



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)

Διπλωματική εργασία
ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Γιαννούτσου Νίκη του Κωνσταντίνου

Πέκκα - Οικονόμου Βικτώρια (Επιβλέπουσα)

Πειραιάς, 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο

ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....Γιαννούτσου Νίκη

Ημερομηνία.....25/11/2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει άφθονους παραγωγικούς πόρους προκειμένου να δομήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή της σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο είναι η δημιουργία επιχειρηματικής δράσης. Η τελευταία συνίσταται στην αξιοποίηση των υπάρχοντων ευκαιριών με στόχο τη δημιουργία νέας αξίας και της ισχυροποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δυστυχώς, ένα πρόβλημα που ταλανίζει τον παραγωγικό ιστό της χώρας μας είναι η έλλειψη επιχειρηματικότητας. Η χαμηλή επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα οφείλεται στην έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας, στην αποστροφή προς τον επιχειρηματικό κίνδυνο, στην χαμηλή καινοτομική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, στις χαμηλές άμεσες ξένες επενδύσεις, στη γραφειοκρατία και στην έλλειψη ενός ευνοϊκού θεσμικού πλαισίου. Σε μία περίοδο όπου μαίνεται η οικονομική κρίση, δεν θα πρέπει μόνο να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα αλλά και η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες πρέπει να αντισταθμίσουν την χαμηλή εγχώρια ζήτηση, με την επέκτασή τους σε νέες αγορές. Στη παρούσα εργασία, παρατίθεται ανάλυση των δομικών εννοιών της επιχειρηματικότητας αλλά και της διεθνοποιημένης στρατηγικής, και στη συνέχεια εξετάζουμε τις στρατηγικές που υιοθέτησαν 4 επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις όπως η Τιτάν, τα Πλαστικά Θράκης, η KPI-KPI και η Jumbo. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχοντας να αντιμετωπίσουν ένα ιδιαίτερα δυσμενές εγχώριο περιβάλλον επεκτάθηκαν στο εξωτερικό σε μία προσπάθεια να αντισταθούν στην πρωτοφανή οικονομική κρίση. Πραγματοποιώντας μία ανάλυση δεικτών και εξετάζοντας κάποια μεγέθη των εταιρειών αυτών, βλέπουμε ότι οι συγκεκριμένες διεθνοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις όχι μόνο έμειναν αλώβητες από τη κρίση αλλά, χάρη στην στρατηγική εξωστρεφείας τους, 3 από τις 4 εταιρείες ενίσχυσαν τα μεγέθη τους.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΙΤΑΝ, ΚΡΙ-ΚΡΙ – ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΚΑΙ JUMBO	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελλάδα από το 2010 πλήττεται από μία πρωτοφανή οικονομική κρίση η οποία είχε δυσμενείς επιπτώσεις σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Την περίοδο 2009 – 2014, το ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 25 % ενώ το ποσοστό ανεργίας εκτοξεύτηκε σε επίπεδα άνω του 25%. Πολλές επιχειρήσεις κήρυξαν πτώχευση, ενώ τα μέτρα λιτότητας συνέβαλαν στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και στην υπερχρέωση πολλών από αυτών. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα, αποσταθεροποιήθηκε και πλέον οι επιχειρήσεις δυσκολεύονταν να βρουν πηγές χρηματοδότησης για την υλοποίηση των επενδύσεων τους. Η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά και τη ψυχολογία των πολιτών με τα κρούσματα αυτοκτονιών και μείζονος κατάθλιψης να αυξάνονται θεαματικά. (Καραμούζης, 2011)

Οι λόγοι της κρίσης εντοπίζονται στις σαθρές βάσεις της Ελληνικής οικονομίας όπου υιοθετήθηκε ένα λανθασμένο οικονομικό μοντέλο το οποίο βασιζόταν στην αύξηση της κατανάλωσης και στο δανεισμό και όχι στην ανάπτυξη βιομηχανικών υποδομών αλλά και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Επίσης η συμμετοχή του κράτους στην οικονομία, ήταν υπερβολική με τον ιδιωτικό τομέα να έχει περάσει στο περιθώριο. Το εργατικό κόστος ήταν υψηλό αφού οι μισθοί δεν αντανάκλασαν την παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να χαρακτηρίζονται ως υπερτιμημένοι σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. (Καραμούζης, 2011)

Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας, το λανθασμένο αναπτυξιακό μοντέλο και η υπερβολική έμφαση στη ανάπτυξη του τομέα υπηρεσιών, είχε ως αποτέλεσμα οι εξαγωγές να κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα με συνέπεια την επιδείνωση του ισοζυγίου πληρωμών. Όλα αυτά συνέβησαν σε μία περίοδο όπου στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης η διασυνδεσιμότητα των οικονομιών γινόταν ολοένα και πιο ισχυρή, και οι Ελληνικές επιχειρήσεις είχαν την ευκαιρία να εξαπλωθούν εκτός συνόρων διευρύνοντας το μέγεθός τους. (Καραμούζης, 2011)

Η κρίση που διανύουμε στη παρούσα φάση, δίνει μια σημαντική ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να ξεπεράσουν τους περιορισμούς της εγχώριας αγοράς και να επεκταθούν στο εξωτερικό αναζητώντας νέες πηγές αγορές για τα προϊόντα που παράγουν. Γεγονός είναι πως υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που ανέκαθεν είχαν ισχυρή εξαγωγική δραστηριότητα και κατά τη διάρκεια της κρίσης αντιστάθμισαν τη μείωση της εσωτερικής ζήτησης με αύξηση των εξαγωγών. Η πλειοψηφία όμως των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους παρουσιάζει χαμηλές

εξαγωγικές επιδόσεις λόγω της έλλειψης επιχειρηματικότητας, της μειωμένης ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών προϊόντων, του ανεπαρκούς θεσμικού πλαισίου, της μη αποτελεσματικής στρατηγικής marketing, της μειωμένης διάθεσης για ανάληψη υψηλών επιχειρηματικών κινδύνων κ.α.

Στο βαθμό που η χώρα μας δε μπορεί να αναπτύξει βαριά βιομηχανία αλλά ούτε το εργατικό κόστος δύναται να πέσει στα επίπεδα των αναπτυσσόμενων χωρών, απαιτείται μία εθνική στρατηγική επιχειρηματικής εξωστρέφειας η οποία θα εστιάζει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων προϊόντων η και στη ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας μέσω της καινοτομίας, της ποιοτικής διαφοροποίησης των προϊόντων και της αποτελεσματικής προβολής τους. (Αχιλλόπουλος, 2017)

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να αναπτύξουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας και να εξετάσουμε πως η τελευταία μπορεί να συνδυαστεί με αύξηση της εξωστρέφειας μιας επιχείρησης. Η υιοθέτηση μιας διεθνοποιημένης στρατηγικής μπορεί να προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για μία επιχείρηση, η οποία μέχρι πρότινος δραστηριοποιούνταν εντός συνόρων.

Η επιχειρηματικότητα, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο η μία ομάδα ατόμων που ασχολούνται με τον επιχειρηματικό κλάδο, έχουν την δυνατότητα να μετουσιώσουν τους υφιστάμενους παραγωγικούς συντελεστές καθώς επίσης και τις πληροφορίες, σε οικονομικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με την πράσινη βίβλο, η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε δραστηριότητες αναζήτησης και αναγνώρισης ευκαιριών, έτσι ώστε ο εκάστοτε φορέας να καρπωθεί το σχετικό οικονομικό όφελος.

Η διεθνοποιημένη στρατηγική, αναφέρεται σε μία στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης εκτός συνόρων. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στην ανεύρεση νέων πελατών σε καινούργιες αγορές οι οποίοι θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ενίσχυσης των εσόδων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να πραγματοποιήσει επενδυτικά προγράμματα που θα της επιτρέψουν να αυξήσει το μέγεθός της αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας. Η διεθνοποιημένη στρατηγική μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως η εξαγωγή προϊόντων, η εξαγορά ξένων επιχειρήσεων, η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, η δικαιόχρηση, η άμεση ξένη επένδυση με τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας στο εξωτερικό κ.α. Πλεονέκτημα της στρατηγικής διεθνοποίησης, είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους περιορισμούς που υπαγορεύονται από την εγχώρια ζήτηση, ενώ ως μειονέκτημα μπορούμε να αναφέρουμε την αποτυχία της επένδυσης για διάφορους λόγους όπως π.χ. μη κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της ξένης αγοράς. (Παπαδάκης, 2007)

Η διάρθρωση της εργασίας θα έχει ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο, θα αναπτύξουμε τη έννοια της επιχειρηματικότητας.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τα διάφορα είδη και μορφών διεθνούς στρατηγικής.
- Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη σχέση επιχειρηματικότητας και διεθνούς στρατηγικής εστιάζοντας στην Ελληνική πραγματικότητα.
- Στο τέταρτο κεφάλαιό θα εξετάσουμε λεπτομερώς τη διεθνοποιημένη στρατηγική τεσσάρων εξαγωγικών Ελληνικών επιχειρήσεων, όπως ο Τιτάνας, Κρι-Κρι, Jumbo, Πλαστικά Θράκης. Θα δούμε τις εξαγωγικές επιδόσεις των εταιρειών αυτών διαχρονικά αλλά και θα διερευνήσουμε την επίπτωση της κρίσης στις εταιρείες αυτές αναλύοντας τους δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και συνολικών κεφαλαίων, καθώς και ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού για την περίοδο 2009 – 2017.
- Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, θα σχολιάσουμε τη στρατηγική των τεσσάρων εταιρειών και θα εκθέσουμε τα συμπεράσματά μας.

Βιβλιογραφία Εισαγωγής

Καραμούζης, Δ., Χαρδούβελης Γ., 2011, Από την διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα

Παπαδάκης Μ., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 395

Αχιλλόπουλος, Ε. (2017). Τι είναι επιχειρηματικότητα. Διαθέσιμο στο www.epixeiro.gr. Πρόσβαση στις 03-09-2019

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να διερευνήσουμε το κρίσιμο ζήτημα της επιχειρηματικότητας. Η ανάπτυξη της τελευταίας επιτρέπει στις εταιρείες να εντοπίζουν στις επιχειρηματικές ευκαιρίες, να καινοτομούν και να συμβάλλουν στην αναβάθμιση του παραγωγικού ιστού μιας χώρας. Η επιχειρηματικότητα είναι μία έννοια η οποία άρχισε να κάνει έντονα την εμφάνισή της από τον 17^ο αιώνα και σήμερα συνιστά το σημαντικότερο στοιχείο το οποίο θα εξασφαλίσει την επιβίωση μιας εταιρείας.

Με τη ανάπτυξη την τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ξεφεύγει από τα όρια των εθνικών συνόρων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς τρόπους επιβίωσης σε ένα πολύ ανταγωνιστικό και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιχειρηματικότητα η οποία θεωρείται η πιο ισχυρή οικονομική δύναμη, προτρέπει τα άτομα να αναζητούν ευκαιρίες όταν η δράση των ανταγωνιστών προσκρούει σε διάφορα εμπόδια. (Pajuha, 2016)

Οι Morris et al. (2010) εστιάζουν στην εταιρική επιχειρηματικότητα και θεωρούν ότι η ύπαρξη της τελευταίας στις μεγάλες εταιρείες είναι αναγκαία. Υφίστανται τέσσερις διαστάσεις που επιτάσσουν τη χρήση νέων πρακτικών management στην εταιρική επιχειρηματικότητα. Μέσω πελατών όπου οι αυξανόμενες προσδοκίες τους δίνουν έμφαση στην δαπανηρή εξατομίκευση, μέσω ανταγωνιστών όπου τα ανταγωνιστικά προϊόντα επιβάλλουν την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, μέσω της τεχνολογίας όπου η τεχνολογική πρόοδος δημιουργήσε νέες προκλήσεις για τα στελέχη των επιχειρήσεων και μέσω νομικών ρυθμιστικών και ηθικών προτύπων.

Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες διευρύνοντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η επιχειρηματικότητα υιοθετείται μέσα από τη στρατηγική κατεύθυνση η οποία ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσα από τη διάταξη των εσωτερικών πόρων με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της επιχείρησης. (Johnson, 1997)

Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι η επιχειρηματικότητα συνιστά μία διαδικασία δημιουργίας νέας αξίας όπου ο επιχειρηματίας σπεύδει να εκμεταλλευθεί τις υπάρχουσες ευκαιρίες. Ο τελευταίος χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους για να

παράγει ένα υφιστάμενο ή ένα καινούριο προϊόν, αναλαμβάνοντας και τον σχετικό κίνδυνο.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας άρχισε να χρησιμοποιείται από το 12^ο αιώνα. Την περίοδο εκείνη υπήρξε έκρηξη του διεθνούς εμπορίου λόγω της ανακάλυψης νέων εμπορικών οδών στη Νότιο Ανατολική Ασία η οποία συνιστά μία περιοχή με άφθονους φυσικούς πόρους. Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα η επικράτηση του φεουδαρχικού συστήματος στις Ευρωπαϊκές χώρες, υπέθαλψε τη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. (Pajuha, 2016)

Κατά τον 17^ο αιώνα ο οικονομολόγος Richard Cadillon, θεωρούσε ως επιχειρηματίας εκείνον που επωμιζόταν κάποιο επιχειρηματικό κίνδυνο, όπως π.χ. μία οικονομική οντότητα (βλ. έμπορος) η οποία αγόραζε σε μία συγκεκριμένη τιμή και πούλαγε σε μία τιμή η οποία κατά τη στιγμή της αγοράς ήταν αβέβαιη. Ουσιαστικά ο επιχειρηματίας έπρεπε να εντοπίσει τις στρεβλώσεις στην αγορά, να αγοράσει σε χαμηλή τιμή και να πουλήσει σε υψηλότερη αποκομίζοντας έτσι τη σχετική υπεραξία. (Pajuha, 2016)

Κατά τον 18^ο αιώνα και 19^ο αιώνα όταν εξαλείφθηκε το σύστημα της φεουδαρχίας και άρχισαν να δημιουργούνται οι πρώτες προσωπικές και ανώνυμες εταιρείες, η έννοια της επιχειρηματικότητας απέκτησε σημαντική αξία. Στην περίοδο αυτή το άτομο, το οποίο έχει πλεόνασμα κεφαλαίου, διαφοροποιείται από το άτομο που έχει έλλειμμα κεφαλαίου. Ο επιχειρηματίας δανείζεται κεφάλαια για να υλοποιήσει τις επενδύσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας επίσης χρησιμοποιεί τις δεξιότητες του έτσι ώστε να σχεδιάσει, οργανώσει και διοικήσει την επιχείρησή του. Το κεφάλαιο το οποίο απομένει αφού πληρωθούν όλα τα κόστη, το καρπώνεται ο ίδιος ενώ στη περίπτωση της ανώνυμης εταιρείας δίνεται μέρος αυτού ως μέρος στους μετόχους. Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, ο Shumpeter αναφέρει ότι ο βασικός ρόλος του επιχειρηματία είναι να αλλάζει τη δομή τη παραγωγής με το να εισάγει μία καινοτομία και γενικότερα να εισάγει νέες τεχνολογικές μεθόδους οι οποίες θα συμβάλλουν σε εξοικονόμηση κόστους και θα προσδώσουν στα αγαθά εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να καλυφθούν οι όποιες ανάγκες. Να σημειώσουμε, ότι ο επιχειρηματίας καινοτομεί όχι μόνο για να καλύψει τις υφιστάμενες ανάγκες αλλά και για να δημιουργήσει νέες.

Ο Drucher υποστηρίζει, ότι η επιχειρηματικότητα εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου διότι οι επιχειρηματίες λειτουργούν σε περιβάλλον αβεβαιότητας, ενώ πολλές φορές δεν εκτιμούν σωστά τις παραμέτρους του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση / οργανισμός που θα δημιουργηθεί, μπορεί να αποφέρει κέρδος για τον επιχειρηματία, μπορεί όμως

τα έσοδα να μην είναι αρκετά για να καλυφθούν τα κόστη, και σε αυτό το σημείο έγκειται ο κίνδυνος.

Ο Vesper (1980), αναφέρει ότι ένας επιχειρηματίας χρησιμοποιεί σε συνδυασμό διάφορους πόρους, έτσι ώστε να δημιουργήσει υψηλότερη αξία σε σχέση με το κόστος των πόρων. Για ορισμένους η δράση του επιχειρηματία, συνιστά απειλή αφού θεωρείται ανταγωνιστής, ενώ πολλές φορές καρπώνεται το μεγαλύτερο μέρος του πλεονάσματος που δημιουργείται από τη παραγωγή του εκάστοτε αγαθού, ενώ για άλλους φορείς ο επιχειρηματίας επιφέρει οφέλη στη κοινωνία αφού καινοτομεί, δημιουργεί θέσεις εργασίας ενώ καλύπτει και κάποιες ανάγκες.

Ο Timmons (1994), υποστηρίζει ότι η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη διαδικασία εκμετάλλευσης μιας υφιστάμενης επιχειρηματικής ευκαιρίας, ανεξαρτήτως της διαθεσιμότητας των πόρων, ενώ ο Ronstad (1984), ισχυρίζεται ότι η επιχειρηματικότητα συνιστά μία διαδικασία δημιουργίας πλούτου όπου ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει κινδύνους σε όρους, δέσμευσης κεφαλαίου, δέσμευσης χρόνου αλλά και μη επιλογής άλλων προσοδοφόρων επαγγελματικών οδών.

Στο Πίνακα 1.1 αποτυπώνονται συνοπτικά οι απόψεις διάφορων οικονομολόγων για τον επιχειρηματία, για μία περίοδο η οποία εκτείνεται από το 1755 μέχρι το 2001.

Πίνακας 1.1 Ορισμός επιχειρηματία

Cantillon, R. (1755)	<ul style="list-style-type: none"> • Ο επιχειρηματίας είναι αυτό απασχολούμενος. • Αντιμετωπίζει μεγαλύτερη αβεβαιότητα. • Οι επιχειρηματίες καθορίζουν τη δραστηριότητά τους βάση συνθηκών ζήτησης.
Say, J.B. (1803)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρηματίες διοχετεύουν τους πόρους τους στους τομείς οι οποίοι παρουσιάζουν την υψηλότερη απόδοση • Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας προσκρούει σε πολλά εμπόδια
Marshall, A. (1890)	Οι επιχειρηματίες και οι managers έχουν διαφορετικά αλλά ταυτόχρονα και συμπληρωματικά χαρακτηριστικά.
Shumpeter, J. (1911)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρηματίες οι οποίοι είναι οι φορείς της επιχειρηματικότητας συνιστούν το βασικό μέσο μετάβασης μιας οικονομία από μία στατική ισορροπία, σε μία δυναμική ανάπτυξη • Ο αποτελεσματικός συνδυασμός των πόρων συμβάλλει στη δημιουργία νέων αγαθών, στην υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, στη δημιουργία μιας νέας πηγής προσφοράς και στη δημιουργία ενός νέου τρόπου

	<p>οργάνωσης της επιχείρησης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο ρόλος των επιχειρηματιών είναι διαφορετικός από τον ρόλο των εφευρετών
Knight, F. (1921)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρηματίες συνιστούν μία ειδική κοινωνική τάξη με ισχυρή οικονομική δραστηριότητα • Η αβεβαιότητα αποτελεί βασικό συστατικό τη επιχειρηματικότητας
Penrose, E. (1950)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διοικητικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να διαχωρίζονται • Ο εντοπισμός και εκμετάλλευση ευκαιριών είναι η βασική διάσταση της επιχειρηματικότητας.
Libenstaein, H. (1968)	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχειρηματικότητα συνεπάγεται τη μείωση των οργανωσιακών αναποτελεσματικοτήτων • Υπάρχουν 2 ειδών επιχειρηματίες όπως αυτός που κατανέμει εισροές στη παραγωγική διαδικασία με τρόπο αποτελεσματικό, και αυτός που καλύπτει τα κενά αγοράς με το να εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
Kirzner, I. (1973)	<p>Η επιχειρηματικότητα κινεί την οικονομία προς μία κατάσταση ισορροπίας, αφού οι επιχειρηματίες προβαίνουν σε εξισορροπητική κερδοσκοπία, αν ανακλύσουν οι σχετικές ευκαιρίες.</p>
Casson, M. (1982)	<p>Ο επιχειρηματίας λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις σε σχέση με το συντονισμό σπάνιων πόρων</p>
Gartner, W. (1985)	<p>Η επιχειρηματικότητα είναι το αποτέλεσμα δράσης ατόμων, οι οποίοι επηρεάζονται από το περιβάλλον στο οποίο ζουν και εργάζονται</p>
Baumol, W. (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχειρηματικότητα είναι καθοριστικός παράγοντας καινοτομίας και ανάπτυξης • Οι θεσμοί αποφασίζουν τη κατανομή επιχειρηματικής δραστηριότητας μεταξύ παραγωγικών και μη παραγωγικών δραστηριοτήτων
Holcombe, R. (1998)	<p>Οι επιχειρηματίες προωθούν μία πιο παραγωγική οικονομία μέσω της υιοθέτησης πιο αποτελεσματικών και καινοτόμων μεθόδων παραγωγής</p>
Wennekers, S. and Thurik, R. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρηματίες διαθέτουν πλήθος δεξιοτήτων • Οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται και δημιουργούν νέες ευκαιρίες σε καθεστώς αβεβαιότητας, και εισάγουν προϊόντα στην αγορά βάση των πόρων που διαθέτουν, ενώ ανταγωνίζονται με άλλους για τη ανάκτηση ενός μεριδίου αγοράς.
Aldrich, H. and Martinez, M. (2001)	<p>Η επιχειρηματικότητα δε ταυτίζεται πάντα με τη καινοτομία αφού πολλοί επιχειρηματίες δε καινοτομούν αλλά μιμούνται.</p>

Η επιχειρηματικότητα λαμβάνει διάφορες μορφές:

- Εσωστρεφής επιχειρηματικότητα όπου τα άτομα εφαρμόζουν την επιχειρηματικότητα εντός του οργανισμού
- Εξωστρεφής επιχειρηματικότητα όπου τα άτομα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μία προσπάθεια να αυξήσουν τη κερδοφορία της επιχείρησης επιχειρηματικότητα ανάγκης όπου τα άτομα αναπτύσσουν
- Επιχειρηματικότητα προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση της επιχείρησης σε ένα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων όπου δημιουργείται μία νέα επιχείρηση. (Ιωαννίδης, 2005)

Για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του φορέα που αναλαμβάνει την επιχειρηματική δράση. Ένα από αυτά είναι το κίνητρο που έχει ο επιχειρηματίας να πετύχει. Το κίνητρο αυτό συνιστά το σημαντικότερο παράγοντα επιχειρηματικότητας. Ο επιχειρηματίας θέτει υψηλότερους στόχους από έναν μέσο άνθρωπο και γνωρίζει ότι θα πρέπει να αναλάβει το ανάλογο ρίσκο. (Borland, 1974)

Η θεωρία του σημείου ελέγχου (locus of control), υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος επιθυμεί να έχει το απόλυτο έλεγχο της ζωής του αποδίδοντας περιορισμένη βαρύτητα στον παράγοντα της τύχης. Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι η μελλοντική τους πορεία, εξαρτάται από τις ενέργειες τους και όχι από συγκυριακούς παράγοντες. Τα άτομα που δε χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικότητα, είναι μοιρολάτρες και απαθείς στις όποιες εξελίξεις και θεωρούν ότι μόνο τυχαίοι παράγοντες ἔδυναται να αναβαθμίσουν τη ποιότητα ζωής τους. (Borland, 1974)

Οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν μία ισχυρή τάση προς τη καινοτομία. Η τελευταία είναι αυτή που θα διαφοροποιήσει μία εταιρεία από τους ανταγωνιστές της και θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τις θεωρίες που εξετάζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας, ο παράγοντας της καινοτομίας συνιστά έναν από τους σημαντικότερους πόρους. (Miller, 1983)

Σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επιχειρηματία, είναι η αυτονομία – ανεξαρτησία. Ο επιχειρηματίας λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις δίχως να επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις απόψεις των άλλων και πολλές φορές αναπτύσσει δράσεις ενάντια σε

όλα τα προγνωστικά. Προκειμένου να διερευνηθεί το πεδίο της επιχειρηματικότητας, έχουν αναπτυχθεί εργαλεία μέτρησης του βαθμού αυτονομίας ενός επιχειρηματία.

Ο επιχειρηματίας επιδεικνύει μεγαλύτερη ανοχή απέναντι στον κίνδυνο και τολμάει εκεί που οι υπόλοιποι διστάζουν. Παρόλα αυτά διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρηματίες δεν αναλαμβάνουν τόσο υψηλούς κινδύνους όπως πιστεύει η κοινή γνώμη. Επιπλέον ένας επιχειρηματίας θεωρεί ότι δεν αναλαμβάνει τόσο υψηλό κίνδυνο όσο υποστηρίζει ο περίγυρος του και προφανώς ο τελευταίος αποδίδει υπερβολικές διαστάσεις στον κίνδυνο. Η στάση απέναντι στον κίνδυνο είναι άμεση συνάρτηση του βαθμού εσωτερικού ελέγχου και της αυτοπεποίθησης.

Σημαντικό επίσης γνώρισμα ενός επιχειρηματία, είναι και η καιροσκοπική συμπεριφορά. Η καιροσκοπία αναφέρεται στο βαθμό που ένα άτομο επιχειρεί να ανακτήσει και να εκμεταλλευθεί ισχύ. Ένα άτομο θα αναπτύξει καιροσκοπική συμπεριφορά αν εντοπίσει ευκαιρίες κέρδους και αν βέβαια αν η εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών είναι εφικτή. (Solymmosy, 1998)

Ανεξάρτητα των προσωπικών γνωρισμάτων ενός επιχειρηματία, υφίστανται και διάφοροι αντικειμενικοί παράγοντες οι οποίοι ορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον και καθορίζουν το επίπεδο της επιχειρηματικότητας που θα αναπτυχθεί σε μία χώρα. Όσο και να έχει ένα άτομο τάση προς την επιχειρηματικότητα, δεν θα αναπτύξει τη σχετική δράση αν δεν είναι ευνοϊκοί οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Gyanalli και Fogel (1994), ορίζουν ως παραμέτρους του περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα, την πολιτική και τα προγράμματα της κυβέρνησης, της οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και το βαθμό πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης. Ειδικότερα η πολιτική της κυβέρνησης μέσω επιδοτήσεων, φορολογίας, νομικό πλαίσιο που διασφαλίζει τα καινοτόμα προϊόντα από τον ανταγωνισμό, εκπαίδευση σε κρατικά πανεπιστήμια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Τα διαφορετικά ποσοστά συμμετοχής στην επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλονται και στον ρόλο του κοινωνικού κεφαλαίου. Το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στην ικανότητα των ληπτών αποφάσεων να αξιοποιούν πόρους από τα εκάστοτε κοινωνικά δίκτυα. Σύμφωνα με άλλον ορισμό, το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τα δίκτυα, τις σχέσεις και τις αξίες που διαμορφώνουν την ποσότητα και την ποιότητα συνεργασίας μεταξύ των φορέων που υπόκεινται σε κοινωνική αλληλεπίδραση. Σύμφωνα με τους Sirmon και Hitt, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει πληθώρα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως την ανταλλαγή πόρων μεταξύ τομέων δραστηριότητας και

μεταξύ επιχειρήσεων, τη δημιουργία ανθρωπίνου κεφαλαίου, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες εντός των επιχειρήσεων, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των προμηθευτών, την ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων, την επιχειρηματικότητα κ.α. (Πέκκα, 2012)

Γενικότερα από τα τέλη του 20ου αιώνα, οι φορείς που ασκούν οικονομική και κοινωνική πολιτική έχουν εστιάσει στους παράγοντες που σχετίζονται με το κοινωνικό κεφάλαιο. Αναφέρονται ουσιαστικά σε κοινωνικές νόρμες, κοινωνικά δίκτυα τα οποία δύνανται να διευκολύνουν τον συντονισμό των δράσεων μεταξύ των ατόμων όπως και την συνεργασία με βασικό στόχο τη επίτευξη ενός αμοιβαίου επωφελούς αποτελέσματος το οποίο μπορεί να αφορά τη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης, μιας κοινότητας κ.α. Σε αντίθεση με το φυσικό κεφάλαιο οι νόρμες και τα δίκτυα ως συνιστάμενες του κοινωνικού κεφαλαίου δεν υπόκεινται σε φθορά με τη χρήση τους αλλά ανανεώνονται. Το κοινωνικό κεφάλαιο δύναται να βελτιωθεί / αναβαθμιστεί, εφόσον οι σχέσεις των συμμετεχόντων βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τη αμοιβαιότητα. (Arrow, 2000)

Σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, είναι και η καινοτομία. Οι έννοιες αυτές πολλές φορές ταυτίζονται. Σύμφωνα με τον Druker (1985), η καινοτομία ορίζεται ως το ειδικό εργαλείο των επιχειρηματιών μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή και επιδίδονται σε νέες κερδοφόρες δραστηριότητες. Οι καινοτομίες δεν αρκεί μόνο να είναι προς την σωστή κατεύθυνση αλλά θα πρέπει να αξιοποιούνται εμπορικά έτσι ώστε να γίνει απόσβεση του σχετικού κόστους.

Η καινοτομία αφορά ζητήματα όπως το πώς θα προκύψει κάτι νέο για την επιχείρηση το οποίο θα της προσδώσει αξία. Αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια και προκύπτει μέσα από την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών. Να τονίσουμε ότι η δημιουργικότητα διαφέρει από τη καινοτομία, αφού η πρώτη δεν εμπεριέχει το στοιχείο της συστηματικότητας. Επίσης η καινοτομία δεν αφορά μόνο στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά άπτεται και σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης και στη περίπτωση αυτή, η καινοτομία μπορεί να συμβάλλει σε εξοικονομήσεις κόστους.

Η καινοτομία λαμβάνει διάφορες μορφές. Με την καινοτομία προϊόντος η επιχείρηση προσφέρει έναν νέο προϊόν το οποίο καλύπτει νέες ανάγκες. Με την καινοτομία της διαδικασίας παραγωγής η επιχείρηση βελτιώνει τη διαδικασία παραγωγής με αποτέλεσμα η τελευταία να γίνεται πιο ευέλικτη, να πέφτει το λειτουργικό κόστος, και να παρέχεται δυνατότητα προστασίας του περιβάλλοντος.

Ο ρόλος του επιχειρηματία είναι καθοριστικός για τη ανάπτυξη μιας χώρας. Πρώτον, ο επιχειρηματίας με τις επενδύσεις που υλοποιεί, δημιουργεί πλούτο με αποτέλεσμα το κατά κεφαλήν κεφάλαιο να αυξάνεται. Δεύτερον, ο επιχειρηματίας με το να προσλαμβάνει εργαζομένους ως συντελεστή παραγωγής συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας. Τρίτον η δράση ενός επιχειρηματία εμπνέει και άλλους επίδοξους επιχειρηματίες με αποτέλεσμα η εκάστοτε δράση να ασκεί και εξωτερικές οικονομίες. Ο επιχειρηματίας δηλ. προκαλεί και έμμεσα οφέλη για τα οποία βέβαια δεν αποζημιώνεται. Τέταρτον με τη δράση ενός επιχειρηματία, δύναται να επιτευχθεί κα μία πιο ομοιόμορφη οικονομική ανάπτυξη ειδικά αν ένας επιχειρηματίας ενεργοποιείται σε μία υποβαθμισμένη περιοχή στη προσπάθειά του να αξιοποιήσει τις όποιες επιδοτήσεις που δίνονται από το κράτος. Πέμπτο με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, υφίσταται μία ποικιλομορφία στις ιδρυθείσες επιχειρήσεις όσον αφορά τα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγουν ειδικά αν αναλογιστούμε ότι στα πλαίσια του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις διαφοροποιούν το προϊόν τους. Έκτο με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας η χώρα γίνεται πιο αυτάρκης με αποτέλεσμα τη μείωση της εξάρτησης από της εισαγωγές και την αύξηση της εισροής συναλλάγματος, λόγω περισσότερων εξαγωγών. (Timmons, 1994)

Επίλογος – Συμπεράσματα

Συμπερασματικά η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και η δημιουργία του ανάλογου θεσμικού πλαισίου θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της κάθε χώρας. Η επιχειρηματικότητα συνοδεύεται από την καινοτομία και διευρύνει τους επενδυτικούς ορίζοντες της κάθε επιχείρησης συμβάλλοντας στην αναβάθμιση του επιχειρηματικού γίνεσθαι. Για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις όπως κάποια ατομικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία (βλ. διάθεση για ανάληψη κινδύνου) αλλά και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες όπως η δημιουργία τους κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, οικονομικοί και πολιτικοί σταθερότητα, θέσπιση κινήτρων κ.α.

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α. και Πολίτης Τ., (2005), «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2004 – 2005», IOBE, Αθήνα

Πέκκα Β. και Χατζηδημητρίου Ι., (2012), «Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις», Εκδόσεις Rossili, Αθήνα

- Aldrich, H. and Auster, E., (1990), «Even dwarfs started small. Liabilities of age and size and their strategic implications. The evolution and adaptation of organizations.», JAI Press.
- Arrow, K.J., (2000), «Observations on social capital; A multifaceted perspective», Washington D.C., the World Bank.
- Baumol W., (1990), “Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive”, Journal of Political Economy, 98, pp. 893 – 921
- Borland C., (1974), «Locus of control, need for achievement and entrepreneurship», University of Texas.
- Cantillon R., (1755), «Essai Sur la Nature du Commerce en General», London.
- Casson M., (1990), «Entrepreneurship», Edward Elgar, London.
- Drucker P., (1985), «Innovation and entrepreneurship. », Harper Perennial, New York.
- Holcomb, R.,(1998), Entrepreneurship and Economic Growth, The Quarterly Journal of Austrian Economics, 1, 45 - 62.
- Gyanalli D. and Fogel, D., (1994), Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, pp. 43.
- Knight, F., (1921), Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, New York.
- Kirzner, I., (1973), Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press, Chicago.
- Leibenstein, H., 1968, ‘Entrepreneurship and Development’, American Economic Review pp. 77 -83
- Marshall, A.,(1890), Principles of Economics, reprinted 1997 by Prometheus Books, London
- Miller, D., (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol. 27 pp. 770 – 791.
- Pajuha, A. and Sanjeev, R., (2016), Entrepreneurship: Learning and implementation, CERG, New Delhi.
- Penrose, E., (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford.
- Ronstad, R. C., (1984), Entrepreneurship, Dover, MA : Lord Publishing Co. pg. 28
- Solymossi, E., (1998), Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture and environmental factors to success.
- Schumpeter, J., (1911/34), The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge.
- Timmons, J., (1994), New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century. Irwin Press Publication.
- Vesper, K., (1980), New venture strategies, Prentice Hall Publications pp.2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζουμε την έννοια στρατηγικής η οποία άρχισε να αναπτύσσεται από το 1950 και μετά όταν το οικονομικό περιβάλλον άρχισε να γίνεται πιο σύνθετο και οι επιχειρήσεις άρχισαν να προβαίνουν στις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Γίνεται μια ανάλυση των διαφόρων ειδών στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση είτε ως έχουν, είτε συνδυασμένες μεταξύ τους ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Έπειτα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην διεθνοποιημένη στρατηγική, μια στρατηγική που επιτρέπει στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους περιορισμούς και τις δυσκολίες της εγχώριας αγοράς, απευθυνόμενη σε νέες κατηγορίες καταναλωτών, οι οποίοι ανάλογα με την χώρα παρουσιάζουν και διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Σημαντικό επίσης πλεονέκτημα της διεθνοποιημένης στρατηγικής είναι και η επίτευξη γεωγραφικής διαφοροποίησης όπου η επιχείρηση δραστηριοποιούμενη σε διάφορες χώρες δύναται να μειώσει και το επιχειρηματικό της ρίσκο. Τέλος, παρουσιάζουμε τις πιθανές μορφές διεθνοποίησης που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση, ανάλογα με τις δυνατότητες που της προσφέρει/επιτρέπει το επιχειρησιακό περιβάλλον των χωρών στις οποίες απευθύνεται.

2.1. Η στρατηγική μια επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης συνίσταται στην χρήση εκείνων των μέσων τα οποία θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Σε μία εποχή όπου κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση με την δημιουργία ενοποιημένων αγορών, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν διεθνοποιημένη στρατηγική, προκειμένου να διευρύνουν το μέγεθος τους, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και γενικότερα να καρπωθούν τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζουμε τα διάφορα είδη στρατηγικής εστιάζοντας στην στρατηγική διεθνοποίησης.

Η έννοια της στρατηγικής άρχισε να χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό κόσμο ύστερα από τη δεκαετία του 1950 όταν και παρατηρούνταν σημαντικές διαφορές στην αποδοτικότητα και οικονομικές επιδόσεις μεταξύ των επιχειρήσεων

συμπεριλαμβανομένου αυτών που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο. Προφανώς οι διαφορές στις επιδόσεις των εταιρειών σήμαινε ότι κάποιες εταιρείες κινούνταν μέσω της στρατηγικής τους προς τη σωστή κατεύθυνση ενώ κάποιες άλλες όχι. (Παπαδάκης, 1999)

Ο Andrews (1971), ορίζει την στρατηγική ως «την διαδικασία διαμόρφωσης αποστολής, σκοπών ή στόχων και πολιτικών για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά παράλληλα και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Ο Chandler (1962), αναφέρει ότι η στρατηγική είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων / ενεργειών καθώς επίσης και ο προσδιορισμός των μέσων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί».

Σύμφωνα με έναν γενικότερο ορισμό, στρατηγική συνιστά την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων (score) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία στρατηγική εξασφαλίζει ή διευρύνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και αυτό επιτυγχάνεται, μέσα από την διάταξη των πόρων της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βασικός στόχος είναι να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των λεγόμενων stakeholders. (Παπαδάκης, 1999)

Για την υιοθέτηση μιας στρατηγικής οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις παραμέτρους τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος διακρίνονται σε άμεσους και έμμεσους. Οι άμεσοι παράγοντες σύμφωνα με το μοντέλο του Porter αναφέρονται στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, την απειλή υποκατάστατων και την ένταση του ανταγωνισμού.

Οι άμεσοι παράγοντες σχετίζονται με κοινωνικούς, πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς και νομικούς παράγοντες. Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος δε βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στους πόρους μιας επιχείρησης. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται χρήση των μοντέλων που βασίζονται στους πόρους μια επιχείρησης όπως τεχνογνωσία, ανθρώπινο κεφάλαιο, φυσικοί πόροι, χρηματοοικονομικοί πόροι και οι οποίοι συνιστούν μέσα διεύρυνσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βάση των μοντέλων αυτών, το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται περισσότερο από την δυνατότητα να αξιοποιήσει τους πόρους που διαθέτει, παρά από εξωτερικούς παράγοντες τους οποίους αναλύσαμε στις προηγούμενες παραγράφους. Τα μοντέλα αυτά εξηγούν γιατί δυο εταιρείες που αντιμετωπίζουν τις ίδιες εξωτερικές συνθήκες / παράγοντες παρουσιάζουν σημαντική διαφορά στην αποδοτικότητα τους. Κατά την πρόσφατη κρίση χρέους στην Ελλάδα π.χ. κάποιες επιχειρήσεις πέτυχαν ακόμα και βελτίωση των επιδόσεων τους, και αυτό προφανώς οφειλόταν σε πιο αποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος. (Mathews, 2003)

2.2. Μορφές στρατηγικών

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter οι βασικές στρατηγικές μιας επιχείρησης διακρίνονται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης. Κατά τη στρατηγική ηγεσίας κόστους η επιχείρηση εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους, έτσι ώστε να προσφέρει πιο ανταγωνιστική τιμή και να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα Ελληνικής επιχείρησης με αντίστοιχη στρατηγική είναι η εταιρεία Jumbo. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι η πολύ χαμηλή τιμή δύναται να συνδυάζεται με χαμηλή ποιότητα του προϊόντος.

Κατά τη στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος, η επιχείρηση προσδίδει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο προϊόν, έτσι ώστε το τελευταίο να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και η ζήτηση να γίνει πιο ανελαστική. Με την αύξηση της ανελαστικότητας της ζήτησης, η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την τιμή του προϊόντος δίχως να απωλέσει σημαντικό αριθμό πελατών. Ως πηγές διαφοροποίησης του προϊόντος μπορούν να αναφερθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, η τοποθεσία διανομής, το brand name, οι υπηρεσίες μετά τη πώληση, η διαφήμιση κ.α. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής, είναι ότι η υιοθέτησή της, ενδέχεται να συνεπάγεται υψηλό κόστος.

Κατά την στρατηγική εστίασης, η επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά και εστιάζει στην πώλησης των προϊόντων της σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Η τμηματοποίηση αναφέρεται στον διαμελισμό της αγοράς, και πραγματοποιείται βάση οικονομικών, δημογραφικών, γεωγραφικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών. Ένα παράδειγμα στρατηγικής εστίασης είναι αυτό της επιχείρησης AEGEAN, η οποία έχει εστιάσει στους πελάτες business class.

Σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, η οποία αναφέρεται ως στρατηγική πρόθεση (intended strategy), προκειμένου η επιχείρηση να διευρύνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, οφείλει όχι μόνο να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά και να οραματίζεται το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή να χαρακτηρίζεται από διορατικότητα. Η στρατηγική πρόθεση αναφέρεται στον οραματισμό του μέλλοντος αλλά και στην αποτελεσματική δημιουργία του τελευταίου πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές. Τα βασικότερα γνωρίσματα της συγκεκριμένης θεώρησης είναι η συνεχής αλλαγή και αναθεώρηση της προηγούμενης στρατηγικής, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των ευκαιριών, καθώς και κατάργηση των συνόρων μεταξύ των αγορών.

Ο Bowman (1996) ανέπτυξε τη θεωρία του στρατηγικού ρολογιού σύμφωνα με την οποία το πώς θα τοποθετηθεί μία επιχείρηση στην αγορά εξαρτάται από δυο παράγοντες όπως η τιμή και η αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος (perceived value) από τον πελάτη.

Ανάλογα λοιπόν με τις διαστάσεις της ποιότητας και της τιμής μία επιχείρηση θα ακολουθήσει μία υβριδική στρατηγική όπου η τιμή θα είναι χαμηλή και η ποιότητά υψηλή, μία στρατηγική διαφοροποίησης, όπου η ποιότητα θα είναι ακόμα υψηλότερη ενώ η τιμή θα κυμαίνεται σε λογικά επίπεδα, μία στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης όπου η τιμή και η ποιότητα θα είναι υψηλές, μια μονοπωλιακή στρατηγική όπου η ποιότητα θα είναι μέτρια και η τιμή υψηλή, κ.α.

Υφίστανται και άλλες μορφές στρατηγικών όπως :

- Στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies) όπου η επιχείρηση επιβραδύνει σημαντικά τους ρυθμούς ανάπτυξης της θεωρώντας ότι το ρίσκο περαιτέρω επέκτασης είναι υψηλό. Οι στρατηγικές αυτές σχετίζονται με την στρατηγική καμίας αλλαγής την στρατηγική συγκομιδής κερδών, το στρατηγικό διάλειμμα και την στρατηγική προσεκτικών βημάτων. (Thompson,2007).
- Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies) που περιλαμβάνουν, την διασπορά / διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) που διακρίνεται σε συσχετισμένη (related diversification) και σε ασυσχέτιστη (unrelated diversification) την συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration), την ανάπτυξη αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντων (McKiernan, 1992).

- Στρατηγική οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης. Κατά τη στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μία εταιρεία συγχωνεύεται με / εξαγοράζει ομοειδής επιχειρήσεις προκειμένου να διευρύνει το μέγεθός της και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας με τη μείωση του μέσου κόστους της. Με τη στρατηγική αυτή επίσης επιτυγχάνονται συνέργειες ενώ μειονέκτημα της στρατηγικής είναι ότι δεν ελέγχονται όλα τα στάδια της παραγωγής και το κόστος εξαγοράς μπορεί να ανέλθει σε υψηλά επίπεδα. Κατά τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, μία εταιρεία εσωτερικοποιεί τα στάδια παραγωγής και ελέγχει πλέον όλη την αλυσίδα αξίας αποφεύγοντας με το τρόπο αυτό την εξάρτηση από τους προμηθευτές. Μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι το υψηλό κόστος αλλά και η χαμηλή ευελιξία αφού η επιχείρηση δεν έχει πλέον τη δυνατότητα να εκμεταλλεύεται τις εκάστοτε ευκαιρίες στην αγορά προμηθειών

Συμπερασματικά, οι managers των εταιρειών οφείλουν να επιλέγουν εκείνη τη στρατηγική που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησής τους. Αν π.χ. το μέγεθος μιας εταιρείας δεν επιτρέπει την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας η επιχείρηση και εφόσον συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική ανάπτυξης. Αν μία επιχείρηση έχει μία ιδιαίτερα ευνοϊκή δομή κόστους θα μπορούσε να επιλέξει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους ενώ αν είναι καινοτόμος θα επέλεγε λογικά τη στρατηγική διαφοροποίησης.

Στην πράξη οι εταιρείες εφαρμόζουν συνδυασμούς στρατηγικών και η επιλογή πρέπει να γίνεται ύστερα από εκτενή ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών. Βασικός άξονας της στρατηγικής είναι η μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη και όχι τα βραχυχρόνια οφέλη.

2.3. Υιοθέτηση διεθνοποιημένης στρατηγικής

Η διεθνοποιημένη στρατηγική συνιστά μία στρατηγική επέκτασης και αναφέρεται στη διεύρυνση μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές προκειμένου να ξεπεράσει τους περιορισμούς της εγχώριας αγοράς και να αυξήσει το μέγεθος, τα έσοδα και την κερδοφορία της.

Για την ανάλυση της διαδικασίας της διεθνοποίησης, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Η διεθνοποίηση λοιπόν συνιστά μία βαθμιαία διαδικασία η οποία ξεκινά με μια μικρή επιχείρηση η οποία έχει εδραιώσει τη θέση της σε μία τοπική αγορά και

εξυπηρετεί του εγχώριους καταναλωτές. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση είναι σχετικά μικρού μεγέθους και αξιοποιούνται σε μάλλον περιορισμένο βαθμό οι οικονομίες κλίμακας. Ο επιχειρηματίας αφού έχει εδραιώσει την θέση του στην εγχώρια αγορά κατέχοντας ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, εισέρχεται στις αγορές του εξωτερικού μέσω αντιπροσώπων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση αποκτά σημαντικές γνώσεις όσον αφορά τις παραμέτρους της ξένης αγοράς οι οποίες θα της επιτρέψουν μελλοντικά να ιδρύσει τη δική της θυγατρική πραγματοποιώντας έτσι άμεσες ξένες επενδύσεις. Στο τελευταίο στάδιο και αφού η εταιρεία αποκτήσει επίγνωση των παραμέτρων της ξένης αγοράς, αναμένεται να ιδρύσει και μία παραγωγική μονάδα κάτι βέβαια που συνεπάγεται υψηλό κόστος και συνιστά τη πιο προχωρημένη μορφή διεθνοποίησης. (Πέκκα, 2012)

Σύμφωνα με το μοντέλο των δικτύων οι επιχειρηματίες μέσω των δικτύων τους δέχονται αιτήματα για πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα τους από το εξωτερικό και εν συνεχεία αναπτύσσουν εξαγωγική δραστηριότητα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εισέλθει στην πιο στοιχειώδη διαδικασία διεθνοποίησης. Σε αντίθεση με το μοντέλο των σταδίων που αναφέραμε προηγουμένως, στην περίπτωση αυτή δε ακολουθούνται κάποια στάδια και θα λέγαμε ότι η όλη διαδικασία είναι ενιαία. Βάση του μοντέλου των διεθνών νέων εγχειρημάτων, οι επιχειρηματίες βρίσκονται στις διεθνείς αγορές από την ίδρυση της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές πριν δραστηριοποιηθούν στις εγχώριες αγορές και είναι πιθανό οι πωλήσεις στην εγχώρια αγορά, να προέρχονται μόνο από τις πωλήσεις στο εξωτερικό. Το σημείο που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η βάση της εταιρείας βρίσκεται στο εξωτερικό και η ροή των προϊόντων ξεκινάει από τη ξένη αγορά και καταλήγει σε άλλες αγορές συμπεριλαμβανομένου και της εγχώριας αγοράς δηλ. της χώρας από όπου προέρχεται η επιχείρηση. (Πέκκα, 2012)

Οι διεθνοποιημένες στρατηγικές διακρίνονται σε πολυτοπική στρατηγική, παγκόσμια στρατηγική, διεθνή στρατηγική και διεθνική στρατηγική. Με την πολυτοπική στρατηγική η επιχείρηση ιδρύει θυγατρικές σε διάφορες αγορές προκειμένου να καλύψει τους τοπικούς καταναλωτές. Οι νέες αυτές μονάδες λαμβάνουν υπόψη τα δεδομένα της νέας αγοράς και δρουν αναλόγως. Η κατανόηση της κουλτούρας της χώρας καθώς και των προτιμήσεων των καταναλωτών είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας της επένδυσης αυτής στην ξένη χώρα. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από εταιρείες που αποσκοπούν στην οριζόντια ολοκλήρωση ενώ οι θυγατρικές δεν αποσκοπούν στην ενίσχυση της θέσης τους στον διεθνή ανταγωνισμό αλλά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς όπου δραστηριοποιούνται έτσι ώστε να εδραιώσουν τη θέση τους. Μειονέκτημα αυτής της

στρατηγικής είναι ότι το κόστος δύναται να ανέλθει σε υψηλά επίπεδα ενώ παράλληλα οι θυγατρικές ενδεχομένως να αποκοπούν από τις διεθνείς εξελίξεις.

Η παγκόσμια στρατηγική αναπτύχθηκε με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και στη περίπτωση αυτή η επιχείρηση προωθεί ένα μοναδικό προϊόν σε διάφορες ξένες αγορές όπου διαβλέπει σημαντικές ευκαιρίες. Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο τη πιο αποτελεσματική κατανομή πόρων και τη βελτίωση της κερδοφορίας. Η εξεταζόμενη στρατηγική υιοθετείται από επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα δηλ προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, και δε συνίσταται για επιχειρήσεις που παράγουν καταναλωτικά αγαθά αφού κάθε χώρα έχει τα δικά της καταναλωτικά πρότυπα. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι δε λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς στο βαθμό που προωθείται ένα μοναδικό προϊόν σε διάφορες χώρες. Τις προηγούμενες δεκαετίες διάφορες Αμερικάνικες επιχειρήσεις επιχείρησαν να αναπτυχθούν στην αγορά της Ιαπωνίας δίχως όμως επιτυχία, αφού η αγορά αυτή έχει σημαντικές ιδιαιτερότητες λόγω της κουλτούρας και των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των κατοίκων. (Hill and Jones, 2007)

Κατά τη διεθνή στρατηγική, η επιχείρηση αναπτύσσει διάφορες καινοτομίες και τεχνογνωσία μέσω της διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης, τις οποίες μεταφέρει στις θυγατρικές επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Μέσω αυτής της στρατηγικής οι θυγατρικές προσφέρουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν ενώ ενισχύεται η αφοσίωση των καταναλωτών. Οι θυγατρικές εκτελούν όλες τις λειτουργίες πλην αυτή της έρευνας και ανάπτυξης η οποία αναπτύσσεται στη μητρική εταιρεία. Το πρόβλημα όμως είναι ότι οι επιχειρήσεις σε αυτή τη περίπτωση, εστιάζουν σε μία λειτουργία όπως αυτή της έρευνας και ανάπτυξης αγνοώντας άλλες πτυχές της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Επιπλέον διοχετεύονται σημαντικοί πόροι στην έρευνα και ανάπτυξη, χωρίς να είναι εγγυημένη η επιτυχία Τέλος δεν αρκεί ένα προϊόν να είναι τεχνολογικά προηγμένο, αλλά παράλληλα θα πρέπει να είναι συμβατό με τις ανάγκες της εκάστοτε ξένης αγοράς όπου επεκτείνεται η επιχείρηση (Hill and Jones, 2007).

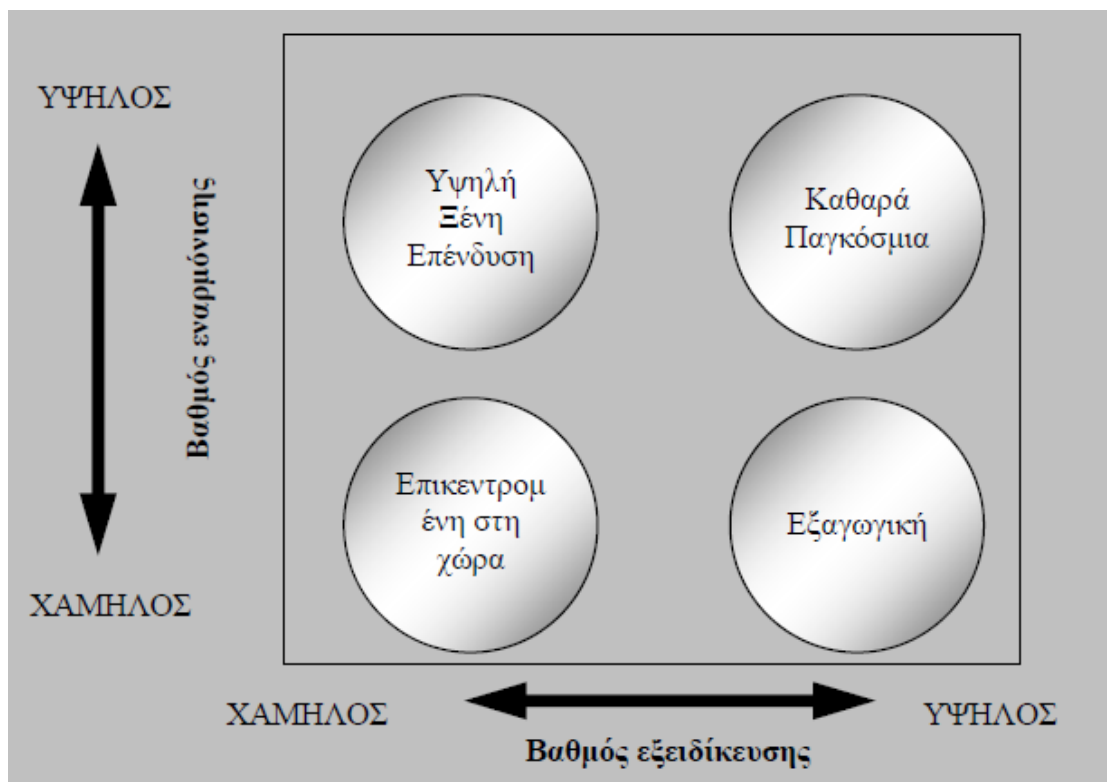
Η διεθνική στρατηγική, αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών της τοπικής αγοράς αλλά ταυτόχρονα και στη λειτουργία της επιχείρησης υπό συνθήκες άριστου κόστους. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η κατεύθυνση της ροής τεχνογνωσίας μπορεί να είναι αμφίδρομη δηλ. από τη μητρική στη θυγατρική και το αντίστροφο.

Η διεθνική στρατηγική, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης όπου η μητρική αποτελεί τη βασική μονάδα παραγωγής, στρατηγική κεντρικού σημείου όπου η επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές σε διάφορες περιοχές οι

οποίες διοχετεύουν τα προϊόντα από κεντρικά σημεία, στρατηγική πλατφόρμας η οποία αποσκοπεί στην παραγωγή και διάθεση ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων, η στρατηγική εξουσιοδότησης όπου η επιχείρηση επεκτείνεται με την ίδρυση θυγατρικών σε διάφορες διάσπαρτες γεωγραφικές περιοχές, και η στρατηγική χαρτοφυλακίου όπου η επιχείρηση ιδρύει θυγατρικές σε αγορές που παρουσιάζουν επενδυτικές ευκαιρίες, με τον συντονισμό όμως των θυγατρικών να καθίσταται πολλές φορές δύσκολος.

Ο Porter (1980) διέκρινε τέσσερα είδη στρατηγικών οι οποίες βασίζονται στις διαστάσεις του βαθμού εναρμόνισης και εξειδίκευσης. Ο βαθμός εναρμόνισης, σχετίζεται με την ένταση το κεντρικού ελέγχου επί των θυγατρικών ενώ ο βαθμός εξειδίκευσης, σχετίζεται με την αλληλεξάρτηση των επιχειρηματικών μονάδων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι 4 στρατηγικές του Porter βάση των τεσσάρων διαστάσεων.

Διάγραμμα 2.1: Στρατηγικές πολυεθνικών βάση θεωρίας Porter



Πηγή : Taggart (1999)

Οι θυγατρικές μιας μητρικής επιχείρησης μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Η θυγατρική αντίγραφο, συνιστά μικρογραφία της μητρικής και βασικός της στόχος είναι η

υποκατάσταση των εξαγωγών και η πιο αποτελεσματική μέθοδος κάλυψης της ζήτησης στο βαθμό που οι εξαγωγές συνιστούν μία ανεπαρκή μορφή διεθνοποίησης. Το είδος αυτής της θυγατρικής, έχει χαμηλό βαθμό αυτονομίας (Μελάς 2005).

Η θυγατρική προμηθευτής συναντάται στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις οι οποίες είναι καθετοποιημένες. Η μονάδα αυτή παράγει ενδιάμεσα αγαθά τα οποία προμηθεύει σε άλλες μονάδες της πολυεθνικής. Σε ορισμένες περιπτώσεις η θυγατρική προμηθευτής, εμπορεύεται τα ενδιάμεσα αγαθά και με άλλες επιχειρήσεις.

Η χειραφετημένη θυγατρική εκτελεί το ρόλο του εντολοδόχου της μητρικής εταιρείας και αναλαμβάνει τη παραγωγή και προώθηση των προϊόντων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα προϊόντα που παράγει αυτή η κατηγορία θυγατρικής έχουν συνήθως καινοτομικό χαρακτήρα γεγονός που τους αποφέρει έναν σχετικό βαθμό αυτονομία κυρίως σε τεχνολογικό επίπεδο (Μελάς 2005).

2.4. Μορφές διεθνοποίησης

Υφίστανται διάφοροι τρόποι μέσω των οποίων μία επιχείρηση διεισδύει στις ξένες αγορές. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε τις σχετικές μεθόδους διεθνοποίησης οι οποίες επιλέγονται ανάλογα με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις συνθήκες και χαρακτηριστικά των ξένων αγορών (Παπαναστασίου, 2002).

Οι εξαγωγές αποτελούν την απλούστερη μορφή διεθνοποίησης και στη περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοχετεύει/ πουλάει τα προϊόντα της στο εξωτερικό μέσω των μηχανισμών του διεθνούς εμπορίου. Πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής, είναι ότι η επιχείρηση δε χρειάζεται να επενδύσει σε παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό και συνεπώς συνιστά μία φθηνή μέθοδο διεθνοποίησης. Επίσης μέσω των εξαγωγών έρχεται σε μία πρώτη επαφή με τις αγορές και ουσιαστικά οι πρώτες αποτελούν το προθάλαμο περαιτέρω διεθνοποίησης μελλοντικά, εφόσον βέβαια συντρέχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις (Παπαναστασίου, 2002).

Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής, είναι ότι η επιχείρηση είναι εκτεθειμένη στον κίνδυνο της συναλλαγματικής ισοτιμίας ενώ η πώληση των προϊόντων στη ξένη αγορά εξαρτάται και από της δασμολογική πολιτική της χώρας όπου πωλούνται τα προϊόντα. Επιπλέον στη περίπτωση αυτή η εταιρεία αν αρκεστεί σε αυτή τη στρατηγική, δεν θα έχει την ευκαιρία του να γνωρίσει σε βάθος τη ξένη αγορά.

Με την έκδοση άδειας παραγωγής γνωστή και ως licensing, η επιχείρηση εισχωρεί στη ξένη αγορά μέσω έκδοσης άδειας παραγωγής και η οποία άδεια πωλείται στη ξένη επιχείρηση. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου διείσδυσης της αγοράς είναι ότι έχει χαμηλό κόστος και κίνδυνο ενώ πολλές φορές το αντίτιμο του licensing καθώς και τα λεγόμενα royalties δύναται να αποφέρουν σημαντικά έσοδα στην επιχείρηση. Μειονέκτημα αυτής της μορφής διεθνοποίησης είναι ότι ενδεχομένως να υπάρχει διαρροή της τεχνογνωσίας ειδικά στις περιπτώσεις όπου οι νόμοι περί πνευματική ιδιοκτησίας στη ξένη χώρα είναι χαλαροί. Με τη διαρροή της τεχνογνωσίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της πολυεθνικής θα αποδυναμωθεί σημαντικά (Παπαναστασίου, 2002).

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις συνιστούν μία προχωρημένη μορφή διεθνοποίησης η οποία ενέχει υψηλό κόστος. Πρόκειται για μία επένδυση της μητρικής στη ξένη χώρα όπου δημιουργείται μία θυγατρική εταιρεία η οποία βρίσκεται υπό τον πλήρη η μερικό έλεγχο της μητρικής εταιρείας. Η άμεσες ξένες επενδύσεις δύναται να πραγματοποιηθούν για εκμετάλλευση πλουτοπαραγωγικών πόρων (βλ. φθινό εργατικό δυναμικό), για λόγους αναζήτησης ευκαιριών σε ξένες αναδυόμενες αγορές οι οποίες παρουσιάζουν αξιοσημείωτη δυναμική, για λόγους αναζήτησης αποδοτικότητας όπου η μητρική αξιοποιώντας τους διαθέσιμους ξένους πόρους προσπαθεί να πετύχει το μέγιστο αποτέλεσμα και για λόγους αναζήτησης στρατηγικών πόρων όπου σε αυτή τη περίπτωση η μητρική εταιρεία αγοράζει πόρους συνήθως τεχνολογικούς, οι οποίοι θα ενισχύσουν σημαντικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ο άμεσες ξένες επενδύσεις πραγματοποιούνται με διάφορους τρόπους. Με τη θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας η πολυεθνική ελέγχει πλήρως τη ξένη επιχείρηση και συνεπώς αποκομίζει το σύνολο των κερδών της. Η πολυεθνική σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να εξαγοράσει το 100 % των μετοχών της ξένης εταιρείας ή να ιδρύσει από τη αρχή μία ξένη εταιρεία.

Η πολυεθνική μπορεί να δημιουργήσει μία καινούρια επιχείρηση από το στάδιο εγκατάστασης μέχρι το στάδιο πλήρους λειτουργίας. Στη περίπτωση αυτή η πολυεθνική δεν πληρώνει κάποιο premium για την νέα εταιρεία αφού η τελευταία δημιουργείται / στήνεται από τη αρχή. Η στρατηγική αυτή συνίσταται στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει πρόσβαση σε φθηνούς πλουτοπαραγωγικούς πόρους αλλά παράλληλα είναι και οικονομικά εύρωστη αφού το κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Με τη μέθοδο της εξαγοράς η επιχείρηση αγοράζει σημαντικό ποσοστό μετοχών μίας ξένης εταιρείας και αποκτά τον μερικό η πλήρη έλεγχό της. Στη περίπτωση αυτή

επιτυγχάνεται μία ταχεία διείσδυση στην ξένη αγορά ενώ πραγματοποιείται και καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα της ξένης αγοράς, αφού η εξαγορασθείσα εταιρεία ήδη έχει κάποια χρόνια λειτουργίας στην ξένη αγορά. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγική είναι ότι το τίμημα της εξαγοράς μπορεί να ανέλθει σε υψηλά επίπεδα ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που οι συνεργίες υπερεκτιμούνται με αποτέλεσμα η καθαρά παρούσα αξία της επένδυσης (οφέλη μείον κόστος) να είναι αρνητική (Παπαναστασίου, 2002).

Πλεονέκτημα της άμεσης ξένης επένδυσης είναι ότι η επιχείρηση ελέγχει πλήρως τη διεθνοποιημένη δραστηριότητά της και αποκομίζει τα σχετικά οφέλη. Μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος αλλά και τα εμπόδια που μπορεί να θέσουν οι ξένες κυβερνήσεις σε μία προσπάθεια να προστατεύσουν τον παραγωγικό ιστό από τον ξένο ανταγωνισμό.

Με τη μέθοδο διεθνοποίησης της στρατηγικής συμμαχίας, πραγματοποιείται μία μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δύο η περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση / προώθηση του κοινού τους συμφέροντος. Κάθε επιχείρηση συνεισφέρει στο νέο επιχειρηματικό σχήμα τους δικούς της πόρους στους οποίους παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Υφίστανται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών όπως η διαφημιστική συνεργασία, η μεταφορά τεχνολογίας, η αμοιβαία παραγωγή, η συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης αμοιβαίας χορήγηση δικαιωμάτων, η εκμετάλλευση κοινών εσωτερικών πλεονεκτημάτων κ.α. Το είδος της στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από την επιλογή των συνεταιίρων, από τη μορφή ιδιοκτησίας και από τον τρόπο διοίκησης της στρατηγικής συμμαχίας.

Τα οφέλη από τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας είναι πολυάριθμα αφού επιτυγχάνεται εύκολη διείσδυση στη ξένη αγορά και ξεπερνούνται τα εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον ο κίνδυνος επιμερίζεται μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων λόγω ακριβώς του επιμερισμού του κινδύνου είναι πιο εφικτή. Τέλος με τη στρατηγική συμμαχία η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε πόρους που δε διαθέτει η ίδια μέσω της αλληλοσυμπλήρωσης γνώσεων και ικανοτήτων.

Όπως κάθε στρατηγική διεθνοποίησης, έτσι και η στρατηγική συμμαχίας παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Καταρχήν, η κάθε επιχείρηση δεν ασκεί έλεγχο στη άλλη όπως στη περίπτωση π.χ. της εξαγοράς με ότι μειονεκτήματα αυτό συνεπάγεται. Επίσης η συμμαχία μπορεί να διαλυθεί για διάφορους λόγους όπως ασυμβατότητα των συνεταιίρων, διαφωνία στη διανομή των κερδών και πιθανή απώλεια αυτονομίας.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική συμμαχία προϋποθέτει τη ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση όμως είναι ότι κάποια επιχείρηση μπορεί να μην είναι διατεθειμένη να προσφέρει τη τεχνογνωσία της με αποτέλεσμα η στρατηγική συμμαχία να οδηγηθεί σε αποτυχία.

Μία άλλη μορφή διεθνοποίησης είναι οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία που υιοθετεί διεθνοποιημένη στρατηγική αγοράζει μετοχές διαφόρων ξένων εταιρειών με στόχο όχι των έλεγχο αυτών των εταιρειών αλλά την αποκόμιση βραχυπρόθεσμων ωφελειών αλλά και τη δημιουργία ενός καλά διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου όπου θα μειώνεται ο συνολικός κίνδυνος. Πρόκειται ουσιαστικά για μία πολύ απλή μορφή διεθνοποίησης όπου το πλεονέκτημα έγκειται στη δυνατότητα αποκόμισης υπεραξιών από μία πιθανή άνοδο της τιμής των μετοχών. Το βασικό όμως μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ο υψηλός κίνδυνος λόγω πιθανής πτώσης των μετοχών η οποία θα οδηγήσει σε κεφαλαιακές ζημιές (Παπαναστασίου, 2002).

Επίλογος-Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η στρατηγική διεθνοποίησης επιτρέπει στην εκάστοτε εταιρεία να διευρύνει το μέγεθός της ξεπερνώντας τους περιορισμούς της εγχώριας αγοράς. Μία επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε νέες ξένες αγορές με διάφορους τρόπους, όπως εξαγωγές, άμεσες ξένες επενδύσεις, εξαγορές ξένων επιχειρήσεων επενδύσεις χαρτοφυλακίου κ.α. Βέβαια η στρατηγική διεθνοποίησης ενέχει και κάποιους κινδύνους αφού οι επιχειρήσεις εκτίθενται στο ρίσκο χώρας (country risk) ενώ παράλληλα, πολλές φορές δεν κατανοούνται επαρκώς οι εκάστοτε παράμετροι των αγορών. Ειδικότερα η κατανόηση της κουλτούρας και αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών της χώρας όπου επενδύει η διεθνοποιημένη επιχείρηση, είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία προκειμένου τα σχετικά προϊόντα να έχουν υψηλή απήχηση. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων (βλ επενδύσεις Αμερικάνικων επιχειρήσεων στην Ιαπωνία) οι οποίες παρήγαγαν προϊόντα υψηλής ποιότητας αλλά δεν πέτυχαν στις νέες αγορές λόγω αδυναμίας κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων των αγορών αυτών.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Andrews, K. (1971). The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL : Irwin, Porter, M., 'What is Strategy?', Harvard Business Review, (1996), Nov – Dec.pp.61-78.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA : MIT Press,, p.13

Johnson, G. and Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy, Prentice Hall Publications

Hill, C. and Jones, G. (2007). Strategic management, an integrated approach, Houghton Mifflin Company.

McKiernan N. (1992). Strategies of Growth : Maturity, Recovery and Internalization, Routledge Series in Analytical Management, pp.49-80.

Scweizer, R. and Johanson, J. (2010). Internalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship.

Taggart J. (1998). Strategy & Control in the MNC: Too many recipes?, Long Range Planning, Vol. 31, pp. 571-585

Μελάς, Κ. και Πολλάλης, Ι. (2005). Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση.

Παπαναστασίου, Μ., Κορρές, Γ. και Σακελαρόπουλος, Σ. (2002). Διοικητική επιχειρήσεων και οργανισμών. Εκδόσεις ΕΑΠ.

Πέκκα, Β. και Χατζηδημητρίου, Ι. (2012). Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις. Εκδόσεις Rossili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2010). Marketing, Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές. Εκδόσεις Rossili.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εισαγωγή

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση μιας εξωστρεφούς στρατηγικής, είναι η ύπαρξη επιχειρηματικότητας. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο και σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαβλέπει τις επενδυτικές ευκαιρίες στο εξωτερικό, και λαμβάνοντας υπόψη και τον παράγοντα του κινδύνου να παίρνει τις αντίστοιχες επιχειρηματικές αποφάσεις. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξετάσουμε της σχέση επιχειρηματικότητας και εξωστρέφειας, καθώς και να διερευνήσουμε το επίπεδο της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

3.1 Επιχειρηματικότητα και εξωστρέφεια

Η διεθνοποιημένη στρατηγική όπως είδαμε, αναφέρεται στη στρατηγική των επιχειρήσεων και η οποία αποσκοπεί στην άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας και εκτός συνόρων. Μία επιχείρηση αποφασίζει να επεκταθεί σε ξένες αγορές όταν διαβλέπει στις τελευταίες σημαντικές ευκαιρίες αύξησης των οικονομικών της μεγεθών τα βασικότερα από τα οποία είναι τα έσοδα και τα καθαρά κέρδη. Μέσω της στρατηγικής διεθνοποίησης η επιχείρηση κατορθώνει να διευρύνει τις πηγές ζήτησης για τα προϊόντα της ξεπερνώντας έτσι τους περιορισμούς που υπαγορεύονται από τη εγχώρια αγορά. Η παγκοσμιοποίηση και η σταδιακή κατάργηση των δασμών έχει διευκολύνει σημαντική την άσκηση στρατηγικής διεθνοποίησης.

Ο εντοπισμός όμως των ευκαιριών, γνωρίζουμε ότι συνδέεται με την επιχειρηματικότητα. Όταν παρουσιάζεται μία επενδυτική ευκαιρία στο εξωτερικό, τότε η αξιοποίηση της ευκαιρίας με την σωστή διαχείριση πόρων και υιοθέτησης στρατηγικής προϋποθέτει την ύπαρξη επιχειρηματικής κουλτούρας από πλευράς επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι managers – επιχειρηματίες θα πρέπει να αξιολογήσουν τη ευκαιρία και στη συνέχεια να λάβουν τη κατάλληλη απόφαση προσμετρώντας τους παράγοντες της απόδοσης και κινδύνου (Schweizer, 2010).

Πολύ σημαντικό είναι να διερευνήσουμε τη διαδικασία εντοπισμού της επιχειρηματικής ευκαιρίας στο εξωτερικό, κάτι που επαναλαμβάνουμε εξαρτάται από την επιχειρηματική

κουλτούρα. Η τελευταία με τη σειρά της εξαρτάται από το είδος του management, τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διάθεση για ανάληψη κινδύνου, τη τεχνογνωσία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετικών managers κ.α.

Σημαντικός παράγοντας εντοπισμού μιας ευκαιρίας σε μία ξένη αγορά, είναι η πρότερη γνώση. Ορισμένοι επιχειρηματίες είναι σε θέση να εντοπίσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες στο εξωτερικό ενώ κάποιοι άλλοι όχι, λόγω διαφορών στην συσσωρευμένη γνώση. Η πρότερη γνώση αποκτάται μέσω πειραματισμών και δοκιμών στη ξένη αγορά. Υφίστανται τρία βασικά είδη πρότερης γνώσης, όπως η εμπειρική γνώση που αφορά τους πελάτες την αγορά και τους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση όμως, για να επιτύχει μία ικανοποιητική διείσδυση στην ξένη αγορά οφείλει να διαθέτει πρότερη γνώση για τους θεσμούς της χώρας υποδοχής της επένδυσης, το νομικό πλαίσιο αλλά και την ικανότητα της επιχείρησης βάση των πόρων που διαθέτει, να εισέρχεται σε νέες ξένες αγορές. Και αυτά τα είδη πρότερων γνώσεων αποκτούνται βάση εμπειρίας σε κάποιο βάθος χρόνου (Kirzner, 1997).

Καθοριστικός παράγοντας εντοπισμού ευκαιριών, είναι οι διασυνδέσεις (network ties) της επιχείρησης με τη κοινωνία και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι ισχυρές και επιχειρηματικές διασυνδέσεις επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει κρίσιμες για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης πληροφορίες. Επιπλέον ο κίνδυνος διείσδυσης στην νέα αγορά, μειώνεται λόγω του ότι αποκτούνται αξιόπιστες πληροφορίες και οι οποίες πληροφορίες συνιστούν το προθάλαμο για τη απόκτηση πρόσβασης σε νέους πόρους. Καθοριστική είναι πάντως και η ποιότητα των διασυνδέσεων διότι οι πληροφορίες δεν ενέχουν όλες τον ίδιο βαθμό αξιοπιστίας. (Kirzner, 1997)

Η κατοχή πρότερης γνώσης, δεν αρκεί από μόνη της για να εντοπίσει / εκμεταλλευτεί η επιχείρηση μια πιθανή ευκαιρία. Η πρότερη γνώση θα πρέπει να συνδυάζεται με τη δυνατότητα απορρόφησης των νέων πληροφοριών. Ουσιαστικά στη περίπτωση αυτή μιλάμε για ύπαρξη απορροφητικής ικανότητας (absorptive capacity). (Kirzner, 1997)

3.2 Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η επιχειρηματικότητα, αποτελεί βασικό συστατικό στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας. Βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού γίνεσθαι στη χώρα μας, είναι η κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα αλλά και τη χαμηλή συμμετοχή των Ελληνικών επιχειρήσεων σε δραστηριότητες που συνδέονται με την έρευνα και την ανάπτυξη.

Σύμφωνα με έρευνα που είχε γίνει το 2004, το 5,8% του πληθυσμού στη χώρα μας ασκούσε επιχειρηματική δραστηριότητα. Περίπου 108.000 άτομα ήταν νέοι επιχειρηματίες ενώ το ποσό που απαιτούνταν για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας ανερχόταν στα 80.000 ευρώ κατά μέσο όρο, που ήταν ένα ποσό υψηλότερο σε σχέση με άλλες χώρες με ίδιο βαθμό οικονομικής ανάπτυξης. Το 28 % των περιπτώσεων που ξεκίνησαν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα οφειλόταν στην αδυναμία εξεύρεσης άλλης απασχόλησης. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη ανερχόταν στο 18%. Χαρακτηριστικό επίσης της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας για το ίδιο έτος ήταν ότι η Ελλάδα κατατάσσεται πολύ χαμηλά όσον αφορά την επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων. Η τελευταία αναφέρεται σε επιχειρηματικά εγχειρήματα που αποσκοπούν στην ενίσχυση της απασχόλησης ενώ παράλληλα συμβάλλουν και στην τόνωση των εξαγωγών. (Γκαγκάσιος, 2008)

Αν εξετάσουμε το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα μέσα από ένα διαχρονικό πρίσμα, τη δεκαετία του 1950 και 1960 είχε ξεκινήσει η διαδικασία της εκβιομηχάνισης μέσα από τις τεχνολογικές μεταφορές και την υποκατάσταση των εισαγωγών στους τομείς της ελαφριάς βιομηχανίας. Την ίδια περίοδο η τεχνολογική πρόοδος συντελούνταν με αρκετά αργούς ρυθμούς. (Γκαγκάσιος, 2008)

Την δεκαετία του 1970 τέθηκαν σε εφαρμογή οι νόμοι 27/1975 και 814 /1978 βάση των οποίων δίνονταν κίνητρα για την δημιουργία offshore εταιρειών. Την περίοδο 1974 – 1981 παρατηρήθηκε μείωση των ξένων επενδύσεων. Την δεκαετία του 1980, η ροή των ξένων επενδύσεων και της επιχειρηματικής δραστηριότητας επανήλθε στα φυσιολογικά επίπεδα ενώ δημιουργήθηκε μία πιο σαφής τεχνολογική πολιτική μέσα από τις επιχορηγήσεις και τις τεχνολογικές ελαφρύνσεις. Πραγματοποιήθηκαν σημαντικές επενδύσεις σε τομείς όπως οι πρώτες ύλες, τα χημικά, πλαστικά και τα υφάσματα (Κυριαζόπουλος, 2008).

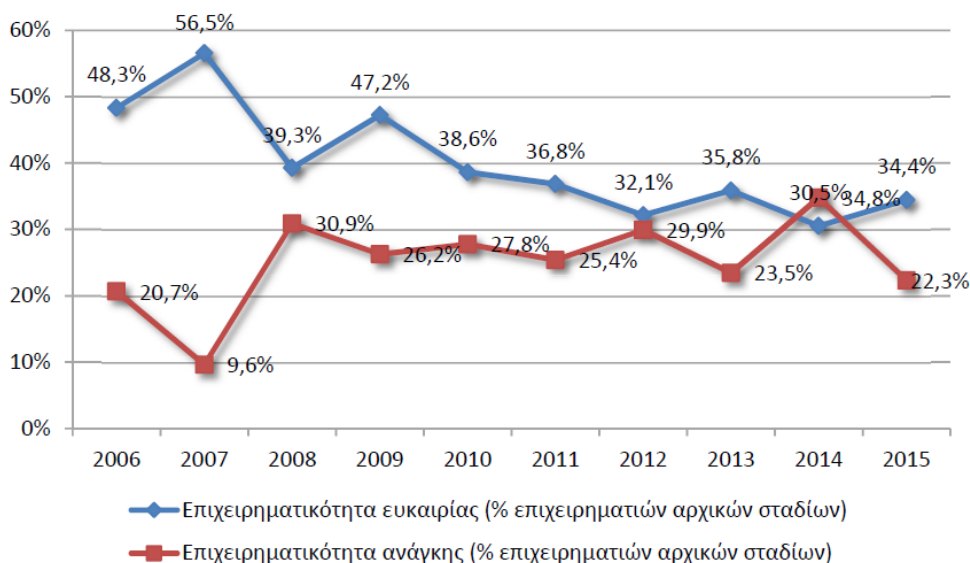
Την δεκαετία του 1990 συντελέστηκε η παγκοσμιοποίηση της Ελληνικής οικονομίας, όπου είχαμε άρση των εμπορικών φραγμών και ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ

των επιχειρήσεων στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Την περίοδο 1995 – 2000 οι άμεσες ξένες επενδύσεις σημείωσαν αισθητή άνοδο αλλά παρόλα αυτά υπήρχε ακόμα υστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες Ευρωπαϊκές και μη (Κυριαζόπουλος, 2008).

Την δεκαετία του 2000, η Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε σημαντική έμφαση στην ανάπτυξη του τομέα νέων τεχνολογιών έτσι ώστε να μειωθεί το χάσμα όσον αφορά τον τομέα αυτό, σε σχέση με την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ. Οι εισροές ξένων επενδύσεων σε χώρες όπως η Ισπανία, Πορτογαλία και Ιρλανδία ήταν ισχυρές λόγω χαρακτηριστικών των εκάστοτε οικονομιών όπως το μέγεθος της αγοράς, η χαμηλή κόστους βιομηχανικής βάσης οι κρατικές επιδοτήσεις κ.α. Η εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων δεν ήταν το ίδιο ισχυρή στην χώρα μας. Επίσης τη περίοδο αυτή, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υπερτερεί σημαντικά της επιχειρηματικότητας ανάγκης. Η τάση αυτή αντιστρέφεται κατά τη διάρκεια της κρίσης αφού ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρηματιών συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται σε επιχειρηματικό επίπεδο όχι λόγω του εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών, αλλά λόγω του ότι κρίνουν ότι δεν είναι σε θέση να βρουν άλλες πηγές εισοδήματος (Κυριαζόπουλος, 2008).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε την εξέλιξη της κατανομής επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας.

Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική εξέλιξη της κατανομής επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας



Πηγή : IOBE (2016)

Η κρίση του 2008 καθώς και η δημοσιονομική κρίση επηρέασε δυσμενώς την Ελληνική επιχειρηματικότητα. Το 2011 το ποσοστό που βρισκόταν σε φάση ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ήταν 8 % ενώ το 2012 μειώθηκε αισθητά και ανήλθε στο 6,5 %. Βάση αυτού του δείκτη η χώρα μας βρίσκεται στο μέσο της κατάταξης μεταξύ των χωρών καινοτομίας.

Βάση έρευνας που έγινε την περίοδο της κρίσης το ποσοστό των επιχειρηματικών εγχειρημάτων / σχεδίων που απευθύνονται στον καταναλωτή μειώνεται ενώ παράλληλα αυξάνεται το ποσοστό των εγχειρημάτων που αφορούν υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται στις επιχειρήσεις. Ο λόγος για τη συγκεκριμένη εξέλιξη αποδίδεται στη σημαντική πτώση της ιδιωτικής κατανάλωσης. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζουμε την ποσοστιαία κατανομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων στις χώρες καινοτομίας ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας για διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες.

Πίνακας 3.1: Κατανομή επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων

Χώρες	Πρωτογενής Τομέας	Μεταποιητική δραστηριότητα	Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις	Προϊόντα/υπηρεσίες προς καταναλωτές
Πορτογαλία	2,6%	18,9%	18,5%	60,0%
Ιταλία	7,9%	16,2%	21,5%	54,4%
Γερμανία	3,9%	16,5%	26,9%	52,7%
Ισπανία	4,9%	14,5%	29,5%	51,1%
Βέλγιο	3,1%	18,7%	28,8%	49,4%
Ιρλανδία	4,9%	17,9%	30,4%	46,8%
Ελλάδα	12,1%	21,7%	19,5%	46,7%
Σουηδία	8,8%	11,7%	33,0%	46,4%
Σλοβενία	9,6%	26,3%	20,3%	43,9%
Ολλανδία	5,4%	18,1%	34,0%	42,5%
Λουξεμβούργο	3,2%	15,5%	39,0%	42,3%
Ηνωμένο Βασίλειο	1,8%	20,5%	35,5%	42,1%
Φινλανδία	9,2%	20,5%	31,7%	38,6%
Εσθονία	7,3%	29,6%	27,5%	35,6%
Σλοβακία	4,4%	26,8%	34,4%	34,4%

Πηγή : IOBE (2013)

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν χαρακτηρίζονται από την έντονη καινοτομική τους δραστηριότητα κάτι που υποβαθμίζει το επίπεδο της επιχειρηματικότητας. Οι λόγοι για τον χαμηλό βαθμό ανάπτυξης καινοτομιών είναι οι εξής: ο μεγάλος αριθμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, η κυριαρχία των παραδοσιακών κλάδων παραγωγής (οι οποίοι κλάδοι χαρακτηρίζονται από χαμηλή προστιθέμενη αξία), το χαμηλό επίπεδο παραγωγής εγχώριας τεχνολογίας, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η αποφυγή ρίσκου και η επιχειρηματική κουλτούρα.

Προκειμένου να ενισχυθεί το ποσοστό των καινοτομιών θα πρέπει να συντελεστούν κάποιες αλλαγές όπως η διαμόρφωση του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, η εντατικοποίηση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, η εξασφάλιση της κατάλληλης φορολογικής μεταχείρισης, η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσω εκπαίδευσης και η επιμόρφωση των εμπλεκομένων σε θέματα που αφορούν την καινοτομία κ.α.

Για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και τη αναβάθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, πέρα από τις προσπάθειες των εκάστοτε επιχειρηματιών θα πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο αναπτυξιακό στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα θέσει τους εξής στόχους:

- Αύξηση των παραγωγικών επενδύσεων οι οποίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της παρουσίας των Ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές.

- Ενίσχυση κλάδων οι οποίοι παράγουν προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.
- Δημιουργία δεσμών συνεργασίας μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων με έμφαση σε περιοχές συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- Μετεξέλιξη της επιχειρηματικής ανάγκης σε επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων.
- Ενίσχυση του εμπορίου στο παραγωγικό σύστημα και επέκταση των δικτυώσεων βιομηχανίας, εμπορίου και υπηρεσιών.
- Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στο κλάδο του τουρισμού ο οποίος αποτελεί τον σημαντικότερο εξαγωγικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Θα πρέπει να γίνουν ενέργειες οι οποίες θα αποσκοπούν στην ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, στην άμβλυση του φαινομένου της εποχικότητας και στη ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού.
- Βελτίωση στη πρόσβαση στις εκάστοτε πηγές χρηματοδότησης.
- Μείωση των εμποδίων στην έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπως π.χ. το κόστος έναρξης.
- Μείωση της γραφειοκρατίας.
- Στήριξη των επιχειρήσεων που έχουν διεθνή προσανατολισμό.
- Μείωση των φορολογικών συντελεστών οι οποίοι λόγω και των μέτρων λιτότητας έχουν διαμορφωθεί σε επίπεδα σαφώς υψηλότερα σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.
- Δημιουργία αποκεντρωμένων δομών στήριξης της επιχειρηματικότητας όπως τεχνολογικά πάρκα, ερευνητικά κέντρα, εργαστήρια δοκιμών και ελέγχων κ.α.
- Φορολογικές απαλλαγές για επενδύσεις που αφορούν το τομέα της νέας τεχνολογίας καθώς και δημιουργία μηχανισμών επιμερισμού του κινδύνου.

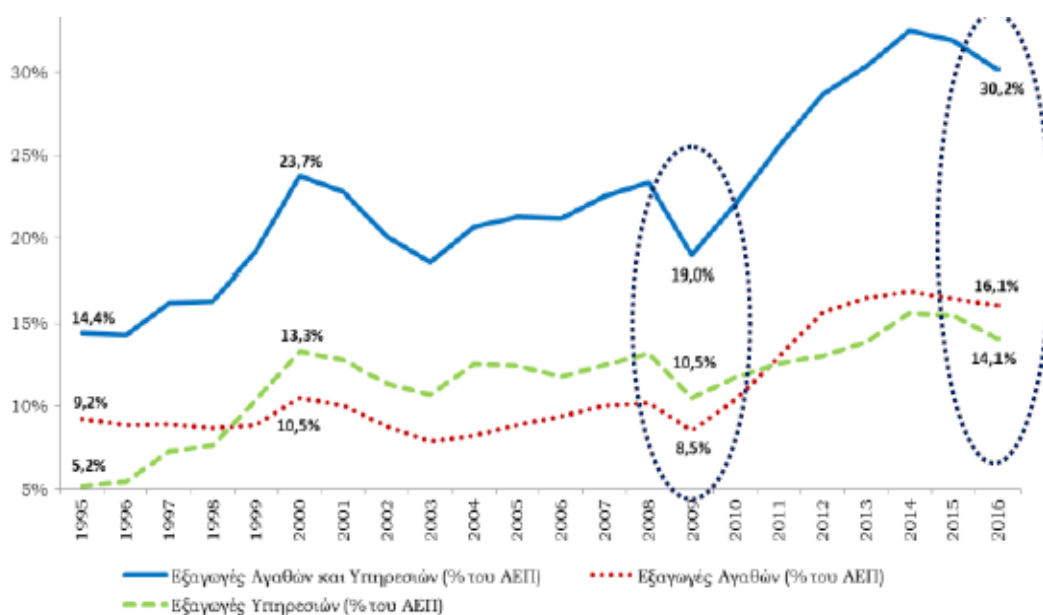
Με τα παραπάνω μέτρα, θα ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα την αύξηση των εξαγωγών, την μείωση του ποσοστού ανεργίας, την ενίσχυση της παραγωγικής ικανότητας της Ελλάδας καθώς και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και τη βελτίωση των ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας.

3.3 Η εξωστρέφεια των Ελληνικών επιχειρήσεων

Ενώ υφίστανται αρκετές επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στο εξωτερικό προκειμένου να διευρύνουν το μέγεθός τους και να αποκτήσουν πολυεθνικό χαρακτήρα, η εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας είναι αρκετά χαμηλή. Αυτό οφείλεται στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων. Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα με τη σειρά της αποδίδεται στις χαμηλές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και στο υψηλό εργατικό κόστος εν 'σχέση προς την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους παρατηρήθηκε σημαντική διεύρυνση των ελλειμμάτων της Ελληνικής οικονομίας ήταν και οι χαμηλές εξαγωγικές επιδόσεις. Οι χαμηλές επιδόσεις οφείλονταν στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων τόσο σε όρους τιμής όσο και σε όρους ποσότητας, στην εισαγωγή νέων χωρών στο διεθνές εμπόριο με πολύ φθηνό εργατικό δυναμικό και στο αδύναμο θεσμικό πλαίσιο το οποίο δεν προωθεί τις εξαγωγές στο βαθμό που θα έπρεπε. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε την πορεία των εξαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ διαχρονικά

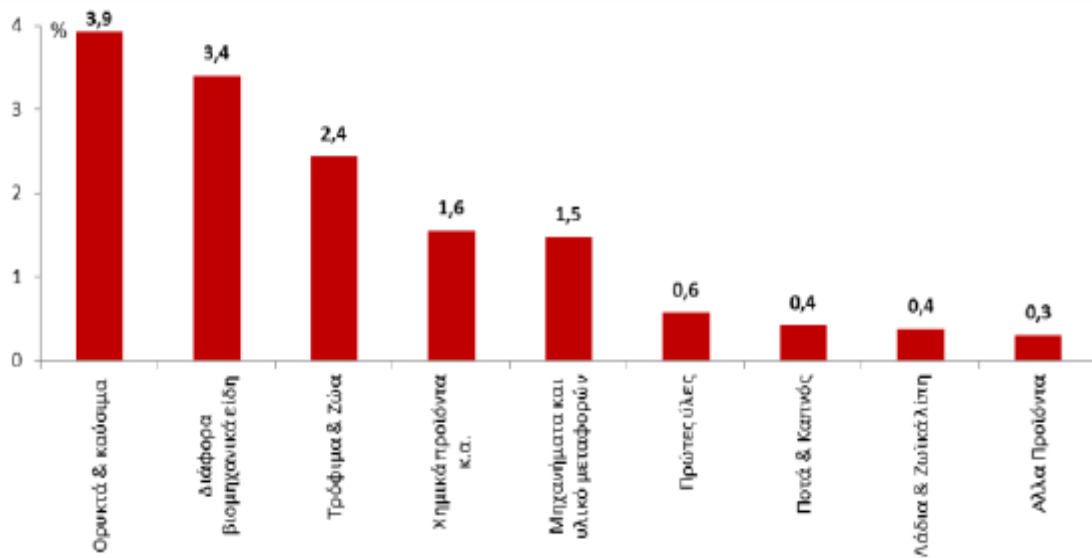
Διάγραμμα 3.2: Πορεία των Ελληνικών εξαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2016

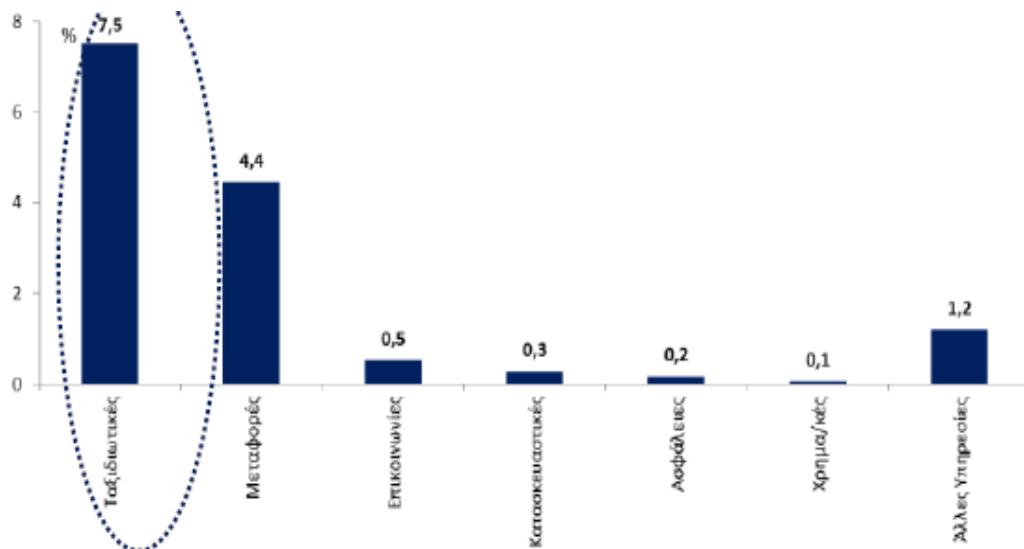
Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών ως ποσοστό του ΑΕΠ, βαίνουν αυξανόμενες από το 2009 και έπειτα. Η αύξηση όμως του ποσοστού αυτού αποδίδεται κυρίως στη δραματική συρρίκνωση του ΑΕΠ ενώ όσον αφορά τις υπηρεσίες στην ανάκαμψη του τουρισμού από το 2012 και μετά. Τα παραπάνω ποσοστά είναι αρκετά χαμηλότερα σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Ένα χαρακτηριστικό των Ελληνικών εξαγωγών, είναι ότι οι εξαγωγές αγαθών συνιστούν ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό του ΑΕΠ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε τις εξαγωγές διαφόρων αγαθών ως ποσοστό του ΑΕΠ για το 2016.

Διάγραμμα 3.3: Εξαγωγές αγαθών

Πηγή : Eurostat, Eurobank Economic Research (2017)

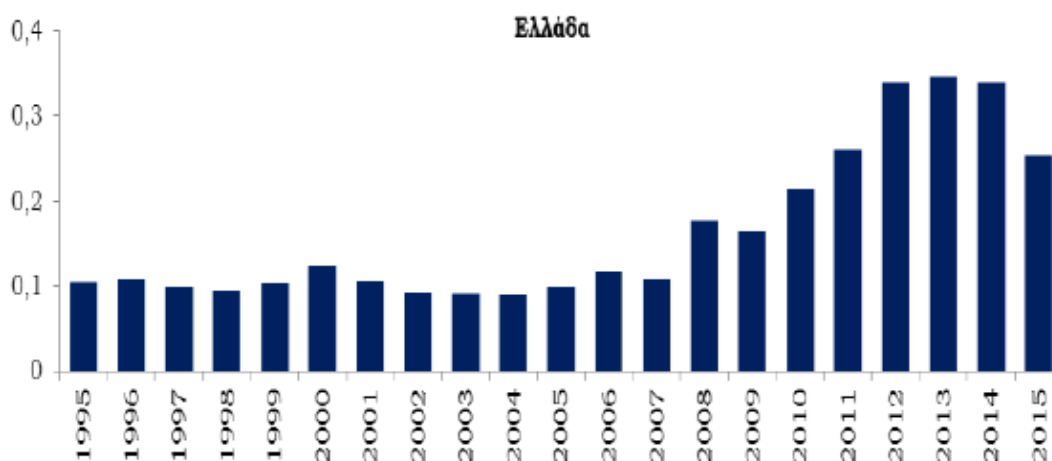
Στο διάγραμμα που ακολουθεί δείχνουμε τις διάφορες κατηγορίες εξαγωγών υπηρεσιών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Είναι σαφές ότι επικρατούν οι εξαγωγές τουριστικών υπηρεσιών.

Διάγραμμα 3.4: Εξαγωγές υπηρεσιών

Πηγή : Eurostat, Eurobank Economic Research (2017)

Κατά τη διάρκεια της κρίσης χρέους, οι ελληνικές εξαγωγές παρουσίασαν τάση συγκέντρωσης σε μικρότερο αριθμό προϊόντων και κλάδων. Κάτι τέτοιο συνιστά μία αρνητική εξέλιξη, αφού μειώνει τη δυνατότητα της ελληνικής οικονομίας να ανταπεξέρχεται σε κλαδικά σοκ της ζήτησης από το εξωτερικό. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζουμε το βαθμό συγκέντρωσης των εξαγωγών διαχρονικά.

Διάγραμμα 3.5: Βαθμός συγκέντρωσης εξαγωγών



Πηγή : Eurostat, Eurobank Economic Research (2017)

Σύμφωνα με ανάλυση του Πανελληνίου Συνδέσμου Εξαγωγέων και του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών βάση των προσωρινών στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ, οι εξαγωγές, συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών σημείωσαν αύξηση τον Μάρτιο του 2018 κατά 225 εκατ. ευρώ ή κατά 8,5% και ανήλθαν στα 2,88 δισ. ευρώ από 2,66 δισ. ευρώ το αντίστοιχο χρονικό διάστημα του 2017. Άνοδο σημείωσαν οι εξαγωγές και χωρίς πετρελαιοειδή. Συγκεκριμένα, ενισχύθηκαν κατά 8% ή κατά 149,6 εκατ. ευρώ και ανήλθαν στα 2,01 δισ. από 1,86 δισ. Ευρώ.

Τα τελευταία χρόνια αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν στραφεί στις διεθνείς αγορές ενισχύοντας έτσι την εξωστρέφειά τους. Το 2018 η Coca Cola HBC ενίσχυσε τη παραγωγική δυναμικότητα μονάδας που διαθέτει στην Ουγγαρία. Η ΦΑΓΕ πραγματοποιεί συνεχώς επενδύσεις στο εξωτερικό και το 2016 οι πωλήσεις της στο εξωτερικό ανήλθαν στο 85 % του συνολικού κύκλου εργασιών. Η ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ έχει διεισδύσει στην αγορά της Βουλγαρίας με το συγκρότημα γραφείων στο τομέα διαχείρισης και ανάπτυξης ακινήτων να συνιστά τη σημαντικότερη επένδυσή της. Η

CHIPITA σχεδιάζει να επενδύσει στη Σλοβακία ύψους 63 εκ. με τη κατασκευή ενός εργοστασίου στα νότια της χώρας. Με την επένδυση αυτή η συγκεκριμένη εταιρεία θα ενισχύσει σημαντικά τη παρουσία της στην κεντρική Ευρώπη. Τα Πλαστικά Θράκης υλοποιούν επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 28,8 εκ στη Σκοτία ενώ εξετάζει επενδύσεις στις αγορές της Λατινικής Αμερικής και της Αφρικής στα πλαίσια ενίσχυσης του δείκτη εξωστρέφειας. Ο όμιλος Jumbo τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στη Ρουμανία ενώ σχεδιάζει να επενδύσει και στη Βοσνία. Τέλος ο όμιλος Σαράντη έχει εισέλθει στην αγορά της Πορτογαλίας με την είσοδο των προϊόντων της στη μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ μάρκετ της συγκεκριμένης χώρας (Μαρκόπουλος, 2018).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν κερδοφόρες ξένες αγορές στα πλαίσια της διεθνοποιημένης στρατηγικής τους. Οφείλουν να διερευνήσουν όλες τις δυνατότητές τους σε επίπεδο ανθρωπίνων και υλικών πόρων, να μελετήσουν όλες τις στρατηγικές επέκτασης όπως εξαγωγές, ίδρυση μονάδων στο εξωτερικό, εξαγορές ξένων επιχειρήσεων, licensing κ.α. και να διαμορφώσουν ένα πετυχημένο σχέδιο marketing έτσι ώστε η εισοδός τους σε ξένες αγορές να στεφθεί από επιτυχία. (Μαρκόπουλος, 2018).

Η ελληνική κοινωνία αναμένει από τους Έλληνες επιχειρηματίες να δώσουν έμφαση στη παραγωγή προϊόντων που θα συμβάλλουν στην υποκατάσταση εξαγωγών, στη παραγωγή προϊόντων με ισχυρό διεθνές brand name και επίσης θα πρέπει να στραφούν από τη παραγωγή προϊόντων εντάσεως ανειδίκευτης εργασίας που αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό από τις χώρες χαμηλού κόστους στην παραγωγή προϊόντων με ισχυρό καινοτομικό χαρακτήρα και εντάσεως ειδικευμένης εργασίας. (Μαρκόπουλος, 2018).

Επίλογος-Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, το επίπεδο της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα έχει βελτιωθεί, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επαναπαύονται αλλά και λόγω του ότι η κρίση έχει δημιουργήσει αρκετές ευκαιρίες. Παρόλα αυτά η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα κυμαίνεται σε επίπεδα κάτω του Ευρωπαϊκού μέσου όρου και κρίνεται ως μη ικανοποιητική. Ο λόγος είναι οι χαμηλοί ρυθμοί εισαγωγής καινοτομιών, η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας η σχετική δυσκολία σε πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους και η γραφειοκρατία. Τέλος ενώ υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών οι οποίες

έχουν ισχυρό εξαγωγικό προσανατολισμό, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έχουν χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Γκαγκάτσιος, Ι. (2008). Καινοτομία, επιχειρηματικότητα, επιχειρήσεις. Ινστιτούτο Διαρκούς εκπαίδευσης ενηλίκων.

Κυριαζόπουλος, Π. και Βρυζίδης, Λ. (2008). Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα, Σύγχρονη εκδοτική.

Μαρκόπουλος Δ. (2018). Οι Ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν αλλά στο εξωτερικό. Διαθέσιμο στο <https://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/348005-oi-ellinikes-epixeiriseis-ependioun,-alla-sto-eksoteriko>. Πρόσβαση 01-10-2018

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process. An Austrian approach, Journal of Economic Literature, Vol. 35.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΙΤΑΝ, ΚΡΙ-ΚΡΙ – ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΚΑΙ JUMBO

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη στρατηγική που ακολουθούν 4 πετυχημένες Ελληνικές εταιρείες όπως ο Τιτάν, Πλαστικά Θράκης, Κρι-Κρι και Jumbo εστιάζοντας στην διεθνοποιημένη στρατηγική τους. Οι συγκεκριμένες εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν την εγχώρια κρίση πραγματοποίησαν σημαντικές επιχειρηματικές κινήσεις στο εξωτερικό.

4.1 Εταιρεία ΤΙΤΑΝ

Ο όμιλος ΤΙΤΑΝ συνιστά μια πολυεθνική παραγωγός τσιμέντου και άλλων δομικών υλικών με έδρα την Αθήνα. Ιδρύθηκε το 1902 και εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο Αθηνών δέκα χρόνια αργότερα. Η εταιρεία διαθέτει δεκατρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων τρία βρίσκονται στην Ελλάδα, δύο στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), πέντε στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Κόσσοβο και ΠΓΔΜ) και τρία στην Ανατολική Μεσόγειο (Αίγυπτο και Τουρκία). Διαθέτει προσωπικό της τάξης των δεκαπέντε χιλιάδων εργαζομένων, ενώ η παραγωγή της εταιρείας είναι καθετοποιημένη έχοντας υπό τον έλεγχο της την αλυσίδα αξίας.

Οι στρατηγικές που έχει υιοθετήσει η εξεταζόμενη εταιρεία, είναι αρχικά η γεωγραφική διαφοροποίηση (προχωρώντας σε άμεσες ξένες επενδύσεις), η συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της (με την εξεύρεση νέων μεθόδων μείωσης του κόστους), η καθετοποίηση δραστηριοτήτων (με την διεύρυνση της επιχειρηματικής δράσης) και τέλος, η συνεχής βελτίωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου της αλλά και η ανάπτυξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο Τιτάν δίνεται σημαντική έμφαση στην τεχνογνωσία. <http://www.titan.gr/el/titan-group/governing-objective>.

Ας εξετάσουμε σε αυτό το σημείο τις επιχειρηματικές κινήσεις που πραγματοποίησε ο όμιλος τη προηγούμενη δεκαετία. Το 2004 έλαβε χώρα η εξαγορά των μετοχών της εταιρείας ZLATNA PANEGA A.D. στη Βουλγαρία. Την ίδια χρονιά σημειώνεται έναρξη λειτουργίας νέου σταθμού διανομής τσιμέντου στην Tampa (Florida), ενώ το επόμενο

έτος, εγκαινιάζεται νέα παραγωγική μονάδα τσιμέντου του εργοστασίου Pennsuco (Florida), στις ΗΠΑ.

Το 2006 πραγματοποιήθηκε γίνεται εξαγορά από την TITAN AMERICA τριών ανεξάρτητων εταιριών παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος στις ΗΠΑ. Επίσης εγκαινιάζεται νέος σύγχρονος σταθμός διανομής τσιμέντου στο Port Newark, New Jersey στις ΗΠΑ. Το 2006 επίσης, δημιουργήθηκε σταθμός διανομής τσιμέντου στον Αυλώνα της Αλβανίας.

Το 2008, ο όμιλος εξαγόρασε την τουρκική εταιρία Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S. Ο όμιλος αποκτά το 100% της κοινοπρακτικής επιχείρησης με την επωνυμία «Lafarge-Titan Egyptian Investments», στην Αίγυπτο. Την ίδια χρονιά εγκαινιάζεται η λειτουργία νέας, γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Zlatna Panega στη Βουλγαρία.

Ο όμιλος συνεχίζει την ισχυρή διεθνοποιημένη δραστηριότητα του και τα τελευταία χρόνια. Το 2016 εξαγόρασε έναντι τιμήματος εκατό εκατομμυρίων ευρώ, το 94% μιας τσιμεντοβιομηχανίας στην χώρα της Βραζιλίας. Η εταιρεία προχώρησε σε αυτή την επιχειρηματική κίνηση διότι η ανάπτυξη της Βραζιλιάνικης αγοράς έχει αυξητική πορεία και οι σχετικές προοπτικές παρουσιάζονται ιδιαίτερα θετικές. Επιπλέον η εταιρεία που εξαγοράστηκε, διέθετε σημαντική τεχνογνωσία γεγονός που αναμένεται να οδηγήσει σε συνέργειες (Καραουλάνης, 2019).

Η εταιρεία που εξετάζουμε, έχει υλοποιήσει και σημαντικές επενδύσεις στην Αίγυπτο. Παρόλο που η πολιτική αστάθεια ταλανίζει τη συγκεκριμένη χώρα, η αγορά της τελευταίας παρουσιάζει εξαιρετικές προοπτικές σε τομείς όπως η υγεία, η ενέργεια και ο κατασκευαστικός κλάδος.

Ο όμιλος έχει κάνει σημαντικές επενδύσεις και στις ΗΠΑ. Η υλοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων στην χώρα αυτή είναι μια κίνηση στην οποία κάθε πολυεθνική στοχεύει, αφού η οικονομία της είναι μια από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως (Καραουλάνης, 2019).

Συνοπτικά, η εταιρεία TITAN στα πλαίσια της διεθνοποιημένης στρατηγικής της, επιδεικνύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις αναπτυσσόμενες αγορές όπως επίσης λαμβάνει υπόψη και τα μεγέθη των αγορών αυτών. Ο όμιλος TITAN σχεδιάζει να επενδύσει και στην αγορά της Νότιας Αφρικής, παρόλο την γενικότερη οικονομική αστάθεια της χώρας. Βασικός λόγος που οδήγησε την εταιρεία σε άμεσες ξένες επενδύσεις ήταν και η δραματική μείωση της ζήτησης των προϊόντων της εταιρείας στην Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης η οποία συνεχίζεται ακόμα και σήμερα. Μειονέκτημα της διεθνοποίησης της εταιρείας, είναι η ανάληψη σχετικά υψηλού κινδύνου αφού

δραστηριοποιείται σε αγορές οι οποίες είναι αρκετά εύθραυστες και ευμετάβλητες με τη πολιτική αβεβαιότητα πολλές φορές να είναι υψηλή (Καραουλάνης, 2019).

4.2 Εταιρεία ΚΡΙ-ΚΡΙ

Η δραστηριότητα της βιομηχανίας γάλακτος Κρι-Κρι χρονολογείται πριν από περίπου 60 χρόνια. Στη παρούσα φάση η ΚΡΙ-ΚΡΙ δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικότερα στη παραγωγή και εμπορία παγωτού, στη παραγωγή και στην εμπορία γιαούρτης αλλά και στη παραγωγή και διάθεση φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος. Η ΚΡΙ-ΚΡΙ εδρεύει στο νομό Σερρών, ενώ διαθέτει και υποκατάστημα στον Ασπρόπυργο Αττικής. Η εξεταζόμενη εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο το 2003 (ΚΡΙ – ΚΡΙ, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Όραμα της εταιρείας είναι «να δραστηριοποιηθεί στη Ευρωπαϊκή αγορά των τροφίμων, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό μακροχρόνια κερδοφορία ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών, πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων της». Το όραμα αντανακλά την αναπτυξιακή πολιτική της εταιρείας και τη προσπάθεια της να πετύχει τους στόχους της (ΚΡΙ – ΚΡΙ, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Η εταιρεία διαθέτοντας σημαντική τεχνογνωσία, εδώ και χρόνια ασκεί διεθνοποιημένη στρατηγική και συγκαταλέγεται σε μία από τις πιο εξωστρεφείς Ελληνικές εταιρείες. Το 2000 η εταιρεία αποφάσισε να επεκταθεί εκτός Ελλάδας, στοχεύοντας σε μια δυναμική ανάπτυξη τόσο στην ευρωπαϊκή όσο και στη παγκόσμια αγορά. Το 2000 έγινε το πρώτο μας βήμα εκτός των ελληνικών συνόρων, στοχεύοντας σε μια δυναμική ανάπτυξη τόσο στην ευρωπαϊκή όσο και στη διεθνή αγορά (ΚΡΙ – ΚΡΙ, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας βασίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες όπως τη κατανόηση των αναγκών της κάθε χώρας / αγοράς και τη προσφορά προϊόντων με υψηλή διατροφική αξία αλλά και φυσικά ποιότητα. Στη παρούσα φάση η εταιρεία εξάγει σημαντικό αριθμό προϊόντων σε 20 χώρες στην Ευρώπη, τα Βαλκάνια και τη Μέση Ανατολή. Τα προϊόντα της ΚΡΙ-ΚΡΙ έχουν τοποθετηθεί σε ορισμένες από τις μεγαλύτερες διεθνείς αλυσίδες SM (ΚΡΙ – ΚΡΙ, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Το αναπτυσσόμενο δίκτυο εξαγωγών της Κρι-Κρι περιλαμβάνει συνεργασίες με μεγάλα ευρωπαϊκά Super Market ενώ η εταιρεία χάρι στις παραπάνω έχει καταφέρει να πετυχαίνει μέση ετήσια αύξηση εξαγωγών 24%, τα τελευταία χρόνια. Το έτος του 2017 οι εξαγωγές γιαουρτιού σημείωσαν σημαντική αύξηση της τάξης του 61% σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά. Με τη ραγδαία αύξηση των εξαγωγών, τα έσοδα από

εξαγωγές ξεπερνούν το 30% των συνολικών πωλήσεων της εξεταζόμενης εταιρείας (KPI – KPI, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Για το προσεχές χρονικό διάστημα, η εταιρεία έχει θέσει ακόμη πιο φιλόδοξους στόχους όσον αφορά τις εξαγωγές. Με τη καθιέρωση του “My authentic Greek Yogurt Kri-Kri” ως μία ισχυρή διεθνής επωνυμία γιαουρτιού, θα ενισχυθεί περαιτέρω ο εξαγωγικός προσανατολισμός (KPI – KPI, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Πολύ σημαντικό είναι το μερίδιο αγοράς στη χώρα μας, όπου η εταιρεία κατέχει την 2η θέση στην αγορά γιαουρτιού με μερίδιο 14,2% και επίσης την 2η θέση στην αγορά παγωτού, με μερίδιο 15%. Αυτό πρακτικά ότι 1 στους 4 Έλληνες καταναλώνει γιαούρτι KPI-KPI, συμπεριλαμβανομένων και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που παράγει η εταιρεία και τα οποία σήμερα καταλαμβάνουν το 33% των πωλήσεων της (KPI – KPI, ενημέρωση επενδυτών, 2017).

Σημαντική κίνηση για την εταιρεία είναι και η τοποθέτηση του προϊόντος «My authentic Greek Yogurt» της Kri-Kri στα ράφια της εταιρείας Waitrose. Η τοποθέτηση επώνυμων γιαουρτιών αποτελεί φυσικό επακόλουθο της μακρόχρονης επιτυχημένης συνεργασίας της εταιρείας με τη συγκεκριμένη μεγάλη βρετανική αλυσίδα, η οποία ξεκίνησε πριν 5 χρόνια με γιαούρτια ιδιωτικής ετικέτας.

4.3 Εταιρεία Πλαστικά Θράκης

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης, ιδρύθηκε το 1977 και σήμερα έχει εξελιχθεί σε έναν ισχυρό όμιλο αποτελούμενο από 20 εταιρείες σήμερα, με διεθνή δραστηριότητα στον κλάδο της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων πολυπροπυλενίου.

Η χρήση των πολύ σημαντικών διατάξεων του Αναπτυξιακού Νόμου η άντληση κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο, στο οποίο η Εταιρεία εισήχθη το 1995 και σε συνδυασμό με τη σαφή επενδυτική στρατηγική της οικογένειας Χαλιωρή αποτέλεσαν τους βασικούς πυλώνες οποίους στηρίχθηκε η περαιτέρω ανάπτυξη του Ομίλου.

Πολύ σημαντική για την διεθνοποιημένη στρατηγική της εταιρείας, ήταν η εξαγορά της Σκωτσέζικης εταιρείας Don & Low το 1999, η οποία ήταν μία από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες εταιρείες παραγωγής τεχνικών υφαντών και μη υφαντών υφασμάτων από πολυπροπυλένιο, ενώ διετέλεσε θυγατρική επί σειρά ετών της Shell (Ετήσιο δελτίο, 2008).

Η ποιότητα των προϊόντων και οι τιμές καθιστούν την εξεταζόμενη εταιρεία μεταξύ των μεγάλων παικτών της Ευρωπαϊκής αγοράς καθώς και υπολογίσιμη δύναμη στις αγορές της Β. Αμερικής.

Η εταιρεία είχε τεχνογνωσία και σημαντική εμπειρία και για τον λόγο αυτό έχοντας αντιληφθεί τη δυναμική του κλάδου της άκαμπτης συσκευασίας το 2001 εισήλθε δυναμικά σε αυτόν ιδρύοντας εργοστάσια στα Ιωάννινα αλλά και σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου το όραμα για ηγεσίας σε αυτές τις περιοχές συνιστά προσδιοριστικό παράγοντα των υλοποιούμενων επενδύσεων (Ετήσιο δελτίο, 2008).

Στη παρούσα φάση, το 59% της παραγωγής του ομίλου διενεργείται στη χώρα μας, ως αποτέλεσμα των νέων επενδύσεων. Συνολικά, η παραγωγική δυναμικότητα του ομίλου μαζί με τις νέες επενδύσεις που θα υλοποιηθούν προσεχώς θα ανέλθει στις 150 χιλιάδες τόνους, με τη σχετική τάση να είναι ανοδική (Ετήσιο δελτίο, 2008).

Ο όμιλος Πλαστικά Θράκης δραστηριοποιείται σε δύο βασικούς τομείς όπως τεχνικά υφάσματα – συσκευασία, έχοντας παρουσία σε 11 χώρες και εμπορικό δίκτυο σε 80 αγορές. Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και διεθνοποίησή της. Το όραμα της είναι να διευρυνθεί, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά”. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική του ομίλου έχει εστιαστεί στην "κερδοφόρο ανάπτυξη" (profitable growth), συνδυάζοντας τη δημιουργία αξίας και την περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής με την παράλληλη γεωγραφική επέκταση και την δημιουργία νέας δυναμικότητας. Τέλος βάση πρόσφατης ανακοίνωσης της διοίκησης, η Λατινική Αμερική αποτελεί μια γεωγραφική περιοχή όπου θα επιδιωχθούν να ενισχυθούν οι πωλήσεις, ενώ υφίσταται και το ενδεχόμενο υλοποίησης εξαγορών στις αγορές αυτές (Ετήσιο δελτίο, 2008).

4.4 Εταιρεία Jumbo

Η εταιρεία Jumbo είναι από τις πιο πετυχημένες Ελληνικές εταιρείες και δραστηριοποιείται στον κλάδο των παιχνιδιών Βασικός στόχος της εταιρείας από την στιγμή που ιδρύθηκε, ήταν η επέκταση της στον κλάδο του παιχνιδιού σε επίπεδο λιανικής και η παροχή πληθώρας προϊόντων σε κάθε κατηγορία καταναλωτών. (Jumbo - ενημέρωση επενδυτών 2013)

Στην συνέχεια η εταιρεία διαθέτοντας ένα δυναμικό management προσέφερε και άλλα προϊόντα διαβλέποντας τις σημαντικές αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τα προϊόντα της Jumbo εισάγονται στη πλειοψηφία τους από το εξωτερικό (Jumbo - ενημέρωση επενδυτών 2013).

Ο όμιλος προσφέρει τα προϊόντα του σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές αφού τα εισάγει από μία πολύ φθηνή αγορά όπως η Κίνα. Η εταιρεία έχει συνάψει μακροχρόνιες συμβάσεις με ανταγωνιστικούς προμηθευτές στην συγκεκριμένη χώρα εισάγοντας τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Η Jumbo επιπλέον προσφέρει στους εργαζόμενους σχετικά χαμηλούς μισθούς παρουσιάζοντας έτσι μία ιδιαίτερη ευνοϊκή δομή κόστους η οποία της επιτρέπει να ασκεί ηγεσία κόστους. Να σημειώσουμε ότι λόγω αυτής της μισθολογικής πολιτικής έχει δεχτεί κατά περιόδους σκληρές κριτικές.

Η βασική στρατηγική την οποία η εταιρεία υιοθετεί είναι η στρατηγική διαφοροποίησης. Βασική πηγή διαφοροποίησης της εταιρείας είναι το marketing. Η εταιρεία έχει αναπτύξει σημαντικά εργαλεία marketing όπου προωθεί τα προϊόντα της σε έντυπη η ηλεκτρονική μορφή ενώ τα διαφημιστικά της μηνύματα συνοδεύονται πολλές φορές από ψυχαγωγικά τραγούδια που προκαλούν περαιτέρω το ενδιαφέρον και την περιέργεια του καταναλωτή. Πολλές φορές επίσης διεξάγονται και διαγωνισμοί με έπαθλο παιδικά παιχνίδια, ενώ η διαφήμισή μέσω τηλεόρασης δεν είναι εκτεταμένη. Να σημειώσουμε επίσης, ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί ως εργαλείο διαφοροποίησης και την τοποθεσία (location) αφού η πλειοψηφία των καταστημάτων της εταιρείας βρίσκεται σε πολυσύχναστες περιοχές και σε κεντρικά σημεία. Επιπρόσθετα πηγή διαφοροποίησης είναι και το brand name της εταιρείας. Η επωνυμία της Jumbo προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσελκύει τους καταναλωτές (Jumbo - ενημέρωση επενδυτών 2013).

Όσον αφορά τη διεθνοποιημένη στρατηγική, η Jumbo έχει ιδρύσει και πολλά καταστήματα στο εξωτερικό. Με την διενέργεια ξένων επενδύσεων η εταιρεία έχει παρουσία σε όλες σχεδόν τις γειτονικές χώρες ενώ την στρατηγική διεθνοποίησης ενισχύουν οι εξαγωγές αλλά και το franchising (Jumbo - ενημέρωση επενδυτών 2013).

Επίλογος-Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι τέσσερις εξεταζόμενες εταιρείες πραγματοποίησαν σημαντικές επενδύσεις στο εξωτερικό σε μία προσπάθεια να βρουν νέες πηγές ζήτησης για τα προϊόντα τους σε μία περίοδο ισχυρής εγχώριας οικονομικής κρίσης. Με τον τρόπο αυτό διεύρυναν το μέγεθός τους, επωφελήθηκαν των οικονομικών κλίμακας και ισχυροποίησαν περαιτέρω την θέση τους στην εγχώρια αγορά.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Καραουλάνης, Τ. (2019). Νέα εποχή για τον ιστορικό όμιλο Τιτάν. Διαθέσιμο στο www.euractiv.gr. Πρόσβαση στις 05-05-2019.

KPI – KPI, ενημέρωση επενδυτών, 2017.

Jumbo, ενημέρωση επενδυτών 2013.

<http://www.titan.gr/el/titan-group/governing-objective>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Εισαγωγή

Σκοπός της μεθοδολογίας μας, είναι να δούμε την οικονομική πορεία των εταιρειών Πλαστικά Θράκης, Κρι-Κρι, Jumbo και Τιτάν για τη περίοδο 2009 – 2017. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να συγκρίνουμε τις επιδόσεις των εταιρειών μεταξύ των περιόδων 2009 – 2010 και 2011 – 2017. Κατά τη περίοδο 2009 – 2010 η παγκόσμια οικονομία είχε αρχίσει να ανακάμπτει έπειτα από τη σφοδρή χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 ενώ δεν είχε ξεσπάσει ακόμα η κρίση χρέους. Από το 2011 και μετά η Ελλάδα πλήττεται από μία σφοδρή οικονομική κρίση η οποία συνέβαλε στη ραγδαία μείωση της εγχώριας ζήτησης. Το ζητούμενο, είναι να δούμε αν οι τέσσερις εταιρείες μπόρεσαν να μετριάσουν τις επιπτώσεις της κρίσης μέσω της διεθνοποιημένης στρατηγικής τους. Ένας ισχυρός εξαγωγικός προσανατολισμός αντισταθμίζει σε κάποιο βαθμό, τις αρνητικές επιπτώσεις της εγχώριας οικονομικής κρίσης.

Οι επιδόσεις των Ελληνικών εταιρειών άρχισαν να επιδεινώνονται από το 2008 και μετά όταν και ξέσπασε η διεθνής κρίση. Η χώρα μας όμως επηρεάστηκε σαφώς περισσότερο από την κρίση χρέους της Ευρωζώνης μιας και αποτέλεσε το επίκεντρο αυτής. Συνεπώς τα μεγέθη των Ελληνικών επιχειρήσεων παρουσίασαν νέα επιδείνωση από το 2011 και έπειτα, όταν και άρχισαν να γίνονται αισθητές οι συνέπειες της κρίσης στην πραγματική οικονομία. Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα του αν οι εξεταζόμενες εταιρείες επέδειξαν αντοχές στην οικονομική κρίση η οποία παρουσίασε έξαρση το 2012 και 2015 (Αλογοσκούφης, 2009).

Σύμφωνα πάντως με έρευνα του ICAP, όπου μελετήθηκε η επίπτωση της κρίσης για όλες τις εταιρείες που δημοσίευσαν ισολογισμούς για τη περίοδο 2008 – 2014 το συνολικό ενεργητικό των εταιρειών μειώθηκε με μέσο ρυθμό 3,5 % οι συνολικές πωλήσεις μειώθηκαν με ρυθμό 5,7 %, ενώ τα κέρδη προ φόρων τόκων και με ρυθμό 7,2 % ετησίως. (ICAP, 2016). Η σωρευτική απώλεια του ενεργητικού των Ελληνικών επιχειρήσεων ανήλθε σε 30 % περίπου. Στη ανάλυσή μας λοιπόν θα δούμε πως εξελίχθηκαν τα αντίστοιχα μεγέθη των εξεταζόμενων εταιρειών για την ίδια περίοδο.

Η αξιολόγηση της πορείας των τεσσάρων εταιρειών θα πραγματοποιηθεί με την ανάλυση δεικτών. Η συγκεκριμένη ανάλυση βασίζεται στις λογιστικές καταστάσεις της εταιρείας και με τη δημιουργία των διαφόρων δεικτών αποσκοπεί στο να αξιολογήσει τη

ρευστότητα, φερεγγυότητα, αποδοτικότητα και κερδοφορία μιας εταιρείας. Το μεγάλο πλεονέκτημα των δεικτών, είναι ότι είναι εύκολος ο υπολογισμός τους, καθιστούν εφικτή τη διαχρονική ανάλυση των μεγεθών, είναι εφικτή η σύγκριση με ομοειδείς επιχειρήσεις ενώ τα στοιχεία των ισολογισμών είναι άμεσα διαθέσιμα στο επενδυτικό κοινό.

Η ανάλυση όπως δεικτών, στο βαθμό που βασίζεται στις λογιστικές καταστάσεις μιας εταιρείας παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα / αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες έχουν στατικό χαρακτήρα, δεν έχουν προβλεπτική αξία, ενώ είναι επιρρεπείς σε λογιστικούς χειρισμούς. Οι λογιστικοί χειρισμοί πραγματοποιούνται έτσι ώστε οι λογιστικές καταστάσεις να εμφανιστούν ως πιο ποιοτικές από ότι πραγματικά είναι έτσι ώστε οι επενδυτές να πειστούν για την ευρωστία της επιχείρησης (Αθανοσόπουλος, 2007).

Με την μη δυνατότητα πρόβλεψης εννοούμε ότι μία εταιρεία μπορεί π.χ. να έχει υψηλούς δείκτες κερδοφορίας, αλλά οι τελευταίοι το επόμενο έτος να επιδεινωθούν λόγω ενός μη προβλεπόμενου συμβάντος (Αθανοσόπουλος, 2007).

Με την έννοια της στατικότητας εννοούμε ότι οι εταιρείες δημοσιεύουν λογιστικά στοιχεία τέσσερις φορές το χρόνο αλλά δεν παρέχεται εικόνα για το τι συμβαίνει στην εταιρεία ενδιάμεσα. Μπορεί π.χ. μία εταιρεία να παρουσιάσει πολύ χαμηλό ύψος αποθεμάτων στο τέλος του χρόνου λόγω εορταστικής περιόδου αλλά τους υπόλοιπους μήνες το ύψος των αποθεμάτων να είναι υψηλό (Αθανοσόπουλος, 2007).

Τέλος με την έννοια των λογιστικών χειρισμών εννοούμε ότι τα στελέχη της εταιρείας μπορεί να παρουσιάσουν πιο ισχυρούς ισολογισμούς έτσι ώστε να πείσουν του επενδυτές για τη ευρωστία της εταιρείας, αλλά ταυτόχρονα και να λάβουν bonus στις περιπτώσεις όπου η κερδοφορία της εταιρείας ξεπερνάει τις προβλέψεις (Αθανοσόπουλος, 2007).

Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις για τη διενέργεια λογιστικών χειρισμών. Αυτοί συμβαίνουν όταν η εταιρεία χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους αποτίμησης των αποθεμάτων και διαφορετικές μεθόδους αποσβέσεων, όταν η εταιρεία αναταξινομεί τα στοιχεία του ενεργητικού της, όταν γίνεται συχνά αναθεώρηση της εύλογης αξίας των στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού, όταν τα κέρδη παρουσιάζουν ισχυρή μεταβλητότητα από έτος σε έτος, όταν το μεγαλύτερο μέρος της κερδοφορίας οφείλεται σε έκτακτα κέρδη, όταν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων γίνεται επί πίστωση κ.α. (Αθανοσόπουλος, 2007).

Για την αξιολόγηση των επιδόσεων των εταιρειών θα κάνουμε χρήση των εξής δεικτών:

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων

Μας δείχνει την απόδοση που απολαμβάνουν οι μέτοχοι της εταιρείας.

$$\text{Ο τύπος είναι: } \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ιδία κεφάλαια}}$$

Αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων

Μας δείχνει την συνδυασμένη απόδοση που απολαμβάνουν οι δανειστές και μέτοχοι της εταιρείας.

$$\text{Ο τύπος είναι: } \frac{\text{EBITDA ή λειτουργικό κέρδος}}{\text{Συνολικά κεφάλαια}}$$

Καθαρό περιθώριο κέρδους

Μας δείχνει το ποσοστό των πωλήσεων που μεταφράζεται σε κέρδη.

$$\text{Ο τύπος είναι: } \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού

Μας δείχνει την ικανότητα του ενεργητικού να παράγει πωλήσεις.

$$\text{Ο τύπος είναι: } \frac{\text{Ενεργητικό}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Επίλογος-Συμπεράσματα

Συμπερασματικά μέσω των οικονομικών στοιχείων που έχουμε συλλέξει θα κάνουμε ανάλυση των επιδόσεων των τεσσάρων εταιρειών εν μέσω της κρίσης στην Ελλάδα χρησιμοποιώντας δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων, καθαρού περιθωρίου κέρδους και ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού.

Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

Αθανασόπουλο, Κ. Γεωργόπουλος, Α. και Μπέλα, Α. (2007). Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Αλογοσκούφης, Γ. (2009). Η Ελλάδα μετά την κρίση. Εκδόσεις Καστανιώτη

ICAP (2016). Δραματικές οι επιπτώσεις της κρίσης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο <http://www.capital.gr/epixeiriseis/3126605/icap-dramatikes-oi-epiptoseis-tis-krisis-gia-tis-ellinikes-epixeiriseis>. Πρόσβαση 10-10-2018

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναλύσουμε τα μεγέθη των εταιρειών Τιτάν, ΚΡΙ-ΚΡΙ, Πλαστικά Θράκης και JUMBO για τη περίοδο 2008 – 2017. Ιδιαίτερη έμφαση θα δώσουμε στη περίοδο 2008 – 2014 όπου είχε διεξαχθεί μία έρευνα του ICAP και είχαν αναλυθεί η μέση ετήσια μεταβολή του ενεργητικού, εσόδων, EBIT καθώς και η σωρευτική απώλεια του ενεργητικού για ένα μεγάλο δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουμε την εξέλιξη κάποιων μεγεθών για την εταιρεία Τιτάν καθώς και την εξέλιξη των δεικτών για τη περίοδο 2008 -2017. Επίσης παρουσιάζουμε τη μέση μεταβολή των μεγεθών για τη περίοδο 2008 – 2014.

Πίνακας 6.1: Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών Τιτάν

Εκ ευρώ	2008	6%	2009	6%	2010	6%	2011	6%	2012	6%	2013	6%	2014	6%	2015	6%	2016	6%	2017
ΕΣΟΔΑ	1578	-13,81	1360	-0,74	1350	-19,19	1091	3,57	1130	-0,27	1127	2,75	1158	20,64	1397	8,02	1509	-0,27	1505
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	3194	-5,92	3005	2,50	3080	6,14	3269	-7,25	3032	-12,17	2663	5,56	2811	4,87	2948	-5,39	2789	-6,96	2595
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1396	3,80	1449	8,42	1571	-45,45	857	2,45	878	61,28	1416	6,43	1507	13,14	1705	-8,97	1552	-15,79	1307
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	210	-42,38	121	-8,26	111	-81,08	21	-995,24	-188	-85,11	-28	-225,00	35	0,00	35	262,86	127	-65,35	44
EBIT	270	-19,63	217	-11,98	191	-45,03	105	-38,10	65	9,23	71	7,04	76	11,84	85	77,65	151	3,97	157

Πηγή : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Πίνακας 6.2: Εξέλιξη βασικών δεικτών Τιτάν

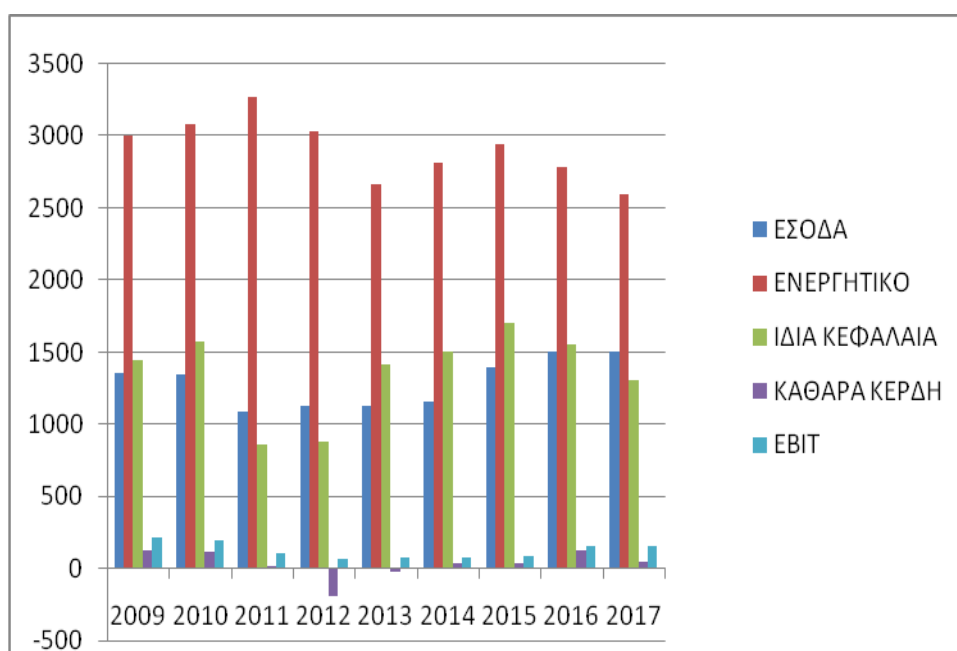
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,150	0,084	0,071	0,025	-0,214	-0,020	0,023	0,021	0,082	0,034
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1,286	0,453	0,438	0,334	0,373	0,423	0,412	0,474	0,541	0,580
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,000	0,072	0,062	0,032	0,021	0,027	0,027	0,029	0,054	0,061
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,133	0,089	0,082	0,019	-0,166	-0,025	0,030	0,025	0,084	0,029

Πηγή : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Πίνακας 6.3: Μέση ρυθμοί μεταβολής μεγεθών για την περίοδο 2008 –2014

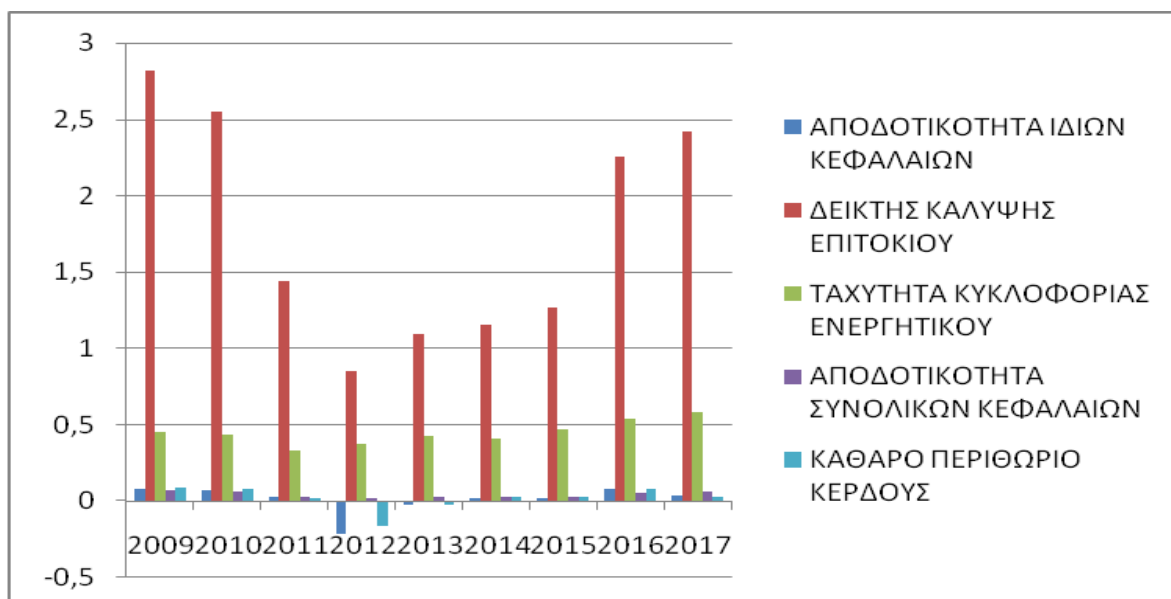
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-4,61
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-1,86
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ	-15,79
ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ 2008 -2014	-11,99

Πηγή: : Ετήσια δελτία (2008-2014)

Διάγραμμα 6.1: Εξέλιξη μεγεθών Τιτάν

Πηγή: : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Διάγραμμα 6.2: Εξέλιξη δεικτών Τιτάν



Πηγή: : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Βάση των παραπάνω πινάκων μπορούμε να κάνουμε τα εξής σχόλια

- Η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού της εταιρείας από το 2009 και μετά κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα ενώ την διετία 2016 – 2017 σημειώνει μικρή ανάκαμψη.
- Οι δείκτες αποδοτικότητας μέχρι το 2013 σημειώνουν ραγδαία πτώση ενώ στη συνέχεια παρατηρείται ανάκαμψη.
- Η αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων την διετία 2016 – 2017 κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.
- Ο ρυθμός μείωσης των πωλήσεων για τη περίοδο 2008 – 2014 ανέρχεται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τον μέσο όρο του ICAP ενώ ο ρυθμός μείωσης του ενεργητικού είναι χαμηλότερος από αυτό του ICAP. Επίσης η σωρευτική απώλεια του ενεργητικού είναι χαμηλότερη από αυτή του ICAP.
- Ο ρυθμός μείωσης των EBIT κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα.
- Τα μεγέθη της εταιρείας το 2017 απείχαν αρκετά από αυτά του έτους 2018 όταν και άρχισε να εκδηλώνεται η κρίση.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουμε την εξέλιξη κάποιων μεγεθών για την εταιρεία Πλαστικά Θράκης καθώς και την εξέλιξη των δεικτών για τη περίοδο 2008 -

2017. Επίσης παρουσιάζουμε τη μέση μεταβολή των μεγεθών για τη περίοδο 2008 – 2014.

Πίνακας 6.4: Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών Πλαστικών Θράκης

ΕΚ ΕΥΡΩ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017									
ΕΣΟΔΑ	251,18	-21,6	197	18,78	234	11,54	261	2,2989	267	-5,993	251	10,757	278	3,96	289	0,69	291	9,278	318
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	252,7	-4,23	242	-0,41	241	3,73	250	1,6	254	-3,15	246	0,00	246	7,32	264	9,47	289	5,19	304
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	98,3	0,712	99	8,08	107	-6,54	100	10	110	2,727	113	-0,88	112	15,18	129	-5,43	122	12,3	137
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	3,27	-5,2	3,1	-71,10	0,896	324,11	3,8	57,895	6	-56,67	2,6	153,85	6,6	51,67	10,01	36,36	13,65	-20,9	10,8
ΕΒΙΤ	12,29	-28,4	8,8	-21,59	6,9	56,52	10,8	31,481	14,2	-38	8,8	65,91	14,6	30,14	19	15,79	22	-22	17,17

Πηγή : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Πίνακας 6.5: Εξέλιξη βασικών δεικτών Πλαστικών Θράκης

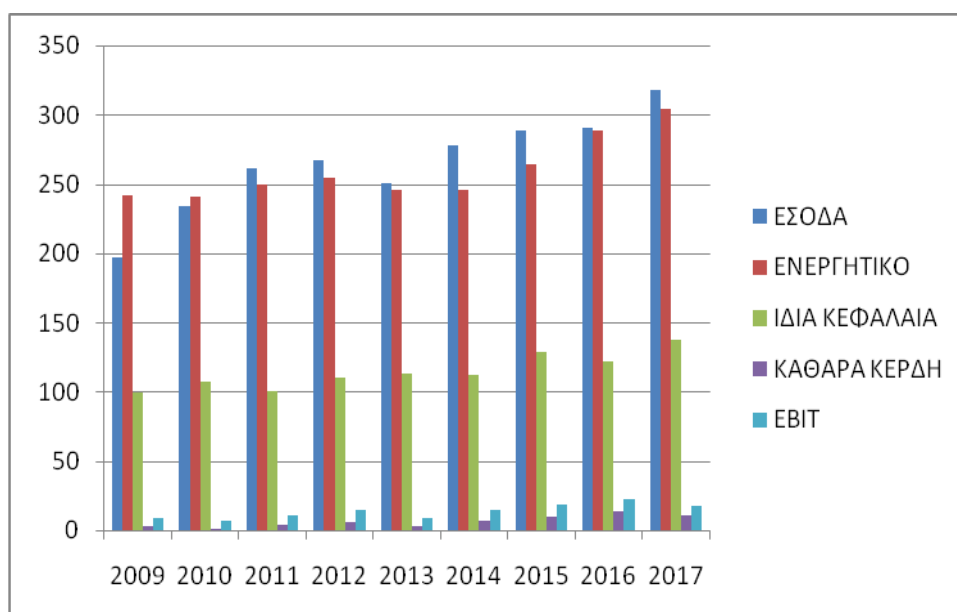
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,033	0,031	0,008	0,038	0,055	0,023	0,059	0,078	0,112	0,079
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,994	0,814	0,971	1,044	1,051	1,020	1,130	1,095	1,007	1,046
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,000	0,036	0,029	0,043	0,056	0,036	0,059	0,072	0,076	0,056
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,013	0,016	0,004	0,015	0,022	0,010	0,024	0,035	0,047	0,034

Πηγή : Ετήσια δελτία (2018)

Πίνακας 6.6: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής μεγεθών Πλαστικών Θράκης για την περίοδο 2008 – 2014

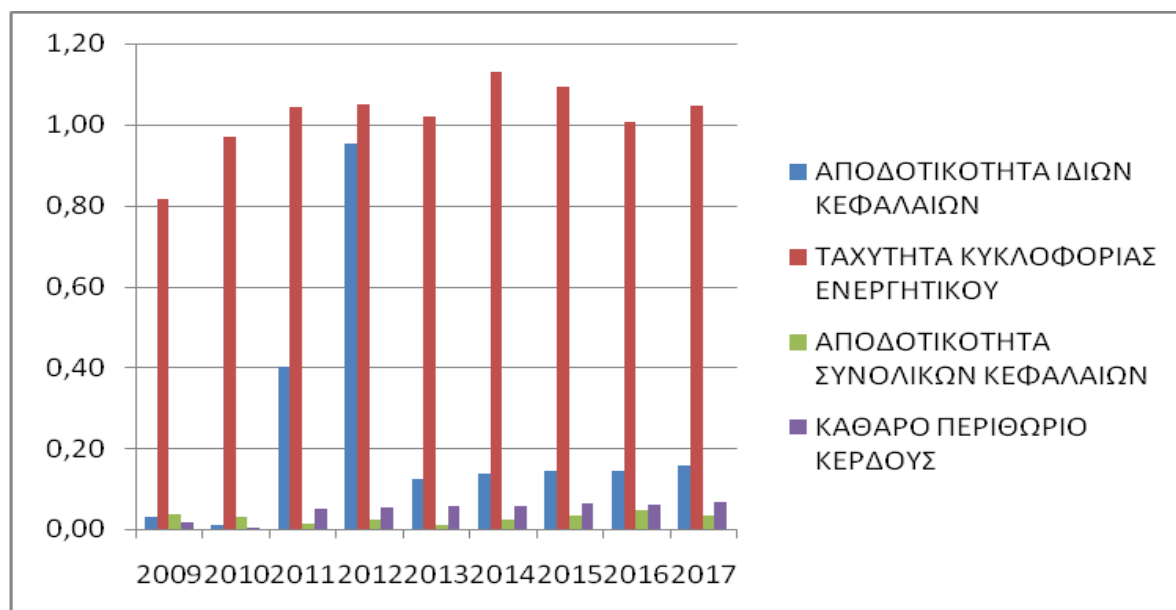
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2,64
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-0,41
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ	10,98
ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ 2008 -2014	-2,65

Διάγραμμα 6.3: Εξέλιξη μεγεθών Πλαστικά Θράκης



Πηγή : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Διάγραμμα 6.4: Εξέλιξη δεικτών Πλαστικών Θράκης



Πηγή : Ετήσια δελτία (2009-2018)

Από τους παραπάνω πίνακες μπορούμε να κάνουμε τα εξής σχόλια για την εταιρεία Πλαστικά Θράκης

- Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας επηρεάζεται αρνητικά κυρίως το 2010.

- Η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού της εταιρείας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα όλα τα χρόνια και επηρεάζεται ελάχιστα από την κρίση.
- Οι δείκτες αποδοτικότητας βελτιώνονται αισθητά από το 2014 και μετά.
- Το καθαρό περιθώριο κέρδους βελτιώνεται σημαντικά την τελευταία διετία.
- Ο ρυθμός μείωσης του ενεργητικού είναι χαμηλότερος από αυτό του ICAP. Επίσης η σωρευτική απώλεια του ενεργητικού είναι χαμηλότερη από αυτή του ICAP
- Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων για την περίοδο 2008 – 2014 είναι θετικός σε αντίθεση βέβαια με ότι συμβαίνει για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων βάση της έρευνας του ICAP.
- Η μέση ετήσια μεταβολή των EBIT είναι θετική για την περίοδο 2008 – 2014 σε αντίθεση με ότι συμβαίνει για το σύνολο των Ελληνικών επιχειρήσεων βάση της έρευνας του ICAP όπου η μέση ετήσια μεταβολή είναι αρνητική και ανέρχεται σε – 7,2 %.

Στους πίνακες που ακολουθούν, παρουσιάζουμε την εξέλιξη κάποιων μεγεθών για την εταιρεία KPI-KPI καθώς και την εξέλιξη των δεικτών για τη περίοδο 2008 -2017. Επίσης παρουσιάζουμε τη μέση μεταβολή των μεγεθών για τη περίοδο 2008 – 2014.

Πίνακας 6.7: Εξέλιξη βασικών μεγεθών KPI-KPI

χιλ ευρώ	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
ΕΣΟΔΑ	38736	3,92	40254	17,24	47195	1,51	47907	23,78	59299	14,89	68128	13,24	77149	-13,22	66950	-0,57	66570	19,04	79246
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	42197	3,81	43806	0,29	43933	8,18	47525	2,25	48595	25,11	60799	15,98	70514	-1,14	69709	9,49	76321	7,99	82419
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	25735	6,37	27375	-1,09	27077	7,52	29114	11,52	32468	9,33	35498	10,07	39073	4,78	40939	10,39	45191	9,56	49511
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	2573	26,66	3259	-23,23	2502	-18,71	2034	157,42	5236	-2,27	5117	-30,35	3564	8,45	3865	61,35	6236	17,64	7336
EBIT	3594	4,26	3747	-15,16	3179	-11,58	2811	106,23	5797	-7,88	5340	-14,61	4560	6,69	4865	82,36	8872	11,93	9930

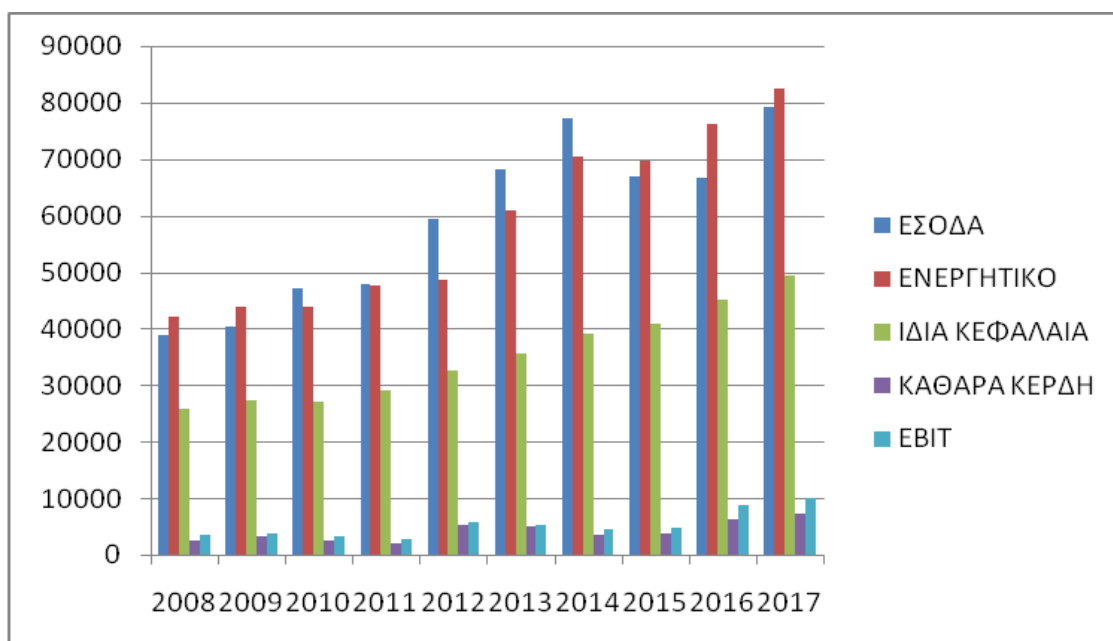
Πηγή : Ετήσια δελτία εταιρείας KPI-KPI (2008-2018)

Πίνακας 6.8: Εξέλιξη δεικτών εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ

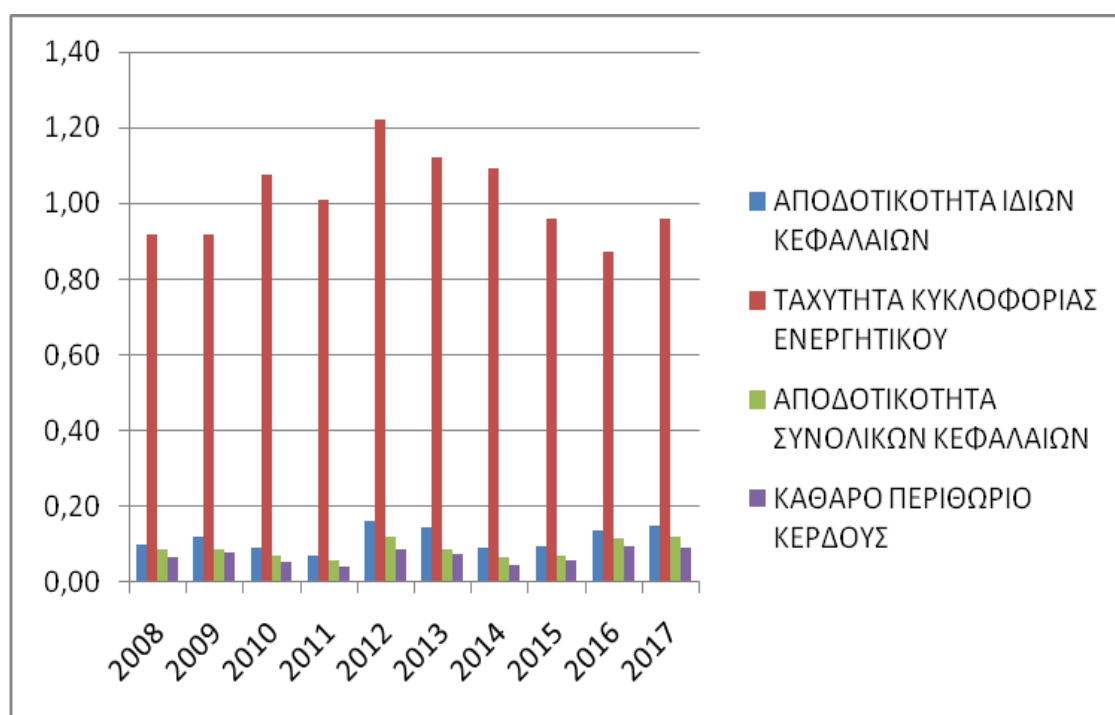
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,10	0,12	0,09	0,07	0,16	0,14	0,09	0,09	0,14	0,15
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,92	0,92	1,07	1,01	1,22	1,12	1,09	0,96	0,87	0,96
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,09	0,09	0,07	0,06	0,12	0,09	0,06	0,07	0,12	0,12
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,07	0,08	0,05	0,04	0,09	0,08	0,05	0,06	0,09	0,09

Πίνακας 6.9: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής μεγεθών της εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ για τη περίοδο 2008 – 2014

ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	12,43
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	9,27
ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	67,11
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΒΙΤ	10,21

Διάγραμμα 6.5: Εξέλιξη μεγεθών εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ

Πηγή : Ετήσια δελτία (2008-2018)

Διάγραμμα 6.6: Εξέλιξη δεικτών εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ

Πηγή : Ετήσια δελτία (2008-2018)

Με βάση τους παραπάνω πίνακες μπορούμε να κάνουμε τα εξής σχόλια

- Ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων και του ενεργητικού της εταιρείας σε ετήσια βάση, είναι θετικός όταν στην έρευνα της ICAP οι αντίστοιχοι ρυθμοί μεταβολής για τις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν αρνητικοί
- Η αύξηση του ενεργητικού κατά την περίοδο 2008 – 2014 είναι εντυπωσιακή.
- Ιδιαίτερα εντυπωσιακή είναι η αύξηση των καθαρών κερδών της εταιρείας το 2012 αλλά και το 2016.
- Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα
- Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού παρουσιάζει χαμηλή μεταβλητότητα
- Η εταιρεία δεν παρουσιάζει ζημιογόνες χρήσεις.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουμε την εξέλιξη κάποιων μεγεθών για την εταιρεία Jumbo καθώς και την εξέλιξη των δεικτών για τη περίοδο 2008 -

2017. Επίσης παρουσιάζουμε τη μέση μεταβολή των μεγεθών για τη περίοδο 2008–2014.

Πίνακας 6.10: Εξέλιξη μεγεθών εταιρείας Jumbo για την περίοδο 2008 - 2017

χιλ ευρώ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017									
ΕΣΟΔΑ	467808	-13,65	403951	20,64	487334	0,54	489972	0,88	494288	1,60	502184	7,90	541847	7,51	582548	9,44	637557	6,88	681427
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	524815	26,50	663869	10,88	736076	8,03	795195	7,73	856686	4,36	894000	15,65	1033937	5,45	1090327	10,92	1209411	4,15	1259584
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	284629	24,96	355664	27,22	452473	15,58	522949	13,38	592912	7,79	639115	16,49	744510	7,08	797208	14,85	915590	5,03	961673
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	82513	16,03	95743	4,42	99973	-5,37	94603	2,86	97304	-23,99	73962	36,89	101247	3,55	104837	15,67	121263	8,04	131008
ΕΒΙΤ	116100	10,40	128178	2,81	131785	-9,05	119852	-2,36	117021	-21,72	91600	38,78	127122	8,51	137936	16,72	160997	6,72	171817

Πηγή : Ετήσια δελτία εταιρείας JUMBO (2008-2018)

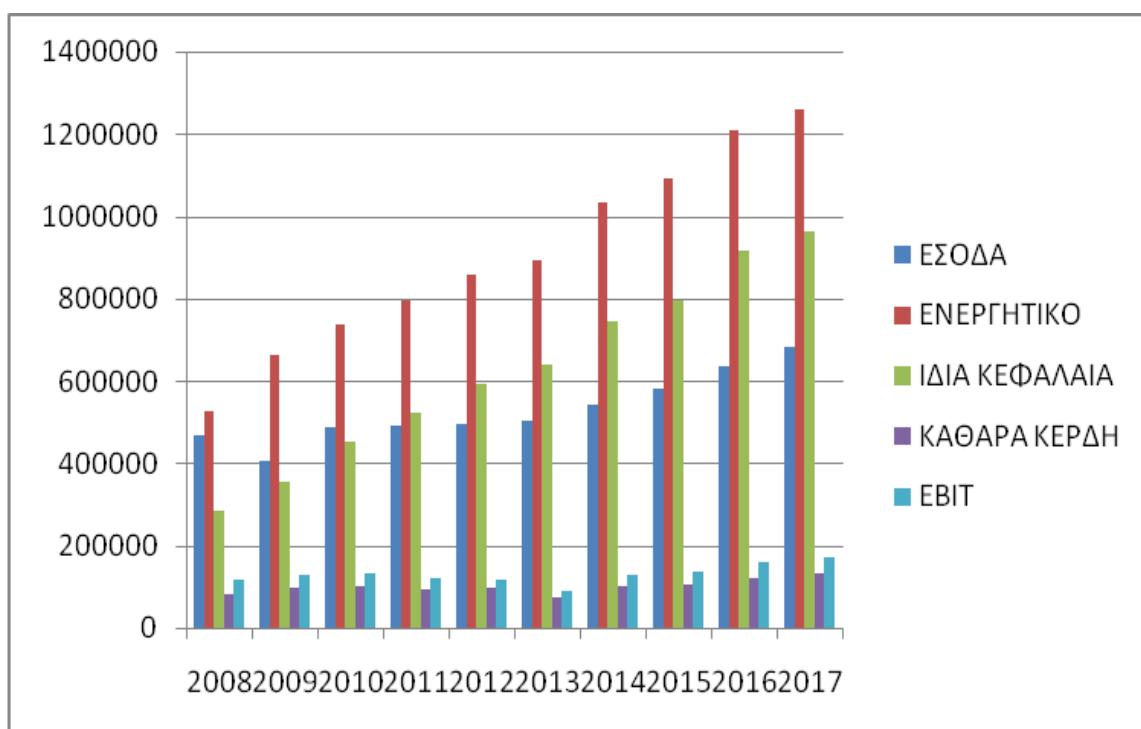
Πίνακας 6.11: Εξέλιξη δεικτών εταιρείας JUMBO

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,29	0,27	0,22	0,18	0,16	0,12	0,14	0,13	0,13	0,14
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,89	0,61	0,66	0,62	0,58	0,56	0,52	0,53	0,53	0,54
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,22	0,19	0,18	0,15	0,14	0,10	0,12	0,13	0,13	0,14
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,18	0,24	0,21	0,19	0,20	0,15	0,19	0,18	0,19	0,19

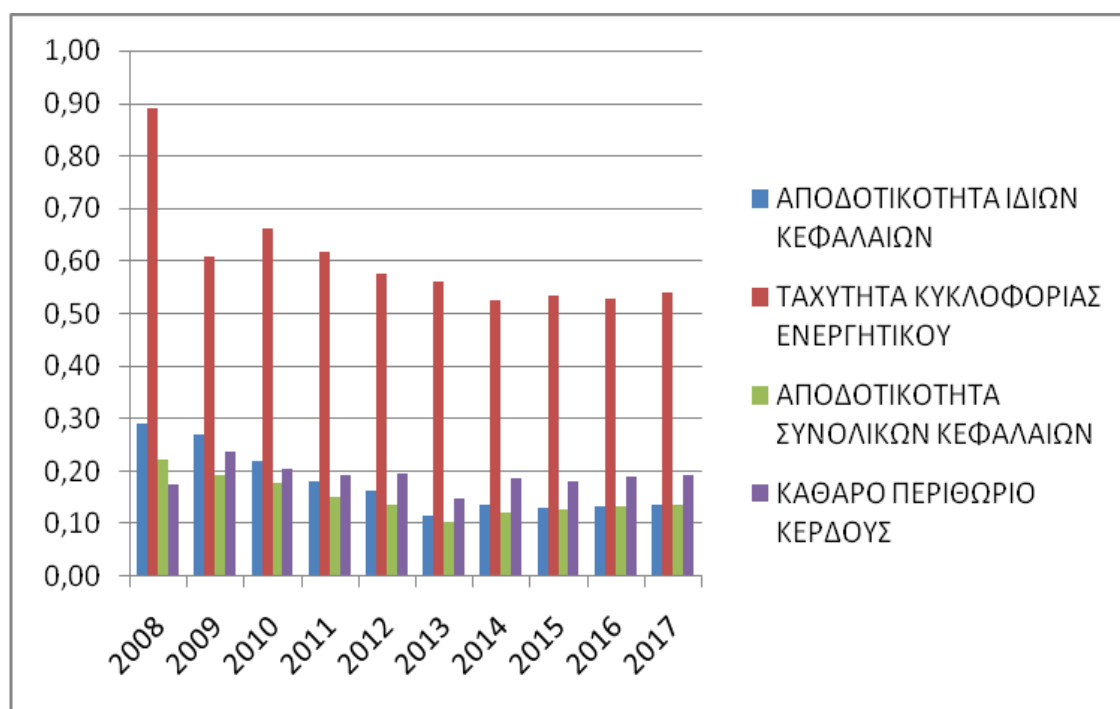
Πίνακας 6.12: Μέση ετήσια μεταβολή μεγεθών για την περίοδο 2008 – 2014 εταιρείας Jumbo

ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2,98489
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	12,1909
ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	97,0098
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΒΙΤ	3,1427

Διαγραμμα 6.7: Εξέλιξη μεγεθών εταιρείας JUMBO



Πηγή : Ετήσια δελτία (2008-2018)

Διάγραμμα 6.8: Εξέλιξη δεικτών εταιρείας JUMBO

Βάση των παραπάνω πινάκων μπορούμε να κάνουμε τα εξής σχόλια

- Οι δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας JUMBO κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα καθόλα τη διάρκεια της κρίσης. Κάποια πτώση παρουσιάζεται από το 2011 και μετά
- Η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα με την μεταβλητότητα πάντως να είναι χαμηλή.
- Το περιθώριο κέρδους της εταιρείας είναι υψηλό.
- Η μέση ετήσια μεταβολή των εξεταζόμενων μεγεθών για τη περίοδο 2008 – 2014 είναι θετική και βέβαια σαφώς υψηλότερη από τον μέσο όρο των ελληνικών επιχειρήσεων βάση της γνωστής έρευνας της ICAP.
- Η αύξηση του ενεργητικού κατά την περίοδο 2008 - 2014 είναι εντυπωσιακή.
- Τα EBIT παρουσιάζουν σχετικά υψηλή μεταβλητότητα.
- Τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας παρουσιάζουν συνεχή αύξηση από έτος σε έτος.

Επίλογος-Συμπεράσματα

Κάνοντας μια σύνοψη των αποτελεσμάτων παρατηρούμε ότι οι τέσσερις εξεταζόμενες εταιρείες παρουσιάζουν ιδιαίτερη ανθεκτικότητα κατά τη διάρκεια

της κρίσης και αυτό οφείλεται εν μέρει και στην στρατηγική εξωστρέφειας. Η εταιρεία που φαίνεται να παρουσιάζει κάποια υστέρηση είναι η εταιρεία Τιτάν η οποία πάντως να τονίσουμε ότι παρουσιάζει υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τον μέσο όρο των Ελληνικών επιχειρήσεων. Οι χαμηλότερες επιδόσεις της εταιρίας Τιτάν οφείλονται στην εγχώρια οικονομική κρίση η οποία δε θα πρέπει να λησμονούμε ότι επηρέασε σημαντικά την οικοδομική δραστηριότητα. Αίσθηση προκαλούν οι υψηλοί ρυθμοί μεγέθυνσης της ΚΡΙ-ΚΡΙ.

Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου

Ετήσια έκθεση απολογισμού εταιρείας ΤΙΤΑΝ,

https://www.titan-cement.com/integrated_report_2018_GR.pdf

Ετήσια δελτία εταιρείας ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ,

https://m.thracegroup.com/uploads_file/2018/06/15/p1cq1b7ts8104vrme1q3m13bj6lt9.pdf

Οικονομική έκθεση εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ,

https://www.krikri.gr/dyn/em_oikapot/pdf/notes1218final240419185505.pdf

Οικονομική έκθεση εταιρείας JUMBO, [https://corporate.e-](https://corporate.e-jumbo.gr/uploads/158463/9ded_jumboannualreport_30062018_gr.pdf)

[jumbo.gr/uploads/158463/9ded_jumboannualreport_30062018_gr.pdf](https://corporate.e-jumbo.gr/uploads/158463/9ded_jumboannualreport_30062018_gr.pdf)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΛΟΓΟΣ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δίχως αμφιβολία η Ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία πολύ κρίσιμη καμπή με τις οικονομικές συνθήκες πάντως να τείνουν αργά αλλά σταθερά να βελτιώνονται. Οι διαρθρωτικές αλλαγές που προβλέπονται από τα εκάστοτε μνημόνια είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίες προκειμένου η χώρα μας να διαφύγει οριστικά από την κρίση.

Η απώλεια ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος, είχε οδηγήσει σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων με ευοίωνες προοπτικές να υποστούν τις συνέπειες του περιορισμού της τραπεζικής χρηματοδότησης. Η ανακεφαλαιοποίηση όμως των τραπεζών και η βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας τους, συνέβαλε στο να βελτιωθούν οι συνθήκες στο τραπεζικό σύστημα.

Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σημείωσε βελτίωση λόγω της πτώσης του εργατικού κόστους. Το ζητούμενο όμως είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων να μην βασιστεί μόνο στη βελτίωση του κόστους εργασίας αλλά και στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω των αναγκαίων διαρθρωτικών αλλαγών, που θα επιτρέψουν την παραγωγή διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών. Πέρα των άλλων, κρίνεται ως αναγκαία η αύξηση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, η οποία όχι μόνο να συμβάλλει στην δημιουργία νέων πηγών ζήτησης, αλλά ταυτόχρονα θα βελτιώσει τις ελληνικές εξαγωγές οι οποίες ανέκαθεν υπολείπονταν του μέσου επιπέδου των Ευρωπαϊκών εξαγωγών. Η βελτίωση επίσης των εξαγωγών θα συμβάλει στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας το οποίο ως γνωστόν είναι ελλειμματικό.

Η οικονομική κρίση συνέβαλε και στην επιδείνωση της επιχειρηματικότητας η οποία παρά τις όποιες βελτιώσεις σημείωσε στο παρελθόν πάντα υπολείπεται της αντίστοιχης των Ευρωπαϊκών χωρών και οι βασικοί λόγοι για αυτό ήταν η μειωμένη επιχειρηματική κουλτούρα, οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές και το ασταθές γενικότερα θεσμικό πλαίσιο.

Όπως είδαμε και προηγουμένως, η επιχειρηματικότητα συνίσταται στην αξιοποίηση των ευκαιριών προκειμένου η επιχείρηση να δημιουργήσει νέα αξία η οποία θα της επιτρέψει να ισχυροποιήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ένα παράδειγμα επιχειρηματικότητας, είναι η είσοδος σε μια πολλά υποσχόμενη αγορά. Ένα άλλο

παράδειγμα, θα μπορούσε να είναι η εκμετάλλευση μιας τεχνολογικής καινοτομίας που κυκλοφορεί στην αγορά και η οποία συμβάλλει στη μείωση του μέσου κόστους. Καθοριστικοί παράγοντες εκδήλωσης επιχειρηματικότητας είναι οι διασυνδέσεις με την αγορά, η κατοχή πρότερης γνώσης η οποία θα επιτρέψει τον εντοπισμό νέων ευκαιριών και η δυνατότητα απορρόφησης νέων πληροφοριών.

Όπως είδαμε αναλυτικά και σε προηγούμενες ενότητες πολλές επιχειρήσεις εκδήλωσαν την επιχειρηματικότητα και ειδικά κατά την διάρκεια της κρίσης μέσω της υιοθέτησης διεθνοποιημένης στρατηγικής η οποία επέτρεψε την εκμετάλλευση πλήθους ευκαιριών σε ξένες αναδυόμενες αγορές. Η στρατηγική διεθνοποίησης συνεπάγεται σημαντικά οφέλη αφού πέρα από την εύρεση νέων πηγών ζήτησης, επιτρέπει στην εταιρεία να εισέλθει σε διάφορες ξένες αγορές επιτυγχάνοντας έτσι διαφοροποίηση κινδύνου. Η συγκεκριμένη όμως στρατηγική συνεπάγεται και κάποια μειονεκτήματα. Πρώτον μπορεί να συνεπάγεται σημαντικό κόστος. Δεύτερον απαιτεί την πλήρη κατανόηση των παραμέτρων της ξένης αγοράς η οποία κατανόηση αν δεν υφίσταται, η διεθνοποιημένη στρατηγική θα οδηγηθεί σε αποτυχία. Τρίτον πολλές αναδυόμενες αγορές χαρακτηρίζονται από γεωπολιτικούς κινδύνους.

Στη παρούσα εργασία εξετάσαμε τη διεθνοποιημένη στρατηγική τεσσάρων Ελληνικών εταιρειών και μέσω της ανάλυσης δεικτών είδαμε ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες χάρη στην εξωστρεφείά τους πέτυχαν σημαντικούς ρυθμούς μεγέθυνσης ακόμα και σε περιβάλλον ισχυρής οικονομικής κρίσης. Από τις εξεταζόμενες εταιρείες η JUMBO ήταν αυτή η οποία πέτυχε την υψηλότερη ανάπτυξη. Κλειδί της επιτυχίας της υπήρξε η παραγωγή φθηνών προϊόντων και η επέκτασή της στις χώρες των Βαλκανίων. Σημαντική ανάπτυξη πέτυχε και η KPI-KPI και τα Πλαστικά Θράκης. Η KPI-KPI βέβαια έχει το πλεονέκτημα του ότι δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο ο οποίος εμφανίζει υψηλότερες αντοχές στην κρίση. Ο TITAN υστέρησε όσον αφορά τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων αλλά οι τελευταίες ήταν αρκετά υψηλότερες του μέσου όρου της αγοράς.

Το 2017 σε μία περίοδο που η οικονομική κρίση ο IOBE πραγματοποίησε έρευνα όσον αφορά την επιχειρηματικότητα, το 4,8 % του πληθυσμού ηλικίας 18 – 64 ετών βρισκόταν στα αρχικά στάδια έναρξης μιας επιχείρησης με το αντίστοιχο ποσοστό το 2016 να ανέρχεται στο 3,8 %. Το ποσοστό που διέκοψε την επιχειρηματική του δραστηριότητα, σημείωσε πτώση σε σχέση πάντα με το 2016. Παράλληλα παρατηρήθηκε μία αύξηση του μεγέθους των νέων επιχειρήσεων και η αύξηση αυτή φαινόταν από την αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων στην εκάστοτε νέα επιχείρηση.

Η έκθεση του IOBE για την επιχειρηματικότητα επισημαίνει ορισμένα αρνητικά στοιχεία όπως την υψηλά επιχειρηματικότητα ανάγκης, το γεγονός του ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εγχειρημάτων παραμένουν αμετάβλητα και ειδικά τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά αυτών, ο φόβος της αποτυχίας διαμορφώνεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, η γυναικεία επιχειρηματικότητα διαμορφώνεται σε χαμηλά επίπεδα ενώ τέλος το ποσοστό του πληθυσμού που θεωρεί ότι υφίστανται επιχειρηματικές ευκαιρίες στην Ελλάδα ανέρχεται σε μόλις 14 %. Να τονίσουμε ότι με την επιχειρηματικότητα ανάγκης εννοούμε την δημιουργία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος από ένα άτομο το οποίο δεν έχει εναλλακτική απασχόληση.

Η έκθεση όμως του IOBE εντόπισε και κάποια θετικά στοιχεία όσον αφορά την επιχειρηματικότητα. Αυτά ήταν η αύξηση της συμμετοχής στο επιχειρηματικό γίνεσθαι ατόμων με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας για κάποια συνεχόμενα χρόνια, η σταθερή συνεισφορά άτυπων επενδυτών όσον αφορά την χρηματοδότηση των εγχειρημάτων για τη δημιουργία ή επέκταση επιχειρήσεων, η ενίσχυση μεταποιητικών εγχειρημάτων σε ποσοστό άνω του 20 % η ενίσχυση της εξωστρέφειας η βελτίωση της αυτοπεποίθησης όσον αφορά τις ικανότητες γνώσεις και εμπειρία ατόμων για την άσκηση επιχειρηματικότητας, και η βελτίωση της εικόνας της επιχειρηματικότητας ως μέσο επιλογής επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Όσον αφορά τα στοιχεία για τους πρώτους μήνες του 2018 η έκθεση έδειχνε αισθητή αύξηση του ποσοστού της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων.

Κρίνεται ως αναγκαία για την αύξηση πάντα της επιχειρηματικότητας η αύξηση της εξωστρέφειας και παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και η έμφαση στην παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Επιπλέον θα πρέπει να αυξηθεί η συνεργατικότητα αλλά και να επιτευχθεί μια βέλτιστη διασύνδεση προϊόντων και υπηρεσιών με την βοήθεια των νέων τεχνολογιών αλλά και την αλλαγή της επιχειρηματικής νοοτροπίας / κουλτούρας.

Για την αύξηση της εξωστρέφειας των Ελληνικών επιχειρήσεων και την χάραξη μιας πιο πετυχημένης στρατηγικής διεθνοποίησης, απαιτείται η συστηματική έρευνα των ξένων αγορών όπου η διαίσθηση διαδραματίζει μικρότερο ρόλο, η συνεργασία με επιμελητήρια και δίκτυα που εδρεύουν στις ξένες χώρες, η υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών από τη διεθνή αγορά, η χάραξη στρατηγική branding, η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό όλων των τμημάτων της επιχείρησης, η επανεπένδυση σε εγκαταστάσεις, προϊόντα και προσωπικό, η στόχευση καταναλωτών με υψηλό εισόδημα, η επέκταση σε αγορές με χαμηλότερο κίνδυνο και η δημιουργία θυγατρικών εταιρειών.

Προκειμένου να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα απαιτείται η μείωση των φορολογικών συντελεστών αλλά και η δημιουργία ενός σταθερού φορολογικού συστήματος, η ισότιμη μεταχείριση των επιχειρηματιών, η εφαρμογή μέτρων που διευκολύνουν τους τελευταίους, η στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η καθολική χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών, η συστηματική συμμετοχή των επιχειρηματιών σε σεμινάρια με κύριο θέμα την επιχειρηματικότητα κ.α. Αρωγός σε όλα τα παραπάνω θα σταθούν οι βελτιωμένες προοπτικές της Ελληνικής οικονομίας και η βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aldrich, H. and Auster, E., (1990), «Even dwarfs started small. Liabilities of age and size and their strategic implications. The evolution and adaptation of organizations.», JAI Press.

Andrews, K. (1971). The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL : Irwin, Porter, M., 'What is Strategy?', Harvard Business Review, (1996), Nov – Dec.pp.61-78.

Arrow, K.J., (2000), «Observations on social capital; A multifaceted perspective», Washington D.C., the World Bank.

Baumol W., (1990), "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive", Journal of Political Economy, 98, pp. 893 – 921

Borland C., (1974), «Locus of control, need for achievement and entrepreneurship», University of Texas.

Cantillon R., (1755), «Essai Sur la Nature du Commerce en General», London.

Casson M., (1990), «Entrepreneurship», Edward Elgar, London.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA : MIT Press,, p.13

Drucker P., (1985), «Innovation and entrepreneurship. », Harper Perennial, New York.

Holcomb, R.,(1998), Entrepreneurship and Economic Growth, The Quarterly Journal of Austrian Economics, 1, 45 - 62.

Gyanalli D. and Fogel, D., (1994), Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, pp. 43.

Hill, C. and Jones, G. (2007). Strategic management, an integrated approach, Houghton Mifflin Company.

ICAP (2016). Δραματικές οι επιπτώσεις της κρίσης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο <http://www.capital.gr/epixeiriseis/3126605/icap-dramatikes-oi-epiptoseis-tis-krisis-gia-tis-ellinikes-epixeiriseis>. Πρόσβαση 10-10-2018

- Johnson, G. and Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy, Prentice Hall Publications
- Knight, F., (1921), Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, New York.
- Kirzner, I., (1973), Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press, Chicago. Leibenstein, H., 1968, 'Entrepreneurship and Development', American Economic Review pp. 77 -83
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process. An Austrian approach, Journal of Economic Literature, Vol. 35.
- Marshall, A., (1890), Principles of Economics, reprinted 1997 by Prometheus Books, London
- McKiernan N. (1992). Strategies of Growth : Maturity, Recovery and Internalization, Routledge Series in Analytical Management, pp.49-80.
- Miller, D., (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol. 27 pp. 770 – 791.
- Pajuha, A. and Sanjeev, R., (2016), Entrepreneurship: Learning and implementation, CERG, New Delhi.
- Penrose, E., (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford.
- Ronstad, R. C., (1984), Entrepreneurship, Dover, MA : Lord Publishing Co. pg. 28
- Schumpeter, J., (1911/34), The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge.
- Scweizer, R. and Johanson, J. (2010). Internalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship.
- Solymossi, E., (1998), Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture and environmental factors to success.
- Taggart J. (1998). Strategy & Control in the MNC: Too many recipes?, Long Range Planning, Vol. 31, pp. 571-585
- Timmons, J., (1994), New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century. Irwin Press Publication.
- Vesper, K., (1980), New venture strategies, Prentice Hall Publications pp.2
- Αθανασόπουλο, Κ. Γεωργόπουλος, Α. και Μπέλα, Α. (2007). Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Αλογοσκούφης, Γ. (2009). Η Ελλάδα μετά την κρίση. Εκδόσεις Καστανιώτη
- Αχιλλόπουλος, Ε. (2017). Τι είναι επιχειρηματικότητα. Διαθέσιμο στο www.epixeiro.gr. Πρόσβαση στις 03-09-2019
- Γκαγκάτσιος, Ι. (2008). Καινοτομία, επιχειρηματικότητα, επιχειρήσεις. Ινστιτούτο Διαρκούς εκπαίδευσης ενηλίκων.
- Ενημέρωση επενδυτών, 2017, KPI – KPI
- Ενημέρωση επενδυτών 2013, Jumbo
- Ετήσια έκθεση απολογισμού εταιρείας TITAN 2018,

https://www.titan-cement.com/integrated_report_2018_GR.pdf

Ετήσια δελτία εταιρείας ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ 2018,
https://m.thracegroup.com/uploads_file/2018/06/15/p1cg1b7ts8104vrme1g3m13bj6lt9.pdf

Καραμούζης, Δ., Χαρδούβελης Γ., 2011, Από την διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα

Καραουλάνης, Τ. (2019). Νέα εποχή για τον ιστορικό όμιλο Τιτάν. Διαθέσιμο στο www.euractiv.gr. Πρόσβαση στις 05-05-2019.

Κυριαζόπουλος, Π. και Βρυζίδης, Λ. (2008). Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα, Σύγχρονη εκδοτική.

Παπαδάκης Μ., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 395

Μαρκόπουλος Δ. (2018). Οι Ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν αλλά στο εξωτερικό. Διαθέσιμο στο <https://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/348005-oi-ellinikes-epixeiriseis-ependioun,-alla-sto-eksoteriko>. Πρόσβαση 01-10-2018

Μελάς, Κ. και Πολλάλης, Ι. (2005). Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση.

Οικονομική έκθεση εταιρείας ΚΡΙ-ΚΡΙ 2018,
https://www.krikri.gr/dyn/em_oikapot/pdf/notes1218final240419185505.pdf

Οικονομική έκθεση εταιρείας JUMBO 2018, https://corporate.e-jumbo.gr/uploads/158463/9ded_jumboannualreport_30062018_gr.pdf

Παπαναστασίου, Μ., Κορρές, Γ. και Σακελαρόπουλος, Σ. (2002). Διοικητική επιχειρήσεων και οργανισμών. Εκδόσεις ΕΑΠ.

Πέκκα, Β. και Χατζηδημητρίου, Ι. (2012). Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις. Εκδόσεις Rossili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2010). Marketing, Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές. Εκδόσεις Rossili.