

ΕΛΕΓΧΟΣ



Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

Ιωάννα Ι. Βαλαή

Πτυχίο Θεατρικών Σπουδών Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων
Ε - MBA

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιά

Πειραιάς, 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	51656 + cd
COMP.	33246
ΤΑΞΗ	338.91 ΒΑΛ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



00151656

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην αγαπημένη μου μητέρα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας, ο βαθμός διεθνοποίησης του πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι μεγαλύτερος από ποτέ. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και στον τρόπο επικοινωνίας των ατόμων και των επιχειρήσεων, καθώς και τα νέα εθνικά σύνορα με ολοένα περισσότερα κράτη να αποζητούν την ανεξαρτησία τους, έχουν μετατρέψει το ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης σε μια «παγκόσμια αρένα» με διεθνείς συνεργάτες και ανταγωνιστές. Δεν είναι υπερβολή να σημειώσουμε πως είναι πιο σωστό σήμερα να μιλάμε για «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» και «Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων» παρά για «Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» και «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Η δραστηριοποίηση μιας επιχειρηματικής μονάδας στην εγχώρια αγορά είναι πολύ συχνά υποσύνολο της δραστηριοποίησης της στη διεθνή.

Ο πυρήνας, λοιπόν, της προβληματικής της παρούσης μελέτης είναι η επιχειρηματική δυναμική των ελληνικών κυρίως επιχειρήσεων σε ένα περιβάλλον προϊούσας διεθνοποίησης, δηλαδή μιας οικονομίας της αγοράς ανοιχτών συνόρων και οριζόντων, στα πλαίσια του οποίου καμιά χώρα δεν μπορεί να είναι ή να καταστεί ανταγωνιστική αν δεν διαθέτει ένα δυναμικό επιχειρηματικό τομέα, ικανό να αναγνωρίζει και ενσωματώνει τη ρητή και άρρητη γνώση που παράγεται και προσφέρεται πλέον με ιλιγγιώδεις ρυθμούς, ικανό να μετουσιώνει τη γνώση σε καινοτομίες, κοινωνικά χρήσιμες και οικονομικά αποδοτικές, ικανό να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις αλλά και για τη χώρα. Στα πλαίσια αυτά, η σημερινή Ελληνική επιχείρηση καλείται να πετύχει τους στόχους της και να ικανοποιήσει το όραμα και την αποστολή της σε μια έντονα ανταγωνιστική εγχώρια αγορά, όπου συχνά μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες πρωταγωνιστούν, και να ανταποκριθεί σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις παραδοσιακές αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στις αναδυόμενες αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στη μελέτη αυτή εξετάζεται η διεθνοποίηση της σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας από την πλευρά της εταιρείας. Έτσι, η μονάδα ανάλυσης είναι η επιχείρηση και η επιχειρηματική ομάδα με τα δυνατά και αδύνατα της σημεία, και όχι ένας βιομηχανικός κλάδος ή το σύνολο της οικονομίας. Με άλλα λόγια, η έμφαση δίδεται στο μικρο παρά στο μακρο-επίπεδο. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται να εξεταστεί:

- Κάτω από ποιες προϋποθέσεις και για ποιους λόγους διεθνοποιείται μια επιχείρηση καθώς και ποια εμπόδια μπορεί να συναντήσει;
- Ποια είναι τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που ευνοούν (ή όχι) τις διεθνείς επιχειρήσεις; Ποιες στρατηγικές διεθνοποίησης υλοποιούνται και πότε;
- Κάτω από ποιες προϋποθέσεις η διεθνοποιημένη επιχείρηση επιλέγει την

διεθνή επέκταση της μέσω της στρατηγικής εξαγωγών, licensing, κοινοπραξιών, ίδρυσης θυγατρικών κ.λ.π.;

- Ποιες είναι οι μορφές οργάνωσης της διεθνοποιημένης εταιρείας; Πώς επιλέγει διεθνούς συνεργάτες και πώς τους διοικεί;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της διεθνούς και εγχώριας αγοράς που ευνοούν (ή όχι) τις διεθνείς επιχειρήσεις; Πώς διαφοροποιούνται οι διεθνείς επιχειρήσεις στις αναπτυγμένες και στις μεταβατικές οικονομίες/χώρες;

Η μέθοδος που κρίθηκε δόκιμη για την παρούσα μελέτη είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης (case study) με βάση την οποία επιχειρείται η επιβεβαίωση σε ρεαλιστικό επιχειρηματικό επίπεδο των στρατηγικών διεθνοποίησης που έχουν αναπτυχθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Η εταιρεία που επελέγη για τη μελέτη περίπτωσης είναι η «TITAN A.E.» που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας τσιμέντου. Ενός κλάδου που έχει σημαντική ιστορία και που για πολλά χρόνια αποτέλεσε βασικό μοχλό ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας. Η δυναμική εξέλιξη της «TITAN A.E.» μέσω των στρατηγικών διεθνοποίησης που εφήρμοσε διαχρονικά, εκτός από τις ενδιαφέρουσες πτυχές που παρουσιάζει, αντικατοπτρίζει κατά την άποψη μας την εικόνα αλλά και τις εξωστρεφείς στρατηγικές σκέψεις πολλών διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες δείχνουν να επαληθεύουν τις διάφορες θεωρίες διεθνοποίησης που διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III
ΛΕΞΙΚΟ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	IV
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ Εισαγωγή - Ορισμοί και Καθορισμός του Θέματος.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σκοπός – Μεθοδολογία της Μελέτης.....	3
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Οι Αλλαγές στο Διεθνές Περιβάλλον και Η Στρατηγική Ανταπόκριση των Διεθνικών Επιχειρήσεων.....	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις.....	5
2.3 Διαλεκτική Θεώρηση της Διεθνοποίησης σε Σχέση με την Παγκοσμιοποίηση.....	11
2.4 Ανάλυση της Διαδικασίας Παγκοσμιοποίησης των Αγορών.....	15
2.4.1 Μέσω Διεθνούς Εμπορίου.....	16
2.4.2 Μέσω Διεθνών Άμεσων Επενδύσεων.....	19
2.4.3 Μέσω Εκμετάλλευσης των Νέων Τεχνολογιών.....	23
2.5 Εμπόριο - Επενδύσεις; Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων.....	26
2.6 Διαδικασίες Ολοκλήρωσης – Διαφοροποίησης.....	33
2.7 Στρατηγική Ανταπόκριση των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.....	43
2.8 Εξέλιξη των Ρόλων των Θυγατρικών και των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.....	53
2.8.1 Θυγατρική Αντίγραφο της Μητρικής (Truncated Miniature Replica-TMR).....	54
2.8.2 Θυγατρική Προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary-RPS).....	55
2.8.3 Χειραφετημένη Θυγατρική (World/Regional Product Mandate-WPM).....	56
2.9 Σύνοψη.....	57
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ Η Ανταγωνιστική Θέση των Ελληνικών Επιχειρήσεων στις Διεθνείς Αγορές.....	68
3.1 Εισαγωγή.....	68
3.2 Η Θέση της Χώρας στην Αγορά Αγαθών και Υπηρεσιών.....	69
3.3 Η Θέση της Χώρας στην Αγορά Κεφαλαίου.....	70
3.4 Οι Θεσμικές Ανεπάρκειες της Ελλάδας.....	70
3.5 Σύνοψη.....	72

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»: Διερεύνηση των Οικονομικών Παραγόντων που Προσδιόρισαν την Κατεύθυνση και το Μέγεθος της Επέκτασης»	74
4.1 Εισαγωγή	74
4.2 Περιγραφή Δομή, Συνθήκες Ανταγωνισμού στους Κλάδους Δραστηριοποίησης.....	76
4.3 Η Παγκόσμια Τσιμεντοβιομηχανία	83
4.4 Η Θέση του Ομίλου Επιχειρήσεων «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» στον Κλάδο	84
4.4.1 <i>Ιστορική Πορεία του Ομίλου Επιχειρήσεων «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»</i>	85
4.4.2 <i>Η επίδραση των Στρατηγικών Επιλογών της «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»</i>	101
4.5 Η Ανταγωνιστικότητα της «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»	104
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ Ερμηνεία - Ανάλυση της Πορείας της Επιχείρησης και Συσχέτιση της με τις Θεωρίες Διεθνοποίησης.....	110
5.1 Εισαγωγή	110
5.2 Εφαρμογή των Θεωριών Διεθνοποίησης στην «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.».....	111
6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ Συμπεράσματα	121
7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ Περιορισμοί Μελέτης & Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	128
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	136

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι αποτέλεσμα πολλών ωρών έρευνας και ανάλυσης. Ωστόσο, η προσπάθεια αυτή δε θα ήταν επαρκής χωρίς τη βοήθεια του κ. Θανόπουλου Ιωάννη, του επιβλέποντα καθηγητή μου, στον οποίο είμαι ευγνώμων για την υποστήριξη που μου παρείχε.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ξένο, την κα. Κωστούρου και την κα. Σιαίνη, από την εταιρεία TITAN A.E., για τη μεγάλη βοήθεια, τη συμμετοχή και το υλικό που μου παρείχαν, για την έρευνα μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, τα άτομα του φιλικού και οικογενειακού μου περιβάλλοντος που με στήριξαν όλη τη περίοδο της μελέτης, καθώς επίσης και το διευθυντή μου κ. Ζαφείρη για την κατανόηση και το χρόνο που μου διέθεσε για να ολοκληρώσω τη διπλωματική εργασία.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Πίνακας 1.	Οι πιο ελκυστικοί προορισμοί & κλάδοι - οι σημαντικότερες στρατηγικές ανταποκρίσεις των επιχειρήσεων (2005-2006)	51
Πίνακας 2.	Διαχρονική Διαμόρφωση Ελληνικής Τσιμεντοβιομηχανίας	76
Πίνακας 3.	Πωλήσεις «TITAN Α.Ε.» ετών 1997 και 2005	102
Πίνακας 4.	Βασικά Οικονομικά Μεγέθη «TITAN Α.Ε.» 2001-2005	103

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.	ΔΑΕ (FDI) Εισροές, Παγκοσμίως και ανά Κατηγορία Οικονομιών (1980-2004 σε δισεκατομμύρια δολάρια)	20
Διάγραμμα 2.	Διαχρονική Παραγωγή Τσιμέντου στην Ελλάδα (1913-2004)	78
Διάγραμμα 3.	Πωλήσεις & Εξαγωγές Τσιμέντου (1995-2004)	78
Διάγραμμα 4.	Παραγωγή Τσιμέντου (1995-2004)	79
Διάγραμμα 5.	Εξαγωγές - Κύριες χώρες Προορισμού (1995-2004)	79
Διάγραμμα 6.	Χαρακτηριστικά Μεγέθη «TITAN Α.Ε.» 2000-2005	104

ΛΕΞΙΚΟ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΩΝ ΟΡΩΝ

Domestic Corporation	Τοπική Επιχείρηση
Efficiency Seeking	Βελτίωση Αποτελεσματικότητας
Foreign Direct Investment (F.D.I.)	Διεθνείς Άμεσες Επενδύσεις (Δ.Α.Ε.) ή Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.)
General Agreement on Tariffs and Trade (G.A.T.T.)	Γενική Συμφωνία Δασμών & Εμπορίου
Global Investment Prospects Assessment (G.I.P.A.)	Προοπτικές & Εκτιμήσεις Παγκόσμιων Επενδύσεων
Global Strategy	Παγκόσμια Στρατηγική
International Business	Διεθνικές Δραστηριότητες
International Merchandise Trade	Διεθνές Εμπόριο Αγαθών
International Service Trade	Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών
Location Advantages	Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας
Market Seeking	Πρόσβαση Σε Αγορές
Multi-domestic Corporation	Πολυτοπική Επιχείρηση
Multinational Firm	Πολυεθνική Επιχείρηση (Π.Ε.)
Organization for Economic Co-operation and Development (O.E.C.D.)	Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α.)
Ownership Advantages	Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας
Resource Seeking	Πρόσβαση σε Α' Ύλες
Rationalized Product Subsidiary (R.P.S.)	Θυγατρική Προμηθευτής
Strategic Alliances	Στρατηγικές Συμμαχίες
Strategic Asset Seeking	Απόκτηση Στρατηγικού Ενεργητικού
Transnational Strategy	Διεθνική Στρατηγική
Truncated Miniature Replica (T.M.R.)	Θυγατρική Αντίγραφο της Μητρικής
United Nations Conference on Trade and Development (U.N.C.T.A.D.)	Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη
World Bank	Παγκόσμια Τράπεζα (Π.Τ.)
World Economic Forum	Παγκόσμιο Οικονομικό Forum
World Investment Report (W.I.R.)	Report Παγκοσμίων Επενδύσεων
World Trade Organization (W.T.O.)	Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (Π.Ο.Ε.)
World/Regional Product Mandate (W.P.M.)	Χειραφετημένη Θυγατρική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Εισαγωγή - Ορισμοί και Καθορισμός του Θέματος

1.1 Εισαγωγή

Το 450 π.Χ. ο Σωκράτης ανέφερε: «Δεν είμαι Αθηναίος ή Έλληνας αλλά Πολίτης του Κόσμου». Αυτή η προφητική διαπίστωση του Σωκράτη βρίσκει σάρκα και οστά στη σημερινή πραγματικότητα. Μια πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τη διεθνοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια της οποίας όλες οι επιχειρήσεις -ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου οικονομικής ή και κοινωνικής δραστηριότητας, προέλευσης, θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης και διοικητικής δομής- αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης. Του τρόπου, δηλαδή, (αναδι)οργάνωσης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας (παραγωγής, διανομής, πωλήσεων, διαχειριστικής αλυσίδας, έρευνας και ανάπτυξης).

Στα πλαίσια της νέας τάξης πραγμάτων, φαίνεται πως δε μπορεί να γίνει ουσιαστική διάκριση ανάμεσα στις «εθνικές» και διεθνικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Ακόμα και σε μια μικρή χώρα όπως η Ελλάδα, σε περιφέρειες

όπως η Βόρεια Ελλάδα, σε παραδοσιακούς κλάδους και σε μικρές επιχειρήσεις υπάρχει το δίλημμα της εξωστρέφειας. Το δίλημμα της παραγωγής ή και διανομής σε ξένες αγορές μέσω των άμεσων επενδύσεων ή μέσω εξαγωγών, της εισόδου σε νέες αγορές μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων ή της δημιουργίας νέων μονάδων, της διατήρησης κρίσιμων λειτουργιών στη χώρα ή της σταδιακής (ή και ολικής) (αναδι)οργάνωσης τους σε μια ευρύτερη περιοχή όπως αυτή της Ν.Α Ευρώπης ή και ευρύτερα στον κόσμο. Η όποια επιλογή θα είναι το αποτέλεσμα της ανάδρασης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των πόρων και δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης, όπως προβλέπει η στρατηγική ανάλυση της αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει η χώρα υποδοχής επενδύσεων μέσω εσωτερίκευσης ή εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.

Με βάση τα παραπάνω, προβάλλει ως αδήριτη η ανάγκη για δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων πέραν των εθνικών συνόρων, προκειμένου να σταθούν με αξιώσεις στον στίβο του διεθνούς ανταγωνισμού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν την υφιστάμενη κατάσταση εκμεταλλεόμενες τις όποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες προκειμένου να ακολουθήσουν μια πορεία κατάκτησης ή και διατήρησης του στρατηγικού πλεονεκτήματος καθιστώντας με τον τρόπο αυτό αισθητή την παρουσία τους σε έναν οικονομικό κόσμο δίχως σύνορα.

1.2 Σκοπός – Μεθοδολογία της Μελέτης

Μετά τις παραπάνω επισημάνσεις θα λέγαμε ότι ο βασικός σκοπός της παρούσης μελέτης, οριοθετείται στα πλαίσια της καταγραφής και μελέτης των ωφελειών και των δυσκολιών κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη, μεταξύ άλλων, θα αναλύσει και θα διαμορφώσει προτάσεις στα ακόλουθα ερωτήματα, τα οποία θα αποτελέσουν και τους βασικούς της άξονες:

1. Ποιές είναι οι αλλαγές που συντελούνται στο διεθνές περιβάλλον και ποιές οι στρατηγικές ανταπόκρισης των διεθνικών επιχειρήσεων;
2. Ποιός είναι ο βαθμός εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και πώς αυτός συσχετίζεται με το γενικότερο οικονομικό – χρηματοοικονομικό – πολιτικό – νομικό και κοινωνικό περιβάλλον;

Τέλος, επιχειρείται η επιβεβαίωση σε ρεαλιστικό επιχειρηματικό επίπεδο των στρατηγικών διεθνοποίησης που έχουν αναπτυχθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Η μέθοδος που κρίθηκε δόκιμη για τον σκοπό αυτό είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης (case study). Η εταιρεία που επελέγη για τη μελέτη περίπτωσης είναι η «TITAN A.E.» που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας τσιμέντου. Ενός κλάδου που έχει σημαντική ιστορία και που για πολλά χρόνια αποτέλεσε βασικό μοχλό ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας. Η δυναμική εξέλιξη της «TITAN A.E.» μέσω των στρατηγικών

διεθνοποίησης που εφήρμοσε διαχρονικά, εκτός από τις ενδιαφέρουσες πτυχές που παρουσιάζει, αντικατοπτρίζει κατά την άποψη μας την εικόνα αλλά και τις εξωστρεφείς στρατηγικές σκέψεις πολλών διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες δείχνουν να επαληθεύουν τις διάφορες θεωρίες διεθνοποίησης που διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Οι Αλλαγές στο Διεθνές Περιβάλλον και Η Στρατηγική Ανταπόκριση των Διεθνικών Επιχειρήσεων

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιδιώκουμε τη συνοπτική εξέταση της ολοκλήρωσης της οικονομικής δραστηριότητας μέσω των διαδικασιών διεθνοποίησης και παγκοσμιοποίησης καθώς και της στρατηγικής των πολυεθνικών επιχειρήσεων ως κυρίαρχων μορφών εταιρικής οργάνωσης στην παγκόσμια οικονομία. Αρχικά, εξετάζονται συγκριτικά και αποσαφηνίζονται οι έννοιες της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης. Στη συνέχεια, αναλύονται οι σημαντικότερες αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον καθώς η στρατηγική ανταπόκριση των διεθνικών επιχειρήσεων.

2.2 Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις

Η έννοια εξωστρέφεια είναι ένας πολιτικός όρος που χρησιμοποιήθηκε αρκετά πρόσφατα προκειμένου να εκφράσει τη διαδικασία οικονομικής ολοκλήρωσης

μιας χώρας με τις παγκόσμιες αγορές σε ένα πλαίσιο απελευθέρωσης και ανοίγματος των διεθνών αγορών και ανάπτυξης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από εθνικές επιχειρήσεις. Οι εξωστρεφείς δραστηριότητες ουσιαστικά αναφέρονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες ατόμων, επιχειρήσεων ή οργανισμών που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται σε άλλες χώρες. Οι δραστηριότητες αυτές, οι οποίες στη διεθνή βιβλιογραφία αποκαλούνται International Business (Διεθνικές Δραστηριότητες), διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις γενικές κατηγορίες (Χατζηδημητρίου Ι. Α., 2003, σελ. 31-34):

- 1. Διεθνές Εμπόριο Αγαθών (International Merchandise Trade):** Πρόκειται για αγορές και πωλήσεις αγαθών μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρηματιών, επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών (εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών).
- 2. Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών (International Service Trade):** Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση με τη διαφορά ότι οι συναλλαγές αφορούν παρεχόμενες υπηρεσίες όπως μεταφορές, ναυτιλιακές, ασφαλιστικές, τραπεζικές, κ.ά.
- 3. Διεθνείς Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (International Portfolio Investment):** Αφορά τις συναλλαγές ατόμων, επιχειρήσεων ή οργανισμών σε όλες τις αγορές χρεογράφων (μετοχές, ομόλογα, κ.λπ.).
- 4. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment-FDI):** Περιλαμβάνει τη μεταφορά κεφαλαίου από μια χώρα σε μια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, πρωταρχικός αντικειμενικός στόχος του ιδιοκτήτη

των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης και η ενεργός συμμετοχή του στη διοίκηση της επιχείρησης.

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος αυτών των δραστηριοτήτων είναι ένας τύπος επιχειρηματικής οργάνωσης, η Πολυεθνική Επιχείρηση (ΠΕ, Multinational Firm). Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε τουλάχιστον δύο χώρες. Η μία χώρα αποτελεί τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και η άλλη τη χώρα υποδοχής. Στη χώρα υποδοχής λειτουργούν οι λεγόμενες θυγατρικές ενώ στη χώρα προέλευσης βρίσκεται η μητρική εταιρεία. Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ΠΕ περιλαμβάνουν όχι μόνο τη μεταφορά παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή κεφαλαίου και εργασίας αλλά και ενός πακέτου συμπληρωματικών, αλλά εξ ίσου σημαντικών, πλουτοπαραγωγικών πόρων που περιλαμβάνει, δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης, τεχνολογία, και διοικητικές ικανότητες. Επίσης, μια ΠΕ χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μιας κοινής στρατηγικής. Αυτή η στρατηγική αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών. Η ίδρυση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηρίζεται σε κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα. Σκοποί της λειτουργίας τους είναι η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, η επέκταση, η μεγιστοποίηση του κέρδους και ο περιορισμός του ρίσκου σε παγκόσμια κλίμακα (Μπαμπανάσης, 2004, σελ.113).

Οι Διεθνικές Δραστηριότητες (International Business) είναι άμεσα συνδεδεμένες με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Τα τελευταία χρόνια ο όρος παγκοσμιοποίηση χρησιμοποιείται ευρέως, χωρίς όμως να είναι βέβαιο ότι

ερμηνεύεται με τον ίδιο τρόπο από όλους. Βρίσκεται διαρκώς στην πρώτη θέση της επικαιρότητας, της δημόσιας συζήτησης σε θέματα που αφορούν την οικονομία, την κοινωνία, τον πολιτισμό και την πολιτική, ενώ υπάρχει μια κριτική μάζα κειμένων από όλα τα γνωστικά πεδία της οικονομικής επιστήμης που διερευνούν, αναλύουν και ερμηνεύουν, ανάλογα με την οπτική γωνία του αναλυτή, τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις. Η εμμονή των «υπέρμαχων» της παγκοσμιοποίησης στην υιοθέτηση θέσεων όπως για παράδειγμα το τέλος της «γεωγραφίας» ή του «εθνικού κράτους», προκαλεί αντιπαραθέσεις και δημιουργεί «πολέμιους» της παγκοσμιοποίησης όπου τους διευκολύνει να υιοθετούν θέσεις όπως ότι η παγκοσμιοποίηση είναι ένας «μύθος» ή ότι απλά διανύουμε ένα «νέο κύμα διεθνοποίησης» αντίστοιχο ή μικρότερο σε ένταση από προγενέστερα κύματα (πριν τον 1ο Παγκόσμιο Πόλεμο).

Πιο συγκεκριμένα, ένας οικονομολόγος ειδικευόμενος στο γνωστικό πεδίο του διεθνούς εμπορίου, αναφερόμενος στην παγκοσμιοποίηση, θα επιχειρηματολογούσε για την αυξανόμενη σημασία του διεθνούς εμπορίου και το ρόλο του στην προώθηση της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας (Traill, 2001, σελ. 390-395, ; Αναστασόπουλος, Γ. και Trail, W. B., 1994, σελ. 160-177). Κάποιος άλλος, με ειδίκευση στη διεθνή επιχειρηματικότητα, θα επιχειρηματολογούσε για την αυξανόμενη σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ως φορέων διεθνών κεφαλαίων και εμπορίου (Dunning, 1994, σελ. 8). Μια τρίτη προσέγγιση, από το γνωστικό πεδίο της ανάλυσης των αγορών και του μάρκετινγκ, θα εξέταζε την παγκοσμιοποίηση των αγορών, και πιο συγκεκριμένα το βαθμό σύγκλισης των αγορών (όπως των καταναλωτικών αγαθών) και την συνεπακόλουθη ευχέρεια των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν

και να εφαρμόσουν παγκόσμιες στρατηγικές προκειμένου να επικεντρώσουν και να εξυπηρετήσουν καταναλωτές ανά τον κόσμο. Μια τέταρτη προσέγγιση, οικονομολόγων και πολιτικών επιστημόνων θα αναφερόταν στην δημιουργία ενός οικονομικού περιβάλλοντος «χωρίς σύνορα» όπου οι συναλλασσόμενοι (επιχειρήσεις, καταναλωτές) είναι τόσο στενά διασυνδεδεμένοι μεταξύ τους σε διεθνές επίπεδο λόγω της σύγκλισης (εξαιτίας του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης) η οποία είναι επικρατέστερη της απόκλισης λόγω των φυσικών διαφορών στον πολιτισμό, στους θεσμούς και στα κοινωνικά συστήματα (Mueller, 1994 σελ. 407-28).

Οι τέσσερις προσεγγίσεις της παγκοσμιοποίησης δεν είναι αντιφατικές: μια πραγματικά παγκόσμια οικονομία, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι κυριαρχείται από πολυεθνικές επιχειρήσεις (ως την κυρίαρχη μορφή εταιρικής οργάνωσης), που επιδιώκουν να προμηθεύσουν καταναλωτές (που δεν διαφοροποιούνται με κριτήριο τα εθνικά σύνορα, και την εθνική κουλτούρα), εγκαθιστώντας διεθνή παραγωγή ώστε να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη παραγωγής, μεταφοράς και όποια άλλα συναλλακτικά κόστη, όπου, σε ένα κόσμο ελεύθερο από παρεμβάσεις που εξυπηρετούν «εθνικά συμφέροντα» (όπως δασμοί και άλλα εμπόδια), που ενθαρρύνονται οι οικονομικές δραστηριότητες (μεταξύ επιχειρήσεων με επιχειρήσεις ή/και καταναλωτές) σε παγκόσμιο επίπεδο, η δραστηριότητα αυτή θα μπορούσε να διευκολύνει την περαιτέρω προώθηση του εμπορίου (βασισμένο στις αρχές των συγκριτικών/ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων) με ότι αυτό συνεπάγεται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την παγκόσμια ανάπτυξη. Όμως, αυτή η άποψη είναι υπερ-απλουστευτική, συνοψίζει ένα μοντέλο «του μέλλοντος» όπου σήμερα

απέχουμε αρκετά από αυτό, ενώ έχει δεχθεί σημαντικότερη κριτική και αναθεωρηθεί (Hirst and Thomson, 1996, σελ. 30-35 ; Dicken, 1992; σελ. 142-145 ; Traill, 2001, ό.π.).

Η πιο πάνω σύνθεση, βρίσκει αντίθετους άλλους αναλυτές οι οποίοι επιχειρηματολογούν ότι η παγκόσμια οικονομία ήταν περισσότερο ανοικτή στην διεξαγωγή της οικονομικής δραστηριότητας και στον διεθνή ανταγωνισμό, περισσότερο ολοκληρωμένη, με ένα χαλαρό ρυθμιστικό πλαίσιο, σχεδόν - ανεπηρέαστη κίνηση διεθνών ροών κεφαλαίου και εμπορίου και σε προηγούμενες εποχές όπως αυτή πριν τον 1° Παγκόσμιο Πόλεμο. Υπό αυτές τις συνθήκες, «οι αγορές διασυνδέθηκαν με ένα διαρκώς αυξανόμενο μερίδιο πόρων και παραγόμενου προϊόντος, ενώ οι εξαγωγές, στις κυριότερες καπιταλιστικές χώρες αυξήθηκαν με υψηλότερους ρυθμούς από την αύξηση του προϊόντος» (Kozul - Wright, 1995, σελ. 139-40).

Ακόμα και αν δεχθούμε (όπως θα δούμε και από τα στοιχεία) ότι τουλάχιστον σε ποσοτικούς όρους η παγκόσμια οικονομία ήταν ολοκληρωμένη όπως είναι και η σημερινή, σίγουρα η φύση και ο βαθμός αυτής της ολοκλήρωσης ήταν ποιοτικά αρκετά διαφορετικός. Η διεθνής οικονομική ολοκλήρωση πριν από το 1913 - για την ακρίβεια μέχρι και τη δεκαετία του 60 - ήταν περισσότερο επιφανειακή «Shallow Integration», με εμπορικές σχέσεις ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις «Arm's Length Trade» και με διεθνή κίνηση κεφαλαίων χαρτοφυλακίου «Portfolio» (UNCTAD, 1993, σελ. 113).

2.3 Διαλεκτική Θεώρηση της Διεθνοποίησης σε Σχέση με την Παγκοσμιοποίηση

Εγκαταλείποντας τις όποιες ιδεολογικές προκαταλήψεις και ακραίες θέσεις, η εξέταση της παγκοσμιοποίησης σε αυτό το Κεφάλαιο παραθέτει μια διαλεκτική θεώρηση. Πράγματι, ακόμη δεν έχουμε μια παγκόσμια οικονομία, τουλάχιστον έτσι όπως ιδεατά σε ένα τέλειο μοντέλο όπως περιγράφηκε προηγουμένως, ενώ τα χαρακτηριστικά της διεθνούς οικονομίας που βιώνουμε σήμερα διαφέρουν πολύ από τα αντίστοιχα της περιόδου πριν από το 1913 ή ακόμα και από αυτά των τελευταίων δεκαετιών. Σύμφωνα με τον Dicken (1998, σελ. 5) η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία ή ένα «πλέγμα αλληλένδετων διαδικασιών» και όχι ένα τελικό στάδιο ή μια τελική φάση εξέλιξης. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης συνυπάρχει με την διαδικασία της διεθνοποίησης. Ενώ, η διεθνοποίηση είναι προγενέστερη, εξελίσσεται και εμβαθύνεται μαζί με την παγκοσμιοποίηση που περιγράφει το σημερινό στάδιο εξέλιξης της διεθνούς οικονομίας.

Ο Yeung (1998, σελ. 291-309) θεωρεί, επίσης, την παγκοσμιοποίηση ως μια «διαλεκτική διαδικασία ομογενοποίησης και διαφοροποίησης». Το τελικό στάδιο της παγκοσμιοποίησης (η κατάληξη της διαδικασίας) θεωρεί τον κόσμο περισσότερο ομοιογενή (οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά), ενώ η διαλεκτική ανταπόκριση σε αυτό, (ή στην πορεία προς αυτό) το στάδιο είναι η

επιβεβαίωση της διαφορετικότητας που εκδηλώνεται σε διάφορα επίπεδα, όπως για παράδειγμα η ανάδραση του τοπικού, με το περιφερειακό, το εθνικό ή το παγκόσμιο στοιχείο.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ακαδημαϊκοί από το χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, επιχειρηματολογούν για τη διάδραση του «παγκόσμιου» με το «τοπικό» στοιχείο. Ο Porter (1990, σελ. 10-25) αναλύει τη στρατηγική των επιχειρήσεων στο μέσο επίπεδο των βιομηχανικών κλάδων, ως τον παράγοντα κλειδί στην εξέταση της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του, οι βιομηχανικοί κλάδοι μπορούν να ταξινομηθούν σε ένα φάσμα δύο άκρων σύμφωνα με τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά, το εύρος των δραστηριοτήτων και τη στρατηγική ανταπόκριση των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο στη διαδικασία παγκόσμιας οικονομικής ολοκλήρωσης. Το ένα άκρο του μοντέλου του (ή της κατηγοριοποίησης του) περιγράφει την οργάνωση των βιομηχανιών μέχρι και την δεκαετία του '60 (πολυτοπικές βιομηχανίες), ενώ στο άλλο (άκρο) παρουσιάζει την αντίστοιχη οργάνωση που διαπιστώνουμε σήμερα (παγκόσμιες βιομηχανίες). Εν τούτοις ελάχιστες βιομηχανίες θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στο ένα ή στο άλλο άκρο του προτύπου, ενώ, σύμφωνα με την κριτική του Dicken (1998 ό.π.), δεν συναντούμε ένα μόνο μοντέλο οργάνωσης σε κάθε κλάδο.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, ένα πλέγμα αλληλένδετων αλλαγών (συμπεριλαμβανομένων και τυχαίων γεγονότων ή εξωγενών παραγόντων) που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των εθνών, των βιομηχανιών, και των εταιριών, προκαλεί μια διαδικασία μετάβασης από συνθήκες πολυ-τοπικού

ανταγωνισμού-όπου μια πολυεθνική επιχείρηση έχει εγκατεστημένες παραγωγικές ή/και εμπορικές μονάδες σε πολλές χώρες αλλά ο ανταγωνισμός έχει εθνική διάσταση-σε συνθήκες παγκόσμιου ανταγωνισμού - όπου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ολοκληρώνουν τις γεωγραφικά διεσπαρμένες δραστηριότητες τους και ανακατανέμουν τους πόρους τους σε παγκόσμια βάση (Porter, 1990, ό.π.).

Στο άκρο του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν παγκόσμια στρατηγική (Global Strategy), όπου η παραγωγή συγκεντρώνεται σε μια ή λίγες άριστες περιοχές, ενώ το ενδιαφέρον εστιάζεται στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κόστους και όχι στη διαφοροποίηση του προϊόντος (Bartlett and Goshal, 1989, Κεφ. 11-12).

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαλεκτική θεώρηση της ομογενοποίησης και της διαφοροποίησης, ή της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης, και το γεγονός ότι η οικονομική δραστηριότητα είναι σήμερα περισσότερο πλουραλιστική παρά ποτέ, θα πρέπει και να δεχτούμε ότι και η στρατηγική οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα είναι επίσης περισσότερο σύνθετη από αυτή που αναφέρθηκε προηγουμένως. Σύμφωνα με την προσέγγιση των Bartlett και Goshal (1989, ό.π.), προκειμένου να αναπτυχθεί ή ακόμα και να επιβιώσει μια επιχείρηση σήμερα θα πρέπει να (ακολουθήσει) ακολουθήσει ένα περισσότερο σύνθετο οργανωτικό μοντέλο (complex global, σύμφωνα με την ορολογία του Dicken, 1998, ό.π.) ή όπως καλύτερα έχει χαρακτηριστεί μια διεθνική στρατηγική (Transnational Strategy) η οποία θα ανταποκρίνεται στην ανάγκη να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματική σε παγκόσμιο

επίπεδο (να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας από γεωγραφικά διασκορπισμένες θυγατρικές), πολυ-τοπικά/πολυ-εθνικά ευέλικτη (ανταποκρινόμενη στην διαφορετικότητα του τοπικού, περιφερειακού, εθνικού) και παράλληλα ικανή να μαθαίνει από τα διαφορετικά επίπεδα δραστηριοποίησης (αξιοποιώντας κατάλληλα τις θυγατρικές της και κερδίζοντας από τους «δεσμευμένους» σε τοπικό επίπεδο πόρους όπως ανακάλυψη ή/και ανάδειξη της διαφορετικότητας μέσω τοπικής/εθνικής/περιφερειακής έρευνας και ανάπτυξης, (Bartlett and Goshal, 1989, ό.π.).

Η υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιας σύνθετης στρατηγικής υποδηλώνει και αλλαγές στην εσωτερική δομή της επιχείρησης, αλλαγές στις ενδοεταιρικές σχέσεις καθώς και τις δια-εταιρικές σχέσεις-δηλαδή τις σχέσεις της πολυεθνικής επιχείρησης με εξωτερικούς φορείς όπως συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, και τις εθνικές κυβερνήσεις. Η κάθε οικονομική μονάδα (θυγατρική) συναλλάσσεται με ένα μεγάλο αριθμό άλλων οικονομικών μονάδων σε παγκόσμιο επίπεδο (σε ένα γεωγραφικό δίκτυο προστιθέμενης αξίας) όπου οι συναλλαγές αυτές είναι περισσότερες (από ότι συνέβαινε στο παρελθόν) διευθυνόμενες (αντίθετα με τις συναλλαγές ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις) και διαφορετικής υφής η μία με την άλλη ώστε να εξυπηρετήσουν τα ανά τον κόσμο ενδιαφερόμενα μέρη (στοιχείο ανταπόκρισης/διαφορετικότητας) (Dunning, ό.π. ; Αναστασόπουλος και Traill, ό.π.).

Αναφερόμενος σε αυτές τις εξελίξεις ο Dicken (ό.π.) τις χαρακτήρισε ως αλληλένδετες τάσεις μιας διαδικασίας εξέλιξης - της παγκοσμιοποίησης που ο

Dunning, όρισε ως «στενή και περίπλοκη διασυνοριακή δικτύωση όλων των ειδών εμπορικών συναλλαγών, έτσι ώστε κάθε χώρα να διασυνδέεται με τις άλλες χώρες του κόσμου, μέσω ενός δικτύου σχέσεων ιστού αράχνης» (Dunning, ό.π.).

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι η παγκόσμια οικονομία είναι (γίνεται) λειτουργικά περισσότερο ολοκληρωμένη, ενώ η οικονομική δραστηριότητα περισσότερο αλληλένδετη και αλληλεξαρτημένη (Αναστασόπουλος και Traill, ό.π ; Dicken, ό.π. ; Hirst and Thomson, ό.π. ; Yeung, ό.π.). Σύμφωνα με τον McGrew σε μια ευρύτερη προσέγγιση, η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια διαδικασία κατά την οποία «[...] γεγονότα, αποφάσεις και δραστηριότητες σε ένα μέρος του κόσμου, έχουν σημαντικές επιπτώσεις (επιδράσεις) σε μεμονωμένα άτομα καθώς και κοινωνίες σε αρκετά μακρινά μέρη του κόσμου» (McGrew, 1992, σελ. 23).

2.4 Ανάλυση της Διαδικασίας Παγκοσμιοποίησης των Αγορών

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τη διεθνοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη των εξωστρεφών/διεθνικών δραστηριοτήτων (International Business) των επιχειρήσεων λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω της υιοθέτησης των στρατηγικών του διεθνούς εμπορίου και των διεθνών άμεσων επενδύσεων. Στις υποενότητες που ακολουθούν, επιχειρείται μια επισκόπηση

των τάσεων που επικρατούν παγκοσμίως για την ανάληψη των στρατηγικών αυτών επιλογών καθώς και της επίδρασης τους στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του επιπέδου ανταγωνιστικότητας των οικονομιών των χωρών προέλευσης των ΠΕ.

2.4.1 Μέσω Διεθνούς Εμπορίου

Το διεθνές εμπόριο συνδέει, μέσω της ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών, γεωγραφικά απομονωμένες αγορές, ενώ τείνει να εξισώνει τις τιμές τόσο των τελικών προϊόντων όσο και, σύμφωνα με τη θεωρία, τις τιμές των συντελεστών παραγωγής λειτουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο ως καταλύτης ολοκλήρωσης των αγορών. Εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι οι χώρες που είναι ανοιχτές στον διεθνή ανταγωνισμό παρουσιάζουν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης (Baily and Gersbach, 1995, σελ. 307-58 ; Krugman, 1995, σελ. 327-377; Traill, ό.π.).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, το έτος 2000, το παγκόσμιο εμπόριο γνώρισε ένα ιστορικό υψηλό σημείο (το μερίδιο του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών στο παγκόσμιο Α.Ε.Π. προσέγγισε το 29%, (W.T.O., International Trade Statistics, 2001). Το μερίδιο αυτό παρουσιάζεται αυξημένο κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 1990, αύξηση, μεγαλύτερη και από αυτή που σημειώθηκε τις δύο προηγούμενες δεκαετίες μαζί. Σύμφωνα με τον Krugman (ό.π.) το διεθνές εμπόριο αγαθών αυξανόταν σταθερά από την δεκαετία του 1950 (όταν οι παγκόσμιες εξαγωγές αγαθών

αντιπροσώπευαν ποσοστό 7% του παγκόσμιου ΑΕΠ) έως και το έτος 1993 (όταν το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 17,1%). Η σταθερή αύξηση του διεθνούς εμπορίου μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, αντανακλά και την εδραίωση συνθηκών της διεθνούς οικονομίας, το σχεδιασμό της αποκαλούμενης διεθνούς αρχιτεκτονικής, καθώς και το σταδιακό άνοιγμα των διεθνών αγορών στον διεθνή ανταγωνισμό. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο το διεθνές εμπόριο αυξάνεται με υψηλότερους ρυθμούς από την αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής. Σύμφωνα με τον Dicken (ό.π.) στην περίοδο μεταξύ 1950 και 1994 οι συνολικές παγκόσμιες εξαγωγές δεκατετραπλασιάστηκαν, ενώ η παγκόσμια παραγωγή πενταπλασιάστηκε. Την ίδια περίοδο αλλάζει τόσο η γεωγραφία όσο και η φύση του εμπορίου, καταδεικνύοντας μία διαφορετικού τύπου ολοκλήρωση από αντίστοιχες άλλων περιόδων (όπως πριν το 1913).

Ενώ, το μεγαλύτερο τμήμα του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται κυρίως ανάμεσα στις ανεπτυγμένες χώρες (περιοχές) του πλανήτη, ένα διαρκώς αυξανόμενο τμήμα (ιδίως μεταποιημένων προϊόντων) αποτελεί εμπόριο όλο και μεγαλύτερου αριθμού χωρών. Συγκεκριμένα, την περίοδο 1948-2000, μειώνεται σημαντικά το μερίδιο των χωρών της Β. Αμερικής ενώ αυξάνεται δραματικά το μερίδιο των χωρών της Ασίας, και λιγότερο το μερίδιο της Δ. Ευρώπης. Η βελτίωση της σχετικής θέσης της Ασίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάδυση των χωρών της Ν.Α. Ασίας (NIEs) αλλά και πρόσφατα, την τελευταία δεκαετία, της Κίνας.

Επίσης, οι αναπτυσσόμενες χώρες βελτίωσαν σημαντικά την θέση τους στο

εμπόριο μεταποιημένων προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα μεταποιημένα προϊόντα των αναπτυσσόμενων χωρών αντιπροσωπεύουν ένα αυξανόμενο μερίδιο του συνολικού εμπορίου. Είναι ξεκάθαρο ότι οι χώρες αυτές ανταγωνίζονται, τουλάχιστον όσον αφορά τη μεταποίηση, τις αναπτυγμένες χώρες σε όρους φθηνής εργασίας, ενώ τα προϊόντα τους, τα οποία είναι χαμηλότερου κόστους, αργότερα διεισδύουν στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών. Όμως, σύμφωνα με τους Baker, Epstein and Pollin (1998, Κεφ.1-3) ενώ θα περίμενε κανείς τη συγκέντρωση της παραγωγής σε κλάδους εντάσεως εργασίας (όπως κλωστοϋφαντουργία) αντιθέτως οι χώρες αυτές προσελκύνουν παραγωγή και κερδίζουν αυξανόμενα μερίδια εμπορίου σε κλάδους τεχνολογικής εντάσεως (όπως μηχανές και μεταφορικός εξοπλισμός) γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη (ή ανάπτυξη) τεχνικών ικανοτήτων και υποδομών.

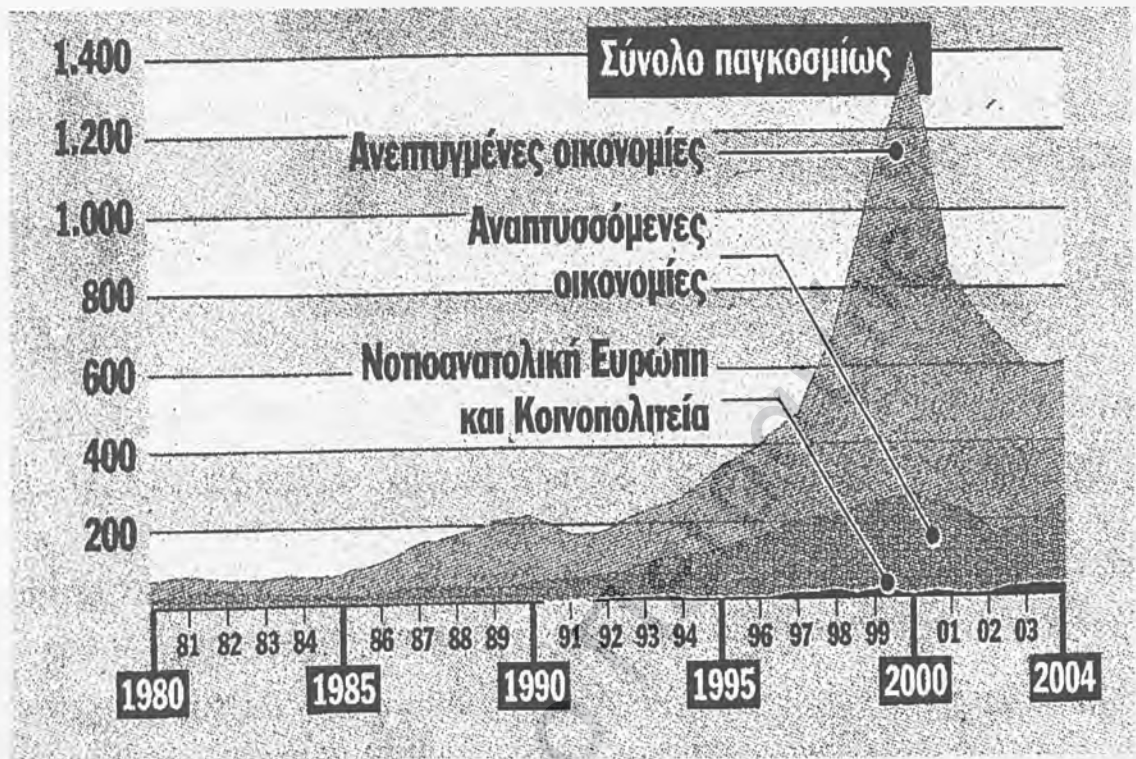
Πριν από το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι αναπτυγμένες χώρες εισήγαγαν πρώτες (ακατέργαστες) ύλες και εξήγαγαν (μεταποιημένα) τελικά προϊόντα. Σήμερα, το μεγαλύτερο μερίδιο εμπορίου είναι ενδο-κλαδικό (Intra-Industry) ανάμεσα σε (ομοειδείς) ανεπτυγμένες χώρες. Η εξήγηση βρίσκεται στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας στις τελικές διαφοροποιημένες αγορές (Krugman, ό.π.). Σύμφωνα με τον Krugman, τα σύγχρονα προϊόντα περιλαμβάνουν περισσότερα στάδια παραγωγής, η οποία λόγω της διεθνοποίησης οργανώνεται σε πολλές χώρες, δίνοντας στις χώρες αυτές περισσότερες ευκαιρίες παραγωγής και εμπορίου, ενώ τα στάδια παραγωγής σε ένα μεγάλο βαθμό (λόγω της γεωγραφικής διεύρυνσης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και της κατανομής των ρόλων τους) μπορεί να οργανώνονται από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η προστιθέμενη αξία της παγκόσμιας παραγωγής ενός τελικού

αγαθού μπορεί να είναι αρκετές φορές μεγαλύτερη από την προστιθέμενη αξία όλων των σταδίων της ίδιας παραγωγής (Krugman, ό.π.). Η διαφορά αυτή μπορεί να εξηγεί και μια άλλη ποιοτική αλλαγή του διεθνούς εμπορίου, την οργάνωση της διεθνούς παραγωγής, και την εμπορεία μέσω πολυεθνικών επιχειρήσεων ή δικτύων αυτών (ενδο-επιχειρησιακό εμπόριο). Η εξέλιξη αυτή αντανακλά και την ανάπτυξη του εμπορίου υπηρεσιών-μιας σειράς εμπορικών, χρηματοοικονομικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών-παράλληλα με τη διεθνοποίηση της παραγωγής. Οι δραστηριότητες αυτές είναι περισσότερο από ποτέ αλληλένδετες (G.A.T.T., 1989).

2.4.2 Μέσω Διεθνών Άμεσων Επενδύσεων

Αν το μεταφορικό κόστος, ή/και άλλα συναλλακτικά κόστη περιορίζουν την έκταση της ολοκλήρωσης των αγορών μέσω εμπορίου, οι επιχειρήσεις, μέσω διεθνούς παραγωγής, στρατηγικών συμμαχιών και άλλων εμπορικών συμφωνιών συμπληρώνουν και ενισχύουν την διαδικασία ολοκλήρωσης των αγορών (Traill, ό.π.). Συγκεκριμένα, ενώ κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών το παγκόσμιο εμπόριο αυξήθηκε σημαντικά, οι διεθνείς άμεσες επενδύσεις-ως ο κατ' εξοχήν μηχανισμός χρηματοδότησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων-αυξήθηκαν ταχύτερα (ιδιαίτερα κατά το πρώτο ήμισυ της δεκαετίας του 2000). Πράγματι, σύμφωνα με πιο πρόσφατα στοιχεία της UNCTAD για τη χρονική περίοδο 1980-2004 (Διάγραμμα 1), μπορούμε να αποδείξουμε ότι οι διεθνείς επενδύσεις γνώρισαν σημαντική άνθιση μετά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '80, συνέχισαν την αυξητική τους πορεία και

στη δεκαετία '90 στα τέλη της οποίας και στις αρχές της επόμενης ξεπέρασαν κάθε προηγούμενο.



Πηγή: UNCTAD, FDI/TNC Database.

Διάγραμμα 1: ΔΑΕ (FDI) Εισροές, Παγκοσμίως και ανά Κατηγορία Οικονομιών (1980-2004 σε δισεκατομμύρια δολάρια).

Παραδοσιακά, οι Διεθνείς Άμεσες Επενδύσεις (ΔΑΕ) είναι συγκεντρωμένες, όπως άλλωστε η παραγωγή και το εμπόριο, σε λίγες αναπτυγμένες χώρες. Τη δεκαετία του '60 οι ΔΑΕ προέρχονται κυρίως από 4 αναπτυγμένες χώρες (με κύριο επενδυτή τις Η.Π.Α. με ποσοστό 47,1% των παγκοσμίων εκροών, ακολουθούμενες από το Ηνωμένο Βασίλειο με 18,3%, την Ολλανδία με 10,3% και τη Γαλλία με 6,1%). Το 1985 το μερίδιο των Η.Π.Α. και του Ηνωμένου Βασιλείου περιορίζεται κατά το ήμισυ, δίνοντας χώρο στην Ιαπωνία και τη

Γερμανία οι οποίες έως το 1995 είχαν αυξήσει τη συμμετοχή τους στις παγκόσμιες άμεσες επενδύσεις σε ποσοστό 11,2% και 8,6% αντίστοιχα (W.I.R., 1995, ; UNCTAD, ό.π.). Μία άλλη τάση, όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα, αφορά τη δυναμική εμφάνιση των αναπτυσσόμενων χωρών. Το 1985, το συνολικό μερίδιο των αναπτυσσόμενων χωρών ήταν περίπου 3% ενώ την περίοδο 1998-2000 το μερίδιο αυτό είχε αυξηθεί στο 8%. Το 2001, η Τριάδα, δηλ. η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), οι Η.Π.Α. και η Ιαπωνία, δημιούργησε το 83,3% των εκροών ΔΑΕ, ενώ ήταν αποδέκτης του 66% των παγκόσμιων εισροών ΔΑΕ, γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση της αλληλοεισδοχής και αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες.

Επίσης, στο παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε για την περίοδο (1980-2004) την αλλαγή της σχετικής θέσης των αναπτυσσόμενων χωρών ως αποδέκτες ΔΑΕ. Συγκεκριμένα, οι Η.Π.Α., από κύρια χώρα προέλευσης ΔΑΕ το 1960, μετατράπηκαν σε χώρα υποδοχής επενδύσεων (το 1997 οι εισροές, που αντιστοιχούσαν στο 23,5% των παγκόσμιων εισροών, και οι εκροές ΔΑΕ ήταν σε μια αναλογία περίπου 1:1). Η Ε.Ε. βελτιώνει την παγκόσμια ελκυστικότητα της στα μέσα της δεκαετίας του '90, αυξάνοντας το μερίδιο της στις παγκόσμιες εισροές στο 41%, το οποίο στη συνέχεια θα μειωθεί στο 35,7% το 1998. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ε.Ε. αναδύεται σε κύριο επενδυτή αυξάνοντας σημαντικά το μερίδιο της στις εκροές ΔΑΕ στο 60% την ίδια χρονιά. Αντίθετα, η Ιαπωνία, ενώ αναδείχθηκε σε σημαντική χώρα προέλευσης ΔΑΕ, ιδιαίτερα κατά την περίοδο 1987-92, σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (1980-2004) δεν κατόρθωσε να προσελκύσει ΔΑΕ. Σε ότι αφορά την περίοδο 2001-2003, παρατηρείται μια πτώση των παγκοσμίων ροών άμεσων ξένων επενδύσεων,

όπως προκύπτει από τα στοιχεία της UNCTAD για την περίοδο 2001-2004. Το 2004, όμως, παρατηρείται μια σχετική αύξηση των παγκοσμίων ροών άμεσων ξένων επενδύσεων οι οποίες προσέγγισαν τα 648 δισ. δολάρια. Ωστόσο, πίσω από το συνολικό αυτό μέγεθος βρίσκεται μια αρκετά ενδιαφέρουσα πολυμορφία σε ότι αφορά τη γεωγραφική του κατανομή. Οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων, το 2004, προς τις αναπτυσσόμενες χώρες αυξήθηκαν κατά 40% φτάνοντας τα 233 δισ. δολάρια ενώ, στις ανεπτυγμένες χώρες συνέχισαν την πτωτική πορεία της προηγούμενης τριετίας αγγίζοντας τα επίπεδα των 380 δισ. δολαρίων. Συνεπώς, το 2004, οι αναπτυσσόμενες χώρες έλαβαν ένα ασυνήθιστα μεγάλο μερίδιο άμεσων ξένων επενδύσεων. Σημειώνεται πως πολλές αναπτυσσόμενες χώρες διάκινται θετικά στην άμεση επένδυση από το εξωτερικό, διότι έτσι ενισχύεται η οικονομία της χώρας, τόσο λόγω των τεχνολογικών καινοτομιών, όσο και της μείωσης της ανεργίας κ.λ.π. (Akbar and McBride, 2004, σελ.89-105 ; Gugler P, *Revue Economique et Sociale*, no. 4, December 2004, σελ. 127-129). Η μεγαλύτερη αύξηση σημειώθηκε στην Ασία και την Ωκεανία. Οι εισροές σε αυτές τις περιοχές έφτασαν τα 148 δισ. δολάρια σημειώνοντας αύξηση κατά 50% σε σχέση με το 2003. Η Κίνα παραμένει η χώρα με τις υψηλότερες εισροές (61 δισ. δολάρια), με τις Η.Π.Α. (96 δισ. δολάρια) και το Ηνωμένο Βασίλειο (78 δισ. δολάρια) να είναι οι μοναδικές χώρες που την προσπερνούν. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τον ρόλο της Κίνας πρέπει να σημειώσουμε ότι οι ΠΕ κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών έδειξαν ιδιαίτερα πρόθυμες να εδραιώσουν την παρουσία τους στην κινεζική αγορά σε διάφορους τομείς, από ζυθοποιία μέχρι τραπεζικές υπηρεσίες. Τέτοιου είδους επενδύσεις μπορούν να προσφέρουν στους αγοραστές (ΠΕ) κανάλια διανομής των προϊόντων τους και την παραγωγική δυναμικότητα που χρειάζονται. Και το

2005, οι ΠΕ διατηρούν έντονο το ενδιαφέρον τους προς την Κίνα, προχωρώντας σε κινήσεις εξαγορών είτε πρόκειται για μερίδια μειοψηφίας, είτε για την απόκτηση ελέγχου μιας κινεζικής επιχείρησης. Αυτή η επιθυμία για επέκταση των δραστηριοτήτων των ΠΕ στην Κίνα αποδεικνύεται από δύο μεγα-συμφωνίες που έλαβαν χώρα το 2005. Η μία αφορά την Anheuser-Busch η οποία κατέβαλε σχεδόν 700 εκατ. δολάρια για τη ζυθοποιία Harbin Brewery και η άλλη την Hongkong & Shanghai Banking η οποία ξόδεψε περί τα 1,8 δισ. δολάρια για μερίδιο 19,9% στην Bank of Communications. Επιπλέον, όπως σημειώνεται και στην επόμενη υποενότητα, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι οι ΠΕ είναι σημαντικοί φορείς έρευνας και ανάπτυξης παγκοσμίως. Από αυτές, σύμφωνα με την UNCTAD (ό.π.), προέρχονται περίπου οι μισές παγκόσμιες δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη και πάνω από τα 2/3 των παγκοσμίων επιχειρηματικών δαπανών. Ειδικότερα, περισσότερες από τις μισές κορυφαίες-σε όρους δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη-πολυεθνικές εταιρείες ήδη διεξάγουν έρευνα και ανάπτυξη στην Κίνα. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 που η Motorola εγκατέστησε το πρώτο εργαστήριο έρευνα και ανάπτυξης στην Κίνα, τα ξένα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης στη χώρα αυτή έφτασαν περίπου τα 700.

2.4.3 Μέσω Εκμετάλλευσης των Νέων Τεχνολογιών

Σε ότι αφορά τη δεκαετία του '90 και ειδικότερα του 2000, δεν πρέπει να παραλείψουμε το ζωτικό ρόλο που παίζουν οι νέες τεχνολογίες για την αυξανόμενη εμφάνιση διεθνικών επιχειρήσεων και τη δημιουργία

δραστηριοτήτων «νέας οικονομίας». Τα σύγχρονα αναβαθμισμένα συστήματα τεχνολογίας και επικοινωνιών δίνουν τη δυνατότητα εμφάνισης νέων μορφών ανεύρεσης και εξυπηρέτησης πελατών ή επικοινωνίας με συνεργάτες διεθνώς. Σε όλο τον κόσμο και σε όλους τους τομείς της οικονομίας, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει, με ρυθμό ταχύτατα αυξανόμενο, να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για τις εμπορικές τους συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις (B2B e-commerce) και με τον τελικό καταναλωτή (B2C e-commerce). Αυτή είναι μια εξέλιξη που όμοια της δεν έχει γνωρίσει η ανθρωπότητα. Με το πάτημα ενός κουμπιού ένας πελάτης μέσα στο Διαδίκτυο μπορεί να αγοράσει το ένδυμα που παράγει μια εταιρεία που έχει την έδρα της σε άλλη ήπειρο ή ένας διευθυντής πολυεθνικής επιχείρησης μπορεί να έχει ταυτόχρονη τηλεδιάσκεψη με άλλους διευθυντές της ίδιας πολυεθνικής που βρίσκονται σε άλλες χώρες. Το νέο αυτό τεχνολογικό κύμα διαδίδεται γρήγορα γιατί αυτοί που πρώτοι χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες και τις πρακτικές του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), «επιβάλλουν» στους προμηθευτές ή στους πελάτες τους αντίστοιχες επιλογές. Σύμφωνα με τους Dunning J. και Wymbs C., (2001, σελ. 273-301), η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η αναδυόμενη ψηφιακή οικονομία οδηγεί στην εμφάνιση μιας νέας κατηγορίας επιχειρήσεων οι οποίες, στα πλαίσια των στρατηγικών διαφοροποίησης που εφαρμόζουν, αναζητούν νέες αγορές διεθνώς μέσω των δυνατοτήτων που τους παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (Integrated Information Systems) και των εφαρμογών που αυτά υποστηρίζουν (Integrated Enterprise Applications). Επομένως, οι νέες τεχνολογίες αφενός αποτελούν την απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή της επιχείρησης στις απαιτήσεις της «νέας οικονομίας» και αφετέρου επιταχύνουν τη διαδικασία της

2.5 Εμπόριο - Επενδύσεις; Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Από την ανάλυση των τάσεων κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, καταλαβαίνουμε γιατί η σχέση μεταξύ ΔΑΕ και διεθνούς εμπορίου είναι σύνθετη. Για να απλοποιήσουμε την ανάλυση, και να εξετάζουμε αυτή τη σχέση, θα πρέπει να επικεντρώσουμε στην πολυεθνική επιχείρηση, τον φορέα ΔΑΕ και εμπορίου και να εξηγήσουμε τη στρατηγική επιλογή μιας επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια οικονομία μέσω ΔΑΕ ή μέσω εμπορίου ή άλλων επιχειρηματικών συνεργασιών, τα αντικειμενικά κίνητρα ανάληψης ΔΑΕ, τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων (με συμπληρωματικό ή υποκατάστατο τρόπο) καθώς και την επίδραση στην επιλογή της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης.

Μια συνοπτική παρουσίαση των θεωριών των ΔΑΕ περιλαμβάνει εξελικτικές θεωρίες της νεοκλασικής θεωρίας του εμπορίου, θεωρίες που βασίζονται στη έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hume, 1960) θεωρίες που στηρίζονται στην ερμηνεία του Coase (1939, σελ. 386-405) για τα συναλλακτικά κόστη (θεωρία της εσωτερικοποίησης, Buckley και Casson, 2002, Κεφ. 2, ; Rugman, 1980, σελ. 365-379, 2001 ; Aharoni Y., "Transnational Corporations", 2005, vol. 14, no. 1, σελ. 158-167) και φυσικά το «εκλεκτικό παράδειγμα» (Dunning, ό.π.) το οποίο, εξ ορισμού, χωρίς να αποτελεί μια νέα θεωρία, συνθέτει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλα τα προγενέστερα θεωρήματα, ενώ

διαχρονικά έχει εξελιχθεί αρκετά, ώστε να αποτελεί μια ευρύτερα αποδεκτή και περισσότερο δημοφιλή εξήγηση των διεθνών δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το εκλεκτικό παράδειγμα, μια επιχείρηση θα πραγματοποιήσει ΔΑΕ και θα δραστηριοποιηθεί στη διεθνή παραγωγή όταν συνυπάρχουν οι παρακάτω λόγοι:

α) Η επιχείρηση κατέχει ή/και αποκτά (ανταγωνιστικά) πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, (Ownership Advantages) όπως φήμη και πελατεία, ανεπτυγμένη τεχνολογία (εμπειρία στην έρευνα και ανάπτυξη, κατοχυρωμένες πατέντες) ικανότητες εμπορίας (σε μεγάλες ή/και απαιτητικές αγορές ή σε τμήματα αγορών όπου υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις από τους καταναλωτές) ή διοικητικές ικανότητες (δυνατότητα εξειδίκευσης σε συγκεκριμένους τομείς στους οποίους υπερέχουν ή αποκτούν ιδιαίτερες γνώσεις διοίκησης και οργάνωσης).

β) Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εγκαταστήσει εμπορικές ή/και παραγωγικές δραστηριότητες σε χώρες, περισσότερο ελκυστικές από τη χώρα (προέλευσης) όσον αφορά τους παραδοσιακούς παράγοντες ελκυστικότητας, όπως μεγάλες εγχώριες αγορές (όπου ιστορικά ήταν προστατευμένες από φραγμούς εισαγωγών), η ύπαρξη φυσικών πόρων, η ύπαρξη φτηνής ημι-ειδικευμένης εργασίας, ή και όσον αφορά πιο σύγχρονους και ολοένα σημαντικότερους παράγοντες, όπως η ύπαρξη παγκόσμιας κλάσεως υποδομών, η ποιότητα του ανθρωπίνου γνωστικού και του κοινωνικού κεφαλαίου, η ύπαρξη άλλων

επιχειρήσεων (προμηθευτών - υποστηρικτικών υπηρεσιών), δηλαδή σε χώρες που απολαμβάνουν/δημιουργούν (ή η επιχείρηση εκτιμά ότι θα απολαύσει) πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (Location Advantages).

γ) Προκειμένου, λοιπόν, η επιχείρηση να αξιοποιήσει καλύτερα τα ανταγωνιστικά (ιδιοκτησιακά) της πλεονεκτήματα τα συνδυάζει με πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (που βρίσκονται σε άλλη χώρα). Έτσι, η επιχείρηση διατηρεί τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα μέσα στη δική της δομή (εσωτερικοποίηση) και δεν αποφασίζει να τα «πουλήσει» σε άλλες επιχειρήσεις (εξωτερικοποίηση) όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να κάνει στην περίπτωση που θα επέτρεπε σε ένα τοπικό παραγωγό να πραγματοποιεί πωλήσεις στην τοπική ή περιφερειακή αγορά δίνοντας την άδεια εκμετάλλευσης ενός καινοτομικού προϊόντος (licensing), ή να αξιοποιήσει στρατηγικά μια νέα αγορά ή να προβεί στην κοινή έρευνα και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μεταφέροντας τη γνώση της σε ένα «σύμμαχο» (Strategic Alliances). Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση πραγματοποιώντας ΔΑΕ, έχει ένα επιπρόσθετο κόστος συναλλαγών (διοικητικό, οργάνωσης, γνώσης των αγορών) ενώ αντικαθιστώντας άλλες μορφές διεξόδου αγορών (εμπόριο, συμμαχίες) και συνδυάζοντας καλύτερα τα δύο συμπληρωματικά πλεονεκτήματα (ιδιοκτησιακά και τόπου εγκατάστασης) έχει ένα σημαντικό όφελος. Στην ουσία, οι ΔΑΕ είναι μια διαδικασία εσωτερικοποίησης ανεξάρτητων αγορών από πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις θα την προτιμήσουν (από το εμπόριο) εάν προσδοκούν περισσότερα οφέλη, ενώ το παράδειγμα αφήνει ανοικτό το θέμα της ιδιοσυγκρασιακής συμπεριφοράς (της στρατηγικής) των επιχειρήσεων και της εξυπηρέτησης άλλων στόχων (όπως για παράδειγμα τη

φυσική παρουσία και ανάπτυξη μιας ξένης αγοράς, την ολιγοπωλιακή αντίδραση, κ.λπ.). Αυτά αποτελούν τα πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης.

Τα οφέλη προσδιορίζονται ή προκύπτουν ανάλογα με τον αντικειμενικό σκοπό της επένδυσης. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, με την ανάληψη ΔΑΕ, μπορεί να αποσκοπούν:

- στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες (Resource Seeking FDI) όπως φυσικοί πόροι,
- στην πρόσβαση στην αγορά της ξένης χώρας (Market Seeking FDI) ή/και τη γειτονική (περιφερειακή) αγορά,
- στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Efficiency Seeking FDI) της επιχείρησης κερδίζοντας από οικονομίες κλίμακας και εύρους των δραστηριοτήτων),
- στην απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού (Strategic Asset Seeking FDI) άλλων ξένων ανταγωνιστών προκειμένου να επιτύχουν πρόσβαση σε ειδικούς πόρους (όπως τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, ή δίκτυα διανομής) και να μεγιστοποιήσουν την συνολική ανταγωνιστικότητα (όλου του πολυεθνικού δικτύου) όχι μόνο της επιχείρησης που εγκαθίσταται (και εξαγοράζει μια άλλη) στη χώρα υποδοχής.

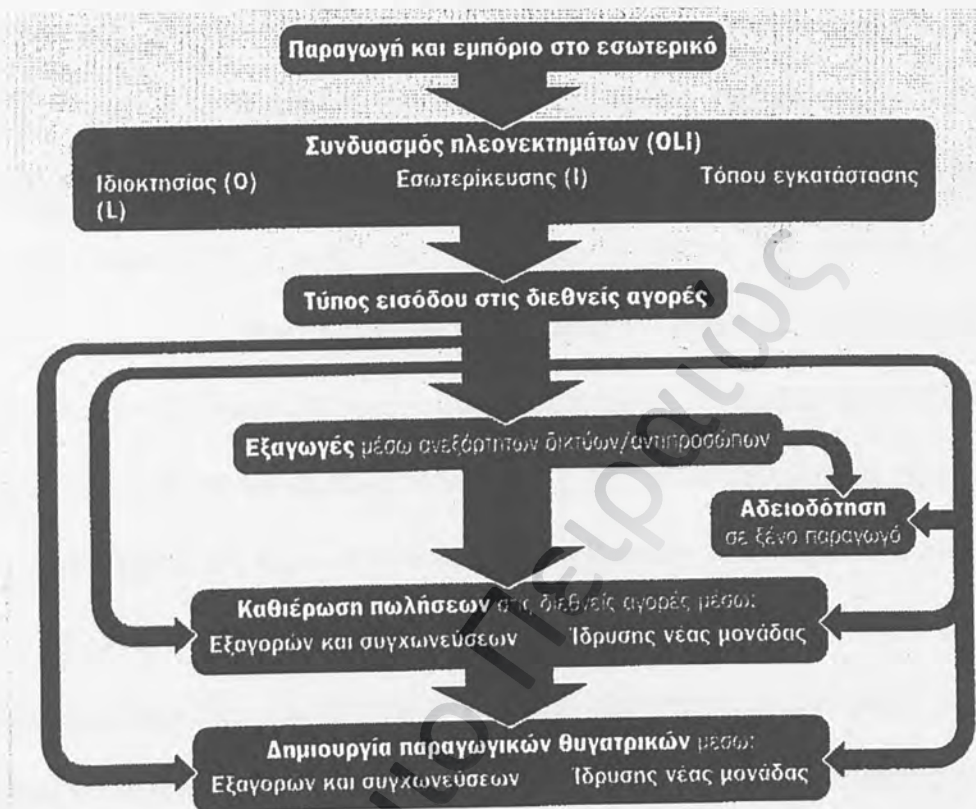
Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση, μπορεί κανείς να σκιαγραφήσει το μοντέλο διεθνοποίησης κάθε επιχείρησης εξετάζοντας τα δεδομένα χωρών, τομέων, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, πόρων και ικανοτήτων κ.λπ. Για παράδειγμα, έστω, ότι μια επιχείρηση, αποβλέπει στην πρόσβαση σε μία ξένη αγορά και αποφασίζει να εξάγει τα προϊόντα της εκεί. Μια αλλαγή στο περιβάλλον αυτής της χώρας (ένταξη σε ένα περιφερειακό εμπορικό μπλοκ) μειώνει τα εμπόδια

εισόδου (δασμούς) και η επιχείρηση θέλει να αξιοποιήσει αυτή την αλλαγή προς όφελος της. Σε αυτή την περίπτωση η εσωτερικοποίηση της ανεξάρτητης αυτής αγοράς σημαίνει την αντικατάσταση των εξαγωγών με ΔΑΕ στη χώρα αυτή (άρα μείωση του εμπορίου). Έστω, σε μια διαφορετική περίπτωση, μια επιχείρηση που εξαγοράζει μια τοπική επιχείρηση η οποία έχει ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής στην τοπική αγορά (απόκτηση ενεργητικού). Η στρατηγική αυτή κίνηση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εξαγωγών στη χώρα υποδοχής (αύξηση του εμπορίου).

Από τις παραπάνω επισημάνσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι αβέβαιο, αν μια επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων αν θα ακολουθήσει ένα συστηματικό αναπτυξιακό μοντέλο. Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί γίνεται απόπειρα να απεικονιστεί η συνήθης διαδικασία διεθνοποίησης που εφαρμόζεται στην πράξη.

Σχήμα 1

Τα Μονοπάτια Διεθνοποίησης



Πηγή: Dicken (1992), *Global Shift: Transforming the World Economy*, London, Paul Chapman Publishing.

Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 1, το σημείο εκκίνησης είναι, όταν η επιχείρηση παράγει μόνο για την εγχώρια αγορά (τοπική επιχείρηση). Η τοπική επιχείρηση μπορεί να έχει περιορισμένες προοπτικές ή ευκαιρίες ανάπτυξης και ενδεχομένως να αποφασίσει να εκμεταλλευθεί διεθνείς αγορές μέσω εμπορίου. Σε αυτό το μοντέλο-στάδιο-ανάπτυξης η επιχείρηση εκμεταλλεύεται ένα συνδυασμό πλεονεκτημάτων (ανταγωνιστικών, καθώς και του τόπου εγκατάστασης), ενδεχομένως μέσω ενός αντιπροσώπου. Στη συνέχεια, σε ένα ώριμο στάδιο εκμετάλλευσης της ξένης αγοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης,

ο αντιπρόσωπος μπορεί να αντικατασταθεί από μια οργανωμένη εμπορική θυγατρική (άμεση επένδυση στο εμπόριο). Ενδεχομένως, η επιχείρηση να αποφασίσει να παραχωρήσει την άδεια παραγωγής/διανομής σε ένα ξένο παραγωγό της χώρας υποδοχής ή, αν κρίνει ότι μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα της, σε μεταγενέστερο στάδιο, να προβεί σε άμεση επένδυση με στόχο την παραγωγή στη χώρα υποδοχής. Αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν επαρκώς μέσω της δημιουργίας μιας νέας μονάδας, ή μέσω της απόκτησης μιας εγκατάστασης ή ενεργητικού στη χώρα φιλοξενίας (εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων). Επιπροσθέτως των βασικών κατευθύνσεων-εξαγωγών, αδειοδότησης και επενδύσεων-ή όταν αυτές δεν είναι εφικτές, οι επιχειρήσεις ακολουθούν την οδό των στρατηγικών συμμαχιών (Strategic Alliances). Οι στρατηγικές συμμαχίες αναδείχθηκαν ως η κύρια μορφή διεθνοποίησης κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αλλά και κατά την τρέχουσα δεκαετία του 2000. Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού υποχρεώνει τις επιχειρήσεις σε αναδιάρθρωση, που μπορεί να απαντά στην ανάγκη δραστηριοποίησης σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, στην ανάγκη ευελιξίας αλλά και εξειδίκευσης σε έναν πυρήνα δραστηριοτήτων. Όλοι αυτοί οι στόχοι θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν χωρίς τις συνεργασίες σε τμήματα της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας, σε άλλες αγορές, στην έρευνα και την ανάπτυξη, στην εμπορία και τη διαφήμιση. Αυτές οι συμμαχίες ποικίλλουν, από μη δεσμευτικές, βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, σε μακροπρόθεσμες συνεργασίες.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του παραπάνω σχήματος είναι ότι δεν υπάρχουν μονοπάτια διεθνοποίησης και ότι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η τεχνολογική

αλλαγή ή το διεθνές θεσμικό πλαίσιο) προσδιορίζουν/επιβάλλουν και την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων και την αναθεώρηση των μοντέλων. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες των άμεσων επενδύσεων, του εμπορίου και των στρατηγικών συμμαχιών διαφέρουν, ανάλογα με την επιχείρηση, τη χώρα (προέλευσης ή υποδοχής) και τον κλάδο.

2.6 Διαδικασίες Ολοκλήρωσης – Διαφοροποίησης

Όπως προαναφέρθηκε, οι διαδικασίες της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης δεν είναι αυτόνομες, αλλά διευκολύνονται από (ή είναι το αποτέλεσμα) μια σειράς σημαντικών αλλαγών που συντελούνται στο παγκόσμιο περιβάλλον, ως αποτέλεσμα ιστορικών εξελίξεων, πολιτικών επιλογών, εξελισσόμενων στρατηγικών ανάπτυξης των χωρών, επιχειρηματικών στρατηγικών καθώς και τεχνολογικών αλλαγών. Συγκεκριμένα:

Η πρώτη σημαντική εξέλιξη αφορά την διαδικασία εναρμόνισης του ρυθμιστικού πλαισίου σχετικά με το κεφάλαιο, την εργασία, την τεχνολογία, τα πνευματικά δικαιώματα, την ασφάλεια, και εν γένει τις διεθνείς συναλλαγές. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (Π.Ο.Ε.), η Παγκόσμια Τράπεζα (Π.Τ.) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) αποτελούν σήμερα τους τρεις πυλώνες της «νέας παγκόσμιας αρχιτεκτονικής» η οποία αποτελεί την υπερεθνική δράση, το διεθνές πλαίσιο, που διευκολύνει τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Οι κυβερνήσεις των χωρών έχουν ήδη αποδεχθεί μέσα στα πλαίσια των

πολυμερών διαπραγματεύσεων ή της λειτουργίας των διεθνών οργανισμών, περιορισμούς στην άσκηση της πολιτικής τους, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της G.A.T.T. για την ελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου ή για την εναρμόνιση του ρυθμιστικού πλαισίου όσον αφορά τις διεθνείς επενδύσεις (Multilateral Agreement on Investment, MAI). Οι κύκλοι διαπραγματεύσεων της G.A.T.T. (πολυμερείς διαπραγματεύσεις για τη διευκόλυνση του εμπορίου), και ιδιαίτερα ο Γύρος της Ουρουγουάης, ο οποίος άρχισε το 1996, αλλά και αργότερα η ίδρυση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου συνέβαλαν στην μεγαλύτερη ελευθεροποίηση του εμπορίου. Παράλληλα, οι εθνικές κυβερνήσεις επιδιώκουν τη διεύρυνση και εμβάθυνση των περιφερειακών οικονομικών συνεργασιών οι οποίες επιτρέπουν στις οικονομικές τους μονάδες να διευρύνουν τόσο τις αγορές τους όσο και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Ο.Ν.Ε.) αποτελεί την πιο προχωρημένη και ολοκληρωμένη μορφή περιφερειακής ενοποίησης ανεξάρτητων εθνικών-κρατών. Παράγοντες όπως η εμβάθυνση της περιφερειακής ολοκλήρωσης, η πολιτική σταθερότητα, το μέγεθος της αγοράς και η ολοκλήρωση της, η εδραίωση της νομισματικής σταθερότητας και η μείωση του κινδύνου των συναλλαγών συνδυαζόμενη με τη βελτίωση των υποδομών, συμβάλλουν στην δημιουργία μιας γεωγραφικής ζώνης οικονομικής ανάπτυξης με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της διεθνούς παραγωγής, του εμπορίου και των επενδύσεων. Ασφαλώς, η εξέλιξη αυτή αφορά σχεδόν όλες τις περιφέρειες του πλανήτη, η κάθε μια με διαφορετικό τύπο και βαθμό ολοκλήρωσης (ενδεικτικά αναφέρονται η EFTA, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR).

Το δεύτερο στοιχείο αφορά τις εξελισσόμενες στρατηγικές των χωρών στην

επίτευξη ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης και στην υιοθέτηση εθνικών συμφερόντων. Παρά τις προσπάθειες εναρμόνισης του διεθνούς περιβάλλοντος για επενδύσεις και εμπόριο, και το κύμα διεθνοποίησης/παγκοσμιοποίησης των δύο τελευταίων δεκαετιών, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι οι πολυεθνικές (παγκόσμιες) επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μία παγκόσμια οικονομία που παραμένει ατελώς ολοκληρωμένη, και σε ένα πολιτικό σύστημα στο οποίο τα εθνικά κράτη, εξυπηρετώντας στόχους εξόχως εθνικούς, θέτουν ρυθμιστικές και άλλες πολιτικές. Αυτές οι πολιτικές λειτουργούν προς την κατεύθυνση διατήρησης/ενίσχυσης των ατελειών των αγορών όπως για παράδειγμα τα εθνικά νομίσματα/ισοτιμίες, εθνικοί πόροι και άμυνα/ασφάλεια (Graham, 2000, Κεφ. 7).

Σε ένα βαθμό αυτό αντανακλά και την διαλεκτική θεώρηση του παρόντος κεφαλαίου (ολοκλήρωση-διαφοροποίηση), στη σχέση εθνικού-υπερεθνικού. Ενώ τα εθνικά κράτη συμβάλουν στην ενίσχυση της υπερεθνικής προσπάθειας (θεσμών) για την εναρμόνιση και ολοκλήρωση της παγκόσμιας οικονομίας, παράλληλα, όπως εξάλλου θα αναμενόταν, εξυπηρετούν εθνικούς στόχους οι οποίοι όμως θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτούς των πολυεθνικών/παγκόσμιων επιχειρήσεων στο να μεγιστοποιήσουν την εθνική ευημερία.

Συγκεκριμένα, κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '80 διακρίνουμε σημαντικές αλλαγές στις χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α., σχετικά με τις αντιλήψεις για το ρόλο του κράτους στην οικονομία, τον βαθμό προστασίας των εθνικών οικονομιών και το άνοιγμα στον διεθνή ανταγωνισμό (OECD, 1992).

Οι διεθνείς άμεσες επενδύσεις, θεωρήθηκε ότι, εκτός από την άμεση συνεισφορά τους στον σχηματισμό ακαθάριστου παγίου κεφαλαίου στη χώρα υποδοχής, συνιστούν ένα «πακέτο» συμπληρωματικών πόρων, (όπως αποκλειστική τεχνολογία, ικανότητες διοίκησης & εμπορίας) που μεταφέρονται μέσω των (φορέων) πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες δημιουργούν εισόδημα και θέσεις εργασίας στις χώρες υποδοχής. Εκτός όμως από την «κλασική» αυτή προσέγγιση της προσέλκυσης κεφαλαίου, οι κυβερνήσεις των ανεπτυγμένων χωρών άρχισαν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει η φυσική παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων ως «καταλύτη» βελτίωσης της παραγωγικότητας και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής αγοράς. Συνεπώς, εισήγαγαν διαρθρωτικές πολιτικές που αποσκοπούσαν στην απελευθέρωση των αγορών, στην ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας, και στην μείωση των αντικινήτρων στην προσφορά. Παράλληλα, περιορίζεται ο ρόλος του κράτους (ως προς την ιδιοκτησία περιουσιακών στοιχείων) χωρίς όμως να εγκαταλείπεται ο ρυθμιστικός του ρόλος (ιδιαίτερα σε περιπτώσεις φυσικών μονοπωλίων και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας) ενώ, ταυτόχρονα, διευρύνεται ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών.

Η διεθνοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας, η εμφάνιση νέων αγορών, και η πίεση που ασκείται σε πολλούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας από την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, υποχρεώνει τις κυβερνήσεις να ακολουθήσουν πολιτικές για την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην

παγκόσμια οικονομία. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρήθηκαν ως καθοριστικοί συντελεστές και συνεπώς ως βασικοί «σύμμαχοι» σε αυτή την προσπάθεια. Παράλληλα, υιοθετούνται πολιτικές ενθάρρυνσης της διεθνοποίησης «εθνικών» επιχειρήσεων, ή πολυεθνικών επιχειρήσεων εγκατεστημένων στην εγχώρια αγορά, προσφέροντας συμπληρωματικούς πόρους (επενδυτικά κίνητρα, αναπτυξιακά προγράμματα, τεχνική βοήθεια) προκειμένου να αξιοποιήσουν καλύτερα τις ευκαιρίες στις διεθνείς αγορές και να ενισχύσουν έτσι την θέση της χώρας σε αυτές. Οι πολιτικές αυτές συνέβαλαν σε ένα σημαντικό βαθμό στην εμφάνιση του κύματος διεθνών επενδύσεων της περιόδου 1980-2004 ενώ, παράλληλα, οι εξελίξεις αυτές δημιούργησαν την ανάγκη αναθεώρησης της πολιτικής προσέλκυσης διεθνών επενδύσεων και στις κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών σε όλο τον κόσμο.

Οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών είχαν αντιμετωπίσει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με καχυποψία (UNCTAD, ό.π.). Αυτό, σε ένα βαθμό ήταν και δικαιολογημένο, λαμβάνοντας υπόψη την «αντι-συμβιωτική» συμπεριφορά των αποικιοκρατικών επιχειρήσεων αλλά και των πιο πρόσφατων επενδύσεων εκμετάλλευσης φυσικών πόρων ή αγροτικών καλλιεργειών. Οι στόχοι και η συμπεριφορά αυτών των επιχειρήσεων βρίσκονταν σε αναντιστοιχία με τους στόχους των εθνικών κυβερνήσεων. Όμως, η αναγκαιότητα της ανάπτυξης των χωρών αυτών, η επικράτηση των νέων όρων ανάπτυξης που είχαν διαμορφωθεί στην παγκόσμια αγορά με έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, καθώς και τα παραδείγματα άλλων αναπτυσσόμενων χωρών (όπως της Κίνας και της Σιγκαπούρης) ανέδειξαν τις διεθνείς επενδύσεις σε «καταλύτη» για την ανάπτυξη (Graham, ό.π.). Όπως προκύπτει από την έκθεση του W.I.R. (World

Investment Report) για το έτος 2005, στις περισσότερες από τις αναπτυσσόμενες χώρες που σήμερα λαμβάνουν ένα μεγάλο μερίδιο των άμεσων ξένων επενδύσεων (Κίνα-85%, Ινδία-42%, Σιγκαπούρη-9%) προϋπήρξαν αποτελεσματικές πολιτικές που είχαν στόχο να τις οδηγήσουν σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας και έντασης καινοτομίας και να τις καταστήσουν χώρες με φιλικό περιβάλλον για προσέλκυση ΔΑΕ. Ενδεικτικά οι χώρες αυτές:

- Επένδυσαν σε ανθρώπινο κεφάλαιο με έμφαση στις θετικές επιστήμες και στις επιστήμες μηχανικού.
- Ανέπτυξαν υποδομή, όπως τεχνολογικά πάρκα και δημόσια ερευνητικά κέντρα.
- Χρησιμοποίησαν κίνητρα και απαιτήσεις απόδοσης ως μέσα προσέλκυσης άμεσων ξένων επενδύσεων.
- Εφήρμοσαν στρατηγικές προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι σήμερα οι χώρες (αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες) ανταγωνίζονται στην παγκόσμια οικονομία για αναπτυξιακούς πόρους (όπως ΔΑΕ, τεχνολογία, και ανθρώπινο κεφάλαιο) οι οποίοι θα συνδυαστούν με άλλους τοπικούς πόρους (υποδομές, παραγωγική δυνατότητα, τοπικές επιχειρήσεις) ώστε να δημιουργηθεί ένα πλέγμα σχέσεων (linkages) που θα διαδραματίσει ένα ζωτικής σημασίας ρόλο στην επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης και στη διασύνδεση των εθνικών οικονομιών με την παγκόσμια οικονομία (W.I.R., ό.π.).

Το τρίτο στοιχείο αναφέρεται στην τεχνολογική πρόοδο, η οποία οδηγεί στην

ανάδειξη ενός νέου υποδείγματος διεθνών συναλλαγών και στην αυξανόμενη διεθνής διασπορά του τεχνολογικού δυναμισμού.

Ένα νέο στοιχείο, ενδεικτικό της αυξανόμενης έντασης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, που επηρεάζει τις στρατηγικές προσεγγίσεις των «παραδοσιακών» και νέων πολυεθνικών, και εμφανίζεται ως ένα νέο πεδίο σύγκρουσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είναι η αυξανόμενη διεθνής διασπορά του τεχνολογικού δυναμισμού και των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50, και στις αρχές της δεκαετίας του '60, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ευρωπαϊκής και αμερικανικής προέλευσης είχαν κάποια «άυλα» στοιχεία στο ενεργητικό τους που τους προσέδιδαν σχεδόν «μονοπωλιακά» πλεονεκτήματα (με την έννοια της αποκλειστικής κατοχής και εμπορικής αξιοποίησης) έναντι των άλλων επιχειρήσεων διαφορετικής προέλευσης. Τα πλεονεκτήματα αυτά της σχεδόν μονοπωλιακής ή ανταγωνιστικής τεχνολογίας, συνήθως προέρχονταν από την εμπορική εφαρμογή της γνώσης που είχε δημιουργηθεί για τις στρατιωτικές ανάγκες, στις χώρες προέλευσης, στον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και στις αρχές του ψυχρού πολέμου. Την ίδια περίοδο, οι επιχειρήσεις αυτές είχαν σαφή προσανατολισμό και κατέβαλαν συστηματικές προσπάθειες μέσω της χρήσης μονάδων έρευνας και ανάπτυξης εγκατεστημένων μέσα στην επιχείρηση (In-House R&D) με κατάλληλα εκπαιδευμένο και καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό προκειμένου να δημιουργήσουν νέα τεχνολογία και να ενισχύσουν το εύρος εφαρμογής και την ανταγωνιστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας τους (προϊόντων, παραγωγής) (Αναστασόπουλος, ό.π.). Αυτό αποτέλεσε μετέπειτα και ένα σημαντικό πλεονέκτημα ιδιοκτησίας (Ownership Advantage)

που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις μιας χώρα προέλευσης έναντι άλλων επιχειρήσεων και συνέβαλε στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους (των θυγατρικών επιχειρήσεων) σε πολλές διεθνείς αγορές, ακόμα και όταν οι στρατηγικές πρόσβασης σε διεθνείς αγορές (Market Seeking) δεν τους επέτρεπαν να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες παραγωγικές μονάδες των θυγατρικών τους κατά τρόπο που να βελτιστοποιεί την αποτελεσματικότητά τους. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60, και σε μεγαλύτερο βαθμό στις δεκαετίες που ακολούθησαν, αρκετές επιχειρήσεις από την Ν.Α. Ασία (Ιαπωνικής προέλευσης και άλλες) έγιναν, καταρχήν όλο και περισσότερο αποτελεσματικοί χρήστες της υπάρχουσας τεχνολογίας, ενώ στη συνέχεια κατάφεραν να αναπτύξουν τις απαραίτητες υποδομές και ικανότητες ώστε να υιοθετήσουν τη δική τους τεχνολογία, η οποία τους προσέδιδε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά συνέπεια, η κυριαρχία των καθιερωμένων στην παγκόσμια αγορά πολυεθνικών στην τεχνολογία, ως μοναδική πηγή ανταγωνιστικής δύναμης, που θα μπορούσε να αντισταθμίσει άλλες αναποτελεσματικότητες, υποχώρησε γρήγορα. Οι νέες τεχνολογίες, που έκαναν την εμφάνισή τους από τα μέσα της δεκαετίας του '90 και συνέχισαν να αναπτύσσονται κατά το πρώτο ήμισυ της δεκαετίας του 2000, στις μεταφορές, στην επικοινωνία, στην πληροφορική επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν ευκολότερα από ότι στο παρελθόν, και να οργανώσουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες περισσότερο αποτελεσματικά. Η τεχνολογία διευκολύνει τις διασυνοριακές συναλλαγές, τη διασυνοριακή διαχείριση οικονομικών δραστηριοτήτων, επιτρέπει την κατάκτηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε πολλά στάδια παραγωγής σε διάφορες χώρες. Η δυναμική της διεθνούς παραγωγής από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι και

σήμερα, σε μεγάλο βαθμό αντανακλά τη φύση, την ταχύτητα και τη διάχυση της τεχνολογικής προόδου (W.I.R., ό.π.). Η ανάδειξη της νέας «ψηφιακής» οικονομίας σε νέο μοντέλο οικονομικής οργάνωσης ενίσχυσε τον ανταγωνισμό στους τομείς των νέων τεχνολογιών στην παγκόσμια αγορά, επέτρεψε την είσοδο νέων ανταγωνιστών και ενέτεινε περαιτέρω τη διαδικασία διεθνοποίησης. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, περίπου το 50% των παγκοσμίων δαπανών σε έρευνα & ανάπτυξη καθώς και σε καινοτομικές δραστηριότητες προέρχονται από τις ΠΕ (W.I.R., ό.π.). Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν επιπλέον ότι οι ΠΕ εξαπλώνουν τις υποδομές-δραστηριότητες E&A και εκτός των ανεπτυγμένων χωρών. Μερικές αναπτυσσόμενες χώρες και οικονομίες σε μετάβαση φαίνεται ότι προσελκύουν δραστηριότητες E&A και μάλιστα, υπάρχει αυξητική τάση προς αυτή την κατεύθυνση. Περισσότερες από τις μισές κορυφαίες - σε όρους δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη - πολυεθνικές εταιρείες ήδη διεξάγουν έρευνα και ανάπτυξη στην Κίνα, την Ινδία ή τη Σιγκαπούρη. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα, που η Motorola εγκατέστησε το πρώτο εργαστήριο E&A στην Κίνα, τα ξένα εργαστήρια E&A στη χώρα αυτή έφτασαν περίπου τα 700. Επίσης, σύμφωνα πάντοτε με τα στοιχεία του World Investment Report (W.I.R., ό.π.), στην Ινδία, οι ερευνητικές δραστηριότητες της General Electric απασχολούν 2.400 ανθρώπους σε διαφορετικούς τομείς (μηχανές αεροσκαφών, ιατρικά μηχανήματα κ.λπ.). Οι περισσότερες φαρμακευτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν εκεί τις κλινικές τους έρευνες. Ξεκινώντας από μηδενική βάση, η περιοχή της Νοτιοανατολικής και Ανατολικής Ασίας κατέχει σήμερα, όπως υπολογίζεται, το 30% του συνολικού σχεδιασμού των ημιαγωγών (semiconductor design) στον κόσμο (Tanuwidjaja E., The Singapore Economic Review, Vol. 50, no. 2, 2005

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες χώρες ήταν τόσο αναμενόμενη όσο και μη αναμενόμενη. Αναμενόμενη, επειδή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρειάζεται να υποστηρίξουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες στις αναπτυσσόμενες χώρες με έρευνα και ανάπτυξη. Μη αναμενόμενη, επειδή η έρευνα και ανάπτυξη είναι μια δραστηριότητα απαιτητική σε ικανότητες, γνώση και υποδομή, στοιχεία που παραδοσιακά βρίσκονται πιο εύκολα στις αναπτυγμένες χώρες. Όμως, χάρη σε επενδύσεις που έγιναν στην εκπαίδευση - αλλά και σε άλλα μέρη του συστήματος καινοτομίας - κάποιων χωρών, αυτό φαίνεται να αλλάζει. Αφενός οι ανταγωνιστικές πιέσεις και αφετέρου η ανάγκη μερικών βιομηχανιών για ευελιξία (η E&A έχει ανάγκη από ποιότητα και ποσότητα ερευνητών) είναι από τις κινητήριες δυνάμεις των νέων τάσεων. Πηγές ταλέντων αποτελούν οι αναπτυσσόμενες χώρες. Για παράδειγμα, η Κίνα, η Ινδία και η Ρωσία συγκεντρώνουν το 2005 περίπου το 1/3 του συνόλου των φοιτητών θετικών επιστημών στον κόσμο (W.I.R., ό.π.).

Συνοψίζοντας, η έκθεση του W.I.R. για το έτος 2005 σημειώνει τη συνεχιζόμενη άνοδο των άμεσων ξένων επενδύσεων και τη διεύρυνση της γεωγραφικής τους κατανομής στις αναπτυσσόμενες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της αύξησης των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έκθεση αυτή, από τις ΠΕ προέρχονται περίπου οι μισές παγκόσμιες δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη καθώς και πάνω από τα 2/3 των παγκοσμίων επιχειρηματικών δαπανών. Οι πολυεθνικές αυτές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν τις δραστηριότητες τους (στις βιομηχανίες ηλεκτρονικών και του ηλεκτρονικού

εξοπλισμού, των αυτοκινήτων, των χημικών και φαρμακευτικών προϊόντων) ενώ, ταυτόχρονα, έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) υψηλά επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης ως προς τις πωλήσεις,
- β) υψηλό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων και,
- γ) σημαντική και διαρκώς αυξανόμενη συμμετοχή των τεχνιτών, μηχανικών επιστημόνων και εξειδικευμένου προσωπικού στο δυναμικό τους.

2.7 Στρατηγική Ανταπόκριση των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

Κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '80 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, ίσως της δεκαετίας των σημαντικότερων διαρθρωτικών αλλαγών σε εταιρικό επίπεδο, έλαβαν χώρα σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση των «παραδοσιακών» καθιερωμένων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, είχαν σαν αποτέλεσμα αφενός τη διευκόλυνση της οικονομικής δραστηριότητας και αφετέρου την αλλαγή της φύσης και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού.

Η σημαντική βελτίωση που σημειώθηκε στο διεθνές περιβάλλον στις αγορές αγαθών, και η διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, περιόρισε, σε μεγάλο βαθμό, το κίνητρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων για την υιοθέτηση ή/και εξακολούθηση της εφαρμογής στρατηγικών υποκατάστασης-εισαγωγών στις χώρες υποδοχής-ιδιαίτερα σε ΔΑΕ που αποσκοπούσαν στην εκμετάλλευση της

αγοράς (Market Seeking F.D.I.). Αν και η δασμολογική προστασία έχει (σε αρκετές περιπτώσεις) αντικατασταθεί από άλλα ad hoc εμπόδια (μη δασμολογικά εμπόδια όπως ποιότητα, δημόσια υγεία και ασφάλεια) του αποκαλούμενου νέου προστατευτισμού, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτά τα εμπόδια σπανίως συνιστούν ένα καθορισμένο επίπεδο επί του οποίου θα μπορούσαν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ή να υποστηρίξουν μια στρατηγική υποκατάστασης-εισαγωγών ή εκμετάλλευσης της εσωτερικής αγοράς.

Το νέο περιβάλλον το οποίο εμπεριέχει το νέο προστατευτισμό απαιτεί νέες στρατηγικές προσεγγίσεις από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ενώ το πραγματικό ή το προσδοκώμενο επίπεδο προστασίας της εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (δασμολογικοί και μη φραγμοί) κινητοποίησαν σε μεγάλο βαθμό το κύμα των Ιαπωνικών επενδύσεων στην Ευρωπαϊκή βιομηχανία στα τέλη της δεκαετίας του '80, έχει υποστηριχθεί (Pearce, R. and Papanastassiou, M., 1992, σελ. 32-36) ότι οι μεταγενέστερες δραστηριότητες αυτών των επιχειρήσεων έχουν τον χαρακτήρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας (Efficiency-Seeking). Οι επιχειρήσεις αυτές εκμεταλλεύομενες την ενοποιημένη αγορά και την ελευθερία του εμπορίου, μπορούσαν να δημιουργήσουν παραγωγικές μονάδες «αρίστου μεγέθους» όπου σε συνδυασμό με την λειτουργία ενός «ορθολογικού» δικτύου θυγατρικών μπορούσαν να βελτιστοποιήσουν την προσφορά των προϊόντων τους σε όλη την Ευρωπαϊκή αγορά και να ανταγωνιστούν τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις «επί ίσους όρους» (Πουρναράκης, 2000).

Πράγματι, η εμφάνιση των ιαπωνικών εταιριών στην Ευρώπη και στον κόσμο, η ανάδειξη τους σε σημαντικές (ανταγωνιστικές) πολυεθνικές, ακολουθούμενη από την ανάδυση νέων ανταγωνιστών από τις πρόσφατα βιομηχανοποιημένες χώρες της Ν.Α. Ασίας, αντιπροσωπεύει μια άλλη σημαντική ποιοτική αλλαγή στο περιβάλλον του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η δυνατότητα των εταιριών αυτών να υιοθετήσουν και να εισαγάγουν στη διαδικασία διεθνούς παραγωγής και ανταγωνιστικότητας τα πλεονεκτήματα (του ενεργητικού τους) που είχαν ήδη καταστήσει ανταγωνιστικά μέσω του διεθνούς εμπορίου, και η θέληση τους να εφαρμόσουν στρατηγικές που επιδιώκουν τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας εξαναγκάζει τις ήδη εγκατεστημένες «παραδοσιακές» Ευρωπαϊκές πολυεθνικές να αναγνωρίσουν πλήρως τις ανταγωνιστικές πιέσεις στις λιγότερο αποτελεσματικές υφιστάμενες παραγωγικές δομές τους που αποσκοπούσαν στην εκμετάλλευση της εσωτερικής αγοράς (Market Seeking) και να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές προσεγγίσεις προκειμένου να επανακτήσουν την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια τέτοια αλλαγή θα αφορούσε την μετατόπιση του ενδιαφέροντος από ΔΑΕ που αποσκοπούν στην πρόσβαση στην αγορά σε αυτές που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Αναστασόπουλος, ό.π.).

Η ανάδειξη της τεχνολογίας σε σημαντικό (σε πολλές περιπτώσεις αναγκαίο) πλεονέκτημα ιδιοκτησίας (Ownership Advantage) συνέβαλε στην περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού που στηρίζεται στην τεχνολογική υπεροχή. Οι επιχειρήσεις της δεκαετίας του '90 ολοένα και περισσότερο χαρακτηρίζονται ως επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, ακόμα και οι μικρότερες ή αυτές που δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακούς κλάδους. Πραγματοποιούν υψηλές

δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, πληρώνουν υψηλούς μισθούς σε τεχνικό και επιστημονικό προσωπικό, ενώ παράγουν προϊόντα με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης που συνήθως έχουν ενισχυμένο το στοιχείο της καινοτομικότητας. Όμως, το κόστος αυτό όπως άλλωστε και το ρίσκο (ιδιαίτερα στους κλάδους εντάσεως τεχνολογίας) είναι αρκετά υψηλό, ενώ η εξέλιξη του ανταγωνισμού και των καταναλωτικών προτιμήσεων, συντελούν στη συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, και στην μετατόπιση του ανταγωνισμού από ανταγωνισμό διαφοροποίησης (προστιθέμενης) αξίας προϊόντος σε ανταγωνισμό αξίας/κόστους. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του εξαναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές προσεγγίσεις σχετικά με την πρόσβαση/απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού, και δημιουργικού συνδυασμού του με το ενεργητικό (υπάρχουσες δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης, εμπορίας) της πολυεθνικής καθώς και την άμεση ανταπόκριση για την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Αναστασόπουλος, ό.π.).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στις προαναφερθείσες αλλαγές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος με τρεις σημαντικές αλλαγές (Hatzius J. 2000, σελ. 114-143):

α) Ορθολογιστική Οργάνωση

Πρώτον, αναδιαρθρώνοντας τη δομή τους, ιδιαίτερα τις παραγωγικές λειτουργίες τους, με κύριο στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των θυγατρικών τους (Business Level Capabilities), οι οποίες πλέον εκτελούν εξειδικευμένους ρόλους, σε ένα ευρύτερο καταμερισμό δραστηριοτήτων εντός της δομής της πολυεθνικής επιχείρησης, και ενσωματώνουν εισροές (όπως

γνωστικούς πόρους, πρόσβαση σε πόρους στην εγχώρια ή/και την περιφερειακή αγορά), οι οποίες είναι «εγκλωβισμένες» στις τοπικές αγορές και αποτελούν προτερήματα των χωρών υποδοχής, που απολαμβάνουν όμως οι εγκατεστημένες θυγατρικές επιχειρήσεις (πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης). Τα ίδια πλεονεκτήματα, (συσχετιζόμενα με τον τόπο εγκατάστασης), θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος, ότι θα προσέλκυαν την εγκατάσταση θυγατρικών επιχειρήσεων και πριν την αναδιάρθρωση.

Η ειδοποιός διαφορά της νέας στρατηγικής έγκειται στο ότι η κάθε χώρα δεν επιλέγεται απλά ως μια αγορά (Market Seeking Strategy) με στόχο την εκμετάλλευση της, αλλά επιπρόσθετα και ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό, η κάθε χώρα επιλέγεται με βάση τους πόρους και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της τα οποία δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά από την θυγατρική επιχείρηση, για την κάλυψη της προσφοράς της τοπικής αγοράς, αλλά από όλο το σύνολο της πολυεθνικής επιχείρησης και όλο το δίκτυο της.

β) Απόκτηση Στρατηγικού Ενεργητικού

Δεύτερον, επιδιώκοντας την απόκτηση ενεργητικού (Strategic Asset Seeking F.D.I.) - ένας τύπος επένδυσης που επικρατεί όλο και περισσότερο στο νέο τρόπο οργάνωσης της διεθνούς παραγωγής. Οι επιχειρήσεις αναθεωρούν και αναβαθμίζουν το ρόλο της τεχνολογίας στη στρατηγική τους, οι «παραδοσιακές» πολυεθνικές επιχειρήσεις ανανεώνουν την τεχνολογία τους υιοθετώντας μια «παγκόσμια προσέγγιση» για την δημιουργία, απόκτηση και την εφαρμογή των βασικών στοιχείων της γνώσης, καθώς επίσης για την

εμπορική εκμετάλλευση και την δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό φέρνει την τεχνολογία και τη γνώση στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, και τους δίνει προτεραιότητα στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων στη νέα παγκόσμια οικονομία.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80, η κινητήριος δύναμη της διεθνούς παραγωγής ήταν οι διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις σε αντίθεση με τις προηγούμενες δεκαετίες όπου οι επιχειρήσεις εγκαθιστούσαν νέες θυγατρικές στις χώρες υποδοχής. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις προτιμήθηκαν έναντι της εγκατάστασης νέων θυγατρικών διότι επέτρεπαν στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν γρήγορα και κατάλληλα (αγοράζοντας το κατάλληλο ενεργητικό) στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

γ) Σύναψη Στρατηγικών Συμμαχιών

Τρίτον, επιπρόσθετα των δύο άλλων κατευθύνσεων, ή όταν αυτές δεν είναι εφικτές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολούθησαν την οδό των «στρατηγικών συμμαχιών» (Strategic Alliances). Οι στρατηγικές συμμαχίες αναδείχθηκαν ως η κύρια μορφή διεθνοποίησης/παγκοσμιοποίησης στη διάρκεια της δεκαετίας του '90 (O.E.C.D., ό.π.). Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού υποχρεώνει τις επιχειρήσεις σε αναδιάρθρωση που μπορεί να απαντά στην ανάγκη δραστηριοποίησης σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, στην ανάγκη ευελιξίας αλλά και εξειδίκευσης σε ένα πυρήνα δραστηριοτήτων. Σχετική ερευνά έδειξε πως σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις προχώρησαν σε συμμαχίες για να εκμεταλλευτούν κοστολογικά οφέλη και οφέλη χρόνου, ενώ οι άλλες μισές για

καλύτερο έλεγχο στις σχέσεις με τους καταναλωτές (Anslinger and Jenk,2004, σελ.18-25). Όλοι αυτοί οι στόχοι θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν χωρίς τις συνεργασίες σε τμήματα της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας, σε άλλες αγορές, στην έρευνα και την ανάπτυξη, στην εμπορία και διαφήμιση. Αυτές οι συμμαχίες ποικίλουν από μη δεσμευτικές, βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, σε μακροπρόθεσμες συνεργασίες. Επίσης, όταν αποφασίζεται μια συμμαχία θα πρέπει να διοικούνται τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές αβεβαιότητες. Εσωτερικές αβεβαιότητες αναφέρονται σε οργανωτικές και διοικητικές παραμέτρους, ενώ εξωτερικές αβεβαιότητες έχουν να κάνουν με το περιβάλλον τη επιχείρησης (Mayrhofer, 2004, σελ. 83-99). Σε όλη τη διάρκεια της περιόδου, οι σημαντικότερες συμμαχίες εντοπίζονται στην συμπαραγωγή (31% του συνόλου), ακολουθούμενες από την συνεκμετάλλευση (κοινές πωλήσεις και εμπορία, με ποσοστό 27%) (O.E.C.D., ό.π.). Αυτή είναι και η ειδοποιός διαφορά, αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, ή δικτύωσης της οικονομικής δραστηριότητας που όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο J. Dunning (ό.π.), διακρίνουμε στην εποχή του καπιταλισμού των συμμαχιών (Alliance Capitalism).

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη και, ειδικότερα, την έρευνα της UNCTAD (ό.π.) για τις προοπτικές των παγκοσμίων επενδύσεων (GIPA) κατά την περίοδο 2005-2008, οι προοπτικές για άμεσες ξένες επενδύσεις είναι θετικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Η βελτίωση του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το άνοιγμα των αγορών και η ενίσχυση του ανταγωνισμού των χωρών για την προσέλκυση επενδύσεων (συνοδευόμενη από τον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, αλλά και από τη

διαθεσιμότητα κεφαλαίων για άμεσες επενδύσεις) είναι παράγοντες ενισχυτικοί της διαδικασίας διεθνοποίησης. Φυσικά, υπάρχουν και παράγοντες που μεγαλώνουν το ρίσκο και αφορούν την αστάθεια του οικονομικού περιβάλλοντος-ειδικότερα με τις αγορές χρήματος, την πίεση των διεθνών τιμών και των τιμών του πετρελαίου, την ισχνή ανάπτυξη μεγάλου αριθμού χωρών, τη διεθνή τρομοκρατία κ.α.

Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει συνοπτικά το αποτέλεσμα των τάσεων αυτών ως συνδυασμό των προαναφερθέντων παραγόντων. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι ελκυστικότεροι προορισμοί και κλάδοι για ΔΑΕ καθώς και οι σημαντικότερες στρατηγικές ανταποκρίσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων για την περίοδο 2005-2006.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 1

ΟΙ ΠΙΟ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (2005-2006)			
	Προσδοκίες σε παγκόσμιο επίπεδο	Προσδοκίες στις ανεπτυγμένες χώρες	Προσδοκίες στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και στις χώρες της Κοινοπολιτείας
Οι πιο ελκυστικοί επιχειρηματικοί προορισμοί (χώρες υποδοχής επενδύσεων)	1. Κίνα 2. Ινδία 3. ΗΠΑ 4. Ρωσία 5. Βραζιλία	1. ΗΠΑ 2. Καναδάς 3. Ηνωμένο Βασίλειο 4. Γερμανία 5. Γαλλία	1. Ρωσία 2. Ρουμανία 3. Ουκρανία 4. Καζακστάν 5. Κροατία
Κύριες πηγές (χώρες προέλευσης) άμεσων επενδύσεων	1. ΗΠΑ 2. Ηνωμένο Βασίλειο 3. Γερμανία	1. ΗΠΑ 2. Γερμανία 3. Ηνωμένο Βασίλειο	1. ΗΠΑ 2. Ολλανδία 3. Ηνωμένο Βασίλειο
Τομείς/κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης και δραστηριοποίησης πολυεθνικών επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> Υπολογιστές και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών Ενέργεια, πόροι Μεταφορές Τουρισμός, ξενοδοχεία και εστιατόρια Ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά Ορυκτά - πετρέλαιο 	<ul style="list-style-type: none"> Υπολογιστές και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών Τουρισμός, ξενοδοχεία και εστιατόρια Ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά Υπηρεσίες Εμπόριο 	<ul style="list-style-type: none"> Κατασκευές Υπολογιστές και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών Τρόφιμα - ποτά Μεταφορές Χημικά Ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά
Επιχειρηματικές λειτουργίες	<ul style="list-style-type: none"> Παραγωγή (84%) Διανομή και πωλήσεις (64%) 	<ul style="list-style-type: none"> Έρευνα και ανάπτυξη (84%) Παραγωγή, διαχειριστικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες (76%) 	<ul style="list-style-type: none"> Παραγωγή (100%) Διανομή και πωλήσεις (64%)
Στρατηγικές επενδύσεων	<ul style="list-style-type: none"> Εξαγορές και συγχωνεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> Εξαγορές και συγχωνεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> Νέα σχήματα/μονάδες

Πηγή: United Nations (2005), Prospects for Foreign Direct Investments and The Strategies of Transactional Corporations 2005-2006, New York and Geneva: UN Publications.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, η Κίνα, μακράν των υπολοίπων, είναι ο ελκυστικότερος επιχειρηματικός προορισμός παγκοσμίως. Το ίδιο και οι Η.Π.Α. στις ανεπτυγμένες χώρες και η Ρωσία στην ευρύτερη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης και των χωρών της Κοινοπολιτείας (CIS). Επίσης, οι Η.Π.Α.

συνιστούν τη βασική πηγή (χώρα) προέλευσης άμεσων επενδύσεων και στις τρεις αυτές περιοχές.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές και παρατηρείται κάποια διαφοροποίηση στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, η οποία φυσικά αφορά και τα στάδια ανάπτυξης των χωρών αυτής της περιοχής, αλλά και τις προτεραιότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως παρουσιάζονται (στην επόμενη σειρά), αποφασισμένες να αναδιρθώσουν ριζικά την παραγωγή (δημιουργία και κλείσιμο μονάδων σε περιφερειακό επίπεδο) και λιγότερο τη διανομή και τις πωλήσεις στις χώρες αυτές, κυρίως με νέες μονάδες/σχήματα (Greenfield Investment). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το στοιχείο της διαφοροποίησης των επενδύσεων στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου δίδεται έμφαση στην αναδιάρθρωση της έρευνας και ανάπτυξης και των διαχειριστικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.8 Εξέλιξη των Ρόλων των Θυγατρικών και των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

Η δυναμική αυτών των εξελίξεων στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, έχει αντίκτυπο στην οργάνωση και λειτουργία των θυγατρικών. Καθώς εξελίσσονται οι στρατηγικές, μεταβάλλονται οι στόχοι και διευρύνονται οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ταυτόχρονα αλλάζουν η φύση, η θέση και οι ρόλοι των θυγατρικών τους επιχειρήσεων εντός της πολυεθνικής δομής.

Η κάθε θυγατρική, ενταγμένη στην ξεχωριστή δομή και στρατηγική του πολυεθνικού δικτύου έχει τη δική της ιδιοσυγκρασιακή συμπεριφορά. Εντούτοις, στην βιβλιογραφία υπάρχουν αναφορές για ομαδοποίηση «τυπικών» ρόλων στα πλαίσια της νέας δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ανταποκρινόμενης στο νέο περιβάλλον.

Δεδομένου ότι η άσκηση διαφορετικών ρόλων έχει διαφορετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη των χωρών υποδοχής, καθώς και στο βαθμό και τον τύπο ολοκλήρωσης των οικονομιών στην παγκόσμια οικονομία, μια τυπολογία των ρόλων των θυγατρικών εισάγεται εν συντομία στις σελίδες που ακολουθούν (Ghoshal και Nohria, 1989, σελ. 323-337 ; Pearce and Papanastassiou, ό.π.).

2.8.1 Θυγατρική Αντίγραφο της Μητρικής (Truncated Miniature Replica-TMR)

Η θυγατρική αντίγραφο της μητρικής (TMR), υποκαθιστά τις εισαγωγές (της χώρας υποδοχής από την μητρική επιχείρηση) και εφοδιάζει την αγορά της χώρας υποδοχής (που συνήθως προστατεύεται από δασμολογικά εμπόδια και εμπορικούς περιορισμούς) με την καθιερωμένη στις διεθνείς αγορές σειράς προϊόντων του πολυεθνικού δικτύου. Η TMR είναι κατ' αυτόν τον τρόπο μέρος της «παραδοσιακής» δομής οριζόντιας-ολοκλήρωσης της πολυεθνικής επιχείρησης και διαδραματίζει τον ρόλο που της προσδιορίζει η μητρική, η οποία σύμφωνα με την τυπολογία του Porter (ό.π.) εφαρμόζει πολυ-τοπική στρατηγική (Multi-Domestic Strategy). Ως εκ τούτου, η TMR θεωρείται, τουλάχιστον ως προς τις λειτουργίες παραγωγής και μάρκετινγκ, ότι συμπεριφέρεται στην χώρα υποδοχής ως μικροσκοπικό αντίγραφο της μητρικής ή/και άλλων σημαντικών στην εταιρική δομή θυγατρικών. Οι περιγραφείσες αλλαγές στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον καταδεικνύουν τις ανεπάρκειες των θυγατρικών αυτού του τύπου και την ανάγκη αναζήτησης νέων ρόλων στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού (Pearce and Papanastassiou, ό.π.). Η τυπολογία των Ghoshal και Nohria (ό.π.) διακρίνει την διαδικασία αναδιάρθρωσης των θυγατρικών, στα πλαίσια της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, προς δύο πιθανές κατευθύνσεις.

2.8.2 Θυγατρική Προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary-RPS)

Ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων των θυγατρικών, από τα μέσα της δεκαετίας του '90 και ύστερα (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 597), οδήγησε στον προσδιορισμό ενός νέου εξειδικευμένου ρόλου των ΠΕ στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας: ο ρόλος της θυγατρικής ως προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary - RPS).

Η θυγατρική προμηθευτής είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και συνεισφέρει στην βελτίωση της αποδοτικότητας των ΠΕ. Η θυγατρική προμηθευτής κυρίως παράγει ενδιάμεσα αγαθά, και το τι παράγει εξαρτάται από τις ικανότητές της και τις ανάγκες του πολυεθνικού ομίλου. Η επιλογή των χωρών εγκατάστασης αυτού του είδους των θυγατρικών γίνεται με πολύ προσοχή και προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιζητούμενη αποδοτικότητα επιλέγονται χώρες που έχουν να προσφέρουν είτε πρώτες ύλες, είτε φθηνό εργατικό δυναμικό (π.χ. Κίνα, Σιγκαπούρη κ.λ.π.), είτε κάποια καλή φυσική υποδομή. Δεδομένου, όμως, ότι καλύπτουν ανάγκες του ομίλου σημαίνει ότι εξάγουν τα προϊόντα τους και μάλιστα το εμπόριο που δημιουργείται είναι ενδοεπιχειρησιακό. Επομένως, η σχέση των RPS με τη μητρική θα είναι σχέση εξάρτησης όταν το ενδιάμεσο προϊόν που παράγουν είναι ώριμο ή τυποποιημένο. Διαφορετικά αν το ενδιάμεσο αγαθό που παράγουν είναι καινοτομικό τότε η σχέση τους με τη μητρική θα είναι πιο ισότιμη. Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι η θυγατρική προμηθευτής μπορεί να προμηθεύει και άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση

δύναται να «παίξει» ένα ρόλο «κατασκόπου», όπου μαθαίνει σχετικά με την παραγωγή άλλων επιχειρήσεων. Έτσι, μπορεί να ανοίξει τον δρόμο του ομίλου σε άλλους τύπους παραγωγής, συνεισφέροντας στη διαφοροποίηση της παραγωγής.

2.8.3 Χειραφετημένη Θυγατρική (World/Regional Product Mandate–WPM)

Σύμφωνα με τους Daniels, και Radebaugh (1995, σελ. 647-669), μια νέα εξέλιξη αναφορικά με τον ρόλο των ΠΕ σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η ανάληψη εντολής από μια θυγατρική εταιρεία για την παραγωγή και διανομή προϊόντων σε περιφερειακό (Regional Product Mandate, R.P.M.) ή παγκόσμιο επίπεδο (World Product Mandate, W.P.M.) μέσω της διαδικασίας ενσωμάτωσης και αξιοποίησης ενός ευρύτερου φάσματος τοπικών εισροών. Μία W.P.M. μπορεί να προκύψει από «μια συμφωνία μεταξύ της μητρικής επιχείρησης και μιας από τις θυγατρικές της για την χορήγηση στη θυγατρική των αποκλειστικών δικαιωμάτων να παράγει και να διανέμει ένα προϊόν και, όπου οι περιστάσεις το επιτρέπουν, να εκτελέσει και τις απαραίτητες λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης του» (Bonin και Perron, 1986, σελ. 161). Η εντολοδόχος θυγατρική γίνεται κατ' αυτόν τον τρόπο το διεθνές (ή περιφερειακό) κέντρο για ένα προϊόν, με την ευθύνη για όλες τις βασικές εισροές που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία του, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας και ανάπτυξης, της παραγωγής και του μάρκετινγκ.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα αξίζει να αναφέρουμε, αναφορικά με τους

ρόλους των ΠΕ που παρουσιάστηκαν στις τρεις προηγούμενες υποενότητες, ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας (W.I.R., ό.π.) μέσω ερωτηματολογίου που απευθυνόταν σε μεγάλες ξένες θυγατρικές στην Αγγλία κατά την περίοδο 2000-2004, σε ερώτηση σχετικά με τον κυριότερο παραγωγικό τους ρόλο (όπου αξιολογήθηκε από 1-λιγότερο σημαντικός έως 3 – πολύ σημαντικός) οι περίπου 200 θυγατρικές, που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, αξιολόγησαν με 2,26 τον ρόλο τους ως TMR, με 2,15 το ρόλο τους ως WPM/RPM και τέλος με 2,24 το ρόλο τους ως RPS.

2.9 Σύνοψη

Με βάση όσα ελέχθησαν παραπάνω καθίσταται προφανές ότι διανύουμε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές. Η εξέλιξη των διαδικασιών της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει την παγκόσμια αρχιτεκτονική και λειτουργία των διεθνών οργανισμών, την αναπτυξιακή φιλοσοφία και στρατηγική των εθνικών κυβερνήσεων, την ανταγωνιστικότητα των αγορών και τη δομή και οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αλλάζοντας ραγδαία την παγκόσμια οικονομική γεωγραφία.

Ιδιαίτερα η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης υποστηρίχτηκε ότι περιγράφει καλύτερα το σημερινό στάδιο εξέλιξης της διεθνούς οικονομίας και εξετάστηκε ως μια διαλεκτική διαδικασία γεωγραφικής ολοκλήρωσης και διαφοροποίησης. Η διαδικασία αυτή επηρεάζει όλους, αλλά και κάθε υποκείμενο ξεχωριστά,

δημιουργώντας ένα ευρύτατο πεδίο εξέτασης πολιτικών επιπτώσεων. Και τούτο διότι, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, οι στόχοι και οι προτεραιότητες των εθνικών κυβερνήσεων διαφέρουν (διαφοροποιούνται) από τους αντίστοιχους των υπερεθνικών κυβερνήσεων και οργανισμών, καθώς και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενώ οποιαδήποτε αλλαγή στο διεθνές περιβάλλον προϋποθέτει/συνεπάγεται και αλλαγή στόχων/προτεραιοτήτων.

Λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη ασυμμετριών (επίπεδο ανάπτυξης, ατέλειες αγορών, ανισοκατανομή πόρων κ.λπ..) στο σημερινό στάδιο εξέλιξης της παγκόσμιας οικονομίας, τη ραγδαία εξέλιξη του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος καθώς και την εξέλιξη της πολιτικής των υποκειμένων, μπορούμε να υποθέσουμε και τη συνέχιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης προς την ίδια κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα, οι διεργασίες που παρατηρούνται σε υπερεθνικό επίπεδο θα διευκολύνουν την περαιτέρω εναρμόνιση του ρυθμιστικού πλαισίου για επενδύσεις και την άσκηση της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Όμως, η άρση των διασυνοριακών ελέγχων και η αυξανόμενη ενσωμάτωση των αγορών θα οδηγήσει πιθανώς σε μια μεγαλύτερη γεωγραφική συγκέντρωση των βιομηχανιών.

Για παράδειγμα, η διεύρυνση της Ε.Ε. θα φέρει στην ενιαία αγορά περισσότερες χώρες που παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και την εθνική (περιφερειακή) ευημερία.

Οι επιχειρήσεις, και εν γένει η οικονομική δραστηριότητα, θα συγκεντρώνονται και θα αναπτύσσονται στις χώρες (περιφέρειες) όπου εκτός από παγκόσμιας κλάσης υποδομές και αποτελεσματική διοίκηση έχουν χαμηλά έξοδα μεταφοράς και επικοινωνιών, προσφέρουν πρόσβαση σε περιφερειακές αγορές, έχουν ανεπτυγμένο το ανθρώπινο κεφάλαιο και εν γένει ευέλικτη αγορά εργασίας και σταθερό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της βελτίωσης της παραγωγικότητας υποδηλώνουν ότι τα προϊόντα θα κατασκευάζονται σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό σε ολοκληρωμένες αλυσίδες προστιθέμενης αξίας, ενώ η τεχνολογική υπεροχή θα συνεχίσει να αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων όχι όμως στη βάση της διαφοροποίησης του προϊόντος αλλά στη βάση του ανταγωνισμού δημιουργίας αξίας/τιμής (όπου καθοριστικοί θα είναι οι παράγοντες κόστους παραγωγής, γνωστικών εισροών κ.λπ.).

Αυτό όχι μόνο καθιστά τις χώρες περισσότερο εξαρτημένες από ότι στο παρελθόν, αλλά και περισσότερο ευάλωτες στις εξελίξεις στη διεθνή οικονομία. Ενώ οι εθνικές κυβερνήσεις θα συνεχίσουν να συμβάλλουν στην εναρμόνιση και ολοκλήρωση της παγκόσμιας οικονομίας, η ευημερία των χωρών τους δε θα ταυτίζεται πάντοτε με την παγκόσμια ευημερία ούτε οι στόχοι τους με τους αντίστοιχους των παγκοσμίων επιχειρήσεων και κατά συνέπεια θα συνεχίσουν να εξυπηρετούν εθνικούς στόχους, που θα πρέπει όμως να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των πολυεθνικών/παγκόσμιων επιχειρήσεων. Αν η οικονομική δραστηριότητα ακολουθεί την οδό της ολοκλήρωσης (ορθολογισμός των διαδικασιών, ανταγωνιστικές και ευέλικτες αγορές) και της διαφοροποίησης

(παγκόσμιας κλάσης υποδομές, ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, και ανταγωνιστικό ενεργητικό), τότε οι κυβερνήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι αγορές τους ευθυγραμμίζονται με τις παγκόσμιες αγορές, ότι δημιουργούν περιφερειακά ή άλλα πλεονεκτήματα ορθολογισμού των δραστηριοτήτων (περιφερειακές συνεργασίες, άνοιγμα νέων αγορών) και ότι προσφέρουν/δημιουργούν ενεργητικό προς αξιοποίηση της διεθνούς παραγωγής. Προκειμένου η πολιτική προσέλκυσης επενδύσεων να καταστεί αποτελεσματική, θα πρέπει να συνδυαστεί με την πολιτική για την ανταγωνιστικότητα, ενώ είναι σημαντικό όλες οι άλλες εφαρμοζόμενες πολιτικές που έχουν επιπτώσεις στην πολιτική για την ανταγωνιστικότητα να είναι αμοιβαία υποστηριζόμενες και συμπληρωματικές μεταξύ τους.

Παράλληλα η αποτελεσματικότητα αυτών των πολιτικών αυξάνει το βαθμό και διαμορφώνει τη φύση της παγκοσμιοποίησης της χώρας με τον υπόλοιπο κόσμο που θα εξαρτηθεί από τη βαρύτητα των διεθνών συναλλαγών σε σχέση με τις εθνικές συναλλαγές (όγκος των διεθνών/εθνικών συναλλαγών) τον τύπο ολοκλήρωσης (στις τρεις περιοχές του διεθνούς εμπορίου, των επενδύσεων και των διεθνών συνεργασιών) καθώς και της ποιότητας των συναλλαγών (προστιθέμενη αξία των συναλλαγών).

Καθοριστική θα είναι, επίσης, η στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων-κύριοι φορείς της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης - να δραστηριοποιηθούν στην παγκόσμια οικονομία μέσω διεθνών επενδύσεων ή μέσω εμπορίου ή μέσω άλλων στρατηγικών συμμαχιών ή ανάλογα με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα αντικειμενικά τους κίνητρα να συνδυάσουν και να

αναπροσαρμόσουν όλες αυτές τις δραστηριότητες. Από την ανάλυση του κεφαλαίου συμπεράναμε ότι μια πραγματικά παγκόσμια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια διεθνική στρατηγική η οποία θα ανταποκρίνεται στην ανάγκη να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματική σε παγκόσμιο επίπεδο, πολυτοπικά/πυλυεθνικά ευέλικτη και παράλληλα ικανή να μαθαίνει από τα διαφορετικά επίπεδα δραστηριοποίησης.

Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιοσυγκρασιακή συμπεριφορά των επιχειρήσεων-η οποία σε μεγάλο βαθμό προσδιορίζεται από τις ανεπτυγμένες ικανότητες και πόρους στο εσωτερικό της περιβάλλον και από το εξελισσόμενο εξωτερικό της περιβάλλον, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των κλάδων-δομές, τη φύση του ανταγωνισμού αλλά και της οικονομικής γεωγραφίας-φυσικό, κοινωνικό, οργανωσιακό περιβάλλον- τη διάδραση τοπικού με εθνικού και υπερεθνικού μπορούμε να κατανοήσουμε το έντονο στοιχείο της διαφοροποίησης στην τάση οικονομικής ολοκλήρωσης.

Οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να εσωτερικοποιούν τις ανεξάρτητες συναλλαγές (θα εκμεταλλεύονται τις ατέλειες) των αγορών και θα επενδύουν μόνες τους στις ξένες αγορές (μέσω Δ.Α.Ε.) μέχρι εκεί όπου μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και υπάρχει το κίνητρο (καθαρό όφελος) για εσωτερικοποίηση ανεξάρτητων οικονομικών δραστηριοτήτων. Πέρα όμως από ένα σημείο-όταν δε θα μπορούν να ανταγωνιστούν από μόνες τους ή όταν θα είναι αποδοτικότερο-θα πραγματοποιούν στρατηγικές συμμαχίες όπου θα εκμεταλλεύονται μαζί με άλλες επιχειρήσεις νέες αγορές, ενδιάμεσα ή τελικά προϊόντα. Επίσης, όταν θα πρέπει να ανταποκριθούν άμεσα και ευέλικτα θα εξαγοράζουν το ενεργητικό

άλλων επιχειρήσεων ή θα επικεντρώνονται οι ίδιες σε ενεργητικό όπου έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο ρόλος των διεθνών οργανισμών είναι να διευκολύνουν περαιτέρω αυτή τη διαδικασία και να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις στην άσκηση της διεθνούς επιχειρηματικότητας με στόχο τη βελτιστοποίηση της παγκόσμιας ευημερίας.

Στη συνέχεια θα επιδιώξουμε να προσεγγίσουμε τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση των ελληνικών επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον καθώς και τις θεσμικές δυσκαμψίες που αποτελούν τροχοπέδη για την όποια ανάληψη διεθνικών δραστηριοτήτων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία Δευτέρου Κεφαλαίου

1. Χατζηδημητρίου Ι. Α., Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανίκουλα, 2003, σελ. 31-34.
2. Μπαμπανάσης Σ., Νέα Διεθνής Οικονομία, Εκδόσεις Παπαζηση , 2004, σελ.113.
3. Traill, W. B., "Globalization in The Food Industries", European Review of Agricultural Economics, τόμ. 24 (3-4), 2001, σελ. 390-410.
4. Αναστασόπουλος, Γ. και Trail, W. B. «Παγκοσμιοποίηση της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας τροφίμων και οι Στρατηγικές των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων» στο Παπαγεωργίου Κ., Μαραβέγιας Ν., και Σολδάτος, Π., Κράτος και Αγροτικός Χώρος, Εκδόσεις Παπαζήση, 1994, σελ. 160-177.
5. Dunning, J. H., "Globalization, Economic Restructuring and Development", University of Reading, Department of Economics, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B, τόμ. VII, No 187, 1994, σελ. 8.
6. Mueller, F., "Societal Effect, Organizational Effect and Globalization", Organizational Studies, τόμ. 15, 1994, σελ. 407-28.
7. Hirst, P. και Thomson, G., Globalization in Question: The International Economy and The Possibility of Governance, Polity Press, Cambridge, 1996, σελ. 30-35.
8. Dicken, P., Global Shift: Transforming the World Economy, Paul Chapman Publishing, London, 1992, σελ. 142-145

9. Kozul-Wright, R., "Transnational Corporations and The Nation State", στο J. Michie και J. Grieve-Smith (επιμ.) Managing the Global Economy, Oxford University Press, Oxford, 1995, σελ. 139-140.
10. UNCTAD, World Investment Report 1993, United Nations Publications, New York, 1993, σελ. 113.
11. Dicken, P., Global Shift: Transforming the World Economy, Paul Chapman Publishing (3rd Edition), London, 1998, σελ. 5.
12. Yeung, H. W., "Capital, State and Space: Contesting The Borderless World", Transactions of the Institute of British Geographers, τόμ. 23(3), 1998, σελ. 291-309.
13. Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, McMillan Press, Boston, 1990, σελ. 10-25.
14. Bartlett, C.A. και Ghoshal, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, 1989, Κεφ. 11-12.
15. McGrew, A.G., «Conceptualizing Global Politics», στο Mc-Grew, A.G. και Lewis, P.G., Global Politics: Globalization and The Nation State, Cambridge, The Polity Press, 1992, σελ. 23.
16. Baily, M. και Gersbach, H., "Efficiency in Manufacturing and The Need for Global Competition", Brookings Papers: Microeconomics 1995, σελ. 307-58.
17. Krugman, P., "Growing World Trade: Causes and Consequences", Brookings Papers on Economic Activity, 1, 1995, σελ. 327-77.
18. W.T.O., International Trade Statistics 2001, WTO Publications, Geneva, 2001.

19. Baker, D., Epstein, G. and Pollin, R., Globalization and Progressive Economic Policy, Cambridge University Press, Cambridge, 1998, Κεφ. 1-3.
20. G.A.T.T., Services in the Domestic and Global Economy, GATT, Geneva, 1989.
21. UNCTAD, Prospects for Foreign Direct Investments and The Strategies of Transactional Corporations 2005-2006, New York and Geneva: UN Publications, 2005.
22. W.I.R., World Investment Report 2005, United Nations Publications, New York, 2005.
23. Akbar Y., McBride B., "Multinational Enterprise Strategy, Foreign Direct Investment and Economic Development", Journal of World Business, vol.39, no.1, 2004, σελ. 89-105.
24. Gugler P., "Revue Economique et Sociale", W.I.R. 2004, no. 4, σελ. 127-129.
25. Dunning, J.H. and Wymbs, C., "The Challenge of Electronic Markets for International Business Theory", International Journal of the Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001, σελ. 273-301.
26. Hymer, S., "The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment", Phd, Cambridge Mass, MIT Press, 1960.
27. Coase, R.H., "The Nature of the Firm", Economica, 4, 1939, σελ. 386-405.
28. Buckley, P.J. and Casson, M.C., "A Long-Run Theory of The Multinational Enterprise", στο The Future of The Multinational Enterprise, New York, Palgrave Macmillan (25th Anniversary Edition; originally published in 1976), 2002, Κεφ. 2.

29. Rugman, A. M., "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: a Reappraisal of The Literature", Welt-wirtschaftliches Archiv, τόμ. 116(2), 1980, σελ. 365-79.
30. Aharoni Y., "Transnational Corporations", W.I.R., 2005, vol. 14, no. 1, σελ. 158-167.
31. Graham, E.M., Strategic Management and Transnational Firm Behaviour: a Formal Approach, TNF, 2000, Κεφ. 7.
32. OECD, International Direct Investment: Policies and Trends in the 1980s, Paris, 1992.
33. Tanuwidjaja E., The Singapore Economic Review, UNCTAD 2005, vol. 50, no. 2, σελ. 293-300.
34. Pearce, R. and Papanastassiou, M., The Technological Competitiveness of Japanese Multinationals The European Dimension, Ann Arbor: Michigan University Press, 1996, σελ. 32-36.
35. Πουρναράκης Ε. Δ., Διεθνής Οικονομική, Αθήνα (2^η Έκδοση), 2000.
36. Hatzius J., "Foreign Direct Investment and Factor Demand Elasticities", European Economic Review, 44, 2000, σελ. 114-143.
37. Anslinger P., Jenk J., "Creating Successful Alliances", Journal of Business Strategy, 2004, vol. 25,no.2, σελ.18-25.
38. Mayrhofer U., "The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms", International Business Review, 2004, vol.13, no.1, σελ.83-99.

39. Ghoshal, S. και Nohria, N., "Internal Differentiation Within Multinational Corporations", Strategic Management Journal, τόμ. 10, 1989, σελ. 323-337.
40. Griffin, R. and Pustay, M., International Business A Managerial Perspective, New York, Addison Wesley, 1996, σελ. 597.
41. Daniels, J. and Radebaugh, H.L., International Business. Environments and Operations, New York- Addison Wesley, 1995, σελ. 647-669.
42. Bonin, B. και Perron, B., "World Product Mandates and Firms Operating in QUEBEC", στο H. Etemad και L. Seguin Dulude (επιμ.), Managing The Multinational Subsidiary, Groom Helm, London, 1986, σελ. 161.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η Ανταγωνιστική Θέση των Ελληνικών Επιχειρήσεων στις Διεθνείς Αγορές

3.1 Εισαγωγή

Με δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός αποτελεί μια πολυδιάστατη δυναμική διαδικασία, ένα απλό μέτρο δεν είναι δυνατόν να αποτυπώσει με επιτυχία το ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια οικονομία. Ο ανταγωνισμός είτε από το εξωτερικό, είτε μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά, αποτελεί κίνητρο ενίσχυσης της οικονομικής αποτελεσματικότητας και της διάχυσης νέων τεχνολογιών, που με την σειρά τους οδηγούν σε βελτίωση της παραγωγικότητας. Ωστόσο, η συμβολή του ανταγωνισμού στην οικονομική επίδοση δεν είναι εύκολο να μετρηθεί σε συνδυασμό και με τις άλλες εισροές στην παραγωγική διαδικασία, όπως το κεφάλαιο, η εργασία και η τεχνολογία. Άντ' αυτού ο ανταγωνισμός αποτελεί περισσότερο προσδιοριστικό παράγοντα των συνθηκών κάτω από τις οποίες μεταβάλλεται η παραγωγικότητα.

Η δυνατότητα διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης της χώρας με τις

παγκόσμιες αγορές και τα διεθνή ολοκληρωμένα επιχειρηματικά δίκτυα ορίστηκε ως προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Η οικονομική ολοκλήρωση θα μπορούσε να εξεταστεί σε επιμέρους αγορές όπως κεφαλαίου (Ξένες Άμεσες Επενδύσεις), αγαθών και υπηρεσιών (Διεθνές Εμπόριο), τομέων (ενέργειας, τουρισμού) και επιχειρηματικών συνεργασιών.

3.2 Η Θέση της Χώρας στην Αγορά Αγαθών και Υπηρεσιών

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση και την ένταση του ανταγωνισμού σε μία οικονομία είναι ο σχετικός βαθμός ανοίγματος (openness). Η εξωστρέφεια είναι η πιο ισχυρή διάσταση της ανταγωνιστικότητας. Για την εξακρίβωση του βαθμού ανοίγματος της ελληνικής οικονομίας χρησιμοποιούνται δύο δείκτες, η εισαγωγική διείσδυση και η εξαγωγική ένταση. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι αξίες των εισαγωγών και εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών ως ποσοστά του Α.Ε.Π. όπου η Ελλάδα εμφανίζεται το 2002 κάτω από το μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο τόσο όσον αφορά τις εισαγωγές όσο και τις εξαγωγές (ΕΣΑΑ, Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα, 2003). Έτσι, η Ελληνική οικονομία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σχετικά κλειστή σε όρους εμπορικών ροών. Επιπλέον, παρατηρώντας την ιστορική εξέλιξη των συγκεκριμένων δεικτών καταγράφεται σαφής ανοδική τάση η οποία είναι ιδιαίτερα ισχυρή στην περίπτωση των εισαγωγών. Η διαφορά των δύο αυτών ποσοστών καταδεικνύει το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας το οποίο είναι διαρκές και διευρυνόμενο (Apergis N., Kyriakidis D., Rezitis A., 2002, σελ. 539-552).

3.3 Η Θέση της Χώρας στην Αγορά Κεφαλαίου

Η συμμετοχή των αποθεμάτων εισερχόμενων ξένων άμεσων επενδύσεων αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείκτη μέτρησης της ικανότητας μιας χώρας να προσελκύσει επενδύσεις. Συμβάλει στην αποτίμηση της θέσης και του ρόλου της χώρας ως υποδοχέα Α.Ξ.Ε. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση ενώ αποκλίνει σημαντικά από την Ε.Ε.-15. Η θετική, γενικά, επίδραση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Ενοποίησης στην εισροή Α.Ξ.Ε. σε κράτη-μέλη της Ε.Ε., είναι περιορισμένη στην περίπτωση της Ελλάδας, αν και η επισημοποίηση της εισόδου της χώρας στην Ο.Ν.Ε., δημιούργησε, αρχικά, ένα θετικό momentum, το οποίο όμως απώλεσε την ορμή του μετά το 2001, με αποτέλεσμα το 2002 οι εισροές Α.Ξ.Ε. να υποχωρήσουν έναντι του 2001 ενώ η μείωση των αποθεμάτων εισροών το 2002 έναντι του 2001 ήταν της τάξης του 11%.

3.4 Οι Θεσμικές Ανεπάρκειες της Ελλάδας

Στην πρόσφατα εκδοθείσα Έκθεση για τη Διεθνή Ανταγωνιστικότητα του World Economic Forum (Palgrave McMillan, 2004), η Ελλάδα κατατάσσεται 47^η σε σύνολο 117 χωρών αλλά και τελευταία μεταξύ των 25 ευρωπαϊκών χωρών. Σε ό,τι αφορά τον δείκτη αποτελεσματικότητας (UNCTAD, 2005, ό.π.) για τις

εισερχόμενες ΑΞΕ, η Ελλάδα κατετάγη ακόμη χαμηλότερα, 119^η σε σύνολο 140 χωρών.

Στα πλαίσια της έκθεσης του World Economic Forum και της έρευνας της UNCTAD, στην ερώτηση, γιατί η Ελλάδα δεν είναι ελκυστική για τους ξένους επενδυτές ομάδα μερικών χιλιάδων επιχειρηματικών στελεχών ανέφερε ως αιτίες:

- την (εκλαμβανόμενη) αναποτελεσματικότητα της κυβερνητικής γραφειοκρατίας,
- τις περιοριστικές εργασιακές ρυθμίσεις,
- την κεντρικά οργανωμένη οικονομική πολιτική,
- τη μακροοικονομική αστάθεια και
- την υπερτιμημένη αποτελεσματική συναλλαγματική ισοτιμία

Δυστυχώς, αυτά τα μειονεκτήματα-τα οποία αποτελούν όλα θεσμικές ανεπάρκειες-αντιστάθμισαν τα πολλά τοπικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας, τα περισσότερα από τα οποία σχετίζονται με την ποιότητα του εθνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τις υποδομές στην επικοινωνία και τις δυνατότητες για καινοτομίες.

Σύμφωνα με τα στελέχη αυτά, η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων του Τρίτου Κόσμου δεν θεωρείται ως μια απειλή για την ανταγωνιστική θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια οικονομία. Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα τους είναι διαφορετικά από αυτά των Ελλήνων επιχειρηματιών, όπως διαφορετικά είναι και τα τοπικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο, θεωρούν ότι, για να αναβαθμίσουν τη θέση

τους στις διεθνείς αγορές, οι ελληνικές επιχειρήσεις καλό θα ήταν να εμπλακούν σε συμμαχίες με ξένες επιχειρήσεις και να αυξήσουν τους πόρους και τις δυνατότητες τους με την είσοδο τους σε διεθνή δίκτυα σχετικών (αλλά υψηλότερης αξίας) δραστηριοτήτων.

3.5 Σύνοψη

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι προκειμένου να αναπτυχθούμε ως χώρα θα πρέπει να κάνουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας περισσότερο ανταγωνιστικά ώστε να προτιμώνται από τους διεθνείς καταναλωτές αλλά και η χώρα μας να επιλέγεται από τους διεθνείς επενδυτές ως χώρα ανάπτυξης επιχειρηματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να βελτιώσουμε την παραγωγικότητα και να ενισχύσουμε την επιχειρηματικότητα ανοίγοντας την πόρτα και στους ξένους επενδυτές ή μεταφέροντας επιχειρηματικές δραστηριότητες χαμηλότερης προστιθέμενης αξίας στο εξωτερικό. Στο πλαίσιο αυτό η δυνατότητα διασύνδεσης μας με τις διεθνείς αγορές είναι καθοριστική για το επίπεδο ανάπτυξης. Για παράδειγμα η πρόσβαση μας σε τεχνολογίες αιχμής και η προσέλκυση ερευνητών και ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων και ενδεχομένως την προτίμηση των καταναλωτών διεθνώς μέσω των εξαγωγών μας.

Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου

1. ΕΣΑΑ, (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας & Ανάπτυξης) Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα, 2003, Υπουργείο Ανάπτυξης, Ιανουάριος 2004.
2. Apergis N., Kyriakidis D., Rezitis A. (2002), "Exchange Rate Volatility and Inward Foreign Direct Investment in Greece: The Prospect of EMU Membership", Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, vol.II no4, 2002, σελ. 539-552.
3. World Economic Forum, International Competitiveness Report, Palgrave McMillan, 2004.
4. United Nations, Prospects for Foreign Direct Investments and The Strategies of Transactional Corporations 2005-2006, New York and Geneva: UN Publications, 2005.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»:

Διερεύνηση των Οικονομικών Παραγόντων που Προσδιόρισαν την Κατεύθυνση και το Μέγεθος της Επέκτασης»

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρούμε τη διερεύνηση των παραγόντων που διαμόρφωσαν τους βασικούς άξονες της στρατηγικής για την επέκταση, τη διεθνοποίηση και τον εκσυγχρονισμό του Ομίλου Επιχειρήσεων «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.», ενός εκ των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρηματικών ομίλων, που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής τσιμέντου και που με βάση τα στοιχεία της τελευταίας έκθεσης του Forbes Global Business & Finance, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 300 ταχύτερα αναπτυσσόμενες μικρές εταιρίες στον κόσμο με βάση τη διαχρονική μεταβολή των επενδεδυμένων κεφαλαίων σε δραστηριότητες εκτός της Ελλάδος.

Στόχος μας είναι να παρακολουθήσουμε την πορεία της επιχείρησης, από τα πρώτα της βήματα μέχρι τις πλέον πρόσφατες επιχειρηματικές της κινήσεις, προκειμένου να διαπιστώσουμε τόσο την κατεύθυνση, όσο και την έκταση της

μεγέθυνσης του Ομίλου καθώς και τη συμβατότητα των στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και των αποτελεσμάτων τους με το θεωρητικό υπόβαθρο των διαφορετικών θεωριών για την διεθνοποιημένη επιχείρηση που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Ειδικότερα, θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στη διαπίστωση της ερμηνευτικής ικανότητας των σύγχρονων οικονομικών θεωριών της διεθνοποιημένης επιχείρησης και στην επιβεβαίωση της ισχύος τους, μέσω της εφαρμογής τους στην σταδιακή πορεία επέκτασης του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.». Πρόκειται για μια τυπική διαδικασία εμπειρικής διερεύνησης και ελέγχου της ισχύος και της πρακτικής χρησιμότητας των διαφόρων θεωρητικών υποδειγμάτων (case study), μέσω τόσο της επαλήθευσης των συνθηκών και των προβλέψεων που αυτές ορίζουν, όσο και του εντοπισμού πιθανών ελλείψεών τους. Άλλωστε, η σχέση θεωρίας και πράξης είναι μια σχέση ανατροφοδοτούμενη και αμφίδρομη καθώς η θεωρία επιβεβαιώνεται και καταξιώνεται στην πράξη ενώ, η πρακτική εμπειρία αποτελεί το κίνητρο και το έναυσμα για τον εμπλουτισμό των θεωρητικών υποδειγμάτων με νέα στοιχεία.


Η επιβεβαίωση των εκτιμήσεων και των προβλέψεων μας, στηρίχθηκε στην επικοινωνία μας (και σε προσωπική συνέντευξη) με ανώτατα στελέχη του επιλεγμένου Ομίλου. Περαιτέρω, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τη Διοίκηση του Ομίλου, το οποίο και αποτέλεσε έναυσμα για την κατεύθυνση της ανάλυσής μας.

4.2 Περιγραφή Δομή, Συνθήκες Ανταγωνισμού στους Κλάδους Δραστηριοποίησης

Η Ελληνική Τσιμεντοβιομηχανία γεννήθηκε στις αρχές του περασμένου αιώνα με την ίδρυση της «ΤΙΤΑΝΑ Α.Ε.». Η διαχρονική διαμόρφωση του κλάδου της Ελληνικής της τσιμεντοβιομηχανίας, σύμφωνα με την Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2

Ο Κλάδος της Ελληνικής της Τσιμεντοβιομηχανίας

	1902	Ίδρυση της Ανωνύμου Εταιρείας Τσιμέντων «ΤΙΤΑΝ»
	1911	Ίδρυση της Α.Γ.Ε.Τ. «ΗΡΑΚΛΗΣ»
	1926	Ίδρυση της Εταιρείας «ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.»
	1934	Πρώτη ίδρυση της Εταιρείας με την Επωνυμία «Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.»
	1943	Επανίδρυση της Εταιρείας «Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.» με νέα επωνυμία «ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΧΑΛΥΨ Α.Ε.»
	2001	Συγχώνευση της Ανωνύμου Γενικής Εταιρείας Τσιμέντων «ΗΡΑΚΛΗΣ» και «ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.»

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος

Η ίδρυση και εκκίνηση παραγωγής των ελληνικών τσιμεντοβιομηχανιών ήταν επακόλουθο της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης τσιμέντου στην Ελλάδα.

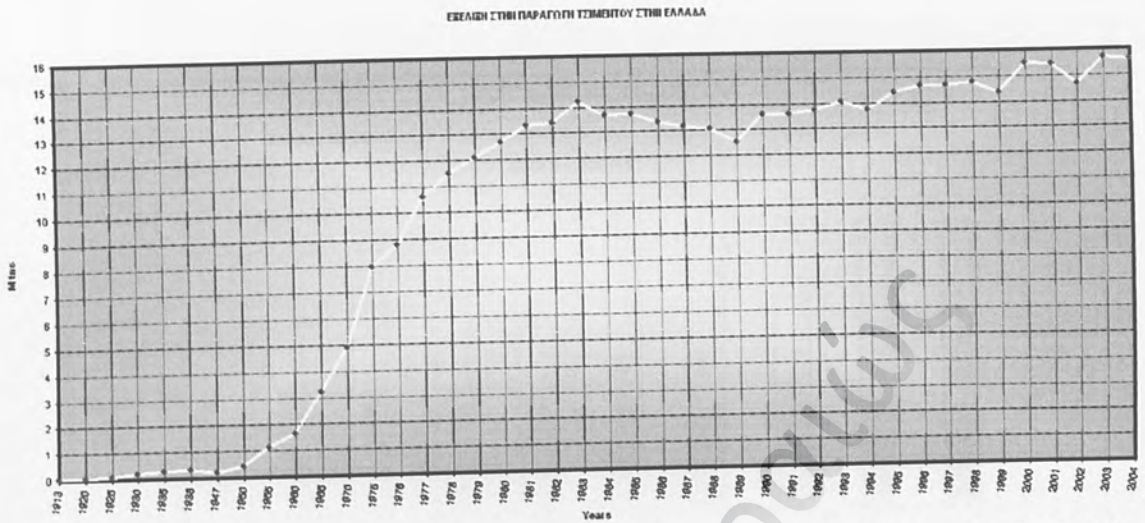
Ακολούθησαν και οι πρώτες εξαγωγές που έγιναν πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

Στην μεταπολεμική περίοδο και μέχρι το 1983 οι ρυθμοί ανάπτυξης της τσιμεντοβιομηχανίας ήταν ραγδαίοι ακολουθώντας τις ανάγκες ανάπτυξης και ανοικοδόμησης της χώρας μας, αλλά και την αυξανόμενη ζήτηση των αγορών εξωτερικού σε κοντινές περιοχές (Περσικός Κόλπος, Ερυθρά Θάλασσα, χώρες Βορείου και Δυτικής Αφρικής) κυρίως μετά την πρώτη εκτίναξη των τιμών πετρελαίου το 1973. Η δημιουργία πόρων στις πετρελαιοπαραγωγές χώρες οδήγησαν σε πρώτη φάση στην κάλυψη των αναγκών τους σε τσιμέντο λόγω ανάπτυξης με εισαγωγές τσιμέντου κυρίως από Ελλάδα και μετέπειτα σε δημιουργία ιδίων τσιμεντοβιομηχανιών. Το τελευταίο σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση των ανεπτυγμένων χωρών λόγω των δύο πετρελαϊκών κρίσεων οδήγησε τις διεθνείς τιμές πώλησης του τσιμέντου σε κάθετη πτώση (τιμές 1986 έως και 50% χαμηλότερες από 1979).

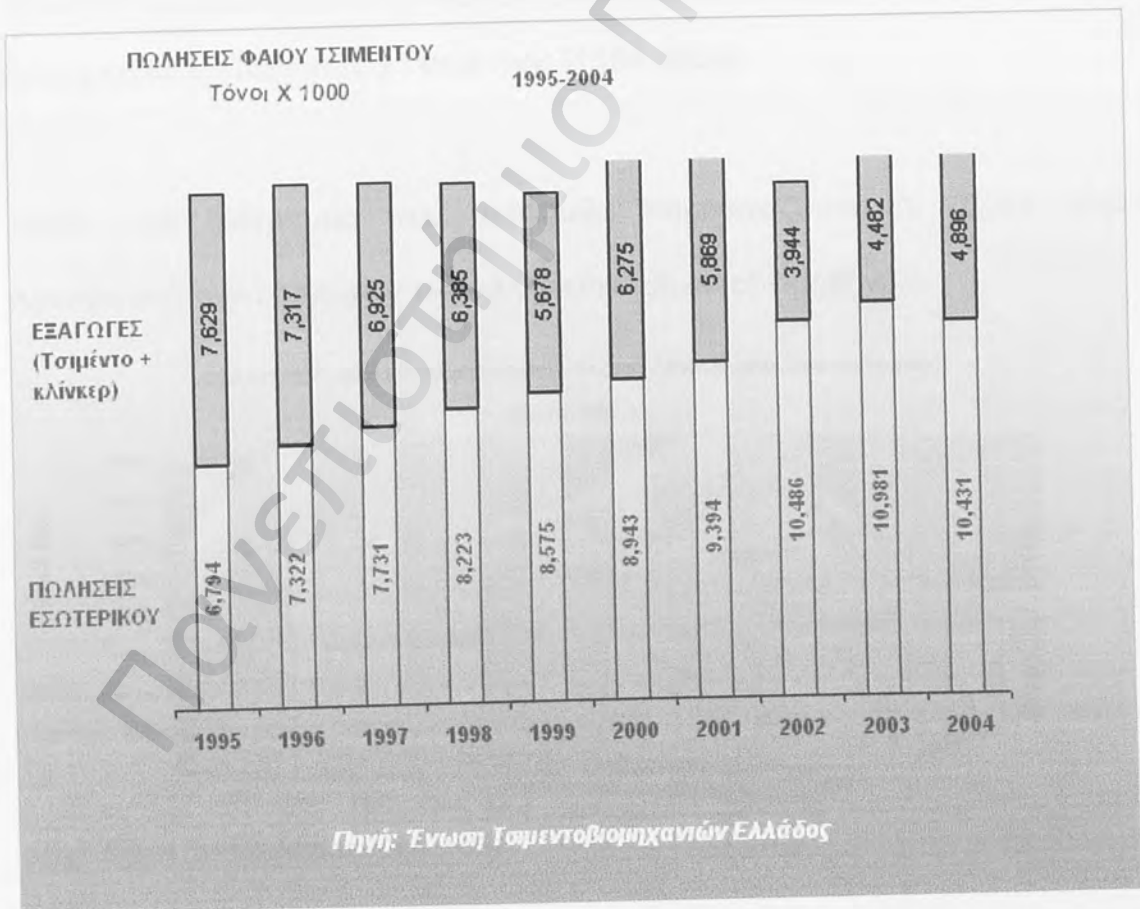
Έτσι, η ελληνική τσιμεντοβιομηχανία βασισμένη (βλ. www.hcia.gr):

1. στην υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία που διαθέτει,
 2. στην άριστη ποιότητα του προϊόντος αλλά και στην υποστήριξη του πελάτη από τα εξειδικευμένα στελέχη της και,
 3. στον έλεγχο και κατά συνέπεια στη μείωση του κόστους,
- έστρεψε την εξαγωγική της δραστηριότητα σε νέες ανεπτυγμένες αγορές (Η.Π.Α., χώρες Δυτικής Ευρώπης) αλλά και σε άλλες χώρες της Αφρικής και Ασίας, παραμένοντας μία από τις ισχυρότερες εξαγωγικές χώρες. Η ανάπτυξη της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας σε σχέση και με την εσωτερική ζήτηση και με

τις εξαγωγές, φαίνεται στο Διάγραμμα 2 και στο Διάγραμμα 3, αντίστοιχα.

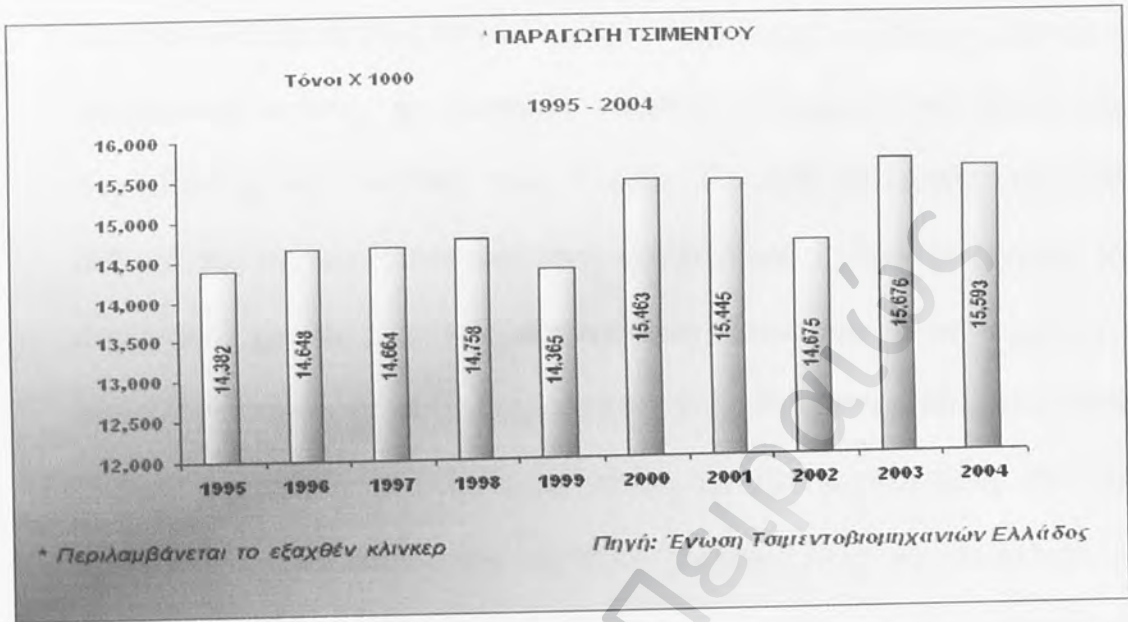


Διάγραμμα 2: Διαχρονική Παραγωγή Τσιμέντου στην Ελλάδα (1913-2004).



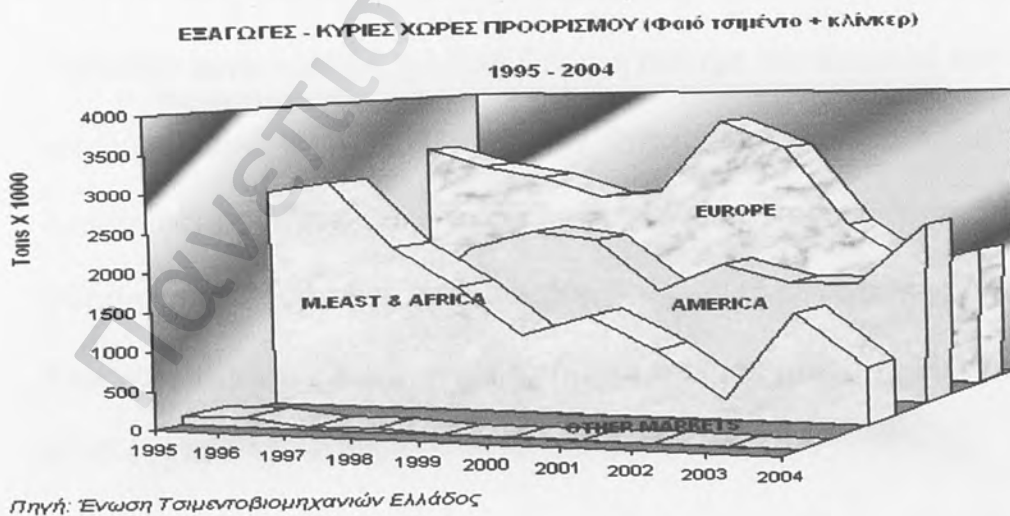
Διάγραμμα 3: Πωλήσεις & Εξαγωγές Τσιμέντου (1995-2004).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η εξέλιξη της παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα για την χρονική περίοδο 1995 – 2004.



Διάγραμμα 4: Παραγωγή Τσιμέντου (1995-2004).

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κύριες χώρες προορισμού των εξαγωγών των ελληνικών τσιμεντοβιομηχανιών.



Διάγραμμα 5: Εξαγωγές - Κύριες χώρες Προορισμού (1995-2004).

Τόσο τα παραπάνω στοιχεία, όσο και η εμπειρία του παρελθόντος αποδεικνύουν ότι η ελληνική τσιμεντοβιομηχανία αποτελεί μία από τις ισχυρότερες βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο στο είδος της. Για παράδειγμα, όταν το 1999 σε διεθνές επίπεδο η τσιμεντοβιομηχανία επλήγη εξαιτίας της τότε οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές εταιρείες κατάφεραν να βγουν αλώβητες, συνεχίζοντας την ανοδική τους πορεία. Σε αυτό συνέβαλε περισσότερο η αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης και λιγότερο η διεθνής ζήτηση. Ιδιαίτερα σημαντική χρονιά για την κατανάλωση τσιμέντου στην εγχώρια αγορά αποτέλεσε σύμφωνα με τα Διαγράμματα 2 και 3 το έτος 2001, όταν κατεγράφη αύξηση της τάξης του 4,5% σε σχέση με την κατανάλωση του 2000. Οι συνολικές παραδόσεις του κλάδου υπολογίζεται ότι ανήλθαν σε 9,5 εκατομμύρια τόνους, διαμορφώνοντας το δείκτη της κατά κεφαλήν κατανάλωσης σε 900 κιλά, που είναι ένας από τους υψηλότερους της Ευρώπης.

Κατά μέσο όρο, τα τελευταία τέσσερα χρόνια, τη μεγαλύτερη αύξηση της κατανάλωσης παρουσίασε ο νομός Αττικής, λόγω της κατασκευής μεγάλων δημοσίων έργων (όπως η Αττική Οδός, η κάλυψη του Κηφισού ποταμού) καθώς και λόγω των Ολυμπιακών Έργων όπως, επίσης, και λόγω της υψηλής δραστηριότητας στις ιδιωτικές οικοδομές, αυξάνοντας, έτσι, σημαντικά τη ζήτηση τσιμέντου, πάνω από 8%. Υψηλοί ρυθμοί οικοδομικής δραστηριότητας παρουσιάστηκαν, επίσης, στην Κρήτη, στη Θράκη και την Ήπειρο, συγκριτικά με τα έτη προ του 2001.

Σε ότι αφορά τον υποκλάδο του έτοιμου σκυροδέματος το 2006 χαρακτηρίζεται ως χρονιά ανασύνταξης, σύμφωνα με τη νεότερη έκδοση κλαδικής μελέτης, η

οποία κυκλοφόρησε από τη Διεύθυνση Μελετών Οικονομικού Περιβάλλοντος της ICAP. Η εν λόγω μελέτη πραγματεύεται τον κλάδο παραγωγής ετοιμού σκυροδέματος και εξετάζει τη δομή, την πορεία και τις προοπτικές εξέλιξής του. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στον προσδιορισμό του μεγέθους της συγκεκριμένης αγοράς, με ξεχωριστή ανάλυση για τους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, καθώς και για το υπόλοιπο της χώρας. Η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα, καθώς και τα δημόσια τεχνικά έργα, αποτελούν τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης σκυροδέματος. Στη χώρα μας, ο κλάδος της παραγωγής σκυροδέματος αποτελείται από 600 περίπου επιχειρήσεις τοπικού χαρακτήρα, η πλειονότητα των οποίων είναι σχετικά μικρού μεγέθους, με μία ή το πολύ δύο μονάδες παραγωγής. Ένας γενικότερος διαχωρισμός που ισχύει για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι μεταξύ εκείνων οι οποίες ανήκουν σε ομίλους, οι οποίοι ελέγχονται από τσιμεντοβιομηχανίες, και εκείνων οι οποίες λειτουργούν αυτόνομα. Στο νομό Αττικής, συγκεντρώνεται η μεγαλύτερη παραγωγή σκυροδέματος της χώρας, το μέγεθος της οποίας παρουσίασε διαχρονική αύξηση τη δεκαετία 1994-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό περίπου 12%. Ωστόσο, μείωση της τάξης του 20% εμφανίζει η παραγωγή σκυροδέματος το 2005 σε σχέση με το 2004, μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών έργων. Σε μικρότερα επίπεδα κυμαίνεται η παραγωγή σκυροδέματος στο νομό Θεσσαλονίκης, καταγράφοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 6% την περίοδο 1994-2005, ενώ για το υπόλοιπο της χώρας η παραγωγή ετοιμού σκυροδέματος εμφανίζει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1% περίπου την αντίστοιχη περίοδο. Σχετικά με τη διάρθρωση της εγχώριας παραγωγής, στο νομό Αττικής συγκεντρώνεται το 39% του συνόλου το 2005, στο νομό Θεσσαλονίκης το 12%, ενώ στο υπόλοιπο της χώρας παράγεται το 49%.

Με βάση τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, η αγορά ετοιμού σκυροδέματος συνδέεται άμεσα με το γενικότερο οικονομικό κλίμα, καθώς η ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν εξαρτάται από την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας, αλλά και του ευρύτερου κλάδου των κατασκευών.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της ίδιας μελέτης, το 2006 χαρακτηρίζεται ως χρονιά ανασύνταξης για τον κλάδο, καθώς η ολοκλήρωση όλων των Ολυμπιακών έργων και των διαφόρων έργων υποδομής, παράλληλα με τη διαφαινόμενη μείωση του όγκου της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, στοιχειοθετούν ένα σχετικά δυσμενές περιβάλλον. Ωστόσο, συγκριτικό πλεονέκτημα για τις βιομηχανίες σκυροδέματος θα αποτελέσει η μέχρι σήμερα αποκτηθείσα εμπειρία και τεχνογνωσία, στοιχεία που θα πρέπει να αξιοποιηθούν στο έπακρο. Επιπροσθέτως, εκτιμάται ότι ενισχυτικά της ζήτησης θα λειτουργήσουν διάφοροι άλλοι παράγοντες, όπως το Γ΄ ΚΠΣ το οποίο θα συνεχίσει να ενισχύει τις επενδύσεις μέχρι το 2008. Ο ρυθμός ανόδου του Α.Ε.Π., αλλά και το σχετικά υψηλό ανεκτέλεστο του υπολοίπου των συμβάσεων αρκετών τεχνικών εταιρειών, αποτελούν επιπλέον θετικούς παράγοντες για την περαιτέρω πορεία της εξεταζόμενης αγοράς, ενώ στελέχη της κτηματαγοράς εκτιμούν ότι η οικοδομική δραστηριότητα θα αναθερμανθεί εντός του 2006, με την εισαγωγή του Φ.Π.Α. στις νέες κατοικίες. Ο νομός Αττικής θα συνεχίσει να απορροφά τις μεγαλύτερες ποσότητες σκυροδέματος, παρουσιάζοντας ωστόσο εικόνα σταθεροποίησης, ενώ εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί η άνοδος στη ζήτηση σκυροδέματος στο νομό Θεσσαλονίκης, στον οποίο αναμένεται να δημοπρατηθούν διάφορα μεγάλα δημόσια έργα. Τέλος, η δημοπράτηση έργων

και στην περιφέρεια εκτιμάται ότι θα τονώσει τη ζήτηση σκυροδέματος και σε άλλους νομούς της χώρας.

4.3 Η Παγκόσμια Τσιμεντοβιομηχανία

Αναφορικά με την κατάσταση που επικρατεί στην παγκόσμια τσιμεντοβιομηχανία, τα πιο πρόσφατα επίσημα στοιχεία δείχνουν ότι η παγκόσμια κατανάλωση τσιμέντου υπολογίζεται ότι ξεπερνά τους 1,62 δισ. τόνους. Από πλευράς κατανάλωσης, η Κίνα προηγείται με 560 εκατομμύρια τόνους, γεγονός που ώθησε την κινεζική κυβέρνηση, για την κάλυψη της ζήτησης, στην απόφαση της ανανέωσης των παλαιών μονάδων παραγωγής και στο κλείσιμο όλων των μικρών-παλαιού τύπου-μονάδων, που κρίνονται ως μη οικονομικές. Οι Η.Π.Α., παραμένουν στη δεύτερη θέση της παγκόσμιας κατανάλωσης, ακολουθούμενες από την Ινδία, ενώ σημαντική αύξηση κατανάλωσης παρατηρήθηκε στην Αίγυπτο, στην Ινδονησία, στη Γαλλία και στην Ιταλία. Από πλευράς παραγωγών στην παγκόσμια σκηνή, η ελβετική «Holcim» βρίσκεται στην κορυφή, με παραγωγικό δυναμικό της τάξεως των 95 εκατομμυρίων τόνων, ακολουθούμενη από τη γαλλική «Lafarge» με 92 εκατομμύρια τόνους, τη μεξικάνικη «Cemex» με 77 εκατομμύρια τόνους, τη γερμανική «Heidelberg» με 59 εκατομμύρια τόνους και την Αγγλική «Blue Circle» με 55 εκατομμύρια τόνους. Όσον αφορά τις εξαγωγές, η Ινδονησία προηγείται στην παγκόσμια κατάταξη με 15 εκατομμύρια τόνους ετησίως (κυρίως λόγω της χαμηλής ζήτησης στην εσωτερική της αγορά),

ακολουθούμενη από την Ταϊλάνδη με 10,5 εκατομμύρια τόνους. Μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση με 6 περίπου εκατομμύρια τόνους.

Κλείνοντας αυτή τη σύντομη παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου τηςτσιμεντοβιομηχανίας τόσο εγχωρίως, όσο και στο εξωτερικό θα λέγαμε ότι πρόκειται για έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλή ένταση ανταγωνισμού. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την πτώση των συνόρων και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθιστά για κάθε επιχείρηση του κλάδου επιτακτική την ανάγκη προσαρμογής της στις νέες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος προκειμένου να σταθεί με αξιώσεις στο στίβο του διεθνούς ανταγωνισμού. Ας δούμε, όμως, πως ο Όμιλος Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» δραστηριοποιήθηκε διαχρονικά προκειμένου να ικανοποιήσει την επιτακτική αυτή ανάγκη.

4.4 Η Θέση του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» στον Κλάδο

Από την εποχή που αρχίζει η εκβιομηχάνιση της Ελλάδας και για έναν περίπου αιώνα, ο Όμιλος Εταιρειών «TITAN A.E.» κατέχει εξέχουσα θέση ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες ελληνικές ιδιωτικές βιομηχανίες. Με σταθερό πλαίσιο την ιστορία, την ανθρωποκεντρική παράδοση και τις αρχές του, ο «TITANAS» παρακολουθεί με δημιουργικότητα, ευελιξία και τόλμη τις προκλήσεις των εποχών και προχωρεί έγκαιρα σε τεχνολογικές καινοτομίες και πρωτοποριακές

δραστηριότητες που καταξιώνουν την παρουσία της εταιρείας τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια, ο όμιλος αποφάσισε την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του σε τομείς που άπτονται της παραγωγής τσιμέντου (μονάδες ετοιμού σκυροδέματος, λατομεία, δομικά υλικά, μεταφορικές και ναυτιλιακές εταιρείες κ.λπ.), (Επετειακό Λεύκωμα TITAN A.E.)

Η επεκτατική πορεία του Τιτάνα-μόνης ελληνικής ιδιοκτησίας τσιμεντοβιομηχανίας-είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας για άριστη ποιότητα προϊόντων και αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών, μέσω εκσυγχρονισμών, υψηλής τεχνολογίας και έρευνας. Στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας, σταθερή προϋπόθεση παραμένει ο σεβασμός προς τον άνθρωπο, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Το 2005 η «TITAN A.E.» συμπλήρωσε 103 χρόνια συνεχούς και δημιουργικής επιχειρηματικής πορείας.

4.4.1 Ιστορική Πορεία του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.»

Η «TITAN A.E.» ιδρύθηκε στις 12 Μαΐου του 1902 και εισήχθη στο Χ.Α.Α. δέκα χρόνια μετά, στις 22 Φεβρουαρίου του 1912. Συμπληρώνοντας ιστορία ενός αιώνα, η «TITAN A.E.» έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σήμερα σε τρεις ηπείρους, με τη διττή υπόσταση μιας ακραιφνώς ελληνικής εταιρείας με πολυεθνική, όμως, δομή και οργάνωση. Τα μεγέθη, οι στόχοι, οι επιχειρηματικές στρατηγικές και οι προοπτικές του «Τιτάνα» μετεξελίσσονται, ακολουθώντας τις προκλήσεις του

παρόντος και του μέλλοντος ώστε να ικανοποιηθεί ο κυρίαρχος στόχος του Ομίλου που σύμφωνα με το διοικητικό του συμβούλιο ορίζεται ως εξής:

«Η καθιέρωση μας ως πολυεθνική εταιρεία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον».

Καθίσταται, λοιπόν, προφανές από την παραπάνω διατύπωση του κυρίαρχου στόχου του Ομίλου ότι ο βασικός άξονας προτεραιότητας της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης είναι η καθιέρωση της ως πολυεθνική (διεθνοποιημένη) επιχείρηση. Εξάλλου, προς την κατεύθυνση αυτή συνάδει και το γεγονός της αλλαγής του λογότυπου της εταιρείας που έλαβε χώρα στις 19 Ιουνίου του 2001. Σύμφωνα με τους ιδύνοντες της εταιρείας, το μέχρι τότε γνωστό σήμα με τις οριζόντιες γραμμώσεις έδωσε τη θέση του σε μία νέα γραφική παράσταση που «παντρεύει» την επωνυμία της επιχείρησης με μία αφαιρετική-εικαστικά-υδρογείο, σε ένα αναπόσπαστο σύνολο. Επομένως, εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η ιδιαίτερη προσθήκη της υδρογείου στη νέα σύνθεση του λογότυπου της εταιρείας φιλοδοξεί να λειτουργήσει και σε συμβολικό επίπεδο, παραπέμποντας συνειρμικά σε μηνύματα που αντιστοιχούν στη σημερινή ταυτότητα του Ομίλου και στη φιλοδοξία του να καταστεί μέσω της δράσης του σε πολυεθνική (διεθνοποιημένη) εταιρεία.

Η φιλοδοξία αυτή και, γενικότερα, οι εξωστρεφείς τάσεις της επιχείρησης είναι παράμετροι που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές επιλογές της εταιρείας απο τα

πρώτα της κιόλας βήματα. Μόλις δέκα χρόνια από τη ίδρυση της εταιρείας, το 1912 (έτος εισαγωγής της μετοχής της εταιρείας στο Χ.Α.Α.), ο Αλέξανδρος Ζαχαρίου, ένας εκ των ιδρυτών της επιχείρησης, μετέβη για έναν ολόκληρο μήνα στην Αίγυπτο προκειμένου να εξετάσει την κατάσταση του εργοστασίου τσιμέντων του Καΐρου και να αποτιμήσει την αξία του, έπειτα από πρόταση της τότε Τραπέζης Αθηνών. Το τότε Δ.Σ. της εταιρείας πρότεινε να συμμετάσχει η επιχείρηση με το ποσό των 200.000-300.000 φράγκων στον εκσυγχρονισμό του εργοστασίου της Αιγύπτου και, όταν αυτός ολοκληρωθεί και το εργοστάσιο αποτιμηθεί εκ νέου με την πραγματική του αξία, να ανατεθεί η διεύθυνση του στον «ΤΙΤΑΝΑ». Το γεγονός αυτό αποτελεί την πρώτη εξωστρεφή επενδυτική κίνηση της εταιρείας και είναι ενδεικτικό (λαμβάνοντας βεβαίως υπόψη και την εποχή στην οποία έλαβε χώρα) της φιλοσοφίας της επιχείρησης, που από τότε επικρατούσε, περί επέκτασης της εταιρείας εκτός των εθνικών μας συνόρων.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, παρά τις έντονες οικονομικές διακυμάνσεις και τα υψηλά επίπεδα επιχειρηματικού κινδύνου που επικρατούσαν, κυρίως λόγω των δύο παγκοσμίων πολέμων, η «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» προέβη σε μια σειρά από σημαντικές επενδυτικές κινήσεις που στόχο είχαν αρχικά τον εκσυγχρονισμό των τότε εγκαταστάσεων της επιχείρησης καθώς και τη δημιουργία νέων εγχωρίων εργοστασίων με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης κυρίως προς τις χώρες της Τουρκίας και της Μέσης Ανατολής. Έτσι, το 1948, η παραγωγή της επιχείρησης αυξάνει κατά 55% σε σχέση με το 1947 σημαντικό τμήμα της οποίας διοχετεύεται στις αγορές του εξωτερικού και, ειδικότερα, στην Τουρκία παρότι οι τιμές δεν είναι ικανοποιητικές εξαιτίας του υφιστάμενου ανταγωνισμού στις ξένες αγορές και

των μεγάλων επιβαρύνσεων του κόστους από τις τιμές των καυσίμων. Η εξαγωγική δραστηριότητα προς την Τουρκία και τη Μέση Ανατολή συνεχίζεται με μικρές αυξομειώσεις καθόλη τη διάρκεια της περιόδου 1947-1953. Κατά τη χρονική αυτή περίοδο, οι επενδύσεις εκσυγχρονισμού και επέκτασης της εγχώριας παραγωγικής δυναμικότητας της εταιρείας συνεχίζονται με αμείωτη ένταση τόσο για την κάλυψη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων, όσο και για την ικανοποίηση των εγχωρίως αυξανόμενων αναγκών σε τσιμέντο (μην λησμονούμε ότι η Ελλάδα βρισκόταν τότε στη φάση της ανοικοδόμησης εξαιτίας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου). Για το λόγο αυτό, η εταιρεία εντάχθηκε το 1949 στο Σχέδιο Marshall και έλαβε δάνειο μέσω της τότε Εθνικής Κτηματικής Τραπέζης της Ελλάδος ύψους 1.133.100 δολαρίων το οποίο διατέθηκε εξολοκλήρου σε προμηθευτές του εξωτερικού για την παραγγελία των μηχανημάτων του τότε νέου εργοστασίου της Ελευσίνας. Επιπλέον, το 1950, η εταιρεία έλαβε από την τότε «Κεντρική Επιτροπή Δανείων» συμπληρωματικό δάνειο ύψους 550.000 δολαρίων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες της σε ρευστά διαθέσιμα που προέρχονταν από τις αυξήσεις των διεθνών τιμών και επιβάρυναν το κόστος ολοκλήρωσης των εργασιών επέκτασης της παραγωγής.

Το 1954, η «TITAN A.E.» αναστέλλει τις εξαγωγές της προς την Τουρκία λόγω των οικονομικών δυσχερειών που αντιμετώπιζε η γείτονας χώρα. Έτσι, στρέφεται στην αγορά του Περσικού Κόλπου όπου καταφέρνει να διαθέσει δύο φορτία 12.000 τόνων τσιμέντου, συνάπτοντας συγχρόνως αρκετά συμβόλαια με διάφορους πελάτες στη Σαουδική Αραβία. Η ομολογουμένως άριστη ποιότητα των τσιμέντων της εταιρείας την καθιστά ουσιαστικό ανταγωνιστή των τότε ξένων μεγάλων οίκων. Τον Απρίλιο του ίδιου έτους η «TITAN A.E.» εξάγει

πρώτη στη βαλκανική αγορά και στη Μέση Ανατολή λευκό τσιμέντο, το οποίο από απόψεως λευκότητας θεωρείται εφάμιλλο των άλλων ευρωπαϊκών. Η χρήση των λευκών τσιμέντων επεκτείνεται σε όλες τις οικοδομικές εργασίες καθώς βελτιώνει αισθητικά την εμφάνιση των κατασκευών, γεγονός που ενθαρρύνει την επιχείρηση να αναπτύξει περαιτέρω την παραγωγή της. Τον Μάιο του 1954 τίθεται σε λειτουργία η νέα μονάδα παραγωγής τσιμέντου με μειωμένο κόστος παραγωγής στην Ελευσίνα, ναυλώνεται ατμόπλοιο χωρητικότητας 8.000 τόνων για την αποστολή μεγάλων φορτίων τσιμέντου στον Περσικό Κόλπο και, παραγγέλλεται μια νέα ατμομηχανή αυτόματης συσκευασίας και φόρτωσης τύπου Flux. Το 1955, οι εξαγωγές σημειώνουν σημαντική αύξηση και τα τσιμέντα της εταιρείας διατίθενται στη Λιβύη, το Σουδάν, τον Περσικό Κόλπο, τη Σαουδική Αραβία, τη Συρία, την Κύπρο, την Μάλτα, τη Γαλλική Σομαλία και εκ νέου στη Τουρκία. Τη χρονιά εκείνη, η «TITAN A.E.» αντιπροσωπεύει το 52,36% των ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου.

Είναι, λοιπόν, προφανές ότι οι εξωστρεφείς τάσεις και η επενδυτική φιλοσοφία που χαρακτήρισαν τη στρατηγική της επιχείρησης από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά, την κατέστησαν «TITANA» των ελληνικών εξαγωγικών εξαγωγών σε τσιμέντο συνεισφέροντας τα μέγιστα στη διαμόρφωση του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας μας. Το 1956 δε, το ποσοστό συμμετοχής της εταιρείας επί του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου αυξάνεται και ανέρχεται στο 59,49%. Παράλληλα, το ίδιο έτος, υπογράφεται σύμβαση προμήθειας 500 τόνων λευκού τσιμέντου με την κοινοπραξία που έχει αναλάβει την κατασκευή του μεγάλου ξενοδοχείου Χίλτον στο Κάιρο. Το 1958, η «TITAN A.E.» αντιπροσωπεύει πλέον το 66% των ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου.

Η πορεία των εξαγωγών της εταιρείας, παρά τον οξύτατο διεθνή ανταγωνισμό εξακολουθεί να είναι ικανοποιητική και για το λόγο αυτό, το 1960, η τότε διοίκηση της επιχείρησης αποφασίζει την ίδρυση εργοστασίου στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης δυναμικότητας 180.000-200.000 τόνων ετησίως. Με τη στρατηγική αυτή κίνηση αναμένεται η αποσυμφόρηση του εργοστασίου της Ελευσίνας και η αποτελεσματικότερη λειτουργία του με τελικό στόχο την τόνωση της εξαγωγικής του δραστηριότητας. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός και τα επενδυτικά προγράμματα ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης συνεχίζονται αμείωτα κατά το πρώτο ήμισυ της δεκαετίας του '60 και οδηγούν το 1965 στην αύξηση των εξαγωγών κατά 95,64% σε σχέση με το 1964. Επίσης, το ίδιο έτος ολοκληρώνονται οι προσπάθειες διεθνούς συνεργασίας της εταιρείας με την αμερικανική εταιρεία American Cement Corporation (A.C.C.) για την ίδρυση από κοινού νέας βιομηχανικής μονάδας παραγωγής τσιμέντου στην περιοχή της Πάτρας με σκοπό την αύξηση της συνολικής παραγωγής της «TITAN A.E.» αλλά και των εξαγωγών της. Για την εγκατάσταση του νέου εργοστασίου επιλέγεται η θέση Δρέπανο των Πατρών διότι θεωρείται στρατηγική από την άποψη ότι βρίσκεται κοντά στη σιδηροδρομική γραμμή, πλησίον των πρώτων υλών και διαθέτει εύκολη πρόσβαση στη δια θαλάσσης φόρτωση. Το νέο εργοστάσιο τίθεται σε λειτουργία την 1η Απριλίου του 1968 υπό την επωνυμία Ελληνική Εταιρεία Τσιμέντων καλύπτοντας μαζί με την παραγωγή του «TITANA» το 38,6% των εξαγωγών του κλάδου.

Το 1971, η «TITAN A.E.» αποκτά το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της

Ελληνικής Εταιρείας Τσιμέντων, εξαγοράζοντας το 45% του μειοψηφικού μεριδίου των αμερικανών επενδυτών της American Cement Corporation (A.C.C.). Η κίνηση αυτή αποτέλεσε την πρώτη εξαγορά της εταιρείας και σε συνδυασμό με την εκ νέου επέκταση και τον εκσυγχρονισμό του εργοστασίου των Πατρών ο «ΤΙΤΑΝΑΣ» καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον τομέα των εξαγωγών. Η αυξημένη εγχώρια οικοδομική δραστηριότητα καθώς και η ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, κατά τη διάρκεια της περιόδου 1971-1973, οδηγούν την εταιρεία στην λήψη επιχειρηματικής απόφασης που αφορά την κατασκευή νέας μονάδας παραγωγής στη θέση Καμάρι της κοινότητας Στεφανή Βοιωτίας, παραγωγικότητας 1.000.000 τόνων ετησίως. Η οικονομική ύφεση της δεκαετίας 1974-1975 είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της εγχώριας ζήτησης για τσιμέντο γεγονός που στρέφει εκ νέου το ενδιαφέρον του «ΤΙΤΑΝΑ» προς τον εξαγωγικό τομέα. Έχοντας επιτύχει μια σημαντική αύξηση της παραγωγής του από τη λειτουργία του νέου εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας, ο «ΤΙΤΑΝΑΣ» καταφέρνει, το 1976, να διατηρήσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο οικονομικών αποτελεσμάτων. Η παραγωγή του αυξάνεται κατά 20% και η διάθεση των τσιμέντων του κατά 20,3% σε σχέση με το 1975. Η εταιρεία εξάγει στις χώρες του Περσικού Κόλπου, τη Λιβύη, τη Νιγηρία, την Κύπρο και το Λίβανο ενώ, το 1977 καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση στην Ευρώπη ως εξαγωγέας τσιμέντου και την Τρίτη παγκοσμίως. Το τέλος, της δεκαετίας του '70 σηματοδεύτηκε από τη δεύτερη ενεργειακή κρίση γεγονός που οδήγησε σε στασιμότητα τόσο του επιπέδου παραγωγής, όσο και του επιπέδου των εξαγωγών του «ΤΙΤΑΝΑ». Στο σημείο αυτό, και πριν ξεκινήσουμε την παράθεση των στρατηγικών επιλογών της εταιρείας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι, το 1974, άρχισε και η ναυτιλιακή

δραστηριότητα της «TITAN A.E.» η οποία ολοκληρώθηκε στο τέλος της δεκαετίας του '70 με τη δημιουργία της θυγατρικής του Ομίλου εταιρείας με την ονομασία «NAYTITAN». Η εταιρεία αυτή έχει στην κατοχή της τέσσερα (4) φορτηγά πλοία ειδικά διαμορφωμένα με πλωτά συστήματα φόρτωσης και εκφόρτωσης τσιμέντου. Η ίδρυση της θυγατρικής αυτής εταιρείας αποτελεί μια στρατηγική επιλογή του «Τιτάνα» στο πλαίσιο της καθετοποίησης των λειτουργιών του που στόχο έχει την εξοικονόμηση κερδών μέσω του ελέγχου και του περιορισμού του μεταφορικού κόστους δια της θαλάσσης.

Η δεύτερη ενεργειακή κρίση επηρέασε σημαντικά τα οικονομικά δρώμενα κατά το πρώτο ήμισυ της δεκαετίας του '80. Ο υπερδιπλασιασμός του κόστους του πετρελαίου-μαζούτ τόσο στη χώρα μας, όσο και στο εξωτερικό, η συμπίεση των τιμών πωλήσεων στο εξωτερικό και η κάμψη της οικοδομικής δραστηριότητας, κατά την περίοδο 1980-1984, είχαν ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση κατά μέσο όρο της παραγωγής της επιχείρησης καθώς και τη στασιμότητα της παραγωγικής της δυναμικότητας. Επιπλέον, η σοβαρή μείωση των εισαγωγικών αναγκών στις παραδοσιακές χώρες-αγορές της Μέσης Ανατολής καθώς και η πίεση επί των τιμών που προκάλεσε ο ανταγωνισμός των εξαγωγέων στις χώρες αυτές, οδήγησαν την «TITAN A.E.» στην αναζήτηση νέων εξαγωγικών προσανατολισμών και διεξόδων. Έτσι, το 1985, η επιχείρηση διεισδύει στην αγορά των Η.Π.Α.. Το εργοστάσιο του Καμαρίου της Βοιωτίας αναλαμβάνει το δύσκολο έργο της παραγωγής τσιμέντου ειδικών προδιαγραφών για την αμερικανική αγορά. Το 1986, εντείνεται ακόμη περισσότερο η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας στις Η.Π.Α. ενώ, μετά από σκληρό διεθνή ανταγωνισμό, ο «TITANΑΣ» κερδίζει το διαγωνισμό που είχε προκηρύξει η

Αλγερινή κυβέρνηση για ίδρυση σταθμού διανομής τσιμέντου στο λιμάνι της Άνναμπα. Οι εξαγωγές της εταιρείας συνεχίζουν την αυξητική τους πορεία και το 1987 στη διάρκεια του οποίου εδραιώνεται η θέση της εταιρείας στην αγορά των Η.Π.Α. ενώ, ταυτόχρονα, επιχειρείται και το «άνοιγμα» της ιταλικής αγοράς. Έτσι, το 1988, η αγορά των Η.Π.Α. απορροφά το 45% των εξαγωγών της επιχείρησης γεγονός που ωθεί την τότε διοίκηση της εταιρείας στην στρατηγική επιλογή που σχετίζεται με την εξαγορά του 50% της αμερικανικής εταιρείας εισαγωγής και διάθεσης τσιμέντου Essex Cement Company. Με την απόφαση αυτή γίνεται προσπάθεια περαιτέρω εδραίωσης της θέσης της εταιρείας στην αγορά των Η.Π.Α. γεγονός που συνδέεται άμεσα με την ίδρυση νέων σταθμών διανομής τσιμέντου στις Η.Π.Α. και τη Δυτική Ευρώπη. Το 1989, η εταιρεία στοχεύοντας στην εδραίωση της στην ιταλική αγορά, αποκτά το 50% της εταιρείας FINTITAN που διαθέτει σταθμό διανομής στη Βενετία. Την ίδια περίοδο υπογράφει σύμβαση ίδρυσης σταθμού εισαγωγής τσιμέντου στο λιμάνι Hull της Κεντρικής Αγγλίας σε συνεργασία με τον Όμιλο English China Clays.

Ολοκληρώνοντας την ιστορική επισκόπηση των σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων που έλαβαν χώρα τη δεκαετία του '80 και αφορούν τη στρατηγική διεθνοποίησης της εταιρείας και πριν ξεκινήσουμε την ιστορική αναδρομή της δεκαετίας του '90, αξίζει να σημειώσουμε τα εξής:

- Με βάση τα ιστορικά στοιχεία που παραθέσαμε στις προηγούμενες παραγράφους καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική διεθνοποίησης που ακολούθησε η «TITAN A.E.» μέχρι και το 1988 στηρίχθηκε αποκλειστικά και μόνο στις εξαγωγές των διαφόρων τύπου τσιμέντου.
- Η στήριξη και επίτευξη των εξαγωγικών στόχων της επιχείρησης, καθόλη τη

διάρκεια της χρονικής περιόδου μέχρι το 1988, βασίστηκε αποκλειστικά στον κατάλληλο σχεδιασμό, την οργάνωση και την επέκταση της εγχώριας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης χωρίς να υπάρχει η τάση για εγκατάσταση και ίδρυση νέων παραγωγικών μονάδων εκτός των ελληνικών συνόρων ή η τάση για εξαγορές, συμμετοχές στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιούνται, όμως, στο εξωτερικό.

Ωστόσο, οι επιδράσεις της δεύτερης ενεργειακής κρίσης στο κόστος παραγωγής τσιμέντου καθώς και η αύξηση της έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού στον κλάδο αυτό είχαν ως αποτέλεσμα, στο τέλος της δεκαετίας του '80, την αναδιάταξη των παραγόντων εκείνων που μέχρι τότε χαρακτήριζαν τη στρατηγική διεθνοποίησης και εδραίωσης της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά τσιμέντου. Έτσι, εξηγούνται οι επιλογές της εταιρείας για εξαγορά του 50% της αμερικανικής Essex Cement Company το 1988, καθώς και του 50% της ιταλικής FINTITAN το 1989.

Η ανατολή της δεκαετίας του '90 βρίσκει τον «TITANA» να χαράσει μια στρατηγική πορεία η οποία σύμφωνα με τα μέλη του Δ.Σ. της εταιρείας βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

- Επέκταση στον κλάδο τσιμέντου μέσω οργανικής ανάπτυξης και εξαγορών.
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων σε άλλα δομικά υλικά.
- Συνεχής βελτίωση κόστους και ανταγωνιστικότητας.
- Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ιθύνοντες της «TITAN A.E.» που έχουν την ευθύνη για τον σχεδιασμό της

επιχειρηματικής στρατηγικής θεωρούν ότι οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης που έχουν ως αφετηρία τους παραπάνω άξονες, θα προσδώσουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση και θα συμβάλλουν τα μέγιστα για τη διεθνή εδραίωση της επιχείρησης. Μάλιστα, για τον λόγο αυτό θεωρούν ότι πρέπει να δοθεί προτεραιότητα για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε τέσσερις γεωγραφικές περιοχές:

- Ελλάδα.
- Ανατολικές Ακτές Η.Π.Α.
- ΝοτιοΑνατολική Ευρώπη.
- Μέση Ανατολή.

Έτσι, λοιπόν, το 1990 η «TITAN A.E.» ιδρύει την TITAN CEMENT Co. U.K. Ltd. Το 1991, παρά τη μείωση των οικοδομικών αδειών και την καθυστέρηση στην έναρξη κατασκευής των μεγάλων δημόσιων αναπτυξιακών έργων, η Εταιρία με μία σειρά επενδύσεων επιτυγχάνει τη σταθεροποίηση της θέσης της στη διεθνή και εγχώρια αγορά. Συγκεκριμένα, καθετοποιείται η παραγωγή του Ομίλου με εξαγορές και επενδύσεις σε λατομεία και μονάδες σκυροδέματος. Το 1992, η «TITAN A.E.» αποκτά τον έλεγχο της τσιμεντοβιομηχανίας Roanoke Cement Company Inc. στην περιοχή Roanoke της Πολιτείας Virginia των Η.Π.Α. Το εργοστάσιο του Roanoke επεκτείνει το δίκτυο διανομής του, κατά το έτος 1993, και επενδύει τέσσερα εκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. σε λειτουργικές και περιβαλλοντικές βελτιώσεις. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια του ίδιου έτους, η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας αυξάνεται παρά τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό. Το 1994, χαρακτηρίζεται από τη σημαντική αύξηση των εξαγωγών της εταιρείας δείγμα που αποδεικνύει ότι μάλλον η στρατηγική

διεθνοποίησης της επιχείρησης έχει αρχίσει να αποδίδει. Προσεγγίζοντας το 1996, η εταιρεία πετυχαίνει να βελτιώσει τις οικονομικές της επιδόσεις, επωφελούμενη αφενός από την ανάκαμψη που σημειώνεται στις βασικές αγορές όπου παράγει και διαθέτει το προϊόν της, και αφετέρου από τα ικανοποιητικά αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλεται για αύξηση της παραγωγικότητας. Το ίδιο έτος, ολοκληρώνεται ο ριζικός εκσυγχρονισμός του εργοστασίου Roanoke στις Η.Π.Α. Η εξαιρετικά χαμηλή ειδική κατανάλωση θερμικής ενέργειας των νέων εγκαταστάσεων, τις κατατάσσει στην παγκόσμια πρωτοπορία. Παράλληλα, οι εξαγωγές της εταιρείας στη Δυτική Ευρώπη παρουσιάζουν μείωση που οφείλεται στην καθοδική πορεία των αγορών της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ισπανίας αλλά και των χωρών της Κεντρικής Ευρώπης και των Βαλκανίων. Αντίθετα, παρουσιάζεται αύξηση των εξαγωγών της εταιρείας προς τις τρίτες χώρες. Το 1997, η στρατηγική του «TITANA» εξακολουθεί να στηρίζεται στην εφαρμογή των τεσσάρων αξόνων: Επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων, καθετοποίηση της παραγωγής στην αγορά δομικών υλικών, συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της παραγωγικότητας και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Έτσι, η «TITAN A.E.» στις Η.Π.Α., σε συνεργασία με τη αμερικανική εταιρία Separation Technologies Inc., προχωρά σε καινοτόμο τεχνολογική επένδυση για επεξεργασία και αξιοποίηση της ιπτάμενης τέφρας με την επωνυμία ProAsh LLC. Η νέα εταιρεία ολοκληρώνει και θέτει σε λειτουργία την πρώτη μονάδα επεξεργασίας τέφρας σε μεγάλο ηλεκτρικό σταθμό της Βόρειας Καρολίνας. Ταυτόχρονα, στις Η.Π.Α. επικρατούν ευνοϊκές συνθήκες στην αγορά τσιμέντου. Το εργοστάσιο της επιχείρησης στο Roanoke κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του μετά τον εκσυγχρονισμό του παρουσιάζει σημαντική αύξηση των μεγεθών του. Το επιχειρηματικό «άνοιγμα»

της επιχείρησης στα Βαλκάνια λαμβάνει χώρα το 1998 στη διάρκεια του οποίου ο «ΤΙΤΑΝΑΣ» αποκτά την πλειοψηφία των μετοχών του εργοστασίου Plevenski Cement Joint Stock της Βουλγαρίας και της A. D. Cementarnica Usje FYROM στα Σκόπια σε συνεργασία με την Holderbank. Παράλληλα, παρέχεται η άδεια για αύξηση της παραγωγής κατά 25% στο εργοστάσιο του Roanoke στις Η.Π.Α. Τη χρονιά αυτή, η κερδοφορία του Ομίλου πλέον «ΤΙΤΑΝ» προέρχεται κατά σημαντικό μέρος από τις διεθνείς δραστηριότητες και, ιδιαίτερα, από την αυξημένη κερδοφορία στις Η.Π.Α. και από την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των συμμετοχών της στη Βουλγαρία και τα Σκόπια. Το 1999, ο Όμιλος Επιχειρήσεων «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.», σε συνεργασία με τη Lafarge, αποκτά κατά 50% την πλειοψηφία των μετοχών της αιγυπτιακής εταιρίας Beni Suef Cement Company ιδιοκτήτριας σύγχρονου εργοστασίου ετήσιας δυναμικότητας 1.400.000 τόνων. Την ίδια περίοδο εγκαινιάζεται η λειτουργία του νέου σταθμού διανομής στη Σαφάγκα της Αιγύπτου στην Ερυθρά Θάλασσα που ιδρύθηκε από την κοινοπραξία INTERTITAN AND MANAGEMENT Co. Το τέλος της δεκαετίας του '90 βρίσκει τον «ΤΙΤΑΝΑ» να συγκαταλέγεται μεταξύ των 300 καλύτερων μικρών εταιριών του κόσμου σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που δημοσιεύει το περιοδικό Forbes Global Business & Finance.

Η έναρξη της νέας χιλιετίας συναντά τον Όμιλο Επιχειρήσεων «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» να πραγματοποιεί σημαντικά βήματα ανάπτυξης. Η εταιρεία χαράσσει εκ νέου μια μακροπρόθεσμη στρατηγική πορεία με σκοπό την καθιέρωση της ως πολυεθνικής εταιρείας στην παγκόσμια αγορά δομικών υλικών χωρίς, ωστόσο, να αποκλίνει σημαντικά από τους τέσσερις άξονες που στηρίζουν τη στρατηγική του Ομίλου. Με μία σειρά διαδοχικών επιχειρηματικών συνδυασμών εξαγορών,

διασπάσεων και μεταπωλήσεων δραστηριοτήτων στερούμενων στρατηγικού ενδιαφέροντος, ο Όμιλος Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» διαθέτει πλέον σημαντική παρουσία στις Ανατολικές Ακτές των Η.Π.Α. Μία παρουσία καθετοποιημένη η οποία εκτείνεται από την Πολιτεία της Νέας Υόρκης μέχρι την Πολιτεία της Φλώριδα απασχολώντας περίπου 1.700 άτομα. Αυτό επιτυγχάνεται με την εξαγορά της εταιρείας Tarmac America Inc. και την απόκτηση του 100% των εργοστασίων του Roanoke στην Πολιτεία της Βιρτζίνια και του Pennsuco στην Πολιτεία της Φλώριδα (Florida), δύο λατομείων, σαράντα πέντε μονάδων παραγωγής σκυροδέματος και τριών σταθμών διανομής τσιμέντου. Η απόκτηση της Tarmac America Inc. αποτελεί στρατηγική επιλογή προς την κατεύθυνση της ισχυροποίησης του Ομίλου στο στίβο του διεθνούς ανταγωνισμού αναδεικνύοντας τον ως σημαντικό «παικτή» στη μεγάλη και ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά της Νότιο-Ανατολικής Ακτής των Η.Π.Α. Το 2000, οι πωλήσεις της εταιρείας διεθνώς παρουσιάζουν άνοδο. Σ' αυτό συμβάλουν η υψηλότερη ζήτηση για οικοδομικά υλικά στις περισσότερες αγορές όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και η αυξημένη παραγωγή τσιμέντου στα εργοστάσια του Roanoke στη Βιρτζίνια και του Usje των Σκοπίων. Αρνητικές, όμως, είναι οι συνέπειες από την αύξηση του κόστους των καυσίμων και των μεταφορικών. Παράλληλα, οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες παρουσιάζουν αύξηση 45,6%. Το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών προς τις Η.Π.Α. και τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης διακινήθηκαν μέσω των ιδιόκτητων σταθμών διανομής του ομίλου: ESSEX-TITAN ATLANTIC Η.Π.Α., TITAN CEMENT Ηνωμένου Βασιλείου, FINTITAN Ιταλίας, INTERTITAN Γαλλίας και HISPATITAN Ισπανίας. Το 2001, ξεκινά ο εκσυγχρονισμός και η επέκταση του εργοστασίου Pennsuco στην Πολιτεία της Φλώριδα των Η.Π.Α. Η διεύρυνση

των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του Ομίλου στα Βαλκάνια πραγματοποιείται το 2002. Τη χρονιά αυτή η εταιρεία εξαγοράζει το 70% του εργοστασίου Kosjeric στη Σερβία. Το κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 35,5 εκατομμύρια δολάρια. Την ίδια περίοδο σχεδιάζεται τριετές πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της νέας μονάδας, με κόστος 28,5 εκατομμύρια δολάρια. Η νέα παραγωγική μονάδα υπολογίζεται ότι θα έχει δυναμικότητα 600.000 τόνων τσιμέντου ετησίως και στα πλαίσια της διεθνοποίησης του Ομίλου θα τον καταστήσει σύμφωνα με τους θύνοντες της εταιρείας ισχυρότερο στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Επίσης, το 2002 ο Όμιλος Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» ανακοινώνει ότι αποκτά το 50% του πλειοψηφικού πακέτου (88,45%) των μετοχών της Αιγυπτιακής εταιρείας ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT COMPANY (A.P.C.C). Η εξαγορά πραγματοποιείται μέσω της κοινής με τη LAFARGE εταιρείας "Lafarge Titan Egyptian Investments Limited" (LTEIL), στην οποία περιέρχεται το 100% των μετοχών της Alexandria Development Limited (ADL), θυγατρικής εταιρείας συμμετοχών της LAFARGE, που κατέχει το 88,45% του μετοχικού κεφαλαίου της εξαγοραζόμενης τσιμεντοβιομηχανίας APCC. Το τίμημα της εξαγοράς ισοδυναμεί με μέση τιμή 21,64 Αιγυπτ. Λιρών ανά μετοχή της APCC. Στον «TITANA» για το 50% του ανωτέρω πλειοψηφικού πακέτου αντιστοιχεί ποσό 25,5 εκατ. δολ. Η.Π.Α. περίπου. Ο «TITANAS» αναλαμβάνει, επίσης, το 50% των υποχρεώσεων, οι οποίες εκτιμάται ότι ανέρχονται συνολικά σε 100 εκατ. δολ. Η.Π.Α. περίπου. Η νέα αυτή συμφωνία αποτελεί επέκταση της ήδη υφιστάμενης επιχειρηματικής συνεργασίας του Ομίλου και της LAFARGE στην Αίγυπτο, που μέσω της LTEIL ελέγχουν, από το 1999, κατά ποσοστό 95% και την Αιγυπτιακή εταιρεία Beni Suef Cement Company, ιδιοκτήτρια του ομώνυμου εργοστασίου που ευρίσκεται 120 χλμ νότια

του Καΐρου, ετήσιας δυναμικότητας 1,5 εκατομμυρίων τόνων. Στο πλαίσιο της στρατηγικής του για διεθνή επέκταση στον κλάδο του τσιμέντου, ο Όμιλος Επιχειρήσεων «TITAN» ανακοινώνει το 2003, την υπογραφή συμφωνίας με τον γερμανικό όμιλο HEIDELBERG για την εξαγορά του 99,9% των μετοχών της εταιρείας ZLATNA PANEGA CEMENT A.D. στην Βουλγαρία. Η εταιρεία αυτή διαθέτει εργοστάσιο παραγωγικής δυναμικότητας 1.000.000 τόνων πλησίον της Σόφιας και τρεις μονάδες παραγωγής σκυροδέματος. Μετά την επιτυχή εξαγορά της εταιρείας Zlatna Panega στη Βουλγαρία, ο Όμιλος, έχοντας εξασφαλίσει την παρουσία του στη Βουλγαρία με ανταγωνιστικό εργοστάσιο παραγωγικής δυναμικότητας 1.000.000 τόνων, ανακοινώνει την υπογραφή νέας συμφωνίας με την ελβετική HOLCIM για την πώληση του 99,9% της Βουλγαρικής PLEVENSKI CEMENT A.D. Ταυτόχρονα, την ίδια χρονιά η επιχείρηση εξαγοράζει το μειοψηφικό ποσοστό 46,5% της HOLCIM στην εταιρεία USJE CEMENTARNICA A.D. στα Σκόπια, κατέχοντας πλέον το 94,8% της εταιρείας αυτής. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η εταιρεία PLEVENSKI διαθέτει εργοστάσιο τσιμέντου παραγωγικής δυναμικότητας 500.000 τόνων στο Πλέβεν της Βουλγαρίας ενώ η USJE διαθέτει εργοστάσιο τσιμέντου 1.000.000 τόνων στα Σκόπια. Στις 18 Μαΐου 2005, πραγματοποιήθηκαν τα εγκαίνια της νέας παραγωγικής μονάδας του εργοστασίου Pennsuco, του Ομίλου, στην Πολιτεία της Φλώριδα των Η.Π.Α, για την ολοκλήρωση της νέας παραγωγικής μονάδας επενδύθηκαν πάνω από 200 εκατ. δολάρια, ενώ η παραγωγική του ικανότητα είναι 1,8 εκατ. τόνοι ετησίως. Οι δραστηριότητες της Titan America περιλαμβάνουν πλέον εργοστάσια τσιμέντου και σκυροδέματος, λατομεία, σταθμούς διανομής τσιμέντου, παραγωγή ιπτάμενης τέφρας και τσιμεντόλιθων. Πριν ολοκληρώσουμε πλήρως την ιστορική επισκόπηση των σημαντικών

επιχειρηματικών αποφάσεων που έλαβαν χώρα μέχρι σήμερα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι φέτος ο «ΤΙΤΑΝΑΣ» αναμένει σημαντική ανάπτυξη των πωλήσεων και της κερδοφορίας του με κινητήριο μοχλό κυρίως τη μεγάλη ενίσχυση των δραστηριοτήτων του στις Η.Π.Α. Η μονάδα παραγωγής του εργοστασίου Pennsuco, του Ομίλου «ΤΙΤΑΝ», στη Φλώριδα έλαβε προσφάτως την έγκριση για αύξηση της παραγωγικής ικανότητας στα 2,4 εκατ. τόννους από 1,8 εκατ. που είναι σήμερα. Η εξέλιξη αυτή αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στην παραγωγή και κατ' επέκταση στα αποτελέσματα του Ομίλου.

4.4.2 Η επίδραση των Στρατηγικών Επιλογών της «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.»

Η εφαρμογή της στρατηγικής της «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» και ο επακόλουθος εκτεταμένος κύκλος επενδύσεων που έλαβε χώρα την τελευταία κυρίως πενταετία (2001-2005), προσανατολισμένος στο τρίπτυχο διεθνής ανάπτυξη, καθετοποίηση και συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ισχυρού και ανεξάρτητου Ομίλου Επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά δομικών υλικών, ο οποίος συνδυάζει την επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Οι εξαγορές που έλαβαν χώρα κατά την τελευταία δεκαετία σε συνδυασμό με την επέκταση των καθετοποιημένων δραστηριοτήτων στις αγορές των Η.Π.Α. και τις επενδύσεις εκσυγχρονισμού των παραγωγικών μονάδων στην Ελλάδα συνέβαλαν τα μέγιστα στην αύξηση των πωλήσεων και στην κερδοφόρα ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ειδικότερα, το 2005, ο Όμιλος πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 15,4 εκατ. τόνων τσιμέντου, 20,5 εκατ τόνων αδρανών και 5,5 εκατ. κυβικών μέτρων (μ3) έτοιμου σκυροδέματος. Από την ανάλυση των μεγεθών του παρακάτω πίνακα, σε σχέση με το έτος 1997, παρατηρούμε μια αύξηση των πωλήσεων τσιμέντου της τάξης του 140,62%, μια αύξηση των πωλήσεων αδρανών της τάξης του 192,86% και μια αύξηση των πωλήσεων έτοιμου σκυροδέματος της τάξης του 450%.

Πίνακας 3

Πωλήσεις «TITAN Α.Ε.» ετών 1997 και 2005

ΠΩΛΗΣΕΙΣ «TITAN»	1997	2005
Τσιμέντο (εκ. Τόνοι)	6,4	15,4
Αδρανή (εκ. Τόνοι)	7,0	20,5
Έτοιμο Σκυρόδεμα (εκ. μ3)	1,0	5,5

Πηγή: TITAN Α.Ε. Ιστοσελίδα www.titan.gr

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη του Ομίλου για το χρονικό διάστημα 2001-2005. Σε ότι αφορά των κύκλο εργασιών παρατηρούμε ότι κατά τη χρονική περίοδο 2001-2005 σημείωσε αύξηση της τάξης του 36,5% και από 982.901 χιλ. Ευρώ, το 2001, ανήλθε σε 1.341 χιλ. Ευρώ, το 2005. Τα δε λειτουργικά κέρδη, κατά την πενταετία 2001-2005, σημείωσαν αύξηση κατά 59,14% και από 245.707 χιλ. Ευρώ, το 2001, διαμορφώθηκαν σε 391.021 χιλ. Ευρώ, το 2005. Τέλος, αναφορικά με τα καθαρά ετήσια κέρδη (μετά φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας) παρατηρούμε

ότι σημείωσαν αύξηση της τάξης του 103,65% και από 103.179 χιλ. Ευρώ το 2001 ανήλθαν σε 210.128 χιλ. Ευρώ το 2005.

Πίνακας 4

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη «TITAN Α.Ε.» 2001-2005

ΠΩΛΗΣΕΙΣ «TITAN»	2005	2004	2003	2002	2001
Σύνολο Ενεργητικού	1.803.864	1.533.767	1.499.184	1.236.433	1.217.260
Επενδεδυμένα Κεφάλαια	1.266.811	1.065.223	1.003.031	740.596	709.486
Κύκλος Εργασιών	1.341.727	1.142.474	1.066.531	1.036.068	982.901
Λειτουργικά Κέρδη (EBITDA)	391.021	328.348	301.704	292.324	245.707
Κέρδη προ Φόρων και Δικαιωμάτων Μειοψηφίας	293.068	242.605	196.762	180.167	153.950
Κέρδη μετά Φόρων και Δικαιωμάτων Μειοψηφίας	210.128	176.951	122.872	114.081	103.179
Κέρδη ανά Μετοχή	2,5	2,11	1,49	1,36	1,23
Απόδοση Επενδεδυμένων Κεφαλαίων	18,3%	17,4%	13,1%	15,4%	14,2%

Πηγή: TITAN Α.Ε. Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις 2001-2005.

Η θετική επίδραση των διεθνών επενδύσεων της «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» πάνω στους ρυθμούς ανάπτυξης και τη γενικότερη οικονομική πορεία του Ομίλου φαίνεται και από μια προσεκτική μελέτη του παρακάτω γραφήματος στο οποίο παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών του Ομίλου κατά το χρονικό διάστημα 2000-2005.



Πηγή: ΤΙΤΑΝ Α.Ε. Ιστοσελίδα www.titan.gr

Διάγραμμα 6: Χαρακτηριστικά Μεγέθη «ΤΙΤΑΝ Α.Ε.» 2000-2005.

Όπως παρατηρούμε, το 2005, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 17% σε σχέση με το 2004 και ανήλθε σε 1.342 χιλ. Ευρώ. Τα οργανικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων βελτιώθηκαν κατά 19% σε σχέση με το 2004 και διαμορφώθηκαν σε 391.021 χιλ. Ευρώ, ενώ τα καθαρά κέρδη, μετά φόρων

και δικαιωμάτων μειοψηφίας, σημείωσαν άνοδο κατά 19% σε σχέση με το 2004 και ανήλθαν σε 210.128 χιλ. Ευρώ. Οι διεθνείς δραστηριότητες του Ομίλου συνεισέφεραν, το 2005, κατά 57% στην οργανική κερδοφορία έναντι 45% το 2004 και 36% το 2003 (TITAN A.E.: Γενικός Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο Έτους 2005).

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρουσίαση της διαχρονικής εξέλιξης των βασικών οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης κατά την τελευταία κυρίως πενταετία, αποδεικνύουν τη θετική επίδραση που είχαν οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης στην αναπτυξιακή οικονομική πορεία της επιχείρησης και στην εδραίωση της στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

4.5 Η Ανταγωνιστικότητα της «TITAN A.E.»

Η εφαρμογή της στρατηγικής του ομίλου «TITAN A.E.», σύμφωνα με τον κ. Ξένο, οδήγησε στη δημιουργία ενός ισχυρού και ανεξάρτητου ομίλου επιχειρήσεων τόσο στη διεθνή όσο και στην Ελληνική αγορά δομικών υλικών, εστιάζοντας στην άριστη ποιότητα των προϊόντων του αλλά και στην υποστήριξη του πελάτη από τα εξειδικευμένα στελέχη, μέσω εκσυγχρονισμών υψηλής τεχνολογίας και έρευνας, η «TITAN A.E.» έχει επιτύχει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της και την επιβίωση της σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλή ένταση ανταγωνισμού.

Από την ίδρυση της, το 1902 έως σήμερα, η «TITAN A.E.» έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου.

Πιο συγκεκριμένα ο Όμιλος Επιχειρήσεων «TITAN» έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 15 εκατομμυρίων τόνων.
- 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία.
- Ακόμη διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ. μ³).
- 10 λατομεία και 3 ορυχεία (19 εκ. τόνους).
- 1 μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX)

Σε όρους ποιότητας προϊόντων, τεχνολογικών καινοτομιών, διανομής, παραγωγικών και διοικητικών δυνατοτήτων, αλλά και ικανοτήτων εμπορίας σε μεγάλες και απαιτητικές αγορές ο όμιλος «TITAN A.E.», δύναται να ανταγωνιστεί τους πέντε μεγαλύτερους ομίλους του κλάδου (Holcim, Lafarge, Cemex, Heidelberg, Italcement) της παγκόσμιας παραγωγής τσιμέντου-πλην Κίνας. Σήμερα, ο «TITAN» βρίσκεται στην 15η θέση και με τις εξαγορές του παίρνει μέρος κατά μικρότερο ποσοστό στην συγκέντρωση του κλάδου (www.titan.gr). Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της Ελληνικής αγοράς. Επιπλέον, η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου

«TITAN» στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους.

Χαρακτηριστικά πρέπει να αναφέρουμε τα εξής:

- το ριζικό εκσυγχρονισμό του εργοστασίου Roanoke στις Η.Π.Α., όπου η εξαιρετικά χαμηλή ειδική κατανάλωση θερμικής ενέργειας των νέων εγκαταστάσεων, τις κατατάσσει στην παγκόσμια πρωτοπορία,
- τη συνεργασία της «TITAN A.E.» με την αμερικανική εταιρία Separation Technologies Inc., που προχωρούν σε καινοτόμο τεχνολογική επένδυση για επεξεργασία και αξιοποίηση της ιπτάμενης τέφρας με την επωνυμία ProAsh LLC,
- τις ικανότητες εμπορίας σε μεγάλες ή και απαιτητικές αγορές ή σε τμήματα αγορών με υψηλές καταναλωτικές απαιτήσεις (π.χ. στις χώρες του Περσικού Κόλπου απαιτείται τσιμέντο με αυξημένη αντοχή ως προς τις θειούχες ενώσεις και τη διάβρωση για την κατασκευή πηγών πετρελαίου),
- τη ναυτιλιακή δραστηριότητα της «TITAN A.E.» με τη δημιουργία της θυγατρικής του Ομίλου εταιρείας με την ονομασία «ΝΑΥΤΙΤΑΝ». Η εταιρεία αυτή έχει στην κατοχή της τέσσερα (4) φορτηγά πλοία ειδικά διαμορφωμένα με πλωτά συστήματα φόρτωσης και εκφόρτωσης τσιμέντου, για την εξοικονόμηση κερδών μέσω του ελέγχου, του περιορισμού του μεταφορικού κόστους και της αμεσότερης κάλυψης των αναγκών των πελατών, σε συνδυασμό με τη χρήση των ιδιόκτητων σταθμών διανομής του ομίλου: ESSEX-TITAN ATLANTIC Η.Π.Α., TITAN CEMENT Ηνωμένου Βασιλείου, FINITITAN Ιταλίας, INTERTITAN Γαλλίας και HISPATITAN Ισπανίας.

Έτσι, για ένα περίπου αιώνα, ο όμιλος εταιρειών «TITAN A.E.» κατέχει

εξέχουσα θέση ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες ελληνικές ιδιωτικές βιομηχανίες, ενώ το τέλος της δεκαετίας του '90 βρίσκει τον «ΤΙΤΑΝΑ» να συγκαταλέγεται μεταξύ των 300 καλύτερων μικρών εταιριών του κόσμου σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που δημοσιεύει το περιοδικό Forbes Global Business & Finance.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία Τετάρτου Κεφαλαίου

1. ICAP Α.Ε. Ερευνών & Επενδύσεων, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Κλαδική Μελέτη για τον Κλάδο του Έτοιμου Σκυροδέματος, Αθήνα, 2005.
2. Επετειακό Λεύκωμα Εταιρείας TITAN Α.Ε. , 100 Χρόνια Λειτουργίας, Αθήνα, 2005.
3. Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος, <http://www.hcia.gr>
4. <http://www.titan.gr>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Ερμηνεία - Ανάλυση της Πορείας της Επιχείρησης και Συσχέτιση της με τις Θεωρίες Διεθνοποίησης

5.1 Εισαγωγή

Νωρίτερα, στο κεφάλαιο 2, επισημάναμε ότι όπως και σε κάθε άλλο κομμάτι της οικονομικής θεωρίας, έτσι και στην ανάλυση της διεθνούς παραγωγής υπάρχει αρκετά μεγάλη ποικιλία θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν το φαινόμενο της διεθνοποίησης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, μια συνοπτική παρουσίαση των θεωριών που ερμηνεύουν τις Δ.Α.Ε. (F.D.I.) περιλαμβάνει εξελικτικές θεωρίες της νεοκλασικής θεωρίας του εμπορίου, θεωρίες που βασίζονται στη έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hymer, 1960, ό.π.; Cantwell, 2001, Κεφ. 16 ; Cantwell και Piscitello, 2002 Κεφ.3-5 ; Kay. N., 2000, Κεφ. 6), θεωρίες που στηρίζονται στην ερμηνεία του Coase (1939) για τα συναλλακτικά κόστη (θεωρία της εσωτερικοποίησης, Buckley και Casson, ό.π. ; Rugman και Brewer, 2001, Κεφ. 2) και, φυσικά, το «Εκλεκτικό Υπόδειγμα» (Dunning, 2000, Κεφ. 5, ; 2001, σελ. 173-190 ; Cantwell, J. A. and Narula, R., 2001, σελ. 155-172) το οποίο, εξ ορισμού, χωρίς να αποτελεί μια νέα θεωρία, συνθέτει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες τις προγενέστερες θεωρίες, ενώ διαχρονικά έχει εξελιχθεί αρκετά, ώστε να αποτελεί

μια ευρύτερα αποδεκτή και περισσότερο δημοφιλή εξήγηση των διεθνών δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μια εξήγηση που, όπως παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 2, στηρίζεται στον συνδυασμό των παρακάτω τριών κατηγοριών πλεονεκτημάτων:

- Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας (Ownership Advantages),
- Πλεονεκτήματα Τοποθεσίας (Location Advantages) και,
- Πλεονεκτήματα Εσωτερικοποίησης.

Παρακάτω θα εξετάσουμε το πώς η εταιρεία TITAN A.E. ενσωμάτωσε τα ανωτέρω πλεονεκτήματα και πώς εφάρμοσε τις θεωρίες Διεθνοποίησης.

5.2 Εφαρμογή των Θεωριών Διεθνοποίησης στην «TITAN A.E.»

Η ιστορική πορεία του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» αποδεικνύει, κατά την άποψή μας, τη συμπληρωματικότητα και τη διασύνδεση τόσο της νεοκλασικής θεωρίας του εμπορίου, όσο και των θεωριών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εσωτερικοποίησης για τη διενέργεια Δ.Α.Ε.. Το «Εκλεκτικό Υπόδειγμα» του Dunning συνθέτει τις τρεις αυτές θεωρίες ώστε να αποτελούν ένα αναπόσπαστο τρίπτυχο, ικανό να ερμηνεύσει, σύμφωνα πάντα με την άποψη μας, ικανοποιητικά τις αιτίες, τις προϋποθέσεις αλλά και τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών κινήσεων στρατηγικής της εταιρείας «TITAN A.E.».

Εξετάζοντας προσεκτικά τις επιχειρηματικές κινήσεις του «Τιτάνα» που έλαβαν χώρα από την ίδρυση του μέχρι σήμερα, παρατηρούμε ότι έδειξε από πολύ νωρίς τις προθέσεις του σχετικά με τη μετέπειτα διεθνή του δράση και την καθιέρωση του σήμερα ως πολυεθνικής επιχείρησης. Ας θυμηθούμε και πάλι ότι μόλις 10 χρόνια από την ίδρυση του, το 1912, έγινε η πρώτη απόπειρα για την απόκτηση του τότε εργοστασίου τσιμέντων στο Κάιρο. Ωστόσο, το εξαιρετικά ευμετάβλητο οικονομικό γίνεσθαι της εποχής εκείνης και το επακόλουθο υψηλό επιχειρηματικό ρίσκο ανάγκασε τους τότε ιθύνοντες της εταιρείας να ακολουθήσουν πιο προσεκτικά-ορθολογικά βήματα για την επέκταση της εκτός των εθνικών μας συνόρων. Έτσι, λοιπόν, ο «Τιτάνας» ξεκίνησε τη δραστηριότητα του ως τοπική (domestic) επιχείρηση μέσω επενδυτικών κινήσεων που στόχο είχαν αρχικά την εδραίωση της επιχείρησης στην ελληνική αγορά και τη δημιουργία των απαραίτητων μοναδικών ικανοτήτων (πόρων) που θα αποτελούσαν τις βάσεις για την μετέπειτα επέκταση της στις διεθνείς αγορές. Στο πλαίσιο αυτό, οι επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό των εγχωρίων εγκαταστάσεων και τη δημιουργία νέων εργοστασίων στην Ελλάδα έδωσαν αρχικά τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνει την εγχώρια παραγωγική της δυναμικότητα, να αποκτήσει την απαραίτητη φήμη και πελατεία και να διευρύνει την εμπειρία της αναφορικά με τις ιδιαιτερότητες και τις προδιαγραφές του παραγόμενου προϊόντος καθώς και τις δυνατότητες μελλοντικής εξέλιξης και διαφοροποίησης του μέσω έρευνας και ανάπτυξης και εξέλιξης της τεχνολογίας. Εξάλλου, σύμφωνα με τους ιθύνοντες της εταιρείας (κ.Ξένος, κα.Κωστούρου και κα.Σιαίνη,), η στρατηγική επιλογή της ανέγερσης των νέων εγχωρίων εργοστασίων, την εποχή εκείνη, κοντά σε παραλίες είχε τη λογική της διευκόλυνσης των μεταφορών γεγονός που έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην

μετέπειτα απόφαση της επιχείρησης για την έναρξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Αυτά ήσαν και τα πρώτα πλεονεκτήματα (ανταγωνιστικά) ιδιοκτησίας (ownership advantages) που απέκτησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '20 και '30 και που τις επέτρεψαν την έναρξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας, στα τέλη της δεκαετίας του '40.

Σχολιάζοντας την πορεία της επιχείρησης μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '40 θα λέγαμε ότι εάν το σχέδιο ανάπτυξης της εταιρείας προχωρούσε ανάλογα με τα τότε χαρακτηριστικά της εγχώριας αγοράς και κυρίως με βάση το μικρό μέγεθος του ελληνικού πληθυσμού, τότε ο «Τιτάνας» θα καθιλώνονταν στα επίπεδα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ωστόσο, η φιλοσοφία της διοικητικής ομάδας της εποχής εκείνης αναφορικά με τη δημιουργία μιας πολυπεριφερειακής δύναμης αρχικά σε επίπεδο εξαγωγών και στη συνέχεια σε επίπεδο παραγωγής καθώς και ο κίνδυνος της εισόδου στην ελληνική αγορά των αλλοδαπών τσιμεντοβιομηχανιών οδήγησαν, σε συνδυασμό με τα αποκτηθέντα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και του τόπου εγχώριας εγκατάστασης, στην είσοδο της «TITAN A.E.» στις διεθνείς αγορές αρχικά μέσω εξαγωγών προς τις χώρες της Τουρκίας και της Μέσης Ανατολής τη δεκαετία του '40, του Περσικού κόλπου, της Λιβύης, της Σαουδικής Αραβίας, της Κύπρου και της Μάλτας τη δεκαετία του '50, και τις Ευρωπαϊκές χώρες τις δεκαετίες του '60 και '70. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών αυτών μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '80, η επιχείρηση με βάση τις στρατηγικές της επιλογές και τα επενδυτικά της προγράμματα προσπάθησε και επέτυχε τελικώς να προσαρμοστεί στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος και να ενισχύσει και να διευρύνει εκ νέου τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership

advantages) μέσω ενδυνάμωσης της διεθνούς πλέον φήμης και πελατείας της, της περαιτέρω απόκτησης εμπειρίας στην έρευνα και ανάπτυξη, της βελτίωσης των παραγωγικών της διαδικασιών μέσω ανάπτυξης της τεχνολογίας, της απόκτησης μοναδικών ικανοτήτων εμπορίας σε μεγάλες ή και απαιτητικές αγορές ή σε τμήματα αγορών με υψηλές καταναλωτικές απαιτήσεις (π.χ. στις χώρες του Περσικού Κόλπου απαιτείται τσιμέντο με αυξημένη αντοχή ως προς τις θειούχες ενώσεις και τη διάβρωση για την κατασκευή πηγών πετρελαίου) και, τέλος, μέσω της απόκτησης ικανοτήτων οργάνωσης και διοίκησης που προέρχονται από την δραστηριοποίηση και την επακόλουθη εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς που σχετίζονται με την παραγωγή και εμπορία τσιμέντου. Η ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (ιδιοκτησίας) και ο εκ νέου συνδυασμός τους με τα πλεονεκτήματα της εγχώριας εγκατάστασης των εργοστασίων, οδήγησαν στην εδραίωση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά καθώς στην αίσθηση «αυτοπεποίθησης» που της επέτρεψαν μετέπειτα να αναλάβει «ψυχικά» τον κίνδυνο μιας άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό.

Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 4, οι επιδράσεις της δεύτερης ενεργειακής κρίσης στο κόστος παραγωγής του τσιμέντου καθώς και η αύξηση της έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού στον κλάδο αυτό είχαν ως αποτέλεσμα, στο τέλος της δεκαετίας του '80, την αναδιάταξη των παραγόντων εκείνων που μέχρι τότε χαρακτήριζαν τη στρατηγική διεθνοποίησης και εδραίωσης της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά τσιμέντου. Έτσι, λοιπόν, οι επιδράσεις αυτές καθιστούν αδήριτη την ανάγκη του «Τιτάνα» για:

- απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού (Strategic Asset Seeking F.D.I.) άλλων ανταγωνιστών προκειμένου να επιτευχθεί πρόσβαση σε ειδικούς πόρους

(όπως τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυα διανομής κ.λπ.) ώστε να μεγιστοποιηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης,

- βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Efficiency Seeking F.D.I.) μέσω οικονομιών κλίμακας και μεγαλύτερου εύρους δραστηριοτήτων και,
- αναζήτηση πρόσβασης σε νέες αγορές (Market Seeking F.D.I.).

Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας και τοποθεσίας που είχε αποκτήσει η επιχείρηση, μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '80, ώθησαν τους ιδύνοντες της «TITAN A.E.» να αλλάξουν κατεύθυνση αναφορικά με τη στρατηγική εδραίωσης της επιχείρησης στη διεθνή αγορά, και από τη διαδικασία άμεσων εξαγωγών μέσω του διεθνούς εμπορίου να στραφούν προς την καθιέρωση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων ή και ίδρυσης νέων εξαγωγικών μονάδων. Έτσι, ερμηνεύονται οι επιλογές της εταιρείας για επέκταση αρχικά στην αγορά των Η.Π.Α. μέσω εξαγοράς του 50% της αμερικανικής εταιρείας εισαγωγής και διάθεσης τσιμέντου Essex Cement Company, το 1988, και στη συνέχεια, το 1989, στην αγορά της Δυτικής Ευρώπης μέσω εξαγοράς του 50% της ιταλικής FINTITAN που διαθέτει σταθμό διανομής τσιμέντου στη Βενετία. Επίσης, την ίδια χρονική περίοδο έλαβε χώρα η ίδρυση νέων σταθμών διανομής τσιμέντου αρχικά στην Αλγερία στο λιμάνι της Άνναμπα και στη συνέχεια στο λιμάνι Hull της Κεντρικής Αγγλίας προκειμένου να διευκολυνθεί η διείσδυση της επιχείρησης στις προαναφερθείσες αγορές. Τόσο, η ίδρυση των νέων αυτών μονάδων διανομής τσιμέντου όσο και η εξαγορά του 50% της αμερικανικής εταιρείας Essex Cement Company και του 50% της ιταλικής FINTITAN θα μπορούσε να ερμηνευτεί στα πλαίσια της

προσπάθειας της επιχείρησης για καθιέρωση της στις νέες αγορές των Η.Π.Α και της Δυτικής Ευρώπης μέσω απόκτησης στρατηγικού ενεργητικού ώστε να επιτύχει πρόσβαση σε ειδικούς πόρους όπως π.χ. τα δίκτυα διανομής, με απώτερο στόχο τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, τη μείωση του κόστους και καταληκτικά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, μέσω των επιχειρηματικών αυτών κινήσεων ο «Τιτάνας» απέκτησε επιπλέον εμπειρία και πληροφόρηση που σε συνδυασμό με τα ιδιοκτησιακά (ανταγωνιστικά) πλεονεκτήματα του παρελθόντος και τα πλεονεκτήματα των νέων τόπων εγκατάστασης καθόρισε τις στρατηγικές επιλογές της δεκαετίας του '90, που σύμφωνα με τους θύνοντες της εταιρείας στόχο είχαν την περαιτέρω ενίσχυση της παρουσίας της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά τσιμέντου μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων κυριώς στις αγορές των Η.Π.Α. της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Σε αυτό το πλαίσιο ανάγεται τόσο η ίδρυση της TITAN CEMENT Co. U.K. Ltd., το 1990, όσο και η απόκτηση πλήρους ελέγχου της τσιμεντοβιομηχανίας Roanoke Cement Company Inc. στην πολιτεία της Virginia των Η.Π.Α. το 1992. Οι στρατηγικές αυτές κινήσεις σε συνδυασμό με τον εκσυγχρονισμό του εργοστασίου Roanoke στη Virginia των Η.Π.Α. που προσέδωσε στην εταιρεία το ανταγωνιστικό τεχνολογικό πλεονέκτημα της πλέον χαμηλής ειδικής κατανάλωσης θερμικής ενέργειας, είχαν ως αποτέλεσμα την σημαντική αύξηση των εξαγωγών της «TITAN A.E.» μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '90. Οι θετικές αυτές εξελίξεις αναφορικά με την απόδοση των επενδύσεων σε εξαγορές που έλαβαν χώρα μέχρι και το 1996 οδήγησαν τη διοικητική ομάδα της επιχείρησης, το 1997, στην χάραξη στρατηγικής που βασίζεται εκ νέου στην καθιέρωση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά μέσω

εξαγορών και συγχωνεύσεων με έμφαση, όμως, στην καθετοποίηση της παραγωγής, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Στα πλαίσια, λοιπόν, της προσπάθειας για την καθετοποίηση της παραγωγής η «TITAN A.E.» σε συνεργασία με την αμερικανική εταιρία Separation Technologies Inc., ιδρύει την εταιρεία με την επωνυμία ProAsh LLC που στόχο έχει και τελικά πετυχαίνει την ολοκλήρωση και τη θέση σε λειτουργία της πρώτης μονάδας επεξεργασίας και αξιοποίησης της ιπτάμενης τέφρας σε μεγάλο ηλεκτρικό σταθμό της Βόρειας Καρολίνας. Αναφορικά με την απόκτηση της πλειοψηφίας των μετοχών του εργοστασίου Plevenski Cement Joint Stock της Βουλγαρίας και της A. D. Cementarnica Usje FYROM στα Σκόπια, της απόκτησης του 50% της πλειοψηφίας των μετοχών της αιγυπτιακής εταιρίας Beni Suef Cement Company ιδιοκτήτριας σύγχρονου εργοστασίου ετήσιας δυναμικότητας 1.400.000 τόνων σε συνεργασία με τη γαλλική Lafarge καθώς και της ίδρυσης νέου σταθμού διανομής στη Σαφάγκα της Αιγύπτου από την κοινοπραξία INTERTITAN AND MANAGEMENT Co., θα λέγαμε ότι αποτελούν Δ.Α.Ε. μέσω εξαγορών που στόχο έχουν την απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού για την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Αναφορικά με την εξαγορά της εταιρείας Tarmac America Inc. και την απόκτηση του 100% του εργοστασίου του Pennsuco στην Πολιτεία της Florida των Η.Π.Α., το έτος 2000, θα λέγαμε ότι ερμηνεύονται ως επιθετικές επιχειρηματικές κινήσεις που στόχο είχαν αφενός την καθετοποίηση της παραγωγής μέσω διεύρυνσης των δραστηριοτήτων στην παραγωγή σκυροδέματος και αφετέρου την ισχυροποίηση του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.» στη μεγάλη και ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά της

Νοτιοανατολικής Ακτής των Η.ΠΑ.

Τέλος, σε ότι αφορά την τελευταία πενταετία παρατηρούμε ότι η «TITAN A.E.» εξακολουθεί να διατηρεί τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα μέσα στη δική της εσωτερική δομή χωρίς να προτίθεται να τα «πουλήσει» σε άλλες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να κάνει στην περίπτωση που θα επέτρεπε σε ένα τοπικό παραγωγό να πραγματοποιεί πωλήσεις στην τοπική ή περιφερειακή αγορά δίνοντας την άδεια εκμετάλλευσης ενός καινοτομικού προϊόντος (licensing), ή να αξιοποιήσει στρατηγικά μια νέα αγορά ή να προβεί στην κοινή έρευνα και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μεταφέροντας τη γνώση της σε ένα «σύμμαχο» (Strategic Alliances). Με βάση, λοιπόν, αυτή τη λογική ο «Τιτάνας» επεκτείνει, το 2002, την παρουσία του στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων μέσω εξαγοράς του 70% του εργοστασίου Kosjeric στη Σερβία και του 50% του πλειοψηφικού πακέτου (88,45%) των μετοχών της Αιγυπτιακής τσιμεντοβιομηχανίας Alexandria Portland Cement Company (A.P.C.C.). Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται το έτος 2003 η εξαγορά του 99,9% των μετοχών της εταιρείας Zlatna Panega Cement A.D. στη Σόφια της Βουλγαρίας, του 99,9% της Βουλγαρικής PLEVENSKI CEMENT A.D. και του μειοψηφικού ποσοστού 46,5% της ελβετικής HOLCIM στην εταιρία USJE CEMENTARNICA A.D. στα Σκόπια.

Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου

1. Hennart, J. F., Theories of The Multinational Enterprise, 2001, Κεφ. 5.
2. Hymer, S., "The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment", Phd, Cambridge Mass, MIT Press, 1960.
3. Cantwell, J. A., Innovation and Information Technology in the multinational enterprise, 2001, Κεφ. 16.
4. Cantwell, J.A. and Piscitello, L., "Corporate Diversification, Internationalization and Location of Technological Activities by MNCs in Europe", in H. Kierzkowski (ed.), Europe and Globalization, Palgrave Macmillan, New York, 2002, Κεφ. 3-5
5. Kay, N., The Resource-Based Approach to Multinational Enterprise, 2000, Κεφ 6.
6. Buckley, P.J. and Casson, M.C., "A Long-Run Theory of The Multinational Enterprise", στο The Future of The Multinational Enterprise, Palgrave Macmillan (25th Anniversary Edition; originally published in 1976), New York, 2002, Κεφ. 2.
7. Rugman, A. M. and Brewer, T. L., The Oxford Handbook of International Business, New York: Oxford University Press, 2001, Κεφ. 2.
8. Hennart, J. F., Transaction Costs Theory and The Multinational Enterprise, 200, Κεφ. 4.
9. Dunning, J. H., The Eclectic Paradigm of International Production: a Personal Perspective, 2000, Κεφ. 5.
10. Dunning, J. H., "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production:

Past, Present and Future", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001, σελ. 173-190.

11. Cantwell, J.A. and Narula, R., "The Eclectic Paradigm in The Global Economy", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001, σελ. 155-172.
12. Tolentino, P. E., "From a Theory to a Paradigm: Examining The Eclectic Paradigm as a Framework in International Economics", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001, σελ. 191-209.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν στα κεφάλαια 4 και 5 θα λέγαμε ότι, σε γενικές γραμμές, η διαχρονική πορεία, ο στρατηγικός προσανατολισμός και η παγκόσμια εξάπλωση της «TITAN A.E.» στηρίχτηκε κυρίως στις δυνάμεις (πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, τοποθεσίας και εσωτερικοποίησης) της επιχείρησης σε συνδυασμό πάντα με τις ευκαιρίες που εμφανίζονταν διαχρονικά μέσω των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το «Εκλεκτικό Υπόδειγμα» του Dunning μέσω της σύνθεσης των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας, τοποθεσίας και εσωτερικοποίησης είναι σε θέση να ερμηνεύσει σε ικανοποιητικό βαθμό τις επιχειρηματικές κινήσεις και την αναδιάρθρωση των παραγωγικών λειτουργιών του «Τιτάνα» που έλαβαν χώρα από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι διαχρονικά η «TITAN A.E.» από τοπική (domestic) επιχείρηση σε ότι αφορά τη στρατηγική παραγωγής που εφάρμοσε κατά τις πρώτες δεκαετίες της λειτουργίας της, μετατόπισε σταδιακά το ενδιαφέρον της παραγωγικής της δραστηριότητας στις εξαγωγές αρχικά μέσω διεθνούς εμπορίου και στη συνέχεια μέσω της εφαρμογής της λεγόμενης πολυτοπικής (multidomestic) στρατηγικής παραγωγής στα πλαίσια της οποίας ιδρύει θυγατρικές σε κάθε αγορά που την ενδιαφέρει να διεισδύσει με στόχο να

παράγουν για να καλύψουν τις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς. Αυτές οι θυγατρικές είναι κυρίως τύπου TMR δηλαδή θυγατρικές αντίγραφα και δεν εξάγουν. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι θυγατρικές αυτές δρουν σχεδόν ως αυτόνομες μονάδες με κοινές αρχές καθώς και σαφή έλεγχο από τον «Τιτάνα». Δεν τις ενδιαφέρει ο διεθνής ανταγωνισμός, παρά μόνο ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν από τις θυγατρικές άλλων Π.Ε. καθώς και από τις εγχώριες επιχειρήσεις στη χώρα υποδοχής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του είδους των θυγατρικών αποτελούν οι κάθετες μονάδες παραγωγής και διανομής τσιμέντου της Titan America που δραστηριοποιούνται στις Η.Π.Α. Ωστόσο, πρέπει να σημειώσουμε ότι το βασικότερο μειονέκτημα της πολυτοπικής στρατηγικής είναι ότι λόγω της προσήλωσης της στην τοπική αγορά δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά και έτσι μπορεί να χάνει διάφορες ευκαιρίες επέκτασης σε άλλες αγορές. Έτσι, λοιπόν, προκειμένου η «TITAN A.E.» να ξεπεράσει το μειονέκτημα αυτό, κατέληξε κυρίως την τελευταία δεκαετία να εφαρμόζει την λεγόμενη διεθνική (transnational) στρατηγική που θεμελιώθηκε από τους καθηγητές Bartlett και Ghoshal (1995) στο Harvard και το London Business School. Αυτή η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τόσο τις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή όσο και τις τοπικές δυνάμεις που οδηγούν σε διαφοροποίηση. Μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής αυτής η «TITAN A.E.» καταφέρνει να βελτιώσει την ευελιξία της έχοντας καλύτερη κατανόηση και των δύο τύπων των προαναφερθέντων δυνάμεων που μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις της επιλογής των τόπων παραγωγής και διανομής τόσο των ενδιάμεσων, όσο και των τελικών αγαθών.

Με βάση το «Εκλεκτικό Υπόδειγμα» και τις στρατηγικές παραγωγής που

εφάρμοσε διαχρονικά ο «Τιτάνας», συνοψίζουμε τα «μονοπάτια» διεθνοποίησης του ως εξής: αρχικά η «TITAN A.E.» προέβη σε εκμετάλλευση της εγχώριας-εσωτερικής αγοράς δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και εμπειρία στην οποία βασίστηκε για να δραστηριοποιηθεί στη συνέχεια στις διεθνείς αγορές μέσω άμεσων εξαγωγών στα πλαίσια του διεθνούς εμπορίου. Ωστόσο, οι σημαντικές ποιοτικές αλλαγές του περιβάλλοντος του παγκόσμιου ανταγωνισμού, στα μέσα της δεκαετίας του '80, περιόρισαν τη δυνατότητα της εταιρείας να υιοθετήσει και να εισαγάγει στη διαδικασία διεθνούς παραγωγής και ανταγωνιστικότητας τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και τοποθεσίας που είχε ήδη καταστήσει ανταγωνιστικά μέσω του διεθνούς εμπορίου κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών. Έτσι, λοιπόν, η επιχείρηση αναγνώρισε τις ανταγωνιστικές πιέσεις στις λιγότερο αποτελεσματικές υφιστάμενες παραγωγικές δομές της που αποσκοπούσαν στην εκμετάλλευση της εσωτερικής αγοράς και άρχισε να υιοθετεί νέες στρατηγικές προσεγγίσεις (πολυτοπικές αρχικά και διεθνικές στη συνέχεια) προκειμένου να ενισχύσει και να διατηρήσει σε υψηλό επίπεδο διαχρονικά την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της σε παγκόσμια βάση.

Οι στρατηγικές αυτές είχαν στόχο:

- στην πρόσβαση σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές,
- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω καθετοποίησης της παραγωγής και εσωτερικοποίησης των αγορών,
- στην απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού.

Η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών οδήγησε στην εκμετάλλευση των υφιστάμενων αλλά και τη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας,

τοποθεσίας και εσωτερικοποίησης που στα πλαίσια του «εκλεκτικού υποδείγματος» είχε ως συνέπεια την αναδιάρθρωση των παραγωγικών λειτουργιών του «Τιτάνα» με κύριο στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των θυγατρικών (που δημιουργεί μέσω εξαγορών), οι οποίες εκτελούν εξειδικευμένους ρόλους, σε ένα ευρύτερο καταμερισμό δραστηριοτήτων εντός της δομής της πολυεθνικής επιχείρησης «TITAN A.E.», και ενσωματώνουν εισροές όπως γνώση, πρόσβαση σε πόρους στην εγχώρια ή/και την περιφερειακή αγορά. Η ειδοποιός διαφορά των νέων στρατηγικών έγκειται στο ότι η κάθε χώρα δεν επιλέγεται απλά και μόνο ως μια αγορά με στόχο την εκμετάλλευση της, αλλά επιπρόσθετα και ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό, η κάθε χώρα επιλέγεται με βάση τους πόρους, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα προσδοκώμενα οφέλη για το σύνολο των δραστηριοτήτων του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.». Επιπλέον, η εφαρμογή των νέων στρατηγικών που παρουσιάστηκαν παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα και την απόκτηση στρατηγικού ενεργητικού που σχετίζεται κυρίως με την ανανέωση της τεχνολογίας, την απόκτηση και την εφαρμογή των βασικών στοιχείων της γνώσης, καθώς επίσης και την εμπορική εκμετάλλευση και την δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των οικονομικών παραγόντων που προσδιόρισαν την κατεύθυνση και το μέγεθος της επέκτασης του Ομίλου Επιχειρήσεων «TITAN A.E.», θα πρέπει να αναφερθούμε στη διοικητική ομάδα της «TITAN A.E.». Κατά την άποψη μας, η ύπαρξη μιας ικανής διοικητικής ομάδας, με εις βάθος γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης, πίστη στις ικανότητες της και με εμπειρία αναφορικά με την

ποιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτέλεσε όλα αυτά τα χρόνια τη βασικότερη ίσως προϋπόθεση για την αντιμετώπιση των απειλών από τους ανταγωνιστές και την έγκαιρη αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών που μπορεί να σχετίζονται είτε με μειώσεις στο κόστος συναλλαγών, είτε με τη δυνατότητα αύξησης της διαπραγματευτικής δύναμης και απόκτησης μονοπωλιακών κερδών από την αγορά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Περιορισμοί Μελέτης & Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, παρουσιάζεται η ανάλυση των παραγόντων που καθόρισαν την κατεύθυνση και το μέγεθος της διαχρονικής επέκτασης μιας από τις πλέον δυναμικές και με έντονη διεθνή παρουσία επιχείρησης, της «TITAN A.E.». Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη χαρακτηρίζονται, κατά την άποψη μας, σημαντικά αναφορικά με την θεωρητική ισχύ και την επίδραση των θεωριών διεθνοποίησης στις στρατηγικές αποφάσεις του «Τιτάνα» για περαιτέρω επέκταση της διεθνούς παρουσίας του.

Για να αναπτυχθεί η παραπάνω μελέτη χρειάστηκε πολύ προσπάθεια και μελέτη όλων των πηγών που ήταν δυνατό να συλλεχθούν καθώς, επίσης, και αρκετή επιμονή για τη συλλογή όλων των απαραίτητων πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων για την ολοκλήρωση της έρευνας. Ωστόσο, όπως είναι φυσικό, υπάρχουν και οι περιορισμοί οι οποίοι δεν βοήθησαν στην επίτευξη ακόμα καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο χρονικός ορίζοντας που δόθηκε για την ολοκλήρωση της μελέτης είναι πάντα ένας από τους βασικούς περιοριστικούς παράγοντες. Ένας ακόμη περιοριστικός παράγων είναι το γεγονός ότι η μελέτη μας, εστιάζει το ενδιαφέρον της στην ανάλυση των στρατηγικών επιλογών διεθνοποίησης μιας μόνο (έστω και αν είναι έντονα διεθνοποιημένη) επιχείρησης. Είναι λοιπόν προφανές ότι θα μπορούσε να γίνει σύγκριση των

αποτελεσμάτων αυτής της μελέτης με αυτά μίας άλλης παρόμοιας προσπάθειας για άλλες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου της ελληνικής οικονομίας και να παρουσιαστούν οι μεταξύ τους ομοιότητες και διαφορές. Επιπλέον θα μπορούσε αργότερα να διεξαχθεί μία μελέτη που θα έχει ως βάση δείγμα επιχειρήσεων περισσότερων κλάδων, προκειμένου να φανούν τυχόν διαφοροποιήσεις και να εξαχθούν πιο ακριβή συμπεράσματα που άπτονται των στρατηγικών διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι για τα δεδομένα πλαίσια και υπό τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν προηγουμένως, η παρούσα μελέτη έχει ικανοποιήσει κατ' αρχήν τους στόχους της, δίνοντας τη βάση για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που καθορίζουν τις στρατηγικές διεθνούς επέκτασης και παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο στερέωμα.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγιομυργιανάκης Γ., Αστερίου Δ., Παπαθωμά Κ., Οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Διεθνών Άμεσων Επενδύσεων, Μελέτη Περίπτωσης για τις Χώρες του Ο.Ο.Σ.Α., 2004.
2. Αναστασόπουλος, Γ. και Trail, W. B. «Παγκοσμιοποίηση της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας τροφίμων και οι Στρατηγικές των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων» στο Παπαγεωργίου Κ., Μαραβέγιας Ν., και Σολδάτος, Π., Κράτος και Αγροτικός Χώρος, Εκδόσεις Παπαζήση, 1994.
3. ΕΣΑΑ, (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας & Ανάπτυξης) Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα, 2003, Υπουργείο Ανάπτυξης, Ιανουάριος 2004.
4. ICAP, 2005, Κλαδική Μελέτη για τον Κλάδο του Έτοιμου Σκυροδέματος.
5. Θανόπουλος Ι., Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας, Εκδόσεις Interbooks, 2002.
6. Θανόπουλος Ι., Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2006
7. Μπαμπανάσης Σ., Νέα Διεθνής Οικονομία, Εκδόσεις Παπαζήση, 2004
8. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2004.

9. Πουρναράκης Ε. Δ., Διεθνής Οικονομική, Αθήνα (2^η Έκδοση), 2000.
10. Χατζηδημητρίου Ι. Α., Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανίκουλα, 2003.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Aharoni Y., "Transnational Corporations", W.I.R. 2005, vol. 14, no. 1.
2. Akbar Y., McBride B., "Multinational Enterprise Strategy, Foreign Direct Investment and Economic Development", Journal of World Business, vol.39, no.1, 2004, σελ. 89-105.
3. Anslinger P., Jenk J., "Creating Successful Alliances", Journal of Business Strategy, 2004, vol. 25, no.2, σελ.18-25.
4. Apergis N., Kyriakidis D., Rezitis A. (2002), "Exchange Rate Volatility and Inward Foreign Direct Investment in Greece: The Prospect of EMU Membership", Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, vol.II no.4, 2002.
5. Baily, M. και Gersbach, H., "Efficiency in Manufacturing and The Need for Global Competition", Brookings Papers: Microeconomics 1995.
6. Baker, D., Epstein, G. and Pollin, R., Globalization and Progressive Economic Policy, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
7. Bartlett, C.A. και Ghoshal, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
8. Berry, M. and McDermott, M., Globalization and The Smaller Firm: Reconcilable Notions? In International Business: Adjusting to New Challenges and Opportunities, eds F. McDonald, H. Tuselmann and C. Wheeler. Palgrave, Houndmills, UK, 2002.
9. Birkinshaw J. & Hood N., "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries". Harvard Business Review 79 (3), 2001.

10. Blomstermo, A., Eriksson, K. and Sharma, D.D., Knowledge and Time: a Forgotten Factor in the Internationalization Process of Firms, 2002.
11. Bonin, B. και Perron, B., "World Product Mandates and Firms Operating in QUEBEC", στο H. Etemad και L. Seguin Dulude (επιμ.), Managing The Multinational Subsidiary, Groom Helm, London, 1986.
12. Buckley, P.J. and Casson, M.C., "A Long-Run Theory of The Multinational Enterprise", στο The Future of The Multinational Enterprise, Palgrave Macmillan (25th Anniversary Edition; originally published in 1976), New York, 2002.
13. Cantwell, J. A., Innovation and Information Technology in the multinational enterprise, 2001.
14. Cantwell, J.A. and Narula, R., "The Eclectic Paradigm in The Global Economy", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001.
15. Cantwell, J.A. and Piscitello, L., "Corporate Diversification, Internationalization and Location of Technological Activities by MNCs in Europe", in H. Kierzkowski (ed.), Europe and Globalization, New York: Palgrave Macmillan, 2002.
16. Coase, R.H., "The Nature of the Firm", Economica, 4, 1939.
17. Daniels, J. and Radebaugh, H.L., International Business. Environments and Operations, New York- Addison Wesley, 1995.
18. Dicken, P., Global Shift: Transforming the World Economy, Paul Chapman Publishing, London, 1992.
19. Dicken, P., Global Shift: Transforming the World Economy, Paul Chapman Publishing (3rd Edition), London, 1998.

20. Dimitratos, P., A Typology of International Business Strategies, in The Process of Internationalization: Strategic, Cultural and Policy Perspectives, F. McDonald, M. Mayer & T. Buck (Eds), Palgrave, Houndmills, UK, 2004.
21. Dunning, J. H. and Wymbs, C., "The Challenge of Electronic Markets for International Business Theory", International Journal of the Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001.
22. Dunning, J. H., "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001.
23. Dunning, J. H., "Globalization, Economic Restructuring and Development", University of Reading, Department of Economics, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B, τόμ. VII, No 187, 1994.
24. Dunning, J. H., The Eclectic Paradigm of International Production: a Personal Perspective, 2000.
25. G.A.T.T., Services in the Domestic and Global Economy, Geneva, GATT, 1989.
26. Ghauri, P.N. and Buckley, P. J., Globalization and The End of Competition: a Critical Review of Rent-Seeking Multinationals, 2002.
27. Ghoshal, S. και Nohria, N., "Internal Differentiation Within Multinational Corporations", Strategic Management Journal, τόμ. 10, 1989.
28. Graham, E. M., Strategic Management and Transnational Firm Behaviour: a Formal Approach, TNF, 2000.
29. Griffin, R. and Pustay, M., International Business A Managerial Perspective, Addison Wesley, New York, 1996.

30. Gugler P., "Revue Economique et Sociale", W.I.R. 2004, no. 4.
31. Hatzius J., "Foreign Direct Investment and Factor Demand Elasticities", European Economic Review, 44, 2000.
32. Hennart, J. F., Theories of The Multinational Enterprise, 2001.
33. Hennart, J. F., Transaction Costs Theory and The Multinational Enterprise, 2000.
34. Hirst, P. και Thomson, G., Globalization in Question: The International Economy and The Possibility of Governance, Polity Press, Cambridge, 1996.
35. Hymer, S., "The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment", Phd, Cambridge Mass, MIT Press, 1960.
36. Kay, N., The Resource-Based Approach to Multinational Enterprise, 2000.
37. Kozul-Wright, R., "Transnational Corporations and The Nation State", στο J. Michie και J. Grieve-Smith (επιμ.) Managing the Global Economy, Oxford University Press, Oxford, 1995.
38. Krugman, P., "Growing World Trade: Causes and Consequences", Brookings Papers on Economic Activity, 1, 1995.
39. Mayrhofer U., "The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms", International Business Review, 2004, vol.13, no.1
40. McGrew, A.G., «Conceptualizing Global Politics», στο Mc-Grew, A.G. και Lewis, P.G., Global Politics: Globalization and The Nation State, The Polity Press, Cambridge, 1992.

41. Mueller, F., "Societal Effect, Organizational Effect and Globalization", Organizational Studies, τόμ. 15, 1994.
42. OECD, International Direct Investment: Policies and Trends in the 1980s, Paris, 1992.
43. Pearce, R. and Papanastassiou, M., The Technological Competitiveness of Japanese Multinationals The European Dimension, Ann Arbor: Michigan University Press, 1996.
44. Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, McMillan Press, Boston, 1990.
45. Rugman, A. M. and Brewer, T. L., The Oxford Handbook of International Business, New York: Oxford University Press, 2001.
46. Rugman, A. M., "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: a Reappraisal of The Literature", Welt-wirtschaftliches Archiv, τόμ. 116(2), 1980.
47. Tanuwidjaja E., The Singapore Economic Review, UNCTAD 2005, vol. 50, no. 2.
48. Tolentino, P. E., "From a Theory to a Paradigm: Examining The Eclectic Paradigm as a Framework in International Economics", International Journal of The Economics of Business, vol. 8, no. 2, 2001.
49. Traill, W. B., "Globalization in The Food Industries", European Review of Agricultural Economics, τόμ. 24 (3-4), 2001.
50. UNCTAD, Prospects for Foreign Direct Investments and The Strategies of Transactional Corporations 2005-2006, New York and Geneva: UN Publications.

51. UNCTAD, World Investment Report 1993, New York, United Nations Publications, 1993.
52. W.I.R., World Investment Report 2005, New York, United Nations Publications.
53. W.T.O., International Trade Statistics 2001, Geneva, WTO Publications, 2001.
54. Westney, D.E. and Zaheer, S., The Multinational Enterprise as an Organization, 2001.
55. World Economic Forum, International Competitiveness Report, Palgrave McMillan, 2004.
56. Yamin, M., A Critical re-evaluation of Hymer's Contribution to The Theory of The Transnational Corporation, 2000.
57. Yeung, H. W., "Capital, State and Space: Contesting The Borderless World", Transactions of the Institute of British Geographers, τόμ. 23(3), 1998.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.europa.eu.int>

<http://www.wir.com>

<http://www.imf.eu.int>

<http://www.oecd.com>

<http://www.unctad.com>

<http://www.wto.org>

<http://www.icap.gr>

<http://www.titan.gr>

<http://www.hcia.gr>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς