας μια αξιοζήλευτη υπερκάλυψη ζήτησης μετοχών που ξεπέρασε τις 16 φορές. Σύμφωνα με δηλώσεις του κ. Μυλωνά, "αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στο επόμενο διάστημα αναμένεται έκρηξη στον οικοδομικό και κατασκευαστικό τομέα της Ρουμανίας και καθώς η Alumil Industry αποτελεί τη μοναδική εταιρία στα οικοδομικά υλικά που έχει τέτοιο εκτεταμένο δίκτυο λιανικής στη Ρουμανία, αξιολογήθηκε πολύ θετικά από τους επενδυτές, με την προσδοκία ότι θα αποκτήσει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο στον τομέα όπου δραστηριοποιείται".

Σήμερα, οι συνθήκες είναι πολύ καλύτερες και πολύ πιο ελκυστικές για επενδύσεις στις χώρες της περιοχής. Παρόλο που τα κίνητρα για νέες επενδύσεις, που δίνονται από τις κυβερνήσεις των χωρών, δεν είναι αρκετά τολμηρά, και περιορίζονται σε φορολογικές απαλλαγές και αυξημένες αποσβέσεις, το σημερινό επενδυτικό περιβάλλον είναι καλύτερο, πιο ξεκάθαρο, ενώ και όλα τα οικονομικά μεγέθη, όπως ο πληθωρισμός, ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης, η ανεργία, κλπ έχουν βελτιωθεί και κυρίως οι προοπτικές περαιτέρω βελτίωσης τους είναι ιδιαίτερα καλές.

Η ύπαρξη φθηνού εργατικού δυναμικού, το οποίο έχει αλλάξει αρκετά ως προς την εργασιακή του συμπεριφορά, ενώ είναι ήδη πιο εκπαιδευμένο

και καλύπτει πολλές, ποιοτικά νέες, θέσεις εργασίας, είναι ένα σημαντικότατο πλεονέκτημα που πρέπει να αξιοποιηθεί, και προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν και οι ξένοι επενδυτές. Ιδιαίτερα οι νέοι ενσωματώνονται ταχύτατα σε νέες δυναμικές επιχειρήσεις δυτικού τύπου. Η ΑΛΟΥΜΥΛ, εκτιμώντας τις δυνατότητες των νέων που απασχολεί στις χώρες αυτές, τους χρησιμοποιεί ήδη ως στελέχη σε θυγατρικές της σε τρίτες χώρες ή ως εξειδικευμένους επιστήμονες σε Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης στις χώρες τους, μειώνοντας έτσι σημαντικά το κόστος ανάπτυξης της.

Το οικονομικό περιβάλλον στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει βελτιωθεί σημαντικά, τουλάχιστον όσον αφορά στην αποσαφήνιση των κανόνων που το διέπουν. Το τραπεζικό σύστημα λειτουργεί πλέον ικανοποιητικά για τις επιχειρήσεις, ενώ η περαιτέρω ανάπτυξη του θα βοηθήσει ακόμη περισσότερο τις επενδύσεις. Από την άλλη πλευρά, οι υποδομές στις περισσότερες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι ελλιπείς και δημιουργούν αρκετές δυσλειτουργίες και επιπρόσθετο κόστος στις βιομηχανίες.

Επίσης, ορισμένοι ιδιαίτερα ανασταλτικοί παράγοντες στην δημιουργία και ανάπτυξη ξένων επενδύσεων, είναι: το μεγάλο μέγεθος της παραοικονομίας, η αδυναμία των κυβερνήσεων να ελέγξουν την φοροδιαφυγή, οι χαλαροί έλεγχοι στα τελωνεία και η παράλογη διαφορετική αντιμετώπιση προϊόντων της Ευρωπαϊκής ένωσης σε σχέση με αυτά τρίτων χωρών. Επίσης η ελλιπής προστασία των ξένων βιομηχανιών στη χώρα από αθέμιτο ανταγωνισμό και τα ανύπαρκτα διοικητικά μέτρα για την προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Σε μερικές χώρες οι κρατικοί έλεγχοι στις ξένες επιχειρήσεις είναι εξοντωτικοί και σίγουρα δεν γίνονται για την τήρηση της νομιμότητας

των λειτουργιών και συναλλαγών των επιχειρήσεων αυτών. Μη μπορώντας να αυξήσουν οι κυβερνήσεις τα έσοδα τους από τον περιορισμό της φοροδιαφυγής, καταδυναστεύουν κυρίως μεγάλες και οργανωμένες ξένες επενδύσεις στις χώρες τους, προβληματίζοντας τις κατά πόσο θα πρέπει να αναπτυχθούν στις χώρες αυτές.

6.2.3. Αξία ανθρώπινου δυναμικού¹⁵⁴

Όπως εύκολα μπορεί να αντιληφθεί, πίσω από κάθε επιτυχία κρύβονται άνθρωποι. Ο Γ. Μυλωνάς, Πρόεδρος της εταιρείας, είναι ένα ανήσυχο πνεύμα, ένας επιχειρηματίας που ενσαρκώνει το δαιμόνιο της φυλής (αν και με μανδύα μάνατζερ) και ποντάρει συνεχώς στο "brainstorming" των συνεργατών του, έχοντας έτσι καταφέρει να αναδείξει την ΑΛΟΥΜΥΛ σε μια ελληνική πολυεθνική εταιρεία. Το ακλόνητο πείσμα του και η φιλοσοφία του, που συμπυκνώνεται στη φράση "τα αγαθά κόποις κτώνται", είναι τα "υλικά" με τα οποία "χτίστηκε" η Αλουμύλ βήμα-βήμα.

Ο Γ. Μυλωνάς μπήκε στον επιχειρηματικό στίβο σε ηλικία μόλις 16 ετών, μαθητής στο γυμνάσιο ακόμη, όταν επέλεξε να ασχοληθεί με την οικογενειακή επιχείρηση, την οποία ίδρυσαν ο πατέρας του, ο αδελφός του πατέρα του και ο νονός του, και ανέλαβε τις πωλήσεις του εξωτερικού, καθώς ήταν ο μόνος που γνώριζε ξένες γλώσσες. Στη συνέχεια, και κατά τη διάρκεια των σπουδών του, αναζητούσε συνεχώς διόδους ενίσχυσης των πωλήσεων εξωτερικού της εταιρείας: ήρθε σε επαφή με ξένους πελάτες και έψαξε μοντέλα και εφαρμογές

¹⁵⁴ Μυλωνάς Γεώργιος, "Συνέντευξη" στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

σε θεσμικούς και επαγγελματικούς φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού.¹⁵⁵

Το γεγονός ότι ο προσανατολισμός ήταν εξαρχής προς τις εξαγωγές φαίνεται ακόμη και από το όνομα της εταιρείας, που επιλέχθηκε ώστε να διευκολύνεται η χρησιμοποίηση της επωνυμίας από τους ξένους πελάτες. Η παραγωγή σχεδιάστηκε με μια νέα για την εποχή αντίληψη (νέα προϊόντα, καινοτόμο μάρκετινγκ).

Οι υπάλληλοι και συνεργάτες επιλέγονται πάντοτε με προσοχή, χωρίς βιασύνη, καθώς η εταιρεία "επενδύει" σε αυτούς και το αποδεικνύει με τη σημασία που δίνει στη διαρκή εκπαίδευση και κατάρτισή τους. Προβλήματα μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων δεν υπάρχουν, και αν και σήμερα απασχολούνται περισσότερα από 2.000 άτομα στην εταιρεία, δεν υπάρχει σωματείο.

Σύμφωνα με τον Γ. Μυλωνά, κατά τη βράβευση της εταιρείας από το ΕΒΕΑ το 2006 για επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην απασχόληση, η ανάπτυξη με ραγδαίους ρυθμούς του προσωπικού, η εκπαίδευση τους και ταυτόχρονα η διαρκής ανάπτυξη των μεγεθών του ομίλου, αποτελούν ένα από τα δυσκολότερα εγχειρήματα για την ΑΛΟΥΜΥΛ, διαρκής στόχος και στο μέλλον. Με το ίδιο σκεπτικό συμβούλευει κάθε νέο άνθρωπο: "Να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα, να παίρνει ρίσκα, να ξεπερνά τις απογοητεύσεις, να δουλέψει πολύ σκληρά, χωρίς να μεταφράζει τη δουλειά του σε χρήμα. Και να θυμάται: το κέρδος και η επιχειρηματική επιτυχία δεν είναι ποτέ μονομερή.

¹⁵⁵ Κεφάλαιο (Περιοδικό), "Αλουμύλ: Πώς μια... οικογενειακή "υπόθεση" έγινε πολυεθνική", Ιανουάριος 2007.

Άρα να στηρίζεται παρά πολύ στις σχέσεις με τους συνεργάτες του και να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό".

6.2.4. Νέα σχέδια και προοπτικές¹⁵⁶

Παρά τις επιτυχίες και διακρίσεις, ο όμιλος δεν επαναπαύεται στις δάφνες του. Η εξωστρέφεια αποτελεί μονόδρομο για τον όμιλο. Έτσι, οι επόμενοι στόχοι της διοίκησης του ομίλου περιλαμβάνουν την στρατηγική ανάπτυξη της ΑΛΟΥΜΥΛ σε τρεις περιοχές, όπου έχει ως τώρα απλή εξαγωγική δραστηριότητα.

Η πρώτη περιοχή είναι ο Αραβικός Κόλπος, όπου λειτουργεί ήδη εμπορική εταιρεία στο Μπαχρέιν, η Alumil Gulf W.L.L. (51%), ενώ βρίσκονται σε πλήρη εξέλιξη οι διαδικασίες για την ίδρυση μιας ακόμη εταιρείας στο Ντουμπάι, η οποία θα αναλάβει τη διακίνηση των προϊόντων του ομίλου στην ευρύτερη περιοχή, στο Ιράν και την Ινδία. Παράλληλα, έχει υπογραφεί συμφωνία με τοπική εταιρεία, την Ballex co., που θα παράγει για λογαριασμό του ομίλου ορισμένα προϊόντα που κρίθηκε ότι έχουν πολύ μεγάλο μεταφορικό κόστος. Ταυτόχρονα, γίνονται συζητήσεις και με άλλες εταιρείες για την ανάθεση παραγωγής φασόν στην ίδια περιοχή.

Οι άλλες δύο περιοχές όπου θα αναπτυχθεί ο όμιλος ΑΛΟΥΜΥΛ είναι η Ρωσία και η Παρευξείνια Ζώνη. Η ανάπτυξη στην πρώτη στηρίζεται στην παραγωγή της Σερβίας που δεν έχει δασμούς με τη συγκεκριμένη χώρα, όπου θα προωθηθεί η δημιουργία εμπορικού δικτύου σε συνεργασία με τοπική εταιρεία, χωρίς να χρειαστεί συμφωνία για την παραγωγή φασόν. Τα προϊόντα θα εξάγονται από τη Σερβία και, αν όλα εξελιχθούν καλά, τότε η θυγατρική στη γειτονική χώρα θα χρειαστεί να προχωρήσει και σε νέες

¹⁵⁶ Μυλωνάς Γεώργιος, "Συνέντευξη" στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

επενδύσεις. Τα πράγματα είναι πιο δύσκολα στις παρευξείνιες χώρες, όπου ο όμιλος συνεργάζεται ήδη με τουρκικές επιχειρήσεις, ενώ έχει πολλές προτάσεις από τοπικές επιχειρήσεις για joint venture. Αρχικά θα γίνουν εμπορικά δίκτυα και σε ένα δεύτερο στάδιο θα ακολουθήσει παραγωγή σε συνεργασία με ντόπιο επιχειρηματία.

6.3. Προτεινόμενες ενέργειες διεθνοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων

Στο σύγχρονο, δυναμικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, η εξωστρέφεια προβάλλει ως συνταγή επιτυχίας. Όμως, η επιτυχής είσοδος σε νέες αγορές και η διεκδίκηση παρουσίας σε αυτές προϋποθέτει μακροπρόθεσμους στόχους, ανάπτυξη μέσα από δημιουργική άμιλλα για την κατάκτηση της προτίμησης των καταναλωτών, δημιουργική πρωτοβουλία, επαγγελματισμό, αποτελεσματικότητα.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση της ΑΛΟΥΜΥΛ-ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε., ορισμένες από τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί κάθε ελληνική επιχείρηση που έχει θέσει ως στόχο την επέκταση της εκτός ελληνικών συνόρων είναι :

- Η βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης και της διεθνοποίησης.
- Η εξασφάλιση νέων συνεργασιών και συμμαχιών για την διάθεση των βιομηχανικών προϊόντων ιδίως στις αγορές του εξωτερικού.
- Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και στη δια βίου κατάρτιση των εργαζομένων.
- Η μακροπρόθεσμη επένδυση στην καινοτομία και στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών.

- Περαιτέρω εκσυγχρονισμός της παραγωγικής διαδικασίας και βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Συγκράτηση του κόστους παραγωγής με την εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων με παράλληλη αναδιάρθρωση των μη αποδοτικών και μη κερδοφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

- ⇒ Κεφάλαιο (Περιοδικό), “Αλουμύλ: Πώς μια... οικογενειακή "υπόθεση" έγινε πολυεθνική”, Ιανουάριος 2007.
- ⇒ Μυλωνάς Γεώργιος, “Συνέντευξη” στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.
- ⇒ Μυλωνάς Γεώργιος, “Η διέξοδος για τον κλάδο - Είναι η κατάλληλη στιγμή να βγουν οι Έλληνες διελαστές στο εξωτερικό”, Ένθετο "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 27-29.

7. Συμπεράσματα

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει μεταβάλλει ριζικά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους και τον τομέα της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιούνται και ανεξάρτητα από τον τοπικό ή διεθνή χαρακτήρα των δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση τείνει να λάβει τέτοιες διαστάσεις ώστε να θεωρείται πλέον μη αναστρέψιμη. Αυτό σημαίνει πως επιχειρήσεις και οργανισμοί πρέπει απαραίτητως να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους και τις στρατηγικές τους στα νέα δεδομένα του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του.

Στο σύγχρονο, δυναμικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, όπου καμία επιχείρηση δεν είναι πλέον απομονωμένη από τον ανταγωνισμό, η εξωστρέφεια αποτελεί μονόδρομο για τις ελληνικές επιχειρήσεις, όπως περίτρανα αποδεικνύεται από την περίπτωση της ΑΛΟΥΜΥΛ Α.Ε.. Ακολουθώντας το παράδειγμά της, κάθε ελληνική επιχείρηση θα πρέπει προτού ξεκινήσει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα, να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη. Ειδικότερα, θα πρέπει να έχει προχωρήσει στις κατάλληλες αναπροσαρμογές στην οργάνωσή της και στις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί, να έχει αναπτύξει τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της επενδύοντας σε αυτό, και φυσικά να φροντίζει να παρακολουθεί συνεχώς και με ιδιαίτερη προσοχή όλες τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον όπου επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να έχει τα επιθυμητά επιτυχή αποτελέσματα. Φυσικά, εκτός από την ΑΛΟΥΜΥΛ, πολλές είναι οι ελληνικές

επιχειρήσεις που έχουν ήδη λάβει θέσεις στις αγορές των Βαλκανίων και σε άλλες χώρες, εκμεταλλευόμενες τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα που προσφέρει η γεωγραφική εγγύτητα αλλά και η πολιτισμική προσέγγιση με τις χώρες αυτές. Ωστόσο, η είσοδος σε ξένες αγορές και η διεκδίκηση παρουσίας σε αυτές αποτελεί μόνο ένα πρώτο βήμα διεθνοποίησης της επιχείρησης. Σημασία έχει και η διατήρηση της θέσης στις αγορές αυτές. Αν μάλιστα λάβει κανείς υπόψιν το γεγονός ότι οι συνθήκες αγοράς στις χώρες αυτές γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, αντιλαμβάνεται με ευκολία ότι η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων αυτή καθαυτή δεν αποτελεί συνταγή για επιτυχία, εάν δεν συνοδεύεται από τη δημιουργία διακριτού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σαφές ότι μια οπουρτινιστική και καιροσκοπική αντιμετώπιση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από μια επιχείρηση με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα μόνο καταστροφικά αποτελέσματα μπορεί να αποφέρει.

Σε ομιλία του σε Ημερίδα που διοργάνωσε το Πανεπιστήμιο Πειραιώς με θέμα τις Διεθνείς Επιχειρήσεις, ο κ. Βούλγαρης, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ της S&B, υπογράμμισε χαρακτηριστικά ότι «για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης απαιτείται κατά κύριο λόγο προσεκτική επιλογή της ακολουθητέας στρατηγικής διεθνοποίησης, δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής δομής, ύπαρξη ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, ικανά στελέχη και, πάνω από όλα, επιχειρηματική διαίσθηση». Μιλώντας στην ίδια ημερίδα, ο κ. Καλλός, Διευθυντής Ανάπτυξης Συστημάτων της CHIPITA A.E., τόνισε ότι «η επιτυχημένη διεθνής παρουσία μιας επιχείρησης προϋποθέτει κατάλληλη προετοιμασία, σαφή οριοθέτηση στόχων, συνειδητοποίηση των αδύνατων σημείων της και βελτίωσή τους και φυσικά αποφασιστικότητα στην πορεία

προς την επίτευξη των στόχων της» και πρόσθεσε ότι στην προσπάθειά της για διεθνοποίηση, η επιχείρηση πρέπει να επιδεικνύει «θάρρος, τόλμη και αισιοδοξία». Επίσης, «πρέπει να υιοθετεί σύγχρονα συστήματα και να φροντίζει για την στελέχωση της με ικανό και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, φροντίζοντας πάντοτε να διατηρείται μια ισορροπία μεταξύ ανθρώπων και συστημάτων». Τέλος, «θα πρέπει να ανασχεδιάζει τις διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί, κάθε φορά που αυτό κρίνεται απαραίτητο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να θέτει την καινοτομία ως κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της και ως πραγματική επιχειρηματική δύναμη».

Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ακόμη και οι εγχώριες ελληνικές επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτύξει ακόμη διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, βλέπουν μέρα με την μέρα τον ανταγωνισμό να χτυπά την πόρτα τους και να ασκεί πιέσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την Ελλάδα αποτελούν τα ξένα προϊόντα που κατακλύζουν τις τοπικές αγορές και εκτοπίζουν τα ελληνικά. Οι ανταγωνιστές, εγχώριοι και ξένοι, διεκδικούν τις αγορές, δηλαδή τους πελάτες της επιχείρησης, ενώ η σύγκριση όλο και διευρύνεται. Δηλαδή, η ελληνική επιχείρηση καλείται καταρχήν να πετύχει σε μια έντονα ανταγωνιστική εγχώρια αγορά και ταυτόχρονα να ανταποκριθεί σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική επιχείρηση πρέπει καταρχήν να επενδύσει σε Έρευνα και Ανάπτυξη και να βασίσει τη στρατηγική της στα στοιχεία διαφορετικότητας και μοναδικότητάς της για να μπορέσει να πετύχει και ταυτόχρονα θα πρέπει να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες σε αγορές και γεωγραφικές περιοχές, όπου μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενισχύει την

προσπάθειά της αυτή με εξαγορές, νέες μονάδες παραγωγής, στρατηγικές συμμαχίες, συμπράξεις, με τον εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της κλπ.

Τέλος, είναι σημαντικό το γεγονός ότι στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα της ίδιας της ελληνικής οικονομίας θα κριθεί από την ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για καινοτομία, για δημιουργία νέων προσφορών στις διεθνείς αγορές, καθώς επίσης και από την ικανότητά των επιχειρήσεων να υλοποιήσουν έναν ολοκληρωμένο προσανατολισμό προς την κατεύθυνση του τρίπτυχου: Σχεδίαση – Ποιότητα – Περιβάλλον. Ο προσανατολισμός αυτός πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα, να γίνει σκοπός και τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της. Έτσι, η επιχείρηση θα μπορεί να βρίσκει συνεχώς νέα στοιχεία καινοτομίας και να ανανεώνει τη στρατηγική διαφοροποίησης χωρίς να αλλοιώνει την ταυτότητά της.

8. Προτάσεις περαιτέρω έρευνας

Πολλοί είναι πλέον οι κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, που έχουν ως βασική στρατηγική τους την επέκταση σε ξένες αγορές. Ένας από αυτούς είναι και ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος παρουσιάζει πολύ μεγάλη εξωστρέφεια ιδιαίτερα προς τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η εξωστρέφεια αυτή έχει αποφέρει ήδη μεγάλα κέρδη στις ελληνικές τράπεζες, χωρίς ωστόσο να λείπουν οι προκλήσεις και οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες στις αγορές, στις οποίες έχουν εγκατασταθεί.

Αξίζει επομένως τον κόπο να μελετηθεί και εξεταστεί σε βάθος η εξωστρέφεια αυτή των ελληνικών τραπεζών. Μπορούν να μελετηθούν τα κέρδη συγκεκριμένων τραπεζών, που έχουν επεκταθεί σε καινούργιες αγορές, με χρήση αριθμοδεικτών και να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ αυτών.

Αξίζει επίσης τον κόπο να μελετηθεί το ελληνικό τραπεζικό σύστημα εν γένει και οι ευκαιρίες που προσφέρει σε επιχειρήσεις, προκειμένου αυτές να διεθνοποιήσουν τις εργασίες τους, στα πλαίσια βέβαια της γενικότερης κατάστασης της ελληνικής οικονομίας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Ενδεικτικά, αναφέρεται ο όμιλος Eurobank EFG, που σύμφωνα με δηλώσεις στελεχών του, παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη, τον εκσυγχρονισμό, την ισχυροποίηση και την διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας σε όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο, σύγχρονο και αξιόπιστο φάσμα πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων προς την ελληνική επιχείρηση.

Σύμφωνα με δηλώσεις του κ. Ν.Καραμούζη, Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της Eurobank EFG, τον Ιανουάριο του 2007 στον Τύπο, η ανάπτυξη ολόπλευρων, σταθερών και μακροχρόνιων δεσμών δημιουργικής συνεργασίας με την ελληνική επιχείρηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής του Ομίλου: «Πιστεύουμε πως η δική μας επιτυχία εξαρτάται από την επιτυχία των ελληνικών επιχειρήσεων, από την μεγέθυνση, την ανταγωνιστικότητα και τη διεθνοποίησή τους. Είναι φανερό ότι ο περιορισμός της ελληνικής επιχειρηματικότητας θα περιορίσει και τις δυνατότητες των ελληνικών τραπεζών με αρνητικές επιπτώσεις σε όλο τον τραπεζικό τομέα».

Όπως σε κάθε παρόμοια μελέτη, σημασία θα πρέπει να δοθεί επίσης στην κουλτούρα της χώρας, στην οποία επιδιώκει μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά, καθώς και στην οικονομικο-πολιτικο-κοινωνική κατάσταση της, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ευκαιρίες και δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση που ενδιαφέρεται να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες εκεί.

Παραρτήματα

1. Προφίλ βασικότερων εταιρειών διέλασης αλουμινίου

ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.

Έδρα	Ασπρόπυργος, Αττική
Έτος ίδρυσης	1990
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου. Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο εξαρτημάτων ειδών αλουμινίου
Παρατηρήσεις	11 ^η βάσει συνόλου ενεργητικού από 15 καλύτερες εταιρείες του κλάδου μεταλλικών προϊόντων 2000

ΑΛΜΑΚΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.

Έδρα	Ν. Σάντα, Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1977
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου. Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών κιγκαλερίας
Παρατηρήσεις	15 ^η βάσει συνόλου ενεργητικού από 15 καλύτερες εταιρείες του κλάδου μεταλλικών προϊόντων 2000

ΑΛΟΥΚΟΜ Α.Ε. (θυγατρική της ΑΛΟΥΜΥΛ)

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχώρι, Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1998
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου.
Παρατηρήσεις	Κύριος μέτοχος είναι η ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ ΑΕ. 30% της παραγωγής εξάγεται στην Ε.Ε. (Μεγάλη Βρετανία)

ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε.

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου, Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1988
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου.
Παρατηρήσεις	40% της παραγωγής εξάγεται σε χώρες της Ε.Ε. αλλά και σε τρίτες χώρες - 7 ^η βάσει συνόλου ενεργητικού από 15 καλύτερες εταιρείες του κλάδου μεταλλικών προϊόντων 2000.

ΑΛΟΥΝΕΦ ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε. (θυγατρική της ΑΛΟΥΜΥΛ)

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου, Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1999
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου.
Παρατηρήσεις	Κύριος μέτοχος είναι η ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ ΑΕ.

ΕΛ.ΒΙ.ΑΛ. Α.Ε.

Έδρα	Νέα Σάντα, Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1990
Δραστηριότητα	Κατασκευή προφίλ και τοιχοπετασμάτων αλουμινίου. Εμπόριο εξαρτημάτων κουφωμάτων
Παρατηρήσεις	20% εξαγωγή σε χώρες Ε.Ε. καθώς και σε τρίτες χώρες

EXALCO Α.Ε.

Έδρα	Λάρισα
Έτος ίδρυσης	1973
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ αλουμινίου. Ηλεκτροστατική βαφή και ανοδίωση αλουμινίου
Παρατηρήσεις	Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής εξάγεται σε χώρες Ε.Ε. αλλά και σε τρίτες χώρες - 10 ^η βάσει συνόλου ενεργητικού από 15 καλύτερες εταιρείες του κλάδου μεταλλικών προϊόντων 2000

EXTRAL Α.Ε.

Έδρα	Ηράκλειο, Αττική – ύπατο
Έτος ίδρυσης	1994
Δραστηριότητα	Κατασκευή προφίλ και εξαρτημάτων κουφωμάτων
Παρατηρήσεις	Η παραγωγή διατίθεται ισομερώς στην εγχώρια αγορά και στο εξωτερικό (εξαγωγές σε χώρες Ε.Ε. αλλά και σε τρίτες χώρες)

ΕΤΕΜ Α.Ε.

Έδρα	Αθήνα, Αττική – Οινόφυτα, Βοιωτία
Έτος ίδρυσης	1976
Δραστηριότητα	Κατασκευή αρχιτεκτονικού και βιομηχανικού προφίλ αλουμινίου και σύνθετων πάνελ
Παρατηρήσεις	35% παραγωγής εξάγεται σε χώρες της Ε.Ε. αλλά και σε τρίτες χώρες - 12 ^η βάσει συνόλου ενεργητικού από 15 καλύτερες εταιρείες του κλάδου μεταλλικών προϊόντων 2000.

EUROPA PROFIL ALUMINION A.B.E.

Έδρα	Οινόφυτα, Βοιωτία
Έτος ίδρυσης	1974
Δραστηριότητα	Παραγωγή προφίλ και σωλήνων αλουμινίου
Παρατηρήσεις	93 ^η με βάση πωλήσεις και 191 ^η βάσει καθαρών κερδών από 200 μεγαλύτερες βιομηχανίες το 2000

SOULIS A.B.E.E.

Έδρα	Αθήνα, Αττική
Έτος ίδρυσης	1966
Δραστηριότητα	Κατασκευή, αντιπροσωπείες, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών κεντρικής θέρμανσης, κλιματιστικών και προφίλ αλουμινίου. Κατασκευή (φασόν) ηλιακών και ηλεκτρικών θερμοσιφώνων
Παρατηρήσεις	114 ^η βάσει πωλήσεων από 200 μεγαλύτερες βιομηχανίες για το 2000

2. Προφίλ θυγατρικών εταιρειών ομίλου ΑΛΟΥΜΥΛ

Οι θυγατρικές εταιρείες της ΑΛΟΥΜΥΛ σε Ελλάδα, Κύπρο και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι:

ΑΛΟΥΣΥΣ Α.Ε

Έδρα	Μολιέρου 5, Μεταμόρφωση Ν. Αττικής
Έτος ίδρυσης	1993
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 156.000
Ποσοστό % ALUMIL	51%
Δραστηριότητα	Εμπορία μηχανισμών και εξαρτημάτων συστημάτων αλουμινίου.

ΑΛΟΥΚΟΜ Α.Ε

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1998
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 5.165.575,48
Ποσοστό % ALUMIL	85,86%
Δραστηριότητα	Παραγωγή με την μέθοδο της διέλασης, επεξεργασία με ρομποτικά συστήματα, επιφανειακή κατεργασία και εμπορία επιμηκών προϊόντων αλουμινίου βιομηχανικών και άλλων χρήσεων

ΑΛΟΥΝΕΦ Α.Ε

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ. Σταυροχωρίου Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	1999
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 9.273.659,64
Ποσοστό % ALUMIL	ΑΛΟΥΜΥΛ Α.Ε. 99,33%
Δραστηριότητα	Παραγωγή με την μέθοδο της διέλασης, επεξεργασία με ρομποτικά συστήματα, επιφανειακή κατεργασία και εμπορία επιμηκών προϊόντων αλουμινίου βιομηχανικών και άλλων χρήσεων

ΑΛΟΥΦΥΛ Α.Ε.

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ Σταυροχωρίου Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 7.788.000
Ποσοστό % ALUMIL	99,98%
Δραστηριότητα	Παραγωγή, επεξεργασία, κατεργασία και εμπορία προϊόντων αλουμινίου βιομηχανικών κ άλλων χρήσεων κ παρεμφερών προϊόντων μεταλλικής πλαστικής ή ελαστικής υφής.

Γ.Α. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΥΛΩΝ Α.Ε

Έδρα	ΒΙ.ΠΕ Σταυροχωρίου Κιλκίς
Έτος ίδρυσης	2002
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 1.369.500
Ποσοστό % ALUMIL	50%
Δραστηριότητα	Παραγωγή και εμπορία πολυκαρβονικών φύλλων, εξαρτημάτων, πλαστικών και παρεμφερών υλικών

ΜΕΤΡΟΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΙ Α.Ε

Έδρα	ΒΙ. ΠΕ. Σερρών
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 3.337.197
Ποσοστό % ALUMIL	66%
Δραστηριότητα	Παραγωγή, εμπορία και εγκατάσταση αυτόματων ή χειροκίνητων θυρών κάθε τύπου (π.χ. θύρες ανελκυστήρων), όπως επίσης η παραγωγή, εμπορία και εγκατάσταση μηχανισμών και συστημάτων αυτόματου ελέγχου

ALUMIL MILONAS CYPRUS LTD

Έδρα	ΒΙ. ΠΕ. Παλουριώτισσας, (Λευκωσία) Κύπρος
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 261.127,01
Ποσοστό % ALUMIL	100%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL CY LTD

Έδρα	Λευκωσία, Κύπρος
Έτος ίδρυσης	2002
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 614.125,43
Ποσοστό % ALUMIL	97%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL ROM INDUSTRY S.R.L.

Έδρα	Βουκουρέστι, Ρουμανία
Έτος ίδρυσης	1997
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 2.150.585,50
Ποσοστό % ALUMIL	69,88%
Δραστηριότητα	Εμπορία ειδών αλουμινίου και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL BULGARIA S.R.L.

Έδρα	Σόφια, Βουλγαρία
Έτος ίδρυσης	1998
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 765.982,11
Ποσοστό % ALUMIL	99,87%
Δραστηριότητα	Επεξεργασία προφίλ αλουμινίου και εμπορία

ALUMIL VARNA S.R.L.

Έδρα	Χάσκοβο, Βουλγαρία
Έτος ίδρυσης	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 2.603,81
Ποσοστό % ALUMIL	71%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL HUNGARY K.T.F.

Έδρα	Βουδαπέστη, Ουγγαρία
Έτος ίδρυσης	1998
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 98.987,32
Ποσοστό % ALUMIL	100%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMINIUM POLSKA S.R.L.

Έδρα	Τορούν, Πολωνία
Έτος ίδρυσης	1999
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 162.999,03
Ποσοστό % ALUMIL	51%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL SRB D.O.O.

Έδρα	Τσάτσακ, Σερβία
Έτος ίδρυσης	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 11.401,80
Ποσοστό % ALUMIL	45%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL UKRAINE S.R.L.

Έδρα	Κίεβο, Ουκρανία
Έτος ίδρυσης	1999
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 13.929,19
Ποσοστό % ALUMIL	90%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL YU INDUSTRY S.A.

Έδρα	Τσάτσακ, Σερβία
Έτος ίδρυσης	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 4.547.692,33
Ποσοστό % ALUMIL	99,96%
Δραστηριότητα	Παραγωγή και εμπορία προϊόντων αλουμινίου

ALUMIL COATING S.R.B.

Έδρα	Στάρα Πάζοβα, Σερβία
Έτος ίδρυσης	2003
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 2.405.307,78
Ποσοστό % ALUMIL	99,97%
Δραστηριότητα	Επεξεργασία προϊόντων αλουμινίου

ALUMIL INDUSTRY S.R.L. (MOLDAVIA)

Έδρα	Κισινάου, Μολδαβία
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 49.843,20
Ποσοστό % ALUMIL	70%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL ALBANIA SH.P.K.

Έδρα	Τίρανα, Αλβανία
Έτος ίδρυσης	1998
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 2.751.040,97
Ποσοστό % ALUMIL	96,90%
Δραστηριότητα	Παραγωγή, κατεργασία και εμπορία προφίλ αλουμινίου

ALUMIL SKOPJE D.O.O.

Έδρα	Σκόπια, Π.Γ.ΔΜ.
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 903.504,59
Ποσοστό % ALUMIL	99,89%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

Η ΑΛΟΥΜΥΛ έχει τρεις ακόμη θυγατρικές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, στις οποίες ωστόσο αποκλειστικός ή βασικός μέτοχος είναι κάποια από τις προαναφερόμενες θυγατρικές. Συγκεκριμένα :

ALUMIL EXTRUSION S.A. (Ρουμανία)

Μέτοχος: ALUMIL ROM INDUSTRY S.R.L., Ποσοστό συμμετοχής: 100%

ALPRO VLASENICA A.D. (Βοσνία)

Μέτοχος : ALUMIL YU INDUSTRY S.A., Ποσοστό συμμετοχής : 61,37%

ALUMIL MONTENEGRO D.O.O.

Μέτοχος: ALUMIL S.R.B., Ποσοστό συμμετοχής: 100%

Η παρουσία της ΑΛΟΥΜΥΛ σε χώρες της κεντρικής και δυτικής ευρώπης επιτυγχάνεται μέσω των ακόλουθων θυγατρικών :

ALUMIL DEUTSCHLAND GmbH

Έδρα	Ράιχαιμ, Γερμανία
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 1.650.000,00
Ποσοστό % ALUMIL	100%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ αλουμινίου

ALUMIL FRANCE S.A.S.

Έδρα	Λυών, Γαλλία
Έτος ίδρυσης	2005
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 37.000
Ποσοστό % ALUMIL	97%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

ALUMIL ITALY S.R.L.

Έδρα	Μπρέσια, Ιταλία
Έτος ίδρυσης	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 998.387,82
Ποσοστό % ALUMIL	100%
Δραστηριότητα	Εμπορία προφίλ και εξαρτημάτων αλουμινίου

Οι θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου στη Μέση Ανατολή, τον Κόλπο, και την Αφρική είναι οι:

ALUMIL EGYPT FOR ALUMINIUM S.A.E.

Έδρα	Κάιρο, Αίγυπτος
Έτος ίδρυσης	2002
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 2.606.716,48
Ποσοστό % ALUMIL	98%
Δραστηριότητα	Διέλαση και βαφή προϊόντων αλουμινίου

ALUMIL EGYPT FOR ACCESSORIES S.A.E.

Έδρα	Κάιρο, Αίγυπτος
Έτος ίδρυσης	2000
Μετοχικό Κεφάλαιο	Ευρώ 293.282,24
Ποσοστό % ALUMIL	99%
Δραστηριότητα	Παραγωγή και εμπορία εξαρτημάτων αλουμινίου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αναλυτής Μηνάς, “Η Ενσωμάτωση της Κίνας στην Παγκόσμια Οικονομία”,
Αγορά χωρίς Σύνορα, Τόμος 3, Τεύχος 2, Φθινόπωρο 1997.

Αντωνιάδης Ανδρέας, “Διεθνοποίηση της παραγωγής και στρατηγικές
διεθνοποίησης: Μια μετανεωτερική προσέγγιση”, Αγορά χωρίς Σύνορα,
Φθινόπωρο 1999, Τόμος 5, Τεύχος 2.

Αρλαπάνου Ελευθερία, “Οι Ελληνικές εξαγωγές σε κρίσιμο σταυροδρόμι”,
Οικονομική Επιθεώρηση, Φεβρουάριος 2008.

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό μανάτζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου,
Αθήνα, 2004.

Δημητράτος Παύλος, Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις, ΟΠΑ,
Αθήνα, Δεκέμβριος 2004.

Ευρωπαϊκή Ένωση, Η ανάπτυξη – Η οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ε.Ε., 2004.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Εμπόριο, Ε.Ε., 2001.

Θανόπουλος Ιωάννης, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και
Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2006.

Θανόπουλος Ιωάννης, Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Εκδόσεις
Interbooks, Αθήνα 2002.

Θεοδωρόπουλος, Ε. Θ., 2004, “Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών: Μια
Σύγχρονη Προσέγγιση της ελληνικής Πραγματικότητας”, Βιοτεχνικά
Θέματα ΕΒΕΑ, τεύχος 193, σελ. 29-32.

ICAP, Μελέτη κλάδου διέλασης αλουμινίου, ICAP, 2002.

IOBE, Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας, IOBE, 2008.

IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, IOBE, Απρίλιος 2007.

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις CeMS, Αθήνα, 2002.

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Ανάπτυξη εξαγωγών και Διεθνών Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1990.

Καραφωτάκης Ευάγγελος, Μυλωνάκης Ιωάννης, “Τάσεις Παγκοσμιοποίησης των οικονομιών της Ν.Α. Ευρώπης μέσω δημιουργίας σχημάτων Περιφερειακής Ανάπτυξης και Συνεργασίας”, Αγορά χωρίς Σύνορα, Τόμος 3, Τεύχος 2, Φθινόπωρο 1997.

Κεφάλαιο (Περιοδικό), “Αλουμύλ: Πώς μια... οικογενειακή "υπόθεση" έγινε πολυεθνική”, Ιανουάριος 2007.

Κυρκιλής Δημήτριος, “Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και ο Αναπτυσσόμενος Κόσμος”, Αγορά χωρίς Σύνορα, Τόμος 3, Τεύχος 4, Άνοιξη 1998.

Κωστάκης, Δ. Στ., Franchising: Νομική & Επιχειρηματική Διάσταση, Αθήνα, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2002.

Λιούκας Σπυρίδων, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Σημειώσεις, ΟΠΑ, Αθήνα, 2000.

Μάρδας Δ., Επιπτώσεις της Ενιαίας Αγοράς στο Ελληνικό Εξαγωγικό Εμπόριο - Μια ενδοκλαδική ανάλυση, ΕΚΕΜ, 1993.

Μαρούλης Δ.Κ., Ευστρατόγλου Κ., Διαρθρωτικά και θεσμικά προβλήματα των Ελληνικών Εξαγωγών: Υφιστάμενη κατάσταση και προτάσεις

πολιτικής, Εκθέσεις 25, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 1996.

Μαρούλης Δ.Κ., Προβλήματα και Προοπτικές Ελληνικών Εξαγωγών: Προϋποθέσεις ανάπτυξης τους στην ενοποιημένη Ευρωπαϊκή αγορά, Μελέτες 39, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 1992.

Μεϊντάνη Μαρίνα, “Βαλκάνια 2007: χρονιά δύο ταχυτήτων ευρωπαϊκού προσανατολισμού και ανασφάλειας”, Τάσεις, 2007, σελ. 58 – 62.

Μπουτάρης Κωνσταντίνος, “Χαμηλό το 'κέφι του επιχειρείν””, Επιλογή, Δεκέμβριος 2004, σελ. 64-65.

Μυλωνάς Γεώργιος, “Συνέντευξη” στο Περιοδικό Χρήμα, Τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007.

Μυλωνάς Γεώργιος, “Για την υλοποίηση νέων επενδύσεων θα πρέπει να αλλάξει το κράτος”, Ημερησία, Σεπτέμβριος 2006.

Μυλωνάς Γεώργιος, “Η διέξοδος για τον κλάδο - Είναι η κατάλληλη στιγμή να βγουν οι Έλληνες διελαστές στο εξωτερικό”, Ένθετο "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 27-29.

Ναυτεμπορική, "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006.

(Τα) Νέα, “Παγκοσμιοποίηση για λίγους”, 20-21/3/2004.

Νικολακάκης Βαγγέλης, “Ελληνικό Αλουμίνιο - Εντυπωσιακοί ρυθμοί σε παραγωγή, ποιότητα και εξαγωγές”, Ένθετο "ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ 2006", Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2006, σελ. 4.

ΟΠΕ, Ανάπτυξη προϊόντων προς εξαγωγή, International Trade Centre, UNCTAD/GATT, 1989.

Πανηγυράκης Γεώργιος, Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Τόμος Α', Εκδόσεις Α.Σταμούλη, Αθήνα-Πειραιάς, 1995.

Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Α. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002.

Πουρναράκης Ε.Δ., Διεθνής Οικονομική, Αθήνα (2^η έκδοση), 2000.

PRESSCODE (Περιοδικό), “Αύξηση της εξωστρέφειας και Νέος Αναπτυξιακός Νόμος”, Φεβρουάριος 2008.

Πρωτονοτάριου Μαρίνα, “Η επιχειρηματική επανάσταση – Συνέντευξη του Dr. Bert Twaalfhoven, Επιχειρηματία - Επενδυτή, πρώην προέδρου Indivers BV”, Επιλογή, Δεκέμβριος 2004, σελ. 86-89.

ΣΕΒ, “Καινοτομία - Διεθνοποίηση: Το Μέλλον των Ελληνικών Επιχειρήσεων”, Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων – Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων, Φεβρουάριος 2008.

Σιώμκος, Γ.Ι., 2004, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, 2^η Έκδοση, Αθήνα.

Τάσεις (Περιοδικό), Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, “Προοπτικές για τη διετία 2007-2008 - Διατηρείται η αναπτυξιακή δυναμική», 2007, σελ. 16-32.

ΤΤΕ, Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2006, ΤΤΕ, 2007.

ΤΤΕ, Νομισματική Πολιτική για το 2007-2008, ΤΤΕ, 2008.

Φραγκάκη Ελένη, “Η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Εξαγωγών: Σοβαρά προβλήματα”, Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιούνιος 2004, σελ.

59-60.

Χασσιδ Ιωσήφ, Καραγιάννης Αναστάσιος, Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία - Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση, Interbooks, 1999.

Χατζηδημητρίου Ιωάννης, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις ANIKΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2003.

Χατζηδημητρίου Ιωάννης, “Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις”, Αγορά χωρίς Σύνορα, Τόμος 3, Τεύχος 2, Φθινόπωρο 1997.

ΞΕΝΗ

Ball, A. and McCulloch, W., International Business: The Challenge of Global Competition, McGraw-Hill, 7th edition, 1999.

Barder JP, “The Internationalization of foreign distribution and production activities”, International Business Review, 2001, 10, 4, σελ. 458-468.

Bartlett C.A. and Ghoshal S., Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, 3rd edition, McGraw-Hill International Editions, Boston 2000.

Block St., “Political Conditions and Currency Crises in Emerging Markets”, Emerging Markets Review, 2003.

Buckley P., Casson M., “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: extending the international approach”, Journal of International Business Studies, 1998, 3rd Quarter, Vol. 29, Issue 3, σελ. 539-561.

Cadogan J., Diamantopoulos Ad., Mortanges CP., "A Measure of Export Market Orientation: Scale development and cross-cultural validation", Journal of International Business Studies, 1999, 4th Quarter, Vol. 30, Issue 4, σελ. 689-707.

Calof, J. & Beamish, P., "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, Vol. 4, No. 2, 1995, σελ. 115-131.

Calof J., "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", Journal of International Business Studies, 25, 1994, σελ. 367-387.

Cateora, P., R. & Ghauri, P.N, International Marketing, European Edition, Mc Graw Hill Publishing, Maidenhead, 2000.

Cateora R. Philip, Graham L. John, International Marketing, McGraw-Hill, New York, 2005.

Chen H., Hu M., "An Analysis of Determinants of Entry Mode and its Impact on Performance", International Business Review, 11, 2002, σελ. 193-210.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., "Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5-6, 2003, σελ. 796-820.

Cunningham, M.T. & Homse, E., "An Interactive Approach to Marketing Strategy", in Hakansson, H. (Ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, John Wiley & Sons, Chichester, 1982, σελ. 328-345.

Czinkota M.R., Rokainen IA and Moffett M.H., International Business, Update 2000, The Dryden Press, 2000.

Czinkota M.R., Rokainen I.A., International Marketing, Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1993.

Daniels J.D. and Radebaugh L.H., International Business: Environments and Operations", 8th edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass 1998.

Darling, J.R. & Seristo, H.T., "Key Steps For Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", European Business Review, Vol. 16, No. 1, 2004, σελ. 28-43.

Dunn M. Robert Jr., Mutti H. John, International Economics, 6th Ed., Routledge, 2003, σελ. 20-22.

Dunning J., Multinational Enterprises and the Global Economy, London: Addison-Wesley, 1993.

Ekeledo, I. & Sivakumar, K., "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms", International Marketing Review, Vol. 21, No.1, 2004, σελ. 68-101.

Fillis, I., "Barriers to Internationalisation", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7-8, 2002, σελ. 912-927.

Ford D., "Distribution, Internationalisation and Networks: solving old problems, learning new things and forgetting most of them", International Marketing Review, Vol. 19, No 3, 2002, σελ. 225-235.

Forlani, D. & Parthasarathy, M., "Dynamic Market Definition: An

- International Marketing Perspective”, International Marketing Review, Vol. 20, No. 2, 2003, σελ. 142-160.
- Galan, J.I., Galende, J. & Gonzalez-Benito, J., “Determinant Factors of International Development: Some Empirical Evidence”, Journal of Management Decision, Vol. 37, No. 10, 1999, σελ. 778-785.
- Griffith D., Hu M., Ryans J., “Process standardization across intra- and inter-cultural relationships”, Journal of International Business Studies, 31, 2, 2nd, 2000, σελ. 303-324.
- Hadley R., Wilson H., “The Network Model of Internationalisation and Experimental Knowledge”, International Business Review, 12, 2003, σελ. 697-717.
- Halme H.M, Park J., Chiu A., “Managing Globalization for Sustainability in the 21st century”, Business Strategy and the Environment, 11, 2002, σελ. 81-89.
- Hill C.W.L., International Business: Competing in the Global Marketplace, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005.
- Hill Ch., Hwang P., Kim Ch., “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Model”, Strategic Management Journal, 1990.
- Hoekman, B. & Djankov, S., “Determinants of The Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe”, The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 3, 1997, σελ. 471-487.
- Hollensen, S., Global Marketing- A market-responsive approach, 2nd ed., Prentice Hall, 2001.

Johanson J., Vahlne J.-E., "The mechanism of internationalization"
International Marketing Review, 1990, σελ. 11-22.

Jones M., "Globalization and Organizational Restructuring: a strategic perspective", Thunderbird International Business Review, May-June 2002, Vol. 44(3), σελ. 325-351.

Katsikeas, C.S. & Leonidou L.C., "Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading", Journal of Marketing Management, Vol.12, 1996, σελ.113-134.

Knickerbockers FT., Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise, Boston : Harvard Business School, 1993.

Kotler, P., Marketing Management, 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.

Krugman Paul, Obstfield Maurice, International Economics - Theory and Policy, 2002.

Levitt T., "The globalization of the markets", Harvard Business Review, 1983, σελ. 92-102.

Makriniotis Th., "The Internationalization Process of the Firm the Uppsala model and the impact of the industry globalization", UMIST Manchester School of Management, 2000.

Markusen R.J., Melvin R.J., Kaempfer H.W., Maskus E.K., International Trade - theory and evidence, McGraw-Hill International, 1995.

Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F., "Foreign Expansion Strategy and Performance", International Marketing Review,

Vol. 19, No. 2, 2002, σελ.348-368.

McNaughton, R.B. & Bell, J., 2000, "Channel Switching Between Domestic and Foreign Markets", Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1, σελ. 24-39.

Melewar T., Saunders J., "International Corporate Visual Identity: Standardization or Localization", Journal of International Business Studies, 1999.

Melin L., "Internationalization as a strategy process", Strategic Management Journal.

Oliver R., "New Rules for Global Markets", Journal of Business Strategy, 2000, σελ. 7-9.

Osland, G.E, Taylor, C.R & Zou, S., 2001, "Selecting International Modes of Entry and Expansion", Marketing Intelligence & Planning, σελ.153-161.

Pack T., "Thinking Locally to Communicate Globally: delivering content to the world", Econtent, 2003, σελ. 29-33.

Palich L., Gomez-Mejia L., "A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: considering the effects of cultural diversity", Journal of Management, (1999).

Pedersen B., Pedersen T., "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?", Journal of International Management, 1999, σελ. 76.

Porter Michael, Competitive Advantage: Creating & sustaining superior performance, Free Press, New York, 1985.

Porter Michael, The competitive advantage of nations, The Macmillan Press, London, 1990.

Prahalad C, Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 1990, p. 79-91.

Robertson K., Wood V., "The Relative Importance of Types of Information in the Foreign Market Selection Process", International Business Review, 10, 2001, σελ. 363-379.

Root F., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, New York, 1994.

Rundh, B., "Rethinking the International Marketing Strategy: New Dimensions in a Competitive Market", Marketing Intelligence & Planning, 2003, σελ. 249-257.

Sethi D., Guisinger St., "Liability of Foreignness to Competitive Advantage: how multinational enterprises cope with the international business environment", Journal of International Management, 2002.

Toften, K. & Olsen, S.O., "Export Market Information Use, Organizational Knowledge, and Firm Performance: A Conceptual Framework", International Marketing Review, Vol. 20, No. 1, 2003, σελ.95-110.

Townsend, J.D., 2003, "Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing", Marketing Intelligence & Planning, σελ.143-155.

Westhead, P., Ucbasaran, D. & Binks, M., "Internationalization Strategies Selected by Established Rural & Urban SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 1, 2004, σελ.8-22.

Whitelock Jeryl, "Theories of internationalisation & their impact on market entry", International Marketing Review, Volume 19, No 4, 2002, σελ. 342-347.

Wood, V.R. & Robertson, K.R., "Evaluating international markets", International Marketing Review, Vol. 17, No.1, 2000, σελ.34-55.

Yeniyurt, S. & Townsend, J.D., 2003, "Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country", International Marketing Review, Vol. 20, No. 4, σελ.337-396.

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

Zou, S. & Cavusgil, S.T., "The GMS: Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance", Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, 2002, σελ. 40-56.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

∅ www.bankofgreece.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 08/4/2008)

∅ www.aluminium.org.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

∅ www.aluminium.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

∅ www.alunet.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

- Ø www.profilnet.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 17/3/2008)
- Ø www.alumil.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 15/4/2008)
- Ø www.elval.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)
- Ø www.exalco.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 6/4/2008)
- Ø www.alco.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 6/4/2008)
- Ø www.statistics.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 28/3/2008)
- Ø www.wto.org
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 14/3/2008)
- Ø www.europa.eu
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)
- Ø www.sbbe.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)
- Ø www.acci.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 18/3/2008)
- Ø www.naftemporiki.gr
(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 4/4/2008)
- Ø www.tanea.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

∅ www.imerisia.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

∅ www.hepo.gr

(Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/4/2008)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ