



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στρατηγικές Διαβίωσης: Ελλογών Επιχειρήσεων

Η Περίπτωση των Εξαγωγών στις Πολυμεταβιολογικές

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Από τον Ε. Χατζηαβάνο



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

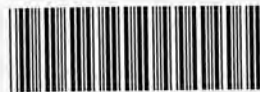
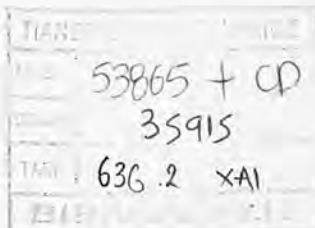
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ στην «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΧΑΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΗΝΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007



00153865

ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ, η Χαιροπούλου Αθηνά, δηλώνω υπεύθυνα ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα είναι γεγονός πλέον η ανάγκη για δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων πέρα από τα εθνικά σύνορα, έτσι ώστε να διατηρήσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα. Επιβάλλεται, λοιπόν, να γίνει μελέτη και ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν την σημερινή πραγματικότητα, ώστε να μπορούν να φανούν οι δυνατότητες που δίνονται στις επιχειρήσεις, για την παρουσία τους στον διεθνή χώρο.

Ο βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι ουσιαστικά η ανάλυση και αξιολόγηση των στρατηγικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να έχουν σαν αποτέλεσμα την εδραίωση τους στη διεθνή αγορά. Οι επιμέρους στόχοι είναι η παρουσίαση σχετικής βιβλιογραφίας και επιστημονικής αρθρογραφίας για θέματα που έχουν άμεση σχέση με τις Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων, όπως είναι τα κίνητρα, οι κίνδυνοι και τα λάθη της διεθνοποίησης, τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί, οι οργανωτικές δομές και οι στρατηγικές ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές. Επιπρόσθετα, δύο πολύ σημαντικοί στόχοι είναι η ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν στην επιλογή της αγοράς - στόχου και η ανάλυση των μεθόδων διείσδυσης σε νέες αγορές.

Το πρώτο μέρος της μελέτης, λοιπόν, είναι το θεωρητικό κομμάτι το οποίο χωρίζεται σε δύο ενότητες. Στο δεύτερο μέρος της μελέτης, παρουσιάζεται το πρακτικό μέρος, που είναι η έρευνα των Στρατηγικών Διεθνοποίησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις με εστίαση στον κλάδο των ελληνικών γαλακτοβιομηχανιών, και συγκεκριμένα δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην μέθοδο των εξαγωγών που χρησιμοποιούν οι γαλακτοβιομηχανίες.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα του μέρους αυτού, γίνεται μια μικρή περιγραφή του διεθνούς περιβάλλοντος, καθώς και δίνονται στοιχεία για τον κλάδο των τροφίμων και πιο αναλυτικά για τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις.

Η δεύτερη ενότητα είναι και η πιο σημαντική για την ολοκλήρωση της μελέτης. Εδώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί από την πρωτογενή έρευνα. Ακολουθούν τα συμπεράσματα που έχουν ως βάση τα αποτελέσματα της έρευνας. Επιπλέον, σε αυτή την ενότητα μπορεί κανείς να δει το προφίλ της κάθε εταιρίας και την διεθνή της στρατηγική.

Στο παράρτημα της εργασίας υπάρχει το ερωτηματολόγιο, βάση του οποίου έγινε η συζήτηση στις συνεντεύξεις με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Τέλος, είναι και η παρουσίαση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των θεωριών και για το υπόβαθρο της έρευνας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τελειώνοντας την μελέτη αυτή, δεν μπορώ παρά να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν με κάθε τρόπο στην ολοκλήρωσή της. Ιδιαίτερη μνεία στον αν. καθηγητή Π. Παντελίδη, για την καθοδήγησή του, αλλά και την κατανόησή του, καθ'όλο το διάστημα της προσπάθειας για την αποπεράτωση αυτής της εργασίας, καθώς και στους καθηγητές κ. Γιαννέλη και Χασσιδ για την μελέτη της στο τέλος. Επίσης, θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω τα στελέχη από τις ελληνικές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις, που με βοήθησαν στην δημιουργία του ερευνητικού μέρους. Τέλος, μεγάλη ευγνωμοσύνη χρωστάω στην οικογένειά μου και στους φίλους μου Βασίλη και Δήμητρα., για την στήριξή τους και σε αυτή μου την προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
<u>ΜΕΡΟΣ Α' - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	
<u>Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</u>	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	11
Η Διεθνοποίηση και η Στρατηγική	11
Οι Οδηγοί της Διεθνοποίησης	13
Τα Κίνητρα για Διεθνοποίηση	15
Οι Κίνδυνοι της Διεθνοποίησης	19
Τα Λάθη της Διεθνοποίησης	21
Τα Θεωρητικά Μοντέλα της Διεθνοποίησης	23
Οργανωτικές Δομές Διεθνοποιημένων Επιχειρήσεων	27
Η Διεθνής Εταιρική Στρατηγική	27
Η Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική	31
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ	34
Παράγοντες που επιδρούν στην Επιλογή της Αγοράς-Στόχου	36
Παράγοντες Δημογραφικοί & Παράγοντες σχετικοί με τις Συνθήκες Ζήτησης	36
Παράγοντες σχετικοί με τις Συνθήκες του Ανταγωνισμού	37
Παράγοντες Οικονομικοί και Χρηματοοικονομικοί	38
Παράγοντες Πολιτικοί και Νομικοί	39
Παράγοντες Κοινωνικοί και Πολιτισμικοί	40
Παράγοντες σχετικοί με το επίπεδο Τεχνολογίας	44
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΓΟΡΑ	45
Εξαγωγές	46
Πατέντες	49
Εξαγωγή κατά παραγγελία	49
Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων	50
Παραγωγή κατόπιν αδειάς	51
Δικαιόχρηση	53
Συμβόλαια Διοίκησης	55
Κοινοπραξίες	56
Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό	57
Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	58
Εξ ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση	60
Πλήρη ιδιοκτησία vs Στρατηγικές Συμμαχίες	60
Τοπική Συναρμολόγηση	62
Τοπική Παραγωγή	63
Δημιουργία Ξένων Θυγατρικών	64
Παράγοντες που Επηρεάζουν τις Στρατηγικές Διεόδου σε Νέες Αγορές	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
<u>ΜΕΡΟΣ Β' - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	
<u>- Η ΕΡΕΥΝΑ</u>	75
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	76
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	77
Το Διεθνές Περιβάλλον και η Ελληνική Παρουσία	78
Η Ελληνική Διεθνής Δραστηριότητα	81

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΟΙ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	94
Ο Κλάδος των Τροφίμων	94
Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών	94
Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Γαλακτοκομικά Προϊόντα	97
Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων	100
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	103
Εξέλιξη των Εισαγωγών-Κυριότερες Χώρες Προέλευσης	103
Εξέλιξη των Εξαγωγών-Κυριότερες Χώρες Προορισμού	107
Η ΕΡΕΥΝΑ	113
Οι Εξεταζόμενες Εταιρίες	114
Επιχείρηση Α – ΦΑΓΕ Α.Ε.	114
Επιχείρηση Β – ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	115
Επιχείρηση Γ – ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.	116
Τα Θέματα της Έρευνας – Οι Απαντήσεις των Εταιριών – Σχόλια για Κάθε Θέμα	117
Α. Αρχή εξαγωγών και λόγοι, για τους οποίους κρίθηκε απαραίτητη η διεθνής δραστηριότητα	117
Β. Αγορές δραστηριοποίησης για κάθε επιχείρηση	119
Γ. Λόγοι για την επιλογή αυτών των αγορών	121
Δ. Τα δυνατά & τα αδύνατα σημεία στις αγορές δραστηριοποίησης	123
Ε. Βασικές διαφορές μεταξύ ανεπτυγμένων & αναπτυσσόμενων αγορών	125
ΣΤ. Τρόποι διείσδυσης στις διάφορες αγορές	127
Ζ. Οι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση τρόπου εισόδου	129
Η. Τα συνηθέστερα προβλήματα σε σχέση με τις αγορές & τις μεθόδους εισόδου	130
Θ. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο εξωτερικό	132
Ι. Προτιμάται η είσοδος σε μία αγορά πριν την είσοδο του ανταγωνιστή;	134
ΙΑ. Η δομή της εταιρίας σε σχέση με τη διεθνή της δραστηριότητα	135
ΙΒ. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της διεθνούς πορείας	136
ΓΕΝΙΚΑ	137
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	140
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	146
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	149
Διεθνής Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία	150
Ελληνική Βιβλιογραφία	165
Ελληνική Αρθρογραφία	166
Λοιπές Ελληνικές Πηγές	168
Ηλεκτρονικές Πηγές	169
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	170
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	171
ΕΤΑΙΡΙΑ Α – ΦΑΓΕ Α.Ε.	173
Το προφίλ της εταιρίας	173
Συμπερασματικά	176
ΕΤΑΙΡΙΑ Β – ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	178
Το προφίλ της εταιρίας	178
Συμπερασματικά	179
ΕΤΑΙΡΙΑ Γ – ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.	180
Το προφίλ της εταιρίας	180
Συμπερασματικά	182

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Η ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα 2001-2005	83
Διάγραμμα 2: Γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών	86
Διάγραμμα 3: Κατανομή των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος	88
Διάγραμμα 4: Μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή	99
Διάγραμμα 5: Διάρθρωση των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)	106
Διάγραμμα 6: Διάρθρωση των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)	111

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διεθνές Εμπόριο	78
Πίνακας 2: Εξαγωγές	79
Πίνακας 3: Εισαγωγές	80
Πίνακας 4: Το Εξωτερικό Εμπόριο της Ελλάδας	81
Πίνακας 5: Εξαγωγές της Ελλάδας	82
Πίνακας 6: Γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών 2001-2005	85
Πίνακας 7: Κατανομή των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος 2001-2005	90
Πίνακας 8: Οι σημαντικότεροι πελάτες των Ελληνικών εξαγωγών	91
Πίνακας 9: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά περιοχή	98
Πίνακας 10: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (1999-2004)	101
Πίνακας 11: Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)	103
Πίνακας 12: Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)	104
Πίνακας 13: Κυριότερες χώρες προέλευσης γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)	105
Πίνακας 14: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)	107
Πίνακας 15: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)	108
Πίνακας 16: Κυριότερες χώρες προορισμού γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)	110

ΜΕΡΟΣ Α' -

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –

Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να ξεκινήσει μία μελέτη πάνω στις Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων και πριν επιχειρηθεί η πρακτική έρευνα που θα δείξει την ελληνική πραγματικότητα, πρέπει να γίνει κατανοητή η θεωρητική σκέψη που έχει αναπτυχθεί στο εξεταζόμενο ζήτημα.

Είναι, λοιπόν, χρήσιμο να γνωρίζει κανείς ποια ανάγκη οδηγεί τις επιχειρήσεις στην διεθνή δραστηριοποίηση, σε ποια θεωρητικά μοντέλα μπορεί να στηριχθεί η στρατηγική διεθνοποίησης μίας επιχείρησης και ποιες οι δομές στην οργάνωση των διεθνοποιούμενων επιχειρήσεων. Κυρίως, όμως, στη συγκεκριμένη μελέτη αυτό που θα επιχειρηθεί είναι η ανάλυση των ερωτημάτων που σχετίζονται με τις αποφάσεις στο πού θα επλέξει να πάει η επιχείρηση, ποιες δηλαδή θα είναι οι αγορές-στόχοι της, καθώς και στο πώς θα εισέλθει σε αυτές τις αγορές, ποιοι είναι λοιπόν οι στρατηγικοί τρόποι διείσδυσης στην κάθε αγορά. Για τα δύο αυτά ερωτήματα θα αναπτυχθούν και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις σχετικές στρατηγικές αποφάσεις.

ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**Η Διεθνοποίηση και η Στρατηγική**

Στην αλληλοεξαρτώμενη πια παγκόσμια οικονομία, η παραμονή της επιχείρησης αποκλειστικά στα πλαίσια της τοπικής αγοράς την καταδικάζει σε μειονεκτική θέση σε σχέση με εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει το δρόμο της διεθνοποίησης (Hill, 2005) και επιδιώκουν κυριαρχία σε παγκόσμιο επίπεδο (Campbell et al, 2001).

Η σταδιακή διαδικασία ενοποίησης των διεθνών αγορών και η κατάρρευση του μοντέλου-κράτους το οποίο ήταν υπέρ-προστατευτικό ως προς τις ξένες επιχειρήσεις (Bhagwati, 1989) συνθέτουν τον νέο κόσμο της παγκοσμιοποίησης.

Δηλαδή παγκοσμιοποίηση, είναι η διαδικασία ενοποίησης των εθνικών αγορών σε μία ενιαία μεγάλη παγκόσμια αγορά καθώς και η σταδιακή συγχώνευση των προτιμήσεων των καταναλωτών σε μία παγκόσμια νόρμα (Levitt, 1983). Όπως φαίνεται, ο κόσμος γίνεται ένας “κόσμος χωρίς σύνορα” όπως τον χαρακτήρισε ο Kenfichi Ohmae (1990).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως μείωση του κόστους και του χρόνου μεταφοράς, ταχείς ρυθμούς απαξίωσης και αντιγραφής των προϊόντων, επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος, αλλά και αύξηση του ρίσκου και όξυνση του ανταγωνισμού (Μουρδουκούτας, 2001; Hill, 2005).

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης πέρασε από πολλές φάσεις εξέλιξης για να καταλήξει στη σημερινή μορφή του.

Θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η τάση για παγκοσμιοποίηση δεν αφορά όλους τους κλάδους, καθώς σε ορισμένους βιομηχανικούς τομείς υπάρχει έντονη τάση για

τοπικότητα. Συνεπώς, δημιουργούνται διαφορετικές κατηγορίες αγορών: “αμιγώς” παγκόσμιες, “αμιγώς” τοπικές και “ημι-παγκοσμιοποιημένες” (Μουρδουκούτας, 2005).

Η διεθνοποίηση¹, αποτελεί την έκφραση της ανάγκης εκ μέρους ολόενα και περισσότερων επιχειρήσεων να τοποθετηθούν σε αυτήν τη νέα τάξη πραγμάτων μέσω της επέκτασης τους σε ξένες αγορές. Κύριοι στόχοι της διεθνοποίησης είναι η αύξηση των αποδόσεων και της κερδοφορίας, η πρόσβαση σε πολύτιμες παραγωγικές διαδικασίες και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (Tranger, 1989).

Συμπερασματικά, η διεθνοποίηση θα πρέπει να αποτελεί κύρια επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς το διεθνές οικονομικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί κατάλληλα σε αυτές τις νέες συνθήκες.

Η παγκοσμιοποίηση υπαγορεύει στα στελέχη να βλέπουν τις αγορές ως μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου έτσι ώστε να μπορούν να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους ανταγωνιστές τους.

¹ Σε αυτό το σημείο ο όρος διεθνοποίηση αναφέρεται ως μέρος των επιλογών των εταιριών σε θέματα στρατηγικής ανάπτυξης (Παπαδάκης, 2002)

Οι Οδηγοί της Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση ως φαινόμενο προέκυψε υπό το πρίσμα συγκεκριμένων γεγονότων και καταστάσεων που επέδρασαν σε σημαντικό βαθμό στο σύγχρονο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και αποτέλεσαν τους κύριους οδηγούς της διεθνοποίησης.

Η ριζική αλλαγή του πολιτικού-οικονομικού παγκόσμιου χάρτη, η οποία συνοδεύτηκε από την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων και την κυριαρχία του καπιταλιστικού μοντέλου διακυβέρνησης άνοιξε τις πύλες των έως τότε κλειστών αγορών και έδωσε την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να προβούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις στις αγορές αυτές.

Παράλληλα, *η σταδιακή απομάκρυνση των εμποδίων* στην ελεύθερη ροή των προϊόντων, του κεφαλαίου και του εργατικού δυναμικού βελτίωσε σημαντικά το γενικότερο οικονομικό πλαίσιο και δημιούργησε ισχυρά κίνητρα στις επιχειρήσεις για επενδύσεις στις ξένες αγορές (Bhagwati, 1989; Cottrell, 1998).

Η μείωση των δασμών και όλων των άλλων γραφειοκρατικών εμπορικών φραγμών είχε ως αποτέλεσμα την απελευθέρωση ολοένα και περισσότερων αγορών. Επίσης, οι διεθνείς οργανισμοί που ιδρύθηκαν όπως η Παγκόσμια Τράπεζα επέδρασαν σημαντικά στη διευκόλυνση των συναλλαγών και στην ομαλή λειτουργία του εμπορίου (Μουρδουκούτας, 2005).

Επιπρόσθετα, οι εταιρίες ανά τον κόσμο άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη συνεργασία τους ως πιο επιτακτική από ποτέ (Dunning, 1993). Η γεωγραφική απόσταση, η πολυπλοκότητα και η διαφορετικότητα της εκάστοτε αγοράς δεν αποτελούν τόσο σημαντικά εμπόδια στην απόφαση για διεθνοποίηση (Stewart, 1997) όσοιτις προηγούμενες δεκαετίες.

Τέλος, οι λεγόμενες αναδύμενες αγορές (Emerging Markets), όπως της Ινδίας και της Κίνας, σημειώνουν μεγάλη ανάπτυξη προσελκύοντας μεγάλο αριθμό ξένων επενδύσεων (Παπαδάκης, 2002).

Τα Κίνητρα για Διεθνοποίηση

Η κατηγοριοποίηση των κινήτρων της διεθνοποίησης αφορά το διαχωρισμό τους σε κίνητρα επιθετικού (proactive ή aggressive) ή αμυντικού χαρακτήρα (reactive ή defensive) (Deresky, 2000).

Τα **αμυντικά κίνητρα** αφορούν κυρίως τη διεθνοποίηση η οποία προέκυψε ως αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων που δέχτηκε η εταιρία:

Καταρχάς, η διεθνής επέκταση μπορεί να γίνεται με σκοπό την παράκαμψη των εγχώριων εμποδίων (Johnson et al, 2005) και ιδιαίτερα των κυβερνητικών παρεμβάσεων στη λειτουργία της αγοράς (Byars et al, 1996). Συχνά οι κυβερνήσεις των χωρών εφαρμόζουν πρακτικές που δεν αφήνουν την ιδιωτική πρωτοβουλία να δράσει και να αναπτυχθεί καταλλήλως.

Οι κορεσμένες ανεπτυγμένες αγορές έχουν πολύ μικρά περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη, με αποτέλεσμα η διεθνοποίηση να αποτελεί διέξοδο για πολλές επιχειρήσεις (Dess, 1993; Ball and McCulloch, 1999; Byars et al, 1996).

Ο εγχώριος ανταγωνισμός συχνά είναι ιδιαίτερα οξύς με αποτέλεσμα τα κέρδη να συμπιέζονται σε μεγάλο βαθμό (Dunning, 1993). Ο σκληρός εγχώριος ανταγωνισμός περιορίζει τις δυνατότητες των επιχειρήσεων για επίτευξη ικανοποιητικών αποδόσεων με αποτέλεσμα αυτές να αναγκάζονται να διεθνοποιηθούν με σκοπό την εκμετάλλευση νέων, πιο αποδοτικών αγορών (Porter, 1990).

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και ο διεθνής ανταγωνισμός ο οποίος συνεχώς αυξάνεται λόγω της σταδιακής εισβολής των αγορών από ισχυρές πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες προσπαθούν να κυριαρχήσουν παγκόσμια θέτοντας τους δικούς τους όρους στις χώρες που εισέρχονται (Hill, 2005).

Παράλληλα, θα πρέπει να τονιστεί ο σημαντικός ρόλος που έπαιξε το κράτος στην προσέλκυση ξένων κεφαλαίων (Deresky, 2000), ιδιαίτερα σε χώρες με

χαμηλό ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης και περιορισμένο αριθμό επενδύσεων. Αρκετές κυβερνήσεις ενθαρρύνουν τις ξένες επενδύσεις επιδιώκοντας την ανάπτυξη της οικονομίας τους, την αύξηση της απασχόλησης και γενικότερα τη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών.

Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να διεθνοποιηθούν με σκοπό να ακολουθήσουν τους πελάτες τους (*follow the clients*) οι οποίοι είχαν προηγουμένως επεκταθεί σε διάφορες αγορές (Cottrill, 1998; Rowe et al, 2000).

Εκτός από τους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορεί να διεθνοποιηθούν για να ακολουθήσουν τα κύματα μετανάστευσης του εγχώριου πληθυσμού με σκοπό να αποτελέσουν σημεία αναφοράς στην οικονομική ζωή της κοινότητας των μεταναστών στις χώρες υποδοχής (Tschoeigl, 2002).

Τα **επιθετικά κίνητρα** αφορούν τη διεθνοποίηση που σχετίζεται αποκλειστικά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων και τους στόχους που θέτουν οι ίδιες. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη μορφή της διεθνοποίησης είναι επιλογή της ίδιας της εταιρίας παρά αποτέλεσμα άλλων παραγόντων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η είσοδος στις ξένες αγορές με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (Porter, 1990; Ohmae, 1985).

Η εταιρία που διεθνοποιείται, στοχεύει στη δημιουργία οικονομικών κλίμακας μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της και στην αντιμετώπιση των διεθνών και εγχώριων ανταγωνιστών (Hamel and Prahalad, 1985; Yip, 1997) μέσω της μεταφοράς των θεμελιωδών ικανοτήτων σε αυτές τις αγορές (Παπαδάκης, 2002; Ball and McCulloch, 1999; Byars et al, 1996). Παράλληλα, επιδιώκει την αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης (Kogut, 1985) και την ενίσχυση των προτιμήσεων των καταναλωτών προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει (Levitt, 1983).

Επίσης, αρκετές εταιρίες αποφασίζουν να επεκταθούν σε ξένες αγορές με σκοπό να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και καινοτομικές παραγωγικές διαδικασίες (Hill, 2005).

Η διεθνοποίηση προσφέρει σημαντική διαφοροποίηση ρίσκου καθώς η αρνητική απόδοση μιας αγοράς μπορεί να εξισορροπηθεί από μια αντίστοιχη θετική απόδοση κάποιας άλλης αγοράς (Dess et al, 1995).

Η εκμετάλλευση των διαφορών που υπάρχουν στους διοικητικούς κανονισμούς και γενικότερα στο νομικό πλαίσιο ανάμεσα στις εκάστοτε αγορές δημιουργεί σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις εταιρίες που έχουν διεθνή παρουσία (Ghemawat, 2003).

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και ο ρόλος της παγκόσμιας μάθησης η οποία μπορεί να αποκτηθεί μέσω της διεθνοποίησης και ουσιαστικά ενδυναμώνει την επιχείρηση παρέχοντας της τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Knight and Liesch, 2002).

Επιπρόσθετα, σε πολλές αγορές παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες για εξαγορά τοπικών επιχειρήσεων με ιδιαίτερα χαμηλό αντίτιμο (Hill, 2005) με αποτέλεσμα οι εταιρίες που διεθνοποιούνται σε αυτές τις αγορές έχουν τη δυνατότητα να σημειώσουν μεγάλες αποδόσεις.

Πολλές φορές, σημαντικά είναι και τα εμπορικά εμπόδια για μία επιχείρηση. Έτσι οι ποσοτώσεις ή οι δασμοί μπορεί να καθιστούν αναγκαία για μία επιχείρηση τη διέξοδο προς τη διεθνοποίηση. Συναφείς είναι συνήθως και οι αντιδράσεις λόγω κυβερνητικών παρεμβάσεων ή περιορισμών (Byars et al 1996). Και στις δύο αυτές περιπτώσεις οι παράγοντες αυτοί μπορεί να ορίσουν και τη μέθοδο με την οποία θα διεθνοποιηθεί η επιχείρηση, όπως θα φανεί και στη συνέχεια της μελέτης. Ως παράδειγμα και από την ελληνική πραγματικότητα και από τον

εξεταζόμενο κλάδο είναι π.χ. ο λόγος για τον οποίο διεθνοποιήθηκε η γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη, όπου -σύμφωνα με την υπεύθυνη εξαγωγών- ξεκίνησε την εξαγωγική της πορεία λόγω της τιμής διατίμησης, όπου υπήρχε στη χώρα στο γάλα, κατά τη δεκαετία του 1980 και δεν άφηνε περιθώρια κέρδους για την εταιρία.²

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και ο ρόλος του *top-management team* δηλαδή, της ανώτατης διοίκησης η οποία επιδιώκει την είσοδο σε άλλες αγορές για λόγους ενίσχυσης της εικόνας της εταιρίας (Hill, 2005).

² Στοιχεία από συνέντευξη της υπεύθυνης εξαγωγών της εταιρίας ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Οι Κίνδυνοι της Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση εκτός από τα οφέλη και τις σημαντικές ευκαιρίες που προσφέρει συνοδεύεται από σοβαρούς κινδύνους που μπορεί να ζημιώσουν την εταιρία και να προκαλέσουν την αναστολή της πορεία της.

Η χρηματοοικονομική ρευστότητα και η πιθανότητα χρεοκοπίας (Friedman, 1978; Duff and Peacock, 1978; Daniels and Radenbaugh, 1998) είναι δύο παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τη ματαίωση των διεθνών επενδυτικών σχεδίων και να αναγκάσουν την εταιρία να αποχωρήσει από την εκάστοτε αγορά.

Η αβεβαιότητα μεγαλώνει ανάλογα με τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών (McKinnon, 1976; Αγγελόπουλος και Μουρδουκούτας, 2001), τις κρίσεις των χρηματιστηριακών αγορών και τέλος την κακή διαχείριση των οικονομικών θεμάτων εκ μέρους της κυβέρνησης (Παπαδάκης, 2002). Θα πρέπει να τονιστούν και οι συνέπειες από την απότομη διακύμανση των επιτοκίων (Hewson, 1975) η οποία μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο βαθμό αστάθειας στις αγορές κεφαλαίου.

Κάθε επιχείρηση πριν διεθνοποιηθεί θα πρέπει να μελετήσει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά και ειδικότερα να είναι επιφυλακτική σε αγορές που χαρακτηρίζονται από δυσλειτουργία του εργασιακού χώρου, μεγάλα κυβερνητικά ελλείμματα, πληθωριστικές πιέσεις και πτώση της καταναλωτικής ζήτησης (Hill, 2005).

Δεν θα πρέπει να αγνοηθούν οι περιπτώσεις στις οποίες η εκάστοτε κυβέρνηση έχει υιοθετήσει πολύ περιοριστικό πλαίσιο στη μεταφορά των κερδών και οι παράγοντες της αγοράς αδυνατούν να αποπληρώσουν τα δάνεια που έχουν λάβει (Lauterpacht, 1951; Harfield, 1977).

Η πολιτική ρευστότητα όπως αυτή ερμηνεύεται από την γενικότερη αστάθεια, τη πιθανότητα ανατροπής των εγχώριων κυβερνήσεων καθώς και το επίπεδο

της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα (Mauro, 1995) μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη για τα σχέδια κάθε διεθνοποιημένης εταιρίας.

Βέβαια, η πολιτική αβεβαιότητα μπορεί να πηγάζει από πολλούς παράγοντες που προκαλούν κοινωνική αναταραχή και παρεμποδίζουν την οικονομική δραστηριότητα όπως τρομοκρατία, διαδηλώσεις, απεργίες, βία και επαναστάσεις.

Η μη ύπαρξη κατοχυρωμένου νομικού συστήματος προστασίας θεμελιωδών δικαιωμάτων, αποτελεί σοβαρό κίνδυνο για κάθε διεθνή δραστηριότητα (Johnson et al, 2005). Επίσης, η ασυμβατότητα που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στις νομοθεσίες των αγορών μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην εφαρμογή της στρατηγικής (Keegan and Green, 2003; Ball and McCulloch, 1999; Παπαδάκης, 2002).

Παράλληλα, το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού λόγω παρουσίας ισχυρών εγχώριων και ξένων “αντίπαλων παικτών” μπορεί να αναγκάσει την επιχείρηση να αποχωρήσει από τις διεθνείς αγορές (Hill, 2005).

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η περίπτωση κατά την οποία η κουλτούρα που επικρατεί στην αγορά δεν είναι συμβατή με το πλαίσιο αξιών και γενικότερα την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης (Πανηγυράκης, 1999). Ο κίνδυνος που ελλοχεύει αφορά τη μη ενσωμάτωση της εταιρίας στην αγορά και την αδυναμία ανεύρεσης των κατάλληλων συνεργατών και συμμάχων.

Τέλος, η προσκόλληση των καταναλωτών στα τοπικά προϊόντα μπορεί να ακυρώσει τις προσδοκίες της εταιρίας και να την αναγκάσει να προβεί σε μεγαλύτερες δαπάνες προώθησης (Hill, 2005).

Τα Λάθη της Διεθνοποίησης

Η επέκταση σε άλλες αγορές δεν εγκυμονεί κινδύνους που προέρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά υπάρχουν και εσωτερικοί παράγοντες που ενδέχεται να προκαλέσουν σοβαρά εμπόδια στη διεθνοποίηση.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν είτε λαθεμένες αποφάσεις είτε ενδογενείς αδυναμίες των επιχειρήσεων :

Καταρχάς, σοβαρό πρόβλημα στη διεθνή πορεία της εταιρίας μπορεί να προκύψει από τη μη κατάλληλη *διαχείριση των διαφορετικών πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων του ανθρώπινου δυναμικού*. Συχνά είναι τα λάθη στο συγκεκριμένο ζήτημα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους (Hofstede, 1983).

Θα πρέπει να σημειωθεί η *πιθανή αδυναμία διοίκησης του διεθνοποιημένου σχήματος* λόγω μείωσης της ευελιξίας στις αποφάσεις της διοίκησης (Pitts and Lei, 2000). Συχνά ο ενθουσιασμός των εταιριών για συνεχείς επεκτάσεις στις διεθνείς αγορές οδηγεί στη δημιουργία ενός υπερβολικά μεγάλου διεθνούς δικτύου το οποίο δεν μπορεί να διοικηθεί κατάλληλα και αποτελεσματικά.

Παράλληλα, δεν θα πρέπει να αγνοηθούν και οι περιπτώσεις στις οποίες η διεθνοποίηση *συνοδεύεται από σημαντικό μεγάλο κόστος το οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επωμιστούν*. Το κόστος αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκτός από τις δαπάνες επένδυσης και άλλα κόστη όπως α) το κόστος συμμόρφωσης στις κρατικές προδιαγραφές και κανονισμούς, β) το λειτουργικό κόστος, και γ) τα λεγόμενα *pioneering costs*, δηλαδή όλα τα κόστη που αντιμετωπίζει η πρωτοεμφανιζόμενη εταιρία στην αγορά (Shaver and Mitchell, 1997).

Το συνολικό κόστος του εγχειρήματος μπορεί να είναι τόσο μεγάλο ώστε τελικά η μητρική εταιρία να μην μπορεί να συντηρήσει τη διεθνή παρουσία της και να

αναγκαστεί να προβεί σε ρευστοποίηση των θυγατρικών της (Thompson and Strickland, 2001; Cascio, 1993) ή ακόμα και να αποσυρθεί από την αγορά (Argenti, 1976).

Σχετικό ζήτημα αποτελεί και η συνεχής χρηματοδότηση των διεθνών επεκτάσεων με δανειακά κεφάλαια. Σε περίπτωση κατά την οποία η εταιρία έχει προσφύγει σε δανεισμό δυσανάλογα μεγάλο ως προς το μέγεθος της, ελλοχεύει ο κίνδυνος της υπερχρέωσής της με όλες τις συνέπειες που συνεπάγεται αυτή η εξέλιξη (Weston, 1980).

Επίσης, η εταιρία μπορεί να επιλέξει τοπικούς συνεργάτες και στρατηγικούς σύμμαχους οι οποίοι δεν είναι συμβατοί με την επιχείρηση σε θέματα στρατηγικής και κουλτούρας με αποτέλεσμα την αδυναμία επίτευξης συνεργιών και τον εγκλωβισμό της εταιρίας σε μη επιθυμητές συνεργασίες (Sirower, 1997; Barney, 1988).

Αρκετές φορές δε, η διεθνοποίηση συνοδεύεται από την αποτυχία των επιχειρήσεων να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες τους στις ξένες αγορές, προχωρώντας σε “επανεκδοση” αυτούσιων των μοντέλων που έχουν υιοθετήσει στη χώρα καταγωγής τους, χωρίς καμία προσαρμογή στην τοπική ιδιοσυγκρασία (Παπαδάκης, 2002).

Ένα από τα σημαντικότερα λάθη που διαπράττουν πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της διεθνούς επέκτασης τους είναι η μη έγκαιρη παρουσία στις αγορές (Lieberman and Montgomery, 1988) και η καθυστερημένη είσοδος σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Τέλος, συχνό είναι το φαινόμενο της ελλιπούς μελέτης των αγορών (Sull, 1999) με συνέπεια οι προσδοκίες της εταιρίας να μην εκπληρωθούν και η ίδια να αναγκαστεί να αντιμετωπίσει καταστάσεις για τις οποίες δεν έχει προετοιμαστεί καταλλήλως.

Τα Θεωρητικά Μοντέλα της Διεθνοποίησης

Βασικό πυρήνα της διεθνούς στρατηγικής αποτελούν τα λεγόμενα θεωρητικά μοντέλα που ουσιαστικά προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης και την πορεία των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές.

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο είναι αυτό της θεωρίας σταδίων (stages strategy). Το βασικό κριτήριο που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη θεωρία είναι ο βαθμός δέσμευσης της εταιρίας στις αγορές (Παπαδάκης, 2002). Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι καθώς η εμπειρία από τις ξένες αγορές μεγαλώνει η εταιρία “μαθαίνει” με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας σταδιακά αυξανόμενος βαθμός διεξόδου.

Οι εμπνευστές των κυριότερων θεωριών των σταδίων (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) υποστηρίζουν πως όσο μια επιχείρηση γνωρίζει μια αγορά τόσο περισσότερο δεσμεύει πόρους για τις δραστηριότητες της σε αυτήν την αγορά (Pedersen and Pedersen, 1999).

Η διαδικασία της διεθνοποίησης σύμφωνα με το συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια :

Αρχικά, η εταιρία δεν έχει καμία δέσμευση διατηρώντας παθητική στάση, αλλά με το πέρασμα του χρόνου η επιχείρηση προσαρμόζεται, μαθαίνει και αποκτά δικούς της μηχανισμούς ελέγχου και επέμβασης στην αγορά μέσω αντιπροσωπείας. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της δέσμευσης σχετικού βαθμού με μεγαλύτερη εμπλοκή αλλά ακόμα η επιχείρηση δεν έχει φυσική παρουσία στην αγορά.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο η εταιρία εισέρχεται φυσικά και νομικά στην αγορά έχοντας δημιουργήσει ξεχωριστή υπόσταση με τη συμμετοχή της σε άλλες εταιρίες ή με την ίδρυση θυγατρικών. Συνεπώς, έχουμε τη μετάβαση από την παθητική παρουσία στην εγκαθίδρυση λειτουργιών (Robins and Coulter, 1999).

Σε σχέση με το μοντέλο αυτό έχουν γίνει και άλλες ακαδημαϊκές προσπάθειες κατά τις οποίες τα στάδια αλλάζουν αριθμό και περιεχόμενο (Bikley and Tesar, 1977), αλλά η βασική αρχή είναι ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής όσο αποκτούν εμπειρία (Kirkconnell, 1988).

Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Model) αποτελεί μια σκανδιναβική προσπάθεια επεξήγησης της διεθνούς επέκτασης των επιχειρήσεων (Johanson and Wiedersheim, 1975; Johanson and Vahlue, 1977, 1990) και βασίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η διεθνής επέκταση της εταιρίας γίνεται σταδιακά καθώς η γνώση και η εμπειρία από την νέα αγορά αυξάνεται (Barder, 2001; Tan et al, 2001). Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η διεθνής επέκταση βασίζεται στη “ψυχική απόσταση” των αγορών-στόχων από τη χώρα καταγωγής των επιχειρήσεων.

Ψυχική απόσταση ορίζεται ως το κατά πόσο διαφέρει πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και νομικά η χώρα προέλευσης από την υποψήφια αγορά. Όσο μεγαλώνει η ψυχική απόσταση τόσο μεγαλώνει και ο κίνδυνος σχετικά με τις δραστηριότητες στη ξένη αγορά. Επομένως, οι εταιρίες τείνουν να επεκτείνονται αρχικά σε αγορές με μικρή ψυχολογική απόσταση και στη συνέχεια να επεκτείνονται σε αντίστοιχες με πιο μεγάλη ψυχολογική απόσταση (Ghemawat, 2001).

Έρευνες σχετικά με τη διεθνοποίηση και τις ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δείξει ότι η επιλογή των χωρών δεν γίνεται πάντα με τη ψυχική εγγύτητα αλλά γίνεται πρόβλεψη για σταδιακή επένδυση σε κάθε αγορά (Μακρυνιώτης, 2000).

Επίσης, πολλοί ερευνητές αντικρούουν το μοντέλο και το κατηγορούν ότι δεν λαμβάνει υπόψη του, τους εξωγενείς παράγοντες όπως οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες (Andersen, 1993; Reid, 1987; Melin, 1992). Οι Vahlue και Nordstrom(1992)

θεωρούν ότι η διεθνοποίηση επηρεάζεται από το βαθμό παγκοσμιοποίησης του κλάδου και από το βαθμό διεθνοποίησης.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (Knickerbocker, 1973) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μιμούνται τη στρατηγική διεθνοποίησης των άλλων ανταγωνιστών για να εισέλθουν σε μια αγορά και ότι επιθυμούν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου έτσι ώστε να μειώσουν το ρίσκο. Πιστεύεται πως θα κερδίσουν από τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα (Παπαδάκης, 2002). Η προσέγγιση αυτή, πάντως, δε συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία και χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απλουστευτική.

Το μοντέλο του Ohmae (1985) εστιάζεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων και στο βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εστιάζεται στους πελάτες της. Όπως και στην πρώτη θεωρία υπάρχουν διακριτά στάδια: α) εξαγωγές, β) υποκαταστήματα στην νέα αγορά, γ) παραγωγή και πωλήσεις στο εξωτερικό, δ) οργάνωση άλλων λειτουργιών όπως ανθρώπινοι πόροι και τέλος στ) επανασυγκέντρωση μερικών λειτουργιών κεντρικά.

Τέλος, **η θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος** (Dunning, 1980, 1981, 1988) διακρίνει τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση και καθορίζουν τον τρόπο και την έκταση της παραγωγής (Barder, 2001; Παπαδάκης, 2002): α) τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας), β) τα αντιλαμβανόμενα οφέλη από την εσωτερικευση των αγορών (πλεονεκτήματα εσωτερικευσης) και γ) τα αντιλαμβανόμενα οφέλη από την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό (πλεονεκτήματα εγκατάστασης). Πρόκειται για την πλέον αποδεκτή θεωρία σχετικά με θέματα διεθνοποίησης.

Τα μοντέλα αυτά εξελίσσονται με τον καιρό και επηρεάζονται από τις συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς. Επομένως, κάποιες νέες μελέτες επέκτασης των

μοντέλων αυτών έχουν γίνει (Delios and Henisz, 2003; LUO, 2000) των οποίων κύριο αντικείμενο είναι ο τρόπος εισόδου και εδραίωσης στην νέα αγορά.

Οργανωτικές Δομές Διεθνοποιημένων Επιχειρήσεων

Η Διεθνής Εταιρική Στρατηγική

Στο συγκεκριμένο κομμάτι της παρούσας μελέτης θα αναλυθεί η διεθνής εταιρική στρατηγική (Bartlett and Ghoshal, 1989; Hill et al, 2001; Hill and Jones, 2001) στις βασικές της μορφές: 1) πολυτοπική (multidomestic), 2) παγκόσμια (global), 3) διεθνής (international) και 4) διεθνική (transnational). Οι νέες ευκαιρίες στις αγορές, η απειλή του ανταγωνισμού και η διάχυση των επιχειρησιακών μοντέλων, που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση, οδήγησε τις επιχειρήσεις σε μία οργάνωσιακή αναδόμηση την τελευταία δεκαετία³.

Σε περίπτωση στην οποία η επιδίωξη της εταιρίας είναι η ανταπόκριση στις εγχώριες ανάγκες και προτιμήσεις εφαρμόζεται **η πολυτοπική στρατηγική** (Pitts and Lei, 2000; Παπαδάκης, 2002). Στην εν λόγω στρατηγική η έμφαση δίνεται στον ανταγωνισμό στην εκάστοτε αγορά και όχι σε μία ενιαία διεθνής διάσταση.

Η θεώρηση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι οι διαφορές ορίζονται από τα εθνικά σύνορα και συνεπώς επιβάλλεται ισχυρή διαφοροποίηση σε τοπικό επίπεδο. Η στρατηγική αυτή προκύπτει από τη διαφορετικότητα των κανόνων λειτουργίας σε κάθε χώρα, τους διαφορετικούς οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες και το διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική υιοθετείται όταν υπάρχει ανάγκη για εφαρμογή διαφορετικής στρατηγικής μάρκετινγκ στις εκάστοτε αγορές.

Όμως, το κόστος σε περίπτωση επιλογής της πολυτοπικής στρατηγικής είναι μεγάλο λόγω των προσαρμογών στα δεδομένα της κάθε αγοράς (Hill, 2005).

Η παγκόσμια στρατηγική (Porter, 1986) στοχεύει κυρίως στην απόκτηση κοστολογικού πλεονεκτήματος και για αυτό το λόγο οι διεθνοποιημένες εταιρίες δεν

³ Jones M (2002) : "Globalization and Organizational Restructuring: a strategic perspective", Thunderbird International Business Review, p.p. 44

δίνουν έμφαση στη διαφοροποίηση αλλά χρησιμοποιούν την τιμή ως το πιο αποτελεσματικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.

Η ένταση του ανταγωνισμού συνεπώς επικεντρώνεται σε επίπεδα επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής και δεν υπάρχουν περιθώρια ανταπόκρισης στις τοπικές προτιμήσεις των αγορών. Παρουσιάζονται θετικές επιδράσεις από την καμπύλη εμπειρίας και των οικονομιών κλίμακας. Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ουσιαστικά αλλοιώνεται ο διεθνής χαρακτήρας της στρατηγικής (Rugman and Hodgetts, 2001).

Σε περίπτωση που η διεθνοποίηση είναι στα αρχικά στάδια η εταιρική στρατηγική ονομάζεται διεθνής (Hill, 2005). Επιδίωξη αυτής της στρατηγικής είναι η μεταφορά προϊόντων και υπηρεσιών σε ξένες αγορές όπου οι ντόπιοι ανταγωνιστές δεν έχουν τις ικανότητες να τα δημιουργήσουν και να τα προσφέρουν επαρκώς.

Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά εταιρίες των οποίων η στρατηγική διαμορφώνεται υπό το πρίσμα ελάχιστων πιέσεων για μείωση κόστους και για προσαρμογή στις εγχώριες ανάγκες.

Στην αντίθεση περίπτωση όπου η διεθνοποίηση έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό και η εταιρία σχεδιάζει την κυριαρχία της σε όλες τις αγορές υιοθετείται το λεγόμενο μοντέλο της διεθνικής στρατηγικής (Bartlett and Ghoshal, 1995). Σύμφωνα λοιπόν με αυτό το μοντέλο, σκοπός είναι τόσο η μείωση του κόστους από τις οικονομίες κλίμακας όσο και η ισχυρή διαφοροποίηση.

Δημιουργείται ένα δίκτυο μεταφοράς των θεμελιωδών ικανοτήτων ανάμεσα στη μητρική και στις θυγατρικές αλλά και μεταξύ των θυγατρικών. Πρόκειται για τη λεγόμενη glocal στρατηγική που προκύπτει από τη σύνθεση της (παγκόσμιας) και της local (τοπικής) προσέγγισης.

Το αποτέλεσμα σε περίπτωση που επιτύχει το σύστημα αυτό είναι ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι ιδιαίτερα δύσκολο να

αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εν λόγω επιλογή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην οργάνωση και διοίκηση του δικτύου, ενώ οι εκ διαμέτρου αντίθετες κατευθύνσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ενδέχεται να απειλήσουν τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος.

Ο Porter (1986), εισήγαγε ένα διαφορετικό μοντέλο εταιρικής στρατηγικής για τις διεθνοποιημένες εταιρίες και τις θυγατρικές τους. Οι διαστάσεις που απαρτίζουν το μοντέλο αυτό είναι ο βαθμός εναρμόνισης των θυγατρικών παρόμοιων αλλά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων και η σύνθεση δραστηριοτήτων, δηλαδή κατά πόσο οι θυγατρικές συντονίζονται από μια χώρα που εξυπηρετεί το δίκτυο (Taggart, 1998).

Οι στρατηγικές που διαμορφώνονται είναι: α) επικέντρωση στη χώρα με την οποία οι θυγατρικές δεν έχουν κοινές δραστηριότητες, υπάρχει ελάχιστος συντονισμός δραστηριοτήτων, β) υψηλή επένδυση σε αγορά με την οποία υπάρχει ένας παγκόσμιος συντονισμός αλλά οι δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες, γ) η θυγατρική ακολουθεί τη γραμμή της μητρικής και εξυπηρετεί αγορές μέσω εξαγωγών και τέλος δ) παγκόσμια στρατηγική σύμφωνα με την οποία υπάρχει υψηλός βαθμός συντονισμού σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Αν θελήσει, βέβαια, κανείς να μιλήσει για την ελληνική πραγματικότητα, φαίνεται πως οι εταιρίες που διεθνοποιούνται εδώ δεν έχουν -οι περισσότερες- τις διαστάσεις που αναφέρονται παραπάνω. Οι αποφάσεις, όμως, για την στρατηγική οργάνωση δεν παύουν να είναι σημαντικής και καθοριστικής σημασίας, ειδικά εξαιτίας του γεγονότος πως οι περισσότερες βρίσκονται ακόμη στην αρχή του εγχειρήματος τους. Φαίνεται, πάντως, πως οι ελληνικές εταιρίες προτιμούν -και λόγω του μικρού τους μεγέθους διεθνώς- την πολυεθνική, συγκεντρωτική, οργάνωση. Παραδείγματα εταιριών που έχουν αναφερθεί στο θέμα, π.χ. Δωδώνη,

Φάγγε⁴, αναφέρουν ένα συγκεντρωτικό πλέγμα οργάνωσης: γύρω από την ελληνική μητρική εταιρία. Οι αποφάσεις παίρνονται από τα κεντρικά και για τα προϊόντα και για τις λειτουργίες, αν και φυσικά κάτι τέτοιο δε μπορεί να γενικευθεί για όλες τις επιχειρήσεις, ούτε καν και για όλες τις αποφάσεις καθεμιάς ξεχωριστά.

Το να εγκαθιδρύσει μία εταιρία ένα σωστό μοντέλο οργάνωσης είναι κριτικής σημασίας για τη σωστή λήψη αποφάσεων και τη σωστή λειτουργία και επιβίωσή της (Anslinger and Jenk, 2004; Anthony and Govindarajan, 1998). Για να παραμείνει ανταγωνιστική μία επιχείρηση, να έχει ευελιξία, να διευκολύνει και να διαχέει τη μάθηση, να θεσμοθετεί τη διαφοροποίηση, να διοικεί την πολυπλοκότητα και να δομεί τη δέσμευση των ανθρώπων της θα πρέπει συνεχώς να ασχολείται με το θέμα της οργάνωσής της (Bartlett and Ghoshal, 1998; Rondinelli et al, 2001).

⁴ Στοιχεία από συνεντεύξεις στελεχών των δύο εταιριών, και από internet

Η Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική βασίζεται στην προσπάθεια της εταιρίας να δημιουργήσει αξία μεταφέροντας τις θεμελιώδεις ικανότητες της, στις εκάστοτε διεθνείς αγορές (Παπαδάκης, 2002). Σύμφωνα με τον Michael Porter (1990) υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: α) οι συντελεστές παραγωγής, β) η εγχώρια ζήτηση, γ) οι σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες και δ) η στρατηγική της σε σχέση με την οργανωτική δομή και τον ανταγωνισμό.

Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα επιτευχθεί όταν η εταιρία καταφέρει να έχει σε όλα τα επίπεδα υψηλή αποδοτικότητα (Grant, 1998). Βέβαια, λόγω των συνεχών εξελίξεων και του μεταβαλλόμενου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος η στρατηγική ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι για αρκετό καιρό αποτελεσματική (Holt, 1998).

Οι κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι η διεθνής στρατηγική ηγεσίας κόστους και η διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης (Hitt et al, 2001; Hill and Jones, 2001).

Η διεθνής στρατηγική ηγεσία κόστους αναφέρεται στην ικανότητα προσφοράς των προϊόντων της εταιρίας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής έγκειται στην αποδοτική εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και μάθησης (Grant, 1995). Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της διεθνούς ηγεσίας κόστους αφορά τη δυνατότητα άσκησης επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής η οποία έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Όμως αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι δεδομένο καθώς εύκολα μπορεί να αντιγράψει, οι καταναλωτές μπορεί να αποζητούν σταδιακά την

ποιοτική διαφορά και τέλος η υπάρχουσα τεχνολογία ενδέχεται να ξεπεραστεί (Παπαδάκης, 2002; Johnson et al, 2005).

Η διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης αφορά την προσφορά προϊόντων χαρακτηρίζονται για την ποιοτική υπεροχή τους και ο πελάτης είναι διατεθειμένος να τα πληρώσει σε υψηλότερη τιμή (Hill and Jones, 2001). Όμως υπάρχει το ενδεχόμενο μιμητισμού που μπορεί να περιορίσει τη διαφοροποίηση καθώς και ο κίνδυνος να στραφεί η αγορά προς προϊόντα χαμηλότερης τιμής αδιαφορώντας για την ποιότητα (Παπαδάκης, 2002; Λιούκας, 2000).

Οι δύο προαναφερθείσες στρατηγικές μπορούν να πάρουν τη μορφή της στρατηγικής εστίασης αν η αγορά-στόχος είναι ένα υπό-τμήμα μιας ευρύτερης αγοράς. Η εν λόγω στρατηγική έχει ως πλεονέκτημα την καλύτερη εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς αλλά υπάρχει κίνδυνος εγκλωβισμού της εταιρίας στο συγκεκριμένο τμήμα του οποίου η ζήτηση μπορεί να είναι περιορισμένη ή βρίσκεται σε φθίνουσα πορεία (Johnson et al, 2005; Hill, 2005).

Επίσης, ο συνδυασμός των δύο στρατηγικών μπορεί να δημιουργήσει τη λεγόμενη υπέρ-στρατηγική (υβριδική στρατηγική) (Hill et al, 2001; Παπαδάκης, 2002) με την οποία επιτυγχάνεται τόσο η ηγεσία κόστους όσο και η διαφοροποίηση. Η επίτευξη της συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτεί την εφαρμογή εξελιγμένων συστημάτων σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της εταιρίας έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να μην μπορούν την αντιγράψουν εύκολα. Όμως, υπάρχει το ενδεχόμενο αποτυχίας λόγω των αντίθετων κατευθύνσεων της συγκεκριμένης στρατηγικής και του μεγάλου κόστους που την συνοδεύει (Hill et al, 2001).

Μια άλλη ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της γρήγορης ανταπόκρισης (quick response) που αφορά την ταχύτητα αντίδρασης και ανταπόκρισης στις ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτή (Stalk, 1988; Dess et al, 1995) που

όμως μπορεί να μην αποφέρει τα ανάλογα αποτελέσματα αν η ταχύτητα ως πλεονέκτημα δεν αφορά την αγορά.

Θα πρέπει να αναφερθεί και μία διαφορετική προσέγγιση (Μουρδουκούτας, 2004), σύμφωνα με την οποία τα προαναφερθέντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (μείωση κόστους), της διαφοροποίησης των προϊόντων και της εστίασης σε ειδικά κομμάτια των αγορών δεν είναι βιώσιμα. Αντίθετα, η συλλογική επιχειρηματικότητα και η ενσωμάτωση της γνώσης είναι τα μόνα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα οποία παρέχουν τις δυνατότητες στην εκάστοτε εταιρία να καινοτομεί και να δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

Παράλληλα, θα πρέπει να αναφέρουμε τη σημασία του ανταγωνισμού στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Όπως αναφέρει ο Ma (1999) η διεθνοποιημένη επιχείρηση αφού αναλύσει τη στρατηγική των ανταγωνιστών θα διαμορφώσει τη στάση της απέναντι τους, η οποία μπορεί να είναι είτε “παθητική” όπως οι στάσεις της μη αντίδρασης και της άμυνας, είτε “επιθετική”, όπως οι στάσεις της αντιμετώπισης και του πολέμου. Οι παράγοντες που θα επηρεάσουν τη μορφή, την ένταση και το χρόνο αντίδρασης είναι α) η γνώση της αλληλεξάρτησης των διεθνών αγορών, β) η υποκίνηση από εξωτερικούς παράγοντες, γ) ο πιθανός αντίκτυπος από τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τέλος δ) η δυνατότητα απάντησης.

Όσο αφορά τους στρατηγικούς στόχους μιας πολυεθνικής, η ταξινόμηση μπορεί να γίνει σε τρεις κατηγορίες (Ghoshal, 1987): 1) η επίτευξη της αποδοτικότητας στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων, 2) η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και 3) η ανάπτυξη εσωτερικών δυνατοτήτων μάθησης ώστε η εταιρία να μπορεί να καινοτομεί και να προσαρμόζεται σε μελλοντικές αλλαγές.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να ακολουθήσει διεθνή πορεία, το πρώτο -ίσως-καίριο ερώτημα, που τίθεται, είναι σε ποιες αγορές θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί. Είναι βασικό, λοιπόν, να τεθούν τα σωστά ερωτήματα και να προσδιορισθούν οι παράγοντες εκείνοι, που θα τη βοηθήσουν να διαλέξει τις αγορές-στόχους για την δραστηριοποίηση της εκτός των εθνικών συνόρων.

Αν μελετήσει κανείς τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών επιλογών, θα δει πως τα εθνικά χαρακτηριστικά, καθώς και τα χαρακτηριστικά του κλάδου βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά και η στρατηγική των υποκαταστημάτων βρίσκονται υπό τον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο της (Yip et al, 1999). Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Yip et al (1999) φάνηκε πως τα εθνικά χαρακτηριστικά είναι μακράν οι καθοριστικότεροι παράγοντες για την απόδοση στις ξένες αγορές. Φαίνεται, επομένως, πως είναι στρατηγικής σημασίας το ζήτημα της επιλογής των αγορών-στόχων για τη διεθνή δραστηριοποίηση.

Η σημασία της τοποθεσίας, όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, τονίζεται ιδιαίτερα και από το εκλεκτικό υπόδειγμα, που αναφέρθηκε και παραπάνω. Ο Dunning (1992) το κατατάσσει ως μία από τις τρεις σπουδαιότερες παραμέτρους της στρατηγικής διεθνοποίησης μίας επιχείρησης (Brouthers et al, 1996), αφού -όπως αναφέρει- η βασική θεωρία της διεθνούς διοίκησης πρέπει να εξηγεί τόσο την εγκατάσταση των δραστηριοτήτων με την προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση, όσο και την ιδιοκτησία και την οργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών (Dunning, 1997). Το πρόβλημα της εύρεσης τόπου διεθνώς είναι διαφορετικό από το αντίστοιχο σε εθνικό επίπεδο, αφού στην πρώτη περίπτωση παράγοντες όπως πολιτικές συνθήκες, εξαγωγικό ρίσκο, διεθνείς κανονισμοί εμπορίου, συναλλαγματικές διαφορές, ζητήματα κουλτούρας, δομή διεθνών καναλιών διανομής κ.λπ. μπορεί να αποτελέσουν

σημαντικά προβλήματα για την επιχείρηση, καθιστώντας την προσπάθεια για εύρεση της κατάλληλης αγοράς-στόχου ιδιαίτερα διαφορετική, πολύπλοκη και ευμετάβολη (Min and Melachrinoudis, 1996).

Παράγοντες που επιδρούν στην Επιλογή της Αγοράς-Στόχου

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η διοίκηση της εταιρίας πριν την έναρξη της διεθνοποίησης είναι οι αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί (θέμα της τοποθεσίας, Dunning, 1992 -εκλεκτικό υπόδειγμα).

Η επιλογή θα βασιστεί στην ανάλυση συγκεκριμένων παραγόντων που σχετίζονται με το κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον των υποψήφιων αγορών-στόχων.

Πιο αναλυτικά οι παράγοντες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

Παράγοντες Δημογραφικοί & Παράγοντες σχετικοί με τις Συνθήκες Ζήτησης

Μια αγορά θεωρείται ελκυστική όταν υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει η εταιρία. Οι δυνατότητες της ζήτησης επηρεάζονται από α) το μέγεθος της αγοράς (Πανηγυράκης, 1999; Czinkota et al, 1996; Chen and Hu, 2002; Robertson and Wood, 2001), β) τη δυνατότητα μελλοντικής ανάπτυξης (Yip et al, 1999) και γ) τη δυνατότητα τμηματοποίησης της εκάστοτε αγοράς σε υπό-τμήματα (Σιώμοκος, 1999).

Η επιχείρηση λοιπόν, οφείλει να αναλύσει διεξοδικά τις αγορές-στόχους ως προς τις ανάγκες του καταναλωτικού και επιχειρηματικού κοινού προκειμένου να οργανώσει μια επιτυχημένη είσοδο στην εν λόγω αγορά (Ball and McCulloch, 1999). Παράλληλα, η ανάλυση της αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει το μέσο επίπεδο πωλήσεων παρόμοιων προϊόντων/υπηρεσιών με αυτά που προσφέρει η εταιρία και το επίπεδο τιμολόγησης τους (Robertson and Wood, 2001). Όμως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το κόστος ελέγχου της αγοράς (Agarwal and Ramaswami, 1992) το οποίο αυξάνεται καθώς το μέγεθος της αγοράς διευρύνεται.

Σημαντικοί δημογραφικοί παράγοντες αποτελούν τόσο η πληθυσμιακή μεταβολή όσο και η πληθυσμιακή κατανομή της αγοράς καθώς επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση (Hitt et al, 2001).

Επίσης, η συγκέντρωση του πληθυσμού σε συγκεκριμένες περιοχές, η μετανάστευση ορισμένων πληθυσμιακών ομάδων προς το εξωτερικό και η σύνθεση του εθνικού μίγματος είναι παράμετροι που δεν πρέπει να αγνοηθούν (Hill, 2005). Παράλληλα, η ηλικιακή διάρθρωση και η σύνθεση του πληθυσμού ως προς το φύλο είναι στοιχεία που πρέπει να συμπεριληφθούν στη μελέτη της αγοράς έτσι ώστε να διαμορφωθεί μία πλήρης εικόνα των δημογραφικών χαρακτηριστικών της αγοράς αυτής.

Το μορφωτικό επίπεδο και γενικά το επίπεδο της τεχνολογικής κατάρτισης πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε θέματα σχετικά με την επάνδρωση και την εκπαίδευση των ντόπιων στελεχών (Dowling and Schuler, 1990).

Παράγοντες σχετικοί με τις Συνθήκες του Ανταγωνισμού

Όταν μιλάμε για ανταγωνισμό δεν εννοούμε μόνο τον εγχώριο ανταγωνισμό που προκαλείται από τις τοπικές εθνικές επιχειρήσεις αλλά και το διεθνή ανταγωνισμό που προέρχεται από τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες αποτελούν στις περισσότερες φορές τους δυσκολότερους “αντιπάλους” λόγω της υπεροχής τους σε θέματα τεχνογνωσίας και κεφαλαιακής επάρκειας.

Εξετάζοντας αναλυτικότερα τις παραμέτρους του ανταγωνισμού, η εταιρία οφείλει να δώσει έμφαση στη στρατηγική και στα μέσα που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές για να διεκδύσουν στις αγορές (Ball and McCulloch, 1999) και γενικότερα η σπουδαιότητα τους στον κλάδο (Σιώμκος, 1999).

Αναλυτικότερα, θα πρέπει να εξεταστεί τόσο η στρατηγική τιμολόγησης όσο και η στρατηγική προώθησης που έχουν υιοθετήσει οι ανταγωνιστές με σκοπό να καθοριστούν οι αντίστοιχες στρατηγικές της εταιρίας (Robertson and Wood, 2001).

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο βαθμός συνεργασίας των ανταγωνιστών με τους τοπικούς φορείς αλλά και με τις κυβερνήσεις έτσι ώστε η εταιρία να είναι σε θέση να γνωρίζει το βαθμό επιρροής τους και τη διαπραγματευτική τους δύναμη (Hill, 2005).

Παράλληλα, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το ενδεχόμενο οι ανταγωνιστές να εφαρμόζουν μη νόμιμες μεθόδους δημιουργώντας ένα ιδιαίτερα αθέμιτο ανταγωνιστικό κλίμα (Myers, 1996).

Τέλος, σε περίπτωση που οι ανταγωνιστές έχουν προχωρήσει σε σύναψη ισχυρής συμμαχίας ή στενής συνεργασίας η επιχείρηση ενδέχεται να αποθαρρυνθεί να εισέλθει στην εν λόγω αγορά λόγω αδυναμίας αντιμετώπισης τους (Porter, 1980).

Παράγοντες Οικονομικοί και Χρηματοοικονομικοί

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει το συνολικό προϊόν της οικονομίας της αγοράς, το ρυθμό μεγέθυνσης του και τα επίπεδα απασχόλησης του εργατικού δυναμικού (Robertson and Wood, 2001).

Το κατά κεφαλήν εισόδημα, τα επίπεδα κατανάλωσης, η συναλλαγματική σταθερότητα και τα επίπεδα των επιτοκίων αποτελούν σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να γνωρίζει η εταιρία πριν αποφασίσει σε ποια αγορά θα εισέλθει (Mudambi and Navarra, 2002; Ghoshal, 1987; Caves, 1996; Prahalad and Doz, 1987).

Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί η πορεία του πληθωρισμού καθώς αυτή επηρεάζει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην πολιτική τιμολόγησης της εταιρίας (Reardon et al, 1999; Πανηγυράκης, 1999).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι **καταλυτικός** παράγοντας για την τελική επιλογή μιας αγοράς, αποτελεί η διασφάλιση των κατάλληλων παραγωγικών συντελεστών και ο υπολογισμός του κόστους εκμετάλλευσής τους (Kirsch et al, 2000; Yip et al, 1999; Ball and McCulloch, 1999; Shi, 2001).

Μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που επιδρούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιλογή της αγοράς, είναι η αποτελεσματικότητα των μέσων μεταφοράς και των επικοινωνιακών συστημάτων της και γενικότερα η τεχνική υποδομή της (Hill, 2005).

Τέλος, η φιλοσοφία του οικονομικού συστήματος, (καπιταλιστικό/σοσιαλιστικό/μικτό μοντέλο) είναι ένας από τους παράγοντες που δεν πρέπει να αγνοηθεί (Romer, 1994; Πανηγυράκης, 1999; Keegan and Green, 2003).

Παράγοντες Πολιτικοί και Νομικοί

Οι μεταβολές στο πολιτικό-νομικό περιβάλλον επηρεάζουν την απόφαση για είσοδο σε μια αγορά πόσο μάλλον όταν αυτές χαρακτηρίζονται απότομες και προκαλούν γενικότερη αστάθεια (Block, 2003).

Η πολιτική σταθερότητα συχνά ανατρέπεται λόγω πολιτικών κρίσεων και κοινωνικών αναταραχών με αποτέλεσμα η διεθνής επέκταση να εξαρτάται άμεσα από αυτήν (Ball and McCulloch, 1999; Robertson and Wood, 2001; Πανηγυράκης, 1999). Πέρα από την εσωτερική σταθερότητα θα πρέπει να μελετηθεί και η κατάσταση στις γειτονικές χώρες καθώς σε περιπτώσεις συρράξεων στην ευρύτερη περιοχή δεν γίνεται να πραγματοποιηθεί διεθνοποίηση με ικανοποιητικές εγγυήσεις (Hill, 2005).

Σημαντικοί παράγοντες στην απόφαση για επιλογή της κατάλληλης αγοράς αποτελούν ο βαθμός του κρατικού παρεμβατισμού, η έκταση του δημοσίου τομέα

(Holt, 1998) και η ενεργή παρουσία του ιδιωτικού τομέα στις οικονομικές δραστηριότητες της αγοράς (Sachs et al, 2000).

Επίσης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο φορολογικό καθεστώς της αγοράς και στην κυβερνητική πολιτική σχετικά με τη μεταχείριση των ξένων επενδύσεων (Goron, 1994; Czinkota et al, 1998) και τη δυνατότητα μεταφοράς των κερδών (Keegan and Green, 2003).

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί ο βαθμός διαφθοράς που επικρατεί στην αγορά (Czinkota and Ronkainen, 1997; Mauro, 1995; Bardhan, 1997) και η ύπαρξη πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων που δρουν σε αθέμιτα πλαίσια (Παπαδάκης, 2002).

Όσο αφορά το νομικό πλαίσιο, ανασταλτικός παράγοντας αποτελεί η ελλιπής νομοθεσία σχετικά με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και τη μη κατοχύρωση θεμελιωδών δικαιωμάτων όπως η ελευθερία στις συναλλαγές και στις οικονομικές δραστηριότητες (Driscoll et al, 2002; Czinkota and Ronkainen, 1997; Fosfuri, 2000).

Το εργασιακό δίκαιο και γενικά όλες οι διατάξεις σχετικά με τις προϋλήψεις-απολύσεις και το ωράριο εργασίας δεν θα πρέπει να αγνοηθούν σε καμία περίπτωση (Hill, 2005).

Τέλος, βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της αγοράς-στόχου είναι τα πρότυπα και οι κανονισμοί σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων (Ball and McCulloch, 1999).

Παράγοντες Κοινωνικοί και Πολιτισμικοί

Η αγορά κάθε χώρας δεν αποτελείται μόνο από οικονομικούς και τεχνικούς παράγοντες αλλά προσδιορίζεται και από όλες εκείνες τις δυνάμεις που συνθέτουν την ιστορία και τον πολιτισμό της. Τα σημαντικότερα στοιχεία της εκάστοτε κοινωνίας είναι το σύνολο εκείνων των αξιών, των πεποιθήσεων και των

ιδανικών που διαμορφώνουν τη ξεχωριστή εθνική ταυτότητά της. Αυτά τα στοιχεία μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά και μπορεί να μεταβληθούν με πολύ αργό ρυθμό με την πάροδο του χρόνου (Πανηγυράκης, 1999).

Κάθε διεθνοποιημένη επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της όλους αυτούς τους παράγοντες όταν χαράζει τη στρατηγική της (Holt, 1998; Moorden, 1995; Delios and Henisz, 2003), καθώς ένα επιτυχημένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα διεθνούς επέκτασης θα πρέπει να προσεγγίζει την αγορά και τα μέλη της με ιδιαίτερη προσοχή.

Το πλέον βασικό χαρακτηριστικό των κοινωνικών παραγόντων είναι ο υποκειμενικός και ιδιαίτερος χαρακτήρας τους (Ball and McCulloch, 1999), αφού κανένα κοινωνικό σύνολο δεν μπορεί να αναλυθεί και να επεξεργαστεί με τον ίδιο τρόπο.

Η σημασία αυτών των παραγόντων κατά τη διάρκεια της διείσδυσης στην αγορά είναι μεγάλη και οι εταιρίες που δεν έχουν γνώση αυτών των παραγόντων καταφεύγουν στη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων που είναι υπεύθυνοι να παράσχουν το σύνολο των απαιτούμενων πληροφοριών αλλά αυτή η επιλογή θα πρέπει να σημειωθεί ότι περιλαμβάνει μεγάλο κόστος.

Αναλύοντας πιο διεξοδικά τη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στην αγορά βλέπουμε τις κύριες διαστάσεις αυτής της σχέσης που είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεργασία της εταιρίας με την κυβέρνηση και τους άλλους θεσμούς της αγοράς (Holt, 1998).

Όσο αφορά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και την κουλτούρα, πρέπει να **ειπωθεί ότι** πολλές φορές η εταιρική οργανωσιακή κουλτούρα υπερσκελίζεται από την εθνική κουλτούρα (Lincoln and Kalleberg, 1992).

Το σίγουρο είναι ότι η εταιρία δεν θα πρέπει να διαπνέεται από πνεύμα αποκλεισμού της κουλτούρας της αγοράς είτε αυτή χαρακτηρίζεται από έντονο πνεύμα συλλογικότητας (Larsson, 1997), είτε από αξίες ανύψωσης του ατομικισμού και του προσωπικού ανταγωνισμού (Berger, 1996).

Σε ότι αφορά τη συνεργασία με την κυβέρνηση και τους άλλους θεσμούς της αγοράς η εταιρία οφείλει να διατηρεί την εικόνα του επενδυτή και του “δημιουργού” νέων θέσεων εργασίας έτσι ώστε να τύχει ευνοϊκής μεταχείρισης και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρέχει το κράτος με τη μορφή επενδυτικών κινήτρων (Hill, 2005).

Άλλο σημαντικό ζήτημα το οποίο η εταιρία θα πρέπει να επεξεργαστεί είναι οι καταναλωτικές συνήθειες (Jacobs and Corcosnan, 2002) οι οποίες ουσιαστικά καθοδηγούν τη συνολική ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες (Holt, 1998).

Αναντίρρητη είναι η επιρροή των συνηθειών, του τρόπου σκέψης και των εθνικών καταβολών στην απόφαση των επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν σε άλλες χώρες.

Η θρησκεία είτε άμεσα είτε έμμεσα επιβάλλει τον τρόπο ζωής, την καταναλωτική συμπεριφορά και την κοινωνική οργάνωση. Ο θεσμός της οικογένειας, ο ρόλος του έθνους και η αισθητική ως έννοιες έχουν διαφορετική σημασία σε κάθε περίπτωση.

Τα ήθη και τα έθιμα και γενικά όλο το φάσμα των παραδόσεων και των λαϊκών μορφών έκφρασης, συνιστούν βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν καθώς τα συμπεράσματα από μία τέτοια μελέτη θα αποκαλύψει στοιχεία για τους καταναλωτές και τους εργαζομένους (Πανηγυράκης, 1999).

Η γλώσσα είτε η επίσημη, είτε η καθομιλουμένη και γενικότερα οι κώδικες επικοινωνίας τόσο οι γραπτοί όσο και οι προφορικοί, αποτελούν βασικό συστατικό μίας επιτυχημένης διεξόδου σε μια αγορά (Keegan and Green, 2003; Παπαδάκης, 2002; Πανηγυράκης, 1999).

Η επικοινωνιακή στρατηγική δεν πρέπει να αγνοεί τις ιδιομορφίες της γλώσσας (Keegan and Green, 2003). Επομένως, η διεθνοποιημένη επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει εκείνο το παγκόσμιο όραμα που θα την βοηθήσει να καρπωθεί τα οφέλη από τη διεθνοποίηση (Adler, 1997; Cox and Blake, 1991; Palich and Gomez-Mejia, 1999).

Η επιχειρησιακή ηθική είναι το σύνολο των αξιών και ιδανικών που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις και καθορίζεται από τη φιλοσοφία, θρησκεία, νόμους και κουλτούρα της κοινωνίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί μέσα σε αυτό το πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής για να μπορεί να ενταχθεί ομαλά στην αγορά (Deresky, 2000).

Η επιβολή κοινών πρότυπων κανόνων ηθικής σε όλες τις αγορές του δικτύου εγκυμονεί κινδύνους οι οποίοι μπορεί να προκαλέσουν ακόμα και τον εξοστρακισμό της εταιρίας από την αγορά.

Μία από τις βασικότερες μελέτες πάνω στα θέματα της κοινωνικής κουλτούρας είναι αυτή του Hofstede (1980). Η μελέτη αυτή τονίζει ότι οι διαφορές ανάμεσα στις διεθνείς αγορές μπορεί να συγκριθούν στη βάση πέντε διαστάσεων: 1) το βαθμό ατομικισμού, 2) τη σημασία του άνδρα, 3) την αποφυγή της αβεβαιότητας, 4) τη προσπάθεια του ανθρώπου να “ανακαλύψει την Αλήθεια” και (5) τη σημασία του χρόνου για τις διάφορες εθνότητες.

Παράγοντες σχετικοί με το επίπεδο Τεχνολογίας

Το επίπεδο της τεχνολογίας και ο βαθμός διάδοσης των εξελιγμένων τεχνικών συστημάτων αποτελούν πολύ σημαντικοί παράγοντες στην επιλογή της κατάλληλης αγοράς-στόχου (Fagerberg, 1994).

Η κυβερνητική πολιτική σχετικά με το ύψος των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, την παροχή κινήτρων για υιοθέτηση τεχνολογικών συστημάτων και τα προγράμματα κατάρτισης αποτελούν στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη της η εταιρία έτσι ώστε να διαμορφώσει πλήρη εικόνα σχετικά με την εξέλιξη της αγοράς σε θέματα τεχνολογίας (Johnson et al, 2005).

Το κόστος της τεχνολογικής επένδυσης ειδικά σε περιπτώσεις εξαγορών είναι πολύ σημαντικό θέμα καθώς πολλές τοπικές εταιρίες που εξαγοράστηκαν από επιχειρήσεις που διεθνοποιήθηκαν στερούνταν την απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή και οι εργαζόμενοι δεν είχαν την αναγκαία τεχνολογική κατάρτιση με αποτέλεσμα το συνολικό κόστος της εξαγοράς να είναι αρκετά υψηλό.

Βέβαια, οποιαδήποτε προσπάθεια τεχνολογικής αναβάθμισης των τοπικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της επενδυτικής πολιτικής της επιχείρησης θα πρέπει να τύχει της απαιτούμενης προσαρμογής στα δεδομένα και στους κανόνες της τοπικής αγοράς (Hill, 2005).

Επίσης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κατάλληλου προστατευτικού πλαισίου αναγνώρισης και κατοχύρωσης των τεχνολογικών επιτευγμάτων έτσι ώστε η εταιρία να μπορεί να προστατευτεί από ενδεχόμενο αντιγραφής της τεχνολογίας της από εγχώριους και ξένους ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 2002).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΓΟΡΑ

Από τα πλέον σημαντικά ζητήματα στη στρατηγική διεθνοποίησης για μία εταιρία, όπως -ίσως- φάνηκε και από συμπεράσματα των προηγούμενων ενότητων, είναι, οι μέθοδοι με τις οποίες οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διεισδύσουν στις νέες αγορές. Μόλις προσδιορισθούν οι αγορές-στόχοι για την επιχείρηση, θα πρέπει να μελετηθούν οι τρόποι εισόδου σε αυτές τις αγορές, πώς -δηλαδή- η διεθνοποιούμενη επιχείρηση θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους νέους πελάτες της στους νέους προορισμούς, που αποφάσισε να εισέλθει (Edwards and Buckley, 1998).

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης που έχουν ως στόχο την εκμετάλλευση διεθνών επιχειρηματικών ευκαιριών, μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Η διαφοροποίηση αυτή γίνεται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που κάθε φορά τίθενται από τις επιχειρήσεις. Συνήθως αυτό συμβαίνει για να αποφύγουν τις εντάσεις και να προωθήσουν τη συνεργασία με τα κράτη υποδοχής όσο αναφορά στη εφαρμογή των επιχειρηματικών τους στρατηγικών σχεδίων.

Έτσι οι στρατηγικές διεθνοποίησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνες που δεν απαιτούν επενδύσεις κεφαλαίου, όπως για παράδειγμα οι εξαγωγές (άμεσες και έμμεσες), η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, η σύμβαση δικαιόχρησης (franchising), οι συμφωνίες ετοιμοπαράδοσης, οι συμφωνίες πώλησης τεχνολογικής υποστήριξης και διοικητικών υπηρεσιών (management contracts) και στις μορφές συνεργασίας που προϋποθέτουν μερική ή πλήρη μετοχική συμμετοχή (κοινοπραξίες, άμεση επένδυση στο εξωτερικό, Greenfield investment, πλήρη ιδιοκτησία και στρατηγικές συμμαχίες)

Εξαγωγές

Η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει στην αγορά-στόχο του εξωτερικού με εξαγωγές προκειμένου να αναπτύξει μία οικειότητα με την αγορά, χωρίς να έχει μεγάλο οικονομικό ρίσκο, αλλά έχοντας τη δυνατότητα να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας (Calof, 1994). Οι εξαγωγές μπορούν να διακριθούν στις άμεσες και τις έμμεσες. Στις *άμεσες εξαγωγές*, ένα τμήμα της επιχείρησης -συνήθως το τμήμα πωλήσεων- αναλαμβάνει την έρευνα αγοράς στο εξωτερικό και το συντονισμό όλης της διαδικασίας αποστολής και ανάπτυξης της εξαγωγής⁵ χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι αναγκαία η εγκατάσταση παραγωγικών ή άλλου είδους λειτουργιών σε αυτή (Παπαδάκης, 1999). Για αυτό το λόγο, τη μέθοδο αυτή προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά- και επομένως εκτιμούν ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία- ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση. Παρόλα αυτά, προβλήματα μπορούν να παρουσιαστούν σε περίπτωση υψηλού κόστους μεταφοράς ή απαγορευτικών δασμών. Είναι προφανές ότι πρόβλημα παρουσιάζεται επίσης όταν η μητρική χώρα δεν αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής για το προϊόν (με την έννοια ότι δεν εξασφαλίζει ελάχιστο κόστος παραγωγής), ενώ συγχρόνως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πιθανότητα το ίδιο προϊόν να μην είναι κατάλληλο για όλες τις αγορές. Αυτό αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους- ξεκινώντας την δραστηριότητά τους αυτή- οι επιχειρήσεις προδανατολίζονται αρχικά σε αγορές που βρίσκονται πιο κοντά “ψυχικά” σε αυτές στις οποίες ήδη δραστηριοποιούνται. Καθώς η εμπειρία και οι γνώσεις αυξάνονται, επεκτείνονται και σε πιο “ξένες” προς αυτές αγορές.

Συνοπτικά, δεν χρησιμοποιούνται εγχώριοι μεσάζοντες, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη χώρα εισόδου.

⁵ G.M. Taoka, Don. R. Beeman (1990): “International Business Environments, institutions and operation” edition Harper. Collins College Division p.p. 353-354

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⊕ Απλή λύση
- ⊕ Οικονομική λύση
- ⊕ Δεν μοιράζονται τα κέρδη
- ⊕ Ο κίνδυνος περιορίζεται στην αξία του φορτίου

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⊖ Απομονωμένοι από τους πελάτες
- ⊖ Έλλειψη γνώσης της αγοράς
- ⊖ Δυσκολία ελέγχου από μακριά
- ⊖ Οι διευθετήσεις μεταφορών μπορεί να είναι περίπλοκες

Οι έμμεσες εξαγωγές, θεωρούνται από πολλούς οι εξαγωγές τις οποίες πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις με τη συμβολή και εξωτερικών συμβούλων, διαμεσολαβητών κ.λπ. (Παπαδάκης, 2002, Ball and McCulloch, 1999; Rowe et al, 2000). Οι διαμεσολαβητές αυτοί μπορεί να είναι είτε διεθνείς εταιρίες, που αναλαμβάνουν την διαμεσολάβηση, είτε βιομηχανικοί μεσάζοντες, είτε έμποροι εξαγωγών ή και μεσάζοντες, που πληρώνονται με ποσοστά επί των πωλήσεων.

Οι εξαγωγές με διαμεσολαβητές εκτός από τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών που εξακολουθούν να ισχύουν, έχουν κόστος είτε με τη μορφή αμοιβής προς τον διανομέα (όταν παρέχει υπηρεσίες πρακτόρευσης), είτε επειδή επιτρέπεται στο διανομέα να αυξήσει την τιμή για να καλύψει τα έξοδά του και να κερδίσει (οπότε λειτουργεί ως έμπορος και απολαμβάνει εμπορικό κέρδος). Συνήθως, δεν υπάρχει

άμεση δυνατότητα ελέγχου, από την ίδια εταιρία, της συνολικής προώθησης του προϊόντος της στην ξένη αγορά.

Γενικά για τις εξαγωγές, οι θετικές παράμετροι που φαίνεται να ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις είναι πως δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αναπτύξουν μία στενή σχέση με την αγορά-στόχο και τις διεθνείς αγορές γενικότερα, δίνεται πιθανώς η ευχέρεια στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί συνέργιες μεγέθους και οικονομίας κλίμακας, αναπτύσσοντας νέες προοπτικές σε νέες αγορές, με μία μέθοδο που δεν απαιτεί μεγάλα κόστη αρχικά, δίνοντας την ευκαιρία και σε μικρότερες επιχειρήσεις να δοκιμάσουν την εμπειρία της διεθνοποίησης, χωρίς απαγορευτικές συνθήκες εισόδου και φυσικά με εύκολη την έξοδο από τη νέα αγορά, όταν οι προσδοκίες δεν ευοδώνονται.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας και μάθησης
- ↓ Εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Κόστος μεταφοράς, συναλλαγματικός κίνδυνος, προβλήματα διαφοροποίησης
- ↓ Απώλεια ελέγχου προϊόντος
- ↓ Αυξημένο κόστος

Πατέντες

Μέθοδος περιφρούρησης μιας καινοτομίας από την παράνομη αντιγραφή από τους ανταγωνιστές

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Προστατεύει από την αντιγραφή
- ↓ Προστατεύει τα κέρδη και την τεχνολογία
- ↓ Προστατεύει τα standards των προϊόντων

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Διαφορετικοί νόμοι σε διαφορετικές χώρες
- Δεν εφαρμόζονται οι νόμοι σε όλες τις χώρες

Εξαγωγή κατά παραγγελία

Ένα άλλο είδος εξαγωγών είναι και η παραγωγή και εξαγωγή κατά παραγγελία (*contract manufacturing*). Σε αυτές την περίπτωση, οι εταιρίες παράγουν προϊόντα όταν οι πελάτες τους ζητήσουν κάποια παραγγελία (Παπαδάκης, 2002), καθώς επίσης και να συναρμολογήσουν μέρη της παραγωγής από ανεξάρτητες επιχειρήσεις (Ball and McCulloch, 1999). Η παραγωγή και εξαγωγή κατ' αυτό τον τρόπο μπορεί να συμβαίνει όταν οι πελάτες ζητήσουν, κάποια στιγμή, ορισμένη παραγγελία από την επιχείρηση και στους εμπορικούς κύκλους ονομάζεται "φασόν". Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ παραγωγού και

ξένων επιχειρήσεων⁶, αν και κάποιες φορές ακόμα και κάτι τέτοιο είναι διαπραγματεύσιμο⁷. Αυτή η στρατηγική μειώνει την ανάγκη της εταιρίας για οικονομικές και εργασιακές πηγές. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη προσέγγιση μπορούν να εστιάσουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αλυσίδας αξίας – εκεί που βρίσκεται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα- και να επωφεληθούν από πλεονεκτήματα τοποθεσίας της χώρας υποδοχής.

Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey project)

Μία άλλη μέθοδος δραστηριοποίησης στο εξωτερικό, χωρίς την παραγωγή στην ξένη χώρα είναι η *εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων* ή όπως λέγεται “*δδουλειά με το χέρι*” ή “*παροχή τεχνογνωσίας*”, με τη διεθνή ορολογία. Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία που διεθνοποιείται, εξάγει τεχνολογία, διοικητική εμπειρία και σε μερικές περιπτώσεις κάποιο μηχανολογικό εξοπλισμό. Ο εργολάβος συμφωνεί να σχεδιάσει και να αναγείρει την εγκατάσταση, να προμηθεύσει τη διαδικασία της τεχνολογίας, να δώσει στους προμηθευτές τα απαραίτητα υλικά και να εκπαιδεύσει το προσωπικό που θα λειτουργήσει τη μονάδα. Μετά από μία δοκιμαστική περίοδο, η εγκατάσταση μεταβιβάζεται στον αγοραστή (Ball and McCulloch, 1999).

Αυτή η περίπτωση εξαγωγής αναφέρεται -κυρίως- για μεγάλες εταιρίες και σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα, όπως είναι ο σχεδιασμός και η ανέγερση εγκαταστάσεων π.χ. για εξόρυξη πετρελαίου ή εξόρυξη μεταλλευμάτων κ.λπ. Τα πλεονεκτήματα εδώ είναι η δυνατότητα για έσοδα από τεχνογνωσία και τεχνολογία, όπου η άμεση επένδυση στο εξωτερικό απαγορεύεται ή περιορίζεται σημαντικά, ενώ

⁶ Παπαδάκης Β.(2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Δ' Έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου

⁷ Πατηγοράκης Γ.(1999): «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Ι, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης

στα μειονεκτήματα εντάσσεται η περίπτωση στο μέλλον οι συνεργάτες της εταιρίας σε αυτή τη φάση να γίνουν ανταγωνιστές με τη τεχνογνωσία που τους έχει προσφερθεί. Βέβαια, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεκτική στην επιλογή μιας αξιόπιστης υποδομής, με κατάλληλους τοπικούς προμηθευτές και εργαζόμενους, έχοντας εξασφαλίσει κυβερνητική υποστήριξη στην αγορά του εξωτερικού και έχοντας διασφαλίσει πώς μπορεί να επαναπατρίσει τα κέρδη, που θα αποκομίσει από το εγχείρημα (Deresky, 2000).

Παραγωγή κατόπιν αδείας (License)

Παραχώρηση του δικαιώματος από τον αδειοδότη (licensor) στον αδειολήπτη (licensee) για την παραγωγή και διακίνηση προϊόντος/ προϊόντων με αντάλλαγμα κάποιο είδος αμοιβής, συνήθως ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalty payment). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.α. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών. Είναι προφανές ότι με αυτόν τον τρόπο η εταιρία δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά. Υπό αυτή την έννοια πρόκειται ουσιαστικά για την πλέον ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης από την οποία απορρέει μια σειρά μειονεκτημάτων.

Καταρχήν, δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος. Είναι, έτσι, αδύνατη η πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας από την παραγωγή σε μια μονάδα καθώς και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσω του αυξημένου όγκου παραγωγής.

Επίσης, όταν μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στο διεθνές περιβάλλον είναι συχνό φαινόμενο να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις δραστηριότητές της σε μια χώρα για να στηρίξει ανταγωνιστικές στρατηγικές σε κάποια άλλη. Ωστόσο, είναι μάλλον

απίθανο ο αδειολήπτης (licensee) να της επιτρέψει να αντλήσει κέρδος μεγαλύτερο από το προσυμφωνημένο και να το χρησιμοποιήσει για να στηρίξει έναν άλλο αδειολήπτη (licensee).

Όμως, το πιο σημαντικό μειονέκτημα παρουσιάζεται όταν η συμφωνία licensing συνεπάγεται την παραχώρηση από τη μητρική εταιρία μοναδικών ικανοτήτων στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι πιθανό σε μια τέτοια περίπτωση, μετά τη λήξη του συμβολαίου, ο αδειολήπτης να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστή παράγοντας προϊόν παρόμοιο με αυτό της μητρικής εταιρίας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Ο αδειολήπτης έχει γνώση της τοπικής αγοράς
- ↓ Ταχύτητα εισόδου σε διαφορετικές τεχνολογίες
- ↓ Περιορισμένος έλεγχος
- ↓ Οι κίνδυνοι είναι περιορισμένοι και μοιράζονται
- ↓ Βοηθάει στο να ξεπεραστούν περιορισμοί που έχουν επιβληθεί από τη φιλοξενούσα χώρα
- ↓ Χαμηλό κόστος ανάπτυξης
- ↓ (Ίσως χαμηλού κόστους αλλά) αποτελεσματικός τρόπος διευθέτησης εργασιών στο εξωτερικό, ενώ εξασφαλίζει τον έλεγχο πάνω στο προϊόν

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⬇ Τα κέρδη πρέπει να μοιραστούν με τον αδειολήπτη
- ⬇ Έλλειψη ελέγχου της τεχνολογίας, καθώς ο αδειολήπτης μπορεί να γίνει ανταγωνιστής με τη λήξη του συμβολαίου
- ⬇ Απώλεια ελέγχου του προϊόντος και των διαδικασιών
- ⬇ Περιορισμένη επαφή με τους πελάτες
- ⬇ Ίσως παραμεληθεί η εσωτερική ανάπτυξη της τεχνολογίας του προϊόντος

Δικαιόχρηση (Franchising)

Παρόμοιο με το Licensing, με την κύρια διαφορά ότι ασχολείται περισσότερο με υπηρεσίες (πχ. Εταιρίες αναψυκτικών και γρήγορης εστίασης ενοικιάσεις αυτοκινήτων) από ότι με τεχνολογία ή άυλα περιουσιακά στοιχεία. Πρόκειται για μία άδεια που παρέχεται από τον εξαγωγέα (δικαιοδόχος) για να χρησιμοποιήσει ο δικαιούχος στη νέα αγορά συγκεκριμένα στοιχεία της εταιρίας (όπως προϊόν, μέθοδο λειτουργίας, συγκεκριμένα υλικά, τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, ή και γενικότερα πρόγραμμα μάρκετινγκ κ.λπ.) υπό την επωνυμία του προϊόντος (Πανηγυράκης, 1999; Παπαδάκης, 2002; Keegan and Green, 2003). Η δικαιόχρηση προϋποθέτει τυποποίηση του προϊόντος σε σημαντικό βαθμό, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και εντατική παρακολούθηση των δικαιούχων, ώστε να μην διακυβεύεται η φήμη της επωνυμίας (Deresky, 2000). Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες⁸:

⁸ Γεωργιάδης Σ. Απόστολος (2000): «Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising», 4^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σελ. 197-200

(α) Δικαιόχρηση (Franchising) διανομής (εμπορική δικαιόχρηση). ο δικαιούχος πωλεί σε τελικούς καταναλωτές δηλαδή λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Στη χώρα μας περιπτώσεις που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι τα Goody's, τα McDonald's, η Pizza Hut, η Neoset, η Benetton κ.λπ.

(β) Δικαιόχρηση (Franchising) υπηρεσιών, ο δικαιοδόχος χρησιμοποιεί το διακριτικό γνώρισμα ή και το σήμα δικαιοπαρόχου για να παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες με οδηγίες που παίρνει από αυτόν. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου (Hilton, Sheraton, Novotel κ.τ.λ.), επιχειρήσεις ενοικιάσεις η επισκευής αυτοκινήτων (Hertz, Avis κ.α), ταξιδιωτικά γραφεία (Ginis, Travel Plan κ.α.). Επίσης η δικαιόχρηση έχει διεισδύσει και στο χώρο της εκπαίδευσης με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών.

(γ) Δικαιόχρηση (Franchising) παραγωγής (βιομηχανική δικαιόχρηση). ο δότης δίνει στο λήπτη την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στη συνέχεια να τα πωλεί ή μεταπωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Εδώ η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης «πακέτου Franchising» αφορά κυρίως την ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

(δ) Μεικτή Δικαιόχρηση (Franchising), η σύμβαση περιέχει στοιχεία Franchising διανομής και Franchising υπηρεσιών, δηλαδή πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με συντήρηση και επισκευή, διδασκαλία ξένων γλωσσών που συνδυάζεται με πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων.

Ωστόσο, ο ποιοτικός έλεγχος παραμένει εξαιρετικά δύσκολος. Δεδομένου ότι η επωνυμία της εταιρίας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, ο έλεγχος αυτός γίνεται ακόμα πιο σημαντικός. Δεν υπάρχει, όμως, αμφιβολία πως πρόκειται για μία απλή σχετικά μέθοδο για την είσοδο σε μία αγορά χωρίς υπερβολικό κόστος και ρίσκο, αλλά με σημαντικές -πολλές φορές- προοπτικές γρήγορης εξάπλωσης (Πανηγυράκης, 1999; Παπαδάκης, 2002).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Ο δικαιούχος έχει γνώση της τοπικής αγοράς
- ↓ Περιορισμένος έλεγχος (Some control of operations)
- ↓ Οι κίνδυνοι είναι περιορισμένοι και μοιράζονται
- ↓ Χαμηλό κόστος ανάπτυξης

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Τα κέρδη πρέπει να μοιραστούν με τον δικαιούχο
- ↓ Όχι απευθείας έλεγχος των διεργασιών
- ↓ Περιορισμένος έλεγχος με τους πελάτες

Συμβόλαια Διοίκησης (Management contracts)

Στην περίπτωση αυτή, ένας οργανισμός- προμηθευτής προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό- πελάτη. Αυτό γίνεται μέσω της απόσπασης στελεχών του οργανισμού- προμηθευτή στον οργανισμό- πελάτη. Τα στελέχη αυτά δρουν ως εκπαιδευτές στον οργανισμό που αποσπώνται. Εδώ συνήθως δεν υπάρχει

κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων, διότι είναι τα στελέχη του προμηθευτή που μετακινούνται προς τον πελάτη.

Πρόκειται για τις συμφωνίες όπου μία επιχείρηση προσφέρει σε μία άλλη ένα πακέτο “δεξιοτήτων διοίκησης” σε μερικούς ή όλους τους τομείς του management μίας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002), με αντάλλαγμα κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων. Π.χ. το Hilton δίνει συμβουλές management σε ξενοδοχεία ξένων χωρών που δεν κατέχει, ενώ η Delta παρέχει διοικητική βοήθεια σε ξένες αερογραμμές (Ball and McCulloch, 1999). Στα θετικά αυτής της μεθόδου είναι πως μπορεί να διερευνηθεί η επιχείρηση μία πιο μόνιμη θέση σε αυτή την αγορά (Deresky, 2000), χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος στην προσπάθεια επαφής με μία νέα αγορά-στόχο, και ενώ είναι σχετικά χαμηλός ο κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων (Παπαδάκης, 2002).

Εκτός όμως από τα θετικά στοιχεία, ένα από τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα είναι το γεγονός ότι αυτή η μορφή διεθνοποίησης είναι συνήθως λιγότερο κερδοφόρα σε σχέση με τις άμεσες επενδύσεις. Επίσης, υπάρχει κίνδυνος να παρουσιαστούν συγκρούσεις με την κυβέρνηση υποδοχής λόγω διαφορών όσον αφορά την λειτουργία της επιχείρησης.

Κοινοπραξίες (Joint venture)

Συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή διεθνοποίησης, που εξασφαλίζει χαμηλό λειτουργικό κόστος, βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση και μάθηση νέων ικανοτήτων, είναι οι *κοινοπραξίες (Joint venture)*. Παρ’ όλα αυτά, υπολογίζεται πως το 60% των συνεργασιών αυτών αποτυγχάνουν, και οι λόγοι είναι πολλοί (Zahra and Hagrasey, 1994; Byars et al, 1996). Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιριών, σύμφωνα με την

οποία καθεμιά παραχωρεί κάποιο/ους παραγωγικό/ούς συντελεστή/ές (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, οργάνωση πωλήσεων, εξοπλισμό κ.λπ.) και όλες μαζί σχηματίζουν μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία.

Στην κοινοπραξία μπορεί να συμμετέχει μία διεθνής και μία ντόπια επιχείρηση, δύο ή περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις, μία εταιρία κυβερνητικών συμφερόντων και μία πολυεθνική επιχείρηση, ή μία επιχείρηση που αγοράστηκε από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για περιορισμένο χρονικό ορίζοντα (Ball and McCullochi, 1999). Κύριες συνθήκες για μία διεθνή κοινοπραξία είναι: η κατοχή συμπληρωματικών πλεονεκτημάτων, ο συγχρονισμός των ευκαιριών για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, καθώς και η ύπαρξη εμποδίων για πλήρη ένωση - οικονομικών, χρηματοοικονομικών, νομικών, πολιτικών κ.α. (Buckley and Casson, 1998; Kogut, 1988; Hennart, 1988).

Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό (foreign direct investment-fdi)

Το μέγιστο σημείο εμπλοκής μίας επιχείρησης σε στρατηγική εισόδου σε μία αγορά-στόχο είναι η *άμεση επένδυση στο εξωτερικό (foreign direct investment)*. Εδώ, η επιχείρηση απαιτείται να αναπτύξει τη λειτουργία της παραγωγής της στην ξενή αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα, είτε με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης. Γενικά, η άμεση επένδυση στο εξωτερικό είναι κατάλληλη όταν η αγορά-στόχος είναι μεγάλη, όχι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και γεωγραφικά κοντά στη χώρα από όπου ξεκινά η επιχείρηση. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σχετικά σημαντική διεθνή εμπειρία και στρατηγικό και τεχνολογικό πλεονέκτημα (Byars et al, 1996). Η απόφαση για άμεση επένδυση σε μία αγορά του εξωτερικού είναι δυνατό να ξεκινά για λόγους

συντελεστών παραγωγής, όταν θέλει η επιχείρηση να ελέγξει προμηθευτές, πρώτες ύλες ή φτηνό εργατικό δυναμικό στη νέα αγορά. Για λόγους αγοράς, όταν στόχος είναι η διεύρυνση σε νέες αγορές ή η δυναμική επέκταση των λειτουργιών, καθώς και για λόγους αποδοτικότητας, όταν η επιχείρηση επιδιώκει οικονομίες κλίμακας από τη νέα μονάδα (Byars et al, 1996).

Η επιχείρηση, εδώ, μπορεί να καθορίζει τη στρατηγική και τις κινήσεις που θα την υλοποιήσουν. Επίσης, επιτρέπεται στην εταιρία να διερευνήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στις νέες αγορές και να δημιουργήσει κέρδη και προοπτικές μεγέθυνσης (Daniels et al, 1992), μειώνοντας και το κόστος της σε παραγωγή και διανομή, προσβλέποντας σε ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα κάθε φορά. Η παραγωγή σε μία χώρα βοηθά την επιχείρηση να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις ανάγκες αυτής της αγοράς, ενώ παράλληλα δημιουργεί ένα όνομα στη συνείδηση των πελατών της στη νέα οικονομία όπου δραστηριοποιείται (Byars et al, 1996).

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (Mergers and Acquisitions)

Συγχώνευση: Δύο εταιρίες ενώνονται, προκειμένου να σχηματίσουν μια καινούργια οντότητα

Εξαγορά: Μία εταιρία αποκτά μερικό ή ολικό έλεγχο μιας άλλης έναντι κάποιου χρηματικού ανταλλάγματος.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι υπάρχουσες επιχειρηματικές επαφές
- ↓ Μοίρασμα γνώσης, εμπειρίας, δεξιοτήτων και τεχνολογίας
- ↓ Το εμπορικό όνομα είναι ήδη γνωστό στην τοπική αγορά
- ↓ Μπορεί να επιτευχθεί πλήρης λειτουργικός έλεγχος στην εξαγορά (μικρότερος στην συγχώνευση)
- ↓ Συνέργεια μεταξύ των δύο μερών
- ↓ Ελαττώνεται το πολιτικό ρίσκο, αφού η εταιρία-συνεταίρος προϋπάρχει ήδη στην αγορά
- ↓ Γνώση της τοπικής αγοράς
- ↓ Έλεγχος στην ποιότητα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Το κόστος είναι υψηλότερο από άλλα είδη εισόδου
- ↓ Πιθανόν να δημιουργήσει εχθρότητα στη φιλοξενούσα χώρα
- ↓ Πιθανόν να αγοραστεί μια εταιρία με «φτωχό» όνομα στην τοπική αγορά
- ↓ Πιθανόν να αγοραστεί μια επιχείρηση, της οποίας το image να μην συμβαδίζει με αυτό του συνεταίρου
- ↓ Πιθανόν να αγοραστεί μια επιχείρηση με προβλήματα
- ↓ Η οικονομική έκθεση είναι πολύ υψηλότερη από τις εξαγωγές, το licensing κτλ, καθώς γίνεται μια επένδυση στο εξωτερικό που πάντα υπάρχει η πιθανότητα να χαθεί

Εξ ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)

Η δημιουργία εξ ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης (greenfield investment) είναι η πλέον καταλυτική μορφή εισόδου σε μία αγορά-στόχο. Πρόκειται για το ξεκίνημα μιας νέας επένδυσης, με καινούριες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, νέο όνομα και προοπτική. Εδώ, δεν πληρώνει η επιχείρηση ήδη κεφαλαιοποιημένη αξία για το όνομα και τις εγκαταστάσεις κι εφόσον το εγχείρημα είναι επιτυχημένο μπορεί το κόστος ευκαιρίας να είναι ιδιαίτερα υψηλό, ειδικά αν η ανάπτυξη στην αγορά-στόχο είναι άμεση και ικανοποιητική. Όπως είναι βέβαια, κατανοητό το κόστος εδώ είναι ιδιαίτερα σημαντικό και το ρίσκο υψηλό, αφού και χρόνος πολύς χρειάζεται για να δημιουργήσει κανείς από την αρχή μία επένδυση, αλλά και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη συλλογή πληροφοριών και στην κατανόηση της νέας αγοράς. Τα βασικά σημεία, που θα πρέπει να έχει κανείς υπόψη του για την επένδυση από την αρχή είναι τα κόστη συναλλαγών, η κουλτούρα, η αγοραστική δύναμη των πελατών και τα θεσμικά και πολιτικά όρια, τα οποία τίθενται από την χώρα υποδοχής.

Πλήρη ιδιοκτησία vs Στρατηγικές Συμμαχίες

Η άμεση επένδυση στο εξωτερικό μπορεί να γίνει είτε με στρατηγικές συμμαχίες είτε με πλήρη ιδιοκτησία. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την *πλήρη ιδιοκτησία (wholly owned subsidiary)* των επενδύσεων τους στο εξωτερικό, π.χ. IBM (Παπαδάκης, 2002), διότι πιστεύουν ότι μακροπρόθεσμα αυτό θα τους αποφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα και οφέλη. Πρόκειται, πάντως, για μία πολυδάπανη επιλογή, που ενέχει μεγάλο ρίσκο, και για τους λόγους που προαναφέρθηκαν (μεγάλο χρηματικό κόστος, μεγάλος χρονικός ορίζοντας αποπληρωμής, σημαντικός κίνδυνος από τη μη γνώση της αγοράς κ.λπ.).

Από την άλλη πλευρά, οι *στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances)*, φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις μέρες μας, τόσο σε επιχειρησιακό όσο και

σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Πρόκειται για συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων (Pitts and Lei, 2000), που εκτείνονται από συμφωνίες μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων για “αγορά κάποιας τεχνολογίας”, έως τα joint ventures που προαναφέρθηκαν ή ακόμη και συνεταιρισμούς επιχειρήσεων με σχέση προμηθευτή-πελάτη κ.λπ. (Kanter, 1994). Οι συμμαχίες αυτές επιμερίζουν το κόστος και τον κίνδυνο για τις επιχειρήσεις, οι οποίες κατά το “η ισχύς εν τη ενώσει”, πολλαπλασιάζουν -ίσως- τα στρατηγικά τους πλεονεκτήματα (Παπαδάκης, 2002), όπως μπορεί να είναι η τεχνογνωσία, η γνώση της αγοράς, η αποδοχή από την αγορά-στόχο κ.λπ.

Σχετική έρευνα έδειξε πως σχεδόν οι μισοί προχώρησαν σε συμμαχίες για να εκμεταλλευτούν κοστολογικά οφέλη και οφέλη χρόνου, ενώ οι άλλοι μισοί ερωτηθέντες για καλύτερο έλεγχο στις σχέσεις με τους καταναλωτές (Anslinger and Jenk, 2004). Επίσης, όταν γίνεται 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 της επιχείρησης (Mayrhofer, 2004). Ακόμη, πολλές φορές, παραμονεύει ο κίνδυνος της απώλειας τεχνολογικών πλεονεκτημάτων (Fosfuri, 2000), ενώ υπάρχει και εξάρτηση στη χάραξη της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2002) και καταμερισμός των κερδών. Κρίνεται, πάντως, πως οι στρατηγικές συμμαχίες χρειάζονται ιδιαίτερα ευέλικτο χειρισμό ως προς τη διοίκηση (Kreitner and Kinicki, 2002), η έλλειψη του οποίου φαίνεται πως ευθύνεται για το ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό αποτυχιών τους.

Τοπική Συναρμολόγηση (Local Assembly)

Γενικά, ισχύουν όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την παραγωγή κατόπιν αδείας, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε μόνο τη συναρμολόγηση εξαρτημάτων που παράγονται αλλού και όχι επιτόπου παραγωγή όλου του προϊόντος.

Με άλλα λόγια, αφορά στη συναρμολόγηση επιμέρους προϊόντων που έχουν παραχθεί σε κάποιο άλλο μέρος, προκειμένου να παραχθεί το τελικό προϊόν.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⬇ Πιθανότητα για χαμηλότερο μισθολόγιο εργατικών
- ⬇ Μείωση του κόστους μεταφοράς
- ⬇ Μπορεί να ξεπεραστούν οι περιορισμοί στην υπό επένδυση χώρα
- ⬇ Προσφέρει εργασία στην φιλοξενούσα χώρα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⬇ Ίσως δύσκολο να βρεθεί ειδικευμένο προσωπικό
- ⬇ Δύσκολο να ελεγχθούν τα standards ποιότητας
- ⬇ Πιο ακριβό να στηθεί σε σχέση με άλλες λύσεις, λόγω του κόστους μεταφορών

Τοπική Παραγωγή (Local Manufacturing)

Παραγωγή του τελικού (συνήθως) προϊόντος από επιμέρους προϊόντα που μπορεί είτε να έχουν παραχθεί τοπικά, είτε να είναι εισαγόμενα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⬇ Πιθανότητα για χαμηλότερο μισθολόγιο εργατικών
- ⬇ Μείωση του κόστους μεταφοράς
- ⬇ Μπορεί να ξεπεραστούν οι περιορισμοί στην υπό επένδυση χώρα
- ⬇ Προσφέρει εργασία στην φιλοξενούσα χώρα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ⬇ Ίσως δύσκολο να βρεθεί ειδικευμένο προσωπικό
- ⬇ Δύσκολο να ελεγχθούν τα standards ποιότητας
- ⬇ Πιο ακριβό να στηθεί σε σχέση με άλλες λύσεις, λόγω του κόστους μεταφορών

Δημιουργία Ξένων Θυγατρικών (Establishing Foreign Subsidiaries)

Η μητρική εταιρία έχει ολικό έλεγχο στη θυγατρική της από πλευράς διαχείρισης, αποφάσεων και κερδών.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Εξασφαλίζεται κεντρικός έλεγχος
- ↓ Υπάρχει ευαισθησία στις τοπικές συνθήκες
- ↓ Προσφέρει εργασία στη φιλοξενούσα χώρα
- ↓ Ίσως να ξεπερνώνται οι περιορισμοί εισαγωγών στη φιλοξενούσα χώρα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ↓ Πιθανή αρνητική αντιμετώπιση από τη φιλοξενούσα χώρα
- ↓ Πιθανά προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις
- ↓ Πιθανές τριβές μεταξύ μητρικής και διευθυντών των θυγατρικών

Παράγοντες που Επηρεάζουν τις Στρατηγικές Διεξόδους σε Νέες Αγορές

Για να επιλέξει μια επιχείρηση τη μέθοδο, με την οποία τελικά θα αναμειχθεί στην οικονομική ζωή μίας άλλης αγοράς, θα πρέπει να σταθμίσει μία σειρά από παράγοντες που αναφέρει και η σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, και φαίνεται πως επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική απόφαση για διεξόδυση σε μία αγορά-στόχο.

Γενικά, η βιβλιογραφία συγκλίνει στη θέση κάποιων ενοτήτων παραγόντων για τη λήψη της σχετικής απόφασης. Διακρίνει, λοιπόν, τους παράγοντες σε επιχειρησιακούς παράγοντες και παράγοντες κλάδου, σε τοπικούς παράγοντες και παράγοντες περιβάλλοντος, καθώς και σε παράγοντες που αφορούν το ίδιο το εγχείρημα (Deresky, 2000). Άλλες πηγές διακρίνουν τις πτυχές -που πρέπει να εξεταστούν- σε περιβαλλοντικές, στρατηγικές και συναλλαγών (Byars et al, 1996; Hill et al, 1990).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, η επιχείρηση πριν αποφασίσει με ποιο τρόπο θα εισέλθει στις αγορές-στόχους της, θα πρέπει να υπολογίσει το ρίσκο της χώρας (country risk) στην οποία βρίσκεται η νέα αγορά. Η πολιτική σταθερότητα ή αβεβαιότητα που τυχόν επικρατεί, το πώς διάκειται η κουλτούρα της χώρας στις έννοιες της ιδιοκτησίας και του ελέγχου των επιχειρήσεων, αλλά και το λειτουργικό ρίσκο, που πιθανώς υπάρχει π.χ. από πιθανούς ελέγχους τιμών κ.λπ. (Rugman and Verbeke, 1998). Επίσης, τα εμπόδια εισόδου που ορισμένες φορές υπάρχουν (Robertson and Wood, 2001) και το ρίσκου που σχετίζεται με τον επαναπατρισμό των οφελών της επιχείρησης, είτε αυτά είναι κέρδη είτε και επίπεδα ανάπτυξης της εταιρείας που δεν επιτεύχθηκαν, π.χ. λόγω συναλλαγματικής κρίσης κ.λπ. (Baek and Kwok, 2002; Rowe et al, 2000).

Γενικά, στα ζητήματα που σχετίζονται με το ρίσκο της αγοράς-στόχου, όταν αυτό είναι υψηλό, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία μορφή εισόδου, η οποία να

προϋποθέτει περιορισμένες πηγές από την ίδια, όπως είναι για παράδειγμα οι εξαγωγές ή η παραγωγή κατόπιν άδειας (licensing) (Weekly and Aggarwal, 1987).

Επίσης, στους περιβαλλοντικούς παράγοντες εμπίπτουν και οι παράμετροι, που έχουν να κάνουν με την τοποθεσία (location familiarity) της αγοράς-στόχου. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταλαβαίνουν τις οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές αξίες και την κουλτούρα των αγορών, στις οποίες πρόκειται να εισέλθουν (Hennart and Larimo, 1998, Byars et al, 1996; Hofstede, 1994). Βέβαια, αυτή η κατηγορία παραγόντων είναι -ίσως- και η πλέον δύσκολη και δυσδιάκριτη για τις επιχειρήσεις μίας άλλης χώρας. Είναι, όμως, και μία κατηγορία που απαιτεί και ιδιαίτερη προσοχή, διότι σαφώς και μπορεί να ανεβάσει, αλλά και να ισοπεδώσει τα οφέλη μίας διεθνοποιούμενης επιχείρησης. Και πάλι, αν η κατάσταση δεν είναι οικεία για την επιχείρηση, θα πρέπει να προτιμώνται μέθοδοι με λιγότερο ρίσκο και συνεργασίες με ντόπιους παράγοντες, που γνωρίζουν καλύτερα την αγορά.

Άλλοι παράγοντες που εντάσσονται στο περιβάλλον, το οποίο θα πρέπει να μελετά η επιχείρηση πριν την απόφαση για τη μέθοδο εισόδου σε μία αγορά, είναι και οι συνθήκες ζήτησης και ανταγωνισμού, που επικρατούν εκεί (Byars et al, 1996; Weekly and Aggarwal, 1987; Larimo, 2003). Και σε αυτές τις περιπτώσεις, όταν η ζήτηση δε βρίσκεται ακόμα σε ικανοποιητικά επίπεδα και το μέλλον προδιαγράφεται αβέβαιο, αλλά και όταν υπάρχουν έντονοι ανταγωνιστές, είναι προτιμότερη η συνεργασία, π.χ. μέσω franchising, για να αποφεύγεται ο μεγάλος κίνδυνος για την επιχείρηση.

Οι στρατηγικές μεταβλητές είναι -επίσης- κάποια σημεία που θα πρέπει να μελετά η διεθνοποιούμενη επιχείρηση με σπουδή, προκειμένου να επιλέγει το βέλτιστο τρόπο εισόδου στις νέες αγορές (Byars et al, 1996; Weekly and Aggarwal, 1987). Διαφορετικές μέθοδοι εισόδου απαιτούνται για διαφορετική ειδικευση και οικειότητα με

τις εκάστοτε συνθήκες και βλέψεις των επιχειρήσεων για τις αγορές (national differences). Έτσι, αν μία εταιρία θέλει μεγάλη εσωτερίκευση των αποτελεσμάτων και ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων της στις διάφορες χώρες, θα πρέπει να επιλέξει λύση όπως η θυγατρική στην ξένη αγορά, ενώ αν πιστεύει στην αυτοτέλεια κάθε εγχειρήματος στην εκάστοτε οικονομία, θα επιλέξει πιθανόν λύσεις με μικρότερο ρίσκο και εμπλοκή, όπως είναι οι συνεργασίες (Deresky, 2000).

Αν οι διοικούντες μίας διεθνοποιούμενης επιχείρησης, προσβλέπουν - μεταξύ άλλων - και στη βέλτιστη εκμετάλλευση των συνεργιών, που οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας για τη μητρική επιχείρηση (economies of scale), τότε θα πρέπει να επιλέξουν μεθόδους εισόδου αγορών τέτοιες, ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα και ο βέλτιστος συντονισμός (Byars et al, 1996). Σε αυτές τις περιπτώσεις προτιμάται η άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Η ίδια μέθοδος συνιστάται και όταν υπάρχει συγκεντρωτισμός στην αγορά. Σε περιπτώσεις ολιγοπωλίου ή μονοπωλίου, όπου οι επιχειρησιακοί στόχοι απαιτούν πλήρη έλεγχο, η άμεση επένδυση στο εξωτερικό είναι η βέλτιστη λύση, ώστε για να υπάρχει τέλειος συντονισμός και σύμπτια στόχων και αποτελεσμάτων (Byars et al, 1996).

Κατά τις ίδιες πηγές, πιστεύεται πως η τρίτη κατηγορία μεταβλητών που θα πρέπει να ελέγχονται πριν αποφασισθεί η μέθοδος εισόδου σε μία αγορά, είναι οι μεταβλητές που έχουν να κάνουν με το κόστος, μεταβλητό ή σταθερό, και ονομάζονται *μεταβλητές συναλλαγών* (transaction variables). Οι επιχειρήσεις κερδίζουν έδαφος στην αγορά εξαιτίας των μοναδικών στρατηγικών πλεονεκτημάτων, που αποκομίζουν από τις ιδιαίτερες ικανότητες, τις οποίες αναπτύσσουν στη λειτουργία τους. Όταν αυτά πρέπει να δοθούν, προκειμένου να δημιουργηθούν συνεργασίες, τότε μπορεί να κινδυνεύσει η ίδια η υπόσταση μίας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, το κόστος είναι μεγάλο.

όταν η επένδυση είναι άμεση σε μία νέα αγορά. Θα πρέπει -κάθε φορά- να σταθμίζονται οι παραπάνω παράγοντες, για να λαμβάνεται η βέλτιστη απόφαση.

Επίσης, οι ικανότητες μίας επιχείρησης είναι απτές και μη απτές (Prahalad and Hamel, 1990). Πολλές φορές όμως, μη απτές ικανότητες, όπως η γνώση που έχει στους κόλπους της μία επιχείρηση και τη βοηθά στην ανέλιξη της, προσδιορίζει την ταχύτητα και την ποιότητα των αποφάσεων της. Επομένως, ανάλογα και με τη γνώση, αλλά και την παράδοση μίας επιχείρησης, συχνά καθορίζεται η μέθοδος εισόδου σε μία αγορά (Buckley and Casson, 1998; Teece, 1986; Byars et al, 1996). Πιστεύεται δε, πως αυτή η κατηγορία παραγόντων, που έχει σχέση με τις μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης, βαρύνει περισσότερο στη λήψη της απόφασης, απ' ότι π.χ. τα συναλλακτικά κόστη (Madhok, 1998).

Κατά το Deresky (2000: 246), οι παράγοντες, που αναφέρονται προς μελέτη για την επιχείρηση, προκειμένου να αποφασίσει την επιλογή μεθόδου εισόδου σε μία αγορά, εκτός με όσα αναφέρθηκαν και παραπάνω, συναρτώνται και με τις παραμέτρους που ακολουθούν:

Παράμετροι που έχουν να κάνουν με τη μητρική επιχείρηση: το μέγεθος της (Mutinelli and Piscitello, 1998), η πείρα που ήδη διαθέτει η επιχείρηση στα διεθνή ζητήματα (Davidson, 1980; Πανηγυράκης, 1999), οι μοναδικές της ικανότητες και οι στόχοι, η στρατηγική και η υποκίνηση που χαρακτηρίζουν τη μητρική εταιρεία, καθώς επίσης η κουλτούρα της αγοράς από την οποία προέρχεται η μητρική επιχείρηση (Porter, 1990; Erramilli, 1996; Shane, 1994; Mayrhofer, 2004), αλλά και η εταιρική κουλτούρα, αποτελούν παράγοντες, που επηρεάζουν την απόφαση για τον τρόπο, τον οποίο θα πρέπει να επιλέξει μία επιχείρηση, προκειμένου να διεισδύσει σε μία νέα αγορά.

Παράμετροι που σχετίζονται με τον κλάδο δραστηριοποίησης της μητρικής επιχείρησης: ο βαθμός διεθνοποίησης που χαρακτηρίζει τον κλάδο, τα επίπεδα ανάπτυξης της βιομηχανίας στη μητρική αγορά, αλλά και το αν ο κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου ή εργασίας, πρέπει να αποτελέσουν σημεία σπουδής για μία εταιρία, που θέλει να διεθνοποιηθεί και για τον τρόπο, τον οποίο τελικά αυτή θα επιλέξει (Deresky, 2001).

Παράμετροι της χώρας προορισμού, όπως αυτοί αναπτύχθηκαν και ανωτέρω, και παράμετροι που σχετίζονται με το αποτολμημένο εγχείρημα: Η αξία της εταιρίας και το ενεργητικό που διακυβεύεται στην προσπάθεια, αλλά και το μέγεθος του σχεδίου και το κόστος που προϋπολογίζεται σε αυτό, είναι σημεία που πρέπει -καθένα ξεχωριστά, αλλά και σε συνδυασμό- να επηρεάσουν την απόφαση της επιχείρησης (Πανηγυράκης, 1999), τα μεταφορικά κόστη και τα σχετικά έξοδα, που μπορεί να είναι σημαντικά, καθώς επίσης και η αξία της τεχνογνωσίας (Edwards and Buckley, 1998; Mutinelli and Piscitello, 1998), η οποία θα πρέπει να δοθεί σε συνεργάτες, αλλά και το κόστος της συνεργασίας και το προϋπολογιζόμενο κόστος πιθανής εξόδου από την επένδυση (Tan et al, 2001) είναι παράγοντες, οι οποίοι βαρύνουν στη λήψη της απόφασης, για τη μέθοδο εισόδου στη νέα αγορά.

Άλλοι παράγοντες, που μπορεί κανείς να βρει στη βιβλιογραφία ή την αρθρογραφία, μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί με τους προηγούμενους ή και να δίνουν μία διαφορετική οπτική στο ζήτημα.

Σημασία, λοιπόν, στην επιλογή μεθόδου, μπορεί να έχει και η *χρονική στιγμή* κατά την οποία πρέπει να παρθεί η απόφαση (Σιώμκος, 1999), καθώς και ο αριθμός των αγορών στις οποίες σχεδιάζει να εισέλθει η επιχείρηση (Πανηγυράκης, 1999), αλλά και οι περαιτέρω επεκτάσεις, που έχει η επιχείρηση στα πλαίσια της (Deresky, 2000). Το ζήτημα του χρόνου μπορεί να είναι σημαντικό και από την

πλευρά του ανταγωνισμού. Υπάρχει περίπτωση ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει μια επιχείρηση να διεισδύσει σε μία αγορά να έχει σχέση και με το αν είναι η πρώτη επιχείρηση -σε σχέση με τον ανταγωνισμό- που αποτολμά κάτι τέτοιο (Pan et al, 1999).

Ουσιώδεις παράγοντες της απόφασης είναι και οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση. Αν θέλει να διατηρεί τον έλεγχο και δεν την ενδιαφέρει η περίοδος αποπληρωμής, αν θέλει να αποφύγει τον κίνδυνο ή αν θέλει να δείξει γρήγορα αποτελέσματα στους μετόχους της, είναι παράγοντες που επιδρούν με διαφορετικό τρόπο στις αποφάσεις για την μορφή εισόδου στην αγορά-στόχο (Πανηγυράκης, 1999).

Γενικά, πάντως, μπορεί να ειπωθεί πως υπάρχει μία τάση να ξεκινούν οι επιχειρήσεις από μεθόδους εισόδου περιορισμένου ρίσκου και αποτελεσμάτων και σταδιακά να αυξάνουν τη δέσμευση πόρων στις αγορές, όπου δραστηριοποιούνται (Pedersen and Pedersen, 1998). Βέβαια, σύμφωνα με κάποιες πηγές, πολλές επιχειρήσεις φαίνεται πως στην προσπάθειά τους για άμεσα αποτελέσματα ξεχνούν το μακροπρόθεσμο όφελος, από μία καλύτερη προοπτική και συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους βασικά στη μέθοδο εισόδου σε μία αγορά (Rondinelli et al, 2001).

Φαίνεται, πάντως, πως υπάρχει, η τάση οι επιχειρήσεις να επιλέγουν μεθόδους διείσδυσης σε μία αγορά που έχουν χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν, εκμεταλλευόμενες την πείρα και τη γνώση που έχουν αποκτήσει (Chang and Rosenzweig, 2001; Araujo and Rezende, 2003), αν και κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν το αντίθετο: την ασυμβατότητα δηλαδή των αποφάσεων και των προηγούμενων εμπειριών με τις επόμενες κινήσεις (Benito and Welch, 1994).

Μία αλλαγή στην πορεία μίας μεθόδου διείσδυσης σε κάποια αγορά στόχο, μπορεί να έχει ως έναυσμα τη διόρθωση κάποιων παραμέτρων. Έτσι, κάποια κόσθη μπορεί να μην είχαν υπολογισθεί σε όλη τους την έκταση, μπορεί να είχε γίνει λάθος πρόβλεψη στη ζήτηση ή ακόμη η επιχείρηση να μην κατάφερε να συνταιριάζει τη νέα

αγορά με τους στόχους της μεγέθυνσης της (Calof, 1993). Επίσης, μπορεί να ανέκυσαν κάποια οργανωτικά ζητήματα, όπως η αλλαγή διοίκησης ή η αλλαγή στόχων με βάση τη γνώση που αποκόμισε η επιχείρηση από τα πρώτα στάδια δραστηριοποίησης σε μία αγορά, θέση νέας στρατηγικής διαφοροποίησης ή ανάγκη για άμεση χρηματοοικονομική ενδυνάμωση που να αλλάξει τα σχέδια.

Τέλος, διαφορές στις σχέσεις με συνεργάτες ή μία πολύ θετική ή αρνητική εικόνα για την αγορά, αλλά και κάποια σημαντική διαφοροποίηση στους όρους αγοράς, π.χ. όπως στην Ευρώπη μετά το 1992, μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για μία αλλαγή πλεύσης στα σχέδια για τις στρατηγικές διεξόδους μίας διεθνοποιούμενης επιχείρησης σε κάποιες αγορές (Calof, 1993; Pedersen et al, 2002).

Όταν κοιτά κανείς όλες τις εναλλακτικές λύσεις και μεθόδους για τη στρατηγική διεξόδου σε νέες αγορές, δε μπορεί παρά να αντιληφθεί πως όλες έχουν τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία. Όλες έχουν πολλά να δώσουν στις εταιρίες, μα πολλές δεν ταιριάζουν με κάποια στοιχεία της εταιρίας κάθε φορά. Μελετώντας κανείς τους παράγοντες, βλέπει τις κατευθυντήριες γραμμές σκέψεις για το ποιες είναι εκείνες οι μέθοδοι που ταιριάζουν καλύτερα σε κάθε επιχείρηση, στην εκάστοτε περίπτωση προσπάθειας διεθνοποίησης. Κάποιες, σίγουρα, απορρίπτονται εξ αρχής. Κάποιες διατηρούνται υπό σκέψη και είναι οι μελετώμενες παράμετροι, και κυρίως η βάρυτητα που δίνεται κάθε φορά σε καθεμία από αυτές που δίνει τη διαφορά, κάνει τη μία μέθοδο πιο αρμόζουσα από την άλλη στη δεδομένη χρονική στιγμή, σε μία συγκεκριμένη περίπτωση (Deresky, 2000). Αυτό, λοιπόν, που φαίνεται να αναδεικνύεται ως η καταλυτική συνιστώσα, είναι η κρισιμότητα της στάθμισης των εκάστοτε παραγόντων, που επηρεάζουν κάθε διαφορετική περίπτωση, προκειμένου να ληφθεί η ορθότερη -κάθε φορά- απόφαση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την παρουσίαση της σχέσης μεταξύ της επιλογής αγοράς-στόχου για διεθνοποίηση, αλλά και των μεθόδων διείσδυσης σε αυτές τις αγορές, ολοκληρώνεται και η ενότητα που εδραιώνει βιβλιογραφικά τις δύο αυτές διαστάσεις των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, οι οποίες θα αποτελέσουν και τη βάση της πρωτογενούς έρευνας που θα ακολουθήσει και κατωτέρω. Συνολικά, στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης, έγινε μία προσπάθεια να διαφανούν καταρχήν οι διαφορετικές πτυχές, που συνθέτουν το γενικότερο θέμα των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, και στη συνέχεια οι πολύπλευρες και ιδιαίτερης σημασίας παράμετροι των ζητημάτων της αγοράς-στόχου και των μεθόδων διείσδυσης σε αυτές. Ολοκληρώνοντας το μέρος αυτό, θα πρέπει να έχει γίνει σαφής η σημασία των παραμέτρων αυτών και οι διαστάσεις που δίνονται σε αυτές από τη διεθνή βιβλιογραφία και τη σύγχρονη επιστημονική αρθρογραφία.

Το μέρος που θα ακολουθήσει αναμένεται να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία που αναπτύχθηκαν προηγούμενα, προκειμένου να εξετάσει την ελληνική πραγματικότητα. Τα βασικά, λοιπόν, ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την ανταπόκριση της θεωρίας στην πρακτική των ελληνικών διεθνοποιούμενων επιχειρήσεων συμπυκνώνονται στα παρακάτω:

Τι ώθησε τις επιχειρήσεις στο να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό;

Σε ποιες χώρες και γενικότερα σε ποιες αγορές στρέφονται οι επιχειρήσεις; Πώς επέλεξαν τις αγορές αυτές και ποια θεωρούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους σε κάθε αγορά όπου δραστηριοποιούνται; Ποιες διαφορές “βλέπουν” οι επιχειρήσεις μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων αγορών;

Με ποιους τρόπους έχουν επιλέξει να διεισδύσουν στην κάθε περίπτωση αγοράς και γιατί διάλεξαν αυτούς τους τρόπους; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις αποφάσεις τους και ποια είναι τα συνηθέστερα προβλήματα που συναντούν; Ποια η σημασία του να εισέρχεται κανείς πριν τον ανταγωνιστή;

Πώς παίρνονται οι αποφάσεις για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων; Υπάρχει ανάγκη εξωτερικών συμβούλων; Ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει κάθε επιχείρηση στο εξωτερικό και ποιοι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της διεθνούς πορείας;

Τα παραπάνω ερωτήματα φαίνεται να ομαδοποιούνται στις κατηγορίες της ανάγκης για διεθνοποίηση, στην επιλογή των αγορών-στόχων των διεθνοποιούμενων επιχειρήσεων, στην απόφαση για τις στρατηγικές μεθόδους διείσδυσης στις αγορές αυτές, αλλά και σε παραμέτρους που αφορούν και τις δύο αυτές συνιστώσες. Μετά τη μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου, κρίνεται πως αυτές θα είναι οι βασικές κατευθύνσεις των ερωτημάτων της έρευνας που θα ακολουθήσει στον κλάδο των ελληνικών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, ώστε να φανούν τα σημεία που η θεωρία επαληθεύεται στην πράξη αλλά και οι περιπτώσεις, που οι εξαιρέσεις επαληθεύουν τον κανόνα.

ΜΕΡΟΣ Β' -

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -

Η ΕΡΕΥΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι στιγμής, στην παρούσα μελέτη, επιχειρήθηκε μία ανάλυση των δεδομένων, που μπορεί να βρει κανείς στη βιβλιογραφία και στη σχετική επιστημονική αρθρογραφία και αφορούν στο εξεταζόμενο θέμα των Στρατηγικών Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων, εστιάζοντας στα ζητήματα των αγορών, που θα επιλέξουν οι επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν, και τις μεθόδους διείσδυσης στις αγορές αυτές. Περνώντας στο επόμενο σημείο της μελέτης, θα εξετασθεί η πτυχή της ελληνικής πραγματικότητας. Η μελέτη πλέον γίνεται έρευνα και το θεωρητικό μέρος, που προηγήθηκε, υπολογίζεται πως θα αποτελέσει το έρεισμα για την ανάπτυξη του πρακτικού μέρους που θα ακολουθήσει.

Αφού, λοιπόν, παρουσιάσθηκαν οι θεωρητικές πτυχές του θέματος των Στρατηγικών Διεθνοποίησης, ακολουθεί ανάλυση και παρουσίαση των όσων φαίνεται να συμβαίνουν στον ελληνικό χώρο, στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η επικέντρωση, εδώ, θα γίνει σε ένα νευραλγικό τομέα της ελληνικής βιομηχανίας, που είναι ο τομέας των τροφίμων και η πρωτογενής έρευνα στις ελληνικές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Θα εξετάσουμε την μέθοδο των εξαγωγών που χρησιμοποιούν οι γαλακτοβιομηχανίες, για να μπορέσουν να επιτύχουν την διεθνοποίηση, που έχουν ως κύριο στόχο.

Στο μέρος αυτό, στην αρχή, θα γίνει μια επισκόπηση της ελληνικής πραγματικότητας σε ό,τι έχει να κάνει με τις στρατηγικές διεθνοποίησης, και τέλος θα παρατεθεί η έρευνα που διεξήχθη για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Με το θεωρητικό υπόβαθρο, που περιγράφηκε και προηγούμενα, και με την προοπτική της έρευνας περιπτώσεων των ελληνικών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων για τις στρατηγικές διεθνοποίησής τους, φάνηκε απαραίτητη η παρουσίαση σε μία ενότητα και της ελληνικής πραγματικότητας σε ό,τι έχει να κάνει με το μελετώμενο θέμα. Η ελληνική πραγματικότητα αποτελεί σίγουρα κομμάτι αυτής της μελέτης και φυσικά πρέπει να παρουσιασθεί, στα πλαίσια - βέβαια - που υπαγορεύονται εδώ, για την ανάγκη της πληρότητας της παρουσίασης του θέματος.

Το γενικότερο, λοιπόν, περιβάλλον, που κινείται η χώρα και οι επιχειρήσεις της παγκόσμια, το εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι και οι παράμετροι, που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, οι ελληνικές εξαγωγές και τα στοιχεία που δείχνουν την πορεία τους τα τελευταία χρόνια, αλλά και λίγο ειδικότερα ο κλάδος των τροφίμων και ιδιαίτερα τα γαλακτοκομικά προϊόντα, είναι μερικά από τα θέματα που θα αναφερθούν κατωτέρω, με την πεποίθηση πως θα δώσουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα στο θέμα των Στρατηγικών Διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Το Διεθνές Περιβάλλον και η Ελληνική Παρουσία

Για να εντάξει κανείς έναν κλάδο και μια χώρα στο περιβάλλον της και να αξιολογήσει τη δραστηριότητα της, θα πρέπει να ξεκινήσει από το ευρύτερο χώρο στον οποίο κινείται, προκειμένου να υπάρχει το πλαίσιο που θα οριοθετήσει την πορεία της. Έτσι, και αφού το θέμα της μελέτης εδώ είναι οι Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων, δε μπορεί παρά να ξεκινήσει κανείς από το διεθνές περιβάλλον, στα περιορισμένα -βέβαια- όρια, που είναι απαραίτητα για την εικόνα της έρευνας αυτής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της C.I.A., λοιπόν, το σύνολο του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος του πλανήτη (World GDP), το 2006 ήταν \$ 46,76 τρις. Επίσης, οι εξαγωγές διεθνώς το 2004, ήταν περίπου στα \$12,44 τρις, ενώ οι εισαγωγές υπολογίζονται σε \$12,09 τρις περίπου, το έτος 2004. Στον κάτωτέρω πίνακα φαίνονται και τα αντίστοιχα νούμερα παγκόσμια, για Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα, για να είναι δυνατή μία πρώτη σύγκριση.

Πίνακας 1: Διεθνές Εμπόριο

	Παγκόσμια	Ευρ. Ένωση	Ελλάδα
Α.Ε.Π.	\$46,76 τρις (2006 est.)	\$13,73 τρις (2006 est.)	\$223,8 δις (2006 est.)
Εξαγωγές	\$12,44 τρις (2004 est.)	\$1,33 τρις (2005)	\$24,42 δις (2006 est.)
Εισαγωγές	\$12,09 τρις (2004 est.)	\$1,466 τρις (2005)	\$59,12 δις (2006 est.)

Πηγή : C.I.A.

Γενικότερα, οι βασικότεροι “παίκτες” του παγκόσμιου εμπορίου σε εισαγωγική και εξαγωγική δραστηριότητα, που θα πρέπει να γνωρίζει κανείς, προκειμένου να γίνονται αντιληπτές οι ισορροπίες –σύμφωνα και με τους σχετικούς πίνακες-είναι, με στοιχεία του 2004, 2005 και 2006, από τη, C.I.A., για τις εξαγωγές: η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Γερμανία, οι Η.Π.Α., η Κίνα, το Χονγκ Κονγκ, η Ιαπωνία, η Γαλλία, η Αγγλία, και η Ιταλία, ενώ και για τις εισαγωγές, οι ίδιες περίπου χώρες βρίσκονται και πάλι στην κορυφή και είναι κατά σειρά: Η.Π.Α., Ευρωπαϊκή Ένωση, Γερμανία, Κίνα, Αγγλία, Γαλλία, Ιαπωνία, Ιταλία και τέλος η Ολλανδία. Η Ελλάδα, σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, το 2006, βρίσκεται στους συγκεκριμένους πίνακες, στην 41^η θέση στις εισαγωγές, και στην 62^η θέση στις εξαγωγές.

Πίνακας 2

Rank	Country	Exports	Date of Information
1	World	\$ 12,440,000,000,000	2004 est.
2	European Union	\$ 1,330,000,000,000	2005
3	Germany	\$ 1,133,000,000,000	2006 est.
4	United States	\$ 1,024,000,000,000	2006 est.
5	China	\$ 974,000,000,000	2006 est.
6	Hong Kong	\$ 611,600,000,000	2006 est.
7	Japan	\$ 590,300,000,000	2006 est.
8	France	\$ 490,000,000,000	2006 est.
9	United Kingdom	\$ 468,800,000,000	2006 est.
10	Italy	\$ 450,100,000,000	2006 est.

Πίνακας 3

Rank	Country	Imports	Date of Information
1	World	\$ 12,090,000,000,000	2004 est.
2	United States	\$ 1,869,000,000,000	2006 est.
3	European Union	\$ 1,466,000,000,000	2005
4	Germany	\$ 916,400,000,000	2006 est.
5	China	\$ 777,900,000,000	2006 est.
6	United Kingdom	\$ 603,000,000,000	2006 est.
7	France	\$ 529,100,000,000	2006 est.
8	Japan	\$ 524,100,000,000	2006 est.
9	Italy	\$ 445,600,000,000	2006 est.
10	Netherlands	\$ 373,800,000,000	2006 est.

Όπως, λοιπόν, φαίνεται από τα παραπάνω, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό της συνολικής παραγωγής του πλανήτη διαπερνά τα σύνορα των κρατών και ανταλλάσσεται σε μία διαρκή διαδικασία εισαγωγών και εξαγωγών. Άξιο λόγου είναι και το γεγονός πως σχεδόν οι ίδιες χώρες που κυριαρχούν στις εξαγωγές διεθνώς -σε αξία συναλλαγών- είναι κι εκείνες που εισάγουν τα περισσότερα.

Η Ελλάδα, σα μία κουκίδα αυτού του χάρτη, φαίνεται πως δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, τουλάχιστον σε ό,τι έχει να κάνει με τις εξαγωγές των προϊόντων της. Φαίνεται, όμως, πως εισάγει αρκετά προϊόντα, ενώ παρουσιάζεται πιο δραστήρια στις εξαγωγές και τις εισαγωγές υπηρεσιών, λόγω του τουρισμού και των ναυτιλιακών υπηρεσιών.

Θα μπορούσε να πει κανείς πολλά, για το διεθνές εμπόριο, με κατακλυσμό αριθμών εξαγωγών και εισαγωγών σε διάφορες κατηγοριοποιήσεις. Στόχος, όμως εδώ, είναι απλώς να φανεί η έκταση των διεθνών συναλλαγών από εξαγωγές και εισαγωγές, καθώς και η θέση της Ελλάδας, μέσα στα παγκόσμια πράγματα, κάτι που θα αναλυθεί ιδιαίτερα και αργότερα.

Η Ελληνική Διεθνής Δραστηριότητα

Η ελληνική, λοιπόν, παρουσία στο διεθνές εμπόριο, όπως φάνηκε από τα παραπάνω, μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποτονική και όχι ιδιαίτερα σημαντική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πιο ειδικά, και σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (Ε.Σ.Υ.Ε.), το εξωτερικό εμπόριο της Ελλάδας, σε εκ. ευρώ, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Το Εξωτερικό Εμπόριο της Ελλάδας

(€ εκατομμύριο)	Ιανουάριος - Δεκέμβριος			Μεταβολές %	
	2004*	2005*	2006*	2005/2004	2006/2005
A. Εισαγωγές - Αορίστες					
I. Συμπεριλαμβανομένης της αξίας των πλοίων	42.390,8	44.072,1	50.665,6	4,0	15,0
II. Εξαιρουμένης της αξίας των πλοίων	40.424,5	42.704,7	47.952,8	5,6	12,3
III. Εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών	35.201,5	34.995,0	38.441,4	-0,6	9,6
B. Εξαγωγές - Αποστολές					
I. Συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών	12.357,3	14.048,1	16.603,5	13,7	18,2
II. Εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών	11.518,1	12.738,3	14.455,0	10,6	13,5
Γ. Εμπορικό ισοζύγιο συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών(=B I - A I I)	-28.067,2	-28.656,6	-31.349,3	2,1	9,4
Δ. Εμπορικό ισοζύγιο εξαιρουμένων των πετρελαιοειδών(=B II - A II I)	-23.683,4	-22.256,7	-23.986,4	-6,0	7,8

* Προσωρινά στοιχεία

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

Μελετώντας, λοιπόν, τα παραπάνω, φαίνεται καθαρά πως η ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα σε σχέση με τις εισαγωγές είναι ελλειμματική. Το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας παρουσιάζει για τα τελευταία χρόνια συνεχώς μία πορεία διεύρυνσης του ελλείμματος και αύξησης του χάσματος μεταξύ εισαγωγών και εξαγωγών προϊόντων για τη χώρα.

Γενικά, για τις εξαγωγές της χώρας, φαίνεται πως αυτές παρουσιάζουν κάποια σταθερότητα διαχρονικά, χωρίς να υπάρχουν μηνύματα για αισιοδοξία στο

μέλλον. Τα νούμερα, που δίνονται για τις ελληνικές εξαγωγές, τα τελευταία χρόνια, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5

ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
4.608	5.690	5.923	8.030	11.099	10.545	10.434	11.114	11.518	12.738	14.455

Πηγή: Ε.Β.Ε.Α.

(σε εκ.ευρώ)

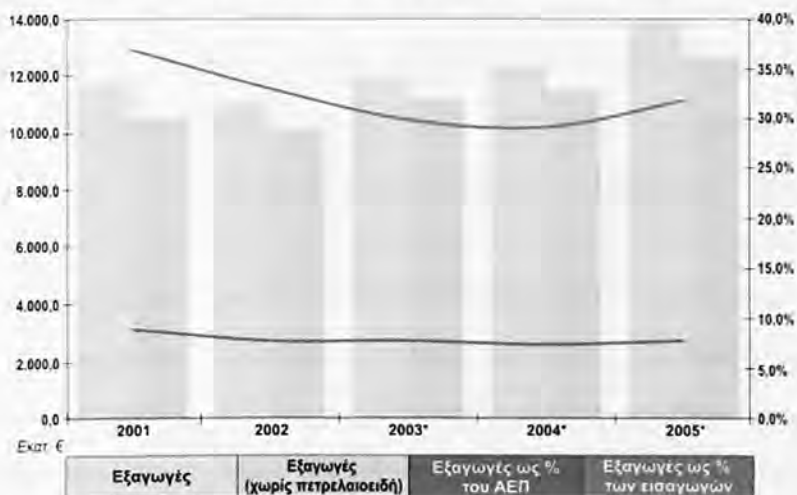
Παρόλη τη μεγάλη άνοδο των εξαγωγών προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι εξαγωγές των ελληνικών αγαθών συνεχίζουν να υστερούν σημαντικά σε σχέση με τις εισαγωγές. Σύμφωνα με τα δεδομένα της Τράπεζας της Ελλάδος, κατά την ιδιαίτερα ευημερούσα τετραετή περίοδο μεταξύ 1998 και 2001, οι εξαγωγές αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 19.4%, φθάνοντας το 8.8% του ΑΕΠ μέχρι το 2001. Παρόλα αυτά, κατά την ίδια περίοδο, οι εισαγωγές αυξήθηκαν κατά 16.6%, φθάνοντας το ιλιγγιώδες ποσοστό του 25,3% του ΑΕΠ μέχρι τα τέλη της δεκαετίας. Συνεπώς, παρά τη μείωση της σχετικής διαφοράς μεταξύ των εξαγωγών και των εισαγωγών, το έλλειμμα στις εμπορικές συναλλαγές συνέχισε να μεγαλώνει με απόλυτους όρους, εξέλιξη η οποία σε μεγάλο βαθμό διατηρήθηκε στα μεταγενέστερα έτη.

Οι εξελίξεις μεταξύ των ετών 2001-2005, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, το οποίο παρακολουθεί τις εξαγωγές αγαθών (συνολικά και πλην καυσίμων) σε απόλυτους και σχετικούς όρους. Μετά από μία αξιοσέβαστη μείωση το 2002 (6.6% συνολικά και 4.1% για εξαγωγές πλην καυσίμων), οι εξαγωγές αυξάνονται σταθερά τα τελευταία έτη,⁹ και βρίσκονται σήμερα στο 7.5% του ΑΕΠ. Δεδομένου ότι την περίοδο 2000-4 παρατηρήθηκε ταχύτερος αναπτυξιακός ρυθμός στις εισαγωγές,

⁹ Η αύξηση το 2004 οφειλόταν κυρίως σε πωλήσεις μεταχειρισμένων πλοίων, με τις εξαγωγές των αγαθών να παραμένουν κατά κύριο λόγο αμετάβλητες

που οδήγησε σε μια πτωτική τάση το μερίδιο εισαγωγών-εξαγωγών, από ποσοστό 36,9% το 2001 σε ποσοστό 29,1% το 2004, αυτή η τάση αναστράφηκε εντέλει το 2005, αφού οι εξαγωγές επιτέλους ξεπέρασαν τις εισαγωγές αναφορικά με τους αναπτυξιακούς ρυθμούς, αυξάνοντας το μερίδιο των εξαγωγών-εισαγωγών στο 31,8%.

Διάγραμμα 1: Η ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα 2001-2005* (€ εκατ.)



* Προσωρινά στοιχεία

Πηγές: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (KEEM)

Η μακροπρόθεσμη τάση στις ελληνικές εξαγωγές τα τελευταία 15 χρόνια, ιδίως μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης και την απελευθέρωση των Ανατολικών Ευρωπαϊκών αγορών, ήταν αυτή της αυξανόμενης διείσδυσης στις αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (ΚΑΕ), ιδιαίτερα στα Βαλκάνια. Αυτό αντανακλάται, στη συνεχή αύξηση της συμμετοχής τους στην ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα, με τις ως άνω χώρες να αποτελούν σήμερα, κατά προσέγγιση το ένα τέταρτο των εξαγωγών της χώρας, σε σχέση με το ποσοστό του 14,5% το 1995¹⁰. Όπως

¹⁰ Δ.Κ.Μαρούλης και Γ.Α. Προβόπουλος (2003), "Το Ισοζύγιο Πληρωμών στο Περιβάλλον της Δραχμής και του Ευρώ", Οικονομικά Ζητήματα, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), τόμος 11, Σεπτέμβριος, σελ. 45.

θα περίμενε κανείς, αυτή η τάση συνδυάζεται με μία αντίστοιχη πτώση στη συμμετοχή της Ε.Ε. από ποσοστό 60,6% το 1995 σε ποσοστό 42% το 2001. Πραγματικά, η σταδιακή αλλαγή κατεύθυνσης από την Ευρώπη των 15 στους Ανατολικοευρωπαίους και Βαλκανικούς εμπορικούς εταίρους, δεν αντανακλά αποκλειστικά και μόνο την επιτυχία της ελληνικής εξαγωγικής πολιτικής στην περιοχή, αλλά και την “αποδέσμευση” των παραδοσιακών ελληνικών εξαγωγών από τις αγορές των 15 κρατών-μελών της Ε.Ε., αφού φθηνότερες εισαγωγές διατίθενται από τα νέα κράτη-μέλη. Οι κεντρικές βαλκανικές χώρες, στις τοπικές αγορές των οποίων έχουν εισχωρήσει τα ελληνικά προϊόντα, είναι η Βουλγαρία, η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, η Ρουμανία και η Αλβανία, ενώ οι μεγαλύτερες ενδοκοινοτικές εξαγωγές για τα ελληνικά προϊόντα πραγματοποιούνται στις αγορές της Γερμανίας, της Ιταλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Επιπλέον, η τελωνειακή ένωση μετά το 1995 μεταξύ της Ε.Ε. και της Τουρκίας, συντέλεσε στην βαθμιαία ανάπτυξη των ελληνοτουρκικών εμπορικών σχέσεων, όπως αυτή καταγράφεται στο υπόλοιπο των χωρών ΟΟΣΑ. Η Τουρκία απορροφά σήμερα κατά προσέγγιση το 5% των Ελληνικών ετησίων εξαγωγών.

Στρέφοντας την προσοχή μας στις εξελίξεις των τελευταίων 5 ετών, όπως αυτές αντικατοπτρίζονται στα μεγέθη που εμπεριέχονται στον κάτωθι πίνακα, παρατηρούμε μία μερική και διστακτική ανατροπή στην προαναφερόμενη μακροπρόθεσμη τάση, καθώς η συμμετοχή της Ε.Ε. αυξάνεται, περιορίζοντας έτσι ταυτόχρονα αυτήν της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Αυτή η εξέλιξη δεν αντανακλά μια μακροπρόθεσμη μεταβολή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας (επαναπροσανατολίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο μόνιμα τις αγορές των ελληνικών εξαγωγών), αλλά σχετίζεται πιθανότερα με την παρατεταμένη ανατίμηση του ευρώ τα τελευταία χρόνια, η οποία έχει υπονομεύσει την ανταγωνιστικότητα των τιμών εκτός

της ευρωπαϊκής ζώνης. Αυτή η ερμηνεία είναι επίσης συνεπής με τη μικρή άνοδο στις εξαγωγές με εμπορικούς εταίρους εκτός της ευρωπαϊκής ζώνης το 2005, όταν το ευρώ υποτιμήθηκε ελαφρά.

Πίνακας 6: Γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών 2001-2005*

	Μερίδιο (%) στο σύνολο των εξαγωγών				
	2001	2002'	2003'	2004'	2005'
Ευρωπαϊκή Ένωση (14 κράτη-μέλη)	42,10%	43,70%	48,30%	47,40%	45,20%
Βόρεια Αμερική (Καναδάς, Η.Π.Α., Μεξικό)	5,60%	6,20%	6,40%	6,00%	6,00%
Υπόλοιπο χωρών ΟΟΣΑ	6,90%	5,70%	6,50%	7,00%	7,40%
Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, πρώην ΕΣΣΔ	25,60%	23,70%	22,40%	22,60%	19,80%
Βόρεια Αφρική και Μέση Ανατολή	6,90%	7,30%	5,60%	6,60%	7,80%
Μεσόγειος (Κύπρος, Μάλτα, Γιβραλτάρ)	7,10%	6,30%	5,20%	4,90%	5,50%
Νοτιοανατολική Ασία	1,60%	1,70%	1,60%	1,70%	2,00%
Λατινική Αμερική	1,10%	0,90%	0,40%	0,40%	0,50%
Ινδία, Κίνα και άλλες χώρες	3,10%	4,50%	3,60%	3,40%	5,70%
Σύνολο εξαγωγών	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

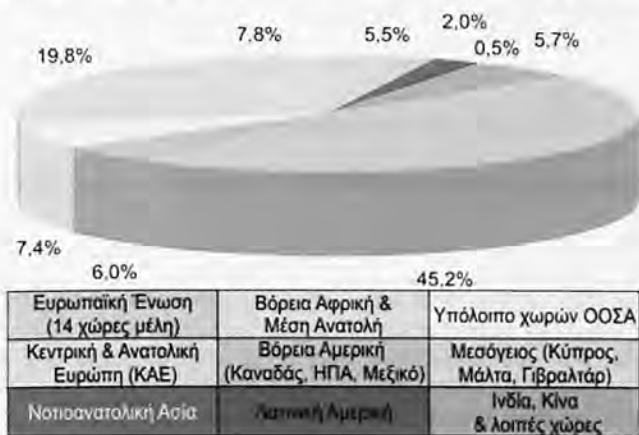
* Προσωρινά στοιχεία

Πηγές: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ)

Η τελευταία γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών, απεικονίζεται στο επόμενο διάγραμμα, όπου και επιβεβαιώνεται η κυριαρχία της Ε.Ε. στις άμεσες εξαγωγές (45,2%). Ας λάβουμε υπόψη, για λόγους αντιπαραβολής, ότι η έννοια της Ε.Ε. στον παραπάνω πίνακα καλύπτει μόνο τα 14 παλαιά κράτη-μέλη, ενώ η διευρυμένη Ε.Ε. περιλαμβάνει τις περισσότερες Μεσογειακές χώρες, καθώς και αρκετές χώρες της ΚΑΕ (Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη). Επομένως, το 2004, οι 24 χώρες της Ε.Ε. απορροφούν το 54,9% των Ελληνικών εξαγωγών (€ 6,781,2 εκ.), ενώ τα ίδια μεγέθη το 2005 ήταν 52,8% και € 7,377.4 εκ. αντίστοιχα. Ο δεύτερος μεγαλύτερος αποδέκτης των Ελληνικών εξαγωγών, είναι οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (συμπεριλαμβανομένης και της πρώην ΕΣΣΔ) με ποσοστό 19,8% ενώ οι Μεσογειακές χώρες και οι υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ συναγωνίζονται για την τρίτη θέση, ευρισκόμενες κοντά στο ποσοστό του 7%.

Παρόλο που η μακροπρόθεσμη τάση ήταν αυτή της αύξησης της διαφοροποίησης των αγορών, τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε αυξανόμενη συγκέντρωση στις μεγαλύτερες αγορές. Έτσι το 2004, το 78,0% όλων των εξαγωγών κατευθύνθηκαν προς τις 20 μεγαλύτερες αγορές, ενώ το 61,8% διοχετεύθηκε στις 10 μεγαλύτερες αγορές, με τα ανάλογα μεγέθη για το 2001 να βρίσκονται στο 77,7% και 58,0% αντιστοίχως. Η γεωγραφική διαφοροποίηση είναι σημαντική στο βαθμό που είναι ενδεικτική της διασποράς του κινδύνου (εξαιτίας της χαμηλής εξάρτησης από συγκεκριμένες οικονομίες - εθνικές αγορές).

Διάγραμμα 2: Γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών (2005 - προσωρινά στοιχεία)



Πηγές: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ)

Η τρέχουσα κατανομή των Ελληνικών εξαγωγών ανά (μονοψήφια) κατηγορία προϊόντος παρουσιάζεται σχηματικά στο διάγραμμα 3. Ένα σημαντικό ποσοστό των εξαγωγών της χώρας αποτελείται παραδοσιακά από αγροτικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων και των εξαγωγών ποτών και καπνού (τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι ανήκουν στο βιομηχανικό τομέα). Κατά συνέπεια, το Κέντρο

Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ) της Πανελληνίας Ένωσης Εξαγωγέων, σημείωσε το Δεκέμβριο του 2002, ότι η Ελλάδα ήταν ανάμεσα στα 15 κράτη-μέλη της Ε.Ε., με τη μεγαλύτερη εξάρτηση από τις εξαγωγές αγροτικών προϊόντων¹¹. Παρά τη μέτρια πτώση κατά την τελευταία δεκαετία, το μερίδιο των αγροτικών εξαγωγών της χώρας παραμένει μεγαλύτερο σε σχέση με αυτό των περισσότερων δυτικών χωρών. Τα δύο τρίτα των εξαγωγών αυτών απορροφώνται από τα 15 κράτη-μέλη της Ε.Ε. (με τα οποία η Ελλάδα παρουσιάζει ένα έλλειμμα στο ισοζύγιο αγροτικών προϊόντων), ενώ υπάρχει μια αρκετά μεγάλη αύξηση στις εξαγωγές αυτές προς τις χώρες της ΚΑΕ. Το 2004, οι αγροτικές εξαγωγές υπέστησαν σημαντικό πλήγμα, πέφτοντας για πρώτη φορά κάτω του κατώτατου ορίου του 20%. Ωστόσο, το 2005 ανέκαμψαν (ποσοστό ανόδου 23,9%), ενισχυμένες από τις αυξήσεις σε εξαγωγές τροφίμων και ζώντων ζώων καθώς και ζωικών ή φυτικών λιπών και ελαίων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαγωγών του 2004 (61,6%) αποτελείται από βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία υπολογίζεται ότι έχουν αυξηθεί κατά ποσοστό 6,7% τον τελευταίο χρόνο¹². Το μερίδιο των βιομηχανικών προϊόντων αυξήθηκε σχεδόν σταθερά, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 ενώ το Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών υπολόγισε την αύξησή του σε ποσοστό 34%, μέγεθος το οποίο δυστυχώς επισκιάζεται από την αντίστοιχη παγκόσμια αύξηση κατά 94%¹³. Οι εξαγωγές των βιομηχανικών προϊόντων προς την Ε.Ε. παραμένουν αρκετά χαμηλές, αλλά ένα σημαντικό ποσοστό αυτής της αύξησης αφορούσε στις χώρες της ΚΑΕ.

¹¹ Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών, "Η εξάρτηση της χώρας μας από τις εξαγωγές αγροτικών προϊόντων είναι από τις υψηλότερες στον κόσμο", Σχόλια, σημείο 11, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Δεκέμβριος.

¹² Εφόσον αυτό στηρίζεται σε προσωρινά στοιχεία, είναι πιθανό να υποτιμάται ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης. Όπως και να έχει, ο αναπτυξιακός ρυθμός βρισκόταν άνω του μέσου όρου, ώστε η βιομηχανική συμμετοχή υποχωρεί σε σύγκριση με το 2004.

¹³ Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών (2003), "Οι εξαγωγές των βιομηχανικών προϊόντων - δυσμενείς διεθνείς συγκρίσεις", Σχόλια, σημείο 14, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Απρίλιος.

Διάγραμμα 3: Κατανομή των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος (2005 - προσωρινά στοιχεία)

Πηγές: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ)

Με βάση τα ανωτέρω, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς, σε γενικές γραμμές, ότι η κατανομή των εξαγωγικών προϊόντων της Ελλάδος προκάλεσε κατά κύριο λόγο τον γεωγραφικό αναπροσανατολισμό των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της χώρας. Κατά το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 1990, οι εξαγωγές αυξάνονταν με χαμηλούς ρυθμούς, στο βαθμό που οι εξαγωγές των αγροτικών προϊόντων υποχωρούσαν και η βιομηχανία βρισκόταν σε ανοδική τροχιά¹⁴. Στο βαθμό που αυτό είναι δυνατόν να ερμηνευθεί ως μία μεταστροφή σε περισσότερο διαφοροποιημένες κατηγορίες προϊόντων και μεγαλύτερη σταθερότητα τιμών και εσόδων, το αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης ήταν θετικό.

Ο πίνακας 7 προσφέρει μια πιο λεπτομερή απεικόνιση των εξελίξεων σε επί μέρους κατηγορίες προϊόντων για την περίοδο 2001-2005. Τα απόλυτα μεγέθη, στα οποία βασίζονται τα υπολογισμένα μερίδια εξαγωγών, υποδεικνύουν μία γενική αύξηση, με εξαίρεση την κατηγορία των διαφόρων βιομηχανικών προϊόντων (-6,5%), η

¹⁴ Δ.Κ.Μαρούλης και Γ.Α. Προβότσουλος (2003), "Το Ισοζύγιο Πληρωμών στο Περιβάλλον της Δραχμής και του Ευρώ", Οικονομικά Ζητήματα, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), τόμος 11, Σεπτέμβριος, σελ. 46.

οποία εμπεριέχει τις προβληματικές βιομηχανίες υφαντουργίας και ιματισμού. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις παρατηρούνται στην κατηγορία των ζωικών ή φυτικών λιπών και ελαίων, μία παραδοσιακά ασταθή κατηγορία, με άνοδο 140,9% (που ακολούθησε ύστερα από πτώση 49,3% το 2004), όπως και στην περιβόητη κατηγορία των καυσίμων, στην οποία καταγράφηκε μία εκπληκτική ανοδική πορεία της τάξεως του 52.8%. Ο ρυθμός ανάπτυξης στις βιομηχανικές εξαγωγές (κατά 6.7% όπως προαναφέρθηκε) τροφοδοτήθηκε κυρίως από τα χημικά προϊόντα και συναφή, τα οποία συνέχισαν την ανοδική τους τάση την τελευταία πενταετία (οι εξαγωγές χημικών αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 17.8% από το 2001). Τέλος αλλά με εξίσου μεγάλη σημασία, τα διάφορα προϊόντα και συναλλαγές χωρίς κατηγοριοποίηση, σημείωσαν σημαντική αύξηση της τάξεως του 13,7% το 2005.

Πίνακας 7: Κατανομή των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος 2001-2005

	Μερίδιο (%) στο σύνολο των εξαγωγών				
	2001	2002	2003	2004	2005
Αγροτικό προϊόντα	23,50%	23,50%	22,10%	19,50%	21,40%
0 Τρόφιμα και ζώνια ζώα	16,70%	16,90%	14,70%	14,20%	14,60%
1 Ποτά και Καπνός	4,50%	4,60%	4,70%	4,00%	4,00%
4 Λάδια και λίπη ζωικής ή φυτικής προέλευσης	2,40%	2,00%	2,70%	1,30%	2,80%
Πρώτες Ύλες	5,40%	5,20%	5,70%	5,60%	4,90%
2 Πρώτες ύλες μη εδώδιμες (εκτός καυσίμων)	5,40%	5,20%	5,70%	5,60%	4,90%
Κύσημα	11,00%	8,40%	6,40%	7,00%	9,50%
3 Ορυκτά, καύσιμα, λιπαντικά κτλ.	11,00%	8,40%	6,40%	7,00%	9,50%
Βιομηχανικά προϊόντα	58,20%	61,30%	63,90%	65,30%	61,60%
5 Χημικά προϊόντα και συναφή	9,00%	9,80%	12,40%	13,30%	14,60%
6 Βιομηχανικά προϊόντα ταξινομημένα ανά πρώτη ύλη	20,20%	20,50%	20,30%	22,00%	20,60%
7 Μηχανήματα και υλικά μεταφορών	11,50%	13,20%	13,00%	13,60%	12,70%
8 Διάφορα βιομηχανικά προϊόντα	17,60%	17,90%	18,20%	16,40%	13,70%
Διάφορα	1,90%	1,50%	2,00%	2,60%	2,60%
9 Είδη και συναλλαγές μη ταξινομημένα κατά κατηγορίες	1,90%	1,50%	2,00%	2,60%	2,60%
Σύνολο εξαγωγών	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*Προσωρινά στοιχεία

Πηγές: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ)

Οι βιομηχανικές εξαγωγές της χώρας κατά κύριο λόγο περιλαμβάνουν μη διαρκή καταναλωτικά αγαθά και ημι-κατεργασμένα προϊόντα, ενώ τα διαρκή καταναλωτικά και κεφαλαιουχικά αγαθά απουσιάζουν σχεδόν τελείως από τις σχετικές λίστες εξαγωγών. Η συνολική διαχρονική αύξηση στις βιομηχανικές εξαγωγές, κρύβει ποικίλες εσωτερικές μεταβολές σχετικών μεριδίων. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η παρατεταμένη αποτελεμάτωση στις εξαγωγές ρουχισμού και υποδημάτων (όπου ένα μεγάλο ποσοστό της βιομηχανίας εγκαταστάθηκε στην αλλοδαπή) σε αντίθεση με τις ιδιαίτερα δυναμικές κατηγορίες των χημικών προϊόντων και των μηχανημάτων και υλικού μεταφορών. Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει επίσης τον εξοπλισμό τηλεπικοινωνιών, τις μηχανές γραφείου καθώς και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, που παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτη ανάπτυξη. Δυστυχώς, ένα μεγάλο ποσοστό της εντυπωσιακής επίδοσης της βιομηχανίας χημικών προϊόντων, οφείλεται στην διαδεδομένη πρακτική των “παράλληλων” φαρμακευτικών εξαγωγών από την

Ελλάδα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τους υπολογισμούς του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών, η προσαρμογή τέτοιων εξαγωγών, δεν θα αλλάξει το συνολικό θετικό αποτέλεσμα της βιομηχανίας: η δεκαετία του 1990 θα ξεχωρίζει για τους εντυπωσιακούς της αναπτυξιακούς ρυθμούς στις εξαγωγές, οι οποίες ήταν μεγαλύτερες από τα αντίστοιχα παγκόσμια μεγέθη¹⁵.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις χώρες που αναδεικνύονται οι σημαντικότεροι πελάτες των ελληνικών εξαγωγών, εδώ κυρίαρχη θέση (περίπου 22% της συνολικής αξίας των εξαγωγών) έχουν η Γερμανία και η Ιταλία, ενώ ακολουθεί η Βουλγαρία κι έπονται η Αγγλία και η Κύπρος. Τα αντίστοιχα ποσά και ποσοστά των εξαγωγών φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα. Με τις δύο πρώτες χώρες μπορεί κανείς να επισημάνει τη συμβολή του κοινού νομίματος, για τις συναλλαγές. Φαίνεται πως το ευρώ, προσφέρει σιγουριά και ευκολία στις εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων, αν και έχει πολλές φορές και αρνητικές συνέπειες. Άξια λόγου είναι και η τρίτη θέση της Βουλγαρίας, όπου δεικνύει την προτίμηση των Ελλήνων εξαγωγέων στις κοντινές -γεωγραφικά και ψυχολογικά- αγορές. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι ελληνικές εξαγωγές απευθύνονται και σε ανεπτυγμένες αγορές, αλλά και σε αναπτυσσόμενες. Σημειώνεται δε, πως η δραστηριοποίηση στις αναπτυσσόμενες αγορές γίνεται και με άμεση επένδυση στο εξωτερικό, οπότε δε φαίνεται από το σχετικό πίνακα, που δείχνει τις εξαγωγές και γι' αυτό έρχονται πρώτες οι ανεπτυγμένες χώρες-προορισμοί.

Πίνακας 8

Greece Germany 11.4%, Italy 11.2%, Bulgaria 6.4%, UK 6%, Cyprus 5.4%, Turkey 5.2%, France 4.5%, US 4.4%, Spain 4% (2006)

Πηγή: C.I.A.

¹⁵ Κέντρο Εξαγωγικών Ερευνών (2003), "Η επιτυχημένη πορεία στις εξαγωγές των νέων τεχνολογιών: χημικά προϊόντα", Σχόλια, σημείο 13, Πανελλήνια Ένωση Εξαγωγέων, Φεβρουάριος.

Σύμφωνα με έρευνα, που διεξήχθη για το 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ανάπτυξης Εξαγωγών, η πλειοψηφία των Ελλήνων εξαγωγέων εκτιμούν πως οι ευκαιρίες και οι προοπτικές παρουσιάζονται κυρίως στα Βαλκάνια (Τουρκία, Βουλγαρία, Ρουμανία), στην Εγγύς Ανατολή (και την Κύπρο), στη Βόρεια Αφρική, αλλά και σε απαιτητικές και εξαιρετικά ενδιαφέρουσες αγορές όπως οι Η.Π.Α., ο Καναδάς και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η συντριπτική πλειοψηφία τους τονίζει πως οι σημαντικότεροι λόγοι προτίμησης των προϊόντων τους στο εξωτερικό είναι η ποιότητα και η συνέπεια, ενώ το κύριο των ανταγωνιστών τους είναι η χαμηλότερη τιμή.

Αυτό το τελευταίο στοιχείο είναι πολύ βασικό να γίνει αντιληπτό από όλους όσους ασχολούνται με τις ελληνικές επιχειρήσεις και είναι η παράμετρος της ποιότητας. Πρέπει να γίνει κατανοητό πως για να επιτύχει μακροπρόθεσμα μία ελληνική εξαγωγή θα πρέπει να βασισθεί όχι στη χαμηλή τιμή του προϊόντος, αλλά στην καλύτερη ποιότητα που διαθέτει. Βέβαια, σημαντικό πρόβλημα, είναι πως πολλοί ανταγωνιστές -ακόμη και στη Δ. Ευρώπη- βρίσκουν πρώτη ύλη φθηνότερη και της ίδιας ποιότητας, ενώ και τα μεταφορικά κόστη είναι σημαντικά για τις ελληνικές εξαγωγές. Τα δύο αυτά σημεία, μαζί με την περιορισμένη δύναμη των ελληνικών επιχειρήσεων να διεισδύσουν στις αγορές-στόχους από τα κανάλια διανομής και να προσεγγίσουν τον τελικό καταναλωτή, είναι οι βασικές αιτίες έλλειψης ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Βέβαια, οι ελληνικές εταιρείες δύσκολα θα μπορούσαν να είναι ανταγωνιστικές, όταν η ελληνική οικονομία δεν είναι από μόνη της ανταγωνιστική και αυτή τη στιγμή παράγοντες της αγοράς αναφέρουν πως αυτή η προοπτική δε φαίνεται υλοποιήσιμη στο άμεσο μέλλον (Βερμισσά, 2003).

Εν τω μεταξύ, φαίνεται πως η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και την Οικονομική Νομισματική Ένωση, εκτός από τα πολλά και θετικά στοιχεία που δίνει στην αγορά, όπως είναι τα κονδύλια των Κοινοτικών Πλαίσιων Στήριξης, η ύπαρξη οικονομικής σταθερότητας και σιγουριάς για ξένες επενδύσεις, η κατάργηση των κυβερνητικών περιορισμών για τα ελληνικά προϊόντα στις χώρες της Ε.Ε. κ.λπ. φέρνει και ορισμένες σημαντικές δυσχέρειες.

Γενικά, το ελληνικό προϊόν χαρακτηρίζεται ως ακριβό, πρόβλημα που εντείνεται με την ανοδική πορεία του Ευρώ¹⁶. Ενώ, με τη δέσμευση στην Ο.Ν.Ε., η χώρα δε μπορεί να παρέμβει και να βοηθήσει στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας με τα παλαιά μέσα νομισματικής πολιτικής, δημιουργώντας σοβαρό ζήτημα που πλήττει τις εξαγωγές. Επίσης, σύντομα θα φανούν και τα πρώτα δείγματα ανταγωνισμού από τις νέες χώρες που εντάχθηκαν στην Ε.Ε. Οι περισσότερες είναι λιγότερο ανεπτυγμένες και γι' αυτό πιο "φτηνές", ενώ τα προϊόντα τους είναι παρόμοια με αυτά της Ελλάδας, επομένως αναμένεται ένταση του ανταγωνισμού και ενδοκοινοτικά, τα προσεχή χρόνια (Χαλικιάς, 2004; Λίτσης, 2004; Κοντογιάννης, 2004).

¹⁶ Εφημερίδα «Το Βήμα», 7 Μαρτίου 2004, σελ. Β4

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ &**ΟΙ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ****Ο Κλάδος των Τροφίμων**

Όπως φαίνεται και από τα τελευταία στοιχεία, ο κλάδος των τροφίμων στην Ελλάδα είναι ένας αρκετά σημαντικός κλάδος, που δραστηριοποιείται έντονα και έχει να επιδείξει μερικές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις στη βιομηχανία της χώρας (Σιώμος, 1999).

Επίσης, αναμένεται πως παρά τη δύσκολη συγκυρία για την ελληνική οικονομία, ο κλάδος των τροφίμων θα είναι ένας από τους λίγους που θα πρωταγωνιστήσει στην ανάπτυξη των επενδύσεων για εκσυγχρονισμό της παραγωγής.

Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα κατατάσσονται στην ελληνική αγορά στην κατηγορία των βασικότερων ειδών διατροφής. Ο εξεταζόμενος κλάδος κατέχει εξέχουσα θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και χαρακτηρίζεται από σημαντική παραγωγική δυναμικότητα.

Χαρακτηριστικό του κλάδου των γαλακτοκομικών στην Ελλάδα είναι ότι, αφ' ενός δραστηριοποιείται σε αυτόν μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, αφ' ετέρου πολύ μεγάλο ποσοστό της παραγωγής είναι συγκεντρωμένο σε ελάχιστες, μεγάλο μεγέθους όμως γαλακτοβιομηχανίες. Οι εν λόγω εταιρίες καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής αγοράς, έχοντας εδραιωθεί πλέον λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο, της ποικιλίας των προϊόντων τους και των ισχυρών εμπορικών σημάτων που διαθέτουν, καθώς και των ισχυρών δικτύων διανομής. Αναφορικά με τις λοιπές παραγωγικές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία τους περιλαμβάνει

μονάδες παραγωγής πολύ μικρού μεγέθους και παραγωγικής δυναμικότητας, δηλαδή μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο.

Ο κλάδος περιλαμβάνει επίσης και ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων οι οποίες ασχολούνται με την εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, κυρίως από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι εν λόγω εταιρίες δραστηριοποιούνται στην πλειοψηφία τους στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και οι εισαγωγές γαλακτοκομικών αποτελούν μικρό ποσοστό της συνολικής τους δραστηριότητας. Παρόλα αυτά, ορισμένες από αυτές κατέχουν αξιόλογα μερίδια αγοράς, καθότι διαθέτουν επώνυμα προϊόντα που είναι ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, οι εταιρίες αυτές έχουν πανελλαδικό δίκτυο διανομής και οργανωμένες μεθόδους προώθησης των προϊόντων τους.

Η πορεία της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα δεν παρουσιάζει δραστικές μεταβολές τα τελευταία έτη, γεγονός που αποδίδεται κυρίως στην εφαρμογή του συστήματος των ποσοτώσεων (από το 1984), το οποίο καθορίζει το σύνολο της παραγωγής της βασικής πρώτης ύλης (αγελαδινό γάλα), σε όλες τις χώρες της Ε.Ε.

Η ωριμότητα της αγοράς δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, αναγκάζοντας “μικρούς” και “μεγάλους” να αναζητούν συνεχώς στρατηγικές επιβίωσης και ανάπτυξης.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, που εκτείνεται από προϊόντα πρωτογενούς παραγωγής, έως επεξεργασμένα βιομηχανικά προϊόντα. Τα **γαλακτοκομικά προϊόντα** διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες: *Γάλα* (γάλα νοπό, παστεριωμένο γάλα, γάλα UHT, γάλα υψηλής παστερίωσης, γάλα μακράς διάρκειας, γάλα κατάψυξης, σκευάσματα γάλακτος, γάλα συμπυκνωμένο, γάλα τυροκομίας, παρασκευάσματα

γάλακτος, ξινόγαλα, βούτυρο γάλακτος, γιαούρτι, κρέμα γάλακτος, κρέμα σαντιγί), *Παγωτά*, καθώς και *Τυριά* (τυρί άσπρο, τυρί κίτρινο και φέτα).

Οι προοπτικές δε, της *ζήτησης* γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, φαίνεται πως είναι θετικές. Η στροφή του καταναλωτικού κοινού προς προϊόντα υγιεινής διατροφής εντείνεται, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις και τα μεγάλα ποσά που δαπανώνται από τις επιχειρήσεις στην έρευνα, δημιουργούν συνεχώς νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, προσαρμοσμένα στις ανάγκες «νέων καταναλωτών». Έτσι, ένα σημαντικό ποσοστό καταναλωτών που δεν ήταν δυνητικός πελάτης για τις επιχειρήσεις, φαίνεται πως στρέφεται προς την κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων.

Σε ό,τι έχει να κάνει με την *προσφορά* στον κλάδο των γαλακτοκομικών που περιλαμβάνει και το μελετώμενο δείγμα επιχειρήσεων, μπορεί γενικά να πει κανείς πως ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου αντιπροσωπεύει μικρό ποσοστό των συνολικών επιχειρήσεων της μεταποίησης, η συνολική απασχόληση παρουσιάζει σχετική αύξηση, αν και οι μονάδες αυτοματοποιούνται με τα χρόνια.

Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Γαλακτοκομικά Προϊόντα

Στον πίνακα 9, παρουσιάζονται ορισμένα από τα μέχρι στιγμής διαθέσιμα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποίησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος κατά την περίοδο Φεβρουάριος 2004-Ιανουάριος 2005. Η έρευνα αυτή κάλυψε, βάσει δείγματος, τα νοικοκυριά όλης της χώρας ανεξάρτητα από μέγεθος ή άλλα οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τους. Ένας από τους σκοπούς της έρευνας, είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την αξία των αγορών των νοικοκυριών για κάθε είδους αγαθό και υπηρεσία.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για γαλακτοκομικά προϊόντα (γάλα νωπό, γάλα με λίγα λιπαρά, γάλα σε κουτιά, γάλα σκόνη, γιαούρτι, γάλα σοκολατούχο, κρέμα γάλακτος, άλλα προϊόντα γάλακτος, βούτυρο γάλακτος) ανέρχεται σε €30,44 έναντι €288,96 για το σύνολο των ειδών διατροφής (ποσοστό 10,53%). Η υψηλότερη μέση μηνιαία δαπάνη πραγματοποιείται από τα νοικοκυριά της περιφέρειας πρωτεύουσας (€34,02) καλύπτοντας το 11,1% του συνόλου των μηνιαίων δαπανών για είδη διατροφής.

**Πίνακας 9: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για
γαλακτοκομικά προϊόντα κατά περιοχή (σε €)**

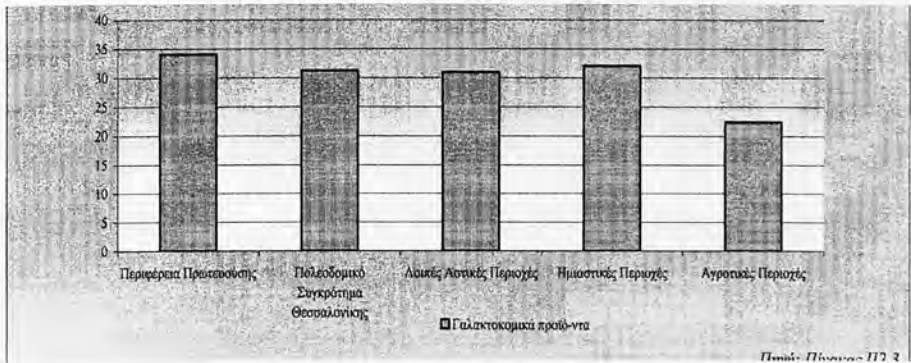
Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών/ Δαπάνες	Όλες οι Περιοχές	Αστικές περιοχές					
		Σύνολο Αστικών Περιοχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολυοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης	Λοιπές Αστικές Περιοχές	Ημιαστικές Περιοχές	Αγροτικές Περιοχές
Συνολικός Αριθμός Νοικοκυριών	3.992.964	2.687.885	1.423.184	334.043	930.659	485.807	819.272
Είδη διατροφής	288,96	297,02	305,84	287,55	286,9	307,4	251,61
Γαλακτοκομικά προϊόντα (εκτός τυριών)	30,44	32,61	34,02	31,18	30,94	32,01	22,40
Γάλα νωπό	11,33	12,13	11,53	15,08	12	12,89	7,78
Γιαούρτι	7,77	8,33	9,12	6,56	7,74	8,11	5,72
Γάλα σε κουτιά (ζαχαρούχο, εβγαπορέ και μακράς διάρκειας)	3,9	3,45	3,68	2,07	3,6	4,9	4,79
Γάλα με λίγα λιπαρά	3,23	4,02	4,79	3,79	2,91	2,01	1,4
Γάλα σκόνη	1,27	1,27	1,13	0,57	1,73	1,31	1,23
Γάλα σοκολατούχο	0,71	0,81	0,86	0,65	0,82	0,69	0,37
Βούτυρο γάλακτος (νωπό, μαγειρικό κλπ.)	0,53	0,59	0,57	0,88	0,51	0,56	0,33
Κρέμα γάλακτος	0,56	0,7	0,97	0,21	0,47	0,45	0,17
Άλλα προϊόντα γάλακτος	1,14	1,31	1,4	1,37	1,16	1,09	0,61

Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικονομικών Προσπολασμών 2004/2005)

Στο διάγραμμα 4 διαπιστώνονται οι αποκλίσεις στις μέσες μηνιαίες δαπάνες για γαλακτοκομικά προϊόντα, ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή. Συγκεκριμένα, ενώ τα νοικοκυριά της περιοχής της πρωτεύουσας δαπανούν κατά μέσο όρο €34,02 μηνιαίως για γαλακτοκομικά προϊόντα, το αντίστοιχο ποσό στα νοικοκυριά του πολεοδομικού συγκροτήματος της Θεσσαλονίκης, των λοιπών αστικών περιοχών και των ημιαστικών περιοχών είναι €31,18, €30,94 και €27,11 αντίστοιχα. Σημαντικά χαμηλότερη μηνιαία δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα εμφανίζουν τα νοικοκυριά

των αγροτικών περιοχών (€22,40), γεγονός που εν μέρει οφείλεται και στην αυτοκατανάλωση των εξεταζόμενων προϊόντων, από νοικοκυριά που ασχολούνται με κτηνοτροφία.

Διάγραμμα 4: Μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή



Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων

Ο πίνακας 10 παρουσιάζει τις πωλήσεις των επιχειρήσεων που παράγουν γαλακτοκομικά προϊόντα, κατά το διάστημα 1999-2004. Διευκρινίζεται ότι, οι πωλήσεις της εταιρίας Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος ΑΕ για την περίοδο 1999-2002 περιλαμβάνουν γαλακτοκομικά προϊόντα και χυμούς φρούτων.

Οι πωλήσεις της εταιρίας Αγνό Βιομηχανία Γάλακτος ΑΕ για το 2001 καλύπτουν το διάστημα 01.09.2000-31.12.2001. κατά το οποίο όμως λειτουργούσε παράλληλα και η Αγνό Ένωση Αγροτικών Γαλακτοκομικών και Αγελαδοτροφικών Συνεταιρισμών Θεσσαλονίκης. Η τελευταία πραγματοποίησε σημαντικές πωλήσεις, αλλά λόγω της νομικής της μορφής δεν υποχρεούτο σε δημοσίευση οικονομικών στοιχείων.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 10, οι συνολικές πωλήσεις των παραγωγικών εταιριών ανήλθαν σε €1.654 εκ. το 2004 από €1.590 εκ. το 2003, εμφανίζοντας ποσοστιαία αύξηση 4,05%.

Εκτιμάται ότι, οι πωλήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων από τις αναφερόμενες εταιρίες διαμορφώθηκαν σε €800-820 εκ. το 2004, καλύπτοντας περίπου το 50%, των αντίστοιχων συνολικών τους πωλήσεων.

Σημαντική αύξηση στις συνολικές τους πωλήσεις (σε απόλυτα μεγέθη) το 2004 σε σχέση με το 2003 παρουσίασαν οι εταιρίες: Τυράς ΑΕ (€16,8 εκ.), Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος ΑΕ (€14,7 εκ.), Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ (€9,94 εκ.) και η Μεβγάλ Α.Ε. (€9,01 εκ.). Τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στις συνολικές τους πωλήσεις την ίδια περίοδο, εμφάνισαν οι εταιρίες Κορφή Α.Ε. (154,3%), Μακεδονική Φάρμα Παραδοσιακών Γαλακτοκομικών Προϊόντων Α.Ε. (33,3%), Α.ΒΙ.ΓΑΛ. Α.Ε. (28,7%), Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ (27,4%) και Τυράς ΑΕ (17,7%).

Πίνακας 10: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (1999-2004)

Επωνυμία	2004	2003	2002	2001	2000	1999
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	349.617.126	359.108.653	345.565.117	319.883.881	300.701.098	296.213.582
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕ- ΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	344.667.745	335.849.188	321.026.141	295.985.429	281.827.290	267.206.503
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟ- ΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	319.472.578	304.769.401	288.281.801	260.135.887	232.571.190	215.937.021
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	173.288.519	164.274.868	153.645.709	144.194.577	128.719.663	118.159.340
ΤΥΡΑΣ Α.Ε.	111.722.920	94.877.679	70.575.600	57.413.028	44.678.518	34.915.460
ΔΩΔΩΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.	95.162.460	87.658.354	84.098.377	85.570.728	80.254.230	74.219.774
ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	69.525.353	69.007.612	73.522.481	72.944.544	65.567.065	63.354.017
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟ- ΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	44.912.459	34.970.710	25.197.443	19.687.791	11.029.787	11.221.916
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. (1)	31.736.812	33.533.816	35.919.296	8.665.378	0	0
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	22.173.996	20.119.940	18.648.805	15.881.171	9.838.151	7.941.643
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	20.971.658	18.125.482	14.266.460	10.895.765	9.135.382	7.300.493
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	15.337.641	15.465.119	15.311.159	13.803.850	12.642.571	11.202.706
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝΕΤ. ΤΡΙΚΑΛΩΝ - ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	10.500.000*	9.800.000*	0	0	0	0
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	9.549.953	9.282.950	8.752.274	8.446.772	8.058.456	7.072.901
ΚΡΙΑΡΑΣ Α.Ε.	7.903.875	8.505.647	7.157.675	4.065.922	3.374.668	2.814.216
Α.ΒΙ.ΓΑΛ. Α.Ε. (2)	5.225.863	4.059.375	4.068.126	858.787	94.001	0

Πίνακας 10: (συνέχεια)

Επωνυμία	2004	2003	2002	2001	2000	1999
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε. (3)	3.978.844	4.663.162	0	0	0	0
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	3.670.750	3.443.107	2.887.209	2.908.195	2.350.676	2.006.544
ΕΛ-ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	3.390.547	3.111.778	3.289.511	3.872.820	3.573.594	3.263.410
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε. (4)	2.851.918	2.784.741	2.513.817	2.343.023	44.346	0
ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑ ΠΑ- ΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟ- ΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Α.Ε. (5)	2.136.024	1.601.544	0	0	0	0
ΚΟΡΦΗ Α.Ε. (6)	1.695.969	666.812	0	0	0	0
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε. (7)	1.395.671	1.353.684	1.242.026	2.017.577	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	1.654.897.480	1.590.379.595	1.475.969.027	1.329.575.125	1.194.460.686	1.145.171.504

* Κατά δήλωση

ΜΑ: Μη Διαθέσιμο

Σημειώσεις:

1. Οι πωλήσεις του 2001 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Αγνώ Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε. με την σημερινή νομική μορφή και καλύπτουν το διάστημα 01.09.2000-31.12.2001.

2. Οι πωλήσεις του 1999 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Α.Β.Γ.Α. Α.Ε. κατά τη οποία δεν πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις και καλύπτουν το διάστημα 10.03.1999-31.12.1999.

3. Οι πωλήσεις του 2003 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Φάρμα Κουκάκη Α.Ε. και καλύπτουν το διάστημα 01.02.2002-31.12.2003.

4. Οι πωλήσεις του 2000 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Στυμφαλία Α.Ε.Β.Ε. και καλύπτουν το διάστημα 01.01.2000-31.12.2000.

5. Οι πωλήσεις του 2000 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Μακεδονική Φάρμα Παραδοσιακών Γαλακτοκομικών Προϊόντων Α.Ε. κατά την οποία δεν πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις και καλύπτουν το διάστημα 27.01.1999-31.12.2000.

6. Οι πωλήσεις του 2001 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Κορφή Α.Ε. κατά την οποία δεν πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις και καλύπτουν το διάστημα 28.06.2000-31.12.2001.

7. Οι πωλήσεις του 2001 αφορούν την πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας Στρογγυλούδης Γαλακτοκομική Α.Ε. και καλύπτουν το διάστημα 03.01.2000-31.12.2001.

Πηγή: ICAP

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**Εξέλιξη των Εισαγωγών-Κυριότερες Χώρες Προέλευσης**

Στον πίνακα 11 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εισαγόμενων ποσοτήτων γαλακτοκομικών προϊόντων ανά βασική κατηγορία, τη χρονική περίοδο 2000-2004. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι, οι συνολικές ποσότητες εισαγωγών εμφάνισαν διαχρονική αύξηση την περίοδο 2000-2004, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,04% (2000: 227.473 τόνοι, 2004: 266.505 τόνοι). Το 2003 οι εισαγωγές είχαν αυξηθεί κατά 23,4% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (273.106 τόνοι), ενώ το 2004 εκτιμάται ότι μειώθηκαν σε 266.505 τόνους (ποσοστιαία μείωση 2,4%). Η αξία των εισαγωγών (πίνακας 12) ανήλθε σε 284,8 εκ. το 2004, έναντι €265,1 το 2000 (μέσος ρυθμός μεταβολής: 1,8%).

Πίνακας 11: Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)

Κατηγορία Προϊόντος	2000	2001*	2002*	2003*	2004*
Σύνολο γάλακτος	193.113	180.629	187.812	235.539	227.403
Κρέμα γάλακτος (UHT)	10.108	10.331	9.879	11.001	9.891
Σύνολο γιαουρτιού	2.997	2.981	3.346	5.971	7.499
Άλλα νοσά προϊόντα γάλακτος	7.801	8.266	6.512	4.377	5.079
Ορός γάλακτος & άλλα προϊόντα	6.105	6.480	7.636	7.743	8.334
Σύνολο βούτυρο	7.349	5.709	6.131	8.476	8.298
Γενικό Σύνολο	227.473	214.396	221.316	273.106	266.505
* Προσωρινά στοιχεία Ποσότητα: τόνοι					

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 12: Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)

Κατηγορία Προϊόντος	2000		2001*		2002*		2003*		2004*	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) - Υψηλής Παστερίωσης	82.294	53.663.240	76.687	46.256.145	89.971	46.593.860	118.919	61.031.037	113.613	64.906.387
Γάλα Συμπυκνωμένο σε σκόνη ή κόκκους	12.795	32.648.992	13.379	30.714.339	13.206	29.735.470	15.936	30.309.385	17.082	36.406.748
Γάλα Εμβλαστός χωρίς ζάχαρη	96.281	107.877.608	89.408	102.164.070	83.167	106.456.316	97.869	113.564.457	94.425	105.294.188
Γάλα Εμβλαστός ζαχαρωτό	1.743	2.355.952	1.155	1.676.613	1.468	2.239.490	2.815	5.473.738	2.282	3.858.977
Σύνολο Γάλακτος	193.113	196.545.792	180.629	180.811.167	187.812	185.025.136	235.539	210.378.617	227.403	210.466.300
Κρέμα Γάλακτος (UHT)	10.108	20.113.300	10.331	18.962.718	9.879	19.283.203	11.001	20.866.594	9.891	18.226.225
Γιαούρτι Λευκό	1.089	1637831.742	975	1.520.101	1.010	1.505.852	2.275	2.922.164	3.070	4.345.021
Γιαούρτι με Άρωμα ή Φρούτα	1.908	2.750.152	2.006	2.793.190	2.336	2.788.337	3.696	4.454.275	4.429	5.314.189
Σύνολο Γιαουρτιού	2.997	4.387.984	2.981	4.313.291	3.346	4.294.189	5.971	7.376.439	7.499	9.659.210
Βουτυρόγαλα, ξηρόγαλα, πηχμένο γάλα και κρέμα και άλλα υγνά προϊόντα γάλακτος, που έχουν υποστεί ζύμωση (συμμ. επιδόρπια) με ή χωρίς πρόσθετα	7.801	11.479.196	8.266	13.018.909	6.512	11.522.914	4.377	7.623.445	5.079	8.967.215
Άλλα Υγνά Προϊόντα Γάλακτος	7.801	11.479.196	8.266	13.018.909	6.512	11.522.914	4.377	7.623.445	5.079	8.967.215
Ορός Γάλακτος σε σκόνη, συμμ. ή με πρόσθετα	4.973	3.970.622	4.347	4.111.370	5.679	5.023.760	6.881	5.181.097	6.921	6.270.884
Άλλα προϊόντα με βάση το γάλα	1.132	3.924.577	2.133	5.287.157	1.957	5.457.398	862	3.550.408	1.413	4.981.482
Ορός Γάλακτος & Άλλα Προϊόντα	6.105	7.895.199	6.480	9.398.527	7.636	10.481.158	7.743	8.731.505	8.334	11.252.366
Βουτυρο Γάλακτος (Λιπ. μέχρι 85%)	4.690	16.732.661	3.411	11.785.824	3.548	13.291.700	5.235	20.659.854	4.575	14.846.127
Λιπαρές Υλεις για Επάλειψη (Λιπ. μέχρι 80%)	335	761.558.8877	9	33.466	8	43.481	11	53.245	10	43.628
Αρωματισμένο Βούτυρο Επ. Χρήσης (Λιπ. > 99%)	2.323	7.212.447	2.289	8.560.654	2.575	7.860.432	3.230	26.916.567	3.713	11.383.492
Σύνολο Βουτύρου	7.349	24.706.666	5.709	20.379.944	6.131	21.195.613	8.476	47.629.666	8.298	26.273.247
Γενικό Σύνολο	227.473	265.128.137	214.396	246.884.556	221.316	251.802.213	273.106	302.606.266	266.505	284.844.563

Προσοχή: στοιχεία
Ποσότητα: τόνοι
Αξία: €

Πηγή: ΕΣΥΕ

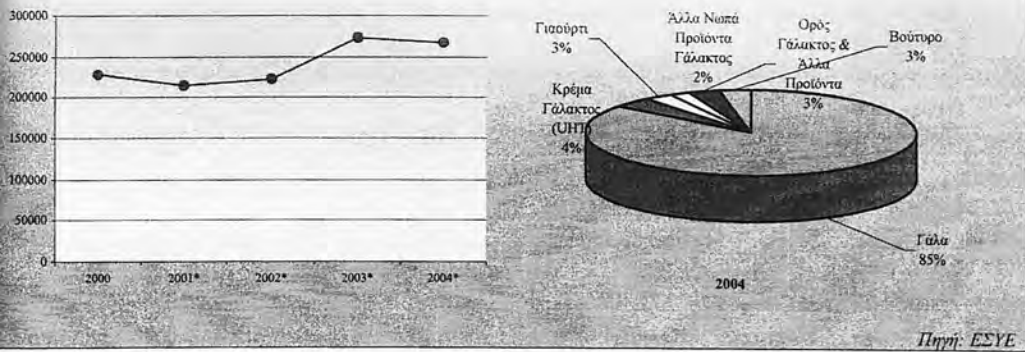
Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης των γαλακτοκομικών προϊόντων (πίνακας 13) σημειώνεται ότι, προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από τις χώρες της Ε.Ε. Ειδικότερα, η Γερμανία, η Ολλανδία και η Γαλλία αποτελούν τους κυριότερους προμηθευτές μας σε γαλακτοκομικά προϊόντα, καθώς καλύπτουν ποσοστό μεγαλύτερο του 88% επί των συνολικών εισαγωγών την εξεταζόμενη περίοδο.

Πίνακας 13: Κυριότερες χώρες προέλευσης γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)

Χώρα Προέλευσης	2000		2001*		2002*		2003*		2004†		Άνω
	Ποσότητα	Άξια	Ποσότητα	Άξια	Ποσότητα	Άξια	Ποσότητα	Άξια	Ποσότητα	Άξια	
Γερμανία	91.373	97.883.525	94.374	96.803.459	88.716	89.202.081	119.446	104.364.051	129.871	115.407.408	
Ολλανδία	55.189	69.259.011	55.037	69.449.361	47.416	76.076.578	61.117	85.220.799	50.686	77.053.038	
Γαλλία	52.934	56.414.025	43.817	39.183.706	46.553	41.547.011	49.098	56.847.407	50.430	59.019.166	
Βέλγιο & Λουξεμβούργο	4.083	7.561.615	3.466	7.680.192	4.234	6.538.805	5.834	10.644.800	8.080	16.488.609	
Ισπανία	10.798	10.290.679	6.992	9.430.962	19.743	12.627.256	18.963	12.401.382	7.088	11.817.638	
Ιταλία	4.786	4.972.078	1.123	1.448.698	1.115	1.909.833	2.383	3.130.296	4.913	3.997.785	
Δανία	3.513	10.658.900	4.470	13.553.971	3.355	10.469.594	4.712	9.915.684	3.561	10.361.751	
Γιουδαία	1.734	2.355.542	3.549	4.902.335	3.527	4.805.773	2.364	9.989.513	3.082	9.031.391	
Βρετανία	279.648	725.330	379	2.355.581	1.880	2.363.533	2.115	2.640.540	1.297	2.483.038	
Σουηδία	1.857	3.619.980	592	1.220.042	2.390	4.385.042	2.462	4.825.225	1.240	3.903.010	
Φινλανδία	314.453	446.489	358	629.636	234	280.843	233	224.036	187	811.198	
Λοιπές Χώρες Ε.Ε.	519.848	787.780	239	226.589	319	242.414	667	858.527	1.476	1.543.817	
Συνολό Ε.Ε.	227.379	264.974.955	214.396	246.884.532	219.482	251.148.763	269.396	301.062.260	261.834	282.290.034	
Γρίπες Χώρες	93.649	153.182	-	24	1.834	653.450	3.710	1.544.096	4.671	1.919.669	
Εξωκό Σύνολο	227.473	265.128.137	214.396	246.884.556	221.316	251.802.213	273.106	302.606.266	266.506	284.219.703	

* Ημερομηνία εισαγής
Ποσότητα: τόνοι
Άξια: €

(πηγή: ΔΕΚΕΤ)

Διάγραμμα 5: Διάρθρωση των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)

Εξέλιξη των Εξαγωγών-Κυριότερες Χώρες Προορισμού

Στον πίνακα 14 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων ανά βασική κατηγορία, τη χρονική περίοδο 2000-2004. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, οι εξαγωγές εμφάνισαν διαχρονική αύξηση την εξεταζόμενη περίοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 27,7% (2000: 10.136 τόνοι, 2004: 26.963 τόνοι). Η αξία των εξαγόμενων ποσοτήτων (πίνακας 15) ανήλθε σε €43,9 εκ. το 2004, έναντι €23,1 εκ. το 2000 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 17,4%).

Πίνακας 14: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)

Κατηγορία Προϊόντος	2000	2001*	2002*	2003*	2004*
Γάλα	1.258	1.133	662	771	941
Ζερέμα Γάλακτος (UHT)	38	20	2	23	11
Γιαούρτι	7.982	7.923	9.046	93.906	19.230
Άλλα Νοπά Προϊόντα Γάλακτος	496	490	621	696	643
Όρος Γάλακτος & Άλλα Προϊόντα	336	840	1.967	5.447	6.008
Βούτυρο	27	23	9	28	130
Γενικό Σύνολο	10.136	10.429	12.307	100.871	26.963

*Προσωρινά στοιχεία
Ισότητα: τόνοι*

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 15: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία (2000-2004)

Κατηγορία Προϊόντος	2000		2001*		2002*		2003*		2004 ^c	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Γάλα Μικρός Διαρρέκτος (UHT)-Υψηλής πιστευσιμότητας	509	498.094	182	178.693	107	139.771	271	205.537	477	261.731
Γάλα Συμπυκνωμένο σε σκόνη ή κόκκους	216	674.112	406	1.004.940	54	91.793	23	56.514	25	30.844
Γάλα Ελαφρώς γλυκύς ζάχαρη	516	590.735	474	538.544	466	642.804	456	687.642	306	470.334
Γάλα Ελαφρώς ζαχαρούχο	17	35.901	71	92.340	35	60.913	21	32.029	133	240.475
Σύνολο Γάλακτος	1.258	1.798.841	1.133	1.814.517	662	935.281	771	981.722	941	1.003.384
Κρέμα Γάλακτος (UHT)	38	91.441	20	29.337	2	3.122	23	38.273	11	14.022
Γαουρτί Λευκό	6.837	16.434.924	6.827	17.066.303	7.753	19.231.079	58.331	22.677.111	17.077	36.061.600
Γαουρτί με Άρωμα ή Φρούτα	1.145	3.050.955	1.096	3.288.185	1.293	3.378.366	35.575	3.531.828	2.152	3.380.175
Σύνολο Γαουρτιού	7.982	19.485.879	7.923	20.354.488	9.046	22.609.445	93.906	26.208.939	19.230	39.441.835
Βουτυράκια, ξηνόγαλο, πηχμένο γάλα και κρέμα και άλλα υγρά προϊόντα γάλακτος, που έχουν υποστεί ζύμωση (συμτ. επιδόματα) με ή χωρίς πρόσθετα	496	1.361.677	490	1.373.012	621	1.946.370	696	2.070.720	643	1.862.262
Άλλα Νοσά Προϊόντα Γάλακτος	496	1.361.677	490	1.373.012	621	1.946.370	696	2.070.720	643	1.862.262
Ορός Γάλακτος σε σκόνη, συμτ. ή με πρόσθετα	311	289.966	625	889.212	1.051	550.511	934	735.760	1.549	1.073.384
Άλλα προϊόντα με βάση το γάλα	25	15.109	215	130.980	916	224.015	4.513	229.661	4.459	156.297
Ορός Γάλακτος & Άλλα Προϊόντα	336	305.075	840	1.020.192	1.967	774.526	5.447	965.421	6.008	1.229.681
Βούτυρο Γάλακτος (λιπ. μέχρι 85%)	25	67.903	23	67.801	9	39.045	18	44.768	129	345.096
Αρυδατωμένο Βούτυρο Επ. Χρήσης (λιπ. >95%)	2	3.784	-	-	-	-	10	28.556	1	5.767
Σύνολο Βουτυρών	27	71.687	23	67.801	9	39.045	28	73.324	130	350.863
Γενικό Σύνολο	10.136	23.114.599	10.429	24.659.347	12.307	26.307.789	100.871	30.538.399	26.963	43.902.047

* Προσροημένα στοιχεία

Ποσότητα: τόνοι

Αξία: €

Πηγή: ΕΣΥΕ

Το κυριότερο εξαγωγικό μας προϊόν είναι το γιαούρτι, το οποίο κατά την εξεταζόμενη περίοδο απέσπασε το 71,3% της συνολικής ποσότητας εξαγωγών το 2004. Ακολουθεί ο «ορός γάλακτος» και «άλλα προϊόντα» με μερίδιο 22.3% το 2004, ενώ πολύ χαμηλά είναι τα μερίδια των άλλων κατηγοριών.

Όσον αφορά τις χώρες προορισμού των ελληνικών γαλακτοκομικών προϊόντων (πίνακας 16) σημειώνεται ότι, οι χώρες της Ε.Ε. απορρόφησαν το 73%-87% των εξαγόμενων ποσοτήτων, καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο. Ειδικότερα, **η Γερμανία, η Βρετανία και η Ιταλία** αποτέλεσαν τις σημαντικότερες αγορές προορισμού των εγχώριων γαλακτοκομικών. Το μερίδιο τους επί των συνολικών εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων το 2004 ήταν 48,6%.

Πίνακας 16: Κυριότερες χώρες προορισμού γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)

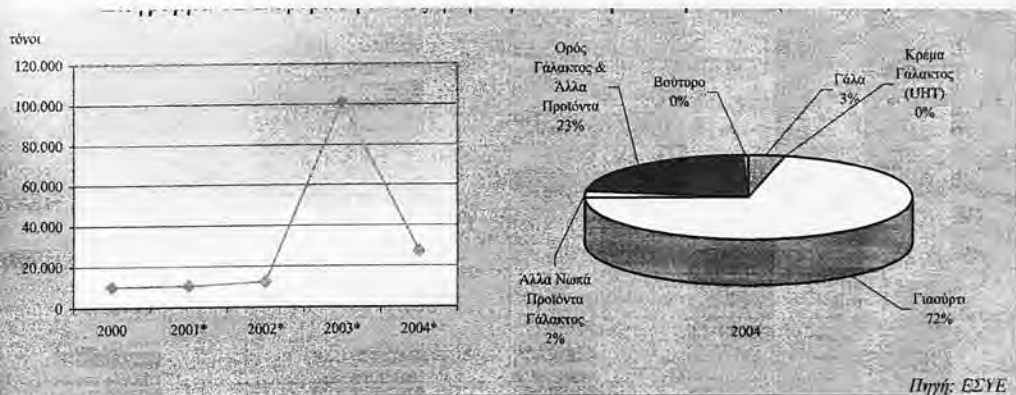
Χώρα Προορισμού	2000*		2001*		2002*		2003*		2004*	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Γερμανία	1.342	2.996.814	1.776	3.907.590	1.833	3.354.041	15.095	3.027.888	21.000	3.119.761
Βρετανία	3.114	8.445.417	3.047	8.530.677	3.621	9.450.976	3.775	9.186.451	3.600	9.000.000
Ιταλία	1.279	2.769.697	1.215	3.037.907	1.298	2.948.922	65.863	3.889.734	2.343	1.760.769
Γαλλία	831	1.690.019,02	433	865.755	612	417.385	226	413.208	2.085	587.058
Κίπρος	0	0	0	0	0	0	1.258	3.245.468	1.312	3.908.000
Λουξεμβούργο	1.231	3.039.653	1817	4.136.465	1655	4.195.532	12.066	5.526.076	7.018	1.805.571
Σύνολο Ε.Ε.	7.797	18.961.683	8.288	20.478.394	9.019	20.366.856	98.284	25.888.825	23.535	37.781.832
Κίνα	1.145	2.241.060	1.086	2.374.200	1.242	3.019.777	0	0	0	0
Βουλγαρία	109	165.305,62	106	126.991	226	179.681	294	228.333	540	56.811
Ρουμανία	183	931.674,8399	30	17.660	434	252.359	434	216.037	366	166.198
Αλβανία	110	109.691,2164	328	280.186	605	317.632	247	219.577	363	139.464
Π.Γ.Δ.Μ.	65	82.592,34923	42	68.871	27	46.698	33	49.835	108	301.780
Μάλτα	89	951.895,74908	1	583	0	0	0	0	0	0
Λουξεμβούργο, Τρίτες Χώρες	637	1.365.908,904	548	1.312.462	754	2.124.786	1.578	3.735.792	2.150	5.376.060
Σύνολο Τρίτων Χωρών	2.339	4.152.916	2.141	4.180.953	3.288	5.940.933	2.586	4.449.574	3.427	6.120.215
Γενικό Σύνολο	10.136	23.114.599	10.429	24.659.347	12.307	26.307.789	100.871	30.338.399	26.963	43.902.047

* Προσομοίωση σταθμίστη

Ποσότητα: τόνοι

Αξία: €

Πηγή: [11]

Διάγραμμα 6: Διάρθρωση των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων (2000-2004)

Αναλυτικότερα, κατά κατηγορία προϊόντων σημειώνονται τα εξής:

Ανοδική πορεία εμφάνισαν οι ποσότητες εξαγωγών σε γιαούρτι. Ειδικότερα, οι εξαγωγές ανήλθαν σε 19.230 τόνους το 2004 από 7.982 τόνους το 2000 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 24,6%). Το μεγαλύτερο μέρος αφορά λευκό γιαούρτι, οι εξαγόμενες ποσότητες του οποίου ανήλθαν σε 17.077 τόνους το 2004 έναντι 6.837 τόνων το 2000 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 25,7%). Οι αντίστοιχες ποσότητες σε γιαούρτι με άρωμα ή φρούτα εκτιμώνται σε 2.152 τόνους το 2004, από 1.145 τόνους το 2000 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 17,1%). Όσον αφορά τις χώρες προορισμού σημειώνεται ότι κυριότερες αγορές για το λευκό γιαούρτι είναι η Βρετανία, η Γερμανία και η Ιταλία. Οι εξαγωγές σε γιαούρτι με πρόσθετα κατευθύνονται κατά κύριο λόγο σε χώρες της Ε.Ε. και συγκεκριμένα στη Γερμανία, την Γαλλία, την Ιταλία και την Ισπανία ενώ σημαντικές ποσότητες απορροφά και η Κύπρος.

Οι συνολικές εξαγωγές γάλακτος εμφάνισαν διαχρονική μείωση την περίοδο 2000-2004 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7% (2000: 1.258 τόνους, 2004: 941 τόνους).

Οι χώρες της ΕΕ αποτελούν τους σημαντικότερους προορισμούς όσον αφορά το γάλα μακράς διάρκειας-υψηλής παστερίωσης και το γάλα εβαπορέ (χωρίς ζάχαρη και ζαχαρούχο), με κυριότερες εξ αυτών τη Γερμανία, τη Γαλλία και την Κύπρο, ενώ σημαντική ποσότητα κατευθύνθηκε και προς την Αλβανία. Το συμπυκνωμένο γάλα (σε σκόνη ή κόκκους) κατευθύνθηκε κυρίως σε Τρίτες χώρες (Αλβανία, Π.Γ.Δ.Μ.).

Οι ποσότητες εξαγωγής των λοιπών γαλακτοκομικών προϊόντων κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Μεταξύ αυτών, σημαντική αύξηση σημείωσαν οι εξαγωγές **«ορού γάλακτος και άλλων προϊόντων»** με βάση το γάλα, οι οποίες ανήλθαν συνολικά σε 6.008 τόνους το 2004 έναντι 336 τόνων το 2000. Επιπρόσθετα, σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι ποσότητες εξαγωγής βουτύρου, οι οποίες διαμορφώθηκαν σε 130 τόνους το 2004 από 27 τόνους το 2000.

Η ΕΡΕΥΝΑ

Μετά και την παρουσίαση της διεθνούς αλλά και της ελληνικής πραγματικότητας, του περιβάλλοντος -δηλαδή- όπου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις, φαίνεται δόκιμο να αναπτύξει κανείς την παρουσίαση του πρωτογενούς ερευνητικού μέρους αυτής της μελέτης.

Όπως σχολιάσθηκε και ανωτέρω, η πρωτογενής μελέτη θα είναι η ανάπτυξη μελετών περιπτώσεων, που στηρίχθηκαν σε διαφορετικές δευτερογενείς πηγές, αλλά κυρίως σε συνεντεύξεις στελεχών των επιχειρήσεων του δείγματος, που είναι υπεύθυνοι για τη στρατηγική διεθνοποίησης καθεμιάς από τις μελετώμενες εταιρείες.

Η ανάπτυξη που θα επιχειρηθεί θα ξεκινά με κάποια εισαγωγική παρουσίαση της κάθε μελετώμενης επιχείρησης, θα συνεχίζει με τα θέματα της έρευνας και τη διάσταση που δίνει κάθε επιχείρηση σε αυτά, μαζί με ένα πρώτο σχόλιο των θέσεων κάθε επιχείρησης στο ζήτημα που τίθεται κάθε φορά. Ακολούθως, θα υπάρξει μία πιο συνοπτική, συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων των μελετών περιπτώσεων, προκειμένου να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια διεθνοποίησης τους. Στο τέλος, θα παρφυσιασθούν τα συμπεράσματα γενικά, καθώς και οι προτάσεις που βγαίνουν από τη μελέτη και τη σχέση θεωρίας και πράξης. Σημειώνεται πως το ερωτηματολόγιο της που απετέλεσε το έρεισμα, καθώς και μία πιο ανεπτυγμένη μορφή κάθε μελέτης περίπτωσης, παρουσιάζονται στο Παράρτημα της μελέτης, σε μία προσπάθεια να δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη και άρτια παρουσίαση της έρευνας.

ΟΙ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**Επιχείρηση Α – ΦΑΓΕ Α.Ε.**

Η εταιρία ΦΑΓΕ είναι ηγέτιδα στο χώρο των γαλακτοκομικών. Επίσης είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρίες της ελληνικής οικονομίας, που εστιάζει στην παραγωγή διαφορετικών γαλακτοκομικών προϊόντων. Η εταιρία αυτή, αμιγώς ελληνική, έχει επιλέξει ως χρηματοοικονομικό υπόβαθρο το δανεισμό και τα ίδια κεφάλαια.

Η ΦΑΓΕ αναπτύσσει την εξαγωγική της πορεία -κυρίως- στη Δυτική Ευρώπη και τις Η.Π.Α.. Η πολιτική και νομική σταθερότητα των ανεπτυγμένων χωρών δίνουν την πολυτέλεια της σιγουριάς και της προσήλωσης στην παραγωγή και τη διακίνηση και προώθηση των προϊόντων της. Η οικονομική σταθερότητα και η κοινωνική ισορροπία που επικρατεί, της παρέχουν τη βεβαιότητα της εξέλιξης. Ο σκληρός, όμως, ανταγωνισμός, ο κορεσμός της αγοράς και τα ήδη κατειλημμένα δίκτυα διανομής αποτελούν τα βασικά προβλήματα, που καθιστούν δύσκολη πρόκληση την ανάπτυξη και καθιέρωση σε αυτές τις αγορές. Η πρόκληση επιτείνεται από το πρόβλημα του τιμολογιακού μειονεκτήματος που έχουν τα ελληνικά προϊόντα, λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής των προϊόντων της και υψηλού μεταφορικού κόστους, εξαιτίας και της γεωγραφικής απόστασης από τις αγορές στόχους. Επίσης, η “ψυχολογική” απόσταση κάποιες φορές είναι μεγάλη, αν και η τάση για ποιότητα ζωής και μεσογειακή δίαιτα ευνοούν την κατανάλωση προϊόντων της εταιρίας στις ανεπτυγμένες αγορές.

Η ΦΑΓΕ έχει επιχειρήσει προσπάθειες για δραστηριοποίηση σε αναπτυσσόμενες αγορές, δε φαίνεται, όμως να παρουσιάζει τα αποτελέσματα που θα επιθυμούσε, αφού -ίσως- δε διαθέτει την εμπειρία για κάτι τέτοιο.

Βασικός στόχος της εταιρίας, είναι -σίγουρα- η ανάπτυξη των απαραίτητων δικτύων και η δημιουργία των βέλτιστων δυνατών, μακροχρόνιων συνεργασιών, που θα της επιτρέψουν τη διείσδυση και εδραίωση στις αγορές, τις οποίες έχει επιλέξει. Αν η επιχείρηση καταφέρει να διατηρήσει και να αναπτύξει το στρατηγικό της πλεονέκτημα, που είναι το καλύτερο -για ελληνική επιχείρηση- δίκτυο αποθήκευσης και διανομής στις ανεπτυγμένες αγορές, τότε φαίνεται να διαθέτει μία καλή προοπτική για το μέλλον.

Επιχείρηση Β – ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.

Η ΜΕΒΓΑΛ είναι η τρίτη σε μέγεθος επιχείρηση του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, (πρώτη η ΔΕΛΤΑ, μετά η ΦΑΓΕ και τρίτη η ΜΕΒΓΑΛ), αρκετά μικρότερη σε σχέση με τις προηγούμενες, αλλά σταθερά εξελισσόμενη και με καλές επιδόσεις σε ό,τι αφορά το μικτό περιθώριο κέρδους, την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, αλλά και τις πωλήσεις.

Η ΜΕΒΓΑΛ, λοιπόν, εστιάζει τις εξαγωγές της -κυρίως- στα τυροκομικά προϊόντα και δίνει έμφαση στο κοινό-στόχο των ομογενών της Ελλάδας στο εξωτερικό. Η περίπτωση αυτή, είναι αρκετά διαφορετική από την προηγούμενη. Υπάρχει διεθνής δραστηριοποίηση σε αγορές ανεπτυγμένες, αλλά με κοινό “ψυχολογικά” εγγύτερα στα ελληνικά δεδομένα. Η επιχείρηση δεν εστιάζει παρά στην ποιότητα και την μοναδικότητα των προϊόντων της, ενώ πιστεύει πως το δύσκολο κομμάτι είναι να “αγγίξει” τους δυνητικούς πελάτες της, αφού κάτι τέτοιο απαιτεί πολύ σημαντικές επενδύσεις και είναι ιδιαίτερα δύσκολο στην ήδη δομημένη και ώριμη αγορά των ανεπτυγμένων χωρών. Δίκτυα και συνεργασίες φαίνονται σημαντικά, αλλά τονίζεται ιδιαίτερα η εστίαση στην ποιότητα και η ανάγκη για επάρκεια παραγωγής κι επενδύσεις.

Επιχείρηση Γ – ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Η ΔΩΔΩΝΗ είναι ακόμη μία ιδιαίτερη ελληνική γαλακτοκομική εταιρία.

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς εδώ απαρτίζεται από το συνασπισμό δυνάμεων μίας κρατικής τράπεζας και ελληνικών συνεταιριστικών οργανώσεων συγκεκριμένης περιοχής. Παρόλα αυτά, η μελετώμενη εταιρία δραστηριοποιείται περισσότερο από 20 χρόνια στο εξωτερικό, σε 27 χώρες, οι περισσότερες των οποίων ανεπτυγμένες, με έντονο το ελληνικό στοιχείο της διασποράς, προσφέροντας -κυρίως- τυροκομικά, και δη φέτα.

Διεισδύει στις αγορές-στόχους της είτε με άμεσες εξαγωγές, αλλά κυρίως μέσω αντιπροσώπων, προσπαθώντας να παρουσιάζει μία σταθερή πορεία και να διατηρεί την εικόνα της στο εξωτερικό, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες, όπου αυτές γίνονται αντιληπτές. Ως ισχυρά σημεία της εταιρίας θα μπορούσαν να αναφερθούν η παράδοση και η φήμη των προϊόντων της, καθώς και η εμπειρία της από τις αγορές πέραν των ελληνικών συνόρων.

Βέβαια, το ακριβό σχετικά προϊόν της, καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός στις κορεσμένες, ανεπτυγμένες αγορές δημιουργούν εμπόδια στη προσπάθεια για διεθνοποίηση. Θα μπορούσε να θεωρηθεί πως το ιδιόρρυθμο ιδιοκτησιακό της καθεστώς, καθώς και η νοοτροπία της εταιρίας, που επιμένει να στηρίζει όλη της την εξαγωγική προσπάθεια σε λίγα άτομα μιας υποδιεύθυνσης, χωρίς να βλέπει την ανάγκη ούτε καν για συμβουλές αγοράς, δεν αποτελούν σωστούς συμμάχους στην προσπάθεια για διεθνή πορεία. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η επιχείρηση αντέχει στο χρόνο και δίνει το δικό της μήνυμα για δραστηριότητα σε παγκόσμια κλίμακα.

Τα Θέματα της Έρευνας – Οι Απαντήσεις των Εταιριών – Σγόλια για Κάθε Θέμα**1. Αρχή εξαγωγών και λόγοι, για τους οποίους κρίθηκε απαραίτητη η διεθνής δραστηριότητα**

Α. ΦΑΓΕ : Αρχές δεκαετίας '80. Όταν παρουσιάστηκε κάποια ευκαιρία για εξαγωγή προϊόντων στην Αγγλία. Με την προοπτική για καθιέρωση σε μία μεγαλύτερη αγορά, αφού η ελληνική ήταν περιορισμένη.

Β. ΜΕΒΓΑΛ : 1984. Η ζήτηση ελληνικών προϊόντων -κυρίως στις χώρες με έντονο ελληνικό στοιχείο- έδωσε το έναυσμα για τις πρώτες εξαγωγές.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : 1981. Η πρώτη προσπάθεια έγινε από την ανάγκη της εταιρίας να ξεφύγει από το καθεστώς διατίμησης, που υπήρχε στο γάλα, στην ελληνική οικονομία.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 φαίνεται να ξεκινούν την εξαγωγική τους δραστηριότητα οι ελληνικές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Είναι η εποχή, που ήδη έχουν εδραιωθεί στην ελληνική αγορά, που δεν αφήνει εξαιρετικά περιθώρια ανάπτυξης, εξαιτίας και της επιβολής διατίμησης στην τιμή του προϊόντος.

Κατά την ίδια περίοδο, η χώρα γίνεται μέλος της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας κι επομένως ανοίγονται νέες προοπτικές για τις επιχειρήσεις, που θέλουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους στη μεγάλη αγορά των χωρών της Δ. Ευρώπης, χωρίς να πιέζονται από υπέρογκα ποσοστά δασμών και κρατικές απαγορεύσεις, έννοιες που σιγά-σιγά φθίνουν για τις αγορές-στόχους της τότε Ε.Ο.Κ..

Οι δύο επιχειρήσεις (Φάγε & Δωδώνη) εδώ έδωσαν η καθεμία και διαφορετική απάντηση στο θέμα. Κρίνεται, όμως πως μάλλον ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων τις οδήγησε στην τελική απόφαση για εξαγωγή στις ανεπτυγμένες αγορές στις αρχές του '80. Όπως, λοιπόν, αναφέρεται και στη σχετική θεωρία, η αντίδραση σε κυβερνητικούς περιορισμούς της μητρικής αγοράς (Byars et

al, 1996), η επέκταση πέραν της αγοράς που κρίνεται ήδη κορεσμένη (Παπαδάκης, 2002), αλλά και η εξάλειψη περιορισμών στο διεθνές εμπόριο (Ball and McCulloch, 1999), όπως προέκυπτε από την Ε.Ο.Κ. ωθούν τις επιχειρήσεις στη δραστηριοποίηση σε νέους προορισμούς (Tevfik, 1992).

Το δεύτερο μεγάλο κύμα επιχειρήσεων ξεκίνησε εξαγωγές στην αρχή της δεκαετίας του '90. Τότε η άλλη μεγάλη αγορά της Ευρώπης, η Ανατολική αυτή τη φορά, άνοιγε τις πύλες της, μετά την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων στις χώρες αυτές. Με τις μεταρρυθμίσεις στη Βαλκανική και τη λουπή Αν. Ευρώπη, ανοίγεται μία νέα αγορά, γεμάτη προοπτικές για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι η αγορά των αναπτυσσόμενων χωρών, που τώρα ξεκινούν την πορεία τους προς την ανάπτυξη, προσφέροντας καταρχήν την προσδοκία για μελλοντικές εξαιρετικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα έσπευδαν να επενδύσουν στην άναρχη και επικίνδυνη αυτή περιοχή, με την απροσδιόριστη ακόμη δομή και ζήτηση. Κι εδώ η τοπική σχετικά κορεσμένη μητρική αγορά, αλλά και η προοπτική για φτηνούς παράγωγικούς συντελεστές (Deresky, 2000), καθώς και η πεποίθηση πως στο μέλλον θα εξαλειφθούν οι περιορισμοί και θα αναπτυχθεί μία μεγάλη νέα αγορά (Ζαχαριάδου, 2001), που πρέπει να κερδηθεί πριν τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2002) είναι τα σημεία σύγκλισης της έρευνας με τη σχετική θεωρία.

II. Αγορές δραστηριοποίησης για κάθε επιχείρηση

A. ΦΑΓΕ : F.Y.R.O.M., Αιθιοπία, Αυστραλία, Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελβετία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Κάτω Χώρες, Κύπρος, Λετονία, Λουξεμβούργο, Νορβηγία, Παναμάς, Πολωνία, Πορτογαλία, Σερβία και Μαυροβούνιο, Σλοβενία, Σουηδία, Φιλιππίνες, Φινλανδία.

B. ΜΕΒΓΑΛ : F.Y.R.O.M., Αυστραλία, Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελβετία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιαπωνία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κάτω Χώρες, Κύπρος, Πολωνία, Σουηδία, Φινλανδία, Χονγκ Κονγκ.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Αυστραλία, Ε.Ε., Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ηνωμένες Πολιτείες, Ισραήλ, Κροατία, Νότιος Αφρική, Πολωνία.

Έτσι, οι επιχειρήσεις με τον καιρό βγαίνουν από τα ελληνικά σύνορα και εξαπλώνουν τις δραστηριότητες τους. Η ΦΑΓΕ έχει ήδη ξεκινήσει και συνεχώς εδραϊώνει τη θέση της στις αγορές της Δύσης. Επίσης, πιστεύει πως διαθέτει ποιοτικό προϊόν, με μοναδική πρόταση πώλησης, που θα αναδειχθεί στην -ήδη κορεσμένη και με μεγάλα εμπόδια εισόδου, από τον έντονο ανταγωνισμό- αγορά της ανεπτυγμένης Δύσης.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις του δείγματος (ΜΕΒΓΑΛ και ΔΩΔΩΝΗ), από την άλλη μεριά, φαίνεται να δοκιμάζουν ακόμη τις δυνάμεις τους σε διαφορετικές στρατηγικές επιλογές. Προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν σε ποικίλες αγορές-στόχους, ουσιαστικά προσδοκώντας τα μέγιστα οφέλη από όπου κι αν προέρχονται.

Έχουν, όμως, ανακαλύψει κι ένα άλλο κομμάτι της ζήτησης των ελληνικών γαλακτοκομικών. Μία αγορά που βρίσκεται “μέσα” στις κατά τόπους αγορές διαφόρων χωρών, των ανεπτυγμένων -κυρίως- οικονομιών. Είναι οι ομογενείς, που νοσταλγούν τα ελληνικά προϊόντα, τα γνωρίζουν και τα αγοράζουν στις χώρες, όπου βρίσκονται. Έτσι, η ζήτηση φέτας είναι σημαντική σε ορισμένες χώρες, όπου υπάρχει ελληνικό στοιχείο. Επίσης, το ελληνικό γιαούρτι φαίνεται να έχει

τους πιστούς τους πελάτες. Και τα προϊόντα αυτά διακινούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις και τις μικρότερες του κλάδου, δημιουργώντας το δικό τους κοινό. Ένα κοινό, πάντως, που θεωρητικά έχει μεγάλο σχετικά μέγεθος, αλλά που φαίνεται να έχει ως μειονέκτημα τη μεγάλη του διασπορά στις διάφορες αγορές, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερα κόστη για μεταφορές και έλεγχο (Agarwal Manaswami, 1992) από τη μητρική επιχείρηση.

III. Λόγοι για την επιλογή αυτών των αγορών

A. ΦΑΓΕ : Κριτήρια επιλογής μιας χώρας: οικονομικό/κοινωνικό επίπεδο του εισοδήματος συμβατό με αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και το νομικό πλαίσιο και οι κανόνες της αγοράς να είναι σταθεροί.

Ανεπτυγμένο δίκτυο αποθήκευσης και διανομής φρέσκων προϊόντων, σε συνδυασμό με την απόσταση από την Ελλάδα.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Οι λόγοι διαφέρουν ανάλογα με την χώρα.

Η οικονομική ανάπτυξη και η ύπαρξη ομογένειας είναι σημαντικοί λόγοι.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Ύπαρξη ομογένειας και δημιουργία ευκαιριών.

Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν για τη στρατηγική επιλογή των αγορών-στόχων τους ποικίλουν και παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις ως προς τη στρατηγική τους θέση.

Η ΦΑΓΕ δε θέλει να πάρει μεγάλο ρίσκο. Ίσως και να μην είναι σε θέση, λόγω της χρηματοοικονομικής της βάσης, αφού στηρίζεται σε δανειακά και ίδια κεφάλαια. Η ίδια αναζητά σταθερότητα στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της. Οι στρατηγικές της βλέψεις έχουν να κάνουν με το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των καταναλωτών της στις αγορές-στόχους (Reardon et al, 1999). Επιδιώκει, όμως, και δίκτυο αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων της τέτοιο, που θα τη φέρει πιο κοντά στις αγορές της. Εδώ, λοιπόν, δίνεται βάση και στη σταθερότητα της αγοράς, αλλά και στην υποδομή (Holt, 1998), προκειμένου να λειτουργεί κατά τον καλύτερο -κάθε φορά- τρόπο, ο προγραμματισμός της επιχείρησης.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν ως κυριότερο στρατηγικό λόγο για την είσοδο σε μία αγορά, τη δυναμική ζήτηση για τα προϊόντα τους (Westhead et al, 2001; Baill and McCulloch, 1999). Η ύπαρξη ισχυρής ομογένειας ουσιαστικά τους εξασφαλίζει κάποια σίγουρη κατανάλωση. Πάνε, όμως, όπου τους δίνονται ευκαιρίες, προσφέροντας ελληνικά γαλακτοκομικά σε δεδομένη -όχι χαμηλή- τιμή, στοχεύοντας

στην κάλυψη της παραγωγικής τους δυναμικότητας, χωρίς υπερβολική έκθεση σε κινδύνους (Peng and Pinitich, 1998).

IV. Τα δυνατά & αδύνατα σημεία της εταιρίας στις αγορές δραστηριοποίησης

A. ΦΑΓΕ : Πλεονεκτήματα: Μοναδικό προϊόν, καλό όνομα και ποιότητα, αλλά και δεξιάτητα στο δίκτυο διανομής.

Μειονεκτήματα: Έντονος ανταγωνισμός στις ανεπτυγμένες αγορές, υψηλή τιμή προϊόντων και μεταφορικών, ισχυρό λιανεμπόριο διεθνώς, μικρή διάρκεια ζωής και συντήρησης προϊόντων, πολιτισμικές-γλωσσικές διαφορές, καθώς και η επιλογή τοπικού αντιπροσώπου στην ξένη αγορά, αλλά και οι ιδιαιτερότητες των αγορών, όπως π.χ. εθνικές νομοθεσίες τροφίμων κ.λπ.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Πλεονεκτήματα: Ποιότητα των προϊόντων και σύναψη καλών εμπρικών συμφωνιών. Μειονέκτημα: Μεγάλα κόστη για μάρκετινγκ και προώθηση εξαγωγών σε πολύ ανταγωνιστικά, διαφορετικά περιβάλλοντα.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Πλεονεκτήματα: Ποιότητα, παράδοση, εμπειρία. Μειονεκτήματα: Τιμή. Δίκτυο. Άσχημη φήμη για τον επαγγελματισμό των Ελλήνων.

Στην προτροπή της έρευνας για παράθεση από την κάθε επιχείρηση των δυνατών και των αδυνάτων σημείων τους, η ΦΑΓΕ φαίνεται να είναι σίγουρη για τα πλεονεκτήματά της: σταθερότητα ποιότητας και μοναδικότητα του προϊόντος, καθώς και δεξιάτητα στο δίκτυο διανομής και απαριθμεί τα μειονεκτήματά, που εστιάζονται -κυρίως- στην έλλειψη ανταγωνιστικής τιμής για το προϊόν, τον έντονο ανταγωνισμό στις αγορές της Δύσης (Παπαδάκης, 2002; Πανηγυράκης, 1999; Σιώμκος, 1999), το ισχυρό λιανεμπόριο, τις προσπάθειες προσαρμογής στα δεδομένα των νέων αγορών (Robertson, Wood, 2001) και τις δυσκολίες προσέγγισης του κοινού των αγορών-στόχων, λόγω και πολιτισμικών διαφορών.

Και για τις μικρότερες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματά που αναφέρονται είναι -κυρίως- η ποιότητα του προϊόντος και η μοναδικότητα του, ενώ άλλες ενδιαφέρουσες απαντήσεις έχουν να κάνουν με την ύπαρξη διαθέσιμης πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας που αναζητά αγορές για να διοχετεύσει τη δύναμή της, την ευελιξία λόγω μικρού μεγέθους, αλλά και τη σύναψη καλών εμπορικών

συμφωνιών. Τα κυριότερα προβλήματα, που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις, έχουν να κάνουν με τη προαναφερθείσα έλλειψη ανταγωνιστικής τιμής για το προϊόν, τη δυσκολία στην κατάκτηση των απαραίτητων καναλιών διανομής, αλλά και την μηδαμινή κρατική υποστήριξη (Κοντογιάννης, 2003; Φραγκάκη, 2004), αντίθετα με τις ανεπτυγμένες χώρες, που όπως αναφέρει η θεωρία ενισχύονται κρατικά οι εξαγωγές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Westhead et al, 2002).

V. Βασικές διαφορές μεταξύ ανεπτυγμένων & αναπτυσσόμενων αγορών

A. ΦΑΓΕ : Το 98% των προϊόντων πωλείται σε ανεπτυγμένες αγορές. Σε κάποιες λίγες αγορές, που είναι αναπτυσσόμενες, υπάρχει ένα μικρό, αλλά εισοδηματικά υψηλό επιπέδου, καταναλωτικό κοινό στο οποίο και απευθύνονται τα προϊόντα της εταιρίας.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Στις ανεπτυγμένες αγορές, στόχοι είναι ο εμπλουτισμός της γκάμας με νέα προϊόντα και σταδιακή-ελεγχόμενη αύξηση του όγκου των εξαγωγών. Αντίθετα στις αναπτυσσόμενες αγορές, στόχο αποτελεί η σταθερή παρουσία και η δημιουργία μιας βάσης με ορισμένα κομβικά προϊόντα, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Δεν γίνεται διαχωρισμός στις αγορές. Εξαγωγές -κυρίως- όπου υπάρχει, ελληνικό στοιχείο ή όσοι επιθυμούν τα ελληνικά προϊόντα ως ιδιαίτερα και αυθεντικά.

Στην ερώτηση που φωτογραφίζει στις εταιρίες το δίλημμα ανεπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη αγορά και στο τι βλέπουν και τι επιλέγουν στην κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις υπεραμύνονται των επιλογών τους, με επιχειρήματα που αναφέρονται και στη σχετική βιβλιογραφία.

Η ΦΑΓΕ τονίζει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εξαγωγικών της προσπαθειών έχουν στρατηγικό στόχο τις ανεπτυγμένες αγορές και διαχωρίζει ένα μικρό μέρος των αναπτυσσόμενων, που έχει την οικονομική ευρωστία να αποκτήσει τα προϊόντα της, τονίζοντας την εστίαση στην ποιότητα και όχι στην τιμή (Porter, 1990; Reardon et al, 1999).

Η ΜΕΒΓΑΛ έχει ως στρατηγικό στόχο να παρουσιάζει ποικιλία προϊόντων στις ανεπτυγμένες αγορές και μέσα από αυτό να αυξάνει τις πωλήσεις της, ενώ στις αναπτυσσόμενες αγορές πιστεύει πως πρέπει να εστιάζει κανείς σε λιγότερα, αλλά σημαντικά, προϊόντα, που θα βοηθήσουν στην καθιέρωση.

Η ΔΩΔΩΝΗ δεν διαχωρίζει τις αγορές και εξάγει κυρίως όπου υπάρχει το ελληνικό στοιχείο.

Όπως φαίνεται και από τις παραπάνω απαντήσεις, επιβεβαιώνεται η θεωρία που αναφέρει πως υπάρχει διαφορετική στρατηγική και βαθμός διαφοροποίησης σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες αγορές (Nachum, 1999; Brunso and Grunert, 1995) και σε αυτό φαίνεται να συγκλίνουν και οι πρακτικές των ελληνικών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων.

VI. Τρόποι διείσδυσης στις διάφορες αγορές

A. ΦΑΓΕ : Συνεργασία απευθείας με αλυσίδες καταστημάτων.

Συνεργασία με εταιρία διανομής, η οποία μπορεί σε κάποια αγορά να ασχολείται αποκλειστικά με τα προϊόντα της εταιρίας, αλλά σε κάποια άλλη αγορά να έχει κι άλλα -μη ανταγωνιστικά- προϊόντα, όπως τυροκομικά ή άλλα είδη ψυγείου. Ίδρυση υποκαταστημάτων στο εξωτερικό.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Άμεσες εξαγωγές.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Κυρίως με άμεσες εξαγωγές. Εξαγωγές σε μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου της ευρωπαϊκής αγοράς και αντιπροσώπους -Έλληνες ή ξένους- όπου είναι απαραίτητο.

Στη στρατηγική απόφαση του τρόπου εισόδου στις διάφορες αγορές-στόχους, οι μελετώμενες επιχειρήσεις ανέφεραν σχεδόν όλες τις γνωστές μεθόδους της βιβλιογραφίας.

Μία πρώτη ανάγνωση του αποτελέσματος μπορεί να δώσει κάποιες λογικές γενικεύσεις. Όλες οι εταιρίες, όταν δεν είναι σίγουρες για μία αγορά-στόχο ή δε βλέπουν να μπορούν να την προσεγγίσουν από μόνες τους, πραγματοποιούν συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις ή -συνχότερα- με αντιπροσώπους, που αναλαμβάνουν τη *διάθεση των* προϊόντων στις αγορές αυτές, διαμοιράζοντας τον κίνδυνο, και ενώνοντας τις δυνάμεις, ακριβώς όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία (Παπαδάκης, 2002, Ball and McCulloch, 1999; Rowe et al, 2000; Multinelli and Piscitello, 1998).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, σε κάποιες περιπτώσεις έχουν προχωρήσει στην άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Οι άμεσες αυτές επενδύσεις έγιναν -κατά πλειοψηφία- στις αναπτυσσόμενες αγορές, όπου το κόστος για κάθε τέτοια απόπειρα δεν είναι απαγορευτικό (Byars et al, 1996). Υπήρξαν, όμως, και περιπτώσεις άμεσης επένδυσης σε δυτικές αγορές, όπως στη δύσκολη αγορά των Η.Π.Α., καθώς και άμεση επένδυση από μία εκ των μικρών επιχειρήσεων του δείγματος, σε μία

περιορισμένη, πάντως, αναπτυσσόμενη αγορά. Οι άμεσες επενδύσεις, κατά τη μεγάλη τους πλειοψηφία αφορούσαν εξαγορές ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων προκειμένου να είναι πιο άμεση η κυριαρχία στην αγορά και να αποκτηθούν συνέργιες από την υπάρχουσα γνώση του εκάστοτε περιβάλλοντος όπως αναφέρει και η σχετική θεωρία (Caves, 1982; Rowe et al, 2000).

Από την άλλη πλευρά, κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις, και στην πλειονότητα των περιπτώσεων στις ανεπτυγμένες αγορές, προτιμήθηκαν οι άμεσες εξαγωγές των προϊόντων σε χονδρεμπόρους και στο λιανεμπόριο. Αυτή η μέθοδος δεν έχει μεγάλο κόστος κι έτσι είναι εφαρμόσιμη από τις μικρότερες εταιρείες, αλλά δε δίνει και τη δυνατότητα μεγάλης δραστηριοποίησης και απαιτεί καλό συντονισμό για να έχει επιτυχία (Katsikea and Morgan, 2003).

VII. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του τρόπου εισόδου

A. ΦΑΓΕ : Η δομή της αγοράς.

Πόσες αλυσίδες καταστημάτων υπάρχουν, εάν η διανομή εμπορευμάτων γίνεται από την αλυσίδα ή από εταιρία διανομής.

Η γεωγραφική διάταξη της χώρας, η εύρεση ή μη συνεργατών κλπ.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Από τη δομή της αγοράς και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Το μέγεθος της αγοράς. Στις μικρές αγορές, δραστηριοποίηση μέσω αντιπροσώπων.

Ανάλογα με τις εκάστοτε δυνατότητες και την πρόσβαση που μπορεί να επιτευχθεί.

Οι παράγοντες, που επηρεάζουν τη στρατηγική επιλογή της μεθόδου διείσδυσης στην αγορά-στόχο, τις περισσότερες φορές επαληθεύουν τη σχετική θεωρία, η οποία αναπτύχθηκε παραπάνω.

Έτσι, η δομή της αγοράς ήταν μία από τις βασικότερες απαντήσεις (Rugman and Verbeke, 1998; Robertson and Wood, 2001), μαζί με το βαθμό δέσμευσης που αποφασίζει, κάθε φορά, η επιχείρηση, ανάλογα και με τις δυνατότητες της.

Σημαντικό στοιχείο στην απόφαση για τη μέθοδο διείσδυσης σε μία αγορά, φαίνεται να είναι και η πρακτική άποψη της εκμετάλλευσης των εκάστοτε ευκαιριών, που διαφαίνονται σε κάθε περίπτωση. Έτσι, όταν βρίσκονται αξιόλογοι συνεργάτες ή παρέχονται ευκαιρίες για κάποια εξαγορά, η οποία που παρουσιάζει ενδιαφέρον, οι αποφάσεις πρέπει να είναι άμεσες και να προσαρμόζονται με την εκάστοτε περίπτωση, γεγονός που είναι πρακτικό, αναφέρεται όμως και στη θεωρία (Deresky, 2000).

VIII. Τα συνηθέστερα προβλήματα σε σχέση με τις αγορές & τις μεθόδους εισόδου

A. ΦΑΓΕ : Μη ανταγωνιστική τιμή. Υψηλά μεταφορικά κόστη, διαπραγματευτική δύναμη λιανεμπορίου διεθνώς, πολιτισμικές-γλωσσικές διαφορές, εθνικές νομοθεσίες και οι ιδιαιτερότητες των αγορών.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Μεγάλη προσπάθεια και κόστος για την επαφή με τον καταναλωτή στις διάφορες νέες αγορές.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Επιφύλαξη για τους Έλληνες, όχι τόσο για την ποιότητα, όσο για την έλλειψη επαγγελματισμού.

Στα συνηθέστερα προβλήματα σε σχέση με τη στρατηγική επιλογή της μεθόδου διείσδυσης σε μία αγορά, είναι το μεγάλο κόστος παραγωγής και μεταφοράς των προϊόντων, κι επομένως η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της τιμής. Το ζήτημα αυτό σαφώς επηρεάζει και την απόφαση για την αγορά στόχο όσο και για τον τρόπο διείσδυσης σε αυτή και επιβεβαιώνεται από τη σχετική θεωρία και των δύο ζητημάτων, όπως μεταξύ Edwards and Buckley(1998), Deresky, (2000), Bouquet et al (2004), Robertson and Wood (2001), Holt (1998) κ. ά..

Αυτό το πρόβλημα “βασανίζει” τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, στη δραστηριοποίησή τους είτε στις αναπτυσσόμενες είτε στις αναπτυγμένες αγορές, γιατί σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, και στις αναπτυγμένες αγορές υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ανταγωνιστική τιμή των προϊόντων αυτών του κλάδου¹⁷.

Σίγουρα, πάντως, και οι διαφορετικές κουλτούρες και νομοθεσίες στις διάφορες χώρες επηρεάζουν τη σχετική απόφαση για τη μέθοδο διείσδυσης, που επιλέγεται κάθε φορά, όπως κι αυτό αναφέρεται εκτενώς στη σχετική βιβλιογραφία

¹⁷ Συνέντευξη με υπεύθυνο εξαγωγών εξεταζόμενης επιχείρησης

και επιστημονική αρθρογραφία (Ball and McCulloch, 1999; Παπαδάκης, 2002; Πανηγυράκης, 1999).

ΙΧ. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στο εξωτερικό

Α. ΦΑΓΕ : Το ιδιαίτερο προϊόν, το οποίο παράγει και προωθεί η εταιρία.

Η φιλοσοφία που έχει υιοθετήσει για την υποστήριξη των πωλήσεων στο εξωτερικό.

(Πλεονέκτημα στην τιμή δυστυχώς δεν υπάρχει και για αυτό η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σ' όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του marketing mix).

Β. ΜΕΒΓΑΛ : Σημαντικό ρόλο παίζει η οικονομία της κάθε χώρας, το κανάλι διανομής που θα χρησιμοποιηθεί και ο βαθμός αναγνωρισιμότητας των προϊόντων.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Δοκιμασμένο προϊόν, με ήδη πιστό κοινό στις διάφορες αγορές. Πείρα στην διείσδυση σε νέες αγορές.

Η ερώτηση για το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, της κάθε ελληνικής γαλακτοκομικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό, φαίνεται πως ενώνει τις εταιρίες του κλάδου.

Το προϊόν, όπως ειπώθηκε και προηγούμενα, δε μπορεί να είναι ανταγωνιστικό ως προς την τιμή. Πρέπει, λοιπόν, να έχει άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό έγκειται πια στην ίδια την φύση του, κάνοντας τις εταιρίες να ακολουθούν τη θεωρία που παραπέμπει σε εστίαση στην ποιότητα (Παπαδάκης, 2002).

Άλλη εταιρία χαρακτήρισε το προϊόν καινοτομικό, ιδιαίτερο ή δοκιμασμένο. Άλλη το συνδύασε με την ευελιξία της αγοράς και άλλη με τη λογική σχέση ποιότητας/τιμής. Όπως και να έχει πάντως, φαίνεται πως το δείγμα αυτό της ερευνάς μας δίνει τη σωστή κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Η Ελλάδα δε μπορεί να είναι πια ανταγωνιστική ως προς το κόστος παραγωγής και την τιμή των προϊόντων. Θα πρέπει τα ελληνικά εξαγόμενα προϊόντα να έχουν ή/και να δείχνουν την ποιοτική τους

υπεροχή, τη μοναδικότητά τους, αν θέλουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να έχουν διατηρήσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα στην προσπάθειά τους για διεθνοποίηση.

Χ. Προτιμάται η είσοδος σε μία αγορά πριν την είσοδο του ανταγωνιστή;

Α. ΦΑΓΕ : Σαφώς και όταν μπαίνει κανείς πρώτος σε μια αγορά φτάνει ευκολότερα σε θέση ισχύος.

Β. ΜΕΒΓΑΛ : Εξαρτάται από την αγορά, τον βαθμό κορεσμού της και το προϊόν. Πάντως, σε γενικές γραμμές ο πρώτος έχει κάποιο πλεονέκτημα.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Δεν δίνεται μεγάλη σημασία σε αυτό.

Αυτή η ερώτηση διαχωρίζει τις μεγάλες επιχειρήσεις από τις μικρότερες. Η ΦΑΓΕ, ρητά και με αυτοπεποίθηση τονίζει το στρατηγικό πλεονέκτημα της απόφασης για 'δραστηριοποίηση σε μία αγορά πριν τον ανταγωνιστή, όπως αναφέρεται και βιβλιογραφικά (Παπαδάκης, 2002).

Οι μικρότερες επιχειρήσεις δε δίνουν μεγάλη σημασία στο θέμα. Ο πρώτος σε μία αγορά έχει πλεονέκτημα αν δράσει σωστά, παίρνει όμως και το ρίσκο να δείξει με μια τυχόν λάθος επιλογή του, το σωστό δρόμο στον ανταγωνιστή (Waggoner, 1999).

XI. Η δομή της εταιρίας σε σχέση με τη διεθνή δραστηριότητα. Ποιος παίρνει τις αποφάσεις; Υπάρχει η ανάγκη εξωτερικών συμβούλων;

A. ΦΑΓΕ : Ο Διευθυντής Πωλήσεων Εξωτερικού και ο Area Manager με τον κατά τόπους υπεύθυνο αγοράς, είτε αντιπρόσωπο είτε γενικό διευθυντή υποκαταστήματος. Ο Διευθυντής Εξαγωγών, βεβαίως, αναφέρεται στον Διευθυντή Πωλήσεων της Εταιρίας.

Δεν υπάρχει η ανάγκη εξωτερικών συμβούλων, γιατί η Διεύθυνση Εξαγωγών μετά από 20 χρόνια λειτουργίας έχει πολύ μεγάλη εμπειρία, ενώ στελεχώνεται και από έμπειρα και με ειδικές γνώσεις άτομα.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Η Διεύθυνση Εξαγωγών σε συνεργασία με την διοίκηση της εταιρίας.

Όλα γίνονται κεντρικά και δεν υπάρχει ανάγκη για χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Υπάρχει στην εταιρεία ειδικό τμήμα εξαγορών, που βρίσκεται κάτω από την εμπορική διεύθυνση της εταιρίας.

Όλες οι ενέργειες και οι αποφάσεις, που είναι απαραίτητες για τη διεθνοποίηση της επιχείρησης, λαμβάνονται και υλοποιούνται από το τμήμα αυτό. Όλες οι ενέργειες γίνονται εσωτερικά από την επιχείρηση. Δε χρειάζονται εξωτερικοί σύμβουλοι.

Αυτή η ερώτηση είχε ακόμη μία προβλέψιμη απάντηση, που και πάλι δόθηκε σχεδόν ομόφωνα από το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος. Στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι αποφάσεις που έχουν σχέση με τις στρατηγικές διεθνοποίησης τους, λαμβάνονται συνήθως από τα κεντρικά των επιχειρήσεων. Υπάρχει γενικά η τάση για διοίκηση κατά το "παγκόσμιο" σύστημα, κυρίως γιατί οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες και χρειάζεται να αποκομίζουν συνεχώς ενέργειες από τις διάφορες δραστηριοποιήσεις τους στο εξωτερικό.

XII. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της διεθνούς πορείας

A. ΦΑΓΕ : Η μακρά πείρα και η αφοσίωση στην ποιότητα και τη συνέπεια.

B. ΜΕΒΓΑΛ : Η ποιότητα, η επάρκεια παραγωγής, το ανθρώπινο δυναμικό και οι επενδύσεις.

Γ. ΔΩΔΩΝΗ : Ο επαγγελματισμός, το προϊόν και τα δίκτυα.

Σ' αυτή την ερώτηση οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να προσδιορίσουν ορισμένους από τους παράγοντες που πιστεύουν πως είναι απαραίτητοι και πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα για την επιτυχημένη διεθνή δραστηριοποίηση.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε όλες τις περιπτώσεις είναι παρόμοιες με αυτές που βρέθηκαν και αναφέρθηκαν προηγούμενα στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Η ποιότητα του προϊόντος και η -κατά το δυνατό- μείωση του κόστους και της τιμής του (Παπαδάκης, 2002), αλλά και τα δίκτυα διανομής (Tompros, 2000) είναι οι πιο κλασικές απαντήσεις που δίνονται. Η πείρα, ο επαγγελματισμός, αλλά και η ευελιξία στη στρατηγική είναι μερικές ακόμη ενδιαφέρουσες απαντήσεις.

ΓΕΝΙΚΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα, μπορεί να αποτολμήσει κανείς μία συνοπτική, αλλά συνολική σκιαγράφιση των αποτελεσμάτων, σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί στην αρχή, παρουσιάζοντας τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα κύρια ερωτήματα σε σχέση με τις στρατηγικές διεθνοποίησης των ελληνικών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων και αν αυτά επιβεβαιώνουν ή όχι τη σχετική θεωρία.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών φαίνεται να διεθνοποιούνται κυρίως λόγω του κορεσμού της ελληνικής αγοράς, της αύξησης του ανταγωνισμού και των ευκαιριών που διαφάνηκαν στο διεθνές σκηνικό, δημιουργώντας τις προοπτικές για ανάπτυξη.

Οι αγορές όπου κατεύθυναν τη δραστηριότητα τους οι ελληνικές επιχειρήσεις Γαλακτοκομικών ήταν τόσο, ανεπτυγμένες αγορές, όσο και αναπτυσσόμενες.

Οι τρόποι διείσδυσης, που ακολουθούν οι ελληνικές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις, αναφέρονται και στη σχετική βιβλιογραφία, από τις άμεσες εξαγωγές έως και τη δημιουργία νέων μονάδων στο εξωτερικό.

Παράγοντες, που φέρονται θεωρητικά να επιδρούν στο είδος της διεθνοποίησης ως προς τις μελετώμενες κατευθύνσεις, παρουσιάζουν μέσα από την έρευνα -σε μία γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων- τις παρακάτω επιρροές:

- ο Η χρονική στιγμή, η οποία επέλεξε η κάθε επιχείρηση για τη διεθνοποίηση της επηρεάζει την αγορά δραστηριοποίησης και πιθανώς τον τρόπο διείσδυσης.
- ο Το μέγεθος των εταιριών, φαίνεται πως δεν επηρεάζει την απόφαση για επιλογή αγοράς-στόχου, αλλά είναι παράγοντας επιλογής του τρόπου διείσδυσης στις νέες αγορές.
- ο Το χρηματοοικονομικό έρεισμα, που διαθέτει η κάθε εταιρία, κρίνεται ως παράγων για την επιλογή αγοράς-στόχου, καθώς και τρόπου διείσδυση σε αυτές.
- ο Η κουλτούρα και το στυλ διοίκησης, που ακολουθείται σε κάθε περίπτωση, καθορίζουν τη διάθεση για ρίσκο και τους στόχους, οι οποίοι τίθενται κάθε φορά.
- ο Η κοινή καταγωγή των εταιριών δεν επηρεάζει την επιλογή για αγορές δραστηριοποίησης, φαίνεται όμως να έχει σχέση με τη στρατηγική εστίαση των εταιριών, που θα πρέπει να είναι στην ποιότητα κι όχι στην τιμή του προϊόντος.
- ο Η δυνατότητα για δημιουργία δικτύων ή διείσδυση σε υπάρχοντα, κρίνεται παράγοντας που επηρεάζει καταλυτικά τις επιχειρήσεις στις αποφάσεις τους για την επιλογή τόσο των αγορών-στόχων όσο και για τη μέθοδο διείσδυσης σε αυτές.
- ο Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα θεωρούνται παράγοντες που πρέπει να διαθέτουν οι επιχειρήσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα διαφορετικά περιβάλλοντα, σύμφωνα με τον τρόπο διείσδυσης και την αγορά που επιλέγεται κάθε φορά.

Με όλα τα παραπάνω φαίνεται πως δημιουργείται μία εικόνα για τα όσα επηρεάζουν τις αποφάσεις των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών, για το είδος της διεθνοποίησης που επιλέγουν κάθε φορά.

Μπορεί δε, να πει κανείς πως σε γενικές γραμμές οι παράμετροι που αναφέρονται εδώ αφορούν κι ένα μεγάλο μέρος των υπολοίπων ελληνικών επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους για διεθνή δραστηριότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παράθεσης του βιβλιογραφικού υποβάθρου για τις Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων, αλλά και της δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις, κρίνεται χρήσιμη η συνοπτική παρουσίαση των γενικών συμπερασμάτων της μελέτης, καθώς και ορισμένων προτάσεων, που ακολουθούνται από τα συμπεράσματα και δίνουν μία πλήρη εικόνα της κατάστασης, που μελετήθηκε προηγούμενα..

Από το γενικό βιβλιογραφικό μέρος, φαίνεται πως όταν μελετά κανείς το θέμα των στρατηγικών διεθνοποίησης θα πρέπει να εξετάζει πολλές διαφορετικές πτυχές του. Καταρχήν θα πρέπει να παρουσιάζεται η ανάγκη σε κάθε επιχείρηση για να ωθήσει τη στρατηγική της προς τη διεθνοποίηση. Δε θα πρέπει να διεθνοποιείται μία επιχείρηση επειδή το κάνει και ο ανταγωνισμός. Σήμερα, όμως, στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον κρίνεται αναγκαία η δραστηριοποίηση πέρα από τα σύνορα της χώρας. Αυτή, θα πρέπει, σίγουρα, να γίνεται με πρόγραμμα και σπουδή, όχι άναρχα και δίχως στρατηγική, τόσο από τις μικρές όσο και από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Υπάρχουν θεωρητικά μοντέλα που προσδιορίζουν γενικές στρατηγικές διεθνοποίησης. Όπως όλες οι θεωρίες, έτσι κι αυτά αποτελούν ένα υπόδειγμα, που θα πρέπει να προσαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σε κάθε περίπτωση, ώστε να δημιουργείται η εκάστοτε ιδανική στρατηγική. Έτσι κι οι ελληνικές επιχειρήσεις, που δεν έχουν ιδιαίτερη εμπειρία θα πρέπει να γνωρίζουν τις θεωρίες και να στηρίζονται σε αυτές δημιουργώντας τη στρατηγική που θα τις οδηγήσει με επιτυχία στις νέες αγορές.

Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και σε ό,τι έχει να κάνει με τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πλέον της μίας αγορών. Υπάρχουν θεωρήσεις οργανωτικών δομών, που διαφοροποιούνται μεταξύ τους ουσιαστικά ή και μόνο λεκτικά. Θα πρέπει αυτές να είναι εις γνώση των στελεχών κάθε επιχείρησης

και να εφαρμόζονται ανάλογα στην εκάστοτε περίπτωση. Γενικά, φαίνεται πως οι ελληνικές επιχειρήσεις -κυρίως λόγω του μικρού τους διεθνώς μεγέθους και της περιορισμένης δύναμης και εμπειρίας- επιλέγουν ένα συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης των δραστηριοτήτων τους διεθνώς. Βέβαια, τα αποτελέσματα των μελετών περιπτώσεων δεν πρέπει να γενικεύονται. Πιστεύεται, όμως, πως επειδή οι ελληνικές επιχειρήσεις δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία και εμβέλεια, ίσως ορθά επιλέγουν αυτή τη δομή, που σίγουρα μπορεί να αλλάξει στην εξέλιξη των πραγμάτων. Σημειώνεται επίσης, η ανάγκη παράλληλα με τον έλεγχο να υπάρχει και η απαιτούμενη ευελιξία για να αντιμετωπίζεται έγκαιρα και έγκυρα κάθε ζήτημα που ανακύπτει. Θα πρέπει δε, να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και στα λειτουργικά θέματα των στρατηγικών διεθνοποίησης, όπως είναι τα χρηματοοικονομικά ζητήματα και τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων, μάρκετινγκ κ.λπ., προκειμένου να επιτυγχάνονται ολοένα και μεγαλύτερες συνέργιες, που θα προσδώσουν στις επιχειρήσεις το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Τέλος, για τις στρατηγικές ανταγωνισμού στις διάφορες αγορές, μπορεί να πει κανείς πως μέχρι σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις εστίαζαν κύρια στην τιμή των προϊόντων τους. Με τις αναδυόμενες αγορές, όμως, που συνεχώς αναπτύσσονται, παρέχοντας προϊόντα καλής ποιότητας σε πολύ καλύτερες τιμές, η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να ακολουθήσει την κατεύθυνση και των εταιριών του δείγματος, εστιάζοντας στην ποιότητα του προϊόντος, στη μοναδική πρόταση πώλησης που αυτά μπορούν να προσφέρουν, παρέχοντας στις ελληνικές διεθνοποιημένες εταιρίες διατηρήσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Το πρώτο από τα ζητήματα που εξετάστηκε βαθύτερα, τόσο βιβλιογραφικά όσο και ερευνητικά είναι η στρατηγική επιλογή της αγοράς-στόχου μίας επιχείρησης. Βιβλιογραφικά, αναφέρθηκαν μία σειρά από παράγοντες που

επιρεάζουν αυτή την απόφαση. Και από την πρακτική μελέτη φάνηκε πως οι παράγοντες αυτοί συζητώνται, προκειμένου να παρθούν αποφάσεις για διεθνοποίηση, τουλάχιστον από τις μεγαλύτερες εταιρίες. Οι μικρότερες φαίνεται να δραστηριοποιούνται -κυρίως- ανταποκρινόμενες σε ευκαιρίες διαφόρων αγορών. Κρίνεται πως κάτι τέτοιο δεν είναι σωστό. Μία στρατηγική διεθνοποίησης προϋποθέτει την ενδελεχή μελέτη των πτυχών που συνθέτουν την αγορά-στόχο, αλλά και των παραγόντων της ίδιας της επιχείρησης, που επιρεάζουν τη σχετική απόφαση. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να συνυπολογίζονται για να επιτυγχάνεται η βέλτιστη "κίνηση" στη διεθνή σκηνή.

Δε φαίνεται να είναι δυνατή η περιγραφή μιας "συνταγής" επιτυχίας, σχετικά με την απόφαση για επιλογή της αγοράς-στόχου στις στρατηγικές διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων. Από τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων του δείγματος, που σε γενικές γραμμές μπορεί να χαρακτηριστεί ως όχι ιδιαίτερα δυναμική, αλλά σίγουρα μέχρι στιγμής διόλου αποτυχημένη, δεν καθίσταται δυνατή η ανάδειξη μίας μεμονωμένης λύσης στο μελετώμενο ερώτημα. Το μεγάλο δίλημμα έγκειται -κύρια- στο αν η επιχείρηση θα επιλέξει αγορά ανεπτυγμένης ή αναπτυσσόμενης οικονομίας, με τις προεκτάσεις που το θέμα αυτό έχει, και έχουν αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια της μελέτης.

Η μία μεγαλύτερη επιχείρηση του δείγματος δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο. Φαίνεται, πάντως, πως συνεχίζει την πορεία της, με πολλές δυσκολίες και χωρίς ιδιαίτερα ενθαρρυντικά αποτελέσματα μέχρι στιγμής, αλλά με πολύ συγκεκριμένες και ευέλπιδες προοπτικές για το μέλλον. Προοπτικές που κρίνεται πως έχουν βάση και διαφαίνεται πως θα καρποφορήσουν, δίνοντας την απόδοση-στόχο για την επιχείρηση. Ως πρόταση, αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι πως κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τα στοιχεία της αγοράς-στόχου, που αναφέρονται

στη θεωρία, και σε σχέση πάντα με τις δυνατότητες και τις προοπτικές που επιζητά, θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειες της στις αγορές, όπου προβλέπει πως θα φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σε ένα λογικό βάθος χρόνου. Για τις μικρότερες δε εταιρίες, που δε διαθέτουν τη δυνατότητα επιλογής τόσο γενικής και μακροπρόθεσμης όπως η παραπάνω, αυτό που μπορεί να συστήσει κανείς είναι η λήψη αποφάσεων μετά από ιδιαίτερη σπουδή για αγορές-στόχους, με συγκεκριμένο κοινό σε καθορισμένη έκταση, ώστε να τίθεται σαφής στόχος -κάθε φορά- και να ελέγχονται συνεχώς τα αποτελέσματα του, πάντοτε πάνω σε μία προκαθορισμένη στρατηγική και όχι ευκαιριακά.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους εναλλακτικούς τρόπους που κάθε επιχείρηση διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο της, προκειμένου να διεισδύει στις αγορές-στόχους, φαίνεται πως αυτοί επηρεάζονται από μία σειρά παραγόντων που έχουν να κάνουν κυρίως με το ρίσκο, το οποίο θέλει και μπορεί να πάρει μία επιχείρηση, τη διατήρηση του ελέγχου και των αποτελεσμάτων στα χέρια της, την παροχή σε τρίτους πολύτιμης τεχνογνωσίας, αλλά και το διάστημα στο οποίο προϋπολογίζει να δει απόδοση της διεθνούς της δραστηριότητας. Από το πρακτικό μέρος φάνηκε πως οι μελετώμενες εταιρίες εξετάζουν ιδιαίτερα τη δομή της αγοράς και τις εναλλακτικές δυνατότητες, που τους δίνονται, σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή στην εκάστοτε αγορά-στόχο. Αν και ενέχει πολλούς κινδύνους επιλέγεται περισσότερο η άμεση επένδυση στο εξωτερικό για τις αναδυόμενες οικονομίες, που -όμως- δεν φέρνει άμεσα αποτελέσματα, αλλά καλές προοπτικές για το μέλλον, και οι συνεργασίες στα δίκτυα με εξαγωγές μέσω αντιπροσώπων κυρίως, στις ανεπτυγμένες αγορές, που είναι ιδιαίτερα δύσκολη η δημιουργία νέων μονάδων και ακριβή η εξαγορά παλαιών.

Βέβαια, αν και για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου οι προοπτικές φαίνεται να είναι ευδόκιμες, ιδιαίτερα λόγω της σημαντικής τους δύναμης και

των μελετημένων κινήσεων που κάνουν, για τις μικρότερες εταιρίες μπορεί να ειπωθεί πως θα πρέπει να δημιουργήσουν περισσότερες συνέργιες και πιθανόν συνεργασίες και μεταξύ τους, για να δημιουργούν καλύτερα αποτελέσματα με την ένωση των δυνάμεών τους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει και μεταξύ μεγαλύτερων και μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου, προκειμένου να υπάρξει για όλους ένα καλύτερο αποτέλεσμα, απ' ό,τι αυτό που μπορούν να πετύχουν ως μονάδες. Σίγουρα, σε μία τέτοια περίπτωση οι προοπτικές του κλάδου θα έδειχναν ανθρωπότερες τόσο για τις μικρότερες επιχειρήσεις, που θα αποκτούσαν καλύτερο έρεισμα και περισσότερη δύναμη, όσο και για τις μεγαλύτερες, οι οποίες θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν την πολύ καλή φήμη ή αποτελεσματικότητα κι ευελιξία ορισμένων από τις μικρότερες επιχειρήσεις, για να ενισχύσουν τη θέση τους σε ορισμένες αγορές.

Γενικά θα μπορούσε να ειπωθεί πως από τα συμπεράσματα της έρευνας, σε σχέση και με το βιβλιογραφικό υπόβαθρο, η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, ούτε ακολουθεί πιστά τις υποδείξεις της θεωρίας. Φαίνεται πως οι ελληνικές εταιρίες δε διαθέτουν τη δύναμη που είναι απαραίτητη ώστε να κάνουν σημαντικά βήματα στη διεθνή σκηνή, αλλά ούτε και τη δυναμική που θα μπορούσε να τις οδηγήσει στην κατάκτηση συγκριτικού στρατηγικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, εκείνο που φαίνεται, είναι πως έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για διεθνοποίηση και προσπαθούν, άλλοτε με πιο συγκεκριμένο σχέδιο και άλλοτε με λιγότερο σαφείς βλέψεις, να δραστηριοποιηθούν στο διεθνή στίβο. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι εκείνο που μπορεί να δώσει τη βάση για να στηρίζει κανείς ευοίωνες γενικά προοπτικές για το μέλλον. Αν οι επιχειρήσεις συνεχίσουν να κοιτούν πέρα από τα ελληνικά σύνορα και προγραμματίσουν με μεθοδικά βήματα τη διεθνοποίησή τους, γιατί όχι και με

συνεργασίες μεταξύ τους, κρίνεται πως μπορούν στο μέλλον να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Στόχους που θα τους φέρουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν, προσδίδοντας τους ένα διατηρήσιμο συγκριτικό στρατηγικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η μελέτη για τις Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων φαίνεται να περατώνεται στο σημείο αυτό, με την αίσθηση πως επαληθεύεται η αρχική εντύπωση ότι το συγκεκριμένο θέμα είναι ιδιαίτερα επίκαιρο και καθοριστικό για την επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων σε κάθε γωνιά της γης κι επομένως και για την πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων διαχρονικά.

Με την απαρίθμηση των βασικότερων πτυχών -που παρουσιάζει η διεθνής βιβλιογραφία και η επιστημονική αρθρογραφία- για τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που έχουν σχέση με τη διεθνοποίησή τους, αλλά και με την αναλυτικότερη παρουσίαση των ζητημάτων που ανακύπτουν από τα ερωτήματα των αγορών-στόχων για τις επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να διεθνοποιηθούν, και των τρόπων διείσδυσης σε αυτές τις αγορές, ελπίζεται να φάνηκαν τα σημαντικότερα σημεία που περιλαμβάνονται στο θέμα των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Η έρευνα δε, που επιχειρήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη και τα ποιοτικά αποτελέσματά που εξήχθησαν μπορεί να μην είναι σε θέση να δώσουν μία ασφαλή γενική εικόνα των πραγμάτων για τις Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων, πιστεύεται όμως, πως δίνουν μία σαφή τάση για το πώς σκέπτονται και ενεργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις τόσο οι μικρότερες όσο και οι μεγαλύτερες, στην προσπάθειά τους για διεθνοποίηση και στις αναπτυσσόμενες αλλά και στις ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς.

Αν θελήσει κανείς, πιο συγκεκριμένα να κάνει έναν απολογισμό, μπορεί να πει πως αναλύθηκαν και αξιολογήθηκαν -μέσα στα δεδομένα όρια της μελέτης αυτής- τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, οι στρατηγικές που ακολουθούνται για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και ειδικότερα, αυτές που

εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για είσοδο και εδραίωση στη διεθνή αγορά.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διεθνοποιούνται όταν προσδιορίσουν σαφή ανάγκη για κάτι τέτοιο. Σήμερα, βέβαια αυτή η ανάγκη είναι δεδομένη, θα πρέπει όμως να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα, πολλά από τα οποία φαίνονται στα θεωρητικά μοντέλα για τη διεθνοποίηση, προκειμένου να εισέλθουν οι επιχειρήσεις στην εκάστοτε νέα αγορά. Κι όταν όμως διεισδύσουν εκεί θα πρέπει να συνεχίσουν τη μελέτη των στρατηγικών διεθνοποίησης για να βρουν την κατάλληλη στρατηγική για τα προϊόντα τους στη νέα αγορά, τις οργανωτικές δομές και τη διοίκηση των λειτουργικών ζητημάτων που θα δίνουν στην επιχείρηση τον έλεγχο αλλά και την ευελιξία που χρειάζεται, για να εγκαθιδρύσει την παρουσία της στην κάθε αγορά.

Από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους στις στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, όπως φάνηκε και από την αναλυτικότερη έρευνα και παρουσίαση, είναι οι στρατηγικές επιλογές της αγοράς-στόχου μίας επιχείρησης που θέλει να διεθνοποιηθεί, αλλά και των μεθόδων διείσδυσης στην κάθε αγορά. Στη μελέτη αυτή έγινε προσπάθεια να διαφανούν οι παράγοντες που συνθέτουν τις διαστάσεις αυτές, καθώς και τι πιστεύουν κάποιες από τις ελληνικές διεθνοποιούμενες επιχειρήσεις για το θέμα. Οι ελληνικές αυτές επιχειρήσεις που συνέθεσαν το δείγμα, προήλθαν από έναν σημαντικό κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας, ήταν επιχειρήσεις μεγάλες και μικρότερες και δραστηριοποιούνται τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές, δίνοντας κατά το δυνατό μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα στο θέμα.

Από τα γενικά συμπεράσματα μπορεί να πει κανείς πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν κινούνται πάντα με γνώμονα τα όσα αναφέρουν οι σχετικές θεωρίες για τις στρατηγικές διεθνοποίησης, τουλάχιστο σε τόσο λεπτομερειακή και καθημερινή βάση. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν μία δομημένη στρατηγική

και έχουν καθορίσει τις προοπτικές για την εξέλιξη τους, που αν και μέχρι στιγμής δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, πιστεύεται πως στο προσεχές διάστημα θα φέρουν την ανάπτυξη που αναμένεται. Οι μικρότερες επιχειρήσεις φαίνεται να μην έχουν τη δύναμη και τη γνώση για σαφή διεθνή στρατηγική, κινούνται όμως με ευελιξία στη διεθνή σκηνή, προσδοκώντας πως με τον καιρό θα γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και τα προϊόντα τους θα φτάνουν πιο κοντά σε περισσότερους δυνητικούς πελάτες.

Ολοκληρώνοντας μία μελέτη, όπως η παραπάνω, μπορεί να πει κανείς πως, υπό τις δεδομένες συνθήκες και τους περιορισμούς που κάθε έρευνα έχει, έγινε η καλύτερη δυνατή προσπάθεια για την παρουσίαση των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και για τη μελέτη των περιπτώσεων της ελληνικής πραγματικότητας, σε ένα δείγμα που να δείχνει τις περισσότερες από τις μελετώμενες διαστάσεις. Ελπίζεται αυτό να είναι φανερό, καλύπτοντας έτσι την ανάγκη για πληροφόρηση πάνω στα ελληνικά πράγματα σήμερα. Όπως αντικατοπτρίζεται και στη μελέτη, η ανάγκη για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι αδήριτη και οι σωστές επιλογές σε αποφάσεις -όπως είναι η επιλογή της αγοράς- στόχου και των τρόπων διείσδυσης σε αυτές τις αγορές- καταλυτικής σημασίας για την επιτυχή συνέχεια και την ευνοϊκή προοπτική ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων στο διεθνές οικονομικό γίγνεσθαι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker DA., and Joachimsthaler E., "The Lure of Global Branding" Harvard Business Review, November-December 1999, p14
- Adler NJ. "International Dimensions of Organizational Behavior" Boston Kent, 1997
- Agarwal S., Ramaswami S., "Choice of Foreign Market Entry Mode: The Impact of Ownership Location and Internationalization Factors" Journal of International Business Studies, 1992, 23, 1, 1-27
- Akbar Y., McBride B., "Multinational Enterprise: Strategy, Foreign Direct Investment and Economic Development", Journal of World Business, 2004, 39, 1, 89-105
- Andersen O. "The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis" Journal of International Business Studies, 24, 21993, pp209-231
- Anslinger P., Jenk J., "Creating Successful Alliances" Journal of Business Strategy, 2004, 25, 2, 18-25
- Anthony N., Govindarajan V., "Management Control Systems", 9th edition, Irwin, McGraw-Hill, 1998
- Araujo L., Rezende S., "Path Dependence MNC's and the International Processes: A Relational Approach", International Business Review, 2003, 12, 6, 720-732
- Argenti J., "Corporate Collapse: The Causes and Symptoms", New York John Wiley and Sons, 1975, pp40
- Asheghian P., Ebrahimi B., "International Business: Economics, Environment and Strategies", Grand Rapids, Haper Collins Pbl, 1990
- Backer J., Beardsley C., "Multinational Companies Use of Risk Evaluation and Profit Measurement for Capital Budgeting Decisions" Journal of Business Finance, Spring 1973, pp34-43
- Baek Y., Kwok Ch., "Foreign Exchange Rates and the Corporate Choice of Foreign Entry Mode" International Review of Economics and Finance, 2002, 1, 2, 207-227
- Ball D., McCulloch W., "International Business: The Challenge of Global Competition", 7th edition, Irwin, McGraw-Hill, 1999
- Bamberger P., Meshoulam I., "Human Resource Strategy Formulation, Implementation and Impact", Thousand Oaks, Sage, 2000

- Barder IP. "The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities", *International Business Review*, 2001, 10, 4,458-468
- Bardhan P., "Corruption and Development", *Journal of Economic Literature*, 36, September 1997, pp1320-1346
- Barney B., "Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions" *Strategic Management Journal*, 1988, vol9, pp71-78
- Bartlett C, Ghoshal S., "Managing Across Borders: The Challenge of Global Competition 7th edition, Irwin, McGraw Hill, 2002
- Bartlett C, Ghoshal S., "Managing Across Borders: The Transnational Solution", Boston Harvard Business Scholl Press, 1989
- Bartlett C, Ghoshal S., "Transnational Management" 2nd edition, Boston, Irwin, 1995
- Benito G., Welch L., "Foreign Market Servicing: beyond choice of entry mode", *Journal of International Marketing*, 1994, 2, 2, 7-27
- Berger M, "Cross-Cultural Team Building" London, Mc-Graw Hill, 1996, ppl33
- Bilkey W. J., Tesar G., "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms" *Journal of International Business Studies*, 1977, vol 8, nol, pp 93-98
- Block St., "Political Conditions and Currency Crises in Emerging Markets" *Emerging Markets Review*, 2003, vol. 4, issue 3, pages 287-309
- Bouquet C., Hebert L., Delios A., "Foreign expansion in service industries: separability and human capital intensity", *Journal of Business Research*, 2004, 57, 1, 35-46
- Bradley DG., "Managing Against Expropriation" *Harvard Business Review* July-August, 1977, pp 78-90
- Brealy R A, Myers S C, "Principles of Corporate Finance", New York, McGraw Hill, 1988
- Brouthers KD. Brouthers LB., "Acquisition or Greenfield", *Strategic Management Journal*, 2000, pp 89-97
- Brouthers K.D., Brouthers LB., Werner St "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry -Modes in the Computer Software Industry", *International Business Review*, 1996, 5, 4,377-394

- Brown WP., "Offshore Centers as tax Heavens" *The Banker*, August, 1976, p 945-947
- Bruton G, Keels K., Shook C, "Downsizing The Firm: Answering the Strategic Questions", *Academy of Management Executive* Volume 10, No 2, 1996, pp 38045
- Buckley P., Casson M., "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the International Approach" *Journal of International Business Studies*, 1998,29,3, 539-562
- Buelens M., Kreitner R, Kinicki A., "Organizational Behavior", 2nd European edition UK, McGraw Hill, 2002
- Byars L., Rue L., Zahra S., "Strategic Management", USA, Irwin, 1996
- Calof J, "The Mode Choice and Change Decision Process and its Impact on International Performance", *International Business Review*, 1993, 2, 1, 97-120
- Campell D, Hulme R., "The Winner-Takes-All Economy", *McKmsy Quarterly*, 2001, 1, 82-93
- Caves R., "Mergers Takeovers and Economic Efficiency", *International Journal of Industrial Organization* No 7, 1989, pp151-174
- Caves R., "Multinational Enterprise and Economic Analysis", Cambridge, Cambridge University Press, 1982
- Caves R., Mehra S., "Entry of Foreign Multinational in US Manufacturing Industries" 1986 in Erramilli K., Liang TW., *The Influence of Dissemination Risks Strategic Control and Global Management Skills on Firm's Model Decision in Host Countries* *International Business Review* 2001,10,3,323-330
- Cavusgil S., "On The Internationalization Process of Firms" *European Research*, 1980, vol8, No IL, pp273-281
- Chang S., Rosenzweig P., "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment", *Strategic Management Journal*, 2001, 22, 8, 747-776
- Chiesa V., "Globalization R&D around Centres of Excellence", *Long-Range-Planning*, 1995, 28, 6, 19-28
- Chung W., "Mode Size an Allocation of Foreign Direct Investments and Industry Mark-ups", *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2001,45,2,185,211

- Cox T., Blake S., "Managing Cultural Diversity, Implications for Organizational Impact of Global and Local Influences" *Journal of European Industrial Training*, 2003, 272/3/4, pp188-200
- Czinkota M., "Export Development Strategies: US Promotion Policies", New York, Praeger, 1982
- Czinkota M., Ronkainen I., "International Business and Trade in the Next Decade: Report from a Delphi Study", *Journal of International Business Studies*, 1997, 4th quarter
- Czinkota M., Ronkainen I., Moffet M., "International Business", USA The Dryden Press, 1996
- Daniels J., Bracker J., Zahra Sh., "International Operations and US Corporate Financial Performance: A Longitudinal Empirical Examination" in Byars L., Rue L., Zahra Sh., *Strategic Management*, USA Irwin, 1996
- Daniels J., Radenbaugh L., "International Business: Environments and Operations" 8th edition, USA, Addison-Wesley, 1998
- Davis SM., "Managing and Organizing Multinational Corporations": in C A Bartlett and Ghoshal *Transnational Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1992
- Delios A., Henisz W., "Political Hazards, Experience and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980-1998" *Strategic Management Journal*, 2003, 24, 1153-1164
- Deesky H., "International Management: Managing Across Borders and Cultures" 3rd edition, N.Jersey, Prentice Hall, 2000
- Dess G., Gupta A., Hennart J.F., Hill Ch., "Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate and Business Levels: Issues and Directions", *Journal of Management*, 1995, 21, 3,357-393
- Dunning J., "Location and the Multinational Enterprise a Neglected Factor", *Journal of International Business Studies*, 1998, 29, 1, 45-66
- Dunning J., "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions" *The Journal of International Business Studies*, Vol 19, No 1, pp1-31
- Dunning J., "Towards an Eclectic Theory of International Production", *Journal of International Business Studies*, Spring / Summer, pp9-31

- Dunning J., Narula R., "Transpacific FDI and the Investment Development Path", South Carolina, Essays in International Business, May, 1995
- Dunning JH, "Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries: In support of The Eclectic Theory of International Production": in Kumar and McLeod: Multinationals from Developing Countries, DC, Heath, New York, pp 65-87
- Dunning JH, "Multinational Enterprisers and Global Economy", Addison Wesley, London, 1993
- Edwards R., Buckley P., "Choice of Location and Mode the Case of Australian Investors in the UK", International Business Review, 1998, 7, 5, 5 03-520
- Erramilli M., "Nationality and Subsidiary Ownership Patterns on Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, 1996, 27, 2, 225-248
- Fosfuri A "Patent Protection, Imitation and the Mode of Technology Transfer" International Journal of Industrial Organization, 2000, 18, 7, 1129-1149
- Frost T., "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations", Strategic Management Journal, 2001, 22, 101-123
- Furu P., "Drivers of Competence Development in Different Types of Multinational R&D Subsidiaries" Scandinavian Journal of Management, 17, 1, 133-149
- Ghoshal S., "Global Strategy: An Organizing Framework", Strategic Management Journal, 1987, 8, 425-440
- Gordon RH. "Why is There Corporate Taxation in a small Open Economy: The Role of Transfer Pricing and Income Shifting", National Bureau of Economic Records, Working Paper No 4690, Cambridge 1994, pp 4
- Griffith D., Hu M., Ryans J., "Process standardization across intra and inter-cultural relationships", Journal of International Business Studies, 2000, 31, 2, 304
- Grossman W., Schøenfeldt L., "Resolving Ethical Dilemmas through Human Resource Management: A Transaction Cost Economic Perspective" Human Resource Management Review, 2001, 11, 1-2, 56
- Hadley R., Wilson H., "The Network Model of Internationalization and Experimental Knowledge", International Business Review, 2003, 12, 6, 6 97-717

- Hajidimitiou Y., Georgiou AA., "Goal Programming Model for Partner Selection Decisions in International Joint Ventures" *European Journal Of Operational Research*, 2002, 138, 3, 649-663
- Hamel G., and Prahalad C "Strategy as Stretch and Leverage" *Harvard Business Review*, March-April 1993, 75-85
- Hamel G., Doz YL., Prahalad C, "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review* January-February, 1989, pp 133-39
- Hamel G., Prahalad C, "Do you really have a Global Strategy" *Harvard Business Review*, 1985, 63, 4, 139-148
- Hannabuss St., "Research Interviews" *New Library World*, 1996, 97, 1129, 22-30
- Harfield H., "Legal Aspects of International Lending: in Hasesiagh P Jemison D *Managing Acquisitions*". NY, Free Press, 1991
- Harris S., Ghauri P., "Strategy Formation by Business Leaders Exploring the Influence of National Values", *European Journal of Marketing*, 34, No. 1/2, 2000, pp.126-141
- Harvey M., Novicevic M., Speier Ch., "An Innovative Global Management Staffing System: A Competency-Based Perspective" *Human Resource Management*, Volume 39, Issue 4, 8 Jan 2001, John Wiley & Sons, Inc, p 381 - 394
- Harzing A., "An Empirical Analysis and Extension of The Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies" *Journal of International Business Studies*, 2000, 31, 1, 101-120
- Hennart JF., Larimo J., "The Impact of Culture on The Strategy of Multinational Enterprise: Does National Origin Affect Ownership Decisions", *Journal of International Business Studies*, 1998, 3, 516
- Hennart JF. Park YR., "Greenfield versus Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science*, 1993, pp 1054-1070
- Hill C. W. L., "International Business-Competing in the Global Marketplace", New York, McGraw-Hill/Irwin, 5th edition, 2005, pp5
- Hill CWL., Jones GR., "Strategic Management, An Integrated Approach" Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition
- Hofer C. W., Schendel D., "Strategy formulation: analytical concepts", St. Paul, MN, West Pbl, 1978, pp25

- Hofstede G., "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hills Sage Publications, 1980
- Hofstede G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp 75-89
- Holt D., "International Management: Text and Cases", USA, Dryden Press, 1998, pp211
- Hout T., Porter M., Rudden E., "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, (1990), 11, pp 117-128
- Inkpen AC, Beamish PW., "Knowledge Bargaining Power and the Instability of International Joint Venture", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp 177-202
- Insch G., McBride B., "The Impact of Country of Origin on Consumer Perceptions of Product Quality: a Binational Test of the Decomposed Country of Origin Construct", *Journal of Business Research*, 2004, 57, 3,256-265
- Ito K., Rose EL., "FDI Location Strategies in the Tier Industry" *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp 593-602
- Jackson T., "The Management of People across Cultures: Valuing People Differently" *Human Resource Management* 41, 2002, pp455~475
- Jacobs L., Corcoran M., "Busting the Myth of the Global User", *Online*, 2002, 26, 4, 61
- Jensen MC, Ruback RS., "The Market for Corporate Control The Scientific Evidence" *Journal of Financial Economics*, 11, 1983, pp5-50
- Johanson J., Vahlue J E., "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, March 1977, Volume 8, Number 1, p 23-32
- Johanson J., Vahlue J E., "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 1990, Vol 7, No 4, pp 11-24
- Johanson J., Wiedersheim-Paul, F., "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 1975, Vol 12, pp 305-322
- Johnson G., Scholes K., Whittington, "Exploring Corporate Strategy" 7th edition, London, Prentice Hall, 2005

- Jones M., "Globalization and Organizational Restructuring: A Strategic Perspective". *Thunderbird International Business Review*, 44, 3, 325-351 in www.interscience.wiley.com
- Keegan W., Green M., "Global Marketing" 3rd Edition N. Jersey, Prentice Hall, 2003
- Kirsch R., Laird K., Evans T., "The Entry of International CPA Firms into Emerging Markets: Motivational Factors and Growth Strategies", *The International Journal of Accounting*, 2000, 35, 1, 99-119
- Knickerbockers F.T., "Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise", Harvard Business School, Boston, 1973
- Knight G., Liesch P., "Information Internalization in Internationalizing the Firm" *Journal of Business Research*, 2002, 35, 1, 99-119
- Kogut B., "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains" *Sloan Management Review*, 1985, 27-83
- Kogut B., "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives" *Strategic Management Journal*, 1988, 9, 319-332
- Krugman P., "Increasing Returns and Economic Geography" *Journal of Political Economy*, No 3, 1991, 99
- Larimo J., "Form of Investment by Nordic Firms in World Markets" *Journal of Business Research*, 2003, 56, 70, 791-803
- Laroche M., Kirpalani V.H., Pons F., and Zhou L., "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations" *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, p249-266
- Larsson M., "Culture Social Norms and Economics" Massachusetts, *Elegar Pbl*, 1997
- Leonidou L., Katsikeas C., "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models" *Journal of International Business Studies*, 1996, 27, 3, 517-551
- Leonidou L., Theodosiou M., "The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge", *Journal of World Business*, 2004, 39, 1, 12-36
- Levicki C., "The Strategy Workout" FT Pitman Publishing, 1996, pp158
- Levitt T., "The Globalization of the Markets", *Harvard Business Review*, (1983), pp92-102

- Lieberman M., and D Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol 9, Summer Special Issue, 1988, pp 41-58
- Lincoln J., Kalleberg A., "Culture Control and Commitment" Cambridge, Cambridge University Press, 1992, pp43
- Lord M., Ranft An., "Organizational Learning about The International Markets: Exploring The Internal Transfer of Local Market Knowledge", *Journal of International Business Studies*, 2000, 31,573-589
- Luo Y., "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in Emerging Market", *Journal of Management*, 2001,27,4,452
- Luo Y., "Dynamic Capabilities in International Expansion" *Journal of World Business*, 2000, 35, 4,355-378
- Ma H., "Determinants of Strategic Options in Multinational Market Competition", *Journal of International Management*, 1999, 5, 2, 93-113
- Madhok A., "The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode", *International Business Review*, 1998, 7, 3, 259-290
- Mauro P, "Corruption and Growth" *Quarterly Journal of Economics*, No 100, 1995, pp 681-712
- Mayrhofer UL, "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*, 2002, 13, 1, 83-99
- McKiernan N., "Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization" (Routledge Series in Analytical Management) 1992, pp49-80
- McKinnon R., "Floating Foreign Exchange Rates 1973-1974: The Emperor's New Cloth in K. Brunner and A H Meltzer (editors), *Institutional Arrangements and The Inflation Problem*". North-Holland-Amsterdam, 1976
- Melewar T., Saunders J., "International Corporate Visual Identity: Standardization of Localization", *Journal of International Business Studies*, 1999, 30, 3, 583-598
- Melin L., "Internationalization as a Strategy Process" *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue Winter, 1992, pp99-119

- Merchant H., Schendel D., "How Do International Joint ventures Create Shareholder Value?" *Strategic Management Journal* 21, No 7, 2000, pp 723-737
- Miller C., "Teens Seen as the First Truly Global Consumers" *Marketing News* March, 17, 1995, 9
- Millman J. von Glinow, Nathan M., "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies", *Academy of Management Review* 16, 1991, pp318-319
- Moorden T., "International Culture and Management" *Management Decision*, 1995.33,2
- Moran T. R., and Riesenberger R. J., "The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise", McGraw-Hill, 1994, pp 18-21
- Morgan G., "Images of Organization", Beverly Hills, Sage Publications, 1986
- Mudambi R., Navarra R., "Institutions and International Business: A Theoretical Overview" *International Business Review*, 2002,11,6, 635-646
- Mutinelli M., Piscitello L., "The Entry Mode Choice of MNC's an Evolutionary Appraisal", *Research Policy*, 1998, 27, 5,491-506
- Myers SL., "Report says Business Interests Overshadow Right", *New York Times* December 5, 1996, p8
- Nachum L., "Diversification Strategies of Developing Country Firms" *Journal of International Management*, 1999, 5, 2, 115-140
- Oddou G., Mendenhall M., "Expatriate Performance Appraisal, Problems and Solutions: in *International Human Resource Management*", Boston, PWS Kent, 1991
- Ohmae K., "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 1989, March-April, pp 143-154
- Ohmae K. "Triad Power: The Changing Shape of Global Competition", New York, The Free Press. 1985
- Pach T., "Thinking Locally to Communicate Globally: Delivering Content to the world", *EContent*, 2003, 26, 1, 28-34
- Ralich L., Gomez-Mejia L., "A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies considering the Effects of Cultural Diversity", *Journal of Management*, 1999, 25, 4,587-606

- Pan Y. Li Sh., Tse D., "The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share", *Journal of International Business Studies*, 1999, 30,1,81-104
- Park SH., Ungson GR., "The Effect of National Culture Organizational Complementarity an Economic Motivation on Joint Venture", *Academy of Management, Journal* 40, 1997, pp279-307
- Park YS., Zwick J., "International Banking Theory and Practice: USA", Addison-Wesley, 1985
- Parker-Pope T., "Custom Made" *Wall Street Journal*, September, 26, 1996, 22
- Pedersen T., Pedersen B., "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What Causes the Difference" *Journal of International Management*. 1999, 30, 1, 81-104
- Pedersen T., Pedersen B., "Exchange of Foreign Operation Method Impetus and Switching Costs", *International Business Review*, 2002, 11, 3,325-345
- Pekar P. Jr, "A Guide for Successful Cross-border Alliances" Booz-Allen & Hamilton Inc Working paper, 1996
- Pitts R., Lei D., "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage" 2nd edition, South Western College Pbl, Ohio, 2000
- Porter M., "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage Through a Global Strategy", *Research Document*, pp3-24
- Porter M., "Competition in Global Industries", Boston, Harvard Business Scholl Press, 1986
- Porter M., "Competitive Strategy", NY, The Free Press, 1980
- Porter M., "The Competitive Advantage of Nations", New York, Free Press, 1990
- Porter M., "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 1996, Nov-Dec
- Prahalad C, Hamel G., "The core competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 1990, 68, 3, 79-91
- Reid S., "Export Strategies, Structure and Performance; An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms" in Rosson P. and Reid S.(eds) *Managing Export Entry and Expansion*, 1987. New York, Praeger
- Reid S., "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion" *Journal of International Business Studies*, 1981, 3rd Quarter, ppl01-111
- Reuer J., "Parent Firm Performance Across International Joint Venture Lifecycle Stages", *Journal of International Business Studies*, 2000, 31, 1, 1-20

- Robertson K., Wood V., "The Relative Importance of Types of Information in The Foreign Market Selection Process", *International Business Review*, 2001, 10, 3, 363-379
- Robertson R., "Globalization: Social Theory and Global Culture" London, Sage Pbl, 1992
- Robins JA., Tallman S., Flamdoe-Lindquist K., "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures", *Strategic Management Journal*, October, 2002, pp881-902
- Robins S.P., Coulter M., "Management", London, Prentice Hall, 1999, 6th edition
- Roblyn S., "Top Team Characteristics and the Business Strategies of Japanese Firms", *Corporate Governance*, 2001, 1, 2, pp4
- Robock S.H., "Political Risk: Identification and Assessment", *Columbia Journal of World Business*, July-August 1971, pp6-20
- Robock St., "Internationalizing the Business Curriculum: Obstacles and Strategies", in Islam I., Shepherd W., (editors), *Current Issues in International Business*, Great Britain, Edgar Ed., Biddies Int, 1997
- Rohrer J., "Why Managing Money Will Never be the Same" *Institutional Investor*, 1988, 22, 10, 62-72
- Roll R., "The Hybris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business* 59, 1986, pp197-216
- Romer PM., "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives* 8, Nol, 1994, pp2-32
- Rondinelli D., Rosen B., Drori I., "The Struggle for Strategic Alignment in Multinational Corporations: Managing Readjustment during Global Expansion", *European Management Journal*, 2001, 19, 4, 404-416
- Root F., "Entry Strategies of International Markets" Lexington Books, DC, /Heath, 1987
- Rowe AL, Mason R., Dickel K., Mann R., Mockler R., "Strategic Management: A Methodological Approach", 4th edition, Addison-Wesley Publishing Co, 2000
- Rugman A., Hodgetts R., "The End of Global Strategy" *European Management Journal*, 2001, 19, 4, 333-343
- Rugman A., Verbeke A., "Multinational Enterprises and Public Policy", *Journal of International Business Studies*, 1998, 29, 115-136

- Sachs J., Zinnes C, Eilat Y., "The Gains from Privatization in Transition Economies: Is Change of Ownership Enough?" CAER Discussion Paper No 63, Cambridge, Harvard Institute for International Development, 2000
- Saunders M., Lewis Ph., Thornhill A., "Research Methods for Business Students" 2nd edition Prentice Hal, 2000
- Scain E., "Organizational Culture and Leadership" London, Jossey-Bass Publishers, 1987
- Schuler R., Jackson S., "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", European Management Journal, 2001, 19, 3,239-253
- Senge P., "The Fifth Discipline" London Century Press, 1990
- Sethi S., Elango B., "The influence of Country of Origin on Multinational Global Strategy" Journal of International Management, 1999, 5, 4,256-265
- Shi Y., "Technological Capabilities and International Production Strategy of Firms: The Case of Foreign Direct Investment in China", Journal of World Business, 2001,36,2, 184-204
- Simmonds K., "International Business as an Academic Discipline", in Islam. Shepherd W., (editors) Current Issues in International Business, Great Britain, Edgar Ed., Biddies Int, 1997
- Sirover M., "The Synergy Trap How Companies Lose the Acquisition Game", NY The Free Press, pp44-47
- Spencer JW., "Firms Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System", Strategic Management Journal 24, 2003, pp217-233
- Stalk G., "Time the Next Source of Competitive Advantage" Harvard Business Review, July-August, 1988, p41-51
- Stanley M., Block S., "An Empirical Study of Management and Financial Variables Influencing Capital Budgeting Decisions for Multinational Corporations in the 1980's", Management International Review 23, 1983, pp61-71
- Steiner P., "Mergers: Motives Effects Policies Michigan", University of Michigan Press, 1975
- Stewart S., "Easier Access to World Markets", Financial Times, December 3, 1997, p8
- Stopford J M, Wells L., "Strategy and structure of the Multinational Enterprise", New York, Basic Books, 1972

- Stottinger B., "Strategic Export Pricing a long Winding Road, *Journal of International Marketing* 9, 2001, 40-63
- Taggart J., "Strategy and Control in the Multinational Corporations: Too many Recipes" *Long Range Planning*, August, 1998, Vol31, pp571-585
- Tan B., Erramilli K., Liang TW., "The Influence of Dissemination Risks, Strategic Control and Global Management Skills on Firms Modal Decision in Host Countries," *International Business Review*, 2001, 10,3,323-330
- Teece D., "Multinational Enterprise Internal Governance and Industrial Organization," *American Economic Review*, May 1983, pp 233-238
- Tellis W., "Introduction to Case Study" *The Qualitative Report*, 1997, 3, 2
- Tevfik D., "Euromarketing: charting the map of globalization", *International Marketing Review*, 1992, 9, 5, 31-42
- Thomson AA., Strickland AJ., III "Strategic Management: Concepts and Cases", Boston, McGraw Hill Irwm, 2001 12th edition
- Tschoegl A., "Financial Integration, Disintegration, and Emerging Re-Integration in Eastern Mediterranean, c1850 to the Present" Wharton Financial Institutions Center, August 2002
- Vahlne J., Nordstrom K., "The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience" *Research Papers 92/9 Institute of International Business*, 1992, Stockoilm School of Economics
- Vermeulen F., Barkema H., "Pace Rhythm and Scope Process Dependence in building Profitable Multinational Corporation" *Strategic Management Journal*, 2002,23,7
- Vieth W., "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks" *Los Angeles Times*, November 14, 2001 p A1
- Waggoner R., "Have you Made a Wrong Turn in Your Approach to Market?" *Journal of Business Strategy*, (1999), 6, 17-21
- Wald JK., "How Firm Characteristics Affect Capital Structure: An International Comparison" *Journal of Financial Research* 22, No2, 1999, pp161-187
- Walters R., "Two's Company" *Financial Times*, July 7, 1995 p. 12
- Warner J., Templeman H., Horn R., "The Case Against Mergers", *Business Week*, October 30, 1995, pp122-134
- Weekly J., Agarwal R., "International Business Operating in the Global Economy" Chicago, Dryden Press, 1987

- Wells L., "Multinationals and the Developing Countries", *Journal of International Business Studies*, (1998), 29, 1, 101-114
- Werner St., "Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals", *Journal of Management*, (2002), 28, 3, 280-291
- Westhead P., Wright M., Ucbasaran D., "The Internationalization of New and Small Firms", *Journal of Business Venturing*, (2001), 16, 4, 333-358
- Westhead P., Wright M., Ucbasaran D., "International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms", *Omega*, (2002), 30, 1, 51-68.
- Williams F., "Trade Round Like This May Never Be Seen Again", *Financial Times*, April 15, 1994, p8
- Worth St., "Key Ingredients to Globalization Success" *Association Management*, 2002, 54, 5, 75- 89
- Wright RM., Snell S., "Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management" *Academy of Management Review* 23, October, 1998, pp756-772
- Wrigley N., "Strategic Market Behavior in The Internationalization of Food Relating": *European Journal of Marketing*, 2000, 34, 8, 891-918
- Yan A., "Structural Stability and Reconfiguration on International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 1998, 29, 4, 773-796
- Yan A., Zeng M., "International Joint venture Instability: a Critique of Previous Search is Re-conceptualization and Direction for Future Research" *Journal of International Business Studies*, 1999, 30, 2, 397-414
- Yin RK., "Case Study Research: Design and Methods" 2nd edition Thousand Oaks CA Sage, 1994
- Yin RK., "Case Study Research: Design and Methods" Beverly Hills Sage Pbl, 1989
- Yip G, Christmann P., "The Relative Influence of Country Conditions, Industry Structure a Business Strategy on Multinational Corporation Subsidiary Performance" *Journal of International Management*, 5, 4, 241-265, 1999
- Yip G., "A Borderless World: Issues and Evidence", in Islam., Shepherd W., (editors) *Current Issues in International Business*, Great Britain, Edgar Ed., Biddies lmt, 1997
- Zahra Sh., Hagrasey G., "Strategy of International Joint Venture" *European Management Journal*, 1995, 12, 1, 90

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λιανός Π. Θ., «Παγκοσμιοποίηση και Φτώχεια», Το Βήμα, 9 Ιουλίου 2000, σελ. D12
- Λιούκας Σπ. «Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική», Αθήνα, ΑΣΟΕΕ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, 2000
- Μουρδουκούτας Π., «Η Επιχειρηματικότητα στη Νέα Οικονομία» Αθήνα, Εκδ. Σιδέρης, 2001, 22-24
- Μουρδουκούτας Π., «Η Παγκόσμια Εταιρεία: Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία, Κίνητρα», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης, 2004, 18, 54, 71, 85-93
- Μουρδουκούτας Π., «Επιχειρηματική Στρατηγική σε μία Ημι-παγκοσμιοποιημένη Οικονομία» Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης, 2005, 32-33, 55
- Μιχαήλ Χ., «Το Λήζινγκ: Μια Στρατηγική που ανοίγει νέους ορίζοντες στην χρηματοδότηση των Επιχειρήσεων», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 24/10/1974, 27-33
- Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ» Τόμος Ι, Έκδοση β', Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1999
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 4η Έκδοση, 2002
- Σιώμοκος Γ., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», τόμος α', Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999
- Σιώμοκος Γ., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», τόμος β', Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνιάδης Α., «Διεθνοποίηση της Παραγωγής και Στρατηγικές Διεθνοποίησης: μία μετανεωτερική προσέγγιση», Αγορά Χωρίς Σύνορα, (1999), 5, 2
- Βερμισσώ Γ., «Έλλειμμα Ανταγωνιστικότητας στις Εξαγωγές», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιούνιος 2003, σελ. 80-81
- Ζαχαριάδου Ρ., «Διεθνοποιείται ο Όμιλος ΦΑΓΕ», Εφημερίδα «Ναυτεμπορική», 10-12-2001
- Ζαχαριάδου Ρ., «Η χρηματιστηριακή καχεξία ωθεί σε νέες στρατηγικές τις εταιρείες τροφίμων», Ναυτεμπορική, 23 Ιουλίου 2001
- Κίμων Κ., «Η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων», Οικονομικά Χρονικά, τεύχος 99, σελ. 32-38
- Κοντογιάννης Γ., «Μέτρα για την Ενίσχυση της Εξαγωγικής Δραστηριότητας των Μ.Μ.Ε.», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιανουάριος 2003, σελ. 80-81
- Κοντογιάννης Δ., «Ανταγωνιστική Απειλή για τους "15"», Εφημερίδα «Ελευθεροτυπία», 30-4-04, σελ. 25
- Κοντοκόλιας Χ., «Ο Ρόλος των Ελληνικών Εξαγωγών», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Μάρτιος 2004, σελ. 53-55
- Κορφιάτης Χρ., «Τρία συν και δύο πλην για τη ΦΑΓΕ», Εφημερίδα «Το Βήμα», 16 Μαΐου 2004, σελ. Β12
- Λίτσης Μ., «Διεύρυνση Ευκαιριών, Φόβων και Μετακινήσεων», Εφημερίδα «Ελευθεροτυπία», 30-4-04, σελ. 25
- Παπανδρόπουλος Αθ., «Η Ελληνική Θέση στο Παγκόσμιο Εμπόριο Υπηρεσιών», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Μάιος 2004, σελ. 32-34
- Πέτσινης Αν., «Η Αλλαγή του Επιχειρηματικού Κλίματος δεν ήρθε ως κεραυνός εν αιθρία...», Οικονομική Επιθεώρηση, Ιούλιος 2004, σελ. 34
- Τσαούλας Α., «Η Βιομηχανική Πολιτική σε μία Διευρυμένη Ευρώπη: ανακοίνωση της Ε.Ε.», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Μάρτιος 2003, σελ. 76
- Φραγκάκη Ελ., «Έλλειμμα του Ισοζυγίου Εξωτερικών Συναλλαγών: Ιανουάριος-Νοέμβριος 2003», Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιανουάριος 2004, σελ. 34-36
- Φραγκάκη Ελ., «Η Ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Εξαγωγών: σοβαρά προβλήματα» Ανάπτυξη, Περιοδική Έκδοση Ε.Β.Ε.Α., Ιούνιος 2004, σελ. 59-60.

- Χατζηνικολάου Στ., «Αυξάνουν οι Επενδύσεις των Επιχειρήσεων για Εκσυγχρονισμό» Οικονομική Επιθεώρηση, Ιούλιος 2004, σελ. 37
- Χατζηδημητρίου Γ., «Λόγοι & στρατηγικές διεθνοποίησης & οι ελληνικές επιχειρήσεις », Αγορά Χωρίς Σύνορα, τόμος 3, τεύχος 2, σελ. 124-138

ΛΟΙΠΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

«Κλαδικές Μελέτες: Γαλακτοκομικά Προϊόντα», ICAP Α.Ε. Ερευνών και Επενδύσεων, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Αθήνα, 2005

«Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων», Ι.Ο.Β.Ε., Μονάδα Βιομηχανικής Οργάνωσης, Αθήνα, 2005

«Η Ελλάδα σε Αριθμούς», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, 2005

Ε.Σ.Α.Α. (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης), «Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα: 2003», Υπουργείο Ανάπτυξης, ΕΣΑΑ, Ιανουάριος 2004.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.bankofgreece.gr>

<http://www.imf.org>

<http://www.wto.org>

<http://dsbb.imf.org/Applications/web>

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/>

<http://www.acci.gr/anaptixi>

<http://www.statistics.gr>

<http://www.nautemporiki.gr/premium>

<http://www.oxfordreference.com/views>

<http://www.scirus.com>

<http://www.findarticles.com>

<http://www.lib.aueb.gr>

<http://www.fage.gr>

<http://www.mevgal.gr>

<http://www.dodonidairy.gr>

<http://www.icap.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- ↓ Πότε ξεκίνησε η προσπάθεια για διεθνή δραστηριότητα;
- ↓ Γιατί κρίθηκε απαραίτητη η διεθνής πορεία;

- ↓ Σε ποιες αγορές δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Λόγοι για την επιλογή αυτών των αγορών
- ↓ Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της εταιρίας σε αυτές τις αγορές;
- ↓ Ποιες οι βασικές διαφορές μεταξύ των αγορών των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών (ανάλογα με το πού δραστηριοποιείται η επιχείρηση)

- ↓ Τρόποι εισόδου στις διάφορες αγορές
 - Εάν χρησιμοποιείται η μέθοδος των εξαγωγών, είναι άμεσες ή έμμεσες οι εξαγωγές;
 - Εάν χρησιμοποιείται η μέθοδος foreign direct investment (FDI), ⇒ εξαγορές ή νέα επιχείρηση;
 - Εάν χρησιμοποιείται η μέθοδος των συμμαχιών, τι είδους συμμαχίες; πετυχαίνουν;
 - ⊙ Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση;
- ↓ Υπάρχει περίπτωση που να έχει αλλάξει η μέθοδος διεθνοποίησης με την πάροδο του χρόνου; Πότε συνέβη αυτό και για ποιους λόγους;
- ↓ Υπήρξαν δοκιμές με κάποιες άλλες μεθόδους που τελικά απέτυχαν; (ποιες ήταν αυτές και ποιοι οι λόγοι αποτυχίας;)

- ↓ Υπάρχει επαλήθευση των επιλογών μέσα από τα αποτελέσματα της δραστηριότητας διεθνοποίησης σε σχέση με τις αγορές-στόχους και τις μεθόδους εισόδου και δραστηριοποίησης;
- ↓ Ποια τα συνηθέστερα προβλήματα σε σχέση με τις αγορές και τις μεθόδους εισόδου;
- ↓ Σε τι φαίνεται να υπερτερεί η εταιρία στο εξωτερικό (ποιο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;) Η εστίαση γίνεται σε όλες τις αγορές με τον ίδιο τρόπο;
- ↓ Είναι προτιμότερη η είσοδος σε μία αγορά πριν την είσοδο του ανταγωνιστή ή μετά από άλλους;
- ↓ Πώς είναι η δομή της εταιρίας σε σχέση με τη διεθνή της δραστηριότητα
 - > ποιος παίρνει τις αποφάσεις;
 - > τι γίνεται κεντρικά και τι περιφερειακά;
 - > υπάρχει η ανάγκη εξωτερικών συμβούλων;
- ↓ Τι θα μπορούσε να κάνει το Κράτος για να βοηθήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών στην προσπάθειά τους για διεθνή παρουσία;
- ↓ Ποιοι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία μίας διεθνούς πορείας;

ΕΤΑΙΡΙΑ Α – ΦΑΓΕ Α.Ε.**Το προφίλ της εταιρίας**

Η ΦΑΓΕ είναι μία από τις ηγέτιδες στον κλάδο των γαλακτοκομικών στην Ελλάδα και η πρώτη μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανικών ειδών διατροφής βάσει συνόλου ενεργητικού (ICAP, 2005). Είναι η εξέλιξη μίας οικογενειακής επιχείρησης γαλακτοπωλείου, που ξεκίνησε το 1926, σύμφωνα με παρουσίαση της εταιρίας¹⁸. Το 1954, ξεκινά το πρώτο δίκτυο χονδρικής πώλησης γιαουρτιού στην Αττική και το 1964 το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού στο Γαλάτσι. Το 1974, κατασκευάζεται το σημερινό εργοστάσιο της εταιρίας, ενώ το 1977 η εταιρία παίρνει τη σημερινή της νομική μορφή. Η μεγαλύτερη πρωτοπορία της εταιρίας έγκειται στη τυποποίηση του γιαουρτιού, που άλλαξε -κατά την εταιρία- τη σχετική αγορά της χώρας. Στα 1981, πραγματοποιούνται οι πρώτες εξαγωγές στην ευρωπαϊκή αγορά και το γιαούρτι της εταιρίας δημιουργεί την καινούρια κατηγορία στο εξωτερικό "Greek Yoghurt". Το 1991, η εταιρία μπαίνει στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων τυποποιώντας και προωθώντας σε Ελλάδα και εξωτερικό παραδοσιακά τυριά της χώρας. Το 1993, η ΦΑΓΕ εισέρχεται στην αγορά του φρέσκου γάλακτος, δημιουργώντας νέες εγκαταστάσεις για αυτή την επένδυση, ενώ αργότερα δημιουργεί στην ελληνική αγορά την κατηγορία του γάλακτος υψηλής παστερίωσης.

Η εταιρία, λοιπόν, εκτός από το γάλα (φρέσκο, υψηλής παστερίωσης, μακράς διάρκειας), το γιαούρτι και τα επιδόρπια γάλακτος, την κρέμα γάλακτος, τις σαλάτες και τα τυροκομικά, επέκτεινε τις δραστηριότητες της, και σε άλλους τομείς, όπως τα αλλαντικά, τα μπισκότα, τα προμαγειρευμένα γεύματα κ.λπ., επεκτάσεις άλλες φορές οριζόντιες ή κάθετες της κύριας δραστηριότητας της ή υποβοηθητικές της διεθνούς της πορείας (Ζαχαριάδου, 2001) και άλλες φορές ασυσχέτιστες για διασπορά κινδύνου.

¹⁸ Κατά τον επίσημο δικτυακό τόπο, της επιχείρησης, στο Internet

Η ΦΑΓΕ παράγει και διανέμει περισσότερα από **100 επώνυμα προϊόντα**. Η εταιρεία διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία από γιαούρτια, επιδόρπια γάλακτος, γάλα, κρέμες γάλακτος, τυριά και τζατζίκι. Τα προϊόντα της ΦΑΓΕ προωθούνται στην αγορά με το σήμα ΦΑΓΕ και με εμπορικές ονομασίες όπως TOTAL, FETA FAGE, TZATZIKI FAGE, κτλ.

Ένα από τα πλέον σημαντικά επιτεύγματα της ΦΑΓΕ είναι η διάθεση του ελληνικού γιαουρτιού στην Ευρωπαϊκή αγορά. Το TOTAL της ΦΑΓΕ ήταν το πρώτο στραγγισμένο γιαούρτι το οποίο πουλήθηκε με επιτυχία στην Ευρώπη. Η επιτυχία αυτή επαληθεύθηκε από τις προσπάθειες γνωστών Ευρωπαϊκών πολυεθνικών να μιμηθούν το γιαούρτι TOTAL δημιουργώντας μια κατηγορία την οποία ονόμασαν «**Γιαούρτι Ελληνικού τύπου**».

Σήμερα, τα επιλεγμένα γιαούρτια και τυριά ΦΑΓΕ απολαμβάνουν καταναλωτές σε 27 χώρες του κόσμου και τα βρίσκει κανείς σε 20.000 καταστήματα λιανικής σε όλο τον κόσμο. Η ΦΑΓΕ ηγείται της αγοράς στραγγισμένου γιαουρτιού στην Αγγλία και κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς σε πολλές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Η επιτυχία αυτή είναι ανεπανάληπτη αν σκεφτεί κανείς το μέγεθος και το ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών αυτών.

Το πάντρεμα παραδοσιακών Ελληνικών συνταγών με την προηγμένη τεχνολογία εξασφαλίζει προϊόντα αυθεντικής γεύσης και ασυναγώνιστης ποιότητας. Στο ξεκίνημα του νέου αιώνα, η ΦΑΓΕ συνεχίζει να επεκτείνεται **παγκοσμίως**, διατηρώντας την πρωτοποριακή της θέση στην Ελληνική αγορά. Η εταιρία παράγει μια πλήρη γκάμα επιλεγμένων αυθεντικών γαλακτοκομικών προϊόντων ασύγκριτης ποιότητας. Επίσης, παράγει το διάσημο Ελληνικό στραγγιστό γιαούρτι TOTAL, το νούμερο ένα σε πωλήσεις, στραγγιστό γιαούρτι στην Ελλάδα. Σήμερα, τα επιλεγμένα

γιαούρτια και τυριά ΦΑΓΕ, απολαμβάνουν οι καταναλωτές σε 27 χώρες, σε πέντε ηπείρους του πλανήτη Ευρώπη, Αμερική, Αυστραλία, Αφρική και Ασία.

ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΜΕΓΑΛΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει επίλεχμένα οικονομικά στοιχεία από τις ενσωματωμένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας ΦΑΓΕ Α.Ε. σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Δ.Π.Χ.Π.)

Για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου,

(ποσά σε χιλ. ευρώ)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ :

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Πωλήσεις	280,089	303,771	331,308	349,490	358,493	333,556	340,876
Μικτό Κέρδος	95,501	108,436	123,992	129,182	135,114	117,414	123,594
Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	14,158	22,978	29,201	19,806	17,430	11,612	22,041
Καθαρά Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους	(9,413)	2,412	22,567	15,116	12,702	330	5,977

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ :

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Χρηματικά διαθέσιμα	3,447	2,831	7,866	2,171	2,571	34,871	58,662
Ενσώματα πάγια στοιχεία	79,228	82,478	91,404	99,330	108,287	106,766	129,113
Σύνολο Ενεργητικού	184,131	205,511	213,341	220,352	246,772	285,094	322,927
Συνολικός Δανειασμός	120,049	133,565	91,578	80,158	99,418	148,326	170,897
Καθαρός Δανειασμός	116,602	130,734	83,712	77,987	96,847	113,455	112,235
Σύνολο Καθαρής Θέσης	11,256	13,586	36,077	51,938	61,581	61,662	66,532

Συμπερασματικά

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορεί να ειπωθεί πως η ΦΑΓΕ, ηγέτιδα επιχείρηση του κλάδου των γαλακτοκομικών στην Ελλάδα, παρουσιάζει μία σημαντική πορεία στο εξωτερικό. Η εταιρία επέλεξε να δραστηριοποιηθεί στην ώριμη και άκρως ανταγωνιστική αγορά της δυτικής Ευρώπης.

Η πολιτική και νομική σταθερότητα των ανεπτυγμένων χωρών, οι αγορές των οποίων αποτελούν στρατηγικό στόχο για την εταιρία, της δίνουν την πολυτέλεια της σιγουριάς και της προσήλωσης στην παραγωγή και τη διακίνηση και προώθηση των προϊόντων της. Η οικονομική σταθερότητα και η κοινωνική ισορροπία που επικρατεί, της παρέχουν τη βεβαιότητα της εξέλιξης. Ο σκληρός, όμως, ανταγωνισμός, ο κορεσμός της αγοράς και τα ήδη κατειλημμένα δίκτυα διανομής αποτελούν τα βασικά προβλήματα που καθιστούν δύσκολη πρόκληση την ανάπτυξη και καθιέρωση σε αυτές τις αγορές. Δε φτάνει για μία επιχείρηση σαν τη μελετώμενη, απλά να εξάγει κάποια προϊόντα. Προσπαθεί να εδραιωθεί στην αγορά. Σε μία αγορά, όμως, που έχει τιμολογιακό μειονέκτημα, λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής των προϊόντων της και υψηλού μεταφορικού κόστους, εξαιτίας και της γεωγραφικής απόστασης από τις αγορές στόχους. Επίσης, η “ψυχολογική” απόσταση κάποιες φορές είναι μεγάλη, αν και η τάση για ποιότητα ζωής και μεσογειακή διαίτα ευνοούν την κατανάλωση των προϊόντων της εταιρίας.

Βασικός στόχος είναι σίγουρα η ανάπτυξη των απαραίτητων δικτύων και η δημιουργία όσο γίνεται καλύτερων και μακροχρόνιων συνεργασιών, που θα της επιτρέψουν τη διείσδυση της και την εδραίωση της στις αγορές-στόχους. Κατά την εταιρία, αλλά και κατά τη γνώμη και κάποιων ανταγωνιστών της, στρατηγικό της πλεονέκτημα είναι το καλύτερο -για ελληνική επιχείρηση- δίκτυο αποθήκευσης και διανομής στις ανεπτυγμένες αγορές, που της δίνει μία καλή προοπτική για το

μέλλον¹⁹. Αυτό που θα πρέπει να προσέξει η επιχείρηση είναι τα χρηματοοικονομικά της δεδομένα, προκειμένου να είναι σε θέση, με σταθερό έρεισμα να προχωρήσει σε φιλόδοξες δραστηριότητες εντός κι εκτός Ελλάδος, τόσο στο γιαούρτι όσο και στα τυροκομικά προϊόντα.

¹⁹ Από συνέντευξη υπεύθυνης εξαγωγών της εταιρίας

ΕΤΑΙΡΙΑ Β – ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.**Το προφίλ της εταιρίας**

Η εταιρία ξεκίνησε σαν ομόρρυθμος οικογενειακή επιχείρηση το 1950, στη Β. Ελλάδα, στο κέντρο -όπως διατείνεται- της παραγωγής της πρώτης ύλης της. Στην αρχή δραστηριοποιούνταν στη συλλογή γάλακτος και μεταποίηση του σε φέτα και κασέρι. Το 1970, η επιχείρηση δημιούργησε νέες εγκαταστάσεις και ξεκίνησε την παστερίωση φρέσκου γάλακτος και συσκευασία του σε πλαστικές φιάλες. Από το 1974 έως σήμερα συσκευάζει φρέσκο γάλα σε tetra pak, ενώ από το 1978 παράγει και ευρωπαϊκού τύπου γιαούρτι.

Είναι μία επιχείρηση συνεχώς εξελισσόμενη, που εμπλουτίζει τη γκάμα των προϊόντων της, έχοντας ξεπεράσει τους 100 κωδικούς²⁰. Είναι η ελληνική επιχείρηση, που πρώτη παρήγαγε τυποποιημένη φέτα και δημιούργησε τα μίνι-γεύματα γιαουρτιού, ενώ επενδύει συνεχώς ποσά για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων της, με σημαντικές επενδύσεις τη τελευταία διετία στον τομέα των τυρδοκομικών προϊόντων. Σήμερα κατέχει την 3η θέση στον κλάδο βιομηχανικών γαλακτοκομικών προϊόντων και η παραγωγική της δραστηριότητα επεκτείνεται συνεχώς σε νέα προϊόντα, ισχυροποιώντας την, στον κλάδο των Βιομηχανιών τροφίμων.

Τα τελευταία 18 χρόνια η εταιρία έχει αναπτύξει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα με σημαντικές επιδόσεις, που έφεραν το όνομα και την ποιότητα ΜΕΒΓΑΛ στην καθημερινή ζωή εκατομμυρίων καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο. Σήμερα η ΜΕΒΓΑΛ εξάγει τα προϊόντα της σε 23 χώρες σε όλο τον κόσμο (Ευρώπη, Ασία, Αμερική, Αυστραλία). Η μεγάλη επιτυχία της εταιρίας, έγκειται στις αξίες που

²⁰ Πληροφορίες από τον επίσημο δικτυακό τόπο της εταιρίας

έχει και στο εξωτερικό, αξίες που αφορούν στο σεβασμό του καταναλωτή, στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων και στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς.

Σε καιρούς δύσκολους για την παγκόσμια οικονομία, η ΜΕΒΓΑΛ βρίσκει τον τρόπο όχι μόνο να σταθεί, αλλά να αναπτύσσεται διαρκώς μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά

Ως συμπέρασμα, λοιπόν, και από τη μελέτη περίπτωσης της ΜΕΒΓΑΛ, βλέπουμε πως πρόκειται για μία ενδιαφέρουσα εταιρία, που εστιάζει τις εξαγωγές της κυρίως στα τυροκομικά προϊόντα και δίνει έμφαση στο κοινό-στόχο των ομογενών της Ελλάδας στο εξωτερικό.

Η περίπτωση αυτή, λοιπόν, είναι αρκετά διαφορετική από την προηγούμενη. Βλέπουμε κι εδώ διεθνή δραστηριοποίηση σε αγορές ανεπτυγμένες, αλλά με κοινό “ψυχολογικά” εγγύτερα στα ελληνικά δεδομένα. Η επιχείρηση δεν εστιάζει παρά στην ποιότητα και την μοναδικότητα των προϊόντων της, ενώ πιστεύει πως το δύσκολο κομμάτι είναι να “αγγίξει” τους δυνητικούς πελάτες της, αφού κάτι τέτοιο απαιτεί πολύ σημαντικές επενδύσεις και είναι ιδιαίτερα δύσκολο στην ήδη δομημένη και ώριμη αγορά των ανεπτυγμένων χωρών. Και πάλι δίκτυα και συνεργασίες φαίνονται σημαντικά, αλλά τονίζεται ιδιαίτερα η εστίαση στην ποιότητα, η ανάγκη για επάρκεια παραγωγής και επενδύσεις.

ΕΤΑΙΡΙΑ Γ – ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.**Το προφίλ της εταιρίας**

Η ΔΩΔΩΝΗ, είναι μία ακόμη εταιρία του κλάδου των γαλακτοκομικών με μεγάλη παράδοση στο χώρο και σημαντική δραστηριότητα στις εξαγωγές. Πρόκειται για μία εταιρία με διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς, που έχει ως βάση μία κρατική τράπεζα και αγροτικούς συνεταιρισμούς συγκεκριμένης αγροτικής περιοχής της χώρας. Ιδρύθηκε το 1963, σε μία επαρχιακή πόλη, σε μία μικρή μονάδα παστερίωσης φρέσκου γάλακτος, στην αρχή εξυπηρετώντας τις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Εξελίχθηκε -όμως- σταδιακά σε μία από τις μεγαλύτερες και αξιόλογες ελληνικές γαλακτοκομικές μονάδες, κυρίως λόγω της παραγωγής φέτας, στην οποία αφιερώνεται το 60% της πρώτης ύλης της. Η εταιρία δραστηριοποιείται σήμερα με την παραγωγή γάλακτος, γιαουρτιού και τυριών, λειτουργεί την πλέον αυτόματη γραμμή παραγωγής φέτας στην Ευρώπη, κι από το 1991 μία υπερσύγχρονη γραμμή συσκευασίας φέτας και σκληρών τυριών²¹.

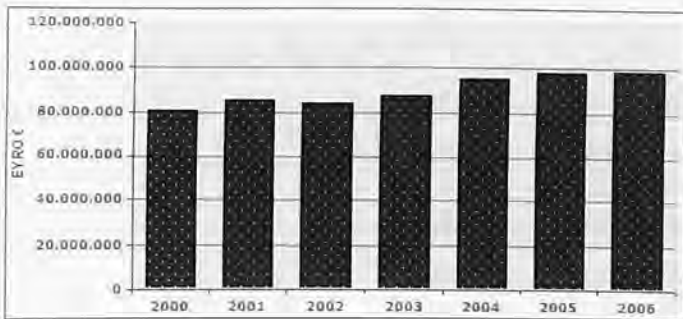
Η ΔΩΔΩΝΗ έχει € 95 εκ., είναι ηγέτιδα επιχείρηση στις εξαγωγές τυριών και η μεγαλύτερη παραγωγός τυριού στη χώρα, καθώς και η μεγαλύτερη παραγωγός αιγοπρόβειας φέτας παγκοσμίως²², 30% της παραγωγής της οποίας εξάγει, στοιχεία που σαφώς την κατατάσσουν στις ενδιαφέρουσες περιπτώσεις προς μελέτη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Η Φέτα ΔΩΔΩΝΗ εξάγεται σε πάνω από 20 χώρες και είναι αναμφισβήτητο το πιο επώνυμο ελληνικό τυρί έχοντας καταφέρει το όνομα ΔΩΔΩΝΗ να είναι πλέον παγκοσμίως συνώνυμο της Φέτας. Δεν είναι τυχαίο ότι η ΦΕΤΑ ΔΩΔΩΝΗ παραμένει εδώ και δεκαετίες σταθερά η πρώτη σε προτίμηση Φέτα των Ελλήνων και ξένων καταναλωτών.

²¹ Πληροφορίες από τον επίσημο δικτυακό τόπο της επιχείρησης

²² Από συνέντευξη με την υπεύθυνη εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρίας

Ο κύκλος εργασιών ανήλθε το 2006 στο ποσό των 99,095 εκατ. € έναντι 97,880 εκατ. € του 2005 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,24%. Το κόστος πωλήσεων παρέμεινε σε σταθερά επίπεδα και διαμορφώθηκε κατά το 2006 σε 83,912 εκατ. € έναντι 83,654 εκατ. € το 2005. Το σημαντικότερο ποσοστό επί του κόστους (περίπου 80%) αναφέρεται σε κόστος αγοράς της α' ύλης, δηλαδή του γάλακτος. Τα μικτά κέρδη αυξήθηκαν από 14,226 εκατ. € το 2005, σε 15,183 εκατ. € το 2006, σημειώνοντας μεταβολή της τάξης του 6,73% και διαμορφώνοντας το μικτό περιθώριο σε 15,32% έναντι 14,53% το 2005.



Η ΔΩΔΩΝΗ εξάγει τα προϊόντα της σε 27 χώρες και είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική εταιρία της χώρας, στον τομέα των τυροκομικών προϊόντων. Είναι η πρωτοπόρος Ελληνική επιχείρηση, που στην μακρά πορεία της υπερνίκησε τα εμπόδια για να βρουν τα Ελληνικά τυριά το δρόμο τους για τις αγορές του εξωτερικού. Τα προϊόντα ΔΩΔΩΝΗ διανέμονται από τη δεκαετία του 1980 σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Αυστραλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες κατέχοντας σημαντικά μερίδια αγοράς ενώ τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν νέες αγορές στην Ανατολική Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή. Οι εξαγωγές και οι ενδοκοινοτικές διαθέσεις έφτασαν το 2005 στο ποσό των 15,720 χιλ. €.

Συμπερασματικά

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζει ακόμη μία ελληνική γαλακτοκομική εταιρία, που δραστηριοποιείται περισσότερα από 20 χρόνια στο εξωτερικό, σε 27 χώρες, οι περισσότερες των οποίων ανεπτυγμένες, με έντονο το ελληνικό στοιχείο της διασποράς.

Διαθέτει προϊόντα, κυρίως τυροκομικά και δη φέτα, είτε με άμεσες εξαγωγές, αλλά κυρίως μέσω αντιπροσώπων, προσπαθώντας να παρουσιάζει μία σταθερή πορεία και να διατηρεί την εικόνα της στο εξωτερικό, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες όπου δημιουργούνται. Ως ισχυρά σημεία της εταιρίας θα μπορούσαν να αναφερθούν η παράδοση και η φήμη των προϊόντων της, καθώς και η εμπειρία της από τις αγορές πέραν των ελληνικών συνόρων.

Βέβαια, το ακριβό σχετικά προϊόν της, καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός στις κορεσμένες, ανεπτυγμένες αγορές δημιουργούν εμπόδια στην προσπάθεια για διεθνοποίηση. Θα μπορούσε να θεωρηθεί πως το ιδίόρρυθμο ιδιοκτησιακό της καθεστώς, καθώς και η νοοτροπία της εταιρίας δεν αποτελούν σωστούς συμμάχους στην προσπάθεια για διεθνή πορεία. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η επιχείρηση αντέχει στο χρόνο και δίνει το δικό της μήνυμα για δραστηριότητα σε παγκόσμια κλίμακα.